

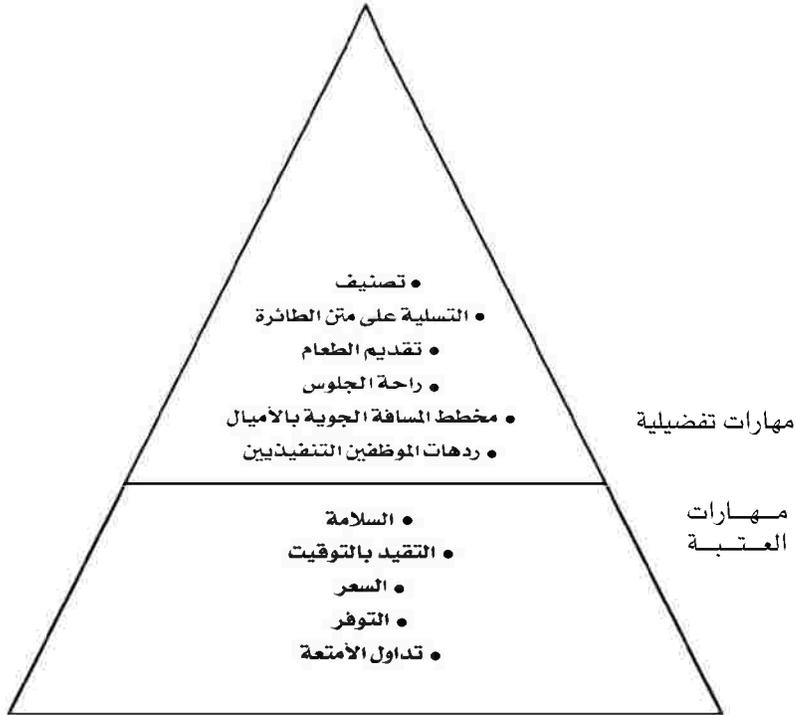
## كفاءات جوهرية

« هل نستطيع الإقلال من قيمتها ؟ »

مما لا شك فيه أن الظروف المختلفة للسوق ستفرض مطالب مختلفة على الشركات التي تتنافس فيها. فإذا تميّز سوق بتنافس مكثف قائم على السعر وكان اخلاص الزبون منخفضاً فإن التكاليف المحكّمة ستكون أساسية. وبصورة أكثر تحديداً، ربما يكون من الضروري توفير تصنيع على نطاق واسع من شأنه تخفيض تكاليف الوحدة. وفي أية حال، إذا كان المجال الرئيسي للتنافس هو سرعة التوصيل فإن اللوجستية الخارجية يجب أن تكون ممتازة. ولن يكون هنا عامل منفرد- في معظم الشركات- يجعلها قادرة على المنافسة بفعالية أو أن غيابها سيدمرها. وسيكون هناك في الغالب سلسلة من المتطلبات التي سيكون القيام ببعض منها ضمن معايير ضرورية في الحد الأدنى وأخرى يجب إنجازها وإلا. وهذا ما يدعى «سلسلة المهارات». فمثلاً. ربما يتوجب على من يصنع صناديق النفايات البلاستيكية أن يفي بمواصفات أساسية معينة في مجال نوعية النتاج مثل عدم وجود ثقب. وفي أية حال إذا تجاوزت أسعار الوحدة كمية معينة فإن المجلس المحلي لن يستمر آنذاك بالشراء من ذلك المزود بوجود ثقب أو عدم وجودها. وعلى النقيض من ذلك، يرى المصمم أن الموزع ربما يشعر بالسعادة بإدخال زيادة في السعر كل ستة أشهر. ولكن إذا امتدت سرعة الادخالات الجديدة على النموذج مدة سنة بأكملها فإنه سيتطلع إلى أماكن أخرى.

يجب أن تكون قادراً على اتمام تخفيض أولي لسلسلة المهارات على أساس تحليل جزئك والسوق. ويشرح الشكل ١، ٧ المهارات اللازمة للمنافسة في مجال عمل محطات الوصول للمسافرين في صناعة الخطوط الجوية التجارية.. وتنقسم تلك المهارات بين تلك التي تعتبر أدنى مطلب ضروري للمنافسة في السوق، والتي تدعى «مهارات العتبة» وتلك التي تميز الخدمة عن

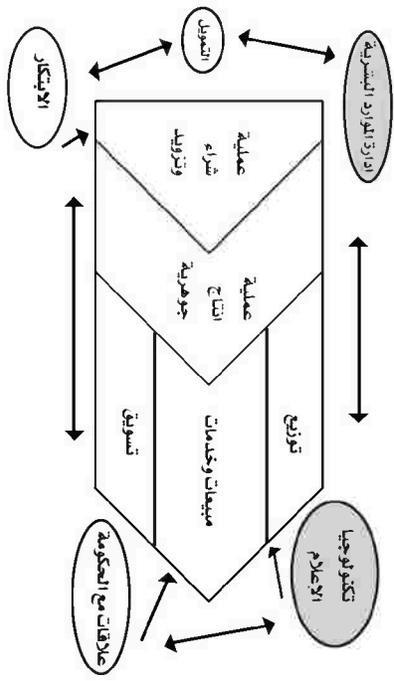
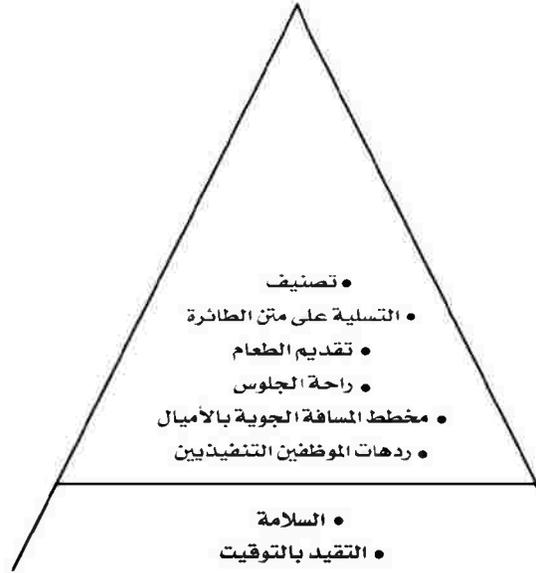
الميزة التنافسية الهامة للتحزيم والتشاور. وهذا كله جيد نظرياً بالطبع. ولكن كيف تستطيع شركة تقديم تلك المهارات عملياً؟ إنها تفعل ذلك من خلال الإجابة في تلك الأقسام من سلسلة القيمة التي تضم تلك المهارات. فشركة الطيران التي تتنافس في النهاية البعيدة لسوق عبر الأطلسي، مثلاً، ربما تقرر أن تميّز نفسها على أساس خدمة الزبون في داخل الرحلة. وهذا يضع ضغطاً كبيراً على إدارة مواردها البشرية HR في مجال تدريب الكوادر، وربما على اللوجستية الداخلية في مجال تأمين طعام طازج رائع كما يشرح الشكل ٧, ٢ وكلما ازداد التلاؤم بين سلسلة المهارات وسلسلة القيمة كلما أصبحت الشركة تنافسية بدرجة أكبر.



الشكل ٧, ١ سلسلة مهارات توضيحية للتنافس في مجال العمل الخاص بالمسافر في صناعة شركة خطوط جوية

من الضروري دفع هذا التحليل خطوة إلى الأمام وافترض ما يجب عمله في مجال تلك الخطوات الحاسمة جداً في سلسلة القيمة من أجل التفوق والقوة الحقيقية.

فمثلاً. إن القول بأن صانع المروحة الكهربائية يحتاج إلى تحقيق تكاليف تصنيعية منخفضة جداً لإرضاء الزبائن الحساسين تجاه السعر لا يعتبر مفيداً كلياً. هل يجب أن يتم ذلك من خلال تقنية الإنسان الآلي أم يجب فعله عن طريق مكونات أرخص؟ إن هذا يوصلنا إلى تقييم الكفاءات.

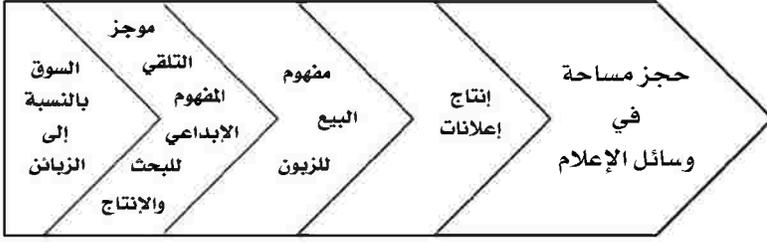


الشكل ٧, ٢ سلسلة وتأثير المهارات بشكل توضيحي على سلسلة القيمة لشركة تانافس في مجال المسافرين في صناعة خطوط الطيران

## استراتيجية سلسلة القيمة

إن جميع الشركات لديها سلسلة قيمة، سواء كانت هذه الشركات صناعية أم خدمية. وفي حالة الشركة الخدمية ربما يبدو ترتيب العناصر الجوهرية مختلفاً. ويقارن الشكل ٧,٣ بين سلسلة القيمة لصانع بضائع استهلاكية كهربائية شاملة وصانع وكالة إعلانات. ويتطلب كل جزء من سلسلة القيمة استراتيجية لضمان أنها تحفز تكوين القيمة للشركة عموماً. ويعني أن تكون هناك استراتيجية لقطعة من سلسلة القيمة وأن يكون الفرد الذي يديرها عالم تماماً بالقدرات التي تتطلبها الشركة ليكون لها تأثير فعال على السوق. وعادة ما يكون هناك الكثير من الاختيارات. فمثلاً. إن رئيس التسويق في شركة لبضائع استهلاكية تتحرك بسرعة Fmcg<sup>(١)</sup> التي تواجهها حالة من تدهور الحصة في أنواع الحبوب الجوهرية، ربما تختار الاستثمار بكثافة بالتحسينات، وتخفيض سعر الوحدة لفرض عودة. وربما يحرض ذلك على حرب أسعار لا يتوافر لديها بنيان الكلفة لدعمها بسبب قاعدة تصنيع ضعيفة نسبياً. ولو أنها استثمرت باستخدام أكثر ذكاء لنفقات الإعلان، فربما تكون قادرة على كسب حصة ضخمة جداً من الصوت الذي يفيد أنها قد كسبت ميزة حاسمة.. وإن الفرق بين توفر استراتيجية وعدم توفرها له أهميته هنا. فكل مجال من سلسلة القيمة سيكون له مدير يتعين عليه التلاؤم مع المقتضيات اليومية لإدارة عمل. وربما تكون تلك المقتضيات ساحقة. فإذا كانت قد شكلت استراتيجية، فإنها ستركز اهتمامها على تلك المجالات التي سينجم عنها أكبر تأثير في توفير نتيجة. وإذا لم تفعل ذلك، فمن المحتمل أن تتم إدارة هذا المجال بشكل أفضل جزئياً، وأن الضعف ربما يؤثر على قدرة الشركة على المنافسة.

(١) Fmcg بضائع استهلاكية تتحرك بسرعة مثل الأطعمة، المنظفات، منتجات العناية الشخصية الخ ..



الشكل ٧.٢ سلسلة قيمة مبسطة توضيحية لصانع عام  
مقابل شركة اعلانات عامة

إن العناصر الجوهرية لسلسلة القيمة يمكن جمعها في سبعة مجالات :

١- استراتيجيات العمليات.

٢- استراتيجيات التسويق- المبيعات والخدمات.

٣- استراتيجيات الابتكار.

٤- الاستراتيجية المالية.

٥- استراتيجية الموارد البشرية.

٦- استراتيجية تكنولوجيا المعلومات.

٧- موقف التأثير على الحكومة.

بينما تقوم بمناقشة الأقسام المفردة لسلسلة القيمة وكأنها غير مترابطة فإن ذلك ليس هو القضية مطلقاً في مجال الممارسة. فالشركات تنجح من خلال ضمان أن العملية بأكملها اللازمة لتقديم بضاعة أو خدمة مرتبطة بتحقيق الهدف المنفرد للموقع التنافسي في السوق. ويتطلب ذلك تنسيقاً عبر سلسلة القيمة بأكملها. حتى لو أن بعض الأقسام أو الأجزاء منها تعتبر حاسمة

أكثر من غيرها. وعلى الصعيد التاريخي، قامت معظم الشركات بتقسيم العملية الشاملة عملياً إلى أجزاء المنفصلة.

والسبب في ذلك سهل. فالتسويق يتطلب مهارات تسويقية في حين يتطلب التصنيع مهندسين. وقد تم تخصيص أجزاء سلسلة القيمة لأنها تتطلب مهارات اختصاصية، مما ينتج واقعة إدارية تظل تحفز معظم بنیان العمل في الشركات اليوم. وهناك تحوّل متزايد الآن بعيداً عن تلك النظرة الإدارية للكفاءات، وذلك لإدارة سلسلة القيمة بقداسة. إذ أن وحدات العمل الاستراتيجية التي تعمل جيداً في جزء معين لن تكون متفوقة ببساطة في جزء واحد من سلسلة القيمة. إذ أنها ستضمن أن سلسلة القيمة بأكملها تعمل لدعم خاصياتها المتميزة. وكما سنأتي عليه. فإن قدرة شركة ما على دمج جميع مهاراتها الإدارية وراء هدف منفرد، هي التي تمنحها ميزة حاسمة في التنافس. وإن هذه العملية في الدمج هي دور إدارة وحدة عمل استراتيجي كبيرة.

ومن المهم أيضاً التوضيح حول العلاقة بين سلسلة القيمة لشركة ما ووحدات العمل الاستراتيجي لديها. ومن المحتمل أن تكون أجزاء معينة من سلسلة القيمة معروفة لدى جميع وحدات عملها الاستراتيجي. فمثلاً، ربما يكون لدى شركة ما مهنة موارد بشرية منظمة مركزياً تدير جداول الرواتب أو التجنيد لجميع الشركات الفردية في الشركة. وإن استراتيجية تكنولوجيا المعلومات بالنسبة إلى مجموعة ربما تتم إدارتها أيضاً عبر وحدة موارد مركزية ذات ميزانية مستقلة. وعلى العكس من ذلك. فإن كل وحدة عمل استراتيجي ربما تكون لديها مجموعتها التسويقية الخاصة وسيطرتها على مجرياتها العملية. وفي أية حال، فإنها ربما تعمل من خلال قوة مبيعات مشتركة، ويحتمل أن تتشكل مركزياً العناصر الكبيرة للوظيفة المالية مثل الخزينة. والسبب العقلاني للمركزية إنما هو وبشكل شبه مؤكد تخفيض الكلفة. إذ أن مجموعة مالية من ٥٠ شخصاً يخدمون ٢٠ وحدة عمل استراتيجي هي فعالة أكثر من حيث الكلفة من ٢٠ وحدة عمل استراتيجي في كل منها عشرة

أشخاص. وستختلف الدرجة التي تعمل فيها الوظائف على أساس مجموعة واسعة أو تترك حرية وحدات العمل الاستراتيجي الفردية، ستختلف اعتماداً على البنين والاستراتيجية الشاملة للشركة. وكلما تعقدت وحدات العمل الاستراتيجي بشكل أوثق، كلما أصبح من الأسهل التركيز على وظائف لا تركز على مواجهة الزبون، تاركة وحدات العمل الاستراتيجي لتركز على ما هي متفوقة فيه، مضيفة قيمة الزبون. وفي أية حال. فإن الوظائف متمركزة في بيئة تكون فيها احتياجات وحدات العمل الاستراتيجي مختلفة جداً، ويمكن أن تتجاوز الفوضى العملية مدخرات الكلفة. ويتوجب عليك من خلال إعداد تقييمك لسلسلة القيمة أن تعمل على مستوى إدارة الأعمال وما إذا كان هذا يعني أنها تقدم القيمة الأفضل إلى وحدات العمل الاستراتيجي.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

يجب أن تركز في مجال تركيز طاقاتك، على تلك الأقسام من سلسلة القيمة التي تأتي على رأس سلسلة مهاراتك والتي هي الحوافز الأساسية لخلق قيمة. وإن الهدف من ذلك هو رؤية مدى جودة مواقع الأقسام الرئيسية لسلسلة القيمة للشركة للمساهمة في الاستجابة للمطالب التنافسية في عالم التجارة.

## استراتيجية العمليات: «الأمر الداخلي»

تعتبر عمليات شركة ما هي العمليات الأساسية التي تحفز على تقديم نتاج أو خدمة. ويعتبر المظهر المألوف في مجال التصنيع هو أن تقتصر العملية على ما يحدث على أرض المصنع. إلا أن خط الإنتاج يمتد إلى ما وراء المصنع. إذ يبدأ بكيفية تجميع الطاقات وينتهي بكيفية تقديم البضائع أو الخدمات إلى الزبون. وإن استراتيجية العمليات هي عملية ضمان أن تلك العمليات الجوهرية تعمل بفعالية لتقديم نتيجة مرضية للزبون. ويمكن- لأسباب تحليلية- تقسيم العمليات- الجوهرية لشركة ما إلى ثلاثة أقسام:

❖ عملية الشراء والتزويد.

❖ عملية الإنتاج الجوهري

❖ عملية التوزيع.

## عملية الشراء والتزويد

لقد أخذنا في الاعتبار حتى الآن القوة التفاوضية لدى الشارين مقابل المزودين في تحديد التسعير. وفي أية حال، فإن علاقات التزويد هي أمور دقيقة أكثر من ذلك. إذ تعتبر نوعية العلاقة هي المفتاح المؤدي غالباً إلى قدرة الشركة الشرائية على المنافسة. ولا يعتبر ذلك مسألة تتعلق فقط بالسعر. فمثلاً يمكن للسرعة والدقة التي يقدم المزودون النتاج من خلالهما أن تشكل كل الفارق بالنسبة إلى فعالية عملية إنتاج وإلى نوعية النتاج أو الخدمة التي تقدمها. ومع أن جزءاً أساسياً كهربائياً ربما يشكل واحداً بالألف من النسبة المئوية للقيمة الشاملة لطائرة البوينغ Boing، فإن الطائرة ستسقط إذا ما أخفق ذلك الجزء.

وفي حين أنه لا جديد في الاعتراف بأهمية الطاقات الإدارية وعلاقات التزويد، فإن الوسائل الناجمة عن التعامل معها قد تغيرت جذرياً في السنوات الأخيرة.

وكما ناقشنا سابقاً، فإن النموذج التاريخي السائد كان لصالح الدمج الارتجاعي لضمان سيطرة كاملة أو أساسية على الجانب التزويدي. وقد كان التطور الرئيسي هو التحول بعيداً عن الملكية الصريحة إلى الحفاظ على روابط مرنة بين المزودين والشارين عن طريق المشاركة. ولقد حدث هذا اللا اقتران في الكثير من الصناعات لأسباب وجيهة. ولقد أظهرت التجربة أن الخصخصة تولد أرباحاً حاسمة في تحقيق كفاءات تخصصية لطبقة عالمية. وعلى العكس من ذلك، فإن السلاسل الطويلة المندمجة تميل إلى خسران ذلك التركيز ويميل المزودون المقيدون أيضاً إلى أن يصبحوا راضين لأن

لديهم زبون داخلي مضمون. ولقد أجبرت الشركات بسبب الزيادة في المنافسة الدولية على تركيز طاقاتها في أماكن مجالاتها في الكفاءة.

ولقد جعلت هذه التطورات نموذج الشراكة مفروضاً بدرجة أكبر. لقد أصبحت الشراكة الفعالة أيضاً سهلة أكثر بكثير نتيجة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات IT. فخلق روابط معلوماتية قوية بين المزود والزبون سمحت بالمزيد من النقل الفعال للبضائع والخدمات. إذ أن مصنعاً تقليدياً سيحتفظ بكمية كبيرة من المخزون لضمان أن خطوط إنتاجه لن تتعطل عن العمل بسبب نقص في الامدادات. ولهذا الاحتفاظ بالمخزون ثمنه إذ أنه يقيّد المال النقدي. كما أنه سيفرض معايير مجهدة لنوعية ذلك المخزون لضمان أن أخطاء التركيب لا ينجم عنها نتائج رديء. ويقوم هذان الإجراءان ضمناً على فكرة أن المزود لا يجب أن يُمنح ثقة تامة: إن هذه العقلية اقليمية. ولقد بدأت تكنولوجيا المعلومات بتغيير ذلك: إذ أن شركة ما يمكنها تخفيض المخزون إلى الحد الأدنى من خلال ضمان أنها تُعلم مزودها بدقة. بنتيجة، وحجم وتوقيت تدفق إنتاجها مقدماً. ويمكن أن يرتبط توقيت دورات إنتاجها مع بعضه في الحالات القصوى.. ويسمى ذلك وبشكل ملائم « في الوقت المناسب بالضبط» JIT وهو يخفف الحاجة إلى الاحتفاظ بكمية معينة من المخزون. وحتى لو أن الشركة لم تستطع انجاز ذلك بنجاح— فيجب أن تكون قادرة على ضمان ارسال توقعات منظمة في المقدار إلى المزودين في الوقت الملائم بحيث يصبح في مقدورهم رفع مستوى الإنتاج بسرعة.

وفي مجال التدقيق في النوعية، فإن المسألة تصبح أكثر فأكثر أن المزودين والزبائن سيتفاوضون للاستجابة لمعايير النوعية المنسجمة مثل آيزو ٩٠٠٠ وربما يفرضون نظام التحكم بالنوعية ذاته ويتبعون تقنيات العملية الإحصائية للإدارة ذاتها. وأما فيما يتعلق بعملية إدارة المخزون في الوقت المناسب بالضبط، فإن تلك الطرق للتحكم بالنوعية تقوم على درجة عالية

الثقة، ومشاركة واسعة بالأفكار والمعلومات وربما يقوم بعض الصناعيين باستثمار كبير في مزود لجعلها تتسارع.

لاشك أن هناك الكثير من الحالات التي لا يتوجب أن توجد فيها تلك العلاقة الوثيقة بين المزود والزبون. وهذا هو الوضع حيث أن الزاد عبارة عن سلعة تجارية. ويمكن شراؤها استناداً إلى تبادل السلع، كما هي الحال مع الكثير من المعادن، المياه المعدنية والمواد الغذائية الأساسية مثل القمح. ويمكن للشركة، في هذه الحالة أن تفرض سعراً للتزويد لتلك السلعة في موعد محدد في المستقبل. وليس هناك حاجة حتى إلى معرفة أسماء منتجي المواد الخام. ومن المغربي التفكير بالعديد من أعمال الخدمات في الضوء ذاته عندما تكون شركة ما ناشئة من تبادل السلع؛ إذ أن الزاد الرئيسي هو الناس، والناس هم سلعة فهناك ما يزيد عن ثلاثة مليارات منهم. ولكن ليست هذه هي الحالة بالطبع.

إذ تميل شركات الخدمات الناجحة إلى المحافظة على روابط قوية مع أفضل الجامعات وإلى تشجيع أو رعاية تصور مع المهندسين المحتملين مثلما تفعل مع الزبائن. ومن المحتمل أن يؤثر صقل تقنياتها في التجنيد مباشرة على مستواها التنافسي. فمثلاً، جعلت قدرة ماكينزي على جذب أفضل الطلاب في مقدورها أن تحشر السوق في زاوية في مجال الذكاء الخام حيث يمكنها بالتالي أن تقدم علاوة لاتباعها.

## نزولاً إلى الحوافز

هناك عدد من الدلائل الأساسية التي يجب النظر إليها في تقييم فعالية سلسلة التزويد.

وسوف يكون لديك أصلاً إحساس بالحجم النسبي للمزودين وبالتكاليف المتغيرة بالنسبة إلى الشركة المعنية. وبالتالي القوة التفاوضية النسبية. ويجب

أن تسأل أيضاً ما إذا كانت قد طورت علاقات جيدة مع الموردين الملائمين، نظراً لطبيعة عملية إنتاجها الأساسي.

إن الدليل الرئيسي الأول الذي يجب النظر إليه هو مدى أهمية ما يكلف المخزون.

وتشير علامة علاقة جيدة مع المورد إلى أن الشركة لا تحمل مخزوناً زائداً. ومن غير المحتمل - من خلال صحيفة الميزان المالي فصل مخزون البضائع المصنّعة عن مخزون المواد الخام المتجهة نحو الداخل، ولذلك فإنك ستعتمد على الحصول على أرقام من الشركة ذاتها.

فإذا كان هذا الرقم كبيراً جداً نسبة إلى كلفة البضائع المباعة فربما تكون لديها مشكلة في الطريقة التي تعالج فيها التزويد. وتوحي تحولات<sup>(1)</sup> المخزون المنخفض إلى أن عليها أن تقيم حاجزاً.

وإذا كان لدى الشركة علاقة بطول الذراع مع مزودها فربما تكون قادرة على تخمين سبب حدوث ذلك.

إن الدليل الرئيسي الثاني هو كلفة الوحدة من المعلومات. ويجب أن تضع علامة على كلفة الوحدة التي تدفعها الشركة بالمقارنة مع الأسعار التي استشهد بها مزودون آخرون - وإذا كان المزود مفتوناً أو كانت له علاقة طويلة ومريحة مع الشركة فربما يسمح لها ذلك بتجاوز تكاليف غير تنافسية. وربما تكون الأسعار العالية نتيجة للموقف المساوم القوي للمزود.

وإن النوعية هي الدليل الرئيسي الثالث. إذ ما مدى أهمية نوعية الزاد المادي بالنسبة إلى نوعية النتاج أو الخدمة الناجمة عنه؟ إذا كانت الأهداف الوحيدة للنوعية التي يجب تحقيقها هي مواصفات أساسية، فإن الحاجة إلى علاقة وثيقة مع المورد ستكون مباركة. وفي أية حال، إذا كانت المكونات معقدة، وكانت متطلبات النوعية صارمة وذات تخصصية عالية، فإن قيمة العلاقة

(1) تحولات المخزون = كلفة البضائع المباعة مقسمة بالمخزون، أو عدد المرات التي أعيد فيها تخزين المخزون في سنة واحدة.

الوثيقة ستزداد. وما هو الدليل المتوفر هناك على مشكلة نوعية ربما تتسبب إلى المزودين؟ ما هو معدل النفايات في الشركة<sup>(١)</sup> بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين؟ هل لدى المزودين تفويض لنوعية مثل آيزو ٩٠٠٠؟ إن هذا المعيار ينطبق على شركة خدمات. وما هو المعيار المتوسط للمجندين مقابل المنافسة؟ وهل لدى الشركة سمعة جيدة لدى حرم الجامعات الرئيسية؟ سنختبر تلك القضية بصورة أوثق في قسم الموارد البشرية حالياً.

أما بالنسبة إلى جميع العلاقات، فإن علاقات المزودين دقيقة ومتغيرة وهي مشروطة إلى حد كبير بطريقة فهم الشركة للموضوع. وما لم تكن العلاقة جيدة فإن الكلفة والنوعية يحتمل أن تعانیا بغض النظر عن دقة مواصفات التسليم، وغرامات عدم الاذعان.

## العملية الجوهرية للإنتاج

إن من شأن عملية الإنتاج الجوهرية أن تحوّل مواداً خاماً أو شبه مصنعة إلى ما يمكن تسليمه للزبون. فمثلاً في حالة صانع ورق، فإنها ستدمج الأجزاء المنخلية من لب الخشب، مد الألياف وضغطها، تجفيف الألياف وقطع ولف أطوال الورق. وفي صناعة خدمية. مثل التأمين فإنها ستتشكل من استلام الوثائق، تصنيفها، التزويد بالمعطيات، معاملة الاستثمارات أو الأشكال والاستعداد للاتصال بالزبون.

وإن ما يجب أن يكون واضحاً على الفور هو أن كلاً من تلك العمليات يمكن تقسيمها إلى أجزاء منفصلة. وهذه هي بالضبط كيفية تنظيم عمليات الإنتاج تقليدياً. فمثلاً، في صناعة البراميل من أجل تقطير الويسكي، فإن الطارة ستصنع الحلقات الحديدية.

ثم يتم تمرير تلك الحلقات إلى شخص يحزم الشرائح الخشبية معاً حيث يمررها بدوره إلى شخص يحكم اغلاق الفراغات بالقطران وأخيراً إلى

(١) إن معدل معدل النفايات في شركة ماهو النسبة المئوية للبضائع المصنعة أو شبه المصنعة والتي نبذت بسبب أخطاء في الإنتاج.

شخص يغمرها بالماء لجعل الخشب ينتفخ الخ.. وإن كل خطوة هي تخصصية وتقوم بها مجموعة منفصلة من العمال المهرة. وهناك كومة من العمل بين كل شخص أو «العمل الجاري» WIP منتظرة الشخص التالي للاستلام والشروع به. وبما أن الأجزاء المختلفة من العملية تأخذ وقتاً أطول من الأخرى فإن العمل الجاري من شأنه أن يتكدس في بعض الأجزاء أكثر بكثير من الأخرى، متطلباً إضافة المزيد من العمال أو الآلات عند اعناق الزجاجة الحاسمة تلك.

وفي حين أن هذا النموذج المنتج بعملية واحدة ما يزال شائعاً في الكثير من المجالات الصناعية والخدمية، فقد حلت محله أفكار وطرق أخرى. ففي صناعة المنتجات المقياسية وذات النوعية العالية كان هناك ارتقاء إلى تكنولوجيا خط الإنتاج المستمر في السبعينيات. وهذا يعني أنه بدلاً من التسليم اليدوي بين المراحل، فإن العمل الجاري يستمر تلقائياً من مرحلة إلى أخرى. وهذا ما يعتبر نموذجياً في الكثير من العمليات الصناعية الرئيسية التي تنتج جميع أغراضنا المألوفة بدءاً من الصفائح وحتى الإطارات. وميزاتها أنها تخفض العمل الجاري، وتزيل الحاجة إلى أيدٍ عاملة وتقصّر أيضاً من «الوقت الضائع». وإن الوقت الضائع هو الوقت الذي تأخذه قطعه منفردة من النتاج للسفر على طول خط الإنتاج. ومن الواضح أنه كلما طال وقتها على الخط كلما ارتبط المزيد من رأس المال بالعمل الجاري، حتى ولو كان متحركاً أكثر من أن يكون ساكناً. والأمر الأكثر أهمية، مع ذلك، هو أن الإنتاج المستمر يخفض «وقت دورة» العملية. ووقت دورة العملية هو الوقت بين جزأين من البضائع المنتهية التي تنتهي مع نهاية خط الإنتاج استعداداً للبيع. ويقرر وقت الدورة المقدرة الشاملة لعملية الإنتاج أو كمية المنتجات الجاهزة التي يمكن أن ترميها في اليوم الواحد (1).

---

(1) يمكن حساب قدرة عملية إنتاج بتقسيم عدد الساعات التي يعمل فيها الخط على وقت الدورة العادي .

فكما استطاع أن يدفق المواد، كلما ازدادت الفائدة من موجوداته المربحة، وانخفضت تكاليف الوحدة فيه.

إن التدفق المستمر لصناعة لا يلائم جميع المنتجات. ففي الأحوال التي يكون فيها جزء من العملية أيضاً أبطأ بكثير من الآخر فمن الأفضل الالتزام بنظام عملية واحدة وإقامة حاجز من المخزون لإبقاء الأجزاء الأخرى ذات فائدة، وعلى وجه العموم، فإن سرعة العملية بأكملها سيقهرها الجزء الأبطأ في العملية. وإذا تضمن الجزء الأبطأ آلة ضخمة، أو كان جزءاً لا يمكن تغييره بسهولة، فإنه سيملي بسرعة النظام بأكمله وهذا يعني أن وقت الدورة لتلك الآلة بالذات سيكون مثل وقت دورة النظام بأكمله. وعندما يكون الاختلاف في أوقات دورة أجزاء مختلفة من العملية واضحاً جداً فإن النظام ربما يكون قد «فقد توازنه» وعلى العكس من ذلك. فإن أوقات الدورة -في نظام متوازن- في كل جزء من العملية ستكون متشابهة وبكلمات أخرى، فإن عنصراً بلاستيكيّاً يخرج من آلة واحدة يتوقع له وبشكل معقول أن يتم امتصاصه في آخر لأنه يكون قد أنهى لتوه الجزء الأخير فيه. وإذا كان النظام فاقداً توازنه فإن العمل الجاري سيتكدس بين مراحل الإنتاج. إن العمل الجاري هو البطاقة الداعية إلى عملية إنتاج سيئة.

لقد كانت الأتمتة في الأساس هي أحداث توازن وزيادة في سرعة نظام العملية الواحدة.

ولقد تعرضت العمليات إلى تحولات جوهرية عبر السنوات العشر الماضية. وهذا ما يوصلنا إلى تلك الكلمة المخيفة «إعادة الهندسة». فقد جرت محاولات متنوعة في المجالات الجوهرية للإنتاج لإعادة النظر كلياً بالطريقة التي نظمت فيها العملية. وإن أحد الأشكال الذي اتخذته ذلك في بعض المجالات الصناعية هو التحول بعيداً عن عملية واحدة لخطوات يؤديها عاملون منفصلون إلى عملية اندماجية يقوم بها عامل بمفرده. فمثلاً في حالة صانع

مكوّن ما، فإن هذا يعني أن يجلس شخص بمفرده في موقع محاط بجميع الأدوات الآلية اللازمة لشحن قطعة. والفائدة في ذلك هي أن زمن الدورة قد انخفض لأنه لم يعد هناك التأخير الناجم عن التسليم بين العاملين. وأصبحت المهمة أقل مدعاة للملل بالنسبة إلى العامل ولذلك أصبح من المحتمل أن تتحسن النوعية. ولقد اتبعت هذه الفلسفة ذاتها في بعض الصناعات الخدمية مثل التأمين. فمثلاً، بدلاً من استمارة مطالب يتم تسليمها من شخص لآخر وغالباً ما تفقد في تلك العملية، فإنها ربما تتم معالجتها من قبل شخص بمفرده يقوم بإجراء جميع ما يلزم للعملية على حاسبه الشخصي. وتكون النتيجة عبارة عن أخطاء أقل وإجراءات أسرع وبالتالي تخفيض للتكاليف.

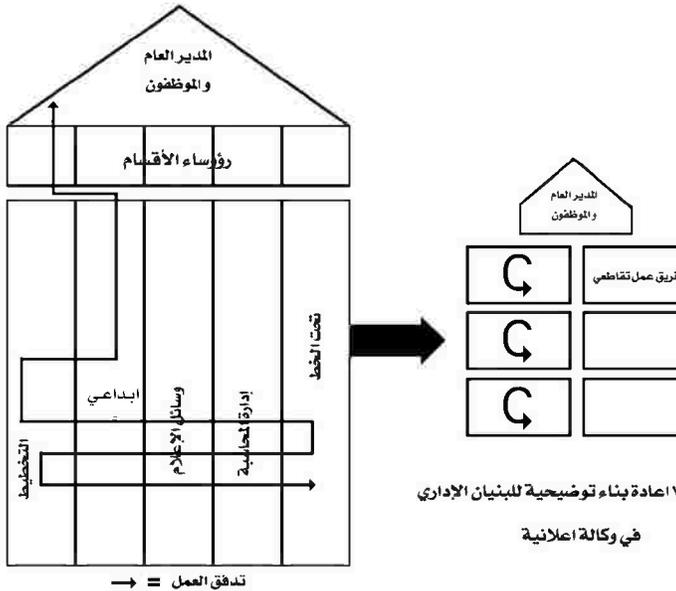
إن الشكل المألوف الذي اتخذته إعادة الهندسة في مجالات أعمال الخدمة هو تحويل الأنظمة التقليدية للقسم إلى فرق ذات وظائف متقاطعة. فمثلاً، إن موجز الزبون في الصناعة الاعلانية تم تحويله إلى قطعة اعلانية من خلال إجراء مجهد ومطول من التسليمات بين الأقسام، بدءاً من إدارة الحسابات إلى ابداعي، إلى رجال الاعلام. إلى الإعلانات. ولقد تم تخفيض تلك العملية جذرياً من خلال الاستغناء عن تلك الأنظمة وتشكيل مقطع عرضي من الاختصاصيين الفعالين ليصبحوا فرقاً تواجه الزبون. وإن الشكل ٤، ٧ يشرح الانتقال من نظام عملية تقليدية إلى نظام عملية أكثر ابتكاراً في مجال اعلاني.

## نزولاً إلى الحوافز

### التقيد بالتوقيت

مهما كانت العملية التصنيعية التي اختارتها شركة ما، فإن الأمر الأول الذي يسهم هو كونها قادرة على الاستجابة لطلب السوق في الوقت المناسب. وتواجه معظم الشركات اختياراً واضحاً بين محاولة تعقب الطلب وتوفير المواد توقعاً للطلب.

وهي تتلاعب بفعالها هذا بالتكاليف المرتبطة بالقيام بالابتكار مقابل الأذى الذي يلحق بالزبائن عند عدم توفر مادة يطلبونها في المخزون. ويتطلب تعقب الطلب مرونة وسرعة استجابة وإذا تم ذلك بشكل صحيح فإنه يعني تكاليف ابتكار منخفضة.. وإذا لم يتم بشكل صحيح فإنه يجازف بفقدان مواد. ويتطلب مفهوم المخزون وببساطة وضع معدل مستمر للإنتاج ولكنه لا يخاطر بكلفة المخزون المفرط في الأشهر القليلة النشاط واحتمال فقدان مواد عند الطلب الشديد. وإن النماء في توفر أنظمة التخطيط المعقدة والأقرب إلى الكمال والقائمة على برمجة تخطيطية إنما يجعل عملية إدارة القدرة ذات صفة علمية أكثر.



## النوعية

إن المطلب الأساسي الآخر هو أن يكون نظام التصنيع قادراً على الاستجابة لمعايير النوعية. وهناك العديد من التقنيات المتوفرة لمساعدة المدراء على المحافظة على مستويات أداء النوعية، وأكثرها شيوعاً هي علمية حسابية لمخططات التحكم. وسيكون لكل قسم حيوي من العملية احتمالات يعمل من خلالها. وفي حالة الآلة التي تشكّل مركباً بلاستيكيّاً فإن تلك الاحتمالات ربما

يُعبّر عنها في مجالات صفات سطحية معينة مثل المسافة بين ثقب اللولب. ويمكن لعامل يختبر كل قطعة رقمها عشرون، أو يستخدم جهاز الأشعة تحت الحمراء أن يسجل ملاحظة حول القياسات على حاسبه. وسيكون قادراً في نهاية ساعة واحدة على رؤية كمية المكونات التي تم إنتاجها خارج الاحتمالات المقبولة لتلك القطعة. وتُقدم هذه المعلومة نموذجياً في مجال الانحرافات المقياسية عن الوسط.

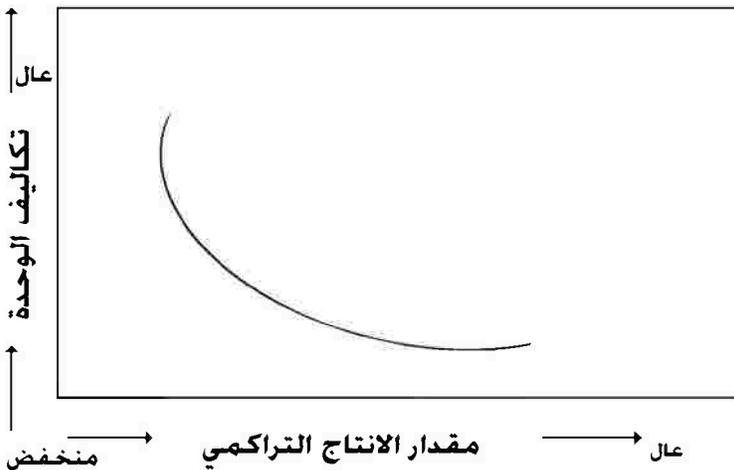
وإذا كانت قطع كثيرة تسقط عن عدة انحرافات مقياسية. فستكون هناك مشكلة ويمكن تعديل الآلية.

إلا أن الاستخدام الماهر للإعداد يمكنه أن يوصلك إلى تلك المسافة فقط كما أن رفاهة القوة العاملة مهم بالدرجة ذاتها للنوعية كتحكم حسابي. فإذا كان العمال بحالة ملل وعدم تحفيز، فإن النوعية يحتمل أن تعاني على الفور؛ وهذا هو السبب الذي يجعل الإجراءات مثل إدخال فرق العمل، حيث يجب أن تكون الجهود مشتركة، أو التحرك باتجاه عاملين منفردين، حيث «يملك» الموظف أو العامل العملية بأكملها، يمكن أن تنجم عنها قفزات كبيرة في النوعية.

ولقد تم اختبار الإدارة الكلية للنوعية، دوائر النوعية، ومجال واسع من مبادرات أخرى عبر السنوات. وفي حين لا فائدة من دخولنا إلى ذلك هنا، فإنها كلها اعتراف بحقيقة أن النوعية هي شيء يجب إدارته ضمن نظام تصنيعي من خلال اهتمام مستمر بتفصيلات الجهد. إذ لا يمكن إحضارها فوراً: بل يمكن تعلمها عبر الوقت. وهذا ما يوصلنا إلى فكرة «منعطف التعلّم». وبينما تكتسب الشركة وموظفيها الخبرة بعملية تصنيعية أو خدمية عبر الوقت. فإن تكاليف الوحدة لأي شيء تنتجه ستخفض عادة نتيجة الاضطراب التراكمي المستمر للعملية. وهناك دوماً فترة استهلاكية يتوجب على عملية جديدة أن تهدأ فيها ويقوم العاملون بالتخطيط؛ فإذا كنت تنظر إلى عملية ترسخت منذ بضع سنوات فيمكنك أن تتوقع بمعقولية أن تكون قد تجاوزت

منعطف التعلم ويكون معدل التحسن قد تباطأ (انظر الشكل ٧, ٥) وإذا كانت العملية قد ترسخت منذ وقت طويل وما يزال التخطيط قائماً فهذا يعني مشكلة. إن السمات الكلاسيكية لنظام إنتاج غير قادر على دعم مقاييس النوعية هي كمية النفايات وإعادة التصنيع التي تولدها. والنفاية هي نتاج منته أو شبه منته يجب وضعها في صندوق بسبب خلل لا يمكن إصلاحه. وإعادة العمل هي نتاج يجب إرساله مجدداً عبر النظام لتصحيح خطأ حدث سابقاً في عملية الإنتاج.

وتمتص النفاية وإعادة العمل كلاً من المواد الخام وقدرة الإنتاج ولذلك فهما مكلفتان. والأكثر من ذلك، وعلى نحو نموذجي، فإن نسبة مئوية فقط من الأخطاء يمكن التقاطها بعملية تفتيش للنوعية، وبالتالي فإن بعض البضائع التي فيها عيب ستصل إلى أيدي الزبائن. وإذا كان معدل النفاية عالياً فمن المحتمل أن يكون الزبائن قد تلقوا نتاجاً دون المقاييس المعروفة. وهذا ما يكلف غالباً أية شركة في مجال السمعة وولاء الزبون. ويتطلب استرجاع السمعة المفقودة عبر نوعية فقيرة من الشركة أن تعزز نفقتها التسويقية، ولذلك فإن تكاليف النوعية الفقيرة تمتد إلى ما وراء كلفة المواد الخام وزمن الإنتاج.



الشكل ٧, ٥ منعطف تعلم توضيحي لشركة صناعية عامة

## تكاليف الوحدة

إن التحويل إلى غرض نافع هو الأمر الثالث الأساسي في العملية التصنيعية. ويمثل التصنيع عادة البند الرئيسي في رأس المال. فإذا كانت الشركة شركة تأمين فربما يأخذ ذلك شكل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والمدى الذي تشغله. أما بالنسبة إلى صانع سيارات فستكون الأدوات المعدنية (الخردة) لخط الإنتاج. وتكون هذه البنود وبشكل شبه دائم تكاليف محده لا يمكن تخفيضها بسهولة أو توسيعها بين عشية وضحاها.

والأمر الرئيسي بالنسبة إلى جميع الشركات هو ضمان أن تلك الموجودات قد تم تحويلها إلى أغراض نافعة إلى درجة عالية. ومنذ أن كل وحدة تم إنتاجها سيتعين أن تشارك في كلفة التجهيزات التي أنتجت بموجبها، فإن من مصلحة الشركة ضمان إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات عليها. وهذا من شأنه أن يخفض تكاليف الوحدة ويزيد من تنافسية الشركة بخصوص الكلفة. ولذلك، فإن من أحد الأهداف الرئيسية لأية عملية إنتاج هو ضمان أن قدرتها على النفع عالية. وربما كان ذلك معركة كبيرة بالنسبة إلى الكثير من الشركات، ولاسيما أن كمية الإنتاج التي يستطيع السوق تحملها ستتغير سنة بعد سنة وأن حجم القدرة في السوق سوف يختلف أيضاً وحتى لو أن شركة عملت على الاستفادة من موجوداتها الإنتاجية إلى درجة عالية جداً فإن ذلك ربما لا يكون كافياً لمنحها تكاليف وحدة تنافسية. وإذا أنتج أحد صانعي السيارات ألفاً من المراكب الخفيفة في السنة في حين أن أقرب منافس له ينتج ثلاثة آلاف، وحتى لو أن الأول يعمل بقوة استفادة قدرها ١٠٠٪ فمن المحتمل أن تكون لديه تكاليف وحدة أعلى لماذا؟ لأن هناك «تصنيفاً اقتصادياً متدرجاً» مرتبطاً بعملية الإنتاج، ويعني التصنيف الاقتصادي المتدرج أنه كلما كانت عملية الإنتاج أكبر، كلما كانت تكاليف كل وحدة تنتجها أخفض. ولدى معظم الصناعات حد أدنى من الميزان تصبح الشركات غير تنافسية إذا

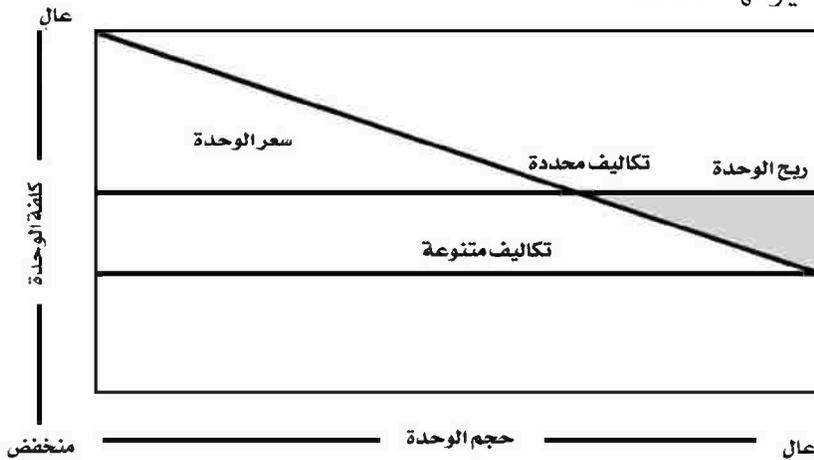
ما وصلت إلى ما دون ذلك وهذا هو السبب الذي يجعل المصانع اليابانية الكبيرة المدى والتي تنتج دراجات بخارية صغيرة رخيصة قادرة على مقارعة اندادها الأكثر تخصصاً في أوروبا والولايات المتحدة والتي تعمل من مصانع أصغر. ولقد ظهر التصنيف الاقتصادي المتدرج لأن الكلفة الإضافية للقدرة المضافة تميل إلى أن تكون أخفض من كلفة النموذج الأساسي للمسمار والعزقة.

فمثلاً- إن مضاعفة قدرة مصنع صغير للورق ربما لا تتطلب ضعف مساحة الأرض.

