

الفصل الثامن

اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

يناقش هذا الفصل كيف تصبح كبيراً بأسلوب صحيح، أي، كيف تزيد من حجم العمل بفاعلية حينما تتعقب فرصة ذهبية. وقبل أن نبدأ، يستحق الأمر التوقف قليلاً لإيجاز الأسباب التي تجعل من امتلاك حجم كبير للشركة أمراً مهماً للغاية في الأسواق التي لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. أنت تذكر أن الشركات التي تتقدم عبر مستقبل ضبابي مبهم، سوف تصادف دققاً ثابتاً من الفرص من أحجام متنوعة، بما فيها الفرصة الذهبية الدورية. ويتيح استطلاع آفاق المستقبل لرواد الأعمال والمديرين أن يحددوا الثغرات الموجودة في السوق قبل أن تفعل الشركات المزاحمة. وعندما تصادفهم ثغرة واسعة ممكنة، فإن بإمكانهم الأخذ في الحسبان النوافذ الثلاث للفرصة - العملاء، والشركات المنافسة، والمحيط الأوسع - من أجل تقدير إمكانية إيجاد القيمة وتقويم ما إذا كان الوقت مناسباً لحشد الموارد.

حتى بعدما يحددون وجود ثغرة في السوق، ويقررون أن العوامل الخارجية مبشرة بالخير، ويحشدون مواردهم، فإن أصحاب المصالح التجارية غالباً ما يتعثرون في عملهم لأنهم لا يستطيعون أن يزيّدوا من

حجم مؤسستهم لتلبي الطلب المتنامي للمستهلكين قبل أن تهرع الشركات المنافسة إلى داخل السوق وتعمل على إزاحتهم منه. وبلاستعانة بالتعبير المجازي العسكري فإن ضابطاً في الجيش برتبة عميد عليه ألا يقوم فقط باستكشاف وجود ثغرة في دفاعات العدو، ويحشد قوات الجيش في الوقت المناسب والمكان المناسب من أجل كسب المعركة، إنما يتوجب عليه أيضاً إحضار تعزيزات إلى الموقع الأول من أجل السيطرة على الموقف. إن النمو المتزايد المطلوب لاغتنام فرصة ذهبية قبل أن تفعل ذلك الشركات المزاحمة يضع أعباء هائلة على عاتق موارد الشركة. وقد يواجه رواد الأعمال مشكلات كبيرة خاصة بالشركة أول مرة، مثلاً، أو يكدحون لجمع الأموال المطلوبة لتمويل النمو. ويتطلب اغتنام فرصة ذهبية بنجاح أن تتغلب الشركات على الثغرات الهائلة الكامنة في النمو السريع. ويناقد هذا الفصل كيف يستطيع أصحاب المصالح التجارية والمديرون التفكير بمنهجية أكثر في موضوع التحديات التي تواجه زيادة حجم مؤسستهم، مستنداً في توضيح هذه الأفكار والآراء بإيراد مثال شركة يو تي ستاركوم UTStarcom.

قصة شركة يو تي ستاركوم

تأسست شركة يو تي ستاركوم في عام 1995 عبر اندماج شركتين ولیدتين من شركات الاتصالات يقع مركزهما في الولايات المتحدة ولكنهما تستهدفان السوق الصينية.⁽¹⁾ وازدادت عائدات الشركتين من 10 ملايين دولار عام 1995 إلى 2 مليار دولار عام 2003، الأمر الذي جعل شركة يو تي ستاركوم تحتل مكانة في قائمة الشركات الألف الأكثر

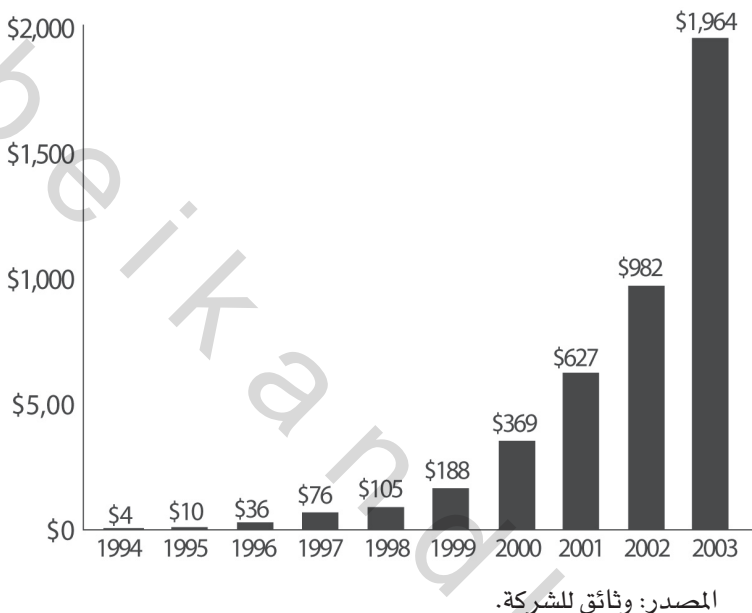
ثراء، الواردة في مجلة «فورتن 1000» Fortune (انظر الشكل 8-1 لمعرفة السجل التاريخي للعائدات). وقد حققت شركة يوتي ستاركوم نموها السريع عن طريق تطوير وبيع «نظام الوصول الشخصي» الذي يمكن الهواتف اللاسلكية من تغطية مدى حتى ستين ميلاً ضمن حدود المدينة. وطبعاً ثمة شركات اتصالات كبرى مثل إريكسون Ericsson، موتورولا Motorola، نوكيا Nokia، وألكاتيل Alcatel تقوم بتزويد الأجزاء الأساسية وأجهزة الهواتف الخلوية المركبة التي تجمع أداة الاتصال وأداة الإرسال في قطعة واحدة. إلا أن الحل الذي تعتمده شركة يوتي ستاركوم يعمل على البنية التحتية للخط الثابت الذي يتيح لمزودي خدمة الهاتف مثل شركة «تشاينا تيليكوم» China Telecom، أن تعرض على المستخدمين المستهدفين خدمة لاسلكية ذات نوعية عالية من دون الحاجة إلى توظيف أموال كثيرة في السلع الإنتاجية. وفي نهاية عام 2003 كانت معدات شركة يوتي ستاركوم تخدم أكثر من 20 مليون زبون في الصين، وشكلت 70 بالمئة تقريباً من تجارة الخط الثابت اللاسلكي. ♦

تأسيس شركة يوتي ستاركوم

لا تعود أصول شركة يوتي ستاركوم إلى شخص واحد من أصحاب المهن التجارية إنما إلى اثنين -هونغ لو، ينغ وو- اللذان قاما بطريقة مستقلة بإنشاء الشركتين اللتين كانتا ستندمجان لاحقاً لتؤلفا شركة يوتي ستاركوم. وكان هونغليانغ (هونغ) لو، قد جاء إلى الصين عبر طريق غير مباشرة.

الجدول 1-8

عائدات شركة يو تي ستاركوم (بملايين الدولارات)



ولد في تايوان وتعلم في اليابان وقدم إلى الولايات المتحدة في سن الثامنة عشرة للدراسة؛ برغم أنه لم يكن يستطيع تكلم اللغة ولم يكن قد قُبِلَ في الجامعة. وتحسين لغته الإنكليزية سجل «لو» نفسه للدراسة في مدرسة بيركلي الثانوية، حيث كان رفاق الصف يتهكمون على طموحه بالذهاب إلى جامعة كاليفورنيا في بيركلي التي تقتصر على النخبة الراقية جداً. إلا أن «لو» كان شخصاً مثابراً، وكان يعيل نفسه بالعمل في غسل الصحون وإدارة متجر لبيع المثلجات ليلاً في مدينة أوكلاند، وتم قبوله في جامعة بيركلي لدراسة الهندسة المدنية. عندما أنهى «لو» دراسته في الجامعة

اختار العمل مع مازايوشي سون، الذي سوف يواصل مسيرته المهنية ليؤسس مصرف «سوفت بانك»، ويستمتع عدة أيام بوصفه أثرى رجل في العالم في أوج حقبة الإنترنت. ويحلم الخريجون اليوم بالطبع بفرصة العمل مع سون. غير أنه في عام 1978 كان هذا الأمر خطوة خطيرة في الحياة المهنية في أفضل الأحوال. وجمع سون، وكان مازال طالباً في كلية الاقتصاد في جامعة بيركلي، أول مليون دولار يكسبه من استيراد ألعاب الفيديو من اليابان. وقام بتركيبها في أنحاء الفناء الجامعي في بيركلي - كانت تُدار آنذاك عن طريق وضع النقود في آلات خاصة وليس عبر جهاز إلكتروني كما هو الحال الآن. وعمل «لو» بوصفه مديراً للمشروعات لمصلحة مشروع مشترك جديد تطلب منه العمل مع أستاذ في الفيزياء في جامعة بيركلي وطلابه الذين كانوا يحضرون لنيل درجة الدكتوراه، الذين جرى التعاقد معهم من قبل سون لتطوير جهاز ترجمة الجيب المتعدد اللغات (الذي أصبح في النهاية النموذج الأصلي لجهاز الترجمة «ويزرد» Wizard الذي أنتجته شركة «شارب»). وكأن الإشراف على طلاب يحضرون لنيل الدكتوراه في مشروع برمجيات مجهد لم يكن مهمة مخيفة ومثبطة بما فيه الكفاية لمهندس مدني حديث العهد بالعمل، فقد أصبح «لو» عصبي المزاج بنحو متزايد عندما جرى رد أول اثنين من الصكوك التي حصل عليها من سون من جانب المصرف الذي رفضهما. ومرة ثانية ثابر «لو على دأبه، وتولى مسؤولية أعمال المحاسبة وإمساك الدفاتر الخاصة بالمشروع، واشترى في آخر الأمر حصة سون من الشركة التي كانت ثمرة العمل - يونيسون Unison - عندما عاد «سون» إلى اليابان عام 1981 من أجل تأسيس مصرف «سوفت بانك».

