

## عودة إلى الكفاءات الجوهرية

« هل توجد لدينا حيث هي هامة؟ »

لا بد وأن تكون قد حصلت حتى الآن على إدراك شامل لنقاط القوة والضعف النسبية لكل جزء من سلسلة قيمة الشركة التي تقوم باختبارها وكيف تساهم بإيجاد القيمة. ومن الطبيعي أن أية شركة لا تحكم نفسها على أساس مجموعة من الاستراتيجيات المستقلة لكل جزء من سلسلة القيمة، إذ يتوجب توحيد كل قطعة نحو تقديم الاستراتيجية الشاملة للعمل الخاص بالشركة. وإذا كان مدير التسويق لصانع نظارات مثلاً، ينجب كلياً على التنافس ضد إمبريو آرماني Emporio Armani في مجالات الموقع الفذ في البيئة التجزئية في حين يركز رئيس التصنيع بشكل منفرد على تخفيض تكاليف الوحدة، فهناك احتمال حدوث مشكلة. إذ أن النوعية لن تضرب الماركة كما أن الموقع سيكون وهماً سخيلاً نظراً للقدرات التصنيعية للشركة. وعلى نحو مماثل، إذا كانت السرعة هي المعيار الأساسي للشراء بالنسبة إلى الزبون الكبير لمزود مفروشات صناعية، فربما يكون غير ملائم لشركة ما من حيث التركيز على تحسين قدرات خدمة الزبون وإجراءات التحكم المكثفة بالنوعية. وفي تقييم الكفاءات الشاملة لشركة ما، هناك ثلاثة أسئلة رئيسية يجب طرحها:

هل تملك الشركة قوة في تلك الأجزاء الهامة من سلسلة القيمة؟

هل تتسجم تلك الفعاليات بشكل جيد مع متطلبات السوق؟

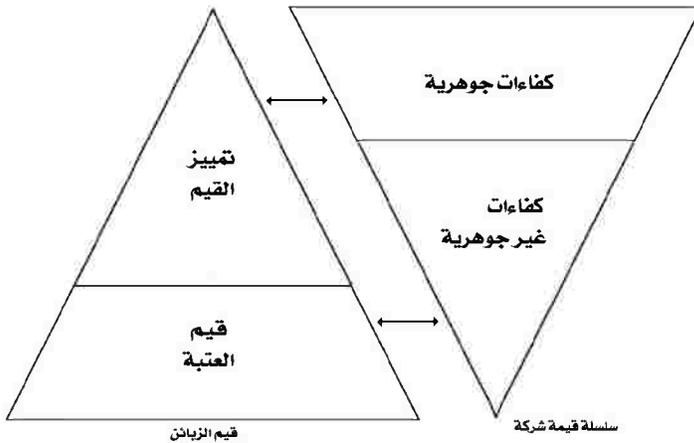
هل هي متساوقة جيداً لحفز إيجاد قيمة؟

يتوجب على معظم الشركات أن تصل إلى مقاييس عملياتية أساسية في كل مجال من سلسلة القيمة كمنطلق للتنافس. وفي أية حال، لن يكون كل جزء مهماً بالدرجة ذاتها لتقديم استراتيجية الشركة. فمثلاً، في حالة شركة نظارات ذات ماركة، من المحتمل أن يتم التعاقد جانبياً بين صانع الإطارات

وعدد من المزودين. وما لا يمكن تعاقده جانبياً هو العمل التسويقي حيث يعتبر المجال الأكبر لإيجاد القيمة. وعلى العكس من ذلك وفي حالة صانع ورق فإن مدى عملية التصنيع ومستوى الاستفادة من القدرة يحتمل أن يكونا أهم بكثير من حنكة فعاليتها التسويقية. وهذا ما يعيدنا إلى فكرة «الكفاءات الجوهرية» التي بدأنا بها.

