

## 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 جيميني أنديونغ Cap Gemini Ernst & Young أنه فقط 54% من الشركات مقتنعة بالحصول على خدمات من مورد خارجي «من أكثر من 80%» منذ عقد مضي.

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 لـ 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 لربائتها 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 بمثل 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 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 مشترٍ.

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 مصنعها المتعاقدين حيث تعتقد أن هذا نوع من الحماية من فورة الاندفاع. وللسبب ذاته، فإن مصنعها 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 حيثما 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 مقالته 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).