

إستراتيجية تنفيذية

لتحقيق النجاح في الأعمال

obeikandi.com

## سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports من أجل مد يد العون لكبار المديرين ومديري المستوى المتوسط؛ كي يصقلوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهم، ويحظوا بأفضلية على صعيد التنافس، مقدمة في صيغة موجزة وميسرة وسهلة الفهم؛ توفيراً لوقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبة، وأساليب جديدة بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.
- اضبط وقتك.

- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الناس على الأداء المحسّن.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.



دليل اغتنام الوقت

## إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال

نقله إلى العربية  
هيثم نشواتي

العبيكان  
Obekon

Original Title  
EXECUTING STRATEGY FOR BUSINESS RESULTS

The Results-Driven Manager series

Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation

ISBN-10: 1-4221-1464-3

ISBN-13: 978-1-4221-1464-3

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by arrangement with Harvard Business School Press, Boston Massachusetts (U.S.A.)

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع مطابع كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفرد، بوسطن، ماستشوستس - الولايات المتحدة الأمريكية.

© **البيكان** 2010 - 1431

ISBN 6 - 078 - 503 - 603 - 978

الطبعة العربية الأولى 1432 هـ - 2011م

الناشر **البيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب

هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588، ص.ب: 67622 الرياض 11517

مكتبة البيكان، 1431هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

مجموعة مؤلفين

إستراتيجية تنفيذية لتحقيق النجاح في الأعمال./ مجموعة مؤلفين: هيثم نشواتي؛

- الرياض 1431هـ

192ص؛ 14 × 21سم

ردمك: 6 - 078 - 503 - 603 - 978

1 - إدارة الأعمال 2- الشركات - تنظيم وإدارة أ. نشواتي، هيثم (مترجم)

ب. العنوان

رقم الإيداع 1431 / 9515

ديوي: 658

امتياز التوزيع شركة مكتبة **البيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف: 4654424/ 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي» ، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر

## المحتويات

- 11.....مقدمة
- 31.....تخطيط إستراتيجيتك
- 33.....مقتصراً على كبار المديرين؟  
ماري جيندرون
- 45.....الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي  
لورين غاري
- 55.....تخطيط سيناريو منقح
- 63.....كيف تقوم الفرص تقوياً إستراتيجياً؟  
كيرستين د. سانديبرغ
- 73.....تقوية مهاراتك الإستراتيجية
- 75.....كيف تحشد أكبر دعم خلف إستراتيجيتك؟  
بول ميكلمان
- 79.....عمل على مستوى الوحدة؟  
بول ميكلمان

- 85.....كيف ستحافظ على الدعم والمساندة؟  
بول ميكلمان
- 89.....النوع المناسب من الإخفاق.....  
لورين غاري
- 103.....خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف في أوقات الشك.....  
بيتر جاكوبس
- خدمات الشبكة العنكبوتية Web
- 115.....التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي.....  
جون هاغل الثالث
- 123.....إستراتيجيات من أجل إنماء شركتك.....
- 125.....إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟  
ثيودور كيني
- التدمير الخلاق أو التركيز على العمل الرئيس، أيهما الطريق  
الصحيح المؤدي إلى النمو؟.....
- 135.....  
أدريان ميلو
- 145.....التفكير الأكثر تطوراً على صعيد النمو.....
- 155.....إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة.....
- 157.....الإفادة من الانكماش.....  
ساراجيت سينغ بافيجا، وستيف إيليس، وداريل ك. ريغبي

165.....إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين.....

بول ميكلمان

175.....كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟.....

مارتا كرومر

185.....المسهمون.....



obeikandi.com

## مقدمة

إننا نعيش في زمن تغير متسارع في مسرح الأعمال: التطورات التكنولوجية والتحول، في أفضليات الزبون، والتبدلات التنظيمية، والعولة والمنافسون الجدد - هذه العوامل وقوى معقدة أخرى تعصف بالمؤسسات كما لم يحدث من قبل مطلقاً.

كي تبقى الشركات وتنجح في ظل هذه الظروف، يتعين عليها أن تصوغ إستراتيجيات فاعلة باستمرار - خططها لتمييز نفسها عن الشركات المنافسة، وعليها أن تنفذ هذه الإستراتيجيات بأسلوب لا تشوبه شائبة.

إن تحديد إستراتيجية تنافسية وتنفيذها يستلزمان تنسيقاً محكماً بين المديرين والموظفين على كل مستوى في مؤسستك. ويجب على كل موظف عدم الاكتفاء بفهم الاتجاه الإستراتيجي الذي تهدف إليه الشركة بل يجب على الموظفين أن يضمنوا أن جهودهم اليومية تدعم تلك الإستراتيجية. عندما تتطلق أنت، والإدارة العليا، ونظراؤك، والموظفون في الاتجاه ذاته، فإنك ستنتج نتائج أعمال قيمة:

- أنت تساعد شركتك كي تنمو وتبقى في طليعة المنافسين.
  - تحدد مزايا فرص جديدة مربحة، وتضع يدك عليها المفيدة وتستفيد منها، مثلاً خدمة أسواق جديدة عبر خدمات ومنتجات ابتكارية أو تحقيق فاعلية غير مسبوقة في عملياتك.
  - تصنع قرارات أذكى حول الطريقة التي ستستثمر بها وقتك وطاقتك ودولاراتك الخاصة بالميزانية، وذلك عن طريق حصر هذه الموارد فقط في مبادرات تدعم إستراتيجية شركتك.
  - تتغلب على تحديات الأعمال المخيفة بمهارة وبراعة أكثر - مثل مساعدة مؤسستك كي تنجح في أثناء حدوث انكماش اقتصادي أو إدارة وحدتك أو قسمك على أعلى مستوى من الأداء حتى إن كنت تعاني من افتقار إلى الموظفين، والمساعدين.
- عندما يكون للمزايا مثل هذا التأثير والجاذبية، لا يكون أمر تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها سهلاً.
- في الحقيقة؛ تشمل مبادرات إستراتيجية كثيرة، وهي ما تزال في مهدها، لماذا؟ إنك تواجه في أثناء مرحلة التخطيط وحدها قرارات صعبة كثيرة وتجاوزف باتخاذ تدبير خاطئ محضوف بالخطر مع كل قرار. مثلاً، عليك أن تقدر أيضاً من التطورات الجديدة التي تراها تحدث في الأعمال تمتلك نتائج مهمة لشركتك. هل يشكل، مثلاً، تغيير ما في أذواق المستهلكين تهديداً لعروضك الحالية، أو فرصة تخدم سوقاً جديدة تماماً على نحو مربح؟

وكيف ستتجنب الانحيازات المعرفية الشائعة التي يمكن أن تؤدي إلى إستراتيجيات تفتقر إلى الحكمة مثل افتراض أن المستهلكين سيريدون المنتج الجديد الذي تصممه أو أن إستراتيجية نجحت في الماضي ستنجح في الوقت الحاضر أيضاً؟

وكذلك كم هي المدة التي يجب عليك أن تتطلع إليها عندما تبتكر إستراتيجية تنافسية، هل هي ثلاث سنوات مثلاً، أو خمس أو خمس عشرة سنة؟ ومن السيناريوهات الإستراتيجية الكثيرة المحتملة التي تعتقد أنها يمكن أن تتبثق في أفق الأعمال، كيف تقرر أيها الأرجح تشكلاً وتحققاً ومتى؟ وعلاوة على ذلك، عند أي لحظة من الوقت تمثل التغييرات التي تتجلى للعيان في ميدان العمل مجموعة متنوعة واسعة من الفرص المغرية؟ وكيف يجب أن تقرر تحديد الفرصة التي ستسعى إلى اغتنامها بين تلك الفرص؟ وكيف ستقرر أياً من التغييرات التي تنذر بوجود تهديدات، أكثر خطورة؟

من الواضح أن التخطيط الإستراتيجي حافل بالمسائل والمآزق المحتملة. ولكن حتى إذا استطعت أن تحل هذه المسائل وتتجنب المآزق، فإن إستراتيجيتك المصممة على نحورائع والوافرة المعرفة ستثبت أنها عديمة الجدوى إذا لم تستطع أن تنفذها بمهارة.

لكي تضع إستراتيجيتك موضع التنفيذ، عليك أن تتقن سلسلة واسعة من المهارات. مثلاً، تحتاج إلى أن تحشد وحدتك خلف إستراتيجية الشركة. يعني الحشد توصيف أنشطة محددة - على مستوى وحدة العمل - الأداء، ومشروعات تحقيق أفضل دعم للإستراتيجية عالية

المستوى التي حددتها شركتك. إذا كنت تقود فريق التسويق مثلاً، فما هي إستراتيجيات التسويق التي ستساعد إلى أبعد حد شركتك كي تحقق هدفها الإستراتيجي المتمثل في النجاح في فتح أسواق جديدة أو في كسب مكانة مرموقة بوصفها الأفضل في مجال صناعتها على صعيد ضغط كلفة المنتج؟ وإذا كنت ترأس مركزاً يتلقى طلبات الزبائن ويجب عن استفساراتهم عبر الهاتف، فكيف تعيد تصميم العمليات الأساسية كي تدعم هدف مؤسستك لزيادة ولاء الزبون والربحية؟

حتى بعد أن تحقق هذا الاصطفاف، فإنك ستحتاج إلى أن تحافظ عليه عندما تتغير الظروف ثانية. على سبيل المثال، ما الذي ستفعله عندما تخسر عدة موظفين موهوبين أساسيين بذهابهم إلى شركات منافسة؟ وعندما تصبح التكنولوجيا التي تستخدمها قديمة الطراز، وعندما يلوح المنافس غير المتوقع في الأفق ويغير كل قواعد اللعبة.

إن المحافظة على حشد الموظفين في وجه التغير المستمر يستلزم مرونة إستراتيجية، وهذه مهارة ضرورية أخرى.

ومن دواعي الشكر أن إتقان هذه المهارات الضرورية لتحديد إستراتيجية وتنفيذها أمر ممكن.

سيساعدك هذا الكتاب وستجد قسماً كاملاً مكرساً لطرق تخطيط إستراتيجيتك. كما يركز قسم آخر على تقوية مهاراتك الإستراتيجية بما في ذلك إيجاد الحشد الإستراتيجي والمحافظة عليه وإدارة المخاطر المتضمنة في اختيار واتباع اتجاه إستراتيجي والبقاء مرناً في إستراتيجيتك. وهناك قسم إضافي آخر يركز على إستراتيجيات لإنماء

شركتك، حيث إن النمو المربح يؤدي دوراً مركزياً في عافية أي مؤسسة وفي وضعها التنافسي. أما القسم الأخير في الكتاب فإنه يستكشف مجموعة من التحديات الإستراتيجية الخاصة التي من المتوقع أن تواجهها، مثل معايشة انكماش اقتصادي وإدارة قسمك عندما تعاني نقصاً في الموظفين والحصول على ميزة تنافسية من موارد خارجية ووضع اقتراحات لمعالجة هذه التحديات. هنا نظرة أكثر دقة إلى ما سوف تجده في هذا الكتاب.

### تخطيط إستراتيجيتك

كثير من المديرين يجدون تحدياً في التخطيط الإستراتيجي. تقدم مقالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعة وتوفر أدلة للتغلب عليها. في مقال «التخطيط الإستراتيجي، لماذا لم يعد الأمر مقتصرًا على المديرين الكبار». تبدأ الكاتبة المتخصصة في الأعمال ماري جيندرين بتكوين حالة أعمال مقنعة تدعو «تخطيط إستراتيجي موسّع». تستخدم الشركات التي تستعمل تخطيطاً إستراتيجياً موسعاً سلسلة واسعة من المديرين والموظفين في تطوير الإستراتيجية وتحصل على نتائج رائعة.

مثلاً، شركة أنظمة المعطيات الإلكترونية جمعت المدخلات من مقتطف نموذجي من الموظفين عن الموقع الذي تحتله الشركة في أسواقها وماذا كانت مواطن قوتها ومواطن ضعفها الراهنة وأين تكمن فرصها المستقبلية. ثم استخدمت تلك المدخلات كي تضع خطة إستراتيجية مفصلة مدتها ثلاث سنوات. عادت المقاربة بحصص ربح كبيرة تجلت في توسع سوق مهم وقفزة في الإيرادات.

تقدم جيندرون أفكاراً مفيدة لتصميم عملية تخطيط إستراتيجي موسع ومن ضمنها ضمان معرفة أي موظف، النجاح الذي تحققه الشركة على الصعيد المالي، وتسليح العمال بالمعلومات الإستراتيجية التي يحتاجونها؛ كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

في مقال «الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي» تقدم الكاتبة المتخصصة في العمل التجاري لورين غاري عدة عوائق ذهنية شائعة يُمكن أن تحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي كما توضح كيفية تجنب هذه العوائق.

إن انحيازاً معرفياً واحداً على سبيل المثال، يجعل المديرين يبحثون فقط عن المعلومات التي تثبت افتراضهم أن خدمة أو منتجاً محدداً سيعجب المستهلكين. كي تُبطل هذا الانحياز عليك أن تأخذ -بصورة منهجية- المنظور المعاكس. ضع نفسك في موضع الزبائن واسأل نفسك «لماذا يحتمل أن يفشل هذا المنتج؟».

وهناك انحياز آخر يجعل المديرين يفترضون أن تحالفاً إستراتيجياً حقق نجاحاً في مشروع ما (مثل اتفاق تسويق مشترك مع شركة أخرى) يجب أن يكون يتكرر مع مشروعات أخرى. لمقاومة هذا الانحياز عليك بأن توسع قاعدة معلوماتك بإشراك موظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما كان معهوداً. اطلب من المشاركين أن يعرضوا دليلاً يدحضون فيه السبب الذي يرجح جعل إعادة عقد تحالف إستراتيجي في مشروع جديد أمراً يفتقر إلى الحكمة مهما كان مثل هذا المسعى، فيما مضى، أمراً ناجحاً.

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منه. عبر تصميم السيناريو، يستخدم المديرون حدسهم وخيالهم كي يبتكروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعتهم في المستقبل، ثم يصممون إستراتيجية للاستجابة لكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بسؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبلية، وبعد ذلك اجمع المعطيات عن الاتجاهات المتنوعة التي تؤثر في أعمالك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهات وخبّن ملاسبات كل سيناريو بما يناسب وحدتك أو شركتك وطور معالم كل منها - أي الأحداث التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قوم رؤيتك من جديد في ضوء السيناريوهات واسأل نفسك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوّم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستين د. سانديبرغ. تشير الكاتبة إلى أن التغييرات في عالم الأعمال يمكن أن تُوجد قدراً هائلاً من الاحتمالات التي يمكن أن تقلب شركة تماماً بينما هي تحاول أن تقرر أيضاً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليك أن تؤسس «قواعد بسيطة» لتحديد الفرص القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثلاً «قواعد الحد» تمكّنك من تمييز الفرص التي تتسجم مع الأيديولوجية الرئيسة لشركتك من تلك التي لا تتسجم معها. مثال ذلك

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منه. عبر تصميم السيناريو، يستخدم المديرون حدسهم وخيالهم كي يبتكروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعتهم في المستقبل، ثم يصممون إستراتيجية للاستجابة لكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بسؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبلية، وبعد ذلك اجمع المعطيات عن الاتجاهات المتنوعة التي تؤثر في أعمالك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهات وخمن ملاسبات كل سيناريو بما يناسب وحدتك أو شركتك وطور معالم كل منها - أي الأحداث التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قوم رؤيتك من جديد في ضوء السيناريوهات واسأل نفسك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستين د. سانديريغ. تشير الكاتبة إلى أن التغييرات في عالم الأعمال يمكن أن توجد قدراً هائلاً من الاحتمالات التي يمكن أن تقلب شركة تماماً، بينما هي تحاول أن تقرر أياً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليك أن تؤسس «قواعد بسيطة» لتحديد الفرص القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثلاً «قواعد الحد» تمكنك من تمييز الفرص التي تتسجم مع الأيديولوجية الرئيسة لشركتك من تلك التي لا تتسجم معها. مثال ذلك

شركة (American Express)، تكون شركات إستراتيجية فقط مع تلك الشركات التي تستطيع أن تحقق فوائد استثنائية - وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود - لزيائن (American Express). وتصر هذه الشركة على الوصول إلى معلومات الشريك وموارده. وعلاوة على ذلك فإنه يجب على الشركاء أن يمتلكوا البنية التحتية الضرورية لتلبية متطلبات خدمة (American Express). إن «قواعد الخروج» قد تكون مفيدة حيث تساعدك على أن تقرر متى تفض الشركة وللتوضيح بمثال، تعين شركة American Amex (Express) أهداف أداء لكل شريك من شركائها الإستراتيجيين وتربط إستراتيجيتها المتعلقة بفض التحالف مع تلك الأهداف.

### تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كي تنفذ إستراتيجية حسنة التخطيط، فإنك تحتاج إلى مجموعة من المهارات الإستراتيجية. مقالات هذا القسم تستعرض المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. محرر شؤون الأعمال بول ميكلمان يبدأ هذا القسم بتقديم المقال الأول من ثلاثة مقالات عن الانسجام الإستراتيجي تحت عنوان «كيف تحشد أكبر دعم خلف إستراتيجيتك؟» يحدد الكاتب ثلاث خطوات ضرورية كي تحشد وحدتك خلف إستراتيجية شركتك:

1- تأكد من أنك تمتلك فهماً واضحاً للإستراتيجية. 2- حول تلك الإستراتيجية إلى شيء قابل للتطبيق العملي من قبل موظفيك. 3- نفذ الإجراءات التي تؤمن استمرار مساندة وحدتك للإستراتيجية بالرغم من الظروف المتغيرة.

يقدم ميكلمان بعد ذلك توصياته لمعالجة الخطوة الأولى إذا كانت شركتك لم تحدد بوضوح الإستراتيجية عالية المستوى. مثلاً «أبدأ بالسؤال. ابحث عن تفسير رئيسك -و حين يكون مناسباً- عليك أن تصل إلى إدارات أعلى، لا تنظر إلى مدخلات وجه لوجه فقط فإن خطابات المدير التنفيذي الرئيس والتقارير إلى حاملي الأسهم وثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيّمة». بعد ذلك «قارن ما سمعته واقرأ عن الأولويات الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها. قد يكون هناك كثير من الأحاديث عن الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة لتسويق خط المنتج الحالي فإن ذلك يعني شيئاً تماماً مختلفاً».

في مقال «كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى وحدة؟» يتحول ميكلمان من عملية حشد الموظفين الإستراتيجي. كي تحول إستراتيجية شركة إلى خطة قابلة للتطبيق العلمي على مستوى وحدتك، بلّغ الإستراتيجية إلى موظفيك باستخدام سياق ولغة مناسبين. أشرك فريقك في تحديد الطريقة التي ترتبط بها الإستراتيجية بوحدتك وما هو الانسجام الذي تستلزمه بعد ذلك، اضمن أن كل مرؤوس مباشر منخرط في العمل وفي المسار. وبإشراك موظفيك على نحو مباشر في نقاشات الطريقة التي ستنفذ بها إستراتيجية وحدتك تستطيع أن تعزز إلى حد كبير التزامهم بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها.

مقال ميكلمان «كيف تحافظ على الدعم والمساندة؟» يستكشف الخطوة الثالثة من عملية المساندة بتقديم اقتراحات لإبقاء «عيون

كل موظف مركزة على الجائزة الإستراتيجية» بالرغم من الظروف المتغيرة. إحدى الفكر هي أن «تربط كل مشروع بالإستراتيجية» بالتأكيد على إنجازها في الموعد المحدد وضمن الميزانية وبأنها تدفع بالشركة قدر الإمكان باتجاه أهدافها الإستراتيجية وأيضاً «تقيس الأداء الإستراتيجي وتكافئه» بواسطة أنظمة قياس ومكافأة، تتخذ من رضا الزبائن ومن المكافآت معياراً لدعم الإستراتيجية. مثلاً، اربط قسماً من التعويض الكلي لفريقك بنتائجها بوصفها مرتبطة مع إستراتيجية الحد الأعلى.

وأخيراً «يجب أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد». ساعد الموظفين كي يحولوا انتباههم عن إحراز مكاسب قصيرة الأمد «مثل تجاوز الإيرادات المستهدفة هذا الشهر» إلى التأكيد على تركيز طويل الأمد على الإستراتيجية. تستطيع أن تشجع تركيزاً طويل الأمد بتزويد كل موظف بوثيقة مدرج في أعلاها أهداف الشركة السنوية وتطلب من كل منهم أن يدون خمساً إلى ست مبادرات يجب عليه أن ينجزها في أثناء السنة؛ ليساعد الشركة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى حشد الدعم والتأييد، تتضمن المهارات الإستراتيجية إدارة المخاطر المتضمنة في وضع الإستراتيجية وتنفيذها. مقال لورين غاري: «النوع المناسب من الإخفاق» يناقش هذه القضية من المخاطرة. سواءً أكانت إستراتيجيتك تستلزم ابتكار خدمات أو منتجات جديدة أساسية أو تستلزم تحديد أسواق جديدة أو فحص نموذج أعمالك بعناية فإنها تتطوي على مخاطر متأصلة في طبيعة تكوينها. مثلاً قد تفشل مبادرة مصممة كي تدعم الإستراتيجية أو تتأخر التجربة أو تكون

التكلفة أكثر بكثير مما توقعت. أو ربما ستتخذ القوى التنافسية وجهة لم تكن تتوقعها مما يجعل إستراتيجيتك الجديدة عديمة الفائدة.

مع أن المخاطرة متأصلة في أي إستراتيجية فإن تجنب المخاطرة مهما كلف الأمر لن يساعد شركتك. وكي تمكن المديرين والموظفين من تحديد الإستراتيجية وتنفيذها بالرغم من المخاطر يتعين عليك توفير بيئة آمنة للتجريب وللتعلم من الأخطاء. تتضمن الإرشادات تكريس مبدأ إجراء تجارب أولية (مثل صنع نماذج أولية لمنتجات جديدة) مع افتراضات ما الذي قد تتعلمه وتقويم نتائج المبادرات بالسرعة الممكنة والتجريب على نطاق ضيق وهكذا فإن أي إخفاق سيكون له تشعبات ثانوية نسبياً.

في مقال «خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك» يركز الكاتب المتخصص في الأعمال التجارية بيتر جاكوبس على المرونة وهي مهارة إستراتيجية مهمة أخرى. وكي تحافظ على المرونة الإستراتيجية أي على القدرة على مواجهة التغيير والشك عن طريق تكييف إستراتيجيتك. يقدم جاكوبس عدة اقتراحات. مثلاً انظر إلى القرارات الإستراتيجية بوصفها مجموعة من الخيارات. يكتب جاكوبس قائلاً: «لدى المؤسسات عادة» مبادرات ومشروعات متعددة تجري في وقت واحد، إنه لأمر حاسم «ألا يدع القادة واحداً أو اثنين منها يسيطران على اهتمامهم وفيما تتبدل الأسواق، على ما يبدو، فإن مبادرات أقل أهمية قد تصبح بسرعة الأكثر قيمة». وأيضاً اجمع، باستمرار، منظورات حديثة عن الموقف الإستراتيجي عن

طريق تناوب المديرين روتينياً عبر أدوار مختلفة، على سبيل المثال، وهكذا يستطيعون أن يحصلوا على «الصورة الكبيرة» للطريقة التي تعمل بها شركتك، وشارك مع شركات أخرى كي تستفيد، على نحو مشترك، من الموارد المتكاملة وكي تكسب أفكاراً جديدة ورؤى ثاقبة عما يحدث في صناعتك.

مستشار الإدارة جون هاغل الثالث يقدم أفكاراً إضافية عن المرونة الإستراتيجية في مقاله «خدمات الشبكة العنكبوتية. التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي». وفقاً لهاغل فإن خدمات الشبكة العنكبوتية -تكنولوجيا تؤتمت الارتباطات عبر التطبيقات والمعطيات- يمكن أن تعزز المرونة والتعاون ضمن المؤسسة. ومع مرونة وتعاون أكبر تحد من عدم الفاعلية وتحشد موارد أكثر كي تقدم قيمة أكبر للزبائن. مثال ذلك شركة Dell للحاسوب تستخدم خدمات الشبكة العنكبوتية كي ترتبط مع الموردين ومع مزودي الدعم اللوجستي بوصفهم طرفاً ثالثاً بطرق تمكن شركة Dell من تجميع الحواسيب كي يلبي الطلب بسرعة غير عادية، إنها مهارة ضرورية لإستراتيجيتها ونموذج أعمالها.

### إستراتيجيات لإنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تنظر إلى النمو -في المبيعات والإيرادات والمربحية وحصصة السوق وأبعاد أخرى- بوصفه هدفها الأساسي. لذا فإن المقالات في هذا القسم تركز على إستراتيجيات حفز النمو والمحافظة عليه. الكاتب المتخصص في الأعمال تيودور كيني يفتح القسم بمقاله

«إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟» الذي يستكشف التكتيكات التي تستخدمها الشركات عالية الأداء كي تعزز المبيعات عن طريق جعل قوى المبيعات تتشرب الإحساس بالإستراتيجية بطريقة أكثر قوة.

يعرض كيني عدة ممارسات لتعزيز المبيعات، مثلاً «ضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة» وهذا يعني استخدام الأشخاص المناسبين في مؤسسة مبيعاتك. شركة CIBA Vision طورت وسيلة حاولت أن توائم عبرها بين السمات الشخصية لمديري مؤسسات بوصفهم زبائن محتملين مستقبلاً وبين السمات الشخصية لموظفي المبيعات الأفضل أداءً في شركتها. إن الصورة الناتجة حينذاك أصبحت أساساً لأداة تستعملها الشركة عند استخدام الموظفين. البحث عن ميزات محددة موظفين جدد يزود شركة CIBA Vision بنماذج الموظفين الذين تحتاجهم كي تكون ناجحة.

الكاتب المتخصص في شؤون الأعمال أدريان ميلويقف مع فكرة النمو في «التدمير الخلاق أو التركيز على صميم العمل: أيهما الطريقة المناسبة للنمو؟» كلما تسارعت نسبة التغيير دراماتيكياً يجب على الشركات باستمرار أن تبتكر نفسها من جديد كما يقول ميلو وأحياناً حتى الأعمال الناجحة الموجودة يجب أن يُعاد ابتكارها كي تنتقل إلى أعمال أكثر ربحاً. وهذا يعني أن التركيز المستمر على أعمالك الرئيسة قد لا يكون دوماً كافياً كي تضمن النمو المستدام.

مع ذلك فإن عملك الرئيس يمكن أن يساعدك في تعزيز نمو جديد وذلك بتمكينك من أن تتوسع في «وحدات مجاورة مربحة» (الأعمال التي تكون متعلقة إلى حد بعيد بعملك الرئيس). وفي حال تقويم «الوحدات المجاورة» تأكد من أنك تمتلك عملاً رئيساً محددًا بوضوح وعندئذ فتش عن الفرص المجاورة مع الموارد الأكثر فاعلية للميزة والتمييز التنافسي. مثلاً، منتجات جديدة وقنوات جديدة وقطاعات زبائن جديدة ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتقنيات جديدة وأعمال جديدة. إذا كنت تعمل في مجال البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، فكر ملياً في أعمالك التي تشارك بها قواعد الزبائن لعمليات التصنيع مع عملك الرئيس. يختتم هذا القسم بمقال «التفكير على صعيد النمو» الذي يستخلص النصائح من ثلاثة كتب عن الموضوع وهي كتاب روبرت توماسكو «حاول أن تحقق نمواً» وكتاب ريتشارد ويترلي ودايان هيسان «النمو المرتكز على الزبون» وكتاب دوايت غيتز وجاو. ب. أي باتيستا «أنم؛ كي تغدو عظيماً».

وباستعراض هذه الكتب الثلاثة تستطيع أن تجد إستراتيجيات شاملة كثيرة لتحفيز النمو، تتمثل إحدى الإستراتيجيات في بيع كميات أكبر لقاعدة الزبائن المختارين بعناية. في أول الأمر باعت الشركة الأمريكية USAA بواليص تأمين السيارات إلى ضباط الجيش وبعدئذ بدأت بتزويدهم بمجموعة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 ملايين دولار أمريكي كل عام. إستراتيجية نمو أخرى تستلزم إعادة التفكير في

الطريقة التي أخرجت بها منتجك أو خدمتك للزبائن - للتوضيح، عن طريق بيع مواد تحسين المنازل مباشرة إلى المستهلكين عبر مخازنها فإن شركة البيع بالتجزئة The Home Depot أصبحت قناة التوزيع لصناعتها وامتصت كثيراً من الأرباح التي كانت تعود عادةً على المصنعين أو على الوسطاء الأقل فاعلية.

### إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز النمو، فإن وحدتك أو شركتك قد تواجه تحديات أخرى تستلزم إستراتيجيات فهم ومعرفة عملية. تستكشف المقالات في هذا القسم ثلاثة تحديات في هذا القبيل، وتقدم اقتراحات لابتكار إستراتيجيات ستساعدك في التغلب على كل منها.

في «الاستفادة من الانكماش» يؤكد مستشارو شركة Bain، وهي شركة استشارات أعمال عالمية، ساراجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي بإيراد الدليل والحجة أن ركوداً اقتصادياً مؤقتاً - مع أنه مؤلم - يمكن أن يقدم فعلاً فرصاً قيمة للشركات بتحديد الإستراتيجية المناسبة. إنك تستطيع أن تغتنم فرصة انكماش اقتصادي وأن تحقق أرباحاً مؤثرة.

في عام 2001، زادت، على سبيل المثال، شركة Dell للحواسيب مبيعات الوحدة لديها نحو 11% حتى عندما انخفضت مبيعات هذه الصناعة 12%. ويادراكها أن مرونة السعر أحياناً تزيد في أثناء الركود

الاقتصادي، فإن شركة Dell استخدمت تخفيضات أسعار ضخمة كي تكسب أكثر من ست نقاط في حصة السوق الأمريكي، ولكي تستولي في الزمن الأصعب على الإطلاق - في الربع الرابع من عام 2001 - على أكثر من 90% من الأرباح في صناعتها.

### كيف تمارس إستراتيجية ركود مروعاً فيها؟

حدد مواطن قوتك ومواطن ضعفك الأساسية واستخدمها كي تقيس خيارات إستراتيجية جديدة. حافظ أيضاً على ضبط نفسي إستراتيجي: إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف فلا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش قبل أن تعالج المشكلة. بالإضافة إلى ذلك، عليك أن تصحح أي تحولات خاطئة بحزم وفوراً، وأن تعيد تقويم إستراتيجيتك إذا كانت لا تؤدي إلى نتائج.

في مقال «إستراتيجيات من أجل النقص في العمال» يتحول بول ميكلمان إلى تحدٍ إستراتيجي أقرب بكثير إلى المقر الرئيس: المحافظة على أداء وحدتك حتى إذا كانت الوحدة تجد نفسها في نهاية خاطئة جراء تقليص القوة العاملة. في ظل هذه الظروف الصعبة البقاء منتبهاً يعدّ ضرورة. عليك أن تتفحص كل هدف من أهدافك وأسأل أسئلة مثل: «هل هذا الهدف منسجم مع إستراتيجية الشركة؟ وكيف سيقنع هذا الهدف أصحاب المصلحة المسهمين؟ وهل وحدتي تمتلك الموارد كي تحقق هذا الهدف؟ وأيضاً «تذكر الصورة الصغيرة». استخدم نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية، وتأكد من أن كل شخص في وحدتك يفهم

الإستراتيجية الطويلة الأمد. ضع أولويات أسبوعية بل يومية كي تضمن أن الإنجازات القصيرة الأمد تدعم أهدافاً أطول أمداً.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على مورد خارجي» بقلم الكاتبة المتخصصة في شؤون الأعمال مارثا كرومر. هذه المجموعة المختارة تتناول التحديات التي يطرحها الاهتمام المتزايد للشركات في مورد خارجي لا لتعهد إليه بعمليات الأعمال التجارية اليومية «مثل جدول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات» ولكن لتكفله بوظائف مهمة إستراتيجياً (مثل التصنيع وتأمين الدعم اللوجستي). وبالرغم من بشير النجاح في المصدر الخارجي فإن 54% فقط من الشركات مقتنعة بها منخفضة من أكثر من 80% منذ خمسة عشر عاماً.

