

## الفصل الثاني



### تحقيق نتائج مالية استثنائية

بعض الأشياء لا تتغير . لذلك عندما تعجز عن صنع كوادرك الداعمة، ستجد أن قيادتك الإلكترونية قد أصبحت قيادة فاسدة، كما هي الحال مع جميع من سبقك . يمكنك الاعتماد على الموارد البشرية والتسويق والإنتاج واستراتيجية المعلومات، بل وحتى يمكنك الاعتماد على عناصر من الخارج لتزويدك بالاستراتيجية التجارية . وبإمكانك الاستفادة من التفاصيل المتعلقة بإدارة وظيفة التمويل . ولكن في عالم مليء بمخاطر الكسب المادي المذهلة، ستجد نفسك مضطراً للتعامل مع الأرقام . إذا كان مسؤولك المالي CFO لا يزودك بتحليل مادي عالي المستوى ولا يقوم بإشراك المؤسسة بكاملها في التركيز على تحسين أداء الكلفة، ولا يفكر بما يتوافق وتصميم التكاليف خارج نطاق النظام برمته، فإنك إذاً تقوم بتجميد نقودك إلى أجل غير مسمى، وتعرض أرباحك للخطر . لذلك، فإن اختيار المدير التنفيذي CFO هو اختيار على قدر بالغ من الأهمية .

إن مشكلة القادة الإلكترونيين بسيطة جداً، فإرضاء المساهمين يفرض عليك القيام بتحسينات ذات قيمة متزايدة سنة بعد سنة . هذا وتطبق الأسواق

المالية عامل المخاطرة لدى تحديدها القيمة التي يتقاضاها المساهمون، مقارنةً بأداءك بأداء منافسيك وأداء السوق ككل. عندما تكشف عن أرباحك أو تقلبات السيولة النقدية في مؤسستك فهذا يعني أنك ترفع راية الخطر. على كل حال، فإن تحقيق أرباح ثابتة هو أمر صعب للغاية في بيئة تجارية متقلبة على الدوام. وعليه فكيف يمكن للقادة الإلكترونيين تحقيق أرباح ميسرة وأداء مالي غاية في الروعة؟ ليست هذه بالمشكلة الجديدة، إذ إنها قائمة منذ عشرين سنة على أقل تقدير، منذ أن تجزأت الأسواق المستقرة وانفتح العالم، وعولمت مصادر الإمداد. حقيقةً، يمكننا أن نبرهن أن التوجه التجاري خلال السنوات العشرين الأخيرة قد تمت مواءمته بشكل كامل تقريباً من نمط العصر الصناعي إلى نمط عصر المعلومات للتطور التجاري. لنرى ما حدث: كان جوهر الفكر التجاري خلال الحقبة الصناعية يتمثل باستثمار رؤوس الأموال والتوجه نحو تخفيض الكلفة عن طريق زيادة كميات الإنتاج على نطاق واسع في أسواق غير متميزة نسبياً، إضافة إلى دفع المنافسين التجاريين نحو مواقف مالية صعبة، وذلك كوسيلة لتحقيق الفوز. واستمرت المجازفات التجارية ضمن الشركات. الشركات التي كانت تزرع تحت ضغط ثابت في النفقات، كانت تلجأ إلى الحصول على الملكية من خلال الاندماج العمودي، وتحاول الحصول على ملكية قانونية فعلية وصلاحيه التحكم بعوامل الإنتاج.

أما كيف تغير العالم، فعملياً يمكن القول بأن كل حماسة إدارية في العقدين الأخيرين قد أحرزت نجاحاً، ذلك أنها أسهمت في تحقيق ثورة على صعيد إحداث تغيير في نمط هذه الكلفة. حتى ولو لم ننظر إليها في إطار ترتيب معين، فبإمكاننا أن نرى فيها نموذجاً يحتذى به. المؤسسات الافتراضية وعلاقات التوريد والاندماج العمودي التي تسير نحو تزويد المنظومات الإيكولوجية بتكامل استراتيجي ومعلوماتي تقني، أسهمت في تقليل احتمالات الخطر في صناعة المعدات الأصلية OEM وتبديدها من خلال سلسلة القيمة

Value Chain . أما الهدف من الإنتاج الضئيل باتباع نهج كانبان Kanban وكاسين Kaisen ، وغيرهما من الممارسات اليابانية الفعالة ، فكان الحصول على تكلفة أقل ومرونة أكبر مع نسبة أقل من المجازفة وذلك من خلال الكيريتسو Keiretsu ، أحد رواد شبكة التجارة الإلكترونية ذات القيمة لمجموعة الموردين المتحدين . التحول في تعويض الموظفين إلى عملية دفع قائمة على المخاطرة من خلال اعتماد نظام للعلاوات يسهم في خفض التكلفة الثابتة للخدمات التي يؤديها العالم .

العمليات الضخمة التي جرت خلال أوائل التسعينيات على صعيد تخفيض عدد الموظفين ووضعه بالحجم الصحيح كانت تهدف إلى تخفيض قاعدة الكلفة والوصول إلى مرحلة تغطية النفقات (حد اللاريج ولا خسارة بالنسبة للشركات) . حتى في ما يتعلق بالأمور البسيطة كالعمل الجماعي والتعاون في أداء وظائف مختلفة ، ترى أن ذلك قد أتاح استخداماً أكثر فاعلية للموارد ، ومرونة أكبر وقدراً أقل من المجازفة وكلفة اليد العاملة . إن هاجس تحسين طرائق التصنيع قد أدى إلى خفض أساس التكلفة الرئيسي لإحدى الشركات بنسبة وصلت حتى 40٪ ، متجاوزة الهامش البيني للربح والخسارة ومقللة من نسبة المجازفة . حتى ضمان الجودة كان أصلاً وما زال يتحمس له نظراً لقدرة على خفض الإنفاق على العمليات الإنتاجية وقدرته على تقليل وتعديل وإسقاط وتخفيض تكاليف الضمان وغيرها ، مسهماً بالتالي في تخفيض أساس التكلفة .

لعل عملية الاستجرار من مصادر خارجية Outsourcing لم تسهم في خفض التكاليف بشكل مباشر ولكنها خفضت من تكلفة الإدارة وذلك من أجل الحصول على مستويات أعلى من الخدمة ، (تماماً) كما تفعل الخدمات المساهمة (المشتركة) . إن الحماسة تجاه مسألة ضمان الجودة قد بنيت أصلاً لما لها من قدرة على خفض الإنفاق من خلال عمليات أكثر فعالية ، حيث قللت من التعديلات التي تطرأ على المنتجات وخفضت من تكاليف الضمانات وغير

ذلك . الأنظمة المعلوماتية الكبيرة تهدف إلى كلفة أخفض وبيانات متفوقة . أجهزة الكومبيوتر والمعدات المرنة التي تعمل بالكومبيوتر تحمل قدراً أقل من المخاطرة بفضل الاستخدامات المتعددة والتكاليف الأقل لرأس المال التي تتطلب قدراً أقل من الدين . إن استراتيجيات التمويل التي تؤدي إلى إسقاط الإيجارات وبعض التكاليف الأخرى من بيان الميزانية ، قد خفضت من نسبة المجازفة المادية الواضحة . أما تدابير الإمداد / التمويل العالمي فإنها تخفّض من التكاليف الأساسية بشكل مذهل في بعض الأحيان . وقد أعطى التحليل المادي المتميز تكهنات دقيقة حول التكاليف ، وقدرة أكبر على تحديد الكميات واستجابة أسرع ، ما أدى إلى تخفيض نسبة المجازفة التجارية . وعليه فإن المجازفة مستمرة إلى أن نصل إلى شركات تعتمد على الإنترنت بشكل كامل ؛ شركات ذات رأسمال زهيد ونسبة مجازفة مالية منخفضة وطاقة عمل إنتاجية مذهلة ، وإن كان انخفاض هائل ومفاجئ آخر قد طرأ على أساس التكلفة الكلي للصناعة . وكان نقل المجازفة خارج إطار المؤسسة التجارية وفي جميع الاتجاهات يعد تغييراً عميقاً في الطريقة التي نفكر بها في ما يتعلق بالمشاريع الرأسمالية وتغييراً في اتجاه حماية الأرباح من تقلبات السوق .

بالطبع ، لم يتم التخلص من احتمالات المجازفة بشكل كامل . إن طبيعة المشاريع التجارية الخاصة تتسم بالمجازفة المحسوبة . إلا أنها اتخذت لنفسها شكلاً آخر . ما زلنا نقوم باستثمار رؤوس الأموال ولدينا الآن أنظمة معلومات ثابتة ومصانع ذات رأسمال مرن ولكنه ثابت . عدد الأشخاص الذين يعملون لدينا أقل ولكننا نقدر عالياً كل موهبة مهما كانت صغيرة . هذا ونحافظ على علاقات مرنة مع الموردين غير أنه علينا إدارتها ، كما كان علينا تعلّم مهارات جديدة في ما يتعلق بالثقة والانفتاح . إن حجم مهارتنا وكفاءتنا قد تم حفظه في أنظمة كومبيوتر يمكن أن تصبح بالية . لذا علينا التحكم بها لأنها يمكن أن تفشل فشلاً ذريعاً . الاحتياجات المادية أقل ولكن الأسواق تطرح تحديات أكبر .

والمجازفة لا تنتهي، إنما هي تغير من شكلها. في الواقع، إن الهاجس الحالي لإدارة المجازفة ليس إلا دليلاً على انحراف مسار تعلم الإدارة في الوقت الذي يحاول فيه القادة اكتساب إحساس داخلي تجاه المجازفة في نمطها الجديد، الإحساس نفسه الذي شعر به آباؤهم تجاه المجازفة في نمطها القديم المستقر المفهوم على نحو عميق. إذًا، كيف يمكن تحقيق مرونة في الأرباح؟

من الواضح أنه يمكنك ذلك بالاعتماد على الكثير من البنود المذكورة آنفًا وبيجاد طرق لتخفيف نسبة المجازفة، أي من خلال بناء علاقات قائمة على الانفتاح والثقة بالموارد. ولكن من الضروري أيضاً رفع مستوى تطورك لدى التفكير بالتكلفة، وتفهم الموضوعات التحويلية المتعلقة بزيادة ذلك التطور واستخدام الرؤى الثاقبة المتميزة التي يتم طرحها وتزويدك بها. أما تنمة هذا الفصل فتحدثنا عن المستويات الخمسة المختلفة للتطور في ما يتعلق بمفاهيم التكلفة:

- التقليديون .
- المفكرون بالعملية الإنتاجية .
- المحللون السوبر .
- القائمون على إشراك الموارد البشرية .
- المصممون .

### التقليديون

تشعر القيادة الإلكترونية الفاعلة بالعجز في مثل هذا النوع من الشركات، ذلك أن التفكير بالتكلفة يبلغ أدنى مستوياته. وكان عالم العصر الصناعي التقليدي يحاول خفض التكاليف وكان يتميز بالمجالس التشريعية الفاشلة. أما الشركات فغلب عليها الانتقال من أزمة إلى أخرى، وتثبيت مفهومها عن التكلفة في أزمة الاستقرار. ولكن أزمة كهذه يندر وجودها في العالم الإلكتروني. وما تزال الآثار المتبقية من هذا العالم الأكثر بدائية موجودة، إلا أنها آخذة بالتلاشي

بسرعة مع البيئة التجارية التي ازدهرت فيها. كان هذا هو عالم المؤسسات العملية الذي تميز بصوامع الغلال Silos وتركيز شديد على الإنتاج والمواقف. وقد ركز خفض الإنفاق على التكاليف الثابتة والمتنوعة من خلال استخدام إطار تحليلي لميزانية مصادرة دقيقة. لقد نظر بشكل حصري تقريباً إلى نفقات منتجات معينة، ربما بعض التحليل، ليعطي صورة عن حركة المبيعات في مناطق جغرافية مختلفة. كان هذا هو عالم تحديد الكلفة القياسي الكلاسيكي حيث النفقات العامة توزع على منتجات قائمة على مضمون العمل. ورغم هذه الحقيقة فهذه النفقات ليست إلا جزءاً أساسياً من التكلفة الإجمالية (والتي تصل إلى حد أدنى يبلغ 15٪ في البرمجيات). لم يكن هناك تحليل للعمليات الإنتاجية يستحق الذكر، كما لم يكن هناك مقاييس للنوعية ولا حتى إنتاج أفضل. أما العالم الذي ساند هذا النهج والذي تميز بدورات حياة إنتاجية طويلة، فترات تحضير طويلة سابقة لظهور الإنتاج، القليل من التكنولوجيا وكثافة في اليد العاملة، فقد آل إلى الزوال، وحل مكانه هاجس السرعة، والحاجة إلى المرونة، تركيز شديد على الآلات العملية متعددة الأغراض ومتطلبات أكثر بكثير على صعيد خدمة الزبائن. هذا النوع من الشركات نادراً ما كان يبحث في جذور المشاكل المتعلقة بالتكلفة والتي كان قد عانى منها، ولم يكن لديه أنظمة فاعلة في ما يتعلق بتحليل التكاليف على مستوى العمل. كان هنالك كافة أنواع الحواجز الداخلية التي تحول دون معرفة التكلفة الحقيقية لأي شيء وأساليب بدائية فقط يتم استخدامها للتمييز بين التكاليف ذات القيمة الفعلية وتلك التي كانت قابلة للإنفاق حقاً. وكانت مناهج حساب التكلفة الأساسية بكل بساطة مناهج متخلفة، إذا ما تمت مقارنتها بمناهج اليوم. عندما تمرّ الشركات بأزمة، تتحول الشركة من التخفيض المستمر لتكلفة المنتج إلى خفض الأسعار بشكل محسوس وحرقتها. وكانت المواضيع التي أثّرت حول التكاليف غير معدة بشكل جيد للتحليل. أما في أوقات الأزمات فكانت هذه الشركات عرضة أيضاً للصراعات على النفوذ التي تؤججها البيانات الهزيلة.