وربما لا تكلف الآلة الجديدة ضعف سعر النموذج الأصغر كما أن الكلفة لن ترتفع في خط مستقيم (انظر الشكل ٧، ٦) وإذا كان لصناعة ما تصنيف اقتصادي متدرج فإن ضمان أن الشركة تعمل ضمن مجال تنافسي سيكون حيوياً في جعلها قادرة على إحراز تكاليف وحدة تنافسية.

### جمع الكل مع بعضه بعضاً

وهكذا، وبوصفك مديراً ليس لديه وقت ولا صبر وبدون أن يكون حاملاً لدرجة في الهندسة، كيف يمكنك تقييم عملية إنتاج؟ إن أول شيء يجب القيام به هو أن ترسم العملية التي تقوم بتقييمها. إذ أن لكل عملية صناعية أو خدمية ميزات الخاصة.



الشكل ٧، ٦ تصنيف اقتصادي متدرج توضيحي لشركة صناعة عامة (فيما عدا تأثيرات الحجم التراكمي للتكاليف المتنوعة والمحددة نتيجة لمنعطف التعلم)

وإن الشكل ٧.٧ يشرح «خريطة العملية» السهلة نسبياً لعمل إعلاني. ومن الناحية الكلاسيكية يتعين عليك إدراك المراحل الأكثر أهمية من خلال تخصيص قيمة بالدولار للمادة والموجودات البشرية المرتبطة في كل مرحلة ومن خلال تقرير ما هي خطوات الاستهلاك في معظم الوقت. فإذا كان لديك وقت دورة لكل خطوة في العملية فستكون قادراً على تقدير مقدرتها ومدى الاستفادة الحالية منها (انظر الشكل ٧.٨) <sup>(١)</sup>

وهذا سيجعلك قادراً على الحكم بخصوص أين يحتاج النظام إلى زيادة القدرة لزيادة سرعة تقديم الناتج من خلال إزالة «الاختناقات». وفي حالة العمل الخدمي فإنك ربما تميّز أيضاً بين مظاهر العملية التي هي مواجهة الزبون، مضيفاً قيمة الزبون الظاهرة، وتلك التي هي وراء الكواليس (انظر الشكل ٧.٩). وهذا ما يجعلك قادراً على تقرير ما إذا كانت الطاقات مركزة حيث يمكن إضافة معظم قيمة السوق.

لنفترض أن لديك صورة معقولة للعملية في ذهنك. فإن أول سؤال يجب طرحه هو ما إذا كانت العملية «قادرة» على الاستجابة لمطالب الزبون. ويجب أن تتوفر لديك لائحة قوية بتلك المطالب من تحليلك للتجزئة وتحليل الصناعة. فمثلاً إذا كانت الكلفة هي معيار الشراء الأول يتعين على النظام أن يكون قادراً على تقديم وحدة منخفضة، وربما يعني ذلك أن عليه أن يعمل ضمن الحجم الأدنى الحرج لتحقيق تصنيف اقتصادي متدرج أساسي والذي سيكون هو الأساس في معظم الصناعة الثقيلة، مثلاً. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت بعض مزايا الناتج الجديدة بين حين وآخر حيوية للمستهلكين، فيجب أن يكون النظام مرناً بما يكفي للسير في خطوط إنتاج متعددة دون تدمير التكاليف. وربما يتعين أن يكون قادراً أيضاً على العمل بشكل قادر على التطبيق في

---

(١) تحسب القدرة بتقسيم ساعات العمل لنظام ما على وقت الدورة الخاصة بالنظام، وتحسب الاستفادة بتقسيم عدد القطع المنتجة فعلياً على القدرة المطلقة للنظام.

فترات إنتاج قصيرة. وإذا كنا نتحدث عن صانع مبيعات (ضابطات النبض) فمن الواضح أن النظام يجب أن يكون قادراً على تقديم تكاليف وحدة منخفضة. وربما يعني ذلك أن عليه أن يعمل ضمن الحجم الأدنى الحرج لتحقيق تصنيف اقتصادي متدرج أساسي والذي سيكون هو الأساس في معظم الصناعة الثقيلة، مثلاً. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت بعض مزايا الإنتاج الجديدة بين حين وآخر حيوية للمستهلكين- فيجب أن يكون النظام مرناً بما يكفي للسير في خطوط إنتاج متعددة دون تدمير التكاليف. وربما يتعين أن يكون قادراً أيضاً على العمل بشكل قادر على التطبيق في فترات إنتاج قصيرة. وإذا كنا نتحدث عن صانع مبيعات (ضابطات النبض) فمن الواضح أن النظام يجب أن يكون قادراً على ضمان نوعية بنسبة ١٠٠٪ كهدفه الرئيسي.

يتوجب على معظم أنظمة الإنتاج أن تستجيب لواحدة أو أكثر من

المتطلبات الواضحة .

١- التقيد بالتوقيت

٢- النوعية

٣- الكلفة المنخفضة.

٤- المرونة.

ادارة الحسابات	التخطيط والبحث	ابداعي	انتاج تلفزيوني	تخطيط الاعلام والشراء
تلقي موجز الزبون				
الشرح المقدم موجز للزبون الغريب الاطوار				
تقدمة إلى الزبون				
	الثورة الخلاقة للعقل			
عرض تجريبي		وضع القصة		
تقدمة إلى الزبون				
اختيار المدير		انجاز اليات العمل		انتاج خطة اعلام
	انتاج خطة الاعلام			
مدير تقديم العرض			موجز المدير	
موافقة داخلية			موافقة داخلية	
تقدمة إلى الزبون				
اجتماع ما قبل الانتاج			اجتماع قبل الانتاج	تقديم الخطة إلى الزبون
التوقيع والإرسال إلى الدائرة المالية				موافقة على خطة الاعلام
اجتماع ما قبل الانتاج مع الزبون				
ارسال النسخة إلى الزبون			تصوير	حجز مساحة في وسائل الاعلام
ارسال الضيم إلى المحطة المركز				
اطفاء العمل والبيان				زبون البيان

الشكل ٧,٧ خريطة عملية مبسطة توضيحية لوكالة اعلانات عامة

		فرز وإعداد	طحن وصل	تجميع فرعي	تجميع كامل	تلميع وانجاز
أ	ساعات العمل	ساعات	١٠	١٠	١٠	١٠
ب	وقت الدورة	دقائق	٢	٥	٣	٦
ت	عدد الخطوط	#	١	١	١	٢
ث	النتاج المحتمل	أ/ب/ت	٢٠٠	١٢٠	٢٠٠	٢٠٠
ج	النتاج الفعلي	وحدات	١٢٠	١٢٠	١٢٠	١٢٠
ح	الاستفادة	ي/د	% ٤٠	% ١٠٠	% ٦٠	% ٨٠

### عنق الزجاجاة

الشكل ٧, ٨ تقييم توضيحي لخريطة عملية مبسطة

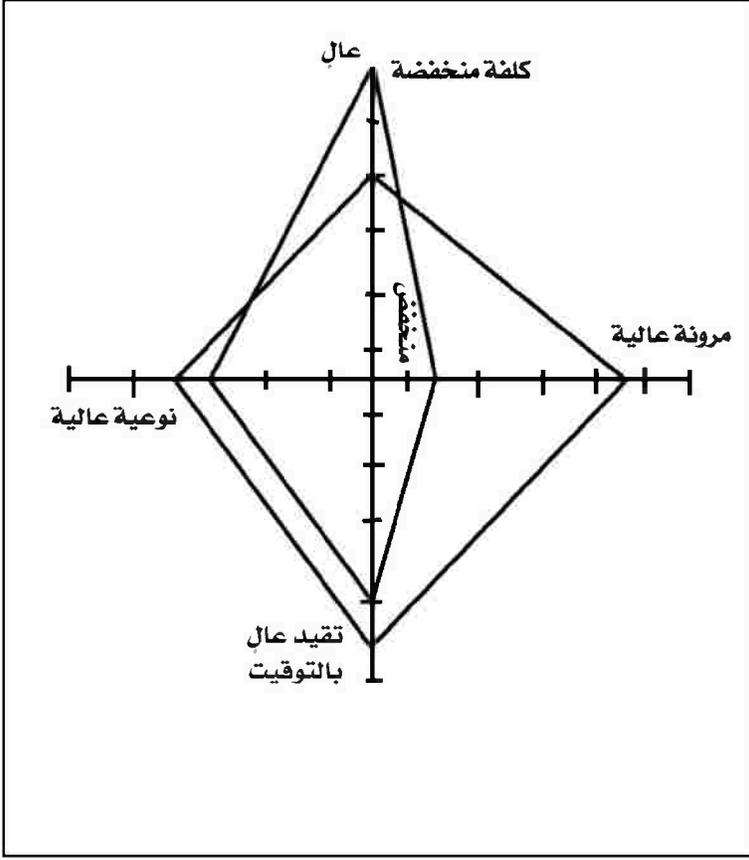
لشركة تصنيع عامة

يفرض كل مما ذكر أعلاه مطالب مختلفة على النظام. كما أن كل وضع تنافسي سيتطلب مستويات مختلفة من الأداء مقابل تلك المعايير. ويجب أن يتم التخلص من بعض الأمور بينها. فالمرونة، مثلاً، ربما تكون لها كلفة عالية مرتبطة بها. ومن جهة أخرى، فإن تحقيق الصحيح في واحد ربما يكون له تأثير مفيد على الآخرين. وربما تخفض النوعية العالية التكاليف من خلال تخفيض النفاية وإعادة العمل. ويتعين على معظم أنظمة الإنتاج أن تركز على اثنين من الأبعاد الرئيسية لتكون «قادرة» على الاستجابة لمتطلبات السوق للمعايير التنافسية (انظر الشكل ٧, ١٠).

ولدى قرارك فيما إذا كان النظام قادراً فأنت بحاجة لاكتشاف مدى

جودة أدائه.





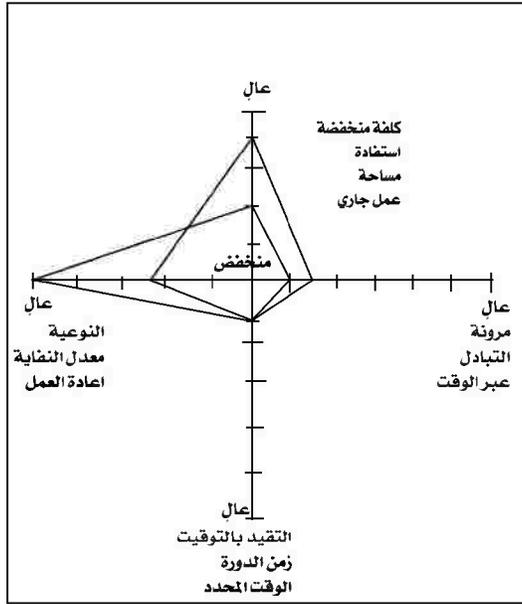
الشكل ٧, ١٠ مبيعات عامة توضيحية  
في اختيار استراتيجية تصنيعية

وسوف نغطي هذا بالتفاصيل قريباً. وأنت ستريد أيضاً اختبار مدى استفادة الشركة من القدرة مقابل المعايير الصناعية إضافة إلى مستوياتها في المخزون والعمل الجاري. فإذا كانت القضية هي المرونة، فسوف تريد أنذاك اكتشاف الوقت الاعتيادي للتبادل بين الترتيبات الذي سيحكم على مدى سرعة شركة في تحويل خطوط النتاج وبأي ثمن. فإذا كانت المسألة مسألة تقييد بالوقت، فسوف تريد تحديد زمن الدورة العادية والوقت المحدد للعملية وبالتالي مدى سرعة استطاعة الشركة في الحصول على طلب من خلال النظام (انظر الشكل ٧, ١١).

## عملية التوزيع

سوف تغطي عملية التوزيع - من خلال توضيحنا لها- تلك المجموعة من النشاطات بين النتاج الذي يغادر المصنع أو باب المكتب وتلقي الزبون له. ويمتد ذلك من حفظ المخزون، تنفيذ الطلب، التوزيع إلى باعة الجملة أو التجار ثم أخيراً، الاندفاع عبر البيع بالتجزئة إلى الزبائن.

ومن المألوف أن تكون سلسلة القيمة المتجهة للخارج مستقلة عن الصانع لأنها تتطلب وجود سوق محلي.



الشكل ١٠, ٧ دلائل عامة توضيحية في الأبعاد

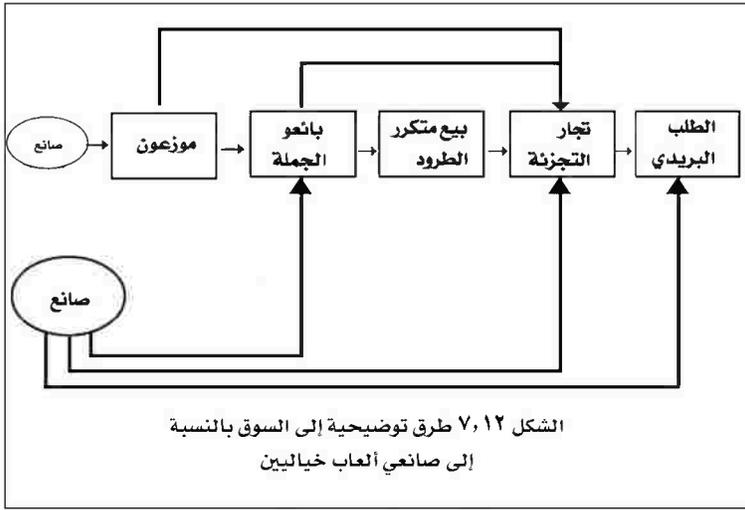
### المتفاعلة لاستراتيجية التصنيع

وفي أية حال، يجمع الكثير من الشركات التوزيع الذي تملكه بشكل كامل والقوة العاملة أيضاً مع استخدام مستقلين. وحتى الشركات التي تتنافس في الجزء ذاته فإنها ربما تتبنى ترتيبات متميزة جداً في سلسلتها اللوجستية المرسلة إلى الخارج (يشرح الشكل ١٢, ٧ الطرق المختلفة جداً إلى السوق والتي يتخذها اثنان من صانعي الألعاب الخياليين). ويعتبر تبني الطريق الصحيح إلى

السوق حاسماً جداً بالنسبة إلى نجاح شركة ما لأنه يؤثر على الطريقة التي يُنظر بها إلى الشركة من قبل زبائنها، ومدى قدرتها على الاستجابة لاحتياجاتهم.

## نزولاً إلى الحوافز

إنك تحتاج من أجل أهدافك بخصوص تحليل العمليات وببساطة إلى التحقق من مستوى أدائها مقابل ثلاثة معطيات أساسية :



❖ سرعة الوصول إلى السوق.

❖ مستويات الوصول إلى السوق.

❖ كلفة الوحدة.

يعتبر الوقت اللازم لنتاج ليخرج من موقع التصنيع إلى المكان الذي سيشتري فيه من قبل المستهلك النهائي مقررراً حاسماً لمدى تجاوب الشركة مع التغييرات في الطلب. وربما يأخذ هذا وببساطة شكل تحولات في الحجم الموسمي أو ربما يأخذ شكل تحولات أساسية أكثر في احتياجات الزبون عندما يتم تبديل نتاج بآخر. وستؤثر سرعة استجابة الشركة لهذه التغييرات بعمق على مستواها التنافسي، فمثلاً، إذا مر شهران على وصول لعبة جديدة لبرامج

العقل الالكتروني من الولايات المتحدة إلى رف مخزن ياباني، فذلك سيكون غير ملائم إلى حد كبير إذا ما استطاع صانع محلي القيام بذلك في يومين. ففي سوق يعتبر فيه ابتكار سريع لنتاج معيار رئيسي للشراء، فإن السرعة تعتبر أساسية بشكل خاص بالنسبة إلى السوق.

وبالنسبة إلى شركات التصدير، فإن التغلغل في متاهات التوزيع الخارجية ربما يكون عاملاً رئيسياً يهدد تأثيرها على السوق في حينه.

إن قضية مخزون البضائع المنجزة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بسرعة الوصول إلى السوق وسيتكلف الصانع الكثير إذا ما احتفظ بمقدار كبير من مخزون البضائع المنجزة التي تمثل نقداً عديم الجدوى. وإذا كان نظام التوزيع بطيئاً وغير مستجيب- ستجبر الشركة على تكديس المخزون لتسليم الكميات المطلوبة. ومن شأن نظام توزيع جيد أن يحافظ على تدفق مستمر للنتاج وأن يسمح للصانع بتمرير كلفة المخزون إلى الموزعين المسؤولين عن دفعه إلى السوق.

وسيسمح ذلك أيضاً بتوفير معلومات في حينها للصانع عن النماذج المتحولة لطلب الزبون مما يسمح له بتجنب تكديس مخزون عتيق فات أو انه. وسيكون هذا ميزة حاسمة في بيئة تعتبر فيها تكاليف الوحدة محكمة.

تختلف التكاليف الشاملة لتوزيع الوحدة جذرياً من نتاج إلى نتاج اعتماداً على قيمتهم المضافة. وسوف تقرر كلفة التوزيع كنسبة مئوية للقيمة الكلية للوحدة المساحة الحيوية التي يمكن أن يتم توزيع نتاج فوقها. وإن نقل طن من المياه المعبأة بزجاجات من الصين إلى الولايات المتحدة سوف يجلب تكاليف تعتبر عالية بشكل غير متكافئ بالمقارنة مع قيمتها على مستوى السوق. وعلى العكس من ذلك فإن استيراد برامج العقل الالكتروني الصينية سيكلف نفقة تعتبر منخفضة بالمقارنة مع قيمة السوق. وتنعكس وسائل تخفيض تكاليف التوزيع في وضع التصنيع قريباً من السوق النهائي. وهناك تناوب بالنسبة لمعظم المنتجات بين تكاليف التوزيع والتكاليف المرتبطة بتركيز

التصنيع بالقرب من الأسواق النهائية. وعلى نحو نموذجي، فإن عملية تخفيف طول خطوط التوزيع يضيف تكاليف تصنيع نظراً لفقدان ميزات المسافة في وحدات تصنيعية أصغر تمويل الأسواق المحلية. ويميل التناوب بين التوزيع وميزات تكاليف التصنيع إلى الاختلاف شركة بعد شركة. وفي أية حال، إذا تجاوز مبلغ تكاليف التصنيع والتوزيع ذلك الخاص بالمتنافسين فستعلم آنذاك أن الشركة تقوم بعمل خاطئ.

لقد تغيرت قدرة شركة ما على المنافسة حول أبعاد السرعة والتكاليف في المجال اللوجستي الخارجي بشكل جذري بسبب تكنولوجيا المعلومات. إذ أصبح من الممكن الآن لشركة أن تحصل على معطيات مبيعات من موقع البيع مباشرة وتجمع هذه المعلومات على أساس يومي لتقرر ماذا ستترسل. ويمكنها أيضاً أن تحدد بوضوح أين يكمن المخزون في سلسلة التوزيع. وهناك في الوقت ذاته بروز لشركات لوجستية اختصاصية مثل البريد السريع والخدمة البريدية المتحدة لتقديم كلفة أمانات صغيرة بشكل فعال إلى الزبائن النهائيين. ولقد انخفضت تكاليف التوزيع البعيد المدى بشكل جذري عبر السنوات الـ ٢٠ الماضية مع نمو التجارة الدولية. ونتيجة لذلك أصبح العديد من الشركات قادراً على تحقيق مستويات الاستجابة وإدارة المخزون وتكاليف توزيع الوحدة حيث كان ذلك متوفراً لأكثر الشركات حنكة فقط في الماضي. وهذا هو أحد أسباب تحول القيمة المضافة لسلسلة اللوجستيات الخارجية دون رحمة إلى الأسفل إلى القطع التي تمس الزبون عن كثب. والمهم هو أن الشاب الذي يشتري قميص آرمانى يحصل على دعم مبيعات جيد وإرضاء للفرور. هذا وتصبح سرعة الوصول إلى السوق والمخزون المنخفض قيماً استهلاكية وهذا أدنى معيار تنافسي. وإن إدارة تجربة الزبون تصبح حيث ستكمن القيمة أكثر فأكثر.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

لقد عاملنا الأجزاء الثلاثة لسلسلة الإنتاج بشكل منفصل وقيّمنا أداءها نسبة إلى الأهداف التي وضعها السوق. وفي الحقيقة، بالطبع، فإنها بحاجة إلى أن تعمل معاً بفعالية لضمان أن النظام قد توازن وأصبح قادراً على الاستجابة لمطالب الزبون. فإذا كانت الحاجة الجوهرية هي المرونة فلا فائدة من توفر نظام تصنيع مرّن يمكنه تحقق تبدلات سريعة إذا كان المزودون بطيئين في الاستجابة والتوزيع لن يقبل بتغيير في النموذج بدون إخبار مفصّل بذلك. وليس من المفيد توفر نظام لوجيستي خارجي بارز يستطيع تقديم مكونات إلى الرفوف في أسبوع إذا استغرق التحويل إلى خطوط التصنيع شهراً. وبشكل مماثل، إذا كانت تكاليف الوحدة هي معيار الشراء الرئيسي فإن تحقيق تصنيع مقياسي لن يفيد إذا بقي التوزيع متشظياً وغالي الثمن إلى حد بعيد. وبالنسبة إلى المدير، فإن الأمر الأساسي الذي يجب فهمه هو درجة الائتلاف بين القطع الثلاث لسلسلة الإنتاج وراء مهمة الاستجابة لمعيار الشراء الأساسي للزبون. وهذا ما يؤثر مباشرة على قدرتها إزاء قيمة الحافز.

الشكل ٧، ١٣ يوجز الحوافز الرئيسية للقيمة في مجال العمليات لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما.

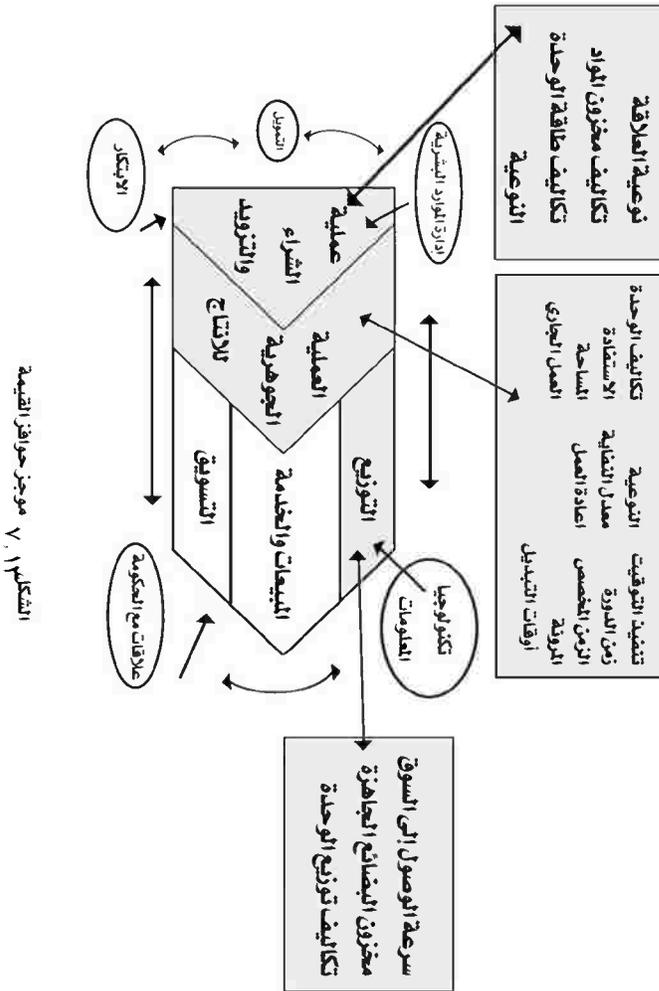
## استراتيجية التسويق، المبيعات، والخدمة

### « البيع »

إذا كان التصنيع يوجد المادة، فإن المبيعات والتسويق هي التي تقنع الزبون بأن التجربة بأكملها جديرة بالاهتمام. وبوصفها كذلك، وبالنسبة إلى معظم الشركات الغربية فإنها تمثل مرحلة القيمة المضافة الكبرى في سلسلة القيمة. وليست تلك هي الطريقة المألوفة في النظر إليها. فخلال الثمانينات أصبحت معظم هيئات الشركات يسيطر عليها محترفون ماليون عندما ساد القلق الشركات فيما يتعلق بالاستيلاء وأيضاً بشعور أن الكسب هو أضمن

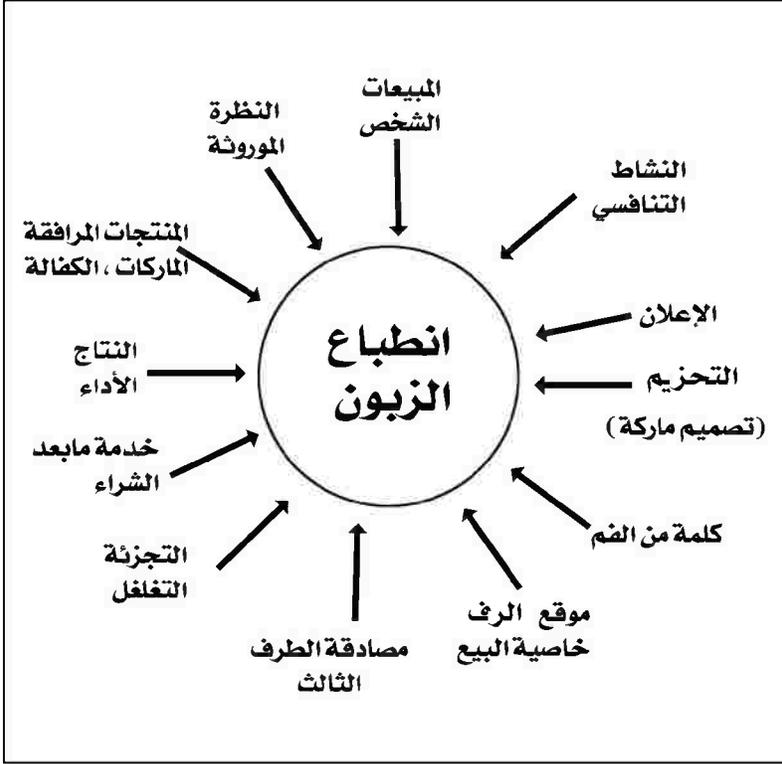
وأُسرع طريق لتحقيق النماء. وعلى العكس من ذلك لا يكاد خبراء التسويق يعتبرون مشاركين أساسيين على مستوى الهيئة خارج شركات البضائع السريعة التحرك.

يتوجب على التسويق التقاطعي أن يتحمل أنه غالباً ما ينظر إليه على أنه «سهل». حيث تُستثمر فيه كميات كبيرة لكن من الصعب عادة إقامة علاقة كمية بين هذا الاستثمار والنتيجة الأخيرة.



ولذلك فإن حساب الربح على الاستثمار هو استحالة واقعية في الكثير من مجالات التسويق، والنتيجة هي أن الميزانيات المرتبطة بالتسويق تميل إلى أن تكون حلقيه إلى حد كبير، متبعة التحولات الجارية في الاقتصاد أكثر من أن تكون منطلق عمل جوهري في كسب ميزة تنافسية. وتميل استراتيجية التسويق- عند خطر التعميم- المفرط- إلى أن لا تكون استراتيجية أبداً بل استجابة تكتيكية للظروف القصيرة الأمد للسوق.

إن التسويق هو أيضاً وحش قاس يصعب تحديده. فهو يمتد على مساحة واسعة جداً من قرارات التسعير مروراً إلى تطوير النسخة الاعلانية، ومن التوافق المشترك إلى مخططات إخلاص الزبون. وإن الأمر الذي يجمع هذه الخيوط مع بعضها بعضاً هو أنها تتأثر كلها وبشكل مباشر بكيفية شعور الزبون حول البضاعة أو الخدمة التي يشتريها. وبغض النظر عن الأدوات المستخدمة بالذات، يتوجب على استراتيجية التسويق أن تدمج جميع نشاطات الشركة في لحظة حقيقة واحدة مع الزبون. ويشرح الشكل ٧، ١٤ التأثيرات المتنوعة المحتملة على رأي الزبون لماركة عادية من البضائع الاستهلاكية السريعة التحرك. ويعتبر العديد من تلك التأثيرات تحت سيطرة المجموعة التسويقية كما أن التنسيق الفعال بينها هو الذي يشكل الاختلاف. ومن الواضح أنه اعتماداً على الماركة والمجموعة المستهدفة للمستهلك فإن بعض التأثيرات ستكون ذات أهمية أكثر من غيرها. وهذا يعود بنا إلى تفهم الزبون وهذا هو الموقع الذي يبدأ فيه التسويق.



الشكل ٧, ١٤ مثال توضيحي لتأثيرات الحوافز على رأي الزبون لماركة بضاعة استهلاكية عادية سريعة التحرك

## جَزْئَةُ الزَّبُونِ

كما ناقشنا سابقاً، فإن مشتريات الزبون ستكون سلسلة احتياجاته بالنسبة إلى كل نتاج أو خدمة. ويمكن تقسيم هذه السلسلة إلى قيم الاستهلاك (العتبة) وقيم المفاضلة. فقيم الاستهلاك هي تلك اللازمة لإيصال النتاج أو الخدمة إلى جهاز التحديد.

وفي حالة خطوط الطيران فإن الضمانات الأساسية للسلامة ستكون واحدة منها. وتعتبر قيم المفاضلة تلك اللازمة لضمان أننا نشترى نتاجاً أو خدمة مفضلة على أخرى.

وفي حالة خطوط الطيران فإن مخططاً أكثر كرمياً للأميال الجوية هو  
ضمنياً تمييز مقنع.

إن المشكلة بالنسبة إلى احتياجات الزبون هي أنها لا تبقى ثابتة تقريباً  
بالنسبة إلى جميع زبائن نتاج شركة أو خدمتها. ففي حين أن أهداف تجزئتنا  
لوحداث العمل الاستراتيجي تجعلنا نعمل ضمن افتراض أن جميع احتياجات  
الزبون ستكون هي ذاتها، فإن هذا التحديد بالنسبة إلى سوق سيكون فجاً إلى  
درجة لا تجعله مفيداً. وإن معظم المنتجات ستخدم عدداً كبيراً من الزبائن،  
حيث سيكون لكل منهم سلسلته الدقيقة المختلفة لمعيار الشراء. ولتكون الشركة  
قادرة على إدارة جهد تسويقي بفعالية يتوجب عليها ضمان أن تلك الاحتياجات  
المختلفة مفهومة وأن الزبائن متجمعون في «مجموعات» مماثلة مما يجعل في  
مقدورهم أن يُستهدفوا. وإن استهداف الزبون هو حجر الأساس الكبير  
لاستراتيجية التسويق. فمتى تم تفهم الزبائن بوضوح، أصبح بإمكان الشركة أن  
تضع قيد التنفيذ سلسلة من الإجراءات لضمان أنهم يسوقون إليها بطريقة  
مفيدة ومثمرة.

ومن خلال تقييم لفعالية جهود التسويق لشركة ما يمكنك البدء  
بسؤالين بسيطين:

- ١- إلى أي مدى جيد تعتقد أن الشركة المعنية تتفهم مجموعات من الزبائن؟
- ٢- إلى أي مدى جيد تعتقد ان نشاطاتها التسويقية موجهة إلى كسب إخلاص  
تلك المجموعات من الزبائن؟

من الناحية النموذجية، فإن مجموعات زبائن معينة ستكون مفيدة  
للشركة أكثر بكثير من غيرها. ولن تعلم الشركات السيئة أي من تلك  
المجموعات. كما أن مخاطر ذلك واضحة تماماً. فأولاً، يمكن لشركة أن تنفق  
كمية هائلة من الموارد على نشاط تسويق ليس له هدف وهذا ما يعتبر غير مثمر  
إلى حد بعيد لأن الزبائن لا يهتمون بذلك.

ثانياً، يمكنها الاستمرار بعملها دون إدراك أو اعتراف بمدى اعتمادها في مستوى أرباحها على مجموعات أساسية من الزبائن، وإذا ما تاهت تلك المجموعات في الشجار فإن تلك الشركة ربما تكون واقعة في مشكلة حقيقية. وبالمناسبة، فإن هذا لا يعتبر حدثاً نادراً.

## مزية الاخلاص

إن المقياس الرئيسي لنجاح جهد تسويقي هو قدرته على كسب إخلاص تلك المجموعات الرئيسية من الزبائن، ويعتبر إخلاص الزبون ذا صلة وثيقة دوماً بالربحية، سواء في الخدمات أم الصناعة. وإن اكتساب زبائن جدد يعتبر عالية جداً بالمقارنة مع خدمة زبائن موجودين خدمة جيدة والاحتفاظ بهم لأنه يتعين على الشركة أن تستثمر دوماً بشكل هام لاصطياد زبائن جدد وإدخالهم في لوائجها. وربما يتعين إخراجهم من ماركة منافس أو ربما يتم إغراؤهم بالاقبال عندما تخبرهم كل غرائزهم بعدم فعل ذلك. وستقل قيمة كسبهم عبر حياة علاقتهم مع الشركة. ولذلك، كلما كانت الحياة أطول كلما كانت تلك الكمية الأولية كنسبة مئوية للعائدات، فمثلاً، في حالة وكالة إعلانية، كسبت لتوها كمية كبيرة، يتعين عليها أن تحسن من أداء العاملين لديها وتتعلم عن عمل الزبون، حيث يحتمل أن يعني ذلك أنها ستفقد مالاً في أول سنة. وربما تتعادل في ثاني سنة ويجب أن تكون على مستوى كسب جيد في ثالث سنة.

إن الأمر الثاني بخصوص الزبائن المخلصين هو أنهم يميلون إلى أن يكونوا أقل حساسية للسعر. ففي كل مرة يراجع فيها الزبائن العقود فإنهم سيخرجونها للفوز بمناقصة مطروحة. أو أنهم سيزنون ميزان نتاج بديل في حالة أن الزبون سئم من نتاج منزلي.

وسينتج عن ذلك عادة تسعير تنافسي إلى حد كبير. وستكون النتيجة هي أنه حتى لو احتفظت الشركة بالعمل، فإنها ربما تفعل ذلك على أساس أقل ربحاً. وأخيراً إذا استمرت العلاقة لوقت طويل، فإن منبع العائدات ذاك لديه شك محيط به أقل من منبع عائدات جديد. وهذا سيجعل المستثمرين

والدائنين أكثر ارتياحاً مع «نوعية» المكاسب، ولذلك فإنهم سيطالبون بأقل في مجال استخدام رأسمالهم بسبب الخطر الأقل، مما يعزز قيمة مبادئ الشركة. إن الفائدة المستمرة لعلاقة الزبون تسمى «القيمة مدى العمر لزبون». وبالنسبة إلى الكثير من الصناعات مثل السفر جواً- الائتمان والسيارات، حيث يعتبر الإخلاص قوياً- فإن هذه القيمة يمكن أن تكون مربكة حقاً. والشيء المشؤوم بخصوص الإخلاص هو أنه ليس موجوداً بوصفه مكسباً للزبون وذلك من وجهة نظر السوق. وعلى نحو نموذجي تتفق مبالغ كبيرة من المال في محاولة تكبير قاعدة الزبون عندما يكون من المثمر أكثر بناء إخلاص المجموعة الجوهرية للزبائن وكسب عائدات متزايدة من ذلك المصدر. ويعني كسب الزبون حملات تلفزيونية مغرية والكثير من التغطية الصحفية. وعلى العكس من ذلك، فإن بناء العلاقة يضع ضغطاً على البريد المباشر، بطاقات الإخلاص، تنزيلات استخدام بين حين وآخر ومجلات الشركة. وليس من المفاجئ أن يتعاطم الانفاق على اتصالات بناء الإخلاص بمعدلات سريعة في حين أن الإعلانات بقيت ثابتة منذ سنوات في المصطلحات الواقعية ومراجعة كنسبة مئوية للتشوش الشامل للتسويق.

إن الزبائن الجدد ليسوا بالطبع الشؤم الذي نتصوره. إذ أن تعزيز قاعدة الزبون هي في الواقع هامة كاستثمار في المربحية المستقبلية وفي تعزيز حصة السوق والموقع التنافسي. ولذلك فإن الشركة ستريد التأكد من أن معدل كسب الزبون لا ينخفض وراء معدل المنافسين. وفي أية حال، فإن هذا يجب أن لا يكون على حساب تخفيض حركة الزبون وكسب الإخلاص اللذين يعتبران واقعياً أكثر فائدة.

## المبيعات مقابل التسويق

إذاً كيف تتلاءم المبيعات والتسويق معاً؟ في حين أنهم غالباً ما يشار إليهم في المجال ذاته، فإنهم في الحقيقة يعملون عادة في ظل إدارة منفصلة. ففوة المبيعات، السيطرة على البائع، الموزع، وعلاقات التجزئة كلياً ستتم إدارتها

نموذجياً من قبل مدير المبيعات في حين أن التسويق سيقع تحت سيطرة مدير التسويق. وفي حين يشترك الطرفان في الكثير من القرارات الحاسمة المتعلقة بالموقع التنافسي (مثل وضع سعر للنتاج والتكهن بحجمه) فإن ذلك يختلف من شركة إلى أخرى. وعلى العموم فإن مجموعة التسويق ستهتم بإيصال قيم جديدة في حين ستهتم مجموعة المبيعات بجعل النتاج يصل إلى أيدي الزبائن. ولقد نمت مجموعات التسويق إلى حد كبير في العديد من الشركات عبر السنوات الـ ٢٠ الماضية مع اعتراف الإدارة بأن الزبون هو الأساس. ولقد بدأ دور التسويق وموقع التسويق في العديد من الشركات بالتغير في الآونة الأخيرة. وكذلك تحولت طريقة التواصل بين التسويق والمبيعات.

وتستيقظ الشركات الأكثر حنكة على حقيقة أن الاتصالات التقليدية مثل الإعلانات التلفزيونية أو البريد المباشر ليست ببساطة هي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار من جانب الزبائن. فهم يتأثرون أيضاً بسمعة الشركة، وخدمة ما بعد المبيعات التي يتلقونها، ومدى جاذبية طريقة تقديم النتاج في بيئة التجزئة ووفرة الحوافز الأخرى. وإذا تم تحديد التسويق كإدارة وتنسيق لجمع الطاقات ضمن «لحظة حقيقة» مع الزبون، فإن مجالها أوسع بشكل رئيسي من التحديد الكلاسيكي لما يشكل التسويق. ويتضمن ذلك أيضاً أن مجموعة أوسع بكثير من الأشخاص في الشركة يحتاجون إلى ادخالهم في مجال تقديم استراتيجية التسويق. ونتيجة لذلك هناك توجه متزايد إلى غرس كفاءة التسويق عبر الشركة أكثر من عزلها في إدارة التسويق.

فمثلاً- في حالة صانع سيارات، ربما يعني ذلك أن دائرة البحث والتطوير تعمل عن كثب مع المسوقين لفهم مذاقات الزبون المتطورة. وربما يعني أيضاً - عند غاية المبيعات - أن تتم استشارة المتعاملين، دورياً حول رأيهم في الاتصالات الفعالة.

والأكثر أهمية. إن ذلك ربما يعني أن مجموعة أوسع من الناس من مجالات عملية مختلفة في الشركة يتم جمعهم معاً في فرق لضمان أن جهود الشركة مركزة على تقديم ما يريده السوق. وإن فريق عمل التركيز على الزبون هو ببساطة كلمة أخرى بدل التسويق حيث تعتبر نشاطات الاتصالات الإعلانية والاتصال مع الزبون عند مرحلة البيع جزءاً من ذلك.

وتدمج المبيعات والتسويق في معظم صناعات الخدمات بشكل فعال.

فالشخص الذي يقدم الخدمة هو غالباً الشخص ذاته الذي يوصل الماركة التجارية بأقوى طريقة إلى الزبون أو العميل. ومن المعروف في شركة استشارات أن يكون الشريك الذي يخدم حساباً هو الذي يقنع ذلك الزبون بالتوصية بخدماتها لزملائه المدراء العامين. وإن ممثل الحساب الشخصي في مصرف هو الذي سيكون عادة أساسياً في تشجيع الزبون على استخدام مجموعة أوسع من الخدمات المصرفية.

وحقيقة أن «الشركة» والزبون يتفاعلا مباشرة بدلاً من أن يكون ذلك عبر وسيط يعني في معظم الأعمال الخدمية أن الاتصال وجهاً لوجه يصبح الوسيلة الأكثر قوة لتقديم الماركة التجارية.

وربما سار دمج المبيعات والتسويق في معظم أعمال الخدمات شوطاً بعيداً في شرح لماذا يمر الكثير من شركات الخدمات بتجربة معدلات أعلى بكثير لاختلاص الزبون من شركات النتاج أو الشركات الصناعية. وإن الرابط العاطفي الذي يمكن أن تبنيه الشركة إذا عملت بفعالية يعتبر قوياً جداً. ومع ذلك، من المعروف أكثر فأكثر إيجاد أعمال خدمات منغمسة في النموذج ذاته من الإعلانات والاتصالات كمثيالاتها من البضائع الاستهلاكية السريعة الحركة. وحتى شركات الخدمات الاحترافية مثل آرثر أندرسن Arthur Andersen فإنها تعتبر الآن مننفقات كبيرة على التلفزيون وفي صناعة الطباعة. والسبب سهل: إنها واقعة تحت الضغط لزيادة قاعدتها الخاصة

بالعائدات مما يعني أن عليها تجنيد زبائن جدد. وكما كنا قد ناقشنا، فإن هذا يشكل مجموعة جديدة من التحديات في مجالات المربحية بالمقارنة مع التركيز الأكثر تقليدية على إخلاص الزبون والمبيعات المربحة.

## نزولاً إلى الحوافز

بصفتك مديراً، أين تبدأ بتحقيق قبضة على هذا الاضطراب الهلامي المسمى التسويق؟

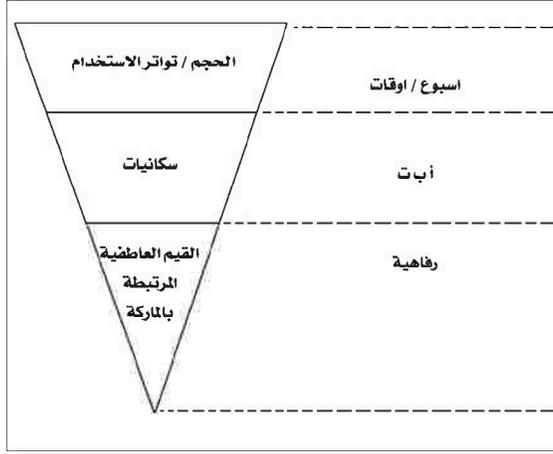
إن أول شيء هو أن تشكل موجزاً أساسياً لمجموعات الزبائن الرئيسيين للشركة. وستكون قد قمت برسم تجزئة مؤقتة للزبائن على أساس معيارهم الشرائي. ولمعرفة ما إذا كان الجهد المبذول في التسويق مركزاً جيداً فربما يكون من الضروري أن تتقح ذلك.

وعادة ما يبدأ التسويقيون بتجزئة الزبائن من خلال تصنيف المستهلكين حسب أحجام طلباتهم أو تواتر الاستخدام. ثم يقاطعون تلك الإشارة مع عدد من معايير أخرى.

وربما ينظرون في حالة شركة بضاعة محزّمة إلى التجمع الاجتماعي لتلك التحلقات مستخدمين تحديدات سكانية أساسية مثل الطبقات الاجتماعية، العمر، الجنس، أو مرحلة الحياة.

وفي حالة شركة عمل- إلى- عمل مثل المزود بمفروشات المكاتب. فإنهم ربما يجزئون الزبائن على أساس القطاعات الصناعية وحجم الشركة. وسيميل جوهر تجزئتهم إلى أن يكون شاشات معقدة أكثر قائمة على القيم العاطفية المحيطة بالماركة لتلك المجموعات من المستهلكين. ويشرح الشكل ١٥، ٧ مثل تلك التصنيفية التجزيئية لزيائن شراب كحولي «مصقول» مثل الشيري.

لماذا تزعج شركة نفسها بالدخول في تلك العملية المرهقة وتدفع للوكالات مبالغ كبيرة من المال لتقوم بذلك من أجلها. إن الجواب في العديد من الحالات هو أنهم لا يعلمون لماذا. فهم يعاملون الزبائن ككرة متجانسة.



الشكل ١٥، ٧ تصفية توضيحية لتجزئة الزبائن بالنسبة إلى ماركة استهلاكية نموذجية

وإن المشكلة مع فكرة الصفة المشتركة، كما ناقشنا، هي أن الزبائن لم يخلقوا متساوين<sup>(١)</sup>.

فالبعض سيكون أكثر فائدة لشركة ما بينما يكون الآخرون ذوي فائدة هامشية والأكثر من ذلك، أن كل تعقد سيستجيب في الأساس بشكل مختلف بالنسبة إلى الرسائل التي وضعتها الشركة وسيتوقعون أشياء مختلفة منها. وما لم تكن الاتصالات التسويقية موجهة بشكل معقول على الأقل نحو تلك الاحتياجات فإن ذلك لن يلقى آذاناً صماء فحسب، بل ربما يسبب الأذى أيضاً. وبوصفك مستخدماً مخلصاً لعلاج القلب فإنه لن يريحك تلقي بريد مباشر يبلغك أن مستخدمين جدداً يستطيعون الحصول على أولوية في التنزيلات السنوية! وهذا سيسمح أيضاً بمنافسين مركزين يقفون وراء الباب.

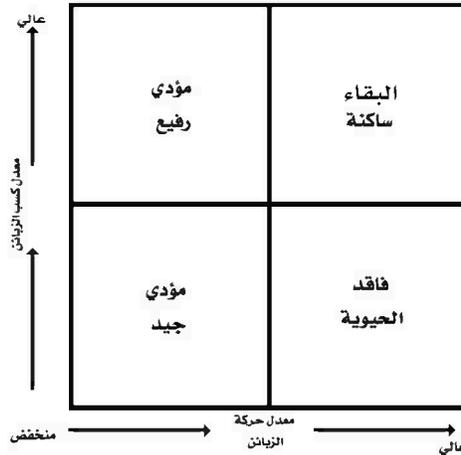
كيف يمكنك قول ما إذا كانت شركة ما تستهدف الزبائن بفعالية؟ إن الدلائل الرئيسية هي المردود لكل زبون أو العائدات لكل زبون ومعدل الاحتفاظ

(١) لمزيد من التفصيلات حول ذلك انظر « ليس جميع الزبائن قد خلقوا متساوين » لمؤلفه غارت هالبرغ Garth Halberg .

بالزبائن في مدى السنة أو المعدل السنوي «للحركة» وأنت ستتوقع أنه مع ازدياد المردود وانخفاض «الحركة» وبقاء كل شيء آخر متساو، فإن نماء الربح سيرتفع تبعاً لذلك. فإذا كانت الحركة والمردود يتحركان في اتجاهات إيجابية فإن الرهان المعقول هو أن الشركة المعنية تقوم بعمل جيد باستهداف الزبائن الموجودين. وكما نوقش قبل الآن، فإن هذا لا يعني أن بإمكانها تحمل تجاهل زبائن جدد. والخدعة بالنسبة إلى شركة ما هي ضمان أن المجموعتين يتم استهدافهما بشكل تفاضلي. ويجب أن تقارن معدل الشركة في طلب الحصول على زبائن جدد مقابل معدل حركتها.

فإذا كان معدل الكسب عالياً ولكن الحركة عالية فإنك ستتوقع أن تتأثر النتيجة النهائية بشكل معكوس. وفي جدول الحركة مقابل كسب الزبائن، فإن شركة ناضجة ذات حركة منخفضة وكسب منخفض ربما تؤدي عملها بأفضل بكثير من شركة ذات كسب عالٍ ولكن حركة عالية. وسيكون الاستثناء عبارة عن صناعة في مرحلة النماء الكبير، كما هي الحال مع شركة جديدة لبرامج العقل الإلكتروني مثلاً. (انظر الشكل ١٦، ٧).

