

وجهات نظر

استراتيجية عالمية شاملة

Global Strategy Perspectives

- 1 - الاستجابة إلى الأزمات العالمية باستخدام دورة التغيير
Responding to Global Crises Using the Change Cycle
- 2 - الإدارة التحويلية
Transformational Management
- 3 - الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي
Strategic Choice under Knowledge Competition
- 4 - إدارة التحالفات الاستراتيجية العالمية
Managing Global Strategic Alliances
- 5 - الحاكمية المقارنة المشتركة والاستراتيجية العالمية المشتركة
Comparative Corporate Governance and Global Corporate Strategy

الاستجابة إلى الأزمات العالمية باستخدام دورة التغيير

جون سي. بك

John C. Beck

في عالمنا، سريع الخطى، والمترابط إلكترونياً، لا تتكرر التغيرات التطورية في بيئتنا المباشرة فحسب، بل إن التغيرات الثورية التي تتمحور عن «أزمات» هي أكثر شيوعاً أيضاً. ومن خلال قصص الشركات التي تتعامل مع أزمات القرن العشرين المالية، يمكن أن نستخلص دروساً للتعامل مع التغيير أو نمط التغيير الذي ربما يكون مفيداً إذا ما واجهتنا بعد ذلك أزمة محتملة، قوية.

تعد الأحداث التي بدأت بتخفيض قيمة الباهت(*) التايلاندي في يوليو (تموز) سنة 1997 من أبرز الفورات الاقتصادية في المنطقة الآسيوية منذ الحرب العالمية الثانية. حكومات وطنية أُطيح بها، شركات احتجبت، وصناعات بأكملها تعرّضت للهلاك. وقدّر أحد التقارير أن الاقتصاد التايلاندي وحده خسر أكثر من خمسة تريليونات من الباهتات (بين 150 بليون دولار إلى 200 بليون دولار وفقاً لسعر الصرف قبل الأزمة أو بعدها) فيما بين يناير (كانون الثاني) 1996 وديسمبر (كانون الأول) 1997، ولم تكن تايلاند أسوأ من ضربته الأزمة. ففي مطلع سنة 1998 كان من الممكن شراء صناعة كوريا الجنوبية المالية برمتها بمبلغ أربع بلايين دولار أمريكي (وهو مبلغ يستطيع بل جيتس Bill Gates أن

(*) baht: وحدة النقد التايلاندية.

يكسبه لأسواق أمريكا المالية في يوم جيّد واحد). وفي حين أن كثيرًا من تحليل هذا الفصل ينطبق على البلدان والصناعات على حدّ سواء فإننا نؤكد على المستوى المشترك. كيف تستجيب شركات معيّنة في آسيا؟ كيف يستغلّون الفرص المتأصلة في الأوضاع المتأزمة؟

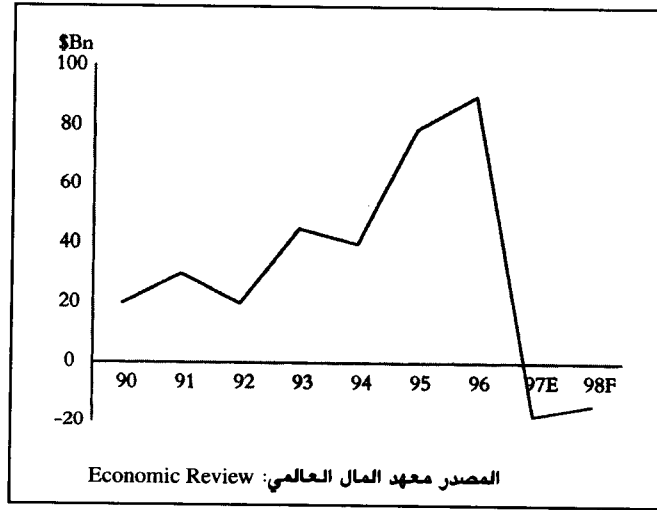
نبدأ بوصف الطرق التي ردّت بها الشركات في آسيا على الكوارث أو التي انتهزت بموجبها الفرص المتأصلة في الأزمة الآسيوية. ثم ندرس نموذجًا يعرف بـ «دورة التغيير» مبينين كيف ينطبق على الشركات. وأخيرًا لنستكشف الطرق التي تتحرّك بموجبها الشركات عبر دورات التغيير، سواء كانت تستجيب لأزمة أو لأيّ حدث محفّز.

الأزمة الآسيوية

في سنة 1996 دخل حوالي 100 بليون دولار نقدًا إلى أندونيسيا، وتايلاند، وماليزيا، والفلبين، وكوريا الجنوبية. وفي سنة 1997 خرج حوالي 20 بليون من البلدان نفسها. هذا الانتقال الدرامي يميّز إحدى أبرز الارتكاسات الاقتصادية في التاريخ الحديث (انظر الشكل 1.1). لقد أدّت الأزمة، حسب التقديرات، إلى خسارة تربو على خمس ملايين وظيفة في المنطقة، حتى قبل اندلاع القلاقل في أندونيسيا. وقد حلّت الإفلاس في كوريا الجنوبية. التي يقال إنها أسوأ من أصيبت بكارثة إغلاق الشركات. حوالي مئة شركة في اليوم. (وبالمقابل لم يفلس سوى شركتين ماليزيتين رسميًا في الشهور التسعة الأولى من الأزمة). فضلًا عن ذلك، وجدّ مصرف Thomoson Bank Watch Asia، وهو وكالة لتقدير ملاءة الشركات ترصد 1200 مصرف في 82 بلدًا، أن مئة وخمسين مصرفًا قد «أفلست فنيًا» في الهند والصين وأندونيسيا وكوريا الجنوبية.

كانت جميع التغطية الصحفية للأزمة المالية الآسيوية تفتقر بصورة ملحوظة إلى معلومات محدّدة حول سلوك الشركات. كانت هناك تقارير حكاياتيّة عن ردود فعل شركات معيّنة، بيد أنّها لم تذكر سوى القليل من

المعطيات الرئيسية الواضحة. ولكي نفهم مؤثرات الأزمة الآسيوية على الشركات ذات المقرات الغربية والآسيوية في المنطقة، قمنا بإجراء مسح لسبب وستين شركة في سبع بلدان. وتضمنت عيناتنا شركات رائدة من شركات الخدمات المالية، والمنتجات الصناعية والاستهلاكية، والاتصالات عن بعد، والطاقة. وكل الشركات التي أجرينا معها مقابلات كانت قد تأثرت بالأزمة. وكما هو متوقع، تبين أن أشد من تأثر بالأزمة هم المصارف وشركات الخدمات المالية التي تناضل من أجل إدارة دين يزداد سوءاً وسيولة تزداد ضيقاً.



الشكل 1-1: تدفقات رؤوس الأموال إلى آسيا قد ارتكست.
اندونيسيا، ماليزيا، فلين، كوريا الجنوبية، تايلاند.

لقد جرى فهم الأزمة الآسيوية على أنها تدمير للأسس فعلاً في صناعات معينة فقط. فالمستجيبون من القطاع المالي وأسواق المنتجات الاستهلاكية والصناعية عانوا من عواقب كبرى. أما في قطاعات الموارد والاتصالات كانت المؤثرات السلبية أقل درامية. وكان من الممكن بالفعل لشركات تنتمي إلى هذه

القطاعات الأقل تأثراً أن تحافظ على مساراتها الاستراتيجية السابقة للأزمة زمنًا أطول. فبالنسبة إليهم، ربما يُعدُّ أكثر محفزات التغيير احتمالاً فرصة، أكثر مما هو أزمة. (انظر الشكل 1 - 2).

بافتراض وجود أثر قليل نسبياً للأزمة الآسيوية في بعض القطاعات، ربّما لا يكون بقاء بعض الشركات متفائلة بشأن إمكانيات آسيا، والفرص الجديدة التي ستوجدها الأزمة، مفاجئًا تمامًا. فحوالي 60٪ من جميع الشركات التي أجرينا معها مقابلات تدّعي أنها تنظر إلى الأزمة الآسيوية على أنها فرصة. أمّا بقيّة الشركات فكانت مشلولة فعلاً وتركّز جهودها أساساً على تكتيكات البقاء لأجل قصير.

تختلف رؤية الأمر كأزمة عن رؤيته كفرصة اختلافاً كبيراً بفضل موقع مقرّات الشركات. فأكثر من ثلثي الشركات الغربية المتعدّدة الجنسيات التي لها عمليّات في المنطقة تنظر إلى الأزمة الآسيوية على أنها فرصة. بيد أن نصف الشركات ذات المقرّات الآسيوية فقط كانت متفائلة كذلك (انظر الشكل 1 - 3).

كما كانت هناك بعض الفروق الكبيرة في مستوى الضرر الذي لحق بالمستجيبين للأزمة من بلدان مختلفة. لقد قسّمنا الأمم الآسيوية إلى مجموعتين، استناداً إلى القيمة الضائعة في السوق الماليّة وفي إعادة تعديل أسعار الصرف لديهم. وكان أكثر المتضرّرين هم «النمور الجريحة»: تايلاند، وأندونيسيا، وكوريا الجنوبيّة، وماليزيا، والفلبين. أما البلدان الأقلّ تضرّراً بالأزمة فهي الصين وتايوان وسنغافورة وهونغ كونغ - «النمور المذعورة». لم تشهد هذه البلدان تدخلاً أجنبياً - وإن شهدت فهو قليل - في أنظمتها المصرفيّة أو التنظيميّة. وعندما هبطت قيم الأسواق الماليّة في هذه البلدان، لم تعانِ كما عانت نظيراتها من «النمور الجريحة». ومع ذلك شهدت جميع هذه البلدان - ما عدا الصين وهونغ كونغ - تخفيضاً لقيمة عملاتها.

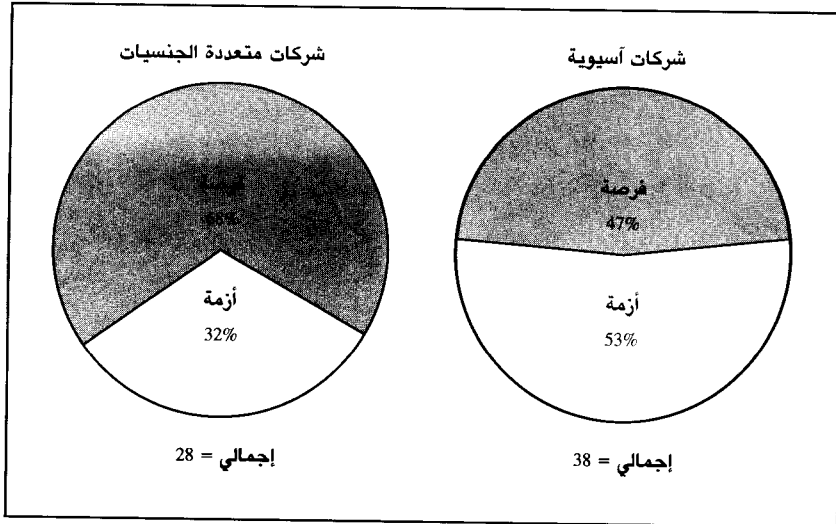
	مبيعات هابطة	ارباح منقلصة	انكماش السيولة	خدمات الديون
خدمات مالية	●	●	●	●
منتجات استهلاكية	◐	◐	●	◐
منتجات صناعية	◐	◐	◐	◐
موارد	○	◐	◐	○
اتصالات	◐	○	○	○

○ أثر منخفض ◐ أثر متوسط ● أثر عال

حجم عينة محدود

تحليل الأزمة الآسيوية

الشكل 1-2: أثر الأزمة من قبل الصناعة.



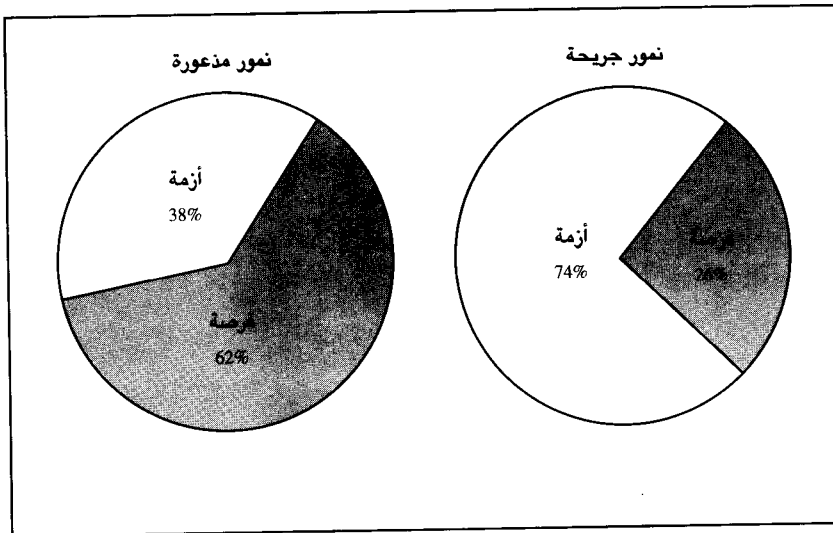
الشكل 1-3: رؤية الأزمة: شركات متعددة الجنسيات مقابل شركات آسيوية.

كانت استجابة بلدان النمر الجريحة على الأزمة تختلف اختلافاً كبيراً عن استجابة بلدان النمر المذعورة. إذ ليس مفاجئاً أن تنظر الشركات في بلدان النمر الجريحة إلى الموقف على أنه أزمة أكثر مما هو فرصة (26٪)، خلافاً لشركات بلدان النمر المذعورة (62٪) انظر (الشكل 1 - 4).

يؤدي تحليل هذه المعطيات إلى النتيجة ذاتها: في معظم الشركات، وفي معظم الصناعات، وفي معظم البلدان في آسيا، ترى الشركات أن الأزمة المالية حافز قوي على التغيير. إذ لم يتوقع أي من المستجيبين الذين قابلناهم أن يدير عملاً في المستقبل كما كان يديره قبل الأزمة.

نموذج دورة التغيير

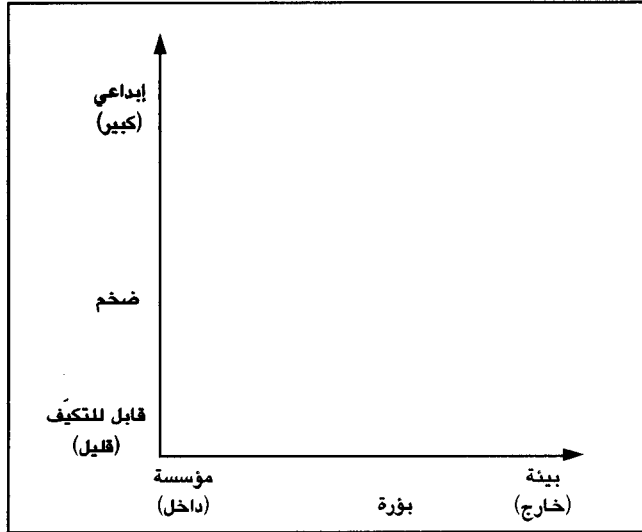
لكي نيسر فهم ردود فعل الشركات على الأزمة الآسيوية، قمنا بتطبيق نموذج من التغيير يشار إليه بمصطلح «دورة التغيير» Change Cycle. يقدم هذا النموذج إطاراً وصفيًا لفهم ردود الفعل على الأزمة الآسيوية، ولكنه أيضاً يشكل منظوراً شاملاً بصورة قوية. إذ تتيح الدورة للقادة المتحدين معرفة أسلوب رد الفعل وآية أدوات إدارية يجب استخدامها في كل مرحلة من مراحل عملية التغيير؛ وتمكن الشركات من الاستجابة إلى الأزمة أو الفرصة بطريقة فعالة مسبقة.



الشكل 4-1: رؤية الأزمة: نمر مذعورة مقابل نمر مجروحة.

المؤسسة مقابل البيئة

تقوم دورة التغيير على محورين: محور X المتعلق ببؤرة التغيير. فهل البؤرة مؤسسية أم بيئية (أو بتعابير أقل أكاديمية، هل التغيير مركز على العمليات الداخلية للمؤسسة أم مركز خارج الشركة على الزبائن والمنافسين وقوى السوق)؟ معظم المديرين يستطيعون التأثير فقط على التغيير داخل مؤسساتهم، ولكن يأتي أحياناً زمن ينبغي أن يُركز فيه الاهتمام على العوامل الخارجية من أجل اتخاذ قرارات داخلية فعّالة (الشكل 1 - 5).



الشكل 1-5: محورا دورة التغيير.

الإبداع مقابل التكيف

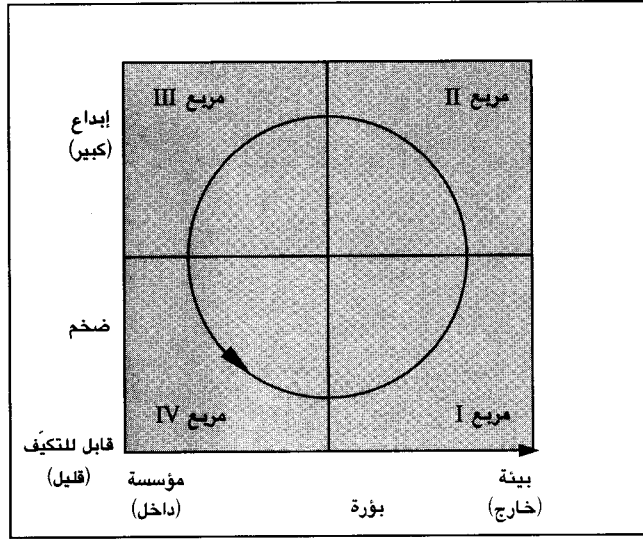
يبين محور Y في الشكل 1 - 5 كيف تنتمي دورة التغيير إلى مستوى التغيير الحاصل. فالمؤسسة التي يحصل فيها تغيير على نطاق واسع تكون في قمة المحور؛ في حين توضع المؤسسة التي لم يحصل فيها أيّ تغيير في أسفله. ومعظم المؤسسات تعمل في أغلب الأوقات بين هذين الحدين.

يرى بعض المنظرين أن الطريقة الوحيدة للنجاح في صناعة تنافسية هي الاستمرار بإحداث تغيير ثوري. علمًا بأن الشركة لا تستطيع الاحتفاظ بتغيير ثوري غير محدود بدون استنزاف موظفيها ومواردها. إذ إن مثل هذا التغيير يتطلب طاقة هائلة ووقتًا كبيرًا، ومالًا كثيرًا. إذن تمارس معظم الشركات، في واقع الأمر، شيئًا من الثورة و شيئًا من التطوير في وقت معيّن، رغم أنها تقوم عادة بأيّ منهما أكثر من الآخر. يحصر المحور ٧ ميزان التغيير وهو يتحرّك بين طرفي الثورة والركود.

المحوران مجتمعان

المحوران متكاملان. فالشركة التي تُجري تغييرات مؤسسية فقط تقع في الجانب الأيسر الأقصى من الخريطة في حين يبيّن الجانب الأيمن الأقصى الشركة التي تركز الاهتمام فيها على البيئة فقط. إنّ معظم الشركات، على أية حال، تركز على بعض القضايا المؤسسية، وعلى بعض القضايا الخارجية. ويصحّ الأمر نفسه فيما يتعلّق بالتغييرات الكبيرة والصغيرة. أمّا في أسفل محور ٧ فلا يجري هناك تغيير في المؤسسة. أمّا في أعلاه فكل شيء يكون فيضًا (100٪ تغيير). وباستثناء وجود مشروع جديد تمامًا يعمل كلّ شيء جديد لأول مرّة، فإننا نعتقد أنّه لا توجد مؤسسة جرى فيها أيّ من التغييرين بصورة كاملة تمامًا.

إن اجتماع المحورين يولد مصفوفة رباعية (الشكل 1 - 6). ولقد رَقَمْنَا المساحات الأربعة على النحو التالي: مربع ١، مربع ٢، مربع ٣، مربع ٤. وتدلّ الخطوط التي تقطع المحورين على أنّ البؤرة قد انتقلت قليلًا. ويدلّ الخط الواقع على محور X أن التغيير انتقل من كونه موجّهًا أكثر قليلًا نحو الداخل إلى كونه موجّهًا أكثر قليلًا نحو الخارج. أمّا الخطّ على المحور ٧ فيشير إلى النقطة التي يكون فيها (50٪) من المؤسسة في حالة فيض و (50٪) مستقرّة تمامًا. وإذا ما نسي المرء أنّ هذين المحورين متكاملين ويظنّ أن المربعات متمايزة تمامًا، فإن نموذج دورة التغيير يفقد شيئًا من قوّته.



الشكل 6-1: أفضل مسار للتغيير.

الدورة

هنالك مسار أفضل عبر آية عملية تغيير حتى إن تغيّرات متباينة جداً تتّبع هذا المسار نفسه. يُدّل على ذلك المسار الأفضل في نموذج دورة التغيير بدائرة. يجمع المسار عملية دائرية وخطية: فالانتقال عبر دورة من التغيير يحرك الشركة إلى الأمام باتجاه مستوى أعلى من النجاح، ويعيدها في الوقت نفسه إلى بداية الدورة.

يمثل منطق التكامل الخطي والدائري هذا زواجاً بين وجهة نظر ثقافية غربية حديثة ووجهة نظر عالمية تمثل أكثر الثقافات الشرقية والتقليدية. إذ إن الدين والفلسفة الشرقيين مؤسسان على فكرة التقدّم الخطي نحو الكمال، في حين أنّ معظم الفكر الغربي مبني على فكرة الأنماط الدورية: الولادة من جديد في دورة حياة أخرى مقابل الكمال في السماء، أي إعادة خلق عصر ذهبي أسطوري بدلاً من «التقدّم» التاريخي نحو مستقبل مثالي. تُكيّف دورة التغيير واقعية دورات التغيير المتكررة في الوقت الذي ترسم مساراً عبر هذه الدورات

يدفع بالشركات إلى الأمام. ويجري جعل كل دورة متعاقبة أسهل بفضل توحيد المعرفة المكتسبة من الدورة الأخيرة.

تشبه المهارات اللازمة للتحرك بفعالية عبر دورة التغير ضربة جولف جيدة. فلاعبوا الجولف الذين يركزون على ضربة دائرية متناسقة كاملة غالباً ما يلعبون لعبة بسيطة ضعيفة. وهناك بعض العظماء من لاعبي الجولف مثل آرنولد بالمر Arnold Palmer ولي تريفينو Lee Trevino كانوا أبطالاً حتى وإن كانت ضرباتهم أقل من أن تكون كاملة. وفي دورة التغير أيضاً يفضل الاستثناء أحياناً إلى نتائج جيدة مذهلة. إلا أنه في الغالبية العظمى من الحالات يكون اتباع الدورة هو المسار الأمثل للتغير.

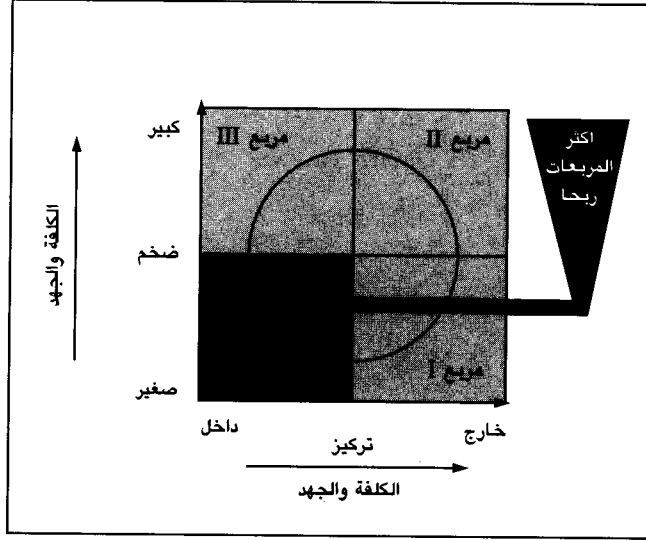
المربع الرابع الأمثل

ربما كان أفضل مكان نبدأ فيه بحثنا لدورة التغير هو المربع «المثالي»، المربع IV (شكل 1 - 7). فهذا هو الطور الذي تكون فيه بؤرة التغير في داخل المؤسسة، ويكون مستوى التغير قليلاً. وهو مثالي لسببين:

1. لأن التغيرات الصغيرة أسرع وأرخص من التغيرات الكبيرة.
2. ولأن الاستجابات إلى عوامل داخل المؤسسة أقل كلفة من الاستجابات إلى عوامل خارجية.

هنالك تكاليف تحويل تتضمنها عملية نقل بؤرة اهتمام المديرين من الداخل إلى الخارج. إذ يتطلب فهم ما يجري خارج الشركة زمناً أطول ومالاً أكثر من ما تتطلبه معرفة ما يجري داخل الشركة. ففي داخل الشركة، يستطيع المدير أن يرفع سماعة الهاتف ويسأل مقسم الشركة عن رقم أي شخص آخر في الشركة ويتم وصله به على الفور. وإذا لم يكن الشخص المطلوب موجوداً، يمكن للمدير أن يترك له رسالة على نظام البريد الصوتي الداخلي. ولا ضرورة لتوضيح سبب الحاجة للمعلومات ولا كيف ستستخدم - لأن الفريقين يتتمان

إلى المؤسسة ذاتها، الأمر الذي يجعل تدفق المعلومات أكثر حرّية ممّا لو أن الاتصال يتم عبر حدود الشركة.



الشكل 7-1: المربع الرابع الأمثل

إن التركيز على العالم الخارجي أكثر تعقيداً وكلفة واستنزافاً. لأن الحصول على المعلومات من خارج المؤسسة يتضمّن تحديد من يملك تلك المعلومات، وتتبع أرقام الهواتف، والحصول على معلومات ثانوية سابقة، وإقناع الغرباء بأن المعلومات سوف تُستخدم بأمانة. إننا لا نوصي بقولنا هذا إن النتيجة لا تستحقّ الكلفة والجهد. إذ من المستحيل أن تستمرّ شركة على قيد الحياة بدون معلومات خارجيّة. بيد أنّ هناك كلفة؛ والشركات والأفراد الذين لا يعترفون بتلك الكلفة إنّما يخدعون أنفسهم.

وإذا ما تركت الشركات لمبتكراتها فإنّها تفضّل أن تبقى في المربع IV حيث التكاليف أقلّ لأن التغييرات التي تجري قليلة. والواقع أن من جلس في صف الـ MBA (ماستر في إدارة الأعمال) قبل 15 - 20 سنة فإنه يكون قد تلقّى معلومات بأن العقلنة والرؤيّة والتحرّك على منحنى الخبرة هي العناصر

الأساسية لعمل جيد. فقد كانت أسس نظرية الإدارة ذاتها تقوم على مؤلف فايول Fayol حول العقلنة، ودراسات فريدريك تايلور Frederick Taylor حول حركة الزمن. كان هدف هذه الأعمال هو جعل أعمال كل موظف فعالة بقدر المستطاع. والربحية تتحسن بتحسين الكفاءة. فخلال معظم القرن العشرين كانت تقوم نظرية الإدارة الكبرى على مفهوم «عزل» الشركة لنفسها عن البيئة. وبعبارة أخرى، كان المديرون يتعلمون بأن المربع IV ينبغي أن يكون مصير خيار أية مؤسسة.

جسدت هذه الفكرة النزعات البشرية الطبيعية. إذ لدينا حاجة فطرية إلى الروتين والأمان الذي يصاحب الروتين. وكلنا يفضل تجنب التغيير. إن المربع IV يتطلب عملية مشحونة جيداً وقابلة لأن يتنبأ بها وتتيح للعمل أن يزدهر؛ ولكن في أوقات الاستقرار النسبي فقط.

حوادث محفزة

إن المشكلة مع المربع IV هي أنه في الوقت الذي تشعر الشركة أنها في سكون وسلام وأنها قد وجدت مكانها في عالم خير كريم، يطرأ أمر يدفعها إلى خارج وضعها المريح. إذ إن التغيير أمر لا مفر منه سواء جاء على هيئة فورة عنيفة أو على شكل أنتروپيا(*) متدرجة. والشركات الملتزمة جداً بطرق المربع IV العائد إليها ستكون عاجزة عن الاستجابة إلى بيئة طيارة (متقلبة جداً).

إن الأحداث المحفزة هي محركات دورة التغيير؛ ويمكن أن تتخذ أشكالاً عديدة. وأوضحها أحداث «الصدمة». فمثل هذه الأحداث، كأزمة النفط أو الأزمة المالية الآسيوية تجبر الشركات بصورة درامية على إعادة النظر في مقارباتها للعمل، وتدرس طرقاً إبداعية جديدة للتعامل مع العالم. ومن

(*) أنتروپيا entropy: عامل رياضي تُقاس به الطاقة غير المستفادة في نظام دينامي حراري. (المترجم).

الأحداث المحفزة الأخرى أحداث «التحوّلات» كنمو أو تطوّر مزيد من الأفكار أو التقنيات المتقدّمة، والفرص.

يُعَدُّ الحدث محفّزاً فقط عندما يُغيّر العالم بطريقة بارزة ما. فهناك تغيّرات لا تؤثر في العمليات الجوهرية للشركات؛ إذ إن الشركات تخرج سالمة بكلّ بساطة من معظم التغيّرات البيئية وتعود إلى العمل كالمعتاد. والواقع، يجب أن تكون الأحداث المحفزة:

1. محطّمة للقواعد.

2. غير قابلة للإصلاح.

ونعني بالتغيير المحطّم للقواعد أن يسفر عن تغيير القواعد الاستراتيجية التي تقوم عليها عمليات الشركة. فإذا لم يكن التغيير البيئي (سواء كان صدمة، أو فرصة، أو انتقالاً) هاماً بما يكفي لاستدعاء القيام بعمل قاس، فلا يكون هناك أيّ داع لتحمل الشركة تكاليف وجهود إحداث دورة جديدة. أمّا الحدث المحفّز غير القابل للإصلاح فهو ذاك الذي لا يجدي معه مجرّد الترقيع - وإلاّ، فإن الشركة تستطيع الاحتفاظ بوضعها الواقع بفضل إجراء عمليات تكييف صغيرة.

أدوات تقييم الحدث المحفّز

هناك عدد من الأدوات التي تساعد شركة ما في تقييم ما إذا كان حدث محفّزاً ما (إن كان قد وقع بالفعل أو بدا بارزاً على وشك الوقوع) محطّماً للقواعد أو غير قابل للإصلاح. فالشركات المتمكّنة بصورة خاصّة من هذا التقييم يمكنها البدء بإجراء تغييرات فعّالة في وقت أبكر من الشركات الأخرى في الصناعة، مكتسبة بذلك منافع «المتحرّك الأوّل». (هنالك أدبيّات كثيرة حول ما إذا كانت وضعية المتحرّك الأوّل مفيدة حقّاً. إذ إنّ بعض المتحرّكين فيما بعد، يستطيعون مراقبة المتحرّكين الأوائل ليروا ما الذي يجدي وما الذي لا يجدي ممّا اتّخذوه من خطوات، ومن ثم يطبقون التحركات الفعّالة بسرعة وكفاءة ليجعلوا الرحلة حول الدورة سريعة جدّاً). تتضمّن أدوات تقييم التغيير ما يلي:

- تحديد المعالم: في حين أن «تحديد المعالم» ليس أداة من أدوات الحدث المحفّز حصراً، إذ يمكن استخدامه لفهم كيفية قيام الشركات الأخرى (المنافسة وغير المنافسة على حدّ سواء) بترتيب مواقعها، وتنظيم أعمالها والوصول إلى حالة مثاليّة من أجل الحصول على المنافع التنافسيّة في الأسواق. إن هذا التبصّر في مجموعة من الشركات الأخرى غالباً ما يساعد المديرين أن يقرّروا فيما إذا كان هناك حالة عمل تضطّرهم لإجراء تغيير.
- تحليل المنافس: إن استمرار مراقبة المنافسين بعين يقظة يمكن أن تنذر بتغيير بيئي في مجال الصناعة بوجه خاصّ. إذ عندما يشرع منافسان أو ثلاثة بإعادة البناء أو إعادة التوضع في الوقت نفسه، يعدّ هذا دليلاً جيّداً على أنّهم ربّما يستجيبون لأحداث محفّزة في البيئة. إنّ إعادة تموضع المنافسين هذه ربّما تشكّل حدثاً محفّزاً بحدّ ذاتها.
- المسح البيئي: ينبغي لجميع الشركات أن تقوم بمسح البيئة لمعرفة الفرص والتهديدات المحتملة. معظم الشركات يقولون إنّهم يفعلون ذلك. بيد أنّ قلة منها نسبياً هي التي تتبنّى سياسات وتقوم بإجراءات لرفع سويّة المعلومات التي تحصل عليها من عمليّات المسح هذه إلى مستوى صنع القرار بسرعة. والشركات التي تفعل ذلك تستطيع تحويل المسح البيئي من أداة ساكنة (كالمعزّقة) إلى سلاح تنافسي (كالمدفع).
- تتبع أسواق مماثلة، أو ذات علاقة: تستطيع الشركات عادة اكتساب بعض التبصّر في وقوع أحداث محفّزة محتملة بفضل مراقبة الأسواق والصناعات الأخرى. ذلك لأنّ الاقتصاديات الوطنيّة المختلفة وأسواق المنتجات تنزع إلى أن تكون أشدّ ترابطاً ممّا يُظنّ عموماً. مثلاً، استطاعت الشركات في بلدان النمر المذعورة (مثل هونغ كونغ) التعلّم من بلدان النمر الجريحة بأنّ الأسواق المقيّمة تقويماً عاليّاً جداً لا تستطيع تلافي إعادة التعديل

بصورة غير محدودة. ففي حين تلقت قيم الأسهم والعملات في تايلاند وأندونيسيا وجنوب كوريا الضربة الأولى، لم يستغرق المستثمرون زمناً طويلاً حتى نقلوا اهتمامهم إلى ممتلكات هونغ كونغ ذات القيمة المبالغ فيها وأسعار الأسهم فيها. كانت الفترة الموقّنة (بين انهيارات السوق في بقية آسيا، وعندما بدأت تصيب هونغ كونغ) فرصة استطاعت فيها شركات هونغ كونغ أن تحدّد مواقعها بصورة أكثر فعالية لتعزل التغيرات القادمة في بيئتها الخاصّة و/أو تستفيد منها.

المربع I: البقاء

بعد أيّ حادث محفّز، تنتقل الشركة المتأثرة به إلى المربع I. وهذه هي الفترة التي ينبغي للشركة أن تجري خلالها تغييرات طفيفة مركّزة خارج المؤسّسة. أمّا سبب تركيز التغييرات في الخارج لا بدّ أن يكون حدسياً - إحساس بوجود أزمة كبرى (في البيئة) قد حدثت، أو فرصة (في البيئة) قد شُخصّت. فتدخل الشركة المربع I كجندي ينزل أرضاً غريبة وعليه أن يركّز جهود التغيير الأوّل على فهم البيئة الجديدة.

إنّ الشركة التي تظلّ فترة من الزمن في المربع IV تألف، في معظم الحالات، التغيرات الطفيفة التي تميّز المربع IV ثقافياً (وفي حالات عديدة تألف هذه التغيرات بُنىً وتنظيمياً). من الصعب تحويل مثل هذه الثقافة بسرعة إلى ثقافة تجري تغيّرات جذريّة. إذ إنّ هناك ميلاً طبيعياً لأن تميّز أية فترة تتلو تشخيص أزمة أو فرصة بالتغيرات الطفيفة.

هذا الميل جيّد، إذ يجب ألاّ تستدعي الفترة التالية لحادث محفّز تغييرات كبيرة لأن الشركة لا تمتلك معطيات كافية حول البيئة الجديدة تمكّنها من التوصل إلى خيارات سليمة بشأن تغيّر واسع النطاق. ولسوء الحظّ تنزع الأزمة إلى خلق هلع في نفوس المديرين الذين ربّما يقومون برّد فعل يجرون بموجبه

تعديلات شاملة فورية متطرّفة في المؤسسة . وغالبًا ما تكون مثل هذه الاستجابات سيئة التقدير ومجرّد ردّ فعل .

بعد انهيار السّوق الماليّة في يوم «الاثنين الأسود» في أكتوبر (ت1) 1984، توقّع العديد أن الاقتصاد الأمريكي سوف يواجه انحسارًا مؤكّدًا بل ربّما ركودًا . أعلن لي لأكوكا Lee Lacocca، ومن ثمّ سي إي أو CEO في شركة كرايزلر Chrysler في الصحافة أنّ الشركة ربّما تسرّح معظم الموظّفين الذين اكتسبتهم كجزء من ضمّها حديثًا لشركة أميركان موتورز America Motors . ولكن الاقتصاد الأمريكي، كما تبينّ، قد عوفي بسرعة مذهلة، ولو قرّرت شركة كرايزلر تنفيذ ما أعلنت عنه من حركة مندفعة إثر الأزمة لخسرت أسهمها في السّوق وقوّتها التنافسيّة .

ينبغي عدم البقاء سنين في أنشطة المربّع 1 التالية لحدث محفّز . ففي مؤسّسة كبيرة ربّما تكفي شهوّر لأن تكون وحدة قياس مُثلى . إذ تحتاج الشركة في المربّع 1 إلى إعادة ترتيب المجموعات، وتحليل البيئة، وتنظيم الخطوات من أجل جهد تغييري كبير، وتدخل مرحلة تجربة وخطأ لتدرك ما الذي يجدي (وما الذي لا يجدي) في عالم مختلف تمامًا عن بيئتها المألوفة .

من المحتمل جدًّا، أن ينجو المربّع 1 بعد حدث محفّز وقع حديثًا . ومن المؤكّد أيضًا، في حالة السنة الأولى، أو ما يقارب ذلك، التي تلت نشوء الأزمة الماليّة الآسيوية، أنّ معظم الشركات كانت في وضعيّة النجاة .

سامسونج في المربّع 1

تعدّ شركة سامسونج مثالًا جيّدًا لشركة عانت صدمة محفّزة هائلة، وهي الآن تشقّ طريقها لتجاوز الصدمة بفضل سلوكيّات الخلاص للمربّع 1 . إنّ زيارة يقوم بها المرء إلى مقرّات شركة سامسونج في سيؤول Seoul تبينّ أن الشركة في محنة . فهناك، مثلاً، مصباحان كهربائيّان من أصل ثلاثة في مبنى مقرّ الشركة

في حُلًا أو أزيلا من مقبسيهما لتوفير الطاقة . ويعمل الموظفون التنفيذيون ساعات طوال دون التمتع بحفلات الشراب والطعام التي ترعاها الشركة . كما باعت الشركة موجودات كثيرة - إذ ذهبت أعمال التجهيزات الإنشائية إلى شركة فولفو Volvo ، واشترت شركة كلارك للتعامل مع المواد قسم الروافع الشوكية .

ومن الأمثلة الجيدة لردّ فعل شركة سامسونج هو التحوّل الذي حدث برنامجها المتعلّق بنخبة الاستراتيجيين العالميين . ثمّ تصوّر هذا البرنامج لأوّل مرّة في أواخر ثمانينات القرن العشرين ، وأخيرًا انطلق في خريف سنة 1997 عندما استأجرت شركة سامسونج اثني عشر من حملة الـ MBA (الماستر في إدارة الأعمال) من غير الكوريين اختارتهم من خيرة مدارس العمل في العالم . وكانت هذه المجموعة الاستشارية الداخلية تقدّم تقارير إلى مكتب رئيس الشركة . وكانت مكلفة بتحديد مستقبل مجموعة سامسونج العالمية الجديدة . في البدء كانت هذه النخبة من الموظفين تعمل في مشروعات لها علاقة بالمكتسبات ، إنشاءات أقسام ومنتجات جديدة - وخطط خلاقة غير تقليدية لمستقبل الشركة على المدى المتوسط والمدى البعيد . بيد أنّه أعيد تشكيل هذه المشاريع في كانون الثاني (يناير) . وكرّد فعل على الأزمة الآسيوية أعيد توزيع هذه الفرق على مشروعات تتعلّق بتقليص التكاليف ، وتقنين الموظفين ، والتباين .

كانت عملية إعادة تركيز الاتجاه الاستراتيجي للشركة منسجمًا بالتأكيد مع التغيّرات التي كانت جارية في سامسونج . ففي ربيع سنة 1998 كانت شركة شايبول chaebol مدينة لمصارف أهلية وأجنبية وراء البحار بمبلغ 23,4 بليون دولار أمريكي دينًا (أي ما يعادل 25٪ من الأسهم) . وكانت سامسونج قد باعت عقارات وموجودات أخرى بمبلغ 300 مليون دولار أمريكي ، وقرّرت تخفيض الاستثمارات العالمية بمقدار 30٪ . حتّى إنّ الأزمة كانت أكبر وقعًا على العديد من الشركات التي تكوّن مجموعة سامسونج .

كانت سامسونج، بوضوح، تعاني من محنة الاقتراض الزائد وعدم الاستقرار النقدي، إلا أن شهادة مالية هامة أشارت إلى أن شركة سامسونج كانت بالفعل سليمة البنية تمامًا. إذا ازدادت مبيعات سامسونج بعد نشوء الأزمة من 11 بليون سنة 1996 إلى 13 بليون دولار سنة 1997، ومع ذلك هبطت أرباحها الصافية من 111,3 مليون سنة 1996 إلى حوالي 84 مليون دولار أمريكي سنة 1997. كانت أرباح العمليات السنوية الفعلية تتصاعد في سامسونج سنة 1997، إلا أن خسارات النقد خففت المكاسب تخفيضًا حادًا عندما خففت قيمة الوان Wan الكوري 55٪ مقابل الدولار الأمريكي خلال الأشهر القليلة الأولى من الأزمة الآسيوية.

إن ما نراه في سامسونج يعدّ نموذجًا من شركات المربّع ١ - ردّ الفعل على الأزمة، ولكن مع الحاجة إلى إيجاد فرص تشير إلى المستقبل. إن إدارة الأزمة بالنظر إلى الخلف والبحث عن فرص بالنظر إلى الأمام تعدّ من المعضلات الجوهرية التي تواجه شركة في المربّع ١. وأيّة شركة تقدر على العبور من مرحلة إلى الأخرى تكون في الطريق الصحيح إلى انعطاف ناجح عبر دورة التغيير.

بعض أدوات المربّع ١

إن الشركات التي تواجه أزمة أو فرصة، مثل سامسونج، تجد نفسها في المربّع ١ تبحث عن مجموعة من السلوكيات التي ستساعد في التعامل بفاعلية أكبر مع وضعها. تستخدم بعض أكثر الشركات نجاحًا نشاطًا أو أكثر من الأنشطة التالية:

- الحزن المشترك: لا بدّ لموظفي المؤسسة من أن يدخلوا فترة حزن: نكران، وغضب، وأخيرًا قبول بأن التغيير قد حصل. وإذا لم تتح لهم فرصة الحزن فإن التغيير سيسير ببطء أكثر وفاعلية أقل.
- إبداع الأفكار الجديدة: إبداع القوائم أو الاقتران طليق الشكل يساعد

المديرين على التعرف على الطرق التي ستكون فيها البيئة الجديدة مختلفة عن البيئة القديمة .

- تخطيط السيناريو: وضع أفضل سيناريو وأسوأ سيناريو يتيح للشركة أن تتصور مدى الأمور المستقبلية المحتملة . إنَّ عملية تطوير سيناريو مفيدة فقط إذا أسفرت عن خطة . ومن ناحية مثالية تكون هذه الخطة قادرة على أن تقود الشركة إلى الانتعاش في أحسن حال ، وتقلل من النتائج السلبية إذا ما ظهر سيناريو الحالة الأسوأ فعلاً .
- تحليل القوى الخمسة : عندما يقارن تحليل القوى الخمسة على البيئة القديمة مع تحليل القوى الخمسة على البيئة الجديدة فإنه يمكن للشركة أن تحدّد مناطق واضحة من الفرص والضعف .
- التبصّر : يساعد التبصّر المديرين على فهم ما سيكون عليه مستقبل الشركة في عالم ما بعد الحادث المحفّز . تدفع هذه الأداة الشركات ، بصورة طبيعية ، إلى أنشطة المربع II .

المربع المتأخّر I : ماذا يشبهه، ماذا ينبغي فعله بعد؟

إذا ما قرّرت الشركة ، بعد فترة مراقبة ، وفترة تجربة وخطا ، وسلوكات نجاة في المربع الأوّل ، أنّه لم يكن هناك حادث محفّز حقيقي (أي أنّ التغييرات لم تكن هامة بحيث تدفع إلى التحرك حول الدورة) فإنّها تتبع التغيير وراء على طول الدورة متراجعة إلى أمان المربع IV السابق وربحيته . لم يكن هذا صحيحاً فيما يتعلّق بشركة سامسونج . إذ إنّ وضعيّة الشركة أثناء الأزمة المالية الآسيوية جعل من المستحسن إجراء تغيير عميق لأسباب عديدة . أولاً ، كانت مؤسسات رائدة وممارسات عبر آسية على وشك التغيّر نتيجة للأزمة المالية . فضلاً عن أنّه كان لدى سامسونج فرصة اغتنام الفرص تحت ستار الأزمة . رأى بعض المحلّلين أن الأزمة ربّما تقدّم لسامسونج غطاءً تاماً للتخلّي عن مشروعها السقيم

إلى صناعة السيارات. وربما كان لدى شركات سليمة أساسًا (ولكنّها تعاني من اضطراب بيئي) رغبة في وقت من أوقات الأزمة أن تدقق في بعض المقدمات والافتراضات التي بُنيت عليها الدورة السابقة. هل هناك أعمال أرادت الشركة تفريغها قبل الأزمة؟ هل هناك ممارسات أعمال لا يمكن تغييرها قبل الأزمة لأنها لم تكن سليمة سياسيًا، ولكن ستقبل الآن كجزء من النجاة؟

الانتقال إلى المربع II: ينعش

إذا ما دخلت شركة المربع I نتيجة تغيّر بيئي، واجتازت بنجاح الفوضى الأولى، وقرّرت أنه لا بد من إجراء تغيير إبداعي كي تنمو في وسطها الجديد، عندئذ يحين الوقت لنتنقل إلى المربع II. في معظم الحالات يُستدلّ على الاستعداد إلى الانتقال إلى هذا الطور بظهور موقف جديد عند الموظفين. وتكون المؤسسة جاهزة للانتقال عندما يستكمل الاضطراب الشخصي المتعلّق بطور الحزن، ويظهر المزيد من التطلّع المستقبلي واتجاه عقلي متفائل.

إنّ قبول البيئة الجديدة التي يجب على الشركة أن تعمل فيها بعد وقوع الحدث المحقّز، يتمّ جزئيًا بفضل الزمن، وبفضل اكتساب المعلومات النشط. ينبغي لقادة الشركات الذين قاموا بعملهم على خير وجه في المربع I أن يألّفوا البيئة الجديدة لدى انتقالهم إلى المربع II. وفي المربع II سوف يتحمل القادة عبء تحويل البحث والأفكار إلى مواقع واستراتيجيات واضحة يحاسبون عليها حسابًا كاملاً. وستقوم الشركة، في المربع II بتغييرات كبيرة بالنسبة للعالم الخارجي. وينبغي أن يكون لدى المديرين رغبة في العودة إلى تجميع المعطيات - «عائدين إلى المربع I» كلّما أدركوا وجود فجوة في فهمهم للبيئة الجديدة.

يُعدّ المربع II هو الزمن المناسب للقادة كي يحصلوا فيه على المعرفة العامّة حول التغيّرات البيئية ويترجمونها إلى خطة عمل (أو تغيير كبير) للشركة.

وهنا تتوسّع الأفكار التي تبدأ بالظهور في فترة النجاة من المربع ١، ويحدث إنعاش حقيقي.

وربما يقارن المربع II باجتماع لإنعاش الشركة حيث يشير الناطق باسم الشركة المستمعين بوصفه واعظاً أو قائداً للمؤسسة الذي بدأ يتصور مستقبلاً ناجحاً في بيئة ما بعد الأزمة، والذي ينبغي أن يلاطف المجتمعين (المؤسسة) ويتزلف إليهم، ويقنعهم برؤيته تلك. أما المستمعون (الموظفون) فهم في مراحل مختلفة من الرغبة في الاقتناع، الأمر الذي يؤثر على الطريقة التي يوصل فيها الواعظ رسالته. إنَّ الراغبين في الوقوف من الموظفين إلى جانب الخطّة المعروضة ويعّدون من أنصارها هم الذين يدعون للتقدّم بالعمل. وهذا طور من أطوار عمليّة التغيير ذو فولطيّة عالية.

وأهمّ ما في المربع II أن يكون تخيلياً وابتكارياً قدر المستطاع ولكن بطريقة يحدث عمليّة شراء من بقيّة المؤسسة. وأثناء فترة الانتعاش هذه، تقوم الشركة بخلق مستقبل جديد في البيئة المتغيرة. وتكون عمليّة التوضع المتميّزة والواضحة حاسمة في هذه الفترة. فإذا ما تغيّرت بيئة شركة في صناعة ما فإن فرص التغيير لدى شركات أخرى في الصناعة ذاتها تكون متوافرة كذلك. والشركات التي تستطيع تحليل موضع قوي وتحصل عليه في البيئة الجديدة هي التي يحتمل أن تجني ربّحاً أكثر من سواها على المدى الطويل.

شركة كروغر Kroger أثناء الركود الاقتصادي

نجحت بعض الشركات التي استجابت لأزمات اقتصادية في الماضي في إعادة توضع نفسها في البيئة الجديدة لربحية طويلة الأجل ونموّ مديد. ومن الأمثلة على هذا النوع من إعادة التوضع شركة كروغر. فقد كان كروغر عند بدء الركود الاقتصادي مشغلاً منافلاً لمخازن بقالة زاد عددها عن 5000 مخزن معظمها في الضواحي. ولكي يتوجّه إلى الزبون الحساس تجاه الأسعار بصورة

متزايدة بسبب ارتفاع نسبة البطالة المرافقة للركود، قرّر كروغر تخفيض التكاليف بأيّة طريقة ممكنة. أخذ المديرون يبحثون عن مواقع أسعار العقارات فيها منخفضة لإقامة مخازن متّحدة كبرى. نشأ مفهوم المخازن الكبرى Supermarket في الضواحي كرد فعل على هذه الأزمة. ولتخديم هذه المخازن بفاعلية طوّر كروغر طريقة توزيع ونموذج بيع جديدين تعرف بـ «محور العجلة ومكبّحها» hub-and-spoke. فساعدت هذه الطريقة على زيادة طاقة كروغر المبيعات، وزيادة اقتصاد الحجم عنده، وزيادة كفاءاته التشغيليّة.

وبحلول سنة 1935، أي بعد ست سنوات من انهيار سوق الأوراق المالية، بلغ عدد المخازن الكبرى (السوبرماركت) التابعة للمؤسسة 50 مخزناً وكانت المؤسسة قد عوفيت مالياً بفضل استراتيجيّتها القنويّة الجديدة - وهي استراتيجية أتاحَت لهذه المخازن أن تكسب حصّة السوق والمنافع الربحيّة على الشركات، مثل A & P، التي التزمت باستجابات إدارية على الركود أكثر تقليديّة. ويعد كروغر اليوم من أكبر سلاسل البقاليات الأمريكيّة التي تبيع بالتجزئة (القطاعي)، وتمتلك أكثر من 2200 مخزناً و28 مليون دولار مبيعات في سنة 1998.

II بعض أدوات المربع

تستطيع المؤسسات، في المربع II، كما هو الحال في المربع I، أن تفيد من مجموعة أدوات تساعد على الاختيار الصحيح في هذا الطور من دورة التغيير. إذ يمكن استخدام العديد من أدوات التوضّع الاستراتيجي التقليدي في المربع II. فيمكن للشركات أن تسلك سلسلة القيمة، واستراتيجيات شاملة، ونموذج مواطن القوى والضعف والفرص والتعهدات SWOT، وخرائط المنافسين، وأشكالاً أخرى من التحليل لتجدّد بالضبط أين تحتاج الشركة إلى «اللعب» فيما يتعلّق بالمنافسين. وعلى الشركات أن تستخدم الأدوات التالية لِـ «تنعش» في قرائنها التنافسيّة الجديدة:

- استراتيجيات شاملة: تحتاج الشركة في المربع II إلى أن تقرّر أي نوع من استراتيجيات التنافس (قيادة منخفضة الكلفة أو استراتيجية التفاضل) تقودها إلى مستقبل رابح.
- التموضع الاستراتيجي: بفضل وضع خرائط المنافسين، تستطيع الشركة أن تبكر استراتيجية تضعها في موضع مختلف عن أيّ من المنافسين في الصناعة.
- تحليل السندات والأوراق المالية: من أفضل الأمثلة على هذا النمط من التحليل مصفوفة حصص النمو لمجموعة بوسطن Boston الاستشارية. فالشركة ذات الأعمال المتعددة تحتاج إلى إدراك أيّ الأعمال الأهمّ بالنسبة لنجاح الشركة المستمرّ إذ ينبغي عزل الأعمال الأقل احتمالاً في النجاح، وتعزيز الأعمال الأخرى، واكتساب عمل جديد.
- الكفاءات الجوهرية: يجب على المؤسسة أن تركز على الأعمال والأنشطة المعززة بأقوى كفاءاتها أو مهاراتها.
- لعبة الحرب (محاكاة تنافسية): هذه طريقة تتبعها الشركة لتبدأ بتفعيل الأفكار التي تخطر لها أثناء إبداعات المربع I.
- تكوين الفرق الحمراء: جاء تعبير «الفريق الأحمر» من لعبة الحرب العسكرية الأمريكية حيث كان الفريق الأزرق يمثل تقليدياً الولايات المتحدة، وأثناء الحرب الباردة، كان الفريق الأحمر يمثل الاتحاد السوفياتي. وفي هذا السياق تعرف عملية تكوين الفرق الحمراء بأنها تكوين فرق التنفيذيين «يلعبون» دور «العدو» ليفهموا أيّ سياق تنافسي (وأيّة تحرّكات للمنافسين) ستكون في أيّ مستقبل ممكن.

كوكاكولا في آسيا: المربع II

شك المحللون أن تكون شركة كوكاكولا واحدة من أشدّ الشركات

الأمريكية تأثراً بالأزمة الآسيوية. إذ بعد كل شيء، حققت الشركة 70٪ من المبيعات و80٪ من أرباحها من الأسواق العالمية. وقد أصيب المحللون بالدهشة عندما ادّعت كوك Coke (التي أعلنت عن تحقيق نموّ في المبيعات بلغ 9٪ في الربع الأول من 1997، قبل الأزمة) أنها حققت نموّاً بلغ 14٪ في الفترة ذاتها سنة 1998 - وتوقعت المجموعة الجغرافية التي تشمل جنوب شرق آسيا أن تشهد زيادات في المبيعات تقدّر بـ 17٪ إلى 18٪.

