

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. احترس 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 فوسترفانلاً: 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؟