## قضية

كان ريد ماك فارلين، المتمرس في تحليل الأسواق الزراعية، ولعدة سنوات، يقوم بالتنبؤ بحجوم الحصادات الدرّاسة والجرارات في شركة ماسي فيرغوسون. وكان في بعض الأحيان يخبر الإدارة بأن المعدات باتت أكثر موثوقية وبأن طاقتها الإنتاجية قد ازدادت بشكل هائل، كما كان يخبرهم بأنها عالية الثمن وبأن كل نسبة قام هو بحسابها كانت تدل على أن قدرة المعدات على العمل في المزارع في العالم المتقدم قد فاقت الحاجة بشكل محسوس.

ومع ذلك، فقد استمر المزارعون بالشراء إلى حد ما بدافع من العادة أو بدافع من الطمع للحصول على أحدث المعدات أو بهدف إعفائهم من الضرائب. ويتساءل ريد عما كان سيحدث فيما لو تدهورت أحوال الزراعة وتوقف الناس عن الشراء مدة تكفي لأن يدركوا بعدها أنهم لم يعودوا بحاجة إلى آلة جديدة كل سنة، وهذا ما حدث بالطبع، حيث انخفضت نسبة بيع المعدات وبدأت الشركة بتخفيض الإنفاق. ولكن على الرغم من الحسابات التي قام بها ريد، لم يكن أحد ليصدق أن الصناعة ستدهور بنسبة تزيد على 50٪ وأنها ستبقى على ذلك الحال. وعندما لم تبد الشركة أي اهتمام لما كان يقول، غادر ريد وهو يشعر بنوع من القناعة المريرة أنه كان على صواب. كان لهذا التكذيب أثر مدمر على الشركات، فانخفضت الأسعار بشكل ملحوظ. ولكن لم يكن ذلك مقبولاً على الإطلاق، ولم تستطع الشركة تجنب الانهيار الكبير للسوق، فاستمرت حالتها بالتدهور. وفي ما يتعلق بالمصارف، فإن أكثر من مئتي مصرف وضعت الشركة تحت الاختبار في محاولة منها لاسترداد قروضها، ووضعت إداراتها تحت مراقبة مباشرة، ولكن الأسوأ من ذلك أن خفض الإنفاق قد ولّد بعض الممارسات السلطوية القاهرة، فأغلقت المصانع وبيعت مراراً الموجودات الفائضة، ولكن ليس دائماً. إليك إحدى الحالات التي يجدر الانتباه إليها؛ فقد تم إيفاد أحد كبار المدراء التنفيذيين إلى إيطاليا لإغلاق أحد المصانع. ولكن عوضاً عن إغلاق المصنع، اختفى المدير. «لقد تخلق بأخلاق

الإيطاليين»، كما اعتاد البريطانيون على وصف المدراء الاستعماريين الذين بقوا في مناصبهم مدةً طويلة جداً واختلطوا مع السكان المحليين. لقد طور نوعاً جديداً من الجرارات وشرع ببيعه، منافساً بذلك خطوط الإنتاج الأساسية في الشركة. كان مبدأ ضرب الأعناق يستند إلى القاعدة التي تقول بأنه «على كل شخص أن يعاني» أكثر من التركيز على الضرب بحد ذاته. هذا وإن استبعاد العمل غير المنتج قد أبقى على المزارع الإقطاعية، كما أن خفض الإنفاق قد أسهم في خفض الأسعار في مجالات سهلة التأثر، كالسويق وخدمة المستهلك، مدمراً بذلك العلاقات مع الزبائن. وقد تم استنزاف الموردين في وقت كانت فيه أرصدهم الائتمانية تسعى للحفاظ على استمرارية العمل التجاري. لم يكن هناك من تحليل لعمليات الإنتاج، وعليه فإن الضربات التي وجهت للمصانع أبقت على أنظمة الإنتاج القديمة الطراز على حالها. وبعد سنوات من الخفض الشديد للتكلفة، انهارت الشركة وآلت إلى الزوال. على أية حال، كانت الإدارة، من خلال عملية درء الأخطار عن المصارف، قد ضاعفت من المساهمات ووزعتها لدرجة أنها أصبحت كما لو أنها «مالك الأمر الواقع»، في الوقت الذي لم يستطع فيه أحد أن يستقرب الأغلبية أو أن يبدي اهتماماً، فتضامنت الإدارة بقوة في وجه الكارثة الواضحة. ولكن ذلك استغرق منه ما يقارب العقد من الزمن للملئة الأشلاء المبعثرة. قسم الشؤون المالية الذي يديره المسؤول التنفيذي فيكتور رايس، مدير تنفيذي سابق للشؤون المالية، كان هو صاحب الباع الطويل في هذه الأزمة. لقد أكد دين البنك والاختبار المصرفي أن قسم الشؤون المالية كان هو صاحب النفوذ، لذلك كان من المستحيل تقريباً التصرف بدون الرجوع إليه. لكنه كان يركز على راحة المصارف وبقية الدائنين، وكان هنالك محاولات محدودة لتكوين فهم عميق حول تركيبة القيمة الأساسية للكلفة. أما شركة ماسي فكانت نموذجاً لشركات العصر الصناعي الكلاسيكي، إذ كانت أنظمتها المالية آنذاك غاية في التعقيد، ولكن لم يكن أداؤها يتم بالسرعة المطلوبة، وكانت النظرة

المحاسبية المادية مستحوذة على تفكيرها أكثر من النظرة المحاسبية الإدارية.

كانت محاسبة الإدارة التقليدية ستخدم تقديراً قياسياً للتكاليف يستند إلى جوهر العمل، بدلاً من أن يستند إلى التفكير القائم على الفعاليات الحديثة. وكان تحسين العملية الإنتاجية نادراً ومحظوراً على نطاق واسع من قبل المؤسسة العملية القائمة على نظام التخزين Silo - based functional organization. أما التحليل المادي فكان بدائياً ويتحدث عن الحقائق والميزانيات كأمر أساسية ولم يكن هنالك أدوات إدارة تعتمد على حساب القيمة.

إن المؤسسات الحديثة مجهزة بشكل أفضل بأدوات للتحليل، إلا أنها ليست محصنة ضد التفكير التقليدي. حتى اليوم، وفي أتون الأزمة، نرى أن الأساليب تنحى لكونها بدائية كما هي حال بعض الحلول. فليس هناك من وصفة سحرية تمكنك من تكوين فكرة عن عمق الجرح الذي يمكن أن تتسبب به، عدا اختبار الألم. باختصار، إضرب حتى تصل إلى العظم ومن ثم تعامل مع الألم، وإن أفضل من يقرر من سيبقى ومن سيخرج هم زملاء العمل. وعليه، يمكنك أن تكون فريقاً تمنحه حصانة وتفسح له في المجال لصياغة ذلك. إن تخفيض الإنفاق إنما هو إجراء قاس. لدى العمل مع شركة واقعة في بلدة صغيرة، تجد أن الفريق الذي كان قد كلف بمهمة ضرب الأعناق، يسير بخطى بطيئة. نائبة رئيس قسم الموارد البشرية التي جنبت نفسها بعناية مسألة التخلي عن أي موظف، بدأت تشعر بالضيق والانزعاج. وأخيراً، خرجت لتتحقق بنفسها وتكتشف المشكلة الحقيقية، ألا وهي صعوبة طرد جيرانك حينما تكون قاطناً في بلدة صغيرة. ولدى عودتها، كانت هي القدوة، حيث قامت بتخفيض كادر موظفيها بالذات بنسبة 60%. أعطي الفريق وقتاً للتفكير، ثم قام بالتالي بنفس الخطوة، إلا أنهم عانوا لسنوات من هذه التجربة. إنه ما يدعى بالأعراض المرضية المتبقية، وهو مصطلح شائع يستخدم لوصف الشعور

العميق بالذنب الذي يحسه عادة الناجون من المحرقة. تركز القيادة في عالم تخفيض الأسعار وحرقتها على المستقبل. بالطبع سيتأذى كثيرون جراء ذلك. لذلك فإن دورك يكمن في إيلاء قدر من الانتباه لأولئك الذين تركوا، موازياً لذلك الذي توليه حيال أولئك الذين تم صرفهم من العمل. هنالك طرق للقيام بهذا. إن أية مهمة يمكن أن تشرك الناس في موضوع استراتيجي وتؤدي بهم إلى فهمه، ستخفف المعاناة وتهون من أمر التسريح المؤقت للناس، ما يؤدي إلى تخفيف الضغط في المؤسسة. السرعة أمر هام، فلا تتوان. حالما تتعرف إلى المشكلة، عليك أن تتصرف وتحاول التغلب على الألم. بعدها يمكنك المباشرة في مداواة الجروح. إذا بالغت في عملية التخفيض، بإمكانك أن تتعاقد مع الأشخاص الآخرين القلائل كعمال مؤقتين. ستبدو وكأنك بلا قلب، أو ربما كأحمق صغير، ولكن ذلك سيكون أفضل من الموت بسبب آلاف الجروح. حالما تظن أن جروحك قد التأم، انتقل إلى تخطيط المستقبل، وأشرك الناس في ذلك التخطيط، فهذا سيساعدهم على التركيز وسيزرع الأمل في نفوسهم. تصرف بحزم، فالعالم التقليدي يشكل خسارة غير ذات شأن بالنسبة للقائد الإلكتروني، لكنه ينطوي على دروس مفيدة. إن بقيت هنا، عليك أن تجعل موضوعك الرئيسي يتمحور حول الخروج من دائرة إدارة التكلفة هذه بأقصى سرعة ممكنة.

### مفكرو العملية الإنتاجية:

يعد التفكير التحليلي الضابط الأساسي للقيادة الإلكترونية والذي من دونه ستخسر شركتك التخفيضات الضخمة التي تراوح بين 30٪ و50٪ من أساس التكلفة التي حصلت عليها شركات أخرى في أوائل الثمانينيات وأوائل التسعينيات. لقد شكل اعتماد التفكير التحليلي في الثمانينيات الذي يحركه مفهوم الجودة الياباني وما يسمى بـ أسلوب عمل تويوتا Toyota Method أول فرصة عظيمة للتحويل نحو النهج المتمثل بخفض أساسي للتكلفة منذ أن قدم

هنري فورد خط التجميع ومعه طرائق المحاسبة التقليدية. وكلما تحولنا نحو العالم الإلكتروني نجد أن الشركات التي لم تقم بهذه الخطوة الأولى من التحول عن مفاهيمها التقليدية ما تزال موجودة كمنشآت لم تطبق نهج الإصلاح، شركات محمية كشركات التأمين المتبادل أو الخدمات الحكومية، ولكنها متخلفة عن اللعبة بشروط كبير. أما التحدي بالنسبة لها فيتمثل باللحاق بالركب بأسرع ما يمكن. هنالك خمسة تحديات للتغيير في ما يتعلق باعتماد الفكر التحليلي:

- فهم طبيعة الرحلة.
- اقتراح أساليب لعملية التغيير.
- تعميم استراتيجية للتفكير العملي خلال الأنظمة الكبيرة.
- تأمين مصادر خارجية.
- تفعيل الخدمات المشتركة.

### فهم طبيعة الرحلة:

تجد الشركات التي تبدأ رحلتها العملية بالبنى التقليدية ذات المستوى العالي من العملياتية وأساليب تولي الإدارة والتحكم بها بأنها تتعلم وتغير من ثقافتها بشكل دراماتيكي. تبدأ الرحلة الثقافية مع انعتاق الأرقام من القبضة الحديدية للقسم المالي. ولأول مرة، تخرج إدارة التكاليف من قسم الحسابات لتدخل في مجال الأيدي العاملة الخبيرة وإدارة الإنتاج، ولكنها تخفف من سطوة قسم الشؤون المالية وتشرك كل شخص في الكفاءة وخفض التكلفة. وهذا تحول كبير في ثقافة الشركة. ما يزال لقسم الشؤون المالية دور أساسي يتجلى بوضوح في تطور البيانات المالية، ولكنه يساند التغيير بدلاً من دفعه لعجلة التغيير المتواصل. بالمقابل، فإن تركيز أعداد كبيرة من الناس على الكفاءة في العمل يسهم في تغير مواقفهم إلى أن ينشغلوا بالبحث الدؤوب عن التحسين المستمر الذي يقود إلى تغيير متواصل في الأرباح والعوائد. وعلى

الناس من خلال المؤسسة أن يكونوا أهلاً لصنع التغيير وأن يصبحوا على دراية أكبر بأمور العمل والعملية الإنتاجية، مغيرين بذلك من الأدوار التقليدية للمدراء والمرؤوسين .

على المدراء تعلم مهارات جديدة والانتقال من الإدارة الحصينة إلى القيادة وذلك لكي يتمكنوا من التأقلم مع هذا العالم الجديد. كذلك يحتاج الناس إلى المعلومات لكي يكون لهم دور فاعل في تحسين العملية الإنتاجية . وهذا يقودهم إلى تبادل للمعلومات أكثر انفتاحاً، ما يؤدي إلى إحداث تحول في مراكز السلطة في المؤسسة وخفض في عدد المدراء والممولين . ومع مرور الوقت، يعيد المنطق الصارم تشكيل ثقافة المؤسسة بأكملها .