ولنفترض أن شركة لديها تفهم محترم لقاعدتها من الزبائن، ما هي القوة التي لديها للتأثير على تصرفاتهم؟ هناك في الأساس ثلاث أدوات رئيسية على لوحة التحكم:



الشكل ٧، ١٦ جدول توضيحي للعلاقة بين كسب الزبائن والحركة

❖ استراتيجية وضع الماركة والاتصالات.

❖ استراتيجية التسعير والترويج.

❖ استراتيجية المبيعات والخدمة.

## استراتيجية وضع الماركة والاتصالات

تبدأ اتصالات التسويق مع الماركة. ولكن ما هي الماركة وما هو النتاج؟ إن هذا النقاش مستمر منذ عقود من الزمن دون التوصل إلى حل. ولقد كان مثيله في العصور الوسطى هو انقسام الجسد والروح. وتحقيقاً لغرضنا، يمكننا أن نعتمد على تمييز بسيط. ففي حين أن النتاج له مجموعة من الخاصيات المادية، فإن الماركة لها مجموعة من الخاصيات العاطفية التي يمكنها أن تقرر تقديرنا للمظاهر المادية لما نستهلكه. ولقد كانت هناك محاولات في الآونة الأخيرة لوضع تقييمات على الماركة كتمييز لها عن النتاج بحيث يمكن وضعهما على صحيفة الميزان المالي كمصادر قوة. ولاشك في أن الماركات هي مصادر قوة. إذ أن شركة هارلي ديفيدسون Harley Davidson ستخسر بالتأكيد اسمها إذا غيرت اسمها إلى هوندا سيفيك Honda civic. ولكن وضع قيمة صارمة منفصلة عليها هو إبداعية محضة من جانب المحللين الذين يفعلون ذلك، ومثلهما مثل الروح والجسد، فإن الماركة والنتاج الذي يجسدها لا يمكن فصلهما سريراً.

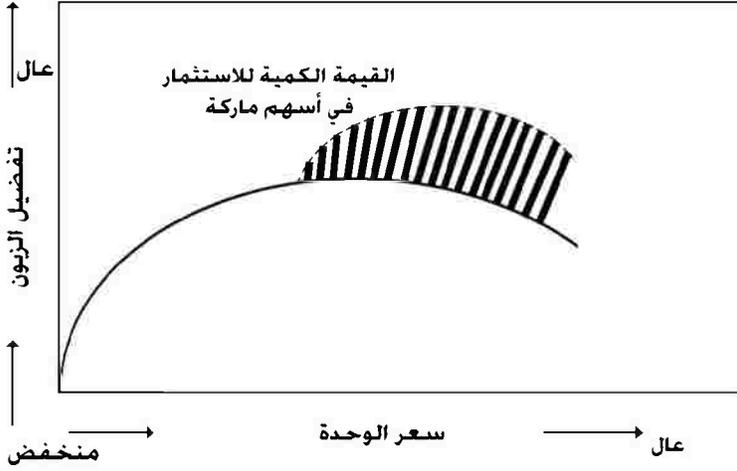
إن الماركات تميل إلى البقاء لوقت طويل جداً. فهي عادة ما تتجاوز المنتجات التي تأسست عليها وثبتت من مرحلة عالية إلى أخرى. فمثلاً آي ب. إم IBM استخدمت لأول مرة على ماركة لوزن الآلات! ونُشرت كيلوغ Kellog على لافتة صحية! ولقد استمرت الماركات الكبيرة منذ ما يزيد عن القرن في حين أن الأسواق، وتكنولوجيا العمليات والنتاج حولها تحولت بعيداً عن التمييز. فإذا استمرت الماركات لوقت طويل فإنها ستصبح صعبة التمييز كذلك. وحدوث اطلاق ناجح لماركة جديدة يعتبر منخفضاً ما لم تكن ملحقة بمفهوم

نتاج جديد بشكل أساسي. ونتيجة لذلك، فإن الماركات القوية هي مصادر قوة هائلة للمالكها وتشكل أيضاً حواجز دخول مرعبة للاعبين الراغبين بدخول السوق.

وكما نعلم جميعاً من خلال التجربة، فإن قوة الماركة تساعد في تقرير نوع علاوة السعر التي يمكن لنتاج أن يفوز بها في عالم التجارة. ونحن جميعاً ندفع المزيد من أجل جينز ليفي Levi والذي يفوق ما تستطيع شركة ماكينزي العامة دفعه من أسعار عالية تفوق استشارة الدكتور سبوك Dr Spock. وفي أية حال لا يمكن لماركة أن تتحكم ببساطة بالعلاوة التي سيدفعها المستهلكون. وهي تستطيع أيضاً أن تتحكم بالفضل. وهذا يعني أنه إذا ما واجه المستهلك اثنين من قضبان الشوكولاته المتماثلين المشكلين من أصابع مطلية بالشوكولاته، فمن المحتمل أن يشتري «تويكس» Twix من صنع مارز Mars أكثر من أن يشتري ماركة عامة. وهناك، بالطبع. علاقة بين التفضيل والسعر. فبينما يرتفع السعر فوق مستويات معينة فإن التفضيل سوف يضمر معها (انظر الشكل ١٧، ٧).

إذاً كيف يمكن المحافظة على التفضيل والعلاوات؟ إذا تكلمنا بفظاظة فإن الماركات يُحتفظ بها عبر الانفاق. وإن عدد السبل الضمنية لهذا الانفاق في هذه الأيام كبير كما يشرحها الشكل ١٨، ٧. ولقد كانت الحياة في الماضي. وعلى العكس من ذلك - سهلة بما يكفي. فقد كانت الشركات تتفق معظم ميزانياتها على الإعلانات، أولاً عبر الصحف والمجلات ثم عبر التلفزيون مؤخراً.

ولقد تغير ذلك لعدة أسباب. الأول هو النماء المتفجر في عدد القنوات التي لا تظهر علائم تباطؤ مع ولادة الإذاعة والكبل الرقمي. وهذا يعني بالنسبة إلى المعلنين أشخاصاً أقل عدداً يراقبون كل قتال، وقدرة أقل على التأثير على الأجزاء الرئيسية للمستهلكين عبر الاستراتيجيات البسيطة للإعلام.



الشكل ١٧ ، ٧ علاقة توضيحية بين التفضيل والسعر لماركة خيالية

	اخرى	رعاية مباشرة أخرى تطابق الخ ...
١٠٠%	تعزيزات	تعزيزات
	اعلانات	اعلانات

الشكل ١٨ ، ٧ تغييرات في مزيج انفاق التسويق

المصدر : التقديرات

في شركات البضائع الاستهلاكية الاميركية ( ١٩٨١ - ١٩٩٣ )

ولقد ترافق ذلك مع التضخم في الأسعار التي يطلبها مالكو وسائل الإعلام نظراً لأنهم سعوا إلى تمويل البرمجة اللازمة للحفاظ على حصة تنافسية من المشاهدين. والنتيجة هي أن الكلفة لكل نقطة معدل إجمالي أو GRP<sup>(1)</sup> قد ارتفعت إلى حد كبير وكذلك فإن مستويات الانفاق اللازم لضمان الظهور أمام مستويات ملائمة من المستهلكين قد رفعت بشكل ملحوظ. وفي الوقت ذاته، هناك عدم رضا متزايد ومتسع مع زمرة الإعلام الواسعة نظراً لعدم القدرة الجوهرية على استقطاب الزبائن. فالجدة البالغة من العمر ٨٠ سنة تبدأ برؤية الإعلانات ذاتها لمقلد التزلج مثلما يراها طالب الجامعة البالغ من العمر ٢٠ سنة. ولقد ترافقت هذه المشكلة مع الفوضى المتزايدة على القنوات الرئيسية التي أدت إلى المزيد من تآكل فعالية الإعلانات. أضف إلى هذا الاحباط الفعلي للمعلنين حيث أن التأثير المباشر للنتيجة النهائية هو دوماً من الصعب أن ينسب مباشرة للاستثمار الإعلاني وألعاب الحظ. والنتيجة هي تحول إلى ما «تحت الخط»، نشاط تكتيكي مثل التحسينات وبريد مباشر يقدم استهدافاً أكثر تركيزاً وقدرة على حساب النتائج بوضوح أكثر

## أسهم ذات علامة تجارية مقابل ربح قصير الأمد

إذاً كيف تستطيع مسوّقة اختيار أسلحتها في حين تواجه كل تلك التحديات؟ في البداية، هناك تمييز أساسي بين الإعلان، الإعلان المباشر، الرعاية، والمجال الكبير الآخر للانفاق، والترويج. ويقدم الترويج ربحاً ملموساً للمستهلك لدى شراء نتاج. وربما يأخذ هذا شكل قسيمة يمكن تحويلها إلى نقد في مشتريات مستقبلية أو ربما يأخذ شكل تخفيض مؤقت على القيمة الاسمية. وعادة ما تكون تلك الإجراءات تكتيكية بطبيعتها وموجهة لتحقيق

---

(1) إن عدد نقاط معدل إجمالي هو طريقة للتعبير عن العدد الكلي للانطباعات التجارية التي حققتها عينة اعلانية.

مكاسب سريعة من أسهم السوق مقابل التنافس عبر فترات منفصلة من الزمن. وهي لا تختلف كثيراً في الأساس عن الانغماس في منافسة في خاصية السعر. وبسبب الضرورة الملحة في الحفاظ على أسهم السوق في الأسواق المغامرة الارتدادية، فإن الترويج حصل على حصة كبيرة غير متكافئة من ميزانية التسويق الكلية عبر السنوات الخمس الماضية.

وعلى العكس، فإن الإعلان والترويج مصممان لإقامة أسهم ذات ماركة تجارية. وهما أطول أمداً كما أن النتائج تميل إلى أن تنعكس عبر عدد من السنوات وبالتالي- فإن الماركات التي كانت قد تلقت كمية كبيرة من هذا النوع من الاستثمار عبر السنين يرجح أن تكون أسهم السوق مستقرة وأن تقدم هوامش استثنائية. وإن المشكلة بخصوص هذا الوضع، مثله مثل جميع استراتيجيات النماء، هي أنه يتطلب استثماراً صبوراً.

وفي أية حال. وعلى عكس الاستثمارات في المعامل والآلات التي يمكن أن تتخفف قيمتها عبر عدد من السنوات مقابل الضريبة، فإن الاستثمار في مجال الإعلانات يجب أن ينفق مقابل عائدات في السنة التي أنفق فيها. والنتيجة الصافية هي كلفة فورية لا يمكن تأجيلها وربح مؤجل. وفي البيئة التي يلتزم فيها المدراء العامون بأهداف ربح سنوي للسهم الواحد EPS فإن الإعلانات والترويج تعتبر أهدافاً لينة في معظم الأحيان.

إن التسويق المباشر هو شيء يقرب من الهجين. وغالباً ما يحمل الصورة ذاتها كحملة إعلانات يرجح أن تركز على الاستجابة لاحتياجات مجموعة زبائن مستهدفين. ويمكن أن تعبر عن ذاتها بطرق لا تحصى. بدءاً من بريد «عتيق» إلى اتصالات هاتفية غير مطلوبة.

ومن المحتمل- جوهرياً- أن تنجم عنها مبيعات فورية ومباشرة أكثر لأنها تستهدف مواقع خصبة. ويرجح أنها أداة مرتبطة بعائدات حوافز من قاعدة زبون قائمة في حين أن الكثير من الإعلانات تهدف إلى تجنيد زبائن جدد. وفي أية حال ويمكن أن تعتبر «الطريقة المباشرة» فعالة جداً كأداة تجنيد،

وبوصفك ربة بيت أميركي ليس من غير الشائع الآن أن تجدي جهاز الرد مفعماً برسائل ملحنة من شركات. ولقد تحسن أداء ذلك بازدياد بسبب التكنولوجيات الجديدة للانترنت. وعادة ما تحسب معدلات الرد بدقة معقولة ويمكن استخلاص الحملات من قاعدة معطيات الزبون في الشركة. وبما أن التسويق المباشر مطلوب أكثر ومن الممكن تعليقه أكثر، فإنه مزدهر في بيئة اليوم.

إن التحول النسبي بعيداً عن الإعلانات سيستمر في الاندفاع في المدى المتوسط نتيجة التكاثر في وسائل الإعلام الجديدة والمطلوبة أكثر. ويقود الانترنت والحاسب الشخصي القائم على خدمات خطوط هاتفية الطريق نحو مجموعة جديدة من تكنولوجيات الأشرطة الواسعة التي ستضم التلفزيون والفيديو حسب الطلب. وتعمل كل وسائل الاعلام تلك في الاساس بما يشبه إلى حد كبير التسويق المباشر وإلى حد أقل بكثير مثل الاعلانات. ويستطيع المستهلكون القيام باختيار عندما يكونون على استعداد للاستماع إلى رسالة تجارية، ومن المحتمل أن يحصل المسوّق على فرصة أكبر بكثير لفهم تصرفاتهم كأفراد والاتصال معهم وفقاً لذلك. وهذا يرجح أن يبتعد مباشرة عن «كونه تافهاً» باتجاه نوعية في المدى المتوسط من شأنها أن تحسّن فعاليته وهذا مايلحق الأذى بالاعلانات.

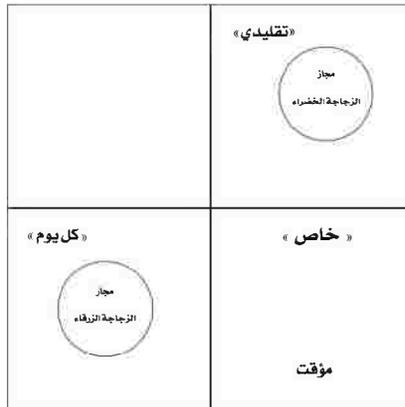
وتتبع معظم الشركات وبفعالية طرق الاتصال القصيرة الأمد والبعيدة الأمد. بحيث توازن انفاقها بين الترويج والجهود الطويلة الأمد لتأسيس أسهم مميزة. وهي تصبح أيضاً أكثر دقة باستعمال وسائل إعلام غير تقليدية في مزيج اتصالاتها، وتتوسع بمعدلات هائلة وسائل مثل تسويق الحدث، ترويج الفنون، تسويق الماركات المشتركة والشبكات. والنتيجة الجوهرية هي الاستهداف وبالتالي زيادة الربح الناجم عن الاستثمار إلى أعلى الدرجات.

## نزولاً إلى الحوافز

إن أفضل مكان نبدأ منه تحليلنا لفعالية الماركة هو تحديد موقع الماركة ويتضمن «تحديد الماركة» مطابقة مجال الاعجاب بأساس الماركة بالنسبة إلى

المستهلك. وربما يكون لهذا عدد من الأهداف. وفي حالة مثالنا «عصير الكرز»، فإن أحد أسس التمييز ربما هو فيما إذا كان ينظر إليه كتقليدي أو مؤقت. وربما يكون الثاني ما إذا كان ينظر إليه للاستعمال في مناسبات خاصة أو للاستعمال اليومي (انظر الشكل ٧، ١٩) وفي حين أن إحدى ماركات عصير الكرز ربما توضع في قطاع من هذا القالب، فإن أخرى ربما توضع في مكان مختلف تماماً. وستستخدم كل ماركة مجازاً مختلفاً للعمل كشيء فوري للمستهلك بخصوص موقعها. وفي حالة المناسبة الخاصة، ربما تكون زجاجة عصير الكرز التقليدية ذات لون أخضر داكن وثقيل مثلاً. وعلى العكس من ذلك، فإن الشركة التي ترغب بزيادة الحجم عبر الاستعمال اليومي ربما تختار جعل زجاجة ذات لون أزرق برّاق لتوحي بأنها مؤقتة و«مفعمة بالحياة». ويجب أن تعكس النسخة الاعلانية، بالطبع، القيم ذاتها لتلك الماركة وتعتمد على مجازاتها بخصوص الماركة.

وستصبح تلك المجازات - عبر الوقت - غير منفصلة عن الماركة ذاتها، كما هي الحال مع جرو أندريكس Andrex وديك كيلوغ الصغير. وإن أول سؤال سيطرحه وضع «موقع للماركة» هو ما إذا كانت الماركة موجودة في المكان المناسب. وهل تلفت نظر مجموعة المستهلكين المستهدفين كمجموعة يحتمل أن يرتفع معدل استهلاكها لهذا النتاج؟ ما هو مستوى المنافسة من مواد استهلاكية أخرى بالنسبة إلى حصة ما في جيوبهم؟



الشكل ٧، ١٩ مثال توضيحي «لوضع الماركة» في صناعة عصير الكرز

فمثلاً في حالة الشيري، يعتبر استهداف الشارب الأكبر سناً والذي يستعمل هذا النتاج في المناسبات الخاصة فقط ربما لن ينتج عنه نماء ربح جيد لكل سهم.

وإذا كان ممكناً، فيجب عليك أن تحسب معدل النمء لصنف الاستهلاك من قبل مجموعة المستهلكين المستهدفة مقابل حصتهم في حجم مبيعات الشركة وسيعطيك هذا شعوراً فورياً حول ما إذا كانت الماركة تسيير في موج النمء أو الفناء. أما فيما يتعلق بالأمواج، فيرجح أن ترتفع مجموعات المستهلكين وتخفض عبر الزمن. وضمان أن وثيقة صلة الماركة بالموضوع قد تمت المحافظة عليها رغم التحولات في مشاعر المستهلكين هو أولى مهام مدير التسويق. وربما يعني ذلك تطوير المجاز الذي تستخدمه الماركة ببراعة أو تحويل طبيعة الاتصالات.

وربما يكون النتاج مستهدفاً مجموعة مُربحة ضمناً من المستهلكين إلا أن النتاج أو الخدمة لا يصل إلى المعيار المطلوب. ويجب أن يُظهر وضع الماركة ما إذا كان المجاز المستخدم من قبل الماركة والوسائل التي تستخدمها للاتصالات تقوم بعمل مثمر مقابل مجموعة المستهلكين المستهدفة. وأكثر الطرق شيوعاً لتقرير ما إذا كانت الماركة تصل إلى المعيار المطلوب هي عدد إعادة الاتصال الفوري أو غير الفوري<sup>(1)</sup>. وستخبرك اعداد إعادة الاتصال عن عدد الأشخاص الذين ميزوا الماركة من بين مجموعة هامة حسابياً من السكان. وهذا إجراء بالوكالة لأنه لا يخبرك عن عدد الأشخاص الذين يبنون شراءها فعلياً. وتتعلم بعض الماركات بإعادة اتصال جيد ولكن بأسهم سوق سيئة. فإذا كانت إعادة الاتصال أعلى بكثير من أسهم السوق فربما هناك مشكلات مع صلة الماركة أو ربما تكون الماركة ذات سعر عالٍ جداً لا يناسب سوى مجموعة من المستهلكين في السوق العالي الاختصاص العالي الأرباح.

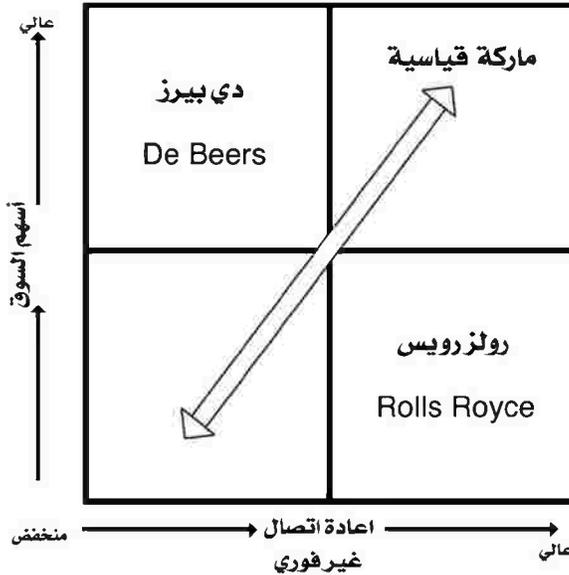
(1) إعادة الاتصال غير الفوري هو النسبة المئوية لعينة من المستهلكين الذين يشيرون إلى ماركة عندما تقدم لهم عاجلاً بشكل غير مباشر دون الإشارة إلى الماركة بالاسم.

وهذا هو الحال مع الرولز رويس Rolls Royce مثلاً. وإذا كان الوعي منخفضاً فهذا دليل جيد على أن هناك شيئاً خاطئاً فيما يتعلق بمسعى التسويق (انظر الشكل ٧،٢٠).

وربما يكون الأمر ببساطة هو أن الشركة تتفق أقل في مجال الاعلانات وإن الإجراء المعياري لنشاط الشركة الاعلاني هو «الاسهام في التعبير». والاسهام في التعبير هو اسهام الشركة بالانفاق الكلي الاعلاني في الصنف. ويجب أن تكون أسهم السوق للماركة وثيقة الصلة باسهامها في التعبير ضمن ظروف طبيعية. وإذا تجاوز إسهم الشركة هذا أسهمها في السوق لفترة طويلة من الزمن فإنك ستعلم أن هذا الانفاق لا يبرهن على أنه أكثر الطرق فعالية لاستخدام الموارد.

وربما تعتبر الحملات ضعيفة أو أن سعر السوق ليس ملائماً.

وإذا كانت أسهم السوق للشركة أعلى من اسهامها في التعبير فربما تحصد أرباح استثمارات العام السابق. وهذا وضع لا يمكن تحمله وبشكل شبه مؤكد. (انظر الشكل ٧،٢١).

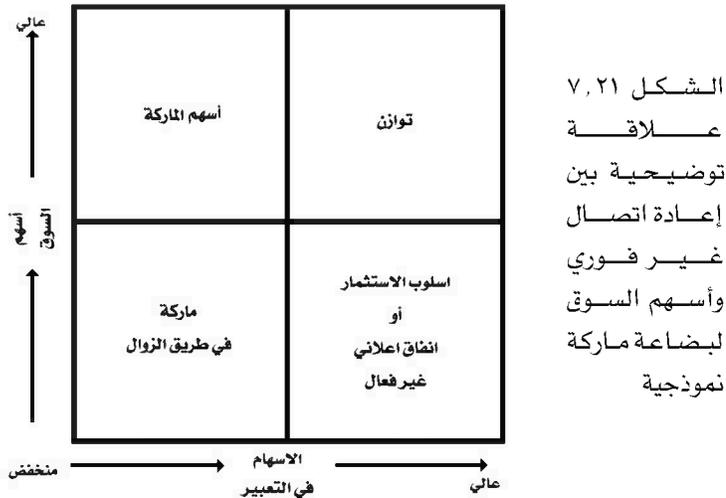


الشكل ٧،٢٠ علاقة توضيحية بين إعادة الاتصال غير الفوري وأسهم السوق لبضاعة ذات ماركة نموذجية

ويمكن أن يتعرض الانفاق الترويجي و«المباشر» إلى التدقيق أكثر من الإعلانات.

ويتضمن المباشر عادة إرسال بريد إلى قائمة موضوعة من الزبائن الموجودين أو الضمنيين.

ومن الممكن أن نتابع بدقة معقولة عدد الأشخاص الذين يستجيبون للبريد، وفي بعض الحالات، لحجم العمل الناجم عنه. وهذا ما يتم شحذه باستمرار عبر التحسينات في نوعية قواعد معطيات الزبائن الأساسية. ولذلك تعتبر أرباح الاستثمار عدداً يمكن توليده بشكل واقعي. وهذا حقيقي تقريباً في النشاط الترويجي حيث يتم عادة الشعور فوراً بالأرباح المتراكمة، فإذا قمت بأي زيادة في المبيعات بعد الترويج مباشرة، وافترضت هامشاً مقياسياً حول هذه المبيعات وقسمت هذا على كلفة الترويج فسوف تحصل على شعور معقول بالربح الناجم عن الاستثمار. وإن إحدى الكلف المخفية وذات الصلة بالترويج هي أن تخفيض السعر أو القسائم يحتمل أن يلحق الأذى بأرباح الماركة البعيدة الأمد. فمثلاً. إذا وُضع سعر استثنائي لزوج من أحذية نايك NiKE للتدريب، وأدخلت نايك قسائم دورية، فسوف تبدأ مجموعة من توقعات المستهلكين بالتحرك. ويرجح أن يتوقف الطلب توقعاً لتخفيض مستقبلي، مما يسبب دورة من التخفيض للحفاظ على أسهم السوق.

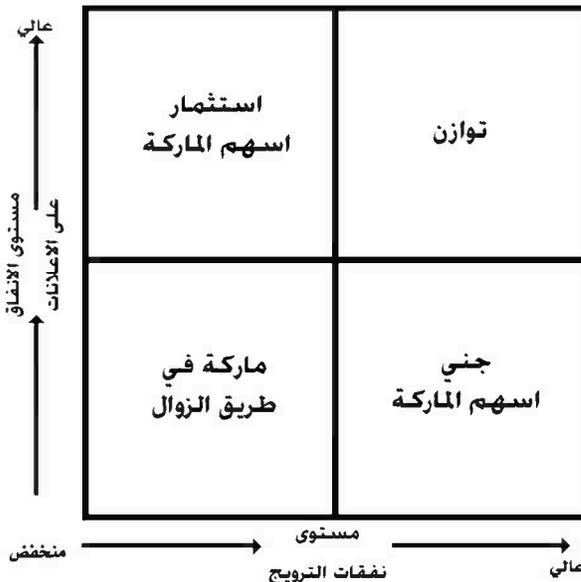


وبالإضافة إلى ذلك، ربما لا ينظر بعد ذلك إلى نايك كنوعية رائدة منذ أن السعر وثيق الصلة بملاحظات النوعية. ولن يتم الشعور بهذا الخطر المتوسط الأمد في حسابات أرباح الاستثمار ROI.

إن الكثير من الشركات لا تقسم ميزانياتها بين عناصر مختلفة من مزيج التسويق بطريقة علمية. وغالباً ما يتم هذا على أساس سابقة. وربما تكون هناك معايير مشتركة يتوجب على مدراء الماركات اتباعها. وغالباً ما يتم املاء ميزان المزيج من قبل ضغوط تنافسية قصيرة الأمد وتحولات في الاقتصاد. فإذا انغمس منافس في تخفيض للسعر. وكانت هناك ضغوط لتخفيض التكاليف، فإن المزيج يرحح أن يميل نمو ترويجات وبعيداً عن الاعلانات. ويرجح أن يميل الميزان في فترات نماء السوق إلى الجهة الأخرى في الوقت الذي يحاول فيه اللاعبون الحفاظ على الأسعار وتحقيق الأرباح. وإن أفضل مرشد شامل إلى ما إذا كانت الشركة تقوم بالاستثمار، أو الجني هو في رسم الانفاق الكلي للتسويق مقابل أسهم السوق. وليس من السهل دوماً الحصول على الأرقام الشاملة لنفقة التسويق لأن الميزانيات الفردية يحملها عدد كبير من الأشخاص ويمكن للعديد من العناصر أن تقع بسهولة داخل فئات الحسابات العامة. وإذا كان بمقدورك الحصول على الأرقام وكانت الشركة المعنية تبدو معاكسة لميزان انفاق المنافس مقابل الأسهم فلا بد لأعلام الانذار من أن ترتفع. وستكون مقارنة مزيج الانفاق منورة أيضاً. وهل يعتبر التوازن بين إقامة الأرباح ونشاطات حوافز الحجم القصيرة الأمد في صالح الماركة في المدى الطويل؟ من الواضح جداً في حالة ماركتين في الشكل ٧، ٢٢ أن إحداها تجني في حين أن الأخرى تستثمر. ولا يمكن لشركة أن تجني لفترة طويلة جداً دون أن تجف التربة وتتلاشى بعيداً!

لقد ركزت معظم الشركات على تخفيض الكلفة وذلك في أعقاب الركود العالمي في مطلع التسعينات. وقد تحول مزيج التسويق بعيداً عن بناء أرباح

الماركة إلى جيل مبيعات تكتيكية وذلك مع صعود التحكم بالكلفة. ولقد شهدت هذه الفترة أيضاً تحولاً للتركيز باتجاه الماركات الأساسية والتخفيض التدريجي بعيداً عن الماركات الخارجية وغير الأساسية. والسبب في ذلك بسيط: تمثل الماركات قيمة متبقية هائلة إلا أن إطلاق تلك القيمة يتطلب نفقات في نشاطات التسويق. وتهدف الشركات من خلال التركيز في النشاط على الماركات الجوهرية إلى تحقيق أرباح أعلى على استثمارات التسويق. ومن أجل زيادة فعالية تلك الأسهم الجوهرية للماركات هناك اتجاه متعاظم نحو توسيع الماركة. وإن أكبر مثال أوروبي منتج ربما هو مجموعة فيرجن Virgin التي تمتد ماركاتها الوحيدة من الخطوط الجوية إلى الفودكا إلى خطط المعاشات التقاعدية. وقد تمت أيضاً إعادة رزم معظم ماركات البضائع الاستهلاكية السريعة الحركة بكل شكل وقالب وتنوع لاستخلاص القيمة الكبرى من مصادر تلك القوة غير الملموسة ونتيجة لذلك، وبالنسبة إلى الكثير من الشركات الأجنبية، فإن ماركاتها ربما تعتبر أثمن مصادر قوة تملكها تلك الشركات. والغرابة هي أن تلك المصادر لا تدخل ضمن صحيفة الميزان المالي في معظم الحالات. وفي أية حال، لا تتخذ. إذ أن الأسواق تقيمها بدقة.



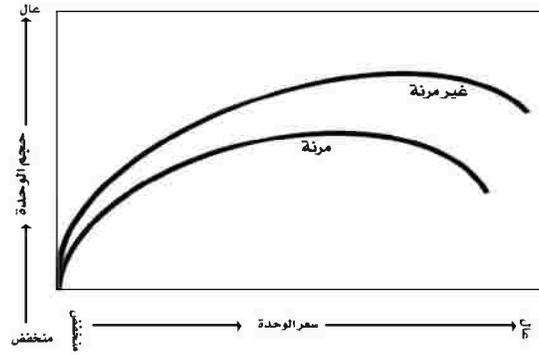
الشكل ٧، ٢٢. علاقة توضيحية بين الاستثمار الطويل الأمد والقصير الأمد بالنسبة إلى ماركة استهلاكية نموذجية

## استراتيجية وضع السعر والترويج

إن لكل شيء سعره وجميع المنتجات والخدمات لها مرونة أسعارها! أي النسبة المئوية للزيائن الذين يحتمل أن يبتعدوا عن نتاج لكل ارتفاع في النسبة المئوية في السعر ذي الصلة بأقرب منافس. وفي الأصناف التي تكون المرونة منخفضة فيها، فإن المنتج ربما يكون قادراً على المحافظة على أسعار عالية لفترة أطول بكثير مما يستطيعه في صناعة أخرى بدون تآكل رئيسي في الأسهم. وفي الأصناف التي تكون المرونة عالية فيها، فإن تحولاً بسيطاً نحو الأعلى في التسعير النسبي سيكون كافياً للتعجيل في حدوث انهيار في أسهم السوق (انظر الشكل ٢٣، ٧).

وإن منعطف السعر تمليه الديناميكيات التنافسية للسوق التي تجد فيها الشركة نفسها منسجمة مع نموذج السوق الذي استكشفتها في وقت سابق. وفي المجالات الاقتصادية الكلاسيكية، فإن ذلك هو من عمل ميزان التزويد والطلب. وفي أية حال، تستطيع شركة أن تؤثر على موقعها على المنعطف من خلال مجال واسع من الأعمال. فمثلاً، إن استثماراً كبيراً في الأبنية الجديدة سيمنح شركة عادة من الحفاظ على سعر مميز لن يمكن تحمله بطريقة أخرى. وعلى نحو مماثل، فإن ادخال ميزات نتاج ابتكارية عالية المستوى أو توسيعات جديدة في الماركة من شأنها زيادة عدم مرونة التسعير. وكلما كان السوق حساساً تجاه السعر، كلما توجب على الشركة أن تستثمر للحفاظ على ميزة سعر على منافسيها. وإذا كان السوق حساساً جداً تجاه السعر فإن معظم الشركات ستسعى ببساطة إلى المنافسة على تكاليف منخفضة.

ولذلك، ليس من المفاجئ أن يتوازن مستوى مرونة السعر لسوق ما عادة بإحكام مع استراتيجية التسعير المتبعة من قبل شركة فيه. وربما يتوازن أيضاً مع مستوى الاستثمار الكائن في الماركة منذ أن الشركات تتحمل فقط أن تستثمر إذا كانت تستطيع استخلاص سعر استثنائي لتبرير ذلك.



الشكل ٧، ٢٣ علاقة توضيحية بين سعر الوحدة والحجم في جزأين من البضائع المميزة

## استراتيجيات التسعير

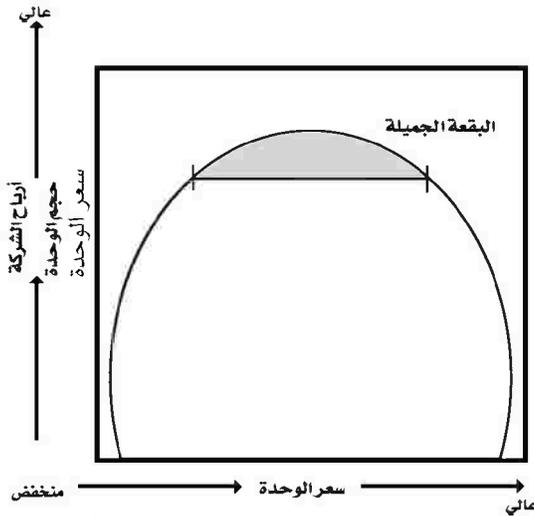
هناك دوماً تعاقب في معظم الأسواق بين السعر والكتلة. فمن خلال رفع السعر تستطيع الشركة بوضوح أن تخفض الهامش إلى النتيجة النهائية مباشرة. وفي أية حال فإن الشركات ستعاني بشكل شبه مؤكد من تآكل في الكتلة. وعلى العكس من ذلك. تستطيع شركة من أن تخفض سعرها وتتمتع بزيادة في مبيعات الكتلة. وفي أية حال، فإنها ستلحق الأذى بهامشها الخاص بالمبيعات في العملية تلك. وإن التعاقب بالنسبة إلى الشركة هو كيفية تكبير الأرباح الشاملة التي تعتبر مزيجاً من مبيعات الوحدة وهامش الوحدة. وهناك مجال ضيق للتسعير في معظم الصناعات من شأنه أن يوصل إلى درجة الكمال تقريباً في الأرباح الشاملة التي تتمتع بها الشركة.

(انظر الشكل ٧، ٢٤) والتحدي القائم أمام معظم الشركات هو أن تلك «البقعة الجميلة» تتحرك دوماً مع التغييرات في عالم التجارة. ولذلك، وعلى الصعيد التقليدي، قامت الشركات بتغيير أسعار منتجاتها وخدماتها بانتظام لتستفيد من الفرص على أساس تكتيكي. فمثلاً، ربما يخفض صانع أحذية

أسعاره في الأحذية الثقيلة في الصيف ليعزز الكتلة في الأشهر القليلة النشاط ويدفع إلى الأعلى بأسعار التقليل.

وربما يقوم بتخفيض «صدمة» لم يكن متوقعاً من قبل المنافسين للفت الأنظار.

وإن معظم المخازن تطيع بالطبع قوانين المواسمية وتقوم بمبيعات مخفضة جنباً إلى جنب مع جميع منافسيها في أوقات معينة من السنة، غالباً ما تكون قرب فترة عيد الميلاد.



الشكل ٧, ٢٤ علاقة توضيحية بين سعر الوحدة والأرباح في جزء

من البضائع المميزة النموذجية

وغالباً ما يتزامن ذلك مع فترات تتغير فيها الأسهم ويجب أن يتم إفراغ المخزون «الميت» ولا علاقة لذلك بالأسعار التي يحملها الصناعيون لبائعي التجزئة. وإن المشكلة التي تعانيها شركات البضائع ذات الماركة في اتباع استراتيجية تسعير متنوع هي أنها مرهقة جداً من حيث الإدارة وتتطلب انتباهاً وثيقاً من أجل تجنب ازعاج تجار التجزئة الذين ربما يكون لديهم مخزون مسعر بشكل مختلف في أية لحظة من الزمن. ونتيجة لذلك، تحركت بعض الشركات مثل بروكتر وغامبل Procter&Gamble نحو استراتيجية «تسعير

يومي» تهدف إلى الحفاظ على سعر منخفض ثابت وتتفادى الحاجة إلى تغيير بنية التسعير باستمرار.

ولقد أصبحت معظم الشركات أكثر حنكة في استراتيجيتها الخاصة بالتسعير، وذلك عبر السنوات القليلة الأخيرة. وتماشياً مع تجزئة زبائننا، فإن الزبائن المختلفين لديهم مشاعر مختلفة إزاء حساسية السعر. ويعني هذا أنه ستكون لديهم مشاعر مختلفة لما يشكل القيمة للمال. ومن خلال تسعير البضائع باختلاف لكل مجموعة ربما تتوفر هناك فرص لاستخلاص هوامش أعلى. فمثلاً، ربما يطلب صانع أحذيتنا سعراً ما لحملة الأسهم الحساسين إزاء السعر والذين يشترون من خلال الكتالوج في حين يطلب سعراً مختلفاً تماماً من الزبائن العابرين في مخزن تجزئة. واعتماداً على المكان ومجموعة الزبائن المستهدفة، ربما تواجه الشركة نماذج مختلفة من المنافسة. ومن شأن التسعير التفضيلي أن يسمح لها أن تُجاري ذلك التهديد التنافسي بشكل أكثر حساسية. ويدعى أساس استراتيجية التسعير في هذه الحالة «تسعير القيمة». ويعين تسعير القيمة وضع أسعار حسب القيمة التي تعتقد أن زبوناً معيناً سيضعها لبضاعة أو خدمة. وإن الاستراتيجية المعاكسة هي التسعير القائم على التكاليف مع هامش مبيّت. ويرجح أن يجبر تسعير إضافي الكلفة على إجبار التسعير بالدخول في مجال ضيق ومعاونة التقييد في كونه مُركز داخلياً. وإن تسعير القيمة هو مواجهة السوق ويفترض أن يقوم على مفهوم ما يشكل القيمة من منظار الزبون.

ولذلك، ليس من المفاجئ أن يكون تسعير القيمة هو النموذج السائد في صناعات خدمة القيمة المضافة مثل الاستشارات والصناعة المصرفية. ويرجح أن تميز تسعير إضافي الكلفة الصناعات التي يعتبر فيها السعر هو معيار الشراء السائد وتكون الهوامش قد خفضت إلى درجة الضآلة.

إن أفضل وضع مريح بالنسبة إلى أية شركة هو إعطاء الزبون الانطباع بأن الأسعار منخفضة دون التضحية فعلياً بالهامش. ونتيجة لذلك، لجأت شركات كثيرة إلى التلاعب بمهارة بخدعة تحويل السعر المرئي بدون تخفيضه.

ومن الشائع الآن أن تُعرض المواد الكبيرة مع خطط تمويلية أو جداول دفع مؤجل. وتأتي المفروشات بقرض سنوي معفي من الفائدة، وتأتي السيارات بخطط أقساط شهرية. وفي كل الحالات تقريباً، تعطي مخططات كهذه الانطباع بتكاليف أخفض، دون أن يخفض الصناعي الأسعار فعلياً. وتتضمن أكثر خطط التسعير حنكة طلباً منفرداً لاستخدام غير محدود. وتباع ممرات السكة الحديدية القابلة للتعديل في معظم تلك الحالات مراهنه على أن الزبون سيخفق في استخدام الخدمة إلى النقطة التي يُفلس عندها حتى بشرائها. ومن هنا تعطي مثل تلك الاستراتيجيات الوهم بخصوص قيمة الزبون في حين تحافظ على هامش الشركة.

إن الشركات لا تسعّر فقط منتجاتها عبر نقاط التسعير على لوحة لاصقة. إذ لديها أيضاً وسائل أخرى متنوعة لتخفيض بفعالية الكلفة بالنسبة إلى الزبون. وأكثرها شيوعاً تخفيضات شرائية متعددة، إما على شكل نماذج ترويجية «اشتر ثلاثة واحصل على واحدة مجاناً» أو على شكل قسائم قابلة للاستهلاك. وعلى الرغم من أن مثل تلك الخدع لها مظهر تشجيع حجم الاخلاص والشراء، فإنها تعتبر تخفيضات فعالة على السعر ولها النتيجة التنافسية ذاتها. ونظراً للضغط على الكثير من شركات بضائع الماركة عبر السنوات الخمس الأخيرة. فقد حولت غالبية الشركات نفقات التسويق بعيداً عن الاعلانات وإلى ترويج الأسعار. وقد ولد ذلك - في الكثير من الحالات وببساطة دائرة مشؤومة اتبع بموجبها المتنافسون وشرعوا بدوامه أسعار سائرة نحو الأسفل. والمستفيدون بالطبع هم أنت وأنا. هوراها! في الوقت المناسب!

وإن المشكلة في تخفيض الأسعار هي أن الضرر الذي تلحقه بالآرباح ليس مؤقتاً.

وكبداية، من الصعب جداً رفع الأسعار مجدداً متى انخفضت توقعات الأسعار بين المستهلكين. ثانياً، وكما هي الحال مع دوائي، فإن المادة تترك بصمتها على السمعة فترة طويلة بعد أخذ الجرعة الأخيرة. وترسل الأسعار

إشارة واضحة بخصوص الماركة. فإذا وجدت المستهلكة أن من الممكن شراء بذلة آرمانى بـ ٥٠ جنيهاً استرلينياً فإنها ربما تبدأ بالنظر إليها بشكل مختلف. وربما تبدأ بالشك في أنها ليست استثنائية كما فكرت في وقت ما، وربما تبدأ حتى بالشك في أن صنعتها ليست عظيمة بذلك القدر. وقبل مرور وقت طويل سينسب الجمهور الاستهلاكي الجماعي مجموعة جديدة من القيم للماركة ولن تستطيع استعادة مكانتها بدون استثمارات هائلة من الاعلانات. وربما تكون تلك استراتيجية قابلة للحياة بالنسبة إلى الشركة منذ أنها ستتوازن مع هوامش وحدة مخفضة مع حجم مبيعات متزايد، إلا أنها لا تشكل استراتيجية مختلفة كلياً تستطيع الشركة دعمها في مجالات موقعها من حيث الكلفة. وعادة ما لا يكون هناك نقص في المتنافسين، الذين يعتبرون مستعدين جميعاً للتنافس على الأسعار. وعادة ما تكون معركة الأسعار قاسية وضارة. ومن بين أكثرها مغامرة اللصاقات الخاصة أو ماركات المخازن التي تتطلب دعماً تسويقياً أقل بكثير، ولذلك، يمكنها أن تنافس بفعالية عند نقطة أسعار أخفض بكثير من مثيلاتها من الماركات المصنعة. ومع ازدهار الصناعيين في آسيا وAsia وأمريكا اللاتينية Latin America ستصبح معركة الأسعار أقسى فأقسى على معظم الشركات الغربية لتستطيع الفوز بها.

## نزولاً إلى الحوافز

إن المسألة الوحيدة التي يجب أن تقلقك فعلاً هي ما إذا كنت تعتقد أن موقع فعالية السعر للشركة التي تقوم باختبارها هي أقرب ما تكون إلى الكمال وأنه يمكن الحفاظ عليها تنافسياً. فهل تعتقد أنها قد أصابت «البقعة الجميلة» على منعطف التسعير؟ هل تتهز الفرصة لتسعر تفاضلياً مقابل مجموعات زبائن مختلفة؟

هل تسعر على أساس القيمة أو إضافة الكلفة؟ هل استفادت من وسائل تخفيض قوة السعر للزبائن بدون الانغماس بكمية كبيرة من نشاطات الترويج؟ إنك ستتوقع -على نحو نموذجي- فعالية سعر عالية نسبياً لتتلائم إما مع

نسبة عالية من التعبير أو مع جزء مستهدف جداً من الزبائن. كما هي الحال مثلاً مع رولز رويس.

وإذا لم تكن أي من الميزتين صحيحة فستحتاج آنذاك إلى أن تسأل نفسك إلى أي مدى يمكن أن تنمو هوة السعر بدون تدمير للأسهم. وهل تنغمس شركة منافسة في حملة إعلانية مغامرة من شأنها أن تكشف الماركة كشيء فارغ؟

متى تحتاج الشركة إلى استعادة التوازن في مجال بيان القيمة SOV ؟ وإذا كانت الشركة ذات أسعار منخفضة؛ فهل ستتنغمس في حرب تخفيض للأسعار من شأنها أن تلحق الأذى دوماً بأسهم الماركة؟ وإذا كنت تتوقع حرباً تسعيرية كبيرة ستؤدي إلى انخفاض في أرباح السهم الواحد، فما مدى جودة موقع الشركة لتستطيع إبعاد العاصفة؟ وهل يمكنها أن تنافس حقاً على أساس التكاليف المنخفضة نظراً لموقع كلفة الوحدة لديها؟

## استراتيجية المبيعات والخدمة

إن قوة المبيعات هي التي تولّد النتاج في نهاية الأمر، وغالباً ما تكون هذه المبيعات عبارة عن ابطال ليست مسموعة أصواتهم. ولقد تم النظر إلى قسم المبيعات- تاريخياً- كحفنة من المقاتلين الذين يدفعون بالنتاج إلى الأمام. ويعتبرون في هذه الأيام، في الشركات الأفضل أداء على الأقل- بوصفهم يلعبون دوراً رئيسياً في دعم قاعدة الزبائن ويساهمون في تسويق العلاقة كجزء من مزيج التسويق الشامل.

وإن تاجر المحركات الذي يتجاهل كل الإعلانات التي أكدت على خدمة الزبائن والذي يستمر في معاملة الزبائن كقطع لم يعد المعيار المقبول بعد اليوم. إذ أن رجل المبيعات إنما يقدم ويجسد رسالة التسويق. ولذلك، فإن المبيعات، تعتبر جزءاً من قيمة مضافة عالية جداً لسلسلة القيمة بالنسبة إلى معظم الشركات.

إن استراتيجية المبيعات تلامس عدداً كبيراً جداً وضمينياً من الأجزاء ذات الانخفاض الأكثر في سلسلة القيمة، بما في ذلك الموزعون، بائعو الجملة، تجار التجزئة إضافة إلى المستهلكين في النهاية. وسوف تدير معظم الشركات نموذجياً تفاعلها مع السوق عبر مزيج من القنوات، فهي ربما تعزز قوة مبيعات لتبيع مباشرة إلى نماذج معينة من الزبائن. وربما تبيع لتجار الجملة إضافة إلى امتلاك البعض من أسواق التجزئة الخاصة بهم. وربما تقوم أيضاً بعمليات اعفاء في أسواق جغرافية معينة. ونتيجة لذلك، ستكون سلسلة التوزيع بين الصناعيين والزبون النهائي معقدة في معظم الأحيان. وكما كنا قد رأينا، فإنها يرجح أن تختلف شركة بعد شركة، حتى في الصناعة ذاتها.

ويأتي التعقيد الحقيقي مع المبيعات والتوزيع الدوليين. ومن المحتمل أن تختلف جداً بنية القنوات وتعقيدها سوقاً بعد سوق في الصناعة التي تقوم بتحليلها.