وأَمْضَى «لو» السنوات العشر اللاحقة في إدارة شركة يونيسون، بما في ذلك عمله المحدد بوصفه رئيساً لمشروع مشترك مع شركة «كايسيرا إنترناشونال» اليابانية Kyocera International.

وباع «لو» حصته إلى شركة كايسيرا في عام 1990، وقرر قضاء عام للبحث عن فرصة مواتية لإقامة شركة ناشئة أخرى خارج مجال صناعة الحواسيب الشخصية التي كان يتجنبها بسبب الأرباح الضئيلة التي كانت تسجل بنحومتواصل. وفي عام 1991 زار «لو» جمهورية الصين الشعبية للمرة الأولى. وعندما حاول إجراء اتصال من بيجين إلى شن زهين اكتشف أنه كان عليه أن يدير قرص الهاتف مئآت المرات للحصول على الخط؛ وحيث رأى آخرون في الأمر مجرد إزعاج، رصد «لو» وجود فرصة ذهبية. وفي وقت لاحق من ذلك العام أسس «لو» شركة «يونيتيك اندستريز» Unitech Industries في مدينة ألأميدا بولاية كاليفورنيا بهدف إنتاج معدات الاتصالات لمصلحة السوق الصينية وجمع موارد مالية مملولة، وقام بتوظيف مهندسين صينيين من مختبرات «بيل» لرفد الشركة بالجهاز الإداري والموظفين، وبنى منشأة إنتاجية صغيرة في منطقة هانغزو.

وفي تلك السنة ذاتها أسس وينغ يو شركة وليدة لتعقب الفرصة عينها. كان ينغ وو قد ولد في مدينة بيجين لأسرة مدرس في إحدى المدارس، وبعد حصوله على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية من جامعة بيجين للتقانة حصل وو على وظيفة للتدريس في الجامعة التي كان يدرس فيها. وبعد ذلك بثلاث سنوات، وفي عام 1985 غادر وو الصين لمتابعة

الحصول على درجة الماجستير في معهد نيو جيرسي للتقانة. وكان وو قد غادر الصين ومعه 30 دولاراً في جيبه، وهو السقف المحدد في ذاك الوقت للعملة التي يستطيع الطلاب الخروج بها من البلاد، واستقر في نيو جيرسي وهو أفقر بثلاث دولارات بعدما أنفق دولاراً لشراء الجعة في الطائرة، وتبرع بدولارين في المطار من أجل موظف يعمل لمصلحة جمعية خيرية حسب خطأ أن وو رجل أعمال ياباني، حيث أصر على الحصول على تبرع منه. وبعدها أنهى دراسة الماجستير في الهندسة الكهربائية، عمل وو لمدة خمس سنوات مع مختبرات AT & T Bell (هي الآن جزء من شركة «لوسنت تكنولوجيز» Lucent Technologies وشركة بيل كور (وتدعى حالياً تيلكورديا Telcordia)).

في عام 1991 رأى وو الفرصة التي توفر معدات أنظمة الاتصالات للصين، وأنشأ شركة «ستاركوم نيت وورك سيستمز» Starcom Network Systems بالاشتراك مع مهندس صيني آخر من مختبرات «بيل». ويستذكر وو لاحقاً التحليل الذي أجرياه: «كانت الكثافة الهاتفية [الهواتف لكل شخص] في ذلك الوقت في الصين تبلغ 1.7 بالمئة، وكان ذلك يبلغ 76 بالمئة في الولايات المتحدة. وقد توقعنا أنه إذا ما بلغت الصين نسبة 50 بالمئة من الكثافة الهاتفية فسوف يكون هنالك ستة ملايين مستخدم - وهو أكبر بثلاثة أضعاف من السوق الأمريكية في ذاك الوقت». وفي أواخر عام 1991 أنشأ وو شركة ستاركوم وعاد إلى الصين للبدء في تأمين الطلبات، وأسس مركزاً للبحوث والتطوير في مدينة آيزلن بولاية نيو جيرسي لتصميم معدات الولوج إلى الإنترنت وبرمجيات الاتصالات.

وحققت كل من «يونيتيك تيليكوم» و«ستاركوم» بنحو مستقل عائدات مالية بلغت بضعة ملايين من الدولارات في السنوات القليلة الأولى من عملية التشغيل. وفي عام 1995 تناول وو طعام العشاء مع بيل هويانغ، وهو موظف سابق في مختبرات «بيل» ثم انتقل للعمل مع «يونيتيك». وأبلغ هويانغ رئيسه السابق أن الشركتين الاثنتين تكملان بعضهما بعضاً تماماً، وأنهما كانا شريكين نموذجيين لتحقيق عملية اندماج. وكانت ستاركوم تركز على البرمجيات، وتمتعت بعلاقات قوية مع الوزارة وعلى مستوى الأقاليم، وكانت تملك مهارات تسويقية عالية أيضاً. أما شركة «يونيتيك» فقد عملت بالمقابل على تطوير معدات الحاسوب، وكانت تقيم علاقات جيدة على مستوى المناطق والمقاطعات، وحلّبت مهارات مالية وإدارية متينة. وبعد مناقشات قصيرة، اتفق «لو» و«وو» على الجمع بين الشركتين في شركة يوتي ستاركوم مع اختيار مدينة ألأميدا مقراً للشركة، وإقامة منشآت البحوث في ولاية نيوجيرسي ومنطقة شين زهين، أما الإنتاج فيكون في هانغزو، فيما جرى اختيار مدينة بيجين لتكون مركزاً لإدارة عمليات التمويل، والتسويق، والمبيعات. وتولى «لو» منصب رئيس الشركة والمدير التنفيذي المسؤول فيها، بينما أصبح وو نائباً لرئيس مجلس الإدارة ونائباً للرئيس التنفيذي المكلف بالمسؤولية عن الفرع الصيني للشركة عندما تم تأليف «يوتي ستاركوم» في شهر تشرين الأول من عام 1995. وقبل عملية الاندماج، قام المؤسسان بتقديم عرض استغرق ثلاثين دقيقة أمام مازايوشي سون الذي قرر استثمار 30 مليون دولار مقابل حصوله على حصة بنسبة 30 بالمئة في الشركة الجديدة، وهي دورة تمويلية يشير إليها كل من «وو» و«لو» بوصفها «30-30-30».

يو تي ستاركوم تنطلق مع «الهاتف الذكي الصغير»

وعلى الرغم من أن شركة يو تي ستاركوم كانت قد حققت اندماجها في الولايات المتحدة وأجرت بحوثاً هناك، فإنها كانت تركز على خدمة مئات الملايين من العملاء المحتملين الذين قد يبرزون فيما إذا تحرك استيعاب الهاتف في الصين باتجاه المستوى الموجود في الدول الغربية. وباعت شركة يو تي ستاركوم في البداية مجموعة متنوعة من المنتجات في الصين، الأمر الذي أَمَن لها موطئ قدم في السوق لكنه لم يؤد إلى تسجيل مبيعات ملحوظة. وفي عامي 1995 و1996، أمضى «وو» و«لو» معظم وقتهما في الصين يتحدثان مع مزودي أنظمة اتصالات محليين والزبائن المستهدفين بالمنتجات، ويتطلعون إلى بداية فرصتهم المناسبة. وقد قدر «لو» و«وو»، استناداً إلى البحث الذي أجرياه، أن أثرى أثرياء الصين الذين تبلغ نسبتهم 20 بالمئة سوف يشترون أجهزة هواتف خلوية تحوي خدمات كاملة في الوقت الذي لن يتمكن أفقر الفقراء الذين تبلغ نسبتهم (30) بالمئة من تحمل تكاليف أي خدمة مهما كانت. وأبقى هذا الوضع 50 بالمئة من المستهلكين في الصين سوقاً محتملة في حال كان بإمكانهم إيجاد نظام يقدم لهم خدمات مقابل سعر مناسب. ولاحظا أن نسبة كبيرة من سكان الصين الذين يعيشون في المناطق الحضرية عملوا وعاشوا في منطقة ضيقة (ربما مساحتها عشرات الكيلومترات المربعة) ونادراً ما كانوا يسافرون إلى مناطق بعيدة جداً أو بسرعة كبيرة جداً؛ معتمدين بطريقة رئيسة على الدراجات وسيارات الأجرة للتنقل.

كان «وو» و«لو» ينيوان في البداية تطوير وإنتاج معدات كانت توفر قابلية تحرك محدودة بسعر رخيص اعتماداً على تقانة معروفة باسم

«حلقة محلية لاسلكية» (WLL) التي أتاحت للمشاركين الوصول إلى شبكة الهواتف الثابتة عن بعد مستخدمين أجهزة مركبة تشبه أجهزة الهواتف الخلوية. تخيل هاتفاً لاسلكياً بمدى يغطي عدة كيلومترات بعيداً عن قاعدة سماعة الهاتف. وكانت الحلقة المحلية اللاسلكية قد حظيت بقبول محدود في الأسواق الغربية لأنها، وإلى حد ما، لم تتمكن من المحافظة على الخدمة في حالة جيدة عندما كان المشاركون يسافرون بسرعة كبيرة على الطرق السريعة. وقد مثل هذا القصور التقني إزعاجاً بسيطاً نسبياً للعديد من المستهلكين الصينيين الذين أمضوا معظم وقتهم ضمن محيط ضيق، وكانوا يسافرون مسافات قصيرة سيراً على الأقدام، أو باستخدام الدراجات الهوائية والسيارات (التي غالباً ما كانت تبطئ من سرعتها بفعل حركة المرور في المدن). وقد تخيل كبار موظفي شركة يوتي ستاركوم إنشاء شبكات متصلة ببعضها من المستخدمين في أحياء صغيرة يستطيعون حمل هواتفهم المنزلية أثناء قيامهم بزيارة المتاجر المحلية، وبإمكان موظفي المكاتب أن يقوموا بالتناوب بحمل أجهزة هواتف العمل إلى أي مكان داخل المبنى. وقد أطلقوا على نظامها اسم «الهاتف اللاسلكي المشترك».