كيف ستحصل على ما هو أكثر من المورد الخارجي؟ استخدمه بوصفه أداة لتحفيز القيمة الإستراتيجية وتحويل الأعمال وحتى تعيد تكوين القوى المحركة للصناعة. مثلاً، لشركة Fender Guitar استخلصت خدمات قيمة من سلسلة شركة UPS لحلول الإمداد والتمويل وقد ساعدت شركة Fender على أن تعيد التفكير في نموذج توزيعها دولة بعد الأخرى وبأسلوب لا مركزي في أوروبا عبر محاكاة أفضل الممارسات في مجال صناعة التقنيات العالية. في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على مقادير كبيرة من المخزونات في كل دولة فإن شركة Fender تستخدم نظام عموم أوروبا المركزي الذي يخفض تكاليف الجرد والتخزين في المستودعات والنقل.

وعندما تقرأ المقالات المختارة في هذا الكتاب، فكر ملياً في الطريقة التي يمكن أن تبدأ بها تطبيق الأفكار والممارسات المقدمة من قبل مؤلفي المقالات. مثلاً:

• كيف تخطط أنت والمديرون الآخرون في مؤسستك حالياً الإستراتيجية؟ ما التغييرات - إذا كانت هناك تغييرات - التي ستساعدك كي تحسن عملية التخطيط؟ هل تستطيع أن تجد طرقاً أكثر فاعلية كي تتجنب الانحيازات المعرفية التي تُحبط نموذجياً المخططين الإستراتيجيين؟ هل تستطيع أن تبتكر بعض «القواعد البسيطة» لتمييز الفرص الإستراتيجية الواعدة أكثر بالنجاح من الفرص الممكنة فقط؟

• ما مهاراتك الإستراتيجية - ومن ضمنها حشد الطاقات وإدارة المخاطر والمرونة الإستراتيجية التي يمكن أن تستفيد أكثر من التقوية؟ وكيف يمكن أن تعزز هذه المهارات؟ هل تستطيع أن تمتن التعاضد بين وحدتك وإستراتيجية الشركة عالية المستوى عن طريق جمع مدخلات أكثر من الموظفين عن الطريقة التي يستطيع بها عملهم اليومي أن يساعد في دعم إستراتيجية الشركة؟

• ما الإستراتيجيات التي تستخدمها شركتك في الوقت الحاضر كي تحفز النمو سواء أكانت في المبيعات، أم في الإيرادات، أم في هامش الربح، أم في حصة السوق، أم في إجراء آخر؟ كيف

يمكن أن تجعل هذه الإستراتيجيات أكثر فاعلية؟ مثلاً ، هل يمكن لشركتك أن تستخدم مهاراتها الرئيسة على نحو أفضل كي توسّع لتشمل أعمالاً مجاورة؟

- هل تعمل وحدتك أو شركتك حالياً في ظل انكماش اقتصادي؟ هل مؤسستك تعاني افتقاراً إلى موظفين؟ هل قررت الشركة أن تزيد استخدامها لمورد خارجي كي تكسب مزايا إستراتيجية؟ كيف يمكنك أن تطبق هذه الأفكار المدرجة في هذا الكتاب كي تتغلب على تحدٍّ أو أكثر من هذه التحديات الثلاثة الخاصة.



## تخطيط إستراتيجيتك

يجد كثير من المديرين تحدياً في التخطيط الإستراتيجي. وتقدم مقالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعة وإرشادات للتغلب عليها. في الصفحات المقبلة ستجد اقتراحات لإشراك مديرين آخرين وموظفين في تطوير الإستراتيجية، إضافة إلى تجنب العوائق الذهنية الشائعة التي يمكن أن تُحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي. وتقدم مختارات إضافية لإرشادات لاستخدام تخطيط السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ولتحديد الفرص الإستراتيجية التي ترغب في استكشافها بين احتمالات كثيرة يمكن أن تتكشف في صناعتك.



obeikandi.com

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد الأمر مقتصراً على كبار المديرين؟

ماري جيندرون

عندما قررت مؤسسة أنظمة المعطيات الإلكترونية (EDS) أن تلقي نظرة على إستراتيجية عملها بذلت جهوداً عظيمة كي تحصل على فكر ليس من مديريها التنفيذيين المرموقين فقط بل من غيرهم أيضاً. في الواقع، شارك 2500 موظف من 5500 في آخر الأمر. وبدأت عملية تخطيط إستراتيجية من مرحلتين مع منتديات واجتماعات مصممة للحصول على مُدخلات من العمال على كل المستويات وفي كل الأقسام عن الموقع الذي تشغله الشركة في أسواقها وما هي مواطن قوتها ومواطن ضعفها الحالية وأين تكمن فرصها المستقبلية. باستخدام المعلومات التي جُمعت في هذا الطور الأول، وضع كبير المديرين التنفيذيين في EDS وفريق من المديرين التنفيذيين الكبار خطة إستراتيجية تفصيلية لثلاث سنوات مصممة كي تحقق الأهداف الموضوعية من قبل المجموعة الأضخم. لقد أدت الممارسة إلى توسع سوق مهم لـ EDS كانت تعتمد

تقليدياً على خدمات تجارية لمعظم إيراداتها، مثل إيجاد أدوات لتحويل برامج الحاسوب من نظام تشغيل إلى آخر. في الوقت الحاضر تسعى الشركة، على نحو نشط، للوصول إلى الزبائن المهتمين في تجديد عمل عملياتهم التجارية وفي التجارة الإلكترونية، تصميم مواقع على الشبكة العنكبوتية وخدمات استضافة مساعدة الزبائن على فهم الإنترنت. هذه المقاربة الجديدة تغلّ الآن حصص أرباح حقيقية: لقد سجلت EDS 16.3 مليون دولار أمريكي من العائدات الإجمالية لعام 1997 وهو رقم قياسي للشركة ويساوي تقريباً ضعف العائدات الإجمالية للعام السابق. قال جون هاريس نائب الرئيس لشؤون التسويق وقائد مساعي التخطيط الإستراتيجي في EDS: «إنني أعزو كثيراً من ذلك إلى التركيز الذي تقدمه الإستراتيجية لكم، إن الشيء الذي حاولنا أن نؤكدته هو أن إستراتيجية التطوير هي مسؤولية كل موظف في الشركة».

لم تكن شركة EDS هي الشركة الوحيدة التي اتخذت قراراً إستراتيجياً خارج نطاق حجرة مجلس إدارة الشركة. ثمة عدد متنامٍ من الشركات يدرك أن النجاح يتطلب معلومات سوق أفضل وقدرة على العمل وفقاً لهذه المعلومات بسرعة. إن صيغة رابحة تستلزم من كل موظف أن يفكر إستراتيجياً في الطريقة التي يتلاءم بها عمله (أو عملها) مع أهداف الشركة. روجر مارتين مدير شركة Monitor Co. للاستشارات العالمية يجادل بأنه لم يعد باستطاعة المديرين احتمال التفكير في أي من عمالهم بوصفهم عمالاً مؤتمتتين تقتصر أدوارهم على تنفيذ مهام تملى عليهم من جهات عليا. يتخذ كل العمال قرارات

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

أساسية كل يوم تتعلق بالطريقة التي سينجزون بها أعمالهم، وهذه القرارات يمكن أن تؤثر في إستراتيجية الشركة سلباً أو إيجاباً.

ولكن يجب على الشركات أن تعترف بهذه الحقيقة قبل أن تنتفع بها. ما يأتي بعد ذلك هو الأفكار الثاقبة المستقاة من مجموع ما كُتب حديثاً وأيضاً من الأشخاص في خنادق العمل عن السبب الذي يجعل عملية تخطيط إستراتيجي موسعة معقولة وعن كيفية إدارة شركتك عملية من هذا القبيل.

### إطلاق العملية يحسّن علاقات الزبائن

#### ويوفر الوقت

يشير شانون ري وول من Manus وهي شركة استشارية للشؤون الإستراتيجية إلى أنه «في مجموعة واسعة من الصناعات يوجد تركيز متزايد على فهم ما يريد الزبائن، والاختلاف الحقيقي الآن هو أن تكون قادراً على إعطاء الناس ما يبحثون عنه يمكن عزل المديرين الكبار - بكل ما في الكلمة من معنى - هناك في غرفة طعام المديرين التنفيذيين. وإذا كنت تشرك الآخرين (في التخطيط الإستراتيجي) فمن المرجح حصولك على إستراتيجيات تناسب ما يحدث في السوق».

ويتابع مارتين قائلاً: «الطريقة الوحيدة للخروج من المأزق هي التفكير في الشركة بوصفها مصنع اختيار»، وكل موظف فعلاً هو كيانٌ صنع اختيار وليس هناك خطٌ فاصل تستطيع أن ترسمه

بين هؤلاء الذين يصوغون إستراتيجية وأولئك الذين ينفذونها. أحد العناصر الحيوية في جعل الموظفين منخرطين في التخطيط الإستراتيجي وفقاً لما يراه ستيفن. ل. غولدمان وروجر. ن. ناغال وكينيث برييس في كتابهم: منافسون متقدو الذكاء ومؤسسات فعلية Agile Competitors and Virtual Organizations هو التأكد من أن كل موظف يعرف وضع الأداء المالي للشركة. ويستشهد المؤلفون بأمثلة من شركة Nucor Steel ومنشأة أدوات بذر البذور John Deer ومنشأة نظام دخول عن بعد بلا مفتاح TRW وكلها تمتلك برامج ناجحة تربط نسب مئوية من دخل الموظفين بالأداء. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الشركات الثلاثة خطت بمبدأ الدفع مقابل الأداء خطوة إضافية بمشاركة مقدار غير مسبوق من المعلومات مع أفواج من الناس. وهذا يشمل تقديم حلقات تعليمية صغيرة لكل شخص عن تفسير بيان الأرباح والخسائر ونشر تقارير دقيقة وتفصيلية عن تكاليف خدمة وإنتاج الشركة، ومبيعاتها، وعمليات التسويق والتوزيع، في الوقت المناسب وإظهار كيف تضاهي أرقام الشركة تكاليف ومبيعات المنافسين.

وعلاوة على ذلك، فإن إشراك مزيد من الموظفين في عملية التخطيط يوفر على شركتك الوقت والجهد الضروريين لجعل كل شخص يقبل بالإستراتيجية التي انتقدت. يقول مارتين: «معظم المديرين المتوسطين ليسوا منخرطين في صياغة الإستراتيجية بطريقة هادفة ومفيدة، إنني لا أرى قادراً كافياً من الأدلة على أن حلاً مثمراً يحدث. وما طورته أنت

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

هو مجال كامل من إدارة التغيير حيث يكون التركيز على الكيفية التي تحقق فيها إجماعاً على الخيارات الإستراتيجية اختيرت في المستوى الأعلى. كيف تبني إجماعاً بعد أن يكون قد فات الأوان؟ إنني لا أعتقد أن ذلك هو الجواب الصحيح».

في EDS، إستراتيجية الشركة تُعدل باستمرار استناداً إلى التغذية الراجعة من الموظفين. كانت الشركة أنجزت برنامجاً رسمياً يدعى «فريق إيجاد القيمة» يفسح في المجال لأي موظف كي يتقدم باقتراحات لإدخال تحسينات جديدة على العمل، أو أساليب تؤمن استجابة أفضل لمتطلبات السوق.

### يجب ألا يأتي التمكين على حساب الخبرة

إن فكرة أن كل عامل يجب أن يكون منخرطاً في صياغة الخطة الإستراتيجية للشركة لا تعني أن لجان معظم الموظفين الأدنى مرتبة يجب أن تكون مسؤولة عن تحديد الأسواق التي يجب الدخول إليها أو ما المنشآت التي يتعين إغلاقها. يحذر مارتين قائلاً: «إنها فكرة تمكين خاطئة جداً تلك التي تستلزم تفويض الموظفين باتخاذ قرار بشأن أمر لا يعرفون عنه إلا شيئاً يسيراً» بدلاً من ذلك، فإن الفكرة هي أن تسلم كل العمال بمعلومات عن الإستراتيجية التي يحتاجونها كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

ويجادل مارتين بشأن مفهوم «شلال اختيارات» مناسب نزولاً عبر الشركة. يطور المدير التنفيذي الرئيس ونواب مدير الشركة إستراتيجية شاملة للشركة التي تُشرح بعد ذلك لبقية أعضاء فريق الإدارة. صنع المديرون اختياراتهم المتعلقة بخطط التسويق الخاصة بأقسامهم وأهداف المبيعات، ويؤمنون ما يحتاجه الموظفون لتأدية مهامهم، إلى ما هنالك استناداً إلى إستراتيجية الشركة وينقلون قراراتهم إلى فرقهم، ويشرحون ما يأملون أن ينجزوه وما الذي يتوقعونه من مرؤوسيههم. وبعد ذلك يصنع العمال اختياراتهم الخاصة للطريقة التي ينجزون بها أعمالهم استناداً إلى تلك المعلومات.

### يجب ألا يتدفق شلال المعلومات

#### فقط نزولاً إلى الأسفل

العمال الذين أبلغوا توجُّهَ الشركة والطريقة التي تخطط لها كي تنجح يستطيعون أن يمدوا مديريهم بمعلومات الخط الأمامي القيمة التي تستطيع غالباً أن تحسن إستراتيجية الشركة الشاملة، ويستشهد مارتين بمثال عن قائد شاحنة نفايات لشركة معالجة نفايات ضخمة كانت تحاول أن تحسن فاعلية منشأة معالجة جديدة. وصف مدير السائق كيف عملت منشأة المعالجة الجديدة شارحاً أنها عالجت نموذجين متميزين من النفايات التي كان يجب أن يفصل بعضها عن بعض. بعد ذلك طلب المدير من السائق أن يفكر في جولته اليومية

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

في سياق الطريقة التي أحدثت بها الشركة المنشأة الجديدة. اقترح السائق إعادة تنظيم مساره كي يشمل عشرة مواقع يكون فيها غالباً نوع واحد من النفايات في الصباح وعشرة مواقع أخرى يكون فيها غالباً نوع آخر من النفايات في المساء. كانت النتيجة توفيراً مهماً للأموال ولوقت الفرز.

ويشير مارتين قائلاً: «توجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذاك والطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار وتطلع على سياق الاختيارات التي اختيرت عند مستوى أعلى بدرجة واحدة على الأقل عبر سلسلة السلم الوظيفي. عندما تجعل هذا الشلال يجري، فإنه سيكون هناك تدفق في المعلومات وسيهتم الناس بسياق الاختيارات إذا ما حصلوا على بعض ثمارها».

### المديرون المتوسطون يصبحون

#### سفراء الإستراتيجية

يعتقد ستيفن وول رئيس شركة Manus أن بوسع المديرين المتوسطين أن يؤديوا أدواراً رئيسية في عملية تخطيط إستراتيجي موسّع حيث ينقلون المعلومات عن إستراتيجية الشركة إلى المراتب الأدنى ويعيدون معرفة العاملين الموجودين في طليعة العمل الميداني إلى كبار المديرين التنفيذيين. يقول وول: إن شركة جيون التي

تنتج الراتينج الفينيلي. حققت نجاحاً كبيراً باستخدام المديرين المتوسطين لهذه الطريقة. عملت الإدارة العليا مع 80 موظفاً من مجموعة عمليات جيون كي بيتكروا رؤية إستراتيجية جديدة وبعدها طورت الشركة عملية استطاع عبرها المديرون المتوسطون أن يتحدثوا مع كل موظف من 1700 موظف، وقد ساعدوا كل موظف على أن يربط الرؤية الجديدة بعمله (أو عملها). وفي نهاية هذه الجلسات، طُلب من الموظفين أن يملؤوا استمارة إجابة مغلقة الاسم. 95% من الذين أجابوا قالوا: إنهم التزموا التزاماً كاملاً بتحقيق الرؤية، وقال 87% منهم: إنهم صنعوا تغييرات في الطريقة التي أنجزوا بها أعمالهم استناداً إلى ما تعلموه في الجلسات.

### عندما تستثنيك هيئتك المسؤولة الرسمية

من التخطيط الإستراتيجي، ابتكر الشلال بنفسك.

ماذا إذا كنت مديراً في شركة لا تزال تتكل كلياً على كبار المديرين التنفيذيين كي يرسموا إستراتيجية، في حين يقتصر دور كل موظف آخر على تنفيذ قرارات أصحاب المناصب العليا لا تأس، يقول الخبراء: إنك لا تزال تستطيع أن تساعد في تكوين الخطة الإستراتيجية لشركتك. يقول ستيفن وول: «إنك لست مقيداً في أي مؤسسة بقيود دورك الرسمي في الخريطة التنظيمية، وفي أي عمل تُعد قدرتك على تنظيم حجتك المنطقية وعرضها بطريقة مؤثرة واحدة من الأدوات

## التخطيط الإستراتيجي - لماذا لم يعد مقتصراً على كبار المديرين؟

الأشد قوة التي تمتلكها بوصفك مديراً، وحتى المؤسسات الأشد قسوة ستصغي إلى فكرة جيدة.»

غالباً ما يكون المديرون المتوسطون هم أول من يدركون عندما لا تعود الإستراتيجية التجارية لإحدى الشركات متناغمة مع السوق. في مقال في Harvard Business Review 1996 عنوانه «الإستراتيجية بوصفها ثورة» يصف غاري هامل وضعاً أصبح فيه مجموعة من المديرين المتوسطين «ناشطي إستراتيجية» لأنهم كانوا قلقين حيث كانت شركتهم تنهار في السوق وكانت عرضةً لخطر خسارة المستقبل بسبب منافسيها.»

المديرون الذين لم يكن أحدهم عضواً في هيئة إدارة الشركة شكلوا ما دعوه «فريق دلتا» وبدؤوا يعملون بهدوء من وراء الستار - دون إذن الإدارة العليا أو معرفتها - كي يقنعوا نظراءهم أنه حان الوقت لإعادة التفكير في المعتقدات الإستراتيجية الأساسية للشركة. بعد عدة أشهر، ترسخ اقتناعهم بين عينة نموذجية من المديرين الذين بدؤوا يسألون المديرين التنفيذيين الكبار أسئلة صعبة فيما إذا كانت الشركة متحكمة بمصيرها وتمسك جيداً بزمام الأمور وفيما إذا كانت في مقدمة منعطف تغير الصناعة أو في آخره. أخيراً، سلمت الإدارة العليا بأنها لم تستطع أن تجيب عن الأسئلة الصعبة وشرعت ببذل جهود شاملة منزعجين - كي تعيد تكوين الرؤية الإستراتيجية للشركة وكانت النتيجة النهائية: مهمة مركزة من جديد ومضاعفة الإيرادات على مدى خمس السنوات اللاحقة.

بدلاً من أن يكونوا -تضمنت بذل مئات الموظفين جهوداً أيضاً- مهديين من قبل مبادرات من هذا القبيل جانب المديرين المتوسطين -يقول شانون وول- فإن كثيراً من المديرين الكبار قد رحبوا بها.

يوجد معطيات كثيرة جداً في رأس سائق شاحنة النفايات ذلك.. الطريقة الوحيدة التي تستطيع أن تصل بها إلى تلك المعطيات هي أن تحوله إلى صانع اختيار.

«ما سمعناه من الموظفين الكبار كان غالباً على نحو الآتي: «لماذا لم يمدنا المرؤوسون بمعلومات أكثر؟».

ومع ذلك، كتب مؤلفو كتاب «منافسون متقدمو الذكاء»: «إن الهدف هو أن تقوم ملكية عامة للمشكلات التي تؤثر في النتيجة الأخيرة للشركة، لا سيما، تعزيز الملكية العامة لإرضاء الزبائن بوصفه مهمة كل موظف».

من الواضح أن هذا الهدف أصبح حاسماً جداً، ولم يعد حتى بوسع أصحاب العقول المهترئة التي أكل الدهر عليها وشرب الذين ينظرون إلى التخطيط والتنفيذ الإستراتيجيين بوصفهما مهمتين متميزتين أن يعترضوا سبيله.

قراءات إضافية

Agile Competitors and Virtual Organizations:

Strategies for Enriching the Customer. By Steven L. Goldman, Roger N. Nagel, and Kenneth Preiss (1997, John Wiley & Sons).

The New Strategists: Creating Leaders at all Levels, By Stephen Rye Wall (1995, The Free Press)

Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems by Edward E. Lawler (1990, Jossey – Bass Publishing)

Strategy as Revolution by Gary Hamel (Harvard Business Review, July – August 1996).



obeikandi.com

## الانحياز المعرفي في التخطيط

### الإستراتيجي اليومي

لورين غاري

كما توضح المقالة السابقة، فإن صنع قرار سريعة هو تعلم التحرك على نحو أسرع، ولكن ليس هو كذلك على وجه الحصر. إنه أيضاً إعادة تصميم الأشياء التي خرجت عن مسارها الطبيعي، وهكذا تستطيع شركتك أن تصنع قرارات أفضل. إن الشركة التي تركز إلى درجة مفرطة على تحقيق سرعة تنذر بالخطر إلى أبعد حدٍ مهملةً في الوقت ذاته، عمليات صنع القرار هي شركة تتجه نحو انهيار مفاجئ. ثمة مقالة نشرتها في نيسان (إبريل) من عام 1998 Harvard Management Update 1998 تتفحص مستكشفات الحكم -تبسيط إستراتيجيات أو اختصارات صنع القرار- لدى بعض القراء بوصفها انطباعاً يفيد أن بعض الانحيازات المعرفية ونماذج التفكير ذات العيوب والأخطاء المؤدية إلى سوء مستكشفات لموجهات الحكم هي ظواهر تقتصر على فئة قليلة من الناس، ونادراً ما يتعرض لها المديرون. لا شيء يمكن أن يكون أبعد عن الحقيقة

من هذا المنطلق. إن الانحيازات المعرفية هي، في الواقع، تشبه كثيراً نبات الكودزو المعترش وهي تطرح مشفوعة بأفضل المسوغات إلا أنها سرعان ما تهدد بالتسليط على المسرح الإداري كله.

إن مبادرات النمو الإستراتيجي - تطوير منتج جديد والتحالفات والاندماجات والمكتسبات - تبدو عرضة على نحو خاص لهذه الأخطاء غير المقصودة في الحكم. إن الانحياز ينسل لا شعورياً ويصبح واضحاً فقط في الإدراك المتأخر الذي يأتي بعد وقوع الحادثة في ضوء بعض العوالب الكارثية. سنعرض فيما يأتي ثلاثة سيناريوهات تواجه باستمرار وكل واحد منها يوضح انحيازاً معرفياً مختلفاً مع تعقيب من متمرسين خبراء يوضح الطريقة التي يتم بها تجنب أخطاء صنع القرار المطلوب.

### تطوير منتج جديد وانحياز التأكيد

ينتج انحياز التأكيد عندما يسعى المديرون إلى تأكيد الدليل على أن ما يفكرون فيه صحيح أو تأكيد النتيجة التي يريدون أن يحققوها، ولكنهم يهملون البحث الهادف إلى دحض الدليل. يدخل هذا الانحياز إلى مسرح العمل عبر تطوير منتج جديد عندما تنسى الشركات أن «تنظر إلى سبب احتمال عزوف الزبون عن المنتج الخاضع للتصميم». وفقاً لما يقوله ريتشارد غودينغ رئيس مؤسسة الميزة الإستراتيجية ويستشهد بمثال من مؤسسة Arizona Instrument حيث يشير إلى أن هيئة المديرين بدأت بالضغط من أجل منتج جديد بعد أن أصبحت الشركة عامة بوقت

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

قصير في عام 1989 «لقد اكتشفوا معالجة جديدة لتسرب الغاز تحت الأرض وقد كانت دقيقة أكثر بمئة مرة من أي تكنولوجيا موجودة. وفي الوقت ذاته فإن وكالة حماية البيئة كانت قد حصلت على تشريع من الكونغرس يوجب إخضاع كل أحواض تخزين الفازولين تحت الأرض للاختبار المستمر. وهكذا فإن التفكير في شركة Arizona Instrument كان هو أنها ماضية في تقديم هذه التقنية المتفوفة في زمن كان الطلب الكثيف ينهال فيه عليها (التقنية) عبر الإنترنت. لقد باعت الشركة منشأتها الأولى التي أدرجت التكنولوجيا الجديدة عام 1991 وكانت تلك المنشأة هي الوحدة الوحيدة التي باعتها في أي وقت من الأوقات. لقد اعترف المدير التنفيذي الرئيس لاحقاً بأن Arizona Instrument لم تضع نفسها في موضع أحد المستهدفين المقصودين بهذه التكنولوجيا، مثل Texaco أو Conoco وسأل: «كيف نريد على نحو ملح أن نكشف عن مواضع ارتشاح في أحواضنا الخاصة بمخزون الغاز تحت الأرض؟ والجواب كان طبعاً أنهم لم يريدوا على نحو ملح مطلقاً، إنهم فقط أرادوا أن يبقوا بعيداً عن المشكلات مع وكالة الحماية البيئية.

إن التكنولوجيا التي طورتها Arizona Instrument يمكن أن تكشف ارتشاحاً بحجم كأس من الماء في حوض فيه 90.000 غالون ولكن أنظمة وكالة الحماية البيئية EPA سمحت لأحواض من ذلك الحجم بأن ترشح 1500 غالون. بكلمات أخرى لم يحتج الزبائن أو لم يرغبوا في أداة حساسة جداً لكن Arizona Instrument لم تكلف نفسها عناء طرح سؤال.

عندما تقر الحكومة الفيدرالية تشريعاً، فإنها كما هو معهود تترك وضع هذه التشريعات موضع التنفيذ للولايات، الأمر الذي يعني أن التنفيذ يحدث ببطء. وفي حالة تشريع وكالة الحماية البيئية EPA المتعلق بأحواض الغاز تحت الأرض يتذكر غودينغ: «فقط 40% من محطات الغاز في البلاد عملت وفقاً لمن اقتضاه التشريع بين ست إلى سبع سنوات بعد أن أجاز». لقد أهملت Arizona Instrument دراسة كيفية التطبيق هذا التشريع. وهكذا فقد فشلت في تبؤ سبب امتناع ورود أي طلب لتقنياتها عبر الإنترنت. ويتابع غودينغ قائلاً: «مضلين بقدرة التكنولوجيا ذاتها لم يتمكن القائمون على الإدارة إلا من رؤية السبب الذي يستثير الزبائن للإقبال على شرائها».

إن الأمر الأساسي لإبطال انحياز التأكيد في سيناريوهات تطوير منتج جديد - كما يقول غودينغ الذي ساعد الشركات كي تفكر في مبادرات نمو إستراتيجية على مدى أكثر من ثمانية عشر عاماً - هو أن تجعل المديرين يتبنون موقفاً مضاداً لمنظورهم بصورة منهجية. ويضعون أنفسهم في موضع الزبائن ويسألون: «لماذا قد يفشل هذا المنتج؟». لقد سهل غودينغ مثل هذه المحادثة - يصفها بأنها «عملية عصف ذهني منظمة» - مع Arizona Instrument بعد عدة سنوات عندما كانت هذه الشركة تخطط كي تدخل محلل رطوبة جديد إلى السوق. برز عدد من القضايا. بعضها متعلق بالموثوقية، والجودة، والاستجابة، والتنافسية، وصيانة المعدات، نحو 60 أو 70 بنداً في مجموعها. ولكن أكثر ما أثار

اهتمامي كان التعليق الذي كان بشعاً تماماً عندما كلفت فريق العمل أن يرتب البنود وفقاً لأولوياتها، طفا هذا التعليق على السطح. وعاد الفريق وصمم من جديد المنتج بكامله وفاز بجائزة واحد من أفضل 100 منتج لعام 1997.

### التحالفات الإستراتيجية

#### واستكشاف الإمكانيات المتاحة

افتراض أن معظم المعلومات المتاحة ببسر وسهولة هي المعلومات الأكثر ملاءمة هو مثال على مستكشف الإمكانيات المتاحة. إن الانحيازات التي تنشأ من هذا المستكشف غالباً تبرز على نحو غير متوقع عندما تفكر الشركات في التحالفات الإستراتيجية. ويقول كوين سيترز رئيس مؤسسة Kepner Tregoe للاستشارات الإدارية وكبير مديريها التنفيذيين: إن السبب الرئيس لهذا الأمر هو أنه «ليس هناك أحد واثق من ماهية التحالفات الإستراتيجية». إنها يمكن أن تتدرج من اتفاق تسويق مشترك محدد وبسيط وبكل الطرق وصولاً إلى المشاركة مع الموظفين. والنتيجة، إن «ظاهرة استنتاج» غالباً ما تنتج هنا إذا كان أحد التحالفات ناجحاً فإن المديرين سيتجهون إلى القول: «دعنا نعقد عشرين تحالفاً على شاكلته تماماً». ويواصل سبيتزر قائلاً: إن الخطأ هنا يكمن في استنتاج أن بنية التحالف الأحدث سوف يحكم كل التحالفات اللاحقة حتى عندما تكون احتياجات الشركات المعنية مختلفة تماماً.

ويقول غودينغ: إن علاج انحياز المتاحية يتألف من «مقاومة النزعة والميل الطبيعي للتطلع إلى تأكيد المعلومات» وذلك عن طريق توسيع قاعدة المعلومات. إن قرار تحالف إستراتيجي يصنع غالباً من قبل فريق صغير جداً يتألف من ثلاثة أو أربعة مديرين كبار. إنني أؤكد على ضرورة إشراك عدد من الموظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما هو مألوف عادة. إن الهدف هو توازن المعلومات والمنظورات التي يتاح لها أناس مختلفون وحشد معلومات القرار التي قد لا يمتلكها المديرون الكبار. إن حضور عدد أكبر من الموظفين يزيد من احتمالية كشف المعلومات الثابت بطلانها.

ويؤكد غودينغ قائلاً: «لكنك لا تستطيع أن تعالج كل مستويات الإدراك على نحو متساوٍ، وهكذا فإنه أمر حاسم جداً أن يكون لديك فريق يرتب التعليقات المتنوعة وفقاً لأولوياتها». وحينئذٍ ليس فقط ما تفعله هو أنك تجعل كل هذه المنظورات المختلفة مؤثرة ولكنك أيضاً تحصل على تصنيف إجمالي لأهمية كل قضية خاصة. وهذا يضمن أن القرار لن يكون موجهاً من الذين تذكروا كم وكيف هو مهم هذا الذي يفكرون فيه. إنه سيكون موجهاً من قبل أولئك الناس الذين يتذكرون مجموعة أوسع من القضايا وعندئذٍ يصنفونها تصنيفاً منهجياً استناداً إلى مناقشة جماعية.

### الاندماجات والمكتسبات والتصعيد غير المنطقي للالتزام

يلاحظ ماكس بيزرمان في كتابه (حكم في صنع قرار إداري) Judgment in Managerial Decision Making أن استجاباتنا للقرارات

## الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي

تتأثر بالطريقة التي نصوصغ بها المعلومات حيث يكتب قائلًا: «إن قرارات إدارية كثيرة تتعلق بسلسلة من الاختيارات بدلاً من أن تكون قراراً معزولاً. نكون عرضة لنموذج خاص من الانحياز عندما تتم مقارنة القرارات بالتسلسل، أعني، نزوعاً وميلاً إلى تصعيد الالتزام».

ويقول غودينغ: إن الاندماجات والمكتسبات المحتملة غالباً ما تكون مواتية لهذا النوع من الخطأ في الحكم حيث يرى أنه «منذ عدة سنوات قامت جمعية الإدارة الأمريكية بدراسة للاندماجات والمكتسبات، وكانت المفاجأة الكبرى وفقاً لما قاله الذين شملتهم الدراسة أن عملية دمج أنظمة المحاسبة بين الشركتين استغرقت وقتاً أكثر بكثير مما كان متوقعاً. وقد اعتقدت شركات كثيرة أنها ستستغرق ستة أشهر، لكن انتهى بها الأمر إلى أن استغرق سنتين ونصف السنة. الآن إذا لم يكن لديك مراقب للنفقات والحسابات أو رئيس قسم محاسبة للفريق الذي يدرس المكتسب جيداً، فإن الحقيقة قد لا تظهر إلا وقد أصبح الوقت متأخراً جداً».