ادّعى تنفيذيو شركة كوكاكولا أن استجابتهم على الأزمة، كانت، بطريقة ما، مسؤولة عن النمو الذي حقّقه شركتهم في آسيا. قال ميشيل باسكل Michael Bascle رئيس قسم جنوب شرق آسيا وغرب آسيا لشركة كوكاكولا: «حيث يرى الآخرون أزمة، نرى نحن فرصة. وفي حين يخفض الآخرون الإنفاق، نحن نستمر بالاستثمار. وعندما يخطّط الآخرون لعدم النمو، فإننا نبني لتشريع النمو».

لقد اعتمدت كوكاكولا على خبراتها التي اكتسبتها في أزمة البيزو Peso المكسيكية، للتعامل مع آسيا. فإثناء أزمة البيزو المكسيكية، زادت كوك بالفعل نفقاتها الإعلانية في البلاد فرفعت بذلك حصّة السوق من 57٪ إلى 64٪ سنة 1996.

وفي آسيا كذلك، زادت الشركة ميزانية الإعلان لديها بما يربو على 50٪ في حين كان الآخرون يختصرون هذه النفقات، ويخفضون تكاليف الفضاء الإعلامي، محققة بذلك ثلاثة أضعاف التغطية الإعلامية. إذا دعت كوك أنها أضافت حصّة السوق في الفلبين وماليزيا وتايلاند. كما زاد نموّ وحدة المبيعات في المنطقة بمقدار 50٪ في تايلاند (رغم الهبوط في سوق الشراب غير المسكر التايلاندي بمقدار 4,0٪) و7٪ في سينغافورة، و11٪ في ماليزيا، وزيادة ضخمة بلغت 99٪ في فيتنام خلال سنة 1997.

استخدمت كوكاكولا هذه الأزمة كذلك كفرصة لتبني استراتيجية أكثر

عدوانية تجاه عمليات تعبئة القوارير إذ استثمرت الشركة 500 مليون دولار أمريكي لتمتلك 100٪ من شركة تعبئة القوارير الكورية وزادت حصتها في شركة تعبئة القوارير التايلاندية من 44٪ إلى 49٪. وفتحت كوك في الصين 21 معمل تعبئة قوارير في النصف الأخير من تسعينات القرن العشرين جاعلة بذلك الصين سادس أكبر سوق للكولا في العالم. ومنذ أن بدأت الأزمة فتحت كوك أكبر مصنع في البلاد - بسيولة قدرها 50 مليون دولار أمريكي - وأعلنت عن خطط لبناء ثلاثة معامل أخرى خلال سنة 1999.

المربع III: التطبيق الحي

بعد إنهاء الخطط للتغيير الاستراتيجي الجديد في المربع II، يكون الوقت قد حان لتطبيق هذه التغييرات. وهذا ينقلنا إلى المربع III. ما يزال حجم التغيير كبيراً جداً - ستكون الشركة في خضم تطبيق الأنظمة والبُنى الجديدة التي لم تكن موجودة من قبل أبداً. أمّا الآن، وقد حدّد القادة خطّتهم فيما يتعلّق بالبيئة، فإنّه لا بدّ وأن يكونوا جاهزين للشروع في تطبيق تلك الاستراتيجية في المؤسسة.

المربع III يعرف بـ «التطبيق الحي» - وهو مصطلح يستخدمه مهندسو الأنظمة والمستشارون لوصف التطبيق الكامل لأنظمة المعلومات الكبيرة في المؤسسة. ويمكن سماع هذه العبارة في أيّة مؤسسة تقوم بتركيب أنظمة موارد (وتغدو بتزايد العمود الفقري للمعلومات في المؤسسات الكبيرة). فمثلاً تبدع شركة فيندورز Vendors مثلها في ذلك كمثل شركة ساب SAP وشركة بيبلسوفت Peoplesoft، وأوراكل Oracle أنظمة تستطيع أن تربط أيّة معلومة تتولّد في المؤسسة إلى قلب hub مركزي واحد. إنّ تغييرات الناس والمناهج التي ترافق تغييرات أنظمة التكنولوجيا هذه هائلة.

هذا هو النوع من التغيير الإبداعي الكبير المركّز على العملية الداخلية للمؤسسة والتي تمثّل المربع III. ربّما يستغرق مثل هذا التغيير بعض الوقت:

مثلاً، إن التغيير الذي يجعل عمليات شركة كومباك Compaq العالمية برمتها ترقى إلى نظام قياسي يمكن أن يستغرق من خمس سنوات إلى ست سنوات . وكذلك، فإنَّ عمليات محلِّيَّة - مقرَّات هوستن Houston، وغلاسكو Glasgow، وسنغافورة - ستسير كلها على الخطِّ أو «التطبيق الحي» في غضون فترة تزيد عن شهور أو سنين، ولكن أيًا منها لا يعرف حقًا كيف سيعمل النظام بصورة جيِّدة حتَّى يتم ربط الشبكة العالمية كلها وتغدو جاهزة للعمل بانسجام . هذا هو «التطبيق الحي» على الصعيد العالمي الذي يكرِّس له آلاف الناس سنوات من العمل أثناء إنجاز مشروع تغيير كتطبيق هذه الأنظمة الكبيرة .

وسواء كان الأمر تطبيقًا تقنيًا أو أي شكل من أشكال تطبيق التغييرات الاستراتيجية، فإنَّ المربع III يعدُّ هو الزمن الذي توضع فيه الأفكار المطوّرة في المربع II موضع التطبيق .

يمكن مقارنة الأحداث التي تُبشر في هذا المربع مع تلك التي تجري في الملحمات؛ كملحمة الأوديسة The Odyssey والإلياذة The Illiad أو حتى هكليري فين Huckleberry Finn والتي كنّا نطالب جميعًا بقراءتها . جميع هذه القصص هي حول الرّحلات - ولكن معظمنا لا يستطيع حتى تذكر المكان الذي كان يحاول أوديسيوس Odysseus أو هك Huck الذهاب إليه . إذ إن الملحمات لا تهدف إلى مكان الوصول، بل تتحدث عن تعقيدات الرحلة - كما قال الكاتب لورنس بلوك Lawrence Block: «شيء ملعون يتبع شيئًا ملعونًا» . تلك العبارة - شيء ملعون يتبع شيئًا ملعونًا - تلخّص معظم تجربة شركات المربع III .

يعمل الموظفون في جميع المستويات بجد أكثر في المربع III من طور آخر من أطوار التغيير . تُصاحب عملية التطبيق الاستراتيجي المباشرة بمناورات سياسيَّة مشحونة جدًّا أثناء إعادة تنظيم المؤسَّسة . إذ يجب إقناع جميع أعضاء الشركة بوجهة نظر واحدة مشتركة وشحنهم بالحماس لتطبيق الاستراتيجية

الجديدة. يكون هذا الأمر أسهل بكثير إذا ما كان المربع II ناجحًا وإذا «اعتنق» كل المتعبدين في الخيمة الاستراتيجية الجديدة. فالشركات اليابانية تتميز بأنها بطيئة في اتخاذ القرار (المربع II) ولكنها سريعة في التطبيق (المربع III). ذلك لأن نظام اتخاذ القرارات الياباني يؤكد ضرورة وجود جميع أعضاء المؤسسة في «الهيئة» قبل الانتقال إلى الخطوة التالية. أما في معظم الشركات الغربية، فالعكس هو الصحيح - إذ تُتخذ القرارات بسرعة، مع خطط اختيار الموظفين الزملاء أثناء مرحلة التطبيق. ليس بالضرورة أن يكون أيًا من النموذج الياباني أو الغربي هو الأكثر فاعلية - إنهما مختلفان. ولكن إن كنت في شركة غربية يمكنك أن تتوقع القيام بكثير من العمل السياسي لدورة التغيير في المربع III.

إن معظم عمليات إعادة هندسة الأنشطة تجري في هذا المربع، أيضًا. بيد أن إعادة الهندسة، كما يعرفها الرواد في هذا المجال - همّر Hammar، وتشامبي Champy وديفينبورت Davenport - تختلف عن أنشطة المربع III الأخرى. إن أمثلة عمليات إعادة الهندسة الكلاسيكية، يبحث هؤلاء المؤلفون الشركات السليمة بدلالة تموضعها الاستراتيجي في السوق، ولكن يمكن أن تكون أكثر كفاءة بفضل الاستفادة من تقنيات المعلومات الجديدة. إذ ليست مسألة إعادة الهندسة هي كيف تُخدم مجموعة مختلفة من الزبائن أو التنافس في سوق متغيرة. بل السؤال هو كيفية تحسين خدمة الزبائن الحاليين بفضل التقنيات التي تتطلب إعادة الهندسة؟ وجماع القول في إعادة الهندسة هي أن النظام قد «أعيدت هندسته» ذات مرة.

ربما يكون الحدث المحفّز في إعادة هندسة دورة التغيير هو ظهور مجموعة جديدة من التقنيات أو قبول منافس لمجموعة جديدة من التقنيات. كي تتمكن شركة من خدمة قاعدة زبائن بأكثر ما يمكن من فاعلية، سوف تتمخض مجموعة من سلوكيات المربع I والمربع II المركزين بيئيًا في تطبيق هذه التقنيات الجديدة المعروفة بإعادة الهندسة. يمكن، في بعض الحالات، عبور مراحل

النجاة والإنعاش بسرعة لأن التقنيات الجديدة لا تتطلب بالضرورة موضوعة استراتيجية متغيرة. أما في حالات أخرى، فإن إعادة الهندسة تتطلب موضوعة جديدة ستكون ذات نفع أكبر للشركة.

تحتاج شركة برات ويتني Pratt Whitney إلى تخفيض بنية تكاليفها لتظل منافسة لشركة GE للمحركات النفاثة. فبعد أن رأت حصتها في السوق تنخفض إلى النصف من قبل منافسين خلال أواخر ثمانينات القرن العشرين، شرعت الشركة بفحص دقيق شامل لجميع مناهج التصنيع لديها. وفي حين أنه كان من الضروري إعادة الهندسة لكي تبقى الشركة منافسة في مجال التكاليف، فإن الأنشطة لم تغير موضع الشركة الاستراتيجي الأساسي.

بعض أدوات المربع III

إضافة إلى إعادة الهندسة (التوجيه) هنالك عدد من الأدوات المفيدة وذات العلاقة في المربع III. وأي من الأدوات المتعلقة بتصميم المؤسسة يمكن استخدامه هنا، كما يمكن استخدام الأدوات الأخرى المدرجة في القائمة. يجب استكشاف معظم الأدوات المدرجة عند نقطة ما في مرحلة «التطبيق الحي»، إذا لم تكن قد أفيد منها بصورة كاملة.

- تصميم المؤسسة: هو تقسيم بنية الشركة لتوجيه الاستراتيجية المختارة.
- سلسلة القيمة: لدى النظر إلى كل نشاط في عملية إيجاد القيمة في الشركة. يمكن أن يكون التخلص من التكاليف أو التفاضل جزءاً من تطبيق الاستراتيجية.
- أنظمة المعلومات: تعد أنظمة المعلومات اليوم واحدة من أهم الأدوات لخلق الكفاءة والفعالية في البنية المؤسسية. وبفضل هذه الأنظمة، بوصفها العمود الفقري، تتمكن الشركة من الاستفادة من الموارد البشرية والفيزيائية بصورة أكثر فعالية من ذي قبل.

- الإنترنت/ والتجارة الإلكترونية: يمكن تشغيل الإنترنت والأنظمة الإلكترونية الأخرى لإيصال المنتجات والخدمات إلى السوق وتعزيز الترويج منخفض التكاليف.
- إدارة سلسلة العرض: تصميم نظام الترويج، والنظام التعبوي، وعلاقات الموردين، وضبطها.
- بطاقة الحساب المتوازنة: نظام لإعداد وتتبع التنمية البشرية، وإرضاء الزبائن. والأهداف العملية للعمل. ويراد للأهداف أن تساعد الشركة على تلبية أهدافها الاستراتيجية. فعندما تحقق الوحدات والموظفون الأهداف فإنهم يكافؤون ماليًا.

شركة ميريل لينش Merrill Lynch في اليابان في المربع III

كان القطاع المالي الياباني، بعد الأزمة، يمر في أكثر حالاتها عسراً وصعوبة منذ الحرب العالمية الثانية. إذ اتهم تنفيذيون وسياسيون وانتحر بعضهم، وخسر كل منهم أموالاً - لدرجة أن شركتين يابانيتين من شركات السندات المالية قد أفلستا، ولم يحقق أرباحاً سنة 1997 سوى شركتين كبيرتين هما - نومورا Nomura وكوكوسيا Kokusia. أعلنت شركة ياماكي Yamaichi للسندات المالية، وهي أكبر رابع شركة، عن إفلاسها في نوفمبر (ت2) 1997؛ وكان ذلك أزمة حقيقية للشركة وموظفيها وزبائنها.

بدأت شركة ميريل لينش عملياتها في مطلع ستينات القرن العشرين في اليابان وأنشأت عملاً لإدارة الموجودات النامية ومؤسّساتيًا. كان القرار الذي اتخذ لاكتساب موجودات شركة ياماكي للسندات المالية جزءاً من سعي الشركة خلال عقد من الزمن للدخول في جانب التجزئة من عمل السندات المالية. فقرّرت في أواخر ثمانينات القرن العشرين إقامة شبكة تجزئة خاصّة بها وتملكها بكاملها في جميع أنحاء اليابان. وكانت تلك فرصة كبيرة لدخول السوق الماليّة

في اليابان. فقد وصل مؤشر داو جونز - نيكبي Dow Jones - Nikkei 39000 سنة 1989، واشترت اليابان في العام ذاته 338 بليون دولار سندات متبادلة.

والمشكلة كانت في أن هذه الفترة كانت أيضًا فترة القومية اليابانية المتطرفة. فوجدت الشركات الأمريكية أنه من الصعب إحداث شرح في سوق التجزئة الياباني، وفي سنة 1993 قامت شركة ميريل لينش بإغلاق فروع التجزئة اليابانية الستة العائدة إليها.

في سنة 1998 حين كان السوق أقل جاذبية بكثير - وكان مؤشر نيكبي 16000 Nekkei و77 بليون دولار فقط بسندات متبادلة تباع سنويًا - وجدت ميريل لينش طريقًا إلى السوق عبر الأزمة. وراود التنفيذيون في مقرات الشركة أمل في أن القوى التي ساعدت مبيعات السندات المالية على رفع مؤشر داو جونز إلى أكثر من 9000 في الولايات المتحدة، سوف تدعم نموًا مماثلًا في اليابان. إن الفرق الكبير الوحيد بين مطلع تسعينات القرن العشرين وعام 1998 هو أن الحكومة اليابانية دعمت بالفعل شراء كامل الحصص، مع قيام شخصية يابانية لا تقل عن رئيس الوزراء ريوتارو هاشيموتو Ryutaro Hashimoto بإصدار بيان سنة يشجع فيه شركة ميريل لينش على إنجاز المباحثات مع شركة ياماكي لصالح المشاركة. ومثل هذا التأييد المؤسسي لم يكن يُتصور في مطلع تسعينات القرن العشرين.

الطريق إلى الشراكة

عندما تأكد مسؤولو شركة ياماكي والبيروقراطيون الحكوميون أن شركتهم على وشك الإفلاس، توجّهوا بصورة غير ناجحة إلى شركة CSFB وبعض الشركات الغربية الأخرى كشركاء يشترون كامل الحصص. كان هناك، بالفعل، العديد من المشترين المهتمين بالأمر ولكنهم صُدّوا بسبب الإصرار على الاحتفاظ بجميع الموظفين. كانت شركة ميريل لينش من بين الشركات التي رفضت فكرة الضم على أنها مجازفة.

بيد أنّ شائعات انتشرت بإصرار تفيد بأنّ اهتمام شركة ميريل لينش بشركة ياماياكي أكثر من سلبي. ذهب فريق من كبار تنفيذيي شركة ميريل إلى اليابان بعد عيد الميلاد سنة 1997، ورجعوا إلى بلادهم لقضاء عطلة أعياد الميلاد، ثم عادوا إلى طوكيو لإجراء مزيد من سلسلة مباحثات مكثفة وإعدادات، وجهود مناسبة. كانوا يريدون التأكد من أنّ شركة ميريل لينش قد فهمت البيئة التنظيمية، وأنها تستطيع البقاء معزولة عن المسؤوليات القانونية لشركة ياماياكي القديمة، وأنها تستطيع تأمين إمكانات المهمة الرئيسة لمركز المعطيات التابع لشركة ياماياكي.

قال ديفيد كومانسكي David Komansky، رئيس مجلس إدارة شركة ميريل لينش ومسؤولها التنفيذي، في مقابلة مع يوموري شيمبون Yomiuri Shimbun: «إن أسوأ ما في العالم هو أن ننجز هذا الأمر قبل نضوجه ومن ثم نكتشف أننا أسأنا فهم التحدي أو قللنا من أهميته. إننا نودّ التأكد بأننا عرفنا ما كنّا نفعله».

منذ الإعلان عن صفقة البيع (ولم تكن صفقة تقليدية، إذ إن ميريل أخذت خيرة الموظفين والمهام التي كان على ياماياكي أن تقدّمها)، أجرى تنفيذيو شركة ميريل مقابلات على 4000 موظف من موظفي ياماياكي خلال فترة ثلاثة أسابيع. وقرّروا توظيف أكثر من نصفهم بقليل. كما أخذت ميريل أيضًا عقود الإيجارات لواحد وثلاثين مكتبًا فزعيًا في طول اليابان وعرضها، مزيلين شعار ياماياكي عن المباني ووضعوا مكانه شعار (تور) ميريل لنش.

كانت شركة ميريل لينش وشركاه توجّه الأمور باتجاه الإقلاع بشركة جديدة في يوليو (تموز) من سنة 1998، تعرف مؤقتًا باسم «شركة ميريل لينش لسندات اليابان» التي سوف تلائم الزبائن في اليابان. وقبل تاريخ «التطبيق الحي» هذا، جرى تدريب موظفي شركة ياماياكي على النمط الأمريكي. وكان ذلك يعني تخليصهم من بعض العادات السيئة. مثلاً، كان أمرًا عاديًا أن تقدّم

الشركة في اليابان أموالاً إلى زبائن منفصلين إذا ما خسر ذلك الزبون مالا. فأحيط وسطاء هذه الشركة الجديدة علماً بأنهم لا يستطيعون فعل ذلك في شركة أمريكية.

كانت جميع عمليات المقابلات والتدريب وإعادة التنظيم، وإعداد المكاتب، وغير ذلك، مسألة مكلفة. فما أن حلّ إبريل (نيسان) من سنة 1998 حتى كانت شركة ميريل لينش قد ضحّت 100 مليون دولار أمريكي في ما سيكون شركة ميريل لينش للسندات اليابانية. وتوقّعت الشركة أن تكرّس ستين أو ثلاث سنوات إضافية لسلوك المربع III قبل أن تعجني ربحاً.

يمكن أن يكون العائد على دورة الاستثمار هذه هائلاً. وضعت شركة ميريل لينش الحصول على 200000 إلى 300000 حساب في نهاية سنة 1999 - الأمر الذي يعني أن كل بائع سوف يحتاج إلى فتح 11 إلى 16 حساب جديد في الشهر على امتداد ثمانية عشر شهراً. ويراود الشركة أمل أن تحصل في نهاية الأشهر الثمانية عشر الأولى على 4 إلى 5 تريليون ين ياباني من الموجودات تحت الإدارة. اعتقد المحللون أن لدى ميريل لينش فرصة جيّدة للنجاح في تحقيق أهدافهم، طالما أنّ 60٪ من ما بين 9 و10 تريليون دولار من المدخرات الخاصة ما زالت مودعة في حسابات مصرفيّة قليلة الرّيع، أو أسوأ من ذلك، ما زالت مخبّأة في الفراش.

ربّما يكون أكبر منافسي ميريل لينش في المستقبل القريب شركات غير يابانية الأساس. ففي سنة 1996 تملّكت الشركات الأجنبية أقلّ من ربع حجم الأعمال التجارية في بورصة طوكيو، وبنهاية سنة 1997 تملّكت ثلثها. ليست شركة ميريل هي الوحيدة التي تنكسر في سوق التجزئة اليابانية. فمنذ سنة 1998 كان مدراء الصناديق الماليّة مثل فايديلتي Fidelity وبوتنام Putnam يسعون وراء سوق التجزئة ذاتها التي دفعت ميريل إلى إقامة علاقة مع ياماكي. إذ كانت

شركة فايديلتي تستثمر بصورة كبيرة في إقامة شبكة توزيع بالتجزئة في اليابان، كما عقد بوتنام تحالفًا مع شركة نيبون لايف Nippon Life للتأمين.

وفيما يتعلق بمستقبل الأسواق المؤسّساتيّة في اليابان، قال تاكوما أمانو Takuma Amano (مصرفي استثماري مستقلّ عمل لصالح CSFB وياماكي للسندات المالية وكان المدير الإداري لشركة SBC في اليابان حتى سنة 1990) إنه يعتقد بأنّه بحلول سنة 2003 سيكون اللاّعبون المؤسّساتيّون الأربعة الكبار في اليابان هم ميريل لينش، ومورغان ستانلي Morgan Stanly وغولدمان ساكس Goldman Sacks ونومورا للسندات المالية Nomura - مع وجود شركات أجنبيّة تحمل 50٪ من حصص السوق المؤسّساتيّة اليابانيّة.

بوجود مثل هذا التنافس من قبل شركات السندات الماليّة الأجنبيّة والمحليّة على حدّ سواء، كان من المهم أن تتحرّك شركة ميريل لينش بسرعة لدعم قاعدة الاعتراف باسمها في اليابان. إنّ «ضم» شركة ياماكي يعدّ نفقًا هائلًا أيضًا. في عمليّة مسح شعبيّة الموظّفين المحتملين السنويّة التي أجريت في مطلع سنة 1998 صنّف خريّجوا الجامعة اليابانيّة شركة ميريل لينش في طليعة شركة نومورا للسندات الماليّة لأوّل مرّة في التاريخ.

المربّع IV: استراحة قصيرة

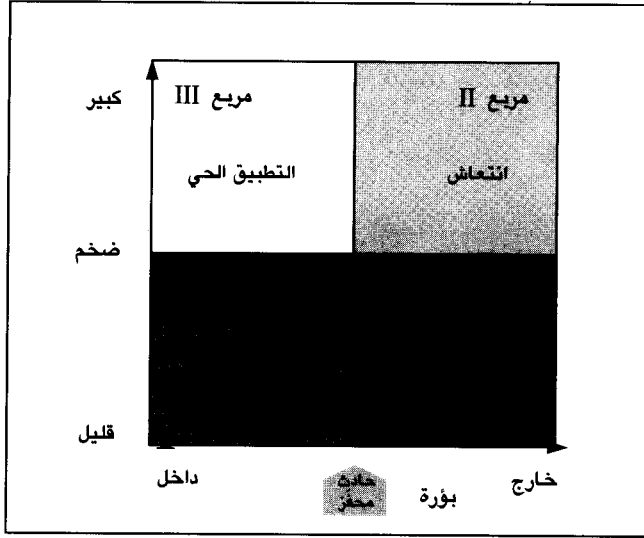
ما أن تشقّ شركة طريقها عبر تجارب المربّع I حتّى المربّع III حتى يكون كل مخرط في هذه التجارب قد أنهك. فالمربّع IV يعدّ موطن راحة مرحّب به؛ المدينة الفاضلة، أو موطن السعادة القصوى، أو الأرض الموعودة التي ما زالت الشركة تسعى للوصول إليه. ربّما لن تكون هذه الفترة رائعة كما يتوقّع الجميع؛ سوف يستطيع الموظّفون أن يستريحوا لدى وصولهم هذا الطور. بل يجب أن يستريحوا. ولكن يجب ألاّ يسترخوا لدرجة الغيبوبة، اللهمّ إلّا إذا أرادوا أن يخسروا الحرب بعد أن ربّحوا معظم معاركها.

ليست الفكرة هي الاستغراق في النوم، بل «الاستراحة القصيرة» - ضع شريط ديثف بروبك Dave Brubeck واجلس مسنداً ظهرك إلى الوراء واسترخ، ولكن ليس بهدوء مطبق. إذ إن المربع IV يعد كآية «فسحة للراحة» متنفساً من فترة عمل قاس في الماضي، واستعداداً لعمل قاسٍ في المستقبل.

هذا المربع هو المكان الذي تتوقع فيه الشركة جني المال (الشكل 8 - 1). ويتم الحصول على الكثير من هذا المال بفضل تخفيض التكاليف، وزيادة الخبرات، والإفادة من الخبرة في هذه السوق. ولدى انتقال الشركة من المربع III إلى المربع IV فإنها تتحرك على منحنيي التجربة والتكاليف. المربع IV هو مكان تدبير المؤسسة وإدارة ممتلكاتها؛ واختبار النظام الذي وضع موضع التنفيذ للتأكد من أنه يسير بأكثر ما يمكن من اليسر، وجعل المؤسسة أكثر ما تكون ربحية. وبعبارة أخرى، عندما تأخذ الشركة استراحة قصيرة تقوم بتغييرات تكتيكية مركزة داخل المؤسسة.

لنتذكر أننا وصفنا المربع IV بأنه المكان الاختياري لآية شركة. ينبغي للشركات أن تصل إلى هذه المرحلة بأسرع ما يمكن وأن تظلّ فيها أطول ما يمكن. ولكن عليهم أن يكونوا جاهزين للتحرك إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، مقاومين الجذب البيروقراطي الطبيعي إلى أسفل أقصى يسار زاوية الرسم البياني. هنالك ثابت واحد يتعلّق بالمربع IV، وهو أنه سيتبعه المربع I في النهاية. تحتاج الشركات أن تموضع نفسها في المكان المبيّن بـ X في الشكل 1,8. إذ سيتيح هذا الموقع للشركات أن تقوم بمسح البيئة بانتظام، في الوقت الذي تجري فيه تغييرات طفيفة كجزء من عمليات تحسين التكاليف والنوعية.

لدى مسحنا للشركات المستجيبة للأزمة الآسيوية، وجدنا أن معظم هذه الشركات، سواء ادعوا أنهم اعتبروا هذه الفترة فرصة أو أزمة، قد مارست وسائل المربع IV. إذ خفضوا التكاليف، واتبعوا العقلنة والحكمة فيما يتعلّق بتحركات السوق المستقبلية. لقد جازفوا بالتركيز على الاحتفاظ بموقعهم في



الشكل 8-1: استراحة دورة التغيير.

المربع IV حتى إنهم فقدوا قدرتهم على التكيف مع بيئة ما بعد الأزمة، والعمل فيها بنجاح.

بعض أدوات المربع IV

- التحسين المستمر: تقليص زمن الدورة والهدر في عملية الإنتاج. إن هذه المجموعة من الأدوات - بما في ذلك الرسوم البيانية كسير الأعمال، ورسوم إيشيكاوا البيانية، ومخططات التفريق، ومحطات توزيع التواتر - تعطي دفعا هائلا للموظفين العاملين لإجراء تحسينات في بيئة العمل.
- ترشيد الموارد والمشتريات: عمليات الشراء العالمية، ترشيد النفقات العامة لتقليص التكاليف.
- مجموع الستة: مقياس يحدد نوعية مستوى المنتج أو الخدمة أو المنهج. وتدعو هذه الأداة إلى إلغاء العيوب كلياً، على الرغم من أنه يسمح، عملياً، بوجود 3,4 عيوب لكل مليون فرصة.

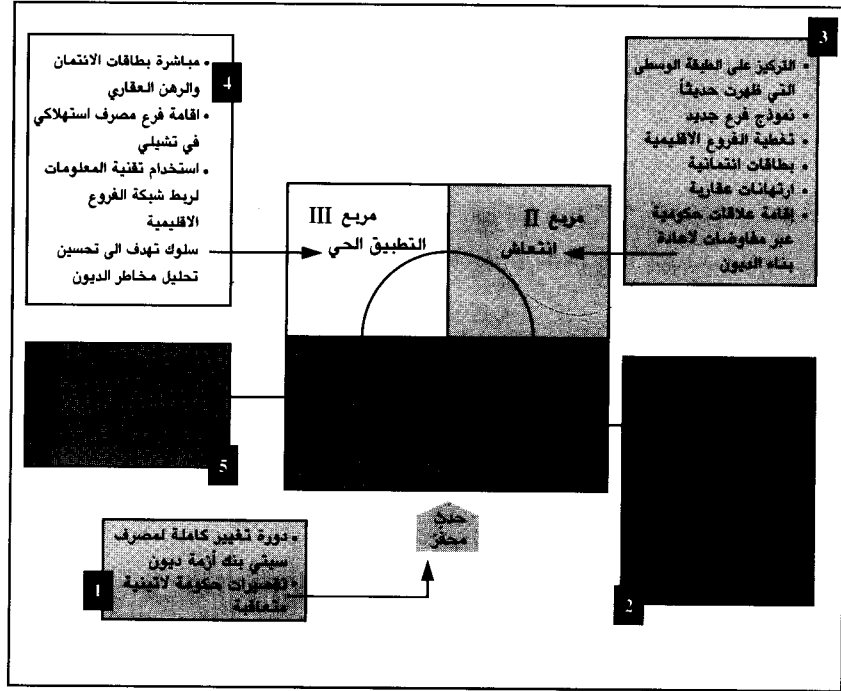
- رعاية المستهلك: خلق الرضا والوفاء عند المستهلك بفضل مجموعة من الأدوات التي تؤكد على تلبية حاجات المستهلك الفرد
- بنية الجوائز: إيجاد جوائز تقيس بتزايد أهداف الإنتاج المحددة.
- إدارة العمليات: تتضمن إيجاد فريق عمليات رسمي مسؤول عن صيانة عمليات المؤسسة وتعزيزها. ويمكن لهذا الفريق أن يدعم العمليات بمنهجية وبالبحث عن فرص لإضافة برامج أتمتة حيث يكون ذلك مناسباً.

الدورة متكاملة

مصرف سيتي بانك Citibank في أمريكا اللاتينية

يضرّب مصرف سيتي بانك من خلال أزمة الدين في أمريكا اللاتينية في مطلع ثمانينات القرن العشرين مثلاً على حالة شركة استطاعت في مواجهة أزمة أن تطوّر بالفعل استراتيجية ذات نظرة تقدّميّة جدّاً للتعامل مع الانكماش الاقتصادي (شكل 9 - 1 # 1). في أشدّ حالات تعرض أرصدة أيّ مصرف أجنبي في أمريكا اللاتينية للخطر مع بداية أزمة الديون، درس مصرف سيتي بانك مسألة الانسحاب من المنطقة كمناخسيه بانك أوف أميركية Bank of America وتشيزمانهاتن Chase Manhattan (شكل 9 - 1 # 2). ولكن رغم تعرّض أرصده في المنطقة للخطر الهائل، ظلّ مصرف سيتي بانك ملتزماً.

لقد أقام المصرف بحكمة علاقات أوثق مع الحكومات بالعمل معها لحلّ أزمة الديون (شكل 9 - 1 # 3). والأهم من ذلك، أنّ مصرف سيتي بانك تسرع بإعادة صياغة قوانين التجزئة المصرفيّة. فوسع بصورة عدوانيّة شبكة فروعه الإقليميّة، وأحدث منتجات وخدمات جديدة (بطاقة الائتمان، والمنتجات العقاريّة)، وأدخل تقنيّات جديدة لربط جميع الفروع في جميع أنحاء أمريكا اللاتينية؛ كل ذلك في وقت كان منافسوه يثيرون المنطقة (شكل 9 - 1 # 4).



الشكل 9-1: دورة تغيير كاملة لمصرف سيتي بنك.

يُعد مصرف سيتي بنك اليوم واحدًا من المؤسسات المصرفية الاستهلاكية الرائدة برّيع جاء حوالي 35٪ منه (1,3 بليون دولار أمريكي) من أمريكا اللاتينية. وبحلول سنة 1997 كان المصرف هو المؤسسة المالية الأجنبية الرائدة في أمريكا اللاتينية تملك تسع ملايين بطاقة ائتمان في التداول (شكل 9 - 1 # 5).

استخدام دورة التغيير لإحداث فرق في آسيا

إنَّ القدرة على إيجاد استجابات استراتيجية، كما فعل كروغر وسيتي بنك، لإعادة تشكيل قواعد لعبة الصناعة وخلق فرص تنافسية، تعد أمرًا حاسمًا بالنسبة للشركات الراغبة في الخروج من الأزمة الآسيوية رابحة. لقد قامت شركتا كوكاكولا وميريل لينش بتحركات جريئة لتحسين موقعيهما في المنطقة.

أما غيرهما من الشركات، مثل شركة ABB (أكبر مجموعة هندسة أوروبية) فقد أعلنت أنها سوف تضيف حوالي 50 موقع تصنيع آخر إلى الـ 100 موقع الحالية محولة بذلك حوالي 10000 وظيفة إلى المنطقة.

ولكن ليست المؤسسات الأجنبية وحيدة. فمصرف DBS هو مصرف سنغافوري، يقوم بتسريع وجوده الإقليمي بفضل اكتساب حصص في المؤسسات المالية في تايلاند والفلبين. كما أنّ شركة كيان جوكان فاكستوري بيرهاد Kian Joo Can Factory Berhad، وهي شركة ماليزية كبرى للتعليب والتغليف، قد اكتسبت منافسها العليل، شركة كارنود ميتال بوكس Carnaud Metal Box بسعر مناسب. فأتاح لها هذا التحرك لرفع حصتها في السوق في ماليزيا من 42٪ إلى 55٪. وأخيرًا ابتاعت شركة كورباسيفيك Core Pacific، الشركة المالية التايوانية، ذراع هونغ كونغ من شركة ياماكي للسندات المالية لقاء 80 مليون دولار أمريكي. فأتاح لها هذا التوسع السريع في سوق هونغ كونغ المالية.

ما إن تتخذ الشركات هذه القرارات (وفي الحالات المذكورة أعلاه تعلن عن قراراتها في الصحافة) حتى تظلّ بحاجة إلى الاندفاع عبر الدورة بأسرع ما يمكن. إنّ قرارات بهذه المنزلة يتمّ التوصل إليها فقط عندما يتطلب الحدث المحفز تموضعًا استراتيجيًا جديدًا للشركة. ونعتقد أنّ العديد من الشركات العاملة في آسيا (الشركات الغربية والآسيوية كليهما) بحاجة للتحرك حول الدورة. وتعد السرعة جوهرية لدى التحرك حول الدورة؛ فهناك عدد محدود من الشركات المرشحة للتحالف/أو الضمّ - تلك التي وصلت إلى أفضل أولى الرباحات؛ كما يجب إقامة علاقات مع الحكومات في المنطقة والقيام بإدارتها - ومرة أخرى فإنّ النصر غالبًا ما يكون من نصيب الشركات التي تقيم علاقات في أبكر وقت وبصورة حصرية؛ وأخيرًا فإنّ عدم وجود الشركة، في أيّ وقت من الأوقات، في المربع IV فإنّ تكاليفها تكون أعلى منها لو كانت في المربع IV -

والشركات التي تستطيع الوصول إلى المربع IV أولاً، وتبقى فيه أطول من سواها (مع احتفاظها بعلاقات مع السوق)، هي التي تحظى بالميزة التنافسية.

كل هذه الجهود لتحقيق السرعة سوف تضيق هباء، على أية حال، إن لم تتسم السرعة بالنشاط. ولهذا ينبغي مقارنة كل مربع من دورة التغيير بعناية ووعي ولو بشيء من العجالة.

خلاصة

تقدم دورة التغيير نموذجاً من التغيير يساعد الشركات على القيام برّد فعل للأزمات أو بالإفادة من الفرص. والشركات التي تستطيع إدراك أن المراحل يتّبع بعضها بعضاً بنظام منطقي، ومن ثمّ التحرك عبر الدورة بسرعة هي التي ستكون في الموقع الأمثل للنجاح في السوق.

إنّ الشركات، سواء كانت غربية أو آسيوية، التي أظهرت نجاحاً مبكراً في تعاملها مع الأزمة المالية الآسيوية هي تلك التي كانت تتحرك عبر دورة التغيير لاغتنام الفرص. وبما أنّ الشركات التي ألّمت بها الأزمة قادرة على فهم البيئة الجديدة، والعمل على إنعاش نفسها بموجب قواعد البيئة الجديدة، فإنها ستكون أقدر، وبصورة أسرع، على اكتساب موقع قابل للحياة في آسيا ما بعد الأزمة.

روبرت إي. غروس

Robert E. Grosse

تتطلب استراتيجية الشركة من أجل البقاء على قيد الحياة في القرن الحادي والعشرين مقدرة على النظر قُدماً إلى البيئات التنافسية والتقنية والتنظيمية إضافة إلى القدرة على شقّ طريق للشركة كي تبني نفسها وتزدهر في ذلك السياق. يجب على الشركة أن تحوّل نفسها والبيئة التنافسية لإشادة موقع قوة طليعي في القرن. الغالبية العظمى من الشركات غير قادرة على حشد هذا النوع من الجهد، ومصدر الهلاك بالنسبة لها هو المنافس القادر على فعل ذلك. إذ، بدون المقدرة على دراسة المستقبل بعناية والتصرّف على أساس ذلك، ستكون الشركات في موقع تنافس في الماضي.

الإدارة التحويلية: هي الإدارة التي تدرس بعناية السياق التنافسي الذي تجدد الشركة نفسها فيه، وتتعرفّ على خصائص التنافس في المستقبل في مجال أنشطة العمل التي تريد الشركة أن تتابعها. إنها لا تقول: ها هي ذي منتجاتنا/خدماتنا، الآن أين نستطيع بيعها - بل تقول بدلاً من ذلك: إننا نرى العالم يسير في اتجاه جديد، وها هي ذي قوّتنا الحالية، وهذا ما نوّد وضع أنفسنا فيه للعمل في المستقبل. والآن لنخبر بقيّة العالم كيف يبدو المستقبل وكيف سنكون مزوّدي الخيار في ذلك السياق.

تعطينا شركة مونسانتو Monsanto شرحًا واضحًا على هذا النهج من التفكير. كانت شركة مونسانتو تاريخيًا شركة كيمائيات متوسطة الحجم ذات مبيعات في قطاعات متنوعة تشمل الكيمائيات الزراعية والصيدلانية (بعد شرائها لشركة جي دي سيرل GD Searle سنة 1985) وكيمائيات صناعية. وكانت الشركة تنتج سجّادًا من مادة النايلون، وتنتج كذلك البولي أوريشين Polyurethane، ومبيدات الذباب والجرذان والطحالب، ومنتجات كيمائية أخرى متنوعة ومختلفة. ومن أنجح منتجاتها الاستهلاكية هو مبيد الأعشاب «راوند أب» Roundup الذي أنتج سنة 1974، والمُحلّي الاصطناعي «نوترا اسويت» Nutrasweet الذي أنتج سنة 1965. وبرغم هذين المنتجين الهامين، فقد شهدت مونسانتو نموًا بطيئًا خلال ثمانينات القرن العشرين ومطلع تسعيناته. وعلى الرغم من ازدهار سوق البورصة منذ سنة 1987، كانت أسعار بورصة مونسانتو تنخفض وراء المنافسين والسوق عمومًا. فأدركت الإدارة العليا أنه لا بدّ من التغيير.

وكانت الشركة في ذلك الوقت منهمكة في بحث بيولوجي منذ أكثر من عقد من الزمن - مع المنتج البديع، وهو «البندورة المقاومة للمبيد راوند أب» - والذي كان جاهزًا للنزول إلى السوق سنة 1992. لم يكن خطّ الإنتاج مليئًا عند تلك النقطة، ولكنه كان واعدًا، وبالتأكيد، كان واعدًا أكثر من جهود الشركة في مجال المنتجات الكيمائية. قدرت مونسانتو حجم وضعها، وقرّرت أن المستقبل يحمل وعودًا كبيرة لهندسة البذور الجينية فيما يتعلق بالمحاصيل المقاومة للمبيد راوند أب، وللابتكار المماثل القائم على البيولوجيا في خطوط إنتاج أخرى، واختارت الشركة أن تعيد تركيز جهودها في هذا الاتجاه، بصورة درامية. وبدلاً من كونها شركة كيمائية، اختارت مونسانتو أن تصبح رائدة في التكنولوجيا الحيوية في مجال وقاية المحاصيل، والبذور المنتجة للغذاء، والمنتجات الصيدلانية - أي ما يسمّونه بشركة علوم الحياة.

لقد عرضت شركة وليامز Williams، وهي Fortune 500 لتشغيل أنابيب الغاز الطبيعي استراتيجيّة مماثلة. لقد أنشأت شركة وليامز عملاً في مجال أنابيب الغاز الطبيعي وأنشطة أخرى ذات علاقة بالنفط والغاز بقيمة عدّة بلايين من الدولارات الأمريكيّة، مركزاً معظم عمله في وسط غرب الولايات المتحدة. وبافتراض الصعود والهبوط الدرامي حقاً لصناعة النفط والغاز، تطلّعت الشركة في أواخر ثمانينات القرن العشرين لتنويع عملها في أنشطة بديلة.

من الاحتمالات التي دُرست للإفادة من بنية شركة وليامز التحتيّة الموجودة هو احتمال استثمار الأنابيب غير الموضوعة في الخدمة لنقل أنواع أخرى من المنتجات إضافة إلى النفط والغاز الطبيعي. وكان الحل كوابل اتصالات عن بُعد، من الألياف الزجاجيّة - البصريّة والتي يمكن استخدامها عبر الأنابيب المستعملة. فباشرت شركة وليامز سنة 1986 مشروع كوابل الألياف الزجاجيّة البصريّة والذي أصبح، بحلول سنة 1993 كرابع أكبر شبكة قوميّة للمسافات البعيدة. أعادت شركة وليامز تشكيل نفسها كشركة بنية تحتيّة تتطلّع لتقديم خدمات تبدأ من نقل النفط والغاز إلى تشغيل محطّات الغازولين، إلى تقديم خدمات هاتفية في مناطق الولايات المتحدة التي توجد فيها أنابيب النفط العائدة للشركة.

مرّت شركة وليامز بمرحلة عصيبة من مراحل صنع القرار في مطلع تسعينات القرن العشرين عندما باعت عملها المتعلق بالاتصالات عن بعد إلى شركة LDDS (عام 1994) ووقعت اتفاقاً لا تنافسياً لمدة خمس سنوات تالية. إن إعادة دراسة هذا العمل خلال الفترة الموقّعة دفعت شركة وليامز إلى العودة إلى مجال خدمة الاتصالات عن بعد سنة 1889 مباشرة بعد انتهاء فترة السنوات الخمس - وبرهنت على نجاح هائل لأن سعر النفط قد هبط في الوقت نفسه تاركاً عمل شركة وليامز الأساسي في النفط والغاز الطبيعي في موقع ضعيف جداً في سنة 1998 - 1999.

حدث موقف مماثل في شركة موتورولا Motorola في مطلع تسعينات القرن العشرين - رغم أنَّ النتائج في هذه الحالة كانت بعيدة عن النجاح . كانت موتورولا تجد منافسة عنيفة متزايدة لهواتفها الخليويَّة من شركة نوكيا Nokia وغيرها، فقرَّرت الخروج من هذا الهبوط باتِّباع منهج الإدارة التحويليَّة . قام قادة شركة موتورولا بفحص عملها الأساسي في تزويد المستهلكين بأدوات وخدمات هاتفيَّة، ودرسوا البدائل التقنيَّة لنقل العمل إلى القرن الحادي والعشرين، وصمَّموا استراتيجية لإنشاء نظام مدخل هاتفي على نطاق العالم برقم هاتفي واحد، ووصول غير محدود إلى الهواتف المهدوفة (المقصودة) عبر إشارات أقمار اصطناعيَّة .

كلَّفت هذه الخطَّة، التي درست فيما بعد، شركة موتورولا أكثر من (5) خمسة بلايين دولار أمريكي استثمرت في تطوير أداة هاتفيَّة تستطيع استقبال واستثمار الإشارة المنعكسة على قمر اصطناعي من أيِّ مكان في العالم، بما في ذلك شبكة الأقمار الاصطناعيَّة المؤلفة من 66 قمراً التي كان ينبغي إقامتها ومباشرتها وصيانتها في مدار حول الأرض . كان ذلك يتطلَّب من شركة موتورولا أن تقنع السوق بأن هذا النوع من الخدمة مرغوب فيه، وأن تكون جاهزة لتقديم الخدمة بسرعة كافية لهزيمة منافسين محتملين، ولتعويض الاستثمار الضخم . اتخذت العديد من هذه الخطوات بجرأة والتزام كامل، إلَّا أن زلَّةً كبرى في التطبيق قلبت المشروع من كونه حكاية نجاح عظيم إلى كونه درساً في الفشل الاستراتيجي .

المدى الجغرافي

في حين أن الإدارة التحويليَّة لا تبدو بالضرورة عالمية، ومع افتراض وجود التنافس الذي ينمو باطراد لدى دخول القرن الحادي والعشرين، فإنَّه ينبغي للاستراتيجية التحويليَّة أن تشتمل على عنصر عالمي . من الواضح أن استراتيجية موتورولا للهواتف العالميَّة تشتمل على تلك القاعدة الجوهرية

للتنافس . وشركة مونساتو ركّزت مبدئيًا على سوق الولايات المتحدة، ولكنّها طبّقت، فيما بعد، بحثها البيولوجي على منتجات، مثل الأرز، التي لا تنج في السوق الوطنيّة؛ إن السياق العالمي هو، بوضوح، السياق الصحيح في هذه الحالة، أيضًا. تتضمّن الأسواق العالميّة تطبيق القوى الجوهرية على أوسع مجموعة ممكنة من الزبائن المحتملين. كما أن منطق تحقيق الفوائد من الإدارة التحويلية يستدعي نشر تكاليف تحويل الشركة على أكبر سوق ممكنة، وهكذا يكون التطبيق العالمي لمثل هذه الاستراتيجية أمرًا لا بدّ منه.

حدّدت شركة وليامز استراتيجيّتها، بوضوح، على أنّها استراتيجية وطنية (محليّة) مع التركيز على أقاليم الولايات المتّحدة التي تُشغّل فيها أنابيب الغاز الطبيعي. ومع ذلك، أدركت شركة وليامز، أيضًا، الفرص المتاحة لرفع سوية معرفتها في مجال الطاقة والاتصالات عن بعد في البلدان الأخرى، واليوم لدى الشركة عمليّات تمتدّ من البرازيل إلى أستراليا. ربّما لا ترى شركات أخرى أنّ للأسواق العالميّة فيما وراء البحار دورًا كبيرًا كهذا في استراتيجيّاتها، ولكنّها، في الوقت نفسه، ربّما تواجه منافسين أجانب في أسواق وطنها، أو ربّما تواجه فرصًا لإنتاج بعض منتجاتها أو كلّها في مواقع أجنبيّة. فإن كانت هذه الظروف لا تستدعي بصورة ملحّة الاستجابة اليوم، فإنّها ربّما تستدعي ذلك في المستقبل القريب.

أما المنطق الأساسي الثاني لمتابعة استراتيجية عالمية قائمة على الإدارة التحويلية فهي استهلاك تكاليف بناء هذه الاستراتيجية فوق مساحة سوقيّة أكبر. في كلّ حالة درست (ما خلا حالة شركة موتورولا) تستطيع الشركة أن تتابع استراتيجيّتها ذات النظرة المستقبلية في السوق المحليّة دون الاضطرار إلى النظر خارجًا. إن التحديّ يكمن في تعويض بلايين الدولارات التي تنفق في التحرك نحو استراتيجية جديدة؛ والحل يكمن في نشر النفقات على أوسع أرض.

وجماع القول إن الإدارة التحويلية تتطلّب، لأسباب تنافسيّة وتكاليفيّة، نظرة عالميّة.

المتتالية رباعية الأطوار للإدارة التحويلية

الإدارة التحويلية عملية قرار استراتيجي مشترك يستدعي الشركة إلى دفع مجال نشاط عملها إلى المستقبل، ولتحديد آليات التنافس الناجح في ذلك السياق، وثقيف السوق حول ذلك المستقبل وحول قدرة الشركة على تقديم الخدمات/المنتجات اللازمة في المستقبل. كما تتطلب الإدارة التحويلية جهداً نشطاً لتحديد البيئات التقنية والتنظيمية التي سوف تسود في المستقبل، إضافة إلى استباق المنافسين الذين سيملأون السوق. وأخيراً تتطلب الإدارة التحويلية خطة تطبيق واضحة في الوقت المناسب لاهتبال الفرص المتحركة بسرعة، وتركيز جهد الشركة على إنجاز الدورة بدءاً من تحديد الاستراتيجية حتى تحقيقها (شكل 1,2).

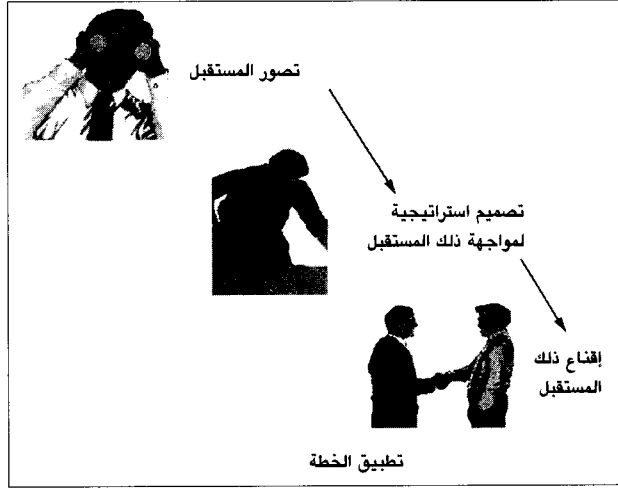
ينبغي للشركة أولاً أن تقيم قواها الجوهرية التي تمكنها من العيش بصورة رابحة. فبدون بعض القوى التنافسية، أو بدون احتمال تنميتها، لن يكون هناك أساس لتخطيط موقع تنافسي مستقبلي. وعلى الشركة، ثانياً، أن تتعهد منهج المستقبلية. إذ على قادتها أن يقرروا أنواع أنشطة العمل التي تريد الشركة متابعتها، والبيئات التقنية والتنظيمية التي سوف تميز ذلك النشاط خلال فترة قادمة تمتد من 3 - 5 سنوات. ولا ينبغي أن ذلك بالضرورة «تقنية عالية»، بل مجرد نظرة مستقبلية. فقد حققت شركة مونسانتو خطوة النظر إلى المستقبل، هذه، في تخطيطها الاستراتيجي لسنوات في أعمالها في ميدان الكيماويات. إذ رأت الإدارة العليا الفرص في البحث والمنتجات القائمة على البيولوجيا، ولكنها لم تستطع اتخاذ الخطوة النهائية للتركيز على هذه الأعمال لأكثر من عقد من الزمن. إذ كان الانتقال إلى ما بعد عملية التصور مؤلماً.

وكمثال آخر، إذا كان العمل المراد تقصّيه وبحثه هو شركة استشارات إدارية، فإن المستقبل يتطلب منها أن تقدّم خدمات على قاعدة جغرافية أوسع لتحافظ على الزبائن الحاليين سعداء. وإلا فإنه ربما يستلزم منها التحرك إلى

بؤرة أكبر في ميدان أو أكثر من ميادين الاستشارة الإدارية كالتقنية المعلوماتية أو التصميم المؤسّساتي/ أو إعادة البناء المشترك (كما حدث مع شركة أندرسون للاستشارات Andersen Consulting). إن المجال التنافسي هذا لا يحتاج إلى الامتداد إلى المستقبل البعيد، بل إلى فترة كافية لإدراك الاستثمارات اللازمة لإبقاء الشركة تنافسيّة لأفق تخطيطي مثل ثلاث إلى خمس سنوات.

ولدى وضع الخطوط العريضة للميدان التنافسي الذي تريده الشركة وللتحدّيات الجوهرية في ذلك الميدان، فإن على الشركة أن تصمم مجموعة خطوات لتضع نفسها في موضع القيادة. تتضمّن هذه الخطوات استثماراً في مجال البحث والتصميم R & D لتتمكّن الشركة من إنتاج منتجات أو خدمات جديدة التي ستكون مطلوبة في البيئة المفتوحة، وفي حالة شركة مونسانتو، تضمّنت هذه الخطوات عملية استثمار مستمرة في البحث وتطوير بذور جديدة مُغيّرة جينيّاً من أجل إنتاج محاصيل مقاومة للمبيد راوند أب. أمّا في حالة شركة موتورولا فتطلّب الأمر تطوير شبكة الأقمار الاصطناعية والأجهزة الهاتفية التي تستطيع إرسال إشارات إلى جميع أنحاء العالم واستقبالها. وفيما يتعلّق بشركة وليامز تطلّب الأمر الحصول على مهارات في الاتصالات عن بعد، ومعرفة شروط وقواعد علاقات الزبائن والموردين في هذا القطاع، عندما كان الغاز الطبيعي هو القاعدة التاريخية للشركة، وهو نوع من الصناعة مختلف بصورة جليّة تماماً.

أمّا الخطوة التالية التي كان على الشركة الالتزام بها فهي متابعة الإنفاق على البحث والتصميم وغير ذلك من أجل تحقيق الرؤية المستقبلية. ومهما قيل في الجزء التحليلي من المعادلة، فإن تطبيق الخطة المختارة ربّما يكون أصعب خطوة تُتخذ. وفي حالة شركة أندرسن، الاستشارية تطلّب الأمر انفصلاً مؤلماً عن شركة الحسابات الأم «آرثر أندرسن Arthur Andersen». أمّا فيما يتعلّق بشركة مونسانتو فكان الأمر يعني ارتهان الشركة بمجال علوم الحياة (عموماً في الكيماويات الزراعية، والصيدلانية) من العمل.



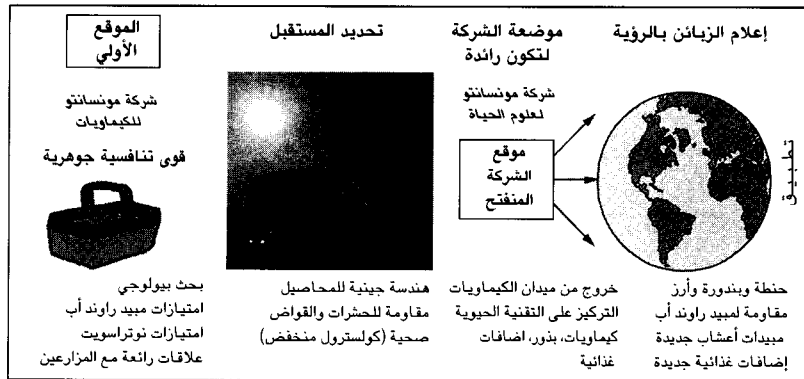
الشكل 1-2: أطوار الإدارة التحويلية الأربعة.

مع تحديد اتجاه الشركة الخاص بها بوضوح، تظل مهمتها تثقيف الجمهور بشأن الظروف القادمة والطريقة التي تقدم فيها منتجات الشركة أو خدماتها نوعيات راقية في ذلك المستقبل. كانت هذه الخطوة مزعجة بصورة خاصة لشركة موتورولا لأن وصول نظام الإيريديوم Iridium للهواتف الخليوية واتصالات الأقمار الاصطناعية إلى الجماهير بطيئا (إذ وصل أول مرة إلى السوق سنة 1998)، إضافة إلى أن هذا المنتج شهد منافسين كبيرين سبقا الشركة في طرح أجهزة وخدمات منافسة على ما يبدو في السوق - رغم أن أيًا منها لم يكن قد وصل السوق بحلول ديسمبر (كانون الأول) 1991⁽¹⁾.