إلا أن «لو» و«وو» أصيبا بخيبة أمل إزاء رد فعل الزبائن. فقد كشفت المناقشات التمهيدية مع كبار موظفي شركة «تيليكوم تشاينا» والمستخدمين المستهدفين أنهم كانوا ينظرون إلى الهاتف اللاسلكي المشترك بوصفه أكثر بقليل من هاتف لاسلكي بعيد المدى، وهو منتج ولد حماسه محدودة. غير أنه عبر المناقشات التي أجروها، لحظ فريق

شركة يوتي ستاركوم وجود فرصة أكبر بكثير؛ ماذا لو أنهم تمكنوا من تطوير نظام يربط ما بين الحلقات المحلية، وبذلك يوسعون مدى إمكانية الحراك والتنقل إلى ما هو أبعد من حي أو مبنى ليشمل مدينة بكاملها. وقام فريق البحث التابع لشركة يوتي ستاركوم بتقييم تقانات الحلقات المحلية اللاسلكية الموجودة لتقرير ما إذا كان بالإمكان وصل أي منها مع بعضها بعضاً لتوسيع مداها. وقد ركزوا بسرعة على نظام الهاتف الشخصي السهل الاستعمال (المعروف في صناعة أنظمة الاتصالات المهوَّسة باختزال الكلمات باسم PHS). وبتطويرها في اليابان، تمتعت هذه التقنية بطفرة قصيرة من النجاح في منتصف التسعينيات من القرن الماضي قبيل أن يتم استبدال الهواتف الخلوية بها. وبالعمل في مدينة نيوجيرسي، كان فريق البحث التابع لشركة يوتي ستاركوم قادراً على إدخال تعديلات على التقنية الموجودة لابتكار نموذج أولي تجريبي صالح للعمل في ثلاثة شهور.

وقد حاز النظام الجديد الذي أطلق عليه اسم نظام الوصول الشخصي Personal Access System على إعجاب جهات عديدة لمصلحة شركة تشاينا تيليكون، المزود الرئيس لخدمات الاتصالات في البلاد. وكان الإنفاق الرأسمالي المطلوب لإقامة نظام (PAS) أقل بكثير من الاستثمار المطلوب لعرض إمكانية تنقل تامة؛ لأن الحل الذي طرحته شركة يوتي ستاركوم استخدم تحويلات قائمة وأنظمة إعداد الصكوك. إضافة إلى ذلك، توقع العديد من الناس (بمن فيهم «وو» و«لو») أن تُحرم شركة «تشاينا تيليكون» من عمليات تصنيع الهواتف الخلوية القائمة على يد الهيئات التنظيمية التي تعكف على تشييط المنافسة. وكان قد تم إنشاء اثنتين من شركات

الاتصالات الجديدة في عام 1994 - الشركة الصينية للاتصالات المتحدة (تشاينا يونيكوم) China United Telecommunication وجتيونغ كوميونيكيشنز Jetong Communications - من أجل تقديم خدمات تشمل الهاتف الخليوي لكسر الاحتكار القائم. وإذا كانت شركة «تشاينا تيليكوم» قد خسرت فعلاً عملها في قطاع الهواتف النقالة (الأمر الذي حصل في عام 1997) فقد كان باستطاعة نظام الوصول الشخصي (PAS) مساعدة مشروعات الخط الثابت المتبقية الاحتفاظ بالزبائن الموجودين واستقطاب زبائن جدد عن طريق عرض إمكانية تتقل محدودة في بنيته التحتية القائمة. وأتاحت المواصفات الفنية لنظام الوصول الشخصي انتشاراً سريعاً للجهاز وتمكن من زيادة عدد مستخدميه من مئة مستخدم إلى أكثر من مليونين.

وعلى الرغم من الفوائد الممكنة لنظام الوصول الشخصي، فقد جاهد «لو» و«وو» لإقناع الزبائن أن يجربوا حظهم في تقانة لم تثبت جدواها، مصدرها شركة ناشئة كانت عائداتها تمثل خطأ تقريبياً لشركات عالمية مهمة مثل شركة لوسنت Lucent، أو نورتل Nortel، أو ألكاتيل Alcatel. ولحسن الحظ، كان لدى «وو» و«لو» الآلاف من الزبائن المحتملين لإغرائهم. وكانت شركة «تشاينا تيليكوم» مؤسسة مملوكة للدولة تشرف على تنظيمها وزارة صناعة المعلومات التي كانت تُدير 2,400 مكتب اتصالات محلي تقريباً كانت تزود مجتمعاتها بخدمات وصول الصوت (وفي بعض الحالات البيانات). وقد تمتعت مكاتب الهاتف المحلية هذه باستقلالية كبيرة في اتخاذ قرارات الشراء والتركيب والتشغيل. وخطط مؤسسها يو تي ستاركوم لهذه

الآلية الشرائية اللامركزية وأقنعا في النهاية مكتب الهاتف المحلي في يوهانغ بتجربة النظام. وأتاح مكتب يوهانغ للهاتف، ووضع تجهيزات للنظام على نطاق ضيق في مدن أخرى، لشركة يوتي ستاركوم إدخال تحسينات على التقانة، ونموذج عملها، وتسويقه. فمثلاً بعد مراجعة متكررة لعدة أسماء من أجل تسويق جهاز الهاتف المركب الذي أنتج للمستهلكين، استقرت الشركة في النهاية على اسم Xiao Ling Tong «الهاتف الذكي الصغير».

وقد فاقت التجهيزات الأولية لخدمة نظام الوصول الشخصي في عام 1997 أكثر التوقعات تفاؤلاً لشركة يوتي ستاركوم. وكان المشتركون سعداء كونهم لم يدفعوا رسوم الاتصال، وأجروا اتصالات خارجية بأسعار الخطوط الثابتة، وتقادوا دفع الرسم على الاتصالات الواردة الذي تفرضه شركتا «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم». وأتاحت هذه النقود، بانظر إليها مجتمعة، التي تم توفيرها على المشتركين، الاستمتاع بإمكانية التنقل المحدودة لنظام (PAS) بخمس تكلفة خدمة الخلوي تقريباً. وقدمت الهواتف العاملة وفق هذا النظام عدداً من الفوائد إضافة إلى السعر الأرخص بما في ذلك توفير فاعلية أكبر للبطاريات (أسبوعان تماماً في طريقة بديلة) والتعرض لإشعاعات أقل.

وشجع القبول السريع في السوق لتجهيزات نظام PAS، التي عرضت في البداية مكاتب هواتف إقليمية أخرى على تقويم الخدمة للبلدات الكبرى والمدن الصغرى. وجاء الضغط الإضافي للتفكير في نظام الوصول الشخصي (PAS) في عام 1997 عندما تفرع عن مشروع الهاتف الخلوي

الذي تنفذه شركة «تشاينا تيليكوم» كيان مستقل سمي «تشاينا موبايل» مع أصول هاتف خلوي في مقاطعتي غوانغدونغ وزهيجيانغ، وجمع 4.2 مليار دولار من الإصدار الأولي للأسهم في سوق الأوراق المالية في هونغ كونغ ونيويورك. وبحث مكاتب هاتف الخط الثابت المحلية عن وسائل للتنافس مع الشركة المزاحمة ذات الموارد المالية الكبيرة التي جرى إحداثها أخيراً، وقدمت شركة يوتي ستاركوم أحد الحلول الممكنة. وقد جاءت الانطلاقة الكبرى للشركة في عام 1999، عندما تلقت يوتي ستاركوم أمراً من مكتب الهاتف في كسيان لتقديم خدماتها لأربعة آلاف مشترك، الأمر الذي أحدث زيادة في عمليات التشغيل لتلبية طلبات سابقة كانت تراوح بين بضع آلاف إلى عشرة آلاف مشترك.

وبوصفها المزود الوحيد لمعدات نظام (PAS) لشركة تشاينا تيليكوم في ذاك الوقت، كسبت شركة يوتي ستاركوم كل الفوائد المترتبة على الطلب المتزايد، وتجاوزت عائدات الشركة 100 مليون دولار في عام 1998 لترتفع إلى 369 مليوناً بحلول عام 2000. وقام «وو» و«لو» بتوظيف مديرين تنفيذيين من ذوي الخبرة للمساعدة على إدارة عملية النمو بمن فيهم جوني تشو وهو يعمل مديراً في مختبرات بيل ومن خريجي جامعة برينستون، وانضم إلى شركة يوتي ستاركوم بصفة نائب رئيس القسم الهندسي، وسرعان ما رقي إلى منصب موظف العمليات المسؤول عن العمليات المنفذة في الصين. وأقامت الشركة شبكة من المبيعات في كل أرجاء البلاد، ومكاتب للدعم التقني لمواكبة الطلب المتعش. ومولت عملية نموها عبر القيام بعدة جولات لجمع الأموال بما في ذلك 160 مليون دولار من مصرف «سوفت بانك» في عام 1998، و 60 مليون

دولار من «إنتل» عام 1999، و207 مليون دولار في عرض اكتتابي أولي أو مايعرف بالإصدار الأولي للأسهم في سوق ناسداك للأوراق المالية، وذلك في شهر آذار من عام 2000.