وستختلف أيضاً قدرة الشركة على تمويلها، بنائها، والتأثير عليها. إذ أن مستوى الحنكة التي تستطيع شركة أن تدخل من خلالها إلى سلاسل توزيع خارجية سيكون له تأثير على قدرتها على التصدير. ولا تستطيع أية شركة في هذه الأيام الذهاب شوطاً بعيداً ما لم تشكل مبيعاتها الخارجية جزءاً رئيسياً من العائدات. والسبب ؟ بسيط. إن النماء الضمني بأكمله موجود في آسيا وأمريكا اللاتينية، حيث يعتبر التوزيع بالضبط أكبر لغز شيطاني صيني عرفه الإنسان. ويعني التعقيد الكلفة العالية، وضمينياً، البطء نحو السوق. ولذلك فإن المبيعات والتوزيع يمكن أن تشكل أحد أكثر حواجز الدخول فعالية للاعبين الذين يحاولون التغلغل في سوق خارجي، كما وجدت الشركات الأميركية في دخولها إلى الساحة اليابانية.

إن إحدى الطرق بخصوص ذلك والذي غالباً ما تطبقه الشركات هو في وضع التصنيع قريباً من السوق المستهدف. ويمكن لهذا أن يكون له تأثير في تخفيض الاعتماد على سلسلة التوزيع المحلية كما يسمح للشركة بتطوير

حساسية سوق محلي أكبر بكثير. ويمكن أن تكون له فائدة جعل الشركة ذاتها تظهر «محلية» وتندمج بصورة أفضل في خاصية دوائر العمل الرئيسية. وإن كون الشركة أصبحت محلية يحمل -بالطبع- تحديداً للسعر. فإذا تطلبت الشركة معمل تصنيع كبير لتحقيق التصنيف الاقتصادي المتدرج، فربما لا تستطيع القيام بذلك في سوق بلد واحد. وربما تضطر - بدلاً من ذلك - للعمل عبر منطقة من شأنها أن تضع العبء مجدداً على إدارتها لسلسلة التوزيع. ويشكل ذلك تحدياً حقيقياً بالنسبة إلى الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات. إذ أن هناك تصنيفاً اقتصادياً متدرجاً في الكثير من مجالات سلسلة القيمة، مثل وضع الماركة، التصنيع تأمين الموارد وحتى المهارات الإدارية. وتركز معظم الشركات المتعددة الجنسيات الكثير من تلك النشاطات لتجني ما تستطيعه من فوائد الكلفة. وفي أية حال، تبقى المبيعات والتوزيع محلية ومتشظية بقوة. وهي تتطلب معرفة محلية وإدارة محلية محرّضة. والنتيجة عبارة عن توتر كبير في العديد من تلك الشركات بين القوى التي تطالب بالمركزة. وتلك التي تطالب بالمحلية. وليس هناك حل سهل لهذا التوتر كما أن إحدى المهام الرئيسية للإدارة الأكبر مقاماً هي في استخدامه بشكل مثمر. وسوف نعود إلى تلك المسألة قرب نهاية هذا الكتاب.

### **المبيعات مقابل الخدمة**

إن صنع المبيع وحده ليس كافياً في العديد من الصناعات. ومن أجل ضمان الزبانة المتكررة، يتوجب دعم المبيع بمستويات عالية من خدمة الزبائن. ومع ازدياد التنافس في السوق فقد تحسنت بشكل جذري الأفكار المعيارية لخدمة الزبائن وذلك في السنوات الأخيرة. وأصبح لدى معظم الشركات سياسة أرباح وتقديم معلومات عن الزبون والحفاظ على خط للشكاوى وتقديم نماذج متنوعة من ضمانات النوعية. وكلما كانت القيمة المضافة للناتج عالية، كلما أصبحت خدمة ما قبل المبيعات وما بعدها أكثر حنكة. فمثلاً سيقوم المتعاقدون الذين يبيعون طائرات هيليكوبتر حربية للجيش بإدارة محاولات

مطولة على نحو نموذجي مع الشاري ويعقدون اجتماعات مبيعات في أمكنة غريبة جداً ويضمنون تحسيناً متوالياً لتكنولوجية التسليح خلال سنوات ما بعد الشراء. وإن مفهوم ما يشكل خدمة للزبون يتطور أيضاً باستمرار ففي حين كان من المحتمل قبل عشر سنوات أن يكون مقبولاً لدى خط جوي ضمان معقد، يتوجب على شركة تنافسية الآن أن تقدم مخططاً للأعمال الجوية، وتضمن مقاييس المسافة بين المقاعد وتقدم ردهة للموظفين التنفيذيين، وتضمن الأداء حسب معايير الوصول في الوقت المحدد. وإن تفجر وسائل جديدة للتفاعل مع الزبون مثل الانترنت من شأنها المساعدة في دفع عتبات الخدمة حتى إلى مستويات أعلى في السنوات القادمة. وكنتيجة للتركيز على خدمة الزبون، فإن محتويات الخدمة لمعظم المنتجات قد ازدادت. وقد أصبح هناك ثمن لكل من تقديم ضمانات صيانة لسيارة، إدارة مخطط للأعمال الجوية، وإدارة خدمة شكاوى الزبون. ومع ازدياد حنكة تلك المكونات المتعلقة بالخدمة فقد ازدادت أيضاً حصتها في سلّم كلفة الوحدة (وسوف تأتي على سلّم الكلفة بالتفصيل حالياً). ويمكن لهذا أن يُغير جذرياً طبيعة العمل الذي تنافس الشركة فيه. فمثلاً تبدو الخطوط الجوية البريطانية British Airways كوسيلة أقل للنقل بين مكانين وأكثر كتجربة تنفيذية للرفاهية. كما أن التسوق في هارودز Harrods يبدو أقل في مجال شراء بضاعة منه في تجربة الشعور بالتدليل الشخصي. وهذا يشكل ضمناً تحديات مختلفة جداً لمنظمة ما. هل تستطيع شركة خطوط جوية مفعمة باللوجستيين والمهندسين أن تكون قادرة على تركيز القيمة المضافة في مجال الخدمة؟ وهل يستطيع تاجر التجزئة الذي له خبرة في إدارة وحدات المحافظة على المخزون، وتكاليف التوريد تحمل بيئة خدمة مفروضة بالقوة؟ إن نقل الكثير من الصناعات من كونها تحت إدارة النتائج إلى كونها تحت إدارة الخدمة سيستمر في إحداث هزة بين الشركات غير القادرة على تحويل مجموعة مهاراتها. إن للخدمة كلفة شبه ثابتة مرتبطة بها حيث يتوجب استردادها من خلال أسعار أعلى. ويعني ذلك أنه على الزبون

أن يضع قيمة للخدمة ويكون مستعداً للدفع بخصوصها. وفي أية حال لا تعتبر الخدمة دوماً معيار الشراء للزبون. ففي الصناعات التي يكون فيها السعر هو المعيار السائد للشراء من المستبعد أن يكون الزبون مستعداً للدفع من أجل الأجراس والصفير. ومع ارتفاع كلفة مستويات الخدمة اللازمة لدعم أفضلية النتائج فإن الشركات تواجه خياراً قاسياً في مجال الاستراتيجية. فإما أن تضع حداً للخدمة جميعها وتنافس حول الكلفة، أو يمكنها أن تهدف إلى مستويات خدمة تنافسية، وتميز نفسها وتسترد التكاليف عبر أسعار أعلى. وكلما ازدادت العتبة الصغرى لخدمة الزبون كلما اتسع الاختلاف بين المتنافسين على السعر واللاعبين التفضيليين، وهذا سيجعل من الصعب جداً على الشركات أن تحاول الجمع بين المستويات العالية للخدمة والأسعار المنخفضة دون أن يلحق بها الأذى على كل الجهات. فمثلاً، يرجح للاعبين الناجحين في صناعة الخطوط الجوية أن ينقسموا إلى لاعبي خدمة استثنائية مثل الخطوط الجوية البريطانية BA ولاعبي كلفة منخفضة غير متكلفين مثل الجنوب الغرب.

إذاً على من تقع المسؤولية في تقديم خدمة للزبون؟ إن قوة المبيعات هي في بعض مجالات العمل للأشخاص ذاتهم الذين يقدمون الخدمة للزبون. فمثلاً في معظم الخدمات الاحترافية، فإن الفرد الذي يحصل على البيع سيفعل ذلك فقط من خلال ضمان رضى الزبون في العملية. وفي مجال صناعي، حيث يكون زبائن الشركة هم بائعوا التجزئة أو بائعوا الجملة لديها، فإن نوعية الدعم التي تقدمها قوة المبيعات لهم ستشكل خدمة الزبون. وفي أية حال. فإن قوة المبيعات لشركة ما لن تكون لها سيطرة في الغالب على خدمة التقديم إلى الزبائن النهائيين. ولن يكون بمقدور صانع أحذية يبيع عبر تجار تجزئة منفصلين أن يكبح احترام رجل مبيعات. ولن يكون بمقدور شركة تأمين تباع من خلال مستشارين ماليين مستقلين إجبارهم على الابتسام في كل مرة يطرقون فيها باباً. ويعتبر هذا «التوسط» ضعفاً كبيراً، يخفف السيطرة على الزبون. ونتيجة لذلك. يستثمر الكثير من الشركات بقوة في خدع لإعادة

تأسيس الاتصال المباشر مع الزبون. وتعتبر خوط الشكاوى، المواقع على الشبكة، الضمانات، والقسائم جميعها تقنيات لتحديد الزبائن، تسجيل تفصيلاتهم الشخصية على أساس من المعطيات وإقامة خط مباشر لاتصالات مستمرة وتقديم خدمة. ويخدم الاستثمار في اتصالات الماركات كدور مماثل في مقاومة عملية عدم التوسط.

## نزولاً إلى الحوافز

إن السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه هو ما إذا كانت استراتيجية المبيعات والخدمة لشركة ما تدعم المتطلبات التنافسية لعالم التجارة. فمثلاً، ربما يتطلب صانع أحذية عالية الجودة مثل فيراغامو Ferragamo إدارة دقيقة جداً لتجربة الزبون من أجل تحقيق مبيعات. ولذلك فإن التحكم ببيئة التجزئة هو أمر حيوي للحفاظ على تلك الاستثنائية للماركة. وبالنسبة إلى صانع أحذية ركض ذات مستوى منخفض فإن تلك الضرورة بالذات ليست موجودة، والهدف هو الحصول على توزيع تجزئة بأوسع ما يمكن بدون شبكة التوزيع الفوقية الخاصة بهم. وإن العلاقات الجيدة مع بائعي الجملة الدوليين هي الأساس بالنسبة إليهم.

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال فإن المهمة الأولى هي في فهم تعقيدات سلسلة التوزيع والمبيعات. فمثلاً: ربما تكون هناك رابطة واحدة فقط في شركة استشارات بين الاستشاريين والزبون. وربما تكون هناك ستة أو سبعة مواقع في حالة صانع الكبل الكهربائي بالإضافة إلى العديد من الطرق البديلة وصولاً إلى المستخدم النهائي. وسوف تمثل العناصر المختلفة لسلسلة التوزيع مستويات مختلفة من القيمة المضافة. وكذلك وبينما يزداد عدد المواقع، فكذلك سيتم توزيع القيمة المضافة للنتاج أو الخدمة على مجموعة أوسع من الشركات وإن التأثير الآخر للعدد المتزايد للمواقع هو الدرجة التي يتفهم فيها صانع المعدات (1) الأصلي الزبون النهائي. فإذا كانت كل المعرفة بالزبون

(1) OEM صانع المعدات الأصلي

النهائي ممكنة مع أجزاء مستقلة من سلسلة المبيعات والتوزيع فإن تلك الشركة ستعتبر أقل حساسية في الاستجابة للتغيرات في مطلب الزبون. وسيعتمد إخلاص الزبائن أيضاً على مجموعة من الظروف الخارجة عن سيطرتهم إلى حد بعيد.

ويحتمل أن يعتمد مستوى النفوذ الذي يمكن لشركة أن تمارسه على مجرى سلسلة القيمة وبشكل حيوي على النتاج أو الخدمة. فمثلاً إذا كانت أستون مارتن Aston Martin تعتمد على خدمة زبون فخم لا يصلح ميزات أداء سياراتها فإنها ستحتاج إلى ضمان أن الموزعين قادرين على تسليمها وإلا فإن الماركة ستندمر، وسيضمن ذلك الحاجة إلى سيطرة مُحكمة. وكما ناقشنا سابقاً، تستطيع الشركات ممارسة سيطرة على التوزيع دون أن تكون مالكة له بالضرورة. وسيكون هذا إلى حد بعيد مهمة إبراز مدى أهمية عملها بالنسبة إلى سلسلة التوريد ومدى تطور العلاقة عن كثب. وسوف تقوم شركة التأمين التي تستخدم مستشارين ماليين مستقلين لتوزيع منتجاتها بتغذية علاقاتها معهم بمواظبة على الرغم من عدم سيطرتها المباشرة.

إن أحد معايير نوعية تلك العلاقة هو مستوى اقتصارياتها. فإذا كان بائع أستون مارتن يقوم أيضاً ببيع مازدا إم إكس 5 Mazda MX5 فمن المحتمل أن لا تكون العلاقة جيدة جداً. وربما يكون الدليل الآخر هو حجم الهوامش الممنوحة للموزعين، تجار التجزئة، وقنوات المبيعات من قبل الصناعي. وكلما كانت تلك الهوامش كبيرة كلما اضطرت الشركة للتنازل عن المزيد من القيمة لتوزيع نتاجها. ومن الواضح أنه إذا كان النتاج تنافسياً إلى حد كبير، فإن موقع التفاوض للمنتج إزاء الهوامش سيكون قوياً وستسقط القيمة التي تم التنازل عنها خلال ذلك.

أما الدليل الأخير فهو النظر إلى نوعية الكشف التي تلقاها النتاج في بيئة المبيعات فمثلاً، إن ذلك سيعادل عدد «الواجهات»<sup>(1)</sup> التي تتلقاها

(1) Afacing هو الموقع على واجهة رف حيث يمكن رؤية الرزمة بوضوح.

نموذجياً الباستا المغلفة في سوبر ماركت في الصنف. وستعادل في صناعة منتجات السفر موقع عروض طيران الشركة على أنظمة الحجز على الحاسب والمستخدم من قبل وسطاء السفر، وعندما تتدهور نوعية علاقتها مع «المؤسسات التجارية» فإن الموقع التنافسي للشركة سيتدهور أيضاً.

وإذا كان للشركة علاقة جيدة مع «المؤسسات التجارية» أو تحكم بسلسلة المبيعات أو التوزيع، فمن الأكثر احتمالاً أن تكون قادرة على تقديم خدمة زبائن رائعة. ومن المفترض أحياناً أن نجاح عملية خدمة الزبائن يمكن أن تقررهما مستويات شكاوى الزبائن أو الأرباح. والمشكلة هنا هي أن أقلية فقط من الزبائن غير الراضين يرجح أن تتشكى في حين تتحمل الغالبية ضآلة الجودة بصمت، وهناك أمر واحد لن يفعلوه، وهو العودة من جديد. وإن أفضل معيار لنجاح عملية خدمة الزبائن هو ما إذا كان الزبون راض بما يكفي لعودته من جديد. ولذلك فإن الاختبار الحاد الوحيد هو مستوى اضطراب الزبون. فإذا كان الزبائن مخلصين فمن المحتمل أن تكون نوعية خدمة الشركة قد بلغت هدفها وأصبحت عالية.

ومتى أصبح لديك تفهم لإطار سلسلة الزبون، عدد الطبقات بين الزبون والشركة المعنية ومستوى التحكم الذي تستطيع ممارسته فيجب عليك آنذاك أن تسأل متى تطابق ذلك مع النتائج أو الخدمة التي تم تقديمها. فمثلاً، إذا كنت تحلل شركة بضائع ذات ماركة فخمة فإن تحليلك للتجزئة سيظهر أن مقاييس الخدمة هي حافز أعلى في القدرة على فهم الماركة. وإذا لم يكن لدى شركتك أي تجزئة مقيدة وكانت تعتمد على التوزيع عن طريق تجار الجملة فإنها ستكون غير ملائمة بالمقارنة مع شركة كانت قد كرّست التجزئة. وعلى العكس من ذلك، وبالنسبة إلى صانع رقاقت الحاسب، فإن كل ما يهم الزبون هو سرعة عملية موثوقة. ولذلك فإن امتلاك تجار الجملة سيبعد الشركة ببساطة عن التركيز على تحقيق فعاليات تصنيف متدرج في التصنيع. وكذلك فإن الشركة لن تهتم كثيراً بعدد الأيدي التي يمر بها النتائج قبل أن يصل إلى

المستخدم النهائي، منذ أن معظم القيمة المضافة يحدث عند مرحلة التصنيع لسلسلة القيمة.

وإذا توفرت لدى الشركة استراتيجية خدمة ومبيعات فعالة فإن موقعها التنافسي لا بد وأن يكون جيداً. وهذا سوف يعني أنها قادرة على تقدير اتجاهات السوق المحلي والاستجابة لها. فمثلاً، إن صانعاً للجينز في المملكة المتحدة ربما يكون سريعاً في رؤية نماء «المظهر الرث» ويدخل أصنافاً مهلهلة النسيج. وسوف يعني هذا أنه أسرع إلى سوق المخزون مما يزيل الحاجة إلى تكاليف ابتكار ثقيلة. وسوف يعني أيضاً أن تكاليف التوزيع لدى الشركة كنسبة مئوية من سلسلة المبيعات ستكون منخفضة أكثر من المنافسة. ومن شأن هذا كله أن يضيف المزيد إما إلى أسهم السوق المحلية بشكل واسع أو إلى علاوات السعر الجوهرية، اعتماداً على نوع الاستراتيجيات التنافسية الشاملة التي تتبعها.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

إن الشركات القائمة على الاقتصاديات الناضجة للغرب ستعتمد أكثر فأكثر على التسويق للمساهمة في معظم القيمة المضافة لديها. وإن التصنيع الأساسي يتحول شرقاً وجنوباً إلى اقتصاديات الأجر المنخفض نظراً لأن ميزة الانتاجية التي تمول الميزة التنافسية ذات الأساس التصنيعي قد تآكلت بسرعة. وهذا ما يحدث حتى في الأماكن التي كان النتاج والعملية فيها قد خففا سابقاً من أذى كلفة اليد العاملة. مثل ألمانيا Germany. كما أن الميزة القائمة على النتاج أصبح تحملها أكثر صعوبة نظراً لأن معدل الابتكار يزداد في حين تقصر دورة حياة النتاج. وفي الوقت ذاته، ازدادت وبشكل جذري حنكة المستهلكين ومستوى الاختيار المتاح لهم. والنتيجة هي أن معظم الشركات الغربية تتبع استراتيجيات تتضمن القرب من الزبون بقدر ما هو ممكن. وهذا يعني أن التسويق يتحرك تدريجياً من كونه قطعة محيطية من سلسلة القيمة إلى تشكيل لبها بالذات. وسوف يشهد التصنيع والبحث والتطوير وبشكل

متزايد أن طلباتهم سيتم تقديمها من التسويق. وربما يغير الكثير من شركات التسويق المكثف التصنيع إلى مقاولين فرعيين اختصاصيين ويركز على استخدام مواقف الزبون وتجربة الزبون فقط. وكخطوة أولى يقوم معظم الشركات المتعددة الجنسيات بتحويل التصنيع إلى أمكنة إقليمية مركزية، غالباً في بيئة الأجور المنخفضة في حين تشجع قدراتها التسويقية قريباً من المستهلك.

ماذا يعني ذلك بالنسبة إلى الماركة؟ لقد كانت هناك تحذيرات دورية عبر السنين بأن «الماركة قد انتهت» وكانت الترتيلة الأخيرة في الوقت الذي بدأت فيه ماركات التجزئة ذات اللصاقة الخاصة تدخل بقوة إلى منطقة لاعبي الماركات التقليدية. ومن المؤكد أن اللصاقة الخاصة قد أخذت مقداراً وافراً من السوق ولكن حصتها الإجمالية بدأت الآن بالاستقرار حول ١٥٪ في الولايات المتحدة ومعظم أوروبا. (على الرغم من أنها ما تزال أعلى في المملكة المتحدة). والسبب؟ يريد المستهلكون توفير مجال الاختيار وهم يقدرّون الماركات. ولقد كانت هناك أيضاً ترتيلة أخيرة للماركات في أعقاب الشكوك المتزايدة للمستهلك. وفي حين استمرت هوة واسعة في الفصل بين ميزات السعر لمنتجات ذات ماركة ومنافسيها غير الأساسيين، فقد بدأ المستهلكون بسؤال ما إذا كانت تلك الهوة جديرة بالملء بعملة يتم كسبها بصعوبة؟ لقد كان الجواب كلا في الكثير من الحالات. ولقد أوحى الكثير من التقييمات أن المستهلكين لديهم ثقة متلاشبية في الماركات الكبيرة. وتلك الأسباب تم إرجاع علاوة السعر التي تمتع بها لاعبو الماركات لسنوات كثيرة إلى الخط الذي يتماشى مع الواقع. وفي أية حال، لا يعني هذا بالتأكيد أن الماركة قد انتهت نهائياً. وسيظهر العكس تماماً على أنه صحيح في العقد المقبل. وفي الوقت الذي تفقد فيه الشركات الغربية ميزتها التصنيعية لصالح الأسواق الشرقية والجنوبية، فإن مصدرها الأساسي للفائدة سيكون قدرتها على تفهم العلاقة

مع المستهلكين المحنكين والمحافظة عليها. والماركة هي الوسيلة التي تمارس هذه الخدعة من خلالها. وإن الشركات الآسيوية ستكون متنافسة إما لشرائها أو إيجادها. وسيكون المستهلكون الجدد في الشرق والجنوب متنافسين لارتدائها واستهلاكها. وبالإيجاز، فإن ماركة الشركة هي التي تعتبر أكبر موجوداتها قيمة في مجال سنداتھا التجارية العادية حتى ولو كانت غير ملموسة. وسيبقى هذا صحيحاً بالنسبة إلى أعمال الخدمة مثلما هو بالنسبة إلى الشركات الصناعية.

ماذا يعني هذا بالنسبة إلى دائرة التسويق؟ وهل سيتم ترفيع مدراء الماركات إلى أعضاء في الهيئة بين عشية وضحاها؟ الجواب هو كلا. إذ أن ما يحتمل أن يحدث هو أن كفاءات التسويق سيتم استثمارها - كما ناقشنا سابقاً- في مجموعة أوسع من الأشخاص في المنظمة. وسيكون رئيس التصنيع منغمساً بشكل أوثق في تفسير مذاقات المستهلك المتطورة بحيث يمكن اتخاذ قرارات استثمار رأس المال بشكل أكثر فعالية. وسوف يعمل رئيس المبيعات بشكل وثيق مع مدراء الإعلانات لإدراك كيف يمكن الحفاظ على الأسعار أو رفضها عبر الاتصالات. وسوف تفرض الإدارة العليا إجراءات أداء على المنظمة التي تعكس مباشرة مستوى الرضى لدى زبائن الشركة. وسوف يصبح التسويق طريقة لشركة تعمل مع جميع الزبائن في الداخل والخارج بدلاً من أن يكون نشاطاً وظيفياً. وسوف «تحيا مع الماركة» أكثر الشركات نجاحاً.

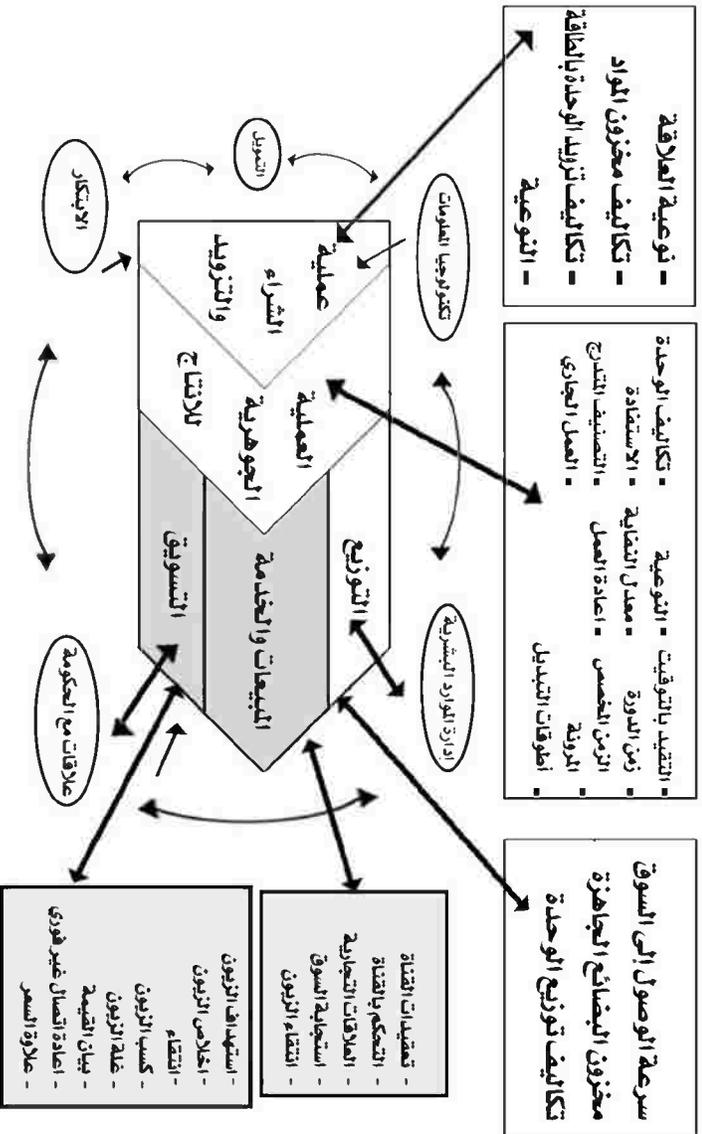
إن كل هذا يبدو عظيماً ولكن أين يتركنا كمدراء؟ لقد ناقشنا المجالات الثلاثة لاتصالات الماركة - التسعير، المبيعات والخدمة - وكأنها نشاطات منفصلة وهذا - بالطبع - لا يعكس سير الأمور واقعياً. فالمسألة الأساسية هي مدى جودة التنسيق الذي تقوم به الشركة المعنية بين الطبقات الثلاث لعملية التسويق لضمان أنها تتجاوز أو حتى تتجاوز توقعات الزبون. فمثلاً، إذا حاول

صانع شاحنات معدة لأغراض متعددة أن يرفع الأسعار، حيث يدعمه انفاق إعلاني ضخم، إلا أن الموزعين يفشلون في عرض الرسالة الصحيحة أمام المستهلكين عند موضع المبيعات فإن الاستراتيجية ستهبط هبوطاً عنيفاً ومفاجئاً. وبشكل مماثل إذا حاول تاجر تجزئة إقناع الزبائن بأن قطعة من برنامج العقل الالكتروني منخفضة السعر إلى أدنى درجة ممكنة لكن الصناعي يستمر في تخفيض دعم التسويق، وتخفيض الأسعار ومناقشة نسخها الجديدة الآتية في صحافة التجارة، فإن تاجر التجزئة يحتمل أن يتخلص منها. وحتى لو أن الشركة أجادت في واحدة أو أكثر من الفعاليات فإن ذلك لن تكون له أهمية ما لم يتم التنسيق بينها كلها. وأما فيما يتعلق بمجالات سلسلة القيمة، فإن التركيز والتنسيق هما الفائزان.

ويوجز الشكل ٧، ٢٥ الحوافز الرئيسية للقيمة في التسويق ومجال المبيعات والخدمة لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما.

## استراتيجية الابتكار: « الهتاف »

دعونا نواجه ذلك. إننا كمستهلكين تسيطر علينا فكرة أننا نحصل على أدنى سعر ممكن لما نشتره. ويعتبر الكثير من المنتجات « قديمة » بعد ستة أشهر. وفي أية حال فإن المنتجات القديمة لا تعني من وجهة نظر الشركة أنها منتجات سيئة. ويجب أن يكون الهدف المالي لكل شركة هو تخفيض قيمة كلفة تطوير نتاج جديد خلال مدة يناسب طولها ما أمكن من حياة سوق مفيدة قبل مواجهة خطر التوجه نحو الزوال. وتختلف دورة حياة المنتجات والخدمات اختلافاً جذرياً. فبالنسبة إلى بعض المنتجات مثل فاصولياء هينز المجففة ربما تكون دورة تلك الحياة طويلة تصل إلى ١٠٠ سنة أما بالنسبة إلى منتجات أخرى، مثل الحواسيب الشخصية، فإن مدتها سنة واحدة وتقصر باستمرار. وإنه لعمل خادع لتكبير الأرباح بالنسبة إلى الشركات وذلك عبر إطالة أمد النتاج والسير مع المنعطف فترة طويلة ثم الانتهاء.



الشكل ٧، ٢٥ موجز حوافز القيمة

إن سير العديد من الشركات الكبيرة في الطريق الخطأ إنما هو توازن. إذ ربما تصبح تلك الشركات ذات أسهم السوق العالية راضية عن نفسها ومفترضة أن شيئاً ما لن يتغير أبداً. ثم تتحول مشاعر المستهلكين فجأة، وتبدو وهي منطوية على مفارقة ويقوم منافس جديد بسبقها بصيغة نتاج جديد. ولقد كانت تلك هي قصة الكثير من الأجزاء الأكثر نضوجاً للصناعة الغربية التي واجهها ظهور منافسين أكثر ذكاء ورشاقة من الشرق بدءاً من الدراجات الهوائية مروراً حتى النسيج.

لقد ازدادت سرعة الابتكار بشكل مثير مع نماء التنافس الدولي. وهبط معدل دورة حياة المنتجات والخدمات وأصبح المستهلكون معتادين على تيار لا نهاية له من التحسينات السنوية. وهذا ما صنع السرعة التي تستطيع شركة من خلالها الابتكار ضمن أساس رئيسي للمنافسة.. والمشكلة بالنسبة إلى الكثير من الشركات هي نظام التكلفة الذي يفرضه ذلك. وإن دورة البحث والتطوير للعديد من المنتجات هي سنة أو عقود من الزمن في حالة المواد الصيدلانية، وهذا يتضمن استثماراً هائلاً في وضع ليس فيه ضمانة لنجاح السوق في نهاية النفق. ولقد كان هناك نماء في معدل اخفاقات النتاج مماثل للنماء في الاطلاقات الجديدة للنتاج. ولقد أخفق حوالي ٨٠٪ من إطلاقات المنتجات الجديدة بشكل صاعق! ومتى أصبح النتاج على الرف فإن معركة لا تكون قد تمت. ومنذ أن قصرت دورة حياة النتاج العادي. فقد قصر أيضاً أمد الوقت الذي يستطيع النتاج أن يسترد الاستثمار من خلاله ويولد ربحاً لحملة الأسهم فوق تكاليفه. ويجب أن يوضح ذلك كله مقابل خلفية ضغط شديد مستمر على التكاليف في الوظائف التي لا تشمل مواجهة الزبون. وبالإجمال فإن ميزانيات البحث والتطوير تسير في اتجاه واحد كنسبة مئوية للعائدات.

إذاً ماذا يعني ذلك بالنسبة لكيفية تغلب الشركات على المصاعب؟ إن الجواب الأول الواضح هو أن الكثير منها لا تستطيع ذلك. إذ أن معدل التماسك في العديد من الصناعات عززته جزئياً تكاليف المحافظة على

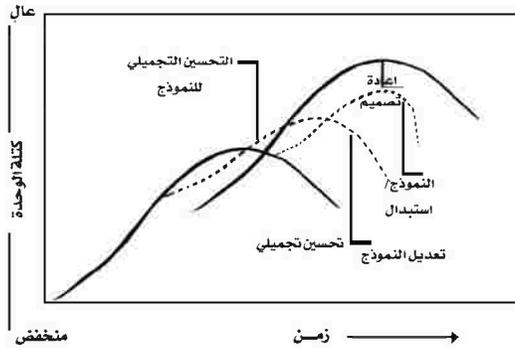
السرعة مع الابتكار. ومنذ أن البحث والتطوير حساسان في التصنيف المتدرج وبحاجة إلى جيب عميق فقد أصبحت الشركات الكبيرة في موقع أفضل عموماً لتفوز. وعلى الرغم من أن الكثير من المنتجات العظيمة تم ابتكارها في مرآبات العباقرة، يرجح أن تصبح بين أذرع الأخوة الكبار من أجل تحويل الأفكار إلى حقيقة تجارية ذات تصنيف متدرج كبير. وينطبق ذلك بصورة خاصة إذا كان الناتج يتطلب دعماً تسويقياً كبيراً لكسب قبول المستهلك. ويتعرض الأخوة الكبار أنفسهم لضغط الكلفة.

ولقد قام العديد من الشركات بتغيير عملياته الابتكارية جذرياً رداً على ذلك. فبدلاً من استثمار الابتكار حصراً في الصندوق الأسود السري لدائرة البحث والتطوير، أصبح ذلك وبشكل متزايد مسؤولية مجموعة كبيرة من الأشخاص ضمن المنظمة. وبعد كل شيء، يمكن أن يحدث الابتكار في أي مكان على طول سلسلة القيمة بدءاً من التحسينات في تكنولوجيا عملية التصنيع وحتى وسائل الاختراق في الطريقة التي تتم بها معاملة الزبائن من قبل دوائر الخدمة. وسيؤثر كل منها على رأي المستهلكين بالشركة ومنتجاتها. وتقوم الشركات في عملية ابتكار ناتج جوهري بالتعقب السريع نموذجياً لدورة التطوير وتخفف من خطر الإخفاق من خلال ضمان تفاعل وثيق للبحث والتطوير مع مجموعات مواجهة السوق والتصنيع. وهنا يصبح الابتكار هدفاً بين الشركات الناجحة يرجح أن يعم المنظمة بأكملها أكثر من أن يكمن في جزء منها فقط. وسواء استطاعت شركة معينة أن تنقل الفكرة أم لا فهذه قصة مختلفة.

## نزولاً إلى الحوافز

إن السؤال الرئيسي الذي تجب الإجابة عليه هو ما إذا كانت الشركة تقود «دورة الابتكار» أو تتوانى عنها. وربما يأخذ منعطف دورة الابتكار أشكالاً عديدة في صناعات مختلفة. لكن يمكن القول تقريباً إنه يمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل: الأصناف التجميلية المتطورة، التعديلات الأساسية في النموذج،

ثم تصاميم النموذج الرئيسي أو الاستبدال (أنظر الشكل ٢٦، ٧). وهناك مخاطر تحف بكل مرحلة وكذلك مكافآت اعتماداً على عاطفة المستهلك. فمثلاً، يستطيع صناعي أن يحقق ازدهاراً للنتاج ذي الصلة دون القيام بإعادة تصميم كبيرة للصيغة وذلك من خلال إدخال رائحة جديدة على خط قائم من المنظفات. وربما يقوم صناعي بصقل شكل الكسوة الخارجية لكنه يلتزم بالهيكل المعدني والمحرك أنفسهما. وإذا كان كليهما يستطيعان إعطاء المستهلك الانطباع بأنهما يحصلان على شيء جديد بشكل أساسي، فإنهما يكونان قد ابتكرا ضمن كلفة منخفضة إلى حد بعيد. وإذا كان المتنافسون يبتكرون بالطبع بطريقة جوهرية أكثر فإن الأصناف التجميلية لن تصل إلى الحد الأدنى وستضطر الشركة إلى اتباع ذلك، وتمر الصناعات المختلفة بسرعات مختلفة وأنواع من المنافسين في مجال تطوير مواصفات النتاج. وربما يتقدم البعض منها عبر تغييرات سطحية لصيغة لم تتغير في الأساس. وسيمر آخرون بإعادة تصميم أساسي وبشكل دوري. ويفرض كل من ذلك مطالب مختلفة حول تطوير جديد للنتاج على المتنافسين.



الشكل ٢٦، ٧ منعطفات توضيحية لدورة ابتكار صناعي

إن الشركات المختلفة ترد بطرق مختلفة تماماً على تحدي تطوير منتجات جديدة. وربما تتخذ بعض الشركات القرار بأن كل شيء تفعله يجب أن يكون استجابة للحاجة المعلنة للزبون. ويرجح أن تقوم تلك الأنواع من

الشركات بالكثير من بحث السوق. وربما يكون لمجموعتها التصنيعية أيضاً اتصال وثيق مع مجموعة التسويق ماداموا سينتظرون إشارات السوق. وعلى العكس من ذلك، ستأخذ شركات أخرى بوجهة النظر القائلة إن الرجوع إلى المذاقات القائمة للزبون من شأنه أن يخفف من الابتكار. فكيف يستطيع زبون أن يعرف ما لم يكونوا قد جربوه؟ ستحاول تلك الشركات قيادة طلب الزبون ومن المحتمل أن تكون مجموعات التصنيعية مسيطرة إلى حد كبير على زميلاتها في التسويق. وهذا هو الحال مثلاً مع البعض من صانعي السيارات اليابانية.

وليس هناك -بالطبع- أية طريقة فضلى لإبقاء الناتج عند أقل سعر له. والسؤال الوحيد هو ما إذا كانت الشركة تقوم بالابتكار بطريقة وثيقة الصلة بالعبء وتفاضل بين احتياجات الزبون. فمثلاً، ربما يكون صانع المنشار الدائر في حالة منافسة على تحسينات دورية لقوة محركاته ويفرض علاوة قدرها ٢٥٪ على منافس يهدف إلى التخفيف فقط من الإضافات ويحسن من مصداقية ومعالجة نموذج قائم منذ فترة طويلة وبسعر أخفض. أي من ذلك يخدم المجموعة السائدة للزبائن أم أنهما يتنافسان في أجزاء واضحة تماماً من الزبائن؟ وهل هناك ما يكفي من تجمع الزبائن إلى حين لدعم الاستراتيجية غير السائدة؟

إن أفضل طريقة تضمن فيها شركة نجاح نتاج جديد هي التأكد من أنه يخدم حاجة واضحة للزبون لم يستجب لها نتاج أو خدمة قائمة بما يكفي. وهذا يعني نموذجياً التركيز على تجمع جوهرى للزبون. فإذا نجحت شركة ما في إقامة امتياز مع مجموعة جوهرية من المستهلكين فإن الأمل المعروف هو أنهم سيتصرفون كحافز لقبول أوسع للمستهلك فمثلاً إن رزم وورد Word لبرامج العقل الالكتروني المتقدمة استلمتها في الأصل الدوائر السكرتارية لشركات حيث كانت تمثل كسباً جلياً في الفعالية. وفي أية حال. فقد استعملناها جميعاً بعد ذلك. وإن المنتجات غير المركزة جيداً مقابل احتياجات مجموعة زبائن جوهريين مُتفهمين غالباً ما تتعثر. لماذا يحتاج توم Tom، ديك

Dick، أو هاري Harry إلى آبل نيوتن Apple Newton في سنة ١٩٩٢م إننا لم نعتد فكرة المفكرات الالكترونية مع عمل وظيفي أخفض من النيوتن إلا بعد أن تبني مستخدمو العمل منظمات الكترونية مستهدفة للسوق العام. وإذا لم تظهر الشركة التي تقوم بتحليلها نفسها كجيدة في مجال استهداف وتفهم المجموعات الجوهرية للزبون فمن السليم الافتراض بأنها لن تبتكر بنجاح.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

أين يتركنا هذا عندما نحلل القدرات الابتكارية لدى شركة ما؟ إن المقياس المباشر لالتزام شركة بالابتكار هو مستوى انفاقها على البحث والتطوير كنسبة مئوية للمبيعات مقابل المنافسة. ومنذ أن الابتكار تدفعه قدرات التصنيع لدى الشركة فيجب أن تفحص أيضاً مستوياتها النسبية لنفقات رأس المال. وإذا كنت تتنظر إلى شركة خدمات، فإن مستوى الابتكار ستدفعه قديماً نوعية الأشخاص. وإن مستوى استثمارها لتدريب كنسبة مئوية من العائدات سيمنحك دليلاً مضطرباً على التزامها. وإن الالتزام لا يضيف شيئاً إلى النتائج بالطبع. وكما عدد الامتيازات لكل ١٠٠ موظف سجلتها الشركة في كل سنة من السنوات الخمس الماضية بالمقارنة مع المنافسة؟ وكما عدد المنتجات الجديدة التي جلبتها إلى السوق في السنوات الخمس الماضية وما هو أدائها في أسهم السوق؟ إلى أين وصلت على منعطف الابتكار؟ واعتماداً على مكانها على المنعطف. كما تعتقد أن حافظها الابتكارية ستستمر؟ يجب أن تكون قادراً من خلال إلقاء نظرة على ماضي الشركة أن تحكم على مدى نجاحها في الابتكار مستقبلياً. فالمستقبل وحده هو الذي يهم حملة الأسهم.

إن الشكل ٧، ٢٧ يوجز الحوافز الأساسية للقيمة لمجال الابتكار لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما.

## الستراتيجية المالية: « الزيت »

لقد صعد التمويل عبر العقد الماضي ليصبح بسهولة العمل البارز للفريق الأعلى مقاماً في الإدارة. وإن أي مجلس مدراء لشركة غربية كبيرة سيسيطر

عليه ربما ما لا يقل عن ٥٠٪ من الممولين. وأحد أسباب ذلك هو النماء في قوة الأسواق المالية في أواسط الثمانينات. ولقد ازدادت مبالغ الاستثمار إلى أقصى الحدود ورافقتها كثافة في عمليات التبادل بين الشركات. وأصبح عدد كبير من مبالغ شركات الممتلكات يهدف فقط إلى استخلاص قيمة إضافية من موجودات عن طريق إدارة صحيفة الميزان المالي. وتعتبر شركات مثل ك.ك.آر. KKR في الولايات المتحدة وهانسون Hanson في المملكة المتحدة من الأكثر سوءاً في السمعة. ولقد تطور العديد من الشركات التي بدأت كممتلكات مالية ليصبح فيما بعد شركات لا ثقة لا تعتمد حصراً على إدارة صحيفة الميزان المالي لخلق أرباح. ومع ذلك احتفظت بتوجهها المالي. وتوجب على الشركات التي تعمل بشكل طبيعي أن تصبح - في تلك العملية- أكثر حنكة في تعاملاتها مع أسواق رأس المال. ومن هنا يأتي التحيز لمجالسها.

إن القدرات المالية لشركة ما من شأنها أن تقرر قدرتها على رفع التمويل والمحافظة عليه من أجل تمويل النشاطات اللازمة للمنافسة. ويمكن تقسيم الاستراتيجية المالية إلى ثلاثة مجالات جوهرية.

❖ بنية رأس المال أو نموذج التمويل الذي تستخدمه شركة ما .

❖ أسواق رأس المال أو مصدر ذلك التمويل :

❖ الإدارة المالية وتعني كلها وضع رأس المال في المكان المناسب

للاستخدام الفعّال. وسيشرف على كل ذلك -نموذجياً- المدير العام المالي لكنه سيشمل أيضاً عدداً واسعاً من اللاعبين في المنظمة. وإن المسألة الأساسية التي يجب أن يفهمها المدير هي ما إذا كانت الاستراتيجية المالية المتبعة من قبل الشركة ملائمة لتعزيز أهداف عملها نظراً للميزات التنافسية للسوق. وفي حين أن تفهم الحسابات يجعل هذه المادة أسهل فإنه ليس ضرورياً وسوف نفترض أن مصطلح الحسابات يرسل رعشات عبر عمودك الفقري.



إلى قطع تم توضيحها في الشكل ٢٨، ٧ (١). وتمثل تلك المواد معاً رأس المال اللازم لإبقاء الموجودات في حالة حركة. وهي تنقسم ببساطة إلى الديون وأسهم حملة الأسهم.

وإن ديون الشركة هي الدين الذي هو لأطراف خارجية. وعادة ما تنقسم تلك إلى ديون قصيرة الأمد يتوجب على الشركة أن تدفعها خلال العام التالي أو ما شابه، وديون طويلة الأمد لا يتوجب دفعها لبعض الوقت. وعادة ما تتضمن الديون القصيرة الأمد مواد مثل فواتير بضائع تلقتها من المزودين ولم يتم دفع ثمنها بعد، السحب المفرط من المصرف، الأجور التي لم يتم دفعها أو تراكمات مكافآت الموظفين، الضرائب المستحقة قريباً ومواد أخرى مثل الاحتياطيات الناجمة عن تخفيضات القيمة المقدرة والتي من المتوقع حدوثها في المستقبل القريب. وسوف تشمل الديون طويلة الأمد مواد مثل دين المصرف ودين طويل الأمد لصالح حملة السندات، إضافة إلى المخزون المفضل الذي يحمل قسيمة أرباح تشبه إلى حد كبير ضريبة فائدة على قرض. ويحمل معظم تلك الديون فائدة يتوجب على الشركة دفعها لخدمتها. ويعتبر التوازن على جانب موضع الثقة لصحيفة الميزان المالي هو الأسهم المستثمرة في الشركة. وهذه الأسهم هي «أسهم مسجلة» وليس لها أية علاقة بالقيمة الفعلية للمخزون في عالم التجارة. وإن الأسهم على صحيفة الميزان المالي هي التوازن المتراكم لجميع الأرباح المعلنة التي كسبتها الشركة في تاريخها بعد دفع الفوائد «الضرائب» وحصص الأرباح. وهذا نظرياً هو المال الذي سيمتلكه حملة الأسهم وقد تمت إعادة استثماره في الشركة.

لا حاجة إلى الدخول في تفاصيل صحيفة الميزان المالي من أجل أهدافنا، والتي هي إدراك مساهمة الاستراتيجية المالية في نجاح الشركة:

---

(١) يختلف الشكل التقديمي لصحيفة الميزان المالي من بلد إلى آخر وقد أخذنا نموذج الولايات المتحدة بوصفه السائد الأكبر دولياً.

الموجودات	مصدر التمويل
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ موجودات حالية</li> <li>نقد</li> <li>مخزون</li> <li>سندات القبض</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ديون حالية</li> <li>الدائنين التجاريين</li> <li>فرط السحب المصرفي تأجيلات</li> <li>رأس المال</li> <li>الضرائب المستحقة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>موجودات ثابتة</li> <li>موجودات ملموسة</li> <li>❖ المنشأة والآلات</li> <li>❖ الأبنية</li> <li>❖ الثوابت والتجهيزات</li> <li>موجودات غير ملموسة</li> <li>علامات تجارية</li> <li>نية حسنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ديون طويلة الأمد</li> <li>دين المصرف</li> <li>السندات</li> <li>أسهم الأولوية</li> <li>❖ الأسهم</li> <li>رأس مال الأسهم المطالب بها</li> <li>دفع إضافي في رأس المال</li> <li>إعادة تقييم الاحتياطي</li> <li>المال المكسوب المحتفظ به</li> </ul>

الشكل ٢٨، ٧ صحيفة ميزان مالي عام مبسط وتوضيحي لشركة أميركية

وفي أية حال يجب الإشارة إلى أن العناية واجبة عند استخدام اعداد الديون والأسهم من أية صحيفة ميزان مالي فمثلاً، ربما تكون الشركة قد اشترت مؤخراً شركة أخرى وقد حصلت على معادل «نية حسنة» بالنسبة إلى الاختلاف بين القيمة المسجلة للشركة والتمن المدفوع لذلك. وغالباً ما تتضمن تلك النية الحسنة إلى الموجودات مع تضخم متزامن للأسهم. وإذا زالت تلك النية الحسنة فإن ذلك ربما يخفض ضمناً وعمق حجم الأسهم المسجلة. وكذلك يحتمل أن يوجد عدد من الديون الأخرى التي لم تدفعها الشركة من مكاسبها على صحيفة الميزان المالي. وربما تتضمن تلك ديون التقاعد، تمويل تأجير غير مستفاد منه، المواقع في أسواق ثانوية أو طوارئ بالنسبة إلى دعاوى قانونية غير مدفوعة لا تظهر على البيانات المالية (على الرغم من أنها ستعلن عموماً في الكمبيالات). وسيتضمن إيجاد المال لكل ما سبق الأموال المتحركة من تراكم الأسهم وإيجاد ديون. ومن الواضح أن من شأن هذا أن يخفض من

حجم الأسهم على صحيفة الميزان المالي. وما لم يتوفر لديك فهم جيد للبيانات المالية فإنه من المستحيل بالنسبة إليك أن تحدد نوعية صحيفة الميزان المالي. ومن الجدير بالحفظ في الذهن أن الأعداد يجب أن لا تحسب بقيمتها الاسمية. ويجب أن تلتطف من أحكامك إلى أن تستطيع الحصول على الأعداد التي تمت مراجعتها من قبل عملاق في الحسابات.