أما شركة مونسانتو، من ناحية أخرى، فقد وطدت بسهولة موقعها كرائدة للتقنية الحيوية في جميع أنحاء العالم، وثقفت الجمهور بشأن فوائد منتجاتها التقنية الحيوية. إنَّ منهج الإدارة التحويلية الذي اتبعته شركة مونسانتو موصوف في الشكل 2,2.

أكبر مشكلة واجهت شركة مونسانتو حديثاً هي «القلق العالمي» المتعلق بالمحاصيل المغيّرة جينياً، التي ادّعى النقاد أنها ربما تحمل مخاطر غير معروفة للمستهلكين. ففي سنة 1998 درس الاتحاد الأوروبي وضع قيود على مبيعات الأطعمة المهندسة جينياً كالبنندورة والحنطة وغيرهما من الخضراوات. كان هذا الجدل جلياً تماماً وحاقدًا، مع قيام مجموعات حماية المستهلك والسياسيين برفع الاحتجاجات واتخاذ مواقف عاطفية ضدّ هذه الأطعمة. لقد حصلت شركة مونسانتو على أكثر ممّا ساومت عليه بفضل عهودها التي بذلتها لإعلام الجمهور حول مستقبل عملها.

لقد قامت شركة أندرسن الاستشارية بممارسة استشارية رائدة على الصعيد العالمي في ميدان أنظمة المعلوماتية. وفي حين كانت الشركة حريصة على تأكيد عزمها على تقديم حلول لإشكالات الإدارة المعلوماتية للزبائن، كانت إحدى القواعد الرئيسية لتلك المعلومات هي المعطيات الحسابية المستخدمة في مسك السجلات. لقد ابتعدت شركة أندرسن الاستشارية عن شركة آرثر أندرسن بفضل تركيزها على جانب الإدارة المعلوماتية القائم على التقنية، بدلاً من التركيز على مسك السجلات التقليدية والجوانب التقديرية

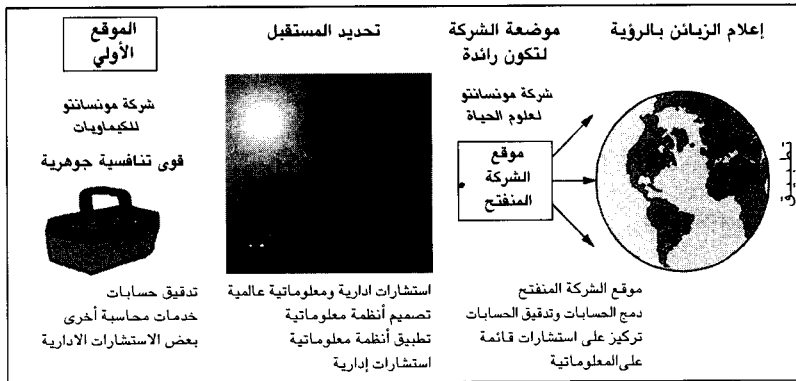


الشكل 2-2: إدارة مونسانتو التحويلية.

المالية للمعطيات الحسابية. هنالك تداخل كبير في هذين النشاطين، بيد أن شركة أندرسن الاستشارية وضعت نفسها موضع المزود للاستشارة الإدارية الموحدة والقائمة على أنظمة المعلوماتية، بدلاً من كونها مزوداً لمسك السجلات المالية وسجلات تدقيق الحسابات. فوصلت هذه الرسالة إلى الجمهور مع إعلانات شركة أندرسن الاستشارية التي ظهرت في الصحف والمجلات ولوحات الإعلان في جميع أنحاء العالم. يبين الشكل 2,3 منهج الإدارة التحويلية لشركة أندرسن الاستشارية.

لاحظ أن التحويل هنا بدأ بانغلاق نصفي شركة آرثر أندرسن القديمة بعضهما عن بعض، فبرزت مجموعة تدقيق الحسابات مقابل المجموعة الاستشارية.

تعد هذه الخطوة مختلفة عن حالة شركة مونسانتو التي تحرّكت فيها الشركة بصورة تعاقبية من الكيماويات إلى المواد الصيدلانية إلى الهندسة الجينية، ولكنها خطوة عنيفة مثلها لأن الشركة اضطرت لرفض إحدى قواعد الجوهرية التاريخية (وهي في هذه الحالة المحاسبة/ وتدقيق الحسابات).



الشكل 2-3: الإدارة التحويلية لشركة أندرسن الاستشارية.

حدّدت شركة أندرسن الاستشاريّة المستقبل بصورة عامّة بأنّه عالم ستكون فيه الاستشارة في مجال أنظمة المعلوماتيّة، بدءًا من تصميم أجهزة الحواسيب حتى وضع برامج ساب SAP بوضع التطبيق بين أيدي الزبائن، مركز العمل. وهذا مختلف اختلافًا دراميًا عن عمل شركة آرثر أندرسن التقليدي الذي ما زال يتابعه خبراء محاسبة في تلك الشركة المنفصلة⁽²⁾.

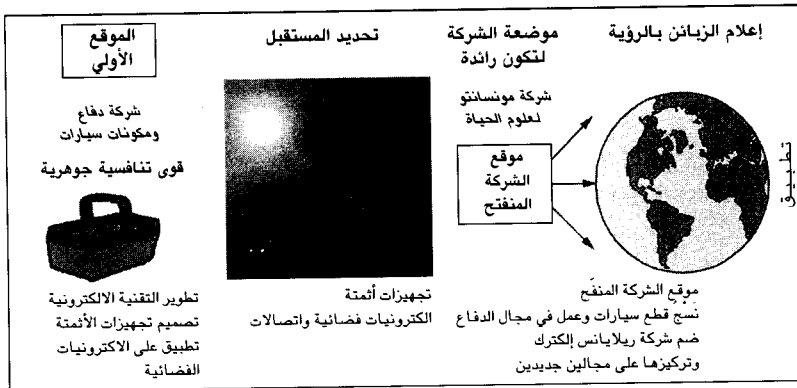
بناء على تعريف شركة أندرسن الاستشاريّة لفضاء السوق ذي العلاقة، قامت الشركة بثورة تجنيد المستشارين وبناء ممارسة ضخمة في مجال أنظمة المعلوماتيّة والاستشارة الإداريّة في جميع أنحاء العالم. إذ قامت الشركة بحملة علاقات عامّة ضخمة لإعلام الزبائن الموجودين والمستقبلين بأنّ شركة أندرسن تتمتّع بالمهارات اللازمة لتلك المهمّة، وأنّ أنظمة المعلوماتيّة تعدّ مصدرًا أساسيًا من مصادر الميزات التنافسيّة، وغير ذلك. وسوف يكشف الزمن إن كانت هذه المراهنة جيّدة، ولكن حتى الآن، وخلال عمرها القصير، أصبحت شركة أندرسن الاستشاريّة لاعبة أساسيّة كبيرة في ميدان الاستشارات الإداريّة العالميّة، ورائدة في مجال الاستشارات في أنظمة المعلوماتيّة.

إشكالات تطبيق الاستراتيجية التحويليّة

من أكبر العوائق التي واجهت الشركات التي اتّبعَت استراتيجية تحويليّة هي حاجتها للتخلّي عن العمل السابق أو عن الطريقة السابقة التي كانت تدير بموجبها العمل. فشركة مونسانتو استغرقت أكثر من عقد من الزمن حتى قرّرت التخلّي عن العمل في مجال الكيماويّات. إذ كان لا بد من تحديد الأنشطة الكيماويّة وتحويلها إلى شركة جديدة. وكان القرار، بالنسبة لشركة آرثر أندرسن، أكثر إيلاّمًا، إذ أدّى إلى نشوب معركة قانونيّة واضحة مثيرة بين فصّيلين، أسفرت في النهاية عن ولادة شركتين منفصلتين. أمّا فيما يتعلّق بشركة موتورولا، فإنّ العمل في مجال الإبريديوم قد حوّل أخيرًا إلى مشروع مشترك مع الموردين (العارضين) وغيرهم من الحلفاء الاستراتيجيين. لم تكن أي من هذه التجارب سهلة أو مبهجة للشركة المنخرطة فيها.

ومن الشركات التي تشكّل نموذجًا للانتقال المثالي اللازم لتطبيق استراتيجية تحويلية هي شركة روكويل العالمية Rockwell International. كانت شركة روكويل تاريخيًا صانعة الأدوات الكهربائية والآليات ذات التقنية العالية، إضافة إلى قطاع من العمل يخدم صناعة الدفاع. في غضون عامي 1996 و1997 باعت الشركة عملها في مجالي الفضاء والدفاع الذي طوّر المكوّن الفضائي والقاذفة B-2، إلى شركة Boeing، ومن ثم حوّل عملها إلى مجال مكوّنات السيارات. كانت هذه هي الأنشطة الجوهرية التي أكملت عبر الزمن بأنشطة في الأتمتة والأنظمة النصف موصلة والإلكترونيات الطيران، والاتصالات.

كان تطلّع شركة روكويل المستقبلي إلى قطاع دفاع متنام ببطء نسبيًا ومتماسك باستمرار. وكانت وجهة نظر الشركة أن الاستراتيجية الوحيدة في قطاع الدفاع التي تتيح نموًا مضاعفًا في المكاسب السنوية والذي تسعى إليه الشركة هي التوسّع بصورة درامية. وهذا يعني أن تصبح الشركة كليًا شركة دفاع، وهو أمر لم يدعم بكفاءة بميزات روكويل التنافسية الجوهرية التي يمكن تطبيقها بصورة أفضل في مكان آخر. كما شهدت روكويل نموًا أبطأ في عملها في مجال قطع (أجزاء) السيارات، مع حركة دورية كبيرة في العمل وربما في



الشكل 4-2: الإدارة التحويلية العالمية لدى روكويل.

مقدرتها العالمية الفائقة أيضًا. أما على الجانب الإيجابي فقد شهدت الشركة نموًا سريعًا في قطاعات عديدة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على تقنية الإلكترونيات التي كانت تكون تنافسية روكويل عمومًا.

وبالرجوع إلى سنة 1986 نجد أنّ شركة روكويل قد انتقلت إلى مجال تجهيزات الأتمتة الصناعية لدى شرائها شركة ألن - برادلي Allen-Bradley لقاء أكثر من بليون دولار أمريكي. بني هذا العمل خلال السنوات العشر التالية، وفي سنة 1995 أصبحت شركة ريليانس إلكتريك Reliance Electric، رائدة صناعة أجهزة الأتمتة الصناعية. وبحلول مطلع تسعينات القرن العشرين كان واضحًا للإلكترونيات التجارية ستكون مركز اهتمام أفضل من الإلكترونيات العسكرية والفضائية، ولهذا فقد بني هذا العمل بما يتناسب مع المستوى الحالي حيث تكون شركة روكويل هي الأكبر (شكل 2,4).

لم يكن التركيز على الإلكترونيات الطيران نقلة مدهشة لأن هذا العمل كان جزءًا من عمل روكويل في المجال العسكري ومجال الأنشطة الفضائية. ولدى انخفاض الطلب من بعض قطاعات السوق، كان التوجّه الطبيعي هو الاحتفاظ بالإلكترونيات الطيران التي تخدم الملاحة الجوية التجارية والمركبات ذات القواعد الأرضية وذات القواعد البحرية، أيضًا. وبالتالي تصبح الاتصالات جزءًا من هذا العمل تمامًا كمجال الحواسيب. إنّ خبرة شركة روكويل بوصفها المنتج الرئيسي لأنظمة تحديد المواقع العالمية GPS قد أدّت بصورة طبيعية إلى متابعة الاتصالات عبر الأقمار الاصطناعية وغيرها من تطبيقات الاتصالات عن بعد. وتلائم تقنية الإلكترونيات روكويل هذا القطاع ملائمة مثالية. واستخدم قطاع الأنظمة الشبه موصلة تقنية روكويل من أنشطتها المبكرة في مجال الطيران والمجال العسكري، ولكن لم ينظر إليها على أنّها أساسية للاستراتيجية الجديدة، فتمّ تحويلها في مطلع سنة 1999⁽³⁾.

والدرس الذي ينبغي تعلّمه من هذه الخبرات هو أنّ الإدارة التحويلية ذات كلفة تنظيمية عالية والتي تستغرق لاستكمال نفسها سنين عديدة. وغالبًا ما يسفر

هذا النهج عن ولادة شركة جديدة ولادة عسيرة، مستقلة عن الشركة السابقة، من أجل أن نتابع الاستراتيجية الجديدة.

مشاركون جدد في الإدارة التحويلية

حدث وضع مماثل آخر لشركة زيروكس Xerox التي واجهت هبوطاً في المبيعات في ثمانينات القرن العشرين ومطلع تسعيناته الأمر الذي أدى إلى انخفاض أداؤها في سوق الولايات المتحدة المالية بنسبة 7٪ على مدى العقد المنصرم بأكمله. إذا كانت الشركة تخسر حصتها في السوق في ميدان خطوط الناسخات إلى شركتي كنون Canon وريكو Richo في حين كانت تقنيات أخرى (مثل البريد الإلكتروني) تحل محل العمل في مجال النسخ الورقي، كذلك.

لقد قيّمت الشركة وضعها، ودرست ما تحقق من تقدّم تقني كان يقوض نجاحها، ثم بادرت بأخذ زمام المبادرة في العمل في مجال معالجة الوثائق. فحسّنت شركة زيروكس نوعيّة ناسخاتها والوظائف التي تؤدّيها. فاستعادت القيادة التقنية أو على الأقل التكافؤ في أنشطتها في مجال الناسخات التقليدية.

إنّ مشكلة شركة زيروكس هي تحديد العمل بدقّة. هل سيعتمد العقد القادم على الوثائق الورقيّة اللازمة لشركة زيروكس كي تحتفظ بمسار نمو ثابت؟ أم هل ستغدو المواد الوثائقيّة إلكترونيّة باضطراد، مع تقلّص التوكيد على نسخ المعرفة التي تتضمّن الوثائق، وتعاضم التوكيد على تخزينها ونقلها؟ مما لا جدال فيه أن «المجتمع اللاورقي» الذي وعدت به الحواسيب لم يصل بعد، وليس هناك ما يشير إلى أنه سيغمر استخدام الورق. وبالدليل ذاته نجد أنّ نموّ تخزين المعلومات الإلكترونيّة ونقلها أسرع بكثير من الوثائق الورقيّة. وكبي تزدهر شركة زيروكس في البيئة الجديدة عليها تحديد الوسط الذي يريد الزبائن استخدامه لإدارة معرفتهم ونقلها، ومن ثم التأكد من أنّ الشركة تقدّم ذلك النوع من الوسط. ليس واضحاً إن كانت شركة زيروكس قد حقّقت ذلك الهدف.

ومن الأمثلة على جهود الشركة للقيام بالتحويل عبر محاولات فاشلة

عديدة، هو مثال شركة أوليفيتي Olivetti. إنَّ هذا العملاق الصناعي الإيطالي عرف منذ زمن طويل كشركة آلات كاتبة وماكنات مكتبية، كاد يفشل في ثمانينات القرن العشرين. أمسك كارلو دي بنديتي Carlo De Benedetti زمام الأمر في سنة 1978 وحول شركة أوليفيتي إلى شركة منتجات مكاتب وحواسيب شخصية احتلت مكانة القيادة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة. وبدخول منافسين أمريكيين عديدين في أواخر ثمانينات القرن العشرين، وجدت أوليفيتي نفسها في مأزق للمرة الثانية لأن شركات آي بي أم IBM، ودل Dell، وكومباك Compaq قد بذَّتها.

لم يكن الحل واضحاً، رغم أنَّ أحد مجالات العمل الذي دخلته أوليفيتي في ثمانينات القرن العشرين، وهو «الاتصالات عن بعد» قد أصبح واحداً من المجالات التي تراهن الشركة به على مستقبلها. وبتقديم أوليفيتي عرضاً جريئاً لضمِّ شركة تيلي كوم إيطاليا Telecom Italia سنة 1998، تكون قد شرعت بواحد من أولى كبريات العروض لضمِّ شركة خصم في أوروبا. وبعد التغلب الناجح على معارضة مجلس شركة تيلي كوم إيطاليا القوي، وبعد محاولة تجنيد شركة دتش تيلي كوم Dentche Teleckom كفارس أبيض، سيطرت أوليفيتي على شركة الاتصالات عن بعد. ويبقى الآن أن نرى فيما إذا كانت شركة أوليفيتي تستطيع إعادة تكوين نفسها كشركة اتصالات عن بعد رائد وهي تدخل القرن الحادي والعشرين. فليس من الواضح أن مؤهلات الشركة وكفاءاتها الحالية كافية كقاعدة لتنمية المهارات والمعرفة اللازمة كي تنافس سواها بنجاح في هذا القطاع في القرن الجديد.

دروس مستقاة من خبرة الإدارة التحويلية

مما لا جدال فيه أن تكاليف الأخذ بمنهج الإدارة التحويلية عالية جداً. إنَّه منهج مُتَشَدِّد من الناحية التنظيمية يسقط بؤرة الاهتمام السابق وطريقة العمل السالفة من أجل الانطلاق في اتجاه جديد غير مضمون. والواقع أنَّ الشركات التي فعلت ذلك لم تقفز من على صخرة لتبدأ عملاً جديداً بل ناضلت من أجله سنوات قبل تقطع الصلة بالاتجاه السابق.

يمكن أن يُنظر إلى هذا بوصفه عملاً جيّداً - دراسة للبيئة التنافسيّة، وتفكير في قوى الشركة ومقدرتها على التنافس في المستقبل، ومن ثمّ التحرك بصورة عدوانيّة لتوطيد موقع ريادي. بيد أنّ هناك حواجز عديدة أمام مثل هذا التحرك، ومعظم الشركات لا تستطيع القيام بهذا التحرك. كما أنّ مشكلة تطبيق استراتيجية الإدارة التحويليّة تعد مشكلة حرجية وصعبة تماماً كم مشكلة تحديد الاستراتيجية - ومزيد من الشركات تسقط على قارعة الطريق لعدم تركيزها على هذه الخطوة. ولهذه الأسباب وحدها تتغيّر الأسماء في فورتشن Fortune 500 بمر السنين تغيّراً درامياً.

السنوات القليلة المقبلة، هي فقط، التي ستبيّن فيما إذا كانت شركات مونسانتو، وموتورولا، وأندرسن، وروكويل، قد أفلحت فعلاً في تحويل إدارتها وقطاعاتها لتبقى على قيد الحياة في البيئة التنافسيّة الجديدة.

ملاحظات

- 1 - لقد اتحد Global star (اتحاد بين Loral و Brasil Star و Qualcomm) وشركة (ICO) Global Communications) كلاهما خططاً لإطلاق شبكات أقمار اصطناعية منافسة، واتصالات هاتفية عالمية. وضع اتحاد Global Star ثمانية أقمار اصطناعية في مداراتها كجزء من نظام متكامل يبلغ عدد الأقمار فيه 48 قمراً مع تحديد أواخر سنة 1999 لوضع هذا النظام في الخدمة. وفي مطلع سنة 1999 كانت شركة ICO في صدد رفع رأس المال اللازم لدعم شبكتها المؤلفة من 12 قمراً. وأكدت الشركة أنها ستشغل الخدمة الهاتفية في أواسط سنة 2000.
- 2 - لقد تابعت شركة آرثر أندرسون Arthur Anderson عملاً استشارياً كبيراً رغم تركيزه على الاستشارة الإدارية وليس على أنظمة المعلومات.
- 3 - في هذه الحالة، لم يكن قد تقرر أن تتخلص إدارة روكويل Rockwelle من أنصاف الموصلات كلياً، إذ كان الجدل ما زال جارياً في الشركة حول ما إذا كان قرار الفصل هذا جيّداً.

المصادر والمراجع

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Slywotsky, A. (1996). *Value migration*. Boston: Harvard Business School Press.

الخيار الاستراتيجي في ظل التنافس المعرفي

آلن موراي

Alan I. Murray

الخيار الاستراتيجي عندما يكون التنافس مبنياً على المعرفة

يضع هذا الفصل إطاراً شاملاً لتصميم استراتيجية عالمية في أية شركة قائمة على المعرفة. وتعرض هذه البنية بصيغة نموذج الـ (5 مكعبة «5³»). يعتمد هذا النموذج تحليل سوت SWOT التقليدي (مواطن القوى، مواطن الضعف، الفرص، التهديدات) ويتيح للمديرين إمكانية التغلب على مساوئ ذلك التحليل البارزة (*).

تحليل سوت SWOT: المحاسن والمثالب

تعيق الاستراتيجية التي تختار الشركة اتباعها والوسائل التي تتبناها لمتابعتها بعوامل خارجة عن العمل. ولهذا السبب فإن أي نموذج سليم لاستراتيجية العمل وتصميم المؤسسة ما هو إلا نموذج احتمالي. وخير نموذج

(*) يعطي تحليل سوت بصائر هامة للتفكير في الإستراتيجية، ولكنه لا يضيء أهمية مواطن القوة والضعف وغير ذلك مما له علاقة، ولا يبين كيف ينبغي للشركات أن تسلك لبناء الاستراتيجية من البنود التي تم تحديدها. وبالمقابل يقدم نموذج 5³ مزيداً من عناصر توجيه التخطيط المفصلة لبناء استراتيجية تنافسية.

معروف هو تحليل سُوت SWOT. فالمحلل الذي يستخدم SWOT يقابل الفرص مع التهديدات التي تطرحها بيئة العمل، من جهة، مع مواطن قوّة وضعف العمل المتراكم لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجية ملاءمة للعمل.

يعدّ هذا الربط الواضح لبيئة العمل باستراتيجيّة الميزة الأوّليّة لتحليل سُوت SWOT. تتوافق هذه الميزة بمثلّبتين. الأولى: لا يقدّم تحليل سُوت SWOT أيّ تبصّر في كيف يمكن أن تكون بالضبط التضمينات الاستراتيجية لأيّ عامل خارجي محدّد، أو تشكيل العوامل الخارجيّة. إنّ نموذج سُوت SWOT يبيّن فقط أنّ اختيار اتجاه العمل يجب أن يكيّف بالعوامل البيئية، وخصوصاً، الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة. إذ النموذج المُسمّى³ يربط بصورة مباشرة عوامل بيئية معيّنة مع خصائص تنظيميّة معيّنة لتحديد أكثر اتجاهات الاستراتيجية ملاءمة للعمل.

أما المثلبة الأخرى لتحليل سُوت SWOT هي أنّه منحاز نحو اختيار التحوّلات التعاضمية في اتجاه العمل في فترة تكون فيه التحوّلات الجوهرية مطلوبة بصورة متزايدة. يجري التنبؤ باستراتيجيات العمل وتصاميمه، تاريخياً، بناء على استثمار الموجودات استثماراً فعّالاً الأمر الذي يُعادل التطبيق الكفؤ للمعرفة والمهارة الموجودة.

وتستخلص الأعمال ميزة تنافسيّة أكبر من متابعة المعرفة الجديدة القيّمة الفريدة. من تضمينات هذه النقلة الأساسيّة في استراتيجية العمل هي أنّ الأعمال تتنافس باضطراد بفضل إدخال ابتكارات جوهرية تجعل إمكانات المنافسين الموجودة المهجورة - شكلاً من أشكال التنافس الشومبيتاري⁽¹⁾ Schumputarian.

وبما أنّ تحليل سُوت SWOT يدخل عناصر قوّة العمل وضعفه منذ البداية، فإنّه يحدّد باضطراد الخيارات الاستراتيجية بتحسينات إضافية. ربّما يكون مبدأ الزيادة مناسباً في البيئة المحافظة التي تميّز التنافس القائم على

التطبيق الكفؤ للمعرفة الموجودة، ولكنه غير مناسب كلياً للتنافس الذي يجري التنبؤ به على أساس التغير الجوهري - التنافس الذي يجري التنبؤ به على أساس ابتكار معرفة جديدة قيمة فريدة. ويصمّم نموذج⁵³ ليوصي بإجراء تحولات جذرية في اتجاه العمل حيث توجد تحولات مناسبة ومتعاطمة عندما لا تكون التحولات الجذرية أكثر ملاءمة.

إنه يُمكنُ المستخدم، خاصة، من التركيز على المؤشرات الجوهريّة للتنافس في القرن الحادي والعشرين - المقدرة العالمية للمنافسين، وسرعة التغير الزمنية الإلكترونية.

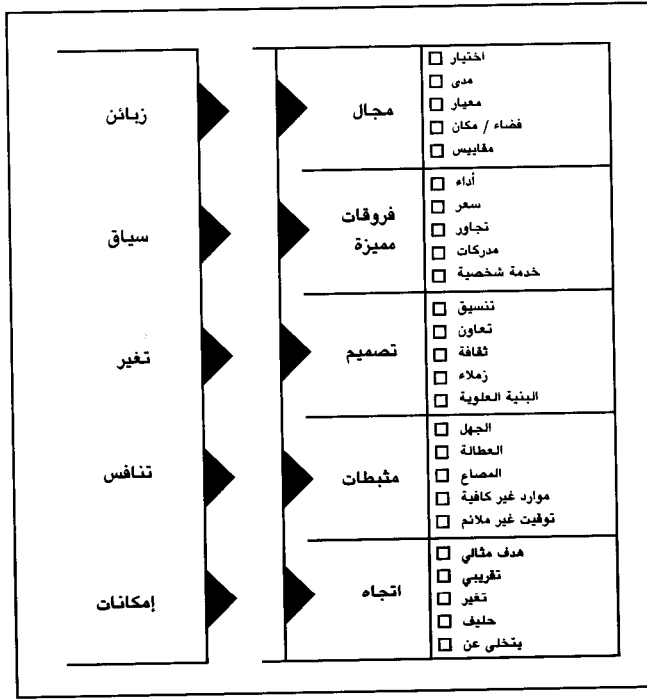
مفهوم سنة للنموذج

يربط النموذج خمس عقبات شاملة - الزبائن، والسياق، والتغيير، والتنافس، والإمكانات - بالخيارات التي يختارها كلّ عمل (شكل 1,3). أولاً، تدرس العقبات، ثمّ تبحث الخيارات المتضمنة بهذه العقبات. تنقسم الخيارات المتضمنة بالعقبات الخمس إلى ميادين واسعة خمسة، كلّ منها يتفرّع إلى خمس اعتبارات منفصلة، ومن ثم يصنّف النموذج⁵³.

الزبائن

إن المَعْلَم التعريفي لتنافس العمل هو أنّه تنافس مُحكّم. والحكّام هم زبائن العمل. وإن خير وجهة نظر ينطلق منها أيّ تحليل لتنافس العمل هي وجهة نظر الحكّام - الزبائن. وتبني وجهة النظر هذه تطرح أسئلة حاسمة استراتيجية ثلاثة هي:

- من هم الحكّام؟ في حين يبدو هذا السؤال سخيّاً، فإنّ المؤسسات «النموذجية» و«الواقعية» الناشئة والتي تتنبأ بميزتها التنافسية القائمة على إبداع معرفة جديدة قيمة فريدة تلعب دوراً أصغر في مزيد من سلاسل القيمة العديدة. وفيما يتعلّق بمثل هؤلاء المنافسين فإنّ السؤال «من هو الزبون؟» يغدو سؤالاً صعباً.



الشكل 3-1: نموذج 3⁵.

- عمّ يبحث الزبائن؟ : لمعرفة ما الذي يريده الزبائن، يستطيع العمل معرفة مجموعة الخصائص التي تُميّزه عن منافسيه في عيون الحكّام.
- هل سيكون الزبائن قادرين على معرفة ما الذي يبحثون عنه قبل أن يصدروا حكمهم، (أي قرار الشراء)!

عندما يقوم الزبائن بالتمييز بين عروض المنتجات أو الخدمات، فإنّه يترتب عليهم الانغماس في عملية تدعى «التوصيف المعلن»؛ إذ عليهم أن يتبيّنوا منافع إجمالية من الفروق بين معالم عروض المنتجات أو الخدمات، بحيث يستطيعون اختيار ذلك المنتج الذي يقدم المنفعة الأفضل أو تلك الخدمة التي تقدّم الفائدة الأعظم. هنالك عدد من العوامل يؤثّر على مقدرة الزبون وحافزيّته على إنجاز عملية التوصيف المعلن هذه بصورة فعّالة.

تتأثر قدرة الزبائن على الحكم بما يلي :

- تكرارية الابتياح : كلما تكرّر شراء الزبون لمنتج أو خدمة، زادت قدرته على الحكم الفعّال بين عروض المتنافسين .
 - وجود فروق فعلية : من غير المحتمل أن يدرك الزبون الفروق بين عروض المنتجات أو الخدمات إذا كانت الفروق الفعلية قليلة .
 - فرصة تقييم العروض المتنوعة (أي ملموسية نوع المنتج، أي هل هو منتج أم خدمة) - فإذا لم يكن لدى الزبون فرصة لتقييم العروض المختلفة قبل الحكم (الشراء)، كما هو حال الشاري للخدمة، فإنه لن يتكوّن الحكم المزوّد بالمعلومات .
 - توافر المقاييس السارية والموثوقة التي يفرّق بموجبها بين العروض : إذا لم توجد معايير تعكس المعالم والفوائد الهامة ذات العلاقة، وتعطي النتائج نفسها كلما تكرّر قياس العرض نفسه، فإنّ الزبون سيجد الحكم الفعّال صعباً .
 - وجود عوامل مربكة تُبهم الرابطة بين معالم المنتج أو الخدمة والفوائد التي يجنيها الزبون - غالباً ما تكون الفوائد التي يجنيها الزبون ليست وظيفة معالم المنتج أو الخدمة فقط، بل أيضاً وظيفة عناصر سببية أخرى (مثلاً المهارة والدافع اللذين يستخدم بهما الزبون المنتج أو الخدمة) .
 - المدة الزمنية بين شراء المنتج أو الخدمة، وإدراك المنافع : عادة ما توجد فترة من الزمن بين تجربة معالم المنتجات أو الخدمات وتجربة المنافع الناجمة عنها . ويفضل تدخل عوامل أخرى، فإنّ مثل هذه الفترة من الزمن تؤدي إلى تعقيد عملية التوصيف، وبالتالي تقلّل من فاعلية حكم الزبون .
- دوافع الزبائن لإصدار الحكم تتأثر بما يلي :
- تكاليف الاختيار الخاطيء المالية والعاطفية - إذا كان الزبون يعتقد أنّ

المناافع الناتجة تختلف بصورة درامية عبر عروض المنتجات أو الخدمات، فإنّها ستكون أكثر تحفيزاً لكشف تلك الفروق.

- التكاليف الماليّة والعاطفيّة لفشل المنتج المختار أو الخدمة المختارة - إذا ما تطلّب فشل منتج أو خدمة في تقديم المنافع المتوخّاة تكاليف كبيرة، فإنّ الدافع سيكون قوياً ليضمن الزبون أنّ فشل العرض المختار لم يحدث، أي أنّ الزبون سيحفز بصورة قويّة ليصبح حكماً فعّالاً.

تعدّ هذه القضايا إشكاليّة بصورة خاصّة للشركة المتعدّدة الجنسيّات لأنّ الزبائن سينظرون إلى الشركة على أنّها أجنبيّة وليست ملتزمة حقاً بالسوق الخاصّة. من تحليل من هم زبائن العمل، وما هي المنافع التي يبغونها، وفيما إذا كانوا سيدركون تلك المنافع عندما تقدّم إليه، يمكن استخلاص أفضل مجموعة من الفروق المميّزة التي يجهد العمل لتقديمها إلى زبائنه.

سياق العمل العالمي: التقني، والاجتماعي، والقانوني

إنّ ما يتطلّبه الزبائن من عمل ما، مع مقدّرتهم أو عدمها على التمييز بين عرض لمنتج أو خدمة وعرض آخر ضمن فئة المنتج أو الخدمة، يقيد الخيارات التي يطرحها العمل. بيد أنّ أحكام الزبائن ليست هي القيود الوحيدة على هذه الخيارات. ففي حين أنّ خصائص الزبائن تكون المقرّرات الأولى للفروق التي ينبغي أن يتبنّاها عمل ما، فإنّ قيوداً أخرى تؤثر على أفضل تصميم مناسب للعمل. فمن جهة، يقوم السباق الاجتماعي والقانوني الذي يسير فيه العمل، بتكييف أفضلّيّات الزبائن وأدائهم بوصفهم حُكّاماً، إضافة إلى تكييف البيئة التنظيميّة التي يسير فيها العمل. وبينما هو الأمور بهذا التناقص، فإنّ هذه العوامل ما تزال تنزع إلى أن تكون محدّدة نوعياً من الناحية التشريعيّة، أي أنّها متجانسة ضمن الحدود الوطنيّة أو الإقليميّة، وغير متجانسة عبر الحدود الوطنيّة والإقليميّة. إنّ القيود الاجتماعيّة والقانونيّة تنزع إلى إجبار الأعمال على أن تعكس في تصاميمها التنظيميّة الحدود المشروعة التي تفصل بينها.

كما أنَّ ما يستطيع عملٌ ما تقديمه إلى الزبائن مقيّد تقنيًا. ويمكن تعريف التقنية بأنّها تلك المعرفة التي تتيح للنّاس معالجة بيئتهم الماديّة. وبناءً عليه فإنّ التقنية تؤسّس في القوانين الماديّة والتي، خلافاً للأعراف والقوانين والتنظيمات الاجتماعيّة، لا تختلف لدى تجاوزها الحدود الوطنيّة أو الإقليميّة. ولدى التغلّب على القيود الماديّة، فإنّ ابتكار تقنية جديدة، ربّما يكون أهمّ وسيلة يحاول بها العمل اكتساب أعين الحكّام. وبما أنّ ابتكار تقنية جديدة يتطلّب كلفة (وغالبًا ما تكون كلفة عالية)، وبما أنّه ينبغي إنفاق التكاليف قبل أن تستطيع التقنية المبتكرة إحداث انطباع عند الحكّام وبالتالي اجتذاب العوائد، فإنّ من المفهوم لدى مبتكر التقنيّات الجديدة المنتجة للقيمة أن يُعطي هذه النفقات الكبيرة الظاهرة في واجهة الابتكار على أوسع قاعدة ريع ممكنة. ولما كانت الحدود الوطنيّة والإقليميّة شفافة للتقنيّة، فإنّ إحدى الطرق الملحة التي يمكن تحقيقها هي التوسّع جغرافيًا - أي التوسّع عبر الحدود الوطنيّة والإقليميّة.

وفي ما بين طرفي القيود الاجتماعيّة والقانونيّة التي توجّه العمل نحو متابعة الاستجابات المحليّة، والقيود التقنيّة التي توجّه العمل نحو متابعة رفع مفعول التقنية ونشرها، تكمن سمة حاجات الزبائن إذ غالبًا ما تختلف المنافع التي يبغها الزبائن من فئة المنتج أو الخدمة من زبون إلى آخر. وطالما أنّ الأمر كذلك فإنّه يقال بوجود قطاعات سوقيّة مختلفة. وغالبًا ما تختلف هذه القطاعات جغرافيًا، أي أن حاجات الزبائن متماثلة ضمن الأقاليم وغير متجانسة عبر الأقاليم. ويميل هذا إلى الحدوث فيما يتعلّق بفئات المنتجات والخدمات الاستهلاكيّة ففئات المنتجات أو الخدمات ذات الأصول الأحدث، والمنتجات والخدمات التي تباع في أسواق تجاريّة وصناعيّة تنزع إلى الاقتران بتحوّلات جغرافيّة أقلّ في أذواق الزبائن. فالتغيّر الجغرافي لحاجات الزبائن يوجّه العمل نحو متابعة الاستجابات المحليّة الأكبر؛ أمّا التجانس الجغرافي لحاجات الزبائن فيوجّه العمل نحو متابعة رفع السريّة أو الكفاءة العالميّة الأكبر.

إنَّ تصميم مؤسَّسات العمل يعكس، باضطراد، التوتُّر بين السياق الاجتماعي والقانوني الذي ينبغي للعمل أن يسير فيه، والتغلُّب على القيود التقنية التي تشكُّل، بصورة متزايدة، ميزة تنافسيَّة جوهريَّة للعمل، وبين العلاقة القائمة بين تغاير حاجات الزبائن والانتشار الجغرافي الواسع. فالقيود الاجتماعيَّة والقانونيَّة تضطر العمل لأن يكون ذا استجابة محليَّة، في حين أنَّ التغلُّب على القيود التقنية يعزِّز متابعة الكفاءات العالميَّة. إنَّ ما يقرَّره ما إذا كانت متابعة الفروق سوف تضطرَّ العمل إلى تفضيل الاستجابة المحليَّة أو قوَّة الكفاءة العالميَّة، هو ما إذا كانت حاجات الزبائن متجانسة أو متغايرة، وفيما إذا كان تغاير الحاجات يرتبط بالاتساع الجغرافي.

التنافس يحدّد درجة «الحرِّيَّة الاستراتيجية»

إنَّ متابعة الكفاءات العالميَّة، التي تحرَّكها حاجة امتصاص التكاليف الثابتة لإبداع معرفة جديدة قيَّمة فريدة على أكبر قاعدة ربح ممكنة، ترفع من الشدَّة التنافسيَّة في سوق محليَّة معزولة نسبيًّا بعد سوق أخرى عندما يدخل منافسون «أجانب». ويمكن رفع الشدَّة التنافسيَّة بطرق ثلاث في مثل هذه الحالات:

1. يرتفع عدد المنافسين،
2. يمكن إضافة الطاقة الإنتاجية،
3. ويدرك المنافسون أن التنافس المعرفي - التنافس الذي يُبنى على أساس إبداع معرفة جديدة قيَّمة فريدة أكثر ممَّا يجري على أساس الوصول المفضَّل إلى المواد الخام أو على أساس الانتفاع الفعَّال بالموجودات (بما في ذلك المعيار المثالي اللامحدود) - يتضمَّن «انتشارًا» محتمًّا بين المنافسين.

مستوى التنافس - الشدَّة التنافسيَّة - يحدّد درجة المرونة الاستراتيجية التي

يتمتع بها العمل . بغياب التنافس يستطيع الاحتكار أن يتبع الخيار الاستراتيجي الذي يريد . وكلما تعاظمت شدة التنافس، فإن مدى الخيارات المتوافرة يتقلص، على أية حال، حتى لا يبقى خيارات أحياناً . وفي حين أن التنافس يؤثر في جميع الخيارات، فهو ينتمي في هذا النموذج إلى الاتجاه مبدئياً .

كان يسود الكثير من الأسواق المحليّة، في الماضي، منافسون أقلّة نسبياً، إن لم يكونوا متواطئين بصورة مكشوفة فإنهم كانوا على علم كاف ومألوف بالنزعات الاستراتيجية لدى بعضهم بعضاً بحيث يحدث التواطؤ كأمر واقع . ومثل هذه الأوضاع لا تتطلب من الأعمال ذكاءً استراتيجياً كثيراً . على أية حال، بما أن التنافس في العمل كان من حيث المبدأ محليّ المدى، فإن الحكومات كانت قادرة على التطفل اقتصادياً بصورة عالية . وهكذا، في حين لم تكن الأعمال في الماضي تقلق كثيراً بشأن الاستراتيجية، فقد كانت لها روابط قويّة مع الحكومات، وعناصر لوبي جيّدة، ومحاسبي ضرائب ممتازين .

كلّما انتقلت الأعمال، الواحد تلو الآخر، إلى الصعيد العالمي، تضاءلت قدرة الحكومات على اتباع سياسات مبنية على أساس التدخل الاقتصادي . ولدى حدوث هذا تغدو الأعمال قادرة على التخفيف من قلقها بشأن التدخلات الحكوميّة العشوائيّة في شؤونها . بل، عليهم أن يقلقوا، بدلاً من ذلك، بشأن العوامل النظاميّة التي تحدّد أرجحية نجاحها التنافسي . ومرة أخرى، يعدّ نموذج⁵³ محاولة لصياغة التحصينات الاستراتيجية لمثل هذه العوامل النظاميّة للاستراتيجيين الذين يواجهون شكلاً رفيعاً من أشكال تنافس العمل - ألا وهو التنافس المعرفي .

التغيّر: التقلبيّة السريعة، الدوريّة، النزعات، الانقطاعات

عندما تبنى الأعمال الاستراتيجية على الانتفاع الفعّال من الموجودات الذي يُعادل تطبيق المعرفة الموجودة، فإنّه يكون لمعظم الأعمال مصلحة مقرّرة في الاحتفاظ بالأمر الواقع، وعدم التغيّر . إذ يستلزم التغيّر إبداع معرفة جديدة

أو اكتساب معرفة جديدة ربّما لا يكون بالإمكان تطبيقها بكفاءة عالية بسبب ظاهرة منحني التعلّم. وبذلك يجري خرق القاعدة التي كانت تقليدياً توجّه الاستراتيجيةّة - التطبيق الفعّال للمعرفة الموجودة.

الآن وقد غدت ميزة العمل تُبنى باضطراد على إبداع معرفة جديدة، فإنّ سرعة التغيّر، مثلها كمثّل الشدّة التنافسيّة، تتعاظم كذلك. وتستلزم سرعة التغيّر المتعاظمة بدورها نقلة دراميّة في ممارسة الإدارة. فعندما كان لمعظم الأعمال، في الماضي، مصلحة مقرّرة في كبح التغيّر، كان الاستراتيجيّون يعرضون قضاء وقت طويل واستهلاك موارد كثيرة للوصول إلى قرارات السياسة «القيومية». وكانوا يتمتّعون بمثل هذا الرفاه لأنّ تكاليف الوصول إلى قرارات السياسة «القيومية» يمكن امتصاصها في مدى واسع من تطبيقات السياسة. كان التطبيق يستغرق زمناً طويلاً لأنّ البيئة كانت بطيئة التغيّر، وهكذا فإنّ السياسة «القيومية» تنزع إلى البقاء «صحيحة» لفترة طويلة من الزمن.

وبتعاظم معدل التغيّر الآن بصورة دراميّة، تتقلّص الفترة التي يمكن خلالها امتصاص تكاليف ابتكار سياسات جديدة، وبذلك تُزال رفاهية قضاء وقت طويل واستهلاك موارد كثيرة لتحديد السياسة «القيومية». لا يُحسد الاستراتيجيّون اليوم على مواقعهم لكونهم يخضعون لمزيد من الضغط بسبب تعاظم الشدّة التنافسيّة المقترنة بعولمة التنافس في العمل، كي يحققوا السياسة «القيومية» في الوقت الذي لم يعودوا فيه قادرين على قضاء الوقت نفسه واستهلاك الموارد ذاتها للوصول إلى قرارات «سليمة».

لحلّ هذه المعضلة، يجري تبني صياغة نموذج استراتيجيّة جديدة. فالاستراتيجيّون ينتقلون من المقاربة التقليديّة التي كانت تُسمّ بدورات طويلة نسبياً حيث ينجم العمل عن الفكر، إلى الدورات القصيرة نسبياً حيث العمل يسبق الفكر. وبموجب هذه المقاربة الجديدة يتصرّف الاستراتيجيّون أولاً، ثمّ يفكّرون بنتائج أعمالهم. فإن بدت النتائج إيجابيّة فإنّهم يلحّون على متابعة

العمل، أما إذا بدت النتائج الخالصة سلبية، فإن المدير يحاول شيئاً آخر.

إنَّ تبني هذا النموذج، على أية حال، يستلزم تغييراً في العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتطبيقها ضمن العمل. فبموجب النموذج التقليدي فإن الاستراتيجيين الذين يشغلون عادة موقع الهيئة المنعزلة هم الذين يحددون السياسة ثم ينشرون السياسات المستخلصة على خطّ المديرين المسؤولين عن تطبيق السياسة. أما بموجب نموذج «اعمل - فكر» قصير الدورة، يتوحد الذين يصوغون الاستراتيجية والذين يطبقونها فيغدون هيئة واحدة. ومن التطبيقات هو أنَّ جميع العاملين في العمل ينبغي أن يكونوا قادرين على تحديد ما يجب أن يكون عليه اتجاه الاستراتيجية الشاملة للعمل بأنفسهم. وفي غياب مثل هذه المعرفة فإنَّ العاملين لا يكونون قادرين على تمييز الأعمال الإيجابية من السلبية. ومن أهداف نموذج 5³ هو تزويد كل عضو في مؤسسة العمل بإطار يتيح لهم اكتشاف ما يجب أن يكون عليه اتجاه العمل الشامل، بأنفسهم.

كما لا بدّ من أن يكون الاستراتيجيون قادرين على تقرير متى ينبغي تغيير الاتجاه الاستراتيجي. ولكي يتوصلوا إلى مثل هذا القرار فلا بدّ لهم من إحراز فهم أفضل لطبيعة التغيرات التي يمكن أن تؤثر في العمل.

يتخذ التغيير أشكالاً متنوّعة: التطويرية (التقليبية السريعة)، والدورية، والنزعات، والانقطاع. النمطان الأولان من التغيير يحجبان معادلة هامة، وبهذا لا يستلزمان تغييراً في اتجاه العمل الشامل. إذ كل ما هو مطلوب أناة كافية لتجاوز الترددات أو الدورات. والتحدّي الذي يواجهه كل عمل، على أية حال، هو التمييز المتوقع بين مجرد النزعات المتقلّبة، والنزعات الهامة أو الانقطاعات. كثير من الأعمال، مثلها كمثّل الضفادع التي تفشل في القفز خارج ماء يسخن بصورة تدريجية بسبب عدم قدرتها على معرفة التحولات الحرارية اللطيفة، تنزع إلى تفسير التحول البنيوي الهامّ بأنّه مجرد تقلّب عابر (وبالتالي

يفترضون أنه سيزول في الحال). ونتيجة لذلك تعاني مثل هذه الأعمال المصير النهائي للضفادع التي تُدَقُّ تدريجياً.

هنالك جدل حول ما إذا كانت نزعات التطوير التدريجي أسوأ أم الانقطاعات. إذ إنَّ نزعات التطوير التدريجي تهدّد بموت بطيء بسبب إنكار حدوث تغيير مهمّ أو ببساطة بسبب العجز عن إدراك ذلك التغيير. أما الانقطاعات فهي بالتأكيد ملحوظة أكثر ولكنها لا تترك زمناً كافياً للاستجابة.

يجري استخدام الانقطاع، بصورة متزايدة، كسلاح تنافسي من قِبَل منافسين أصغر ممّن يفتقرون إلى ثقة الزبائن، والوصول إلى المواد الخام، ورأس المال، وأقنية التوزيع التي يتمتع بها منافسهم الأكبر، لكنّهم يفتقرون أيضاً إلى العطالة البيروقراطية التي يغوص فيها منافسهم الأكبر. هؤلاء المنافسون الأصغر والأكثر نباهة يحرضون عن وعي الانقطاعات لقلب الحَدِّ التنافسي لمنافسيهم الأكبر. إنَّ هذه الأعمال الأصغر والأرشق تستخدم، كما هو الحال في Aikido المشتركة، عطالة منافسيها الأكبر منها لإنزال الهزيمة فيهم.

يُستخدم ذلك التغيير، بصورة مضطّرة، كسلاح تنافسي ويتضمّن وجوب استجابة تلك الأعمال إلى حتمية التغيير. إذن يعني استخدام التغيير، بصورة متزايدة، كسلاح تنافسي، أولاً، الانتقال إلى نموذج «افعل - فكر» قصير الدورة لصياغة الاستراتيجية الموصوفة أعلاه (وكل ما يتطلبه ذلك)، وثانياً، إزالة تلك العوامل التي تضعف مقدرة العمل على مواجهة التغيير - المضعفات.

القدرات: العائق الداخلي

الزبائن، والسياق، والمنافسون، والتغيير كلّها تؤثر في الخيارات الاستراتيجية التي ينبغي لأيّ عمل أن يتّخذها. كلّ من هذه العوائق خارجية بالنسبة للعمل. وهناك، على أية حال، عائق آخر يُكيّفُ الخيارات التي يتّخذها كل عمل: القدرات التي استطاع العمل تجميعها في الماضي، وبما أنَّ القدرات

واقعة تاريخية، وقاصرة جداً (وهي فكرة سيجري استكشافها بصورة أكمل فيما بعد)، فهي، خلافاً للعوائق التي درست حتى الآن، وعلى الرغم من القدرات ليست خارجية، تعد خارجية المنشأ، بعدما تكون الخيارات التالية معنية، وبالتالي فهي تعد حقاً من العوائق.

إن الفشل في احتواء الاهتمام بقدرات العمل الخاصة يقود العمل نحو اتجاه ربما يكون ضرورياً من الناحية الاستراتيجية ولكنه غير ممكن استراتيجياً فيما يتعلق بالعمل الخاضع للبحث.

يمكن تعريف «القدرة» بأنها عملية جمع المعرفة والموجودات والمواد الخام المطلوبة لتنفيذ مجموعة مختارة من الفروق المُميّزة في مجال مختار. تُقيد عملية إبداع معرفة جديدة بأمرين توأمين:

1. ينبغي أن تنتج قيمة تفوق كلفة الابتكار،
2. ينبغي ألا تكون قابلة للتقليد لدى انتشار هذا الابتكار. إذ يجب أن يكون فريداً. والمعرفة وحدها، على أية حال، لا نستطيع إنتاج سلع وخدمات جيدة. ويتطلب تطبيق المعرفة لإنتاج منتجات وخدمات قيمة إضافة الموجودات والمواد الخام. وبالتالي يمكن تعريف «القدرة» بأنها مجال معرفة فريد⁽²⁾ مضاف إليه الموجودات وإمكانية الوصول إلى المواد الخام الضرورية لإضافة قيمة إلى سلسلة القيمة⁽³⁾.

بما أن الحصول على مزيد من المعرفة حول موضوع ضيق أسهل من الحصول على المعرفة حول موضوع واسع، وبما أن الميزة التنافسية الخاضعة للتنافس المعرفي، تعتمد على إبداع معرفة جديدة، فإن التنافس المعرفي، ليعرف المزيد والمزيد، يفضل التركيز على الأقل والأقل. يُعَوّض هذا الضغط المتقارب، على أية حال، بمطلب ألا يضيف العمل قيمة إلى سلسلة القيمة فحسب، بل أن يكون ناتجه قابلاً للتسعير بصورة فعّالة، أيضاً. وبما أن العمل هو مركز الربح، والربح هو وظيفة الربح والتكاليف، والربح والتكاليف كلاهما

وظيفتا سعر، فإنَّ تدفّقات أيّ عمل عبر الحدود يجب أن تكون قابلة للتسعير بصورة فعّالة.

سوف تعتمد الفعاليّة التي يسعّر بموجبها التدفّق على السهولة التي يمكن قياس التدفّق بها. وهذا بدوره سوف يعتمد جزئيًا على ما إذا كانت التدفّقات مجمعة، أو متتابعة، أو متبادلة. التجميع يتضمّن تدفّقًا للسلع والخدمات باتجاه واحد، ودرجة عالية من الاستقلال بين التدفّقات - حيث لا يؤثر نشاط على الآخر إلّا قليلاً، أما التدفّقات المتتابعة فيعتمد بعضها على بعض زمنيًا بحيث تسبق بعض الخطوات غيرها بالضرورة؛ في حين أنّ التدفّقات التبادليّة تسمح بالاتجاهيّة الثنائيّة، بمعنى أنّ السلع والخدمات يمكن أن تروح وتغدو بين الخطوات. إنّ فعاليّة التسعير بالنسبة للتدفّقات التجميعيّة والمتتالية تعدّ أكثر ممّا هي بالنسبة للتدفّقات التبادليّة.

إنّ المعرفة التي تهيمن عليها حقيقة المنافس المعرفيّة ربّما تتناقص، بعدئذ، بمقدار لا يقل عن ذلك الذي يتيح للعمل أن ينتج بصورة فعّالة منتجات وخدمات قابلة للتسعير. وهذا يضمن، من ناحية نموذجيّة، أن تميّز حدود العمل بتدفّقات مجمعة ومتتابعة، في حين أنّ التدفّقات ضمن العمل سوف تميّز بأنّها تبادليّة.

ومهما كانت المعرفة مقيّدة فإنّ حقيقة المنافس المعرفيّة يجب أن تتضمّن نمطين من المجالات المعرفيّة:

1. معرفة مُميّزة يتم امتلاكها حصراً بفضل العمل الذي يتيح لها إنتاج منتجات وخدمات يكون تجميعها للخصائص المميّزة فريداً لا يقلّد وبالتالي يكون مربحاً بصورة معزّزة.

2. معرفة شاملة ضروريّة لأيّ نشاط يضيف قيمة. وهذه هي المعرفة التي تتيح للمؤسسة أن تطبّق وتدعم أنماط التنظيمات الموصوفة في الصفحات (117 - 129).

إنَّ دونالد ديفيدسون Donald Davidson أستاذ فلسفة اللغة في بيركلي Berkeley، وتوماس كوهن Thomas kuhun مؤرِّخ العلوم قد عَرَّفانا بالفكرة القائلة أنَّ مجال المعرفة يولَّد كالمجاز⁽⁴⁾. إذ إنَّ المجازات المفيدة تجتذب الأتباع الذين بتمثيلهم لهذا المجاز إنَّما يطبِّقونه عمليًّا. فما إنَّ يغدو المجاز واقعًا حتى تحدث عملية لشرح مفصَّل يشير إليها كوهن بـ «العلم العادي». من المفيد دراسة هذا الفرق بين الطور المبكر أو الجذري لتشكُّل المعرفة، والطور التعاطمي في سياق العمل. يبدي كوهن ملاحظة بأنَّ تحوُّلات ذلك النموذج الجديد (لنستخدم مُصطلحه)، أو المجازات الجديدة (حسب مصطلح ديفيدسون) تنزع إلى القدوم من خارج النظام، أو من خارج الصناعة (وفق حالة المصلحة هنا). وعندما يغدو المجاز حقيقة من خلال عملية التقليد، على أيَّة حال، فإنَّ الميزة التي تتحقَّق بتحوُّل النموذج أو المجاز الجديد، تضع. إذن، ينبغي أن تهجر المنافس المعرفي من الميزة التنافسيَّة التي تتحقَّق بإدخال المجاز الجديد، إلى مصادر أخرى من مصادر الميزات التنافسية. وهذا يعني، باستخدام مصطلح كوهن ثانية: ممارسة «علم عادي».