تسبب النجاح التجاري لنظام (PAS) في تعقيد أمور شركة «تشاينا تيليكوم» التي لم تُمنح على الإطلاق رخصة خدمة هاتف نقال. وكانت تشاينا تيليكوم قد سوقت نظام (PAS) بوصفه مكماً لهواتف الخطوط الثابتة بدلاً من كونه خدمة لا سلكية مؤهلة. ولتفادي أي تدخلات مع الجهات التنظيمية التي قد تفسر الأمور بنحو مختلف، أحجمت شركة «تشاينا تيليكوم» في البداية عن عرض نظام (PAS) في المدن الكبرى مثل شنغهاي وبيجين وغوانغ زهو. إلا أن شركتي الهاتف النقال «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم» كانتا لا تزالان في ثورة الانفعال ولجأتا إلى ممارسة الضغط على وزارة صناعة المعلومات، وجادلتا في أن نظام (PAS) كان يمثل خدمة هواتف نقالة قائمة فعلاً وتتطلب الترخيص الممنوح للجهاز النقال الذي كانت تفتقر إليه شركة تشاينا تيليكوم. وجادلتا في أنه مالم يكن هناك ترخيص فلن يكون هناك نظام (PAS).

وأثمرت الضغوط التي مارسها الشركتان بإعلان الوزارة في 31 أيار عام 2000 عن إجراء تحقيق في نظام (PAS)، وطلبت من جميع مكاتب الهاتف المحلية التابعة لشركة تشاينا تيليكوم وقف أي استخدام جديد للنظام بانتظار نتائج التحقيق. وهبط سهم شركة يوتي ستاركوم بنسبة 46 بالمئة في اليوم اللاحق من عمليات المقايضة. وبعد ذلك بشهر واحد أعلنت وزارة صناعة المعلومات أنها حددت رسمياً نظام

(PAS) بوصفه «تغطية صغيرة، سرعة ضعيفة لخدمة استعمال الهاتف اللاسلكي النقال»، إلا أنه بالإمكان استخدامه في مناطق معينة لكن ليس في المدن الكبرى. وبذلك استعادت القيمة السوقية لشركة يو تي ستاركوم نصف القيمة التي فقدتها تقريباً، بينما هوت كل من شركتي «تشاينا موبايل» و«تشاينا يونيكوم» في ذلك اليوم. وفي 21 تشرين الثاني من عام 2000 أصدرت وزارة صناعة المعلومات إعلاناً آخر تطلب فيه من شركة «تشاينا تيليكوم» زيادة التعرفة على خدمة نظام (PAS)؛ وهو قرار رسمي تجاهلته مكاتب الهاتف المحلية إلى حد كبير.

آلية تنويع المنتجات والأسواق

واصلت شركة يو تي ستاركوم الاستحواذ على عملية تطور نظام (PAS)، وعمدت وزارة صناعة المعلومات الصينية إلى تقسيم أصول شركة «تشاينا تيليكوم» لإنشاء مزود آخر للخط البري، هي شركة «تشاينا نيت كوم»، فحفزت المنافسة بينهما المزيد من الطلب على أنظمة (PAS). وفي أواخر عام 2003 سمحت وزارة صناعة المعلومات لشركتي اتصالات الخطوط البرية كلتاهما بإطلاق خدمة (PAS) في المدن الكبرى مثل بيجين وشنغهاي وغوانغ زهو، وفتحت بذلك سوقاً من 45 مليوناً من السكان المقيمين الذين كانوا رسمياً خارج حدود نظام الدخول الشخصي حتى ذلك الحين. وازداد الاكتتاب على نظام الدخول الشخصي على نطاق البلاد من 1.6 مليون مشترك في عام 2000 إلى 45 مليوناً في شهر أيلول من عام 2004.

وقد استقطبت السوق المزدهرة لنظام الوصول الشخصي منافسة واسعة شملت الشركة المتعددة الجنسيات «لوسنت» Lucent، والشركة

المحلية المنافسة «زي تي إي» ZTE. وعلى الرغم من التنافس المتزايد كان الموظفون التنفيذيون في شركة «يو تي ستاركوم» يعتقدون أن معداتهم كانت تشكل 60 بالمئة تقريباً من الأنظمة الجديدة المباعة. إلا أن المحللين الصناعيين تنبؤوا بأنه لم يكن بإمكان يو تي ستاركوم الاعتماد على مبيعات نظام الوصول الشخصي في الصين للحفاظ على المستويات المشهودة من الزيادة في العائدات. وكانت شركتنا «تشاينا تيليكوم» و«تشاينا نيت كوم» -أكبر عملاء لشركة «يو تي ستاركوم»- تعترضان تحويل الاستثمار المستقبلي إلى تأسيس شبكات هاتف خلوي من الجيل الثالث بعد حصولهما على التراخيص، وكان من المتوقع أن يقوم المستخدمون المستهدفون بالتنوع العالية من السوق باختيار شبكات الهاتف الخلوي من الجيل الثالث وتفضيلها على أنظمة (PAS) لدى توفر التقنية الجديدة.

أدرك «لو» و«وو» أن المحرك الأولي للنمو المبدئي الذي حققته يو تي ستاركوم كان تقنية واحدة بيعت في سوق واحدة. وقد بحثا عن فرص جديدة لتنوع مصدر إيراداتهما والحفاظ على النمو المستقبلي عن طريق توسيع كل من مزيجهما الجغرافي والإنتاجي. واتبع المديرون التنفيذيون لشركة يو تي ستاركوم مجموعة من القواعد البسيطة في اختيار نوعية الفرص التي سوف يتعقبونها؛ أولاً، كانوا سيبيعون منتجات جديدة إلى زبائن قديمين، ومنتجات قديمة إلى زبائن جدد، لكنهم يتجنبون بيع منتجات جديدة إلى زبائن جدد. وهكذا كان بيع أجهزة تحويل غير مخصصة لنظام الوصول الشخصي إلى شركة «تشاينا تيليكوم»، وبيع أنظمة الوصول الشخصي في الهند يمثلان خيارات

مقبولة؛ ولكن بيع أجهزة تحويل جديدة في الهند لم يكن خياراً. ثانياً، كان على المنتجات أن تحتل المرتبة الأولى أو الثانية في سوقها في ثلاث سنوات، وإلا فإن الشركة كانت سوف توقف إنتاجها. ثالثاً، الشركة ستتعقب فقط الفرص التي تستطيع أن تزيد من حجمها بسرعة، ويتم قياس ذلك بنحو ملموس عن طريق تحقيق 50 مليون دولار من العائدات في السنوات الثلاث الأولى. رابعاً، سوف تقدم شركة يو تي ستاركوم فقط منتجات تستند إلى بروتوكول الإنترنت (IP) حيث إن كبار موظفي الشركة كانوا يعتقدون أن جميع الاستخدامات بما فيها الصوت والبيانات ووسائل الإعلام ستتجمع في النهاية في شبكة واحدة باستخدام بروتوكول الإنترنت. خامساً، كان على كل المنتجات الجديدة أن تعرض مواصفات فريدة بدلاً من عرض معدات شبيهة بتلك الرائجة والموجودة سابقاً لدى شركات أخرى، إضافة إلى التنافس على السعر.

اتبعت شركة يو تي ستاركوم هذه القواعد لتطوير منتجات جديدة شملت معدات تتيح لشركات اتصالات الخطوط الأرضية مثل «تشاينا تيليكوم» تأمين شبكة إنترنت، وصوت، وبت تلفازي على نطاق عريض عبر الخطوط اللاسلكية باستخدام بروتوكول الإنترنت (المعروف أيضاً باسم IP-DSLAM أو لهواة الكلمات المختزلة: جهاز الوصول المتعدد الإشارات للخط الرقمي للمشاركين الذي يعمل وفق بروتوكول الإنترنت). واستكملت شركة «يو تي ستاركوم» بحثها في الداخل عن طريق الاستحواذ على بعض الشركات نظراً للتقانة التي تسخرها؛ بما في ذلك شراء فرع «كوم ووركس» Comm Works عام 2003 من الشركة الرائدة في إنشاء الشبكات Com3. وفي عام 2003 اختارت

وزارة صناعة المعلومات شركة «يو تي ستاركوم» بوصفها واحدة من اثنتي عشرة شركة مؤهلة لتطوير شبكات الجيل الثالث في الصين.

وسعت «يو تي ستاركوم» إلى زيادة حجمها عبر التوسع دولياً. وحققت أولى مبيعاتها على المستوى الدولي عام 2000 عندما باعت نظام (PAS) مقابل 35 مليون دولار إلى شركة تاوانية مزودة لخدمات الإنترنت. ووضع المديرون التنفيذيون للشركة هدفاً ملحاً بزيادة المبيعات الدولية من 15 بالمئة من إجمالي العائدات في عام 2003 إلى 50 بالمئة بحلول عام 2007، وباعت معدات نظام (PAS) في أسواق ناشئة مثل فيتنام، تايلاند والبرازيل والمكسيك؛ وكانت الهند مركز اهتمام خاص لها. وكانت الهند كالصين دولة نامية يزيد عدد سكانها على مليار نسمة. وكانت سوق أنظمة الاتصالات في الهند متخلفة عن السوق الصينية بتوفر 4.4 بالمئة من هواتف الخط الثابت لكل شخص، مقابل 21 بالمئة للصين و76 بالمئة للولايات المتحدة. إلا أن عملية التغلغل في السوق الهندية أظهرت جملة تحديات؛ بما فيها العقبات التي تحول دون الحصول على الموافقة التنظيمية، والتحديات الفنية المتعلقة بخدمة شعب كان أقل ثباتاً من الناحية الجغرافية من الشعب الصيني. وفي عام 2004 كان هناك لدى شركة يو تي ستاركوم مركزان للبحوث والتطوير في الهند يوظفان أكثر من مئتي مهندس.