## نزولاً إلى الحوافز

إن الموضوع الرئيسي الذي يجب أن يهتمك عن بنية رأس المال هو مدى «قوة» الشركة على صحيفة الميزان المالي. والقوة هي نسبة الدين الذي يحمل فوائد (ويشمل أسهم تفضيلية تحمل قسيمة) إزاء الأسهم المشتركة التي لا تدفع فائدة عليها. وهذه بحد ذاتها لا تحمل الكثير ولكن إذا قارنتها بالمنافسين فإنه سيصبح كذلك. فإذا كانت شركة ذات قوة أكبر بكثير من منافس فإنك ستعلم بأنها تأخذ موقفاً متميزاً جداً إزاء الأرباح المتزايدة لحملة الأسهم. وكما استكشفنا سابقاً، فإن زيادة كمية الدين من شأنها أن تزيد الأرباح لحملة الأسهم لأنها تسمح بالمزيد من العائدات التي سيتم تحويلها لاستثمار الأسهم ذاته. وهناك ميزة ضريبية للدين لأن الفائدة يمكن أن تُلغى مقابل الضريبة ولذلك فإنها تخلق نسبة قيمة حملة أسهم معادلة للفائدة التي تضاعفت بسبب معدل الضريبة.

ولا يمكن أخذ نسبة القوة لوحدها فأولاً - يتوجب عليك أن تفحص مستوى «تغطية الضريبة» أي كيف تستطيع الشركة أن تتحمل براحة دفع الفائدة على الدين فإذا بدت الشركة مرتاحة، مع تغطية فائدة تتجاوز علامة الخمس مرات فإن القوة على صحيفة الميزان المالي ربما تعتبر طريقة سليمة في تعزيز الأرباح لحملة الأسهم. وفي أية حال، إذا كانت تغطيتها منخفضة لنقل أقل من ثلاث مرات، فربما تتعرض لأي انكماش ضمنى في الاقتصاد. ويأتي الدين بصورة طبيعية مع تعهدات مصرفية تحدد نسبة مالية معينة يجب

تنفيذها، ولذلك من غير المؤلف بالنسبة إليك أن تكتشف معدل تغطية منخفض بشكل استثنائي في الشركة التي تقوم بفحصها.

وإن القضية الثانية التي يجب النظر إليها هي الكلفة النسبية للدين. وبأخذ المبلغ الإجمالي على صحيفة الميزان المالي (الذي ربما لا يكون هو ذاته مثل قيمته في السوق لكن يمكننا تجاهل ذلك لأغراضنا) وتقسيمه ضمن ضريبة الفائدة على الأرباح وبيان الخسائر فسوف تحصل على شعور بمدى كلفة الدين. وإذا ظهر أن الشركة تدفع على دينها أكثر بكثير مما يدفعه منافسوها فإنك تعلم أن هناك مشكلة محتملة. وعادة ما تدفع الشركة فائدة أكثر على دينها لأن المصارف، أو الأسواق في حالة دين المقايضة تعتقد أنه رهان أكثر مخاطرة ولذلك فإن القسيمة تعتبر أفضل. ويعود السبب في ذلك إلى أن الشركة ذات قوة كبيرة. ويعتبر هذا نموذجياً تعاقباً بين الفعالية وكلفة الدين. فإذا زادت الشركة من فعاليتها إلى درجة كبيرة فسوف يتوجب عليها أن تدفع فائدة على دينها بسبب الخطر المتزايد بالنسبة إلى المقرضين.

وكما كنا قد أشرنا، فإن الديون تأتي على شكل صفتين مميزتين أساسيتين: قصيرة الأمد وطويلة الأمد. ويحمل الدين الطويل الأمد والقصير الأمد معادلات مختلفة في الفائدة، فمثلاً، سيحمل القرض الذي يتم دفعه في سنة واحدة معدل فائدة يعكس توقعات السوق لتلك السنة. وسيحمل الدين الذي يعاد دفعه في خمس سنوات معدل فائدة تعكس توقعات معدل الفائدة خلال خمس سنوات، وعلى نحو نموذجي، وكلما كانت إعادة الدفع بعيدة، كلما عظم معدل الفائدة خلال خمس سنوات. وعلى نحو نموذجي، وكلما كانت إعادة الدفع بعيدة كلما عظم معدل الفائدة بسبب الشكوك الموروثة حول كيفية تحرك الأسواق خلال تلك الفترة ويسمى المنعطف الناتج «منعطف الغلة» وسوف يتحول هذا المنعطف طوال الوقت وربما ينعكس في حالات معينة. والأمر الوحيد الذي يجب أن نقلق بشأنه هو ما إذا كانت الشركة قد أطاعت

القاعدة بأنه من الأفضل تمويل الموجودات بدين مماثل. وإذا كانت الموجودات ستبقى لسنة واحدة إلى أن تكون حياتها المفيدة قد تحققت، فمن الأفضل آنذاك أن يتم تمويل ذلك بدين من شأنه أن ينضج خلال سنة، وبطريقة مماثلة إذا كان سيستمر لخمس سنوات فمن الأفضل تمويل ذلك بدين مدته خمس سنوات. والموضوع هو التماسشي مع الخطر المرتبط بالإيراد من الزبائن مع الخطر المرتبط بالدين الذي يجب إعادة دفعه من ذلك الإيراد. ويعتبر الأمران عرضة لتحويلات مماثلة في معدل مدة الفائدة في السنة الثانية فسيتوجب على المشروع أن يعيد معايرة علم اقتصاده كلياً وربما يصبح غير قابل للتطبيق. وكاختبار سريع يتوجب عليك أن تحسب نسبة دين الأمد القصير إلى نسبة دين الأمد الطويل. فإذا قارنت ذلك مع أعداد المنافسين فإنك ربما تجد بعض الاختلافات. وإذا قارنت آنذاك - وبذكاء - ذلك بما تعتقد أنه نضوج في دورة استثمارات الشركة فإنك ربما تكون قادراً على رؤية ما إذا كان هناك تناسب أو عدم تناسب. فمثلاً، إذا كانت الشركة تصنع برك سباحة فهل هناك تغييرات كبيرة في التجهيزات في مجال دورة سنة أم أن الآلات تبقى لعشر سنوات؟ وإذا كانت الشركة عبارة عن وكيل سفر مع تغييرات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات كل خمس سنوات، فربما يكون دين عشر سنوات غير ملائم.

لقد ناقشنا حتى الآن الكمية الإجمالية للدين مقابل الأسهم على صحيفة الميزان المالي: وهناك أيضاً مسألة كيف يتم ضمان ذلك الدين مقابل الموجودات. وفي الواقع فإن جميع المصارف تطلب من المدين أن يحدد قيمة وذاتية الموجودات التي يتم من خلالها ضمان قروضها. وهذا يعني أنه إذا ما تدهورت الشركة فإن لدى المصارف استعانة واضحة بالعودة إلى أشياء أو «حق الحجز» والتي يمكن بيعها لدفع ذلك القرض. وفي الواقع فإن الشركات لديها درجة مناسبة من حرية التصرف حول ما تختاره لتقسيم الدين وتستطيع من خلال اختيار القيام بذلك أن تُمنح ميزة تنافسية. واعتماداً على طريقة توزيعه

مقابل الموجودات، فإنها ربما تكون قادرة على تخفيف لمحة الخطر الواضحة للدين. ولذلك تستطيع تخفيض نفقات الفائدة. وربما يزيد ذلك من قدرتها على زيادة قوتها. ومن شأن هذين العاملين أن يزيدا من قيمة الشركة بالنسبة إلى حملة الأسهم. وليس هناك طريقة تجعلك قادراً على القيام بهذا التحليل بدون الوصول إلى جميع التفاصيل المخيفة، وفي أية حال يجب عليك أن تكون مدركاً لذلك.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

يعتبر رأس المال ذا فائدة فقط إذا تم استخدامه. ويجب أن يكون اهتمامنا الوحيد هو أن تدعم بنية رأس مال الشركة استراتيجية عملها على النحو الأفضل. وهل من شأن مستوى الدين أن يعوق مستوى استثمار رأس المال اللازم للحفاظ على تكاليف وحدة تنافسية؟ وهل من غير المفيد دعم معدل نمائها؟ وهل تخفي خطر نفقات نموذج الفائدة المستمرة عن طريق تمويل نفسها بأسهم تفضيلية قابلة للتحويل حيث تخفق حملتها في تحويلها إلى أسهم عادية إذا بدأت الشركة بالتباطؤ؟ وعلى العكس من ذلك، هل أصبحت ذات قوة ضعيفة إلى درجة احتمال أن تصبح هدفاً لطلب معادٍ من اعتماد مالي لشراء قسري؟ هل هناك المزيد من الفائدة التي يمكن اعتصارها لحملة الأسهم دون الحاق الأذى بأساسيات العمل؟ ما هو الثمن الذي تدفعه على الدين؟ وهل يعني هذا أنها قد عوقبت لقوتها المفرطة؟ يجب عليك أن تسأل أيضاً ما إذا كان ميزان الديون يبدو وكأنه يسير جنباً إلى جنب مع ميزان الموجودات. وهل تدخر موجودات بعيدة الأمد مع الدين القصير الأمد في عملية يأسسة من المحاكمة؟

## أسواق رأس المال: «مصدر رأس المال»

إن مجالات الأعمال تتمتع بعدد كبير من الأماكن التي تستطيع أن تجمع رأس المال من خلالها. إذ يمكن جمع الأسهم من مصادر شخصية أو

مستثمرين. كما أنه يمكن جمع الدين من تجزئة محلية ومصارف تجارية. وفي أية حال تستطيع شركة ما الحصول على كل من الدين والأسهم عبر الأسواق المالية التجارية. وإن ميزات القيام بذلك هي أن شركة ما تستطيع الحصول على رأس مال كافٍ لتميمته حيث يحتمل أن لا يكون متوفراً بمعدلات تنافسية من مصادر محلية. وغالباً ما تفضل ذلك الشركات التي تقع في مشكلة في ظل ملكية خاصة لأنها ممولة بشكل ضعيف، أي أنها لا تملك أسهماً كافية لدعم نمائها ولذلك فإنها تستمر في إضافة دين مصرفي إلى أن تتفجر الشقوق. وعادة ما يحدث ذلك لأنها غير قادرة أو راغبة بالوصول إلى الأسواق العامة، ومتى استطاعت الشركة العودة إلى سوق عام فإنها ستعرض نفسها لتدقيق عام غالباً ما لا يتم الترحيب به من قبل المدير العام أو حملة الأسهم الذين اعتادوا الاستقلال الذاتي.

ولا حاجة لشركة ما أن تصل إلى الأسواق العامة إذا كان في مقدورها أن تجمع فعاليتها عبر مصادر خاصة. وربما تكون منتجة لتدفق نقدي كافٍ لتمويل توسعها بالذات من الأرباح المحتفظ بها. وربما تتمتع أيضاً بدعم مجموعة من الأفراد الأثرياء الذين لهم رأيهم البعيد المدى بخصوص استثماراتهم. وفي أية حال إذا كانت شركة خاصة ستنافس ضد لاعبين دوليين، فإن المصادر الخاصة للتمويل يستبعد أن تكون كافية لدعم استثمار رأس المال والمكاسب اللازمة لجعلها تنافسية، ويحتمل أن يكون الدين المصرفي مكلفاً أيضاً بالمقارنة مع الدين الذي تم جمعه من خلال الأسواق المالية بسبب بنية الكلفة العالية للمصارف المحلية التي تُقرض. ولذلك، من غير الشائع أكثر فأكثر أن يبقى اللاعبون الدوليون الرئيسيون في أيدٍ خاصة. وسيتم وضع معظمهم في قائمة سوق البورصة وسيتم تبادل كل من الدين والأسهم. وربما يكون الاستثناء عبارة عن شركات يسيطر عليها الاستثمار، البيع القسري أو رؤوس أموال كبيرة مضاربة. وفي أية حال تستطيع رؤوس الأموال تلك أن

تحقق استثماراتها من خلال إحضار تلك الشركات إلى السوق. وإذا تكلمنا بشكل عام، وكانت الشركة التي تقوم باختبارها ما زالت خاصة، فيجب أن تفحص لئلا ترى ما إذا كان معدل استثمار رأس المال، معدل المكاسب ومعدل الفائدة على دينها يمكن مقارنتها بمنافسين يستشهد بهم. وإذا لم تكن كذلك فإن هذه ربما تكون إشارة إلى ضعف في الإدارة، أي أنها غير قادرة أو راغبة بالوصول إلى الأسواق المالية.

إن الوصول إلى الأسواق هو شيء بينما إبقاؤها سعيدة هو شيء آخر. وإن المظهر المتميز لشركة ناجحة مقابل أخرى غير ناجحة هو قدرتها على التعامل بنجاح مع أسواق رأس المال. فأسواق رأس المال تبقى حذرة دوماً. وتقوم جميع مصارف الاستثمار بتوظيف عدد كبير من المحللين للمحافظة على مراقبة وثيقة على الشركات الأكثر أهمية والموجودة على قائمة أسواق البورصة الرئيسية. وسيكون لآرائها نتيجة حاسمة على سعر الأسهم للشركات التي هي قيد تدقيقها. وستحتاج الشركة إلى استراتيجية جيدة لإدارة التوقعات وإبلاغ الأحداث بطريقة مقنعة وتوقيت جيد وذلك لتستطيع إجراء الترابط معها بنجاح.

## نزولاً إلى الحوافز

من الممكن وبطريقة سطحية جداً تقييم الأداء الماضي لشركة ما في تعاملها مع الأسواق من خلال الحكم على قدرتها على إدارة تقدير مخزونها. فإذا قمت برسم تحركات أرباح الشركة لكل سهم خلال عدد من السنين مقابل تحركات سعر السهم الواحد فربما تكون قادراً على اكتشاف نماذج إدارة جيدة. فمثلاً: إذا هبطت الأرباح خلال ربع سنة لكن سعر المخزون بقي ثابتاً، يمكنك آنذاك أن تراهن على أن الشركة قد أدارت توقعات السوق جيداً. وربما تكون قد فعلت ذلك من خلال الاحتفاظ بمجموعة مقنعة من تقديمات الاستثمار أو من خلال إدارة علاقاتها العامة المالية جيداً. وعلى العكس من ذلك فإن الشركات التي تسير على طريقة مزلجة افغوانية في مجال تحركاتها

المتعلقة بالسعر - على الرغم من أن أداء الأرباح كان متوقعاً إلى حد ما، فإنها تكون قد أدارت التوقعات بشكل سيء. وهذا يعني أنه ربما يكون لديها مشكلات حقيقية عندما يصبح الوقت قاسياً حقاً. وأحد الأمثلة هو الـ Body Shop في المملكة المتحدة الذي عانى من مخزون متقلب والمعروف بأن مديره العام لديه وجهة نظر معادية لصانعي السوق.

إن الأمر الآخر الواضح الذي ربما تنظر إليه بعين ناقدة هو التقرير السنوي. وتعتبر تلك التقارير عادة كاشفة بدرجة كافية بخصوص استراتيجية الشركة. وسوف تقدم لمحة عن أسلوب إدارتها الرئيسية. ويتم توجيه التقرير السنوي إلى المستثمرين والمحللين بالدرجة الأولى. وهكذا سيقدم لك شعوراً بطريقة تعامل الشركة مع السوق. فمثلاً إذا كانت شركة إعلامية تتحدث ببساطة عن مدى قسوة السوق الوطني في حين أن شركة منافسة كانت تتحدث عن الفرص في الأسواق الجديدة فإنك تستطيع آنذاك أن تخمن بموضوعية مدى مهاراتها في السوق.

إن الشركات لا تصل إلى الأسواق المالية مباشرة. إذ أنها ستفعل ذلك بشكل شبه مؤكد من خلال عدد من الوسطاء، وعلى رأسهم المصارف الاستثمارية. فمثلاً، إذا رغبت شركة برفع جزء من كتلة الأسهم فإن مصرفاً استثمارياً سيوافق على ذلك الناتج أو يضمن سعراً معيناً ثم يبيع الناتج إلى العديد من زبائنه الداخليين بدءاً من الاستثماريين المؤسساتيين إلى أفراد خاصين، عبر شبكة بئعه. وإن الدليل الذي يجب التركيز عليه هو عدد الدعوات التي وجهتها الشركة إلى السوق ومدى جودة تلقيها من قبله، ومن إحدى طرق قياس ذلك المستوى المعلن للاكتتاب على تلك الأسهم. فإذا كان الاكتتاب على الناتج كثيفاً فإن ذلك سيدل على اهتمام واضح للمستثمر به. أما الأمر الآخر الذي يجب النظر إليه فهو تسعير الناتج مقابل معدل السوق اللاحق بعد أسبوع من ذلك. فإذا تم تسعير الناتج بانخفاض وقفز المخزون

بشكل هام، فربما يدل ذلك على أن المصرفيين كانوا متفائلين بخصوص جاذبيته للمستثمرين.

وأخيراً، يجب أن تلقي نظرة على أداء الشركة في مجال ربح السهم الواحد. فالأرباح هي وسائل تستخدمها الشركة لإعادة المال إلى حملة الأسهم سنوياً دون أن تضطر إلى بيع المخزون لتحقيق مكسب. وتعتبر الأسواق حساسة جداً إزاء التحركات في معدلات الربح. فالهبوط السريع في الأرباح يعتبر دوماً تقريباً إشارة خطيرة إلى أن الشركة تعاني من نوع ما من المشكلات التي تمتص المال النقدي. ولذلك يفضل المحللون سياسات ربح مستقرة. وتستخدم الشركات أحياناً الأرباح لإعادة كميات كبيرة من الأموال إلى حملة الأسهم إضافة إلى ما كانوا يمنحونه عادة على أساس مستمر. وستقوم الشركة بفعل ذلك عندما لا تستطيع إيجاد استخدام أفضل للمال. وربما يكون ذلك بحد ذاته إشارة تدعو إلى القلق. فإذا لم تستطع الشركة فعل أي شيء بخصوصها فربما يكون الوقت قد حان لتغيير في الإدارة والمزيد من التفكير الخلاق.

## الإدارة المالية: « استخدام رأس المال وإدارته »

إن رأس المال محايد. والمهم هو ما تفعله به. وهذا يعني أنه يجب توزيعه بشكل ملائم. ومتى تم توزيع استخدامه فيجب التحكم به. وسوف نبدأ تحليلنا بالطريقة الخطأ، مع الموضوع اللاهب في التسعينات. التحكم بالكلفة.

## التحكم بالكلفة

تفرق الشركات أو تعوم على أساس دقة وصرامة تحكوماتها الداخلية. وهذا يعني في الأساس وضع ميزانية لكمية الكلفة التي يمكن أن تجلبها على نفسها نظراً لتوقعات عائدات معقولة. ويعني أيضاً تخفيض تلك الكلفة لضمان أن هامشاً محدداً قد تم تحقيقه حتى لو هبطت العائدات. وهذا مألوف جداً بالطبع، بسبب الأجراس الجنائزية لهذه الظاهرة التي يأخذ حجمها في الانخفاض.

التكاليف هي التكاليف. أليس كذلك؟ حسناً. ليس بالضبط إذاً يمكن تقسيمها فعلياً إلى فئتين، ثابتة ومتغيرة، والتكاليف الثابتة، أو الفوقية، هي تلك التكاليف التي لا تزول بسرعة حتى لو كان هناك انخفاض في العائدات. وربما تشمل الأبنية، الموجودات الثابتة وحتى الموظفين، اعتماداً على مرونة قانون العمل المحلي. ويمكن إزالتها كلياً بالطبع لكن يرجح أن يحدث ذلك على شكل قطع. فمثلاً، يمثل إغلاق مصنع خسارة كبيرة للمقدرة، ويرجح أن يكلف القيام بذلك الكثير. ولذلك تعتبر تلك الموجودات ثابتة لأن الشركة لن تختار التخلص منها لمجرد أن هناك انهياراً في المبيعات. وعلى العكس من ذلك، فإن التكاليف المتغيرة هي تلك التي تدفعها مستويات فعاليات الشركة، أو -بشكل مباشر أكثر- العائدات. فمثلاً، إذا أوقفت شركة إنتاج السيارات فإنها سوف تستهلك كمية أصغر نسبياً من الطاقة الكهربائية، المعادن والمواد الخام الأخرى. إن المشكلة المتعلقة بالتكاليف الثابتة هي أنها موجودة مهما حدث في عالم التجارة. وإن النسبة التي تحدد أنها بلغت الكثير بالنسبة إلى شركة لتستطيع تحملها هي نقطة «عدم الربح أو الخسارة» ويتم الوصول إلى هذه النقطة عندما تكون الأرباح كافية لتغطية التكاليف الثابتة. والحساب السهل لعدم الربح أو الخسارة هو العائدات ناقص التكاليف المتغيرة مقسمة على التكاليف الثابتة. فإذا كان هذا العدد أكبر من واحد فإن نقطة عدم الربح والخسارة تكون قد تم تجاوزها وأن الشركة تحقق ربحاً. ومنذ أن التكاليف المتغيرة يمكن تعديلها إلى الأعلى أو الأسفل، فإن حجم كتلة الكلفة الثابتة سيكون المقرر الحاسم عندما تكسب الشركة أموالاً أو لا تكسب.

إن حساب مقدار التكاليف الثابتة بالنسبة إلى التكاليف المتغيرة بالنسبة إلى الشركة المعنية ومقارنة ذلك بالنسب الأساسية للمنافس ربما تعكس بعض

الدلائل الهامة عن مدى تنافسية الشركة. وفي حالة شركات الخدمة، مثلاً فإن قدرة الشركة على تحويل الموظفين نحو صفقات دفع مكافآت متنوعة، وبعيداً عن الرواتب الثابتة من شأنه أن يؤثر على قدرتها على تحقيق هوامش مستمرة بشكل هائل على الرغم من الانتكاسات في الاقتصاد. ومن أجل حساب التكاليف الثابتة والمتغيرة فإنك ستحتاج إلى رسم صورة عن «بنية كلفة» الشركة.

إن بنية الكلفة هي ببساطة حجم التكاليف التي تتعرض لها شركة ما، مجموعة مع صنف غير مترابط. ويمكن أخذ البنية الأساسية للكلفة من بيان الربح والخسارة لدى الشركة، وفي أية حال لن يقدم ذلك عادة مستوى التفصيلات اللازمة لتشكيل تحليلك. وإن الشكل ٧، ٢٩ يظهر كيف أنه يمكنك في حالة أعمال خدمة مثل شركة إعلانية التخلي عن تصنيفات الكلفة إلى أقسام يمكن تحليلها من التقرير السنوي.

## نزولاً إلى الحوافز

عندما تصبح بنية الكلفة واضحة لديك يجب أن تطرح بعض الأسئلة الحازمة عن أداء الكلفة النسبي للشركة. وأفضل نقطة تبدأ منها هي إعادة حساب سلّم الكلفة لوحدة من أساس الإنتاج من خلال تقسيمها على حجم الوحدة. وسيكون الإنتاج في حالة وكالة إعلانية هو عدد الإعلانات، وفي حالة صانع سيارات عدد السيارات التي تم إنتاجها. ويجب أن تحول فئات الكلفة آنذاك إلى نسب مئوية. وإن النسبة المئوية لسلالم كلفة الوحدة يمكن مقارنتها عبر شركات، على الرغم من أن الحصول على معطيات تنافسية هو مهمة صعبة (سوف نأتي على كيفية فعلك ذلك حالياً). ثم ستكون قادراً على إدراك أين تعتبر الشركة قد خرجت عن الخط بخصوص التكاليف.

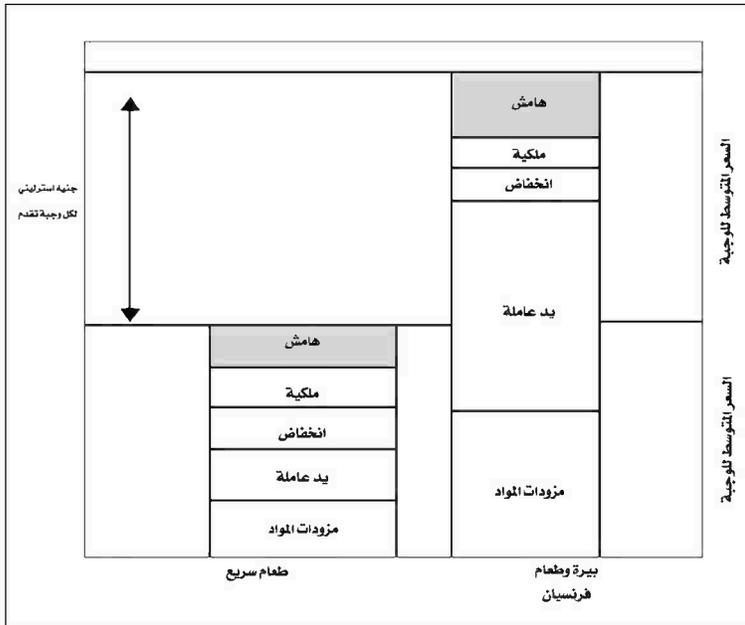
٪ ١٠٠	هامش	هامش
	سقف	إدارة وتمويل
	تكاليف مباشرة	تكاليف الملكية
	الريح والخسارة	سلم الكلفة

الشكل ٢٩, ٧ بنية كلفة عامة مبسطة توضيحية

#### لووكالة إعلانات خيالية

فمثلاً، ربما يكون الأمر أن نسبة تكاليف التوظيف إلى العائدات عالية جداً بالمقارنة مع المنافسين. أو أن تكاليفها الثابتة مفرطة وأن حاجز التسوية لديها عالٍ جداً، مما يتركها عرضة إلى انكماشات اقتصادية. وسوف يشكل سلم الكلفة الأساس لتقييمك فيما إذا كانت الشركة قادرة على المنافسة على أساس السعر أم لا. فإذا كان سلم الكلفة لديها أعلى من ذلك الخاص بمنافسيها فسيتوجب عليها أن تعتمد على المفاضلة لنتاجها أو خدمتها بما يكفي للمحافظة على هامش لائق. فإذا لم يكن باستطاعتها فعل ذلك، فسيتوجب عليها أن تخاطب موقع الكلفة لديها. ويقارن الشكل ٣٠, ٧ بنية كلفة الوحدة لمطعم خيالي يقدم طعاماً سريعاً مع آخر يقدم البيرة الفرنسية والأطعمة في سوهو. ويجب أن يكون من الواضح جداً أن بنية الكلفة لمطعم البيرة والأطعمة تمنعه من التنافس على التسعيرة في حروب الهمبرغر!.

إن سلّم الكلفة سيكون أيضاً اختبار عباد شمس مفيداً لتحليلك لنجاح شركة ما مع عملياتها، تسويقها وسياسة الموارد البشرية لديها. فإذا حصلت على ضعف معين أو بالطبع قوة في تلك المجالات فيجب أن ينعكس ذلك في سلم الكلفة. فمثلاً إذا كانت شركة لبحث السوق تعتمد على إبقاء التكاليف منخفضة لكسب العقود إلا أنها تتبع استراتيجية استئجار مستشارين كباراً للأعمال، فإن الكادر لديها بالنسبة إلى نسبة العائدات سيتأثر بشكل سيء وبالتالي موقعها من حيث الكلفة. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت شركة بضائع استهلاكية سريعة الحركة تنافس بالبضائع ذات الماركة ولكن لديها خط إعلاني منخفض بالنسبة إلى كلفة العائدات وسقف إداري كبير، فإنها ربما تكون قد وضعت الموارد في المكان الخطأ.



الشكل ٧, ٣٠ سلّم كلفة وحدة مبسط وتوضيحي لأعمال

مطعمين عامين

ويعتبر سلّم الكلفة دليلاً على أداء الشركة عبر سلسلة القيمة الكاملة لديها .

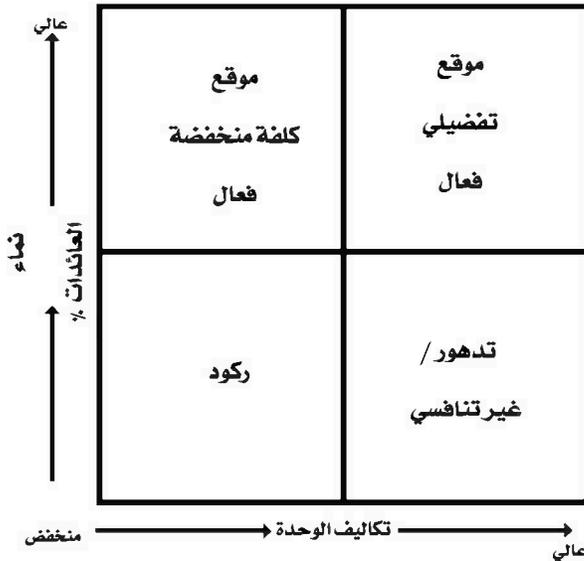
إن التكاليف لا تحدث ببساطة بالطبع. فقد كانت سنوات الثمانينات والتسعينات منشغلة بالتحكم بالصفة المشتركة، بإنقاص الحجم -التأجيل- وضع الحجم الصحيح وكل تعبير لطيف آخر لتخفيض الكلفة (والذي يعكس شيئاً بغيضاً). والمشكلة هي أن الشركة تحتاج إلى تكاليف لإنتاج عائدات. فإذا لم يكن لدى شركة إعلانية ما يكفي من الأفكار الخلاقة فلن تستطيع الإعلان عن عمل. وإذا لم يكن لدى مصنع فولاذ ما يكفي من المقدرة الحرة فلن يستطيع إنماء المبيعات إلا من خلال زيادات في السعر. وإن الشيء الآخر عن العلاقة بين التكاليف والعائدات هو أن التكاليف عادة ما يجب إضافتها قبل أن تتدفق العائدات منها. وإن الفترة الفاصلة بين السبب والنتيجة سوف تختلف بالصناعة، ولكن ربما تكون طويلة في بعض الحالات. فمثلاً، ربما تكون هناك عشر سنوات بين القرار الصادر عن شركة صيدلانية لوضع المال وراء دواء وأول جنيهه يدخل إلى سجل المال. وإن شركة تستثمر بقوة في الإعلانات ربما لا تجني ثمرات أسهم مستهلك متعاظمة فوراً.

وإن من المغري دوماً عدم الانتظار وتخفيض التكاليف فوراً في فترات الركود. كما أن الازدهار حتى النتيجة الأخيرة فوري، وربما تتعب الآلة بالطبع في المدى الطويل. إنك تستطيع ادخار المال من خلال عدم تناول الطعام ولكنك ستموت في النهاية. وإن تخفيض التكاليف بشدة في العديد من الحالات يعيق الآن قدرة الشركات على إنماء العائدات بشكل هام. ويجب أن تكون حذراً من القبول ببساطة بأرقام كلفة منخفضة كشيء جيد بحد ذاته. وإذا كانت مترافقة مع ازدهار في المبيعات التي هي تحت معدل الصناعة إلى حد كبير فمن المحتمل أنذاك أن يكون ذلك قد تحقق على حساب الازدهار.

(انظر الشكل ٧, ٣١) وربما يكون التآكل السريع لأسهم السوق في العديد من الصناعات كارثياً ولا يمكن العودة عنه! وفي حين أن الضغط التنافسي سيستمر في إجبار الشركات على عدم المخاطرة بالنتيجة الأخيرة فإن معظم الشركات سيتوجب عليها أن تركز بالتساوي على إنماء الحد الأقصى إذا كانت ستقدم أرباحاً لاثقة لحملة الأسهم.

## التحكم بتدفق المال

لنفترض أن شركة لديها حجم العمل الكافي لدعم قاعدة الكلفة الثابتة لديها وأن سلم الكلفة هذه تنافسي، فإن القضية الأخرى الكبيرة هي المال. فالمال ليس كالأرباح ولكن المال هو الذي يبقي العجلات في حالة دوران. ولقد ناقشنا كيفية حساب تدفق المال (الشكل ٥, ٢) ولكن ما الذي يجعل تدفق المال جيداً أو سيئاً؟



الشكل ٧, ٣١ علاقة توضيحية بين نماء العائدات

وتكاليف الوحدة في عمل عام

إن أكثر الأسباب شيوعاً لاحتمال أن تعاني الشركة من مشكلات في تدفق المال هو لأن الزيائن لا يدفعون فواتيرهم في الوقت اللازم. وفي تلك الأثناء فإن الشركة ما يزال يتوجب عليها أن تدفع لمزودها على أساس زمني معقول وإلا فإنهم سيوقفون شحن المواد الأساسية. والطريقة المعروفة لمقارنة ميزان ما تدين به الشركة وما تدفعه هو في مقارنة وقت التلقي لسندات القبض عند الشركة ووقت الدفع. ويمكن الحصول على سندات قبض عن طريق تقسيم سندات القبض التجاري على المبيعات وضربها بـ ٣٦٠. ويمكن الحصول على وقت ديونها عن طريق تقسيم مدفوعاتها التجارية على كلفة البضائع المباعة وضربها بـ ٣٦٠. وسيعطيك هذا العدد التقريبي أوقات الدفع التي تدين بها الشركة لمزودها ومدى بطء زيائنها في دفع فواتيرهم للشركة. وستجد في معظم الشركات أن تلك الأعداد متوازنة تقريباً. فإذا كان الميزان سيميل إلى أي من الاتجاهين فمن الأفضل أن تقوم الشركة بالتشديد على مدفوعاتها لأن ذلك سيزودها بالمال. وإذا كانت الفواتير مستحقة بعد شهر من استلام البضائع فربما يعني هذا التماسك لشهرين نموذجياً. وفي أية حال يمكن أن يحمل هذا تكاليف منذ أن المزودين يحتمل أن يطالبوا بفائدة على التأخر في الدفع، وربما يخفضون كمية الاعتماد الذي سيمنحونه إذا تكرر ذلك. وإذا كانت الشركة تراكم فواتير غير مدفوعة من الزيائن، فربما تقع في مشكلة كبيرة. وربما يحدث هذا لأن الزيائن يلاقون صعوبة في التخلص من الناتج. وإن الموضوع الرئيسي الثاني الذي يدفعه المستهلكون هو المخزون. فإذا تراكم الكثير جداً من المخزون غير المباع فإن الشركة ستقع في مشكلات منذ أن المخزون يمنع وصول المال. وأفضل طريقة لمقارنة مدى فعالية إدارة المخزون هي في تقسيم قيمة المخزون على المبيعات وضرب ذلك بـ ٣٦٠ يوماً. ويمثل العدد الناتج الأيام التي بقي فيها المخزون في الشركة. ويعطي هذا شعوراً بالسرعة التي تم تحويل المخزون من خلالها. فإذا كان أحد اللاعبين أكثر بطءاً من الآخر فربما ستعلم أنها تحمل الكثير من المخزون القديم في

دفاترها. وربما يعتبر هذا دليلاً على أن خط النتاج قد أصبح عتيق الطراز وأنه مشكوك فيه من قبل الزبائن. وربما يكون ذلك لأنه دخل في عملية تصنيع رديئة، كما ناقشنا سابقاً.

وبالإضافة إلى سندات القبض والمخزون، فإن معظم الشركات سيكون لديها تراكم في المال النقدي على جانب اليد اليسرى من صحيفة الميزان المالي. إذ يتوجب على كل الشركات الإبقاء على كمية معينة من المال في المصرف لمجرد إبقاء العجلات مزيتة. وربما تتوفر لدى شركة بالطبع كمية كبيرة غير مألوفة من المال بسبب ظروف استثنائية مثل البيع مؤخراً لعمل ما. أو عائدات من قضية حقوق (١) لم تستثمرها بعد. وفي أية حال، وعلى العموم، لن ترغب شركة بإبقاء تلك الكومة لوقت طويل مادامت لن تكسب منها أي ربح وسيدرك حملة الأسهم ذلك سريعاً ويتساءلون ما الذي يجري.

إن ميزان المال النقدي + سندات القبض + المخزون - المدفوعات يسمى «رأس المال الصافي العامل» للعمل. فإذا كان هذا الرقم كبيراً جداً بالنسبة إلى المبيعات والنماء، فإن هذا سيكون دليلاً أكيداً على أن الشركة تسرف في المال. وسيتوجب عليك آنذاك أن تحكم على المدة التي يمكن تحمل ذلك خلالها. وإذا كان تدفق المال سلبياً فسيتوجب عليها أن تضيف رأس مال إضافي لتبقى على قيد الحياة دون أن تراكم ديناً كبيراً جداً على صحيفة الميزان المالي. وستحتاج أيضاً إلى طريق واضح لتحويل تدفق المال إيجابياً من جديد. فإذا كان الدين يتراكم وكان تدفق المال عبارة عن نهر من الحبر الأحمر فستكون هناك مشكلة حقيقية مخبأة.

وأخيراً يجب أن تلقي نظرة على الخط البياني لانخفاض قيمته الشرائية. ويمثل الانخفاض ببساطة الرسم السنوي النظري لموجودات رأس مال مثل الآلات. فمثلاً إذا قامت شركة كيماوية بشراء آلة قيمتها ١٠ ملايين

---

(١) قضية حقوق هي اصدار لحق حملة الاسهم الموجودين بكسب عدد معين من الاسهم الاضافية لكل سهم يحملونه حالياً، ضمن سعر محدد.

جنيه استرليني فسيكون بإمكانها عادة اختيار تخفيض القيمة المقدرة مقابل أرباح خلال عدد من السنين اعتماداً على طبيعة الموجودات. وفي حالة تلك القطعة من التجهيزات، وإذا أمكن تخفيض قيمتها عبر خمس سنوات فإن ذلك يعني رسماً سنوياً مقابل أرباح ٢ مليون جنيه استرليني. ويتم تحديد المعدلات التي يمكن تخفيض قيمة موجودات مختلفة بموجبها من قبل هيئات معايير حسابية في كل بلد. والميزة بالنسبة إلى الشركة هي أن رسم التخفيض سيخفف فاتورة الضريبة للشركة من خلال تخفيض أرباحها الضريبية وبذلك يحسن من تدفق المال لديها عن طريق قيمة ذلك التخفيض الضريبي. وبالنسبة لأغراضنا فإن الأمر الرئيسي الذي يجب ملاحظته هو أن التخفيض عبارة عن وثيقة تفويض لكمية المال التي تستثمرها شركة في موجوداتها الانتاجية. وإن أسهل طريقة لزيادة الأرباح هي تخفيض نفقات رأس المال. وفي أية حال، فإن هذا سيضعف بالتأكيد قدرة الشركة على تحقيق الأرباح المستقبلية وربما يؤدي كلياً إلى استبدالها بمنافس كان قد استثمر في الآلات الرائدة. ويجب أن نقارن -كنوع من الاختبار- رسم التخفيض مقابل العائدات. فإذا كانت النسبة في الشركة التي تنظر إليها منخفضة بشكل لافت بالمقارنة مع مجموعة من المنافسين فإن من شأن هذا أن يثير السؤال حول مدى تنافسية الشركة في المدى الطويل. ومن جهة أخرى إذا كانت عالية جداً فيجب أن تحاول وتجد لماذا خططوا لمثل تلك المستويات العالية نسبياً من الاستثمار.

وسوف نعود إلى مسألة المال النقدي في نهاية هذا الكتاب لأن المال هو الحافز لقيمة مخزون شركة، وقيمة حملة الأسهم هي كل ما نحتاج إلى الاهتمام به. ولكن يجب أن تكون قادراً الآن على فهم ما الذي يحفز ذلك الرقم بشكل أفضل. ويجب أن نكون متفائلين بخصوص تدفق المال مثلما نحن متفائلون بخصوص الأرباح. ولا يعني أن مجرد قيام شركة ما بإنفاق المال الآن أنها ستفعل ذلك خلال السنوات القليلة المقبلة. وربما تكون لاغية لنفقاتها

الإعلانية أو مخفضة لميزانية البحث والتطوير مما يلحق الأذى بأرباحها الضمنية الطويلة الأمد. وإن الأسواق تدقق بالمال الضمني الطويل الأمد لشركة ما، وليس الأداء خلال سنة واحدة، كما يجب أن نفعل نحن.

## التحكم بوحدة العمل الاستراتيجي

توجد لدى جميع الشركات آلية تحكّم داخلية لضمان أن وحدات العمل الاستراتيجي تؤدي عملها كما هو متوقع من قبل الإدارة الرئيسية. ويمكن لنوعية معطيات إدارة داخلية أن يكون لها تأثير هائل على قدرة الشركة على إدارة نفسها بفعالية. وإن انهيار مصرف بارينغز Barings Bank المحترم في المملكة المتحدة بسبب إخفاق إدارته في فهم تعرضها للأسواق الآسيوية إنما هو تذكير ترحيبي. وإن معظم الشركات سيكون لديها نظام تحكّم معقول. فإذا لم يكن لديها كذلك، فإن الأداء الخاطئ والانكشافات المفاجئة أمام الأسواق لا بد وأن تكشف ذلك بسرعة كافية.

إن أول قضية يجب توضيحها هي الأساس الذي تقيس الإدارة الرئيسية بموجبه أداء وحدات العمل الاستراتيجي لديها. وسوف تقوم جميع الشركات بجمع المعلومات الأساسية مثل العائدات، هامش العمل، وتدقق المال النقدي. وفي أية حال، فإنها ستقوم بتطبيق تقنيات مختلفة جداً لمقارنة الأداء النسبي للوحدات. وفي صناعة مكثفة رئيسية، مثل إنتاج أداة آلية، فإن من المعروف أن تجد الإدارة الرئيسية وهي تقوم بتوجيه الأداء القائم على أرباح رأس المال الذي تم توظيفه أو Roce<sup>(1)</sup>. وهي ستقوم بهذا الإجراء لأن المورد الرئيسي للعمل هو الكلفة الثابتة. ومالم يتم تخصيص ذلك بفعالية لتوليد مبيعات بأقصى الدرجات، فإن الشركة ستواجه مشكلة. وعلى العكس من ذلك وفي حالة وكالة إعلانية، هناك القليل من رأس المال المخصص. وإن الأشخاص هم العنصر الأكبر في بنية الكلفة. ولذلك، من المحتمل أن يقوم المدير العام للشركة

(1) Roce ربح مابعد الضريبة مقسم على رأس المال الذي تم توظيفه في عمل ما، وفي هذا الإطار فإن رأس المال يشير إلى قيمة الموجودات المادية مثل الآلات أكثر من أن يشير إلى مجرد المال النقدي الصافي .

بمراقبة وثيقة لكلفة الكادر لديه مقارنة مع نسبة العائدات. فإذا ارتفع ذلك إلى ما وراء التوقعات، فسيكون إشارة إلى أن الأشخاص قد تم توظيفهم بدرجة أقل فعالية مقابل فعاليات توليد العائدات.

وتعتبر إجراءات الأداء الداخلي حافزاً رئيسياً للتصرف الداخلي. فإذا تمت مكافأة مدير إداري لوحدة عمل استراتيجي على أساس الـ Roce فمن المحتمل جداً أن يفعل أي شيء في مقدوره لضمان أنه يحقق ذلك الهدف. وربما يفعل ذلك بضمان أنه يستفيد كلياً من آلاته من خلال الفوز بعمل جديد بطريقة مغامرة، مما سيكون بكل وضوح نتيجة إيجابية بالنسبة إلى الشركة. أو ربما يقوم بتجميد استثمار رأس المال والذي من شأنه أن يعزز أرقامه، ولكن الذي لن يكون جيداً بالنسبة إلى الشركة في المدى البعيد. وبشكل مماثل إن مدير الإدارة الذي يدير قسماً من شركة إعلانية ربما يخفض ببساطة من المبلغ الإجمالي الرئيسي لجعل النسب لديه تتماشى مع بعضها بعضاً. ولكنه سيدمر من خلال قيامه بذلك فرص النمو المستقبلي. ومن أجل أن تكون إجراءات الأداء الداخلي فعالة يجب أن تحث على التصرف الملائم. وفي حالة رجل إعلانات ورجل الأوراق المالية، وبالإضافة إلى الإجراءات التي تم بحثها فربما يكون من الحكمة حفزهما على أساس إنماء العائدات لضمان أن الطرق المختصرة المؤدية إلى نسب جيدة قد تم استخدامها.

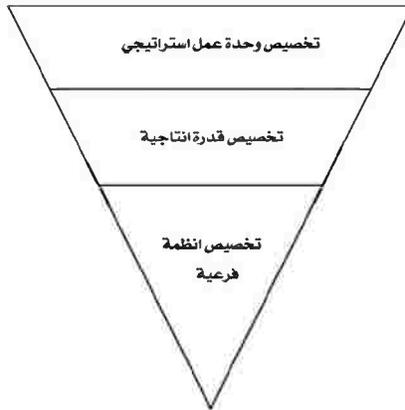
لقد ازدادت حنكة أنظمة التحكم الداخلية بشكل مثير خلال السنوات العشر الماضية، وهي العمود الفقري للاستراتيجية المشتركة. ولقد أدخل العديد من الشركات التي تعتبر فيها خدمة الزبون حافزاً أساسياً للتنافسية إجراءات غير مالية يمكن من خلالها الحكم على أداء وحدات العمل الاستراتيجي. فمثلاً: ربما يمكن تقييم الأذرع التجزئية للمصارف على أساس رضى الزبون. وربما تقوم الخطوط الجوية التجارية بتقييم الإدارة على أساس النسبة المئوية للرحلات التي تصل في الوقت الملائم بالضبط. ويتم استخدام إجراءات

مواجهة - الزبون بازدياد لدعم إجراءات فعالية المواجهة- الداخلية. والسبب سهل: تعتبر الفعالية الداخلية معيار أداء عتبة في حين أن تسليم الزبون هو المكان الذي تميز فيه الشركات نفسها. ويعتبر تحدي أنظمة التحكم الداخلية المعقدة العبء الذي يضعه على أنظمة المعلومات لشركة ما. وهو يتطلب أيضاً حنكة أكثر في مجالات إنشاء خطط التعويض كما سنأتي عليه في قسم لاحق. ويجب أن يكون من السهل نسبياً اكتشاف الأساس بالضبط الذي تقاس به وحدة العمل الاستراتيجي أو الأداء القسّمي. والسؤال الذي يجب طرحه هو إلى أي حد جيد يتم توجيه ذلك لتحسين التصرفات التي ستجعل الشركة تنافسية؟ فمثلاً، إذا كان صانع أحذية فاخرة يقيس الأداء على أساس الـ Roce فهل سيكون لذلك صلة بالحاجة إلى المحافظة على امتياز زبون بارز ونوعية فاخرة؟ وإذا كانت شركة استشارات تركز على كلفة الكادر بالنسبة إلى نسبة العائدات، فهل من المحتمل أن يحسن هذا من مستوى المهوبة التي تحتاجها للحفاظ على موقعها التنافسي؟

## تخصيص رأس المال ، الاستثمار والمكاسب

إذا أُعطيت ١٠ ملايين جنيه استرليني فربما تصل إلى لائحة - رغبية دون الكثير من المشاكل. فإنفاق المال لا يعتبر عادةً قضية صعبة، ولكنه ليس بهذه البساطة ضمن معظم الشركات. فهناك دوماً العديد من الاستخدامات الضمنية المتنافسة لرأس المال. ولكل منها مؤيد يطالب بالاستثمار. وإن تخصيص رأس المال ضمن شركة، يجب أن يقوم نظرياً على الأقل على التحليل ذاته الذي عرّضنا له وحدات العمل الاستراتيجي، وتحتاج الشركة من خلال تخصيص رأس المال إلى فهم قيمة أن أي استخدام له سيعود إلى حملة الأسهم. وستحتاج من أجل هذا إلى إدراك قيمة تدفقات المال التي ستتجهها في المستقبل. والحقيقة بالطبع هي أن معظم القرارات حول أن يتم تخصيص المال تحدث على أساس «عملي» بدرجة أكبر.