إن السرعة التي ينبغي للمبتكر أن ينتقل بها إلى المصادر الجديدة أو الميزة التنافسيَّة تعتمد على مدى سهولة تقليد المجاز الجديد أو تبنيه. إنَّ تبني ابتكارات الإنتاج أيسر من تبني ابتكارات المنهاج لسبب بسيط هو أن ابتكارات المنهاج يمكن أن تحفظ كما هي خلف أبواب مغلقة، أمَّا ابتكارات الإنتاج فيجب أن تخرج إلى الأسواق كي يتفحصها الزبائن والمنافسون الفضوليُّون كلاهما ويشترونها. والابتكارات المتجذِّرة في مجال معرفي يشترك فيه منافسون أيسر تقليدًا من تلك المتجذِّرة في مجال معرفي خاص جدًّا بالمبتكر. فالمجالات المعرفيَّة المشتركة تنزع إلى التجسُّد في الثقافات المهنيَّة (الطبَّ، والهندسة، والمحاسبة، والقانون، إلخ)، في حين أنَّ مجال المعرفة الخصوصية جدًّا تميل إلى أن تتجسَّد في الثقافات المؤسَّسيَّة، وبجمع هذين البعدين تكون

ابتكارات المنتجات القائمة على المهن أيسر مُحاكاة (ولهذا ينبغي حمايتها بصورة متكلفة من الابتكار، عبر عملية الامتياز)، في حين أنَّ ابتكارات المناهج القائمة على المؤسسات تطرح حواجز للمقلّدين المحتملين.

سوف تُقلّد الابتكارات المفيدة، عاجلاً أم آجلاً. وحتى ذلك الحين يتوجب على المبتكر أن يهاجر إلى مصادر أخرى من مصادر الميزة التنافسية، أو عليه أن يستعدّ لقبول عائدات عادية. ولدى بحث المبتكر عن مصادر جديدة للميزة التنافسية عليه أن يتطلّع إلى مصادرة الميزة التي، خلافاً لابتكار مجازات جديدة، تنجم عن المساهمة في سلسلة القيمة الجديدة. ويمكن أن تعالج مثل هذه الميزات معالجة كاملة بما يلي:

- **التعلّم:** بما أن المبتكر هو، بالتعريف، أوّل من يساهم في سلسلة القيمة الجديدة التي يبتكرها فإنّ لديه إمكانية الاحتفاظ بميزات منحى التعلّم فوق المنافسين المقلّدين. ولكي يغادر المبتكر إلى مصدر ميزة تنافسية كهذا، فإنّه ينبغي أن يكون متعلّماً حاذقاً قادراً على ممارسة «العلم العادي». يمكن اتّباع العلم العادي بإحدى طريقتين: استنتاجياً أو استقرائياً. الاستنتاج يشير إلى النهج الذي تستخلص بموجبه المعرفة الجديدة منطقياً من مجال المعرفة الموجود. أمّا الاستقراء فيشير إلى النهج الذي تسفر بموجبه الملاحظة عن ابتكار معرفة جديدة. وعملياً يعدّ النهجان متداخلين. فالمجازات الجديدة تُفصّل وتشرح (استنتاج) فتؤدّي إلى سلوكات جديدة وأنماط جديدة من الملاحظات والتي تولد بدورها معطيات جديدة لا بدّ وأن تُفسّر فيما بعد (استقراء). وبالتالي فإنّ إدراك مؤثرات منحى التعلّم التي يولدها الابتكار تماثل «ممارسة» العلم العادي.

- **رفع مستوى الفعالية:** بما أنّ المبتكر هو أوّل من يساهم في سلسلة القيمة الجديدة، فتكون لديه فرصة تحقيق أعلى حجم من النشاط والحفاظ عليه. وإذا ما أعلنت اقتصاديات الحجم عبر سلسلة القيمة، أو في جزء هام

منها، فإن المبتكر الذي يتمتع بأعلى حجم من الإنتاج سوف يتمتع أيضًا بميزات التكلفة. ويعدّ هذا، بوجه خاصّ هَمًّا كبيرًا في الشركات المتعدّدة الجنسيّات حيث تنشر فرصة رفع سوية المعرفة في مدى جغرافي واسع جدًّا، بيد أنّ المقدرة على تحقيق أرباح مقيّدة مستقبلًا بالحواجز الثقافيّة الشاملة (كاللّغات، مثلاً، وغيرها من الفروق الثقافيّة).

● **الولاء والانغلاق:** بما أنّ المبتكر هو أوّل من يدخل سلسلة القيمة الجديدة فهو أوّل من يجربّ العارضين والزبائن. فإذا كان الاحتمال موجودًا لتوليد ولاء بارز أو تحويل التكاليف إلى الزبائن أو العارضين، فإنّ الداخلين اللاحقين إلى سلسلة القيمة سيضطرون إلى «انتزاع» الزبائن والعارضين من المبتكر بما يمكن أن يكون عمليّة مكلفة.

● **المواقع:** في العمليّة التجاريّة النازلة، سوف تطرح نهاية التوزيع في سلسلة القيمة، بوصفها أوّل من يختار المواقع، ميزة تنافسيّة إذا ما طبّقت الشروط التالية:

1. يجب تفضيل بعض المواقع على سواها.
2. يجب أن تكون المواقع الأفضل نادرة نسبيًا.
3. يجب الاحتفاظ بالمواقع المفضّلة دون تحمّل تكاليف زائدة. وبافتراض أنّ المنافس العالمي يختار مجموعة أكبر بكثير من المواقع ممّا يختار البلد الوحيد المنافس، فإنّ الشركة المتعدّدة الجنسيّات تمتلك ميزة كبرى في هذا الميدان.

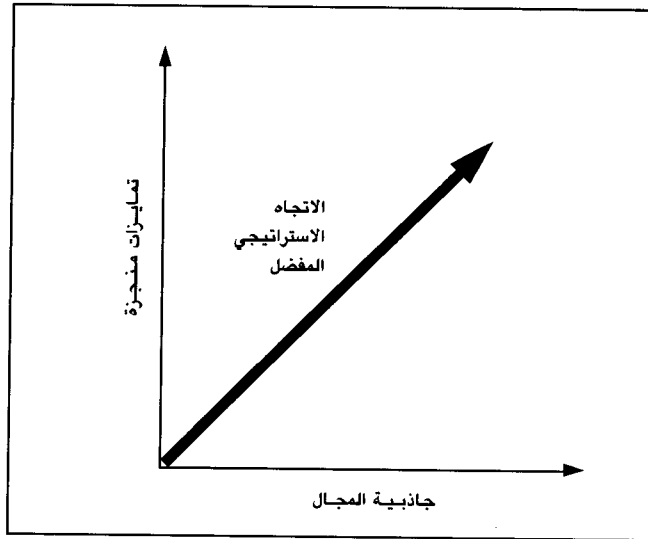
● **القوانين:** ربّما يكون المبتكرون قادرين على رعاية صكّ قوانين تمنع التقليد (قوانين الامتياز والمخطوطات الأصليّة)؛ وعلى إجبار الآخرين على تبني معايير الملكيّة التي بحوزة المبتكر، وعلى رفع حواجز الدخول ببساطة عن طريق تقييد الوصول إلى المواد الخام، أو الأيدي العاملة، أو رأس المال، أو أفنية التوزيع (ومن ثم إلى الزبائن).

إنَّ إيجاد القدرات وصيانتها يكمن في قلب تعزيز الميزة التنافسيَّة. تقام أسس القدرات في ميادين معرفيَّة فريدة، تبدأ، كما يقال، كمجازات جديدة، ثم تنمو عبر عمليَّة التطبيق أو التفسير الحرفي والتفصيل الدقيق، إلى ميادين معرفيَّة ناضجة. وكلا النهجين يتطلَّبان التزامات ضخمة من جانب الاستثمارات المؤسَّسيَّة التي ينبغي للمؤسَّسة أن تبتعد عنها بعزوف كبير. فضلاً عن أنَّه ينبغي للمؤسَّسات، كي تحقِّق قيمة من ميدان معرفي جديد، أن تتمكَّن من الوصول إلى المواد الخام باستخدام المعرفة الفريدة. وغالبًا ما تكون هذه الأصول (الموجودات) عالية التخصص ولا يمكن التخلِّي بدون تكلفة. وأخيرًا، إنَّ ابتكار مقدرة معيَّنة يتمُّ على حساب فرصة عدم ابتكار قدرات أخرى. ولهذه الأسباب يجب أن تُعدَّ القدرات عائقًا للخيارات الاستراتيجية التالية التي يتَّخذها أي عمل.

ولهذا السبب ينبغي أن يبدأ التحليل الاستراتيجي الذي يستخدم نموذج ⁵³ بتشخيص القدرات الحاليَّة للعمل. على أيَّة حال، يدلُّ التحليل التالي الذي يستخدم نموذج ⁵³ بصورة حتميَّة على أن حقيبة القدرات إمَّا أن تُكبَّر بفضل التنمية الداخليَّة أو عن طريق الضمِّ، أو أن تُقلَّص عن طريق المصادر الخارجيَّة، أو بفضل التنويع، أو بكليهما.

في ظلِّ التنافس المعرفي، ينبغي أن تكون نقطة البداية لصياغة الاستراتيجية وتصميم المؤسَّسة هي «حقيبة المجالات المعرفيَّة» الحاليَّة (مقارنة بما كان يمارس في الأعمال التقليديَّة من البحث عن ميزة تنافسيَّة بفضل الاستخدام الفعَّال للأصول: التي تتضمَّن ما هو منظَّم مبدئيًا حول الأصول التي تمتلكها). ولكي يبدأ الاستراتيجي التحليل، عليه أن يفهم المكوّنات الحاليَّة «لحقيبة المعرفة» العائدة إلى عمله. ولكي يحدّد نقطة الانطلاق هذه، على الاستراتيجي أن يتَّبع الخطوات التالية:

- رسم خريطة للعمليات المتتالية التي تؤلف بمجموعها سلاسل القيمة التي يرفدها العمل.
- تحديد تلك الأحداث أو العمليات أو الأفعال التي ينجزها العمل نفسه (أما التي تنجزها أعمال أخرى فسوف تدرس فيما بعد).
- أمّا الأحداث التي تمّ تحديدها في الخطوة السابقة، فتُفصل عنها تلك التي نفّذها العمل بصورة أفضل من أيّ منافس (أو، في حال الفشل في هذا الاختبار القوي، تفصل تلك التي تشكّل أفضل ما هو مرشح لتعزيز وضع كهذا وترويجه).
- والآن، تصوّر أنّك كتبت كراسة تدريب للخطوات التي تمّ تحديدها في المقطع السابق؛ فإنّ محتويات مثل هذه الكراسة والمعرفة المطلوبة لفهم الكراسة تشكّل مجال المعرفة (مجالات المعرفة) التي سيُبنى عليها الاتجاه الاستراتيجي للعمل باستخدام نموذج 5³.



الشكل 2-3: الاتجاه الاستراتيجي.

الخيارات: أسئلة جوهرية لا بدّ لكل عمل أن يجيب عليها

بعد أن تمّ تحديد سمات العوائق التي تكثّف اختيار الاتجاه للعمل ، فقد غدا من الممكن دراسة الخيار نفسه . إنّ الاتجاه الذي ينبغي للعمل أن يختاره هو ذاك الذي يقدّم أكثر المجالات جاذبيةً والتي يستطيع العمل فيها أن يحقق امتيازًا خاضعًا لجميع العوائق التي وصفت أعلاه (انظر الشكل 3,2).

وإنجاز هذا يُعدّ معادلًا للإجابة على الأسئلة التالية :

- أية سلع أو خدمات يجب أن تشارك في إيجادها؟
- أية عمليّات في سلسلة (سلاسل) القيمة المشاركين فيها يجب أن نلزم أنفسنا بها ، وأيها التي من الأفضل تركها للآخرين؟
- ما الحجم الذي يجب أن نبلغه (حجمًا ومدى جغرافيًا)؟
- أين يجب أن نبيع السلع والخدمات التي نتنتجها؟
- ما الذي سوف لا نفعله كي نكسب الميزة التنافسيّة ونحافظ عليها؟
- ما أهميّة الأداء/ النوعيّة عند زبائننا؟
- ما السعر الذي ينبغي طلبه لزبائننا؟
- ما أهميّة الملاءمة عند زبائننا؟
- ما أهميّة الصورة عند زبائننا؟
- ما أهميّة الخدمة الشخصية عند زبائننا؟
- ما الذي نحتاج معرفته ، وما الأصول (الموجودات) والمواد الخام التي نحتاجها لتحويل تلك المعرفة إلى سلع وخدمات قيّمة؟
- كيف ينبغي تنسيق جميع مكوّنات عمليّة ابتكار القيمة؟
- كيف نجعل جميع المشاركين في عمليّة ابتكار القيمة ، يتعاونون؟

- ما الذي يحتاج جميع المشاركين في عملية ابتكار القيمة معرفته لتحقيق تواصل فعال في ما بينهم؟
- كيف يمكننا اختيار المشاركين وتأهيلهم اجتماعيًا بحيث يصبحون على دراية بالأشياء ذاتها؟
- ما شكل بنيتنا الرأسمالية؟
- ما القوى الداخلية والخارجية التي يمكن أن تحول دون وضعنا لإجابات هذه الأسئلة كلها موضع التطبيق؟
- ما أفضل وسيلة لوضع إجابات هذه الأسئلة موضع التطبيق؟

تولّف قائمة الأسئلة هذه المبدأ المنظم لبقية النموذج. وليس المقصود هنا أن على الاستراتيجي العمل عبر النموذج بطريقة خطية، كما ليس هناك أي تضمين بأن هذا النموذج يشكّل الوصفة «الصحيحة» لعملية صياغة الاستراتيجية. بل المقصود هو التفكير في هذا النموذج على أنه قائمة تدقيق غايته التأكد من أن كلّ الاعتبارات الحاسمة قد غُطيت قبل اختيار الاتجاه الاستراتيجي.

إنّ أوّل العناصر الثانوية الخمسة في النموذج - هو المجال - يحدّد ميدان التنافس المثالي لعمل مفترض معيّن. والخطوة الثانية - وهي السمات الممتازة - تقرّر كيف نجعل الميزة التنافسية أعظم ما يمكن ضمن المجال المختار. والخطوة الثالثة - وهي التصميم - تحدّد التشكيل التنظيمي الذي يتيح للعمل أن السمات الممتازة الهامة ضمن المجال المختار.

هذه الخطوات الثلاثة الأولى من النموذج تعدّ مثالية - إذ إنّها تتجاهل الاستراتيجيات الفعلية للمنافسين الذين يشكّلون بصورة جماعية الصناعة الخاضعة للتحليل. وينبغي لأيّ نموذج معياري من نماذج الاستراتيجية أن يوائم الأمر الواقع التنافسي الحالي للعمل الخاضع للتحليل. أمّا الخطوتان الأخيرتان

من النموذج فيفعلان هذا. الخطوة الرابعة - وهي المثبطات - تدرس الحقائق الداخلية التي يواجهها العمل. والتركيز هنا يكون على العوامل الداخلية التي يمكن أن تحبط أو تمنع تطبيق التغيرات التي عرفت بأنها أفضل ما في الخطوات السابقة لملاءمة. وفي حين أن الخطوة الرابعة تتوجّه إلى الحقائق الداخلية لعمل صانعي الاستراتيجية، فإنّ الخطوة الخامسة والأخيرة - وهي الاتجاه - تختار أفضل خيار استراتيجي لعمل معيّن مع افتراض معرفة نزعة الاستراتيجية وميول منافسيه، أيضًا.

يقسم كل من هذه العناصر الخمسة، بدوره، إلى خمسة أبعاد متميزة، يجري وصفها بمزيد من التفصيل فيما يلي:

المجال: ما هو عملنا؟

يسعى العمل باضطراد إلى الحصول على ميزة تنافسية بفضل ابتكار معرفة جديدة قيمة فريدة لا تُقلد. وما أن تتحقّق نقطة الانطلاق هذه حتّى تجري متابعة التحليل مع الأخذ بعين الاعتبار المظاهر الخمسة أو الأبعاد الخمسة للمجال. وتفصّل هذه الأبعاد الخمسة أكثر فيما بعد.

الاختيار

إنّ المدى المثالي للسلع أو الخدمات التي ينبغي للعمل أن يسهم في إيجادها، هو «الاختيار». ويتمّ اكتشاف هذا المدى بدراسة تجانس حاجات الزبائن وتغايرها، وما هو مشترك فعلاً أو مدرك (من قبل الزبائن) بأنّه مشترك عبر القدرات المطلوبة لإنتاج كل من السلع والخدمات التي تكفي الحاجات التي تمّ التعرف عليها. فكلّ حاجة زبون تختلف عن سواه تتطلّب سلسلة قيمة مختلفة (وأحياناً يكون الاختلاف طفيفاً). وينبغي للعمل أن يسهم في كلّ سلسلة قيمة مؤهلة له خير تأهيل، مع التحذير بأنّه ربّما يخفي مساهمته (بوصفه صانع التجهيزات الأصلية، مثلاً) إذا لم يدرك الزبائن بأنّها مؤهلة، حتّى ولو

كانت كذلك فعلاً. وبالعكس، ينبغي للعمل أن يظهر بأنه يسهم في سلاسل القيمة التي ربما لا تكون مؤهلة له (عن طريق ترخيص أسمائها التجارية، مثلاً) إذا ما أدرك الزبائن أنها مؤهلة.

وبفضل إسهام العمل في كل سلسلة قيمة يستطيع الاستفادة من قدراتها الفريدة، يكون العمل قد عوّض تكاليف ابتكار المعرفة المطلوبة تلك القدرات عن طريق أكبر قاعدة عائدات ممكنة، وصيانة تلك المعرفة وتنميتها. وبالمثل، بفضل المساهمة في كل سوق (بلد) تستطيع الشركة تطبيق هذه القدرات، فإنّها سوف تعرّض التكاليف بسرعة أكبر.

الاختيار يجيب على السؤال: ما السلع والخدمات التي ينبغي أن نسهم في إيجادها؟

المدى

المدى هو مدى الأنشطة المثالي الذي يجب القيام به لإنتاج سلعة أو خدمة يتعهد العمل نفسه - أي تلك الأنشطة التي على العمل أن يتحكّم فيها مباشرة. ويتقرّر هذا بفضل دراسة مقدرة الأعمال الأخرى المشاركة في سلسلة القيمة وتطابقها.

فإذا لم يستطع الآخرون تنفيذ خطوة بكفاءة، أو لم يقوموا بها، فإنّ على العمل أن ينقذ الخطوة ذاتها بحيث لا تتعرّض قيمة السلسلة كلّها للخطر بحلقة ضعيفة.

وبما أنّ عدم الكفاءة تعزى جزئياً إلى الربحية الضئيلة، وجزئياً إلى أن منافساً معرفياً يتحاشى توسيع نطاق بؤرة المعرفة، فإنّه ينبغي انتزاع الأنشطة التي انخرط فيها العمل بسبب عدم كفاءة الآخرين حالما تتوطّد الكفاءة. وبصورة تبادلية، توجد الوسائل حيث يستطيع العمل تحسين كفاءة أعضاء سلسلة القيمة الأقربين دون الانخراط مباشرة في تكامل شاقولي - يستطيع العمل غالباً

المساعدة على تيسير تدفق المدفوعات النقدية لأعضاء سلسلة القيمة الآخرين لتعزيز احتمال بقاء الأعضاء الآخرين على قيد البقاء، وبالتالي تعزيز قدرة الأعضاء الآخرين على تركيب الكفاءة.

يجب أن يتكامل العمل شاقوليًا، أيضًا، إذا منحت الخطوات الأخرى في سلسلة القيمة قوة كافية، بفضل طبيعتها⁽⁵⁾ كي تنسف ربحية المساهمين الآخرين في سلسلة القيمة أو تتيح لهم أن يتجاهلوا عن وعي متطلبات العمل. وبما أن مثل هذه القوة تُستخلص عادة من حواجز هامة تحول دون الدخول، فإن التكامل الشاقولي في مثل هذه الحالات ربما يكون غير عملي، وفي مثل هذه الحالة فإن أفضل الاستراتيجيات إما أن تطور قوة مضادة مستخلصة من الوصول الملائم إلى مجال المعرفة المنتجة للقيمة، أو أن تشكل تحالفات مع مشاركين أضعف في النشاط القوي من أجل نسف جاذبية النشاط (مفهوم ميشيل بورتر Michael Porter)، ومن ثم نسف القوة التي تهدد العمل.

إن أي نشاط أو نهج جديد ينخرط العمل فيه يؤدي إلى توسيع مجالات المعرفة التي ينبغي للعمل أن يتقنها. ولهذا السبب فإن ضرورات التكامل الشاقولي الموصوفة سابقًا لا بد وأن تُستكمل بضغط تهدف إلى تحديد مصادر الأنشطة الخارجية أو تفكيك تلك الأنشطة التي تضيف قليلاً من القوة لولا الأداء الكفؤ الذي كانت قد وُطدته. للتفكيك أربع فوائد هامة، هي:

1. تلافي احتمال نمو الاحتكارات الداخلية التي تضعف الكفاءة (أي الحفاظ على العمل صغيرًا بحيث يدرك كل مشارك فيه إسهامه الخاص بوضوح - وبالتالي تجنّب مشكلة «المتجأوزين»).
2. بتناقص عدد الحلقات في سلسلة القيمة التي يتحكّم العمل فيها مباشرة تزايد سلاسل القيمة التي يستطيع العمل أن يضيف إليها قيمة.
3. يُتيح لكل نشاط أن يحقق حجم الإنتاج الخاص به.

4 . يُتيح للعمل أن يبقى مُركّزاً على أصغر حقيبة من مجالات المعرفة، الأمر الذي يؤدي إلى تعاظم احتمال السيطرة على ما يتبقى منها.

يجب متابعة التفكير إلى النقطة التي سوف يولد مزيد من التفكير عندها تدفقات عبر حدود المؤسسة التي لم يعد بالإمكان تسعيرها بصورة فعّالة (وهو عائق حاسم لأنّ كلّ عمل هو بالضرورة مركز ربح).

المدى يجيب على السؤال: أيّة خطوات في عملية ابتكار القيمة التي يشارك فيها العمل ينبغي أن نأخذها على عاتقنا، وأيها تلك التي ينبغي أن تترك للآخرين؟ (يعرف هذا الخيار بـ «قرار اصنع أو اشتر»).

حجم الإنتاج

إنّ المستوى المثالي لنتاج العمل يتقرّر بالنظر إلى أكبر حجم اقتصادي للأنشطة التي ينبغي للعمل أن يسيطر عليها مباشرة (كما تقرّر في الخطوة السابقة) بالإضافة إلى أهميّة الحجم الكليّة بالنسبة لنجاح العمل.

يجب أن يعادل الحجم المثالي للعمل الحجم الفعّال لأكثر عملية ينخرط فيها العمل، وقد حدّد حجمها بصورة فعّالة.

وفي ظل المنافسة المعرفيّة، فإنّ أهمّ العمليّات هي تلك التي تؤدي إلى تطوير معرفة جديدة قيّمة فريدة. ولكن بما أنّ تكاليف مثل هذه العمليّة تفرض قبل القيمة التالية التي تولدها، والمستقلّة عنها، فإن الحجم المثالي بالنسبة لهذه العمليّة يعد «غير محدود». ليس هناك عمل يستطيع تحقيق حجم غير محدود مهما بلغت المنافسة المعرفيّة في توليد ميزات الحجم المحتملة.

وبسبب ارتفاع الشدّة التنافسيّة المقترنة بالتنافس المعرفي، يكون المنافس المعرفي مضطراً لتعويض التكاليف تنمية المعرفة في أوسع ما يمكن من قاعدة المبيعات التالية. تصطدم هذه الضرورة، على أيّة حال، بالحاجة إلى تقليص

حجم العمل لتجّنب «المتجاوزين». وخير ما تخاطب به هذه المعضلة بتفكيك صارم ومستمرّ للعمل ضمن العوائق التي حدّدت معالمها فيما سبق.

حجم العمل يجيب على السؤال: ما الحجم الذي ينبغي أن نكون عليه؟

الفضاء المكاني

إنّ التغطية الجغرافيّة المثاليّة للعمل، وهو الفضاء المكاني كان يتحدّد في الماضي بالحدود القوميّة، وكان يُختار ليقدم طاقة كافية لإمداد السوق الوطنيّة. أمّا الآن، في ظلّ الشدّة التنافسيّة المتعاظمة للتنافس المعرفي، فإنّه يوجد ضغط أكبر من أجل تحقيق حجم مثالي يقترب، في ظلّ التنافس المعرفي، من اللامحدوديّة. وفي حين أنّه لا يمكن تحقيق الحجم اللامحدود، فإنّ العمل الذي يستطيع تعويض تكاليف تنمية معرفته على أكبر قاعدة مبيعات تالية هو الذي يستخلص ميزة تنافسيّة كبيرة. وهكذا، فإنّ التنافس المعرفي يُعدّ سبباً أساسياً للعولمة - ولاكتساب الحدّ الأعظم لاقتصاديات الحجم، فإنّ التنافس المعرفي ينشر المبيعات إلى كلّ سوق جغرافيّة.

إنّ تحقيق وجود عالمي يتطلّب معرفة تنظيميّة وثقافيّة متقدّمة، ويعدّ ذلك ضرورة استراتيجية بصورة متزايدة. كما أنّ القدرة على تحقيق العولمة يمكن أن تشكّل مصدراً إضافياً من مصادر الميزة التنافسيّة بحدّ ذاتها.

الفضاء المكاني يجيب على السؤال: أين سنبيع السلع والخدمات التي نتنتجها؟

المعايير

ما هي المعايير الخارجيّة (القوانين والأنظمة) والمعايير الداخليّة (الأعراف والقيم) التي سيرتبط بها العمل؟

تحدّد المعايير الخارجيّة حالما يتمّ اختيار المدى الجغرافي. وبما أنّ

المعايير الخارجية تفرض من قبل الدول الوطنية، فإنه كلما كان المدى الجغرافي للعمل أكبر كانت مجموعة المعايير الخارجية التي ينبغي للعمل أن يكتفيها أكثر تنوعاً، الأمر الذي يستدعي مرونة أكبر من جهة العمل.

إنّ المعايير الداخلية تعدّ من العناصر الاستراتيجية القليلة غير المقيّدة خارجياً. ومع ذلك، كلما كانت المعايير الداخلية أكثر صرامة تضاءلت الحرية الاستراتيجية التي يتمتع بها العمل، وهكذا في حين أنّ المعايير الداخلية لا تتجذّر وراء المحل الهندسي لسيطرة العمل، فإنّ لها الأثر المقيّد على الاستراتيجية.

وهذا ربّما يوحي بأنّه إذا ما أُريد للأعمال أن تكون تنافسيّة، فلا بدّ من تبني أصغر مجموعة من المعايير. أمّا الثغرة في هذا الرّأي فهي أنّه بينما تمنح مجموعة المعايير الصغرى حرّية استراتيجية أكبر للعمل، فإنّها أيضاً تقوّض «اللاصق» الثقافي (انظر الثقافة، ص 122) الذي يُيسّر التكامل الداخلي للعمل. لقد اكتشف الباحثون، بالتجربة، أنّ أنجح الأعمال تنزع إلى تبني المعايير الأخلاقية المقيّدة والالتزام بها بإخلاص.

المعايير تجيب على السؤال: ما الذي سوف لا نفعله كي نكتسب ميزة تنافسيّة؟

الفروق المُميّزة: كيف ينبغي أن نُبزّ منافسينا؟

بافتراض أنّ مجموعة القدرات المنطلقة الخاصّة بالعمل قد تقرّرت، فإنّ الدراسة الأوسع التالية يجب أن تكون: كيف يمكن أن نفرّق أو نميّز أنفسنا عن منافسينا؟ وبما أنّ المعلّم التعريفي لمنافسة العمل هي أنّها منافسة محكّمة، حيث يكون الموقع المناسب الذي يجاب منه على هذا السؤال هو «وجهة نظر الحكّام - الزبائن». فالزبائن يوظّفون مجموعة من معايير شاملة خمسة عندما يحكمون على أيّ عمل.

الأداء

إلى أي مدى يستطيع المنتج (المنتجات) أو الخدمة (الخدمات) التي ينتجها العمل تحقيق امتياز؟ يتقرر هذا بكيفية استطاعة الزبون التمييز بين عروض المنتجات أو الخدمات، أو بمقدرته على تعلّم ذلك بصورة جيّدة (انظر: الزبائن ص 48) ضمن فئة (فئات) السلعة/ الخدمة، كما يتقرر بما إذا كان بالإمكان استرداد التكاليف التي تنفق على تحقيق هذا الامتياز.

يمكن تصنيف الأداء ضمن مراحل أربعة، هي:

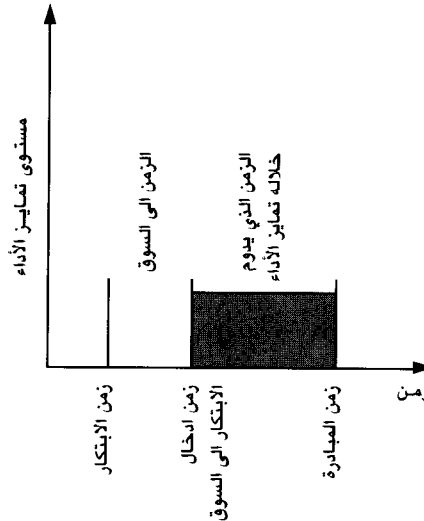
1. وجود، أو عدم وجود، صفات مميزة يثمنها الزبائن.
 2. مستوى الصفة المميزة التي يثمنها الزبائن تمييزاً أعلى من سواها.
 3. درجة التنوّع المتعلّق بمستوى الصفة المميزة «المثالية» في زمن الإنتاج (وتعرّف هذه المرحلة من الأداء، تقليدياً، بأنها «النوعية»، ومن ثمّ فإنّ «الأداء» يعد مجموعة فائقة تحيط بالنوعية وتفوقها).
 4. معدل تغير التنوّع المتعلّق بمستوى الصفة المميزة المثالية بمرور الزمن. (هذه المرحلة تنطبق فقط على المنتجات القابلة للديمومة).
- فيما إذا كان لا بدّ من السعي لتحقيق صفات مميزة للأداء، لا يعتمد فقط على ميل الزبائن للتعرف على الفروق بين عروض المنتجات أو الخدمات وتقييمها (ومن ثمّ دفع مكافأة عالية كافية لتعويض تكاليف إيجاد فرق في الأداء)، بل يعتمد، أيضاً، على طول الزمن الذي تستطيع الفروق المميزة للأداء أن تدوم في السوق.

تتقرّر ديمومة تميّز العمل بالعاملين التاليين (انظر شكل 3,3):

1. الوقت المحسوب من ظهور فكرة الابتكار حتى دخول السلعة أو الخدمات إلى السوق موحّداً بذلك العامل المميّز المعروف بـ «الزمن حتى دخول السوق» وهذا العامل بدوره يتحدّد بما إذا كانت الفكرة الجديدة قد

عولجت بالتوازي من قبل المجالات الوظيفية بالتزامن، أو فيما إذا عولجت بسلسلة من العمليات، بحيث يقوم كل ميدان وظيفي بتطوير مظاهر فكرة جديدة على التوالي. من الصعب إنجاز المعالجة المتوازية، ولكنها تتضمن وقتاً أقصر بكثير إلى السوق.

2. الزمن حتى تقليد الابتكار(*) من قبل المنافسين. يمكن تنظيم هذا العامل خارجياً عن طريق حماية حق الامتياز أو حماية حق التأليف والنشر، ولكنه فيما عدا ذلك مثبت طبيعياً بإمكانية تقليد الفرق المميز الذي يتقرر بدوره بفرادة مجال المعرفة الذي ينبغي أن يُعرف لفهم الفكرة الإبداعية. وأصعب المبتكرات تقليداً هي ابتكارات المعالجة المبنية على الثقافة (في مقابل ابتكارات المنتجات) لأن ابتكارات المعالجة يمكن الاحتفاظ بها، فعلياً، وراء أبواب مغلقة (بعيداً عن عيون المنافسين المتطلقة) ولأن المعرفة



الشكل 3-3: ديمومة تمايز الأداء.

(*) time-to-imitation: الزمن الذي ينقضي منذ الابتكار حتى تقليد هذا الابتكار من قبل الآخرين.

الثقافة التي تعدّ من خصوصيات العمل (في مقابل كونها مبنية في مجالات المعرفة المهنية أو التقنية التي يشترك فيها الآخرون عبر حدود العمل).

الأداء يجيب على السؤال: ما أهمية النوعية (المعرفة بصورة أوسع هنا بأنها «أداء»؟)

السعر

هل يمكن استخدام السعر استخدامًا نافعًا لتمييز عروض منتجات عمل ما أو خدماته من عروض المنافسين؟ تعتمد الإجابة على هذا السؤال على ما إذا كان العمل مستفيدًا من فروق الكلفة الناشئة عن اقتصاديات أو عن اقتصاديات مستقلة عن الحجم. أمّا الاقتصاديات الأخيرة فتتضمّن:

- التعلم أو مؤثرات منحني الخبرة.
- مواد خام أقل كلفة.
- تقنيات معالجة مناسبة.
- كلفة أيد عاملة أقل (الكلفة وليست الأجور).
- كلفة رأس مال أقل.
- كلفة أقل للوصول إلى أفنية التوزيع والتسويق.

السعر يجيب على السؤال: ما هو السعر الذي ينبغي أن نطلبه؟

المجاورة

هل المجاورة الأقرب إلى الزبائن - زمنيًا ومكانيًا - يمكن أن تكون سمة مميزة لعروض سلع العمل وخدماته؟ يعتمد ذلك على نسبة كلفة معاملات الزبائن إلى تكاليف البيع الكلية، كما يعتمد على تكاليف تحقيق اقتراب أكبر من الزبائن.

المجاورة تجيب على السؤال: ما أهمية التيسير/الملاءمة؟

التبصّرات

هل يمكن لصورة⁽⁶⁾ المنتج/المنتجات أو الخدمة/الخدمات أن تشكّل سمة مميزة لأغراض تنافسية؟ سوف يعتمد هذا على المدى الذي يتميز به المنتجات أو الخدمات على الأبعاد الأخرى، وعلى استخداماتها الرمزية الفعلية (أو المحتملة) - إضافة إلى مدى قيامها بوظيفة نفعية، إذ إنّ معظم المنتجات الاستهلاكية تشير إلينا وإلى غيرنا مهما كنّا. فالعمل يستطيع الإفادة من هذه الحقيقة لتحقيق مزيد من التمايز عن عروض المنافسين الآخرين.

التبصّرات تجيب على السؤال: ما أهميّة الصورة؟

الخدمة الشخصية

هل يمكن للخدمة الشخصية⁽⁷⁾ أن تزيد سمات مميزة أخرى؟ سوف يعتمد ذلك على تعقيدات البيع وكلفة المستهلكين الزمنية، وحساسيتهم تجاه السعر (التي بدورها تعتمد على أموال من هي التي ينفقها المستهلكون؛ وإذا ما كانوا ينفقون أموالهم، فإنّ ذلك سوف يعتمد على ثروتهم).

الخدمة الشخصية تجيب على السؤال: ما أهميّة خدمة الزبائن؟

التصميم: ما هو التصميم الذي سوف يتيح لنا أن نُميّز أنفسنا ضمن موقعنا المختار؟

بعد تحديد ميدان التنافس أو مجاله، مع افتراض قدراتنا المالية، وخير طريقة لتمييز أنفسنا من منافسينا ضمن المجال المختار، فإنّ الخطوة التالية في النموذج هي تحديد أيّ تشكيل مؤسّساتي يتيح لنا بصورة أفضل تحقيق التمايزات التي حُدّدت سابقاً كأفضل صفات مميزة ضمن المجال الذي حدّد سابقاً. من الواضح أنّ المجال المحدّد بوصفه مثالاً سوف يختلف اعتماداً على القدرات التي بدأ بها التحليل. وبالمثل، سوف تعتمد صورة التمايز الخاصة على المجال المختار.

يمكن تقسيم التصميم إلى مراتب متميزة خمسة، هي:

التنسيق

في مؤسسات العمل التقليدية، كانت دواعي التنسيق تابعة لدواعي التحكم. إذ كان التحكم يؤدي بالضرورة إلى إيجاد هرم إشراف للتأكد من أن تصرفات التابعين تنسجم مع عقود التوظيف العائدة إليهم (سواء كانت متضمنة أم صريحة). وبمرور الزمن اكتشفت الأعمال أن تشكيلات المراقبة الهرمية تكون أكثر فعالية إذا ما كان التابعون المتابعون لمهام مماثلة ينضوون تحت رئاسة مراقب واحد. أخذت هذه المقاربة الوظيفية للبناء تنزع، على أية حال، إلى فصل أولئك الذين كانت مهامهم معتمد بعضها على بعض، وبالتالي بأمس الحاجة إلى التنسيق.

لقد تم التغلب على الإشكالية المحتملة التي أوجدها مثل هذا الفصل بفضل تطوير أساليب التشغيل القياسي SOP_s . أمّا وأنّ النموذج الوظيفي، هذا يجري تفتيته عبر عملية إعادة الهندسة التي تعكس الامتيازات التقليدية للمراقبة والتحكم على التنسيق بفضل إعادة تنظيم العمل حول سلاسل توافق المعالجات، وبالتالي يتمتع التنسيق بامتياز على التحكم. إنّ تعدد عملية إعادة الهندسة عتبة إلى التنافس المعرفي.

وبما أنّ التنافس المعرفي يعتمد على ابتكار معرفة جديدة، قيمة، بدلاً من اعتماده على تطبيق معرفة موجودة تطبيقاً فعالاً، فإنه يتسم بتغير سريع جداً بحيث لا يسمح بتنمية فعالة لأسلوب التشغيل القياسي SOP وتعزيزه. وبدلاً من ذلك فإنّ التنسيق سوف يتحقق لدى المنافس المعرفي بفضل «سوقنة» المؤسسة. إذ يغدو كلّ مشارك «عارضاً داخلياً» - عارضاً للزبائن الداخليين والخارجيين. وسوف تربط مكافآت العارضين بإرضاء زبائنهم.

وينبغي للعارضين الداخليين الأكفاء أن يمتلكوا المهارات التالية:

- كفاءة مفرطة قيمة ضمن السوق الداخلية التي تشكّل المؤسسة «المسوقنة».
- المقدرة على وصف كفاءاتهم الفريدة بصورة فعّالة ودقيقة (طالما أنّ للأسواق الداخلية أنظمة اتّصالات و«ذواكر» فعّالة).
- المقدرة على تفريق كفاءاتهم عن كفاءات البدائل من مقدّمي الخدمات، الأمر الذي يتطلّب معرفة حالّة بجميع كفاءاتهم المتطوّرة جيّدًا والمتوافرة في السوق المحليّة (طالما أنّ كلّ «عارض داخلي» هو زبون أيضًا، ولمثل هذه المعرفة فائدة مزدوجة).

إنّ آليّة السوق وحدها لا تكفي لتأمين أكفأ التنسيق بين المشاركين في عمل ما؛ إذ سيظهر حتمًا شكل من أشكال الطبقة الهرميّة، ولن تكون هذه الطبقة الهرميّة، إداريّة بالتحديد، على أيّة حال. فالإدارة معلم مؤسّساتي فريد لأعمال مركّزة على الموجودات، وهي بالتالي غير مناسبة في التنافس المركز على المعرفة. ربّما يُبنى الوضع ضمن المتنافسين المعرفيين على مقدرتين: المقدرة على التعليم، والمقدرة على الحكم أو التحكيم.

بما أنّ المنافس المعرفي ينافس بابتكار معرفة جديدة قيمة فريدة، وبما أنّ عمليّة إبداع معرفة جديدة تسمّى «تعلم»، فإنّ من المعقول أن يحتوي المنافس المعرفي على معلمين - ليسوا ناقلين للمعرفة المعلومة، بل قادرين على أن يبيّنوا للآخرين كيف يتابعون المعرفة الجديدة بفعاليّة. ويمكن أنّ المسار النموذجي في المنافس المعرفي على النحو التالي:

تعلم كيف تتعلّم ← تعلّم ← تعلّم كيف تعلم ← علم ← علم
كيف تتعلم ← علم كيف تعلّم.

ووفق مسار الحياة هذا فإنّ معظم أعضاء العمل الكبار سيكونون أولئك هم الذين يعلمون كيف يعلمون، الأمر الذي يعني في هذا السياق أولئك الذين يخلقون قادة جدّدًا.

يقال إنَّ العارضين الدَّاخلين، خلافًا لمتعهدي العمل، لا يدفع لهم عملة قابلة للتداول بسهولة، بل يدفع لهم سندات (أو شهادات) أسهم. وهذا سوف يزيد من الاعتماد المتبادل بين العارضين الداخليين فيما وراء المستوى النموذجي للسوق التقليديَّة (وهي النقطة التي من أجلها كان إصدار السندات بدلاً من العُملة). إن هذا المستوى الرَّفيع من التوافق (الاعتماد المتبادل) سوف يستلزم أن يفصل الحكَّام أو المحكمين النزاعات التي سوف تنشأ حتمًا بين المشاركين.

والخلاصة، سوف يهدم المنافس المعرفي البنية الهرميَّة ويتخلَّى عن إجراءات التشغيل القياسيَّة، وسوف «يسوقن» داخل المؤسَّسة ويعيِّن معلِّمين وحكَّامًا لضمان أنَّ السوق تعمل بكفاءة. إنَّ الطبيعة العالميَّة للمنافس المعرفي تجعل هذا النهج متحدِّيًا جدًّا مع الحاجة إلى إرسال المعرفة عبر الحدود الجغرافيَّة والثقافيَّة.

التنسيق يجيب على السَّؤال: كيف ننسق جميع المشاركين في عمليَّة ابتكار القيمة؟

التعاون

واجهت نماذج التنسيق التي تشكَّلت بوساطة مشكلتين في الماضي، هما:

1. لا يمكن ابتكار أسعار تحويل متعادلة بصورة فعَّالة بسبب غياب علامات الإسناد المستقلَّة التي تقدِّمها المبيعات الخارجيَّة.
2. اكتسب العارضون الداخليون، ميزات معلوماتيَّة على المصادر البديلة لخدماتهم التي كانت تزوِّدهم بميزة تفاوضيَّة في جولات إبرام العقود التالية، جاعلين بذلك وساطة السوق غير فعَّالة.

لقد عرضت هاتان المشكلتان التعاون إلى الخطر لدرجة أنَّ كثيرًا من

التبادلات التي جرت بوساطة السوق قد جرى تجاوزها بتبادلات جرت بوساطة عقد التوظيف - فاستعاض عن الأسواق بمؤسسات العمل .

هنالك، على أية حال، بديل ثالث يختلف عن مركز وساطة السوق، المركز المتكرر أو عقود المطالب الطارئة، وعن عقود التوظيف التقليدية التي تفسح المجال «للسوق» المنافس المعرفي . هذه الصيغة التعاقدية الثالثة تتميز من سواها بإصدار سند الأسهم (الذي ترتبط قيمته بالقيمة الكلية للعمل أو بأداء العمل) بدلاً من الدفع النقدي . الغاية من إصدار سند الأسهم بدلاً من العملة هي أن التصرفات غير التعاونية، كالإفادة من مزايا المتحرك الأول في مفاوضات العقود التالية، تغدو مدمرة ذاتها لأنها تقوض قيمة سند الأسهم الذي يدفع للمشاركين غير المتعاونين .

بقيت مشكلة تتعلق بوسيلة تحقيق التعاون هذه، وهي أنه بازدياد حجم المؤسسة يظل احتمال نشوء مشكلة «المتجاوزين» قائماً - إذ يفهم المشاركون أن أداء المؤسسة لن يتأثر كثيراً بسلوكهم اللاتعاوني الخاص . والحل الواضح لهذه المشكلة هو تقليص حجم المؤسسة . بيد أن هذا الحل الواضح معقد، على أية حال، بفضل اقتصاديات التنافس المعرفي الفريدة التي تضطرّ المنافس الناجح أن يستهلك تكاليف تنمية المعرفة المتقدمة عبر أوسع قاعدة عائدات ممكنة . فالحل يكمن في التفكيك العدواني لجميع الأنشطة التي يمكن استثناءها من سيطرة العمل المباشرة (يمكن استخلاص شروط الاستثناء من فقرة «المدى»)، أو في تحديد الموارد الخارجية .

وكما أن اقتصاد الكتلة الشيوعية المخطط مركزياً قد استسلم لاقتصاديات السوق، كذلك البيروقراطيات المتحدة المخططة مركزياً قد أخذت تؤول إلى الزوال بفضل تنسيق آليات شبيهة بالأسواق أصبحت ممكنة بفضل وسائل جديدة لتحقيق التعاون (قياس القيمة المضافة من قبل كل مشارك، وبفضل الدفع للمشاركين، جزئياً على الأقل، بسندات الأسهم) .

التعاون يجيب على السؤال: كيف نجعل جميع المشاركين في عملية ابتكار القيمة، يتعاونون؟

الثقافة

التنسيق والتعاون كلاهما يعتمدان على التواصل، بيد أن التواصل يكون غير فعال إن لم يسهم المشاركون في «نظام المعنى» بحيث يُماثل كل سلوك يتخذه كل مشارك استجابةً للمناقشات مع الآخرين توقعات كل المشاركين في المناقشة - وبدون مثل هذا الفهم المشترك فإن التنسيق والتعاون كليهما يصبحان مستحيلين. وعندما تكون التفاهات مشتركة على نطاق واسع، فإننا نتحدث عندئذ عن ثقافة قوية. وبما أن المعرفة تغدو دائماً جزءاً من الثقافة، فإن ثقافة المؤسسة تصبح في ظل التنافس المعرفي قاعدة ميزتها التنافسية. ويمكن لهذه الثقافة الموحدة، من حيث المبدأ على الأقل، أن تمريرها عبر ثقافات عرقية وقومية، ويمكن، بالتالي، توسيع نطاقها وتحقيقها في شركة متعددة الجنسيات.

يرى أحد منظري مؤسسة معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT إدجار شين Edgar Schein، اعتماداً على عمل أنجزه عالما الأجناس البشرية أف. آر. كلكهون F. R. Kluckhonn وأف. آل. ستودبك F. L. Stodbeck، أنه ما من ثقافة إلا وقد أسست على مجموعة افتراضات مشتركة تتعلق بما يعدّه معظمنا قضايا فلسفية - علاقة مجموعة أو مؤسسة مع بيئتها (بيئاتها)، وطبيعة النشاط البشري، وطبيعة الواقع والحقيقة، وطبيعة الزمن، وطبيعة الطبيعة البشرية، وطبيعة العلاقات البشرية، وتجانس المجموعة وتناسقها مقابل تغييرها وتنوعها⁽⁸⁾.

ويمكن دراسة هذه العوامل وعدد آخر سواها ضمن القائمة التالية:

- هم/نحن: ما هي معايير العضوية، بفضل أية معايير نتمايز «نحن» من «هم»؟ ما هي درجة نفوذية حدود المؤسسة - ما درجة سهولة صيرورتها

«نحن» ومن ثم عودتها لتكون «هم»؟ ما العلاقة بين «هم» و«نحن» - هل نسيطر «عليهم» أم «هم» يسيطرون «علينا»؟ أم هل نحن متوافقون بعضنا على بعض؟ هل نحن ملتصقون بما هو مفروض أنه «هم» أم نستطيع توقع «هم» مختلف؟ هل «هم» متغاير أم متماثل، سلس، أم وعِر؟

● الألقاب والمراتب: ما درجة الفرق بين أعلى مستوى وأدنى مستوى في المؤسسة؛ ما درجة ارتفاع الهرم السلطوي؟ هل لدينا مستويات عديدة من حالات الخريجين الممتازين ضمن الهرم السلطوي، أم مستويات قليلة، أم ليس لدينا أي مستوى؟ ما درجة وضوح الحدود الفاصلة بين المستويات الموجودة؟ ما معايير الهجرة فيما بين المستويات؟ هل المرتبة منسوبة أم تتم بلوغها؟ هل التعبئة عالية أم أنها مستحيلة تقريباً؟

● هل الحقيقة نسبية أم مطلقة؟ هل نتسبب إلى نموذج تناسقي أم إلى نموذج تطابقي؟ كيف تكتشف الحقيقة: هل الحقيقة هي ما يقول أقوى أعضاء الثقافة أنها الحقيقة - «القوة تصنع الحق»؟ أم هل الحقيقة هي ما يقول الخبراء إنها الحقيقة؟ أم هي ما تتفق جميعاً على أنه حقيقة؟ هل هي نتيجة التجربة؟ أم هي نتيجة استنتاج منطقي؛ أو، أخيراً، هل تنجم الحقيقة عن «قوة أفضل مناقشة»؟

● الغائية: هل هناك سبب لوجودنا؟ فإذا كان هناك سبب، فما هو؟ هل نوافق جميعاً على هذا السبب؛ وما درجة الإجماع؟ ما درجة إلزامية السبب؟

● الزمن: متى يكون التركيز على الجزء مناسباً؟ متى نوجه مستقبلنا؟ متى نرسي أنفسنا في الحاضر؟ هل الزمن خطي، أم منحني، أم دائرياً؟ هل الزمن مستمر أم متقطع؟ هل نقسم الزمن؟ وإن كنا نفعل، ما درجة دقة ذلك التقسيم؟ ما هو «أفق» زمننا؛ وما الذي نعرفه بأنه مديد وقصير؟

إنَّ الإسهام الذي يقدمه تأكيد شين Shein بأنَّ جميع الثقافات تكون

افتراضاً واضحة أو متضمنة على مدى كل من الأبعاد التي وصفت قبل قليل، هو أن تأكيد شين هذا يسوّغ الادّعاء الذي يطرحه كثيرون بأنّ الثقافة عطاليّة (جامدة) بصورة كبيرة. وبما أنّ العديد من القضايا التي طرحت يمكن أن يصفها معظمنا بأنّها قضايا فلسفيّة، وبما أنّ معظمنا ليسوا فلاسفة ممارسين، فإنّه ما أن يتمّ تبني مجموعة من الافتراضات حتى يغدو من الصّعب تغييرها ذلك إمّا لأننا غافلون عن الخيارات التي قمنا بها أو لشعورنا بالافتقار إلى المقدرة على التغيير. إنّ الطبيعة الفلسفيّة للافتراضات الأساسيّة التي تشكّل جزءاً من أيّة ثقافة هي التي تجعل الثقافة عطاليّة هكذا؛ وهي سمة من سمات الثقافة سيجري التعرّض إلى مضامينها بالتفصيل تحت عنوان «مبطلات».

نعلم من علماء الأجناس البشريّة أنّ التّشاكل الرّخو بين القدرات والثقافة بحيث تعتمد عناصر ثقافيّة عديدة على القدرة المميّزة أو الفريدة التي يطوّرها العمل، والعكس بالعكس. وهناك، على أيّة حال، افتراضات ثقافيّة أخرى يمكن أن تصبح شائعة عند جميع المنافسين المعرفيين لأنّها تيسّر ابتكار معرفة جديدة ولأنّها منسجمة مع قيم المجتمعات الأكبر التي أقلم مبدئياً بفضلها المشاركون في المنافسة المعرفيّة.

الثقافة تجيب على السؤال: ما الذي يحتاجه جميع المشاركون في عمليّة ابتكار القيمة كي «يعرفوا» التواصل فيما بينهم بكفاءة؟

الزملاء

لتجديد المناقشة حتى الآن نقول: إنّ غاية الاستراتيجية هي رفع قدرات العمل المتراكمة؛ والقدرات تُبنى على إتقان مجالات المعرفة المحدّدة، المتمايضة والشاملة: ومجالات المعرفة ينبغي تعزيزها بمجموعة أو شبكة من المعتقدات المشتركة - أي بالثقافة؛ ولكي نحقق قيمة من مجموعة القدرات لا بدّ من تحقيق تقارب بين أعمال المشاركين الأفراد؛ ولا بد من تحقيق آمال العمل وتطلّعاته. هذه هي إشكالات التنسيق والتعاون، وكلاهما يعتمد على

شبكة قوية من المعاني المشتركة - أي على ثقافة قوية . ولكي يحقق المشاركون ثقافة قوية لا بد وأن ينخرطوا في الثقافة، أي ينبغي أن يتحولوا من مشاركين إلى زملاء .

ولإيجاد زملاء، لا بد من اتباع الخطوات التالية:

- الاستفسار: تمتلك الأعمال الناجحة ثقافات قوية بسبب المنطق الموضح أعلاه. ولكي يحقق العمل ثقافة قوية، ينبغي أن يكتف الداخلين الجدد مع الثقافة المجتمعية. التكييف (التأهيل) المجتمعي يمكن أن يكون مكلفًا ومستهلًا للوقت. إلا أنه يمكن تخفيض هذه التكلفة، على أية حال، باختيار المؤهلين جزئيًا للثقافة المجتمعية المعينة، أو من السهل تكييفهم معها. ويمكن تحديد مثل هؤلاء الأفراد من خلال «الاستفسار». على أية حال، يستدعي هذا الأمر سؤالاً هو: لماذا يخضع مقدم الطلب إلى «الاستفسار» الضروري؟ والجواب هو أن معظم المشاركين المحتملين في عمل ما يفضلون المشاركة في عمل ناجح أكبر من المشاركة في عمل غير ناجح، ويعتمد العمل الناجح على ثقافة ناجحة يمكن تحقيقها جزئيًا عبر عملية الانتقاء. وبالتالي، ينبغي للمشاركين المحتملين أن يفهموا ضرورة إجراء مقابلة متقنة قبل عرض التوظيف.

- تشريب العقيدة، والتعليم، والبحث: حتى أولئك المنفتحين على ثقافة المؤسسة والذين ربما يكونون قد تم تكييفهم جزئيًا معها يحتاجون إلى مزيد من التأهيل - أي إلى تشريب الثقافة في عقولهم. ومع التأكيد في الانتقاء على التلاؤم بين المشارك المحتمل وثقافة المؤسسة، لا بد من إجراء صفقة - إذ لا يستطيع العمل في وقت واحد، انتقاء المهارات التقنية بالتحديد نفسه الذي كانت تتمتع به في الماضي. وهذا يتضمن أنه لا بد من تعليم المتطوعين الذين تم اختيارهم على أساس المواءمة الثقافية على المهارات التقنية الضرورية التي تتطلبها العمل. فتشريب العقيدة والتعليم

سيؤمنان أن المشارك يمتلك المقدرة على الأداء بالأسلوب المأمول؛ ولكنهما لا يضمنان أن يمتلك المشارك حافِزًا على الأداء. وبما أنَّ الأداء هو وظيفة المقدرة والتحفيز المُضَاعَفَة، فإنَّ استثمارًا ضخمًا في تعزيز المقدرة سوف يذهب سدى إذا ما تمَّ تجاهل التحفيز. وتبيّن دراسة التحفيز أنَّ المال «صحّة» - وجوده لا يشكّل سببًا لإرضاء المشارك؛ بيد أنَّ عدم وجوده يشكّل سببًا فعليًا لعدم الرضا. إذ إنَّ المستويات العليا للرّضا، أيّ المستويات التي تضمن مستويات مكتملة من الأداء بدلاً من مجرد الأداء الروتيني، تعتمد على حوافز أخرى. وهكذا، لتحقيق أداء كامل من المشاركين، لا بدّ من حثّهم. ينبغي تزويدهم بأسباب تُثري المعنى الذي يقرونه بحيواتهم الخاصّة.