اجعل حجم العمل كبيراً بأسلوب صحيح

تواجه شركة يو تي ستاركوم، مثل أي شركة تخوض غمار المنافسة في صناعة معدات أنظمة الاتصالات النشطة في الصين، تحديات قوية

مع مضيها في التقدم والتطور. وليس من الواضح ما إذا كانت الشركات المزودة لخدمات أنظمة الاتصالات سوف تولي الشركة ثقتها فيما يتعلق بحلول الجيل الثالث، وأن نظام (PAS) سوف ينجح أيضاً في أسواق ناشئة أخرى كما كان ناجحاً في الصين، أو أن الإدارة سوف تكون قادرة على الاستفادة من الفرص المستقبلية بالكفاءة نفسها التي أبدتها لدى تنفيذ العمل بنظام (PAS). وقد كان نجاح شركة يوتي ستاركوم حتى الآن ناجماً إلى حد كبير عن تركيز محكم على اغتنام الفرصة الذهبية التي يقدمها نظام (PAS)، وتجاوز الإدارة بتحمل مخاطرة جعلها تضل طريقها فيما تحاول عرض منتجات جديدة وغزو أسواق جديدة في آن واحد.

وبغض النظر عن كيفية حدوث التطورات أثناء مضيها في تعزيز وضعها، فقد حققت شركة يوتي ستاركوم بطريقة مثيرة للإعجاب زيادة في حجم أعمالها من 10 مليون دولار إلى 2 ملياري دولار في ثماني سنوات؛ متجاوزة بذلك عائد الأسهم الذي أجمع عليه المحللون، وتوقعات الأرباح التي تم التنبؤ بها لسبعة عشر فصلاً سنوياً على التوالي بعد تحولها عن صفة شركة خاصة إلى شركة عامة محدودة. وتتجلى روعة هذا الأداء خصوصاً عندما يتذكر المرء الأزمات التي واجهتها مثل هذه المؤسسات التجارية المحترمة مثل شركة «ديل» للحواسيب وشركة «أوراكل» لدى محاولتهما زيادة حجم عملياتهما في أوقات متشابهة شهدت ارتفاعاً في أرقام العائدات. ويعرض أداء شركة «يوتي ستاركوم» المثير للإعجاب والمتعلق بزيادة العائدات بسرعة ومن دون أي تأخير، مثلاً عن بعض الدروس الأوضح عن كيفية تمكن الشركات من زيادة حجم عملياتها بفاعلية.

امتلك تركيزاً واضحاً

كان وضوح التركيز ونظام التزامه أمرين مهمين لمقدرة شركة يوتي ستاركوم على زيادة حجمها بأسلوب صحيح. ومن المعروف أن وضع جميع البيض في سلة واحدة يتعارض مع فكرة التنوع كوسيلة لإدارة المخاطر في أسواق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها. فالمستثمرون يلجؤون إلى تنوع محفظة أوراقهم المالية لإدارة المخاطر، ويقوم أصحاب رأس المال المخاطر بتوزيع استثماراتهم على عدة شركات فيراهنون على بعض الحالات الرابحة القليلة للتعويض عن حالات خاسرة كثيرة. وعلى الرغم من كونه نهجاً حكيماً للمستثمرين فإن التنوع يمثل خطراً عندما تقرر شركة ما تعقب فرصة ذهبية. والمطلوب من حشد الموارد على الفور وفي سوق ما، سد فجوة ما قبل أن تفعل ذلك الشركات المنافسة. وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي كان عدد موظفي شركة «يوتي ستاركوم» البالغ بضع مئات يدعو للضحك مقارنة بمعدلات الموظفين العاملين في شركات تزويد أنظمة المعلومات الراسخة في السوق مثل شركة لوسنت والكاتيل ونورتيل. وكانت الشركة المبتدئة تركز جل اهتمامها على استيعاب السوق وخدمته بمنتجات رخيصة الثمن من الهواتف النقالة إلى الخطوط الأرضية. وبالمقابل، فإن محاولة تأمينها كل الأشياء لكل الزبائن كان يجعل الموارد المحدودة للشركة تُستخدم لأمر عديد بحيث لا تعود تغطي حاجاتها على نحو وافٍ.

إن وضوح التركيز لا يؤدي إلى توفير القدرة على حشد الموارد الحالية فقط وإنما يجعل من الأسهل أيضاً زيادة حجم المؤسسة عن طريق تقديم التوجيه بشأن الأمور التي يجب أن تتجنب القيام بها. وينطلق العديد من أصحاب المصالح التجارية والمديرين من الافتراض

أنه يجب عليهم أن يفعلوا كل شيء بأنفسهم، ثم يفكروا في نوعية النشاطات التي قد يلزمون أمر تنفيذها أطرافاً أخرى. ولجأ مؤسسو شركة «يو تي ستاركوم» إلى قلب هذا المنطق رأساً على عقب وركزوا حصرياً على هذه النشاطات التي أتاحت لهم إرضاء الحاجة التي لم تلب للحصول على خدمات الهاتف النقل المختصة بالخطوط الثابتة، وبسعر معقول. وقد اعتمدوا على الشركاء في باقي الأمور؛ فمثلاً بدلاً من محاولة تطوير وسائل التقانة بأنفسهم فقد تنقلوا في كل أنحاء العالم بحثاً عن تقانة الحلقات المحلية اللاسلكية المتداولة فعلاً التي يمكن تعديلها لتلبية لحاجات المستهلكين في الصين. وعندما استقروا على اختيار تقانة معينة، تابعوا ليركزوا جهودهم فقط على تطوير المعدات التي كانت تعمل بمثابة الواجهة بين أجهزة التحويل في الخطوط الأرضية القائمة وبين المحطات الأساسية.

ولجأت شركة «يو تي ستاركوم» في البداية إلى التماس مصدر المحطات الأساسية لنظام PAS وأجهزة الهاتف المركبة من شركة «سانيو» Sanyo و«ميتشوبيشي» Mitsubishi، وأعادت بيعها كجزء من نظام متكامل إلى مكاتب الهاتف الآلي المحلية. وأسهم التركيز المحدود لشركة «يو تي ستاركوم» في جعل تحدي زيادة حجم الشركة تحدياً سهلاً؛ لأنه كان على الشركة أن تزيد من حجم عمليات تطوير وتصنيع واجهة المعدات فقط. وكان الكثير من الشركات الكبرى مسؤولة عن زيادة إنتاج المحطات الأساسية وأجهزة الهاتف المركبة.

القليل جداً من الشركات تجد تركيزها على الفور. ومعظم أصحاب المصالح والمهن التجارية يعتمدون إلى تكرار نماذج عدة للعمل قبل أن يجدوا

النموذج القادر على الوفاء بحاجات الزبائن، ويؤمن لهم تخطي المنافسين لهم والتفوق عليهم، ويكون معقولاً من الناحية المالية.⁽²⁾ ولم تكن شركة يو تي ستاركوم تمثل أي استثناء. فقد بدأ كل من «لو» و«وو» باستكشاف سوق الاتصالات في الصين في عام 1991، وأمضيا سنوات قليلة وهما يعرضان مجموعة متنوعة من المنتجات بينما كانا يبحثان عن ثغرة في السوق. حتى بعدما أدركا وجود الفرصة لتعديل تقانة الحلقات المحلية اللاسلكية لتأمين خدمة رخيصة الثمن للهاتف النقال في البنية التحتية القائمة، فإنهما كانا لا يزالان بحاجة إلى تعديل نموذج عملهما من «الهاتف المشترك» إلى «الهاتف الذكي الصغير» الذي غطى مدينة كاملة. وهناك القليل من الشركات المبتدئة التي تكون قادرة على تجاوز مدة التجارب هذه. والحقيقة، فإن الخطأ الشائع بين كل من الشركتين الوليدتين والشركات القديمة يتمثل في المبالغة في تحويل الموارد قبل الاستقرار على نموذج العمل. ولا بد لأصحاب المصالح التجارية والمديرين والمستثمرين أن يقلقوا جداً، في الواقع، من أي محاولة لزيادة حجم نموذج عمل لم يمر بعملية مراجعة رئيسة واحدة (وعدة عمليات مراجعة ثانوية).

إن زيادة حجم نموذج عمل ما قبل إقراره سوف يؤدي حتماً إلى بروز ما يكتنفه من مشكلات إلى السطح، ولكنه سيترك وقتاً قليلاً لحلها. ومن الأفضل كثيراً تكرار التجارب وتعديل النموذج وإقراره قبل محاولة زيادة حجم الشركة.