ما ذكر آنفاً ما هو إلا تصور للعملية الإنتاجية قدم بتأن . على النقيض من ذلك، فإن إنشاء أنظمة ERP عملاقة يحدث تسارعاً هائلاً في عملية التحول، وتجد الشركات التي تقرر إنشاءات كهذه بأنها تقوم بتغيير عمليات بكاملها وتعكس أدوار العمل ومسؤولياته وتطالب بنظام لم يسبق له مثيل على صعيد جمع المعلومات؛ وكل ذلك في فترات زمنية قصيرة. أما أثر كل هذه الإنشاءات الكبيرة على كل فرد فهو أثر عميق جداً لدرجة أنه يؤدي إلى إنشاء مناهج تغيير كامل فرعية بمهارات عميقة في مجال إشراك الأفراد وإدارة المشاريع وتدريب جموع الناس .

حالما تنتهي مرحلة تصور العملية باعتماد أي من المنهجين، تبدأ المرحلة التالية من الرحلة . إن التحليل العميق للتكلفة المرتبطة بقياس النوعية Benchmarking الخارجي ومقارنات الأداء الأفضل يؤدي مباشرة إلى اعتماد المصادر، وابنة عمها، الخدمات المشتركة . بهذا تنتقل الشركة من مرحلة الإنتاج الذاتي الكامل إلى مرحلة التعاقد من أجل الحصول على منتج معين . إضافة إلى التخفيض الحتمي في عدد الموظفين الذي يفرضه هذا النوع من التعاقد فإن اعتماد المصادر الخارجية غالباً ما يشكل أول انتهاك جذبي لحدود

الشركة القانونية والإنتاجية العملية. هذا يقودنا بالتالي إلى شبكات من العلاقات التي يجب إدارتها والتي تزودنا بمستويات من التكيف تشجع على إعادة تشكيل المؤسسة باستمرار وذلك لتحقيق إنجازات متفوقة على صعيد خفض التكلفة. ومع مرور الوقت، تتجه الشركات نحو صيغة أكثر افتراضية. كانت الرحلة بالنسبة لرواد الثمانينيات طويلة، وجرى توجيهها من خلال حركة مفهوم «النوعية أولاً» ومن ثم إعادة التصميم. أما رحلة الشركات التي تنطلق اليوم فيجب أن تكون قصيرة كما يجب أن يكون التغيير كبيراً جداً. في مطلق الأحوال، ستكون التأثيرات عميقة.

### طرح تقنيات العملية الإنتاجية:

عندما انتقل تصور العملية الإنتاجية إلى ساحة شعور المؤسسة من خلال حركة النوعية، وذلك في منتصف الثمانينيات، لم يكن جديداً تماماً، إذ كانت الأفكار موجودة منذ العشرينيات، ولكنها كانت تضرب بقوة لأنها عادت إلى أمريكا الشمالية عن طريق اليابان، في وقت كانت فيه الأخيرة تشق طريقها نحو العالم. فجأة استطعنا شق طريقنا والقيام بأعمال موازية. في الوقت نفسه، ولدى اختصارنا للوقت الذي كان العمل يستغرقه لم نحصل على أخطاء أقل فقط، بل وحصلنا على تكلفة أدنى مترافقة مع مبرر منطقي لاستبعاد الكلفة؛ أي أن العمل لم يكن مطلوباً، فكانت ميزة تخفيض الإنفاق ناجحة جداً في ما يتعلق بتحسين عملية الإنتاج لدرجة أنها أصبحت عنصراً هاماً في حركة إعادة تشكيل المؤسسة. في الواقع، كانت إعادة التشكيل بالنسبة لمعظم الشركات، مترادفة مع تخفيض في عدد الموظفين وخفض الإنفاق. من وجهة نظر أولئك الذين يريدون الحصول على نتائج مذهلة، نجد أن تحليل العملية الإنتاجية قد نقل خفض الإنفاق من حيز تحليل التكاليف الماضية إلى حيز تفحص مصادر التكلفة، وذلك لإحاطة الشركات بفهم أعمق وأبعد مدى بهذه المصادر. لقد صرف ذلك اهتمامنا عن كشف حساب الإيرادات والتكاليف القياسية ووجهه

نحو المكان الذي توجد فيه التكاليف، أي في العمل. وقد أتبع تحليل العملية الإنتاجية بشكل فوري بتقدير للتكاليف المستندة إلى النشاط وبقياس النوعية Benchmarking وبالأداء الأفضل، أي بطريقة مقارنة حالة بحالات أخرى وتعميم الأساليب الأكثر فاعلية على صعيد العمل في جميع أرجاء الشركة. إن التحسينات التي طرأت على التكلفة في العمليات قد أصبحت الآن ذات جذور عميقة في التحليل العقلاني وحتى أكثر أهمية، ولم يعمل بتخفيض التكلفة لمرة واحدة وذلك من أجل عملية التحسين المستمرة. وقد منحت المجموعات التي تظافرت جهودها في العمليات الإنتاجية صلاحيات محددة وكانت تطلب تحليلاً للعملية الإنتاجية وبحثاً عن الأسباب الحقيقية لانعدام الكفاءة وإزالة هذه الأسباب، حتى وإن كانت تعني إلغاء وظائفها بالذات. بالطبع لكي يتم هذا العمل، كان على المجموعات تأمين ضمان لأمن العمل؛ ضمان جرى اعتماده فيما بعد. إن موضوعات التغيير التي تهدف إلى وضع هذا التصور للعملية الإنتاجية في مكانه الصحيح، موضوعات كالتركيز على تشكيل مجموعات عمل إنتاجية تقوم بالعمل عبر الحدود الوظيفية وضمان دعم كل إدارة عليا وتفويض فرق العمل بصلاحيات محددة، إضافة إلى منح حوافز إنتاجية توزع على أساس جماعي، إنما هي ذات أهمية بالغة في العمل التجاري القائم على الأسلوب القديم (الإنتاج). ومهما يكن من أمر، فبعد مرور أكثر من عقد من الزمن في التعامل مع هذه المواضيع، نجد أنها تلاقي اليوم قبولاً واسعاً كجزء من علم الإدارة، حتى وإن كانت لا تستخدم على الدوام. أمّا أكبر عائق فهو دائماً الحصول على تعاون متقاطع الوظائف. يجب أن يبتدئ هذا من القمة، ولكن إذا كان المدير الأعلى يشجع على التنافس الوظيفي وصراع الصلاحيات، فلا سبيل أمامك للنجاح. قد يتمثل الحل الأوحده بالأداء الشامل للقيادة. حدث مثل هذا في مصنع كبير للسيارات منذ سنوات، عندما تقرر أن فريق الإدارة العليا كان أكبر حجر عثرة يقف في طريق التغيير بشكل عام. بوجود دعم من مستوى عالٍ يسمح بوجود فرق متقاطعة الوظائف، يكون الموضوع التالي الأكثر

أهمية هو التدريب على تحليل عملية الإنتاج، وهذا قد يتضمن استخدام برمجيات تخطيط العملية الإنتاجية وتدريباً على استخدام أدوات إحصائية وذلك لقياس الأداء الإنتاجي وتعليم مثل هذه التقنيات على أنها تحليل للأسباب الجذرية (البحث عن أساس المشكلة الإنتاجية) والاستخدام الواعي لمقاييس النوعية الأفضل.

إن قياس النوعية والأداء الأفضل إنما هما وجهان لعملة واحدة، فمقاييس النوعية هي إلى حد بعيد معايير كمية للفعالية. على سبيل المثال، عدد أيام البيع في قائمة الجرد وعامل الخسارة على نقل الكهرباء وهكذا. إن الأداء الأفضل هو الأداء المستند إلى العملية الإنتاجية الذي يتضمن التقنيات والأساليب المستخدمة للقيام بالعمل وغالباً للحصول على أداء نوعي القياس. فكيف تقوم مثلاً بإدارة نظام توزيع في الوقت المحدد وذلك في سبيل التقليل من إجراءات الجرد؟

يمكن أن يكون لتعليم مقاييس النوعية والأداء الأفضل جانبه الفكاهي. فأتثناء إحدى الجلسات التي جرت حول تحسين العملية الإنتاجية في شركة عملية هامة وعلى درجة كبيرة من التطور، كان المشاركون يتطلعون إلى الأداء الأفضل في مجال إعداد الفواتير والشحن. اعتبرت المجموعة أداء شركة البريد المباشر ل.ل. بين L.L. Bean، الأداء الأفضل. وتلقت الإدارة العليا للشركة العميلة في اليوم التالي مكالمة يائسة من شركة ل.ل. بين تشكو فيه من أكثر من ثلاثين اتصالاً هاتفياً تقريباً تلقتها من أشخاص يستعلمون عن نظام شركتهم.

### تعميم التفكير العملي خلال الأنظمة الكبيرة:

تعرف فترة أواخر التسعينيات في أوساط تكنولوجيا المعلوماتية على أنها الفترة التي دفع فيها الذعر من «بقعة» الألفية بالشركات التجارية الكبرى إلى إنشاء أنظمة ضخمة لتخطيط موارد المشاريع SAP, People Soft, Baan J.D. Edwards وغيرها، والتي وبدون استثناء تقريباً، أجبرتهم على إعادة النظر بعملياتهم التجارية. إن عائد المنشآت، على أساس بيان التكلفة والقدرة على التحسين

الكبير في العملية الإنتاجية أحادية الخطوة، هو عائد ضخمة. من وجهة نظر التكلفة الاستراتيجية، فإن مثل هذه المنشآت يمكن أن تقود الشركة وبشكل فوري نحو استراتيجية جديدة على صعيد مستوى أدنى من التكلفة. إذا ما كان هذا سيتمخض عن نتائج، فإن الميزات التنافسية ستعتمد على حال المتنافسين فيما لو كانوا قد اتخذوا هذه الخطوة بالفعل. استناداً إلى ما تقدم، فإن مهمة إعادة النظر وإعادة التأسيس والتغيير الثقافي التي تطالب بها هذه الأنظمة هي على قدر متساو من الجسام، حيث إن التكاليف الإجمالية تفوق بكثير أجور ترخيص البرمجيات أضعافاً مضاعفة. انتهت الجولة الأولى من التأسيسات في الشركات الكبرى وفقد المفهوم رونقه. الاهتمام تحول نحو أنظمة التجارة الإلكترونية، إلا أن حاجة المؤسسة ستبقى، وسوف نشهد هذه البرامج في شركات أصغر. مع ظهور نظام Code قادر على ربط هذه القواعد الداخلية للبيانات بالتجارة الإلكترونية، ستصبح هذه البرامج منبراً أساسياً للمستقبل. إن إدخال مثل هذه الأنظمة هو تحول عظيم تم تغيير مساره بسهولة عن طريق السياسات الداخلية والجرأة المفرطة، ما جعل من الصعوبة بمكان تحقيق أرباح الكلفة.

**قضية** القضية هي قضية احتكار كبير قامت به مؤسسة طاقة شبه حكومية واجهت جميع المشاكل التقليدية. السبب الاستراتيجي وراء إنشاء النظام كانت الرغبة بالدخول إلى الأسواق الرأسمالية التي تتطلب كشوفات حساب مالية مناسبة وفورية إضافة إلى جرعة قوية من الكبرياء. وكان منطقتهم هو التالي: إن كانت أفضل الشركات جميعها تمتلك هذا النظام، فلماذا لا يمتلكونه أيضاً. استطاع الناس في المؤسسة إلى حد ما فهم منطق الأسواق الرأسمالية، مع أن مثل هذه الأسواق كان لها منطق غريب عنهم وكانت على الدوام تمول من قبل الحكومة. إلا أن الرغبة بالتحديث لم تؤد إلا إلى التشويش على القضية التجارية، وذلك عندما توضحت الملابس الضمنية لأسس القوة والانضباط المفرط لمداخلات البيانات وما إلى ذلك. إذا لم

يتوجب علينا التغيير، بحيث نرسم الابتسامة على الوجوه العديمة الملامح لبعض المحللين؟

كانت المؤسسة عملية إلى حد كبير بمخزونات جغرافية geographic silos تحت إشراف مكتب رئيسي ضعيف يضع الحواجز في وجه تشكيل فرق عمل نافذة ومتقاطعة الوظائف. ومن المجموعات الست المختارة للمحافظة على استمرارية البرنامج، كانت أربع منها مؤيدة، واحدة غير مبالية وواحدة معادية تماماً. أما الثقافة البيروقراطية، فكانت تلقي بالمسؤولية حيال التأسيس على كاهل المتعهدين، جاعلة من تأسيس نظام جديد أمراً صعباً. وحتى نفهم البرنامج بشكل صحيح، لدينا فقط بارقة أمل في فهم الكيفية التي سيؤثر فيها التغيير بشكل جذري على سيل المعلومات وأسس القوة وأنماط العمل، ولكن في شركة مشبعة بعقليات تبعية سلطوية مختلفة، نجد أن لا مناص من وقوع أحداث درامية. على كل حال، شكوك قوية بدأت توحى بأنه سيكون هنالك تغيير كبير جداً قد لا يمكن التحكم به، وبأن المخاوف تلك ترفع من مستوى المقاومة في مراتب الإدارة.

ويبرز أمن العمل بشكل بطيء كموضوع نقاش في وقت يتزايد فيه القلق، الأمر الذي سيتسبب بإنهاء اللائمة على النظام بالرغم من الدعم الذي تلقته خلال العقود الأخيرة.