● المعلومات: ما أن يتمّ تأهيل المشاركين وتكليفهم مع الثقافة المجتمعيّة وتزويدهم بالمهارات التقنيّة اللاّزمة، وتحفيزهم على تحويل مقدرتهم إلى أداء، حتى يكونون بحاجة إلى أن يحاطوا علمًا بما هم فاعلون - أي لا بدّ من إعلامهم. ويجب أن تكون التغذية الراجعة التي يزوّد بها المشاركون في وقتها المناسب، بحيث تقترن الأعمال والتغذية الراجعة اقترانًا معرفيًا قويًا - وكلّما كان التزويد بالتغذية الراجعة أسرع كان أفضل. كما ينبغي أن تكون التغذية الراجعة واضحة بحيث يتمكّن المشارك من استنتاج تضمينيات السلوك التالي؛ وأن تركز على الأبعاد القليلة لأهمّ أداء؛ وأن تنسب إلى التحوّلات التي يشعر المشترك أنّه يتحكّم فيها؛ وإلاّ فهم الموقف على أنّه غير مُنصف.

● التفتيش: بعد أن يُمنح المشاركون المقدرة والحافز على الأداء والمعلومات حول كينيّة الأداء، لا بدّ وأن يخضعوا للتفتيش من أجل التأكد من أنّهم يستخدمون المعلومات لتحقيق مزيد من تعزيز الأداء. وينبغي أن يفهم التفتيش على أنّه عادل وغير محابٍ إذا ما كانت الجوائز

المرتبطة بالتفتيش موجهة لتوليد مستويات أعلى من الأداء، أو على الأقل للحفاظ على مستويات الأداء. أما إذا فهم المشاركون التفتيش على أنه جائز، فإنهم سوف يوجهون طاقاتهم نحو تنقيح إجراءات التفتيش بدلاً من توجيهها نحو الحصول على نتائج أفضل.

- الانخراط والاحتواء: بما أن المشارك ينمي الخبرة في العمل فإنه من المناسب الاستفادة من تلك الخبرة بجعله ينخرط في قرارات تزداد أهمية وذات غلال أوسع في مداها المؤسسي وتمتد على فترات زمنية أطول. إن الولاية عديدة في مؤسسة ناجحة ينبغي أن تضمن أن يكون لدى المشارك مقدرة على الإسهام في مثل هذه القرارات، ولكنها لا تضمن بالضرورة تحفيز المشاركين ليتخذوا قرارات سليمة. إن تحفيز المشاركين لاتخاذ قرار ذي تفرعات واسعة وبعيدة المنال يتطلب أن تكون الجوائز التي يتلقاها المشارك واسعة وبعيدة المنال كذلك. والجوائز الوحيدة التي تلبي مثل هذه المعايير هي خيارات الأسهم المكتسبة. إن امتلاك الأسهم المكتسبة في مشاركين طويلي الأجل - احتواء - يضمن الانسجام بين قرارات المساهمين والهدف الأولي للعمل في تنمية ثروة حاملي الأسهم إلى أقصى حد.

فإن أنجزت كل خطوة من هذه الخطوات بنجاح، فإن العمل سوف يؤلف مجموعة زملاء بدلاً من جمعية مبعثرة من مساهمين أفراد.

«الزملاء» تجيب على السؤال التالي: كيف نستطيع انتقاء المشاركين وأقلمتهم مجتمعياً بحيث يعرفون الأمور ذاتها؟

البنية الرأسمالية

البنية الرأسمالية المثالية للمنافس المعرفي تحقق ما يلي:

- تحفيز المشاركين لمتابعة المعرفة الجديدة التي تعزز التنافسية المديدة ومن ثم قيمة العمل بأكمله.

- تشجيع الآخرين من المساهمين في سلسلة (سلاسل) القيمة التي يشارك فيها العمل، على الإسهام بالمعرفة القيمة التي اكتسبوها.
 - السماح للعمل بالوصول إلى رأس مال خارجي دون أن يتعرّض للمخطر المنظور المديد الذي يميّز بالضرورة التنافس القائم على التعلّم.
 - تحقيق الأرباح التي تضاف حاليًا إلى مصارف الاستثمار والتي تنشأ عن تنقيحات دورية في بنية رأس المال الذي تشكّل استجابة للتغيرات التي طرأت على أفضليّات السيولة/أو العائدية/أو المجازفة العائدة للمستثمرين، وعلى المجازفة المتخيّلة والعائدات المتوقّعة سلفًا للعمل.
- إن البنية الرأسمالية تلبي كلاً من الشروط التالية :
- تحويل سندات الأسهم للمشاركين إلى مخزون يوضع في خطط التقاعد وبذلك تربط قيمة سندات الأسهم بقيمة مديدة للعمل إجمالاً.
 - تحقيق مستوى من الملكية المشتركة للمخزون مع الأعضاء المهمين الآخرين في سلسلة (سلاسل) القيمة يكون كافياً لخلق مفهوم المصلحة العامة، وفي الوقت نفسه يكون المستوى منخفضاً بحيث يحول دون إبعاد البدائل من العارضين والزبائن.
 - أن يستخلص من المستثمرين المؤسّساتيين (الذين تحتاج حساباتهم التأمينية لدفعات المستقبل إلى تفادي المستويات الرفيعة من السيولة المطلوبة عندما تكون أسواق المال قد أنشئت) التزامات مديدة بعدم تحويل الأسهم إلى سلع ما لم تفشل تلبية معايير الأفضلية المحدّدة سلفاً، مع تعويض ذلك بعرض للوصول المفتوح إلى صناعة القرار الداخلية، وبسبب غياب الضغط من أجل العائدات قصيرة الأجل على الأداء طويل الأجل كثيراً والمتوسط الأجل.
 - إنّ مثل هذه البنية الرأسمالية يمكن أن تركّز الملكية بصورة كافية بحيث

يغدو التعاون مع المالكين ضروريًا لآلية عملية إعادة بناء الدين، وهي حالة غير موجودة حاليًا، وبذلك يتاح للمستثمرين الخارجيين أن يعيدوا بناء العمل من طرف واحد، وخصوصًا إعادة بناء مصارف الاستثمار، بصورة رئيسة.

البنية الرأسمالية تجيب السؤال: ما الذي ينبغي أن يكون بنيتنا الرأسمالية؟

المثبطات: ما هي القوى الداخلية التي يمكن أن تمنعنا من تحقيق تصحيحنا المثالي؟

بفضل العمل من خلال الاعتبارات الخمسة عشر التي وصفت حتى الآن، يستطيع كل من أَلَفَ النموذج أن يقرر الاستراتيجية والتصميم المثاليين للمكان البيئي الملائم الذي يشغله عملهم. وهذا ليس سوى نصف تحدّي تشكيل الاستراتيجية. تتنافس الأعمال في عالم الواقع، وليس في فضاء تنافسي مثالي مماثل للذي وصفت معالمه العامة فيما سبق. ولدى الاعتراف بهذه الحقيقة، فإنّ الاهتمامين اللذين سيليان ذلك يتوجّهان إلى نزعة العمل الفعلية للتغيير، وإلى الخيارات الاستراتيجية المتوافرة لديه، مع افتراض تشكّل العمل بصورة مثالية، ومعرفة موقعه الحالي، بالإضافة إلى مواقع منافسيه ذوي العلاقة.

غالبًا ما تفشل الأعمال في التقارب باتجاه الاستراتيجية المثالية للمكان التنافسي الملائم الذي تشغله. ويعزى، عادة، مثل هذا الفشل لتحقيق تقارب استراتيجي إلى عوامل داخلية وخارجية عن المؤسسة. وعندما يتم اختيار الهدف المناسب استراتيجيًا للمكان التنافسي الملائم الذي تشغله الأعمال فإنّ الخطوات التالية تكون تحليل العوامل الداخلية والخارجية، التي غالبًا ما تشوّش مبادرات التغيير الاستراتيجية والتغلب عليها.

تدرس الخطوة الرابعة - المثبطات - العوامل الداخلية التي تتضمن العناصر التالية:

الجهل

إنَّ الظروف الخارجية التي تبني عليها الاستراتيجيات، تتغير، وحتى عندما لا تتغير، تكون غامضة على الأغلب. ويمكن أن تستغل مجموعات مصالح مختلفة هذا الغموض لتسويق مسارات بديلة من العمل وتشريعها (بما في ذلك، على الأخص، المحافظة على الأمر الواقع).

التغلب على جهل الوقائع الاستراتيجية التي تحكم الخيارات الاستراتيجية المفتوحة للعمل ينسف المعارضة الداخلية ويسرع التقارب باتجاه أكثر الاتجاهات الاستراتيجية الملائمة. ويجري تجنب الجهل عندما يكون صانعو القرار المهيمن جميعًا قادرين على أن يقرروا بأنفسهم، أو يُقَدِّروا، على الأقل، إذا ما أحيطوا علمًا من قبل الآخرين، أفضل اتجاه استراتيجي للعمل، والتطورات البيئية المستقبلية، كذلك. ولتحقيق ذلك، يحتاج المشاركون إلى نموذج شامل من صناعة القرارات الاستراتيجية، كالنموذج الذي جُربَ ها هنا.

العطالة

نتج الاستراتيجية المطبقة قدرات، والقدرات تعطي للثقافة شكلها، والثقافات تتقارب بمرور الزمن لتندمج في مبادئ متناسقة مبدئيًا. وبما أنَّ هذه المبادئ متشابكة منطقيًا، ولأنَّها تجدد ما يُدْرَك وكيف يُفسَّر، ولأنَّها ليست قابلة للتساؤل فحسب، بل لا يرقى إليها الشك، ولأنَّها نجحت في الماضي، فهي تقاوم التغيير. إنَّ تغيير المبادئ يشكّل، جدليًا، أقصى تحدٍّ يواجهه قادة التغيير. فالتعامل مع تغيير المبادئ، يعدّ إذن، مصدرًا جوهريًا للميزة التنافسية. إذ إنَّ العمل الذي يعاني من العطالة الثقافية يغدو مكشوفًا لمنافسيه، الذين، باستخدامهم نوعًا من الأيكيدو Aikido الثقافية، يستطيعون قلب العطالة الثقافية لمنافسهم ضده وبالتالي يكسبون ميزة عليه في السوق وعلى حسابه.

ولكي يتلافى المشاركون في العمل أن يكونوا ضحايا الأيكيدو الثقافية

عليهم أن يصبحوا ساخرين بالمعنى الذي استخدمه الفيلسوف ريتشارد رورتي Richard Rorty - أي عليهم أن يقفوا إلى جانب افتراضاتهم الأساسية، وفي الوقت نفسه، يواصلون سرًا تقصّي معتقداتهم وتعديلها. ولا يستطيع العمل تلافي العطالة الثقافية إلاّ من خلال التقصّي المتواصل والرغبة في التخلّي عن المعتقدات التي لم تعد ملائمة (بالمعنى الأخلاقي والجمالي، وبالمعنى التقني كذلك).

المصالح

الطريق ما بين أحجية العطالة وحساب المصالح طويلة. إذ ما زال اختلاف المصالح ضمن العمل قادرًا على سد الطريق أمام التغيير تمامًا كالعطالة. فالتغيرات التي تكون جيّدة بالنسبة لعمل قد لا تكون كذلك بالنسبة لبقية الأعضاء. وغالبًا ما يكون المديرون الكبار هم أكثر الأعضاء مقاومة للتغيير، لأنهم:

- أكبر الخاسرين.
 - ويمتلكون أكبر استثمار عاطفي في مسارات العمل الماضية.
 - ويتمتعون بأكثر نجاح في ظلّ النظام القديم.
 - ويستطيعون حشد معظم المصادر لمحاربة التغيير.
- ممكن التغلب على صراع المصالح، ولكن قبل معالجة هذه المصالح، لا بدّ من التعرف عليها.
- إنّ التصميم المثالي الذي وصفت معالمه في المقطع السابق يخفّف من حدّة التهديد الناجم عن المصالح المختلفة بطرق متنوّعة.
- أولئك الذين ينجون ويظلّون شركاء في منافس معرفي يكونون قد أعدّوا سلفًا للتعلّم، وبالتالي، يصبحون بالتعريف أقلّ احتمالاً للالتزام بمواقع ومظاهر ثابتة.

- وبفضل سوقنة المؤسسة يجري تلافي التركيز الساكن للقوة. وبدلاً من ذلك تنتقل القوة باضطراد نحو أكثر العارضين الداخليين فاعليّة - أولئك الأقدر على إرضاء الزبائن الداخليين والخارجيين المهتمين. كما أنّ السوقنة تلغي احتمال تطابق الأفراد مع الاختصاصات الوظيفيّة الضيقة أو مع أيّة أقسام فرعيّة ضمن المؤسسة.
- وبفضل تحويل سندات الأسهم إلى مخزون يوضع ضمن خطط التقاعد للمشاركين، تندمج المصالح المديدة (طويلة الأجل) للمؤسسة كلّها بمصالح المشاركين الشخصية، الأمر الذي تُسفر عن تحسين النزعة لمتابعة المصالح الذاتية على حساب مصالح العمل المديدة بوجه الإجمال.

المصادر غير الكافية

توجّه العطالة إلى صعوبة التقاط صيغة القدرات الماضية. إنّها تحتاج إلى طاقة ضخمة لالتقاط العمل المنظّم، وطاقة مماثلة للمبادرة بالعمل. وتطوير قدرات جديدة يتطلّب غالباً استثمارات رأسماليّة ضخمة، ولكن الأهمّ من ذلك هو استثمار زمن المديرين الكبار وطاقاتهم.

يخاطب التصميم المثالي الوارد في المقطع السابق مشكلة المصادر غير الكافية بطريقتين:

1. تيسير الانخراط النشط للمستثمرين المؤسّساتيين من أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة، الأمر الذي يؤمن الوصول إلى كمّيّات كبيرة من رؤوس الأموال.

2. تعزيز الاستقلال الذاتي للمشاركين جميعاً، وبذلك يتحرّر القادة الناشئون من أجل تركيز انتباههم على تطبيق المبادرات الجديدة، بدلاً من الاستمرار في التركيز على التسيير اليومي للعمليات القائمة.

التوقيت غير المناسب

قال أستاذ في المال مشهور ذات مرّة أنّه لا توجد قرارات سيّئة، بل توقيت سيّء. ربّما يكون هذا القول مبالغاً فيه، ومع ذلك يظلّ التوقيت السيّء أكبر منذر بالفشل الاستراتيجي. الجهل والغموض يقودان إلى غريزة القطيع - منافسون يقومون جميعاً بالتحركات الاستراتيجية ذاتها في الوقت ذاته - وهذا مناقض لمواصلة تحقيق التمايز الذي، كما نوقش في فصل سابق، يُعدّ جوهرياً لأيّ مبارزة تعتمد نتائجها، كالعامل تماماً، على قرارات الحكّام الخارجيين.

يراد لهذا النموذج أن يمنح صانعي القرارات الاستراتيجية الثقة التي يريدونها من أجل يناوروا كما يناور منافسهم. وتعدّ أوقات الازدهار أسوأ الأوقات لتطبيق أيّة استراتيجية للأسباب التالية:

- يكون المديرون والعمّال، على حدّ سواء، مشغولين جداً.
- وتكون أسواق العمالة مقيدة.
- وتكون الأصول (الموجودات) فائقة السعر.
- لذلك تطبّق الاستراتيجية أثناء أزمة اقتصادية، عندما:
- تكون الأصول رخيصة.
- يُسرّح المنافسون القوى البشرية الجيدة.
- يستطيع المشاركون أن يجدوا وقتاً للاسترخاء، وإعادة الشّحذ، وإعادة التدريب، وإعادة التعلّم، والإصلاح، وإعادة البناء، والتأمّل، وإعادة تقييم وضعهم - وبعبارة أخرى، عندما يكون لديهم الوقت لعمل استراتيجية.

بفضل دراسة جميع هذه المشبطات بدءاً من المشبطات العاطفية حتى المشبطات الماليّة، يستطيع المشاركون استجماع شجاعتهم المطلوبة لمتابعة

النوع عنها هنا كقاعدة بالتناقضية الاستراتيجية التي تمّ الدفاع عنها هنا كقاعدة للتمايز الدائم.

الاتجاه: أية قوى خارجية تستطيع منعنا من تحقيق تصحيحنا المثالي؟

ليست العوامل الداخلية هي العقبة الوحيدة أمام الالتقاء حول استراتيجية مثالية؛ فالمنافسون كذلك يمارسون نفوذًا كبيرًا على الاتجاه الاستراتيجي الذي يستطيع العمل متابعته. وبالتالي، يعتمد الاتجاه مبدئيًا على الموقع الاستراتيجي للعمل نسبة إلى منافسيه - وهو عامل خارجي.

وما أن يتبيّن الشكل المؤسّساتي المثالي، حتى يصبح العمل، ضمن حقل تنافسي معيّن، قادرًا على رؤية كيف يضاهي، قبل أن يحدّد أفضل اتجاه استراتيجي. وتتضمّن الخيارات ما يلي:

السعي إلى المثالي

إنّ الخيار الاستراتيجي المفضّل للعمل يهدف عادة وبصورة مباشرة إلى استراتيجية مثالية حسبما تحدّدها الخطوات السابقة. وينبغي لاختيار الاتجاه الاستراتيجي أن يلطّف من شدّة الرّغبة في الوصول إلى الغاية المنشودة مع احتمال بلوغها. وهناك عوامل متنوّعة سوف تحدّد هذا الاحتمال، يأتي في طليعتها مواقع كل منافس ومساراته الاستراتيجية المنحنية ذات العلاقة بالمثل الأعلى الذي تمّ تحديده. وإذا ما كان المنافسون أقرب حالياً إلى المثالي أو يقتربون منه بصورة أسرع، فإنّ جاذبيّة ذلك المثالي ربّما تنهار بسبب خوض المنافسين المتقاربين معركة من أجل الموقع ذاته.

التقريبية

لكل منافس مصلحة في منع الآخرين من الوصول إلى الموقع الاستراتيجي المثالي. وهكذا، ربّما لا يتمكّن بعض المنافسين من تجميع كل

قدراتهم اللازمة لتحقيق مثلهم الأعلى . وفي هذه الحالة ربّما يختار العمل أن يعدّ نفسه لموقع قريب من المثالي . أمّا كيف يكون هذا الاختيار مرضياً فيعتمد على مدى سخاء الصناعة⁽⁹⁾ .

وبفضل كون التصميم الذي عرض سابقاً أكثر مرونة في الحركة، فإنّه يتيح للعمل إعداد نفسه لموقع قريب من المثالي في الوقت الذي يبحث فيه عن طرق للاقتراب بصورة أوثق من المثالي المطلق، أو لتوطيد موقع جديد عبر عملية تغيير .

التغيير

إذا لم يستطع العمل الانتقال إلى الموقع الاستراتيجي المثالي، فإنّه ربّما كان بالإمكان نقل المثالي إلى موقع أقرب من العمل . وتعدّ هذه الخطوة خياراً استراتيجياً قوياً لأنّها تحسّن موقع العمل التنافسي وتنسف مواقع المنافسين في آن واحد . ويكمن الخطر هنا في أن تغيير المثالي ربّما يؤدّي إلى أن العمل يشوّش جاذبيّة الصناعة بأكملها، وبالتالي يستبدل بالمكسب قصير الأجل في الميزة التنافسيّة تقليصاً مديداً في الأداء . حتى وإن تطلّب ذلك نفس جاذبيّة الصناعة، فإن هذه الاستراتيجية تظلّ معقولة فيما يتعلّق بالعمل الفردي طالما أنّه يفهم أنّه يحقّق ربحاً على حساب الصناعة . وهذه المعرفة حرجة لأنّه بدونها، ربّما يستنزف العمل أرباحه الماضية بسبب بقائه في ذلك الميدان من العمل فترة طويلة .

التحالف

إنّ التنافس المركّز في المعرفة والعولمة التي يولّدها تزيد من الشدّة التنافسيّة بفضل زيادة عدد المنافسين في كلّ سوق محليّة . أمّا البطانة الفضّيّة لهذا التطوّر فهي الانتقاء الموسّع لشركاء تحالف استراتيجي محتملين يُعثر عليهم . وإذا لم يكن بالإمكان أن يحقّق هدفه المثالي وحده، فإنّه من الممكن

أن يفعل ذلك باستخدام تحالفات استراتيجية، ولكن من الضروري معرفة متى، وكيف، وأي نوع من التحالفات الاستراتيجية تُستخدم.

يُيسّر التصميم المثالي الموصوف أعلاه التحالفات بالطرق التالية:

- يشجّع التصميم التعريف الذاتي للعمل على قاعدة القدرات بدلاً من قاعدة الموجودات. واستخدام لغة القدرات يُيسّر انتقاء الشركاء الذي يعتمد على الحاجة إلى قدرات مكّمة. وتتضمن القدرات التكميلية، على حال، ثقافات غير متطابقة.
- يحسّن التصميم المثالي الإشكالات التي ربّما يسببها عدم التطابق الثقافي، لأنّ ثقافة المنافس المعرفي (كما هي موصوفة أعلاه، على الأقل) تقوم على مفهوم المنفعة بدلاً من تأسيسها على الحقيقة وعلى الموقف التأملي الساخر تجاه افتراضاتها الثقافية الخاصة بها. ويحوّل هذا المنظور الموقف من الشركاء المتمثل في مقولة: «نحن على صواب، لذلك لا بدّ وأنكم على خطأ».

التخلّي

معظم «الأبطال العالميين» الذين ظهروا كانوا ذات مرّة «أبطالاً محليّين». وكان نجاحهم في ميدانهم التنافسي السابق يعتمد اعتماداً كبيراً على وصولهم «المفضّل إلى الحكومات المحليّة وأسواق المال المحليّة». وبما أنّ كلاً من هذه الميزات مشتركة مع الحدود الوطنيّة، فإنّ الأبطال المحليّين كانوا ينزعون إلى أن يكون لديهم مجالاً جغرافياً مقتضباً والذي يعوّضونه باختيار متنوّع تنوعاً غير محدود. تُعدّ ظاهرة الانتزاع سمة ثابتة للتحوّل العالمي - حيث تتخلّص الأعمال من المشاريع التي لم تعد قادرة على التنافس فيها علّها تتمكّن من التركيز على تلك التي تستطيع المنافسة فيها. تبدو ظاهرة الانتزاع بسيطة، بيد أنّها ليست كذلك. إذ ما زال النجاح يتطلّب تخلّي العمل عن تلك المحاولات التي يقدر

العمل استحالة الحصول على موقع تنافسي قابل للدفاع عنه والاحتفاظ به .
ينبغي أن يساعد هذا النموذج على التخلي بتقديم تعليقات نظرية لتركيز العمل حول معارف قليلة، ومن ثمّ عمليّات قليلة قدر الإمكان . يحاول النموذج تعزيز وجهة النظر القائلة بأنّ على العمل الناجح أن يبقى في حالة تدقّق دائم، موحدًا المنتجات أو الخدمات أو الأقاليم الجغرافيّة الجديدة والتخلي عن تلك التي لم تعد ملائمة لتطوير حقبة القدرات .

تبني التحدي

إنّ التحدي، الآن، متروك للقارىء . لقد وضع هذا الفصل إطارًا مُفصّلًا لتحديد القيود والفرص الاستراتيجية . ينبغي لكلّ عمل في الاقتصاد الجديد أن يشتغل بصورة سريعة، وإن لم يكن في حالة تغيير متواصل، فليكيّف العارضين والظروف التنافسيّة مع التحوّلات التي تحدّث في السوق، طيلة الوقت . ويجب أن يكون المنافس العالمي القائم على المعرفة قادرًا على تحديد المحرّكات الأساسيّة للتنافسيّة، ومن ثمّ يستخدمها - متذكّرًا دائمًا أنّ شروط المرجعيّة ربّما تتغيّر قبل أن تنجز الاستراتيجية السّابقة دورها كاملاً . إنّها لبينة قاسية، ولكنّها بيئة يقوم فيها نموذج³ تزويد الشركة بدليل تعالجه .

ملاحظات

- 1 - يمكن التعبير عن طبيعة المنافسة الشومبيتيرية Schumpeterian بإيجاز بالاقتباس التالي :
«إن الدافع الجوهرى الذي يشغل الآلة الرأسمالية ويبقيها مشغلة ينجم عن السلع الاستهلاكية الجديدة، وأساليب الإنتاج أو النقل الجديدة، والأسواق الجديدة، والأشكال الجديدة للمؤسسات الصناعية التي يبتكرها المشروع الرأسمالي» . (Joseph Schumpeter، الرأسمالية، والاشتراكية، والديمقراطية، لندن : Unwin Paper backs، 1987، ص 83، ط (1) 1943).
- 2 - يمكن تعريف ميدان المعرفة، بدوره، كمجموعة معزّزة أو شبكة من المعتقدات تعزيزاً متبادلاً . تُعزى فكرة أنه ليس بالإمكان الإيمان بمعتقد واحد دون الإيمان بعدد من المعتقدات معه إلى فيلسوف القرن العشرين الكبير Ludwig Wittgenstein . خير ما يتضمن أفكاره هي كتاباته الأخيرة التي نشرت بعنوان «On Certainty» والتي وضحتها

توضيحاً مفيداً الأستاذ الفخري في جامعة Harvard، دبليو، في. كواين W. V. Quine (انظر W. V. Quine و J. S. Ullian، شبكة الإيمان The cdeb of Belief). ويمكن حصر أفكار Wittgenstein في المثال التالي: «لا نستطيع «معرفة» علم الصواريخ أو الإيمان بمجموعة المعتقدات التي تشكل هذا العلم ما لم «نعرف»، الفيزياء، ولا نستطيع «معرفة» الفيزياء ما لم «نعرف» حساب التفاضل والتكامل، ولا نستطيع «معرفة» حساب التفاضل والتكامل ما لم «نعرف» علم الجبر، ولا نستطيع «معرفة» علم الجبر ما لم «نعرف» علم الحساب، ولا نستطيع «معرفة» علم الحساب ما لم «نعرف» كيف نَعُدُّ (وربما يوضح هذا لماذا لا يعرف «علم الصواريخ» إلا قلة قليلة). إذن، لا بد وأن يشمل مجال «علم الصواريخ» الاعتراف بأن اثنين يأتي بعد واحد، ويتبعه ثلاثة.

- 3 - يمكن تعريف سلسلة القيمة كمتتالية من الأنشطة يرغب الزبون في أن يدفع لقاء أدائها المتجمع الناجح.
- 4 - يشير Davidson أن المجازات لا تملك «حتماً للحقيقة»، أي أنها ليست حقيقية ولا باطلة. والواقع أن Davidson يرى أن هذا هو السبب الذي يدعونا لاستخدامها - لتحرر من «شبكة معتقداتنا» المتشابكة الحالية (انظر Donald Davidson، «ما تعنيه المجازات»، تقصيات في الحقيقة والتفسير، أكسفورد Clarendon Press، 1984، ص 247).
- 5 - انظر مقالة Michal Porter «كيف تُشكّل القوى التنافسية الاستراتيجية» من أجل تحديد قوة العملية الإنتاجية ومن ثم جاذبيتها أو تحديد تتابع العمليات، صحيفة Harvard Business Review، مارس/ أبريل 1979، ص 137 - 145.
- 6 - ربما يكون الإدراك حقيقة واقعة أثناء التسويق إذ إن الأداء يُفصل عن المدركات لأسباب تحليلية. لا ينضوي تحت الأداء سوى صفات المنتجات / الخدمات التي تحدد تصنيف المنتج / الخدمة في فئة معينة من المنتجات / الخدمات.
- 7 - ومرة أخرى، يجري التمييز بين هذا البعد والأداء. لا تشمل الخدمة الشخصية إلى الزبون. وحيث يكون تسليم المنتج / الخدمة إلى الزبون خدمة، فإن الخدمة ذاتها ربما تندرج في الفئة الأولى.
- 8 - انظر Edgen Schein، «الثقافة المؤسسية»، «عالم النفس الأمريكي»، المجلدات 4 - 5، رقم 2، ص 159 - 119. لقد قام بتطوير علم النماذج الشخصية هذا المختصان بعلم الإنسان F. R. Kluckhohn، و F. L. Stodtbeck (انظر، «التغيرات في توجهات القيمة»، نيويورك، Harpen & Row، 1961).
- 9 - يعد نموذج قوى ميشيل بورتر Michal Porter الخمس أداة تشخيصية رائعة لتقدير جاذبية الصناعة وبالتالي لتقدير السخاء المالي. ولمزيد من المعلومات، انظر مقالة بورتر «كيف تشكل القوى الخمس الاستراتيجية» صحيفة Harvard Business Review، مارس / إبريل 1979، ص 137 - 145.

إدارة التحالفات الاستراتيجية العالمية

أندرو سي. إنكبن

Andrew C. Inkpen

كانت التحالفات الاستراتيجية الدولية، قبل عشر سنوات أو خمس عشرة سنة، شكلاً مؤسّساتياً جديداً للعديد من الشركات. وكان معظم المديرين يفضلون دخول الأسواق الأجنبية إما عن طريق التصدير أو عن طريق تأسيس فروع مملوكة بصورة كاملة. إذ كان يُنظر إلى التحالفات والمشاريع المشتركة بما فيها من احتمالات متأصلة للنزاع والغموض فيما يتعلق بدور الشركات الأم على أنها خيار ثالث ضعيف. لكن اختراق الأسواق الأجنبية بصورة منفردة عبر التصدير كان أمراً صعباً بالنسبة للعديد من الشركات، كما أنّ الفروع المملوكة كلياً غالباً ما تكون بطيئة في كسب السوق المحليّة، وأحياناً لا تسمح لها الحكومات في الأسواق التي تظهر. وهكذا بدأ المديرون، كارهين، في التفكير جدياً باستخدام التحالفات الدولية.

أما اليوم فقد غدت التحالفات الاستراتيجية، واقعاً لمعظم الشركات. إذ ولّت الأيام التي كانت فيها الشركات تقوم بكلّ شيء بنفسها، وخصوصاً في العمل الدولي. تُعدّ التحالفات الاستراتيجية ترتيبات مؤسّساتيّة قائمة. ويشمل هذا التعريف مدى واسعاً من الصيغ المؤسّساتيّة، بما في ذلك مشاريع الأسهم المشتركة، ترخيص الترتيبات، ومشاريع تنمية المنتجات المشتركة، وغيرها.

وبالتالي، تعدّ التحالفات الاستراتيجية العالمية ترتيبات تعاونية فيما بين الشركات الثابتة نسبياً والتي تفيد من مصادر آتية من مؤسسات مستقلة ذاتياً ذات قواعد في بلدين أو أكثر⁽¹⁾.

لقد جرى اقتراح أهداف استراتيجية متنوعة لبيان دوافع الشركات لتشكيل تحالفات دولية تشمل تقليل المخاطر، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وتقليص الشك التنافسي، والسعي للشرعية⁽²⁾. فالشركة التي تدخل السوق الأجنبية لأول مرة تستخدم غالباً مشروعاً مشتركاً تماماً كالشركة الأجنبية التي تسعى إلى الحصول على مصادر تتحكم فيها شركات محلية. وفي كلتا الحالتين تتم التحالفات بصورة انتقائية لأنّ بدائل تكرار عملية كاملة عبر ضمّ كامل أو من خلال استثمار جيّد مكلفة جدّاً ولأن الشريك المحلي يهيمن على المصادر التي يُعتَقَد أنّها مفيدة للشريك الأجنبي. ويمكن تصميم التحالف لتسويق منتج في سوق محلية، أو ربّما يتضمّن تحديد مصادر المواد، أو المكونات، أو التقنية التي يمكن استخدامها في السوق الوطنية للشريك الأجنبي.

كما تُزوّد التحالفات الشركات بفرصة فريدة لتعزيز قواها بمساعدة الشركاء. وجوهر الأمر أنّ التحالفات تزوّد الشركات بنافذة على قدرات شركائهم. ومن خلال هذه النافذة تبتكر التحالفات للشركات إمكانية اكتساب معرفة مقترنة بمهارات الشريك وقدراته⁽³⁾.

وبرغم التزايد السريع في عدد التحالفات التي تتشكّل، فإنّ العديد من الشركات قد أصيبت بتحالفات ضعيفة الأداء. إنّ غاية هذا الفصل هي أن يبيّن أنّه على الرّغم من عدم وجود طريقة فضلى وحيدة لإدارة أيّ تحالف، إلّا أنّ هناك مبادئ عامّة لا بدّ وأن تسهم في نجاح التحالف. وبوجه سنة يهدف هذا الفصل إلى فكّ لغز عملية إدارة التحالف ومساعدة المديرين على جعل تحالفاتهم تعمل بصورة أفضل.

عصر رأسمالية التحالفات

إذا ما كان هذا العصر عصر «رأسمالية التحالفات» كما يحلو لبعض الكتاب أن يقولوا، فإنّ التحالفات ستغدو بلا شك أكثر أهمية كأداة من أدوات الاستراتيجية التنافسية. والقوة الدافعة وراء هذا الاتجاه هي إدراك العديد من الشركات أنّ الاكتفاء الذاتي يواجه المزيد من الصعوبات في بيئة عمل تتطلب تركيزاً استراتيجياً، ومرونة، وابتكاراً. ومع ذلك، هناك تحالفات استراتيجية عديدة تفشل في تحقيق تطلّعاتها المحتملة، وما زالت نسبة فشل التحالفات عالية، الأمر الذي يحبط جهود العديد من الشركات في الإفادة من الاستراتيجيات التعاونية. ولنتأمل الأمثلة التالية من الشركات الفاشلة الحديثة، علماً بأنّ كلاً منها قد أعلن عنه بقدر كبير من الأمل الموعود:

- شكّلت شركة موتورولا Motorola مشروعاً مشتركاً مع شركة نورثرن تيليكوم Northen Telecom، سعياً وراء تعزيز مهاراتها في البرامج الهاتفية. إلاّ أنّه أعلن عن إنهاء هذا المشروع المشترك بعد (18) ثمانية عشر شهراً وسط تقارير عن نشوب نزاعات داخلية ومبارزات صاخبة حول الافتقار إلى التعاون بين الشريكين.
- شكّلت شركتا بيل أتلانتك Bell Atlantic وأوليفتي Olivetti مشروعاً مشتركاً لمنافسة شركة اتصالات عن بعد إيطالية تمتلكها الدولة. وفي غضون أقلّ من سنتين أنهي المشروع بعد شهور من الاختلاف بين الشريكين، وبشراء أوليفتي شركة الاتصالات الإيطالية.

وفي مقابل العديد من الأمثلة على التحالفات ضعيفة الأداء فإنّه ما زال بالإمكان إدارتها، وينبغي ألاّ يُنظر إليها على أنّها مجازفة كبيرة وخيار أخير. وفي هذا الفصل يجري فحص عوامل جوهرية عديدة تدعم تشكيل تحالف ناجح وإدارته.

هدف التحالفات الناجحة:

ابتكار القيمة المتبادلة

إنَّ ما يبرز أهميَّة كل تشكيل تحالفي هو توقُّع ابتكار القيمة. وهكذا فإنَّ السؤال الذي يواجه شركاء التحالف المأمول هو: هل سيتبنَّى الشريكان منظور ابتكار قيمة متبادلة يحترم بموجبه الطرفان أهدافهما التعاونيَّة ويدعمانها؟ أم أنَّهما سينظران إلى التعاون على أنَّه وسيلة لتحقيق أهداف مستقلة في جو لعبة المجموعة الصفرية؟ وبما أنَّه نادرًا ما يكون لشركاء التحالف الأهداف الاستراتيجية ذاتها، فإنَّ وجهات نظرهم فيما يتعلَّق بابتكار القيمة ستكون على الأغلب، غير متماثلة. على أيَّة حال، ليست هذه بالضرورة تصفية هامة طالما أنَّ كلا الشريكين يفهم أهداف الشريك الآخر. وقد بيَّنت إحدى الدراسات أنَّ التماثل الاستراتيجي للشريكين لم يكن له علاقة بأداء التحالف⁽⁴⁾. ومن المهم أيضًا التأكيد بأنَّ طول عمر التحالف يجب ألاَّ يساوى بابتكار القيمة التحالفية. إذ إنَّ كثيرًا من الشركات تنظر إلى التحالف على أنَّه مؤقت عن عمد مدركة أنَّ هذه المشاريع لن تدوم إلى الأبد. فإذا كان إنهاء التحالف حدثًا نظاميًا ومدروسًا بصورة متبادلة بين الشركاء، فإنَّه يمكن تقييم التحالف بأنَّه ناجح جدًا. حتَّى التحالف الذي يُنهى قبل الأوان يمكن أن يُقيَّم بأنَّه ناجح، وذلك وفق المعايير المستخدمة في تقييم الأداء. معظم الشركات، على أيَّة حال، تشكِّل تحالفات مع توقُّع استمرار العلاقة زمنًا طويلاً، وبالتالي لا تضع جدولاً محدَّدًا لإنهاء التحالف.

ومع افتراض أنَّ اعتماد الشركاء بعضهم على بعض يُعدُّ أمرًا مطلوبًا لجعل التحالفات تعمل، فإنَّ على الشركات أن تسعى لابتكار قيمة متبادلة مع شركائها المحتملين، بدلاً من محاولة تضخيم الأرباح الفردية فقط. وهذا يعني أنَّ على مفاوضي التحالف أن يسيروا على خطِّ رفيع دقيق بين التكتيكات التفاوضية القويَّة وحقيقة أنَّه إذا ما نجحت المفاوضات فإنَّ الفريق الآخر عبر مائدة المفاوضات

سيغدو شريكًا، ربّما لسنوات عديدة. على الشركة أن تسعى أثناء المفاوضات إلى زيادة منافعها الخاصة إلى أقصى حدّ ممكن. ولكن خلال حياة التحالف فإنّ كَيْفِيَّةَ استفادة الشركة المتحالفة، يعتمد على قيمة التحالف مجرد عمليّة تبادل القيمة بين الطرفين، بل ينبغي أن تكون عمليّة ابتكار قيمة. إذ لن يكون للشركاء ما يشتركون به إن لم يبتكروا قيمة بصورة مشتركة.

فضلاً عن أن المفاوضين الأفراد الجالسين على مائدة المفاوضات ربّما يجدون أنفسهم يعملون جنباً إلى جنب في مؤسّسة تحالفية جديدة. وليس غريباً أن يجد المديرين في فريقَي التفاوض أنفسهم في موقع رئيس المشروع المشترك أو في موقع مدير عام. وفي حال غياب منظور لابتكار قيمة متبادلة أثناء المفاوضات، يتعاظم احتمال الافتقار إلى الانفتاح والثقة في المفاوضات. ولتأمل المثال التالي حيث كانت إحدى الشركات غير راغبة في أن تكشف عن نِيَّتِها الحقيقيّة، الأمر الذي أدى إلى طرح أسئلة حول البرامج المخبّأة والدوافع الخفيّة.

«شكّلنا تحالفاً مع شركة (س). قالوا لنا إنّ تقييمهم للتحالف سيكون مبنياً بنسبة 30٪ على النتائج الماليّة للتحالف، وبنسبة 70٪ على أمور أخرى. وكانت المشكلة أنّهم لم يرغبوا في التحدّث عن الـ 70٪. فافتراضنا أنّهم كانوا مهتمّين في دخول صناعة الاتصالات عن بعد، وأنّ ذلك كان حرجاً فيما يتعلّق بالارتباط بنا. كما افترضنا أنّهم يرغبون في بيعنا منتجاتهم. على أيّة حال لم نعرف شيئاً أبداً بصورة مؤكّدة».

وليكون التحالف ناجحاً، لا يمكن أن يكون وحيد الجانب. فلا بدّ لجميع الفرقاء من حافز كتشكيل التحالف والبقاء فيه. وعلى الرّغم من أنّ البعض يرى أنّ ابتكار قيمة متبادلة يُعدّ تركيزاً غير مناسب مع افتراض طبيعة التحالف الانتقاليّة غالباً، فإنّ العديد من مديري التحالفات يشيرون إلى أنّ

التركيز المنفرد على «ماذا في التحالف لي» لم يقود إلى تعاون ناجح. بل ربّما يقود إلى علاقات غير مستقرّة تبتكر قيمة لشريك دون الآخر. وهكذا فإنّ افتراض النظر إلى التحالف على أنّه أكثر من وسيلة قصيرة الأجل لملء الفجوات في الكفاءات يستوجب أن يكون ابتكار القيمة المتبادلة هدفًا لجميع الفرقاء.

هذا هو المنظور الذي تبنته شركة وارنر - لامبرت Warner - Lambert في تحالفات استراتيجية عديدة. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك تحالف كبير أقامته مع شركة فايزر فارماكوتيكالز Pfizer Pharmaceuticals سنة 1996 من أجل التسويق المشترك لعقار جديد طوّره شركة وارنر - لامبرت. لقد قال مدير التحالف الاستراتيجي لعمل وارنر - لامبرت الصيدلاني، واصفًا تحالف فايزر : Pfizer

«إننا نعيش بمفهوم المصير المشترك. إننا نعتقد أنّ مصائرنا متشابكة، ولهذا ما هو جيّد لحليفنا في العمل هو جيّد لنا أيضًا».

نلاحظ أنّ هذا المنظور يؤكّد، كذلك، أنّ التنازلات في المفاوضات لا تقلب الميزان لصالح الشريك. ففي بداية التحالف تكون قوّة المساومة متعادلة مع الملكية، وينبغي أن يكون رفد الموارد هو الهدف. وبمرور الزمن تتغيّر المهام الاستراتيجية للشريك، وكذلك توقّعاته، وولاءاته، وخططات موارده، كما سوف يتغيّر حتمًا ميزان قوّة المساومة في التحالف. إن تعلّم أحد الشركاء يمكن أن يقود إلى تحوّل قوّة المساومة وفي النهاية إلى عدم استقراريّة التحالف⁽⁵⁾. في حالة المشاريع الدوليّة المشتركة فإنّ اعتماد الشريك الأجنبي على الشريك المحلي يتضاءل، كلّما ازدادت معرفة هذا الشريك المحليّة، الأمر الذي يؤدّي إلى تحوّل في قوّة المساومة، وإلى احتمال أكبر لحدوث عدم استقراريّة المشروع. عندما تنشئت حاجة الشريك الأجنبي بسبب اكتسابه للمعرفة المحليّة، ربّما ينظر هذا الشريك الأجنبي للمشروع المشترك على أنّه لم

يعد ضروريًا. وبالتالي يتحوّل، بمرور الزمن، المجال الفريد للشريك المحلي من كونه مكملاً للشريك الأجنبي إلى كونه مجالاً غير مُمَيَّز⁽⁶⁾.

أهميّة التلاؤم بين الشركاء

يُعَدُّ التلاؤم القوي بين الشركاء حاسماً لنجاح التحالف. على أية حال هنالك ميل للنظر إلى التلاؤم على أنّه قضية استراتيجية من حيث المبدأ، إضافة إلى الميل نحو تركيز التحليل على قضايا استراتيجية. من الواضح، أنّ التلاؤم الاستراتيجي يدفع إلى تشكيل التحالف. بيد أنّ التلاؤم الاستراتيجي في غياب التلاؤم المؤسّساتي يُعَدُّ وصفة للفشل. إنّ العديد من التحالفات، إن لم يكن معظمها، تفشل في التطبيق حيث يعقد الناس صفقة أو يلغون صفقة. ول سوء الحظّ أنّ العديد من المؤسّسات تنتظر حتى إتمام الصفقة كي تتوجّه إلى القضايا المؤسّساتيّة.

ماذا يعني التلاؤم المؤسّساتي؟ ثلاثة أسئلة تحدّد شكل طبيعة التلاؤم المطلوب:

1. ما مدى حاجة الشركاء للتعاون؟

2. ما درجة فاعليّة التعاون الذي تقدر عليه الشركات؟

3. هل يمكن دمج أنظمة الشريك وثقافته؟

تتطلّب الإجابة على هذه الأسئلة فهمًا للشركة الزميلة، وثقافتها وعلاقتها البيئية الأولى القائمة زمن تشكيل التحالف. إذ عندما تقرّر شركتان أن تبادرا إلى مباحثات تحالف، فإنّ شكل المفاوضات سوف يتحدّد بفضل العلاقة المبدئية القائمة بين الشركتين. فالشريكان المحتملان، غالبًا ما يكونان متأكّدين من أنّهما سوف يعملان معًا، خصوصًا إذا لم يعملوا معًا فيما سبق. ومن جهة أخرى، فإنّ التحالفات التي تبدأ بمخزون قائم من «موجودات العلاقات» ربما تبدأ بفترة شهر عسل تحول بفاعليّة دون انحلال التحالف مبكرًا. فالروابط التعاونيّة السابقة

بين الشركاء المتحالفين يمكن أن تولد قاعدة أوليّة من الثقة المتبادلة بينهم وتحدّد شكل التحالف الناجم. وإذا كانت الشركتان قد عملتا معًا في الماضي، فلا بدّ وأن تمتلكا قاعدة من التفاهات تتعلّق بمهارات الشريك الآخر، وقدراته، ورغبته في متابعة الوفاء بالوعد.

من المحتمل أنّ شركاء ذوي خبرة ربّما يحجمون عن عمليّة بناء العلاقة الضروريّة للشركاء العاملين معًا لأوّل مرّة. على أيّة حال، لقد بيّن بحثنا أنّ الخبرة السابقة بين الشركاء لا تنبئ بالضرورة بنجاح التحالف. وعلى الرّغم من أنّ الشركة ربّما تكون قد عملت مع شريكها لسنوات عديدة ضمن علاقات غير تحالفية، فإنّ عقد التحالف غالبًا ما يولد درجة جديدة من المودّة والإلفة بين الشريكين. أمّا علاقة الشراكة السابقة ربّما تؤثر على بنية العلاقة (مثلاً: التقسيم العادل لصافي الملكيّة) وتسهّل سير فترة الإقلاع. يمكن أن تكون الأدوار الإداريّة للتحالف الجديد مختلفة جدًّا عن الأدوار الإداريّة للعلاقات السابقة بحيث يكون نقل المعرفة السابقة وأثرها الخبرة الإداريّة للتحالف محدودة. وهكذا لا بدّ للشركات أن تضمن قيام علاقات الشراكة المبدئيّة بصورة فعليّة واضحة ومن أنّها مفهومة تمامًا قبل البدء بالمفاوضات.

ومن وجهة نظر مثاليّة، يمكن أن تكون شركات ما قادرة على الانخراط في عمليّة التفاوض وهي مزوّدة بمعرفة كبيرة عن الشركاء المحتملين تتضمّن معرفة ما يسعى إليه الفريق الآخر عبر التفاوض لإقامة التحالف، ومعرفة مواطن القوّة ومواطن الضعف عنده، ومعرفة سمعته وخبرته بمشاريع التحالفات، وهكذا. إذ إن المعرفة المفصّلة بالشريك المحتمل يمكن أن تساعد على تخطيط استراتيجيّة التفاوض وتزيد من إمكانيّة النجاح التعاوني. كما يمكن أن تكون معرفة الشريك مصدرًا من مصادر قوّة المساومة في العمليّة التفاوضيّة.

من الأسباب الجوهرية لفشل التحالفات هو الافتقار إلى فهم أهداف الشريك ودوافعه. وعندما تظنّ الشركات أنّها تفهم شريكاتها وهي، في الواقع،

ليست كذلك، فإنَّ النتيجة غالبًا ما تكون فشل التحالف. هكذا كانت النتيجة في المثال التالي الذي ضربه أحد مدراء التحالفات:

«كان الشريكان كلاهما ساذجين فيما يتعلّق بقدرات الآخر وطبيعة المشروع المشترك. فلم يدرك الشريك الأمريكي مضامين البنية الصناعية المتغيرة ولا كيف يمكن أن يؤثر ذلك على أداء المشروع المشترك. لم يستحسنوا الفلسفة اليابانية. وتوقّع الشريك الياباني شريكًا أضعف، شريكًا مُهيئًا ليعمل بجدّ لصالح المشروع المشترك. لقد فهموا أنَّ الإدارة في الجانب الأمريكي لم تكن ملتزمة بما يلتزم به الشريك الياباني».

ندرس في المقطع التالي قضايا حاسمة مقترنة بالتلاؤم المؤسّساتي.

تحديد التلاؤم المؤسّساتي

لنقيّم تماثل المناخ المؤسّساتي السابق لتشكيل التحالف. تتضمن بعض الخطوات الممكنة التي تستطيع الشركات اتّخاذها لتحديد تماثل المناخ المؤسّساتي قبل تشكيل التحالف، ما يلي:

- استغراق زمن كاف «لكي أعرفك» في عملية تطوير التحالف. ربّما يبطئ ذلك عملية تشكيل التحالف، ولكنّها خطوة جديرة بأن تُتخذ.
 - ولتشكيل مشروع أسهم مشترك يتطلّب التزامًا كبيرًا بين الشركاء. فلنتأمّل علاقة تحالفية أقلّ «حميمية» قبل تشكيل المشروع المشترك.
 - ضمان أن يكون للموظفين من مختلف المستويات والمهام في المؤسّسات الشريكة فرصة التفاعل المشترك أثناء مرحلة التفاوض.
 - جعل المواءمة المؤسّساتية النتيجة الواضحة لعملية تطوير التحالف.
- ضمان وجود مواءمة مؤسّساتية على مستويات عديدة ضمن الشركات المتزاملة في التحالف. وفيما يلي مثال يشمل شركة كندية وشركة فورتشن 500

Fortune 500 الأمريكية. كان في هذا التحالف تلاؤم استراتيجي جيّد وتواؤم مؤسّسيّ جيّد على مستوى رئيس الهيئة التنفيذية CEO ولدى التحرك بين فرق الإدارة العليا:

- نظر التنفيذيون الأمريكيّون إلى مديري الشركة الكنديّة الصغيرة على أنّهم «أبناء دعم البلد» وأنّهم غير محتّكين نسبياً.
- في حين شعر أهل الشركة الصغيرة أنّ أهل شركة فورتشن 500 «بيروقراطيين متخصصين» لا يعرفون في الحقيقة كيف يبنون عملاً ويشغلونه بصورة فعلية بدءاً من الأرض فصاعداً. لقد شعروا بأنّ جميع الموارد المتوافرة قد أفسدتهم.

عندما دفع العضوان التنفيذيان المركزيان CEOs [اللذان كانا جاهزين للسير في الممشى] إلى التحدّث بصراحة مع أعضاء الفريق الإداري الرفيع أدرك الفريقان وجود عدم إقدام متبادل بين النظراء. وبما أنّ هؤلاء هم الذين سيتولّون مسؤولية تطبيق التحالف، كان واضحاً أنّ هذا الافتقار إلى المواءمة المؤسّساتية سيكون عقبة لا يمكن تجاوزها.

تحديد ما إذا كان الشريكان قد بنّيا موقفاً مركزيّاً ذاتيّاً. النقطة الجوهرية هنا هي أن يدخل شريكا التحالف المباحثات حول التصميم المؤسّساتي بعقول منفتحة. وينبغي ألاّ يتشبّه أيّ منهما بعقلية «طريقي، أو الطريق العام» فيما يتعلّق بكيفية تنظيم التحالف. بل على الفريقين كليهما أن يكونا راغبين في إدراك أنّ التحالف ينبغي أن ينظّم بطرق معينة، وأن يتصرّفا على هذا الأساس (أي مؤسّسة مؤلّدة) غير متطابقة تماماً للطريقة التي تشتغل بها حالياً أي من الشركتين الأمّ.

تقييم واجهة الالتزام الإداري العليا. لدى الاطلاع على الأسباب الجوهرية لنجاح شركة توبان مور Toppan Moore (مشروع ياباني - كندي مشترك برأسمال قدره بليون دولار أمريكي، وبلغ عمره سبعاً وعشرين عاماً)

وغيرها من التحالفات طويلة العمر، يتبيّن أنّ هناك ثابتًا هو التزام التنفيذيين الكبار⁽⁷⁾. فقد كان جيم سوندرز Jim Saunders تنفيذي كبير من شركة موربزنس فورمز Moore Business Forms راغبًا في الالتزام برحلة أسبوع مرتين كل سنة وعلى مدى خمسة عشر عامًا للتأكد من أنّ الأمور ما زالت تسير على ما يرام. والمهمّ أيضًا أنّ زميله الياباني كان راغبًا في أن يفعل الشيء نفسه. فلم يوكل أيّ منهما هذه المهمة لأحد حتى عندما تعاظمت مسؤولياتهما. وصف الرئيس الياباني لشركة توبان مور تطوّر الشركة على النحو التالي:

«ما زالت توبان مور حتى الآن تتمتع بنجاح هائل. ليس هذا معيارًا للعديد من المشاريع المشتركة في اليابان. من أسباب النجاح أنّ مور هيأت ظروفًا جيّدة لتنمية الشركة. مور شركة أمّ حريصة. إذ بذل المسؤولون فيها جهدًا خالصًا لكي تقلع الشركة. منحونا استقلالًا ذاتيًا كبيرًا. لم يتدخلوا في شؤوننا. فكنا قادرين على تبني أساليب إداريّة معيّنة وترتيبها بحيث تتلاءم مع العادات اليابانيّة. وتنظر مور إلى توبان مور على أنّها شركة يافعة ولها مجال طويل الأمد من النمو. فمثلاً، لم تطلب منّا مور أبدًا أن يكون لدينا خطة استراتيجية مفصّلة. لنا قراراتنا بشأن الموظفين، والاستثمار، وتنمية الميزانية بدون استشارات مفصّلة. إنّنا نستطيع التصرف بحريّة، وقد تبيننا مبادئ يابانيّة عديدة، مثل التركيز الشديد، التوافق بين الشركات، تنوّع العمل، وأسلوب إدارة يقوم على الولاء والشعور الإنساني. ولهذا تعدّ شركة توبان مور أقرب ما تكون إلى كونها شركة يابانيّة تقليديّة⁽⁸⁾».

هل نستطيع تقييم «الميل نحو الالتزام» لدى المديرين الكبار ولو بصورة تقريبية قبل تشكيل التحالف؟ نعم هذا ممكن. إذ هناك أسئلة بسيطة شبيهة بالسيناريو تطرح في مرحلة التفاوض يمكن أن تعطي فكرة جيّدة نوعًا ما حول ما

إذا كان العضو التنفيذي يشعر بضرورة الالتزام وبإمكانتيته . وهناك مقياس ذو صلة بالموضوع هو الحاجة إلى تقييم ما إذا كان المفاوضون من أجل إقامة تحالف هم من محبي القفز من وظيفة إلى أخرى . وهل هم على استعداد لتقديم استقرار وثبات؟ إنَّ الثبات لدى المديرين الشركاء الذين سيشرفون على التحالف يُعدُّ عاملاً جوهرياً في بناء التلاؤم المؤسَّساتي .