ضع معايير موحدة للأموال المهمة

يمضي رواد الأعمال في السنوات الأولى من مشروع ما الكثير من حياتهم وهم يكافحون للتغلب على الصعاب والمخاطر، ويتدافعون من

أجل مواصلة التقدم والنجاح. وهم نادراً ما يتمتعون برفاهية الوقت ليفكروا في كيفية قيامهم بتنظيم العمليات داخل مؤسساتهم؛ وسيكون من الأفضل لهم على الأرجح قضاء وقتهم في استعجال متابعة القضايا الملحة على أي حال. إلا أنهم حينما يتقدمون إلى ما بعد المرحلة الأولية من عمليات التجريب، فإنهم غالباً ما يكتشفون أن العمليات التي تجري لغرض معين والتي حققت نجاحاً جيداً في مرحلة البداية تنهار تحت ضغط النمو السريع لدى زيادة الحجم. والأمثلة الواضحة على ذلك نجدها في خدمة الزبائن وعملية الإنتاج. فمثلاً قام كبار موظفي شركة يو تي ستاركوم بالرد على شكاوى الزبائن والمساعدة على جميع المعدات المختصة بالتجهيزات القليلة الأولى لأنظمة PAS. وبالطبع، لم يكن بالإمكان الحفاظ على هذا المستوى من الارتباط الشخصي والإحاطة بكل هذه الأمور؛ لأن لائحة زبائن شركة «يو تي ستاركوم» سجلت ارتفاعاً كبيراً وصلت إلى المئات. واحتاج «لو» و«وو» في هذه المرحلة لإدخال أنظمة موحدة تستطيع بطريقة ثابتة وموثوقة أداء عمليات روتينية من دون الحاجة إلى إيلاء اهتمام خاص بها من جانب كبار الموظفين التنفيذيين. إن الإجراءات التي يمكن التنبؤ بتنفيذها لا تخفف من ضغط الوقت فقط لكبار الموظفين، وإنما تضيي الفاعلية والشرعية اللتين تكونان حصيداً للتنفيذ الثابت المتسق. وبإمكان توحيد المعايير أيضاً أن يسهل التنسيق عبر الأقسام المختلفة داخل مؤسسة أخذة بالنمو، ومع الزبائن والموردين.

وهذا ليس، بالتأكيد، نقاشاً يقصد به توحيد معايير كل شيء، فتدوين إجراءات عملي موحدة خطوة -خطوة لإرسال بريد ليلي هو

بوضوح أمر مبالغ فيه. ولابد لتوحيد المعايير من أن يكون مقتصرًا على النشاطات الرئيسية المهمة التي تجذب الزبائن وتحافظ عليهم، وتخفيض التكاليف، أو تقوم بتمييز الشركة عن الشركات المنافسة. ومن المفيد لدى توحيد المعايير اتباع نظام التفكير مثل شركة كبيرة أثناء شروعك في زيادة حجم عملك. حتى عندما كانت يو تي ستاركوم شركة صغيرة مثلاً، كان كبار الموظفين فيها يتساءلون ما إذا كانت العمليات المقترحة سوف تستمر في أن تكون فاعلة عندما كان لدى الشركة بضع مئات من التجهيزات. ومن المهم أيضاً ملاحظة أن توحيد المعايير ينطبق على أكثر من مجرد عمليات الإنتاج وتنظيم الإمدادات والخدمات. والواقع، فإن زيادة الحجم تتطلب عادة من الشركة أن توحّد المعايير عبر خمسة عناصر منفصلة للمؤسسة.⁽³⁾

1. العمليات هي الإجراءات المتكررة التي تستخدمها الشركات لإنجاز العمل؛ بما في ذلك العمليات الروتينية النظامية مثل التصنيع أو تنظيم الإمدادات والخدمات، والعمليات الأقل نظامية مثل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات.⁽⁴⁾ ويرفع توحيد معايير العمليات من الكفاءة، ويجعل التكرار ممكناً، ويسهل عملية التنسيق بين الأطراف المختلفة للمؤسسة. في شهر شباط من عام 2004، على سبيل المثال، أطلقت شركة يو تي ستاركوم آلية لتوحيد معايير إجراءات الشراء؛ بما في ذلك إجراء مزايدة منافسة يقوم فيها البائعون بتقديم عروض للحصول على عمل، تتبعها مراجعة نظامية لجميع البائعين المسجلين لضمان الجودة والأداء. وأعطت آلية الشراء الموحدة (3) ملايين دولار بطريقة

مدخرات مالية في الأشهر القليلة الأولى من تطبيقها، وأثبتت سهولة زيادة الحجم تدريجياً.

2. الأطر الإستراتيجية هي النماذج المشتركة لوضع غير مؤكد تؤثر في كيفية رؤية المديرين والموظفين للعالم؛ وهي تتضمن: نوعية الفرص التي ستتقربها الشركة (ولاحقاً أيها ستُملّه)، وكيف ستطور تقانة ما؟ وأي الشركات المنافسة تمثل التهديد الأكبر؟ وأي الأنظمة التشغيلية والمالية تعد أساسية⁽⁵⁾؟ وتضمن الأطر الإستراتيجية الموحدة التركيز المشترك عبر المؤسسة وتقلل من أرجحية قيام الموظفين بتبديد طاقاتهم على نشاطات غير ذات أهمية. وبخلاف العديد من أصحاب المصالح التجارية الصينيين، الذين يستخدمون الأرباح غير المنتظرة التي يجنونها من نجاح واحد للدخول في عملية تنويع واسعة للمنتجات، فإن «وي» لم يكل عن تكرار الجملة المعتادة «نحن نعمل في مجال الاتصالات فقط وليس في مجال العقارات أو المطاعم». حتى ضمن قطاع الاتصالات، فقد حافظت شركة يو تي ستاركوم على رأي موحد بصدد كيفية العمل على تطوير الصناعة من الخط السلبي إلى اللاسلبي، ومن النطاق الضيق إلى النطاق العريض، ومن بروتوكول الإرسال المتعدد إلى الإنقسام الزمني المستخدم من قبل المزودين التقليديين للأصوات التي تحول مجموعة من الرسائل دفعة واحدة أو ما يُعرف بـ«آي بي» IP. وقد وفر الرأي الموحد لكيفية تطوير الصناعة حالة من الثبات في عرض المنتجات الجديدة في الأسواق.

3. الموارد تشمل أصولاً وموجودات حقيقية ملموسة مثل المعامل المتخصصة في تصنيع منتجات معينة فضلاً عن الأراضي، إضافة إلى أصول غير ملموسة مثل العلاقات التجارية والتكنولوجيا. وتمنح الموارد الموحدة الفاعلية التي تمكن من حدوث النمو السريع. وعلى سبيل المثال، تقوم شركات الطيران التي تقدم بطاقات سفر رخيصة الثمن مثل شركة «ساوث إيست إيرلاينز» و«رايان إير» بتوحيد أسطولهما من الطائرات في نموذج طائرة واحدة (مثل الطائرة من طراز بوينغ 737 - 800) من أجل تسريع عدد دورات تحليق الطائرة في المطارات وتمكين الطيارين وطاقم الطائرة من الانتقال من طائرة ما إلى أخرى بسهولة. وقد أتاح التركيز المبدئي لشركة يوتي ستاركوم على أنظمة PAS تجميع خبرة أكثر في التعامل مع وسائل التقنية، وبذلك مكنت من إنتاج تجهيزات أسرع، وابتكار منتجات جديدة أكثر مما تستطيع الشركات المنافسة أن تجمعها. وأتاح توحيد المعايير للشركة كذلك إيجاد وتوفيرات في الحجم في كل من عمليات البحث والإنتاج، الأمر الذي خفض من تكلفة الوحدة مما سمح للأسعار الأقل أن تكسب الزبائن.

4. العلاقات مع الأفراد والمؤسسات خارج نطاق الشركة - العملاء، الجهات التنظيمية، الموردين، الموزعين، وغيرهم من الشركاء - توفر الموارد المهمة لنجاح شركة ناشئة.⁽⁷⁾ كذلك تُكوّن الخيارات ذات الصلة بالعلاقات صفة اللائحة التنظيمية الداخلية لشركة ما عبر اتخاذ قرارات مثل تحديد النشاطات التي سيتم الإبقاء

عليها داخل الشركة، وأيّها سيتم إلزام أطراف خارجية أمر القيام بها، وكيفية تنظيم وحدات العمل. وثمة علاقات مهمة لا يمكن توحيد معاييرها بالطبع مثل علاقة الصداقة ما بين «لو» و«سون». وبإمكان توحيد معايير العلاقات من الحجم الكبير مثل تلك القائمة مع العملاء أو الشركاء، التخفيف إلى الحد الأدنى من تكاليف المساومة على الشروط في كل اتفاق يعقد، وضمان جودة ثابتة عبر مجموعة متنوعة من العلاقات. وتعرض عقود امتياز بيع المنتجات واتفاقيات الشراكة الموحدة المعايير أمثلة شائعة عن مثل هذا التوحيد. وكانت شركة يوتي ستاركوم قد لجأت منذ البداية إلى توحيد معايير شروط الدفع في عقدها مع مكاتب الهواتف، الأمر الذي ساعد الشركة على التقدم من زبون واحد في عام 1997 إلى أكثر من ثلاث مئة زبون في ثلاث سنوات.

5. الثقافة تشير إلى الأعراف المشتركة التي توحد وتلهم الموظفين، وتكون صفة التحركات التي يجب أن يقوموا بها⁽⁸⁾. وبإمكان عملية توحيد المعايير المتعلقة بالثقافة الصحيحة تعزيز ولاء الموظفين، وتقوية الصلات مع الزبائن الذين يقدرّون عقيدة المؤسسة، وحث الموظفين على إنجاز العمل الصحيح من دون الحاجة إلى توجيه أوامر صريحة ووجود أنظمة مراقبة. غير أن زيادة الحجم تتطلب موظفين جددًا، وغالبًا ما يكون من الصعب الحفاظ على الثقافة المرغوبة أثناء فورة التوظيف. وبذلك فقد أدرك المسؤولون التنفيذيون في شركة يوتي ستاركوم كلاً من قيمة وصعوبة توحيد معايير ثقافتهم عبر انتقالهم من

طاقم من الموظفين يبلغ عدده بضع عشرات إلى نحو ستة آلاف موظف في عام 2004. وأوضح تشو أن شركة يو تي ستاركوم قد قامت بتوظيف وترقية مديرين بناء على التزامهم مجموعة من القيم كانت تتضمن توجيه الأهداف، والعناية بالتفاصيل، والعمل المجهد (ست عشرة إلى ثمان عشرة ساعة يومياً هو أمر عادي)، والاستجابة لطلبات الزبائن. ويؤلف المديرون الذين يمثلون ثقافة الشركة نموذجاً للسلوك اللائق، ويختارون الموظفين الأدنى منهم مرتبة الذين يشاركونهم القيم ذاتها.