إنشاء أنظمة ضخمة، وهو خطوة تحتاج إلى إعادة نظر في جميع آليات العمل ودفق المعلومات، إنما هو فعل سياسي. إن المطالبات بتغيير الإدارة هي مطالبات أساسية، والعمل مع مجموعات مساهمة مختلفة وذلك لبناء الفهم والالتزام بالتغييرات وإعادة النظر في بنية المؤسسة والتواصل مع الموظفين من خلال البرامج التي قد تستغرق شهوراً أو سنوات لكي تؤسس بشكل كامل، كل هذا يتطلب جهوداً جبارة.

في جميع الأحوال، إنه لأمر عادي أن ننظر إلى تلك المشاريع على أنها

مشاريع تكنولوجيا صرفة؛ هذا ويخفق الكثيرون في الوصول إلى قدراتها الكامنة بسبب ذلك. في مثل هذه الحالات تكون الخطوة التقليدية التالية هي عبارة عن برنامج تحقيق أرباح أساسي يهدف إلى تحقيق المكاسب الإعلانية. ومرة أخرى، إن تحققت مثل هذه النجاحات، فإن إعادة النظر بطريقة التفكير ينبغي أن تكون في الصدارة وأن تشكل محور العمل.

### الاعتماد على المصادر الخارجية:

إن الاعتماد على المصادر الخارجية يشكل خطوة هائلة على صعيد تخفيض قاعدة التكلفة، والوصول إلى مصادر الخدمة ذات المستويات الأدنى للتكلفة. ولكن اعتماد المصادر الخارجية هو أيضاً أحد طقوس الانتقال من حال إلى حال بالنسبة لشركة ما، فهو لا يتطلب فقط الاعتراف بأنه أقل كفاءة في بعض المجالات، بل إنه للحصول على مزايا التكلفة عليه التزام ثقافة جديدة وشاملة حول المرونة والشراكة.

إن اختراق حدود الشركة، بتحويل هذه الخطوات التجريبية الأولى إلى التركيز على مجالات إضافة القيمة وبالاعتماد على الآخرين الذين نحتاج إلى إنشاء علاقات جادة معهم، إنما هو حدث عظيم. إن ملابسات التحويل المستمر هي ملابسات عميقة، إذ إن الشركة الآن قادرة على الوصول إلى مستويات الكفاءة ذات التصنيف العالمي ومراجعة اختياراتها، ليس تماماً وبقمتا تشاء، ولكن بالتأكيد بسهولة أكبر من قدرتها على اقتطاع أجزاء من نفسها في أوقات سابقة. ما زالت هناك تكاليف للتغيير، ولكنها أقل بكثير منها في عالم متكامل تماماً. ويقود تحليل العملية الإنتاجية إلى جانب تحديد النوعية حتماً إلى موضوع الاعتماد على المصادر الخارجية. هنالك بعض العمليات التي لا تستطيع الشركة، كغيرها من الشركات، أن تقوم بها بنفس السوية من الجودة، سواء كان هذا يعود إلى أسباب تتعلق بالقدرة أو بالمهارة. عندما نحدّد أشياء يقوم بها آخرون على وجه أفضل أو أشياء ليست أساسية بالنسبة للعمل الذي

تقوم به، حتى وإن قمت بها بشكل متقن، فإنها إذا مرشحة لأن يتم اعتمادها كمصادر خارجية. من وجهة نظر التغيير، فإن اعتماد المصادر الخارجية يخلق مجالاً جديداً وشاملاً من القضايا خارج نطاق توفير التكلفة. وفجأة تجد الشركة نفسها تابعة لطرف ثالث بشأن خدمة أساسية، قد تتعلق بخدماتها على صعيد تكنولوجيا المعلوماتية، على غرار ما حدث مع شركة كوداك عندما وردت تقنياتها المعلوماتية لشركة IBM.

ماذا يحدث لو وقعت كارثة، وأعلنت المصادر الخارجية المعتمدة إفلاسها، وتغيرت الظروف وتمت المطالبة بالتوجهات الدراماتيكية الجديدة وألغيت نفسك رهينة التعامل مع مورد قديم؟ المخاطر حقيقية جداً كما هي الأزمات التي يمكن أن تنجم عنها؛ لكن المكافآت هي أيضاً حقيقية جداً، قدرة ذات فئة عالمية في كل شيء. الاعتماد على المصادر الخارجية هو بمثابة زواج ذي منافع لكلا الشريكين ورغبة في البقاء تحت سقف واحد. سيضع كل منكما استثماراً في الصفقة ولكليهما حق الانتفاع. هذا مفهوم علمي. في أواسط التسعينيات، قامت إحدى المؤسسات المتغطرة بعقد جلسات عمل كثيرة ناقشت من خلالها العلاقات الاستراتيجية مع شركائها (مصادر خارجية). الهدف كان إثارتهم ودفعهم للاستثمار، ومن ثم إذا ما كانت الفكرة جيدة، فإن الشركة ستعتمد إلى تنحية الشركاء جانباً والقيام بالعمل بنفسها. هذا النوع من سوء الطوية يحبط أية محاولة للاعتماد على مصادر خارجية. وسوف يشيع الخبر بأنك لست أهلاً للثقة وسينفر الموردون منك أو أنهم سيرفعون من أسعارهم في مجازفة إضافية، وذلك أن الثقة هي أساس أي من علاقات التوريد المعاصرة.

عندما لا تكون أهلاً للثقة، فإن وضعك يكون غير مستحب وسيكلفك الكثير. إن بناء أسس الثقة يعني غرس أنماط السلوك في ذهن كل شخص في المؤسسة. إن كنت أنت الشريك صاحب اليد العليا في علاقة ما، فيتوجب

عليك مقاومة الرغبة في إظهار الغطرسة وذلك في سبيل الحفاظ على سمعتك كشريك استراتيجي. ويعني ذلك أيضاً أن يكون مهياً للإسهام مع شركائك في الاستراتيجية المتبعة لخلق التحول / التغيير المستمر. وهذا مفهوم غريب بالنسبة للمدراء التقليديين. إن اتخاذ قرار البحث عن مصادر خارجية يخلق توتراً كبيراً في المؤسسة. في الواقع، إن الكثير من اتفاقيات اتحاد القطاع العام تعتبر بشكل خاص الاعتماد على المصادر الخارجية خروجاً على القانون. من وجهة نظر الاتحاد، فإن خسارة الوظائف النقابية في العملية الرئيسية تفوق إلى حد بعيد الزيادة في الأعمال مع الموردين غير النقابيين. في مواقف كهذه، فإن الاعتماد على مصادر خارجية قد يكون صعباً أو مستحيلاً. طبعاً، لا ينطبق هذا على المواقف غير النقابية، فقد ازداد الاعتماد على المصادر الخارجية بأكثر من 20٪ سنوياً في فترة أواخر التسعينيات.

### إطلاق مبدأ الخدمات المشتركة:

أقرت مجموعة من المصارف الكندية، في منتصف التسعينيات، أنها كانت تعاني من مشكلة، ألا وهي التكلفة المرتفعة لبرنامج باك أوفيس Back Office والخدمات الإدارية. أما الحل فقد تمثل في إنشاء وحدة منفردة ذات ملكية مشتركة أمنت لهم هذه الخدمات. وعندما تتولم المؤسسات، فإن الكثير من العمليات المحلية تجد أن قدراتها محدودة إلى درجة لا تمكنها من تحمل التكاليف الكاملة للموارد البشرية والشؤون المالية وتكنولوجيا المعلومات وخدمات دعم أخرى. الحل الذي توصلوا إليه هو في الأساس الحل نفسه الذي توصلت إليه المصارف، وهو الاستمرار في شراء الخدمات كأساس مطلوب من قسم داخلي مركزي. للخدمات المشتركة آثار مماثلة لآثار اعتماد المصادر الخارجية، على صعيد إنهاء المؤسسات القديمة ذات الطبيعة الوظيفية الكاملة التي تعود إلى الماضي. كما وتعد الخدمات المشتركة عتبة انطلاق تقود إلى الاعتماد على المصادر الخارجية، إذ يمكن، على سبيل المثال، الاعتماد على استيراد تكنولوجيا المعلومات العالمية كصفقة مثلها مثل المحاسبة العالمية

أو حتى الموارد البشرية. قد لا تتخذ هذه الخطوة على الإطلاق، إلا أنها تبقى دائماً احتمالاً قائماً. مجموعة الخدمة المشتركة تختلف كثيراً عن العملية المركزية التقليدية. أما الأساس فيكمن في عقود الخدمة التي يجب إبرامها. هناك قواسم كثيرة مشتركة تربط الناس على صعيد عمليات الخدمات المشتركة بمستشارين من الخارج أكثر مما تربطهم بأدوارهم الماضية كموظفين. وربما عليهم حتى أن يتوجهوا إلى حساب الساعات وذلك من أجل أغراض تتعلق بإعداد الفواتير. سيتوجب عليهم بالتأكيد مناقشة نوعية الخدمة والعيش بما يتوافق وهذه النوعية. إن الشركة قد تصنع هذه الخدمات، في بعض الحالات، في إطار قانوني مختلف كشركة فرعية. إن المشاكل التكنولوجية في طرح الخدمات المشتركة هي مسائل بالغة الأهمية، ولكن كذلك هي مشاكل التغيير. لكي تحوز على القبول عليك التعرف إلى مخاوف وهموم كل منهم مع تخصيص حصة لكل منهم في التغيير. على سبيل المثال<sup>(1)</sup>.

1. القيادة الفاعلة: سينصب اهتمام القيادة الفاعلة على التصدع الذي سيلحقه التغيير بعملياتهم وكذلك ستهتم بالتعامل مع مجموعة قد تكون بعيدة عن موقع العمل. أما القادة الفاعلون فسينظرون إلى ذلك الأمر على أنه مركزية للسلطة وانتقاص من صلاحياتهم المحلية ومكانتهم الشخصية إذا ما قدمت هذه المجموعات تقاريرها محلياً في وقت مسبق.
2. هيئة الموظفين المهملين محلياً: سيصيب العاملين القلق على مهنتهم التي

(1) For more Detailed coverage of the change and financial issues in outsourcing, shared costs, and introducing the super analyst techniques see Thomas Walther et al., Reinventing the CFO: Moving from Financial Management to Strategic Management, New York: McGraw - Hill, 1996; and Pricewaterhouse Coopers LLP, Financial & Cost Management Team, CFO Architect of the Corporation's Future, New York: John Wiley, 1997.

لمزيد من التفاصيل حول قضايا التغيير والشؤون المالية بخصوص الاستناد إلى مصادر خارجية والتكاليف المشتركة وتقنيات المحلل السوبر بإمكانكم الرجوع إلى كتاب توماس وولتر إيتال المبين أعلاه في الحاشية السفلية.

يزاولونها، هل سيتم تصنيفهم كمحليين فاشلين وسيشهدون بالتالي انهياراً وتلاشياً لمهنتهم؟ ما هو دورهم الجديد؟ هل سيكون هناك فقدان لأمن العمل وهل سيكون التغيير مجرد حدث مبهر قصير الأجل؟

3. **القائمون الجدد على الخدمات المشتركة:** يجب أن يكون هؤلاء هم الرابحون، وهم إلى حد كبير كذلك، إذ إنهم سيجدون، جوهرياً، أن وظائفهم أكثر إمتاعاً، بسبب المنظور الأكثر اتساعاً وعمقاً. ولكنهم بشكل مؤكد تقريباً سيشعرون أنهم أقل أمناً؟ كما أنهم سيكونون أكثر انعزلاً عن القلب النابض للمؤسسة الرئيسية، ما سيولد لديهم الخوف على مهنتهم. إن التغلب على مخاوف كهذه ومقاومتها يتضمن اختباراً وتفحص كل سلطة قانونية ووحدة عمل تجارية على حدة. سيكون هناك مجالات للخدمات المشتركة فيها جدوى منطقية، ومجالات أخرى حيث الخدمات المحلية تكون أكثر ملاءمة، وهناك نقطة الالتقاء الكبرى التي ينبغي أن يتم الفصل فيها على أساس كل حالة على حدة. عندما تكون القضية التجارية في المكان الصحيح وقد تقرر من هو داخل العمل ومن هو خارجه، فإن الشركة بحاجة إلى أن تقوم بحصر بنية العمل في المؤسسة وأدوار الناس في مركز الخدمات المشتركة. البنية لها أهميتها، ولكن تعريف الدور هو على القدر نفسه من الأهمية، فبدونه ستثير من التساؤلات بقدر تلك التي كنت تظن أنك تعالجها. وبدون هذا الوضوح، سيصاب الناس بحالة من التوتر كونهم يتخبطون في حالة من الحيرة والغموض. لن تتم الموافقة على النهج الجديد دون مساعدة القيادة، بدءاً من الأعلى، والقضية التجارية ينبغي أن تكون ملزمة تماماً. هؤلاء الذين لا يستطيعون تقديم المساعدة (في هذا المضمار) أو هؤلاء الذين يستنتجون بأنهم سيخسرون على صعيد شخصي أكثر مما سيكون بمقدورهم معالجته، يجب أن يستبعدوا، فور تحديد هوياتهم. لكن حتى هذا الأمر ليس كافياً، إذ إن الغرور المحلي

والشعور المتعلق بذلك سيجعلان التغيير يأخذ وقتاً أكبر مما تعتقد. في الحقيقة، فإن التخفيف من حدة هذه العملية على المؤسسة برمتها قد تكون ضرورية وذلك بتهيئة كوادرها لتقبل التغيير. كما أن الوقت المخصص لتهيئة الأرضية المناسبة وعمليات التواصل والربح وتحقيق القبول، وتدريب الناس جدير بذلك من حيث سرعة التنفيذ وسلاسته فيما بعد.