التغلُّب على تلاؤم سيء

ربَّما لا يعوِّض أفضل التلاؤمات الاستراتيجية تلاؤماً مؤسَّساتياً ضعيفاً بسبب وجود علاقة سببية تربط بين التلاؤم المؤسَّساتي والأداء التحالفي . إذ سيقود التلاؤم الضعيف إلى أداء ضعيف ، لأنَّه عندما لا يستطيع الشركاء العمل بصورة جماعية ، فلن يكون ممكناً إيجاد كيان ناجح . ومع ذلك ، هنالك حالات من التحالفات الناجحة مالياً رغم ضعف التلاؤم المؤسَّساتي فيها . فالتحالف بين شركة نورث ويست North West وشركة كي . أل . أم KLM يعدُّ حالة من الحالات التي يتنازع فيها الشريكان علناً ولكن أياً منهما لا يرغب في إنهاء العلاقة بينهما بسبب الأرباح الطائلة التي يجنيها هذا التحالف . هذه حالة استثنائية ونادراً ما تحصل .

تستطيع الشركات التي شكَّلت فيما بينها تحالفاً ثم وجدت نفسها منخرطة في نزاع مع الشركاء ، أن تقوم بأعمال متنوعة :

- دراسة إحداث تغيير في إدارة التحالف . فلقد شهدت تحالفات عديدة حيث كانت أخطاء اختيار الجهاز الإداري فيها سبباً رئيسياً في ضعف التلاؤم المؤسَّساتي .
- إعادة تقييم أهداف التحالف وإقامة توقُّعات مشتركة حول الأداء المالي (لأنَّ توفير المال يمكن أن يساعد على تيسير الكثير من المشاكل) .

- زيادة التواصل بين الشركاء على المستوى الأعلى . إذ يمكن أن يكون لهذه الخطوة أثر توجيهي هام على مديري عمليات التشغيل .
- إعادة تقييم توزيع المسؤوليات الإدارية في التحالف ؛ إذ تحمّل المزيد أو القليل من المسؤوليات يمكن أن يساعد الشركاء على تحقيق أهدافهم .

فهم مجازفة التحالف

فيما عدا مجازفة الزمن والطاقات المهدورة الواضحة في حال فشل التحالف، فإن تشكيل تحالف يتضمن أنماطاً عديدة مختلفة من المخاطر . أحد هذه المخاطر يتضمن الاستثمار في الموجودات النوعية ذات الصلة بالعلاقة بين المتحالفين . إذ عندما يقام التحالف فإنَّ على الشركاء أن يستثمروا في موجودات متنوعة من أجل خلق العمل الجديد . والمجازفة هنا تكمن في أنَّ بعض الموجودات مثل المعمل والتجهيزات والأصول البشرية ربّما يكون لها استخدامات بديلة محدودة في حال إنهاء التحالف . فمثلاً، تمتلك شركتا سوبارو Subaru وإسوزو Isuzu لصناعة السيارات مصنعاً في الهند لصناعة السيارات بصورة مشتركة . هذا المصنع غير عادي لكونه في الواقع مؤلفاً من خطّي تجميع تحت سقف واحد مع تسهيلات مشتركة قليلة كورشة الدهان . وفي حال سعى أحد الشريكين لفكّ العلاقة، فإنَّ من غير المحتمل أن يستثمر صانع سيارات آخر في هذا المصنع . وهكذا فإنَّ الشريكين قد أقاما استثمارات نوعية ذات صلة بالعلاقات قيمتها محدودة خارج التحالف .

وهناك نمط آخر من المجازفات، ربّما كان أكثر حَسَماً، هو النمط التنافسي المقترن بفقدان التقنية والأسواق . لقد أصبحت ممارسة التشارك مع المنافسين شائعة . فشركة GE شاركت برات وويتني Pratt & Whitney لبناء محركات طائرات؛ وجنرال موتورز General Motors مشتركة مع تويوتا Toyota في بناء السيارات؛ وتشارك شركة وارنر لامبرت Warner Lambert مع فايزر PFizer في تسويق منتجات صيدلانية . إنَّ التحالفات بين منافسين بصورة

مباشرة، من ذوي التداخلات العملية الهامة، أقل ديمومة من سواها⁽⁹⁾. إذ إنَّ الأساس المنطقي لها حدسي؛ ومجرّد تعاون المنافسين لا يعني أنَّهم يكفون عن التنافس. فعندما يكون الشركاء منافسين كذلك، فإنَّ احتمال النزاع يتفاقم ويتوجّب على الشركاء ضمان عدم انتقال المعلومات الحساسة إلى المنافسين.

إنَّ الشركات غير المتنافسة لدى تشكيل التحالف، ربّما تتحوّل إلى منافسين إذا ما أنهى التحالف. وفي دراسة لأكثر من أربعين مشروع أمريكي - ياباني مشترك في قطاع صناعة السيارات كانت معظم الشركات اليابانية قد دخلت سوق الولايات المتحدة الأمريكية لأوّل مرّة⁽¹⁰⁾. ولقد أنهى حوالي ثلث المشاريع المشتركة بعد سنتين أو ثلاثة، مع اكتساب الشريك الياباني العمل في جميع الحالات ما عدا حالة واحدة. فماذا كانت النتيجة؟ أصبح الشركاء السابقون من الأمريكيان الآن منافسين، وساعدت الشركات الأمريكية منافسيها على توطيد أنفسهم، وكانت الشركات اليابانية عازمة على توطيد حضور طويل الأمد في سوق الولايات المتحدة الأمريكية⁽¹¹⁾.

والنموذج الثالث من المخاطر يتضمّن الأصول غير الملموسة لسمعة الشركة وصورتها. ولاستغلال قيمة الصنف الجديد «فيرجين براند» Virgin Brand، شكّلت شركة ريتشارد برانسون Richard Branson تحالفات عديدة في أعمال مثل مواد التجميل، والمشروبات غير الروحية، والسكك، والبيع بالمفرّق. وكانت استراتيجيتها التحالفيّة النموذجيّة رفد الصنف وخبرة العلاقات العامّة والاعتماد على الشركات الأخرى في رفع رأس المال. فإذا ما فشلت هذه الأعمال أو سواها بسبب إدارة الشركاء، فإنّه سيكون هناك خطر اقتران الصنف بالفشل.

مثال آخر، لنفرض أنّ شركة سلع استهلاكيّة أمريكيّة مهتمّة بدخول السوق الصينيّة. ووجد شريك صيني محلي، وأقيم مشروع مشترك لصناعة الصنف الذي تنتجه الشركة الأمريكيّة وتسويقه في الصّين. فإنَّ عدم قيام الشريك الصيني

بالأداء ربّما يضرّ بسمعة الشركة في الصّين ضررًا غير قابل للإصلاح، وربّما يضرّ بسمعتها في مكان آخر. ومن ناحية أخرى فإنّ الشركة الصّينيّة تجازف بسمعتها. وفي بعض الحالات تخلّت الشركات الصّينيّة عن أصنافها المحليّة لتكسب الوصول إلى التّقنيّة الأجنبيّة والإدارة الأجنبيّة، من أجل أن تشهد فقط فشل المشروع المشترك، وتآكل إدراك الصنف المحلي، وسقوط الحقوق المترتبة للصنف الأجنبي العائد للشريك. وفي هذه الحالة على الشركة الصّينيّة المحليّة ضمان قابليّة استمرار الصنف الأجنبي وتعزيزه في السّوق المحليّة. كما على الشركة المحليّة أن تدرك وتتوقّع سلفًا أنّ طرح صنف أجنبي ربّما يؤثّر سلبيًا على الصنف المحلي.

بقي هناك مصدران إضافيان للمخاطر. ذلك أنّه عندما تقيم شركة علاقة مع شركة أخرى ربّما تعطلّ علاقة بيّنة موجودة مسبقًا. فمثلاً، ربّما تكون شركة X زبونًا لشركة Y. وشركة Z منافسة لشركة X فإذا ما أقامت شركة Y تحالفًا مع شركة Z، فإنّ شركة X ربّما تقرّر، لأسباب تنافسيّة، أنّه لم يعد بإمكانها الشراء من شركة Y. وأخيرًا، يكون هناك خطر نشوء مسؤوليّة مشتركة عندما تدخل شركة في تحالف تعرّضها للخطر. فعلى سبيل المثال، تقيم شركة A تحالفًا مع شركة B وشركة B تقدّم موقع معمل يتقرّر فيما بعد أنّ له إشكالات بيئية كبيرة، فإنّ شركة A ربّما تتحمّل مسؤوليّة مشتركة تجاه الإشكالات والحلول النهائيّة.

إنّ التحدّي الذي يواجه الشركات قبل مفاوضات التحالف والانطلاق هو تحديد مستوى الاستثمار وعوامل الأمان المقترنة بالمشروع والضروريّة لإيجاد كيان مشغّل وقابل للبقاء. وعند هذه النقطة، تمثّل الموجودات النوعيّة ذات الصلة بالعلاقة قرارًا خطيرًا معزّزًا بالتوقّعات التي تفيد بأنّ القيمة الحاليّة للمدفوعات المستقبلية المحسومة من التحالف سوف تفوق تكاليفها - وكلّما زاد احتمال تصرّف أحد الشركاء تصرّفًا انتهازيًا، تعاظم عُزوف الشريك الآخر عن القيام باستثمارات نوعيّة ذات صلة بالعلاقة.

لقد رددت عدم الرغبة في تحديد المجازفة قبل التفاوض الموقف التالي الذي يصفه مدير إحدى التحالفات:

«تتضمن كل قضية مع شركائنا تفاوضاً مطوّلاً. فإذا ما قلنا عشرة، قالوا خمسة. ولا يهم إن كانت القضية هامة أم لا. وإذا ما قلنا دعنا نعمل «X» لأن «X» معقولة فإنهم يتحدّونا. حتى إنهم يوقعون على قضية ثم يرغبون في التفاوض عليها. أو يماطلون حتى يفوت أوان أن نعمل ما نريد عمله، وعندئذ علينا أن نعمله بطريقتهم. حتى القرارات الصغيرة تحتاج إلى موافقة الإدارة العليا. لدى كل فرد في فريق شريكنا عزوف هائل عن قبول أيّة مجازفة».

اختيار مديري التحالف

قال جون براون John Browne رئيس الهيئة التنفيذية في شركة بريتيش بتروليوم British Petroleum، في مقالة حديثة نشرت في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو Harvard Business Review: «إنّك لن تبني علاقة بين مؤسستك وشركة... بل تبني علاقة بين أفراد⁽¹²⁾. إنّها مسألة حاسمة غالباً ما جرى إغفالها، بوجه خاص، من قبل شركات كبيرة منخرطة في إقامة مشاريع كثيرة وإدارتها وإنائها. فغالباً ما يتعامى المديرون عن حقيقة أنّ ثقة الشريك وتحمّله مرتبطان مباشرة بقوة العلاقات القائمة بين الأشخاص. ففي أيّة شركة تعدّ قوة العلاقات بين الشركات وظيفة العلاقات بين المديرين الأفراد المنهمكين في إدارة التحالف يوماً بيوم. وعندما لا يكون قد نشأ تعاون في السابق، فإنّ احتمال ظهور عدم الثقة يتعاظم لأنّ العلاقات تكون ما زالت في مراحلها الأولى، ولأنّ المديرين لا يكونون متأكّدين من مهارات أقرانهم ومعرفتهم، وأهدافهم. وبدون وجود علاقات قويّة بين الأفراد في هذه المرحلة، لا تنمو الثقة. وفي أسوأ سيناريو لحالة ما، يكون من غير المحتمل نجاح أي اتفاق تعاوني يظهر، إذا ما تولّدت العداوات في عملية التفاوض.

مع افتراض أهميّة العلاقات بين الأشخاص، فلا بدّ من اختيار الأشخاص الذين سينخرطون في مفاوضات التحالف، بعناية. وكما أشرنا سابقاً، يعدّ التزام المنقّذين الكبار أمراً حاسماً. إذ تحتاج الشركات إلى تكليف مديرين عمليّتين في عمليّة تشكيل التحالف، بدءاً بمبادرة المشاريع المحتملة مروراً بتشكيل التحالف وانتهاءً بانطلاقته. والمديرون العمليّتون يأتون من الوحدات العمليّنة في الشركة وليس من هيئة الرئاسة. إنّ انخراط مديري العمليّات في المفاوضات يعني أنّ صانعي الصفقات والمختصّين بتنمية العمل لا يقودون العمليّة. قال أحد مديري تنمية العمل أنّ مكافأته تقوم على عدد الصفقات التي تُنجز. وغني عن القول إنّّه ليس لديه اهتمام بالنتيجة الفعلية للتحالف الذي يفاوض من أجله.

فمن الذي سيدير التحالف؟ من ناحية مثاليّة سوف يصبح المديرون المنخرطون في عمليّة تشكيل التحالف جزءاً من فريق إدارة التحالف. إنّ المديرين الذين سيديرون التحالف والعلاقة مع الشريك فعلاً يكونون في أفضل موقع ليطرحوا أسئلة قاسية في مرحلة مبكرة من العمليّة. والذين يتوقّعون إعطاء نتائج عندما يتشكّل التحالف هم أكثر الناس احتمالاً لتوجيه أسئلة عمليّية واستراتيجيّة ذات صلة أثناء التفاوض. وليكون هؤلاء المديرون ناجحون عليهم أن يكونوا قادرين على العمل ضمن علاقة تعاونيّة مع رؤساء عديدين، ومستويات عالية من الغموض، وغالباً، مع أهداف الأداء غير المنحاز لشركائهم.

وبعد تشكيل التحالف، غالباً ما تفاجأ الشركات عندما يعترض شركاؤهم على اختيار المديرين. وهذا يحدث باستمرار في التحالفات الدوليّة. وتكمن المشكلة أحياناً في سوء فهم الألقاب الوظائف، وفي حالات أخرى يشمئزّ الشركاء لافتقار انخراطهم في القرارات الإداريّة. ومهما كانت الأسباب، فإنّ على الشركات أن تضمن بأنّ خطّتها بشأن فريق الإدارة الأعلى للتحالف سوف تناقش أثناء المفاوضات. من الأفضل مواجهة المسألة مبكراً بدلاً من تعيين مدير

للمشروع المشترك ثم تكتشف أن شريكك يعترض على هذا الاختيار تاركاً المدير المعين ينتظر أشهراً لتقرير مصيره.

البنية الحاكمة للتحالف والثقة

هنالك قضايا توجيهية صعبة محتملة متنوعة لا بد من حلّها قبل بدء عمل التحالف وبعده. سوف تعتمد البنية الحاكمة (التوجيهية) المثالية على عوامل متنوعة، كأهداف التحالف، ومستوى الاستثمار، والظروف التقنية والآفاق الزمنية لدى الشركاء. وعلى الرغم من أنّ تحليلاً عميقاً لهذه القضايا لا يقع ضمن مجال هذا الفصل، فإنّ على الشركات أن تدرك أنّ طبيعة البنى الحاكمة للتحالف وشكلها سوف تتطور بمرور الزمن كلّما ظهرت استراتيجية التحالف وحدث تفاعل بين الشركاء. وما يبدو حاسماً في المراحل الأولى من المفاوضات ربّما يبدو لا صلة له بالموضوع بعد سنوات قليلة من العمل معاً بصورة وثيقة.

وفي النهاية، إنّ ما يحدّد البنى الحاكمة للتحالف هو مستوى الثقة فيما بين الشركاء. وتكون الضمانات اللاتعاقدية أكثر احتمالاً عندما يكون مستوى الثقة بين الشركاء عالياً، فمثلاً، في حالة الثقة العالية، يكون اتفاق التحالف أقلّ تفصيلاً بسبب انخفاض الانتهازية المدركة. وسوف تكون تكاليف الحاكمية (التوجيه) في ظلّ ظروف يسودها عدم الثقة أعلى، وسوف تكون الإجراءات متّسمة بالرسمية أكثر، كوجود وثائق تعاقدية أكثر تفصيلاً، واجتماعات لمجلس الإدارة أكثر عدداً، وتَفَحُّصٌ أدقّ من قبل المحامين، ومزيد من المراسلات بين رئاسة الشركاء والتحالف.

وبتطور مستوى عال من الثقة، يمكن خفض تكاليف إجراءات الضمانات والمراقبة. ففي تحالف جديد بين شركات بدون أرضية ثقافية مشتركة، أو تفاعلات مسبقة بين الشركاء، مثلاً، سوف ينعدم أساس الثقة عندما يشكّل التحالف. وفي مثل هذه الحالة، لا خيار للشركاء سوى الاعتماد على العقود

والمراقبة بصورة موسّعة. وربما تزيد الثقة فيما بينهم كلّما ازدادت التفاعلات وتطوّرت الصداقة والمودّة، بحيث تغدو المراقبة عند هذه النقطة غير ضروريّة. وإذا ما أريد للتحالف أن يكون ناجحًا لا بدّ للمديرين أن يدركوا أهميّة الدور الذي تلعبه الثقة، والذي ينبغي أن يستمرّ، أثناء إجراءاتهم للمفاوضات وقيامهم بإدارة التحالف. ويجب أن يدركوا كذلك أنّه كلّما زادت الثقة غدت الحاكميّة أكثر يُسرًا وأقلّ اعتمادًا على التفاصيل التعاقدية الصارمة. إذ إنّ التركيز المبدئي القوي جدًّا على المراقبة الرسميّة يمكن أن يؤدّي إلى اختيار إداري ضعيف، كما يشير الشاهد التالي:

«كانت غايتنا الاحتفاظ بالسيطرة على المشروع المشترك. فوضعنا مديرنا الأكثر قسوة وسلطة في المشروع المشترك. لم يكن ليفقد السيطرة. بقي في مكانه ثمانية عشر شهرًا».

يُسْتَهْلُ التفاوض بشأن تحالف وإقامته بعلاقة ديناميّة لا بدّ وأن تكون ناجحة وتمرّ عبر سلسلة مراحل انتقاليّة. إذ سوف يعرف الشركاء والمديرون الشركاء بعضهم بعضًا بمرور الزمن عندما يصبح التحالف كيانًا عاملًا قابلاً للبقاء. فالتحالفات الناجحة تكون تطوريّة جدًّا وتمرّ عبر سلسلة من الدورات المتفاعلة من التعلّم، وإعادة التقييم، وإعادة التعديل⁽¹³⁾. أمّا المشروعات الفاشلة فهي جامدة جدًّا، لا يتعلّم فيها الشركاء سوى النزر اليسير. التضمين واضح: لدى الحصول على المعرفة وانتقال الثقة الموجودة بين الشركاء، فإنّه يتوجّب على مديري التحالف أن يتوجّهوا راغبين نحو إجراء تغييرات في علاقاتهم التعاونيّة. وكلّما طال عمر التحالفات، فإنّ النجاحات السابقة والفشل، والتفاعل بين الشركاء سوف يؤثّر على مستوى الثقة في التحالف، إذ تزداد الثقة عادة بنجاح التحالف. كما يمكن للثقة أن تتناقص بمرور الزمن في حياة العلاقة. فمثلاً، عندما يشكّل تحالف، يكون هناك احتمال ذاتي بأنّ الشريك سوف يتعاون. إلّا أنّ التجربة ستؤدّي إلى تعديل هذا الاحتمال، الذي سيقود بدوره إلى تحوّل في مستوى الثقة.

المرونة في الإدارة وتقييم الأداء

من مفاتيح نجاح علاقة تعاونية هو أن تكون المنافع التي يجنيها الشركاء أكبر من الصفقة ذاتها. وبعبارة أخرى، يمتد مجال التعاون إلى ما وراء الحدود الضيقة لاتفاقية التعاون. فالشركات التي تصرّ على شروط دقيقة وقانونية في اتفاقية التحالف سيجدون من الصعب توسيع مدى التحالف أو تغييره إذا ما برزت فرص جديدة. من المحتم أن يعرف الشركاء بعضهم بعضاً أكثر بعد تشكيل التحالف، الأمر الذي ربّما يسفر عن إيجاد مجالات جديدة للتعاون. ونتيجة لذلك، على الشركات أن تخطّط لتضمين اتفاقاتهم أكثر مجالات ممكنة لتغييرات غير معقّدة وغير قانونية. ويقال إن اليابانيين يفضلون أن تكون اتفاقيات تحالفاتهم مؤلفة من صحيفة واحدة ليتيحوا للشراكة أن تنمو وتتطور. وفي حين أنّه ربّما يكون هذا مبالغاً، فإن بحثنا قد وجد أنّ الشركات اليابانية تنزع إلى أن تكون أقلّ اهتماماً بالتفاصيل التعاقدية من الشركات الأمريكية. كما سمعت مديرين أمريكيين يشكّون من أنّ اتفاقيات مشاريعهم المشتركة مفصلة جداً بحيث أصبح من المستحيل تغيير أي شيء.

وبالإضافة إلى المرونة في الاتفاقية ذاتها، من المهم أن تكون هناك مرونة في عملية التفاوض. فإذا لم تجر العملية كما هو مخطّط لها فلست مضطراً لأن تحشر نفسك في زاوية. كذلك لا بدّ من ضمان وجود زمن كاف للمراجعة قبل التوقيع على الاتفاقية النهائية. وتصمّم المراجعة بهدف تمحيص نية التحالف وضمنان تلبية الأهداف مع معرفة طبيعة الاتفاقية المقترحة. وهذا ربّما يعني تبطيء العملية. ولكن من الأفضل طرح الأسئلة قبل تشكيل التحالف. فكثيراً ما يقول مديرون بأنّ الإشكالات المقترنة بتحالفاتهم هي نتيجة الإعداد الضعيف والضغط من أجل إنجاز الصفقة بسرعة. ونتيجة لذلك، فإنّ سبب تحوّل بعض القضايا إلى مشكلات فيما بعد هو أنّها لم تعالج أثناء تشكيل التحالف ومراحل التفاوض.

التشكيل المنهجي للتحالفات

لضمان مقارنة منهجية لتشكيل تحالف، فإنَّ بعض الشركات المنخرطة في تحالفات عديدة قد طوّرت عمليّات تنمية للتحالفات. وغايتها إقامة تناسق في تنمية التحالف وإيجاد مجموعة عامّة من المعايير تقيّم بموجبها تشكيل التحالف وأدائه. ينبغي أن تتضمن عمليّة تنمية التحالف سلسلة من نقاط التدقيق التي يجب أن تُلبّى قبل أن تسير العمليّة قُدماً. ويجب أن تصمّم العمليّة بحيث تضمن أنَّ الأسئلة الجوهرية قد طرحت ونوقشت خلال عمليّة تشكيل التحالف. وتتضمن هذه الأسئلة، ما يلي:

- هل هناك أهداف مفهومة ومتفق عليها قبل تشكيل التحالف؟
- كيف سيدمج التحالف مع استراتيجية الشركة الأم؟
- هل هنالك انسجام ثقافي ومواءمة مؤسسية بين الشركاء؟
- هل يعزز التحالف القوى التكميلية للشركاء؟
- هل ستحدّد استراتيجية الخروج في الواجهة العليا؟
- هل هناك عمليّة مراقبة لتحالفات جديدة؟

إذا ما طبّقت عمليّة تنمية التحالف المنهجية بصورة صحيحة، فإنّها سوف تضمن ما يلي:

- أن تكون المشاريع استراتيجية بالنسبة للشركاء،
- وأن تعطي المشاريع الأهداف المالية،
- وأن تسير المشاريع بسرعة عبر عمليّة الموافقة المشتركة المطلوبة،
- وأن تحدّد مخاطر المشروعات وتحدياتها وتُفهم من قبل جميع الفرقاء المنخرطين في عمليّة التشكيل.

السيطرة على عدم استقرارية التحالف

لقد وصفت التحالفات بأنها «سباق للتعلّم» مع سيادة من هم أسرع في التعلّم على العلاقة⁽¹⁴⁾. ومن الواضح أنّ هناك رابحون وخاسرون في سيناريو عدم الاستقرار المحتّم هذا. ومع ذلك تعيش بعض التحالفات الدوليّة وتزدهر لسنوات عديدة، مع ازدياد تنافس الطرفين في علاقة «ربح - ربح» (رابحة للطرفين). وهذا يثير مسألة كون بعض التحالفات أكثر استقرارًا من سواها. تُعرّف لا استقرارية التحالف بأنها تحول كبير في حالة العلاقة التي لم تخطّط ولم تكن ناضجة بين منظور أحد الطرفين أو كليهما، أو من منظور جميع الأطراف. ففي معظم التحالفات لا يكون لدى الشركاء خطة محدّدة لإنهاء مشاريعهم المشتركة. يمكن أن يكون إنهاء التحالف قبل أوانه جاريًا لشركاء المشروع. على أيّة حال، من المهم أن نكرّر أنّ عمر التحالف يجب ألاّ يعادل بنجاحه.

يدرس هذا الفصل كيف يمكن للمديرين المشتركين في تحالف أن يسيطروا أكثر على عدم الاستقرار. من الهموم الخاصّة للتحالفات الدوليّة هو تعلّم أحد الشركاء بحيث يؤدّي ذلك إلى قلب ميزان قوّة التحالف. فعندما يقلب اكتساب المعرفة ميزان قوّة المساومة بين الشركاء، فإنّ القاعدة التعاونيّة للتحالف ربّما تتآكل ويُسفر الأمر عن عدم استقرارية المشروع. ويجب ألاّ يساوى عدم الاستقرار بالأداء العالي. إضافة إلى أنّه ينبغي ألاّ يكون الاستقرار دائمًا هو الهدف الأوّل للتحالف. فإذا ما كان التعلّم من تحالف، أو من شريك تحالف هدفًا، فإنّ التحالف ربّما يكون انتقاليًا. ومع ذلك، إذا ما أدرك المديرون العوامل المؤثّرة في استقرارية التحالف، فإنّ بإمكانهم منع حدوث تغييرات غير ناضجة في علاقات الشركاء، أو السيطرة عليها.

لقد قدّمت حالة شركة توبان مور، المذكورة سابقًا، درسًا هامّة عديدة لأيّة شركة مهتمة بالحفاظ على علاقة تحالفية طويلة الأمد، ومستقرّة. الدرس

الأول هو أنَّ شركة مور اختارت تركيز أنشطتها على تقوية التحالف نفسه وبناء علاقة مع شريكها، بدلاً من تجميع معرفة البلد المحليَّة وتركيمها. إذ إنَّ المحاولات المكشوفة لبناء معرفة محلِّيَّة للبلد بالإفادة من خبرة الشريك المحلي، غالباً ما تكون شفاقة وربما تفسَّر على أنَّها ذات طبيعة تنافسيَّة أكثر ممَّا هي تعاونيَّة. والدرس الثاني، هو أنَّ شركة مور كانت راغبة في أن تلعب دور التلميذ وليس دور معلِّم فقط، وهو أمر صعب على العديد من الشركات الغربيَّة فقد تعلَّمت مور من مشروعاتها المشترك، وسمحت للمشروع المشترك أن يطرَّور ثقافته وأنظمتها الخاصَّة به.

وجدت في بحثي للمشاريع الأمريكيَّة - اليابانيَّة المشتركة أنَّ العديد من الشركات الأمريكيَّة قد أدركت خطورة مقترنة باكتساب الشريك الياباني للمعرفة المحليَّة، وحاولت تبطيء جهود الشركاء الأجانب في التوطَّن محليًّا. ففي إحدى الحالات، على سبيل المثال، نصَّت اتفاقية المشروع المشترك بصورة محدَّدة على عدم السماح للمشروع أن ينافس مباشرة الشركة الأمريكيَّة الأم في مجال عمل السيارات المحلي. وفي حالة أخرى التزم الشريك الأمريكي بلعب دور كبير في معظم مظاهر إدارة المشروع المشترك. فأنشئ مكتب موحد للمشروع المشترك، وأقيم فعلاً ضمن المكتب الرئيسي للشريك الأمريكي من أجل تيسير تبادل الآراء بين الشريك الأمريكي وموظفي المشروع المشترك.

يمكن لشركة محلِّيَّة أن تزيد من صعوبة تعلُّم الشريك الأجنبي. ففي دراستي للمشاريع الأمريكيَّة - اليابانيَّة المشتركة، وجدت أنَّ الشركات اليابانيَّة كانت عموماً تسيطر على تقنيَّة التصنيع، وهي حالة شائعة عندما يكون هدف الشريك الأجنبي الأول هو دخول السَّوق. وإذا ما استطاع شريك محلي أن يوطد تقنيَّته كرافد هام للمشروع، فإنَّ مهمَّة تعلُّم الشريك الأجنبي سوف تتضمَّن أكثر من مجرد المعرفة المحليَّة. كذلك ستكون لدى الشريك المحلي فرصة أفضل لبيدَّ الشريك الأجنبي في التعلُّم لأنَّ اعتماده على تقنيَّة الشريك الأجنبي

سوف يتضاءل. وفي العينة الأمريكية - اليابانية، صُنِّفت ثلاثة مشاريع مشتركة بأنها تلقت إسهامات تقنية متساوية من كلا الشريكين، أما في المشاريع الأخرى، تركت الشركات الأمريكية نفسها غير محمية لأن اعتمادها على تقنية شريكها وإدارته لعملية التصنيع.

لن تكون محاولات تقييد تعلُّم الشريك الأجنبي ناجحة دائماً، خصوصاً في بيئة مفتوحة كالولايات المتحدة الأمريكية. ففي أحد المشاريع الأمريكية اليابانية المشتركة، حاول الشريك الأمريكي أن يقدم مدير المعمل ولكنَّ الشريك الياباني، بفضل امتلاكه لأكثرية المشروع لم يسمح بذلك. فقدَّم الشريك الأمريكي للمشروع المشترك مديراً واحداً فقط، وحاول الشريك الياباني، بصورة واضحة، أن يحدَّ من دور الشريك الأمريكي في تشغيل المشروع المشترك. وعندما أنهى المشروع قبل الأوان، أقام الشريك الياباني معملاً أمريكياً آخر لتطوير عمل مع صانعي سيارات محليين. وفي حالة أخرى، أشار موظف تنفيذي أمريكي شريك إلى «أنَّ الشريك الياباني أراد لنفسه أيَّ موطئ قدم في الولايات المتحدة يمكن أن نقدِّمه له. لقد استخدمونا ثم ألغوا بنا جانباً».

التنوع الثقافي والاستقرار

هنالك مظهر آخر مقترن بالسيطرة على عدم الاستقرار هو التنوع الثقافي لشركاء التحالف. لقد أكدت مقالات عديدة كتبت حول التحالفات حدوث إشكالات عندما تشكّل شركات من بلدان مختلفة تحالفات. إذ إنَّ وجود اختلافات ثقافية مجتمعية بين الشركاء يسهم في لا استقرارية التحالف⁽¹⁵⁾. يزيد التنوع الثقافي، بالتأكيد، صعوبة إدارة التحالف الدولي. ويشير بحثنا، على أية حال، إلى أنَّ العلاقة بين التنوع الثقافي والاستقرار تعتمد على ما إذا كان أحد الشركاء ينظر إلى الاستقرار من المنظور المحلي أو من منظور الشريك الأجنبي.

عندما يكتسب الشريك الأجنبي خبرة محلية ويبني قاعدته المعرفية المحلية، فإنَّ الفجوة بين الشريكين المحلي والأجنبي تضيق . وعندما يحدث ذلك يصبح عدم استقرارية التحالف أكثر احتمالاً لأنَّ الوصول إلى المعرفة المحلية كان من الأسباب الجوهرية لتشكيل التحالف . ولهذا، إذا لم يتكيف الشريك الأجنبي مع البيئة المحلية، فإنَّ التنوع بين الشركاء ربّما يعزز الاستقرار .

يُعدُّ الوضع مختلفاً، نوعاً ما، من منظور الشريك المحلي المتكيف مع الشريك الأجنبي . فإذا ما زاد الشريك المحلي فهمه لثقافة الشريك الأجنبي، فإنَّ استقرارية المشروع ربّما تزداد بسبب ازدياد فهم الشركاء لسلوك بعضهم بعضاً . وفي نموذج المشاريع الأمريكية - اليابانية المشتركة فإنَّ المجال الذي كان من الصعب على المديرين الأمريكيين فهمه هو قرارات التسعير للزبائن اليابانيين . فالزبائن اليابانيون يتوقعون انخفاضاً سنوياً في الأسعار، ويرون أنَّ زيادات الأسعار هي خيار الملاذ الأخير للعارضين (الموردين) . وبالتالي كانت بنية التسعير لمنتجات المشروع المشترك مصدراً كبيراً للنزاع بين شركاء المشروع المشترك . في حين أن فهم الشريك الأمريكي المتزايد لمقاربة الشريك الياباني المتعلقة بالتسعير ربّما يُلغي في المستقبل مصدراً كبيراً من مصادر النزاع .

الخلاصة

لإنجاز نتيجة تحالفية عالية الأداء، وثقة عالية بين الشركاء، وابتكاراً عالياً للقيمة، لا بدَّ من حلِّ قضايا إدارية جوهرية عديدة . إنَّ التحدي الذي يواجه العديد من المديرين هو إدراك أنَّ طور تجميع المعرفة في مرحلة مبكرة من عملية التخطيط يعدُّ أمراً ضرورياً وليس خياراً . فكثير من الشركات تقفز إلى المفاوضات بشأن التحالف بدون تخطيط كاف . إنَّ فشل تخطيط التحالف بصورة مناسبة، وبعبارة أدق، إن فشل التخطيط للتفاوض يزيد من احتمال فشل

التحالف. فلنتأمل السيناريو التالي الذي كتبه أحد المديرين في تحالف فشل في النهاية:

«انطلق المشروع المشترك على قاعدة الإيمان الأعمى. كان لكلّ شريك بعض التوقعات بشأن الآخر لم تتحقّق. فنشأ نزاع بين الشركاء غير قابل للحلّ. شركة مورونا Morota (وهو اسم التنكر لشريك ياباني) ترغب في أن تخسر مالاً في المشروع المشترك طيلة الفترة التي تستغرقها لبناء حصّة في السوق ونوعية جيّدة في أمريكا الشماليّة. أمّا ويلسون Wilson (وهو اسم التنكر لشريك أمريكي) فتوقّع إنتاجاً أسرع وكفاءة أعلى. والشئ الوحيد المؤكّد في البداية هو أن تكون شركة تويوتا Toyota زبوناً. وعندما أقيم المشروع المشترك ظنّ الشركاء أنّهم كانوا متناسقين فيما يتعلّق بالأسعار وهوامش الأرباح. والواضح أنّ ذلك الافتراض لم يكن صحيحاً. إذ أراد ويلسون Wilson أن يحقّق قفزة سريعة وكان يساور مسؤولي الشركة شكّ في إقامة استثمار مديد. فقد توقّع ويلسون ربّما في غضون سنتين أو ثلاثة، في حين توقّع مورونا أن يخسر المشروع المشترك لمُدّة تتراوح بين خمس سنوات وستّ سنوات».

وعلى الرّغم من أنّ جميع المشاكل التي وصفت في هذا المثال لم تنشأ كلها عن تخطيط وتفاوض ضعيفين، لو أن الشركاء قد أعدوا للمفاوضات إعداداً مناسباً وواجهوا القضايا المثارة في هذا الفصل، فإنّ التحالف إمّا أن يكون قد حقّق نجاحاً أكثر أو أنّه لم يتمّ أساساً. ولكن، بدلاً من ذلك، أقيم المشروع على أساس مفهومات غير واضحة للشريك حول كيفة ابتكار القيمة وحول دواعي إنشاء المشروع، وحول المخاطر المشمولة في المشروع. وبعبارة أخرى، لم يرقم أيّ من الشريكين بالإعداد المناسب للتحالف. خاضت الشركتان التفاوض وعملية التشكيل بصورة مشوشة وانتهوا بتحالف ضعيف الأداء وبحظّ للنجاح قليل.

لا حاجة لجميع التحالفات أن تسير على طريق المثال السابق. فإذا ما تشكّلت التحالفات وأديرت بروح الاستراتيجية المشتركة والنتائج الاقتصادية، ودرس الشركاء بعناية القضايا التي حُدّدت في هذا الفصل، فإنه يمكن تحديد قضايا تعاونية عديدة غالبًا ما تكون عسيرة، قبل أن يخرج الشركاء التحالف عن خط سيره. ففي بعض الحالات، ربّما تقرّر الشركات، بعد دراسة متأنية لهذه القضايا، أنّ التحالف ليس هو المسار الصحيح. ربّما تكون خطورة التشارك عالية جدًّا، أو ربّما يكون هناك افتقار للمديرين الأكفاء كي يُسيّروا المشروع. فمن الأفضل بكثير اكتشاف هذه الأمور قبل تشكيل التحالف من الوصول، بعد إنفاق مبالغ طائلة، إلى علاقة عاطلة يكون إنهاؤها مكلفًا وصعبًا.

ملاحظات

1. Arvind Parkhe, "Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies*, vol. 22 (1991), pp. 579–602.
2. Farok C. Contractor and Peter Lorange, eds., "Why Should Firms Cooperate: The Strategy and Economic Basis for Cooperative Ventures," *Co-operative Strategies in International Business*, (Toronto: Lexington Books, 1988), pp. 3–30; Maheshkumar Joshi and Andrew C. Inkpen, "Cooperation in a Competitive World: A Framework of Global Strategic Alliances," *Competitive Intelligence Review*, vol. 7, no. 2 (1996), pp. 46–55.
3. Andrew C. Inkpen, "Creating Knowledge through Collaboration," *California Management Review*, vol. 39, no. 1 (1996), pp. 123–140.
4. Todd Saxton, "The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes," *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1997), pp. 443–462.
5. Andrew C. Inkpen and Paul W. Beamish, "Knowledge, Bargaining Power and International Joint Venture Stability," *Academy of Management Review*, vol. 22 (1997), pp. 177–202.
6. Peter S. Ring and Andrew Van de Ven, "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review*, vol. 19 (1994), pp. 90–118.
7. After 27 years of operation, the Toppan Moore joint venture was terminated amicably. Moore's stake in Toppan Moore was sold to Toppan

Printing. According to Moore, the company decided to withdraw from the exclusive arrangement with Toppan to expand its activities in the Japanese market.

8. For a more detailed analysis, see P. Beamish and S. Makino, *Toppan Moore* (1992), Western Business School Case No. 9-92-G001.

9. Seung Ho Park and Gerardo R. Ungson, "The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution," *Academy of Management Journal*, vol. 40 (1997), pp. 279-307.

10. Andrew C. Inkpen, *The Management of International Joint Ventures: An Organizational Learning Perspective* (London: Routledge Press, 1995).

11. An excellent discussion of the competitive risks of collaboration can be found in Joel Bleeke and David Ernst, "Is Your Strategic Alliance Really a Sale?" *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 1 (1995), pp. 97-105.

12. Steven E. Prokesch, "Unleashing the Power of Learning: An Interview with British Petroleum's John Browne," *Harvard Business Review*, vol. 75, no. 5 (1997), pp. 146-168.

13. Yves Doz, "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, vol. 17 (special issue summer 1996), pp. 55-83.

14. G. Hamel, Y. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors—and Win," *Harvard Business Review*, vol. 67 (January/February 1989), pp. 133-139.

15. Parkhe, "Interfirm . . .," proposes that societal cultural differences between partner firms will be negatively related to alliance longevity. In contrast, Park and Ungson, "The Effect . . .," found that Japanese-American joint ventures lasted longer than American-American joint ventures.

الهاكميّة المقارنة المشتركة والاستراتيجية العالميّة المشتركة

انانت كي. سوندارام Anant K. Sundaram

مايكل برادلي Michael Bradley

سيندي أ. شيباني Cindy A. Schipani

جيمس ب. وولش James P. Walsh

على أبواب الألفيّة الجديدة، أصبح من الواضح تماماً أنّ المعركة الملحميّة بين الشيوعيّة والرأسماليّة قد حُسمت لصالح الرأسماليّة، على مدى المستقبل المنظور، على الأقلّ. على أيّة حال، يبدو أنّ نموذج الرأسماليّة الذي يمكن أن يخدم حاجات المجتمع والاقتصاد بصورة أفضل، مفتوح للجدل. مثلاً، هل سيكون هذا النموذج مماثلاً لمبادئ «الحرّيّة للجميع»، و«البقاء للأنسب»، و«التنوّع المركز على المساهمين» التي نشهدها في بلدان مثل

(*) تلفت هذه المقالة إلى أن المؤلفين شاركوا في كتابة «أهداف ومسؤولية الشراكة: التوجيه المشترك عند مفترق الطرق الذي يتعين فيه على المرء أن يتخذ قراراً أو أن يختار موقفاً أو وجهة ما». حول موضوع «التحديات في توحيد الجهود للتوجيه» في مجلة القانون والمشاكل المعاصرة، التي صدرت في جامعة ديول في خريف 1999 والتي أطلق عليها بدأ من هذا التاريخ BSSW بغية تخفيف الإلتباس ستتضمن هذه المقالة حداً أدنى من الهوامش والاستشهادات المحددة. انظر BSSW للمراجع المستفيضة والاستشهادات وبعض المناقشات الموسعة المترابطة - ذات العلاقة -.

الولايات المتحدة الأمريكية؛ أم هل سيكون مماثلاً لنموذج «التنوع المركز على مالكي الحصص» الذي نشهده في قارتي أوروبا وآسيا؟

يعتمد جواب السؤال هذا على أنظمة الحاكمية المشتركة التي تبرز وتنتشر في الاقتصاديات الكبرى في العالم. إذ تُنفَّذ معظم الأنشطة الاقتصادية في جميع أنحاء العالم من قبل مؤسسات، وبالتالي فإنَّ أهدافها وسلوكها (ومن ثمَّ طبيعة استراتيجيتها وعملياتها) تتحدّد بفضل أنظمة الحاكمية المشتركة ومناهجها. وما لا يقلُّ أهميّة عن ذلك هو أن لأنظمة الحاكمية المشتركة ومناهجها أثر كبير على أنماط الاستراتيجيات التي تصوغها المؤسسات وتطبّقها.

انطلاقاً من تعريف الحاكمية المشتركة وتقييم موجز لدورها وأهميّتها، نبدأ، أولاً، بمراجعة العناصر الأساسية لأنظمة الحاكمية وآلياتها الرئيسية الداخلية والخارجية. ثمَّ نفحص الأنماط الثلاثة الأكثر أهميّة من أنظمة الحاكمية المشتركة - الولايات المتحدة، وألمانيا، واليابان - ونصف خصائصها مع آليات الحاكمية الداخلية والخارجية هذه. تحصر أنظمة الحاكمية الثلاثة هذه تنوّعات أنماط أنظمة الحاكمية وعناصرها الواسعة التي نجدها في مجموعة بلدان الثلاث: الأنجلو - أمريكية (الولايات المتحدة)، وأوروبا القاريّة (ألمانيا)، والشرق الأقصى (اليابان). ثمَّ نراجع الفروق بين الأنظمة الثلاثة لنستخلص نتائج من أجل صياغة استراتيجية مشتركة وتطبيقها.

وأخيراً، نلخص بعض التحوّلات الجوهرية الجارية في أنظمة الحاكمية الثلاثة المتنافسة، ونعلّل احتمال تفوّق نظام الحاكمية الأنجلو - أمريكي على البقية. ونختم البحث بتقييم لتضمنات هذا الاستنتاج للتنافس العالمي والاستراتيجية العالمية.

الولايات المتحدة واليابان وألمانيا هي أكبر الاقتصاديات الصناعية الثلاثة في العالم، التي يصل مجمل ناتجها القومي GNP معاً إلى أكثر بقليل من نصف الناتج القومي للعالم. إن عالم أكبر المؤسسات في الدنيا مأهول في غالبيّته

بشركات تنتمي إلى إحدى هذه البلدان الثلاث. فمثلاً، كان 70٪ تقريباً من أكبر الشركات المالية العالمية الـ 500 موجودة في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان. وغالباً ما تكون الشركات المنتجة لهذه البلدان الثلاثة من بين المنافسين العالميين الكبار لبعضهم بعضاً في قطاعات واسعة المدى مثل، السيارات، والكيمائيات، وأنصاف الموصلات، والآليات الكهربائية، والإلكترونيات، والخدمات المصرفية والمالية. لقد أصبحت أساليب الحاكميات لدى هذه الشركات حاسمة في المنافسة العالمية، لدرجة أن طبيعة الحاكمية المشتركة أصبحت وثيقة الصلة بطبيعة المؤسسة الصناعية وبنية السوق. فضلاً عن أن هذه الأنظمة الحاكمية قد أحدثت فيضاً من المؤثرات الكبرى عبر حدودها الخاصة. فهناك العديد من البلدان الأوروبية كالنمسا وبلجيكا وهنغاريا (وبمدى أقل، فرنسا وسويسرا) والكثير من بلدان أوروبا الشمالية قد طوّرت أنظمة الحاكمية المشتركة لديها بما يتفق مع الخطّ الأنكلو - أمريكي. كذلك الاقتصاديات المتحررة حديثاً من أوروبا الشرقية يبدو أنها سلكت الخطوط الألمانية كذلك في نمذجة أنظمة الحاكمية لديها. أما الفيض الياباني من المؤثرات فهو واضح أكثر في آسيا حيث كانت الشركات اليابانية أكبر المستثمرين الأجانب بصورة مباشرة خلال العقد الأخير من القرن العشرين. أما الأنواع المختلفة من نظام الحاكمية الأنجلو - أمريكي فواضحة في بلدان مثل المملكة المتحدة، وكندا، وأستراليا، ونيوزيلاندا.

لقد دفعت الأزمة الآسيوية التي حلّت في اقتصاديات تايلاند وإندونيسيا والفلبين وكوريا (1997 - 1998) بدور أنظمة الحاكمية الثلاثة إلى بؤرة الاهتمام الشديد. إذ إنّ تطوّر اقتصاديات هذه البلدان في السنوات التي أعقبت الأزمة، ونموذج الحاكمية الذي سوف يعزّز هذا التطوّر، قد أثار أسئلة فورية وهامة تتعلق بنوع نمط نظام الحاكمية الذي ستبتناه هذه البلدان، وأيّ الأنماط سوف يسود على المدى البعيد.

الحاكمية المشتركة: تعريفها، ودورها، وآلياتها

يشير مصطلح الحاكمية المشتركة إلى عملية الإدارة العليا التي تدير ابتكار القيمة وتتوسط لإحداثها من أجل المطالبين المشتركين المختلفين (بما فيهم المجتمع بأكمله) ونقل القيمة فيما بينهم ضمن سياق يضمن المسؤولية تجاه هؤلاء المطالبين بصورة متزامنة.

لنلاحظ جوانب جوهرية عديدة في التعريف. أولاً، الحاكمية المشتركة هي «عملية» أكثر منها نتيجة، وهي آلية متطورة أكثر منها ساكنة أو لقطة واحدة. ليس من الممكن الإحاطة بمنظر الحاكمية بـ «لقطة»؛ إذ يتطلب فهمها التركيز على ما وراء الجهود (الدخل) والنتائج (الخرج)، وفحص كيفية نشوء ممارسات الحاكمية وأين تكون في الصدارة. وتسود قضايا الاعتماد على المسار سلفاً. ثانياً، الحاكمية المشتركة تقع بصورة واضحة في قطاع الإدارة العليا. ولكونها كذلك، فإنَّ الحاكمية المشتركة تمارس تحديد دور مجلس المدراء (أي، كيف يفكرون في غرفة لوائح الأسعار وكيف يديرونها)، ويضعون جزءاً كبيراً من مواصفات عمل الموظف التنفيذي الرئيسي Chief executive officer/CEO. وفي المؤسسات الحديثة، لا يمكن أن تصاغ استراتيجية كبرى من أجل التطبيق على المستوى المشترك (وحتى، في أغلب الأحيان، على مستوى الأقسام) دون تدقيقها والموافقة عليها من قبل المجلس. ثالثاً، نلاحظ التأكيد على ابتكار القيمة، ونقل القيمة. ابتكار القيمة هو الغاية الجوهرية لجميع النشاط المشترك. وفي الوقت الذي يُترك فيه مفهوم القيمة في هذا التعريف غامضاً عن قصد فهو يحصر فكرة القيمة الاقتصادية، ومن ثم الأرباح وبالتالي الكفاءة. يعدّ الحفاظ على التركيز على الأرباح والكفاءة بالطريقة التي تدار بها المؤسسة شرطاً ضرورياً لحاكمية جيدة. على أية حال، إنَّ وجود القيمة، يتضمّن بدوره وجود الربوع الاقتصادية، ومثل هذه الربوع تثير، مع وجود مطالبين كثر، قضايا مقترنة بتوزيع الربوع (أي أنَّها تثير مسائل الإنصاف والعدل في المشاركة بالقيمة

المشتركة). لذلك، تتضمن الحاكمية الجيدة (وبعبارة أدق، تتطلب) شكلاً من أشكال توزيع القيمة المنصف والعاقل، سواء كان ذلك خطأ أم صواباً. وهكذا، كما هو الحال مع كل القضايا الاقتصادية - الاجتماعية الكبيرة، فإن وسائل معالجة قضيتي الكفاءة والعدل وأساليبها تعدّ في صميم الحاكمية الجيدة⁽¹⁾.

رابعاً، يؤكّد التعريف دور المطالبين والمسؤولية كليهما. المطالبون في المؤسسة هم مالكو الحصص الذين يستطيعون من خلال علاقاتهم الاقتصادية الظاهرة أو الباطنة مع الشركة (أو سوف يستطيعون) أن يقيموا دعوى على عائدات الشركة والتدفّقات النقدية. يشمل حاملو الحصص أمثال هؤلاء حاملي الأسهم والموظّفين والزبائن والدائنين والموردين (العارضين) والمنافسين، وحتى المجتمع بأكمله الذي توجد فيه الصيغة المشتركة. تتألف هذه القرينة بدورها من بيئة خارجية تشمل الاقتصاد الشامل (أسواق المنتجات، وأسواق الرساميل، وأسواق الأيدي العاملة، وأسواق الأصول العينية والتقنية) والقوانين والأنظمة وحقوق الملكية (بما في ذلك النظام الإلزامي) والسياسة، والثقافة، والنماذج الاجتماعية والاقتصادية (التي لا يتقيّد أيّ منها بالدولة الوطنية للمؤسسة). إنّ فكرة اشتغال الحاكمية على المسؤولية تجتذب التصوّر بأنّ الحاكمية الجيدة تعدّ طريقاً باتجاهين؛ إذ كما تكون المؤسسة مسؤولة عن الحاكمية تجاه مالكي حصصها، فإنّ ممارسات الحاكمية تجدد كذلك في الوقت ذاته الطريقة التي يراقب بموجبها مالكو حصص الشركة (بما في ذلك المجتمع عموماً) الشركة ويضبطونها.

على الرّغم من واقعة أنّ الحاكمية تحتل بوضوح سدة الصدارة في الموقع الإداري، وعلى الرّغم من كونها شرط لا بدّ منه من شروط صياغة الاستراتيجية وعملية تطبيقها، فإنّه من الغريب أنّ العلماء في الإدارة وسياسة الأعمال والاستراتيجية المشتركة⁽²⁾ لم يولوها من الاهتمام إلاّ قليلاً. إذا كان الاهتمام يوجّه تجريبياً، ويتأصل بصورة عامّة في تراث الحاكمية المشتركة الضيق، والتي

كانت تعدّ مشكلة وكالة ناجمة عن تقاسم الملكية والسيطرة بين الشركة ومزوّديها برأس المال. إنّ هذا الاهتمام الضيق بالشركة فقط ومزوّديها برأس المال جاء من أدبيّات المال⁽³⁾. لقد أصبحت هذه النظرة المحدودة لمشكلة الحاكميّة التي تركّز على العلاقة بين الشركة ومزوّديها برأس المال فقط سائدة في الأدب الذي قُبِلَ بصورة آليّة على الأغلب⁽⁴⁾.

على أيّة حال إنّ الحاكميّة المشتركة أكثر من مجرد علاقة بين الشركة وممّولّيها. فالموظفون التنفيذيّون الرئيسيّون CEOs ومجالس الشركة المشتركة يهتمّون بالتأكيد بقائمة من القضايا أطول بكثير. والواقع أنّ السبب «لماذا» على وجه الدقّة هو الذي جعل لقضايا الحاكميّة المشتركة ذلك الأثر العميق والواسع على معظم جوانب تشكيل الاستراتيجية وتطبيقها. ويمكننا الحصول على فهم أفضل للسبب «لماذا» (وللأسلوب «كيف») عندما نفحص آليّات الحاكميّة المشتركة الخارجيّة والداخليّة الأساسيّة.

آليّات الحاكميّة المشتركة الخارجيّة والداخليّة

هنالك خمسة عناصر للبيئة الخارجيّة للحاكميّة المشتركة: أسواق الرساميل، وأسواق المنتجات، وأسواق العمالة (بما في ذلك سوق العمالة الإداريّة)، وسوق السيطرة المشتركة، والبيئة التنظيميّة.

تفرض أسواق الرساميل الخارجيّة - سوق الأسهم العاديّة وسوق الدين، كلاهما - نظاماً على الشركة لسبيين: الأوّل هو أنّ على الشركات أن تخضع نفسها إلى تدقيق هذا النظام كلّما أرادت تنمية ميزانيّاتها الخارجيّة، والسبب الثاني هو أنّ الشركات تحدد بنية الملكية للمؤسّسة (دين مقابل أسهم، دين متوسط الأجل مقابل دين غير متوسط الأجل، ملكيّة أسهم مبعثرة مقابل ملكيّة أسهم مركّزة، ملكيّة أسهم مؤسّساتيّة مقابل ملكيّة أسهم فرديّة، رأس مال ثابت مقابل رأس مال غير ثابت، إلخ).

أما النظام الذي تفرضه أسواق المنتجات فواضح: ضمن الأنظمة الاقتصادية التنافسية، فإن الشركات التي لا تستطيع إنتاج (أي من، أو كل) المنتجات الأرخص والأسرع والأفضل والمبتكرة التي يطلبها الزبون، لن تعيش على المدى الطويل. فالتنافس سوف يضمن أن المناسب هو الذي يبقى. وبالمثل أسواق العمالة، وخصوصاً أسواق العمالة الإدارية، تضمن أن يكافأ الإداريون من الشركات الأفضل أداء، وأن يعاقب أولئك الأسوأ أداء بسعرهم في السوق.

من بين آليات الحاكمية الخارجية المعروفة على نطاق واسع (والتي بحث على أوسع نطاق في أدبيات المال والاستراتيجية) - خصوصاً في الأطر الأنجلو / أمريكية - هي الدور التنظيمي الذي تلعبه السوق من أجل السيطرة المشتركة. إذ تضمن هذه السوق التخلص من ذوات الأداء الضعيف (ومدائها) عن طريق عمليات الضم، وأن تستخلص الشركات الضامة قيمة أعلى من هذه الشركات بفضل وضعها في استخدامات أكثر كفاءة (أي، بفضل تقليص التكاليف، وزيادة العائدات). تضمن سوق السيطرة المشتركة النشطة أن يظل مثل هذا التهديد ماثلاً، فوجود مثل هذا التهديد كاف لبقاء دور حاكميتها الانضباطية على صعيد الإدارة العليا.