إن الاجتهاد الشامل الواجب أدائه الضروري من أجل دمج أو اكتساب يجعل شركات كثيرة كارهة للاستنتاج أنها يجب ألا تكمل الصفقة. ويشرح غودينغ قائلًا: «توجد عبارة تدعى حرارة الصفقة» التي تصف الزخم الذي يحدث من قبل هذه العملية». وحيث يصبح من المستحيل على المؤسسة أن تتراجع حتى لو اعتقدت أنها صفقة غير مناسبة. «تتفاقم الأمور إذا كان هناك حرب مزيدة حيث تصبح

الشركة في جو يشبه المزاد العلني وينتهي بها الأمر إلى أن تدفع كثيراً جداً من أجل الاكتساب».

ويضيف سبيتزر قائلاً: «إنها ليست مفاجأة» أن اندماجات كثيرة تنتهي إلى الإخفاق، فقط انظر إلى الصناعة الدوائية حيث في كل مثال تقريباً ينتهي الكيان الموحد إلى حصة سوق أقل من نصيب الشركتين عندما كانتا مستقلتين. ما الذي يستتجه سبيتزر؟ عملية الجهد الواجب أدائه توجد معتقدات مزيفة. إنها تمكنك من أن تكون عاطفياً إلى أبعد الحدود. إنك تحب مكتسباً محتملاً قبل أن تدرس البدائل دراسةً كاملة». هناك ثلاثة سيناريوهات وهي: بحث افتراضاتك الأساسية وتنمية المواد الأغنى والأكثر تنوعاً من المعلومات والرأي. مقاومة الدافع لأن تكون مدفوعاً بقوة بسبب المد الطوفاني العاطفي للمنتج الجديد أو التكنولوجيا أو المكتسب المرشح. في هذه السيناريوهات الثلاثة نجد أن مقاومة انحياز صنع قرار تستلزم رفعه إلى مستوى المناقشة الواعية. يقول سبيتزر: «لديك الوقت كي تبني عملية صنع قرار واعية، وعموماً فإن الناس يميلون إلى أن تعديل أهدافهم وتكييفها عندما تبدأ المعطيات المناسبة المتصلة بالقرار بالظهور. ما نحاول أن نفعله مع الزبائن هو أن نجعلهم معنيين بشأن متى ولماذا يغيرون المادة والأوزان النسبية للمعايير التي أسسوها منذ البداية.

قراءات إضافية

- Heads You Win: How the Best Companies Think by Quinn Spitzer and Ronald Evans (1997, Simon & Schuster).
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman .(4<sup>th</sup> ed., 1998, John Wiley & Sons).
- Tying the Corporate Knot: An AMA Research Report on the Effects of Mergers and Acquisitions edited by Don Lee Bohl (1989, American Management Association).



obeikandi.com

## تخطيط سيناريو منقح

أسبوع جديد، وتهديد جديد، وفرصة جديدة. يبدو أن المستقبل يأتي بسرعة أكبر بكثير في الوقت الحاضر. عدد ضروب المستقبل المحتملة تبدو أعظم بكثير مما كانت عليه في أي وقت مضى أيضاً.

مع مديرين يكافحون كي يقرروا الأعمال التي يجب أن ينخرطوا فيها في الأشهر الثلاثة المقبلة، كيف يمكن أن يكون لديهم الوقت من أجل تخطيط السيناريو الذي يتطلب منهم أن يتخيلوا ضروب عمل مستقبلي بديلة قد تستمر على مدى ثلاثة أعوام، أو عشرة، أو خمسة وعشرين عاماً من الوقت الراهن؟ حسناً خيراً لهم أن ينجزوا أمورهم بسرعة. عندما تتغير الأشياء بسرعة، إذا كنت تنتظر من أجل أن يكون اتجاهها ما مثيراً، يكون الوقت قد تأخر كثيراً حيث إن نافذة الفرصة ستكون مغلقة وسيكون التهديد قد نسف شركتك تماماً.

يصبح الحدس والإحساس بالضرورة الملحة على نحو متزايد مهمين بوصفهما أدوات ملاحية. إنهما يعبران عن الاهتمامات بالتطورات التي

ستلوح في الأفق، وهذا هو على وجه الضبط السبب الذي لأجله يمكن أن يكون تخطيط السيناريو قيماً. إنه وسيلة حدسية لتحديد وعكس الشكوك التي تواجهها الشركة.

إن تخطيط سيناريو يختلف عن المقاربات التقليدية للتطوير الإستراتيجي بطريقتين:

1- إنه ليس مصمماً كي يوفر تنبؤاً دقيقاً عن المستقبل. تحليل الاتجاه والتنبؤ يسعيان إلى تحديد الاحتمال الوحيد الأكثر رجحاناً وبناء الإستراتيجية الأفضل للتعامل معه. وعلى نحو مغاير، فإن تخطيط السيناريو مستند إلى فرضية أنك لا تستطيع أن تتحكم في المستقبل أو تتنبأ به. إنه يساعدك على أن تتصور طرقاً تتساوى من حيث معقوليتها الظاهرية من تلك التي قد يكتشف المستقبل النقاب عنها، وأن تعد خطط ما ملائمة في معرض استجاباتك لكل منها.

2- إنه يتكل على السرد أكثر من اتكاله على الجداول والرسوم البيانية. كي تكون واثقاً، فإن تحليل الاتجاه يؤدي دوراً في تخطيط السيناريو. لكن السيناريوهات نفسها تكتب بوصفها قصصاً. وليس ما تفعله أنها تكتفي بوضع الاتجاهات في سياق، بل إن القصص تمتلك تأثيراً نفسياً تفتقده الأدوات التحليلية. إنها تمكن المديرين من استخدام قوى حدسهم وخيالهم بطريقة ليست ممكنة مع ممارسات منطقية خالصة. خذ، مثلاً، عدداً قليلاً من السمات أعطتها مؤسسة The College of Marin في

كاليفورنيا، الشمالية للسيناريوهات التي طورتها: «متسولون على وليمة» [موقف متميز بمستويات منخفضة من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي] و«إرادة العم هاري» [مستويات عالية من التمويل الحكومي وسوق مناسبة للمشتري من أجل التعليم العالي]. مثل هذه المقاربة الغنية بالاستعارة هي أكثر إثارة للمشاعر وبناء على ذلك، يكون تحديها للنماذج تتحدى النماذج الذهنية السائدة لدى الناس أكثر رجحاناً.

برز تخطيط السيناريو في السبعينيات عندما عزي إليه مساعدة شركة شل / الهولندية الملكية في التنبؤ بمستقبل تكون فيه لمنتجي النفط اليد العليا في الصناعة. ونتيجة لذلك، كانت شل قد وضعت في موضع أفضل بكثير من منافساتها كي تستجيب إلى فرض أوبك خطراً على تصدير النفط (OPEC). اتجهت شركات ضخمة ومستقرة مثل شل إلى استخدام تخطيط السيناريو كي يساعدها في تحديد التهديدات. ولكن في الوقت الحاضر، كما يشير كريس إيرثيل، الرئيس المساعد للممارسة في شبكة الأعمال العالمية: «نحن نرى استخداماً لتخطيط السيناريو على صعيد أعمال المقاولات أكثر بكثير، وقد كان هناك تحول - على نحو واضح في الأعوام الأخيرة - عن استخدامه أداة تخطيط لحادث طارئ إلى استخدامه أكثر كأداة ابتكار وتوليد أفكار. بالنسبة لبعض الشركات سريعة النمو، فإن المشكلة هي الخيارات الكثيرة جداً، وهكذا فإنها تستخدم تخطيط السيناريو بوصفها أداة إدارة فرصة».

كم يكلف تخطيط السيناريو؟ إن الجواب يمكن أن يتنوع على نحو واسع اعتماداً على كم تريد أن يكون التحليل مفصلاً. قد تصل النسخة العادية إلى مبلغ عشرة آلاف إلى عشرين ألف دولار أمريكي إذا استخدمت مستشاراً خارجياً، كما يقول إيرتيل، ويمكن لمشروع واسع النطاق أن يكلف بسهولة أكثر من مليون دولار أمريكي. لكن ليس كل شركة تحتاج أن تجري نوع التحليل العالمي المعقد ذاته الذي أجرته شركة شل قبل ثلاثين عاماً. لكي تطور سيناريوهات المتعلقة بأسواق النفط المستقبلية، كان على شركة شل أن تفكر ملياً في مصير الاتحاد السوفييتي وتأثيره في أسواق الغاز الطبيعي. في المقابل، وفقاً لمقالة نشرت في: Wall Street Journal عام 2000 فإن شركة Duke Energy تبنت مقاربة أكثر تركيزاً حيث إن السيناريوهات الثلاثة التي طورتها تنوعت استناداً إلى تنبؤات النمو الاقتصادي الأمريكي والطريقة التي يؤثر فيها الإنترنت على توازن القوة في أسواق الطاقة.

بصرف النظر عن هدف المشروع ومجاله، إليك فيما يأتي العمل الذي يتعين عليك القيام به كي تبني سيناريو هاتك.

استعلم عن آراء كبار صانعي القرار في شركتك

في التطورات المستقبلية

بعض الأسئلة النموذجية: ما القرارات التي تعتقد أنها سوف تكفل النجاح أو تحطم شركتنا في الأعوام القليلة القادمة؟ عندما تحاول أن

تتخيل العالم بعد عدة سنوات من الآن، ما الاتجاهات التي تريد أن تعرف عنها أكثر؟ ما التطورات المحتملة التي تثيرك أكثر؟

### اجمع معطيات الاتجاه وحللها

ألف شبكة تجميع معلومات إذا لم يكن لديك واحدة، اجمع قائمة من القوى الخارجية التي يبدو تأثيرها الجوهري أكثر رجحاناً.

#### أين تبحث عن الاتجاهات؟

يتطلب بناء السيناريوهات الجديرة، ظاهرياً، بالاعتماد إضافة إلى كونها موسعة للتفكير بحثاً واسعاً. يوصي بيتر سكوارتز من شبكة الأعمال العالمية بالموضوعات والمراجع الآتية:

- القوى أو الأحداث التي تبدل الإدراك العام: من ضمنها التلفزيون والموسيقا الشعبية والأشياء الثانوية الفكرية والاجتماعية من ثقافتنا.
- الموظفون الرائعون الاستثنائيون: أحياناً يكون أحدهم متخصصاً وقادراً على توضيح قضايا خارج مجال خبرته الخاصة.
- المنقيات: مثلاً منشور «يخوض في تشوش الأفكار الجديدة والاقتراحات الإضافية ويعيد تكوينها في صياغة متماسكة».
- السفر: «الطريقة الأفضل والوحيدة كي تستغرق في أمور غير مألوقة».
- الدردشة عبر الشبكة والتواصل مع أهل الخبرة المتمرسين.

## ضع مخططاً للسيناريوهات

كل سيناريو هو بالضرورة قصة «ماذا يحدث إذا» التي تتبنى قائمتك التي تتضمن أكثر القوى الخارجية تأثيراً وتحبكها في حكاية متماسكة. بيتر سكوارتز، مؤسس مشارك ورئيس شبكة الأعمال العالمية، يوصي بحصر عدد السيناريوهات في ثلاثة.

- كابوسك الأسوأ.

- عالم مختلف اختلافاً جوهرياً، لكنه أفضل.

- عالم يكون على نحو أساسي استمراراً للحالة الراهنة، لكن أفضل.

لا تحدد الأرجحية لكل سيناريو، إن قوة الممارسة هي أن تطور عمليات مستقبلية جديدة بالاعتماد ومتساوية الحظوظ من حيث احتمال حدوثها.

كيز فان دير هيچدن: أحد المؤسسين المشاركين في شبكة الأعمال العالمية يشبه تخطيط السيناريو بالنفق الهوائي الذي تختبر فيه إستراتيجية، وقد جاء في كتابه سيناريوهات: فن النقاش الإستراتيجي. Scenarios: The Art of Strategic Conversation. توافر السيناريوهات شروط الاختبار عبر تمثيلها ببيئات أعمال متنوعة. يتعين على الإستراتيجية أن تعمل في ظلها، وحتى تلك التي تعرض حالات متطرفة يجب أن تمثل شروطاً معقولة ظاهرياً لبيئة الأعمال وتلك التي تكون مناسبة وعملية كافتراضات تخطيط. وهكذا مثلاً، عندما أوجدت Texaco سيناريو ضم سيارات هجينة منتجة على نحو موحد، وبالجملة ببطاريات متطورة

## تخطيط سيناريو منقح

وخلايا وقود، فإنها أوجدت قصة خلفية وصف الظروف الاقتصادية والتكنولوجية التي جعلت هذا الإنتاج الموحد بالجملة ممكناً. أعط كل سيناريو اسماً كي تجعله أكثر حيوية وخضوعاً لقيادة شركتك.

### خمن ملابسات كل سيناريو

حتى إذا كانت سيناريوهاتك تمس التطورات العالمية، فإنه من المهم أن تبين الملابسات المحلية - النتائج المباشرة لصنع قرار شركتك.

### طور معالم لكل سيناريو

حدد الإشارات التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً يتحقق. شركة Duke Energy طورت عدداً كبيراً من المؤشرات من ضمنها الاتجاهات التنظيمية والقضايا البيئية وتحركات المنافسين كي تساعد المديرين على أن يقرروا أي سيناريو بدا أنه يتجلى للعيان.

### أعد تقويم جديد رؤية شركتك تقويمياً نقدياً في ضوء

#### السيناريوهات

يبتعد المديرين عن إجراء اختبار واسع عميق للافتراضات غير الواعية غالباً بشأن المستقبل الذي يشكل أساساً لقراراتهم الإستراتيجية. والنتيجة ليست قدرة محسنة للتنبؤ بالمستقبل، بل صنع قرار تنظيمي محسّن، رؤية عن كثب لاستكشاف القرارات التي يمكن - في أحوال أخرى - أن تفتقد أو ترفض.

obeikandi.com

## كيف تقوم الفرص تقوياً سريعاً واستراتيجياً؟

كيرستين د. سانديبرغ

أوجد الإنترنت تسونامي الفرصة الذي صرف انتباه شركات كثيرة عن أعمالها الرئيسية. في سباق من أجل اللحاق بالموجة، أدارت تلك الشركات وحدات إنترنت كما لو أن الإنترنت كانت نموذج أعمال وليس تكنولوجيا جديدة. فقط بعد تدفق كثير من «الأموال الصامتة» (1) في مصرف دوت. كوم تابوا إلى رشدهم. يقول بول دينبغر رئيس شركة - Broadview وكبير مديريها التنفيذيين ومستشار مكتسبات واندماجات ومتخصص أسهم خاصة: «مجرد كون الإنترنت يغير كل شيء لا يعني أن كل ما يتعلق بالأعمال التجارية يتغير»، كما وصف كين فوكس المدير الإداري في Internet Capital Group وهي شركة تجارة إلكترونية وشركة تعمل وسيطاً بين مؤسسة تجارية وأخرى، ليس بين مؤسسة تجارية وزبائن عاديين: «التوتر الصحي بين الربحية والنمو... يركز على التنفيذ الجيد». إنه موجود حتى تعزز الشركات الأقل نمواً نموها وتنتج الأرباح. أما الشركات عالية النمو مثل: Amazon. Com فإن المهمة

الآن هي أن تركز على الأصول المالية التي تنتج الأرباح في الوقت الذي تواصل فيه نموها. إن شركات راسخة مثل American Express يجب أن تتعلم كيف تقوي أصولها الأساسية كي تحافظ على أموال الشركة عائمة. إن العامل المعرقل، مع ذلك، ليس ندرة الفرصة بل طوفانها. لم تعد الفرصة تصطدم بشيء، بل إنها تتدفق مثل صنوبر نار مفتوح وفقاً لما يقوله البروفسور المساعد دون سول من مدرسة الأعمال في هارفارد. إن الاحتمالات يمكن أن تكون مربكة: هل يجب علينا أن نستغل الموارد الموجودة أم يتعين علينا إيجاد موارد جديدة، هل يجب أن نقوي موقعنا الحالي أم ندخل إلى أسواق جديدة؟ هل يجب أن نمضي وحدنا أم يجب أن نجد شركاء؟

### ابحث عن مَسْئَلَاتٍ وسدود

مع «ماء، ماء، ماء» في كل مكان» كيف يختار المديرون القطرة التي تستحق الشرب؟

اختر «عدداً صغيراً من العمليات المهمة إستراتيجياً التي تضع الشركة حيث يكون تدفق الفرص أسرع وأعمق»، هذا ما ينصح به البروفسور المساعد دون سول في مقالة كتبها مؤخراً في: Harvard Business Review بمشاركة كاثلين إيزينهاردت.

مديرون تنفيذيون مثل رئيس Yahoo تيم كوجل يعرفون أن الفرص الأغنى تبرز بسرعة وعلى نحو غير متوقع في أثناء انتشار الفوضى الشاملة في السوق. في سوق Yahoo توجد الفوضى في إنتاج المحتوى

## كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً وإستراتيجياً؟

وتوزيعه، ويتنبأ كوجل بأن الإمكانات الأفضل لشركته ستكون موجودة على طول محتوى «السلسلة الغذائية» (2) إستراتيجيته - تبدأ مع الرابطة الأكثر بدائية، تغييرها، وتنشأ من هناك - تعكس شعار الشركة، وهو: «Yahoo ياهو هو المكان الوحيد الذي سيكون على أي شخص أن يقصده كي يعثر على أي شيء وأي شخص» ويبقى على اتصال معه. وهكذا فإن Yahoo جمع صفحات من المعلومات بواسطة أدوات بحث، ثم انتقل إلى أدوات التواصل والاتصالات، ثم توجه إلى قضايا التجارة والصفقات المأمونة.

انتبه إلى فوضى السوق. ابحث عن العوائق في العمليات والمجالات، حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا حاجات الزبائن والمنتجات بميزات كثيرة جداً

«انظر إلى العوائق» في العمليات - مثلاً عجز عرض النطاق الترددي والسطح البيئي للمستخدم القديم جداً كي تجد فرصاً للنمو، كما يقول دينيغر ناصحاً. بالإضافة إلى ذلك، يقترح مايكل أوفردوف المدير التنفيذي الرئيس لشركة الاستشارات Innosight أن تنظر إلى الزبائن المخدمين للغاية والمجالات حيث أصحاب المواقع الأساسية تجاوزوا ماهية حاجات السوق وميزات المنتج التي تتيح للمستخدمين مزايا تفوق ما هم بحاجة إليه.

## القواعد البسيطة: ما هي وما ليس هي

بمجرد اختيارك لعملياتك، ينصح البروفسور المساعد سول: ابتكر قواعد بسيطة وقليلة كي توجه قراراتك من أجل عمل سريع وكي تواصل العمل حتى الإنجاز. مثل هذه القواعد توفر بنية كافية للإبحار بثقة عبر الأسواق المتقلبة وسريعة التحرك – إلا أنها مرونة كافية للارتجال في الأسواق المستقرة والمؤسسة جيداً وذات الحركة الهادئة. إن هذه القواعد تلزم الناس بتعهدات جديدة؛ لأنها تبين بسرعة ما الذي يهم شركة بعينها، وأين يتلاءم المشروع الجديد مع الإستراتيجية الشاملة وكيفية قياس نجاح المشروع. يحدد البروفسور المساعد سول وايزنهاردت خمس مجموعات عامة من القواعد:

1- قواعد كيفية التنفيذ: وهي القواعد التي توجه تنفيذ العملية، في ياهو Yahoo يجب على كل مهندس أن يعمل على كل مشروع والمنتجات الجديدة تطرح بهدوء. وفي شركة Enron يجب على كل تجار البضائع أن يوازنوا كل تجارة مع تجارة أخرى تعوق مجازفة Enron.

2- قواعد الأولوية: وهي القواعد التي تساعدك كي تخصص موارد بحيث يعرف كل موظف ما الذي يجب أن يركز عليه، وكم من الوقت، والمقدرة، والمال يجب أن يكرس للعملية.

3- قواعد التوقيت: وهي تزامن جهود فريق ما مع الفرصة المتاحة ومع المبادرات عبر الشركة. شركة أوتوديسك Autodesk، وهي

## كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً وإستراتيجياً؟

شركة برامج تصميم قصرت أمد برنامج تطوير منتجاتها الجديدة من 18 - 24 شهراً إلى ثلاثة أشهر، وهكذا استطاعت بسرعة أن تحدد منتجات رابحة وتنتجها.

4- قواعد الحد: تمكن المديرين من تمييز الفرص التي تنسجم مع الإيديولوجيات الأساسية للشركة من تلك التي لا تنسجم معها، شركة American Express. مثلاً، هي شريكة فقط مع الشركات القادرة على تقديم فوائد فريدة من نوعها - وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود - على زبائن (American Express Amex). وتصر الشركة أيضاً على أولوية حرية الوصول إلى موارد الشريك ومعلوماته وأيضاً يجب أن يمتلك هذا الشريك البنية التحتية كي يلبي متطلبات خدمة Amex.

5- قواعد الخروج: وهي القواعد التي تساعد المديرين على أن يقرروا متى يفضّون الشركة. تؤسس شركة Amex أهداف أداء لكل من شركاتها واستثماراتها وتربط إستراتيجية خروجها مع تلك الأهداف.

نموذجياً تنشأ القواعد البسيطة من سنوات التجربة الجماعية -تجربة الشركة بالإضافة إلى تجربة فريق الإدارة العليا- وبخاصة التجارب السيئة كما يقول الأستاذ المساعد سول. خذ، على سبيل المثال، القواعد التي تمخضت عنها شركات ياهو والباكرة المخيبة للأمال: لا صفقات حصرية، ولا رسوم خدمة.

## اختر قناة ربحك

كتب جيمس كولينز وجيري بوراس في كتابهما الشهير Built to Last أن «العمليات الأساسية والقوى المحركة الرئيسة المكونة في المؤسسة» تقود نجاح الشركات صاحبة الرؤية. مثلاً، بيل هيوليت وهو مؤسس مشارك لـ Hewlett J Packard عدّ عملية الهندسة أحد أكثر أصول الشركة أهمية وثباتاً؛ لا يقتصر دور هذه العملية على إنشاء قيمة جديدة؛ فكر ملياً في القائمة الآتية من العمليات. ما الذي تستطيع أن تستخدمه منها كي تفرض بنية على أسواق مشوشة أو تقحم بعض الفوضى في أسواق مستقرة؟ كيف تستطيع أن تولد طاقة من تدفق فرصتك؟ كيف ستتغير العمليات الحالية؟

- البحث والتطوير.
- ابتكار المنتج.
- الإنتاج والتصنيع.
- بناء العلامة التجارية.
- دخول سوق جديدة.
- تجربة الزبون.
- الشراكة.
- الاندماجات والمكتسبات.
- إطالة أمد الديمومة.

## كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً واستراتيجياً؟

- إدارة الخطر.
- موهبة الاستخدام والفصل من الخدمة.
- تطوير الإدارة.
- المبيعات والتسويق.

كي تقدرّ إلى أي مدى تجدي مثل هذه القواعد نفعاً فإنه من المهم فهم ما ليست هي عليه، إنها ليست:

- أهدافاً متهورة وكبيرة ومنذرة بالخطر، وهو مصطلح ابتكره جيمس كولينز وجيري بوراس. إن هذه الأهداف تحافظ على استمرار مسيرة الموظفين التنافسية والإبداعية - مثال نموذجي على ذلك حافز جنرال إلكتريك General Electric لأن تكون صاحبة المرتبة الأولى أو الثانية في كل سوق تخدمه. ويوضح سول أنّ القواعد البسيطة هي الأدوات التي يستخدمها المديرون كي يحققوا أهدافاً مثاليةً من هذا القبيل.

• مهمة الأعمال التي يصفها المؤلف غاري هامل بأنها الهدف الإجمالي لنموذج الأعمال. إن القواعد البسيطة تمثل طريقة مختزلة لتقرير إذا ما كانت فرصة خاصة ستساعد شركة بعينها على تحقيق مهمتها التجارية.

- ثابتة مثل القيم الرئيسة وهدف الشركة: بدلاً من ذلك، فإنها الآلية التكيفية التي تمكن الشركة من الاستجابة بسرعة.

بإزالة البيروقراطية التي يستطيع الموظفون أن يعملوا في ظلها عبر الأساليب التقليدية للقيادة، فإن تلك القواعد هي آليات قابلة للتكيف والتعديل بحيث تمكن الشركات من الاستجابة السريعة إلى الضرورات الملحة للمرحلة الراهنة.

إن القواعد البسيطة، من حيث الجوهر، تعمل بوصفها إرشادات للحكم وطرق مختصرة لصنع القرار التي تساعد المديرين كي يتغلبوا على الشك والتعقيد. لكن كما يحذر البروفيسور ماكس بيزرمان في مدرسة الأعمال في هارفارد في كتابه حكم في صنع قرار إداري Judgment in Managerial Decision Making.

1- كلما زاد الجهل أصبح الأفراد مفرطين في الثقة أكثر بحكمهم الذي يكون عرضة للخطأ.

2- «صانعو الحكم الأكثر تمرساً يمكن أن يكونوا متحيزين جداً».

3- بينما يكون معظم «صانعي القرار المؤثرين» فاعلين في مجال محدد، التجربة... يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر تماماً عندما [تطبق] في سياق مختلف أو عندما تتغير البيئة.

وبناء عليه فإنه يجب على المديرين أن يتأكدوا من أن القواعد البسيطة تعكس التعلم الأحدث وأن الموظفين يطبقونها في الظروف المناسبة، خطط لإجراء اختبارات روتينية لتقويم القرارات المهمة

## كيف تقوّم الفرص تقويماً سريعاً وإستراتيجياً؟

الأخيرة. ومع الوقت، فإن قواعدك البسيطة ستصبح مصقولة أكثر وأفضل قدرةً على مساعدتك كي تستفيد من تيارات الفرص المتغيرة بسرعة.

### قراءات إضافية

- «Strategy as Simple Rules» by Kathleen M. Eisenhardt and Donald N. Sull (Harvard Business REVIEW. January 2001)
- Built to Last by James C. Collins and Jerry I. Porras (1997, Harper Business)
- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press)
- Judgment in Managerial Decision Making by Max Bazerman (1998, John Wiley Sons)



obeikandi.com

## تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كي تنفذ إستراتيجية جيدة التخطيط فإنك تحتاج إلى مجموعة محددة من المهارات. مقالات هذا القسم تضع خطة مفصلة لتلك المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. ستكتشف كيف ستحشد موظفيك خلف إستراتيجية الشركة. وتحدد التدابير المطلوبة في وحدتك كي تدعم الاتجاه الإستراتيجي للشركة وتحافظ على الدعم حتى إذا تغيرت الظروف. وهناك مختارات إضافية توفر فِكراً عن إدارة الخطر القائم في وضع إستراتيجية وتنفيذها، وتعديل إستراتيجيتك إذا كانت التغييرات في مسرح الأعمال تضمن مرونة أكثر وتتيح استخدام تقنيات مستندة إلى الشبكة العنكبوتية كي تعزز مرونتك الإستراتيجية أكثر.



obeikandi.com

## كيف تحشد أكبر دعم

### خلف الإستراتيجية؟

بول ميكلمان

إن حشد شركة معقدة، وفي أحسن الأحوال، عالمية ذات ترتيب هرمي على نحو غامض خلف إستراتيجية تحركها ظروف سوق دائمة التغير يُعد تحدياً. إنه لا يستلزم فقط رؤية مدعومة بتواصل شفاف ينطبق من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى القاعدة، ولكن أيضاً المشاركة المركزة من قبل الموظفين عند كل مستوى في الشركة لا سيما من قبل. وخاصة رؤساء الوحدات حيث تبقى في أيديهم المسؤولية المخيفة لصنع إستراتيجية جماعية عامة هادفة وقابلة للتنفيذ عند فرغهم.

كما أشار مؤخراً بوب موفات النائب الأول لرئيس قسم الإمداد المدمج في شركة IBM: «أفكر في كل لحظة من اليوم في شأن الإستراتيجية؛ لأتأكد من أنني أفهم إستراتيجية عملنا والطريقة التي أستطيع بها أن أمكن تلك الإستراتيجية» يشير موفات هنا إلى أمر يذهب بعيداً أعمق من مجرد التأكد من أن وحدته تسهم في أهداف الشركة. إنها ببساطة

الأهداف النهائية. إن الإستراتيجية هي الطريقة التي وضعتها الإدارة العليا لبلوغ ذاك الأمر. وكي تكون فعلاً منسجماً، يجب عليك استخدام إستراتيجية الشركة كي تقرر كيف -عبر أي موارد وعمليات- يمكن لك أن تساعد بأسلوب أكثر فاعلية لوصول مؤسستك إلى أهدافها.

إن إنجاز هذا الأمر يقتضي ثلاث خطوات أساسية مع أنها ليست بسيطة:

- 1- التأكد من أن لديك فهماً واضحاً للإستراتيجية.
  - 2- تحويل تلك الإستراتيجية إلى شيء قابل للتطبيق عند هيئة موظفيك.
  - 3- تنفيذ الإجراءات التي ستحافظ على وحدتك منسجمة مع الإستراتيجية.
- في هذا الجزء نناقش الخطوة الأولى:

ليس هناك شك في أن المسؤولية عن توضيح الإستراتيجية وتسيقها يجب أن تبقى في المرتبة الأولى. لكن المؤسسات التي تظهر نفسها بأحسن مما هي عليه، وأحياناً يمكن لأنظمة اتصالات الشركة المعيبة التي تشوبها شوائب غالباً أن تقف في طريق نوع الاتجاه الواضح الشفاف المطلوب لتوجيه مؤسسة منحازة.

وهكذا فإن المدير التنفيذي الحكيم سوف يعالج مشكلة الإستراتيجية بشجاعة وسوف يعزز معرفته بتفويض الشركة له.

### أسئلة أساسية في عملية الانسجام الإستراتيجي.

في عملهم على مخططات الإستراتيجية، يحدد رواد بطاقة القيد المتوازنة روبرت كابلان وديفيد نورتنون أسئلة الإستراتيجية الأساسية الآتية:

هل لديك فهم واضح للإجابات عن الأسئلة والاستفسارات التي تطرحها عليك شركتك ووحدةك؟

- كيف سننجح مالياً؟
- ماذا يجب علينا أن نقدم لربائنا كي نحقق رؤيتنا المالية؟
- أي عمليات يجب علينا أن نتفوق بها حتى نضع زبائنا المسهمين؟
- ماذا يجب على مؤسستنا أن تتعلم وكيف يجب عليها أن تتحسن كي تتجزأ أهدافنا؟

ابدأ بالسؤال، ابحث عن تفسير رئيسك وحيث يكون مناسباً عليك أن تصل إلى إدارة أعلى. لا تكتفِ بالتطلع إلى المعطيات التي تتمخض عن اللقاءات المباشرة. فإن خطب المدير التنفيذي الرئيس وتقارير توجه إلى حاملي الأسهم ووثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيمة. ويشير أستاذ الإدارة في كلية بابسون Babson آلان كوهين إلى أنه في بعض الشركات تكون الإستراتيجية واضحة «لكن في شركات

أخرى يجب أن يُستدل عليها من الإدارة العليا» ما الذي يدور في عقول كبار مديري هذه الشركات؟ هل يتحدثون عن ضبط التكاليف؟ هل يناقشون بلوغ الحد الأعلى من النمو، أم بناء حصتهم من السوق، أم توسيع خطوط المنتج؟

وفي الخطوة اللاحقة، قارن ما سمعته وقرأته حول الأولويات الإستراتيجية مع الجهة التي تمضي إليها موارد الشركة فعلاً. قد يكون كثير من الحديث حول الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة من أجل تسويق خطة المنتج الموجود فإن ذلك يعني شيئاً مختلفاً تماماً.

إنها مهمة المدير التنفيذي أن يأخذ كل المعلومات المتاحة والدقيقة والشفوية والمشاهدة ويدمجها ويوجد نوعاً من التكامل بينها. وفي ضوء المصادر المتعددة للمعلومات التي تتكلم عليها، فإنها نادراً ما تكون فكرة سيئة أن تمحص فهمك للإستراتيجية مع أولئك الذين حولك.



# كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

بول ميكلمان

يجب أن يؤثر تغيير ما في إستراتيجية شركة في كل موظف في الشركة بصورة أو بأخرى. قريباً من قمة الرسم البياني التنظيمي يكون التأثير غالباً دراماتيكياً، ولكن كلما ذهب أعمق في المؤسسة، فإن الطريقة التي يجب أن تُظهر الإستراتيجية الجديدة نفسها بها يمكن أن تصبح غير واضحة.

إن مسؤولية توضيح ما تعنيه الإستراتيجية على مستويات الوحدة والفريق والفرد ورؤيتها قد أخذت طريقها إلى التنفيذ هي مسؤولية يتشاركها المديرون من كل المراتب.

للمساعدة في هذا المسعى، أجرينا مسحاً استطلعنا فيه آراء الخبراء؛ لنجمع خطة بثلاث نقاط من أجل تحويل إستراتيجية شركة إلى برنامج عمل قابل للتطبيق.

1- بلغ الإستراتيجية إلى الفرق والأفراد باستخدام اللغة والسياق المناسبين.

2- أشرك فرقاً في تحديد كيفية ربط الإستراتيجية بالوحدة وما هو الدعم الذي تتطلبه.

3- تأكد من أن كل مرؤوس مباشر قد فهم برنامج العمل ووافق عليه واتخذ مكاناً له على المسار الصحيح.

«إن العقبة الأكبر للانسجام هي الافتقار للفهم» كما يقول ميتشل غوز وهو مستشار مع مجموعة:

Teledyne Customer Manufacturing Group ورئيس سابق لـ Teledyne Components وهو قسم من شركة Teledyne حيث يرى أن سبب فقدان الفهم هو ببساطة أن إستراتيجية الشركة سهلة بنسبة كافية لكن يجب عليك أن تنعش الإستراتيجية من أجل فريقك، وكثير من المديرين التنفيذيين يهملون القيام بهذا العمل.

وتقول مستشارة التخطيط الإستراتيجي والمديرة الإدارية لدى RSM McGladrey كيبى لوريتس: «يجب أن يكون عمل المدير هو أن يأخذ أهداف وإستراتيجيات الشركة ويعيد تعريفها بطريقة تجعلها حقيقية في نظر الموظفين في أقسامهم» وتتابع قائلة: «إن العمل الأبسط والأكثر وضوحاً هو الأفضل». مثلاً، إذا كان الجزء الأساسي من الإستراتيجية

## كيف ستحوّل إستراتيجية إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

يرمي إلى تعزيز نسبة النجاح لمنتجات جديدة، عليك أن تبلغ كيف يرتبط ذلك بوحدة خدمة الزبون التي تديرها.

وأساساً، قد يكون أكثر فاعلية في أول الأمر أن تخمن تأثير الإستراتيجية في فريقك - وليس أن تملي ذلك لأنك سترغب في التأكد من أن فريق العمل يشعر كما لو أنه يشكل خطته الخاصة. إن إشراك المرؤوسين مباشرة في مناقشات الطريقة التي سينفذون بها الإستراتيجية يمكن أن يحسن إلى حد كبير التزام الموظفين بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها. طبعاً يجب على المديرين أن يسهلوا، وأن يديروا هذه العملية بتوجيه الموظفين كي يجيبوا عن هذه الأسئلة.

- كيف يجب أن تؤثر الإستراتيجية في وحدتنا؟
- ما الذي يجب علينا أن ننجزه بناء على ذلك؟
- كيف سننجزه؟

مع الإجابات التي في متناول الفرق تستطيع حينئذ أن تطور لغة مشتركة وإطار عمل من أجل طريقة التفكير والحديث عن الانسجام، الذي سيشير إلى تقرير من فريق الاستشارة المحضّر، بحيث يتمكن الناس من «ملاءمة سلوكهم مع مجموعة الأهداف والأعمال المفهومة على نحو مشترك».

وتقترح لوريستين كي نعزز هذا الوضع - استخدام الرسوم البيانية والأدوات المساعدة الأخرى لقياس التقدم تجاه الأهداف الجديدة.

ومع مجموعة إرشادات الفريق، فإنه يجب على المديرين أن يحاولوا انتباههم إلى العمل مع مرؤوسيههم المباشرين. يقول ستيف وترهاوس مؤلف كتاب The Team Selling Solution: «يجب أن تضمن الإدارة أن كل موظف يفهم كيف هو/ هي سيقدم قيمة إلى الشركة وكيف أن أعمالهم ستجعل الشركة تتقدم». وبصورة دقيقة، فإنه يجب على المديرين أن يكونوا متأكدين من أن مرؤوسيههم المباشرين يتفقدون على الطريقة التي ستؤثر بها الإستراتيجية الجديدة في الطريقة التي يرتب فيها كل موظف أولوياته ويتدبر أمر وقته.

وتضيف لوريستين: «مع قليل من الخيال والتفكير فإن كل تأدية عمل يمكن أن تكون متعلقة بالإستراتيجية. كن حذراً من أن تثقل كواهل الموظفين بأوامر كثيرة جداً»، تحذر لوريستين، وتضيف: «يجب عليك أن تقرر لأي من هذه الجهات ستكون الأولوية وتؤمن أكبر قدر ممكن من المساندة للإستراتيجية».

ملاحظة تحذيرية واحدة: لن يجد كل المديرين الطريق إلى حشد الدعم مباشرة إلى هذا الحد. إن أكثر ما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو أن التغييرات في الإستراتيجية يمكن أن تشوش على مقدرة

## كيف ستحوّل إستراتيجية إلى أسلوب عمل على مستوى الوحدة؟

المديرين في اختيار الموظفين المناسبين. في مثل هذه الحالات، يجب على المديرين بسرعة أن يتقدموا كي يكتسبوا الموظفين الذين يحتاجونهم وبعدها يحولون انتباههم إلى التنفيذ.



obeikandi.com

## كيف ستحافظ على الدعم والمساندة؟

بول ميكلمان

إن جعلك فريقك يركز على إعادة صياغة جهوده عند مستهل التغيير الرئيس في إستراتيجية الشركة أمر، في حين أن جعل عيني كل موظف متعلقان بالجائزة الإستراتيجية طوال الوقت أمر مختلف تماماً. مقبلين على مساعدتك تجولنا نتلمس آراء الخبراء كي نعرض عليك أفضل الخبرات الكفيلة بتأمين دعم طويل الأمد للإستراتيجية.

### اربط كل مشروع بالإستراتيجية

في موقع [hpshopping.com](http://hpshopping.com)، وحدة تابعة لشركة - Packard Hewlett، ثمة مديران للمشروع - مدير التكنولوجيا ومدير الأعمال - بيذلان قساري جهودهما لإنجاح كل مبادرة جديدة. يقول نيكل بيهل نائب رئيس الشركة لشؤون الإستراتيجية والتطوير: «نحملهما المسؤولية بالتساوي في جعل المشروع ناجحاً». كي يكون المشروع ناجحاً

فإنه لا ينبغي أن يُنجز المشروع في الوقت المحدد، ووفق الميزانية فقط؛ ولكن يجب أن يدفع الشركة إلى الأمام قدر الإمكان في اتجاه أهدافها.

طوال عملية التخطيط التنفيذي، يقدم مدير المشروع تقارير عن المستجدات أسبوعياً. وإذا شعر بيهل في أي نقطة أن أهداف الفريق ليست في حالة توافق وانسجام مع أهداف الشركة يتم تعليق المشروع وتُعدّل إستراتيجيته.

في أثناء التنفيذ الأخير لنظام تحليل عمل لمجموعة تكنولوجيا المعلومات (IT) أوقف بيهل نشره على نحو مفاجئ عندما أدرك أنه إذا ما دمج بصورة مختلفة، فإن النظام يمكن أن يفيد من كل وحدات الأعمال وليس فقط مجموعة الأعمال، ومع أن التأخير كان غير مناسب فإن النتيجة هي نظام معلومات أعمال مشروع مكّن وحدة hphsh opping. com من العمل بطريقة أكثر فاعلية، كما يقول بيهل. إن أكثر من 70% من موظفي hphshopping.com يستخدمون الأداة يومياً.

### القياس والمكافأة

في صميم الشركات جيدة الانسجام توجد أنظمة قياس ومكافأة معدة حسب الطلب لدعم الإستراتيجية.

يقول جون دينينغ نائب رئيس التخطيط والإستراتيجية في Teradata وهو قسم من NCR: «بما أن المبادرات الإستراتيجية ممولّة، فإن المقاييس يجب أن تكون محددة وبعد ذلك يجب تعقب مسارها في كل مستويات المؤسسة ذات الصلة»، ويتابع قائلاً: «إن هذا يمكن الشركات من قياس

النجاحات استناداً إلى أهدافها وأن تتعمق في تفاصيل الأعمال حيث يكون هذا التدبير ضرورياً. إن العمل الأساسي هنا هو أن تسهل صنع قرار محفّز بالإستراتيجية، وهو محور الدعم. يقول دينينغ: يجب أن تكون القرارات المؤثرة مستندة إلى الواقع وتقتضي وصولاً واسعاً إلى المعطيات الشاملة والدقيقة.

إن أنظمة المكافأة المناسبة ضرورية. وينصح مارك لويس رئيس مستشاري البحث التنفيذي العالمي. Morgan Howard Worldwide، في شمال أمريكا، بربط قسم من التعويض الإجمالي لفريق عمل بنتائج محددة لذلك الفريق بوصفها تتعلق بإستراتيجية الحد الأعلى. إن فعل ذلك يكافئ نجاح الفريق في تفسير التغييرات في إستراتيجية شركة وقدرته على التخطيط المتمحور حول هذه التغييرات ومدى التنفيذ الجيد للخطط.

### عليك أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد

هناك أشياء قليلة تحبب المديرين أكثر من رؤية خططهم الإستراتيجية المعدة بالطريقة الأفضل تخرج عن مسارها بسبب دافع الحصول على مكاسب فورية. إن السعي إلى المكاسب قصيرة الأمد هو تثبيط شائع لجهود الانسجام الإستراتيجي ولا يوجد علاج دائم، لذلك يواصل هذا الدافع زحفه للعودة.

ويحاول الناس بطبيعتهم أن ينتجوا نتائج ملموسة. يفترض كثير من الموظفين أن سرور الرئيس من أرقام الشهر أو إيجاد حل لشأن يبدو

ضاغطاً، هو أفضل من العمل على مهمة لا تظهر فوائدها جليةً حتى وقت لاحق من العام كما يقول أدريان دبليو سافيج مؤلف كتاب: هل هي ومضةٌ من السماء؟ مكمّن القوة في التطوير الفردي والتنظيمي. Spark from Heaven? The Place of Potential in Organizational and Individual Development

وكي تعطي المساعي الإستراتيجية أهمية أكثر يوماً بعد آخر فإن شركة Blanchard Schaefer للعلاقات العامة والإعلان تربط الأهداف الفردية بالأهداف الإستراتيجية. سنوياً، يعطى كل موظف وثيقة يدرج في أعلاها أهداف الشركة ويجب على الموظفين أن يكتبوا من خمس إلى ست مبادرات يشعرون أنهم يحتاجون إلى إنجازها في أثناء العام كي يساعدوا الشركة في تحقيق أهدافها. بالتشاور مع المديرين، تجزأ كل مبادرة إلى أهداف مداها تسعون يوماً، التي بدورها تجزأ ثانيةً إلى أجزاء أصغر في بنود العمل.

يلتقي المديرون مع المرؤوسين أسبوعياً كي «يدرّبوهم على التقدم» كما يقول المدير كين سافير: «هذه اختبارات لقياس التقدم حيث نستطيع أن نناقش بصراحة النجاحات والتحديات التي تواجه أعضاء الفريق في طريقهم إلى تحقيق أهدافهم».



## النوع المناسب من الإخفاق

لورين غاري

الكوارث التي يمكن التنبؤ بها هي موضوع ساخن لنقاشات السياسة العامة الحالية. وهي أيضاً تبرز بوضوح في المناقشات الإدارية إلى حد أن موقف الابتكار بأي ثمن في أوج دوت. كوم يبدو أنه يتلاشى. إلى حد ما، ذلك شيء جيد لأنه في دوامة العقد الأخير من القرن العشرين بدا أن شركات كثيرة نسيت التمييز بين التجربة جيدة التخطيط وعجلة الروليت.

ولكن الآن قد يكون البندول يتأرجح بعيداً جداً في الاتجاه الآخر مع الركود الاقتصادي الذي بات اليوم واقعاً فإن شركات كثيرة لديها هوامش خطأ ضئيلة، فإنها ببساطة لا تستطيع أن تتحمل أخطاء مكلفة. وهي لا تضغط فقط العمليات وسلسلة الإمداد لكل دولار تستطيع توفيره، بل إنها أيضاً تقلل ميزانيات البحث والتطوير وتلغي المشروعات الجديدة. إن العقلية المطبوعة على تجنب المخاطرة غير قابلة للفهم، لكن من المفارقات أنها تتطوي على مخاطرة أيضاً.

تقول أمي إيدموندسون وهي أستاذ مساعد في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: «ليس الابتكار ترفاً حتى في الانكماش بل إنه ضرورة، وفي الواقع فإن الشركات قد تحتاجه الآن أكثر من أي وقت مضى: بعدم تشجيع القيام بالمخاطرة وبتبني سياسة انعدام احتمال الفشل فإن قدرة شركتك على توليد أفكار تحقق إيرادات عظيمة ستجف.

ولكن بالطبع هناك نوعان من الفشل. إنك تستطيع أن تتعايش مع المخاطر المحتملة التي لا تتفاقم - هذه الإخفاقات هي التي تستفيد منها شركتك بصورة جوهرية إن نظرت إليها من زاوية تحسين المنتجات والخدمات الموجودة أو من زاوية خطوط العمل الجديدة التي يجب تجنبها. إنك لن تكون قادراً على أن تأتي بأفكار تمكّنك من النفاذ إلى السوق بنجاح ما لم تكن ثقافة وحدتك أو شركتك قادرة على احتمال عدد ضخم من إخفاقات ذكية من هذا القبيل. لكن التجارب المعرفة تعريفاً مهلهلاً التي لا تحظى بمراقبة كافية تخرج عن السيطرة. هذه هي الإخفاقات التي يجب عليك أن تكون قادراً على تجنبها.

كيف تعزز النوع الأول من الإخفاقات وتتجنب النوع الثاني؟

إن إيجاد ثقافة تنظيمية آمنة نفسياً - أي الثقافة التي توصل إلى التساؤل وإلى مشاركة المعلومات والقيام بالمخاطرة التي يتطلبها الإبداع - أمرٌ حاسمٌ. ولكنها يمكن أن تستغرق مدة من الزمن. يقول ديفيد إي. غارفين وروبرت وجين سيزيك أستاذ الأعمال في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد: الأفضل أن «تبدأ على نطاق ضيق في بيئة مستقلة متمتعة باكتفاء ذاتي من وحدتك» وكي تؤسس قواعد أرضية

من أجل الإخفاق الذكي الذي يستطيع أن يكون تجربتك بينما يتواصل العمل الثقافى.

### وضع الحدود

شركة ستراتيجوس Strategos الاستشارية ورئيسها وأستاذ زائر في مدرسة إدارة الأعمال في لندن يقدم في كتابه قيادة الثورة Leading the Revolution عدداً من التوصيات فيما يتعلق بالطريقة التي توجه فيها ببراعة القيام بالمخاطرة داخل حمض مؤسستك النووي تحديداً؛ لأن نسب الإخفاق عالية جداً، كما يؤكد الكاتب، فإنه يجب على مصرف ابتكارك أن يكون مجهزاً بكثير من الأفكار والتجارب والمشروعات والأعمال الجديدة ويجب عليك أن تدير كل واحدة من هذه المجموعات على نحو واضح بالطريقة التي يدير بها مستشار مالي حقيبة استثمار.

إنها نصيحة مفيدة ولكنها تعالين الجانب الآخر من الموضوع. إن ما تحتاجه الشركات في الوقت الراهن، هو إرشادات للتأكيد على أن التجربة تستحق المخاطرة، ويقول غارفين: «إن الإخفاقات الذكية تقلص إلى الحد الأدنى التكلفة التنظيمية، بينما تزيد إلى الحد الأعلى التعلم التنظيمي ولهذه الإخفاقات الميزات الآتية.

- إنها تبدأ بافتراضات استباقية: إذا كنت تدخل في تجربة تقول: «دعنا فقط نرى ما الذي يحدث» أو «إن لم تكتب مسبقاً ما هي

توقعاتك، فإنه من غير المرجح أنك ستتعلم أي شيء منها» كما يقول غارفين: «وأنت ستكون عرضة لما يسمى انحياز الإدراك المتأخر مستتجاً أن ما حدث في التجريب يؤكد ما كنت تتوقعه دوماً».

- إنها صغيرة نسبياً «الإخفاقات التي تكون فعلاً كبيرة تتطوي على مضاعفات سياسية كثيرة جداً» تضع مهن الناس في الخطر، ويمنع الاضطراب الناتج المؤسسة من التعلم من التجربة.
- حلقة التغذية الراجعة قصيرة نسبياً: لا يخدمك جيداً أن تطلق نموذجاً أصلياً وبعدئذ تنتظر ثلاث سنوات كي تستقبل تغذيته الراجعة. إن ظروف السوق وحاجات الزبائن ستكون متغيرة كثيراً في غضون ذلك. إن الأمر النموذجي هو أن تبدأ بجمع المعلومات عن تجربتك في غضون أسابيع، مع العلم أن بعض المشروعات تستلزم مدة أطول».

إن البحث في تطوير منتج جديد في شركات موتورولا Motorola (هواتف محمولة) و جنرال إلكتريك GE (الماسحات الضوئية + CA) و Corning (الألياف البصرية) و Searle Nutrasweet) يكشف النقاب عن فوائد عملية «اختبر وتعلم» وهي طريقة من التقريب المتعاقب عبر الإخفاق الذكي. وكما يوضح المؤلفون غاري س. لين وجوزيف ج. مورون وألبرت س. بولسون فإن هذه الشركات تعلمت كيف ستحصل على منتجات مناسبة، وذلك بأن تحضر إلى الأسواق منتجاً كان في

## النوع المناسب من الإخفاق

أول الأمر مقبولاً فقط. لقد أدخلت هذه الشركات تحسينات على المنتج بسرعة استجابة إلى تعليقات الزبائن وعندئذ أعادت عملية التغذية الراجعة والتحسين مرات كثيرة.

إن شركة خدمات التصميم والابتكار IDEO تقدم نموذجاً ممتازاً عن طريقة الإخفاق بذكاء «إنها رفعت النمذجة الأصلية إلى مستوى شكل فني». وكل نماذجها الأصلية يجب أن تحقق ما تدعوه الشركة «قاعدة 3RS»: يجب أن تكون هذه النماذج استقرائية منجزة بوصفها محاولة أولى (مثل نموذج الهاتف المدمج المصنوع من مادة البوليسترين يمكن أن يصنع لكنه يتيح لك، مع ذلك إمكانية اختبار سهولة استخدامه). ويجب أن تكون سريعة ومناسبة (وقريبة على نحو كافٍ من ميزات الأداء والوظيفة والشكل المرغوب فيه).

هذه المزايا المرتبطة بالتكلفة والمدة يمكن أيضاً أن تساعد في ضمان أن تكون إخفاقاتك ذكية «إذا أخفقت بسرعة وبتكلفة قليلة فإن ذلك إخفاق جيد، لا سيما، إذا اكتشفت أن الافتراضات عن الطريقة التي ستغير بها السوق أو الكيفية التي ستتطور بها حاجات الزبائن لا تعيق» كما يقول جون ويلسون مدير صندوق المؤسسة الإستراتيجية (SEF) وهي قسم مسؤول عن استثمار أسهم خاصة لشركة UPS. إنه لا يمزح حين يقول: إن تكلفة التجربة ومدتها هما عاملان حاسمان ولكن صندوق المشروعات الإستراتيجية (SEF) لا يضع أهدافاً محددة وشاملة للجميع

على السواء لأيٍ منهما. جزء من السبب، كما يقول ويلسون، بالمقارنة مع كثير من المؤسسات التي تخاطر بالاستثمار في مشروعات جديدة وأكبر تكون العوائد المالية بالنسبة لها هي الأولوية العليا، فإن المهمة الرئيسية لصندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية هي أن تعيد المعرفة إلى الشركة. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نتطلع إلى استكشاف تكنولوجيا ناشئة أو أسواق جديدة لها أهمية إستراتيجية لمستقبل شركة UPS، كما أن الاعتبارات المالية هي فعلاً في أسفل قائمة أولوياتنا» ولكنها تدخل في العمل مع ذلك. ويتابع ويلسون قائلاً: «إننا نستثمر في المراحل المبكرة من شركة في بداية تأسيسها ونموذجياً في الجولة الأولى أو الثانية من التمويل حيث إنه في تلك المرحلة تكون خبرة البدء غير معروفة على نطاق واسع، وهكذا لا يكون فقط الاستثمار هو الأقل تكلفة بل يوجد أيضاً إمكانية أكبر للنجاح».

إن المهارات الأساسية تبرز بوضوح في التفكير العميق لشركة UPS في طريقة بناء تجربة. إذا فشلت في المهارات الرئيسة للشركة فإن مجموعة تطوير منتج داخلية في شركة UPS تتجه إلى تحمل المسؤولية عن المشروع. ولكن إذا كانت التجربة وراء نطاق تلك المهارات الأساسية للشركة - مثلاً، تطوير البرامج التي تستطيع أن تحسن خدمة شركة UPS على نحو مهم - فإن صندوق تمويل المشروعات الإستراتيجية يساعد تلك المجموعات كي تبحث خارج نطاقها عن شركات في بداية تأسيسها لتستثمر فيها. إن عملية الجهد الواجب أدائه من أجل فحص شركاء

## النوع المناسب من الإخفاق

من هذا القبيل تشمل أسئلة مثل ماذا سنتعلم من هذا الاستثمار الذي لم نتعلمه بطريقة أخرى؟ وما هي قابلية التطبيق لفكرة شركة في بدايتها؟

لكن ربما المعيار الأكثر أهمية الذي تمتلكه UPS هو شرط وجود راع داخلي في كل حالة استثمار - وحدة ما ضمن الشركة تبدي استعداداً لدعم الاستثمار عادةً بالعمل بوصفها مراقباً في مجلس إدارة. هذا الاشتراط يؤكد أن التجربة مهمة إستراتيجياً لـ UPS وبذلك يزداد احتمال أن تكون الدروس المكتسبة بالتعلم - حتى إذا فشلت التجربة - قيمة الشركة حديثة الانطلاق.

تمخضت عن أحد هذه الاستثمارات، مع شرك ماوي Moai للتقنيات صانعة برامج مزاد علني على الإنترنت، خسارة مالية. لكن الأفكار الثاقبة المكتسبة من الشراكة ساعدت UPS في تحسين سرعة موقعها الخاص على الشبكة العنكبوتية وفاعليته. استثمار آخر يكافح الآن يرتبط بشركة هاي بوينت سيستمز High Point Systems، صانعة برامج «أمر الدخول» التي تمكن المستهلكين من أن يتفحصوا البضائع بدقة في المنزل وأن يوجدوا قائمة تسوق على الإنترنت بسهولة أكبر. إن الاستثمار في هذا المشروع حديث الانطلاق أدى دوراً في التصميم النهائي لـ UPS على أن: «علم اقتصاد توصيل طلبات مواد البقالة إلى الزبائن في منازلهم يجعل من الصعب على مزود الخدمة أن يكسب أي مال» كما يقول ويلسون: إن الدروس المكتسبة بالتعلم ساعدت Ups كي تتجنب القرار الخطير المتمثل في دخول ذلك السوق، واعتماداً

على الطريقة التي يتطور بها سوق إمداد مكتب المنزل، فإنها قد تزود يوماً ما بفوائد إيجابية أيضاً، كما يصف ويلسون. وبالرغم من أن هذه الاستثمارات لم تنجح من منظور مالي، فإنها زادت الرأسمال الفكري لـ UPS وساعدتها في المحافظة على مسار إستراتيجي سليم.

ويقول ويلسون: إن الاستثمار في الشركات الخارجية «يقلل المخاطرة الشخصية لموظفي UPS لأننا نتعلم من تجربة -وأحياناً من الفشل- المقاولين خارج الشركة». وإذا فشلت التجربة فإنه أقل أذىً أن نخفض القيمة المقدرة للاستثمار من أن نغلق مشروعاً داخلياً ونسرح الموظفين. إن ذلك صحيح إلى حد ما ولكن ليس هناك شركة تستطيع أن تبقى على قيد الحياة بالاتكال حصرياً في الشركات الخارجية أو الاستثمارات من أجل كل ابتكاراتها. تحتاج ثقافتك الداخلية إلى أن تكون داعمة لأنشطة القيام بمخاطرة محسوبة.

يجب عدم الخلط بين حرية الإخفاق وجواز ارتكاب  
أخطاء ناجمة عن حماقات

بحكم طبيعة الخصائص العقلية والنفسية يميل معظم الناس إلى التفاؤل المفرط بشأن حظوظ مشروع حديث الانطلاق من النجاح. يقول غارفين: «إنك لن تتمكن مطلقاً من حمل الناس على مشروع صعب إذا لم تضخم للغاية عندهم أرجحية النجاح. بالإضافة إلى ذلك، في معظم الأمثلة، فإن خطر المشروع لا يظهر جلياً قبل أن تمضي به قدماً.

## النوع المناسب من الإخفاق

وتتفق دوروثي ليونارد وويليام ج. أبيرناتشي أستاذ إدارة الأعمال في مدرسة الأعمال في هارفارد مع تقويم غارفين. وبالرغم من ذلك فإنها تقول: «من المهم جداً أن تتوثق أن الناس الذين هم أعلى منك مرتبة في المؤسسة يفهمون أنه توجد درجة ما من المخاطرة المترافقة مع المشروع الذي تتولى القيام به».

وعلاوة على ذلك، كما تشير هي والمؤلف المشارك والتر سواب في كتاب عنوانه: عندما يتطاير الشرر «When Sparks Fly» فإن تأليف فريقك وبناءه يجب أن يكونا ملائمين لدرجة المخاطرة التي تقدم عليها. مع مشروع تكون فيه المخاطرة كبيرة، مثلاً، لا بد من أن تكون راغباً في فريق عمل متفوق إبداعياً ومتنوع فكرياً وقائد فريق قادر على التحمل.

## أسس الأمن النفسي

هل ينجح القيام بمخاطرة فقط في بيئة خالية من الضغط؟ كلا، وفقاً لدراسة إدموندسون عن مؤسسة ضخمة ذات منفعة عامة في منطقة وسط الأطلنطي. تحت الضغط الشديد لتخفيض التكاليف فإن هذه المؤسسة سرحت 25% من موظفيها وظلت قادرة على ابتكار أساليب جديدة لتكون أكثر إنتاجاً، في ظل قيادة مدير تنفيذي رئيس جديد فإن المؤسسة ارتقت إلى مستوى أفضل من الممارسات مقارنة مع مؤسسات مشابهة وتخلصت من طبقة تامة من الإدارة (غالباً عبر صفقات تقاعد مبكر سخية) وزادت أجر معظم العمال الباقين

وأتاحت لهم مرونة أكبر في صنع القرار عن طريق إيجاد فرق عمل مكلفة باكتشاف طرق أرخص لإنجاز الأعمال.

يقول إدموندسون: إن رسالة المدير التنفيذي الرئيس إلى الموظفين بعد إعادة الهيكلة هي «إن الوضع ملح ونحن نحتاج إليكم كي تغيروه». لقد أوضح أن المهمة كانت في مأزق وأنه سيكون على الأشياء أن تتغير لكنه ترك أيضاً العمال الباقين يعرفون أنهم لن يعاقبوا بسبب المحاولة بطرق جديدة. هذا المثال يؤكد صفة مميزة أخرى للإخفاقات الذكية: وهي أنها ليست عقابية. ويقول إدموندسون: «الضرورة الملحة والعقوبة تعارض إحداهما الأخرى حتى إن لم يبدُ أن الأمور تتحوّل هذا المنحى في البداية، ويستطيع الموظفون أن يتحملوا ضغط انخفاض الإيرادات والخوف من التهديد بتقليص عدد الوظائف إن هم باتوا على يقين أن نظراءهم ورؤساءهم لن يزعجهم جراء إقدامهم على مجازفات مناسبة» يكتب هامل قائلاً: «إن إحدى الطرق لتعزيز القيام بالمخاطرة هو أن تثبت من أن مقاييس الشركة تركز كثيراً على الابتكار وإيجاد الثروة وأيضاً المحافظة على الثروة والتنافؤية. والطريقة الأخرى هي أن تغير افتراضاتك الأساسية للإخفاق». يقول غارفين: «إن معظم الشركات تعمل وفق افتراض الكمال والعصمة من الخطأ، إنها تفترض أنها إذا أجرت عشر تجارب، فإن تسعاً منها يجب أن تكون ناجحة. ولكن شركة IDEO تتبنى موقفاً أنه إذا نجحت خمس أفكار من 1000 فكرة تختبرها فإن ذلك يعد نجاحاً كبيراً جداً». لا تستطيع أن تحقق

التميز بالتخطيط للكمال، إنك تفعل ذلك بإيجاد بيئة تسمح لفرق العمل بأن ترتكب أخطاء وتتعلم منها.

في دراسة في Harvard Business Review October 2001 عنوانها «Speeding up Team Learning» عن تسريع وتيرة تعلم فريق العمل «Speeding up Team Learning» عن قدرات فرق الجراحة للتكيف مع تقنية جديدة تجعل تقليص المداخلة الجراحية مع الأنسجة السليمة المحيطة بالقلب ممكناً، يوضح إدموندسون وزملاؤه ريتشارد بومير وغاري بيزانو الطريقة التي يؤدي بها الإخفاق الذكي دوراً حتى في العمل حيث يوجد حيز صغير جداً من التسامح مع الخطأ. لقد كتب هؤلاء: «إن كثيراً من المعلومات عن قلب المريض التي كان يكتشفها الطبيب الجراح، تقليدياً، عبر المشاهدة والجس باتت الآن تنقل بواسطة أدوات قراءة رقمية وأصوات فوق سمعية تعرض على جهاز مراقبة بعيداً عن مجال رؤيته (أو رؤيتها). إن الفرق التي تكيفت مع التكنولوجيا الحديثة الأسرع والأكثر فاعلية استفادت من التجربة والخطأ، لقد كانت هذه الفرق قادرة على أن تجرب «مع طرق جديدة من إنجاز الأشياء كي تحسن أداء الفريق حتى إذا كانت بعض الطرق الجديدة أثبتت في النهاية أنها لا تتجح».

بالنسبة لهذه الفرق، التعلم في وقت بالغ القصر على هذا المنوال أثمر بين الفينة والفينة رؤى كانت ستضيع لو أن أحد أعضاء الفريق ركن إلى الانتظار حتى تتم مراجعة العمل رسمياً بعد حدوثه؛ الأمر الذي يعد مكوناً جوهرياً في التعلم الأكثر تنظيماً.

في الواقع، عدد من الممارسات التي انتهت إلى أن تكون منظمة على أساس إداري بوصفها جزءاً من الإجراءات العملياتي المعيارية الجديد، كانت أصلاً محددة عبر التأمل والتفكير المستمر على مر الدقائق الذي يسم عملية التجربة، والخطأ.

ويتابع المؤلفون القول: إنه في حال حدوث عملية التجربة والخطأ في أجواء خاصة عندما يتعلم الأفراد ضمن فريق يجازف الموظفون بالظهور جاهلين أو غير أكفيا عندما يقترحون أو يجربون شيئاً جديداً.

إن تحييد الخوف من الارتباك أمر ضروري لتحقيق تواصل قوي متبادل، الأمر الذي يقتضيه الابتكار والتعلم في وقت متناهي القصر هنا دور قائد الفريق حيوي جداً. من فرق جراحة القلب الأكثر نجاحاً وجد المؤلفون أن القادة عملوا كنماذج «عدم العصمة من الخطأ» لقد كانوا مستعدين للاعتراف بأخطائهم للفريق. ويوضح إدموندسون قائلاً: «تستلزم التكنولوجيا الجديدة من أعضاء الفريق أن يتبنوا تكافلاً أكبر كي يعملوا على نحو فاعل مع الفرق ذات التسلسل الوظيفي الهرمي، إن رغبت أن يكون جميع العاملين قادرين على الاعتراف بأخطائهم ومناقشتها عندما تتوافر فرصة لفعل ذلك إذا لم يكن القائد مستعداً لأن يكون قدوة، عندئذ من الأرجح أن التجربة كلها ستفشل».