### خلاصة القول حول تصوّر العملية الإنتاجية:

إن الانتقال إلى مرحلة وضع تصور للعملية الإنتاجية ما زال جارياً. لقد بدأ مع حركة الجودة quality - movement وتعزز من خلال إعادة التصميم وتم اعتماده في أنظمة ERP كبيرة. والآن، لقد جرت إعادة الحياة إليه مرة أخرى من خلال برامج السيكس سيغما six sigma. السيكس سيغما هي عبارة عن تكنولوجيا تعتمد تحليل العملية الإنتاجية، وتركز على التخلص من عيوب الإنتاج والخدمة. كانت شركة موتورولا<sup>(2)</sup> أول من ابتدأها في أواخر الثمانينيات وهي تستخدم معايير إحصائية لقياس نسبة حدوث الأخطاء. بالنسبة لأصحاب العقول الإحصائية، فإن السيغما هي العبارة التي تطلق على الانحراف القياسي عن المعدل الوسطي. السيكس سيغما هي ستة انحرافات قياسية. وترجم هذا، بالنسبة لصاحب المهنة، بشكل إجمالي إلى نسبة ضئيلة من الأخطاء. الفكرة بسيطة: حدّد هدفاً وقس طريقك إليه. إن الانبهار بشركة آي.بي.إم IBM وغيرها في أوائل التسعينيات أدى إلى تماوت هذا المفهوم إلى أن تم بعثه مجدداً في الوعي الشعبي وذلك من قبل جاك ويلش من شركة جي.أي.جي. E.G. وهذا مدوّن الآن في التقرير السنوي لشركة GE مع أرباح أساسية ومستمرة على صعيد الجودة والتكلفة. سواء اعتمدت على مبادئ الجودة وإعادة التصميم والسيكس سيغما أو على برنامجك المنزلي الإعداد، فإن الرسالة واضحة.

Note: Sixsigma is a registered trademark of Motorola.

(2)

تحسين العملية الإنتاجية هو أمر حاسم بكل تأكيد إن أردت الحصول على تغيير في مسار الحد الأدنى للتكلفة، وإذا كنت لم تكن قد واجهت بعد ببساطة التغييرت البنيوية والثقافة الرئيسية، ولكن القابلة للحل، فإنك جدياً خارج نطاق المنافسة.

### المحللون المتفوقون

إذا كان وضع تصور العملية الإنتاجية يعد مهارة أساسية بالنسبة للقادة الإلكترونيين، فإن القدرة الفائقة على التحليل هي مسألة أقل انتشاراً بالرغم من القدرة الهائلة لأنظمة البيانات الكبيرة. ويكمن التحدي بالنسبة للقائد الإلكتروني، سواء كان المدير التنفيذي أو المسؤول المالي، في التغلب على المقاومة واستغلال هذه القدرة، هذا ليس بالأمر السهل.

تقول النظرية أن على الناس أن يرحبوا بالدليل الذي لا يقبل الجدل؛ الدليل الواقعي والمادي لمشاكل التكلفة وفرص السوق أو الفرص التي لا تدر أرباحاً. إن كنت تعرف زبوناً أو إن كانت السوق غير مربحة، فإنك ستصرف وتطرد ذلك الزبون، أليس كذلك؟ إذاً، لم لا تحصل على البيانات؟

إن كنت على علم بأن مصنعاً ما كان، على نحو غير قابل للتصحيح، عديم الفعالية، فإنك ستتخذ موقفاً وتقوم بإغلاقه، هذا فقط هو الحل المنطقي. إن كنت تعرف أن قراراً استثمارياً رأسمالياً يدرّ على المساهمين قيمة أكبر من قرار آخر، فستختار الأكثر ربحية، حتى وإن لم يكن ذلك هو الحل الذي تفضله، أو أنك على الأقل ستشعر بالذنب تجاه قرار كهذا. في الماضي، كان اتخاذ قرارات كهذه بشأن التكلفة، والتي تعود إلى تغييرات كبيرة وصغيرة، مصدرراً للجدل والتأخير والمحاججات الخاصة. هذا يكفي، فمع الأدوات الحديثة، سيكون تحليلها أكثر سهولة.

في الواقع، كانت الموضوعات المالية المتعلقة بالسنوات الأخيرة مزودة

بترتيب مدهش لأدوات التحليل. وتتضمن تحليل قيمة المساهم، الإدارة القائمة على القيمة، الإدارة القائمة على الفعاليات، الميزانية القائمة على النشاطات، تقدير تكاليف الهدف، تقدير تكاليف دورة حياة المنتج، علاقة الزبون وتقدير تكاليف دورة الحياة. ولكن تبين أن إنشاء كل هذا إنما هو مشكلة تغيير تتضمن خمسة مواضيع على الأقل:

- تحديد المسار وبناء الدعم بشكل تدريجي.
- عدم تجاهل مفهوم الـ WIFM (وماذا في ذلك من أجلي).
- التصميم المتمن.
- السرعة المتأنية.
- فهم الاستثمار التقني طويل الأمد.

#### تحديد المسار وبناء الدعم بشكل تدريجي:

كل هذه التقنيات الجديدة هي خطوات مثيرة باتجاه إدارة التكلفة بالنسبة لأصحاب الشأن المالي. ومع أنه من غير المرجح أن يفهم الآخرون أو أن يدعموا هذه التقنيات مباشرة، فإن الشأن المالي لا يمكن أن يخطو نحو الأمام من دون دعمهم ومن دون الاطلاع على بياناتهم. وما لم تكن هنالك نية للهجوم بقوة وفرض التغيير، فإنه سيتطور.

#### إبدأ صغيراً:

المشاريع التجريبية هي، بالتعريف، مشاريع مستقلة قد تتضمن استخدام برنامج بسيط وذلك لمعالجة البيانات التي يمكن الدخول إليها باستخدام المفاتيح على نطاق واسع. إن كان الدليل مقنعاً، فانتقل إلى شيء أكثر تعقيداً. لكي يكون القائد الدليل مقنعاً، عليه أن يتمتع برؤية ثاقبة عميقة، شيء ما هو حقاً جدير بالاهتمام. ولذلك اختر دليلك بعناية. أنت ترغب بالحصول على

شيء تثق بأنه سيثمر نتائج جيدة، وأنت على يقين من أن المؤسسة ستبدي الاهتمام. وعندما تنجح، إعلن النتائج.

### تكوين الرغبة:

على الدليل أن يعود بالفائدة، لأنه كلما أكثر من استخدام الوسائل أياً كانت، فعلى الإدارة أن تكون مقتنعة بأن الوقت والجهد هما جديران بذلك. وحتى لو اقتنعوا، فإنهم لن يكونوا راغبين بالانتقال إلى برنامج كامل. وتتضمن المرحلة التالية توسيع الدليل. من الناحية العملية، يعني هذا استخدام معدات أكثر تطوراً وإدخال معلومات متزايدة من البيانات، إلى حد أنه سيكون عليك وعلى آخرين قضاء وقت أطول. أما الهدف فهو إثارة اهتمام الناس لدرجة أن طلباتهم ستزيد وبالتالي سيقومون بالتنفيذ. سيقومون بذلك عندما، و فقط عندما، يستطيعون وضع تصور للقيمة. حتماً نحن نأمل أن تتطور هذه الرغبة إلى أن يصبح التنفيذ شاملاً.

### تغيير عادات العمل:

حتى ولو بدا التنفيذ الكامل عملياً، فإنه لن يحدث من وجهة نظر المؤسسة إلى أن تطرأ تحولات على الأسلوب الذي يتبعه الناس في العمل. فمثلاً، للحصول على استفادة كاملة من البيانات، قد يحتاج الناس إلى العمل ضمن فرق عمل متقاطعة الوظائف في كافة أنحاء المؤسسة، لدرجة أن بإمكانهم مشاركة هذه الفرق رؤاها العميقة. إن كان تطبيقك للبيانات المتطورة / المتقدمة يسبق هذا النوع من التغيير الثقافي، فعندئذ سيتم الحصول على ربح أكثر بقليل إلى أن تجري معالجته. هذا ويحتاج التحليل المتميز لأن يكون على مرأى من الناس، ليس كشيء مفروض يستوجب مقادير متزايدة من البيانات التي تأتي في خضم حياة مليئة بالعمل الفعلي، وإنما كوسيلة أساسية في أداء الناس لعملهم وكطريقة تجعل حياتهم أيسر. ما لم تتم الموافقة على هذه النقطة الأخيرة

فَعندها إما أن تنتشر البيروقراطية بشكل عظيم في الوقت الذي يتعد فيه القادة عن القيام بمهام العمل الكاملة، وإما أن تتراجع نوعية البيانات، وسيزداد تبعاً لذلك الضغط لإنهاء النظام كدافع للتكلفة من خلال قوة أدائه بالذات.

### عدم إهمال موضوع؟ (WIFM) What's in for me وماذا في ذلك من أجلي؟

تطرح كافة أنواع التغيير التساؤل التالي: وماذا في ذلك من أجلي؟ WIFM. لكي ينجح برنامج تحليل البيانات، يجب أن يغدو معقولاً كوسيلة تجارية، ولكن قبل أن يكون بإمكانك القيام بذلك تحتاج إلى فهم الكيفية التي ينظر من خلالها إلى مسألة التمويل في المؤسسة.

إن كان ينظر إلى التمويل على أنه شريك مثير يخرج بأفكار سهلة التطبيق وتساعد المؤسسة بشكل أساسي، فالتغيير عندئذ يكون أسهل. أما إذا كان التمويل يُعرّف على أنه هيمنة قوية ذات تحكم موجّه ويتضمن فهماً بسيطاً للعمل التجاري مع اهتمام كبير بقضايا النفوذ والصلاحيات، فإن صراعاً عنيفاً سيأتي تبعاً. قد يكون هناك احتمال للفوز، إلا أنه احتمال ضعيف، وسيفقد البرنامج طريقه منذ اليوم الأول. كن صادقاً تماماً من البداية، فالهدف هو أن يتعلم الناس أساليب جديدة في الكلام عن التكلفة وعن عملهم، أساليب مقترنة مع النجاح المالي. إن كان هذا يُرى على أنه انتزاع للصلاحيات من جانب القسم المالي، فستنشب معركة في كل خطوة من الطريق، ذلك أن الملابس المحيطة بالمشكلة هي ملابس تقليدية. لهذا أشرك الناس ودعمهم يملكون البرنامج. أظهر المزايا ولكن إياك وإملاء طرق التنفيذ. دع الناس يتلهون بالبرنامج ليتبينوا مقدار الإنتاج المحتمل؛ باختصار دعمهم يتملّكونه ويتحكّمون بسرعة الانطلاق تحت إشرافك. عليك تدريبهم والتواصل معهم قدر الإمكان كما وعليك تأمين مكاسب سريعة تبرر الإدارة الخطية Line-management في دعم مزيد من

التطور. وأخيراً عليك ألاّ تبالغ في الثناء على أية وسيلة، لأنها إن فشلت في تحقيق ما هو مرجو منها، فالفشل هو نتيجة حتمية.

### التصميم باتقان:

بغض النظر عن استخدام وسيلة معينة، يمكن أن يصبح تحليل البيانات كابوساً معقداً يستجر البيانات ويعمل وكأنه إسفنجة جافة. لذلك عليك توخي الحذر لدى قيامك بالتصميم، كما عليك توخي الإيضاح الشديد في ما يتعلق بأنواع المنتجات التي تبحث عنها. استمر بالمحافظة على المنتجات الرئيسية والعملاء الهامين والأسواق وتدرّب على استخلاص تفاصيل أكبر إن كان الأمر ضرورياً للغاية. وتذكّر أن تحليل التكلفة، ككل شيء سواه، يعاني من عوائد متناقصة.

### السرعة المتأنيّة:

يشجّع هذا الكتاب على السرعة ولكن من الأفضل في بعض الأحيان، التحرك ببطء والحصول على الموافقة من أن تسلك طريق المخاطر والمغامرة. ويتطلب التحليل المتميز للبيانات تعديلات كثيرة ونهجاً تعليمياً منظماً. هذا ويجري استيعاب تراكيب فكرية جديدة بسرعة تعادل السرعة التي يستطيع أن يتعلم بها الناس في مؤسسة معيّنة. ويمكن أن يؤدي فرض هذه التراكيب على الناس إلى تراجع في المشروع. قم بالإشراف على المشروع ولكن تجنّب الإملاء القسري. فكل شركة، على سبيل المثال لديها عدد من المبادرات التجارية النشطة. إعادة تصميم العملية الإنتاجية، حساب تكلفة المنتج، عملية التسعير وما إلى ذلك. إن كان بالإمكان استخدام الوسائل الجديدة كأدوات تؤيد اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمشاريع المثيرة، فإنها ستساعد عندئذٍ على التنفيذ الكامل. وعليك أن تحاول الانسياب وراء رغبة أخرى.