يمكن أن تكون البيئة التنظيمية مصدراً قوياً للانضباط الخارجي وبغض النظر عن وفرة القوانين على صعيد الدولة والصعيد الوطني التي تضبط سلوك الشركة أو تحيط به بصورة مباشرة (مثل قوانين التوظيف، وقوانين الأمان، وقوانين عدم التمييز، وقوانين التقاعد، وقوانين المسؤولية) فإن المنظمين يتدخلون في أنشطة المؤسسات عن طريق سنّ قوانين الضرائب وقوانين التجارة وتطبيقها. هنالك، أيضاً، آليات هامة للتدخل غير المباشر في شؤون المؤسسة: وتشمل هذه الآليات، المحاسبة وقوانين الكشف، وأحكام التنافس، والأحكام المضادة للتروستات (التجمع الضخم للرساميل والشركات).

وهنالك آليات داخلية عديدة للحاكمة المشتركة، ولكننا سوف نركز على خمس منها الأكثر مباشرة وأهمية، هي:

1. بنية مجلس الإدارة ودوره،
2. دور الموظف التنفيذي الرئيس إزاء مجلس الإدارة،
3. طبيعة أنظمة التعويض (خصوصاً للإدارة العليا)،
4. طبيعة ممارسات الوظيفة في الشركة،
5. طبيعة أنظمة المراقبة الداخلية وأنظمة الحوافز المطبقة لتقدير أداء موظفي الشركة ومكافأتهم.

يعدّ دور المجالس في عملية الحاكمة مركزياً، كما أشرنا قبل قليل. فمجلس الإدارة، في معظم الاقتصاديات هو المكلف بالتوسط في عمليات البيع بين مالكي الحصص وإدارتها، وبمهمة المصادقة على الاستراتيجية والميزانية، ومهمة إعداد التعويض. كما أنّ مجلس الإدارة يعدّ من ناحية نموذجية مسؤولاً عن ضمان أنّ الشركة تتصرّف بأسلوب قانوني واجتماعي. فمن حيث المبدأ (رغم أنّه ليس بالضرورة من حيث التطبيق العملي) يقوم المديرون في معظم الاقتصاديات المشتركة، برفع التقارير الفنيّة إلى المجالس، ويكون المجلس في النهاية هو المسؤول عن العلاقة مع بيئة الشركة الخارجية، بما في ذلك حاملي الأسهم. تتضمّن المسائل الرئيسة في فهم دور المجالس قضايا تشكيل المجلس (المعيّنين داخلياً، مقابل المعيّنين خارجياً)، وحجم المجلس، وفيما إذا كانت دوائر غير المساهمين ممثلة، وفيما إذا كان المجلس مستقلاً، وكيفية تعويض أعضاء المجلس (مثلاً، تعويض ثابت مقابل أسهم شركة وخيارات). يلعب الموظفون التنفيذيون الرئيسيون بوصفهم حلقات وصل بين إدارة الشركة والمجالس دوراً حاسماً. فمثلاً، هل هم مسؤولون فقط عن المهام التنفيذية في الشركة (موظف تنفيذي رئيسي) أم هم مسؤولون عن مراقبة المجلس، تعيينه وأعماله (رئيس مجلس الإدارة)؟

تُعد أنظمة التعويضات والمراقبة هامة بوصفها مسؤولة عن تصنيف أنظمة المكافآت (والعقوبات) بما يتوافق مع أهداف الشركة. فمثلاً، هل يُدفع للمديرين رواتب ثابتة ومكافآت، أم هل يُعوّضون بأسهم وخيارات أسهم؟ ربّما يكون النموذج الثاني من التعويضات أنسب لمصالح المديرين وحاملي الأسهم، إذا كان هدف الشركة المقرّر هو خلق قيمة حاملي أسهم. وبالمثل، ما هو دور التعويض العائد للأداء مقابل التعويض للأداء (مثل المظلات الذهبية للإدارة العليا في حال تغيير المراقبة)؟

آخر قضية حاكمية داخلية، وربّما الأهم من منطلق العمليات اليومية للشركة، هي طبيعة الممارسات الوظيفية. تشمل المسائل النموذجية هنا ما يلي: كيف يُعيّن الموظفون ويُرفَعون؟ كيف يبنى رأسمالهم البشري ويصان؟ كم يقعون في الشركة؟ هل للشركة عقد مبني على العلاقة مع موظفيها، أو تمنح ضماناً وظيفياً طيلة الحياة، أم تستأجر وتسرح كيفما اتفق، أو تتعامل مع موظفيها على أساس ما هو في متناول اليد من العمّال وما يقدمونه من نفع يومي لصاحب العمل؟

لفهم الدور الذي تلعبه الحاكمية في صياغة الاستراتيجية وتطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا واليابان يتطلّب متّافهم كيفية عمل كل من هذه الآليات في بيئاتها الخاصة. هنالك بعض التناقضات الصارخة (والتماثلات الممتعة) بين هذه الأنظمة الثلاثة مع تضمينات الأساليب التي تعمل بموجبها الشركات التابعة لهذه الاقتصاديات وكيفية تنافسها. ثم سوف نفحص دور الآليات الخارجية للحاكمية في هذه الاقتصاديات الثلاثة، وما تؤكّد عليه، وخصائصها، وبعد ذلك نبحت الأمر نفسه فيما يتعلّق بالآليات الداخلية للحاكمية.

الآليات الخارجية للحاكمية

الأهداف المشتركة، دور أسواق الرساميل الخارجية، وبنية الملكية

تلعب أسواق الرساميل الخارجية في اقتصاد الولايات المتحدة دوراً أكبر بالمقارنة مع اقتصاد ألمانيا واقتصاد اليابان. ففي حين يوجد في ألمانيا حوالي

نصف مليون مؤسّسة وأكثر من 3200 ثلاثة آلاف ومئتي شركة مساهمة محاصّة (AGs أو Aktiengesellschaften) فإنّ أقلّ من 700 مدرجة في أسواق الأسهم. ويقارن هذا بأكثر من 9000 شركة مدرجة في أسواق البورصة الكبرى الثلاثة (سوق بورصة نيويورك، وسوق البورصة الأمريكيّة، وسوق البورصة ناسداك (NASDAQ)). في الولايات المتحدة الأمريكيّة، وبـ 1800 شركة مدرجة في اليابان. تغطّي الشركات المسجّلة 20٪ فقط من عائدات القطاع المشترك في ألمانيا، ويُعدّ تحويل سوق البورصة منخفضاً، إذ بلغ أقلّ من 40٪ من مجمل الناتج القومي (في نهاية 1997)، بالمقارنة مع 57٪ في اليابان، و136٪ في الولايات المتحدة، وتميل الشركات الألمانيّة غير المسجّلة إلى تشكيل غالبية المشاريع الأصغر والمتوسطة الحجم، والمتحدة بصورة نموذجيّة باسم Gessell . schaften - GmbH_s (mit beschränkter Haftung).

إنّ أهداف المؤسّسات الألمانيّة محدّدة بوضوح في قانون الشركات الألماني. يعرف قانون الشركات الألماني الذي طبّق أساساً سنة 1937 (وعُدل فيما بعد سنة 1965) دور مجلس الإدارة وهدف المؤسّسات على النحو التالي (الكلمات الألمانيّة محصورة بين قوسين):

«يقوم مجلس الإدارة، على مسؤوليّته الخاصّة، بإدارة المؤسّسة لصالح المشروع وموظّفيه Gefolg schaft والمصلحة العامّة للمواطنين Volk والدولة Reich».

لم يذكر شيء معيّن عن حاملي الأسهم حتى سنة مراجعة القانون سنة 1965، وينصّ القانون كذلك على أنّه إذا ما عرّضت الشركة الصالح العام للخطر ولم تقم بعمل تقويمي، فيمكن حلّها بقانون تصدره الدولة. وعلى الرّغم من أنّه تمّ حديثاً نسبياً الاعتراف بأنّ حاملي الأسهم يشكّلون جمهوراً هاماً، فإنّ القانون الألماني يشير بوضوح كبير إلى أنّ حاملي الأسهم ليسو سوى جزء من مالكي الحصص الذين ينوب عنهم المديرون بإدارة الشركة⁽⁵⁾.

لا يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية قانون شركات معترف عليه رسميًا على الصعيد الفيدرالي؛ إذ ينحصر قانون الشركات كله في مستوى الولاية [والواقع أنَّ الولايات الخمسين تتنافس فيما بينها لعمل الشركات، حيث الرابع من بينهم بصورة جليّة هو ولاية ديلاوير Delaware التي سجّل فيها حوالي ثلثي شركات فورتشن 500 . Fortune 500] وفي غياب قانون شركات معتمد فيدراليًا، فإنَّ «مبادئ الحاكمية المشتركة» التي أعدتها مجموعة من المحامين والقضاة والأكاديميين، والمعروفة باسم «معهد القانون الأمريكي» ALI قد قامت بدور تقديم التوجيه بناء على الأمر الواقع فيما يتعلّق بقانون الشركات. وبموجب الـ ALI فإنَّ الغاية الأساسية للشركة يجب أن تكون «ربح الشركة ومكسب المساهمين»، وفي الوقت الذي «ربّما» تكون نيّة الشركة إنسانية وأخلاقيّة بصورة معقولة، فإنَّ عليها، كما على الشخص الطبيعي تمامًا، أن تتصرّف ضمن الحدود القانونيّة⁽⁶⁾. وقد أعادت المحاكم هذه النقطة إلى الوطن سنة 1919 في قضية Dodge V. و Ford Motor Co. حيث نصّت على ما يلي: «تنظّم المؤسسة وتُسيّر أساسًا لمصلحة حاملي الأسهم»⁽⁷⁾. وهكذا كانت أوليّة حاملي الأسهم تحتلّ الصدارة في قانون الشركات الأمريكي.

إنَّ السمة المميّزة لنظام المؤسسات الصناعيّة اليابانيّة هي مجموعات أو شبكات الشركات ذات الحصص المستقرّة والمتبادلة فيما بينها من الأسهم العاديّة للأقلّيّة، والمعروفة بـ «كيريتسو» Keiretsu⁽⁸⁾ وتعني كلمة كيريتسو «سلسلة من الأمور مُنظّمة لتؤدّي عملاً». وعلى الرّغم من أنَّ الشركات في الكيريتسو هي شركات مساهمة محاصة منفصلة ومستقلّة، فإنّها تنزع إلى أن يكون بينها عقود ضمنيّة تربطها فيما بينها في أمور كالملكيّة والحاكميّة والاتّصالات التجاريّة. وعندما تكون شبكة الشركات مؤلّفة من مجموعة سائبة من الشركات بدءًا من العارضين (الموردين) إلى سلسلة الموزعين، فإنّها تدعى كيريتسات شاقولية Vertical Keiretsus؛ وعندما تكون الشبكة مؤلّفة من

مجموعة سائبة من الأعمال فيما يشبه أسواق المنتجات ، فإنّها تُدعى كريتسات أفقيّة horizontal keiretsus . وتشمل الكيريتسات الأفقيّة بصورة نموذجيّة أيضًا مصرفًا رئيسيًا كبيرًا يقوم بعمل مع كلّ الشركات الأعضاء في الكيريتسو الأفقي . كما يملك المصرف الرئيسي مواقع الأسهم العادية للأقليّة في كلّ من الشركات الأعضاء . وعلى الرّغم من أنّ العدد الفعلي لشركات الكيريتسو يعدّ قليلًا بالنسبة للعدد الكلّي للشركات المساهمة المحاصة في اليابان ، فإنّها تمثّل مجتمعة حوالي 25٪ من إجمالي المبيعات في القطاع الياباني المشترك ، وحوالي 50٪ من قيمة الأسهم المسجّلة في اليابان . إنّّه من المعترف به عمومًا أنّ الهدف الأساسي لمديري الشركات هو الإدارة من أجل صالح مجموعة الشركات بأكملها ، وليس من أجل مصلحة شركة لوحدها .

ومن التحوّلات الكبرى التي طرأت في سوق الرساميل الأمريكيّة منذ سبعينات القرن العشرين ظهور المستثمر المؤسّساتي . ففيما بين سنة 1977 و عام 1996 زاد عدد الصناديق العامة المشتركة الأمريكيّة المسجّلة من 427 (تمثّل \$45 بليون في حسابات 8,5 مليون مساهم) إلى 5305 (\$2,6 تريليون في حسابات 120 مليون مساهم تقريبًا) . تغطي مثل هذه الاستثمارات حوالي نصف جميع الأسهم في المؤسّسات الأمريكيّة . ومن بين جميع الأسهم الأمريكيّة 25٪ لصالح صناديق التقاعد . وتملك العائلات أكثر من نصف الأسهم المحليّة الهامّة ، أي أكثر من ضعف النسبة المثنويّة التي تمتلكها العائلات في ألمانيا أو اليابان .

تختلف بنية ملكيّة الأسهم في ألمانيا اختلافًا كبيرًا عن تلك التي تلاحظ في الولايات المتحدة . إذ حوالي 14٪ من الأسهم تمتلكها المصارف ، وحوالي 40٪ تمتلكها شركات ألمانيّة أخرى (وكلا الدائرتين لا تمتلكان شيئًا من ناحية فعليّة في الولايات المتّحدة) . إنّ امتلاك الأسهم فيما بين الشركات شائع ومن الصعب فصله عن مصادر المعلومات المتوافرة بصورة علنيّة . إذ إنّ أقل من

17٪ من الأسهم تمتلكها عائلات (في الولايات المتحدة 50٪)، وهي نسبة أخذت بالتضاؤل منذ خمسينات القرن العشرين. حيث أخذت الملكية تتركز: فحوالي 25٪ من الشركات الألمانية المسجلة فيها مساهم كبير واحد، ومثل هذه الحصص الكبرى تغطي 65٪ من قيمة جميع الأسهم المسجلة.

ومن المهمّ بيان أنّ جزءاً كبيراً من الأسهم في ألمانيا هو على شكل أسهم لحامله (خلافًا للأسهم المسجلة في الولايات المتحدة). ونتيجة لذلك، تترك مثل هذه الأسهم كودائع في مصرف العائلة hausbank للمؤسسة الذي يتعامل بأمور مثل مدفوعات أرباح الحصص، ومسك السجلات. يتيح القانون الألماني للمصارف أن تقرّر مثل هذه الأسهم في الودائع بالوكالة عن حاملها، ما لم يوجّه المودعون المصرف صراحة خلاف ذلك. ويبدو أنّ العطالة تعمل لصالح المصارف التي تمتلك هذه الأصوات بالوكالة. ونتيجة لذلك تسيطر المصارف بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جزء كبير من الأسهم في الشركات الألمانية⁽⁹⁾. يعدّ رئيس مجلس الإشراف، من ناحية نموذجية، ممثلًا للمصرف العائلي. إنّ ما يشكّل نفوذ المصرف ويضبط دوره هو نصّ ورد في موثائق شركات عديدة يفيد بأنّه لا يحقّ لغير حاملي الأسهم المصرفية أن يمارسوا أكثر من 5٪ إلى 10٪ من مجمل الأصوات بغض النظر عن نسبة الأسهم التي يمتلكونها. (تستثنى المصارف، على أيّة حال من هذا المطلب). وأكثر من ذلك، حتى إذا ما كانت الأسهم مدرجة في بورصة، فقد جرت العادة في الشركات الألمانية أن تسجل الأسهم التي لا يحقّ لها التصويت فقط.

أمّا في اليابان فملكية الأسهم متركزة ومستقرّة. وعلى الرّغم من أنّه لا يسمح للمصارف اليابانية امتلاك أكثر من 5٪ من أسهم شركة واحدة، فإنّ مجموعة صغيرة من أربعة مصارف أو خمسة تسيطر، من ناحية نموذجية، على حوالي 20٪ إلى 25٪ من أسهم شركة ما. كما أنّ أكبر مساهم مصرفي يعدّ، عادة، أكبر حامل للدين في الشركة⁽¹⁰⁾.

لقد تضاءلت ملكية الأسهم في اليابان، كما في ألمانيا، باستمرار من حوالي 50٪ في خمسينات القرن العشرين إلى حوالي 20٪ حالياً. تغطي ملكية الأسهم فيما بين الشركات 25٪ أخرى من الأسهم الشركات اليابانية، ونادراً ما تباع مثل هذه الملكية، هذا إذا بيعت أصلاً. أما الاتفاق على عدم بيع ملكيات الأسهم فيما بين الشركات فليس مكتوباً بل هو ضمني. والواقع ظلت نسبة 25٪ من هذه الملكية مستقرة طيلة العقدين أو الثلاثة المنصرمة. وهذه ظاهرة مميزة لأن نسبة ملكيات الأسهم فيما بين الشركات لم تكد تنحرج، لا أثناء الفترة بين 1985 - 1989 (عندما نهضت سوق البورصة اليابانية بنسبة 150٪ وعندما توقعنا زيادة في مثل هذه الملكيات) ولا أثناء الفترة بين 1989 - 1994 (عندما هبطت سوق البورصة اليابانية بنسبة 60٪ وتوقعنا تناقصاً في مثل هذه الملكيات). وتمتلك شركات التأمين في اليابان 20٪ أخرى من الأسهم. (ربما لا تملك أكثر من 10٪ من الأسهم في شركة واحدة).

وهكذا في شركة يابانية نموذجية تعود ملكية ثلثي الأسهم فيها تقريباً إلى المصارف وشركات التأمين والمؤسسات الأخرى. وتبقى هذه النسبة مستقرة تقريباً، ونادراً ما تصل إليها الأسهم المملوكة بإحكام في السوق المالية، هذا إن وصلت أصلاً.

البنية المالية والسياسات المالية

بالعودة إلى الأنماط المالية، تعد الشركات الألمانية، إجمالاً، أكثر فعالية. من نظيراتها الأمريكية. كانت نسبة إجمالي الدين إلى إجمالي الأصول الدفترية 60٪ سنة 1992 (51٪ فيما يتعلق بالشركات الأمريكية) ولكن الفعالية تتناسب عكساً مع الحجم: فنسب الدين إلى الأصول (الموجودات) تكون أعلى في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم. ونسبة إجمالي الدين المئوية إلى إجمالي الأصول في الشركات الألمانية هي 60٪ وسطياً، ولكن الانهيار كان 75٪ فيما يتعلق بالشركات الأصغر، و69٪ فيما يتعلق بالشركات المتوسطة الحجم، و40٪ للشركات الكبيرة.

ومن الفروق الملحوظة بين فاعليّة شركات الولايات المتحدة والشركات الألمانية هو، على أيّة حال، اعتماد الشركات الألمانية على الدين المصرفي أو الدين المتوسطّ الأجل، والدور الصغير نسبياً الذي تلعبه سندات الدين السوقيّة. وسبب ضآلة الدور الذي يلعبه الدين السوقي هو القيود الصارمة التي تضعها الحكومة الألمانية على إصدار مثل هذا الدين. إذ كان إصدار الأوراق التجارية والسندات الأهليّة (المحلّيّة) يثبّط حتى سنة 1992 بفضل إجراءات التفويض المعقّدة وضرائب التحويل. وكان إصدار سندات عملة أجنبيّة محرّماً حتى سنة 1990، وكان إصدار سندات باليورو يتطلّب إشعاراً مسبقاً ويخضع لقيود استحقاق. وكان معدّل التمويل المصرفي لديون طويلة الأجل حوالي 50٪، وظلّت هذه النسبة مستقرّة تقريباً خلال العقدين المنصرمين. أمّا الفرق الهامّ الآخر فهو اعتماد الشركات الألمانية على التمويل الداخلي. فإثناء الفترة من 1984 - 1992 غطّت الشركات الألمانية أكثر من 70٪ من إجمالي حاجاتها التمويليّة عن طريق التمويل الداخلي. أمّا ضعف دور تمويل الأسهم، نسبياً، فيعود جزئياً إلى الضرائب والأنظمة. فحتى سنة 1992 كان هناك ضريبة قدرها 1٪ على قيمة كل إصدارات الأسهم الجديدة، وكانت المتاجرة الثانويّة في الأسهم خاضعة إلى ضريبة تعامل (صفقات). وكانت الشركات (حاملات الأسهم) تدفع ضريبة قيمتها 1٪ على قيمة موجوداتها الصافية، وهي ضريبة واجبة الدفع حتى وإن لم تحقّق الشركة ربحاً.

صُمّمت أحكام تسديد أرباح الحصص لحماية مصالح الدائنين. فالقانون الألماني ينص على ألاّ تدفع أرباح الحصص من رأس المال المتوقّر، حتى وإن تضمّن رأس المال المتوقّر أجراً إضافياً فوق القيمة الرسميّة للأسهم. لقد جعل هذا الشرط من الصعب على الشركات الألمانية أن تتعهد بإعادة شراء الأسهم. فضلاً عن وجوب احتفاظ الشركات بجزء من أرباحها كمبلغ احتياطي يكون ضماناً إضافياً للدائنين.

وبرغم أنَّ فاعليَّة الشركات اليابانيَّة قد تضاعلت بمرور الزمن، فإنَّها تميل إلى أن تكون أكثر فاعليَّة من نظيراتها الأمريكيَّات والألمانيَّات. فكانت نسبة إجمالي الدَّين إلى إجمالي الأصول الدفترية حوالي 80٪ سنة 1992 وكان 57٪ من الدين بوساطة مؤسَّسة ماليَّة أو مصرفيَّة. وخلال الفترة من 1984 - 1992 مولت الشركات اليابانيَّة أكثر من 50٪ من إجمالي حاجاتها التمويليَّة عن طريق الدين. أمَّا الأرباح المحتجزة فكان لها في اليابان دورٌ أصغر ممَّا كان لها في ألمانيا والولايات المتحدة. حوالي 40٪ من إجمالي حاجات التمويل خلال الفترة من 1984 - 1992 ثم تغطيته بأموال مولدَّة داخليًّا. وكانت هناك قيود كبيرة خلال سبعينات القرن العشرين وثمانيناته مفروضة على قدرة تنمية دين السوق، كالأوراق التجاريَّة، والسندات الأهليَّة، وسندات اليورو. فضلاً عن وجود ضريبة تعامل كبيرة على تحويلات السندات حتى سنة 1988. وعندما خُفِّفت هذه القيود، على أيَّة حال، كانت الشركات اليابانيَّة قد أصدرت مزيداً من الدين السوقي، خصوصاً في أسواق اليورو، مدفوعة، جزئيًّا، برغبتها في تقليص الاعتماد على المصارف الرئيسيَّة وعلى دين مصارفها. في مطلع ثمانينات القرن العشرين، لم تصدر سوى 250 شركة يابانيَّة سندات خارج اليابان؛ وما أن حلَّت أواخر ثمانينات القرن ذاته حتى كان عدد الشركات قد فاق 1200 شركة. أمَّا عمليَّة تسديد أرباح الحصص، وإعادة شراء الأسهم فكانت مماثلة لما في ألمانيا، رغم أنَّ الشركات اليابانيَّة قادرة على التغلُّب بسهولة على الأحكام المفروضة على إعادة شراء الأسهم.

سوق للمراقبة المشتركة ولنشاط إعادة بنية الشركات

لدى الولايات المتحدة الأمريكيَّة سوقاً واسعة للمراقبة المشتركة إذ بلغ عدد الشركات المُدمجة والمضمومة في الولايات المتحدة وحدها (سواء كانت ضامَّة، أو هدفاً للضمِّ) أكثر من نصف أنشطة الدمج والضمِّ M & A في العالم كلَّه على صعيدي القيمة والحجم كليهما. وقد شهدت الولايات المتحدة منذ

سنة 1981 موجتي دمج وضم M & A كبيرتين : الأولى هي موجة تفكيك الشركات الكبرى في ثمانينات القرن العشرين ، والثانية هي موجة بناء البؤر في تسعينات القرن نفسه ، حيث شهدت الولايات المتحدة في هذين العقدين حوالي (82000) اثنتين وثمانين ألف صفقة دمج وضم بلغت قيمتها حوالي (6) ستة تريليونات دولار أمريكي . ولم تشهد أنشطة الدمج والضم ، في زمن كتابة هذه السطور ، أي خمود . إضافة إلى ذلك شهدت ثمانينات القرن العشرين قدرًا كبيرًا من أنشطة الاستيلاء المعادية ، وشراء كامل الحصص الفعالة LBO ، إلا أن هذه الأنشطة همدت بصورة درامية خلال تسعينات القرن ذاته (إذ أصبحت صفقات الدمج والضم في هذه الفترة ودّية بصورة عامة باستخدام الأسهم بدلاً من الدفع النقدي كوسيط للتبادل في كثير من الحصص الأعلى)⁽¹¹⁾ .

كان نمو سوق المراقبة المشتركة في ألمانيا ضعيفًا . إذ لم ينخرط في عمليات الدمج والضم في الفترة ما بين 1985 و1989 سوى 2,3٪ من قيمة السوق للأسهم المسجلة ، بالمقارنة مع أكثر من 40٪ في الولايات المتحدة . حتى عندما كانت تحصل عمليات الضم المشتركة ، كانت تغلب عليها سمة الصفقات المنظمة ودّياً . فلم يعد للاستيلاء العادي ولشراء كامل الحصص الفعالة وجود . فمثلاً ، ذكر فرانكس Franks وماير Mayor (1993) أنه لم تحدث عمليات استيلاء معادية في ألمانيا منذ الحرب العالمية الثانية سوى أربع عمليات . وحتى الآن لا يوجد قانون ينظم عمليات الاستيلاء مقبول رسميًا بصورة عامة ، بل هنالك خطوط توجيهية غير رسمية . إذ لم يعد يسمح في ألمانيا بأحكام الاستيلاء ، أو حُبوب السم ، أو المظلات الذهبية وما شابه ذلك .

تعد سوق المراقبة المشتركة في اليابان غير نشطة ، كما هو الحال في ألمانيا . إذ كانت عمليات الدمج والضم لا تزيد عن 3٪ من إجمالي تمويل السوق إلا قليلاً خلال الفترة 1985 - 1989 ، إضافة إلى أن العمليات كانت كلّها ودّية . وأول عملية استيلاء معادية على شركة يابانية من قبل شركة غير يابانية حصلت ، ولآخر مرة (في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية) في سنة 1999م .

وعلى الرغم من وجود حوالي 450 عملية دمج أو ضمّ وسطيًا شملت شركات يابانية سنويًا، فإنّ نصف هذه العمليات تقريبًا كانت شركات يابانية تضمّ شركات غير يابانية، ومعظم ما تبقى كان يتألّف من صفقات صغيرة بين شركات يابانية. فنادرًا ما توجد مواد للدفاع ضدّ الاستيلاء، وحبوب السمّ، والمطلات الذهبية في القوانين أو الأنظمة الداخلية المشتركة. إنّ الكلمات اليابانية المستخدمة للدلالة على عمليات الاستيلاء هي (miurisu/ أن يبيع المرء جسده)، و(baishu/ الرشوة)، و(nottori/ اختطاف)، وكلّها توحى بنفور ثقافي من عمليات الاستيلاء. وتعود أصول جزء من سبب هذا النفور الثقافي إلى واقعة أنّ مجموعات الجريمة المنظّمة مثل الياكوزا Yakusa غالبًا ما كانت تنخرط في عمليات احتكار الأسهم، والبريد الخادع ومحاولات الاستيلاء بين الفينة والأخرى. وقد شهدت ثمانينات القرن العشرين عمليات بريد خادع قامت بها شركات يابانية شملت بعض الشركات المشهورة مثل تويوتا Toyota وفوجيا Fojiya وميتسوي للتعدين Mitui Mining. وعلى الرغم من أنّ القانون التجاري الياباني يحرمّ على الشركات إعادة شراء أسهمها الخاصّة بها، فإنّ واقعة شيوع عمليات البريد الخادع توحى بأنّ العديد من الشركات اليابانية يبدو أنّها قد تغلّبت على هذا الشرط القانوني بنجاح.

هنالك أيضًا نشاط واسع لإعادة بنية الشركات بالاستناد إلى السوق - إفلاسات، إعادة تنظيم، تنويعات، وعمليات دمج - في الولايات المتحدة الأمريكية، مع انخراط كبير للمحاكم والمحامين (حيث انخرط المحامين بصورة خاصّة في حالات الإفلاس وعمليات إعادة التنظيم). تميل العمليات المشتركة لإعادة البناء في ألمانيا لأن تكون شأنًا خاصًا مع قيام المصارف بلعب دور رئيسي، كما تنزع معظم الحلول في المحن الماليّة (الحجز على الأموال) إلى أن تكون غير رسميّة بدلاً من استنادها إلى المحاكم. وليس غياب الحلول المستندة إلى المحاكم غريبًا. وعلى الرغم من وجود أحكام تتعلّق بإعادة تنظيم

الشركات وتصفيتهما في قانون الإفلاس الألماني، فإنَّ القانون قد انحرف باتجاه حماية مصالح الدائنين وجرى اتباع قانون الأولوية المطلقة بحزم. وبالتالي هناك تحيُّزٌ نحو عمليات التصفية في حالات الإفلاس التي تنتهي إلى المحاكم أو تدخُّل في عملية حل رسمي، وهي حالة يفضِّل المساهمون تجنبها ما لم يكن ذلك ضروريًا لا محالة. وفي اليابان، أيضًا، تنزع عمليات إعادة البناء المشتركة لأن تكون خاصّة وغير رسميّة. إذ نادرًا ما تستخدم المحاكم أو يستخدم المحامون، مع قيام المصرف الرئيسي عادة بالدور الأساسي في هذه العمليات. كما تصاحب عادة عمليات إعادة البناء بحركة استبدال كبيرة للإدارة العليا. يتضمّن قانون الإفلاس في اليابان أحكامًا تتعلّق بالتصفية وإعادة التأهيل، ولكن القانون انحرف، كما هو الحال في ألمانيا، باتجاه حماية مصالح الدائنين. على أيّة حال، لا يوجد دليل على التحيُّز للتصفية في عمليات إعادة البناء التي تسفر عن حلول رسميّة.

ممارسات الكشف والتنظيم

تتميّز الحاكميّة المشتركة في الولايات المتحدة عن الأنظمة الألمانية واليابانيّة في أنّها تؤكّد على الكشف المشترك لصالح الممولين. ويعزى ذلك إلى أنّ شركات الولايات تعتمد على بيع الأسهم من أجل تنمية التمويل الخارجي. ويبلغ اعتماد الشركات الأمريكيّة على بيع الأسهم لتمويل نفقاتها ستة أضعاف اعتماد الشركات اليابانيّة والألمانيّة على ذلك، على الأقل. لقد منح قانون الأسهم والتبادل الأمريكي لعام 1934 شفافيّة كبيرة، وكشفنا للأنشطة المشتركة بهدف ضمان كفاءة صفقات الشركات وعدالتها مع الممولين. فقد فوّض الفصل [14 (9)] من قانون سنة 1934 لجنة سوق الأسهم SEC صلاحية تنظيم الاتصالات بالوكالة. والأثر الإجمالي لهذا التشريع هو اشتراط كشف كفؤ للمعلومات الماليّة للمستثمرين الخارجيين. أمّا تجارة المسؤولين (المطلعين على بواطن الأمور) فإنّها تخضع لمراقبة ال SEC.

في مسح للمؤسسات أجرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان، صُنِّفت فيه الشركات بالنسبة إلى دليل OECD على أساس «كاملة» الكشف، أو «جزئية» الكشف أو «غير مطبقة» لنظام الكشف. فلبَّى ثلثا الشركات الأمريكية التي مُسِّحت مستوى «كاملة» الكشف والثلث الباقي كان في مستوى «جزئي» الكشف وبالمقارنة مع ألمانية، لم تلبَّ أية شركة مسحت هناك مستوى «كاملة» الكشف حسب معايير الـ OECD، ومع اليابان حيث 1٪ فقط من الشركات لبَّت متطلبات «كاملة» الكشف.

تتبع الولايات المتحدة قوانين محاسبة أقلّ محافظة من اليابان وألمانيا. فمثلاً تقيم الأسهم في الولايات المتحدة بسعر السوق بدلاً من الكلفة التاريخية. وتؤكد قوانين المحاسبة في الولايات المتحدة على تزويد المستثمرين المحتملين وحاملي الأسهم خصوصاً بمعلومات اقتصادية صحيحة، ولكنها لا تؤكد على حماية الدائنين والموظفين وسواهم من مالكي الحصص. أما المكاسب غير المحققة ربّما يعترف بها؛ وبالمثل فإنّ الأصول الثابتة الملموسة فتُحْمَل على التكلفة، أقلّ انتقاصاً لقيمتها، بحيث تُبخس قيمة الموجودات الحقيقية؛ أما الأسهم التي يمكن تسويقها فتُحْمَل على التكلفة التاريخية. إنّ أرقام الدخل الصافي التي تقدّمها الشركات الألمانية مشكوك فيها بسبب الاستخدام الواسع للحسابات الاحتياطية لبناء الاحتياطيات المستورة؛ كما تسود اعتبارات تيسير الدخل. لم يكن في ألمانيا، حتّى عهد قريب، أية قوانين ضدّ مثل هذه التجارة وضدّ الممارسات الاحتكارية، فإنّ تطبيق هذه القوانين كان في أحسن الأحوال غير سوي، وبصورة متناقضة.

وبموجب قانون آخر، في الولايات المتحدة، كانت حماية جماهير الممولين اللارأسمالين قبل ستينات القرن العشرين تنزع إلى التركيز على المستهلكين، كما هو الحال مع قوانين شيرمان Sherman وكلايتون Clayton التي تعالج القضايا المضادة للاتحادات الاحتكارية، وقضايا العدل في التنافس.

وبدءًا من ستينات القرن العشرين، على أية حال، أخذت الجهود التنظيمية تهتمّ باضطراب بجماهير غير المساهمين إضافة إلى حماية المستهلكين. إذ اكتسب غير المساهمين حماية بفضل «قانون الحقوق المدنية» و«قانون السلامة المهنية» و«قانون الأمريكيين المعاقين»، وقوانين أخرى غيرها كثيرة. في حين استفاد المستهلكون - من قوانين كثيرة - نذكر غيضًا من فيض منها - مثل تشريع الاقتراض الحقيقي، وأحكام الكفالة الواردة في النظام التجاري الموحد لعام 1962. وإلى جانب مثل هذه الصلاحيات الممنوحة لمديري الشركات في التعامل مع مصالح المساهمين منحوا مزيدًا من الحرية في مجال الرقابة الإدارية على المؤسسات. فقد تبنت ديلاوير Delaware سنة 1986، على سبيل المثال، الفقرة (7) b 102 من نظام ديلاوير، متيحة بذلك للشركات أن تعدّل موافيقها بهدف تقييد مسؤولية المدراء عن الإخلال غير المقصود بواجب الرعاية بالمؤسسة ومساهميها. ومنذ ذلك الحين، حذت حذوها أكثر من أربعين ولاية.

وبرغم مقارنة الولايات المتحدة للحاكمية المشتركة القائمة عمومًا على السوق، فإنّ المحاكم الأمريكية اعترفت منذ سنة 1970 بالمؤسسات بوصفها أشخاصًا اعتباريين لأسباب عديدة. فقد وسّعت المحكمة العليا، مثلاً، في سنة 1976 التعديل الخامس لحماية المؤسسات، وفي سنة 1978، أضافت التعديل الأوّل لحماية الخطاب المشترك. وبالمثل بأنّ غالبية الولايات الآن تسمح قانونيًا للمديرين في أخذ مصالح جمهور غير المساهمين في الاعتبار في اتخاذ أية قرارات إدارية.

قوى خارجية أخرى للحاكمية

يلعب جمهور غير المساهمين دورًا في ألمانيا واليابان أكثر أهمية من الدور الذي يلعبونه في الولايات المتحدة. وكما سوف نرى بشيء من التفصيل في الفقرة التالية أنّ الموظفين والاتحادات النقابية تلعب دورًا مباشرًا في عملية

الحاكمية في ألمانيا عن طريق تمثيلهم الكبير في المجالس الإدارية. إذ لا يمكن اتخاذ قرار مشترك كبير بدون موافقتهم (أو على الأقل بدون إعلامهم أو اطلاعهم على الأمر). ولسوف نرى أيضًا أن العارضين (الموردين) يلعبون دورًا مباشرًا في الحاكمية في اليابان من خلال نوادي العارضين أو (كايبوروكوكاي/ Kyoryokukai) التي تجتمع بانتظام لملامسة قضايا الشركات التي يتعاملون معها. وفي الولايات المتحدة، رغم أن أكثر من أربعين شركة قد أدخلت تشريعات بديلة تتعلق بالدوائر الانتخابية وجمهور المتعاملين مع الشركات، فإن معظم هذه التشريعات مصممة لحماية الموظفين والمجتمعات من غزاة الشركات بهدف الاستيلاء عليها بصورة عدائية. لم تطبق هذه التشريعات خارج مواقف الاستيلاء العدائية التي تحدث من حين إلى حين، تطبيقًا صارمًا، ولا متناسقًا - ويعود ذلك، جزئيًا، إلى توقف عمليات الاستيلاء العدائية خلال تسعينات القرن العشرين في الولايات المتحدة.

إن آلية الحاكمية الخارجية الأخيرة الإضافية الجديرة بالاهتمام هي تلك التي تتعلق بدور أسواق العمالة الإدارية. لدى الولايات المتحدة سوقًا نشطة للعمالة الإدارية، خصوصًا للموظفين التنفيذيين الإداريين، CEOs وغيرهم من المديرين الكبار. والواقع أن التعيين المناسب للتنفيذيين يعد عملاً كبيرًا متنوعًا مزدهرًا في الولايات المتحدة. وبالمقارنة بالولايات المتحدة تُعد التنقلات المشتركة فيما بين الشركات محدودة في اليابان وألمانيا. فالموظفون، عمومًا، يميلون إلى البقاء في الشركات التي اختاروها منذ البداية لمعظم حياتهم في العمل، والفضل في ذلك يعود إلى ممارسة التوظيف مدى الحياة في القطاع المنظم من الاقتصاد الياباني لإجراء المساومات الكواسية Coasian مع الذين يديرون المؤسسة، وإلى نظام التمهّن والتدريب في القطاع الألماني المشترك الذي يبنى رأس المال البشري النوعي للشركة منذ مراحل العمل الأولى في حياة الشخص المهنية مع الشركة.

آليات الحاكمية الداخلية

تشكيل مجالس الإدارة وبنيتها، دور الـ CEO

يُطلب من الشركات الكبيرة في ألمانيا والتي يزيد عدد الموظفين فيها عن خمسمئة موظف أن يكون لديها بنية لمجلس الإدارة مؤلفة من طبقتين: مجلس الأشراف Aufsichtsrat الذي يؤدي دور الإشراف الاستراتيجي؛ ومجلس إدارة Vorstand يؤدي دور الإشراف الإداري العملي اليومي. ويحظر تشابك العضوية بين المجلسين، وتشابكات العضوية بين مجالس شركات متعددة مقيّدة، ونادرة. إنَّ مهمّة مجلس الإشراف هي ممارسة دور الحارس والمسؤول عن التعيينات والإشراف على مجلس الإدارة. وفي الشركات التي يربو عدد العاملين فيها على (2000) شخص، يشترط أن يكون نصف أعضاء مجلس الإشراف من موظفي الشركة، والنصف الآخر من ممثلي المساهمين. ومن ناحية نموذجية، يكون رئيس مجلس الإشراف من ممثلي المساهمين، وله حقّ ترجيح الأصوات في الاقتراع.

ويمكن أن تتألف مجالس الإشراف أيضًا من ممثلين عن الشركات التي تكون للمؤسسة علاقات شاقولية معها (مثل الموردين والزبائن). ويتألف مجلس الإدارة كليًا، على الأغلب، من الإداريين الكبار للشركة. وبالتالي فإنَّ أعضاء المجلس ينزعون إلى امتلاك مهارات تقنية تتعلق بالمنتج، إضافة إلى امتلاك معرفة نوعيّة صناعيّة ومؤسّساتيّة كبيرة. إنَّ جوهر بنية هذا المجلس هي التمثيل الصريح لمصالح مالكي الحصص التي هي غير مصالح المساهمين، وأنّه لا يمكن اتخاذ أيّ قرار استراتيجي كبير دون موافقة الموظفين وممثليهم.

أما في الولايات المتحدة الأمريكيّة فمجالس الشركات مؤلفة من بنية وحيدة الطبقة. وفيما خلا بعض الاختلافات من ولاية إلى ولاية، فإنَّ المدراء ينتخبون من قبل المساهمين في اجتماعاتهم السنويّة، ويمكن إزاحتهم كذلك من قبل المساهمين بالطريقة ذاتها. ويسمّى عدد من المدراء في معظم الشركات

الأمريكية من خارج الشركة. ويقوم مجلس الإدارة في الولايات المتحدة أساساً بدور المراقبة والإشراف. والإدارة بحد ذاتها تتم على يد فريق إداري بتوجيه من موظف تنفيذي. وهناك دليل يوحى بأنّ لمجالس الإدارة في الولايات المتحدة قدرة على إزاحة المديرين ذوي الأداء الضعيف بالنسبة لشركات أخرى في مجال الصناعي ذاته. يتقاسم المساهمون ومجلس الإدارة وموظفوا الشركة ووكلاؤها دور مراقبة بيع مؤسسة علانية، في الولايات المتحدة. وعلى الرغم من أنّ المساهمين يحتفظون بدور مراقبة الشركة عبر سلطتهم التصويتية، نظرياً، إلا أنّ المدراء الموجودين في مناصبهم يفيدون، عملياً، من لا مبالاة المساهمين بصورة عامة ليخلدوا استراتيجياتهم الخاصة بهم، ومرشحيهم، وجدول أعمالهم. (فمثلاً، 80٪ من الـ CEOs في شركات كبيرة في الولايات المتحدة هم كذلك رؤساء مجالس إدارة). لقد قيل إنّ نظام التوكيل عن أصوات المساهمين المعمول به في أمريكا هو عرضة للمناورات من قبل الإدارة القائمة للشركة.

تشبه بنية مجالس الإدارة في اليابان بنية المجالس في الولايات المتحدة، إذ تتألف من طبقة واحدة. على أية حال، تتألف الغالبية العظمى من أعضاء المجالس من مسؤولين في الشركة، إمّا من إداريين الشركة الحاليين أو السابقين من ذوي المراتب العليا أو المتوسطة⁽¹²⁾. وحوالي 80٪ من أعضاء المجلس هم من ذوي المراتب الإدارية في الشركة. وخلافاً للولايات المتحدة، فإنّ الإدارة الخارجية نادرة في اليابان، وكذلك تشابك العضوية بين المجالس عبر الشركات. والاستثناء الوحيد للإدارة الخارجية هي المصارف الرئيسية. حيث يجلس ممثلوها عادة في مجلس إدارة شركات الكيريتسو Keiretsu مع الذين لديهم علاقة عمل معهم. ففي سنة 1989، أرسلت المصارف بصورة جماعية حوالي 2065 مديرًا ومدقق حسابات إلى 2131 شركة يابانية بلغ إجمالي عدد المدراء ومدققي الحسابات فيها حوالي (38000) ثمان وثلاثين ألف شخص⁽¹³⁾.

وخلافًا لما هو الحال في ألمانيا حيث الموظفون، وأحيانًا المعارضين (المؤدّين) ينزعون إلى أن يمثلوا صراحة في مجالس الإدارة، فإنّ مصالح مالكي الحصص غير الإدارات والمصارف لا يمثلون مباشرة في مجالس الإدارة اليابانية.

لا يتوافر دليل ملموس على فاعلية مجالس الإدارة اليابانية ودورها في ضبط الإدارة، ولكن هناك بالإضافة إلى المجالس ثلاث دوائر أخرى يبدو أنّها تؤدي أدوار مراقبة هامة. فالمصارف تلعب دور الإشراف لكونها منخرطة انخراطًا وثيقًا في أمور اختيار الإدارة العليا وتعيينها، وفي تقديم النصيح، والاتصالات التجارية، والتدخل في أوقات المحن المالية. إنّ حجم الأعمال الإدارية اللاإرادية يكون أعلى بعد أداء مالي وسعري للأسهم ضعيف في الشركات اليابانية مع انخراط واسع للمصارف⁽¹⁴⁾. والمعلم الآخر من معالم الحاكمية الشائعة بين شركات الكيريتسو الشاقولية ذات شبكة موردين هو الكايوريوكوكاي Kyoryokukai أو «نوادي الموردين المعارضين» الذين يلتقون بانتظام لتبادل الآراء والمعلومات حول الناس والشركات الذين لهم معهم علاقات عمل. وتتصرّف هذه النوادي كتدقيق على الإدارة. والمصدر الثالث لجهاز المراقبة الإدارية العليا هو «نادي الرؤساء» الذي يتألف من رؤساء الشركات الأعضاء في الكيريتسو والذين يلتقون في فترات منتظمة (وأحيانًا بصورة غير رسمية) ليعالجوا بإيجاز الأنشطة ضمن مجموعتهم. ويستطيع المساهمون أن يزيحوا المدراء، نظريًا، بأكثرية ثلثي الأصوات، ولكن نادرًا ما يحدث ذلك.

تعويض رئيس الهيئة التنفيذية CEO

هنالك تأكيد كبير في الشركات الأمريكية على تعويضات الموظفين التنفيذيين الرئيسيين CEOs القائمة على الأسهم وخيارات الأسهم. والمنطق الذي تقوم عليه بنى تعويضات كهذه بسيط: إنّهُ ينظّم حوافز ال CEO ومساهمي الشركة. مثلاً، ازدادت مستويات الدفع المتوسط (الثابت) لصناعة ال CEOs

بمقدار 68٪، من 1,9 مليون الزيادة في الدفع، على الأغلب، إلى الزيادات الحاصلة في قيمة مَنَح خيارات الأسهم زمن المنح⁽¹⁵⁾. وباستثناء الشركات في صناعة المنافع العامة، تحلّ خيارات الأسهم محلّ الرواتب الأساسية كأكبر مكونٍ وحيد للتعويض. وقد تلقّى حوالي 63٪ من الـ CEOs في أكبر ألف شركة منح خيار الأسهم سنة 1992، وقَدّمت 12٪ من الشركات خيارات أسهم إلى تنفيذيين من غير الـ CEOs. ومنذ سنة 1992 تصاعدت هذه النسب بطرق متماثلة. وفي حين أنّ الدليل التجريبي المبكر في الشؤون المالية يشير إلى أنّه لم تكن هناك علاقة بين الدفع والأداء، فإنّ الدليل الحديث يجد أنّ هذا قد تغيّر خلال تسعينات القرن العشرين إذ غدت العلاقة بين الدفع والأداء إيجابية وقويّة خلال عقد التسعينات من القرن العشرين.

لا يكاد يسمع بالأسهم وبالخيارات كأساس لتعويض الـ CEO في اليابان وألمانيا (على الرغم من أنّ هذا قد بدأ يتغيّر، كما سنرى). إذ بنية الراتب مبنية على الراتب الأساسي مضافاً إليه العلاوات. ونتيجة لذلك فإنّ متوسط رواتب الـ CEOs في الشركات الألمانية واليابانية الكبيرة تبلغ تتراوح بين نصف إلى ثلث رواتب نظرائهم في الولايات المتحدة.

وبغض النظر عن بنية الشركات فإنّ الفرق الملحوظ بصورة عامّة بين الشركات الأمريكيّة والشركات الألمانية واليابانية هو حجم تعويض الـ CEO. ففي حين أنّ الموظفين التنفيذيين الرئيسيين الألمان CEOs مقيدون بموجب القانون بتعويض «معقول» متوسطه حوالي 21 ضعفاً من تعويض العامل الألماني العادي⁽¹⁶⁾، فإنّ متوسط تعويض الـ CEO الأمريكي يبلغ على الأقل 120 ضعفاً من راتب العامل الأمريكي العادي⁽¹⁷⁾. إنّ محاولة حديثة لكبح تعويض الـ CEO الأمريكي عن طريق حسميات الضرائب المشتركة لقاء الرواتب غير المنتمية للأداء (مثل المظلات الذهبية) بما يربو على مليون دولار أمريكي، قد فشلت بصورة عامّة في تحقيق هدفها لأنّ الشركات الكبيرة سوف تمتصّ فاتورة الضريبة

الزائدة بدلاً من أن تصبح غير منافسة في جذب خيرة المرشّحين من الـ CEOs وأعلامهم رتبة⁽¹⁸⁾. ومن الآثار الجانبية لرواتب الـ CEO المتضخّمة هو ميل الـ CEOs الأمريكيين إلى ترك الشركة من أجل صفقات مكسبة أكثر في مكان آخر، خلافاً للمديرين الألمان الذين غالباً ما يبدوون بشركة كمتدربين، وبقون فيها يقدّمون خبرتهم ومعرفتهم المتخصصة طيلة معظم حياتهم المهنية.

رأس المال البشري وأنظمة المراقبة الداخلية

تؤكد الشركات اليابانية في القطاع الاقتصادي الأكبر والمنظم على التوظيف مدى الحياة وعلى بناء رأس المال البشري من خلال تصعيد المهارات النوعية المتصلة بالعلاقات، والمهارات النوعية المتصلة بالموجودات (الأصول). وتشجع في اليابان عمليات نقل المديرين فيما بين الوظائف وتدقّقات المعلومات بين الوظائف والدوائر والأقسام داخل الشركة الواحدة وفيما بين الشبكات المرتبطة بشبكة مؤسسات. تنقذ الحركة باتجاه الأعلى ضمن المؤسسات اليابانية بفضل عملية انتقال نحو الأعلى عبر حلزون وظيفي متبادل بدلاً من سلسلة من الترفيعات ضمن حقل وظيفي معيّن. وكما لاحظنا، تعتمد تعويضات الإدارة، بما في ذلك الإدارة العليا، على الرواتب والعلاوات. أما الأسهم وخيارات الأسهم فنادرًا ما تستخدم للمكافآت أو التعويضات. ويبلغ إجمالي تعويض المديرين الكبار بما في ذلك العلاوات ستّة أضعاف إلى ثمانية أضعاف تعويض أعلى العمّال العاديين أجزًا، وحوالي سبعة عشر ضعف متوسط أجر العامل العادي. يُعدّ سوق العمالة الإدارية بموجب الأسلوب الأمريكي وخصوصًا بشأن العمّال ذوي الحياة المهنية المتوسطة، ضعيفًا.

تعتمد أساليب الإدارة الداخلية وأنظمة المراقبة في الشركات اليابانية على بناء علاقات طويلة الأجل قائمة على الإجماع متميزة بقدر كبير من التفاعلات غير الرسمية، والعلاقات الشخصية، والمشاركة في المعلومات بين الأفراد المتجانسين ثقافيًا، نسبيًا. هناك اعتماد واضح على الثقة، وبناء السمعة،

واعتبارات الكرامة كقاعدة للتعاقد. إذ يُنظر إلى الشركة من خلال العاملين فيها ككيان اجتماعي بقدر ما هي كيان اقتصادي. وتعتمد الشركات على اتفاقات أساسية واتصالات مباشرة، وجهًا لوجه، لحلّ القضايا، أما العقود القانونية أو الشروط المبرمة مع مالكي الحصص فهي نادرة.

في حين أنّ ألمانيا لا تمارس أسلوب التوظيف مدى الحياة الرسمي كما هو الحال في اليابان، فإنّ الموظّفين فيها ينزعون إلى البقاء مع الشركات لمدة أطول مما يبقى الموظّفون في الشركات الأمريكية. إذ تبني الحياة المهنية غالبًا في ألمانيا بدءًا من المستوى الأدنى ويجري التركيز على بناء مهارات نوعيّة ذات صلة بالموجودات بفضل نظام تدريب واسع يستخدم لتدريب العمّال والمديرين.

وبينما تميل أنظمة المراقبة الداخلية في الولايات المتحدة إلى أن تُركّز، عمومًا، على معايير الكم الرياضية لتطوير مشروع ما ولقياس الأداء الداخلي (مع التأكيد، بصورة خاصّة، على المحاسبة والمعايير الرياضية الماليّة) المركز على أساس تدريجي، فإنّ أنظمة المراقبة في ألمانيا واليابان تميل إلى الاعتماد على معايير الكم الرياضية والنوعيّة معًا، مع تأكيد أقلّ على المتغيّرات المحاسبية والماليّة، كما تنزع إلى التركيز على الأفق الأطول⁽¹⁹⁾.

تقييم لأنظمة الحاكميّة الأمريكيّة والألمانيّة واليابانيّة؛

ملخص لأنظمة الحاكميّة الثلاث

على الرّغم من وجود اختلافات واضحة بين أنظمة الحاكميّة الألمانيّة واليابانيّة، فهناك تماثلاً مدهشاً فيما بينها. يشتمل أوجه التماثل الاعتماد القليل نسبياً على أسواق الرساميل الخارجيّة؛ والدور الضعيف لملكيّة الحصص الفرديّة؛ والدور الكبير للملكيّة المؤسّسائيّة والبينيّة لدى الشركات والتي غالباً ما تكون مركّزة؛ وممّولي رؤوس الدائمين والمستقرّين نسبياً؛ ومجالس إدارة تضمّ

مختصين مهنيين ومطلعين على بواطن الأمور من ذوي المعرفة بالشركة والصناعة؛ والدور الهام نسبياً للمصارف بوصفها مصادر تمويل، والمستشارين، والمديرين والمراقبين من الإدارة العليا؛ ودور تعزيز الوضع المالي الأعلى مع التأكيد على تمويل المصارف؛ والحلول اللارسمية في مقابل الحلول الرسمية في المحن المالية؛ التأكيد على الراتب والعلاوات بدلاً من الأسهم وخيارات الأسهم كأساس لتعويضات الإدارة العليا؛ والكشف الضعيف نسبياً من وجهة نظر المستثمرين الخارجيين؛ والمذهب المحافظ (التقليدي) في سياسات المحاسبة. فضلاً عن أن أنظمة الحاكمية الألمانية واليابانية كليهما تؤكد حماية مصالح الموظفين والدائنين بقدر ما تؤكد مصالح المساهمين. [الفرق الوحيد هو أن الموظفين دوراً أكثر مباشرة في الحاكمية الألمانية، في حين يلعب الموردون (العارضون) دوراً مثيلاً في اليابان]. أما سوق المراقبة المشتركة بوصفها أداة ضبط ذات مصداقية فهي غير موجودة، عموماً، في اليابان وألمانيا كليهما، كما هي الحاجة إلى دفاعات الاستيلاء.

يبدو أن بؤرة مشكلة الحاكمية في الولايات المتحدة، وبصورة أعم، في النظام الأنجلو - أمريكي، تخاطب مشكلات الوكالة التي تنشأ في سياق تغير المعلومات والسلوك المصلحي الذاتي بين المديرين، وحاملي الأسهم، وحاملي الدين. أما في ألمانيا واليابان، فيبدو أن مشكلات الأنظمة الحاكمية مركزة على مخاطبة مشكلات كفاءة التعامل والمجال المناسب للشركة. بموجب نظام الحاكمية الأمريكي تجري مقارنة حلّ المشاكل المتعلقة بكفاءة التعامل ومجال الشركة من خلال عدسة الاختيار بين الأسواق (صفقات في متناول اليد) والأنظمة الهرمية (التكامل الشاقولي أو الأفقي)، أما في أنظمة الحاكمية اليابانية والألمانية يبدو أنه يجري التوجه إلى حلّ مشاكل الوكالة بين الإدارة، والدين، والأسهم عن طريق محاولات رزم الدوائر الثلاثة معاً في حزمة واحدة أو دمجها في دائرة واحدة. ويمكن أن تتميز أنظمة الحاكمية

الألمانية واليابانية بأنها أنظمة حاكمية المواطنين في حين يمكن أن تتميز هذه الحاكمية في التراث الأنجلو - أمريكي وكما صُنفت من قبل الولايات المتحدة على أنها نظام حاكمية الغرباء .

