

## متى يحين موعد التفكيك؟

ديفيد س. إيدلمان وديتر هيويسكل

هنالك قوى فعالة مدفوعة بثورة المعلومات تعمل على إضعاف الكثير من شركات المواد الاستهلاكية المندمجة عمودياً. كما أن الكثير من الشركات المصنعة حسب العقود، وتلك المتخصصة بالعمليات اللوجستية، إضافة إلى استراتيجيات العلامات التجارية القوية، وأسواق رأس المال التي يتعاضم طلبها باطراد، تقوم مسرعة بتفكيك وإعادة تركيب سلسلة القيمة التقليدية.



مثلت المعلومات على الدوام الرابطة التي تجمع سلاسل القيمة معاً. أما تكلفة توصيل المعلومات الثمينة الكافية إلى الموردين، وقنوات التوزيع، والعملاء، فقد أعطت عملية الاندماج العمودي قوتها الفاعلة. لكن مع انخفاض تكاليف عقد الصفقات التجارية، تتعرض تلك الرابطة للتفكك. وعلى نحو متزايد، فإن سهولة الوصول إلى المعلومات الغنية على المستوى العالمي، ومعايير الاتصالات المشتركة، تمكنان الجميع من الحصول على كافة أنواع المعلومات بشكل مفتوح فعلاً وتبادلها بحرية تامة. فالشركات تتشارك في خطط الإنتاج، وبارامترات التخطيط بمساعدة الكمبيوتر CAD، والتصنيع

بمساعدة الكمبيوتر CAM، والمعلومات اللوجستية، والمعطيات المالية، بسهولة متساوية داخل وخارج الشركة. كما أن المصنعين والموردين يتصلون ببعضهم بعضاً ويتعاونون الآن أكثر من أي وقت مضى. لقد انهارت الأسوار التي كانت تفصل بين الشركات.

يولد هذا التحول على أقل تقدير خيارين استراتيجيين اثنين بالنسبة لشركات السلع الاستهلاكية: (1) أن تصبح قوة متمكنة مؤسسة على علامتها التجارية، بحيث تنسق شبكة من الموردين من أجل أجزاء غير استراتيجية أو أجزاء تركز رأس المال في سلسلة القيمة على نحو خاص؛ (2) أو أن تصبح «لاعب الحلقة الواحدة» الذي يستخدم هيمنة حلقة واحدة من سلسلة القيمة للدخول في صناعات أخرى.

قبل التفكيك، يمكن للشركة أن تحتفظ بأفضلية لمصلحتها إذا كانت تتفوق على منافسيها في معدل إنتاجية كافة الأنشطة التي تؤديها. واليوم، يتوجب على الشركة أن تتفوق في كل نشاط لأن كل حلقة من سلسلة قيمتها تتعرض للتحدي. هذا لا يعني أن الشركات المصنعة المندمجة سوف تختفي كلياً، لكن ينبغي أن تكون على مستوى مرتفع من الإنتاجية في كل شيء تفعله. وإلا فعليها أن تستعد للتفكك.

المثال اللافت للتفكيك تقدمه الخطوة التي اتخذتها شركة «سارا لي» Sara Lee مؤخراً حين فصلت قسم التصنيع التابع

لشركة الملابس. وأتاحت الاستراتيجية المتبعة لشركة الملابس أن تتمتع بمرباح شبكة توريد دولية ودفعت شركة التصنيع التي انفصلت إلى تحسين أدائها من خلال تعريضها إلى منافسة السوق. إن شركات السلع الاستهلاكية بحاجة إلى أن تعي هذه النماذج في الأعمال التجارية وتقيم خياراتها من أجل تحرير قيمة حامل السهم من خلال العودة إلى الأنشطة التي تغل أعلى العائدات.