عندما ينمذج القائد الافتراض أن الفشل جزء محتوم من عملية الابتكار، فإن كل شخص آخر من الفريق يرى أنه فعلاً أمر حسن أن

## النوع المناسب من الإخفاق

ترتكب الأخطاء في أثناء عمالك. وأن تتحدث عنها مع زملائك. إنهم يفهمون أن التعلم وقت بالغ القصر هو قيمة تنظيمية حقيقية وليس فقط قولاً دارجاً جميلاً، لكن الحرية في أن تخفق «يجب ألا تكون مشوشة برخصة لارتكاب أخطاء سخيفة». كما يقول غارفين في كتاب التعلم في العمل Learning in Action حيث يؤكد أيضاً أن «المحاسبة تبقى ضرورية من أجل الأداء الفاعل، ولا يجب على أي مؤسسة أن تعتق التفكير المشوش أو العنيد المتشبه بالرأي الخاطئ. في GE جنرال إلكتريك الاختلاف مفهوم جداً. وفقاً لرئيس تنمية القيادة: «إذا كان قرارك صائباً، في ضوء قاعدة معلومات متاحة لك في حينه، فإنك لن تكون مهدداً بسببه، وإذا كنت صنعت قراراً خاطئاً وأي شخص استطاع التنبؤ به، فإنه لا يوجد شخص غفور جداً».

## قراءات إضافية

- Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work by David A. Garvin (2000 Harvard Business School Press)
- When Sparks Fly: Igniting Creativity in Groups by Dorothy Leonard and Walter Swap (1999, Harvard Business School Press).
- Leading the Revolution by Gary Hamel (2000, Harvard Business School Press).

“Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process” by Gary S. Lynn, Joseph G. Morone, and Albert S. Paulson (California Management Review, 1996).



## خمسة خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف في أوقات الشك

بيتر جاكوبس

في أوقات التغيير السريع والشك المتزايد، يمكن لإستراتيجيات الأعمال التي تبدو راسخة ظاهرياً أن تخرج عن مسارها بسرعة مذهلة. يدخل المنافس غير المتوقع إلى السوق بمنتج أرخص وتتحول أذواق المستهلكين بسرعة إلى التكنولوجيا الجديدة. تتعاون الأحداث العالمية كي تعيق وصولك إلى الموارد الأساسية. وتبدو احتمالات التصدع والاختلال الإستراتيجي بلا نهاية.

من أجل أن تنجح شركة ما في الوقت الحاضر فإنه على مديريها أن يجدوا طرقاً لزيادة قدرة مؤسستهم ووحداتهم على قراءة متغيرات السوق والصناعة والتفاعل معها. إن هدفهم هو أن يعززوا المرونة

الإستراتيجية للشركة بواسطة تعلم كيفية رؤية التصدعات والاختلالات المحتملة في مرحلة أبكر والاستجابة بسرعة أكثر.

وبالنسبة لمعظم الشركات، فإن هذا الأمر لا يحصل بسهولة. بالإشارة إلى كاتسوهيكو شيميزو من جامعة تكساس، سان أنطونيو، ومايكل هيت من جامعة تكساس A&M، فإنهما يركّزان بوضوح في مقالتهما التي نشرت عام 2004 تحت عنوان أكاديمية مدير الإدارة التنفيذي Academy of Management Executive على العوائق التي تواجهها الشركات في بناء المرونة الإستراتيجية ويحددان عدة خطوات يمكن أن يتبناها المديرون كي يتغلبوا عليها. إن أفكارهما الموحدة مع الأفكار الثاقبة للخبراء الآخرين والمديرين التنفيذيين الكبار توفر إطاراً قيماً لزيادة المرونة الإستراتيجية لشركتك.

### القدرة الحاسمة لمواجهة التغيير والشك

يعرف شيميزو وهيت المرونة الإستراتيجية بأنها قدرة مؤسسة على أن:

- 1- تحدد التغييرات الرئيسية في بيئاتها الخارجية.
- 2- تعتمد بسرعة موارد لبرامج عمل جديدة في معرض استجابتها لتغييرات من هذا القبيل.

### خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

3- تدرك وتعمل من غير إبطاء عندما يحين الوقت كي تنهي أو تعكس التزاماتها بالمورد القائم.

إن مسرح العمل التنافسي الديناميكي في السنوات الأخيرة جعل من السرعة مكوناً حاسماً من مكونات كل من هذه القدرات.

انظر إلى شركة بولا رويد Polaroid، استغرق الأمر مع الملكة السابقة التي كانت متربعة على عرش التصوير الفوري سنوات حتى تعترف بالتطورات التي طرأت على التصوير الرقمي، وقد تجاوزت الشركة أخيراً، ولكن كان أداؤها شديد التواضع .

إنه ليس واضحاً فيما إذا كانت شركة بولا رويد Polaroid تعامت عن التغييرات الصناعية واختارت أن تتجاهلها أو أنها افتقرت إلى الموارد كي تستجيب لهذه التغييرات على نحو مجدٍ. ومع ذلك، فإن الشركة تبين بالمثل أن ما يقترحه هيت هو نوع من الصلابة الإستراتيجية. مهما كانت إستراتيجية الشركة فإن بولا رويد Polaroid بدت ملتزمة بثبات بتلك الإستراتيجية حتى عندما جعلتها التطورات التكنولوجية غير مناسبة. إن هذا الأمر كافٍ بسهولة كي تسخر من عدم الكفاية الواضحة لشركة بولا رويد Polaroid، لكن كيف أعددت شركتك كي تتعامل مع الأشياء غير المتوقعة؟

## خمس خطوات للمحافظة على المرونة الإستراتيجية

لأن المديرين في كل مستوى عرضة للانحيازات التنظيمية والنفسية، فإن المحافظة على المرونة الإستراتيجية نادراً ما تكون مهمة بسيطة. إن الخطوات الآتية ستساعد في تحقيق ذلك.

### 1- قس النواتج وراقبها.

في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation يراجع فريق الإدارة العليا الأداء الإستراتيجي لكل مبادرة عامة رئيسية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل. يقول سكوت فيوزون مدير التسويق الرئيس في شركة داو كورنينغ Dow Corning Corporation: «في الواقع، المراقبة أكثر سلاسة ومرونة؛ لأننا نلتقي على نحو متكرر، كي نراجع ونقومّ أداء مشروع مقابل الأهداف التي تم تحديدها. إن شركة داو كورنينغ Dow Corning منهمكة في عشرات الأسواق المتنوعة حيث كل شيء يتغير باستمرار، وهكذا فإن المراقبة المحكمة ضرورية لإبقاء المشروع على المسار وضمن الميزانية». ويشير شيميزو وهيت أنه مهم أيضاً للشركات أن تفكر بجديّة في شأن ما الذي تقيسه. مثلاً، إذا كان هدفك أن تستولي على حصة السوق من منافس ما، فإنك لا تستطيع فقط أن تقيس المبيعات الإجمالية لأنه

## خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

من المحتمل أن يكون السوق قد نما نمواً جيداً ومع هذا النمو نمت مبيعات منافسك أيضاً. وعلى نحو مشابه، إذا كنت تحول اهتمامك إلى مبادرات النمو الجديدة، فإنك تتكل على مقاييس تهدف إلى مراقبة نجاح الأعمال الناضجة تماماً.

وكي تعزز التكيف التنظيمي ينصح فيوزون الشركات بأن تبقي المشروعات مرنة وقادرة على تحمل نتائج المجازفة باعتماد موارد للمبادرات الجديدة لمرحلة واحدة في كل مرة ولا سيما في البداية. ويوضح فيوزون قائلاً إذا أشارت المراقبة فجأة إلى تغيير مهم في اتجاه يرجح أن يحسن ناتج المشروع تحسيناً جوهرياً لكن الميزانية الآن قد بلغت مداها، فإن المبادرة برمتها تكون في خطر.

### 2- ليكن لديك شخص ما يعمل محامياً للشيطان.

يحتاج القادة إلى أن يكونوا واعين لانحيازاتهم المعرفية الخاصة؛ خشية أن يصبحوا حبيسي طريقة جامدة في نظرهم إلى العالم. إن تعيين زميل موثوق أو -الأفضل مع ذلك- أكثر من زميل كي يتولى القيام بدور محامي الشيطان في فريقك يعد طريقة ممتازة كي تكشف انحيازاتنا، كما يشير شيموزو وهيت. وماذا بشأن القرارات غير الجماعية؟

يجد هيت أنه بسبب ضيق الوقت، فإن المديرين غالباً ما يصنعون قرارات إستراتيجية رئيسة بأنفسهم. ويقول: لكن حتى عندما تفعل ذلك، فإن مشاركة تفكيرك مع زملائك والبحث عن تغذيتهم الراجعة يمكن أن تساعدك كي تحافظ على تفكير منفتح فعلاً.

إن العقبة الرئيسة لدفاع الشيطان هي نفورنا الطبيعي ومقاومتنا لفكرة أن ينظر إلينا بوصفنا «متعنتين». يشير المؤلفان إلى إدارة شركة جنرال موتورز، فإن أي شخص كان يعبر عن مشكلة، يوصف فوراً بأنه سلبي وليس لاعباً جماعياً في فريق. ديبيرا ميريسون أستاذ مشارك في مدرسة التربية في جامعة ستانفورد وفي مدرسة الأعمال للتخرج التابعة لها ومؤلفة كتاب: الراديكاليون المتعدلون: كيف يلهم القادة التغيير على صعيد العمل يومياً؟

Tempered Radicals: How Everyday Leaders Inspire Change at Work?.

تقول: إن الشركات تحتاج إلى أن تشجع الناس على التعبير عن آرائهم وأفكارهم حتى إذا كانت لا تتفق مع المنظور المهيمن. وتؤكد ميريسون أن «المؤسسات لا تستطيع أن تتعلم إذا كان كل شخص يفكر ويتحدث بالمنطق ذاته واللغة ذاتها».

3- عليك أن تتعقب على نحو موصول، المنظورات الخارجية.

إن الإصغاء بعقل منفتح إلى أفكار وآراء أصحاب وجهات النظر المختلفة سواء من خارج وحدة عمل خاصة أو خارج الشركة بالإجمال يعد طريقة أخرى فاعلة لمواجهة انحيازات الإدارة. غير ملحوظ نموذجياً أن الانحيازات مثل الميل إلى التغاضي عن التغذية الراجعة السلبية أو إلى العمل بسرعة كبيرة تنمو بقوة طوال الوقت، ولا سيما إذا كان حجم أعمال الإدارة منخفضاً. يقول هيت وشيميزو: إن الحصول على الرؤية الثاقبة الخارجية الجديدة أمر مهم جداً عند كل مستوى تطبيقي. خذ في حسابك الخطوات الآتية التي تستطيع الشركات أن تتبناها كي تساعد في أن تجعل ذلك يحدث:

- عين روتينياً أعضاء مجلس إدارة من الخارج: إن المديرين الجدد من الخارج ملزمون بالتعلم عن الشركة، معرض تعلمهم يتجهون إلى بحث السياسات والممارسات التي سلم بها جداً مدة طويلة.
- حدد مدة تولي كبار المديرين التنفيذيين لمناصبهم: يقول المؤلفان: «إن وصول مدير تنفيذي رئيس جديد يزود المؤسسة بفرصة كي تراجع الافتراضات القديمة وتصحح الأخطاء في القرارات الإستراتيجية السابقة». مثلاً، بالرغم من أدائهما الرائع فإن

المديرين التنفيذيين الرئيسيين الأخيرين لشركة تويوتا تحيا،  
الأول بعد أربع سنوات والآخر بعد ست سنوات على التتابع.

- يجب أن تناوب المديرين في أداء العمل روتينياً: كثير من المؤسسات  
تناوب مديرين ومديرين تنفيذيين محددتين بوصفه جزءاً من  
برامج تدريبها ولكن شركات أخرى تترك موظفين معينين في  
المواقع نفسها سنوات، ومن ثم فإن التفكير المتخلف البالي والجمود  
هما النتيجة الحتمية. في المقابل، التدريب الشامل لا يوسع معرفة  
المؤسسة ومهاراتها فقط بل إنه أيضاً ينشط ويحفّزهم.

- أفد من تحالفات الشريك: أصبحت التحالفات مع الشركات  
الأخرى خطوات إستراتيجية رائجة عموماً بوصفها طريقاً  
للاستفادة على نحو مشترك من الموارد المتمم بعضها بعضاً.  
ومع ذلك، فإن تحالفات كهذه يمكن أيضاً أن تكون موارد ممتازة  
للتعلم والرؤية والأفكار الجديدة.

- عليك أن توجد مجموعات استشارية مخصصة لأغراض معينة:  
إن مديراً تنفيذياً كبيراً أو رئيس وحدة أعمال غالباً سيحشد  
مجموعة غير رسمية كي تساعد في تحليل النتائج المحتملة  
للقرارات الإستراتيجية المهمة وتقويمها، مثلاً: هل يتعين على  
الشركة الاستعانة بوسيط خارجي، ولأي بائع يجب أن يكون

## خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

ذلك؟ يجب على القادة أن يكونوا واضحين في توقعاتهم لما ستؤمنه المجموعة وللإطار الذي تعمل عبره. إن مشاركي المجموعة الاستشارية هم غالباً مديرون مختارون كي يظهروا مقتطفاً نموذجياً واسعاً من الخبرة.

يسلم شيميزو وهيت بأن اقتراحاتهما تنطوي على بعض المخاطر والعيوب. قد يعيد المديرون والمديرون التنفيذيون الجدد صياغة الإستراتيجيات الفاعلة الراهنة كي يضيفوا عليها ببساطة، سمتهم الخاصة. إن منحنى التعلم لأي شخص في العمل الجديد أيضاً يجب أن يكون ذا مكانة مهمة. يحذر ستيف أودلاند رئيس ومدير تنفيذي رئيس لمؤسسة أوفيس ديبوت Office Depot قائلاً: «كن حذراً من وجهات النظر الخارجية، هؤلاء الذين لا يفهمون تماماً مؤسستك يمكن أن يقودوك خارج المسار ويحطموا علامتك التجارية ويمكن للتضارب والتناقض الإستراتيجي أن يشوش المستهلكين وأساساً يحطم قيمة حاملي الأسهم؛ لذا فإن المحافظة على التوازن أمر حاسم.

### 4- انظر إلى القرارات بوصفها حقيبة اختيارات.

تمتلك المؤسسات عادة مشروعات ومبادرات متعددة تجري في وقت واحد. إنه لأمر حاسم ألا يدع القادة مشروعاً أو اثنين يسيطران على

اهتمامهم، وكلما تغيرت الأسواق فإن المبادرات التي تبدو أقل أهمية سرعان ما يمكن أن تصبح الأكثر قيمة وأهمية. إحدى طرق المحافظة على منظور متوازن هي مراجعة مشروعات ومبادرات المؤسسات دورياً بوصفها حقبة اختيارات. إن إنجاز هذا الأمر يجعل من الأسهل أن تعيد توزيع الموارد من مشروع إلى آخر مقدماً وعداً بالنجاح أكبر في ضوء حالة السوق كما يشير هيت وشيميزو.

إن المؤسسات الأصغر تميل إلى تنفيذ مبادرات أقل بصورة متزامنة. لكنها تستطيع بسهولة أن توسع حقائق قرارها عن طريق إدراج تجارب وتغييرات صغيرة.

#### 5- حلل النتائج وطبق التعلم.

تشأ المرونة من القدرة على التعلم، ولكن هل تتعلم الشركات كل ما تستطيعه من المبادرات الإستراتيجية التي تأخذها على عاتقها؟ من المحتمل ألا يكون الأمر كذلك. يميل المديرون إلى التفاوض عن السلبيات والتأكيد على الإيجابيات على أي حال، فقط عن طريق التفحص بعناية للأسباب التي أدت إلى النتائج السلبية وتلك التي أدت إلى النتائج الإيجابية يستطيع المديرون أن يزدوا إلى الحد الأعلى تجربة تعلمهم.

## خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك

إذا كانت مكتسبات شركة ما ضعيفة، على سبيل المثال، لكن الإدارة تتعلم كثيراً من التجربة، فإنه يمكن للشركة أن تجرد الأصول وتطبق معرفتها المكتشفة حديثاً كي تجعل المكتسبات المستقبلية أكثر نجاحاً أو إذا شعر الفريق التنفيذي للشركة أن المشكلة ناجمة عن اندماج عديم الجدوى، فإنها تستطيع أن تؤجل البت في التخلص من أصولها حتى تفهم المشكلة فهماً أفضل. إن تقرير القيمة المحددة لتعلم من هذا القبيل قد لا يكون ممكناً ولكن يجب على الشركات أن تعدّه جزءاً من كل استثمار أو عائد مشروع وغالباً سيغير هذا التعلم منظوراتها تغييراً مهماً. ويشير هيت وشيميزو إلى مثل جيد على ذلك وهو شركة أنظمة سيسكو Cisco Systems. حيث إن هذه الشركة نمت إلى حد بعيد عبر سلسلة من المكتسبات الناجحة. وجد المؤلفان أن Cisco تقوم بجهد حقيقي كي تتعلم قدر الإمكان من كل مكتسب وتحذر كثيراً كي تتجنب رحيل هيئة الموظفين الأساسيين الذين يمتلكون معرفة مهمة بشأن الشركة المكتسبة وصناعاتها وأسواقها. هؤلاء الموظفون يمكن أن يصبحوا معلمين أقوياء يساعدون المؤسسات كي ترى أعمالها وأسواقها في إدراك جديد. إن القدرة على تبني منظورات مماثلة هي بالطبع عنصر حاسم في بناء المرونة الإستراتيجية.

**جعل مؤسستك مستعدة للتغيير.**

كي تحقق المرونة الإستراتيجية، يجب على المؤسسات أن تؤمن بفكرة التغيير على أنها جزء ضروري ومحتوم من نمو المؤسسة. لكن قلة من قادة الشركات ينفذون هذا الأمر. في الواقع، حتى في مناخات الأعمال غير القابلة للتنبؤ، يتجه المديرون إلى أن يركزوا كل طاقاتهم تقريباً على تنفيذ الإستراتيجية الحالية بنجاح. ما يجب عليهم أيضاً أن يقوموا به هو الإعداد لمستقبل مجهول.

إن الخطوة الأساسية الضرورية في هذا المسعى هي أن تضمن أن الشركة مستعدة للتغيير في كل الأوقات، ويكون ذلك بأن تضمن أن العاملين ضمن المؤسسة مستعدون لذلك، وقادرون على تغيير ما يفعلونه والطريقة التي يعملون بها والذين يعملون معهم. إذا كان مثل هذا التفكير غير متوافر في شركتك أو وحدتك فإنه توجد خطوات محددة تستطيع أن تقوم بها مثل:

تحدي الرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطار المحدقة: إنه من الصعب أن تحث الناس على أن يتغيروا عندما يكونون مقتنعين بوضعهم الحالي. وضع لماذا سيكون التغيير ضرورياً وحتماً وقدم معلومات مناسبة، كي تجعل الموظفين يفهمون.

أعطِ موظفيك فرصة للتعبير عن الرأي:

الموظفون الذين يستطيعون أن يعبروا بحرية عن أفكارهم - الذين يعتقدون أنك ستصغي إليهم - سيشعرون أنهم أكثر تمكناً كي يعملوا. شجع النقاشات الصريحة في برنامج التغيير واعمل على فهم المقاومة عن طريق استكشاف هموم العاملين وبواعث قلقهم. وعندما يعتقد العاملون أن صوتهم مهم فإنهم يكونون أكثر قابلية للتكيف مع التغيير.

شجّع العمل التشاركي:

طوّر طرقاً أكثر تشاركية للطريقة التي تعالج بها الأعمال اليومية بخاصة:

- 1- عليك أن تنزل مستوى صنع القرارات إلى أدنى المستويات الممكنة.
- 2- عليك أن تبقي خطوط الاتصال مفتوحة.
- 3- شارك بالمعلومات بحرية.
- 4- اطلع اطلاقاً وافياً على القضايا التي يواجهها موظفوا الخطوط الأمامية.
- 5- ركز على بناء التعاون عبر الفرق ذات الوظائف المتقاطعة.

### خُصص مجموعتك من الخوف.

يحض الخوف الموظفين على تجنب المخاطر، فيؤدي بهم إلى التركيز على الذات وإيقاف التواصل، كما أنه يكلف المؤسسات أموالاً حقيقية من حيث الإنتاجية المخفضة وجودة العمل المتناقصة. اجعل هدفاً لك أن تقلل الخوف، ولكن لا تتكرر التحديات التي تأتي مع التغيير.

يجب أن يشعر الموظفون في كل مستويات المؤسسة أنهم أحرار في تحديد المشكلات واقتراح الحلول. ويجب أن يشعروا أنهم أحرار كي يجربوا ويحاولوا في أشياء جديدة دون خوف من العقوبة إذا فشلوا.

### سيوبان فورد. نقلت بتصريف من

Harvard Business Essentials: Managers Toolkit – the 13 Skills Managers Need to Succeed (Harvard Business School Press, 2004) and Harvard Manage Mentor.

## خدمات الشبكة العنكبوتية Web

### التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي

جون هاغل الثالث

عندما تزداد الضغوط المالية، فإن الشركات تبحث عن الإغاثة من البنى التحتية الصلبة والعالية التكلفة التي تجعل النمو، وتخفيض التكلفة تحديات مخيفة. على نحو متزايد، تعتمد قدرة الشركات على إتاحة دورات إضافية من التوفير على صعيد التكلفة وتحسين عائدات أصولها على مرونة أكبر وقدرة معززة كي تتعاون. إن جيلاً جديداً من تكنولوجيا المعلومات -متعلقة بالبنية، المعروفة بطرق متنوعة كتكنولوجيا خدمات Web أو أبنية الخدمة الموزعة- يمكن أن تساعد المديرين لمواجهة هذه التحديات. خلافاً للجيل الأول من شبكة المعلومات Web الذي كان مركزاً على اتصال الناس مع مواقع شبكة المعلومات Web، فإن تكنولوجيا خدمات شبكة المعلومات Web تؤتمت الاتصالات عبر تطبيقات ومعطيات دون تدخل بشري. أكثر من «مجرد استثمار تكنولوجيا معلومات آخر» فإن هذا الجيل اللاحق من

تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يكون محفزاً من أجل فحص دقيق لتفكير الإدارة. غالباً ما تكون خدمات شبكة المعلومات Web مشوشة بمزودات خدمة التطبيق (ASPS) التي تستخدم نموذج تسعير (إيجاري) وتوزيع خدمات تشاركية كي تجعل برامج التطبيق التقليدية متاحة لنطاق أوسع من الزبائن. مع أن خدمات شبكة المعلومات Web متاحة للمستخدمين بوصفها خدمات تشاركية، فإنها تستطيع أن تحل كثيراً من المشكلات المترافقة مع ASPS وعلى وجه الخصوص الصعوبات في توزيع الخدمة التي يسببها الاعتماد على تكنولوجيا البرمجة التقليدية جداً. تمثل تكنولوجيا الخدمات خطوة رئيسة إلى الأمام في المساعي المستمرة لإنتاج قيمة أعمال من تكنولوجيا المعلومات. إنها لا تستلزم إزالة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات الشاملة التي راكمتها الشركات على مدى عقود. وبدلاً من ذلك، فإنها تقدم غطاءً يمكن أن يربط منصات تكنولوجيا المعلومات بسرعة أكبر وبتكلفة أكثر فاعلية مما استطاعت تقديمه الأجيال السابقة من التكنولوجيا.

إن غطاء توصيل من هذا القبيل يقلص فعلياً تكاليف تشغيل وتطوير تكنولوجيا المعلومات ولكن ذلك فقط جزء صغير من فائدة تكنولوجيا خدمة Web.

فائدتها الحقيقية تكمن في المرونة المتزايدة والتعاون الذي ينتج تبعاً مدخرات تشغيل مهمة وخيارات نمو عبر الأعمال بكاملها. مثلاً، بإيجاد طرق جديدة للعمل معاً، تستطيع الشركات أن تزيل عدم الكفاية الفعلية وحشد مدى أوسع من الموارد لتقديم قيمة أعلى إلى الزبائن.

إذا كنا تعلمنا شيئاً منذ الثمانينيات فهو أن التكنولوجيا في أفضل الأحوال محفز وممكن وليست إجابة بحد ذاتها. غالباً ما يشتري المديرون التواقون لكسب فوائد اقتصادية مهمة التكنولوجيا ليفاجؤوا بأن المكافآت جاءت دون التوقعات: تكلفة التشغيل الإضافية والنفقات الرأسمالية لم تنتج تحسين أداء موازياً أو عائداً على الاستثمار.

تعلم المديرون درسهم، لقد تجنبوا إغراء إدخال التكنولوجيا في الأعمال دون تغيير أعمالهم في الوقت نفسه. إنهم يفهمون أنه كي يستخدموا مقدره خدمات شبكة المعلومات Web من أجل تعاون ومرونة أكبر فإنهم يحتاجون أن يعيدوا التفكير في بعض القضايا الأساسية أكثر مثل «ما هي الأعمال التي نقوم بها فعلاً؟» وما هي طبيعة المشروع؟

لحسن الحظ فإن استخدام خدمات شبكة المعلومات Web لا يستلزم تغييراً ضخماً بين عشية وضحاها. ولا يتمحور حول إنشاء أعمال جديدة استناداً إلى قاعدة افتراضية. وبدلاً من ذلك فإن الفكرة هي أن يعيد صياغة الأعمال القائمة على أساس التحرك خطوة واحدة في كل مرة، بحيث تتحقق قيمة إضافية من الأصول الموجودة. مثلاً، شركة دل للكمبيوتر Dell Computer تستخدم الآن خدمات شبكة المعلومات Web كي ترتبط مع الموردين ومع مزودي الخدمات اللوجستية بوصفهم أطرافاً ثالثة. بدأت جنرال موتورز عند الطرف الآخر من الأعمال باستخدام خدمات Web كي تتسق تفاعلات مع المتعاملين ومشتري السيارات. مع مرور الوقت كانت جنرال موتورز تخطط كي تستخدم اتحاداً أسسته مع فورد وديملر كر إيسلر؛ كي توسع بناء التكنولوجيا هذه إلى علاقاتها مع الموردين.

لقد أصبحنا تدريجياً جميعاً متعبين من «عود تغيير العالم» بواسطة التكنولوجيا الجديدة والمطلب المرافق لذلك المتمثل في اندماجات رأسمالية ضخمة على مدى حقبة مطولة من الزمن. في الوقت الحاضر، الاقتراح أكثر براغماتية بما لا يقاس - استثمر مبالغ معتدلة وعليك أن تلح بإصرار على العوائد الاقتصادية قريبة الأجل. لا تتقدم إلى الأمام ما لم تكن هذه النتائج محققة. وعندما يتم ذلك، فإنك تدرك حالاً أن تقوية المنافسة ستجبرك على أن توسع تنفيذ التكنولوجيا إلى مجالات أخرى من أعمالك وأن تعيد التفكير في أعمالك كي تنتج فائدة اقتصادية أكبر قريبة الأجل. ومع الوقت سيكون التأثير التراكمي أعمق.

إذا تعلمنا أي شيء فهو أن التكنولوجيا في أفضل الأحوال هي محفز أو ممكن وليست إجابة بحد ذاتها.

### تعريف خدمات شبكة المعلومات Web

في مسعى لدمج كل أنظمتها للمعلومات التي تمتلكها الخاصة والمتباينة، فإن كثيراً من الشركات الكبيرة استثمرت مبالغ ضخمة جداً من الأموال في السنوات القليلة الماضية في أنظمة تخطيط موارد - مشروعات ضخمة ومعقدة (ERPs). تقدم هذه الأنظمة مجموعات من التطبيقات المتصل بعضها ببعض التي تؤدي إلى قاعدة بيانات موحدة وتحل بعض المشكلات ولكن معظم الشركات لا تزال تكافح خليطاً من مئات الأنظمة المتضاربة.

لأن هذه الأنظمة غير مرنة نسبياً فإنها تتجه إلى أن تُدخل الشركات في عملية أعمال جامدة. إن بناء خدمات Web المبني على الإنترنت هو بناء عام وليس بناء امتلاكياً خاصاً. بدلاً من بقاء أنظمة داخلية فريدة والمحافظة عليها فإن الشركات تستطيع أن تستأجر الوظيفة التي تحتاجها سواء كانت تخزين معلومات أو قوة معالجة معلومات أو تطبيقات خاصة. ويوجد ثلاث طبقات من التكنولوجيات في العمل:

الأولى: عند الأساس توجد معايير البرمجة وبروتوكولات الاتصال مثل SOAP and XML التي تسمح للمعلومات أن تكون متبادلة بسهولة بين التطبيقات المختلفة. هذه الأدوات توفر اللغات الشائعة لخدمات Web وهكذا تستطيع التطبيقات أن ترتبط بحرية وتقرأ الرسائل الإلكترونية. هذا يعني أن إدارة المعلومات منظمة دراماتيكياً بمعنى أن قسم تكنولوجيا المعلومات لا يجب عليه أن يكتب شفرة مصنعة وفقاً لطلب الزبون كلما كان الاتصال مع تطبيق جديد ضرورياً.

الثانية: الطبقة الوسطى من البناء وهي شبكة الخدمة التي تعتمد على البروتوكولات والمعايير. مثل شبكة القدرة الكهربائية، فإن شبكة الخدمة توفر مجموعة من الفوائد التشاركية، من الأمن إلى تدقيق طرف ثالث إلى إعداد فاتورة إلى الدفع، وذلك يجعل من الممكن تنفيذ وظائف الأعمال، والصفقات عبر الإنترنت.

بالإضافة إلى ذلك، فإن شبكة الخدمة تشمل مجموعة من الفوائد عادةً توفرها وتديرها أطراف ثالثة، الأمر الذي يسهل نقل الرسالة (مثل الإرسال والتصفية) وتماثل الخدمات المتاحة (مثل الأدلة والسماسة) وتأكيد الموثوقية والتماسك والثبات.

وهكذا تؤدي الشبكة مهمتين رئيسيتين: تساعد مستخدمي شبكة المعلومات ومزودي الخدمة في إنجاز مهام الأنشطة التجارية الحاسمة. تعد شبكة الخدمة القوية الحاسمة على صعيد تعزيز وتوسيع العائد المحتمل لخدمات شبكة المعلومات. دونها تبقى خدمات شبكة المعلومات ثانوية نسبياً.

الثالثة: الطبقة العليا من البناء تشتمل على مجال متنوع من خدمات التطبيقات من معالجة بطاقات الائتمان إلى جدولة الإنتاج التي تؤتمت وظائف الأعمال الخاصة. هذه الطبقة ستكون يوماً بعد يوم مرئية على نحو أكبر للزبائن والموظفين. بعض خدمات التطبيق ستكون ملكاً خاصاً لشركة خاصة أو مجموعة من الشركات، في حين أن بعضها الآخر ستكون تشاركية بين كل الشركات في بعض الحالات، قد تطور الشركات خدماتها التطبيقية الخاصة وعندئذ تختار أن تبيعها على أساس اكتتاب لمؤسسات أخرى.

## إستراتيجيات من أجل إنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تجعل من النمو - في المبيعات والواردات والمربحية وحصة السوق والأبعاد الأخرى - هدفاً أساسياً، لذلك السبب، فإن هذا القسم يركز على إستراتيجيات السوق لتحفيز النمو والمحافظة عليه. في الصفحات الآتية، ستجد إرشادات لتحقيق زيادة في المبيعات، وأيضاً لتحقيق نمو رايح مستدام عبر التوسع في أعمال وثيقة الصلة بالعمل الرئيس لشركتك.