### فهم الاستثمار التقني طويل الأمد:

هناك رؤية تقول بأن الوسائل الحديثة إنما تُستخدم كواسطة أساسية

للتحكم بالتكلفة، ولكن لهذا، بالمقابل، دلالات تتعلق بالاستثمارات التكنولوجية المعلوماتية. ولكي تكون هذه الوسائل فعالة بأسلوب منهجي، فهي بالتعريف تتطلب ولوجاً واسعاً إلى البيانات عبر المؤسسة. يمكن تلقف مثل هذه المعلومات من نظام ERP حديث أو نظام شبيه به، أو أنها يمكن أن تتواجد في أنظمة الشركات التي لا ترتبط بالوسائل الجديدة. إن لم تكن هناك نية في استبدال أنظمة الشركات، فحتماً سيكون هناك استثمارات في مجال تخزين البيانات. من وجهة نظر الإدارة فإنه لأمر هام أن يفهم كبار القادة الدلالات الكاملة والتكاليف المحتملة لدرجة أنه إذا زاد الطلب على المفاهيم التي يمكن أن تجلبها هذه الوسائل، فليس هناك من صدمة أو خيبة أمل. هذا وتوجد ميزة رئيسية للقائد الإلكتروني الذي يدعمه هذا المستوى من الأرقام وهي جدية بهذه الجهود.

### القائمون على إشراك الموارد البشرية:

تخيّل جيشاً من المحللين ذوي المعرفة العميقة والخبرة العملية في مجال الإدارة التي تتطلب تكلفة، وتخيّل أبعد من ذلك بأن الحصول على كثر المعرفة ذاك يكاد يكون مجانياً. فكيف يمكنك (في هذه الحال) تجنب استخدام ما يبدو على أنه ميزة عظيمة؟ إلى الآن، لا يقوم القادة إلاً بذلك. إنهم عاجزون تماماً عن إشراك الموظفين في إدارة التكلفة، عدا عن بعض الحالات التي بلغ فيها التنظيم حدّاً كبيراً كالتحليل الشكلي للعملية الإنتاجية.

حتى في تلك الحالات فإنهم عادة ما يقومون فقط بإشراك مجموعة صغيرة من الموظفين. بالنسبة للقائد الإلكتروني فإن التوجه نحو كل جزء من السنت لمزايا التكلفة على صعيد المهمة المتعلقة باستراتيجية تكلفة الصناعة، يمكن أن تشكّل أمراً حاسماً. إن الفشل في إشراك جميع الموارد البشرية لديك إنما هو إهمال مقصود، ولكن ليس هذا كل شيء. فالقائد الإلكتروني المنفتح حقاً يدرك أنك كلما أشركت أناساً أكثر وذلك لفهم المواضيع المطروحة، كلما

سهل عليك أمر تطويعهم . إن تخفيض نسبة مقاومة التغيير هذه تؤدي إلى خفض في تكلفة التغيير . ففي عالم يستلزم تكيفاً مستمراً، نرى أن هذا ينحدر ببرنامج تكلفتك نحو مستوى أدنى من مستوى منافسيك الذين لم يعتمدوا مثل هذا المنهج من الانفتاح والإصلاح .

كان العالم التقليدي عالماً من المعلومات المالية غير المصرح بها . فقط أولئك الذين يحتاجون حقاً إلى المعرفة كانوا ضمن الدائرة الداخلية؛ كانت المعرفة قوة . في عالم التحسينات المستمرة المعاصر كان هناك مستويات عالية من كشف الحقائق على الملأ، منح الناس صلاحيات معينة وإدراك أن «الناس أذكى مما كنا نظن» وأنه يمكن إقامة الروابط بين جهودهم ونجاح المؤسسة، وكل هذا يقود إلى انفتاح أكبر في مجال المعلومات المالية . ويعتقد القادة الإلكترونيون الذين يفضلون هذا الانفتاح أن الناس هم بالأساس عقلانيون . لهذا أرهم لماذا تقوم مرة أخرى بالتعامل مع العملية الإنتاجية لأنها لم تأت بتخفيضات التكلفة المرجوة، وهم سيوافقونك الرأي . إن طلب ذلك ببساطة سيجعلك تبدو وكأنه ليس لديك فكرة عما تقوم به .

إن إشراك الناس في إدارة التكلفة إنما هو نقلة نوعية على صعيد نظام الإدارة، ويبدو أن هناك منهجين اثنين يتبلوران وليس بالضرورة متعارضين . أما المنهج الأول، فإنه يبدو أكثر وضوحاً في شركات تستجيب لتقنيات الإدارة القائمة على القيمة، وهو في انحدار نحو الأسفل . إنه يسعى إلى فرض مجموعة من الأفكار التي تتعلق بكيفية تأثير قيمة سوق الشركة بالأفعال ومن ثم فرضها من خلال نظام الأداء، وذلك لدفع محركات القيمة والتوقف عن القيام بأشياء تبتلع القيمة . ويتضح المنهج الثاني بصورة أكبر من خلال شركات تسعى إلى الحصول على فهم العمل التجاري وهو أكثر توجهاً نحو الأعلى . تبدأ هذه الطريقة بمحاولة تعليم الناس الجوانب المالية للعمل التجاري . والهدف هو أن يفهم الناس لغة المال والنقود الأساسية . وبما أننا قد بدأنا بإقامة الصلات بين

نشاطاتهم وأرباح الشركة، فإنهم يتشجعون على البحث والإتيان بمدخرات التكلفة. إن فلسفات القيادة التي تكمن وراء هذه المناهج هي فلسفات مختلفة بشكل واضح؛ فالأول يكون أكثر انسجاماً مع إدارة القيادة التقليدية، ويطالب الثاني بإيمان أكبر بالناس. ومن منظور التغيير، فإن طرح فكرة الإدارة القائمة على القيمة هو مشكلة تختلف تماماً عن التوجه نحو الإدارة الواضحة.

### طرح فكرة الإدارة القائمة على مفهوم القيمة (التعريف بالإدارة):

تعمل الإدارة القائمة على مفهوم القيمة على تفعيل القيمة بالنسبة للمساهمين. وترتبط قيمة المساهم بشكل مباشر بالطريقة التي تحدد من خلال الأسواق المالية سعر السهم على اعتبار أن قيمة السيولة المستقبلية تلقى وبشكل مناسب حسومات، بحيث يراعي السعر مستوى المخاطرة في العمل التجاري. إن دور الإدارة القائمة على القيمة يكمن في تبني ذلك المفهوم واعتماده في المؤسسة التجارية وتطبيقه على العوائد النقدية المتوقعة من كل قرار يتخذ بشأن الأفعال والاستثمارات والتعبير عن كل عائد بما يتوافق والقيمة التي يوجدها للمساهم. وبدون الإدارة القائمة على القيمة، فإن تحليل قيمة المساهم يكون ذلك المفهوم الممتع والمفيد، ولكنه ليس بالمفهوم الفعال.

يوفر النهج وسيلة تقوم بمقارنة الجهود المبذولة في مشاريع مختلفة بشكل مباشر. فهل على الشركة قضاء الوقت في خفض حسابات الذمم أو في استثمار منشأة رأسمالية جديدة؟

وهل عليها إنفاق المال على برنامج تدريب على القيادة أو على آلة جديدة؟ يمكن تحديد هذه الأفكار التي تبدو وكأنها غير مترابطة من خلال كمية القيمة التي تخلقها هذه الأفكار في الشركة.

ومن الواضح أن الهدف هو حفز الناس على التركيز على الأماكن الصحيحة. وبالرغم من بساطتها الواضحة فإنه يمكن للتعريف بمبدأ التفكير

بقية المساهم وبالإدارة القائمة على القيمة أن يلقي المعارضة. وتكمن الحقيقة الأساسية للمؤسسات التجارية في أنها تخلق القيمة وتخضعها. هذا وتزيح الإدارة القائمة على القيمة بمنتهى القسوة الستار عن كل من إيجاد القيمة وتدميرها. وإذا ما تغير القادة الأساسيون للمؤسسة، فإن بمقدور منفذ ممتاز سابق أن يستأثر بقيمة السهم إلى أن تسوى المشكلة. أما المثال التقليدي فهو شركة آي. بي. إم. IBM التي أطاحت بعدة مليارات من الدولارات المتعلقة بثروة أصحاب الأسهم، إلى أن قام لاوغير ستر بتغيير تلك الحال، ومن ثم قام بإعادة تكوين معظم تلك الثروة بهمة ونشاط. وهذا إن دلَّ على شيء، فإنه يدل على أن الإدارة القائمة على القيمة تستطيع تعريض خاسري القيمة اليوم للقلق الذي ينتاب رؤساء الأقسام لدى إحساسهم بأن سمعتهم وجهدهم المبذولين في سبيل الترقية عرضة للخطر. وحيثما يكون هناك خاسرون محتملون، تكون هنالك معارضة. والأسوأ من ذلك أنه لدى القيام بربط التفكير بالقيمة مع عوامل أخرى كقيمة العميل وتكلفة دورة حياة المنتج، يمكن التنبؤ تقريباً باحتمالية أن تصبح وحدة المؤسسة عاملاً مدمراً للقيمة، ما يشكل ضغطاً شديداً على إدارة تلك الوحدة. إن لم يكن هناك منهج صحيح يؤدي إلى تطوير نمط جديد من أنماط العمل التجاري الذي يعود بالوحدة إلى حالة إيجاد القيمة الإيجابية، فسيري القادة كيف سيتضاءل حجم الاستثمار وكيف أن الوحدة ستؤتي نتائجها.

تشعر الإدارة القائمة على القيمة ككل تقنيات التحليل المتميز بنهم تجاه البيانات. وللحصول على نتائج معقولة، ينبغي تأمين النماذج، إما كجهود تبذل دفعة واحدة أو كسبل معلومات على المدى الطويل. يمكن لمصادر التمويل الخارجية تلك أن تنظر إلى هذا بسهولة على أنه إجحاف يمكن أن يترجم على الفور إلى معارضة، لا سيما إن كان مصدر التمويل هذا معروفاً سلفاً من قبل المؤسسة بتحكمه وتحفظه. سيكون هنالك معارضة من كل حذب وصوب. فعلى سبيل المثال، غالباً ما ينظر التسويق إلى وجهة النظر المالية على أنها

معادية لنظرة الزبون، سواء كانت معادية حقاً أم لا، لدرجة أن الارتقاء بالمساهمين قد يبدو وكأنه يحط من أهمية المساهمين الآخرين. قد تتفجر الحاجة التكنولوجية ببساطة لتصبح حاجة ماسة. إن توجيه السؤال (وماذا في ذلك من أجلي؟) WIFM يمكن أن يحل مثل هذه المعارضة المباشرة أو غير المكتملة. وهذا يعني أن على المسؤول المالي أن يكون قادراً على إظهار فوائد النهج من خلال اتخاذ قرارات واضحة كمقياس أحادي للأداء أو كوضوح أكبر في الاستراتيجية المتبعة أو كحلقة ارتباط بالمساهم المؤسساتي الأكثر ديمومة في عدوانيته.

### تحقيق فهم للعمل التجاري:

إن القادة الذين يحيطون موظفيهم علماً بالأمر المالية ما يزالون قلائل، ولكن هنالك أمثلة كافية يمكن ضربها للدلالة على أن ذلك ليس فكرة براءة يدعمها بعض المثاليين العاطفيين. لقد قامت شركات مثل وول مارت بمشاطرة المعلومات على الدوام إلا أن شركات أخرى في طريقها لاعتماد النهج نفسه.

- لسوء الحظ، ليست هذه بالفكرة السهلة التطبيق. قام جون كيس<sup>(3)</sup> الخبير التجاري بتحديد ثلاثة مواضيع رئيسية تتعلق بمشاطرة المعلومات المالية والسعي للاشتراك في استراتيجيات مثل الإدارة الواضحة حيث يستطيع جميع الموظفين الاطلاع على كل ما يجري.
- ينبغي أن يشارك كل شخص في المعلومات التي كانت فيما مضى مقتصرة على أولئك الذين يقودون المؤسسة. هذا يعني إدراج كل أنواع المعلومات بما فيها الأهداف المالية والميزانيات التجارية وكشوفات الدخل

(3) John Case, The Open - Book Experience: Lessons from over 100 Companies Who Successfully Transformed Themselves. Reading, MA: Addison - Wesley, 1998; John Case, «Opening the Books», Harvard Business Review, March - April 1997.

والتنبؤات. إذاً لا ينبغي فقط تشاطرها بل وفهمها أيضاً. ويؤدي العمل المشترك المقترن بالوضوح إلى تمرس كبير في فهم البيانات المالية. عندما يتم تشاطر المعلومات لا بد أن يكون المدراء مهئين لتحميل الموظفين مسؤولية تحقيق الأهداف المالية، وهذا يعني أن يشترك الجميع في تحصيل التكلفة الأساسية والإيرادات التي يلجأ المدراء إلى استخدامها وأن تكون في متناول يدهم.

- على نظام التعويض أن يكافئ الموظفين عند نجاح المؤسسة، وهذا يعني عادة اعتماد خطة علاوات معقولة قد تم استكمالها بخيارات الأسهم. يجب أن ترتبط العلاوة بمعايير أداء سهلة الفهم نظراً لكونها بحاجة إلى قياس وعرض بشكل متواصل.

يتناول هذا النوع من التفكير مواضيع تهتم بدرجة كبيرة بتغيير العالم. على الموظفين أن يعملوا لمصلحة الشركة من خلال فهم داخلي للكيفية التي تؤثر بها أعمالهم على التكلفة، ومن خلال روابط وثيقة بالأرباح، الدخل، الترقية... إلخ. وذلك لتحقيق أهداف التكلفة للشركة.