## المنسقون

ظلت الشركات التي تملك علامات تجارية قوية مهيمنة لعقود من السنين على صناعتي الأزياء والمواد الغذائية. ولكن لأن التفكيك يتيح الفرصة أمام أية شركة في الواقع لتحقيق مستويات عليا من الإنتاجية بأصول قليلة، فإن الشركات ذات العلامات التجارية الشهيرة تبرز على نحو غير متوقع الآن في ميدان الأقمشة والملبوسات الجاهزة، والمجلات والتلفزيون، والمفروشات، والسلع الرياضية، والأدوات المنزلية. فالعلامات التجارية القوية والناجحة إلى حد كبير مثل، «نايكي» Nike، و«أديداس» Adidas، و«مارثا ستيوارت» Martha Stewart، و«هيلثي تشويس» ConAgra's Healthy Choice. كون أغرا تعمل حالياً على التنسيق بين الموردين والشركاء لتقديم جملة متنوعة من المنتجات بنوعية عالية الجودة وبصورة مستمرة تحت اسم علامة تجارية وحيدة وقوية ونشطة.

تتمتع الشركات المتفوقة في عمليات التنسيق بميزتين

اثنين. أولاً، يتيح لها إغلاق موارد الأنشطة غير الجوهرية أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة لتغير الأذواق؛ ثانياً، يعطيها انتشار اسم العلامة التجارية عبر الكثير من أنواع المنتجات اقتصادات الحجم الكبير في تسويق هذه العلامة. فقدرة «مارثا ستيوارت» مثلاً على تنسيق شبكة معقدة من الموردين، بالاقتران مع قوة تسويقية هائلة في وسائل الإعلان المرئية والمطبوعة، جعلتها ثاني أكبر شركة تسويق للأنسجة المستخدمة في غرف النوم والحمامات، وفي تصميم أحدث طرازات الأثاث المنزلي، حيث تجاوزت مبيعاتها 800 مليون دولار سنة 1998.

### لاعبو الحلقة الواحدة

بسبب الافتقار إلى تميز وتقدير العلامة التجارية التي تملكها الشركات القوية، فإن بعض الشركات ذات العلامة التجارية المقتصرة على صنف استهلاكي وحيد تتحول إلى تبني الاستراتيجيات الأفقية. على سبيل المثال، ما زالت «ويست بوينت ستيفنس» Westpoint Stevens، إحدى أكبر الشركات المصنعة للأنسجة المستخدمة في الأسرة والحمامات، تنتج صنفها الخاص، «مارتكس» Martex، المخصص للأسواق التي تباع بأعلى الأسعار في المتاجر الكبرى المتعددة الأقسام. ولكن الشركة تقوم على نحو متزايد بتقديم خدماتها لأسواق أخرى. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، عززت قدراتها التوريدية عبر شراء شركة «ليبهارت ميلز» Liebhardt Mills، وهي شركة رائدة في

مجال منتجات الأسرة ذات الصنف الخاص private-label (التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها). وهكذا أضافت «ويست بوينت» «جو بوكسر» Joe Boxer، و«إيسبريت» Esprit إلى لائحة عملائها من ذوي طلبات المنتجات الخاصة P L، بمن فيهم «وال - مارت» Wal-Mart و«تارغيت» Target

في أوروبا، ركزت «لوفتهانزا» Lufthansa، و«سويس إير» Swissair، على بناء مواقع قوية في حلقة تحضير وجبات الطعام للطائرات ضمن أعمالهما التجارية في الخطوط الجوية، حيث تعتبران المتنافستين الرئيسيتين. واستطاعت كل منهما تنمية أعمالها التجارية وزيادة القيمة لحامل السهم من خلال نقل خبرتها إلى خارج نطاق الشركة.

تثير مسألة التفكيك الكثير من القضايا للشركات المصنعة للسلع الاستهلاكية: ماذا تمتلك؟ وماذا تشتري؟ وماذا تباع؟ وممن تشتري؟ ومن تشارك؟ وفي سبيل اتخاذ القرار الصائب، ينبغي على الشركات تحليل أعمالها التجارية بشكل شامل ودقيق، إضافة إلى قدرتها على تنفيذ استراتيجية جديدة. وكما يشير «الشكل4»، ينبغي على الشركات موازنة الأدلة والحجج المعارضة للتفكيك عند كل حلقة من سلسلة القيمة.