يختتم هذا القسم بمقال يُجمل ويوجز إستراتيجيات النمو القوية المقدمة في ثلاثة كتب عن الموضوع.



obeikandi.com

## إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفةً إستراتيجياً؟

ثيودور كيني

إن تطويع إستراتيجية شركة عالية المستوى إلى جهود مبيعات على مستوى القاعدة يعد تحدياً لمعظم المؤسسات. نعم، معظم فرق المبيعات العالية الأداء لديها فهم راسخ لأهداف وأولويات الشركة ولكن فجوة كبيرة يمكن أن توجد بين الطريقة التي تُنفذ بها الإستراتيجية في معظم أجزاء المؤسسة ودورها في المبيعات. وفي تلك الفجوة يقع مقدار ضخم من القيمة المحتملة. بإدراكها لهذا الأمر، ترفد بعض الشركات جهود المبيعات بإحساس أكثر قوة بالإستراتيجية وبكشف النقاب عن منهجيات جديدة واعدة في العملية.

وضع الأشخاص المناسبين

في الأماكن المناسبة

في كتاب «Good to Great» يطلب جيم كولينز من المديرين أن يضعوا «الأشخاص المناسبين في الحافلة، والأشخاص غير المناسبين

خارج الحافلة». هل يمكن أن يوجد أي مجال عمل تكون فيه هذه النصيحة حاسمة أكثر من حقل المبيعات؟ ومع ذلك، فإن البيع يعد من أهم الأعمال التي يؤديها الموظفون.

إن استخدام الموظفين المناسبين في المبيعات هو تحدٍ حقيقي. ما لم تكن إستراتيجياً جداً فسي أحسن الأحوال قد يكون أدائك بين بين، كما يقول لاري ماغير نائب رئيس قسم المبيعات لشركة CIBA Vision في أمريكا الشمالية.

لكي تزيد الميزة، فإن صناعة العدسات اللاصقة، طورت أداة تقدم صورة جانبية تحاول أن تلائم السمات الشخصية للمديرين التنفيذيين الاعتباريين المحتملين مع تلك السمات الموجودة في المنجزين الأعلى مكانة في الشركة. محاكاة لاعتقاد كولينز أن الشركات يجب أن تركز على «الصفات المميزة للشخصية» أكثر من الخلفية أو المهارات أو التجربة المحددة، فإن شركة CIBA عملت مع Profile International كي تؤسس السمات الشخصية للخط القاعدي «لنسورها» أي الـ 20% الأعلى مرتبة من فريق مبيعاتها. إن الصورة الناتجة بعدئذ أصبحت أساساً لأداة تستخدمها CIBA Vision عند التوظيف.

إن البحث عن سمات محددة في الموظفين الجدد «يعطينا نوع الناس الذي نحتاجه كي نكون ناجحين» كما يقول ماغير الذي يتابع قائلاً: «بعد ذلك نضع الموظفين الجدد في برنامجنا التدريبي ونطور مهاراتهم إلى أعلى مستوى ممكن».

## إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

إن تطوير مديري المبيعات الفاعلين هو أولوية أخرى لشركة سيبا فيجن CIBA Vision. وكما فعلت مع نسورها فإنها وضعت نبذة مختصرة عن طلائع أفضل مديري مبيعاتها وجعلت أداءهم معياراً لتقويم المرشحين لشغل مناصب إدارية. لقد أدركت الشركة باكراً أن نجاح المبيعات الفردي ليس مؤشراً محدداً لإمكانية الإدارة. في البحث عن مديري مبيعات يقول ماغير: «أنا لا أفتش بالضرورة عن المنجزين الأعلى أداءً بقدر ما أفتش عن المنجزين الأعلى أداء القادرين على التأثير في نظرائهم».

إذن كيف تستطيع أن تحتفظ بالعاملين من ذوي الأداء الراقي الذين ليس مقدراً لهم أن يكونوا مديرين؟ افتح لهم سبيل عمل آخر يبقهم في حقل البيع» كما يقول ماغير من سيبن فيجن CIBA Vision هذا لويمنح البائعون المتميزون أعلى الحوافز. أولئك الذين لن يصبحوا مديرين، يقول لهم ماغير: «سنتيح لكم فرصاً تمكنكم من إحداث تأثيرات عظيمة في السوق وفي الشركة فيما تكون مهاراتهم وقدراتكم في كل حالة نمو بوصفكم باعة».

### التقسيم وفقاً للحاجات والأولويات

في عام 2001 قررت شركة هيل - روم Hill - Rom - صانعة منتجات عناية بالمرضى بمبلغ يقدر بـ 1,2 بليون دولار أمريكي - أن تعيد التفكير في جهود مبيعاتها حيث نظرت الشركة أولاً إلى إستراتيجيتها المتعلقة بالتجزئ. مثل شركات كثيرة قسمت شركة Hill - Rom زبائنها حسب الحجم، ولكن بعد تحليل مجموعة متنوعة من الصفات المميزة للزبائن

بما في ذلك الإنفاق الرأسمالي وهوامش الربح ونسب التملك وهلم جراً - بعد عقدها لقاءات مع البائعين والزبائن، فإن الشركة وجدت أنها تستطيع أن تخدم زبائناتها على نحو أفضل باستخدام إستراتيجية التجزئة التي ركزت ليس على حجمهم ولكن على حاجاتهم وأولوياتهم. لقد أدت الإستراتيجية الجديدة بشركة روم هيل Hill- Rom إلى أن تعيد تشكيل قاعدة زبائناتها في مجموعتين واسعتين أسمتهما الشركة الزبائن الأساسيين والزبائن الرئيسيين.

اشترى الزبائن الأساسيون بتكرار أكثر واتجهوا إلى شراء مجموعات من المنتجات، في حين كان الزبائن الرئيسيون أكثر اهتماماً بالأسعار واتجهوا إلى شراء منتجات فردية. وقد وجدت شركة هيل-روم Hill Rom IDG - أن البيع للزبائن الرئيسيين يكلف من أربعة إلى خمسة أضعاف ما يكلف البيع للزبائن الأساسيين.

عندما نفذت الشركة طريقة المبيعات الجديدة والبنية المستندة إلى التقسيمات الجديدة، فإن فاعلية المبيعات تحسنت بسرعة. في عام واحد تضاعفت نسبة نمو إيرادات الشركة وارتفعت المبيعات في كلا القسمين وزاد رضا الزبائن الإجمالي بنسبة 6% وعلى مدى عامين انخفضت تكلفة المبيعات 1% كل عام. يقول مايك ويسل مدير في شركة مرسر أوليفر وايمان Mercer Oliver Wyman للاستشارات: (إنه لأمر يثير من الدهول ما يكفي أن نرى عدداً ضخماً من الشركات لا تزال تعمل في عالم حيث تقسيم الزبائن يعني تصنيفهم في خانات ثلاث:

## إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

«ضخم - متوسط - صغير»). وبدلاً من ذلك يوصي ويسل بالتقسيم الذي يشمل العوامل الديموغرافية والسلوكية حيث يقول: «إن الجزء السلوكي من ذلك يسمح لك أن تفهم سلوكيات الشراء، والقيمة النسبية الراهنة، والقيمة الاحتمالية للزبائن في المستقبل، في حين يتيح لك الجزء الديموغرافي إيجاد الزبائن. إن الأمر الأساسي عندما تتحدث عن فاعلية قوة المبيعات هو القدرة على المضي بالتقسيم إلى حيث يتم اختيار الزبائن الفرديين».

### بناء عملية مبيعات تتمحور حول التحليل

يستطيع البائعون ذوو الأداء العالي أن يوسعوا الجهود كثيراً في مساعدة الزبائن كي يفهموا حاجاتهم الخاصة ومشكلاتهم عندما يقررون اختيار سلعهم. هذه المقاربة التحليلية قيمة لا سيما في الصناعات كالتكنولوجيا المتطورة والخدمات الاحترافية والعناية الصحية كما يقول جيف ثول مؤلف كتاب إتقان البيع المعقد، «Mastering the Complex Sale». ويتابع قائلاً: «في بيئة معقدة، يحتاج الزبائن المساعدة كي يفهموا مشكلاتهم ومعايير الحل الفاعل، إن الشراء هو صنع قرار والبائع الذي يوجه الزبون عبر عملية قرار عالية الجودة ينظر إليه على أنه شريك أعمال موضع تقدير واحترام بدلاً من كونه سمكة من أسماك الضاري التي تخدم نفسها بنفسها».

شركة غراهام Graham Company، وهي وسيط تأمين تجاري تغل قيمة التشخيص بارتياح شديد. إنها سمسار التأمين التي تحتل المرتبة الحادية والخمسين بين الشركات الأضخم في الولايات المتحدة وتعلن رسمياً حجم علاوة سنوية أكثر من 200 مليون دولار، ومع ذلك فإن طاقم مبيعاتها يمثل أقل من 10% من موظفيها الذين يبلغ عددهم 170 موظفاً وتنتج علاوتها من 200 زبون فقط (منافسوها الأقرب لديهم من 2000 إلى 3000 زبون).

إن مقارنة غراهام Graham هي الابتعاد ابتعاداً جوهرياً عن التقليد. في صناعة يكون فيها البيع هو لعبة أرقام «قدّم تسعيرات جذابة على نحو كافٍ وستربح حصتك». تستثمر الشركة في عملية انتقائية إلى حد بعيد لاكتشاف زبائن جدد. في كل سنة من السنوات الأخيرة، اتصلت نموذجياً بـ 350 زبون محتمل، وقررت أن تبحث عن علاقة مع 35 زبوناً فقط من هؤلاء الزبائن المحتملين وكسبت أعمالاً من 28 منهم. في السعي وراء الزبائن تستثمر غراهام Graham موارد حقيقية في تحليل موقع الزبون. شركة وساطة التأمين هذه ترسل فريقاً يمكن أن يضم محامين ومديري مخاطرة ومهندسين ومحاسبين قانونيين وخبراء في أعمال الزبائن؛ كي يقوموا قضايا تأمين الزبون المحتمل والتعرض للخسارة. هذا العمل يقدم مجاناً كجزء من عملية البيع (قد يطلب المستشارون 75000 دولار أمريكي لأداء عمل مشابه).

وبأسلوب مشابه فإن غراهام Graham تسعى للارتباط مع زبائنها، بحيث يكون أعمق من نموذج التأمين التقليدي. تلزم الشركة نفسها

## إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟

بإيجاد تناغم مستمر بين إستراتيجيات إدارة المخاطر وأهداف الزبون التجارية، مثلاً، مراجعة قضايا التأمين لمكتسبات مقترحة.

إلى أي مدى تبلي بلاءً حسناً إستراتيجية بيع من هذا القبيل؟ تتمتع غراهام Graham بنسبة تحويل في الصناعة قدرها 75% مع معدل 15% وتحافظ على نسبة احتفاظ بالزبائن قدرها 98%.

منذ ثلاثة أعوام مضت شركة ووترزكوربورشن Waters Corporation، صانعة أجهزة تحليلية بقيمة 890 مليون دولار أمريكي، تبنت أيضاً عملية مبيعات مستندة إلى التشخيص. يقول ريتشارد بروكز نائب رئيس Americas Marketing: «أحد الاختلافات الأساسية بين طرق المبيعات شركة أمريكا للتسويق الأخرى والبيع التشخيصي هو فكرة أن الشراء والتغيير هما في الواقع عمليتان متشابهتان، وإذا كنت تفهم كم هو صعب التغيير، عند ذلك فإنك تفهم ألياً كم هي عملية الشراء صعبة». ويقول بروكز: «الاختلاف المهم الآخر هو علاقة العملية ككل بتكلفة مشكلة الزبون. إنها ليست سهلة جداً كي تقوم بها ولكن عندما تساعد زبوناً ما كي يفهم تكلفة مشكلته فعلاً. فإنه يصبح أسهل على الزبائن اختيار حلٍ مكلفٍ طالما يستطيعون أن يفهموا أنه ذو تكلفة مجدية.

ويقول ماغير من شركة CIBA Vision: «إنك تريد أن تتفق 35% إلى 40% من وقتك مع زبون تكشف حاجاته، وعندما تجعل الحاجة محددة بوضوح وراسخة في عقليكما كليكما، فإن الخطوة اللاحقة ليست تقديم الحاجة بل تأكديها، فإذا أنجز ذلك فإن الختام يكون فعلاً سريعاً ومناسباً.

### ما المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات؟

يقول آندي زولتيرز أستاذ التسويق في مدرسة الإدارة في جامعة شمال غرب كلوغ: إن كثيراً من المديرين التنفيذيين يتجاهلون معظم المحفزات الحقيقية لأداء المبيعات. بدلاً من ذلك، فإنهم نموذجياً ينظرون إلى تحسين الأداء عبر التدريب أو التعويض. ويتابع قائلاً: «ولكن ليس بوسع أي من هاتين المقاربتين أن تعالج مشكلات مثل عدم إعداد طاقم المبيعات إعداداً مناسباً، أو وضع الموظفين في مواقع لا تلائمهم، أو ضعف إدارة طليعة العاملين».

كيف تتجنب الفخ؟ «كرس كثيراً من الوقت للعمل على رد القضايا إلى دوافعها ومحفزاتها كي تكتشف ما الذي سيكون ذا أهمية منها. في كتابه الدليل الكامل لتعزيز أداء فريق المبيعات: The Complete Guide to Accelerating Sales Force Performance يحدد زولتيرز المجموعة الأربعة الآتية من محفزات أداء المبيعات.

#### بحوث المبيعات.

فهم السوق، حدد الحاجات

تقسيم السوق

تقويم السوق

وضع أولويات السوق

استهداف السوق

#### الموظفون

مهارات البيع

التوظيف

التمرين

الترقيات

التدريب

الإشراف والمراقبة

التحفيز

التقويم

التقدم

أنظمة المبيعات

التعويض

الحوافز

الفوائد

التزويد بمعطيات

الإنتاج الرئيس

الاستهداف

التزويد بأدوات

بيع يعنى بالتفاصيل

الأتمة

الاستثمار والتنظيم

الحجم

البنية

الاستخدام

المنتج

السوق

الفاعلية

تنظيم المنطقة

تنسيق التسويق والمبيعات

عمليات الإمداد

البيع الإستراتيجي

النصح والإرشاد (التعليم الخاص)

الشراكة

البيع الاستشاري

## التدمير الخلاق أو التركيز

على العمل الرئيس، أيهما الطريق  
الصحيح المؤدي إلى النمو؟

أدريان ميلو

جعل الاقتصاد العالمي الخامل الشركات تلهث جرياً وراء فرص ربح جديدة، لكن هذا يأتي في وقت «أضحت فيه الفوائد استناداً إلى لعبة كسب النمو أسوأ منها في أي وقت مضى»، كما يقول كريس زوك مدير في شركة بن وشركاه Bain & Co. للاستشارات الإدارية يشير زوك إلى نسب السعر إلى الأرباح وفق المؤشر الأمريكي S & P500 التي بقيت دوماً فوق 20 تعكس توقعات حاملي الأسهم غير الواقعية المستمرة عن النمو المستقبلي. إن نسب أرباح عالية إلى هذا الحد قياساً إلى الأسعار تعد غير مسبوقه في أي انكماش وعلى وجه الخصوص في انكماش مترامن عالمياً حيث يشمل الاقتصادات العشرة الأقوى في العالم. وعلاوة على ذلك، فإن المستثمرين تحولوا عن الأسهم وإليها خمسة أضعاف النسبة التي سطرورها في عقود قليلة ماضية متيحين للفرق الإدارية أطراً زمنية ضيقة جداً؛ كي تحقق نمواً.

## التعلق الشديد بالنجاح السابق يمكن أن يحجّر المؤسسة ويجمدها.

إن البحث الواسع لزوك Zook يشير إلى تركيز لا يلبين على الأعمال الرئيسية للشركة بوصفها أفضل طريقة لتحقيق النمو في هذه الأوقات الصعبة. نظيره في شركة مكينسي وشركاه Mckinsey & CO ريتشارد فوستر درس أيضاً مشكلة النمو في العمق. لقد لاحظ فوستر أنه في عام 1917 كانت الشركات الأمريكية المئة الأضخم مصنفة ومشهورة في قائمة فوربس أكبر المئة. وعندما أعادت فوربس القائمة من جديد عام 1987 فقد وجدت أن 61 من الشركات الأصلية قد انقرضت ومن الشركات الـ 39 التي بقيت فإن 18 شركة فقط كانت لا تزال ضمن القائمة التي تضم أكبر مئة شركة. لكن الأكثر إثارة للدهشة هو أن هذه الشركات الثمانية عشرة كسبت عائداً من الاستثمار أقل بـ 20% من السوق الإجمالي في أثناء المدة الزمنية ذاتها، و فقط اثنتان منها جنرال إلكتريك وإيستمان كوداك أنتجتا عائداً أفضل من معدل السوق. يتابع فوستر قائلاً: لقد صممت الشركات الكبرى من أجل الديمومة والاستمرار، وليس من أجل التغيير. إن بنى الشركة وعملياتها وصنع القرار فيها كلها تدعم المحافظة على التماسك والثبات مدداً طويلة من الوقت كي تجعل الشركة عملياتها المستمرة أقرب ما تكون إلى الكمال. إن بناء الشركة لعمليات مستمرة قد يكون معقولاً فيما مضى، كما يشير فوستر المؤلف المشارك مع سارة كابلان لكتاب:

## التدمير الخلاق أو التركيز

التدمير الخلاق: لماذا ينخفض أداء الشركات التي أوجدت لتبقى وتستمر عن أداء السوق وكيف ينجح تحويلها تحويلاً تاماً:

Creative Destruction: Why Companies that are Built to Last Underperform the Market – and How to Successfully Transform them.

لكن نسبة التغيير تسارعت دراماتيكياً متخلياً عن تصميم الشركة القديم غير المناسب للنمو السريع المستدام. وكي تجاري هذا الوضع، فإنه يجب على الشركات أن تعيد ابتكار نفسها باستمرار بالتخلي أحياناً عن أعمال ناجحة لمباشرة أعمال أكثر تحقيقاً للربح. وبقدر ما قد تبدو توصيات فوستر وزوك مختلفة إحداهما عن الأخرى للوهلة الأولى، فإن الاستقصاء الإضافي يكشف مجالات الاتفاق ولا سيما عندما يصل الأمر إلى توسيع - أو حتى تغيير - ما تقوم به شركتك على أفضل وجه. ولكن في البداية ثمة خلفية ضئيلة تتعلق بالتفكير الكامن وراء كل مقارنة.

### النمو من العمل الرئيس

إن التأسيس للنمو يبدأ مع تعريف واضح للعمل الرئيس للشركة كما يقول زوك، والسبب أنه من المرجح جداً أن يكون العمل الرئيس للشركة هو مصدر الربح. معظم الشركات التي تدعم إيجاد القيمة طوال الوقت لديها عمل رئيس أو عمالان رئيسان قويان كما يقول زوك في كتابه: الربح من العمل الرئيس: إستراتيجية نمو زمن الاضطراب:

Profit From The Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence.

الذي اشترك في تأليفه مع جيمس آلين ويوضحان به أن العمل الرئيس يستلزم واحداً أو أكثر مما يلي:

زبائنك الأكثر «امتيازاً» المهمين إستراتيجياً ( أولئك الذين يحتمل أن يحققوا لك كل الأرباح ).

- مقدراتك الأكثر إستراتيجية وتميزاً.
- عروض منتجاتك الأكثر أهمية.
- قنواتك الأكثر أهمية.
- الأصول الإستراتيجية الجوهرية الأخرى مثل العلامات التجارية أو براءات الاختراع الأساسية إذا كان المأزق الأكبر للنمو هو الفشل في تعريف «عمل رئيس». والمأزق الأكبر الذي يليه هو التخلي السابق لأوانه عن عمل رئيس. احتس من الأنشطة الفاتنة التي تحثك على أن «تبذ القديم وتترك عملك الرئيس التاريخي وتبدأ من أجل أرض الميعاد» كما يحذر زوك.

بعد إنماء أعمالها في البصريات أحاطته برعايتها باهتمام على مدى مئة وعشرين عاماً، اشترت شركة Busch & Lomb براءة اختراع مكنتها من اختراق السوق وساعدتها كي تستولي على سوق العدسات اللاصقة اللينة. وعندما بدأ المنافسون يهاجمون موقعها بحثت عن مصادر جديدة للنمو في منتجات مثل فراشي الأسنان الكهربائية والمرامم الجلدية والمساعداات السمعية وهذه المنتجات كلها ليس لها علاقة واضحة بالعمل الرئيس للشركة.

ركدت أعمال العدسات اللاصقة محرومة من اهتمام الإدارة ومن الموارد وانخفضت أسهم، بوش ولومب Bausch & Lomb على نحو ينذر بالخطر وتراجعت الشركة التي كانت قائدة السوق فيما مضى إلى المرتبة الثالثة بعد سيبا فيجن وجونسون أند جونسون Johnson & Johnson. Ciba Vision و Johnson

### ما الذي يعنيه التدمير الخلاق،

### وما الذي لا يعنيه؟

تتجه الشركات الكبرى إلى تقديس نجاحها السابق وإلى جعله أساساً إدارياً مفترضة أن ما عملته على نحو حسن في الماضي سيقود إلى النجاح المستقبلي كما يقول فوستر، لكن التعلق الشديد بالنجاح السابق يحجر المؤسسة ويجمدها ويسلبها المرونة التي تحتاجها كي تتلاءم وتتكيف مع بيئة الأعمال المضطربة بنسبة متزايدة.

يقول فوستر: «مهما يكن صعباً أن توجد عملاً جديداً فإن الأصعب منه أن تتخلص من عمل قائم» إن احتضان فرص جديدة يمكن أن يستلزم أحياناً التخلي عن المعرفة الراسخة بكيفية إدارة عمل أو حتى التخلص من عملية قديمة العهد، لكن أداءها في الوقت الحاضر أقل من المطلوب. ومع ذلك، فإن فوستر يتفق مع زوك بأنه يجب على الشركات عموماً أن تسعى إلى الفرص التي تسجم مع كفاءاتها الرئيسية. ويتابع قائلاً: لا يجب على شركة أي بي أم IBM أن تدخل في مجال العناية الصحية، ولا يجب على شركة جونسون أند جونسون Johnson & Johnson

Johnson أن تدخل في مجال الحواسيب، وأنا لا أقول: إنه يجب على الشركات أن تتغير جذرياً أو أن تحول أعمالها كلية أو أن تموت. ما أقوله -وهو رسالة كتابي-: إذا رغبت الشركات في أن ترقى بأدائها إلى مستويات السوق فعند ذلك سيكون عليها أن تتغير على صعيد السرعة والحجم تغيراً يواكب أسواقها دون فقدان السيطرة.

### التحرك وراء نطاق العمل الرئيس

ويتابع فوستر قائلاً: إن الإصرار كثيراً على الكفايات والمقدرات الرئيسة يمكن أن يجعل الشركة جامدة وغير متقبلة للفرص الجديدة الواعدة. من جانبه يعترف زوك أنه بقدر ما هو مهم أن تركز على عملك الرئيس فإن هذا ليس كافياً كي تضمن نمواً مستداماً. وقد كتب زوك وألين «فرق الإدارة باستمرار تحظى بفرص كي تدخل في أعمال ذات صلة بعملها الأساسي وأحياناً تكون هذه الخطوات ضرورية تماماً لتقوية العمل الرئيس وإضافة موارد ربح جديدة باستمرار» بين التحديات الأكثر صعوبة التي يواجهها فريق إدارة تحدي توسيع الفرص.

يقول زوك: إن ما ينطوي على مفارقة ظاهرية على صعيد النمو أنه كلما كان عملك الرئيس أقوى ازدادت فرص توجيهك نحو أعمال وثيقة الصلة بعملك الرئيس، واحتمالات ضعف التركيز عندك. قبل تقويم وحدات العمل المجاورة، تأكد من أنك حددت العمل الرئيس بوضوح، بعد ذلك فتش عن الفرص المجاورة إضافة إلى أغنى الموارد التي تحقق لك تميزاً تنافسياً وتمنحك ميزات. مثلاً: منتجات جديدة وفتوات

## التدمير الخلاق أو التركيز

توزيع جديدة وقطاعات زبائن ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتكنولوجيا جديدة وأعمال جديدة. ويوصي فوستر أنه عليك أن تراقب بعناية البيئات المحيطة بك، مثلاً إذا كنت في مجال البيع بالتجزئة عليك أن تفكر في الأعمال التي تشارك قواعد الزبائن أو عمليات التصنيع مع عمك الرئيس.

كلما كان عمك الرئيس أقوى، أتيحت لك فرص أكبر لمباشرة أعمال مربحة وثيقة الصلة بعمك الرئيس - وبات من السهل أن يضعف تركيزك.

ولكن حتى استكشاف فرص العمل وثيقة الصلة بعمك الرئيس ليس كافياً دوماً كما يقرّ زوك. إن التغيير الصناعي المضطرب - الأنظمة الحكومية الجديدة أو التكنولوجيا التي توجد نموذج أعمال جديد منخفض التكلفة - قد تستلزم إعادة تعريف بصورة جوهرية لعمك الرئيس.

يقول فوستر: «نحو 5% إلى 7% من الشركات التي على مؤشر S & P500 تتساقط من القائمة في أي عام محدد». وإن جوهر الاقتصاد يتغير طوال الوقت، إنه من غير المعقول للشركة أن تفكر أنه لا يجب عليها أن تتغير محدثة خطوة مشابهة، وهكذا إذا كان عمك الرئيس هو سوق الحديد الصلب، عندئذ أنت بوضوح لا تجزى في مستويات السوق وسيكون عليك أن تغير عمك إذا كنت تأمل أن يرقى إنجازك إلى مستويات السوق».

يتابع فوستر قائلاً: «منذ ثلاثين عاماً كانت Pfizer شركة كيمياوية قامت بمجموعة صغيرة من الأعمال في مجال المركبات الوسيطة الدوائية. في الوقت الحاضر عملها الرئيس في المستحضرات الدوائية. لقد أثارت شركة كلارك كيمبرلي Kimberly - Clark احتجاجاً عنيفاً عندما أجرت تصفية على معامل الورق الخاصة بها وهو عملها الرئيس التاريخي لكن ذلك مكنها من أن تدخل في منتجات الورق الاستهلاكي والورق المنسوج وهي أسواق مربحة أكثر من تلك التي كانت تنشط الشركة فيها من قبل.

إن التدمير الخلاق، بكلمة أخرى، يعمل بوصفه تنمة حيوية للتركيز على عملك الرئيس. وفقاً لرئيسها سكوت كوك فإن شركة إنتويت Intuit تمثل شركة دمجت مقاربة فوستر مع مقاربة زوك - إن سجل مسار هذه الشركة لتحديد حاجات الزبائن غير المُحققة باستمرار يشهد بقدرتها على تدمير أعمالها تدميراً خلاقاً. وبالتحرك وراء نطاق سوقها الأولي لبرمجيات التمويل الشخصية، فإن الشركة أوجدت نسخاً سهلة الاستخدام من برمجيات الإعداد الضريبي ولاحقاً البرمجيات المالية للأعمال الصغيرة. ومع أن كوك يتحاشى ويحذر لغة التركيز على العمل الرئيس، فإنه يحلل القضايا الصغيرة، استناداً إلى أفضل أداء للشركة. يقول كوك: «إننا لا نحدد عملنا الرئيس لأنك عندما تفعل ذلك تكون قد قيدت تفكيرك، وبدلاً من ذلك فإننا ركزنا على الزبون: أين يمكن أن نحل بأسلوب جيد المشكلات غير المحلولة؟ والاختبار الثاني لعملنا هو: في أي من الأعمال نعتقد أننا نستطيع أن نبني ميزة تنافسية طويلة البقاء؟

## التدمير الخلاق أو التركيز

ربما دمج شركة إنتويت Intuit لتفكير التدمير الخلاق مع منظور ماهية مقدره عملي الرئيس يقصر عن بلوغ هدف الكتاب، ولكن طالما أنه يساعد الشركة كي تبني ميزة تنافسية، أليست تلك هي النقطة التي يتمحور كل شيء حولها؟



obeikandi.com

## التفكير الأكثر تطوراً على صعيد النمو

بين دوائر محددة تفكر في اتجاهات على صعيد النمو في الإدارة بدأ ينشأ إجماعاً أن «الأمر الكبير اللاحق» هو النمو. لقد أخضعت الشركات نفسها لتجارب صعبة من أجل تحديد خبراتها ودفع أعمالها إلى بر الأمان، كما تقول النظرية، وإعادة الهيكلية محققة بذلك درجات متفاوتة من النجاح.

في الوقت الحاضر تدرك الشركات أنها لا تستطيع أن تختصر طريقها إلى المجد. نتيجة لذلك، لا يوجد شركة استشارة تحترم نفسها دون مبادرة لاكتشاف «كيف سيتحقق نمو الحد الأعلى والحد الأدنى في وقت واحد» كما يعبر أحد المشاركين في التدريب:

بالوصول في الوقت الحاضر إلى مخازن الكتب نجد أن الثمرات الأولى لهذا الجهد هي ثلاثة كتب كتبها مستشارون، وهي على الأقل وفقاً لعناوينها وعناوينها الفرعية تشير إلى الطريق الأعلى. كتاب روبرت توماسكو حاول أن يحقق نمواً Go for Growth «يقدم خمس طرق للربح والنجاح. وكتاب النمو اعتماداً على الزبون Customer Centered

Growth» للمؤلفين ريتشارد وايتلي وديان هيسان، وهو يروج لـ «خمس إستراتيجيات مثبتة لبناء ميزة تنافسية» ومن الواضح أن دوايت غيرترز. و جاواب. أي. بابتيستا غير مؤمنين بسحر الإستراتيجيات الخمس، حيث خططا ثلاث إستراتيجيات رئيسة من أجل أن يصبح النمو أكبر وأغنى في كتاب النمو اعتماداً على الزبون «Grow to Be Great». للأسف، في حين أن كل كتاب من هذه الكتب الثلاثة يحوي بعض الأفكار المثيرة -ستجد عنها مزيداً من المعلومات- فإنه ولا يخبرك أي من هذه الكتب كيف تنمي شركة، إذا كنا نعني بذلك تولى أمر مؤسسة قائمة وزيادة مبيعاتها وأرباحها تدريجياً. كان المؤلف توماسكو صريحاً بشأن هذا الإغفال وإن يكن فقط بعد أن استنتجه القارئ عبر بعض الصفحات من 270 صفحة حيث يكتب قائلًا: «إنه كتاب وضع اتجاه» والتركيز هو على ماذا ستفعل، وليس كيف ستفعل. ويتكشف لنا أن هذا الأمر حقيقة بالنسبة للكتب الثلاثة جميعها.

علينا ألا نقسوا كثيراً على المؤلفين، على أي حال، الخطأ ليس خطأهم كلياً. الجزء الرئيس الأول من تعلم الاستنباط من بحثهم هو أن تحقيق نمو مربح أمر عسير. وفي الواقع فإنه قد يكون العمل الإداري الأصعب في شركات أمريكا في الوقت الحاضر. غيرترز. وبابتيستا كان لديهما دليل جيد على وجه الخصوص على هذه النقطة حيث وجد أنه من عام 1983 إلى عام 1993 فقط نحو 30% من أفضل 1000 شركة 4 (Fortune 1000) نجحت في تحقيق نمو سنوي مركب في الإيرادات قدره 10% في الواردات. وبالنسبة لأسهم الشركات الصناعية (Fortune 5005) ككل، فإن نسبة النمو السنوي المركب CAGR المعدل التضخم كانت 33، وبالنسبة لـ Service 500 كانت

## التفكير الأكثر تطوراً على صعيد النمو

2,2% جيدة بالمقارنة مع الأسهم الصناعية ولكنها ليست جيدة جداً مقارنة مع الاقتصاد الإجمالي الذي نما بنسبة 2,8%. من الجهة الأخرى الأكثر إشرافاً، فإن غيرتز وبابتيستا طرقا الأسماع بخرافات أن الشركات الكبيرة لا تستطيع أن تنمو - فكري في Hewlett - Packard أو Motorola أو Wal Mart كونها تعمل في صناعات خسيصة يجب أن يكبحك بالضرورة. وعندما تصل شركتك إلى حجم معين فإن أملها الأفضل كي تصبح أكبر يكمن في المكتسبات وهكذا كيف أنت تنمو؟ بالتمحص والفرز بين الكتب الثلاثة يستطيع القارئ أن يحدد على الأقل أربع إستراتيجيات عامة.