هناك تسلسل لقرارات تخصيص رأس المال الذي تواجهه شركة نموذجية. إذ هناك قضية أي من وحدات العمل الاستراتيجية يجب دعمها وذلك في النهاية العليا، وهناك قضية الاستثمار في القدرة الإنتاجية الأكبر في الوسط، وقضية الاستثمار في مواد غير مترابطة في النهاية السفلى مثل آلات منفردة، أنظمة تكنولوجيا معلومات ثانوية أو إعادة تلميع المكاتب (انظر الشكل ٧، ٣٢). ويجب أن يكون كل قرار عرضة لتحليل تدفق المال وذلك من ناحية مثالية. ولكن التحدث عملياً - يجعل أهمية ذلك تزداد بينما يحرك سلم الاستثمار إلى الأعلى. وإن المشكلة التي غالباً ما تواجهها الشركات في مجال اختيار أين تضع أموالها هي الأساس الذي تحكم فيه على الأرباح الضمنية على الاستثمار. ولنفترض أنها تدرك مدى العائدات التي ستنتجها، فإن الجزء القاسي عادة ما يهدأ ليصل إلى «معدل الحاجز» الذي تستخدمه. ومعدل الحاجز هو الأرباح الدنيا على الاستثمار التي تقبل بها الإدارة بالنسبة إلى استثمار ما، وستطبق في بعض الأحيان، ولأسباب تتعلق بالبساطة، معدلاً منتظماً لكل مجالات الاستثمار عبر شركاتها. ولن يكون هذا ملائماً في العديد من الحالات لأن الخطر المرتبط بالاختيارات المختلفة سيختلف إلى حد كبير ولذلك فإن الربح اللازم لجعله قابلاً للتطبيق سيختلف أيضاً.



الشكل ٧، ٣٢ سلم توضيحي لتخصيص رأس المال في شركة صناعية عامة

وإن المشكلة الأخرى التي غالباً ما تحدث هي أن فترة الزمن التي ستعطي فيها المشاريع ثمارها لن تكون هي ذاتها. فمثلاً إذا كان صانع ملابس يواجه اختياراً بين الاستثمار في آلة جديدة لخط قائم من الملابس وقدرة الإنتاج لمجال ملابس جديدة كلياً، فإن المخاطر والوقت الحاسم اللازمين للحصول على ربح سوف يختلفان. إذ أن الخط الجديد للإنتاج ربما يكون سوقاً غير موثوق ويجب بناء ثقة المستهلك. ومالم تقم الشركة ببناء تلك الحساسيات في تقييمها للعائدات على الاستثمار فإن قراراتها ستكون خاطئة. وفي حين أنه من الصعب اختبار عمليات الموازنة الإجمالية لشركة ما، فإنها إذا ظهر أنها تصنع قرارات استثمار سيئة بشكل مستمر فإنها ربما تكون مستخدمة لافتراضات مراوغة.

## نزولاً إلى الحوافز

إن أكثر قرارات الاستثمار أهمية والتي يتوجب على الشركة اتخاذها هي أي من وحدات العمل الاستراتيجية يجب دعمها. وهذا ما يعيدنا إلى نقطة البداية لدينا. هل قامت الشركة بصنع القرارات الصائبة حول ميزان وحدات العمل الاستراتيجية في بنيتها المشتركة؟ هل يمكن استخدام رأس المال بطريقة أفضل في أمكنة أخرى؟ هل يجب على صانع دراجات أن يبيع قسم دراجة الجبال في قمة السوق ويعيد استثمار المال في مجالات مادة ذات تقنية عالية لدراجات السباق؟ إن هذا هو السؤال الذي سنعود إليه في نهاية هذا الكتاب. وإن الشيء الوحيد الذي ربما يتوجب عليك تدقيقه في مجال الطبقات الدنيا لسلم الاستثمار هو رسم استثمار رأس المال الإجمالي كنسبة مئوية للعائدات. فإذا كان هذا الرقم مختلفاً جداً عن ذلك المتعلق بالمنافسين الكبار فإن من الجدير التحقيق المتزايد في المكان الذي أنفق فيه رأس المال أو لم ينفق.

وإن أحد الاختيارات المفتوحة أمام الشركات هو عدم وضع رأسمالها مجدداً في عملها القائم بتاتاً، بل أن تشتري أعمالاً جديدة. وهذا مغرٍ جداً

لسبب واحد جيد. فما دامت الشركة المعنية لديها أرباح إيجابية فوق كلفة أي دين ضروري لشرائها، فإن كسب تلك الشركة سيكون «إيجابياً على مستوى المكاسب» أي أنه سيسهم في الربح المعلن لشركة أم جديدة ولن يتعد عنه. وإذا كانت الشركة قد دفعت المزيد من المال من أجل الاكتساب والذي يفوق قيمتها المسجلة، كما هي الحال في معظم الاكتسابات، فسيتوجب عليها آنذاك ذلك الاختلاف على صحيفة ميزانها المالي كتعبير عن حسن النية. وربما تختار الشركة تخفيض القيمة المقدرة مقابل أرباح عبر عدد من السنوات. ومن أجل أن تكون المكاسب إيجابية، فإن مكاسب الشركة الجديدة بعد دفع الفائدة ستحتاج إلى أن تتجاوز حسن النية في التخفيض. ولنفترض أنها تفعل ذلك، فإن المدير العام يستطيع الاستثمار في مكتسبات ويعزز الحد الأدنى فوراً، مما ينجم عنه تقدير فوري في سعر السهم. ونظراً لأن البديل في الاستثمار في تحسين وحدات العمل الاستراتيجي القائمة ربما لا يثمر أرباحاً تدرجية لبعض الوقت، فإن الحافز للإدارة واضح جداً. اشترط طريقك إلى المجد.

لقد استمر العديد من الشركات في اتباع استراتيجية نماء عن طريق الاكتساب. وذلك لمواجهتها ضغطاً شديداً من حملة الأسهم من أجل زيادة الأرباح. فإذا تم تنفيذ ذلك بطريقة ملائمة، فلا خطأ هناك في الاكتساب وأن ذلك هو جزء أساسي لاتباع أية شركة لقيمة حملة الأسهم. ويرجح أن تكون المكتسبات الجيدة في مجالات يوجد لدى الشركة خبرة فيها والتي ستكون قادرة على الاستغلال بطريقة أفضل وأسرع من ملاكيها السابقين. وسوف «تتعقد» حول الأجزاء القائمة ومجالات الكفاءة. وفي الحالات التي تكون أسهم السوق فيها قد تماسكت فإن المكتسبات ربما تكون الطريق الوحيد للدخول والقابل للتطبيق. ومن المحتمل أيضاً أن يكون هناك عدد محدود فقط من الأهداف في أية فترة من الزمن.

إن المشكلة في تأسيس استراتيجية نماء على المكتسبات هي أن الطريق الوحيد للنماء يرجح أن يصبح الاكتساب. وسوف تُتَّهك الأهداف الجيدة عاجلاً أم آجلاً، وستصبح الأسعار متضخمة، وسوف تسير الأمور بالطريق الخطأ كما هي الحال مع أية مخدرات. وسوف تتآكل قيمة حملة الأسهم في المدى البعيد. وما لم تكن الشركة قادرة على إنتاج ازدهار من موجوداتها الجوهرية، فستحدث مشكلة بوجود مكتسبات أو بعدم وجودها.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

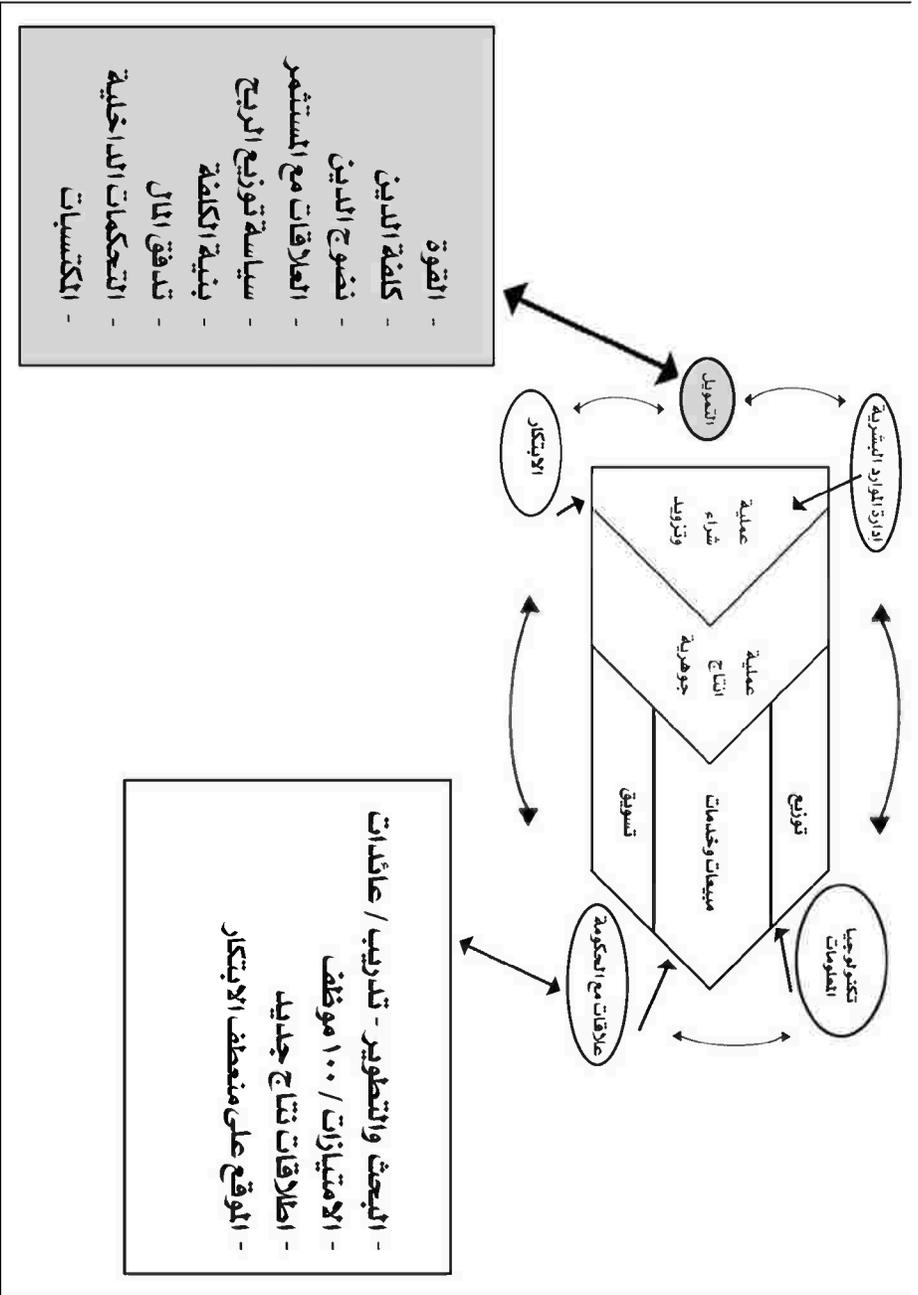
إن السؤال الوحيد الذي يجب طرحه هو ما إذا كنت تعتقد أن الاستراتيجية المالية تعزز الاستراتيجية العملية الشاملة للشركة. فإذا كان لشركة صيدلانية ربح عالٍ في الأسهم ولكنها تبدو أكثر قوة من منافسيها، فهل تعتقد أن المستويات العالية من مدفوعات الفائدة ستسمح لها بالاستثمار بدرجة كافية في البحث والتطوير لتحافظ على مركزها في السوق؟ وإذا كان صانع ألعاب بلاستيكية لديه كمية قليلة من الدين وكان يعيد الكثير من المال إلى حملة الأسهم على شكل أرباح خاصة فهل يبذل من الجهد ما يكفي لاختراع مجال ابتكاري من الألعاب لعيد الميلاد المقبل؟ وإذا كان صانع مصابيح كهربائية متنوعة يتلاعب بسندات تجارية لوحدات صغيرة فهل تعتقد أنه يدعم المجالات الصحيحة باستراتيجيته الاستثمارية؟ إن الشكل ٧، ٢٣ يوجز الحوافز الرئيسية للقيمة في المجال المالي لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما. وهناك عدد من الأمور الهامة ذات الصلة بعملية الإدارة المالية والتي لم نعالجها هنا. فمثلاً، هناك القضية المتعرجة والمبهجة كلياً للضريبة. فمنذ أن الضريبة تمثل حوالي ٣٥٪ من الدخل (على الرغم من أن معدلات العمل تختلف جذرياً من بلد إلى بلد) فمن الواضح أنها مجال توجه الشركات الكثير من الانتباه إليه وتستطيع الشركات من خلال تحويل دين الضريبة بين وحدات العمل الاستراتيجية وعبر البلدان، أن تقلل من واجباتها الضريبية وتعزز الأرباح

مباشرة لحملة الأسهم. ونتيجة لذلك، ربما تظهر شركات مختلفة تتنافس في الأجزاء ذاتها معدلات ضريبية مختلفة تماماً كنسبة مئوية للدخل ما قبل الضريبة. وعلى نحو مماثل، هناك مسألة إدارة العملة والتي تعتبر قضية رئيسية للشركات ذات العمليات المتعددة البلدان. وإن الإخفاق في إعاقة التحركات في قيم العملة ربما يكون له تأثير كبير على رقم الربح والخسارة. وتعتبر تلك المسائل خارج نطاق هذا الكتاب من حيث اختبارها بالتفصيل ولكن ربما يكون لها تأثير حاسم ضمناً على الفعالية التي تكون من خلالها شركة ما قيمة حملة الأسهم.

هناك مشكلة أخيرة مع المال، بالطبع، وهي أن بنية رأس المال سوف تتواجد عادة لشركة بكاملها وليس لوحدة عمل استراتيجي محددة. وما لم تكن شركة ذات نتاج منفرد فمن غير المألوف أن تكون لكل وحدة عمل استراتيجي بنيتها الخاصة لرأس المال. ولذلك، يتوجب علينا دراسة وحدات العمل الاستراتيجية معاً.

## استراتيجية الموارد البشرية: «السحر»

لقد كان رأس المال في الماضي هو الذي يجعل الشركات تنبض بالحياة. والآن، في عصر الأسواق المتطورة لرأس المال، فإن المورد اللامتناهي هو المهارات. وهذا يعني البشر في المصطلحات الفنية الأساسية بدرجة أكبر. وفي ضوء المسائل التي ناقشناها يجب أن لا يكون من الصعب فهم لماذا. إذ أن الاستجابة المتحسنة للزبون، والسرعة المتزايدة للابتكار والممارسات العملية الأكثر مرونة جعلت المهارات المقوم السحري الذي يميز عملاً عن آخر. وإن المشكلة التي تواجه جميع الأعمال فعلياً هي كيفية تطويرها - و ثم - وهو الأقسى - كيفية التمسك بها.



- القوة
- كلفة الدين
- نضوج الدين
- العلاقات مع المستثمر
- سياسة توزيع الربح
- بنية الكلفة
- تدفق المال
- التحكيمات الداخلية
- المكتسبات

- البحث والتطوير - تدريب / عائدات
- الامتيازات / ١٠٠ موظف
- اطلاقات نتاج جديد
- الموقع على منطفح الابتكار

الشكل ٧، ٣٣ موجز حوافز القيمة

ولقد أظهر المزيد من الدراسات أن مستوى إخلاص الموظفين قد تراجع خلال العقد الماضي. ويعتبر تبادل المهن بين الشركات في العديد من الصناعات أضمن طريقة لتحقيق ترويج وزيادات في الأجور، ولقد وصل هذا إلى نسب شائعة بين صناعات الخدمة مثل الصناعة المصرفية والإعلانات، على سبيل المثال. وقد تفاقم تحدي الاحتفاظ بالمهارات من خلال ظاهرة تخفيض الحجم التي استحوذت على أمريكا وأوروبا وحتى اليابان عبر السنوات الخمس الماضية. وإن الأمر غير المتوقع والذي يدعو للسخرية لممارسة كانت النية وراءها هي تخفيض التكاليف هو أنه أنتج - كما يحدث غالباً - حاجة لدفع المزيد للاحتفاظ بالأشخاص المهمين الذين ضمنوا بحكمة تسويقيتهم الخاصة بهم.

إن قسم الموارد البشرية هو المالك الأساسي لتلك القضايا الصعبة. ولقد كانت للموارد البشرية حياة مختلطة عبر السنوات العشرين الماضية. وقد أُنزلت في معظم الشركات إلى وضع المرتبة الثانية أو الثالثة كمزود داخلي. وقد نوقشت نموذجياً بنفس الروح بوصفها العمل الحسابي، وارتبطت بالدرجة الأولى بالمهام الروتينية لدفع الرواتب وعروض التجنيد أكثر من أن تكون مشاركاً في رسم استراتيجية الشركة. وأدى ذلك إلى النظر إلى منزلة المهنيين في الموارد البشرية غالباً على أنها أدنى درجة من أولئك الذين هم في الأجزاء الأخرى من سلسلة القيمة، وغالباً ما تكون النتيجة عبارة عن حركة لولبية نحو الأسفل من شأنها أن تمس في النهاية قدرة الشركة على التجنيد والاحتفاظ. فمثلاً، إن طالبة لم تتخرج بعد من هارفارد Harvard ستتم مقابلتها عند مرحلة ما، من قبل شريك إذا قدمت طلباً إلى ماكينزي، في حين أنه سيكون اختصاصياً في الموارد البشرية -بشكل نموذجي أكثر- في شركة صناعية. إن الإشارة التي أعطيت واضحة جداً.

ومما لا شك فيه أن ذلك خطأ فادح من جانب الشركات التي تعتمد على منزلة العاملين لديها للمحافظة على تنافسيتها. ولقد انشغلت معظم الشركات عبر السنوات الخمس الأخيرة بتخفيض عدد كوادرها دون أن تسبب تمرداً حيث أبعدت نظرتها الشمولية عن هذا الموضوع. والآن وقد زالت الأمور السهلة في العديد من الشركات، فإنها تواجه تحدي النماء كوسيلة وحيدة لتعزيز الأرباح المشتركة. ولكن كيف تستطيع الإنماء بدون أشخاص جيدين؟ وكيف تحصل على الأشخاص الجيدين دون الاستثمار في استراتيجيات موارد بشرية جيدة؟ لقد وجد العديد من الشركات صعوبة لتشكيل استراتيجيات كهذه أكبر مما وجده في تخفيض النفقات.

وفي أية حال، فإن هذا الانعدام في التوازن قد بدأ اصلاحه الآن في الشركات الناجحة. ويرافقه موقف متغير إزاء الدور التقليدي للموارد البشرية. فأولاً، بدأ وضعها يستعيد بعض ما فقده ضمن معظم الشركات. وأصبحت مجالات مثل اتصالات التوظيف أكثر حنكة مما كانت عليه حيث كانت تقوم تاريخياً على نشرات واسعة رخيصة ورسائل منسوخة من المدير العام، وتقوم الشركات بإدخال تلفزيون ومجلات مشتركة للشركة. وتقوم أيضاً بأخذ عملية استتباط المعلومات من مستوى جذورها أكثر من أن تدفع بالتفويضات إلى الأسفل مأخذ الجد بدرجة أكبر. ولقد أخذت مأخذ الجد بدرجة أكبر أيضاً جميع مجالات القيم المشتركة وإدارة الثقافة المشتركة. وعلى العموم، فقد أظهر مستوى الانفاق على الزيادة المفترطة في الفعاليات التي تقع في ظل العلم الطليق لتحريض الموظفين ارتفاعاً حاداً في النماء. لماذا؟ لأن الشركات بدأت تدرك أن الأمر الوحيد الذي من شأنه الحفاظ على الابتكار المشترك، والحفاظ على مستويات عالية من رضى الزبون وتمييز شركة ما عموماً عن أخرى هو نوعية القوة العاملة لديها.

## نزولاً إلى الحوافز

إن المسألة الأساسية التي يجب مخاطبتها هي ما إذا كانت الشركة المعنية لديها رأس المال البشري لدعم استراتيجياتها بفعالية. وهذا يشير إلى

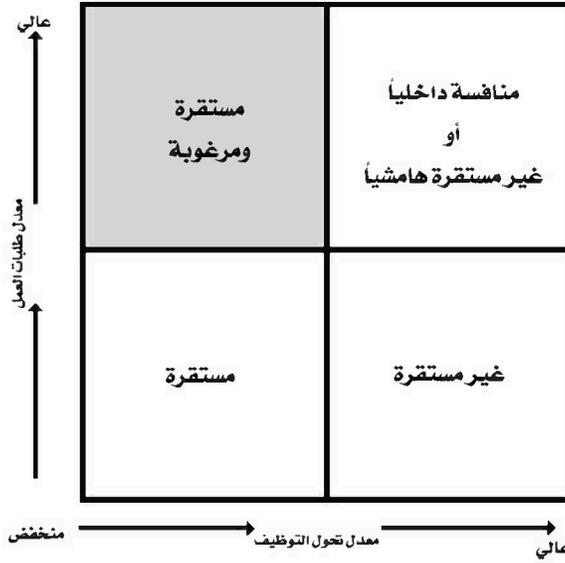
التحريض والمهارات بكل بساطة. فإذا لم تستطع شركة ما أن تلهم الأشخاص الجيدين للقيام بأعمال عظيمة فإنها لن تتفوق على الصعيد التنافسي. هل يبقى الأشخاص الجيدون، وهل يلتحق بهم أشخاص جيدون جدد، وهل يبذلون جهداً بشكل خلاق وفعال؟

دعونا نبدأ بالاحتفاظ. فإذا كانت شركة ما تعاني من تحول في كادرها أعلى من منافسيها فهذا دليل موثوق على أن المعنويات الداخلية منخفضة، وتؤدي المعنويات المنخفضة وبسرعة إلى فقدان الانتاجية، وإذا امتدت إلى المجالات الخطأ فإنها تؤدي إلى فقدان العائدات. وإن التحول يختلف عن تخفيض الحجم. إذ أنه النسبة المئوية للتغيير في الأفراد في سنة عملية طبيعية، ويجب أن تضمن لدى نظرك إلى تلك الأرقام أن وفرة استثنائية ليست مشمولة في هذا الرقم. ويمكن للإحصاءات الخاصة بالثبوت العادي أن تساعد في تحديد تفسيرك للأرقام المتحولة. إلا أن الأرقام المتحولة وحدها يمكن أن تؤدي بك إلى زقافين مظلمين. أولاً إنها متوقفة على قوانين العمل المحلية التي ربما تقيد قدرة شركة ما على تسريح الأشخاص دون كلفة تحريرية. ثانياً. إذا بقي الأشخاص السيئون وغادر الأشخاص الجيدون، فإن التحول المنخفض ربما يعتبر استنزافاً للموارد المشتركة أكثر من أن يعتبر تعزيزاً لها. فمثلاً إذا كانت إحدى الشركات الألمانية والأخرى أميركية فإنهما ستكونان مقيدتين بقوانين مختلفة تماماً فيما يتعلق بتسريح العمال. وربما يكون الأمر ذاته صحيحاً أيضاً فيما يتعلق بشركتين أميركيتين، إحداهما عضو في نقابة عمالية والأخرى ليست كذلك. ففي هذه الحالة، كلما كانت المدة المتوسطة لثبوت الموظفين أطول فإنها ربما تدل على قسوة في العمل مما سيعتبر عائقاً على مستوى التنافس.

وإن معدلات الطلبات هو الذي يكمل أرقام التحول. وتعتبر معدلات الطلب دليلاً ممتازاً لنظرة العاملين إلى الشركة. وإن معدل طلبات نموذجي

لشركة إعلانية من الطبقة الأولى مثل جيه وولتر ثومبسون J Walter Thomp- son مثلاً، يفوق نموذجياً ذلك الخاص بشركة من الطبقة الثانية بعدة مرات من حيث الحجم، والتنوع هي بالطبع أهم من الكمية. وهناك دوماً مسألة من أين تأتي الطلبات. إذ أن معدلات طلبات عالية من جامعات رئيسية يعتبر دليلاً جيداً على النظرة النسبية للمهنة التي تقدمها الشركة. وحقيقة أن ماكينزي، مثلاً، تجند بانتظام ما يزيد عن ١٥٪ من صف المتخرجين لكلية العمل في جامعة هارفارد يعتبر دليلاً جيداً على كيفية النظر إلى الشركة في عالم التجارة في الولايات المتحدة.

وإن العلاقة بين معدلات الطلبات والتحويلات تعتبر دقيقة. ففي الأوضاع التي يكون فيها تحول الموظفين عالياً ولكن معدلات الطلب عالية بالمثل فربما يشير ذلك إلى بيئة تنافسية داخلياً على مستوى عالٍ. وغالباً ما يكون الحال كذلك بالنسبة إلى مصارف الاستثمار، مثلاً التي تحتفظ نموذجياً بهوامش عالية جداً على الرغم من قاعدة موظفين غير مستقرة بشكل واضح. ويشرح الشكل ٧، ٣٤ التبادل بين معدلات الطلب والتحول. والأمر الآخر المثير حول تحول الكادر ومعدلات الطلبات هو أن لها نظيرها التسويقي، والولاء واكتساب الزبائن. ويعلم كل واحد أن اخلاصاً متعاضماً للزبون مترافقاً مع زيادة مستمرة في زبائن جدد إنما هو وصفة مميزة تنافسية. ولا يبدو أن كل واحد يعرف أن الاحتفاظ بتوظيف عالٍ واستئجار ناجح إنما هما أيضاً وصفة مميزة تنافسية. ومما لا شك فيه أن أحدهما يشير للآخر. وما لم تكن لدى شركة ما قاعدة عاملين مخلصين فسيكون من الأصعب بالنسبة إليها أكثر فأكثر أن تحافظ على زبائن مخلصين، ومن شأن العاملین الساخطين أن يسيئوا إلى سمعة الشركة، ويقدموا خدمات سيئة للزبائن، وربما، نوعية نتاج سيئة وإنتاجية منخفضة. ولذلك، ومما يشير الاهتمام، أن الشركات الناجحة يرجح أن تركز الكثير من الانتباه على التسويق إلى زبائنها الداخليين مثلما تفعل مع زبائنها الخارجيين.



الشكل ٧, ٣٤ تبادلات توضيحية بين معدلات طلبات العمل ومعدلات تحول التوظيف في شركة عامة

إذاً، ما الذي يحفز معدلات التحول والطلب؟ الجواب المعتاد هو المال. ولنفترض أن تلك هي المسألة، فإن استراتيجية الموارد البشرية ستكون سهلة. إذ سيذهب النصر إلى من يدفع الأكثر والحقيقة ليست بهذه البساطة. فالمكافأة العالية لا تتلائم ببساطة مع الميزة التنافسية. فإذا استطاعت شركة ما تحقيق معدلات (١) مكافآت منخفضة نسبياً ترافقها معدلات تحول منخفضة في الكادر فمن المحتمل أن تتمتع بالموقع الأرقى، وتستطيع الشركات ذات السمعة الممتازة في السوق أن تحافظ غالباً على الأشخاص برواتب أقل من المعدل اللازم لقيمة مكانة الوظيفة. وسيعمل الناس بدون مال واقعياً في المزايدات العلنية للبيوت الفضة لأنهم يعلمون أن التدريب والخبرة لهما قيمة سوق في حد ذاتهما. وعلى العكس من ذلك. ربما تكون الشركات ذات

(١) إن تقسيم التكاليف الاجمالية للتوظيف على عدد الموظفين سيعطيك الأجر المتوسط التقريبي لكل موظف

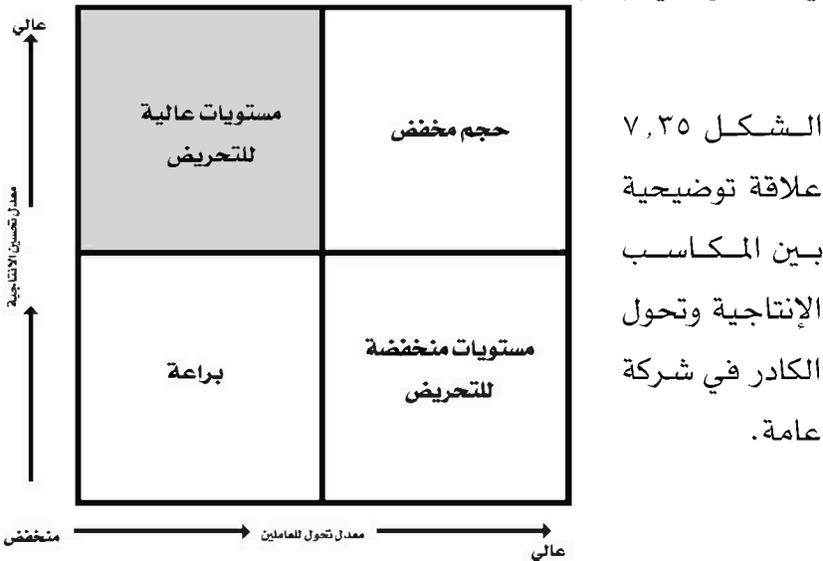
معدلات الأجر الأكثر ارتفاعاً والتحويلات الأكبر مجالاً مجبرة على التعويض لفقدان جوهري للمكانة أو النوعية من خلال دفع أموال كبيرة. ومما يدعو إلى السخرية أن هذا يمكن أن يحدث بعد أن تكون شركة ما قد حاولت ممارسات رئيسية في تخفيض الحجم لتكتشف فقط أن ذلك تركها تعاني النقص في المهارات.

ما هي نتيجة استراتيجية موارد بشرية جيدة؟ الأولى هي الانتاجية أو معدل المددود لكل عامل فيها<sup>(1)</sup> وكلما كانت القوة العاملة محرصة وماهرة أكثر كلما كان معدلها الانتاجي أعلى. فإذا كانت الشركة تحقق نتائج إنتاجية عالية مترافقة مع معدلات جيدة في الاحتفاظ بالعاملين، فمن الممكن آنذاك أن تكون استراتيجية جيتها الخاصة بالموارد البشرية حصيفة. وإذا ترافقت التحسينات الكبيرة في الإنتاجية مع هبوط في عدد العاملين وتحول عالٍ، فإن ذلك الازدهار ربما يكون نتيجة سياسة تخفيض عدد العاملين والتي ستحتاج إلى اختبارها من أجل البقاء. (انظر الشكل ٣٥، ٧). وسوف تعتبر المكاسب الإنتاجية التي تم تحقيقها خلال فترات الاستقرار في قاعدة العاملين علامة أكثر ثباتاً للتنافسية. وتحدث التحسينات في الإنتاجية فقط إذا كان الزبائن يشترون النتاج، وليس من المفيد أن تكون شركة ما ممتازة بإنتاج شيء ما إذا لم تكن ممتازة أيضاً في البيع. ولذلك فإن العلاقة الأخرى التي تشير إلى استراتيجية جيدة للموارد البشرية هي قاعدة زبائن راضية. فإذا كان معدل إخلاص الزبائن واكتساب زبائن جدد عالياً فمن المحتمل أن تكون الشركة فعالة أيضاً في جذب الكادر والاحتفاظ به. وما لم يتوازن الطرفان من المعادلة، فمن المستبعد أن تكون الشركة قادرة على الاحتفاظ بإخلاص الزبائن لفترة طويلة.

---

(1) الإنتاجية هي ببساطة كمية العائدات أو - بشكل بديل - ارباح ما قبل الضريبة التي ولدها كل لعامل أو موظف.

ولقد تحدثنا حتى الآن عن العاملين في شركة ككتلة إجمالية. ونحن مدنبون في ذلك بخطيئة أساسية بخصوص الموارد البشرية، فسياسة الموارد البشرية الجيدة، مثلها مثل استراتيجية التسويق الجيدة، يجب الوعد بها للتجزئة والاستهداف. وكنقطة بداية، يتوجب عليك لهذا السبب أيضاً أن تحصل على إحساس بجميع التنوعات الأساسية للمجالات العملية لسلسلة القيمة بدءاً من التمويل، التصنيع وحتى الإدارة العليا، وهل تختلف المعدلات المتوسطة للتحويل والطلب في الأساس في قسم من كل وحدة عمل استراتيجي؟ وهل تعتبر المستويات المتوسطة للدفع مختلفة بشكل ملحوظ؟ ستكون قد قررت من خلال تحليلك حتى الآن أي من الأجزاء لسلسلة قيمة شركة ما هي الحاسمة بالدرجة الأكبر. وهنا ما ستكون عليه الموارد البشرية أيضاً من درجة الحسم. فمثلاً، إذا كانت معدلات التحويل والتعويض المتوسط منخفضة في مجال التصنيع للاعب في بضائع استهلاكية سريعة الحركة، فربما لا يكون ذلك ضاراً بنفس درجة النشاطات في المجموعة التسويقية. وما لم تكن سياسات الموارد البشرية لشركة ما مستهدفة جيداً وتفضيلية في مجالات حاسمة من سلسلة القيمة، فإن من المستبعد أن تكون على درجة عالية من التنافس. وأما فيما يتعلق بقاعدة الزبون لدى شركة ما، فلن يكون جميع العاملين فيها راضين بنسبة ١٠٠٪.



ويمكن للموارد البشرية أن تتشوش بسهولة مع شركة ما بوصفها صاحبة عمل «مليحة» «لطيفة»، وهذا لا يعني شيئاً بالطبع. إذ يمكن أن يكون صاحب العمل رقيقاً جداً وعلى صواب سياسياً، ولكن إذا لم تحقق الشركة أرباحاً جيدة لحملة الأسهم، فإنها ستتهبط وستصبح القوة العاملة بلا عمل. ومن أجل الحصول على نتائج جيدة يتوجب على شركة ما أن تضمن تراصف السياسات الشخصية مع الأهداف المرغوبة للعمل. ويوجد لدى شركة عادية عدد من قوى الموارد البشرية تحت تصرفها لتحقيق ذلك التراصف وأهمها على الإطلاق:

بنية الموارد البشرية وتنظيمها.

سياسات التعويض والتقييم.

سياسات إدارة المهنة.

استراتيجية التدريب والاتصالات الداخلية.

إدارة بيئة العمل.

وفي عصر أصبح فيه تخفيض عدد العاملين، وسيبقى واجباً إدارياً، لضمان أن استراتيجية الموارد البشرية تقدم ميزة تنافسية طويلة الأمد، فقد أصبح مهمة حاسمة والمهمة الأصعب الوحيدة التي تواجه الإدارة العليا اليوم. ويحتمل أن تشهد السنوات القليلة المقبلة بروز هذه المسألة أكثر فأكثر. فإذا كنت تدرس مهناً، فضع أموالك على استراتيجية الموارد البشرية.

## بنية وتنظيم الموارد البشرية

ربما تكون أهم لحظة وأكثرها علواً بالتأكيد لقوى الموارد البشرية هي بنية المورد - أي كيف يتم تنظيم الناس وتوظيفهم. ولقد بقي هذا الموضوع تحت الأضواء عبر السنوات العشر الماضية مع مجيء «إعادة الهندسة». ولقد بقيت معظم مجالات الأعمال -كلاسيكياً- وتستمر في تنظيم العاملين لديها ضمن اختصاصات عملية تتناسب مع سلسلة القيمة لديها. ويعني هذا أن النتاج أو الخدمة يتم تسليمها من عمل اختصاصي إلى التالي قبل اتمامها، ويشبه ذلك

كثيراً عملية تصنيع العجنة التي ناقشناها سابقاً. فالبحث والتطوير يخترعها، والتصنيع يضخها إلى الخارج، والمسوقون يوصلون مزاياها ومجموعة المبيعات تحملها إلى السوق.

ولقد حثت إعادة الهندسة على مراجعة هذا النموذج التنظيمي بهدف تبسيط عدد الخطوات والإجراءات الداخلية الضرورية لتقديم الناتج. وقد فرض هذا التغيير نموذجياً «نظرة عملية» أكثر من نظرة وظائفية للمنظمة. وتشرط أن العملية يجب أن تملي البنية التي تتبناها الشركة أكثر من أن تملي البنية العملية. وتقوم معظم العمليات بالتجول عبر القاعدة التقليدية للبنية التنظيمية للأقسام الوظيفية. وفي حالة المطالب العملية لشركة تأمين، مثلاً: ربما يعني هذا أنه بدلاً من دعوة زبون ثم تلقيها من قبل عامل هاتف يتم تحويلها إلى استمارة من قبل مكتب، ويتم تسليمها بدورها إلى موظف طلبات، ثم إلى معدل طلبات، وأخيراً إلى موظف إعلانات، فإن شخصاً واحداً ربما يعالج العملية برمتها لمجموعة مستهدفة من الزبائن، وعادة ما يكون الهدف تخفيض عدد الخطوات اللازمة لتسليم الناتج وعدد الأخطاء التي تقع بين المراحل، مما يزيد من سرعة التسليم إلى الزبون وتخفيض الكلفة الإجمالية للناتج أو الخدمة.

## الفرق مقابل الأقسام

لتعميم الأمور إلى حد ما، فإن هذا التفكير يحث على تحول متزايد من الأقسام التقليدية إلى الفرق المتعددة المهارات كقاعدة للمنظمة. ويمكن أن يحمل ذلك الكثير من الفوائد ولكن له قيوده أيضاً. فغالباً ما يشار إلى الأقسام بوصفها سلوات وكأنها تحتوي على سماء. وهي مرتبطة بالنسبة إلى «المهندسين الجدد» بالفشل في التواصل عبر سلسلة القيمة ودفاع البارونيات ذات «الاختلال الوظيفي» من قبل الأشخاص الذين يديرونها. وهذا ليس اتهاماً عادلاً في معظم الأحيان. فالأقسام توجد لأن الشركات بحاجة إلى تطوير

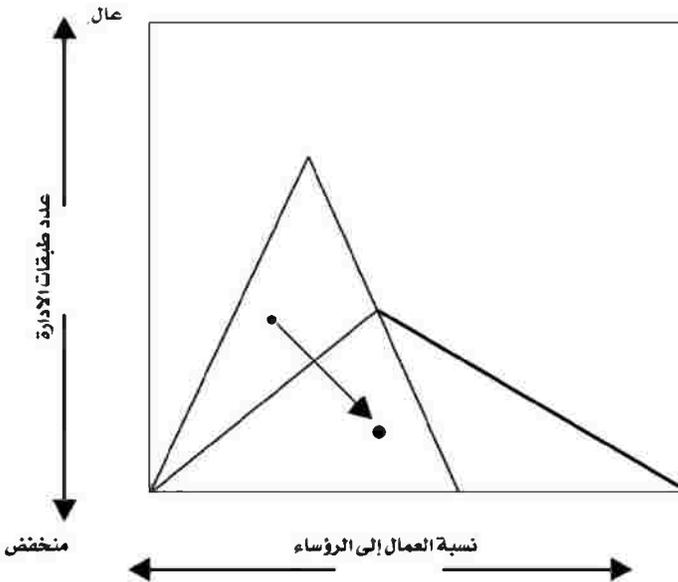
مجموعات مختلفة من المهارات الاختصاصية. وتتم تغذية المهارات الاختصاصية بأفضل طريقة عادة في مجموعات من الأشخاص المتشابهين في تفكيرهم والذين يستطيعون نقل التعلم بين بعضهم بعضاً، ولذلك فإن الحقيقة في معظم الشركات هي أن هناك حاجة لتوازن دقيق بين الفرق داخل الأقسام والمتفاعلة مع بعضها والأقسام ذاتها. وفي أية حال، فإن التآرجح الحالي لرقاص الساعة يميل بوضوح نحو تفضيل الفرق.

وفي حالة أعمال الخدمة، حيث كانت الحركة بعيداً عن بنية الأقسام أكثرها اتساعاً، فإن تلك الفرق سيتم تنظيمها نموذجياً حول الزبائن. وإن الهدف الرئيسي للفرق هي أنه بعملها معاً فإن القلائل من الناس سيكونون قادرين على إتمام المهمات بدرجة أسرع وأدق لأن هناك تسليماً أقل من يد إلى يد بين الأقسام. وإن الإلهام التقليدي الذي سيشعر به أعضاء الفريق هو المزيد من «الملكية» للنتيجة كما يمكن مكافأته على النتائج بشكل أكثر وضوحاً. ولقد قدم التحول إلى الفرق التي تواجه الزبون نتائج في عدد من صناعات الخدمة. وربما أهم شيء، هو أنه سمح لشركات الخدمات أن تتلاءم بدرجة أوثق مع احتياجات زبائنهم. وفي حالة شركة إعلانية تخدم زبوناً عالمياً، وبوجود محترفين مكرسين عالمياً لذلك في كل مكتب خدمي، فقد عنى ذلك تنسيقاً أفضل، نقلاً أسرع للأفكار وتقاسماً أكثر فعالية للمورد عبر العالم. والنتيجة هي عمل أفضل، أسرع وأرخص.

## تخفيض الطبقات

إن التطور في العديد من الشركات والمرتبطة بظاهرة إعادة الهندسة كان «تخفيض الطبقات» أو الرمز «تخفيض الحجم» ويعتبر السلم الهرمي هو البنية الكلاسيكية المرتبطة مع التقسيمية. كما أن أنظمة القضايا الرئيسية التي تحولها الإدارة المتوسطة إلى مهمات للأشخاص إنما تخلق فعلياً النتاج أو تقديم الخدمة في الأساس. والهدف من دور اقحام الناس في الوسط هو دافع

المعلومات نحو الأسفل، وتغذيتها مجدداً نحو الأعلى وبالتالي التحكم بالتجربة. وإن العقيدة الأساسية لإعادة الهندسة هي أن نفاذ المعلومات نحو أعلى وأسفل سلم الإدارة المتوسطة كانت له سلبية كونه بطيئاً ومكلفاً. ولقد شهدت السنوات الخمس الأخيرة إيجازاً حقيقياً في خطوط الإرسال. فالمعلومات التي تنقل دور الإدارة المتوسطة أزيلت جزئياً بسبب الازدهار في تكنولوجيا المعلومات واستخدام الشبكات التي تسمح بتقديم معطيات الأداء مباشرة إلى مكاتب الإدارة العليا حتى على أكبر المستويات التي لا تطبق التمييز. ونتيجة لذلك هناك حاجة أقل لمصدري الأوامر في الوسط، وقد مالت المنظمات إلى الظهور بمظهر «الأكثر تملقاً» كما أن امتداد التحكم بباقي المدراء اتسع بشكل مثير. وقد غيرت أيضاً وبشكل أساسي بنية الكلفة للشركات التي قامت بذلك. (الشكل ٧، ٣٦).



الشكل ٧، ٣٦ تحول توضيحي في البنية التنظيمية لشركة عامة عبر السنوات العشر الماضية

## العمل كشبكة

لقد ترافق تخفيض الطبقات مع التحول من خطوط الإرسال الصارمة إلى المزيد من الممارسات العملية التي شجعت العمل كشبكة. وعلى الصعيد الطبيعي، وإذا تم تطوير فكرة جيدة من قبل مجموعة بحث في شركة عادية، فربما يتم تسليم ذلك إلى التسويق لاختبار إمكانية تطبيعه ومن ثم إلى مجموعة تصنيعية لتختبر مدى التصنيعية في ذلك، وستكون عرضة إلى عملية موافقة جاهدة من قبل كل قسم وفي كل مرحلة. وستكون النتيجة عبارة عن ضياع وقت طويل في إيصال الفكرة إلى السوق بسبب العطالة الداخلية. ومن شأن هذه العملية أن تتناقص بازدياد في الشركات الجيدة من خلال استخدام قوة على شكل حملة مؤلفة من أشخاص تم أخذهم من عبر الأقسام «لتسريع مسار» الفكرة. وتضع الشركات الجيدة توكيداً متزايداً على التعاون بين المجموعات الوظيفية وعلى تعزيز الشبكات غير الرسمية التي يمكنها أن تساعد في تسريع عملية إيصال الأفكار حول الشركة. وغالباً ما تظهر تلك الشبكات وكأنها غير منظمة ولا تحكّم فيها مما يشكل تحديات للشركات التقليدية والمدراء المحافظين. ولقد سهل ذلك دخول أنظمة الاتصالات القوية القائمة على الحاسب الشخصي، بدءاً من التعليقات وحتى الانترنت Notes to Intranet حيث سنأتي على ذكره قريباً.

## التفويض

إن الاتجاه نحو «التفويض» ارتبط أيضاً مع تقصير خطوط الإرسال في المنظمات التي خفضت طبقاتها. وعلى الرغم من أن ذلك ربما يظهر كشكل علاج عطري، فإن هذا يعني ببساطة تنازلاً عن المزيد من مسؤولية صنع القرار إلى الأشخاص الذين هم أقرب إلى الواجهة. ففي حين أن عاملاً على خط يلحم أجزاء سيارة معاً ربما يكون قد اعتمد في السابق على مفتش نوعية لاكتشاف الأخطاء، فإنه ربما يتم تشجيعه في منظمة «مفوضة» على تحسين

النوعية من خلال التزام شخصي. وهناك نظرة متطورة تفيد أنه كلما أعطي العاملون المزيد من سلطة صنع القرار، ضمن حدود معقولة، كلما شعروا بالمزيد من الالتزام لتقديم نتائج رائعة. وإن تخفيف الإدارة المتوسطة جعل من هذا أمراً ملحاً منذ أن قدرة العديد من الشركات على فرض السيطرة حسب القيادة القديمة وأسلوب التحكم قد أصبحت تالفة. وإن الوجه السيء للتفويض هو عندما تتوقع الإدارة وببساطة عدداً أقل من الأشخاص لتقديم المستوى ذاته من إرضاء الزبون دون أية مراجعة أساسية لممارسات العمل. وأما الوجه الجيد للتفويض فهو عندما يسير الاستقلال الذاتي المتزايد لصنع القرار، ومكافآت قائمة على الأداء المتعزز، واستثمار متفق عليه في تدريب العاملين جنباً إلى جنب مع المسؤولية المتزايدة.