الشكل 4: موجبات القيام بعملية التفكيك والامتاع عنها

المبيعات	التسويق	التوزيع	الإنتاج	التصميم	
حين يظهر أي وسيط مشترك.	حين تمتلك العلامة التجارية القوة امتيازاً وافية.	حين تظهر الشبكات المشتركة.	حين تكون أفضلية الحجم في السند الألفي.	حين تتوفر الموهبة المستقلة.	الفرص المتاحة
حين تظهر التجارة الإلكترونية.	حين يظهر موردو الصنف الخاص	حين تظهر قنوات على الشبكة الإلكترونية.	حين يكون هناك طاقة زائدة في الشركة.	حين يظهر المتخصصون في الكويزات.	
قد تضعف قيمة الصنف مع استعمال قوة بيع خارجية.	يمكن للاستهياز أن يخسر قوته، يمكن للصنف أن يتقيد بعمليات ومعايير الموزع.	يمكن للعمل التجاري أن يتقيد بعمليات ومعايير الموزع.	يمكن للمنتجات أن تصبح سلباً.	يمكن للمصممين أن يذهبوا إلى السوق مباشرة.	المخاطر
تسوق المستهلك المقارن يمكن أن يشعل حرب أسعار أو مواصفات في المستقبل.	يمكن للصنف أن يعرض بشكل مفوط.	يمكن للقوة أن تتحول لصالح بائعي التجارة.	يمكن أن تختفي أفضلية التكلفة.	يمكن للمصممين أن يطوروا صنفهم الخاص بهم.	

## تفحص البدائل

نقدم في ما يأتي بعض الخطوات التي ينبغي على الشركة التفكير بها عندما تقيم أداءها في البيئة الجديدة:

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد التصنيع: إذا كانت الصناعة تتحول من التصنيع ذي الحجم الكبير والتكلفة المنخفضة إلى المنتجات التي تتصف بالمرونة وسرعة الاستجابة، قد تصبح الخطوة المثلى هي تجميع شبكة من الموردين الذين يتمتعون بقدرات إنتاجية ممتازة. ومع تآكل أرباح الحجم الكبير، يصبح من الأسهل والأرخص عكس التوجه، ونسخ وتصنيع منتجات جديدة على المدى القصير. لذلك فإن أهمية مرونة المورد وسرعة استجابته تتفوق اليوم في الكثير من الأصناف الاستهلاكية على أهمية الحجم. لكن قبل اتخاذ خطوة قاسية مثل تضييق موارد وظيفة التصنيع، ينبغي على الشركة فهم تأثيرها في تدفق التكنولوجيا وحجم التكلفة، وإدراك حقيقة أن المنافسين سوف يصلون إلى الموردين أنفسهم. أما إذا امتلكت الشركة قدرات إنتاجية متفوقة لكنها تفتقر إلى إمكانات العلامة التجارية المتميزة، فإن فرصتها كبيرة في التحول إلى مورد من خلال اتفاقات منتجات الصنف الخاص التي تحمل اسم المتجر الذي يبيعها.

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد الابتكار أو التكنولوجيا: إذا كان أنجح منتج في الصناعة يأتي من شركات تصميم وتكنولوجيا خارجية، قد يصبح من المنطقي أن تحاكي الشركة هذه المقدره.

لكن على الشركات التي تقلل من حجم الموارد التأكد من أنها تتمتع بأفضلية تسويقية وتوزيعية لمنع المصممين من الدخول بين الشركة وعملائها. إذ يمكن لشركات التصميم، مثل «أيديو» IDEO، و«فروغ ديزاين» Frog Design، التي تفتقد القدرات التصنيعية والتسويقية، أن تزود الشركات المتفوقة في وظائف المصنوع downstream functions هذه، بخدمات عالية الجودة. كما يمكن لشركة تتفوق بقدراتها التصميمية أن تقوي تكنولوجيتها الخاصة من خلال بيعها أو الترخيص باستعمالها في السوق المفتوح. على سبيل المثال، اكتشفت شركة «بروكتر وغامبل» Procter & Gamble عملية تصنيعية لإضافة الكالسيوم إلى عصائر الحمضيات، لكن رخصت باستعمالها إلى المصنعين الآخرين لعصائر الفواكه بدلاً من استخدامها حصرياً في علامتها التجارية.