### انمُ بالبيع أكثر للقاعدة

#### نفسها من الزبائن المنتخبين بعناية

إنها الإستراتيجية التي دعاها غيرتز وبابتيستا «إدارة امتياز الزبون» وهي تماماً فكرة كامل قصة كتاب النمو المرتكز إلى الزبون Customer Centered Growth. هذه الإستراتيجية تعكس الإدراك المتزايد بأن رأسمال أي شركة الأعلى قد يكون علاقاتها مع زبائنها الراهنين. إن العناصر المكونة لإستراتيجية من هذا القبيل، مع أنها مألوفة، تستحق التكرار: انظر بجديّة إلى مجموعة زبائنك الحاليين وقرر من منهم تريد أن تتابع خدمته. قد تجد أنه فقط 20% تمثل 60% من أرباحك وأن البيع إلى الباقين أكثر إزعاجاً مما هم يستحقون، لا سيما إذا كانوا يتطلبون كثيراً من الاهتمام أو ليسوا معك على المدى الطويل.

بعد تحديدك زبائنك المستهدفين، أسأل نفسك وزملاءك: «ماذا نبيع؟» بعد ذلك استشر الزبائن: «ماذا تشترون؟» وكما يلاحظ وايتلي

وهيسان «إننا عادة نعتقد أننا نبيع منتجات وخدمات: لكن زبائننا يشتررون الفوائد التي يحصلون عليها من استخدام منتجاتنا وخدماتنا مثل الأمن والإنتاجية المحسنة وصورة الذات والسمعة».

حالما تكون واضحاً في تحديد المواد والخدمات التي توفرها، فإنك يمكن أن تصبح فعلاً عرضة لعدم الاستقرار على الأقل وفقاً لإطار عمل وايتلي دهسن المفرط قليلاً. طوّر «تركيز حزمة ليزر» على سوقك المختار بالسهر على تقديم قيمة فريدة في نوعها حتى عندما تتغير أذواق زبائنك. استعن بخدمات طرف من خارج مؤسستك لأداء المهام التي لا تستطيع أداءها على أفضل وجه. وبدلاً من الاكتفاء بالإصغاء، أدخل في صميم أعمالك تعبير الزبائن عن آرائهم مع خرائط توقعاتهم و «بطاقة قيد الزبون الديناميكية» التي تظهر إلى جانب الأمور المالية مقاييس اقتناع الزبون ونجاح المنتج. كي تضمن الحصول على موطن قدم ثابت طويل الأمد في السوق عليك أن توجد عملية تفاعل الزبون الخاصة التي هي جزء من الشيء الذي علامتك التجارية تؤيده بوصفه منتجاً أساسياً بحد ذاته. ذلك المفهوم الوحيد و «عملية تفاعل الزبون الخاصة» والأفكار التي يجب أن تثيرها مناقشة هذا المفهوم قد تكون وحدها مسوغة لإنفاق 25 دولاراً على الإنماء المرتكز على الزبون Customer Centered Growth. المثال المفضل لكل شخص لهذه الإستراتيجية هو شركة تأمين السيارات الخاصة بالجيش الأمريكي USAA التي بدأت ببيع تأمين السيارات إلى ضباط الجيش، والآن تزودهم بحقيبة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 بلايين دولار كل عام.

## انمُ عبر ابتكار منتجات أو خدمات

### جديدة بصورة منهجية

كما يوضح غيرتز وبابتيستا، فإنه في هذا المجال، يأتي تعلم الشركة المهم عبر السنوات الثلاثين الماضية في إطار الجزء المنهجي من الصيغة. يصف الكاتبان كيف أن التطورات في إدارة المشروع، والتقليل من المخاطرة والتفكير في علاقة عامل الوقت مع السوق اندمجت في بعض الشركات التي تتفوق حالياً في التقديم المستمر والسريع لكل أنواع الخدمات والمنتجات الجديدة الناجحة، وهي الإستراتيجية التي يصفها المؤلف أنها التحرك في مجموع العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك، أي التحرك الكلي على نحو أسرع. لجعل هذا التوجيه يجدي نفعاً، فإنه لا يكفي الشركات أن تدير مشروعاً فردياً على نحو حسن لا بد أن تكون أيضاً البنية التحتية للشركة قادرة على دعم مشروعات متعددة في وقت واحد. بل ثمة ما يوحي بأن عليك أن تنفذ العمل كاملاً في آن معاً بما في ذلك نموذج إتمام المشروعات في الوقت المحدد وضمن الميزانية وأعلى من معدل النسبة المئوية التي تضعها في مرحلة التطوير المتقدمة. وفقاً لكتاب انمُ؛ كي تغدو عظيماً "Grow to Be Great" فإن الأبطال الحديثين لهذا الشكل يضم جيليت «Gillette»، و3أم «3M» وقد يكون الأفضل بينها Hewlett Packard.

### رسخ السيطرة على سوق، وبعدهن تنمو كلما نما

إذا كنت تريد إثباتاً لفاعلية هذه الإستراتيجية فقط فانظر إلى شركة إنتل

Intel أو مايكروسوفت Microsoft أو شركة والت ديزني Walt Disney. CO

كما يناقش روبرت توماسكو حيث إنه في صميم كتابه حاول أن يحقق نمواً «Go for Growth» هناك صور لخمس نماذج مختلفة للشركة التي يصفها: مخالفتي القواعد (The old Apple Computer, Silicon Graphics) ولا عبي الألعاب (Coca-Cola, Pepsico) وصانعي القواعد (انظر الفقرة السابقة) والمتخصصين (Batesville Casket, Midwest Express) والمرتجلين (The men Apple Computer و America Online) يصف توماسكو بصورة وافرة التفكير الذي يفرض كل نموذج ومواطن قوة هذه النماذج التنافسية وكذلك مواطن ضعفها التنافسية وحتى الكيفية التي يبدو عليها العمل وفقاً لأحد هذه النماذج الجيد والسيئ منها. التظليل الأشد قتامة يذهب إلى أولئك الذين يتحكمون ويضبطون النزوات؛ صانعي القواعد الذين يجعلون القانون مسيطراً عليهم بشدة على وجه الخصوص.

شركات من هذا القبيل قد تكون حاضرة عند إيجاد أسواقها، ولكنها نموذجياً لا تتحرك قبل أن تستقر التقنيات والأفضليات كما يشير توماسكو، وبعدئذ تتدخل وتضع المعايير من أجل الصناعة. نظام تشغيل DOS ميكروسوفت للحواسيب الشخصية وسلسلة X86 لشركة إنتل Intel للمعالجات المصغرة - غالباً - ليس دائماً - ما تكون هي نتيجة لكونها منتصرة في حرب من أجل حصة السوق. إن المنتصرين في التفكير في اللعبة عبر عدة خطوات استباقية يبحثون عن نقاط اختناق في الطرق التي تتوجه إليها الصناعة، وبعد ذلك يسعون إلى وضع أنفسهم في نقاط الاختناق تلك، إذا كان ضرورياً، باكتساب شركات ناشئة تملك التكنولوجيا الضرورية. إن صانعي القواعد مستعدون تماماً لتعزيز

## التفكير الأكثر تطوراً على صعيد النمو

منتجاتهم القديمة بعروض جديدة. إذا كان ذلك هو ما يتطلبه الإبقاء على السيطرة وعلى أهدافها ذات المرتبة العليا في الحياة. لكن سنوات من السيطرة على السوق يمكن أن تنتج غبطة وإعجاباً أعمى بالنفس ولا سيما فيما يتعلق بالتكنولوجيا التحويلية الجديدة على نحو أساسي.

يشير توماسكو إلى أنه إلى حد ما فإن ميكروسوفت الخمسينيات كانت جنرال موتورز و Intel السبعينيات كانت IBM.

انمُ عبر إعادة التفكير في الطريقة التي توصل بها

الخدمة أو المنتج للزبائن

غيرترز وبابتيستا يضعان هذه الإستراتيجية في زمرة إدارة القناة ويريان أنها تتخذ واحداً من الأشكال الثلاثة الآتية.

• إيجاد أو استغلال قنوات جديدة على نحو كامل (Dell للحاسوب تباع حواسيب شخصية على الهاتف)، في الواقع تصبح القناة التي تمتص كثيراً من الأرباح التي كانت تذهب إلى المصنعين أو السماسرة الأقل فاعلية مثل (Home Depot في مواد البناء و Staples في تجهيزات المكاتب) أو ببساطة تصبح أفضل عند استغلال قنواتك الموجودة (شيكات لدفع الرواتب والأجور في معالجة جداول الرواتب للأعمال التجارية الصغيرة).

تحت عنوان إدارة القناة يدرج مؤلفنا كتاب: (انمُ؛ كي تغدو عظيماً) الطريقتين الأكثر وضوحاً للنمو لكثير من الشركات الأمريكية في أواخر القرن العشرين، وهما:

- بيع بضائع وخدمات أكثر في الخارج (اتبع ماكدونالدز أو كوكا كولا أو انضمّ إلى حشد حالم بجزء من العمل في وول مارتيزشن Wal - Martization لتجارة التجزئة على نطاق العالم).
- البيع بواسطة التكنولوجيات التي تشكل البنية التحتية الأساسية للاقتصاد الجديد.

شركات مثل إنتل Intel تبحث عن نقاط اختناق وبعدها تحاول أن تضع نفسها هناك.

تكثر الأمثلة في هذه الكتب الثلاثة عن شركات النمو الناجحة، ولكن بالنسبة لكل ما تقدمه الشركات من تعليم وإلهام، نبقى - على نطاق واسع في مواجهة مع سؤال: «كيف بالضبط أضع مؤسستي على طريق النمو؟ إن إجابة كافية سنتناول عدداً من القضايا الإضافية من ضمنها كيف تغير القلوب والعقول والسلوك الذي يتمخض عن موجات من تخفيض التكلفة؟ في شركة أعيدت هيكلتها، أين تجد الحيوية الجذابة الضرورية كي تقود المهمة؟ وكيف تعالج المفاوضات الداخلية الصعبة التي تنشأ عندما يصبح واضحاً للإدارة أن مبادرة نمو قد تستلزم استثمار أموال حية حقيقية؟

(نعرف أننا وافقنا خطة النمو من حيث المبدأ، ولكن أنت تريدنا أن ننفق أموالاً فعلياً عليها؟).

الشخص الأول الذي ستكون لديه الإجابات حقاً سيكون مهياً «للشأن العظيم اللاحق».

قراءات إضافية

- Customer Centered Growth by Richard Whiteley and Diane Hesson (1996, Addison -Wesley).
- Go for Growth! By Robert Tomasko (1996, John Wiley & Sons).
- Grow to Be Great by Dwight Gertz and Joao P.A.Baptista (1995, Free Press).

✕ ✕

obeikandi.com

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

قد تواجه وحدتك أو شركتك تحديات هائلة تستلزم إستراتيجيات معرفة عملية. المقالات في هذا القسم تستكشف ثلاثة تحديات كبيرة وتقدم اقتراحات لابتكار إستراتيجيات ستساعدك في التغلب على كل هذه التحديات. في المختارات الآتية سوف تكتشف الطريقة التي ستساعد عبرها شركتك في تحقيق أرباح شركتك حتى في حقبة انكماش اقتصادي، وكذلك ستساعدك في طريقة إدراتك لقسمك أو فرعك أو فريق العمل التابع لك وفي الطريقة التي تؤكد فيها أن مؤسستك تكسب الميزة التنافسية من مورد خارجي.

obeikandi.com

## الإفادة من الانكماش

سارابجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي

اشتهرت حالات الانكماش بمقدرتها على الإجهاز على شركات، ولكن ما يدركه قليل من الناس هو أن حالات الانكماش - في الواقع - من الأرجح أن تصنع سمعة شركة. توصلت دراسة أجريت مؤخراً من قبل بن وشركته Bain & Company إلى أن الشركات التي تحولت من شركات متلكئة إلى شركات قيادية في أثناء مدة الانكماش الأخير تعادل ضعف عدد الشركات التي تحولت في أثناء مدة الهدوء الاقتصادي.

شركة وول غزيرز Walgreens هي حالة في صميم الموضوع، وهي سلسلة مخازن أدوية. في وسط هذا الانكماش الأخير ركزت الشركة على توسيع أعمال الأدوية العامة الأقل تكلفة. نمت الأموال المكتسبة والمبيعات للربع الرابع من عام 2001 بمقدار 10,7% مقارنة مع المدة نفسها من عام 2000، ولم يقتصر الأمر على اكتساب الشركة حصة من السوق على حساب منافسيها الرئيسيين، بل تعداه إلى أنه في الوقت الذي كان يتعرض فيه كثير من تجار التجزئة إلى عوائق مالية

وافتهتار إلى الصيادلة كانت تخطط لبناء 475 مخزناً جديداً ومركزين جديدين للتوزيع هذا العام. إن نجاح Walgreen ليس استثنائياً. دراسة Bain التي حلت أكثر من 700 شركة في مدة ست سنوات التي ضمت انكماش 1990 - 1991، تعرض رؤية ثابتة في الطريقة التي تستطيع بها الشركات أن تغتتم الانكماش، ولكن أولاً عليك أن تفهم التأثير الإستراتيجي للركود.

### الانكماشات تخطط أوراق اللعب أكثر

#### مما تفعل أوقات الازدهار

وجدت دراسة بن Bain أن أكثر من خمس الشركات في الربعية الأدنى في صناعاتها فضزن إلى الربعية الأعلى في أثناء الانكماش الأخير. في غضون ذلك أكثر من خمس كل الشركات القيادية تلك التي في الربعية الأعلى من الأداء المالي في صناعاتها سقطت إلى الربعية الأدنى. نصف الشركات حققت أرباحاً جوهرياً أو منيت بخسائر دراماتيكية قبل الانكماش أو بعده. شركة أرو إلكترونيك Arrow Electronic تقدم مثلاً مدهشاً عن تبديل المواقع في الأوقات الصعبة. في أثناء الانكماش الصناعي في أواخر الثمانينيات، بدأت هذه الشركة الموزعة المضطربة مالياً للمكونات الإلكترونية ومنتجات الحاسوب سلسلة المكتسبات المغامرة لكن الذكية التي سمحت لها أن تزيد مبيعاتها نحو 500% محولة الخسائر من التشغيل إلى أرباح، واستولت على قيادة السوق من منافستها أفنت Avent التي كانت فيما مضى ذات حجم يعادل ضعف

حجم آرو Arrow. في أثناء الانكماش الأخير كانت آرو Arrow تحقق نجاحات من جديد، وتوسع قيادتها الصناعية.

### المكاسب أو الخسائر تبدو بوضوح باكراً

يتسامح كثير من المديرين مع أداء مؤسساتهم المتدني الذي يبرز في أثناء فترة انكماش معتقدين أن شركاتهم ستسرّع وتيرة النمو متجاوزة منافسيها حالما يتعافى الاقتصاد. إن هذا نادراً ما يحدث. وأكثر من ثلثي الشركات التي صنعت مكاسب رئيسية في مدة دراستنا فعلت ذلك في أثناء الانكماش وليس قبله أو بعده. في عام 2001، شركة الحواسيب Dell Computer طورت مبيعات الوحدة نحو 11% في حين أن مبيعات الصناعة انخفضت 12% ويادراكها أن مرونة السعر أحياناً تتزايد في أثناء الانكماش استخدمت شركة Dell تخفيضات أسعار كبيرة؛ كي تكسب أكثر من 6 نقاط في حصة سوق الولايات المتحدة وفي المدة الأصعب من كل المدد السابقة، مدة الربع الرابع من 2001 استولت على أكثر من 90% من الأرباح في حقل صناعتها. توجد دوماً فرص من هذا القبيل للشركات القوية ولكن أثر استخدامها يكون أعلى في أثناء الانكماش عندما يكون كثير من المنافسين إما ذاهلين أو يغطون في سبات عميق.

### المكاسب والخسائر المحققة في أثناء الانكماش

#### تتجه إلى أن تدوم طويلاً

أكثر من 70% من الشركات التي صنعت مكاسب كبيرة في الإيرادات أو الربحية في أثناء الانكماش الأخير، عززت وقوت تلك المكاسب في أثناء دورة الازدهار اللاحقة.

النتيجة الطبيعية أيضاً كانت صحيحة: أقل من 30% من تلك التي خسرت موقعها كانت قادرة على أن تسترده. بعد خسارة موقعها المهم في أثناء الانكماشات التي حدثت عامي 1987 و1991 استمرت شركة Kmart بالانزلاق نحو وضع أدنى، وقد انتهى بها الأمر إلى الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الأمريكي (7). في أثناء ذلك استمرت شركة وول مارت Wal - Mart في الاستثمار في البنية التحتية للخدمات. وبإعادة الأسعار إلى طبيعتها كسبت ما بين 2% إلى 4% في مبيعات مخازن مشابهة أكثر من مارت Kmart وتارغت Target.

تبين هذه النتائج أن الانكماشات ليست «تباطؤات في الإنتاج» بقدر ما هي اختبارات قاسية للفرص. لماذا هي هكذا؟ تستطيع الأوقات الجيدة أن تلتف الحقائق القاسية لأداء شركة، لكن الأوقات الصعبة تكشف مواطن القوة ومواطن الضعف الحقيقية. بعد ذلك، أيضاً، عدد الفرص الإستراتيجية لصنع صفقات أو للاستفادة من وجود اللاعبين الأضعف يزداد في أثناء الانكماش. وشركات كثيرة إما تتحني أو تتوه خارج نطاق أعمالها الرئيسية في محاولة يائسة من أجل النمو، وهي بفعلها هذا تُوَجد الفرص الملائمة للشركات المستعدة للسعي من أجل إستراتيجيات انكماش متوازنة وجدية. الحكم الناجم عن تجارب أفضل المؤسسات أداءً في الانكماش الأخير هو أن الأمر الأساسي أن تبقى مركزة.

## اعرف نقطة انطلاقك

الشركات الأكثر إخفاقاً في الانكماش الأخير كانت الشركات التي أساءت فهم نقطة انطلاقها، واستثمرت على نحو غير مناسب. مثلاً منتجات بوردن ميلك Borden Milk تحولت عن عملها الرئيس في منتجات الألبان وخسرت قيادة السوق. تباشر الشركات الراجعة بالاستقصاءات التشخيصية الخارجية والداخلية في بداية الانكماش. بتحديد مواطن قوتها ومواطن ضعفها الرئيسة تطور التعريف الذي لا لبس فيه لعملها الرئيس وإستراتيجيتها، وهذا يزودها بمقياس معياري موثوق تستطيع أن تقيس به الخيارات الإستراتيجية الجديدة.

## حافظ على النظام الإستراتيجي

إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف، لا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش حتى تحل المشكلة. في أثناء الانكماش الأخير حافظت شركة ماتل Mattel على صورة واضحة عن حاجات أعمالها. لقد قلصت القدرة وتخلصت من التكاليف وأعدت تركيز موارد الإدارة والتصنيع على علاماتها التجارية الرئيسة باربي Barbie وهوت ويلز Hot Wheels. كما أنها أيضاً شكلت تحالفاً إستراتيجياً مع ديزني Disney. وبالتوجه إلى عملها الرئيس كانت ماتل Mattel قادرة على أن تنمو بالرغم من الاضطراب؛ في الواقع أنجزت نمواً سنوياً مضاعفاً في المبيعات والدخل في أثناء الازدهار الذي أتى فيما بعد. في أواخر التسعينيات بدت Mattel أنها تنسى أهمية النظام الإستراتيجي

مع اكتسابها غير الحكيم لشركة ذا ليرنينغ كومباني The Learning Company ولكن منذ تخليص نفسها من هذه الشركة فإن «Mattel عادت إلى Barbie».

### صحح اتجاهاتك الخاطئة فوراً من غير إبطاء

إن الشركات التي كانت الأمور معها تسير في مسار ضعيف في أثناء الانكماش الأخير أظهرت استجابة شائعة: لقد استجابت على نحو مضطرب وفوق ذلك «واصلت مسارها» عندما كمنت لها اضطرابات أفسى في طريقها إلى الأمام. ما هو الدرس؟ إذا كانت إستراتيجيتك لا تُظهر نتائج، عليك أن تعيد تقويمها. لا تتوقع أنها ستبدأ دفع حصص الأرباح فقط لأن الاقتصاد يتعافى. الشركات الراجعة تستجيب للمشكلات باكراً. متخلصة من الأفكار التي لا تعمل على تحقيق النجاح ومعززة تلك الأفكار التي تعمل على تحقيق النجاح. الشركات التي تتحني يمكن أن تفقد الفرص وتوجد مشكلات أكبر في المستقبل.

في الانكماش الذي حدث أواخر الثمانينيات انهمكت مارت Kmart في أعمال مختلفة إلى حد رهانها على صراع أعمال التجزئة التي تباع بحجم جوهري، لكن اكتساب مقدار كبير من أعمال التجزئة غير المرتبط بعضها ببعض استنزف موارد ضرورية جداً وكذلك اهتمام العمل الرئيس لـ Kmart. وعندما كافحت الشركة كي تتدبر أمرها ولاحقاً كي تتحرر من عبء هذه الأعمال غير المترابطة فإن Wart - Wall Target كانتا قادرتين على صنع هجمات كبيرة في كثير من

الأسواق الأساسية لـ Kmart وأقسام زبائنها. حتى الانكماشات الأعمق كان لها نقاط مضيئة. الإسكان وبعض قطاعات السلع الاستهلاكية مثلاً، استمرت بالسرعة نفسها بصورة معقولة عام 2001. وبخلاف ذلك فإن أوقات الازدهار تمتلك نقاط قائمة مثلاً: تقريباً 20% من صناعات الولايات المتحدة تصارع انكماشات في أي سنة مفترضة. وأما الشركات التي تأمل أن تفوز في أثناء أوقات الانخفاض فإن الأخبار الجيدة هي أنه قد لا يكون عليك أن تنتظر طويلاً: فإن قطاعك قد يعاني بعض الاضطراب قبل الانكماش المقبل مباشرة.



obeikandi.com

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدین

بول ميكلمان

میت تشيرل أندروس هي مديرة باقية حتى الآن ونائبة رئيس مسؤولة عن شركة وعن تسويق المنتجات في Franklin Covey. وقد طُلب منها في آب (أغسطس) 2002 أن تضطلع بمسؤولية إحدى خطط أعمال الشركة. مع هذه المسؤوليات فوّضت بتحقيق 50% تحسينات على النتيجة النهائية في أثناء العام القادم.

من أجل إنجاز هذا الأمر، عرفت أندروس أنها ستحتاج إلى فريق متخصص ومكرس لهذه المهمة، وقد كان ما ألقى على عاتقها عبئاً ثقيلاً، في الواقع أظهرت دراسة استطلاعية للشركة أن 60% من مرؤوسی أندروس الـ 48 اعتقدوا أنهم يعملون أقصى ما يستطيعون وأنهم غير قادرين على الاضطلاع بأي عمل إضافي (المعدل القومي في مسح فرانكلين Franklin Covey كان 50%).

وما هو أكثر من ذلك هو أنه على مدى الأشهر الستة اللاحقة تقلصت هيئة الموظفين المرهقة التابعة لأندروس من 48 موظفاً إلى 35

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

موظفاً ولكن توقعات الشركة لم تُخَفِّصْ. كان أمام أندروس تحدّ قائم. ربما أنت تحاول أن تدير طريقتك عبر سيناريو مُلحّ على نحو مشابه. بمحاولتك إنجاز كل الأمور التي يقتضي إنجازها عادة وجود موظفين اثنين أو ثلاثة موظفين وربما تشعر قليلاً بأنك لا تقدر حق قدرك. ولكن استعدّ رباطة جأشك: إنك تستطيع أن تنجو من هذه العاصفة وتتقدم إلى القمة إذا كان لديك إستراتيجية.

اجتماعات الفريق المنتظمة بالإضافة إلى اجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص تساعد على ضمان أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد.

إن خطة محكمة أكثر من المعتاد لإدارة نفسك وفريقك وحتى رئيسك في هذه الأوقات الصعبة لن تساعدك فقط على أن تتطرق إلى المطالب الجديدة كونها تراكمت عليك، بل إنها أيضاً ستساعدك كي تحول هذا الوضع المرهق إلى نقطة انطلاق لنموك المستقبلي.

دعنا نبدأ مع الأمور التي يجب ألا تقوم بها: «إن الوصفة الموثوقة الناجعة في معالجة الفشل هي امتصاصه، وحاول أن تقوم بهذا العمل تماماً» تقول إيزابيل بارليت من مؤسسة بارلنس للتدريب Parlane Training وهي شركة متخصصة في اتصالات الأعمال: «إنك بأي حال». وعلى نحو مغاير، إذا كنت تُبدي مقاومة لواجباتك الجديدة عندما تكون الشركة في ركود فإنك قد لا تحب ردة فعل الشركة. حتى إذا كنت لا

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

تجد نفسك في النهاية الخاطئة لتقليل قوة العمل المستقبلية فإنك من المحتمل أن تكون قد وُسِّمت بالعبارة المخيفة «ليس لاعب فريق» وتكون فرصك المستقبلية محدودة على نحو يندر بالخطر.

إذن ما هي الوصفة لإدارة نفسك في هذا المناخ الاقتصادي؟

إنها تتضمن مكونات التوازن والتركيز والاتصال الفاعل وأكثر من مقدار قليل من الديناميكية وتلك كانت واضحة وضوحاً مؤكداً في استجابة أندروس لمفصلتها الكبيرة نوعاً ما.

إنها تقول: كان «لدي مشكلة» لكن كان يوجد أشياء محددة جداً ركزت عليها كي تساعدني في الأيام الكثيرة وتعطي قيمة للشركة». هنا يوجد مظهران لمقاربتها.

### ابق مركزاً

بما أن أندروس لم تستطع أن تنجز كل شيء على جدول أعمالها كما تقول فإنها قامت بتركيز «مكثف جداً» على تقرير أي من أهدافها الكثيرة كانت فعلاً حاسمة عندها وعند فريقها والشركة. وكي تفعل ذلك فإنها طبقت اختبار عباد الشمس ذي الأجزاء الخمسة لكل هدف من أهدافها القائمة، وذلك عن طريق طرح هذه الأسئلة:

- «ما تأثيره الاقتصادي؟» كيف سيؤثر هذا الهدف في الشركة اقتصادياً ويساعدها على التقدم؟
- «هل هو منسجم مع إستراتيجية الشركة؟». في وقت تكون فيه إستراتيجية الشركة متغيرة بسرعة، فإنه من الضروري أن تعيد

تقويم أهداف الفريق والأهداف الفردية بانتظام كي تضمن أن كلاً منها لا يزال يناسب أهداف الشركة.

• «كيف ستقنع أصحاب المصلحة؟ كم هو مهم لرئيسك ولفريقك وللأطراف المهتمة الأخرى؟»

• «ما هو مستواي على صعيد التصنيف الذي يشمل العاطفة والموهبة والطاقة له؟» إذا كنت لا تستطيع أن تحضر هذه العناصر الثلاثة جميعاً فإنك لن تحقق عائداً كبيراً لقاء جهودك.

• «هل لدينا موارد؟» هل يوجد وقت وأموال كافية وأي موارد ضرورية أخرى كافية لإنجاز هذا الهدف؟

من المؤكد، أنك لا تستطيع أن تقرر نسبة الأهداف التي يجب أن تنجزها كلها وحدك. تقول أندروس: «بعد أن أنهيت هذه العملية بنفسى، ذهبت لأرى رئيسى؛ كي أتأكد من أنني منسجمة معه ومع أصحاب المصلحة رهانه. إنك تستطيع أن تتعلم أن تكون صريحاً وأن تصغي إلى الطريقة التي سيستجيب بها رئيسك إلى تحليلك. وبالتركيز على التأثير الاقتصادي والإستراتيجية بصورة خاصة، إنك تتحدث بلغته وهذا يجعلك تبدو ذكياً».

كثير من المديرين تثبط همهم من احتمال امتلاك هذه النماذج من المحادثات مع رؤسائهم كما يلاحظ توماس ديلونغ الذي يعلم السلوك التنظيمي في مدرسة إدارة الأعمال في هارفارد حيث يقول: «إنني مشدوه من أنه بالرغم من أن المؤسسات مستعدة لوضع مقاييس

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

للنجاح في الأوقات الصعبة فإن عدداً قليلاً جداً من الأفراد مستعدون للخوض في نقاشات عما يحتاجونه كي ينجزوا. إن الأمر الأصعب لمعظم الناس هو المبادرة لخوض نقاش من هذا النوع».

وجد ديلونغ في عمله مع شركات مهنية أن كثيراً من الموظفين قد يفضلون أن يعملوا 80 ساعة أسبوعياً على أن يعقدوا محادثات صعبة تتعلق بأعباء عملهم.

إذا تعلم فريقك دروساً قيمة

يمكن أن تقدم فوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف.

إذن كيف تطرق هذا الموضوع الدقيق؟ «عندما تكون مرتاباً، شارك في المعضلة» كما يقول ديلونغ. مثلاً، قد تبدأ محادثة مع رئيسك مثل «إنني متحمس للفرص التي لدي ولكن لدي عشر فرص عظيمة ولدي الوقت لأربع فقط، لو كنت مكاني كيف كنت ستبدأ؟».

### تذكر الصورة الصغيرة

عندما كان فريقها يشعر بالخوف الشديد والإرهاق يعصف بصحته وأعصابه استخدمت أندروس نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية. أولاً تأكد من أن كل موظف يفهم الإستراتيجية طويلة الأمد.

كما تقول: «إذا كنت قد جعلت الموظفين بالطاقة يركزون على النتائج الحالية فإنه حتى المعالم والنجاحات الصغيرة يمكن أن تزود الموظفين بالطاقة بسرعة فعلاً». تطبق أندروس ما تلح عليه منتجات شركتها: إنها تعقد اجتماعات فريق منتظمة واجتماعات شخص مع مجموعة أشخاص مع مرؤوسيهها المباشرين. وأيضاً تؤكد أهمية امتلاك أولويات أسبوعية ويومية. إنه عموماً التأكد من أن الأهداف قصيرة الأمد تدعم الأهداف طويلة الأمد. يبدو أن إستراتيجية أندروس تعمل جيداً، إنها لا تزال تمتلك القدرة على إطلاق الأحكام الصحيحة على الأمور وفريقها يتقدم إلى الأمام. وتقول أندروس: «إنها كانت بداية بطيئة لكننا نجعل التقدم أسرع كل شهر، وحتى الآن يبدو أننا نستطيع أن نقوم بذلك [تحقيق يصل إلى 50% في نهاية العام].»

إن تجارب أندروس الإستراتيجية التي استخدمتها تتداخل بدقة مع النصيحة الأفضل التي سمعناها من عدد من خبراء الإدارة الذاتية. نعرض فيما يأتي اقتراحاتهم من أجل المديرين المرهقين بالأعباء.

### كن في المقدمة

تقول بارليت من شركة بارلنس ترينينغ Parlane Training: «ليس هناك أحد في المؤسسة يريد أن يكون الشخص الذي يقرر ماذا عليه أن يعطى»، عندما يكون هناك نقص في هيئة الموظفين، وهكذا فإن كل شخص يمثل حبة البطاطا الساخنة للشركة (الأمر الذي يحرق من يتصدى له فيتحاشاه لما فيه من مشكلات) متجاوزاً المشكلة من

## إستراتيجيات للذين يعانون افتقاراً إلى العمال والمساعدين

البداية إلى النهاية حتى ينتهي الأمر بشخص ما ليكون كبش الفداء لعدم إنجازه معجزة. إن الاضطلاع بالمسؤولية وقبول التحدي بالدعوة إلى ما يجب أن ينجز وما يجب ألا ينجز يمكن أن يجعلك البطل. إنك تقوم بالعمل الذي لا يريد أحد آخر القيام به وتركز كل جهودك في اتجاه صنع النتائج التي قررت أنها ذات الأهمية الأكبر.