## المقاولة

في الوقت ذاته يتحدث كل واحد عن التفويض. ولقد شرعت معظم الشركات أيضاً بإدراك أنها معتمدة على النشاط المقاولاتي على مستوى السوق المحلي لضمان النماء، وهذا ما أنتج فكرة «المقاولة»، وتعني المقاولة ببساطة منح درجة أكبر من الحرية للإدارة المحلية لتقرر الطريقة التي يجب أن يسير فيها العمل الذي هو تحت سيطرتها. ولقد حفز الكثير من الشركات ذات المستوى الإبداعي العالي وبنشاط وحدات عملها الاستراتيجي لتقوم بتجربة نتاج جديد وصياغات خدمة. وإن فكرة تصل إلى المعيار المطلوب في سوق محلي واحد يمكن أن تتوسع بسرعة عبر المنظمة. وهناك استراتيجية استثمار فعالة في العديد من المنظمات لدعم الرواد الداخليين برأس المال بالطريقة ذاتها التي يدعم فيها رأسماليو المغامرة المقاولين في عالم التجارة الخارجي. والأمل هو أن تقديم رأس المال والحوافز لتنظيم مشروعات داخلياً، من شأنه أن يكون في المدى البعيد طريقة أرخص لإنتاج الابتكار من شراء شركات في بداياتها ممن جلبت فكرة جديدة إلى السوق. ولقد تطور تحت مظلة نقابة

«رعاية» عدد هائل من الداخلين الجدد الناجحين، بدءاً من مايكروسوفت Mi- crosft في الولايات المتحدة ومروراً إلى دايركت لاين انشورانس Direct line insurance في المملكة المتحدة. وسواء كانت النقابة حكيمة بما يكفي للمحافظة على رهانها في العمل قبل انطلاقه أم لا فهذا أمر آخر! وإن المقاوله ليست بالطبع اختراعاً جديداً. بل هي ببساطة اسم ظاهرة استخدمتها الشركات الجيدة منذ وقت طويل، أي الميزة التنافسية الاستثنائية التي بحثها كادر حركي بدرجة عالية.

إن معظم ما كنا قد ناقشناه ربما يبدو وكأن الإدارة افلتت أعنتها، ولكن العكس هو الصحيح بالضبط. إذ مالت الإدارة العليا إلى تدقيق الأداء المحلي لتراقب عن كثب أكثر من أي وقت سابق. ولم يكن لديها خيار مع وجود حملة أسهم ناشطين ومحللين مصرفيين يتتبعون أثرها. ولقد جعلت التطورات في تكنولوجيا المعلومات بمقدورها أن تحصل على الأعداد بصورة أسرع وبدقة أكبر بدون توجيهات الوسطاء الداخليين. كما أن بإمكان تلك التطورات تعزيز إدارة وحدة عمل استراتيجي لأنه إذا بدأت تخرج عن الخط فإن الأعداد ستريها ما يحدث بسرعة. لقد أصبح المقود أطول ولكن الشد أقسى فأقصى وأكثر تدقيقاً بالتوقيت إذا ما شردت بعيداً.

وفي الحقيقة فإن جميع التغييرات البنيوية التي ناقشناها إنما حثت عليها الإدارة العليا أكثر من أن يحث عليها قسم الموارد البشرية. ونظراً لكل تلك التغييرات المتعلقة بالأشخاص، وليس فقط بوحدات نظرية أو موجودات مادية، فيجب أن يلفت نظرك كأمر غريب أن لا يكون المحترفون في الموارد البشرية هم عادة حوافز العمل. وإن صورة المحترفين في الموارد البشرية كأوصياء محافظين على النظام القديم لها الكثير من العلاقة بذلك. وفي الحقيقة، فإن التغييرات البنيوية التي تأخذ مكانها في الكثير من الشركات رفضت ببساطة السلم بالنسبة إلى وظيفة الموارد البشرية. ومن الجيد جداً

تخفيض الإدارة المتوسطة ومنح الأشخاص الباقين مسؤولية أكبر ولكن ماذا لو بقي الجميع متحررين من الوهم أو أنهم لا يستطيعون وببساطة السير بسرعة أكبر؟ لقد كان ذلك المشكلة شبه العالمية التي تواجه الشركات التي تمت «إعادة هندستها»، والنتيجة هي أنه بعد قفزة أولية في الإنتاجية، فإن التنافسية تتآكل بسرعة بسبب الاضطراب وفقدان الحيوية للقوة العاملة، وتترك مجموعة الموارد البشرية لتتظيف ما ينجم عن ذلك. وإن الشركات التي وضعت قضايا الناس في جوهر خططها، وطورت التدريب والمكافآت وأدوات التحريض أصابت نجاحاً أكبر من خلال إعادة البنية من جديد. وفي تلك الحالات، فإن نوعاً جديداً من محترفي الموارد البشرية تولوا مواقع على مستوى الهيئة إلى جانب الخبراء الماليين.

## نزولاً إلى الحوافز

كيف تقيّم بنى الموارد البشرية لشركة ما وتأثيرها على الأداء؟ إن أول شيء يجب أن تلتقطه هو الأساس السائد للمنظمة، فهل تتألف الشركة من سلاسل من الأقسام أم أنها تقوم على أساس الفريق؟ وكيف يختلف ذلك عن المنافسين؟ وإذا كانت البنية السائدة ما تزال قسمية، هل هناك أي دليل يوحي أنها أكثر ببطءاً في إيصال النتائج إلى السوق، وأكثر ببطءاً في الابتكار، وأن تكاليف الوحدة لديها عالية أكثر؟ فمثلاً، في حالة شركة إعلانية هناك عدد كبير من التسليمات بين الأقسام وهل تتطلب النسخة النهائية وقتاً طويلاً ليتم إخراجها. وإذا كان صانع ألعاب سي دي روم CD ROM يمضي وقتاً طويلاً لايصال أفكار نتاج جديد إلى السوق، فربما يعود السبب في ذلك إلى زمن التعامل بين الأقسام الوظيفية. وهل تعتقد أن البنية التحتية للشركة التي تقوم بإختبارها ستجعلها قادرة على التقديم إزاء ميزات السوق الرئيسية التي حددتها في تحليلك للصناعة؟ وهل ستؤدي إلى الاحتفاظ وتطوير الأشخاص البارزين؟

إن أحد أوضح الدلائل على البنية هو السلم العمودي. فكم طبقة موجودة هناك في وحدة عمل استراتيجي نموذجية بين مدير الإدارة والعامل على خط الإنتاج؟ ما هي النسب بين عدد المدراء والعاملين على خط الإنتاج أو العاملين الذين يواجهون الزبائن في حالة شركات الخدمة؟ وهل يختلف هذا جذرياً عن المنافسين الرئيسيين؟ ما هي العلاقة التي تعتقد أنها ستكون لهذا مع مستوى التحول بين العاملين على خط الإنتاج؟ وهل يبدو أن هذا يعوق مستوى الإنتاجية الذي حققته الشركة؟ إذا كان عمق التسلسل هو أكبر كثير من تسلسل المنافسين الفوريين فمن المحتمل أن لا يؤدي ذلك إلى فقدان ميزة بنيان الكلفة لديهم فحسب بل أيضاً مستوى الحفز للكادر في أسفل سلم العمل. وعلى العكس من ذلك، فإن الشركة التي تكون فيها الطبقات رقيقة بشكل مبالغ فيه فإنها ربما تمر بوقت صعب لتنسيق عملها بنجاح. وإن البنية الرئيسية الثانية هي أين تقع «المسؤولية» في الشركة، ويمكن أن تعني المسؤولية وبوضوح عدداً كبيراً من الأمور. وأهمها بعض المعيار للحد الأدنى مثل هامش الربح، أي معيار ROCE or ROI أو معيار مالي مساوٍ. ولكن ربما يكون للشركة في الموضع الصحيح عدد من الإجراءات المختلفة مثل الاحتفاظ بالزبون أو معدلات النفاية اعتماداً على الجزء من سلسلة القيمة المعينة. وفي الشركة التي تكون فيها مسؤولية الحد الأدنى بيد كبار جداً فيها فإنها ربما تكون تسلسلاً عمودياً تقليدياً. وفي الشركة التي تكون فيها المسؤولية عند مستوى عدم التمييز بين الأشخاص قرب الواجهة فإنها ربما تكون لا مركزية، منظمة مفوضة بتسلسل منبسط أكثر. وإن الشركة التي أعادت بنيان نفسها حول فرق الوظائف المتقاطعة ربما تكون قد حولت أساس المسؤولية بعيداً عن الجغرافية وحدها إلى عمل عالمي أو وحدات خط إنتاج خدمة. وتحفز المسؤولية تصرفات الأفراد في منظمة ما، وما لم يتغير أساس المسؤولية لشركة ما فإن أي إعادة ذات معنى لبنيتها من شأنها أن تنهار معها.

ومن المعروف بوضوح -عموماً- أية بنية موارد تتبعها الشركات المختلفة. ومن المحتمل أن يكون في الصناعة التي تقوم بتحليلها عدد محدود من البدائل المتعلقة بالخبرة. فإذا كانت الشركة المعنية ليست نشيطة في تنشيط بنائها في طليعة الصناعة، ولم تصنع وظيفة الموارد البشرية بحزم في قلب تلك المساعي، فهناك فرصة جيدة لكونها في عملية تركها وراء الكلل.

## سياسات التعويض والتقييم

يعتبر المال هو الحافز الكبير لأواخر القرن العشرين. وسواء أحببنا ذلك أم لا، فإننا نعيش في عصر مادي بشدة، كما تعتبر بنية التعويض مقوماً حيويًا في جعل أية بنية للموارد تفرضها شركة ما تعمل. وبإمكان العاملين المهرة أن يحاولوا المستخدمين لهم بسهولة في معظم الأسواق، وغالباً ما يكون القيام بذلك هو الطريق الأسرع للترفيه ورفع الأجور. وفي صناعات مثل الإعلانات، فإن الشركات ربما تقبل من جهة ما معدل تحول بنسبة ٣٠٪ كأمر طبيعي، وربما يكون هذا أقل بكثير في بيئة تصنيعية ولكنه هام بالرغم من ذلك. وإن إحدى الطرق الهامة للإبقاء على العاملين الجيدين وتحريضهم هو جعلهم يشعرون أنهم كوفئوا بعدالة على جهودهم.

وإن الملكية هي أقوى حافز للأداء. فإذا كنت في أي شك، قارن فقط مجموعة من الشقق المستأجرة بشارع لبيوت يشغلها مالكون! ولقد ازدهرت مخططات ملكية الأسهم للعامل بسرعة استثنائية عبر السنوات العشر الماضية. ومن بين مكافآت التنفيذيين الكبار هناك المدفوعة منها جزئياً في أسهم أو اختيارات. وقد أصبحت عماد خطط التعويض، وعلى الرغم من تلك التطورات فإن نسبة مئوية صغيرة نموذجياً أصبح لها دعم ذو معنى على صعيد الأسهم العادية في العمل الذي تعمل فيه، وينحصر ذلك في الشركاء في حالة المصارف أو شركات الاستشارات، وهو محدد بالهيئة العليا بفعالية في معظم الشركات الصناعية.

وفي الصناعات التي تكون فيها الملكية مقاسمة فقط على كره، فإن المكافآت غالباً ما توظف كوكيل لتقييد مكافآت الفرد بالحصيلة الاقتصادية التي تلاقىها الشركة. فمثلاً، عادة ما تتجاوز المكافآت الرواتب الأساسية في مصارف الاستثمار، وعلى نحو نموذجي فإن الشركات التي تدفع نسبة أعلى من التعويض الإجمالي على شكل مكافآت متنوعة ستستفيد من مستوى أكبر من الالتزام من قبل القوة العاملة بالسعي وراء تقديم نتائج رائعة للربون. قارن بين الساعات التي ينفقها مصرفي نموذجي بتلك الخاصة ببائع أحذية. وبالإضافة إلى تقديم مكافأة ملموسة على الجهد، فإن الدفع ذا الصلة بالمكافأة سواء على شكل أسهم اختيارات أو مال نقدي يقدم أيضاً للشركة فرصة للتحكم بالتكاليف. وتعتبر الميزات واضحة بالنسبة إلى المستخدم فهو يدفع فقط عندما يبرر أداء الشركة ذلك. فإذا كان ربح السهم الواحد والعائدات لحملة الأسهم قد بدأ بالهبوط، فإن باستطاعة الشركة أن تخفف من الضرر عن طريق التحكم بلائحة الأجور دون أن تدفع عن الزيادة عن الحاجة. ومن خلال تحويل ما كان بند كلفة ثابتة إلى بند كلفة متغيرة فإن مرونة الشركة في التجاوب مع ظروف السوق تزداد بشكل أساسي. وفي حالة مجالات الأعمال المتعلقة بالخدمة حيث تكون الأجور هي البند الأكبر في بنية الكلفة، فإن هذا يمكن أن يمنح ميزة تنافسية عظيمة، ولذلك، يجب أن لا يكون من المفاجئ أن تكون معظم شركات الخدمة وبعض شركات التصنيع قد شهدت تحولاً في لائحة الأجور الإجمالية لديها بعيداً عن التكاليف الثابتة أو المتغيرة. وتتطلب أنظمة التعويض المتنوعة علم منهج للتقييم القوي ولقد كان هذا سهلاً في الماضي. فمديرك يقيمك ويرسل بتوصية إلى الموارد البشرية دون أن تراها وربما لا يكون هناك حتى مجرد لقاء، فهذا هو قوام النموذج الكلاسيكي «قُد وتحكم». ومن الواضح أن هذا النموذج من التقييم سيعطي نتائج عكسية إذا كان أحد أسباب التعويض المتنوع هو لتحريض الأشخاص. ونتيجة لذلك،

يقوم العديد من الشركات بالتغيير باتجاه طريقة أكثر تعاونية للتقييم مع التأكيد على بناء المهارات أكثر من انتقاء الأخطاء. وإن أكثر المظاهر صرامة هو نهج التقييم ٣٦٠ الذي يشمل تقييمك لرئيسك إضافة إلى الطريقة المعاكسة. وتقومان معاً بمناقشة الأحكام قبل تقديمها إلى لجنة التعويض. وإن هذه ممارسة شائعة جداً في البيئات حيث يصنع جميع العاملين إسهام زبون مباشر مثل شركة استشارات إدارية مثلاً. ومهما استخدم النظام، فيجب أن يتم الشعور بأن قاعدة التقييم إيجابية من قبل العاملين إذا كانت ستدعم مخطط تعويض مع عنصر أساس متنوع وهام.

ومن أجل أن يثمر التقييم يجب أن يكون قائماً على معيار ذي معنى، إذ من القسوة أن تلقى مسؤولية خطط التعويض المتنوعة على معيار غير موضوعي، ويجب أن تكون قائمة عادة على دليل اقتصادي يمكن قياسه ولذلك فإن المدراء مع مسؤولية (الربح والخسارة) هم الذين كانوا يتلقون المكافأة الهامة كنسبة مئوية من الأجر الأساسي.

وفي أية حال، فإن الشركات الناجحة تزيد من النسبة المئوية لقاعدة العامل وتكافئ على أساس الأداء. ويعني هذا حتماً أنها تجرب تحويل المظاهر الذاتية مثل رضى الزبون وتعاون المجموعة إلى إجراءات أسمى. فمثلاً، ربما تأخذ تلك الإجراءات شكل تصنيف المستهلك، عدد من البنود المرتجعة أو شكاوي الزبون وذلك في حالة رضى الزبون. وبما أن مسؤولية النتيجة النهائية يتم دفعها إلى الأسفل بالطبع في المنظمة، فإن عملية إدخال مخططات مكافآت أوسع تصبح قابلة للتطبيق أكثر فأكثر.

## نزولاً إلى الحوافز

من الشائع أن الدليل الأول الذي يجب النظر إليه هو النسبة المئوية للعاملين الذين يتمتعون بفائدة أسهم في الشركة. فإذا كان العاملون يمسكون بموقع هام، فيحتمل أن يكون على شكل مخططات ملكية الأسهم للعامل، ما هو

الاحتياط لكل عامل؟ هل هو هام ليكون عاملاً محرضاً لمعظم الكادر؟ في أية حال من المحتمل إلى حد كبير أن تكون الملكية مقتصرة على الإدارة العليا، فهل تمسك برهان ذي شأن؟ وهل تقوم بمراكمة الأسهم أم تميل إلى بيعها دورياً؟ وما لم تكن على استعداد للإمساك بمواقع أساسية في الشركة وتستثمر أرباحها فيها، فلماذا يفعل ذلك المستثمرون الخارجيون؟ يجب عليك أيضاً أن تقدر نسبة التعويضات المتغيرة مقابل التعويضات الثابتة في بنية الكلفة. وفي حين يحتمل أن تبدو الأرقام المطلقة محترمة، يتوجب عليك أن تفحص لترى كيف أن الدفع المتغير كنسبة مئوية من التعويض الأساسي للعاملين على خط الإنتاج يقارن بالنسبة ذاتها للإدارة المتوسطة والعليا. فإذا كانت الشركة التي تقوم باختبارها تكس مكافآت متنوعة على النهاية العليا للهرم في حين أن منافساً قوياً يوزعها بشكل أكثر عدالة، فمن المحتمل أن تخسر الكثير من الأرباح الضمنية للتعويضات المتنوعة.

إن أفضل دليل على التوزيع هو «نسبة التعويض». إذ ستظهر نسبة التعويض المستويات المختلفة المتعددة لأصحاب المنزلة العليا والتي تم تلقيها من خلال الدفع والأرباح مقابل مستوى العمال المبتدئين. وإن نسبة عشرة بين عامل مبتدئ والمدير العام ربما تكون طبيعية بالنسبة إلى شركة يابانية. أما بالنسبة إلى شركة أميركية فإن ذلك ربما يمتد صعوداً إلى عامل قيمته مائة أو أكثر. وإذا ظهر أن الشركة التي تقوم باختبارها لديها مجموعة من النسب الممزقة مقابل المنافسة، فمن المحتمل أن يؤثر ذلك على موقعها التنافسي. وإذا افترضنا أن قاعدة الدفع تتماشى بشكل معقول مع الصناعة، فإن حجم وتوزيع خطط الدفع المتنوعة يحتمل أن يكون لها تأثير مباشر على تحول الكادر.

هناك الكثير من الأقاويل حول مستويات التعويضات للإدارة العليا في صحافة الأعمال عبر السنوات القليلة الماضية. والسبب هو أنه بينما تم تخفيض حجم العاملين، فقد تمتعت الأرباح المشتركة بصعود حاد وجنت

الإدارة العليا المكافآت بالدفع على الأداء. ولذلك فإن انتقال الثروة من القاع إلى القمة كان دراماتيكيًا إلى حد غير مألوف. وكما ناقشنا، فإن ثمرات الكسب المفاجئ لتخفيض عدد العاملين ليست مصدرًا دائمًا للفائدة. ومن أجل تحقيق زيادات في العائدات لحملة الأسهم، يتوجب على معظم الشركات أن تشجع بجهود نماء مركزة. وإن الطريقة الوحيدة لتقديم النمء هي إذا كان العاملون متمسكون بعملهم بحماسة، ويعني هذا بدوره، أن ثمرات العمل يجب توزيعها بإنصاف. ولذلك يجب أن نتوقع طريقة أكثر توازنًا للمخططات المختلفة للتعويض بين الشركات الناجحة عبر السنوات القادمة.

إن القضية الأساسية المتعلقة بالإدارة العليا هي أن ما تدفعه موجه إلى أداء الشركة إلى حد كبير. فإذا كانت النسبة المئوية الإجمالية للتعويضات التي تدفع على شكل مكافآت ذات صلة بالأداء إلى أعضاء الهيئة التنفيذية منخفضة، فلا بد لأجراس الإنذار أن تقرر، وما مدى جودة ظهورها مرتبطة بالأداء الحقيقي للسوق أم أنها مجرد اسم آخر لتسليم مضمون؟ وكم يدفع منها على شكل أسهم أو اختيارات مقابل المال النقدي؟ إذا كان المدراء يظهرون الاستعداد لقبول الأسهم والاحتفاظ بتلك الحصص، فهذه إشارة جيدة بأنهم ملتزمون بتعزيز قيمة حملة الأسهم. ويقوم عدد من وراء الاعتمادات المالية بالتبادل داخل الشركات وخارجها على أساس تعاملات الأسهم لهيئات مدراءهم الرئيسيين.

ويجب أن تحكم أيضاً على حنكة إجراءات أداء الشركة. هل أدخلت معايير تقييم من خلالها نسبة مئوية هامة من العاملين؟ وهل هذه المعايير ذات معنى، في مجال عكسها للتغييرات التي تواجه الشركة في عالم التجارة وفي مجال كونها موضوعية؟ وهل يظهر العاملون وهم يستجيبون لها بشكل إيجابي؟ وما مدى ارتباط المكافآت فعلاً وبإخلاص بتلك الإجراءات؟ هناك أمر واحد مؤكد، فكما أن الماء سيتدفق في النهاية إلى النقطة السفلى، فإن العاملين

الجيدين سيتدفقون إلى المكان الذي يلاقون فيه أكبر تقدير. وما لم تكن عمليات التقييم وبنية التعويض فعالة، فإن أية بنية لمنظمة لن تقدم نتائج مهما كانت محنكة.

## تطوير المهنة

إن تقدم قضية المهنة مرتبط ارتباطاً وثيقاً بقضية التعويض. وهذا ببساطة هو قياس السرعة التي سيلاقي فيها شخص جيد ترفيعاً شرفياً. ومنذ أن الألقاب يرجح أن تكون متماثلة لوظائف متعادلة عبر صناعة ما، فإنها تجعل في مقدور عامل أن يصبح مصدراً ثميناً قابلاً للمتاجرة. فمثلاً، إن كل من له اطلاع حسن على الصناعة المصرفية في الولايات المتحدة، يعلم بوضوح ماذا يمكن أن تفعله شخصية هامة جداً VIP. والنتيجة هي أن معظم العاملين يستطيعون الحكم بدقة معقولة على ما إذا كانوا يتحركون بالسرعة التي يتحرك بها أندادهم في أماكن أخرى.

ويعتمد الترفيع إلى حد بعيد على بنية تسلسل الشركة. فبالنسبة إلى شركة استشارات ذات هرم مسطح جداً ربما يكون الترفيع السريع ممكناً إلى أن تحصل على مستوى أقل من الشريك عندما يكون هناك اختناق. وهذا من شأنه أن يعزز نظام توسيع نفوذ الشركاء وأن يخلق انتشاراً على مستوى أعلى. وربما يكون لشركة أخرى هرم شاهق جداً مما سيؤدي حركة بطيئة نحو أعلى السلم، ولكنه سيخلق مجالاً لعدد أكبر من التنفيذيين الكبار الذين أظهروا التزاماً بعيد المدى بالشركة. وكما كنا قد ناقشنا فإن الاتجاه هو في التحرك نحو بنى أكثر انبساطاً. ويعني هذا أن هناك مجالاً لمكافأة سريعة للعاملين الجدد نسبياً ولكن فرصة ضيقة في وصولهم إلى الذروة. ويرجح أن تميل تلك البنى إلى تعزيز نظام إلى الأعلى أو الخارج، وتجذب أفراداً تنافسيين وتضع علاوة على الأداء.

لا بد وأن يكون قد أصبح لديك الشعور بعمق التسلسل لدى الشركة المعنية. ويجب أن تقدر أيضاً الطول الاعتيادي للزمن بين الطبقات للعاملين الجيدين. وإن عمق التسلسل وسرعة الترفيع ستكون بينهما صلة. وفي أية حال فإن النموذج الذي يلائم الوضع التنافسي لشركة ما بأفضل صورة هو مسألة حالة بعد حالة. فمثلاً، إذا كان لدى شركة صناعات لبرامج العقل الالكتروني خمس طبقات وترفع بشكل نموذجي كل سنتين وكان لدى منافستها ثلاث طبقات وترفع كل أربع سنوات فأى منهما ملائمة بدرجة أفضل للبيئة التنافسية؟ يجب أن ينعكس الجواب في انتقاء العامل وأرقام معدل الطلبات.

## التدريب

لقد اعتادت الشركات أن تدرّب، والآن لا تفعل ذلك. وربما يكون هذا نوعاً من التعميم ولكنه ليس بعيداً عن الحقيقة. إذ تنفق شركة أميركية عادية أقل من ١٪ من عائداتها على تدريب الكادر لديها لماذا؟ لأن الكلفة تصيب الحد الأدنى فوراً ولكن لا تصيب الأرباح لسنتين أو ثلاث سنين. وهذا طويل جداً بالنسبة إلى معظم المدراء الكبار، ومنذ أن معظم الشركات تميل باتجاه الخدمة أكثر من ميلها باتجاه الانتاج، فإن الاستثمار في التدريب يماثل للاستثمار في تجهيزات رأس المال، وهذا يجعل ذلك الرقم المنخفض في الاستثمار مخيفاً أكثر فأكثر.

وهناك فائدتان للتدريب. أولاً، يحسن المهارات في وقت تعتبر فيه مهارات العامل هي العامل التفضيلي الرئيسي لمعظم الشركات. ثانياً، إنه فائدة شخصية للعاملين ومعرض ضمناً مثله مثل المال في المراحل المبكرة. ويذهب الناس في الولايات المتحدة إلى بي وجي J&P لتلقي أفضل تدريب في إدارة الماركة، والي جيه بي مورغان J P Morgan من أجل الدخول الناجح المربح في مصرفية الاستثمار، وإلى جيه والترتومبسون J.Walter Thompson بوصفها جامعة للإعلان. ولقد نبذت الشركات التدريب في جزء منه بسبب

خيبة الأمل مع التحرك المضطرب المتزايد للعاملين، ولأنها غالباً ما تشعر أن بإمكانها شراء المهارات من الخارج بدرجة أكثر فعالية من إمكانية خلقها في الداخل. إن هذا قول يصعب دحضه عندما تعتبر مدة التثبيت لتدريب متخرجين حديثاً ثلاث سنوات في معظم الصناعات. وإن الشركة التي تدرّب تميل إلى أن ينظر إليها كأرضية اصطياد مشروعة للموهبة من قبل الآخرين.

وعلى الرغم من حدوث تحرك مضطرب للعاملين، فإن تأثير التدريب على الأداء التنافسي الطويل الأمد يعتبر واضحاً، إذ أن معدل الخمس سنوات من التحرك بخصوص التدريب كنسبة مئوية للمبيعات من قبل شركة ما ربما يترابط مع إنتاجية العاملين ومعدل ابتكار السوق الذي تحققه. وتقوم الشركات الجيدة بتوجيه انفاقها بعناية. وسيكون موزعاً -على نحو نموذجي- عبر التسلسل أكثر من أن يكون مركزاً بإفراط على مستويات الدخول حيث يحتمل أن يكون الاضطراب بأعلى درجاته. ويوحي النماء الكبير في برامج التدريب التنفيذي في منتصف المهنة بأن معظم الشركات تدرك هذه الحقيقة.

وتتزايد أهمية التدريب تلك بشكل مثير مع التغيير في البنى التنظيمية ونماذج العمل. فإذا كان عالم أبحاث في شركة صيدلانية قد عمل مدة ٣٠ سنة في مختبر منعزل، وطُلب منه فجأة العمل كعضو في فريق مع ممثلين من التسويق والتصنيع، فإنه سيحتاج إلى مهارات جديدة سريعاً. وعلى العموم، فإن عملية إزالة الطبقات وكذلك التفويض بجبر العاملين على إجادة مجموعة أوسع من المهارات، وبخاصة اكتساب أساسيات الإدارة المالية.

ومالم تكن الشركات على استعداد لإعادة استثمار المدخرات التي جمعت من مشاريع إعادة البنية في تطوير تلك المهارات، فإن الدليل يشير إلى أن ميزة الكلفة الجديدة لن تستمر طويلاً.

## نزولاً إلى الحوافز

إن الطريقة السهلة لمعرفة ما إذا كانت شركة ما ملتزمة بالتدريب هي حساب إنفاقها المتوسط لكل عام مقابل المنافسين الرئيسيين. وإذا كان من الممكن اكتشاف توزيع الإنفاق عبر سلسلة القيمة فسوف يكون ذلك دليلاً جيداً حول ما إذا كانت توجه الإنفاق حيث يمكن كسب أكبر ميزة تنافسية.

### الاتصالات الداخلية

عند نهاية اليوم - وعندما يريد المدير العام تقديم استراتيجية، فإن الشيء النافع الذي يجب أن تحركه في الاتجاه الصحيح هو العاملون، والعاملون ليسوا مثل المصانع أو المستودعات. إذ يجب ملاطفتهم والتودد إليهم وكسبهم. وتعتبر الاتصالات الداخلية إحدى الأدوات الحاسمة في سلاح المدير العام لجعل ذلك يحدث. وهي تعتبر أيضاً إحدى تلك المجالات مثل العلاقات العامة: ثقب أسود يصب فيه التنفيذيون بتردد المال في سنة، ثم، يستعيدونه في السنة التالية بعد شعورهم بخيبة الأمل. وقد اتخذت - تاريخياً - شكل نشرات، كراسات، فيديوهات رسائل إخبارية أو أنظمة «موجز الفريق»<sup>(1)</sup> وذلك من قبل العاملين ذوي الدرجة المنخفضة. ولقد كان الاتجاه السائد للاتصالات إلى الأعلى فالأسفل، كما أن الفلسفة التي تحفزها مالت إلى أن تكون تحكّم وقدّ. وعلى الرغم من وجود تطور مستمر في استخدام تقييم العامل لاستتباط مزاج وآراء القوة العاملة، فإن مثل تلك الأدوات لم تبدأ بصياغة طبيعة الاتصالات الداخلية بشكل واقعي حتى وقت قريب.

وفي أية حال، كان دور الاتصالات بين العاملين يتغير بشكل مثير عبر السنوات الخمس الماضية. ونتيجة لتآكل وظيفة الإدارة المتوسطة، وجد المدراء الكبار أنفسهم بدون أحد في الوسط ليقوم اتصالات مع العاملين. ويحدث هذا في وقت تمنح فيه مجموعات العاملين ضمن وحدة عمل استراتيجي استقلالاً

(1) موجز الفريق هو نظام اتصالات على شكل سلسلة يشمل مجموعات العاملين المجتمعين لمناقشة القضايا الموضوعة مسبقاً.

ذاتياً متزايداً لتقرير استجابتهم التكتيكية لظروف السوق المحلية. والنتيجة عبارة عن حاجة متنامية لتقوم الإدارة العليا بإعادة الاتصالات الداخلية أو تجد نفسها في رئاسة شركة تذهب بعيداً عن الاستراتيجية المشتركة. ولقد أصبح هذا الوضع قاسياً بصورة خاصة في أعقاب مساعي إعادة الهندسة، إعادة البنية، وتخفيض الحجم. وتحتاج كل هذه التغييرات إلى دعم العاملين لوضعها في مكانها المناسب. ولقد بقي العاملون وفي معظم الحالات مشككين بالتغير بدون وجود حشود من المدراء في الوسط لإيصال الرسائل بوضوح. والنتيجة هي صعوبة كبيرة في تطبيق البنى والعمليات الجديدة. لقد تم الاعتراف بشكل واسع أن حوالي ٨٠٪ من مساعي إعادة الهندسة قد أخفقت. وقد حدث ذلك بالدرجة الرئيسية بسبب فقدان التزام العامل. ويعني هذا عادة أن الأسباب الداعية إلى التغيير لم يتم إيصالها بالشكل الملائم. وربما يعني أيضاً أن الاتصال كان باتجاه واحد.

وليس من المفاجئ أن هناك اندفاعاً في الإنفاق في مجال اتصالات العاملين بما أن كبار التنفيذيين توصلوا إلى إدراك أهميتها بالنسبة إلى نجاحهم. ولقد تم رفع درجة التصميم لتصل إلى أشكال أكثر حنكة من التقديم مثل التلفزيون المشترك وأنظمة المذكرات القائمة على الحاسب الشخصي. ومع ذلك فقد مالت إلى فقدان حنكة الاتصالات الخارجية. وليس هناك آلية راسخة لقياس فعاليتها. وتعتبر التقارير الخاصة برضى العاملين مضللة على نحو رديء لأسباب واضحة. وكذلك من الصعب التحكم فيها إذ يطور العاملون آراء حول مستخدمهم قائمة على مدى واسع من المصادر، بما في ذلك وسائل الإعلام الموجهة إلى الزبائن مثل الإعلانات التجارية. وهي تمتد إلى مدى واسع من النشاطات التي تقع في مناطق مختلفة من الموازنة، بدءاً من التدريب وحتى العلاقات العامة المشتركة. ومالم يكن هناك بطل في الشركة، يبدو من الصعب عادة إيصال رسالة مستمرة.

وبصورة عامة، فإن الإدارة تميل حالياً نحو عدم النظر إلى العاملين بوصفهم مجموعة من الزبائن. وعادة ما تعكس الاتصالات الداخلية ذلك. وكم تلقيت من المذكرات المملة من المدير العام حول قضية ما نظرية كان قد تم دفنها نصف دفن في الحديث - المخادع. وسيتغير هذا في السنوات القليلة القادمة بين الشركات الناجحة بما أنها أدركت أن إغراء العاملين هام بنفس درجة افتتان الزبائن. وأن الكثير من المهارات ذاتها الخاصة بالاتصالات يمكن نقلها بين الجمهوريين.

وإن الدعوة المرتقعة والواضحة لهذا التغيير هي الحديث كله عن قيم، ثقافة، وهوية مشتركة. وكلما أدركت الشركات بحكمة أكبر أن إخبار العاملين ببساطة عن نوايا الشركة وحتى لو تم ذلك بطريقة لطيفة فإنه لا يقرر التصرف. وبدلاً من ذلك، ركزت الشركات على إيصال مجموعة من القيم التي تجسد الأفكار الكامنة وراء الاستراتيجية المشتركة بشكل أكثر تحريضاً. وعادة ما يكون التعبير عن ذلك في شعار الشركة. وهو تصميم موادها المطبوعة ومادة عرضها إضافة إلى طبيعة بيئة العمل ذاتها. وربما تأخذ حتى شكل أنواع معينة من اللغة وقواعد تحكم بنية المذكرات. وإن الفكرة وراء القيم والثقافة هي أنها ربما تعمل كقوة ملزمة موحدة الشركة وراء أهداف مشتركة حتى لو لم يتم إعلان هذه الأهداف صراحة. فمثلاً، تعتبر فكرة الخطوط الجوية البريطانية رمزاً يعكس قيم النقابة أمام العاملين فيها، والتي تشير إلى صلابتها ومصداقيتها. وعلى العكس من ذلك فإن فكرة فيرجن Virgin تجسد مجموعة من القيم ذات الصلة بانفتاحها، نشاطها، وخدمتها. وتعتبر تلك الاستعارات غير المباشرة عادة شكلاً أكثر قوة للاتصال من الكلمات على صفحة ما. ومما يثير الاهتمام، أنها عادة ما تكون ذات صلة بالمستهلكين بنفس درجة صلتها بالعاملين، وتربط بالتالي بين المجموعتين معاً.

## نزولاً إلى الحوافز

يجب أن تحاول اكتشاف كم تتفق الشركة المعنية على الاتصالات الداخلية كنسبة مئوية للمبيعات وذلك كنقطة بداية. ومنذ أن ميزانيات القطع المختلفة من الكعكة هي غالباً ما تكون في ظل تحكم منفصل، فإن هذا ربما يكون رقماً من الصعب معرفته. وهو لا يعطي أيضاً شعوراً بمدى تأثيره. وإن أكثر الطرق معلوماتية لمعرفة فعاليته هو مقابلة عدد قليل من العاملين على خط الإنتاج واختبار مدى جودة إعلامهم حول استراتيجية الشركة ومدى شعورهم بالالتزام تجاه خدماتها. ويجب أن تحاول أيضاً الحصول على معرفة ما إذا كانوا يستطيعون تبيان قيم الشركة، ووصف ثقافتها. وكلما كان فهمهم للشركة أفضل واهتمامهم بها أعظم كلما كانت عملية الاتصالات الداخلية أفضل. وإن الطريقة التي ستتحسن فيها الاتصالات الداخلية لشركة ما عبر الزمن، هي إذا كان هناك نظام قوي مصقول للإدارة للحصول على تغذية ارتجاعية من خط الواجهة. وتعني الاتصالات طريقتين وليس طريقاً واحداً. فهل هذا ما تفعله في الشركة التي تقوم باختبارها؟

## بيئة العمل

لا أحد يحب أن يعمل في فوهة جحيم. ويمكن أن تكون نوعية تنظيم العمل فائدة عاطفية رئيسية للعاملين. ومن المؤكد أنه إذا كانت الأجور على مستوى تنافسي، فإن نوعية فسحة الوظيفة يمكن أن تكون عاملاً تفضيلاً حاسماً يسمح للشركات بجذب الأفضل والاحتفاظ به. وهذا معروف باسم: «عَرْض مكتب الزاوية». وبالإضافة إلى ذلك فإن الطريقة التي تستخدم فيها الفسحة ربما يكون لها تأثير هام على فعالية تدفقات العمل، ونقل المعلومات والأفكار حول الشركة. وإن الحنكة التي تشكل فيها الشركة فسحة عملها تعتبر حافزاً هاماً للتنافسية.

وتعتبر تكاليف الاستئجار والصيانة لدى معظم أعمال الخدمات الرقم اثنين في بنية الكلفة بعد الرواتب. وهذا ما ركز الأذهان على رقم واحد رئيسي، هو أمتار مربعة لكل عامل. ولقد اتبعت الشركات استراتيجيات متنوعة لتخفيض هذه النسبة -ولا سيما في حالات تكون غير قادرة من خلالها على العودة إلى أماكن أرخص بسبب قيود الاستئجار- أو لأن ذلك سيمثل فقداناً لميزة تنافسية. وأكثر الاستراتيجيات شيوعاً هي إزالة جدران مكتب فردي لخلق مجالات تصميم مفتوح. ومن شأن التحول من المكاتب المنفردة إلى تصميم مفتوح أن يخفض من نسبة مدى المكان بحوالي ٤٠٪ إذا لم تكن هناك قيود بنوية مثل الجدران الثابتة أو الأعمدة. وإن التكتيك الثاني الشائع هو التحرك بعيداً عن المكاتب المخصصة. ففي معظم عمليات الخدمة أو عدم التصنيع يشغل العاملون حوالي ٢٥٪ فقط من المساحة في أية لحظة واحدة. ونتيجة لذلك، فإن التحول إلى «التكثيف المكتبي» أو «الفندقة» كما تسمى بتعبير لطيف يمنح الفرصة -نظرياً- لتخفيض استخدام المساحة من قبل المزيد من العدد الوافر. وأخيراً تقوم الشركات بالتشجيع المتزايد للعمل المنزلي في بعض الصناعات والذي تم تسهيله بتطور شبكات الكومبيوتر وتداول أشرطة الفيديو.

وإن الاعتراض المألوف على ذلك هو أن الكلفة والإنتاجية للعاملين في مساحة ما يمكن تبادلهما إلى حد ما. وفي الوقت الذي تهبط فيه المساحة المربعة بالأقدام لكل شخص، فكذا يحدث لنوعية البيئة. وكما يحدث فإن التحرك نحو مكاتب تصميم مفتوح قد سهّل عمل الفريق ودعم لهذا السبب تحولاً بنوياً للمورد في المنظمة مما يزيد من الإنتاجية. وعلى نحو مماثل، فإن التكثيف المكتبي يدعم استراتيجية تهدف إلى الحصول على أكبر عدد ممكن من الناس على الطريق ومواجهة الزبون. ولا بد أن يكون ذلك ممكناً على الصعيد المثالي، وذلك من أجل تخفيض تكاليف العقارات لكل عامل ورؤية ارتفاع ثابت في الإنتاجية الأساسية.

إن الكلفة يحفزها المكان بقدر ما يحفزها عدد الأمتار لكل شخص. وهناك مكان مفضل لدى معظم الصناعات. فمثلاً، ينعقد العمل المصرفي الاستثماري في الولايات المتحدة حول وول ستريت Wall Street. وبالنسبة إلى مصرف استثماري يوجد في ضواحي كونكتيكت Connecticut فإن ذلك يشكل خسارة كبيرة للميزة عندما يتعلق الأمر باستئجار العاملين والاحتفاظ بهم. وربما يظهر تبادل المكان وكأنه أمر سهل، أي كلفة كل متر مربع. وأنت لا تستطيع الحصول على مكان عظيم ما لم تدفع ثمن ذلك. وفي أية حال، فإن التبادل لا يعتبر عادة شيئاً مستقيماً، إذ أن المكان لا يتلاءم بالضرورة مع نوعية بيئة العمل. ويمكن أن يسمح تخفيض تكاليف الأجرة للوحدة بتكبير المساحة لكل عامل وإنفاق أكبر على تحسين مستوى البيئة الداخلية. وهذا هو القرص المُلحى الذي يقدمه العديد من الشركات التي تعيد إقامتها خارج المدن. والسؤال هو: هل يفوق هذا ميزة المكان؟

## نزولاً إلى الحوافز

إن أهم شيء حول التصميم والموقع لمساحة ما هو أنه يجب أن يدعم المورد والبنية التنظيمية المخصصتين بالدرجة الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية في العمل. فمثلاً، إذا تحركت شركة إعلانية باتجاه فرق تقاطع وظيفي لتخفيف الوقت الدوري اللازم لتقديم إعلان، فمن المستبعد أن يعمل ذلك بشكل ملائم إذا كان الداخل مكوناً من مكاتب فردية. وما يزال الناس يميلون إلى العمل لوحدهم وإلى وضع أنفسهم على طوابق الأقسام الوظيفية. وعلى نحو مماثل، إذا كانت شبكة العمل غير الرسمية وذات الأهمية القصوى والتي هي لصانع أحذية رياضية موجودة بين التسويق والبحث والتطوير، فربما لا يكون ذلك هو الترتيب الأفضل للعقار إذا كانوا يعملون خارج الأبنية الواقعة على النهايات المقابلة للمدينة. ومن خلال تحليل للشركة المعنية يجب عليك أن تمارس بعضاً من الحكم الموضوعي، فالأجزاء الداخلية أساسية، ومن السهل

نسبياً أن تحكم على تصميم منشط من تصميم فقير. وإن Chiat Day في البندقية Venice، كاليفورنيا California يبدو مختلفاً جداً عن شركة حسابات ميدويست Midwest. ولكن أي منهما يلائم الاحتياجات الداخلية للعاملين؟ إسأل نفسك وأنت تقارن بين القسم الداخلي للشركة التي تقوم بتحليلها وشركة أخرى منافسة أي منهما تبدو أكثر جاذبية لك كزبون وكعامل؟ ثم اكتشف كم تبلغ تكاليفه. وإن معظم الشركات تتعرض لضغط متزايد لتخفيض تكاليف العقارات. ومالم تستطع إجراء تحسين كبير بأداء المكان في حين تخفض تكاليف الوحدة فمن المحتمل أن يتم إغراؤها - عند نقطة ما- بالذهاب إلى الاختيار الأرخص. ويحتمل أن يؤدي الاختيار الأرخص إلى تآكل التنافسية بسرعة مذهلة. ولا سيما في حالة منظمة خدمية.

### تحذيرات (فقط في حالة بدا وكأننا نقول إن كل واحد

#### يجب أن يحب الآخرين...)

لقد دافعنا عن فوائد الالتزام من قبل العاملين بحماسة غير مقيدة. وهناك بالطبع جانبان في أي عقد، فماذا عندما تريد شركة ما التخلص من العاملين الفائضين أو غير المؤدين؟ إن هذا يحتمل أن يكون قضية رئيسية في العديد من الأسواق والعديد من الصناعات. وإن صرامة العمل لها التأثير ذاته للحواجز العالية للخروج، فهي تؤدي إلى هبوط لولبي للمعايير التنافسية بشكل مؤكد بنفس درجة سوء استراتيجية موارد بشرية

### صرامة العمل

في مجال مقارنة شركتين تتنافسان في بلد واحد، فإن مصدر أي صرامة في العمل يحتمل أن يكون مستوى النقابية لقوة عاملة مقابل أخرى. فإذا توجب على شركة أن تنغمس بين الحين والآخر في مساومة جماعية ولم يكن منافسها الأقرب كذلك، فإن الأولى ستكون آنذاك في حالة خسارة تنافسية. ومن شأن ذلك أن يمنعها من تكييف بنية الكلفة لديها خلال

التغييرات الحاصلة في السوق. و الأمر الأهم، أن ذلك سيمنعها من فرض سوق داخلي تنافسي من شأنه أن يشجع الأفضل ويستغني عن الضعيف. فمثلاً، إذا رغبت شركة في إدخال نظام أجور مع نسبة مئوية كبيرة من الدفع تتوقف على أداء الشركة، فإن الشركة النقابية يحتمل أن ترى هذا وقد تمت إعاقة في حين أن الشركة غير النقابية لن تواجه مقاومة منظمة، ولقد تم إيجاد النقابات في أواسط القرن التاسع عشر لسبب وهو: منع الإساءة للقوة العاملة من جانب الإدارة. ويمكن للمدراء غير الدقيقين أن يقطعوا جزءاً من التكاليف من خلال تخفيض القوة العاملة أو تجميد الرواتب. ويمكن لهذا أن يزيد من قيمة الأسهم زيادة كبيرة في المدى الفوري، لكنه سيؤدي سريعاً إلى تآكل في القيمة إذا تم كبح تحريض العاملين. وإن طريقة التحدي لكادر الإدارة يعادل الإدارة السيئة في العديد من الحالات، ولذلك فإن الشركات التي تعاني من مشكلات نقابية منتظمة هي غالباً الشركات التي أسيتت إدارتها وتحتاج إلى إعادة بنية أساسية نظراً لمرور سنوات من عدم الفعالية. وتعتبر النقابية عرضاً بقدر ما هي قضية.

ولنفترض أنه ليست لديك رغبة في أن تغرق نفسك في أجزاء من قانون التوظيف المحلي. إن أفضل طريقة لمقارنة شركتين في مجال مرونة العمل هي ببساطة مقارنة مستوى النقابية بين الشركتين، ثم اسأل عن عدد اللحظات المسجلة من المساومة الجماعية عبر السنوات الخمس الماضية. وما دام هناك عدم اختلاف رئيسي بين الشركتين، فإن الصرامة البنوية للعمل لن تكون قضية.

### معدلات نسبية للعمل

إن الأمر الأكثر أهمية في اقتصاد عولمة هو الميزة التفضيلية التي تتمتع بها الشركات المتنافسة في السوق ولكن من قواعد تصنيعية من أوطان مختلفة. وربما تتمتع إحداها بوصول سهل إلى المواد الخام في سوقها الوطني، وربما يترتب على الأخرى استيرادها، وربما تتعرض إحداها لنظام ضريبي

ثقيل في حين لا تكون الأخرى كذلك وربما تكون إحداها متمركزة بالقرب من جامعة تدعم الموهبة البارزة في حين يتوجب على الأخرى أن تتنافس للحصول على خريجين خارجيين. إن كل عامل سوف يمنح ميزة تنافسية للشركات الأكثر حظاً. وفي أية حال ولنفترض أن الشركتين استطاعتا الالتفاف حول تلك العوائق، فإن كلفة اليد العاملة هي التي تشكل الاختلاف الحاسم بين الاقتصاديات. فمثلاً، إن عاملاً عادياً على خط تجميع سيارات في كوريا Ko-rea سيدفع له خمس مثيله في معمل أمريكي وثمن مثيله في ألمانيا. وإن استهلاك مناطق التجارة مثل الاتحاد الأوروبي Asean. NAFTA, ANDEAN من شأنه أن يحرر تدفق اليد العاملة ويؤدي إلى تآكل الاختلافات في الأجور شيئاً فشيئاً. إلا أن الاختلافات الكبيرة الرئيسية في الكلفة ستستمر في المستقبل المنظور، وستكون في جزء منها نتيجة اختلافات في قوانين العمل الوطني. فمثلاً، يستطيع صناعي فولاذ كوري بدون نقابة أن يستجيب لهبوط في أسعار السوق من خلال تخفيض القوة العاملة، ولا يتمتع صناعي فولاذ ألماني بالحرية ذاتها بسبب قانون العمل المحلي الذي يفرض كلفة ثقيلة على تسريح العمال. وعلى نحو مماثل لن يتوفر لدى الصناعي الكوري حد أدنى للأجور تفرضه الحكومة، كما أن معدلاتها ستعكس المعدل الوطني المنخفض. وعلى العكس من ذلك، سيتوجب على الصناعي الألماني المحافظة على حد أدنى للأجور تماشياً مع قانون الاتحاد الأوروبي الذي سيسبق إلى حد بعيد قانون المنافس الخارجي. وسيغير هذا من قاعدة الكلفة لدى الشركة بشكل مثير وكذلك الاستراتيجية التي تستطيع اتباعها.