تفويض شركة أخرى أو تدعيم موارد التسويق: إذ كانت قدرات الشركة على التوزيع بنفسها تتخلف عن تلك التي تمتلكها منافساتها، ينبغي عليها التفكير بالذهاب خارج حدودها. لكن على الشركات التي تقرر تقليص حجم الموارد الاعتراف أن استخدام معايير المورد تضعف قدرتها على تحقيق الأفضلية من خلال تقديم خدمات وفقاً لطلب العميل. إذ تركز الشركات المتخصصة بالعمليات اللوجستية، مثل «فيدرال اكسپريس» Fedral Express و«يو. بي. اس» UPS، على السرعة والمرونة لخدمة سلسلة واسعة من الصناعات. حيث تعرض هذه القنوات التوزيعية البديلة خدمة مباشرة للعميل وخدمات تفي بالمطلوب،

بما في ذلك الاستلام والتعبئة والتحريم، إضافة إلى تسليم الصناديق المعبأة بالأسلوب التقليدي. يمكن لتقليص موارد التوزيع أن يمثل خطوة سهلة نسبياً، والشركات الكبيرة في هذا المجال توفر غالباً خدمات أفضل نوعية وأرخص كلفة. وبالطبع، إذا كانت قدرات التسليم والتوصيل التي تمتلكها الشركة أفضل بكثير من منافساتها، يمكنها عندئذ أن تعقد العزم على التحول إلى لاعب من لاعبي الحلقة الواحدة.

**تدعيم قوة العلامة التجارية:** إذا كانت العلامة التجارية قوية بما يكفي لتغطية جملة متنوعة من المنتجات، قد تقرر الشركة التي تملكها أن تصبح قوة تجارية تتعامل في الكثير من الميادين. ومع انتقال مزية الحجم من التصنيع إلى التسويق، يمكن للشركات ذات العلامات التجارية القوية استهلاك استثماراتها التسويقية عبر سلسلة عريضة من المنتجات في الوقت نفسه الذي تقلص فيه موارد الإنتاج والخدمات اللوجستية. في المملكة المتحدة، تتحول العلامات التجارية لمحلات «السوبر ماركت» الكبرى إلى المنافسة بجدية في ميدان الخدمات المالية، وما زالت علامة «فيرجن» Virgin، مستمرة في دخول قطاعات جديدة بثقة ورباطة جأش. لكن ينبغي على الشركات ذات العلامات التجارية القوية إدراك حجم المخاطرة الإجمالي إذا فقدت العلامة التجارية قوتها. ولنأخذ شركة «نايكي» على سبيل المثال، حيث ولد توسعها من الأحذية إلى غيرها من المنتجات الرياضية نمواً استثنائياً، لكنها تعرضت مؤخراً لتهديد المنافسين الذين يستهدفون

السلعة الأساسية التي تنتجها ألا وهي الحذاء الرياضي الخفيف.

### حلل وفكر وتصرف

مع ظهور أسواق جديدة في كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة، يتوجب إثبات منطق الشركة المندمجة عمودياً بصورة مستمرة، بدلاً من أخذه كقضية مسلم بها. فالتفكيك يعطي تأثيراً كبيراً، لكن تفكيك سلسلة القيمة يعتبر قراراً راديكالياً. إذ قد يعني تحويل الشركة إلى مجموعة من الأعمال التجارية المستقلة التي تبيع وتشتري في السوق المفتوح.

يتمثل المفتاح الرئيسي في معرفة أفضل ما تفعله. فإن كنت مصنعاً بكلفة منخفضة، فهل تتعزز قوة شركتك عبر تقديم منتجات لكافة اللاعبين؟ وإن كان بالمستطاع توسيع نشاط علامتك التجارية لتشمل ميادين جديدة، فهل أنت قادر على إقامة بنية تحتية للترخيص والإدارة؟ وإن امتلكت التكنولوجيا التي يمكن تطبيقها من خلال أعمال تجارية متباينة، فهل تستطيع رسم استراتيجية لاقتناص تلك القيمة؟

لسوف يستمر الكثير من الشركات المصنّعة في المحافظة على أشكالها التقليدية. لكن ينبغي أن تكون مدركة للتهديدات والفرص التي تنبثق من زيادة عدد الأعمال التجارية المتشابكة. وليس من الضروري أن يتمثل الهدف في تفكيك الشركة وتقطيع أوصالها؛ بل في جعل كل حلقة من سلسلة القيمة منتجة بقدر المستطاع. إن أخذ التفكيك بعين الاعتبار هو بمثابة الخطوة الأولى.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1999.