### أوجد تحالفات

يقول لارين سينغل مؤلف كتاب القائد الديناميكي والمؤسسة القابلة للتكيف: ميزات المديرين العشرة الضرورية, Dynamic Leader, Adaptive Organization: Ten Essential Traits of Managers: «يجب على المديرين الكبار أن يطوروا شبكات التحالفات الداخلية». توجد علاقات جماعية متقاطعة منظمة إستراتيجياً كي تضم أصحاب المصلحة عبر علاقات مباشرة بمجالات نفوذ المديرين. مثل هذه التحالفات لا تزيد فقط جهودك الحالية بل إنها تساعد على أن يكون عملك ملحوظاً.

يشير سيفل إلى أن «إبقاء رأسك مثقلاً: بعبء المسؤوليات سيعني أن رؤيتك الإستراتيجية والشخصية ستكون محبطة ضمن مؤسستك وإذا فوّت فرصة التودد إلى الأشخاص المؤثرين بأرائهم الأساسية، فإنهم لن يكونوا قادرين على مساعدتك إذا احتجت إلى المساعدة لاحقاً. ويحث ديلونج المديرين التنفيذيين كي يوجدوا شبكات دعم «قائلي الحقيقة». وضمن مؤسستك يجب عليك أن تعثر على شخصين أو ثلاثة وهؤلاء هم من سيخبرونك بالأشياء التي لا تريد أن تسمعها وهم الذين سيعطونك

## إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

تمثيلاً عادلاً عمّن تكون أنت عندما لا تكون في الغرفة. و «الشيء الأخير الذي نحتاجه عندما تكون الأشياء صعبة هو أن نجعل الناس يخبروننا الشيء الذي يعتقدون أننا نريد أن نسمعه».

### تدبر الأمر

تقول سوزان باتلي المديرية التنفيذية الرئيسة لشركة باتلي لاستشارات الأداء Battley Performance Consulting وعالمة نفس قيادة كثير من الشركات المئة الأفضل Fortune 100: «ذكر رؤساءك بمسؤولياتك الإضافية، وبسبب الطبيعة البشرية فإنه من الأرجح أنهم سينسون هذا التغيير أو سيتفاوضون عنه إذا لم تفعل». يمكن لهذا الأمر أن يكون متطلباً للبراعة والحذر بما أنك لا تريد أن يُنظر إليك بوصفك انتهازياً في أثناء الأوقات العصيبة. ابحث عن تغذية راجعة من مديرك بشأن واجباتك الواسعة حيث إن «هذا يمكن أن يكون مذكراً فاعلاً وبارعاً»، كما توصي باتلي قائلة: «إنها تبقى واجباتك الجديدة في طبيعة التفكير المنهك غالباً لرؤساءك، في حين أنها تضمن أنك تسهم في الطريقة الممكنة الأكثر فاعلية».

### ركز على واجباتك الجديدة

إن الشيء الأسهل فعله عندما تكون مرهقاً من مشروعاتك الجديدة هو أن تعطيلها قليلاً من الاهتمام. باسم البقاء يكون من المفري أن تتأكد من أنك تعرف على نحو كافٍ أن تدير العمليات الحالية وتترك الأمر

على ما هو عليه. إن هذه المقاربة تموّت فرصة كبيرة كما تقول فيليبيا زيمرمان مؤلفة كتاب: أعد ابتكار عملك: كيف تزود عملك بروح جديدة، أو تصلح حاله، أو تعيد ابتكاره؟ Reinvent Your Work: How to Rejuvenate, Revamp or Recreate Your Career. ومديرة مؤسسة Zimmerman Communication أيضاً: إذا تأنيت كي تفهم فعلاً مسؤوليات فريقك فإنك تستطيع أن تأتي بمنظورات جديدة عن الطريقة التي ستجعل عملهم قيماً بنسبة أكبر على الصعيد الإستراتيجي. تقول زيمرمان: «اجعل الفريق مركزاً أكثر على ما يمكن أن يفعلوا بصورة مختلفة كي يقدموا نتائج أفضل بفاعلية أكبر». وحسب رأي زيمرمان فإنه بفعلك هذا تستطيع أن تقدم قيمة أكبر في الوقت الحاضر وتؤسس نفسك كي تقدم قيمة أكبر في المستقبل.

### كي تضع نفسك في موقع ملائم

#### ابدأ مع فريقك

عندما تضطلع بمسؤوليات جديدة أساسية يكون من المغري أن تتصور نفسك عنصراً ضرورياً لبقاء الشركة أو على الأقل نجاحها قصير الأمد. مع ذلك فإن زيمرمان تحذر من محاولة استغلال مثل هذا الوضع قبل أن تكون قد أظهرت نتائج ملموسة. وعندما تفعل، اجعل خطوتك حذرة كي تصنع نجاحاتك في ضوء أداء فريقك. وتتابع زيمرمان قائلة: «يجب عليك أن تتحدث بعدم تكلف إلى رئيسك على نحو منظم. عند تناول القهوة تستطيع أن تذكر يستجيب الفريق جيداً

إلى التحديات والنتائج التي يرونها مع التركيز دوماً على الفريق وليس عليك بصورة فردية».

استخدم هذه المحادثات كي تؤسس للخطوات القادمة. مثلاً، إذا تعلم فريقك دروساً قيمة يمكن أن تقدم الفوائد إلى مجالات أخرى في نطاق عمل مشرفك، اعرض أن تسهل تعلم فريق متقاطع الوظائف. هذا النوع من الطرق التوقعية يؤدي قيمة قصيرة الأمد ويظهر التزامك بالمؤسسة. ما تستخلصه من قصة أندروس وكيف تطبق نصيحة الخبراء هو فقط ما تستطيع أن تقرره ولكن تقريباً يجب على كل موظف أن يكون قادراً على أن يستنتج على الأقل درساً صغيراً من هذه الملاحظة: «كثير من المديرين التنفيذيين يجلسون منتظرين من أجل أن يحدث شيء، والأسوأ من هذا أن كثيرين منهم دفنوا رؤوسهم في الرمال مثل النعامات. وعندما تفعل ذلك فإن جزءاً آخر من تحليلك للأمور ينكشف».



## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

مارثا كرومر

تم الاعتياد على النظر إلى الحصول على مورد خارجي على أنه أكثر بقليل من تخطيط مضجر لتخفيض تكاليف وظائف الغرف الخلفية مثل جداول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات. إنه لم يتمتع بكثير من الجاذبية ولم يكن مشوشاً بفكرة الإدارة الاختراقية، لكن الأمور بدأت تتغير في أوائل التسعينيات عندما بدأت الشركات تحصل من الخارج على وظائف مهمة إستراتيجياً مثل وظائف الدعم اللوجستي والتصنيع وحتى تصميم المنتج والأنشطة الأخرى المتعلقة بالابتكار. كل هذه الموارد الخارجية السريعة شكلت أداة إدارة حاسمة.

بعدئذ أتت الحركة الارتجاعية المحتومة. الاستعانة بخدمات أناس من خارج المؤسسة - بسيط جداً في النظرية - أثبت في النهاية أنه صعب نوعاً ما أن ينجز شيئاً حسناً. إنه لم يكن على مستوى ما وعد به حيث إن الشركات كانت قد حصلت من الخارج على أشياء خاطئة من أجل

أسباب خاطئة أيضاً وبدأته بطريقة خاطئة. في الواقع بينت دراسة أجريت من قبل كاب جميني أنديونغ Cap Gemini Ernst & Young أنه فقط 54% من الشركات مقتنعة بالحصول على خدمات من مورد خارجي «من أكثر من 80%» منذ عقد مضى.

مع ذلك، ليس الوقت الحاضر هو الوقت المناسب كي يُلقى بالحصول على المورد الخارجي خارج الأبواب. إن وضعه بوصفه إدارة إستراتيجية يبقى مأموناً حتى إذا كان تطوره إلى هذه النقطة بعيداً عن السلاسة. ولكن كي تحصل على قيمة إستراتيجية حقيقية من علاقاتك بطرف ثالث، فإنه غالباً ما يجب عليك أن تقصي كثيراً مما اعتقدت أنك عرفته، مثلاً الكلام حول المحافظة دوماً على السيطرة على نقاط التماس. إن بعض أكبر قصص النجاح في الخارج تقلب هذا القول المأثور القديم تماماً. إن حلول سلسلة الإمداد لشركة UPS تعالج كل شيء من تلقي الأوامر إلى التسليم إلى خدمات الزبائن لأجل زبائنها.

يمكن للحصول على مورد خارجي أن يحرر المديرين ليركزوا على أنشطة أكثر إستراتيجية وأعلى قيمة ولكن فقط إذا دربوا أنفسهم على استخدام وقت الفراغ استخداماً مناسباً. يقول إيد فري نائب رئيس في مؤسسة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton: إنه رأى الزبائن يتبنون مقارنة الحصول على مورد خارجي وبعدهم يفشلون في أن يجنوا فوائدها؛ لأنهم أداروا على نحو ضئيل جداً شركاءهم في الحصول على المورد الخارجي. كي تحصل على أشياء كثيرة من استعانتها بمورد خارجي، تحتاج الشركات إلى أن تفكر في «خطوات أطول أمداً مع نتائج

## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

على مستوى مشروعات مثل العوائد المحسنة على الاستثمار أو عائدات أكبر لصاحب المصلحة». وتوضح جين ليندر وهي زميلة بحث كبيرة ومدير مساعد ل معهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change حيث تقول: «عادة هذا يعني الحصول على مورد خارجي مع التركيز على النتائج الخارجية مثل تغيير موقعك في السوق أو تغيير عرضك للقيمة عند الزبائن بطريقة رئيسة إزاء استخدامك المورد الخارجي؛ كي توفر 5% من تكلفة العملية الإدارية الداخلية».

إن العمل الحقيقي مع الحصول على المورد الخارجي، بكلمات أخرى، هو أن تستخدمه أداة لتحفيز القيمة الإستراتيجية وأن تحول الأعمال وحتى أن تغير، أساساً، ديناميكية الصناعة. وهنا الطريقة:

### أخرج التكاليف، أدخل القيمة

عندما يستمر الحصول على موارد خارجية بالتحرك خلف وظائف الغرفة الخلفية في مجالات الأعمال الأكثر إستراتيجية، فإن عملية المزايدة المعيارية تفقد امتيازها: وشركات أكثر فأكثر تدرك أن شريكها الأفضل هو الذي يقدم لها القيمة الأعظم وليس بالضرورة التكلفة الأقل. في صناعة التكنولوجيا المتطورة، كانت شركات صانعة للمعدات الأصلية مثل بالم، وكومباك، وأومس، وسيسكو، ونورتل (Compaq)، و Palm و Nortel و Cisco و OEMS) قد حصلت من الخارج على مواد تصنيع للمختصين مثل: سلستيكا و سلكترون و Celestica و Solectron

هؤلاء المصنعون المتعاقدين وسّعوا خدماتهم كي تشمل الشحن بالسفن والإصلاحات وحتى تصميم المنتج، ولهذا الغاية يشتري كثيرون شركات هندسية وبتقديم خدمات التصميم، فإن المصنعين المتعاقدين يأملون أن يساعدوا في ابتكار المنتجات بطريقة أكثر معيارية كي تخفض التكاليف وتقلل من خطر نقص المكونات التي يمكن أن تؤذي سيسكو أو كومباك Cisco أو Compaq ولا سيما عندما تمتلك منتجاً ناجحاً في متناول يدها.

تضيف حلول سلسلة الإمداد في يوبي إس UPS قيمة عن طريق العمل بوصفها مستشاراً لزملائها وغالباً ما تأخذ خبرتها من إحدى الصناعات وتطبقها على أخرى. يخبرنا رئيس الشركة دان ديماغيو كيف أن حلول سلسلة إمداد يوبي إس UPS ساعدت شركة فنذر غيتار Fender Guitar كي تفكر من جديد في نموذج التوزيع (دولة بعد أخرى) اللامركزي في أوروبا. يقول دان ديماغيو: «إننا أحضرنا إليهم ما عدناه أنه بعض أفضل الممارسات في صناعة التكنولوجيا المتطورة». في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على كميات كبيرة من الجرد في كل دولة مع تأمين نوعي تم تكييفه محلياً وخدمات قيمة مضافة، فإن فنذر Fender تستخدم عبر أوروبا المركزي الذي يخفّض تكاليف النقل والتخزين في المستودعات والجرد. إن حلول سلسلة الإمداد في يوبي إس UPS تقدم أيضاً خدمات قيمة مضافة مثل معاينة آلات الغيتار ومعايرتها في مستودعات الخزن وهكذا فإن مالكي المخازن يحصلون على منتجات «جاهزة للبيع» عند التسليم. وهذا يضيف السرعة والنوعية إلى معادلة القيمة ويمنح فنذر Fender أفضلية تنافسية.

## محضر للتغيير

تقول ليندر: «الشركات لا تكون جيدة عند التغيير سواء أكانت تغير نموذج أعمالها أم تنفيذ ابتكارات أم إعادة هندسة، إنه عمل صعب ولا يحصل الناس على كل شيء يتوقعونه». بعض المديرين التنفيذيين التقدميين في تفكيرهم يبدؤون باستخدام المورد الخارجي بوصفه أداة إدارة تغيير كي تقود التحول الكبير على مستوى المشروعات مثل تغيير في الوضع التنافسي أو زيادة كبيرة في حصة السوق أو سعر الأسهم. ويمكن للمورد الخارجي التحويلي أن ينجح لأنه يمتد إلى الخارج من أجل الحصول على الجزء المفقود الحاسم ويجتذب خبرة الشريك التي يمكن أن تبدأ مشروعاً بطاقة والتزام وكفاءة كبيرة.

تستشهد ليندر بمثال من مصرف إسباني مضطرب قدم فقط صكوك رهن عقارية مدركاً أن الشركة ستفلس إذا لم تحول نفسها، فإن المدير التنفيذي الرئيس حول المصرف من عملية رهن عقاري إلى مصرف كامل الخدمة مع مركز معلومات كبير وفروع في كل المناطق الحضرية الكبرى في إسبانية و فقط في عام واحد. كيف؟ بالحصول على موارد خارجية لتطوير تكنولوجيا المعلومات وللتنفيذ. لقد تعاقد المصرف مع أطراف ثالثة كي تدير مركز المعلومات وتطوير المنتجات واستخدم مستشارين كي يساعدوا في افتتاح فروع واستخدم هيئة موظفين مدربين. والنتيجة، أصبح المصرف قادراً على إيقاف خسائره وإنجاز عمليات تغطية النفقات وجذب مشتر.

غالباً ما يكون المورد الخارجي التحويلي أسرع وأكثر فاعلية في المؤسسات من مبادرات التغيير الرئيسة الأخرى مثل إعادة الهندسة

أو المكتسبات. وتوضح ليندر قائلة: «اتجهت الشركات إلى استخدام الاندماجات والمكتسبات كي تدخل نفسها في صناعات جديدة وحتى تغيير حدود ما كانت تفعله. إنها أداة بليدة جداً ومن الصعب أن تعمل بصورة صحيحة. مع المورد الخارجي تستطيع أن تحصل على الرأس الأكر دقة لقلمك الرصاص».

### هل يمكن للمورد الخارجي أن يحسن

#### ديناميكيات الصناعة؟

يعتقد فري أن المورد الخارجي يمتلك إمكانية إلغاء دورات الازدهار والأزمات الاقتصادية التي تعانيها صناعات كثيرة على أساس متواصل. حالة في صميم الموضوع: الصهر الحديث للتكنولوجيا المتطورة حيث يؤكد فري أنه مستحث ذاتياً.

يوضح فري أنه في أوقات الطلب القوي أو المتنامي تضيف الشركات المصنعة للمعدات الأصلية أي بي إم وسيسكو Cisco و IBM «مخففات الصدمة» إلى تنبؤات القدرة التي تعطيها إلى مصنعيها المتعاقدين حيث تعتقد أن هذا نوع من الحماية من فورة الاندفاع. وللسبب ذاته، فإن مصنعيها يضيفون مخففات الصدمة إلى تنبؤاتهم الخاصة المتعلقة بالمكونات الضرورية، وهكذا فإنهم لا يمكن أن يثبت أنهم مقصرون. وتكون النتيجة الطلب المضارب على طرفي سلسلة القيمة. هذا التخفيف للصدمة يعيق الطلب الفعلي. إنه غير متوافر في نموذج متكامل عمودياً حيث التصنيع ينجز داخل المؤسسة ويمكن أن يكون تغيير التنبؤ ببساطة السير في ردهة.

## كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على المورد الخارجي؟

ويضيف المورد الخارجي طبقة إضافية إلى سلسلة الإمداد، الأمر الذي يعني نموذجاً ماصاً أمان إضافية. وهذه المخفضات لم توجد الركود الصناعي بنفسها ومن نفسها ولكن زادت شدته، وهذا لا يعني أن المورد الخارجي شيء سيئ، إنه أبعد ما يكون عن ذلك.

من المحتمل أن شركة مثل Cisco لم تستطع أن تنمو بقدر ما كبرت وبقدر السرعة التي كبرت بها كما نمت مع نموذج متكامل عمودياً. سمح المورد الخارجي للشركة أن تستخدم قدرة التصنيع لأي كان بدلاً من جعلها تبني منشأتها الخاصة. ومع ذلك فإن سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة يمكن أن تكون إلى حد بعيد محسنة.

يقول فري: «أنا فعلاً أعتقد أنه حينما يعمل المورد الخارجي هو حيث يصل إلى مصدر رئيس ما للتبديد، والمصدر الخارجي الأسهل، الذي ستجده هو مخاطرة - أو الأشياء التي ستقوم بها لتدير المخاطرة» لهذا السبب ثمة احتمال كبير جداً لوجود قيمة في المورد الخارجي في سلسلة إمداد التكنولوجيا المتطورة.

يقول فري: «إن الحل هو الإدارة الإستراتيجية لأربع رافعات هي التنبؤ، والقدرة، وتصميم المنتج، والعلاقة بين الأجزاء الأخرى لسلسلة القيمة (من يسيطر على ماذا)».

بتعلم كيفية تعديل هذه البيئات كي تقلل إلى الحد الأدنى وتدير المخاطر المتأصلة وتتدبر أمرها، تستطيع الشركات أن تتجنب ماصات الأمان المؤدية إلى كثير من التلف والضياع. خذ مثلاً، تصميم منتج.

قد تكون المخاطر حول متاحة المكون منخفضة بشدة عن طريق معايرة مكونات منخفضة القيمة، ويسأل فري «هل نحتاج فعلاً 10 أو 15 نوعاً مختلفاً من محركات سواقة CD؟».

إذا قبلت الصناعة عدداً أصغر من المكونات المنمذجة فإن المخاطرة المتعلقة بنقص الأجزاء ستتقلص تلقائياً. ويتابع فري قائلاً: «إن الحصول على قيمة أكثر من سلسلة إمداد تكنولوجيا متطورة يصل إلى مخاطرة مكون تجميع ومخاطرة قدرة تجميع ومعايرة المكونات منخفضة القيمة أو عديمة القيمة لأي منتج يظهر. إن المورد الخارجي هو جزء مكمل لتلك العملية.»

ما الأعمال التي ستعود بها إلى المورد الخارجي؟ كيف ستكشف

النقاب عن أنشطتك الإستراتيجية وعملك غير الأساسي؟

من الوجهة النظرية، الاستعانة بمورد خارجي تتطلب قليلاً من الجهد والتفكير وتستطيع الشركات أن تتحرر من عبء الأنشطة غير الرئيسية، وأن تعزل أصول حسابات الموازنة، وتعزز عوائدها على رأس المال باستخدام طرف ثالث لتقديم خدمات. ولكن في الواقع تظل الأشياء أكثر تعقيداً. تقول جين ليندر، وهي زميلة بحث ومديرة مساعدة لمعهد آسينتور للتغيير الإستراتيجي: «إنه أمر صعب جداً أن تقرر ما هو الشيء الأساسي وما هو الشيء غير الأساسي في الوقت الحاضر وعندما تلقي نظرة أخرى غداً فإن الأشياء تتغير.»

في التاسع من أيلول (سبتمبر)، كان موظفو أمن المطار غير أساسيين وفي الثاني عشر من أيلول (سبتمبر) شركة بوز ألن هاملتون كانوا أساسيين لقدرة الحكومة الفيدرالية كي يزودوا الأمة بالأمن، إن هذا يحدث كل يوم في الشركات أيضاً. في بعض الحالات تترك الشركات نفسها عرضة لانقلاب السوق من قبل الشركاء السابقين عندما يعهدون ببعض المهام إلى مزودي خدمات خارجيين.

هذه كانت حالة شركة الإلكترونيات الاستهلاكية الألمانية Plaupunkt كما تشير إيد فري نائب رئيس شركة بوز ألن هاملتون Booz Allen Hamilton، وكي تزيد قوة المنتج الذي تقدمه للمتعاملين معها، فإن شركة بلوينكت Blaupunkt قررت أن تضيف مسجل فيديو VCRS وتعاقدت على العمل في الخارج لشركة باناسونيك Panasonic لاحقاً مع سمعة شركة Blaupunkt المرتبطة بمنتجاتها، اقتربت Panasonic من المتعاملين بسرعة ومباشرة، فقد امتلكت شبكة توزيع جاهزة لمنتجها الخاص.

يقول فري: «في الواقع، كل ما فعلته Blaupunkt كان أن أعطت الوصول إلى شبكة متعاملها إلى Panasonic. في مقالتهم ربط المورد الخارجي بإستراتيجية العمل Linking Outsourcing to Business Strategy ينصح المؤلفون ريتشارد س. إينسينغا ومايكل ج. ويرل الشركات أن تحافظ على سيطرتها - أو أن تكتسب السيطرة - على الأنشطة التي تعد مميزات تنافسية حقيقية أو أن تمتلك الإمكانية كي تنتج ميزة تنافسية و تعهد بالبقية إلى مورد خارجي.

لقد ميزوا بين الأنشطة الأساسية و«الإستراتيجية» إن الأنشطة الأساسية هي أمر أساسي للأعمال ولكنها لا تمنح ميزة تنافسية مثل عمليات تكنولوجيا معلومات لمصرف. أما الأنشطة الإستراتيجية فهي مصدر رئيس للميزة التنافسية. ولأن البيئة التنافسية يمكن أن تتغير بسرعة، فإن المؤلفين ينصحون الشركات أن تراقب الوضع باستمرار وأن تتكيف وفقاً لذلك. مثال، إنهم يشيرون إلى كوكا كولا - Coca Cola التي قررت أن تبقى خارج مجال أعمال الزجاج في مطلع القرن العشرين مشاركة بدلاً من ذلك مع صانعي الزجاج المستقلين وبناء حصة سوق بسرعة. وغيرت الشركة مسارها في الثمانينيات عندما أصبح صنع الزجاج عنصراً تنافسياً رئيساً في الصناعة.



#### قراءات إضافية

- «Third – Party Logistics Study: Results and Findings of 2001 Sixth Annul Study” by C. John Langley, Jr, Ph D: Gary R. Allen, and Gene R. Tyndall (2001, cap Gemini Ernst & young).
- «Linking Outsourcing to Business Strategy” by Richard C. Insinga and Michael J. Werle (Academy of Management Executive, November 2000).

## المسهمون

- ماري جيندرون: كاتبة في Harvard Management Update
- ثورين غاري. كاتبة في: Harvard Management Update
- كيرستين د. سانديبيرغ محررة تنفيذية في: Harvard Business School
- Press وكاتبة في: Harvard Management Update
- بول ميكلمان محرر تنفيذي في منشورات تخصصية في مجلة الأعمال
- في هارفارد: HBR وكاتب في: Harvard Management Update
- بيتترترجاكوبس وهو كاتب غير رسمي في مجال الأعمال مقره في يليسلي، ماساتشوستيس.
- جون هاغل الثالث: مستشار الإدارة مقره وادي السيليكون قضي 16 عاماً شريكاً في McKinsey وكان محرراً تنفيذياً في عدد من الشركات المختصة بالتكنولوجيا وهو مؤلف كتاب:
- Out of The Box. Strategies for Achieving Profits To day and Growth Tomorrow Through Web Services (HBS press. 2002
- تيودور كيني: كاتب متخصص في الأعمال مقره في ويليامسبرغ، فرجينيا.

- أدريان ميلو: كاتب غير رسمي مقره في كاليفورنيا الشمالية وهو يغطي قضايا إدارة الأعمال وتبني التكنولوجيا وهو رئيس تحرير سابق لـ Macworld and Upside . Lines 56.
- ساراجيت سينغا بافيجا: نائب رئيس في مكتب سان فرانسيسكو لشركة Bain Consulting المتخصصة في الاستشارات.
- ستيف إيليس: مدير إداري في شركة Bain Consulting الاستشارية.
- داريل ك. ريغبي: مدير مكتب بوسطن لشركة Bain Consulting الاستشارية ومؤلف دراسة الكسب في زمن الاضطراب: Winning in Turbulence.
- مارثا كرومر: كاتبة في مجال الأعمال والتسويق مقرها في كامبريدج ماسا تشوستيس.



## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

تقدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمال التجارية التفكير الأمثل لأحدث ما توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتب نفعاً للمديرين مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيد أنها أجدى نفعاً لكبار المديرين التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review <b>Interviews with CEOs</b>	3294
Harvard Business Review on <b>Advances in Strategy</b>	8032
Harvard Business Review on <b>Appraising Employee Performance</b>	7685
Harvard Business Review on <b>Becoming a High Performance Manager</b>	1296
Harvard Business Review on <b>Brand Management</b>	1445
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Leadership</b>	8059
Harvard Business Review on <b>Breakthrough Thinking</b>	181X
Harvard Business Review on <b>Building Personal and Organizational Resilience</b>	2721
Harvard Business Review on <b>Business and the Environment</b>	2336
Harvard Business Review on <b>The Business Value of IT</b>	9121
Harvard Business Review on <b>Change</b>	8842
Harvard Business Review on <b>Compensation</b>	701X
Harvard Business Review on <b>Corporate Ethics</b>	273X
Harvard Business Review on <b>Corporate Governance</b>	2379
Harvard Business Review on <b>Corporate Responsibility</b>	2748
Harvard Business Review on <b>Corporate Strategy</b>	1429
Harvard Business Review on <b>Crisis Management</b>	2352
Harvard Business Review on <b>Culture and Change</b>	8369
Harvard Business Review on <b>Customer Relationship Management</b>	6994
Harvard Business Review on <b>Decision Making</b>	5572

Harvard Business Review on <b>Developing Leaders</b>	5003
Harvard Business Review on <b>Doing Business in China</b>	6387
Harvard Business Review on <b>Effective Communication</b>	1437
Harvard Business Review on <b>Entrepreneurship</b>	9105
Harvard Business Review on <b>Finding and Keeping the Best People</b>	5564
Harvard Business Review on <b>Innovation</b>	6145
Harvard Business Review on <b>The Innovative Enterprise</b>	130X
Harvard Business Review on <b>Knowledge Management</b>	8818
Harvard Business Review on <b>Leadership</b>	8834
Harvard Business Review on <b>Leadership at the Top</b>	2756
Harvard Business Review on <b>Leadership in a Changed World</b>	5011
Harvard Business Review on <b>Leading in Turbulent Times</b>	1806
Harvard Business Review on <b>Managing Diversity</b>	7001
Harvard Business Review on <b>Managing High-Tech Industries</b>	1828
Harvard Business Review on <b>Managing People</b>	9075
Harvard Business Review on <b>Managing Projects</b>	6395
Harvard Business Review on <b>Managing the Value Chain</b>	2344
Harvard Business Review on <b>Managing Uncertainty</b>	9083
Harvard Business Review on <b>Managing Your Career</b>	1318
Harvard Business Review on <b>Marketing</b>	8040
Harvard Business Review on <b>Measuring Corporate Performance</b>	8826
Harvard Business Review on <b>Mergers and Acquisitions</b>	5556
Harvard Business Review on <b>Mind of the Leader</b>	6409
Harvard Business Review on <b>Motivating People</b>	1326
Harvard Business Review on <b>Negotiation</b>	2360
Harvard Business Review on <b>Nonprofits</b>	9091
Harvard Business Review on <b>Organizational Learning</b>	6153
Harvard Business Review on <b>Strategic Alliances</b>	1334
Harvard Business Review on <b>Strategies for Growth</b>	8850
Harvard Business Review on <b>Teams That Succeed</b>	502X
Harvard Business Review on <b>Turnarounds</b>	6366
Harvard Business Review on <b>What Makes a Leader</b>	6374
Harvard Business Review on <b>Work and Life Balance</b>	3286

## سلسلة كتب هارفارد الأساسية للأعمال التجارية

في عالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتاج كل إنسان إلى مرجع شخصي - مكان يلجأ إليه للنصح والمشورة، أو لمعلومات ضرورية لفهم حالة أو مشكلة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلة كتب هارفارد الأساسية التجارية تفي بالغرض. تقدم هذه الكتب المختصرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتماً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتاج إليها لتحسين أدائك وإنجاز أعمالك. سرعان ما تصبح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: <b>Negotiation</b>	1113
Harvard Business Essentials: <b>Managing Creativity and Innovation</b>	1121
Harvard Business Essentials: <b>Managing Change and Transition</b>	8741
Harvard Business Essentials: <b>Hiring and Keeping the Best People</b>	875X
Harvard Business Essentials: <b>Finance for Managers</b>	8768
Harvard Business Essentials: <b>Business Communication</b>	113X
Harvard Business Essentials: <b>Manager's Toolkit (\$24.95)</b>	2896
Harvard Business Essentials: <b>Managing Projects Large and Small</b>	3213
Harvard Business Essentials: <b>Creating Teams with an Edge</b>	290X
Harvard Business Essentials: <b>Entrepreneur's Toolkit</b>	4368
Harvard Business Essentials: <b>Coaching and Mentoring</b>	435X
Harvard Business Essentials: <b>Crisis Management</b>	4376
Harvard Business Essentials: <b>Time Management</b>	6336
Harvard Business Essentials: <b>Power, Influence, and Persuasion</b>	631X
Harvard Business Essentials: <b>Strategy</b>	6328

## المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمع سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح المقالات الملائمة من إدارة هارفارد الحديثة وإدارة اتصالات هارفارد من أجل مساعدة كبار المديرين ومتوسطي الدرجة منهم على شحذ مهاراتهم وزيادة فاعلياتهم واكتساب الميزة التنافسية. وقد قدمت هذه السلسلة على نحو مختصر ويمكن الوصول إليها لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager:		
<b>Face-to-Face Communications for Clarity and Impact</b>		3477
The Results-Driven Manager:		
<b>Managing Yourself for the Career You Want</b>		3469
The Results-Driven Manager:		
<b>Presentations That Persuade and Motivate</b>		3493
The Results-Driven Manager: <b>Teams That Click</b>		3507
The Results-Driven Manager:		
<b>Winning Negotiations That Preserve Relationships</b>		3485
The Results-Driven Manager: <b>Dealing with Difficult People</b>		6344
The Results-Driven Manager: <b>Taking Control of Your Time</b>		6352
The Results-Driven Manager: <b>Getting People on Board</b>		6360
The Results-Driven Manager:		
<b>Motivating People for Improved Performance</b>		7790
The Results-Driven Manager: <b>Becoming an Effective Leader</b>		7804
The Results-Driven Manager:		
<b>Managing Change to Reduce Resistance</b>		7812
The Results-Driven Manager:		
<b>Hiring Smart for Competitive Advantage</b>		9726
The Results-Driven Manager:		
<b>Retaining Your Best People</b>		9734
The Results-Driven Manager:		
<b>Business Etiquette for the New Workplace</b>		9742

معضلات الإدارة  
عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من  
صفحات كتب هارفارد التجارية

كم تتمنى لو كان بوسعك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرض لتحدي إداري قاسٍ؟ هذا ما تقدمه لك سلسلة كتب معضلات الإدارة على وجه الدقة. كل كتاب منها زاخر بالفكر الثاقب ويضع أمامنا عدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقية من الكتب المكرسة لتوفير حلول للمشكلات الإدارية صيغت بأسلوب أسر بغية مد يد العون للمديرين كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقلية صائبة لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: <b>When Change Comes Undone</b>	5038
Management Dilemmas: <b>When Good People Behave Badly</b>	5046
Management Dilemmas: <b>When Marketing Becomes a Minefield</b>	290X
Management Dilemmas: <b>When People Are the Problem</b>	7138
Management Dilemmas: <b>When Your Strategy Stalls</b>	712X