ونظراً للاختلافات الكبيرة في معدلات الأجور الوطنية، تستمر صناعة القيمة المضافة المنخفضة بالهجرة نحو دول الأجور المنخفضة. ويرجح أن يؤدي ذلك -عبر الزمن- إلى تقييد ميزة الكلفة التي ستمتع بها شركة ما على الأخرى بمقتضى تكاليف عمل الوحدة منذ أن كل واحد يستطيع أن يختار

التصنيع في بلدان الأجور المنخفضة. وفي أية حال فإن النقطة الهامة، هي أن اليد العاملة ذات الكلفة المنخفضة تميل إلى أن تكون مصدراً متلاشياً للتنافسية. وسوف تقوم الشركات الفعالة بالتعويض عن عدم التوازن في كلفة اليد العاملة عن طريق أتمتة جميع مظاهر نشاطها إلى درجات متزايدة باستمرار واستبدال رأس المال بالقوة العاملة. وبشكل بديل سوف تقوم ببناء الميزة على أساس نوعية العاملين أكثر من أن تكون على أساس الكلفة وتتحرك نحو قيمة مضافة أعلى أو تصنيفات تفضيلية أكثر. وسوف يكون ميزان الكلفة المبنية على زيادات كبيرة في الإنتاجية أو على التركيز على عمل اختصاصي أكثر ديمومة من استنزاف اليد العاملة حتى الرmq الأخير. ويعني هذا القلق بخصوص تحسين المهارات أكثر من تخفيض مستويات الأجور العادية. وهناك الكثير من الشركات والحكومات التي لم تتعلم هذا الدرس في سعيها وراء أرباح قصيرة الأمد. فهل تبدو الشركة التي تقوم باختبارها وهي تتهرب من القضايا البعيدة الأمد من خلال تخفيض معدلات الأجور؟

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

تعاني الموارد البشرية من سوء الحظ لكونها بالملابس الرمادية المتغضنة والمكاتب الخلفية الداكنة. وينظر إليها أيضاً بوصفها مجالاً لا يقدم أرباحاً قابلة للقياس. إن المجالات غير الملموسة هي بالطبع التي تقدم أكبر قيمة تنافسية لأنه ليس من السهل تكرارها. ولا يمكن إنكار تأثير استراتيجية الموارد البشرية على أداء الشركة، مما يجعل من الغرابة أكثر فأكثر أن تكون الموارد البشرية قد تم إنزال مرتبتها إلى دور غير استراتيجي في معظم المنظمات. ويحدث هذا في المراحل المبكرة من التغيير عندما تصبح الشركات معتمدة على مجموعات أصغر من الأفراد المهرة إلى درجة عالية للحفاظ على موقعها التنافسي. ولقد انخفض مستوى إخلاص الكادر الجيد لمستخدميه ويتوجب على المستخدمين أن يكونوا محنكين في تعاملهم مع العاملين بنفس درجة حنكتهم في التعامل مع الزبائن.

وسوف تضمن أكثر استراتيجيات الموارد البشرية فعالية تحالفاً وثيقاً بين جميع وسائل الضغط على المعنويات في الموارد البشرية وبين وسائل الضغط تلك والأهداف العملية للشركة. وليس من المفيد أن تستثمر شركة في التدريب مثلاً، إذا كان تحول الكادر عالياً بسبب استراتيجية تطوير مهنة يتوقع أن تكون غير مجدية. وعلى نحو مماثل، ليس من المفيد إعادة بنية الموارد حول فرق الأقسام المتقاطعة إذا كان الأشخاص الذين يديرون الفرق ليس لديهم فكرة عن كيفية إدارة عملية معقدة. وربما يكون الانغماس في التدريب على مدى أكبر ليس ملائماً إذا كانت الشركة المعنية تواجه أزمة هوامش تتطلب منها التحول إلى بيئة أجور أكثر انخفاضاً. وعندما لا تقدم بالتحديد الموارد البشرية مقابل الاستراتيجية المشتركة للشركة فقط فإنها تفقد أية مصداقية وتصبح مرتبطة دون ترتيب بوظائف المكاتب الخلفية.

ويوجز الشكل ٧، ٣٧ الحوافز الرئيسية للقيمة لوظيفة الموارد البشرية لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما .

## **استراتيجية تكنولوجيا المعلومات :**

### **«العمود الفقري»**

إذا كان المال النقدي هو الدم، فإن المعطيات هي المسألة الرمادية للدماغ المشترك. ولا تستطيع أية شركة أن تعمل بدونها. ولقد حققت المعطيات عبر السنوات العشرين الماضية قفزة من كونها كتلة بائية للوظائف الرئيسية للشركة إلى إحدى الموارد الرئيسية للميزة التنافسية. وإن الذي حملها إلى الذروة هو التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات. إذ تعتبر تلك التكنولوجيا العمود الفقري الذي سهّل معظم التغييرات التي حدثت في النقابات التي ناقشناها .

وكانت تكنولوجيا المعلومات، حتى قبل عشر سنوات، ما يزال ينظر إليها من قبل العديد من الشركات كمكتب خلفي يركز بالدرجة الأولى على تحريك أنظمة الحسابات الأساسية وذات القيمة المضافة المنخفضة مثل جدول



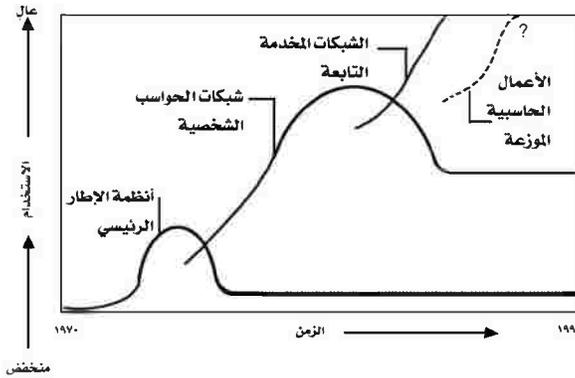
وبدأت -في الوقت ذاته - بالظهور بمظهر كلي الوجود في المكتب الرئيسي. وأصبح لدى معظم الناس حاسب شخصي على مكاتبهم لبعض الوقت. وتم استبدال دور السكرتارية والوظائف الأخرى الفوقية بقدرة الحاسب. وقد تم في الآونة الأخيرة تحويل تكنولوجيا المعلومات إلى أداة أكثر فعالية بكثير، فقد أصبحت الحافز الرئيسي للتغييرات في العمليات الأساسية للعمل التي تقوم عليها الشركات. وهذا هو حقل إعادة الهندسة. ولقد اخترنا كيف أن شركة تأمين تطلبت في السابق خمسة أشخاص لتخطيط استمارة طلبات خلال فترة أسبوع، وأنها ربما تقوم الآن بالإجراء ذاته في ست ساعات وبعامل واحد يستخدم شبكات الحواسيب الشخصية وبرامج العقل الإلكتروني المبرمجة حسب الطلب. ويشكل هذا تغييراً لا يكاد يُصدق في مجالات الأداء، ويشكل أيضاً ازدهاراً رئيسياً لقيمة السوق لأسهم شركة ما. إنه الشيء الذي يجعله يحدث.

ولقد سارت تكنولوجيا المعلومات عبر عدد من مراحل التصغير عبر السنوات الثلاثين الماضية، فقد بدأت كلها باستخدام الحواسيب الإلكترونية الكبيرة التي عملت كمحاور للعمليات المركزية، وكانت ضخمة ومرتفعة الثمن وكانت مقتصرة على القيام بمهام كمبيوترية كبيرة مثل تصنيف معلومات الزبائن. ثم جُمعت قدرة المعالجة في علب أصغر ووضعت فوق المكتب في الشكل المألوف للحاسب الشخصي. وقامت تلك الحواسيب بالعمل في بيئات مستقلة عن الكومبيوتر الرئيسي، مع ارتباط بالطابعات عبر الشبكات المحلية للمنطقة. وفي الآونة الأخيرة بدأت تكنولوجيا المعلومات بعملية التطور نحو شكل شبكي كلياً مع مُخدمات تعمل كمحاور معالجة للشبكة (انظر الشكل ٢٨، ٧)، وتتمركز المعطيات المشتركة في مكان مركزي على قواعد معطيات كبيرة، ولكن يمكن تمريرها ومعالجتها عبر حواسيب شخصية منفردة. وتستطيع تلك الحواسيب أن تتصل أيضاً ببعضها بعضاً بفعالية. وهناك عدد من قواعد المعطيات الاتصالية مثل Lotus Notes التي بمقدورها دعم تلك

البيئات الشبكية الامتلاكية. وهناك أيضاً الاستخدام المتعاظم لتكنولوجيا الانترنت على شكل انترانتس لدعم الشبكات المغلقة للشركات. ويتم وضع شكل أو آخر من تلك الشبكات في معظم الشركات الكبيرة عبر عملياتها في أنحاء العالم. وإن تخزين المعلومات في شبكة ما حول الشركات هو الذي حفز العديد من التغييرات البنوية التي تأخذ مكانها في الشركات.

## الدور الاتصالي لتكنولوجيا المعلومات

إن دور تكنولوجيا المعلومات في إعادة تشكيل عمليات الأعمال الأساسية يمكن تقسيمها إلى دور اتصالي ودور عمليتي، على الرغم من أن الإثنين وثيقا الصلة ببعضهما بعضاً.



الشكل ٧، ٣٨ تطور مبسط توضيحي لتكنولوجيا المعلومات في مكان العمل (١٩٧٠-١٩٩٧)

تعتبر طلبات الاتصالات لتكنولوجيا المعلومات المألوفة إلى أبعد الحدود لكل شخص منذ أنها أصبحت جزءاً من الحياة العملية اليومية. والطلب الأساسي الأكبر هو البريد الإلكتروني بالطبع (إذا لم يكن لديك عنوان بريد إلكتروني على بطاقة عملك فاحصل على واحد أو خاطر بالانقراض) وفي أية حال، يمكن استخدام شبكة الحواسيب الشخصية بصورة متزايدة للتشارك في المعطيات - التشارك في الصور بل حتى إجراء المؤتمرات عن بعد في الوقت الحقيقي، فيديو ذو نوعية عالية مباشرة إلى المكاتب العليا. وتعتبر معظم

الأنظمة قادرة على الدعم بقواعد معطيات إما أن يكون وصولها إلى الشركة محدوداً أو عاماً. والنتيجة هي أن المعلومات يمكنها أن تتدفق حول المنظمة بحرية أكبر بكثير وبسرعات أعلى. وتعني بالنسبة إلى شركات التسويق أن تجارب ردود فعل المستهلك لعمل قاعدة معلومات الأسماء وحضور أصحابها في بلد ما تصبح متوفرة فوراً للتفيديين في بلد آخر. وهذا ما يفتح الأبواب أمام بُعد جديد من الميزة التنافسية: «التشارك في المعرفة».

إن المعرفة الجماعية لعالم التجارة الذي تتنافس فيه الشركات هو أعظم الموجودات الكائنة تحت تصرفها، وذلك في مجال الطبيعة المتطورة لمطالب الزبائن، القاعدة المتحولة للمنافسة والكفاءات «المملوكة» من قبل الشركة والتي يمكن نشرها ضد تلك الأهداف المتحركة. وغالباً ما تقتصر القوة المحركة للابتكار في العديد من الشركات على دزينة من الأدمغة فوق دزينة من الأكتاف تطوف في مكان ما حول عملياتها العالمية. وربما لا يعتبر تقدم الشركة أي شيء أكثر من التعلم الجماعي لمجموعة محدودة من الأشخاص المشتتين إلى حد كبير. ومالم يتم التشارك بمعرفتها وجعلها مؤسسية عبر وسيلة مادية فإنها إما أن تسيير عبر الباب أو تخفق في التحول إلى ميزة تجارية. ولنفترض أن معظم المتنافسين يمكنهم تحقيق مساحة مماثلة وأنهم أجادوا تكنولوجيات مماثلة على صعيد العمليات، ويملكون بالمثل ماركات قوية ويقدمون حوافز مماثلة إلى العاملين، فإن أهم مصدر للتمييز غالباً ما يكون السرعة والفعالية اللتين تستطيع شركة من خلالهما تجميع ونشر معرفتها الجماعية. وتعتبر ولادة فكرة «العامل العارف» اعترافاً بأن الأشخاص الذين يحتمل أن ينجوا في منظمات هم أولئك الذين يستطيعون أن يمحسوا ويستخدموا التعلم الجماعي المتوفر عبر شبكات تكنولوجيا المعلومات في الشركة.

إن الشيء المثير حول المعرفة والتعلم هي أنهما يمتلكان اقتصاديات المقاييس. وكلما استخدمت المنظمة مجموعة أكبر من الأفكار والمعرفة كلما

كانت الفائدة أعظم. ويمكن لفكرة منفردة تولدت في مكان بعيد جداً لسلطة مشتركة أن تتدفع -نظرياً- عبر عدد غير محدود من التطبيقات مادامت في مجال الاتصالات. فإذا تم تبنيها بشكل واسع، فإن هذا سيزيل في الواقع كلفة البحث من خلال تخفيض الاستثمار عبر مجموعة عريضة من المنتجات. فمثلاً، إن فكرة خلّاقة تولدت، وجُربت، واختبرت بنجاح في سوق ما وهي لإحدى شركات الاستثمار التي تخدم زبائن على مستوى العالم، ربما يمكن إيصالها إلى كل مدير سوق محلي عبر الإنترنت، ويعني هذا تخفيضاً هاماً للمخاطرة في عملية تطوير نسخة جديدة للوكالة. ويخفض ضمناً التكاليف بالنسبة إلى الزبائن. ويتوفر لدى الشركات عبر شبكات المعرفة كهذه ضمان أن جميع أجزاء المنظمة تحصل على مستوى أفضل ممارسة داخلية عبر سلسلة القيمة بأكملها. ويمكن أن يحصل هذا بشكل مستقل عن أي تفويض مركزي مادامت المعلومات تتدفق بسرعة وبحرية حول المنظمة.

إن التشارك في المعرفة هو عملية أفقية تمر عبر الحدود الثابتة لشركة ما. وقد اتجهت المعرفة تاريخياً، إلى أن «تُدخّر» إما في الأقسام أو من قبل الأفراد، في أسوأ الحالات. وتم تبرير دور الإدارة الوسطى مادام أولئك الناس يستطيعون الإدعاء بمعرفتهم بالمعلومات غير المتوفرة بالنسبة إلى الآخرين سواء من كانوا فوقهم أو تحتهم في التسلسل. وتبدأ شبكات تكنولوجيا المعلومات وشيئاً فشيئاً بالتعامل مع ذلك كله. فمثلاً، يستطيع مدير نشيط لماركة من البضائع الاستهلاكية السريعة الحركة في المملكة المتحدة أن يعتمد الآن على خبرة فريق بقاعدة معلومات الأسماء وحضور أصحابها في أستراليا Australia والذي يستطيع أن يخبر مجموعة إدارة مختلفة كلياً. وعلى نحو مماثل، ربما يقرر فريقاً بحث في أجزاء مختلفة من شركة صيدلانية التعاون في مشروع مشترك عن طريق تبادل تفصيلات الأبحاث إلكترونياً. وربما الأكثر أهمية، أن عاملاً عادياً في إحدى زوايا شركة ما

يستطيع الاتصال مباشرة بآخر في قسم مختلف كلياً. وربما يستطيعان تبادل المعلومات عن الفرص الملائمة لعمل جيد في أقسامهما الخاصة أو يتبادلان الأحاديث عن النتيجة المحتملة لأحاديث الدمج التي سمعها صدف في الممرات. وبإمكان الإدارة إما الالتزام بتسخير تلك الشبكات من المعرفة بشكل مثمر أو بإمكانها أن تبني حاجزاً كالسور البحري. وإن القليل فقط من الأسوار يستطيع حجز البحر لفترة طويلة!

وفي الوقت الذي يتدفق فيه تسهيل المعرفة عبر شركة ما، فإن شبكات تكنولوجيا المعلومات تغير جذرياً أيضاً من طبيعة تدفق المعلومات إلى الإدارة العليا. وتقوم الأعمدة الفقرية لتكنولوجيا المعلومات في معظم الشركات بجعل التجميع السريع للمعلومات من المحيط يصل إلى المركز للاستخدام، في حين أنه في بيئة قائمة على الورق، فإن تجميع معطيات الأداء شهرياً من قبل وحدة عمل استراتيجي ربما تتطلب شهوراً في حد ذاتها. ويمكن القيام بهذا الآن في الوقت الحقيقي، ويعني هذا أن الإدارة العليا تستطيع الرد بسرعة حتى في شركة كبيرة لمخاطبة أية تطورات على مستوى محلي جداً. فمثلاً، في حالة شركة بضائع استهلاكية، ربما يُدخل البائعون معطيات المخزون والأوامر في حاسب محمول باليد في كل مرة يزورون فيها منفذاً من منافذ التجزئة. ويمكن تجميع هذه المعطيات نظرياً، وفي كل يوم على قاعدة دولية لمنح الإدارة تصنيفاً للتحرك في الأوامر والعمل الجاري عبر جميع وحدات العمل الاستراتيجي والأسواق وذلك في شركة متعددة الفروع.

إن الميزة الهامة التي يمنحها هذا لشركة ما هي وضوح الأداء. ويجب أن تكون الإدارة العليا في شركة متعددة الفروع قادرة على رؤية الخلايا الحمراء التي تتدفق حول نظام الشركة. ويرجح أن يجعلها ذلك تشعر براحة أكبر من خلال تفويض وحدات العمل الاستراتيجي بسلطة العمل بأكمله. والمفارقة للتحكم المطبق من قبل تكنولوجيا المعلومات هي أن تلك الأنظمة ذاتها هي التي

سمحت بحدوث التفويض! وهي أيضاً الديناميت الذي فجّر السد الذي أقامته الإدارة الوسطى.

وكما يمكن للمعطيات أن تتدفق إلى الأعلى يمكنها التدفق إلى الأسفل. وتزود البيئات المتعددة الفروع للحاسب الشخصي المدير العام بأداة اتصالات داخلية لا تقدر بثمن يتم من خلالها بناء التزام العاملين باستراتيجية الشركة. ولقد كانت المشكلة بخصوص الأنظمة التاريخية للمذكرات أنها تسمح باتصال باتجاه واحد فقط. وكانت مشتتة أكثر من كونها منتظمة وتعتمد على الإدارة الوسطى كقوة تصفية وتوزيع. وهذه نكته تتغير مع كل إخبار وكان الأمر ذاته صحيحاً فيما يتعلق باتصالات الإدارة العليا. أما في الاتصالات القائمة على الحاسب الشخصي فليس هناك وسيط سوى السلك والمُخدّم. وهو يسمح أيضاً بتغذية ارتجاعية للوقت الحقيقي، والنتيجة هي أن الإدارة العليا في شركة متعددة الفروع بإمكانها أن تتصل في المواقع بالخط المركزي وتدرک كيف أن الاستراتيجية المشتركة هناك تترجم إلى حقيقة. وإذا لم تكن كذلك، فما هو السبب. والتناظر الوظيفي هو سير الرئيس على أرض المصنع، ولكن يمكنه الآن -نظرياً- فعل ذلك كل بضعة أيام، عالمياً، والتحرير على حوار أكثر صدقاً.

وأخيراً، فإن تعدد الفروع يسمح للشركات أيضاً بتوسيع مجموعتها لتشمل الجماهير الخارجية للزبائن والمزودين، وكما سنأتي عليه، فإن هذا يمنح فرصاً هائلة لإعادة ابتكار سلسلة القيمة. ويعني هذا في مجالات الاتصالات المحضة أنه يمكن استشارة الزبائن والمزودين. عن كُتب. فبدلاً من أن تركز الشركة على النقطة الوسطى، تتوفر لديها الآن كل فرصة لضمان أنها تعمل داخل عالمها التجاري. وربما يعني هذا أن الشركات تبقى مُحدثة بانتظام حول تطورات النتاج. فمثلاً، ربما يقوم مهووس بالترلزج بزيارة موقع روزيغول Rossignol لمعرفة الأجهزة المخطط لها في الموسم التالي.

وعلى العموم، كلما كان باستطاعة شركة ما أن تبقي اصبعها على نبض السوق كلما أصبحت قادرة بصورة أفضل على توقع عملية التغيير. وتعتبر الحواسب الشخصية المتعددة الفروع النظام القوي الذي سيدعم ذلك المسعى.

## الدور العملياتي لتكنولوجيا المعلومات

في أية حال، إن القيمة الأهم للفروع المتعددة الجديدة لتكنولوجيا المعلومات هي عملياتية أكثر من أن تكون اتصالية محضة. وأول تأثير رئيسي هو أنها تسهل دمجاً أعظم لسلسلة القيمة الداخلية للشركة. وتعني الفروع المتعددة لتكنولوجيا المعلومات أن الفرق يمكن أن تتشكل عملياً من أشخاص ليسوا موضوعين فعلياً قرب بعضهم بعضاً، والذين يمكن أن يقيموا في مناطق وظيفية واضحة من الشركة. فمثلاً، إذا كانت شركة بضائع استهلاكية سريعة الحركة تقترح أن تطلق معجوناً جديداً للأسنان، فمن الحيوي أن يتجمع الفريق مُشكلاً مصمماً للنتاج في سويسرا Switzerland، مصمماً تصنيعياً في تايلاند Thailand ومُسوّقاً في المملكة المتحدة. ولقد تضمنت معظم مساعي إعادة الهندسة التي اتخذت مكانها التخلي عن البنى القسمية القديمة وإعادة تجميع الأشخاص في فرق ذات وظائف متقاطعة. وتجعل تكنولوجيا المعلومات بمقدور تلك الفرق أن تتشكل حتى لو كان إطار عمل الأقسام ما يزال قاعدة أساسية للمنظمة الفعلية. ويمكن إنجاز العمل في مساحة «واقعية» أكثر من أن يكون ذلك في مساحة مادية. وإن نتيجة التقاربية الإلكترونية هي أن القرارات يمكن صنعها بسرعة أكبر وبصورة أفضل، وقد تم أيضاً تخفيض كلفة التعاملات الداخلية. فإذا كانت خمسة اجتماعات ضرورية بدلاً من خمسين، وإذا تم إنهاء المشروع في خمسة أشهر بدلاً من عشرة، وإذا تم تصميم النتاج كلياً للتصنيع قبل أن يصل إلى خط الإنتاج، إذا كانت كل هذه الأمور تحدث فإن التكاليف ستهبط بشدة آنذاك وستفوز توقعات الزبائن.

إن الميزة الثانية الرئيسية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات المتعددة الفروع هي أنها تسهل دمج سلسلة القيمة الخارجية عن طريق ربط الشركة بالمزودين والزبائن في آن واحد. فمثلاً، في حالة إطلاق معجون للأسنان، من الضروري أن تكون هناك مجموعة من المصممين المستقلين الذين يعملون خارج الموقع ولكنهم يتصلون بانتظام بالفريق الداخلي بشأن التطور المتوقع. ومن شأن هذا أن يخفض التكاليف الثابتة. وعلى نحو مماثل، سيكون صناعي آلات قادراً على تخفيض المخزون من الأضواء الحاجبة من مزود رئيسي عن طريق تقديم وقت حقيقي، معلومات مفصلة عن العمل الجاري ومستويات المخزون على أساس يومي. وتعتبر روابط تكنولوجيا المعلومات المتعددة الفروع مركزية أكثر فأكثر لأنظمة التصنيع في الوقت المناسب من خلال ربط دورات التصنيع للشاري والمزود. والنتيجة عبارة عن تكاليف مخزون مخفضة وربما استفادة أفضل من الآلات. وفي حالة سوبر ماركت، فإن النقطة الإلكترونية لمعطيات البيع المجموعة لدى العداد النقدي يمكن استخدامها لتوليد أوامر الكترونية إلى الموزعين الذين يستطيعون آنذاك إعادة ترتيب الرفوف. ومن شأن هذا أن يخفض الحاجة إلى جرد جاهد للمخزون لتقديره وتعيين النظام. ومرة أخرى يتم تحرير المورد من أجل المزيد من فعالية القيمة المضافة مثل خدمة الزبائن.

إن أكثر الأشكال إفراطاً في تعدد فروع سلاسل القيمة الخارجية هو «الشركة العملية». والشركة العملية هي تجمع شركات تعمل معاً من أجل الهدف الجلي في تقديم نتائج للخدمات لا تستطيع أي واحدة منها تقديمه بمفردها. وستميل كل شركة مشاركة إلى المساهمة في مجال من الكفاءة التي لا يملكها الباقون.

ففي حين تتمتع إحداها بفعالية تسويق بارزة تكون الأخرى قد استثمرت بكثافة في البحث والتطوير. وربما يكون لدى الثالثة قدرة تصنيعية لقطع الغيار. ويرجح أن تشبه العلاقة شراكة بين متعاونين أكثر من أن تكون إجراء

مزود -شار. وستكون المادة الحيوية اللاحقة التي تربطها معاً تدفق حر لأفكار ومعرفة يُتمم بعضها بعضاً. ولقد تنامى عدد الشركات الفعلية التي برزت بشكل هام عبر السنوات الخمس الماضية، وعادة ما تكون بنيتها عبارة عن تحالفات لتحطيم نتاج معين أو فرصة خدمة. ومتى زال النتاج أو حل محله آخر فإن الإجراء غالباً ما ينحل. وتعتبر «الشركة» فعلية في مجال أن جميع النشاطات تأخذ مكاناً في الشركات المتشاركة، وربما يكون «للشركة» ذاتها اسم وتنفيذيون في مجال بطاقات العمل، ولكن ربما توجد فقط كمساحة نظرية حيث يتم التشارك في الأفكار وحيث يكون انطباع الزبائن قد تمت صياغته. وربما يبدو هذا مستقبلياً، ولكن المستقبل ليس بعيداً جداً أبداً.

ولقد كان هناك تركيز داخلي مفرط للكثير من إعادة الهندسة. وربما تعاني تكنولوجيا المعلومات أيضاً من توجه داخلي، إذ أن معظم الفوائد التي تقدمها تكنولوجيا المعلومات هو في ربط الشركة بصورة أوثق مع العالم الخارجي لزيائتها. ومنذ أن نفقات الشبكات تعتبر كبيرة جداً، ما لم تستطع تقديم قيمة زبائن فإنها لن تُبرر على أسس الإنتاجية وحدها. ومن شأن مكاسب الكلفة المرتبطة بإنتاجية متنامية أن تخفض الأسعار للزبائن. وفي أية حال، فإن أكثر الأشكال الملموسة لأرباح الزبائن الضمنيين من شبكات تكنولوجيا المعلومات هو درجة الاستجابة أو جعل النتاج أو الخدمة وفقاً لطلب الزبون. وإن الفعالية التي يمكن من خلالها الإمساك بقوة بنماذج الاستخدام والأذواق المتطورة إنما يبرهن على قدرة الشركات على اشتراط واستهداف عرضها. كما أن سرعة تجميع طلبات الزبائن وتحويل تلك المعلومات إلى الإنتاج يعزز إلى حد كبير قدرة شركة ما على الاستجابة للاحتياجات على أساس توقيتية. وتعتبر عملية طلب الطعام في مطعم مثلاً شائعاً أكثر فأكثر على هذا. ويستطيع النادل الذكي التقني استخدام حاسب يحمل باليد لأخذ طلبك وحيث يرسل ذلك -في نفس الوقت- إلى المطبخ مباشرة في حين يقوم

بإعداد الفاتورة. ويعني هذا أن لدى الشركات المزيد من الوقت لأن تكون يقظة أكثر لاحتياجات الزبائن في حين تخفض ضمناً من التكاليف الإجمالية للكادر العامل.

ويسمح هذا أيضاً للشركات بضمان أنها تنتج ما يريده المستهلكون فعلاً، وذلك في حالة المطعم، الخدمة السريعة، الطعام المطهو حديثاً وفاتورة دقيقة. وفي حالة سوبر ماركت فإن استخدام معطيات الميزة الإلكترونية للبيع سيسمح للمخزن بأن يحكم بدقة أكبر بكثير على ما يريد الزبائن بالضبط أن يجده على الرفوف من أسبوع لآخر ومن موسم لموسم. وفي حالة شركة بضائع استهلاكية سريعة الحركة، فإن المعلومات حول نماذج الاستهلاك ستحفز استراتيجية اتصالاتها وترويجها. وكلما كان الرابط الإلكتروني أوثق بين موقع الشراء والشركة، كلما كانت قادرة بشكل أكثر ثباتاً على التفوق على توقعات الزبائن وتحقيق «الرغبات الكاملة للزبائن».

وما يزال هناك طريق طويل أمام استخدام الشبكات في معظم الشركات قبل أن تدرك قوتها الضمنية الكاملة. ومتى استطاعت شبكات منطقة واسعة مثل الإنترنت دعم نقل صورة الوقت الحقيقي بالسرعات الملائمة وبكلفة مقبولة ومضمونة فإن سلاسل القيمة للعديد من مجالات الأعمال ستتغير جذرياً. وعلى العموم، فإن عدد الطبقات بين «صانع» نتاج أو خدمة والزبون النهائي ستميل إلى الزوال بنفس الطريقة بالضبط للطبقات التي تقل داخل الشركات بين الإدارة والعمال على خط الإنتاج. فمثلاً إن عمل الطلب البريدي الذي ازدهر عبر السنوات العشرين الماضية ربما سيتم تحجيمه مع مرور الوقت بسبب ازدهار عمل طلبات الخط الهاتفي. ويقوم العديد من تجار التجزئة بتحديث مواقعهم على الشبكة للسماح بتعاملات الزبائن عبر الحاسب الشخصي. فمثلاً، قامت شركات مثل بيبود Peopod في سان فرانسيسكو San Francisco بالإمساك بحصة هامة من سوق التجزئة المحلي وذلك عبر

الإنترنت. ولقد رأى عدد من الصناعيين أيضاً إمكانية تجاوز تجار التجزئة والبيع للزبائن مباشرة، ممسكين بهامش أكبر ومخضفين من القوة المتأكلة للصاقتهم التعريفية. وربما نتوقع تنظيماً واسعاً للشركات في المستقبل بدءاً من صانعي السيارات وحتى ناشري الموسيقى، بحيث تتحول إلى البيع على الهاتف بدون وسطاء آخرين سوى القمر الصناعي الرقمي.

## نزولاً إلى الحوافز

إذاً، لنفترض أنك لم تحصل على شهادة في الإلكترونيات وأنت لست ماهراً في الحاسب، كيف تقيّم استراتيجية تكنولوجيا المعلومات لشركة ما؟ إن النظر إلى مستويات الإنفاق المطلقة على تكنولوجيا المعلومات كنسبة مئوية للعائدات سيعطيك فقط شعوراً بالتزام الشركة بها. وإن ما أنت مهتم به بدرجة أكبر هو مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات في مجال نشرها لزيادة الإنتاجية ومستوى استجابة السوق.

أولاً، يجب أن تسأل ما هي الميزة التي حصلت الشركة عليها من المظاهر الاتصالية لتكنولوجيا المعلومات. هل لدى الشركة قاعدة ملاحظات أو شبكة اتصالات على الإنترنت في الموضع الملائم؟ ما هي النسبة المئوية للعاملين المرتبطة بشبكة من الحواسيب الشخصية في الدائرة العليا؟ ما هو نموذج مصادر قاعدة المعطيات المشتركة المتوفر فيها لأولئك الأشخاص؟ هل ما تزال الشركة تبدو أنها تسيّر معظم إجراءاتها الداخلية مستخدمة الورق والفاكس؟ وهل ما تزال هناك نسبة عالية نسبياً من العاملين في السكرتاريا بالمقارنة مع العاملين المحترفين؟ إذا كانت الشركة المعنية تملك شبكة داخلية فعالة وتشجع المشاركة بالمعرفة فربما تكون القضية آنذاك أن أفضل ممارسة داخلية منتشرة بسرعة، كما أن المعايير العملية عالية بشكل منتظم. وربما تعني أيضاً أنها تحصل على منتجات ابتكارية أو خدمات للسوق بدرجة أسرع. فمثلاً، في حالة وكالة إعلانية، هل هناك دليل على الانتشار السريع لأفكار النسخة الإعلانية

عبر الأسواق الدولية؟ وفي حالة لاعب بضائع استهلاكية سريعة الحركة، هل هناك دليل على نشر سريع لأفكار الماركة الجديدة العظيمة عبر الأسواق؟  
وإن السؤال الثاني الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو هل انتهزت الشركة الفرص لتربط معاً سلسلة القيمة الداخلية لديها؟ وهل هناك زيادة مضطردة في سرعة ابتكار النتائج؟ وهل هناك زيادة مستمرة في الإنتاجية التي لا تُتسبب إلى تخفيض بسيط في عدد العاملين؟ ما هي القصص التي نقلتها الصحافة عن الممارسات العملية للشركة وماذا تسمع أنت من العاملين؟ إذا كان هناك تغيير في البنية التنظيمية يبدو وكأنه أعطى نتائج فمن المحتمل أن يكون جانب تكنولوجيا المعلومات قد تم تطبيقه بشكل كامل.

والسؤال الثالث الذي يجب طرحه هو: هل انتهزت الشركة الفرص لتربط معاً سلسلة القيمة الخارجية لديها؟ وما هي مستويات المخزون على الجانب التزويدي في كل من المعلومات والبضائع المنجزة؟ وهل هناك أية دلائل على أنها طبقت بنجاح نظام اختبار معلومات المهنة في مجموعتها التصنيعية بالتحالف مع المزودين الرئيسيين؟ وعلى جانب الزبائن هل يبدو أن الشركة التي تقوم باختبارها لديها تفهم جيد لزيائنها نتيجة لقدرتها على جمع المعطيات؟ وهل هناك أي دليل على أنها استخدمت تكنولوجيا المعلومات لزيادة سرعتها في الاستجابة لأخذ الطلب؟ وهل يبدو أنها تدير قاعدة معطيات فعالة تحفز برنامج التسويق؟ وهل يتم الحديث عنها في الصحافة بوصفها «مركزة على الزبون»؟ إن الشكل ٧، ٣٩ يوجز الحوافز الرئيسية للقيمة بالنسبة إلى وظيفة تكنولوجيا المعلومات لسلسلة قيمة نموذجية لشركة ما.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

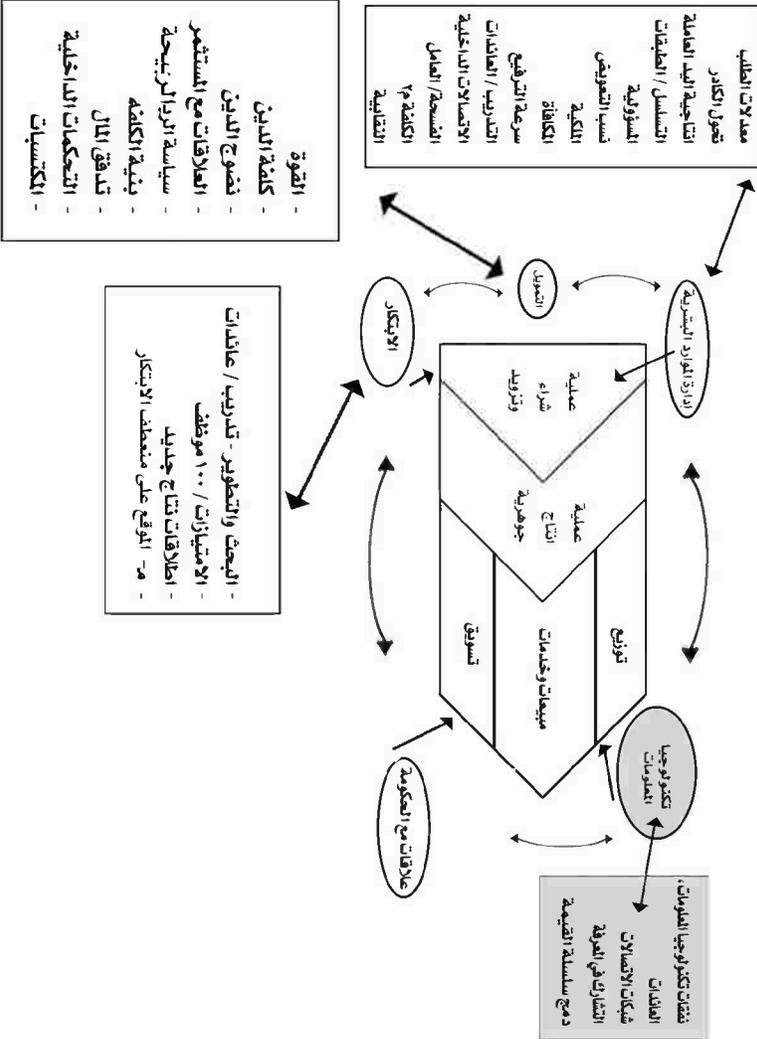
إذا كانت شركة ما تأخذ تكنولوجيا المعلومات مأخذ الجد فمن المؤلف أن يكون لديها مدير معلومات رئيسي أو CIO. وسوف يقوم هذا الشخص

بإرسال التقارير مباشرة إلى الهيئة العليا. وإذا لم تنظر إليها ككفاءة جوهرية فإن الشركة يرجح أن تكون قد حولت الكثير من وظائفها في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى مزوّد مستقل. وعادة ما يكون التفسير العقلاني الكامن وراء التحويل هو أن التكاليف يمكن انقاصها عن طريق عقود فرعية لهذا النشاط. وهذا خطأ بالنسبة إلى العديد من الشركات. إذ أن التضمينات العملية والاتصالية لشبكات تكنولوجيا المعلومات هي ذات أهمية كبيرة جداً للشركات بحيث يجب أن تعاملها على أنها كفاءات جوهرية ومركزية لاستراتيجياتها المشتركة. وربما تكون المعرفة وحدها إحدى ممتلكاتها الثمينة بدرجة كبيرة لشركة ناجحة في القرن الحادي والعشرين. وإن هذه الميزة سيتم التنازل عنها في حال عدم توفر إدراك وثيق لكيفية جمعها، معالجتها ونشرها. وسوف تضع الشركات الجيدة وبشكل متزايد رهاناً في الأساس من خلال كونها لا تملك فقط مدير معلومات رئيسي على مستوى العالم بل أيضاً مدراء معرفة لإبقاء كرة المعرفة في حالة حركة دائمة.

## موقع مع الحكومة

### «الجدب»

إن كون التنافس الرئيسي لشركة ما قائم في البلد ذاته لن يشكل دوماً القضية في عالم تجارة دولي. ويعني هذا أن قضية دور الدولة يمكن أن يكون حيويًا في تكييف الميزة التنافسية لشركة ما مقابل أخرى. ومع الازدهار الهائل في التجارة الدولية، أصبح هناك الكثير من الطاقة المسخرة ليصبح حقل اللعب الدولي على مستوى واحد ولإزالة التحريفات التي تغري بها الحكومة. ومع ذلك ما يزال بإمكان سياسة الحكومة أن تلعب دورها في رسم الميزات التي تتمتع بها الشركات المفضلة.



الشكل ٧.٣٩ موجز حوافز القيمة

ربما يكون تحليلك السابق لظروف السوق قد ألقى الضوء على بعض التحريفات التنافسية التي تؤثر على الشركة التي تقوم بتحليلها. فمثلاً، إن مُصدرًا للفولاذ من إسبانيا ربما يكون المتلقي لضمانة قرض من المصرف الأوروبي للتطوير وإعادة البناء (European Bank for Reconstruction and Development) وهذا من شأنه أن يخفف بشكل جوهري كلفة الاقتراض ويضعها على ميزة مالية تشابه مُصدرًا من الولايات المتحدة إلى أوروبا Europe. وكذلك ربما يكون لمصدر الكترونييات من اليابان مصرفاً عاماً مشابهاً لحملة أسهم أغلبية. ولا بد لكلفة رأس المال من أن تتخفف. وما هو شائع بالدرجة ذاتها السياسات التقليدية للسوق. فإذا كانت شركة ما محمية في سوقها الوطني فسوف تكون قادرة على تحقيق تدفق سليم للمال ليعوض دخولها في الأسواق الخارجية. وربما لا يكون من الممكن تحمل ذلك، ولكن هذا اللاتساق سيضعها في ميزة تنافسية مؤقتاً على الأقل.

لقد كان هناك ضغط قوي كبير في التصنيفات الاقتصادية المتقدمة للغرب West وبعض الدول المتقدمة مثل اليابان Japan باتجاه تحرير السوق، وذلك عبر العقد الماضي. وكان هذا يعني أن الحكومات قد فتحت أسواقها للمنافسة من الخارج. وتعتبر الفكرة من وراء ذلك بسيطة، فالشركات أكثر احتمالاً للوصول إلى المعايير التطبيقية في العالم في بيئة تنافسية منها في بيئة منتظمة، كما أن المستهلكين يستفيدون في الوقت ذاته. فإذا كنت تختبر شركة تتنافس بالدرجة الأولى في سوق غربي، فإن القضية آنذاك هي أقل احتمالاً من أن تكون عن تأثير التحريصات النسبية للحكومة، وأكثر احتمالاً لأن تكون عن تأثير إعادة التنظيم. فمثلاً، إذا كانت الشركة تتمتع حالياً باحتكار التزويد بمادة ذات نفع أساسي فما هي استفادة الحكومة في إقرار تشريع لفتحها أمام منافسة جديدة؟ وإذا كانت تتمتع حالياً بعطلة ضريبية غير مألوفة، فهل هناك

أي احتمال لأن تغلق هذه الفرجة؟ وإلى أي حد تعتقد أن الشركة قادرة على الانسجام في بيئة تنافسية غير منتظمة؟

إن التركيز الرئيسي الآخر للتشريع الحكومي هو في حماية فائدة المستهلك. فمثلاً، إذا كنت تنظر إلى مزود ورق إلى صناعة للتبغ، فما هو مدى احتمال تصلب التشريع ضد مستهلكيها الرئيسيين؟ وهل يعني هذا أنه يتوجب على الشركة أن تضع ترتيبات في تقاريرها المالية بخصوص تأثير دعاوى قضائية ضمنية ضد مستهلكيها مما يكبح استهلاكهم، والذي سيؤدي بدوره إلى هبوط سعر الأسهم للشركة بالذات؟ وإذا كنت تنظر إلى شركة صيدلانية كانت قد استثمرت بكثافة في صيغة دواء جديد يبرهن على أنه مثير للجدل، فما هو مدى احتمال حصولها على موافقة الحكومة؟ مهما كانت الصناعة التي تقوم باختبارها فربما تكون هناك بعض المخاطر التي تلوح في الأفق بخصوص التغييرات في التنظيم كما أن قيمة المخزون لا بد من تخفيضها لتعكس هذا الخطر.

وبما أن السياسة العامة تتغير باستمرار (تبدو الحكومات وهي تملك استراتيجيات اقتصادية أقل استمراراً بكثير من الشركات!) فمن الميزة التنافسية لشركة ما أن تكون ضاغطة بكفاءة على الحكومة. فإذا كانت تستطيع الضغط بنجاح فمن المحتمل بدرجة أكبر أن تتجاوز أية تغييرات في التشريع ربما تأتي في طريقها وستكون قادرة أيضاً على النضال للحصول على مجال لعب ممهّد ضد منافسين خارجيين ربما يكونون متمتعين بسياسات حكومية تفضيلية في أسواقهم الوطنية. وبسبب أهميتها الاستراتيجية يستثمر العديد من الشركات مبالغ كبيرة في المحافظة على الضاغطين على جداول راتبها تحت ستار ميزانية جدول الرواتب PR. وربما يكون لديها أيضاً مدراء

غير تنفيذيين إما أن يكونوا سياسيين أو منغمسين في العالم السياسي، حتى إنهم ربما ينتمون إلى حزب سياسي على الرغم من أن ذلك يحمل مخاطر.

## نزولاً إلى الحوافز

هناك سؤالان بسيطان يجب أن تطرحهما. أولاً، هل تتعرض الشركة ضمناً لقانون حكومي غير ملائم في أسواقها الجوهرية؟ ربما يكون الأمر كذلك بما أنها احتكارية أو بما أن الأسعار كانت عالية بشكل غير مألوف لفترة مطولة من الزمن. أو ربما لأن الكثير من عملها يأتي من مجالات هي عرضة للسياسة المتغيرة للحكومة. وربما يعتبر المثال الواضح هو مزوّد بالسفن الحربية للصناعة الدفاعية. والسؤال الثاني الذي يجب أن تطرحه هو ما هو الدليل القائم على مستوى الشركة من الكفاءة في الضغط على الحكومة؟ وهل يبدو أن لها روابط وثيقة مع المجموعات السياسية السائدة؟ وهل انتقت بنجاح تشريعاً غير ملائم في الماضي؟ وهل استطاعت تجنب أعمال المستهلكين في المحاكم؟ ما لم يكن هناك احتمال حدوث تغيير كبير لحزب سياسي، فإن سجل مسار جيد ربما يعتبر دليلاً على نجاح مستقبلي.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

في الوقت الذي تدخل فيه الشركات والاقتصاد العولة أكثر فأكثر فإن تأثير السياسة العامة على الشركات سيتحول معها. وإن تأثير سياسة الحكومة بالنسبة إلى العدد المتزايد من الشركات المتعددة الجنسيات بحق إنما يتراجع كحافز لميزة تنافسية. وسوف تقوم الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات بتقسيم عملياتها نموذجياً إلى أربع مناطق: آسية، أمريكا اللاتينية، شمال إفريقيا North Africa وأوروبا، الشرق الأوسط وإفريقية. وربما تعمل ضمن كل منطقة في دزينة أو أكثر من الدول وعلى مدى هام. ولذلك فإن تأثير البيئة

التنظيمية لأي بلد من شأنه أن يكون له تأثير مخفف لأعمالها الشاملة. وغالباً ما يشعر عاملوها ذوو الطبقة الأعلى بقدر من الإخلاص لهوية الشركة يساوي ذلك الخاص بسوقهم الوطني. وستقوم الإدارة العليا بموازنة مستمرة لاحتمال الخطر على سنداتھا التجارية من خلال تحريك التصنيع إلى بيئات الأجور المنخفضة وتحويل الموارد من أسواق النماء المنخفض إلى الأسواق ذات النماء الأعلى. وربما يكون المدراء العامون لشركات كهذه هم الأشخاص الوحيدین في العالم الذين ينظرون نظرة عالمية كلياً بالنسبة إلى الفرصة الاقتصادية وبطريقة لا يستطيعها حتى رئيس الولايات المتحدة. وفي الوقت الذي تستمر فيه تلك النماذج من الشركات بالترعرع وكسب أسهم السوق فإن عائداتها السنوية بدأت فعلاً تبرز الناتج المحلي العام للدول الأصغر، وتحرض الحكومات دوماً على أن تقيم مثل تلك الشركات قدرة تصنيعية في بلادها وتقدم تعويضات وافرة لإغرائها بفعل ذلك. ومنذ أن تلك الشركات تستطيع أن تلعب وبسهولة في سوق ضد آخر. فغالباً ما يكون موقعها المساوم أقوى من مواقع الحكومات التي تتفاوض معها. وإذا كنت تقوم بتحليل شركة متعددة الجنسيات أو شركة تتحرك بذلك الاتجاه، فيمكنك أن تكون واثقاً من أن مسألة سياسة الحكومة ستزول في الوقت الذي تنمو فيه قاعدة عائدات تلك الشركات بشكل أكثر تنوعاً على الصعيد الجغرافي. ولن تكون الوحدة السياسية السائدة في المستقبل هي البلد بل الشركة المتعددة الجنسيات.