**قضية** قامت سيرز Sears<sup>(4)</sup> بشرح هذا ببراعة من خلال التحول الناجح الذي بني على أساس تزويد الموظفين برؤية حقيقية وذات معنى تجاه التكلفة. وقد تضمنت تجربة سيرز تحولاً كلياً للمؤسسة وتطلبت كل الأنظمة المذكورة في هذا الكتاب، إلا أن الأمر ذا الأهمية الخاصة هنا كان استخدامهم لفهم التكلفة. لقد طوّرت سيرز منهجاً سُمّي مؤشرات الأداء الكلي TPI ويستند إلى فكرة أن الأسلوب الذي يتعامل به الموظفون والزبائن هو ما يحقق الإيرادات وكذلك القيمة في مؤسسة من مؤسسات التجزئة. وقد دعوه بـ «سلسلة أرباح الزبائن والموظفين» ثم حطّوا خطوة أساسية كبيرة وعرفوا

(4) Anthony J. Rucci, Steven P. Kirn, and Richard T Quinn, «The Employee - Customer - Profit Chain at Sears», Harvard Business Review, January - February 1998.

المجازات السببية بين مثل هذه المواضيع الحساسة على أنها تحسن طراً على مواقف الموظفين وانطباعات الزبائن عن زيادات شركة سيرز على صعيد إيرادات التخزين .

لقد قامت بهذا العمل مجموعة من علماء الاقتصاد الرياضي والإحصائي الذين يلجأون إلى تحليل العوامل المطبقة على سنوات الدراسة الاستطلاعية والبيانات المالية . وقد أظهر العمل العلاقات التي تثق بها سيرز، وهي الآن ثقة لا بأس بها لأغراض مستقبلية . وحالما تأخذ مكانها الصحيح، تشرع الشركة بعملية تعليم واسعة النطاق يكون التفاعل فيها كبيراً وذلك في سبيل مساعدة الموظفين على فهم المواضيع الاستراتيجية التي تواجه الشركة المادية للشركة وفهم ما ترمي إليه مؤشرات الأداء الكلي وعمل المجازات السببية . ربطوا هذا إلى نظام الإدارة ووضعو الموظفين وجهاً لوجه أمام مؤشرات مهاراتهم ومواقفهم الضمنية حيال الربحية التي تنطوي عليها سيرز، وقد نجح البرنامج نجاحاً باهراً وهو ما يزال مستمراً . إن المعاني الضمنية لهذا السعي من أجل التحول هي معاني عميقة . وقد أقرت سيرز بإمكانية خسارة ذلك التحول الناجح في السنوات التالية، إن لم يتم إشراك المدراء والموظفين، بعد أن يتبين بأن المشكلة قد حلت . وبتطبيق عملية مشاركة ضخمة بدأت أولاً بكافة الكوادر القيادية، ومن ثم كل شخص له علاقة بموضوع خلق الأرباح، قامت سيرز بالحيلولة دون النزوع نحو العودة إلى الأساليب القديمة وحافظت على مكاسبهم الناتجة عن ذلك وهيأت مسرح الأحداث لمزيد من المكاسب .

### المصممون:

لا شيء تقريباً أكثر استراتيجية من تصميم مؤسسة تجارية، إذ أن لديها ميزة كامنة للتكلفة تميزها عن منافسيها . مثل هؤلاء القادة الإلكترونيين انتقلوا بمؤسساتهم نحو استراتيجيات تنطوي على قدر أقل من الكلفة، يستطيعون الاستمرار في تحسينها . في العالم الإلكتروني قامت شركات مثل ديب،

سيسكو، شواب، إي ترايد، وأمازون دوت كوم، كلها بذلك، وما تزال مجموعة الشركات الأخرى مستمرة في السباق، إما لمنافستهم في الأسواق الباقية على حالها، أو للحاق بالركب في حال كانوا هم الضحايا. لكن التجارة الإلكترونية ليست الطريق الوحيد لتخطيط مزايا التكلفة، فشركات أخرى تقليدية أو إلكترونية قامت بإعادة هيكلة الطريقة التي تؤدي العمل من خلالها، بحيث إن التكاليف يتم التحكم بها بشكل تلقائي. إنهم لا يحصلون على مزايا خفض التكلفة وحسب، وإنما يوفرون على أنفسهم عناء تحمل تكلفة التحكم بالإدارة الباهظة التكاليف على سبيل المثال.

### قصة المؤسسة التجارية الإلكترونية:

تخيّل أنك قمت بتأسيس منشأة تجارية شيّدتها حسب طلبك ولم تقم بأية عملية جرد في سلسلة التوريد الكاملة من البداية وحتى النهاية، وأنت نادراً، إن حصل وقمت بتقديم منتجات تعاني عيباً في شكلها الخارجي، وأنت قمت بتأمين جميع مستلزمات النقل والإنتاج والإمداد اللوجستي من مصادر خارجية لموردين من الفئة العالمية الذين تبقّهم على الدوام في حالة تأهب من خلال التقييم الدائم للأداء. وتخيّل أنك ركزت جهودك الخاصة في هذه الأثناء على الأشياء التي تستطيع القيام بها بالشكل الأفضل، مثل إدارة الزبائن وتطوير الشكل الخارجي وما إلى ذلك.

في الوقت نفسه يمكنك التحرك بسرعة أكبر من سرعة منافسيك، طالما أنك لست ملزماً بجرجرة آلاف الأشخاص من حولك. إنه لأمر مدهش ولكنه بالتحديد ما تقوم به أو ما قد قامت به شركات مثل ديل<sup>(5)</sup>، كيت ويه، سيسكو وشركات أخرى تنهج ذات النهج. إنها اقتصاديات صانعي المعدات الأصلية

(5) See Joan Magretta, «The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer's Michael Dell», Harvard Business Review, March - April 1998.

للعالم الإلكتروني. إلا أن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد، فعلاقات الموردين الوثيقة وعقود التوريد طويلة الأمد والتكامل العميق بين الأنظمة الشرائية للزبائن والمقادير الكبيرة من العمل التجاري التي تذهب لصالح عدد قليل من نقاط الإنتاج، كل ذلك يجعل أساليب الإمداد اللوجستية أكثر فعالية إلى حد بعيد من تلك التي يقوم بها معظم المنافسين. وأخيراً، لكي تزيد الطين بلة من الناحية التنافسية، احصل على أجرك قبل أن تدفع أجور الموردين الذين تتعامل معهم. فالنمو حقيقة، يتطلب منك تشغيل رأس المال بدلاً من إرغامك على الوقوع في الدين. لهذه الأنماط الجديدة تأثير مدمر على الموردين التقليديين. ويبقى احتمال مضاهاة شركات آي. بي. إم. وكومباك وآخرين لأساس التكلفة في شركة ديل احتمالاً مستبعداً دون سرقة بعض من خطط وأساليب الشركة المذكورة، وهو بالضبط ما حاولوا القيام به. في هذه الأثناء، تستطيع شركة ديل وغيرها أن تقوم بالضغط على المنافسين التقليديين من ناحية الأسعار لتفسح لهم المجال أمام خلق مظلة سعرية يتمتعون تحتها بالأرباح فوق العادية.

وعلاوة على ذلك، فإن القادة ذوي الخلفيات التقليدية يجدون صعوبة في عمل نسخة مطابقة لتركيبية وثقافة نمط العمل التجاري في إحدى المؤسسات بأسلوب مغاير تماماً. في الوقت الذي بدأت فيه شركة ديل أو أمازون دوت كوم أو أي من الشركات المماثلة التي تبدأ من أساس البيع المباشر أو أساس تكنولوجيا المعلومات، أي تبدأ من الصفر، تحاول أغلبية الشركات الوصول إلى هناك من خلال خفض الدائم لقاعدة التكلفة لإحدى المؤسسات القائمة، وأينما نوجه أنظارنا نرى شركات تحاول القيام بالتغيير.

يقومون بإضافة مواقع على الشبكة للدخول في التجارة الإلكترونية وقناة التوزيع منخفضة التكاليف، إلا أنهم سرعان ما يبدأون بالنزاع مع قنواتهم الموجودة، وعندها، إما أن يقدموا الدعم أو أن يشتركوا في عملية التشويه لكي يكونوا منصفين. إن صناعة التأمين ضد الإصابات والممتلكات هي قضية واقعية

حيث تكون المبيعات الإلكترونية في منافسة مباشرة مع العملاء والسماسة الجدد.

تقوم شركات الإنتاج بشراء برمجيات إدارة سلسلة التأمين وتحاول محاكاة التكامل الانسيابي لشركة سيسكو، ولكن ليس باستطاعتهم عمل نسخة عن التكامل الثقافي لموردي شركة سيسكو أو شركة ديل في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع الموسع، وبالتالي لا يحصلون على النتائج ذاتها. هذا وتقوم الشركات بشراء أنظمة المشتريات الإلكترونية بشكل مكثف لدى سعيها لحذو نهج شركة جي. أي GE ومقارعة قضايا تتعلق بالتحكم بالجودة عندما لا تقوم بتنفيذ الاستراتيجية التي تتبعها شركة أمازون دوت كوم المتمثلة بإغلاق مواقع الزبائن على الشبكة، ولكنها لا تستطيع محاكاة الأداء الذي قامت بإنجازه شركة أمازون الرائدة في الخفاء. وهكذا تسير الأمور.

غالباً ما يختلف نمط العمل الذي تطوره الشركة الرائدة والذي يعيد صياغة قواعد المنافسة في إحدى الصناعات بشكل أساسي عن الأنماط المهجنة التي يرغم الاتباع على العمل بها. عادة ما سيكون القائد قد فكر بالمشكلة بشكل كلي أو أنه كان لديه وقت للمقارنة والتعلم، وسيحاول الأتباع الرد بشكل مفاجئ على نمط العمل التجاري البالي وبسرعة كبيرة جداً. لقد تأسست شركة ديل (أصلاً) لتكون شركة ذات تكلفة منخفضة بشكل كلي، إلا أن الكثير من منافسيها يتركون الانطباع أنهم أضافوا التجارة الإلكترونية إلى مجال عملهم الأساسي بكل بساطة كقناة أخرى وليس كاستراتيجية أساسية يتخذونها في أداء عملهم. وقد أوجدت شركة شواب قاعدة تكلفة تختلف كلياً عن تلك الموجودة في شركة ميريل لينش، وبعد أن قوبلت بالاستهزاء من قبل الشركة التقليدية التي كانت مغرمة بمفهوم الخدمة الكاملة، كان من دواعي سرورها التراجع العام عن سياستها السابقة وذلك عندما وجدت الشركة ذات التكاليف المرتفعة أن زبائنها يميلون إلى التجارة ذات التكاليف المنخفضة.

يقوم العمل التجاري الإلكتروني بتقويض أركان العمل التجاري التقليدي رغم مواجهته لقدر من المعارضة من جانب أغلب التقليديين. أما مشكلة التحول المتمثلة بتصحيح مفاهيم هؤلاء الناس فإنها ستشكل الشغل الشاغل لجميع الصناعات على مدى سنوات كثيرة. هذا ولم تستقر هيئة المحلفين بعد في تحديد إن كان بمقدور الشركات التقليدية التحول إلى الطرق الجديدة، أو أن الكثير من الشركات ستلجأ بكل بساطة إلى إغلاق محالها القديمة. قد يبدو هذا تطرفاً إلى حد ما، ولكن الحقيقة هي في أن الجدل الذي ما يزال قائماً حول هذا الأمر، ليس إلا دلالة واضحة على جدية الموضوع. وتكمن الحقيقة الاستراتيجية الأساسية في أن الإنترنت والتجارة الإلكترونية قد أوجدتا توجهاً نحو اعتماد استراتيجيات التكلفة الأخفض بشكل دراماتيكي.

### البحث عن ضبط النفس :

سوف تبسط مفاهيم التجارة الإلكترونية سيطرتها على تفكيرنا بذلك المزيج من المودة الافتراضية حيال الزبون والاستعراض البلاغي التقني في التلاعب بالمعلومات وسرعة رد الفعل. بيد أن الكثير من الإدارات يوضح أن ليس كل عمل تجاري سيكون عملاً تجارياً إلكترونياً، رغم أنها جميعها ستستخدم بعضاً من هذه الأساليب. على أحدهم أن يقوم بشيء ما، على أحدهم أن يجمع النفايات وعلى أحدهم التعامل مع الأشياء المحسوسة. وتكمن المجازفة في كل هذه الأعمال في أنه سيجري حصرها والاستفادة منها إلى أقصى حد. لنأخذ على سبيل المثال طريق سكة حديد رئيسي في الولايات المتحدة. يبدو أن عدداً أقل من المؤسسات التجارية أبعاد عن العمل التجاري الإلكتروني من تحويل القطارات عن مسارها. نعم، بإمكانهم الاعتماد على نظام المشتريات الإلكتروني واعتماد استراتيجيات متعددة تتعلق بسلسلة التوريد وحتى الحجز على الإنترنت. الحقيقة الأساسية لعملهم هي تحريك الناس والأشياء، أليس كذلك؟ لقد كانوا مخطئين! آه ما زال عليهم تحريك الناس

والأشياء، ولكن ظهور إحدى شركات النقل المتكاملة، بريدج بوينت Bridge Point على موقع دبليو. دبليو. دبليو دوت بريدج بوينت دوت كوم بالتحديد، قد أثار ذعراً استراتيجياً. تعرض شركة بريدج بوينت المحدودة أن تقوم بشحن البضائع إلى أي مكان، كما وتقوم باختيار البرنامج الأفضل وإبرام الصفقات وإدارة العملية الإنتاجية. لقد وجدت هيئة السكة الحديد الآن نفسها بمواجهة عميل عالم بكل ما يتعلق بوسائط النقل وتكاليفها تقريباً، وليس منحازاً لأحد.