قم بإدارة العوائق الملزمة

قد تصادف شركة ما، حتى مع توفر التركيز وتوحيد معايير وأنماط العمل، عوائق عدة أمام النمو السريع المطلوب لاغتنام فرصة ذهبية. وسوف يكون العديد من هذه العقبات أموراً مزعجة ثانوية تبطئ من مسيرة عمل الشركة لكنها لا تجعلها تقف مسخرة في مكانها على الفور. وبالمقابل فإن العوائق الملزمة هي عقبات محتملة أمام التقدم بإمكانها منع الشركة من زيادة حجمها تماماً. وقد ترجع أسباب بروز هذه العقبات إلى مصادر عديدة، بما فيها فريق العمل، التمويل، التطور التقني، مقدرة الشركاء على زيادة حجم الشركة.

الخطوة الأولى في إدارة أمر العوائق الملزمة هي معرفة أيها أكثر أهمية - وهي مهمة ليست سهلة ولا مستحيلة. وتكون العوائق الملزمة واضحة بنحو مؤلم بعدما تكون قد أعاققت نمو شركة ما، لكن بحلول ذلك الوقت بالطبع يكون الضرر قد حدث. من جانب آخر هناك من

يرى أن القلق بشأن كل عقبة مفهومة يمكن تخيل أبعادها قد تنشأ مستقبلاً، سوف يشنت انتباه الإدارة (وربما يتسبب في حدوث تقرحات في المدة). ويكون اكتشاف وجود القيود الملزمة أسهل عندما يعرف المديرون أنه يجب عليهم أن يبحثوا عنها فيما تبدأ شركتهم بزيادة حجمها تدريجياً. وكان «لو» قد زاد من حجم أحد الأعمال سابقاً، فيما قام عضوا مجلس الإدارة مازايوشي سون وصاحب رأس المال المخاطر توماس توي بزيادة أحجام أعمال عدة. وبناء على الخبرة التي يمتلكونها فقد كانوا متيقظين للعقبات التي تحول دون تحقيق النمو. وفي حالة شركة يوتي ستاركوم شملت العوائق الملزمة التي نشأت بمرور الوقت الحاجة إلى السيولة النقدية والخبرة الإدارية المطلوبة لإدارة مؤسسة أكبر.

إن تحري وجود عائق ملزم أمر ضروري، لكنه غير كافٍ. ولا بد للمديرين أيضاً من أن يتخذوا خطوات لمنع مثل هذه القيود من التسبب في إيقاف النمو. ويتمثل جزء من الخدعة في التحرك عندما يؤدي العائق إلى التضيق على ظروف النمو (دلالة على أنها تستحق القلق بشأنها) لكن قبل أن يجعل توسع التحرك يتوقف شيئاً فشيئاً. وذاك هو الوقت المناسب لجعل حل مسألة العائق أولوية بالنسبة للمؤسسة. فمثلاً، حدد مؤسسو شركة يوتي ستاركوم ومجلس إدارة الشركة الخبرة الإدارية بوصفها عائقاً ملزماً ممكناً أثناء تقدم الشركة في أعمالها. ولذلك فقد لجؤوا إلى التعاقد مع موظفين كبار متمرسين من شركات كبيرة، بمن فيهم تشو، فضلاً عن نائب لرئيس العمليات الهندسية لديه تسعة

وعشرون عاماً من الخبرة في العمل مع شركة «لوسنت»، وموظف مالي مسؤول من العاملين المخضرمين في هذا المجال.

وعلى الرغم من أن بعض العوائق، مثل إدارة أمور السيولة النقدية، مألوفة بين الشركات، فإن غيرها من العوائق تكون خاصة بكل شركة، وغالباً ما تثير الدهش. فمثلاً، عندما بدأت شركة يوتي ستاركوم بالفوز بعقود مع شركات هاتف محلية في أواخر التسعينيات، أدركت الإدارة أن الثمن المرتفع لأجهزة الهاتف المركبة يابانية الصنع التي اشترتها شركة يوتي ستاركوم وأعادت بيعها بسعر الكلفة مقابل 215 دولاراً - سيؤدي إلى تضائل طلب المستخدم النهائي على أنظمة PAS. وإذا لم يكن بإمكان المستخدمين النهائيين تحمل كلفة أجهزة الهاتف الخلوي المركبة فإن مكاتب الاتصالات المحلية لن تقوم بشراء معدات شركة يوتي ستاركوم، وستكون اللعبة قد وصلت إلى نهايتها قبل أن تكون قد بدأت بالفعل. وحاولت يوتي ستاركوم في البداية إلزام شركة تايبانية، عمليات الإنتاج غير أن المصنعين المشمولين بالعقد لم يتمكنوا من تخفيض سوى 50 بالمئة من التكاليف. وقرر المديرون التنفيذيون لشركة يوتي ستاركوم، وبعد تردد طويل، تصميم وتصنيع أجهزة الهاتف المركبة بأنفسهم في الصين لخفض التكاليف إلى ما دون نقطة الأسعار التي تراوح ما بين 55 دولاراً إلى 60 دولاراً التي شعروا بأنها مطلوبة لضمان قبولها على نطاق واسع من جانب المستهلكين. واستمرت شركة يوتي ستاركوم كذلك في تحقيق النمو معتمدة أيضاً على الدعم المتواصل (أو، عند الحد الأدنى، التسامح) الذي حظيت به أنظمة PAS من جانب وزارة صناعة المعلومات. وقد تطلبت السيطرة على هذا العائق من شركة يوتي ستاركوم أن تكرر

المزيد من الاهتمام لممارسة الضغوط بدلاً من أن تكون الشركة النموذجية التي ترغب كثير من الشركات الوليدة التمثل بها.

التحوّط في وجه المشكلات غير المتوقعة

حتى ولو قام المديرون بإنجاز كل شيء بأسلوب صحيح، فإن شركاتهم سوف تواجه برغم ذلك تحديات غير متوقعة في تحقيق تقدم في عمليات البيع. إن قيادة تغيير مؤسساتي في شركة قائمة غالباً ما تجري مقارنته بتصليح سفينة في عرض البحر. ولكن زيادة حجم مؤسسة ما تدريجياً هو أمر أشد صعوبة، حتى إنه يشبه بناء صاروخ أثناء انطلاقه -لا بد للقرارات من أن تتخذ بسرعة، وقد تقود الأخطاء إلى حالات من الانهيار. وبالنظر إلى صعوبة المهمة، فإن المديرين الحكماء سوف تتوفر لديهم بعض الاحتياطات في وجه الحوادث الطارئة غير المتوقعة. وفيما يلي بعض أهم هذه الإجراءات الاحتياطية.

- **خزينة الحرب.** ليس بإمكان النقود، كما لاحظ فريق البيتلز الغنائي، أن تشتري لك الحب. لكن خزينة حرب من الأموال النقدية والأوراق المالية المتداولة بإمكانها شراء أي شيء آخر تقريباً. وكما ذكرنا سابقاً، فالنقود بحد ذاتها توفر الحاجز المثالي في وجه التهديدات غير المتوقعة في عملية زيادة حجم الشركة. وفي عالم لا أمان فيه، بإمكان السيولة النقدية في المصرف أن تكون أفضل استثمار. وفي عالم نظرية التمويل تكون أسواق الأوراق المالية فاعلة، وتستطيع الشركات السليمة التي تواجه عواصف مؤقتة جمع النقود اللازمة للمساعدة على

تجاوزها. إلا أن الأمور أكثر تعقيداً في العالم الحقيقي في مهنة تنظيم الأعمال والمقاولات، فليس هناك من ضمان أن صندوق النقود في المصرف سوف يكون مفتوحاً عندما تكون هناك حاجة للنقود، ويتغير الإقبال على قطاعات السوق لدى المستثمرين بين رغبة وإحجام، وغالباً ما لا تكون الأموال متوفرة عندما تصطدم شركة ما بما يعيق عملها ويتسبب في تراجعها. حتى لو كانت النقود تتدفق على الشركة، فمن الأرجح أنها تتدفق أيضاً داخل خزائن الشركات المزاحمة على السواء، وبذلك لا تؤمن أي ميزة تنافسية. إضافة إلى ذلك، فإن دولاً كالصين تفتقر إلى أسواق رأس مال العريضة والواسعة المطلوبة لضمان التمويل. حتى عندما يكون التمويل متوفراً فإن عملية جمع الأموال تأخذ وقتاً واهتماماً، وعادة ما يتم الحصول على رأس المال الذي يجري جمعه في أجواء ضاغطة مقابل ثمن مرتفع من ناحية التقويم والأفضليات والمراقبة. وقد يأتي متأخراً جداً لمنع انهيار الشركة. وقد احتفظت شركة يوتي ستاركوم بسند قوي من الأموال النقدية والأسهم المسوقة للوقاية من الصدمات على امتداد تاريخها، وحافظت على مدخل للوصول إلى مصادر متعددة للتمويل؛ بما في ذلك أصحاب رأس المال المخاطر، ومصرف «سوفت بانك»، والشركات كشركة «إنتل»، والأسهم العالمية، وأسواق الصكوك من أجل زيادة حجم الأموال عند الضرورة.