ويمكن إيجاز هذا الفرق جوهرياً في التقسيم التالي :

إن المقاربة الأمريكية للحاكمية مقارنة تعاقدية بصورة مقارنة في مجالها وغايتها، في حين أن المقاربتين الألمانية واليابانية للحاكمية بأنهما مجتمعيتان نسبياً في مجالهما وغايتهما .

التعاقدية مقابل المجتمعية

إن وجهة النظر التعاقدية للمؤسسات مستمدة من رأي كواسي Coase المركز في المقاول والقائل إن الشركات تعيش لتخفيض تكاليف التجارة في الأسواق الخارجية⁽²⁰⁾ . إذ يكون المقاول في نموذج كواسي الأصلي فريقاً في كل العقود، يساوم كلاً من مالكي الحصص منفردين، وله كامل الحرية في تشغيل المؤسسة أو التخلص منها كما يشاء/ أو تشاء . تؤدّي وظائف المقاول في مؤسسة عامة من قبل مجموعات متميزة من مالكي الحصص لتحقيق كفاءة قصوى ؛ أما التعاقدية فهي حزمة من اتفاقيات مالكي الحصص المتبادلة، بدلاً من كونها شركة ذات كيان قانوني ؛ يؤلف مؤسسة . تقوم الأولوية في هذا النموذج الدارويني Darwinist على تخفيض تكاليف التعامل وتيسير قوى السوق لترفع الكفاءة والأرباح إلى الحد الأقصى . وينبغي حصر دور الحكومة في النموذج التعاقدي في حماية حقوق الملكية وتنفيذ العقود .

على الرغم من أن النموذج التعاقدي يترك للشركة حرية العمل كي تتمتع بمرونة قصوى في استجابتها للسوق، فإنّ النقاد يشيرون إلى أن العقود في الحياة الواقعية لا يمكن أن تُكتب أو تتوقع سلفاً جميع الاحتمالات والطوارئ الممكنة، وإلى أن العوامل الخارجية يمكن أن تخلق، بل تخلق فعلاً، عوائق

في وجه كفاءة الشركة والعدالة الاجتماعية. ويقول نقاد النظرية التعاقدية أن أكثر ما يؤذيها هو اعتمادها، ضمن اقتصاد عالمي متعاطف، على قوانين الملكية التي يمكن التنبؤ بها وعلى فرض العقود وتنفيذها قضائياً - وكلاهما لا يمكن الاعتماد عليهما في معاملات عبر الحدود.

وفي تعارض صارخ مع الفلسفة التعاقدية، يرى المجتمعون أن الكفاءة الاقتصادية القصوى لا تستوجب رفاهاً اجتماعياً أقصى، وأن المجتمع السليم يتطلب موازنة بين تلك الأهداف المتباينة بصورة متبادلة. وبموجب النظرية المجتمعية للشركات، تكون المؤسسة كياناً قانونياً ذات حقوق معينة، ومسؤولية محدودة من مديريها ومساهميها. وبالتالي فإن التعويض عن امتياز وضعيّة كيان الشركة هو «إحساس بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين والمستهلكين وجمهور الناس، بوصف ذلك هو الموقف المناسب الذي يجب أن يتبناه أولئك المنخرطون في العمل»⁽²¹⁾.

تتجلى قوى المجتمعية في تشجيعها صفقات العمل المسؤولة اجتماعياً، كما في الكفاءة المتعاطفة في رأس المال البشري (فمثلاً، سوف يعمل في الشركات التي يديرها العمال بجد أكثر لصالح موظفيهم عندما يضمن نظام الحاكمية المشتركة لهم حصصاً أكبر مما يتضمنه شيك رواتبهم الأسبوعية). ومع ذلك تُحمّل المقاربة المجتمعية المؤسسة تكاليف إضافية تتعلق بالعمال والتنظيم وغيرها إلى وضع لا تعود الشركة معه قادرة على المنافسة عبر الحدود. أين ينبغي وضع نقطة الارتكاز التي يجب أن نوازن عليها الكفاءة المشتركة وقدرتها التنافسية مع مسؤوليتها تجاه المجتمع، هي قضية تحتل صميم النزاع التعاقدي - المجتمعي.

يختصر الفرق بين هذين النموذجين من الحاكمية المشتركة بقرار حول ما إذا كان مالكو الحصص غير الممولين بالمال (المستهلكون، والموظفون، والجوار) سيتمنحون حمايات قانونية في النظام المجتمعي، أو حول ما إذا كان

سيفترض فيهم، بموجب نظام تعاقدى، امتلاك المعرفة والوسائل لعقد صفقات كوسية Coasian مع أولئك الذين يديرون المؤسسة.

مضمون الأنظمة الحاكمة لاستراتيجية مشتركة؛

مضامين استراتيجية

إن سمات الحاكمة الألمانية واليابانية - وهي التأكيد على التوظيف مدى الحياة، وعلى دور حاكمي هام للموظفين والعارضين، ملكية أسهم مركزة ومستقرة مع وجود ممولين برأس مال دائمين نسبياً، وانخراط المصارف، ووجود مواطنين ذوي خبرة في المجلس، والتأكيد على العلاقات المباشرة غير الرسمية (بدلاً من العلاقات الرسمية والتعاقدية المبنية على المحاكم) - إن هذه السمات لم تخلق في فراغ مؤسساتي وتاريخي. كما أن حقيقة كون هذه السمات قد تطوّرت وعاشت مع مرور الزمن ضمن نوعين من الاقتصاديات المشتركة الناجحة نسبياً، توحى بأنه لا بدّ وأن يكون لها مظاهر كفاءة خاصة بها.

لا بد أن يعطى التوكيد على التوظيف مدى الحياة، ودور الموظف في الحاكمة الموظفين حافزاً أكبر لتنمية رأس المال البشري النوعي وتزويد الشركة به. كما يشجّع على إيجاد ولاء أكبر عند الموظفين للشركات، وربما يساعد على إيجاد مزيد من القوة العاملة المرتبطة والراغبة في رفد الجهود الجماعية، خلافاً للعلاقات التنافسية ضمن الشركة. وربما يكون لدى الموظفين حافزاً أكبر لتقديم النصح الموقر للقيمة، ورغبة أكبر لتقديم تنازلات في أوقات المحنة الاقتصادية والمالية⁽²²⁾. ويمكن إجراء حوارات منطقية مماثلة مثل المقدرة الأكبر على معالجة قضايا ضبط النوعية، وتطوير ترتيبات نوعية للشركة، فيما يتعلق بالعارضين (الموردين).

كذلك، يقوم ممولو رأس مال الأسهم ذات الملكية الشاملة والمستقرة

والمركزة والدائمة نسبياً بلعب دور إيجابي . إن انخراط المساهمين الكبار المتطور يعني أنهم لا يحتاجون زمنًا للصعود من أسفل منحى التعلم وأنهم يستطيعون التدخل بسرعة عندما تَحُلُّ الأزمات⁽²³⁾ . إن الملكية الكتلية الضخمة للأسهم تيسر كثيرًا المراقبة المشتركة وتردع الانتهازية بفضل الكتل العديدة التي يُدقق بعضها على بعض ، وتدفع العمل الإداري ، وتيسر المشاركة بالسلطة من دون هيمنة . وتستطيع مثل هذه البنية لملكية الأسهم أن تقلص كلفة رأس مال الأسهم⁽²⁴⁾ . إضافة إلى أن رجحان كفة المواطنين المطلعين في مجلس الإدارة يشجع كثيرًا على المشاركة في المعلومات ، وإدخال معرفة نوعية صناعية ومؤسسية إلى عملية الحاكمية . أما المضامين الأخرى لملكية الأسهم المستقرة والدائمة فهي واضحة . فلا حاجة للمديرين أن ينظروا باستمرار من فوق أكتافهم قلقًا بشأن غزاة الشركة . بل يمكنهم أن يديروا الشركة على المدى الطويل ويصمدوا بفعالية للضغوط التي تمارس عليهم من أجل إدارة الشركة على أساس تدريجي .

يمكن للمصارف أن تُسهِّل عملية الحاكمية بمعزل عن دورها في الإقراض والتدخل المباشر . فهي تستطيع الوصول إلى المعلومات الداخلية ومن ثم القيام بدور المراقبة بصورة فعَّالة جدًّا ، ورزم الدين ومطالبات الأسهم مع ممولي رأس المال أنفسهم يلغي (أو على الأقل يخفف) من إشكالات الوكالة المحتملة والتي يمكن أن تنشأ بين حاملي الدين وحاملي الأسهم ؛ ووجود القيود على التوزيع (مثلًا ، على إعادة شراء الأسهم ، ومدفوعات ريع الحصص) يمكن أن يخفض كلفة الدين طالما أن مواقع الدائنين أكثر سلامة . وأخيرًا ، لا غرابة في أن حل محنة أزمة مالية ، مع افتراض وجود دور حاكمي للمصارف ، في ألمانيا واليابان ، يُعدُّ عملية غير رسمية بالمقارنة مع بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية .

إن التعاون بين الشركات في ظل النظام الياباني ، يسمح بدرجة من

التكامل الذي لا يمكن تحقيقه في ظل القوانين الأمريكية بشأن مقاومة التجمعات الاحتكارية، ولا بد من التنسيق، في مجال سلسلة القيمة، مع المنافسين والتشاور معهم من أجل أن يعزز الكفاءة الاقتصادية، على الرغم من أن الافتقار إلى التنافس ربما يعوق الحوافز لاستغلال هذه الكفاءات.

ليست توجيهات مالكي الحصص، والمعالم المجتمعية نسبياً في ألمانيا واليابان بلا تكلفة. إذ أن طبيعة الحاكمية المركزة في المصارف، في ألمانيا واليابان تطرح عدداً من المخاطر. وخلافاً لحالة مستثمري الأسهم المهتمين، نظرياً وعملياً، بالمجازفة النظامية لأصل معين مقابل الحقيبة المتنوعة تنوعاً جيداً فإن حاملي الدين غير المتنوعين مهتمون بمخاطر أرصدتهم التي تحددها المجازفة الكلية للأصول (المجازفة النظامية مضافاً إليها المجازفة غير النظامية). يخلق التركيز على المجازفة الكلية إشكالات مضادة للحوافز في جانبي الأصول والخصوم في الميزانية العامة للشركة. إذ يستطيع هذا التركيز أن يخلق في جانب الأصول ميلاً لتقليص المجازفة الكلية بفضل تنوع الشركة، أو بفضل إعاقه استثمار الأسهم المضاعفة للقيمة. ويمكنه كذلك إيجاد تحيز ضد أنواع العمل الإرتجالية، لأن التركيز على تقليص المجازفة الكلية إلى الحد الأدنى يمكن أن يؤدي إلى نفور المقاولين من المجازفة في خيارات الاستثمار. وفي مساحة ذات صلة، يعد التركيز على أنماط الأصول الملموسة والتي يمكن أن تكون ضماناً إضافية، متأسلاً في طبيعة أرصدة المصارف، وبالتالي فإنه يحرف خيارات الاستثمار عن أنماط الأصول غير الملموسة، وبالتالي غير القابلة لأن تكون ضماناً إضافية. ويميل النمط الأخير من الأصول إلى أن يكون أكثر تعزيزاً للبحث والتنمية ورأس المال البشري. ويوحى الدليل بأن الميزات المقارنة للأسواق العالمية للمنتجات تعتمد اعتماداً حاسماً على مثل هذه الأصول (فلننظر، مثلاً، إلى قطاعات كقطاع البرامج الحاسوبية، والتقنية الحيوية، والإنترنت، وما شابه ذلك).

وفي جانب الخصوم من ميزانية شركة ما، يمكن أن يؤدي التركيز على تقليص المجازفة الكلية إلى حماية مفرطة واستثمار مفرط في التأمين. ويمكن أن تركز السياسات المحاسبية للشركة باتجاه اعتبارات تيسير الدخل، بدلاً من اعتبارات خلق القيمة.

ويمكن للأدوار المعززة للموظفين (ألمانيا) والعارضين (اليابان) في الحاكمية المشتركة أن تؤدي إلى المرونة في تحديد مصادر الاستراتيجيات، وفي أسواق العمالة، وفي عملية إعادة البناء المشتركة (مثلاً، مبيعات الأصول، تخفيض الحجم، والدمج، وتفكيك الشركات الكبيرة). ولهذا، فإن الشركات في ألمانيا واليابان أقل احتمالاً لأن تكون قادرة على التحرك السريع لمواجهة التحديات التنافسية القادمة من الميدان العالمي لسوق المنتجات، خلافاً لما هو عليه الحال في الشركات الأمريكية. وربما يكون لدور الموظفين في الحاكمية، كذلك، أثر عكسي على تكاليف العمالة، إذ يحدث مزيداً من تآكل المواقع التنافسية للشركات في الاقتصاد العالمي. أما دور العارضين في الحاكمية، كما هو الحال في الكيرتيسو الشاقولية في اليابان، فيمكن أن يؤدي إلى إشكالات محتملة من المعوقات الشاقولية الصريحة والضمنية للتنافس، وبالتالي يؤدي إلى مشكلات مقاومة التجمعات الاحتكارية.

وبالإضافة إلى ذلك، ربما تُعَوِّق استراتيجية العولمة للشركة بصورة خطيرة لأن سلسلة العلاقات الشاقولية بأكملها أقل إمكانية لنقلها عبر الحدود من نشرها ضمن شركة وحيدة. فضلاً عن أن لدى الموظفين والموردين (العارضين)، بوصفهم ثابتين لتيار عائدات الشركة، حافزاً لحرف قرارات مشتركة باتجاه استراتيجيات تقليص المجازفة الكلية إلى الحد الأدنى. وهذا يكرر الحوافز المثيلة التي تنشأ عن دور المصرف في الحاكمية.

كما أن طبيعة ملكية الأسهم - كالملكيات المشتركة المتداخلة بوصفها ممولة دائمة ومستقرة لرأس مال الأسهم - يمكن أن تطرح مشكلات. مع

ملاحظة الفروق في القوانين، وخصوصًا في النظام الأنجلو - أمريكي للحاكمية، فإنه من المحتمل أن تكون بنى الملكية غير قانونية في بعض البلدان، وبالتالي تكون أقل قابلية للانتقال عبر الحدود. كما أنها غير منسجمة مع الاتجاهات العنيدة نحو عولمة الأسواق المالية، ومع الدور المتعاظم الذي تلعبه صناديق التقاعد والصناديق المشتركة. وبما أن مثل هذه البنى يمكن أن تنحاز ضد الاعتماد على أسواق رأس المال الخارجية، وبما أن المالكين الحاليين لا يرغبون في تخفيف ملكيتهم، فإن المحوزات (الملكيات) الشاملة المستقرة يمكن أن تخلق عوائق رأسمالية مصطنعة. إن الاستقرارية الملحوظة في تزويد رأس المال يمكن، أيضًا، أن تقود المديرين إلى القيام باستثمارات مفرطة في الطاقة، وربما تؤدي إلى إيجاد ميل إلى تكثير المنتجات والأصناف والتنوع اللاقتصادي.

إن بنى ملكية الأسهم هذه تعمل ضد تنمية السوق باتجاه المراقبة المشتركة الأمر الذي يعد مصدرًا هامًا للانضباط الإداري في النظام الأنجلو - أمريكي. أما التأكيد على التوظيف مدى الحياة (أو على الأقل لمدة طويلة) فيمكن أن تثير انحرافات الخاصة بها. إذ يتمشى أي دور لسوق العمالة الإدارية بوصفه آلية انضباط؛ وأكثر من ذلك، يحرف الشركة باتجاه استراتيجيات مشتركة تؤكد تعاظم حصص السوق وبقاءها، بدلاً من توكيد تعاظم قيمة الأسهم والأرباح، ذلك بسبب المنافع الواضحة لاستقرارية الوظيفة التي تتطلبها مثل هذه الاستراتيجيات. كما أن استراتيجيات التوظيف مدى الحياة/ لمدة طويلة تعوق التنقلات المتبادلة، والتكيف الاجتماعي المتبادل، وبالتالي يعوق نمو الصناعات التي تعتمد على الإخصاب الشامل للأفكار ولرأس المال البشري (انظر صناعات نموذج سيليكون فالي Silicon Walley-type).

الدليل التجريبي

يؤحي الدليل التجريبي المتنامي الحديث أن العديد من هذه المخاطر

النظرية هي في الواقع، مخاطر حقيقية. فقد تأكلت تنافسية الشركات في السوق العالمية تآكلًا خطيرًا بفضل تكاليف العمالة في التصنيع في ألمانيا واليابان كليهما. فمثلاً، كان متوسط ما دفعه الصانع الألماني بحلول نهاية سنة 1996، حوالي 32 \$ كل ساعة عمل للموظف، ومتوسط ما دفعه الصانع الياباني 21 \$، في حين كان الرقم المقابل في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 17,75 \$. رفدت أسواق العمالة المرنة معدلات البطالة العالية تاريخيًا في أوروبا خلال تسعينات القرن العشرين (إذ بلغ متوسطها حوالي 11٪ في الاتحاد الأوروبي) في حين كانت البطالة في الولايات المتحدة تتناقص باضطراد. والواقع أنه حدث في سنة 1999 أمر هام: إذ فاق معدل البطالة في اليابان معدل البطالة في الولايات المتحدة. وأحدث الاقتصاد الأميركي 22,3 مليون وظيفة (20,5 مليون في القطاع الخاص، و1,8 مليون في القطاع الحكومي) خلال الفترة 1984 - 1996، لقاء نمو في التوظيف يقدر بحوالي 25٪ (نحو 27٪ في القطاع الخاص، وأكثر من 12٪ في القطاع الحكومي) خلال هذه الفترة. وبالمقارنة شهد الاتحاد الأوروبي، في فترة مماثلة تقريباً 1984 - 1996، نمواً وظيفياً بلغ 6,0 ك في القطاع الخاص، وهبوطاً قدره 4,2٪ في القطاع الحكومي (وهكذا ازدادت البطالة إجمالاً، مع افتراض وجود نمو في القوة العاملة خلال الفترة ذاتها). وجاء في تقرير حديث لـ OECD أن إنتاجية العمالة عبر المجلس في ألمانيا بلغت حوالي 80٪ من إنتاجية العمالة في الولايات المتحدة، في حين بلغت في اليابان حوالي 65٪ مما هي عليه في الولايات المتحدة.

تلعب الصناديق الخاصة المشتركة، كما أسلفنا سابقاً، دوراً ضئيلاً جداً في أسواق الأسهم في ألمانيا واليابان، وكذلك صناديق التقاعد الخاصة، فكان في صناديق التقاعد في الولايات المتحدة موجودات بأكثر من 4 \$ تريليون (55٪ من الناتج القومي العام)، وكانت موجوداتها في المملكة المتحدة 814 \$ بليون (73٪ من الناتج القومي العام)، بالمقارنة مع 70 \$ بليون في موجودات صناديق

التقاعد في ألمانيا (3,2٪ من الناتج القومي العام)، و41 \$ بليون في فرنسا (3,4٪ من الناتج القومي العام). وكان أكثر من 80٪ من استثمارات صناديق التقاعد في المملكة المتحدة أسهمًا، بالمقارنة مع 13٪ في فرنسا، و11٪ في ألمانيا. ولقد أشرنا سابقًا إلى الدور المهم الذي تلعبه أسواق الرقابة المشتركة، وأسواق العمالة الإدارية في ألمانيا واليابان.

ربما كانت المسألة التنافسية المديدة والأكثر خطورة بالنسبة لألمانيا واليابان هي قضية الانحياز في نظام الحاكمية ضد الانطلاقات والبحوث والتنمية R & D وصناعات الأسهم البشري المكثفة. يبلغ متوسط عمر شركة مسجلة في المملكة المتحدة حوالي ثماني سنوات. وفي الولايات المتحدة يبلغ هذا المتوسط 14 سنة للأسهم المسجلة في بورصة نيويورك و13 سنة للأسهم المسجلة العائدة لـ NASDAQ. وتعد هذه الأرقام مغايرة جدًا لمتوسط أعمار الشركات المسجلة في أسواق البورصة في جميع أنحاء ألمانيا والبالغ 55 سنة. وتبلغ حصة الشركات التي يقل عمرها عن عشر سنوات والمسجلة في سوق البورصة حوالي 40٪ في الولايات المتحدة، بالمقارنة مع 7,0٪ في اليابان. وبمقارنة ألمانيا واليابان بالولايات المتحدة فإن لكليهما مثلية مقارنة في قطاعات التقنية العالية. ولقد أعطت المشاهدة غير الرسمية هذا التحليل التجريبي. إذ ليس في ألمانيا واليابان هذا العدد وهذا التنوع من الشركات التي نشهدها في الولايات المتحدة في ميادين البحث والتنمية R & D وفي قطاعات رأس المال البشري المكثفة مثل برامج الحواسيب، والأنترنت، وتقنية المعلومات، والإعلام، والتقنية الحيوية. إذ ليس في أي من البلدين، عمليًا، أية صناعة رأس مال مغايرة على النمط الأمريكي. فولاية كاليفورنيا وحدها ولدت صناديق رأسمال مغايرة في سنة 1996 أكثر من المملكة المتحدة وألمانيا وفرنسا، والأراضي المنخفضة مجتمعة.

وَيُعَدُّ الكثير من هذه المشاريع نتيجة مُتَنَبِّأً بها للأساليب المجتمعية

للحاكمية في اقتصاديات كإقتصاديات ألمانيا واليابان . وبالمقارنة مع الولايات المتحدة، لا يبدو أي من الأنظمة الألمانية أو اليابانية مركزاً على ثروة المساهمين، كما في أمريكا. إذ تشمل مسؤوليات مديري الشركات الألمانية الإدارة لصالح المشروع، وموظفيه، والمواطنين والدولة. حتى إن المساهمين لم يُذكروا في قانون مشترك حتى سنة 1965، ثم أوضح القانون أن المساهمين ليسوا سوى دائرة من الدوائر العديدة التي على الإدارة أن تهتم بها. وكذلك الأمر في اليابان إذ تؤكد الحاكمية المشتركة على حماية مصالح الموظفين والدائنين بقدر التأكيد على مصالح المساهمين، إن لم يكن أكثر.

شهد العقد المنصرم تحولات تطويرية في أنظمة الحاكمية الثلاث كلها. وهناك عدد من التحولات جارية الآن في نظام الحاكمية المشتركة الأمريكي بما في ذلك التأثير المتزايد للآراء الوجدانية المنعكسة في مشروع الـ ALI المتعلق بالحاكمية المشتركة؛ والأدوار المتغيرة للمساهمين المؤسساتيين والمدراء المستقلين في المجالس، ومحاولات تفكيك وظائف رئيس مجلس الإدارة والـ CED؛ والتغيرات التي أحدثتها هيئة البورصة والأوراق المالية SEC في قوانين التصويت بالوكالة؛ وقرارات محكمة ديلادير Deladere بشأن أهمية استراتيجية الشركة المسؤولة في نزاعات الاستيلاء؛ والابتعاد المنتظم عن مسؤولية المدير القانونية؛ والقواعد التعاقدية الضرورية المتزايدة لأسواق المال العالمية. على أية حال، لا يبدو أن هذه التحولات تتحدى بأي أسلوب جوهري، تركيز الولايات المتحدة على قيمة المساهمين والعائدات المالية، كما أشير فيما سبق. والواقع، أن العديد من التحولات في نظام الحاكمية الأمريكي ربما تكون فعلياً في اتجاه تعزيز تركيزها التعاقدية الضمني. فضلاً عن أنه لا يبدو هناك وجود تحركات منتظمة أو واسعة سواء في غرف مجالس الإدارة أو في ميدان السياسة العامة باتجاه جعل الشركات الأمريكية مجتمعية أكثر في مقاربتها للحاكمية.

ومن ناحية أخرى، يبدو أن ألمانيا واليابان تدفعان بالشركات بعيداً عن تركيزها المجتمعي/الداخلي التقليدي باتجاه أسلوب العمل التعااقدي. وبافتراض حالة الشؤون الأضعف عمومًا في أوروبا المشتركة واليابان خلال تسعينات القرن العشرين، فإن الضغوط باتجاه التغيير تتعاظم بصورة درامية. وغالبًا ما يجري تبني هذه التغييرات كرهاً ورغماً عن موقف نقابات العمال والموقف السياسي القوي ضد مثل هذه التغييرات.

ولنمعن النظر في بعض الأمثلة من ألمانيا⁽²⁵⁾. ففي غضون العقد المنصرم تم تفكيك العديد من الأنظمة التي تحظر أو تقيد إصدار أسهم وديون سوق. وسنت قوانين تتعلق بالتجارة الداخلية للمطلعين؛ كما يجري النظر في إحداث تغييرات في القانون المشترك بحيث يسمح للشركات بإعادة شراء الأسهم؛ كما يجري تشجيع المصارف على تنويع المساهمين المشتركين وتقليص عمليات كشف الإقراض للشركات الفردية؛ وتبذل جهود لتطوير مجموعة جديدة من المعايير للكشف المالي. ويطالب المستثمرون الألمان الآن بكشف تفاصيل ملكية الأسهم لأكثر من 5٪ في الشركة؛ كما يجري تشكيل سلطة إشراف جديدة لتجارة الأسهم؛ ويجري تقديم حوافز ضريبية خاصة للشركات المنطلقة في صناعات المجازفة العالية. هنالك عدد متزايد من الشركات تسجل حصصها في الخارج، وخصوصًا في أسواق الولايات المتحدة؛ ويبدو أنه يجري إعادة بناء مشتركة، بدرجة معينة، عن طريق بيع الوحدات غير الربحية، وعمليات الدمج لزيادة قيمة المساهمين، وتقليص حجم الشركة، وتفكيك الشركات الكبيرة، وغير ذلك؛ وهناك عدد من الشركات الكبرى قد أدخلت خطط خيارات الأسهم وجعلتها جزءًا من تعويضات الإدارة العليا⁽²⁶⁾.

وتجري تغييرات أخرى في مكان آخر في أوروبا. ذكرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD أن أنظمة الحاكمية الفرنسية والسويسرية والهلندية والسويدية تقترب أكثر فأكثر من النموذج الأمريكي، في حين كانت سابقًا أقرب

إلى النموذج الألماني. وهناك في فرنسا مناقشات هامة حول الحاكمية المشتركة. إن العديد من التغيرات في أنظمة المؤسسات الفرنسية وسلوكها سارت بالتوازي مع تلك التي أدرجناها أعلاه في الحالة الألمانية. وتناقش فرنسا حاليًا مسألة إدخال خطط صناديق التقاعد الخاصة وفق نهج صناديق التقاعد في الولايات المتحدة. كما يجري تنقيح القوانين في فرنسا وإيطاليا لتسمح بتمثيل مساهمي الأقلية في مجلس الإدارة. حتى إنه يجري تطوير النماذج السائدة لتقييد عضوية المجالس المتعددة من مجموعة صغيرة من النخب المالية المشتركة. وأكثر ما يلفت النظر حدوث خمس عمليات ضم عدائية لشركات فرنسية كل منها ذات قيمة سوقية تربو على 1 \$ بليون منذ سنة 1988. أما إيطاليا فقد شهدت أول عملية استيلاء عدائية هامة في سنة 1999. وهي استيلاء شركة أوليفيتي Olivetti، وهي شركة حجمها أقل من خمس حجم الشركة الهدف، على شركة تليكوم إيطاليا Telecom Italia وهي إحدى أكبر الشركات في إيطاليا. ووفقًا للمعطيات الصادرة عن مؤسسة المعطيات للأوراق المالية SDC، شهدت تسعينات القرن العشرين زيادة بلغت عشرة أضعاف في نشاط المراقبة المشتركة في ألمانيا وفرنسا (بالمقارنة مع ثمانينات القرن ذاته). وبموجب سرعة النشاط في زمن كتابة هذه السطور، فإن سنة 1999 ربما يشهد أكثر من 500 \$ بليون في أنشطة الدمج والضم التي شملت شركات أوروبية وهو رقم لا يستهان به. ويتزايد فرض قوانين المنافسة والأنظمة المضادة للتجمعات الاحتكارية في الاتحاد الأوروبي. هناك تحركات هامة باتجاه تبني مجموعة عامة من أحكام المحاسبة والكشف تحت معايير المحاسبة العالمية IAS.

لقد حرّرت الأسواق المالية في اليابان إلى درجة كبيرة في غضون ثمانينات القرن العشرين. كما أعلنت الحكومة اليابانية حديثًا خططًا جديدة لمزيد من التغيير في أنظمة العمليات المصرفية والأوراق المالية وأسعار الصرف الأجنبية، وقطاعات التأمين، تنفذ بحلول سنة 2001، على غرار «الانفجار

الكبير» Big Bang في لندن . وهناك تحولات أخرى جارية في اليابان تحدياً لواقع الحاكمية المشتركة اليابانية : إذ يُذكر أن بعض شركات الكيرتيسو قد بدأت ببيع ممتلكاتها من الأسهم؛ كما أن فكرة التوظيف مدى الحياة تخضع الآن لمناقشة جادة؛ وبعد بضع سنين من الهبوط الاقتصادي، شهد سنة 1996 انبعاثاً في سوق الدمج والضم، حيث أنجزت أكثر من 600 صفقة؛ كما شهد سنة 1999 أول استيلاء عدائي ناجح لشركة غير يابانية على شركة يابانية؛ وتحرك عدد كبير من المؤسسات باتجاه العلاقات المتوافرة في متناول اليد مع مصارفهم الرئيسة لأن المصارف اليابانية أخذت تفقد قدرتها على فرض النظام المالي؛ كما أصبحت الشركات اليابانية أكثر اعتماداً على أسواق رأس المال العالمية لتغطية حاجاته التمويلية العالمية فيما يتعلق بالدين والأسهم، وانخفضت نسبة تمويل المصارف إلى إجمالي التمويل انخفاضاً مستمراً خلال العقد المنصرم؛ وارتفع، أيضاً، عدد الشركات التي سجلت أسهمها في أسواق البورصة الأنجلو - أمريكية، ارتفاعاً كبيراً في غضون العقد المنصرم لدرجة أن 34٪ من أكبر الشركات اليابانية (بالتحويل السوقي) مسجلة في بورصة طوكيو قد سجلت الآن إما في بورصة الولايات المتحدة أو بورصة المملكة المتحدة .

إن الأزمة الاقتصادية الآسيوية التي بدأت في النصف الأخير من سنة 1997 - التي صاحبها انكماش اقتصادي، وانخفاض في أسعار العملة، وهبوط في أسواق البورصة، وبطالة، وأزمات مصرفية - ألّمت باليابان وتايلاند واندونيسيا وماليزيا والفلبين وكوريا قد أدّت إلى وضع طبيعة ممارسات الحاكمية المشتركة في تلك الاقتصاديات في بؤرة أشد تركيزاً. وأشار العديد من الكتّاب وصانعي السياسة والمعلّقين إلى الإبهامية والرأسمالية الحميمية في أنظمة الحاكمية في هذه الاقتصاديات، ورأوا أن هذه السمات قد فاقمت الأزمات إن لم تكن قد ولّدتها فعلاً. من المبكر التنبؤ بكيف ستحول هذه الأحداث هذه الاقتصاديات وسياساتها، وقوانينها، ومؤسساتها، وممارسات الحاكمية

المشتركة. ولكن من الواضح أن الاقتصاديات الآسيوية هذه، مثلها كمثلى اقتصاديات ما بعد الشيوعية فى أوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتى السابق، تعيش مرحلة انتقالية نحو منطقة حاكمية مجهولة جديدة. ومن التنبؤات المعقولة القول إن هذه التحولات تسير على الأغلب بالاتجاه التعاقدى، بدلاً من سيرها باتجاه أنظمة حاكمية كتلك التى تسود فى بلدان كالألمانيا واليابان.

خلاصة

تتعرض المجتمعية إلى محنة شديدة فى عالم أصبحت فيه التدفقات الرأسمالية العالمية، والعولمة، والصيغ المؤسسية الأكثر غموضاً. والحدود المؤسسية الأكثر ضبابية، وتقنيات رأس المال البشرى المكثفة، هى النموذج. تثار حالياً أسئلة مشروعة فى جميع أنحاء العالم حول فعالية أساليب الحاكمية المجتمعية وكفاءتها وافتقارها إلى المقدرة على التغلب على مشكلاتها.

لا بدّ لهذا الافتقار إلى المقدرة من أن يعمل بالتلازم مع طبيعة الاستراتيجيات المشتركة التى تولدها الأساليب المجتمعية للحاكمية. وتتمخض هذه الاستراتيجيات عن تفاعلي المخاطر المفرطة، وعن استثمار بالغ فى طاقة الإنتاج، وتكثير المنتجات/ والأصناف، والحماية المفرطة، وتجميع كثير، وافتقار إلى تركيز المنتجات، وغياب آليات المراقبة الخارجية (كالأسواق المالية الخارجية وسوق المراقبة المشتركة)، واهتمام غير كاف بخلق ثروة للمساهمين، وخلق معوقات رأسمالية مصطنعة، وخلق مثلبة مقارنة فى تقنية رأس المال البشرى العالية والمكثفة، وهكذا. وهناك الآن قبول واسع النطاق لحقيقة أن تبني بعض الصيغ الوظيفية والعملية من آلية الحاكمية التعاقدية على غرار النموذج الأمريكى - بأساليبها الشفافة، والمسيرة من قبل السوق، والموجهة من قبل المساهمين - ربما يكون هو الحل البعيد المدى للتغلب على مواطن الضعف الاستراتيجية التى تسببها الحاكمية فى الشركات الألمانية واليابانية.

تطرح التحولات التطورية الجارية فى بلدان كالألمانيا واليابان تحديات هامة

لأنظمة الحاكمية المشتركة لديها والتي تعد مجتمعية نسبيًا وقائمة على مالكي الحصص الموجهين من الداخل.

فضلاً عن أن أنظمة الحاكمية للاقتصاديات الاقتصادية الكبرى الثلاثة في العالم - الولايات المتحدة وألمانيا واليابان، تسير، على ما يبدو، بعناد نحو بعض أشكال التقارب العملية والوظيفية. إن طبيعة هذا التقارب، تسير بلا شك في الاتجاه الأمريكي، وليس في أي اتجاه آخر.

ومضامين هذه التحولات الدرامية للاستراتيجية العالمية واضحة تمامًا: ولدى دخولنا حقبة جديدة من التنافس العالمي، فإن الاستراتيجيات المشتركة المعتمدة على التركيز، وتفكيك الشركات الكبيرة، وخلق قيمة المساهمين، والمعايير المالية في تقييم الأداء، وسوق قوية للرقابة المشتركة، وحرية إعادة بناء الشركة ببيع الأصول (الموجودات)، وعمليات الدمج، والتجريدات، وغير ذلك، تغدو مستلزمات واضحة للشركات التي تريد أن تبقى منافسة في الساحة العالمية.

ولذلك، سوف تقرر البنى التعاقدية للحاكمية في بلدان كالولايات المتحدة - التي يبدو أنها الوحيدة القادرة على تقديم السياق الضروري لمتابعة مثل هذه الاستراتيجيات - شكل الرأسمالية المشتركة وبنيتها فيما هو قادم من السنين.

ملاحظات

- 1 - ما زال التوتر القائم بين ابتكار القيمة ونقل القيمة و(كيفية حل مثل هذا التوتر) في صميم العديد من مجادلات الحاكميات التاريخية الكبرى. انظر BSSW للاطلاع على ملخص لبعض المجادلات الجوهرية التي جرت في الولايات المتحدة على مرّ الزمن، وبين الولايات املتحدة واقتصاديات كبرى أخرى.
- 2 - هنالك استثناءات جديرة بالملاحظة (ولكنها قليلة ومتباعدة): انظر، مثلاً، بورتير a) 1992 ؛ 1992 b) ، وPrahalad (1994) ، وDonaldson وPreston (1995).

- 3 - ربما كان خير مثال على هذا المنظور الورقة التي أعدها Jensen و Meckling (1976) التي تفترض، استناداً إلى أعمال Coase السابقة (1937)، و Williamson (1964)، و Alchian و Demsetz (1972)، أن حوافز المديرين المشتركين لزيادة قيمة حاملي الأسهم إلى الحد الأقصى تتناسب طردياً مع أجزاء أسهم الشركة التي يمتلكونها في سنداتهم التجارية الشخصية.
- 4 - على سبيل المثال، يورد Vishny و Shleufen (1997، ص 738) في تلخيص شامل وموثوق لأدبيات الحاكمية المشتركة في الشؤون المالية، تعريفاً للحاكمية المشتركة بأنها العملية «التي تعالج الطرق التي يطمئن ممولوا الشركات أنفسهم بأنهم سيجنون عائداً على استثماراتهم». ويقبلون على الفور أن... منظورهم للحاكمية المشتركة يُعدُّ المنظور المباشر للإدارة، ويشار إليه أحياناً على أنه عزلٌ للملكية والسيطرة.
- 5 - يشير تقرير نشر في صحيفة Financial Times إلى أنه لا يوجد في اللغة الألمانية ما يرادف عبارة «قيمة المساهمين». انظر Stefan Wagstyl، «فتات المائدة»، صحيفة Financial Times، 25 سبتمبر 1992، ص 15.
- 6 - المعهد الأمريكي للحقوق، «مبادئ الحاكمية المشتركة»، القسم 2.01.
- 7 - Dodge v. Ford Motor Company. 170 N. W. 668, 664, (Michigan, 1919).
- 8 - M. Fukao، التكامل المالي، والحاكمية المشتركة وأداء المؤسسات المتعددة الجنسيات. معهد بروكنغز Brookings Institute (1995).
- 9 - وَجَدَت دراسة شملها تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD (1995) حول الشركات الكبيرة التي لا تملكها أكثرية في ألمانيا و Baums، و Fraune، أن حوالي 85٪ من الأسهم ذات الأصوات كانت في سنة 1992 محكومة بالمصارف وصناديق الاستثمار المقترنة بها.
- 10 - يذكر Prowse (1994) في عينته من الشركات اليابانية أن أكبر مصرف مساهم في الـ 45٪ من الشركات هو أيضاً الأكبر مديونية، إذ تبلغ مديونية حوالي 25٪ من دين الشركة وسطياً. يتحمل أكبر خمسة مدنيين في شركة 50٪ من دين الشركة وسطياً، وحوالي 20٪ من أسهمها.
- 11 - ورد في رزنامة الدمج والضم التي نشرتها Securities Data Corporation (مؤسسة معطيات الأسهم المالية) أن عدد العروض التي نوقشت قد انخفض من 59 سنة 1988 إلى واحد فقط في سنة 1991 وسنة 1992. في سنة 1997، وهو سنة قياسية فيما يتعلق بعدد العروض التي بلغت حينها (200) لم يناقش سوى ثمانية فقط.
- 12 - Fukao، مالي... .
- 13 - Fukao، مالي... .
- 14 - J. Kang and A. Shivdasani، «أداء الشركة والحاكمية المشتركة، وانقلاب القمة

- التنفيذية في اليابان»، صحيفة علم الاقتصاد المالي Journal of Financial Economics، مجلد 38 (1995)، ص. 29 - 58.
- 15 - مورفي Murphy، (1998).
- 16 - Fakao، مالي . . .
- 17 - G. Crystal، بحثاً عن الإفراط In Search of Excess، (1991).
- 18 - Narayanan and Sundaram، (1998).
- 19 - M. Porten، «مثلية رأس المال: فشل نظام الاستثمار الرأسمالي الأمريكي»، Harvard Business Review، (سبتمبر / أكتوبر 1992)، ص 65 - 83.
- 20 - R. Coase، «طبيعة الشركة»، Economica، مجلد 4 (1937)، ص 386.
- 21 - E. M. Dodd، «لمن هم أوصياء المديرين المشتركين»، Harvard Law Review، 45 (1932)، ص 1145.
- 22 - OECD (1995) في تقرير لها أن أنشطة الإضرابات في ألمانيا هي أقل مستوى منها في أي بلد من بلدان مجموعة الـ OECD، وأن نسبة عالية جداً من المتطوعين (71٪) يتلقون تدريباً رسمياً من قِبل أرباب العمل من خلال أنظمة التَّمَهُن «مثلة استثماراً كبيراً من قِبل الشركات والعاملين (عن طريق الأجور المنخفضة)، تعزى جزئياً إلى مدة العمل الطويلة». كما يشير التقرير كذلك إلى أن تعديلات التوظيف في ألمانيا بما يتلاءم مع ذبذبات الناتج تتكرر بفضل عدد وساعات العمل الفعلية، أكثر ما تحدث في الولايات المتحدة حيث يتحمل العدد الموظف جزءاً من التعديلات أكبر بكثير من غيرهم.
- 23 - M. J. Roe، «الشعبية الألمانية والمؤسسة العامة الكبيرة»، صحيفة International Review of Law and Economics، مجلد 14 (1994 a)، ص 187 - 202، M. J. Roe، مدير، أفياء، مالكون ضعفاء: الجذور السياسية للمالية الأمريكية المشتركة (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1994 b).
- 24 - Fukao، مالي . . .
- 25 - M. Bradley, C. Schipani, A. Sandaram; & J. Walsh، «أهداف مؤسسة الحاكمية المشتركة ومسؤوليتها مقارنة: الولايات المتحدة، واليابان، وألمانيا (يونيو 1999)». ورقة مقدمة إلى the Academy of Legal Studies in Business National, Meetings, St. Louis. M. Bradley, C. Schipani, A. Sundaram & J. Walsh، «أهداف مؤسسة الحاكمية المشتركة ومسؤوليتها في مفترق طرق» [في طبعة خاصة، تحديثات للحاكمة المشتركة]، صحيفة القانون والمشكلات المعاصرة Journal of Law an Contemporary problems (خريف 1999).
- 26 - للاطلاع على مزيد من البحث المفصل لحالة Daimler - Benz وتحول حاكميتها (بما في ذلك الدمج اللاحق مع Chrysler الأمريكية لتصبح Daimler - Chrysler) انظر BSSW؛ وانظر كذلك Logue and Seward (1999) في الطبعة ذاتها.

المصادر والمراجع

- Abowd, J., & Bognanno, M. (1994). *International differences and changes in executive and managerial compensation in differences and changes in wage structures*. Chicago: University of Chicago Press.
- American Law Institute. (1994). *Principles of corporate governance: analysis and recommendations*. Author.
- Aoki, M. (1990). Toward an economic model of the Japanese firm. *Journal of Economic Literature*, 28, 1–27.
- Bank for International Settlements. (1997, August). *International banking and financial market developments*. Switzerland: Basle.
- Berglof, E., & Perotti, E. (1994). The governance structure of the Japanese financial keiretsu. *Journal of Financial Economics*, 36, 259–284.
- Black, B. (1992). Agents watching agents: The promise of institutional investor voice. *UCLA Law Review*, 39, 811.
- Black, B., & Gilson, R. (1998). Venture capital and the structure of capital markets: Banks versus stock markets. *Journal of Financial Economics*, 47, 243.
- Borio, C.E.V. (1990). Leverage and financing of non-financial companies: An international perspective. *BIS Economic Papers*, No. 27. Switzerland: Basle.
- Bradley, M., Schipani, C., Sundaram, A., & Walsh, J. (1999, June). *Corporate governance in a comparative setting: The United States, Japan, and Germany*. Paper presented at the Academy of Legal Studies in Business National Meetings, St. Louis.
- Bradley, M., Schipani, C., Sundaram, A., & Walsh, J. (1999, Fall). "Purposes and accountability of the corporation corporate governance at a

- crossroads" [In special issue *Challenges to Corporate Governance*]. *Journal of Law and Contemporary Problems*.
- Business in Europe: Fortress against change, survey. (1996, November 23). *The Economist*, 62.
- Carney, W. (1997). Large bank stockholders in Germany: Saviors or substitutes? *Journal of Applied Corporate Finance*, 9.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386.
- Comment, R., & Jarrell, G. (1995). Corporate focus and stock returns. *Journal of Financial Economics*, 37, 67.
- Conrad, A. (1991). Corporate constituencies in Western Europe. *Stetson Law Review*, 21, 73-95.
- Continental shift: Elf Aquitaine's chief illustrates the changes in Europe's executives. (1996, April 9). *Wall Street Journal* p. A1.
- Corporate Governance Forum of Japan. (1998, May). *Corporate governance principles—A Japanese view (Final Report)*.
- Corporate Japan hit by gangsters. (1997, April 26). *Financial Times*, 23.
- Crystal, G. (1991). In *Search of Excess*.
- De Jong, H.W. (1995). European capitalism: Between freedom and social justice. *Review of Industrial Organization*, 10, 399-419.
- Deutsche Bundesbank. (1992, November). West German enterprises' profitability and financing. *Deutsche Bundesbank Monthly Report*. Frankfurt, Germany: Deutsche Bundesbank.
- Deutsche Bundesbank. (1994, October). Comparisons of the provisions of business enterprises in selected EC countries with own funds. *Deutsche Bundesbank Monthly Report*. Frankfurt, Germany: Deutsche Bundesbank.
- Dodd, E.M., Jr. (1932). For whom are corporate managers trustees. *Harvard Law Review*, 45, 1145.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 65-91.
- Easterbrook, A.H. (1997). International corporate differences: Markets or law? *Bank of America Journal of Applied Corporate Finance*, 9, 23-29.
- European business: Le Defi Americain, again. (1996, July 13). *The Economist*, 22.
- Family values. (1996, September 30). *The Economist*, 79.
- A fifth of Japanese companies admit to bad behavior. (1997, April 11). *Financial Times*, 6.
- Financial market trends No. 62. (1995). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- Franks, J., & Mayer, C. (1993). *German capital markets, corporate control, and obstacles to hostile takeovers: Lessons from three case studies*. London: Business School Working Paper.
- Franks, J., & Mayer, C. (1997). Corporate ownership and control in the UK, Germany, and France. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9.

- Friedman, M. (September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Sunday Magazine*, p. 32.
- Fukao, M. (1995). *Financial integration, corporate governance and the performance of multinational corporations*. Brookings Institute.
- Genay, H. (1991). Japan's corporate groups (Federal Reserve Bank of Chicago). *Economic Perspectives*, 15, 20-30.
- Gilson, R.J., & Kraakman, R. (1991). Reinventing the outside director: An agenda for the institutional investor. *Stanford Law Review*, 43, 863.
- Gilson, R.J., & Roe, M.J. (1993). Understanding the Japanese Keiretsu: Overlaps between corporate governance and industrial organization. *Yale Law Journal*, 102, 871-906.
- Global accounting's roadblock. (1996, April 27). *The Economist*, 79-80.
- Glouchevitch, P. (1992). Juggernaut: The German way of doing business. New York: Simon & Schuster.
- Hopt, K. (1994). Labor representation on corporate boards: Impacts and problems for corporate governance and economic integration in Europe. *International Review of Law and Economics*, 14, 203-214.
- Hoshi, T. (1997, April). *Understanding Japanese corporate governance*. Osaka University Working Paper.
- Hoshi, T., Kashyap, A., & Scharfstein, D. (1990). The role of banks in reducing costs of financial distress in Japan. *Journal of Financial Economics*, 27, 67-88.
- IASC Insight. (1997, October). *International Accounting Standards Committee*.
- Industrial competitiveness. (1996). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- International capital markets: Developments, prospects, and key policy issues*. (1998, September). Washington, DC: International Monetary Fund.
- International comparisons of hourly compensation costs for production workers in manufacturing*. (1997, June). (Bureau of Labor Statistics: Office of Productivity and Technology). Washington, DC: U.S. Department of Labor.
- Japan catches merger fever, again. (1997, January 2). *International Herald Tribune*, p. 9.
- Jensen, M.C., & Meckling, W.H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305.
- John, K., Senbet, L., & Sundaram, A. (1991). Multinational enterprise liability, border taxes, and capital structure. *Financial Management*, 20, 54-67.
- Kang, J. (1993). The international market for corporate control: Mergers and acquisitions of US firms by Japanese firms. *Journal of Financial Economics*, 34, 345-371.
- Kang, J., & Shivdasani, A. (1995). Firm performance, corporate governance, and top executive turnover in Japan. *Journal of Financial Economics*, 38, 29-58.

- Kaplan, S.N. (1994a). Top executive rewards and firm performance: A comparison of Japan and the United States. *Journal of Political Economy*, 102, 510-546.
- Kaplan, S.N. (1994b). Top executives, turnover, and firm performance in Germany. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 10, 142-159.
- Kaplan, S.N., & Minton, B. (1994). Appointments of outsiders to Japanese boards: Determinants and implications for managers. *Journal of Financial Economics*, 36, 225-257.
- Kester, C.W. (1991a). The hidden cost of Japanese success. *Bank of America Journal of Applied Corporate Finance*, 5, 90-97.
- Kester, C.W. (1991b). *Japanese takeovers: The global contest for corporate control*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kester, C.W. (1992). Industrial groups as systems of contractual governance. *Oxford Review of Economic Policy*, 8, 24-44.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52, 1131-1150.
- The LGT Guide to World Equity Markets 1997*. (1997).
- Lightfoot, R., & Kester, C.W. (1991). *Note on corporate governance systems: The United States, Japan, and Germany*. Boston: Harvard Business School Press.
- Logue, D., & Seward, J. (1999, Fall). Anatomy of a governance transformation: The case of Daimler-Benz [In special issue *Challenges to Corporate Governance*]. *Journal of Law and Contemporary Problems*.
- Lorsch, J.W., & MacIver, E. (1989). *Pawns of potentates: The reality of America's corporate boards*.
- Macey, J., & Miller, G. (1995). Corporate governance and commercial banking: A comparative examination of Germany, Japan, and the United States. *Stanford Law Review*, 48, 73.
- Macey, J., & Miller, G. (1997). Universal banks are not the answer to America's corporate governance "problem." *Journal of Applied Corporate Finance*, 9.
- Mayer, C., & Alexander, I. (1990). Banks and securities markets: Corporate financing in Germany and the United Kingdom. *Journal of Japanese and International Economics*, 4, 450-475.
- Mergers and Acquisitions Almanac*. (Various issues from 1993 to 1998). Securities Data Corporation.
- Millstein, I., & MacAvoy, P. (1998). The active board of directors and improved performance of the large publicly traded corporation. *Columbia Law Review*, 98, 1283.
- Multinationals and the national interest: Playing by different rules*. (1993, September). (OTA-ITE-569). Washington, DC: U.S. Congress, Office of Technology Assessment.
- Mutual fund factbook* (37th ed.). (1997). Investment Company Institute.
- New hard line by big companies threatens German work benefits. (1996, October 1). *New York Times*, p. C1.

- The new state of corporate Japan. (1991, April 27). In *Survey: International Finance, The Economist*, 32–36.
- Nishiguchi, J. (1994). *Strategic industrial sourcing: The Japanese advantage*. New York: Oxford University Press.
- OECD economic surveys: 1994—Germany. (1994). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- OECD economic surveys: 1994–5 Germany. (1995). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- The OECD jobs study: Evidence and explanations: Part 1: Labour market trends and underlying forces of change. (1994). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- Olivetti's lesson. (1996, September 5). *Wall Street Journal* Editorial.
- The outsider. (1995, June 23). *The Economist*, 66.
- Porter, M. (1992a, Sept./Oct.). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 65–83.
- Porter, M. (1992b, September). Capital choices: Changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 4–16.
- Prahalad, C.K. (1994, Winter). Corporate governance of corporate value added: Rethinking the primacy of shareholder value. *Journal of Applied Corporate Finance*, 40–50.
- Profits and pride are at stake in shakeup at ailing Olivetti. (1996, September 20). *New York Times*, p. C3.
- Prowse, S. (1992). The structure of corporate ownership in Japan. *Journal of Finance*, 47, 1121–1140.
- Prowse, S. (1994, July). Corporate governance in an international perspective: A survey of corporate control mechanisms among large firms in the US, UK, Japan, and Germany. *BIS Economic Papers*, No. 41. Switzerland: Basle.
- Prowse, S. (1996). Corporate finance in an international perspective: Legal and regulatory influences on financial system development. *Federal Reserve Bank of Dallas Economic Review*.
- Roe, M.J. (1993). Some differences in the corporate structure in Germany, Japan, and the United States. *The Yale Law Review*, 102, 1927–2003.
- Roe, M.J. (1994a). German “populism” and the large public corporation. *International Review of Law and Economics*, 14, 187–202.
- Roe, M.J. (1994b). *Strong managers, weak owners: The political roots of American corporate finance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Roe, M.J. (1997). The political roots of American corporate finance. *Journal of Applied Corporate Finance*, 9.
- Romano, R. (1993). A cautionary note on drawing lessons from comparative corporate law. *The Yale Law Journal*, 102, 2021–2037.
- Shareholder rights go global. (1998, April 7). *International Herald Tribune*, p. 11.
- Sheard, P. (1989). The main bank system and corporate monitoring and control in Japan. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 399.

- Shivdasani, A. (1993). Board composition, ownership structure and hostile takeovers. *Journal of Accounting and Economics*, 16, 167-198.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52, 737-783.
- A specter in Europe: Shareholders demand rights. (1998, April 28). *International Herald Tribune*, p. 11.
- Stakeholder capitalism: Unhappy families. (1996, February 10). *The Economist*, 23-25.
- Start-ups. (1997, December 6.). *The Economist*, 113.
- Statistical Abstract of the United States*, (1996, 1997, 1998). Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- Sugarman, D., & Teubner, G. (1990). *Regulating corporate groups in Europe*. Baden-Baden, Germany: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Summers, C. (1980). Worker participation in the US and West Germany: A comparative study from an American perspective. *The American Journal of Comparative Law*, 28, 367-392.
- Sundaram, A. (1994). International financial markets. In D.E. Logue (Ed.), *The Handbook of International Finance*. New York: Warren, Gorham & Lamont.
- Sundaram, A., & Black, J.S. (1992). The environment and internal organization of multinational enterprises. *Academy of Management Review*, 17, 729-757.
- Sundaram, A., & Venkatraman, N. (1999). Organizational forms. In N. Venkatraman & J. Henderson (Eds.), *Research in strategic management and information technology* (Vol. 2). Greenwich, CT: JAI Press.
- Swanson, C.B. (1996). Corporate governance: Sliding seamlessly into the twenty-first century. *Journal of Corporate Law*, 21, 417.
- Technology productivity and jobs creation. (1996). *Organization for economic cooperation and development*. Paris: Author.
- US multinational corporations: Operations in 1993. (1995, June). *Survey of Current Business*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- Vagts, D. (1966). Reforming the "modern" corporation: Perspectives from the German. *Harvard Law Review*, 80, 23-89.
- Various monthly issues on foreign trade statistics, from 1991 to 1996. *Survey of current business*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce.
- World investment report 1996. (1996). *Investment, trade and international policy arrangements*. New York and Geneva: United Nations.