إن التأثير المحتمل لأسعارهم هو تأثير مدمر، إذ أنه يحول دون شراء حصصهم من الشركة ويمنعهم هم بالذات من الدخول في هذه الصفقة. ولا يبقى إلا القليل مما تستطيع طرق السكة الحديد أو شركات الشحن فعله. حتى وإن نجحوا في الضغط على هذا اللاعب، فإن لاعباً آخر سيرز لهم. وسيكون الضغط على التكلفة شديداً. أما الخطأ الاستراتيجي الذي ارتكبه فكان في التركيز داخلياً على القطارات وليس خارجياً على المشكلة الإجمالية للعميل والتي تتعلق بوسائط النقل.

ويتمثل الحل في قيام مؤسستك بالاعتماد على مبدأ السلعة المحددة، في إدراك أن اللعبة تقوم على تقديم تكاليف أخفض من تلك التي يقدمها منافسوك. عندئذ سيقوم هو أو ستقوم هي بتكوين المظلة السعرية في السوق، مانحين إياك عوائد ممتازة تتماشى مع تكاليفك المنخفضة. ولكن كيف تقوم بذلك؟ في معظم الصناعات، خصوصاً تلك التي كانت معتمدة على السلعة المحددة، فإن معظم التكاليف تكون متشابهة عند أغلب اللاعبين. الجميع يشترون معداتهم من المصنعين القلائل أنفسهم، والجميع لديهم نقابات تسعى إلى موازنة الأجور، والجميع يشترون وقودهم من شركات النفط والمرافق ذاتها. هناك مجالات قليلة يمكنك الحصول فيها على منفعة ما. أحد هذه المجالات هو «تكلفة التحكم بالتكلفة» أي الإدارة. أما السر فيمكن في ابتكار نمط من أنماط العمل التجاري تكون فيه مثل هذه التكاليف منخفضة ومضغوطة بشكل تلقائي.

## قضية

كانت شركة أيتنا Aetna للتأمين قد أنفقت مبالغ طائلة على عمليات التأمين على الحياة في كندا<sup>(6)</sup>. مزيج من التنافس الشديد على منتجات محدودة الصلاحية، وتردي في السياسات القائمة على الادخار في وجه المنافسة من جانب الصناعات ذات الأرصدة المشتركة وقاعدة تكلفة مرتفعة مع قوة وكيل محترف جعلت من الدفاع عن المؤسسة أمراً صعباً، لدرجة باتت معها الشركة الأم تتوق لبيع كل ما لديها. كانت الاستجابة التقليدية القصيرة الأمد تتمثل بإنهاء نفوذ الوكيل والتحول نحو نظام السمسرة الذي قررت اعتماده. تبعاً لذلك، الكثير من منافسيهم حذوا حذوهم. على كل حال، ورغم أن التحول نحو نظام السمسرة يخفض الإنفاق ويؤدي إلى تنوع في تكاليف الشركة، فإنه يفقدهم أيضاً أي تحكم حقيقي بقوة المبيعات. أما السماسرة فيتعاملون مع خطوط أخرى وذلك لحماية أنفسهم من ضغط أية شركة تأمين معينة. أما الحل الذي توصلت إليه شركة أيتنا فكان شاملاً كحل شركة ديل. بدلاً من التحول نحو السمسرة، أوجدت شركة أيتنا نظام الامتيازات، مبتدئة بوكلائها المعتمدين، وكانت تنظر إلى أصحاب الامتيازات على أنهم زبائنهم، فلم تكن تألو جهداً في تأمين متطلباتهم من الخدمات التجارية. وخير مثال على ذلك هو في بائع خدمات التأمين الذي يقوم ببيع عدة أصناف ويتلقى تقارير من كل من يقوم بتوريد البضائع. هذا الأمر يؤدي إلى مشاكل إدارية لدى محاولتهم فرز كل هذه التقارير. ما وعدت به أيتنا كان الحصول على المنتج من أي مصدر ممكن والتأكيد على أن أصحاب الامتيازات قد تلقوا مجموعة واحدة من المعلومات وأن تلك المعلومات كانت تتماشى مع نظام المحاسبة. سيوفر هذا على البائع الوقت وتكلفة المحاسبة ويجعل حياته تسير بأسلوب أكثر بساطة.

The original version of this updated story was told in Gerald Ross and Michael Kay, (6) Toppling the Pyramids: Redefining the Way Companies Are Run, New York: Times Books, 1994.

في هذه الأثناء كانت مهمة القسم المسؤول عن التصنيع في شركة أيتنا، مقتصرة على تأمين المنتج وليس تصنيعه. لقد أقامت أيتنا علاقات مع عدة شركات تأمين أخرى لتأمين أنواع لم تكن لترغب بتقديمها، وأضافت هذه الأنواع إلى العرض الكلي، متخية عن رأس المال وطارحةً منتجاً مكافئاً أو متميزاً. الحقيقة أن أصحاب الامتيازات لم يكونوا مطالبين بالذهاب إلى شركة أيتنا للحصول على منتجهم (رغم أن الكثير منهم قام بذلك على أية حال) وعملوا على إبقاء وحدة التصنيع في حالة يقظة دائمة.

كان المفتاح لهذا النهج يكمن في ترميم كامل للنظام بأكمله بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والتحويل وسياسات الموارد البشرية؛ إنها في الحقيقة استراتيجية متكاملة تماماً. كان النظام ناجحاً لدرجة أن السمسارة والوكلاء من الشركات المنافسة قد تسابقوا للدخول فيه. وفي هذه الأثناء كان المنافسون يتجهون نحو نظام السمسرة. كانوا يفقدون التحكم ويتمسكون بعمل أي شيء طالما أنهم فشلوا في إصلاح عمليات التصنيع التي يقومون بها.

كانت النتائج التي حصلت عليها شركة أيتنا مذهلة، وقد تمثلت بارتفاع مطرد في المبيعات في سوق لا ترحم أحداً، وإن أسرع النتائج التي حصلت عليها كان تحقيق انخفاض من 40 - 50٪ من التكلفة الإجمالية أضافوه إلى أساس التكلفة المنخفضة مقارنة مع منافسيهم، دون فقدان حقيقي للتحكم. والأفضل من ذلك، أن التكاليف أصبحت تدير نفسها بنفسها، من وجهة نظر شركة أيتنا فإن 100٪ من التكاليف متغير حقيقة (أصبحت تكاليف قوة مبيعاتهم السابقة تدخل في عمولة مبيعات أصحاب الامتيازات) وأشرف هؤلاء عليها إشرافاً دقيقاً، مستبعدين جزءاً كبيراً من الدور الذي تلعبه إدارة أيتنا. عندما حصل ذلك، أصبحت أرباح شركة أيتنا أكثر مرونة في مواجهة السوق المتذبذبة، أي عندما هبط العنصر الثابت وارتفع العارض أو المتغير. إن مواضيع التغيير الإداري في مسيرة التحول هذه كانت بالغة الأهمية. كان على الإدارة العليا لشركة أيتنا في كندا

والولايات المتحدة أن تكون مقتنعة وأن تكون على علم بالخطوة، ما يعني دونما استغراب، قضية تجارية. كان على الوكلاء والسماسرة، لدى قبول ذلك، الإدلاء بدلوهم في ما يتعلق بتلك الخطوة. وقد تحقق هذا من خلال إشراك وكلاء محترمين وأساسيين في خطة تطوير العملية الإنتاجية.

ويمكن التأكيد لوكلاء آخرين أن آراءهم قد تم الأخذ بها وأن النظام كان متناسباً مع احتياجاتهم. وحتى مع ذلك التأكيد، لم تكن قوة المبيعات لتظهر لو لم يقم نك فيلاني، وهو قائد ثوري ذو موهبة قيادية بإقناعها. وتمت بعد ذلك تجزئة عملية البيع إلى كيان منفصل إكوينوكس؛ equinox وقد سعت عملية البيع إلى العمل لمصلحة شركة أيتنا وأصحاب الامتيازات معاً. ويعكس ذلك تركيبة الحكم لهذا الكيان الجديد. وأخيراً، فقد واجه خبراء حسابات التأمين حقيقة جديدة وهي إما التأقلم أو التقدم. وفضل الكثيرون التأقلم مع ما يعتبر الآن بيئة أكثر إثارة. الواقع أن أحد التغيرات الكبيرة كان التغيير الثقافي الذي ينظر إلى موظف المبيعات على أنه زبون أساسي. وحتى ذلك الحين وإلى يومنا هذا، فإن الثقافة الداخلية للكثير من الشركات التي تغلب عليها نظرة خبراء حسابات التأمين نظرة دونية لموظفي المبيعات حيث تنظر إليهم على أنهم من مرتبة دنيا وأنهم يتقاضون رواتب تفوق ما يستحقون. أحد الأسباب التي حالت دون اتباع الشركات الأخرى للنهج الذي قامت به شركة أيتنا، هو أن التغيير الثقافي كان أكبر مما كان متوقعاً.

لقد كان التحول في عمليات أيتنا الحياتية ناجحاً إلى درجة كبيرة، وقد يتوقع المرء أن يجري تقليده سريعاً، إلا أن ذلك لم يحدث. على كل حال، عندما تم شراء شركة إيتنا كندا من قبل ماريتايم لايف Maritime Life سنة 1999، كانت عملية إكوينوكس تُعد المساهم الرئيسي في السعر المدفوع والبالغ الأهمية.

هناك ثلاث خطوات تساعد في الحصول على مكاسب المنهج الجديد

وهي:

- التوجه نحو انخفاض كمي في التكاليف: لقد حققت شركة أيتنا انخفاضاً يقدر بـ 40٪ على الأقل في السنوات الأوائل، وكان لعملاء آخرين تجارب مماثلة. ونرى لدى مقارنتهم بمنافسيهم الذين لم يسلكوا سبيل الإصلاح، أن ذلك زودهم بنوع مختلف من أنواع التحول نحو النفقات الأخفض.
- مباشرة العمل بإخلاص وبشكل كلي دون اللجوء إلى سلاسل الأنظمة المنشأة: واجهت شركة أيتنا أزمة. فهل كانت ستقوم بمثل تلك الخطوة الأساسية لولا الضيق الذي كانت تعانيه. ربما لا. ولكنها قامت بالتغيير، ولم يكن تغييراً محدوداً. لقد كان عبارة عن إعادة نظر كاملة بالتفكير بالعمل التجاري ضمن نمط جديد. أما الحقيقة فبسيطة وتكمن في منهجية أنماط العمل. هذا وإن إقحام شيء ما على هامش نظام قائم، يمكن أن يشل حركة الاثنين معاً.
- الإقرار بأن استراتيجيات كهذه تتطلب أنظمة تحكم جديدة تماماً: تظهر تكلفة التحكم في مدراء شكاكين يتفحصون الناس بإمعان وتأن لدى صنع القرارات. وتحتاج أنماط العمل الجديدة إلى استجابة سريعة واعتماد لنظام التحكم بالتكلفة. الآن يبدو الحل الذي توصلت إليه شركة أيتنا سهلاً. فأصحاب الامتيازات هم رجال أعمال مهتمون إلى أبعد الحد بإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا. ولكن يمكن لأي نظام أن يصمم بحيث يكافأ القائمون عليه لتخفيض التكلفة من خلال إدارة الأداء وقياس الجودة ومفاوضات العقد ومشاركة المكاسب وما إلى ذلك. هذا ويمكن أن يتم التخطيط لاعتماد مبدأ تخفيض التكلفة. إن القدرة على التوجه نحو أساس منخفض ومختلف للتكلفة في العالم الإلكتروني عن طريق العمل التجاري الإلكتروني إنما هي قدرة هائلة. وما زالت الحماسة للقيام بذلك مستمرة

وستتحكم بالعقد المقبل. بيد أنه سواء كان العمل التجاري إلكترونياً أو عملاً تقليدياً محضاً، فإن هناك أساليب تساعد على تخطيط التكلفة المنخفضة. وينبغي أن تكمن نقطة البدء لأي عملية تحول في البحث عن هذه الفرص. إن الثغرة في إدارة التكلفة بدءاً من عالم قطع واحرق slash and burn وحتى العالم الحديث لتطور إدارة التكلفة المرتفعة المبنية على التلاعب الكبير بالبيانات وعلى التفكير الاستراتيجي، هي ثغرة عميقة جداً. والمغزى الضمني لنوعية المسؤول المالي للقائد الإلكتروني، بالطبع مغزى عميق أيضاً. أما العصر التقليدي فكان عالم مراقب ضبط القيود، أي الرجل ذو العينين الخضراوين. ويجب أن يكون المسؤول المالي اليوم متماشياً والوسائل التي يستطيع أحدهم استخدامها، ما يعني، من وجهة نظر المدير التنفيذي، أن نقطة البدء في الحصول على نتائج مادية مذهلة هي المسؤول المالي نفسه أو المسؤولية المالية نفسها. إن عدم قدرتك على تأمين المسؤول المالي الأكثر تطوراً والذي يمكن أن تقدمه، يعني أنك قد حجزت لنفسك المقعد الثاني في ترتيب الأفضلية. ولكن على الأفضلية أن تتجاوز البريق التقني المحض. لقد انتهت أيام المحاسب في حجراته الصغيرة وبات على المسؤول المالي أن يكون قادراً على التعامل مع العمل التجاري وفهمه في أبعاده المتعددة، بما في ذلك البعد الاستراتيجي. ففي عالم من النتائج المادية المذهلة يصبح المسؤول المالي الفاعل العامل الأساسي في التحول الذي يطرأ على العمل التجاري.