- النظام المالي والتشغيلي. تعتمد الكثير من الشركات إلى التوضيحية بالنظام المالي والتشغيلي عندما تدخل مرحلة المبالغة في زيادة

حجمها بقصد زيادة العائدات أولاً، والقلق بشأن الأرباح لاحقاً. ويتيح ترسيخ النظام المالي والتشغيلي داخل الشركة في مراحلها الأولية أن تتجاوز حالات الانكماش غير المتوقعة في أعمالها التجارية ولا سيما حروب الأسعار والتكاليف الأعلى للمواد الخام والحفاظ على خزينة الحرب. وقد لجأت شركة يو تي ستاركوم، وحفاظاً على نمو مربح، إلى ترسيخ إجراء يستهدف إعادة النظر في العقود حيث إن أي عقد يفشل في تحقيق المستوى الأدنى من الربحية (يقاس بهامش الربح الإجمالي بوصفه نسبة من المبيعات) يتم رفضه مالم توافق عليه إدارة أعلى صراحة بعد التدقيق فيه بعناية. وحال نظام الحفاظ على هامش ربح كبير أيضاً دون قيام الشركة بالتنافس على السعر حينما بادرت الشركات المنافسة إلى شن حرب الأسعار. وبدلاً من ذلك قامت شركة يو تي ستاركوم بالاستثمار في تطوير مجموعة جديدة من الرقاقات الإلكترونية، وأدخلت تحسينات على عمليات التصنيع، الأمر الذي خفض من تكاليف أجهزة الهاتف المركبة وأتاح للشركة أن تقوم آنذاك بخفض الأسعار من دون التضحية بهامش الربح.

● **نجاحك منوط بالشركاء الأقوياء.** إن أحد أفضل الطرق لحدوث الانهيار أثناء زيادة حجم العمل هي أن تحاول القيام بالعمل بمفردك. والشريك المناسب لا يستطيع أن يساعد المديرين على التنبؤ بالعوائق الملزمة المتوقعة فقط، وإنما يساعدهم على التغلب عليها أيضاً. وكانت شركة يو تي ستاركوم قد عملت بنشاط لإيجاد تناغم بين مصالح الشركاء المتنفذين لمنحهم حافزاً

على مساعدة الشركة في التغلب على أي اضطراب في أوضاعها أثناء بدء عرض منتجاتها للبيع. وتبنى الموظفون التنفيذيون في شركة يو تي ستاركوم سياسة تمرير ما وفروه من التكاليف إلى الزبائن مباشرة، والحفاظ على حدود ربح إجمالي مئوي ثابت في مبيعاتهم؛ حتى عندما كانت الشركة تحتكر توريد معدات أنظمة PAS. وجاء حسن النية الحاصل في مكانه المناسب لاحقاً عندما التزم الزبائن التعامل مع شركة يو تي ستاركوم بعدما دخلت الشركات المنافسة السوق. وعمل زبائن الشركة معها أيضاً للضغط على وزارة صناعة المعلومات من أجل السماح بالاستخدام الواسع لأنظمة PAS، الأمر الذي كان يصب في مصلحتهم وفي مصلحة شركة يو تي ستاركوم على حد سواء.

- المالكون حاضرون للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد. فإن زيادة حجم عمل أو شركة ما، برغم أنها تحدث بسرعة، يمكن أن تمتد لسنوات عديدة قبل أن يتباطأ النمو. وتتطلب المدة الطويلة لمرحلة زيادة الحجم بنية من الملكية والإدارة تسمح بحصول مثل هذا التحرك الطويل الأمد، وتتقبل وجود مطبات على الطريق. وقد كانت شركة يو تي ستاركوم محظوظة كونها قد حظيت بمستثمرين كانوا حاضرين للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد؛ بمن فيهم سون والإدارة. وبخلاف ذلك فقد كانت المؤسسات التجارية الصينية المملوكة للدولة تتعرض لخطر تغير الأولويات السياسية قبل أن تنجز عملها وتحرم الشركة من الموارد المطلوبة لزيادة حجمها.

• المديرون المستعدون لاتخاذ خطوات جريئة. يحتاج المديرون أيضاً إلى تأكيد أنهم هم أنفسهم يملكون الرغبة لزيادة حجم الشركة قبل أن يحققواقفزة كبيرة. وعادة ما يتطلب تقويم الموارد من أجل زيادة حجم العمل جمع الأموال، ومعظم من يمولون رأس المال يطلبون الحصول على حقوق اتخاذ القرارات مقابل الاعتمادات المالية للأموال التي يقدمونها. والفكرة الأساسية هنا بسيطة: يجب على المديرون أن يتخلوا عن استقلاليتهم مقابل الموارد اللازمة لزيادة حجم الشركة بأسلوب صحيح. ويفضل بعض المديرين الإبقاء على الحجم الصغير للشركة وتحت سيطرتهم بدلاً من أن تصبح شركة كبيرة ويتخلوا عن مقدرتهم على إدارة العمل. لا ترتكب أي خطأ - إن اتخاذ قرار بجعل النجاح خيارك هو قرار يتطلب شجاعة متماسكة، وعندما تبدأ شركة ما في عملها فليس هناك من عودة إلى الوراء. ولا بد للمديرين من أن يقوموا سابقاً بتوظيف المال والجهد والوقت في العمل، ثم يحركوا العائدات لتغطية التكاليف الحاصلة والثابتة التي تتجم عن ذلك، فقد تنقلب الحلقة الفاعلة للنمو، التي تستقطب الموارد لرفد النمو المستقبلي، إلى الضد مما هي عليه، وتصبح حلقة مفرغة. وإذا ما بدأت شركة ما في تحقيق النمو ثم لجأت إلى المماطلة، فإن المستثمرين المحتملين والعملاء والموظفين والشركاء قد يفقدون ثقتهم بها ويحجبون عنها الموارد المطلوبة للخروج من حالة الفوضى والاضطراب التي تعانيها. ثم إن التزام التوجه لجعل حجم الشركة كبيراً يضع الشركة تحت أنظار الشركات المزاحمة ويجعلها عرضة للخصوم. ويتذكر كرتشو رئيس شركة

يو تي ستاركوم أن أول ردة فعل له تجاه وضع أول تجهيزات كبيرة في منطقة كزيان في عام 1999 كانت الشعور بالإثارة تبعه بسرعة شعور بالذعر إزاء احتمال عبور نهر «روبيكون».

الخلاصة

قدم هذا الفصل شرحاً لبعض التحديات المتمثلة في زيادة حجم عمل ما لتعقب فرصة ذهبية. وناقش أيضاً أموراً قد تفشل عندما يعمل كل شيء بطريقة صحيحة، فضلاً عن وسائل السيطرة على تحديات النمو السريع. تلخص اللائحة القادمة الأفكار الرئيسية في الفصل. ويناقد الفصل القادم والأخير بعض حالات تورط القيادة في الإدارة في سوق لا يمكن التنبؤ بأوضاعها.

- **اجعل حجم العمل كبيراً.** يشير بأسلوب صحيح إلى زيادة حجم مؤسسة ما بنحو فاعل كي تلبي الطلب المتزايد للزبائن بسرعة، وسد الثغرة في السوق قبل أن تسارع إليها الشركات المنافسة. ويؤدي النمو السريع للعائدات إلى إضعاف موارد الشركة، ويتطلب إدارتها بعناية. كذلك فإن تطبيق النظام للحفاظ على تركيز واضح هو أمر مهم لجعل الحجم كبيراً بأسلوب صحيح.
- **وحد معايير الأمور المهمة.** عندما تتقدم الشركات إلى ما بعد المرحلة الأولية من عملية إجراء التجارب، تمنى العمليات الخاصة بها والملائمة لمرحلة ولادة الشركة بالفشل تحت ضغط النمو السريع أثناء زيادة حجم العمل. ويجب على المديرين وضع أنظمة موحدة تقوم بطريقة ثابتة وموثوقة بتنفيذ عمليات روتينية دون الحاجة

إلى إعطائها اهتمام كبار المسؤولين في الشركة. ولا بد للمديرين التنفيذيين من توحيد المعايير ضمن خمسة أبعاد: العمليات الرئيسية، الأطر الإستراتيجية، الموارد، العلاقات، الثقافة.

- **العوائق الملزمة.** هي أمور محتملة تحول دون التقدم، وبإمكانها منع الشركة تماماً. وبعض العوائق الملزمة شائعة بين الشركات؛ بما في ذلك توفر التمويل ومقدرة فريق الإدارة العليا على معالجة مشكلات بحجم مشكلات شركة كبرى. أما العوائق الأخرى فهي محددة بنوعية الشركة وغالباً ما تثير الاستغراب، وتتجم عن مصادر لها خصوصيتها مثل التطور التقني ذي الصلة أو مقدرة شركاء محددين على التطور وزيادة الحجم.
- **حتى إذا ما قام رواد الأعمال، بعناية ودقة، بإدارة عملية جعل حجم الشركة كبيراً بأسلوب صحيح، فإن المؤسسات التجارية ستواجه مع ذلك تحديات غير متوقعة أثناء عملية زيادة الحجم.** وسيقوم المديرون الذين يتصفون بالحكمة والحصافة بإيجاد احتياطات في مواجهة الأحداث الطارئة غير المتوقعة، وذلك يشمل تأسيس خزانة حرب من فائض السيولة النقدية، والحفاظ على نظام مالي وتشغيلي، وإعداد شركاء منوط بهم نجاح المؤسسة، وضمان أن المالكين والمديرين أنفسهم لديهم الاستعداد والرغبة لاتخاذ خطوات جريئة، والبقاء حاضرين للقيام بالعمل الذي يستهلك الكثير من الوقت والجهد.