وإن معظم الشركات لديها موارد محدودة، وتحتاج من أجل التفوق إلى تركيز تلك الموارد على تلك الفعاليات التي من شأنها أن تضيف معظم قيمة الزبون. وكما رسمنا تسلسلاً لقيم الزبائن في وقت سابق، فإن لهذا نظيره في مجالات كفاءات سلسلة القيمة (انظر الشكل ٨، ١) وهل تعتقد أن الشركة التي تقوم باختبارها قد حققت معايير نوعية عالمية في المناطق الرئيسية لسلسلة القيمة التي تمثل الكفاءات الجوهرية بالنسبة إلى القطاع؟

إن المشكلة مع الكفاءات الجوهرية هي أننا نميل إلى تشكيل انطباع بأنها قائمة على قواعد صناعية مقبولة. فمثلاً، في صناعة التأمين ربما تعتبر فعالية معالجة الطلبات هي النقطة المرجعية للأداء المعياري.



الشكل ٨، ١ علاقة توضيحية بين قيم الزبون والكفاءات الجوهرية في شركة عامة

وربما يكون سعر الوحدة في سوق رقاقات الحاسب الدليل التقليدي على قيمة الزبون. والمشكلة مع القواعد الراسخة هي أن أفضل المؤدين يرجح أن يكونوا خارقين باستمرار لتلك القواعد، إذ أن مبتكراً مثل مجموعة فيرجن Virgin Group في المملكة المتحدة مثلاً، ربما يبتكر من جديد لعبة التأمين ويدخل علامات مميزة بوصفها الفائزة الرئيسية للمستهلك. وعلى نحو مماثل ربما تقوم شركة مثل إنتل Intel بتحويل طبيعة المنافسة في السوق للرقاقات من السعر إلى إخلاص الزبون عن طريق نشر فكرة قوية لماركة. وإن مثل أولئك المبتكرين يقودون الأسواق ولا يسيرون وراءها. وبفعلهم ذلك فإنهم يميلون إلى تحويل مناطق سلسلة القيمة التي يتوجب على المتنافسين أن يصيغوا كفاءاتهم فيها.

ماذا يعني ذلك بالنسبة إلينا عندما نقوم بتقييم شركة ما؟ إنه يعني أن علينا إبقاء عين يقظة على قدرة الشركة على الابتكار والبقاء في مقدمة اللعبة. ولقد ناقشنا سابقاً كيف أن الابتكار لا يحدث ببساطة في قسم البحث والتطوير بل في كل النقاط في سلسلة القيمة. ولقد أصدرت حكمتك حول ما إذا كانت الشركة تتمتع بقوة في تلك المجالات التي يقدرها السوق في الوقت الحالي، وهل تبدو أيضاً وهي تستكشف بفعالية وسائل تحويل اللعبة؟ يحتمل أن يحدث الابتكار غالباً عبر سلسلة القيمة عندما تعمل الأجزاء بإحكام مع بعضها بعضاً. وربما يلاحظ عضو في فريق التسويق مثلاً، حاجة زبون تعلم أن البحث والتطوير قد نظر إليهما منذ بعض الوقت ولكنه التزم بالرف العلوي. وربما يحدد مدير مصنع تغييراً بسيطاً ليصممه بحيث يمكن تكيفه وإيصاله بسهولة إلى المبيعات لمعرفة ما إذا كان الزبائن سيقدرونه. وربما تكون النتيجة عبارة عن تحول في التوكيد حول أين يتم بناء قيمة الزبون، وهذا ما يوصلنا إلى التنسيق.

ويعتبر التنسيق لسلسلة القيمة بنفس أهمية التفوق في كل جزء منها. وليس من المفيد إطلاق رسالة تسويقية قوية للزبائن إذا لم يكن باستطاعة التصنيع تقديم النوعية الموعودة. وليس من المفيد تقديم الوعد للمستخدمين النهائيين بأسعار أقل إذا كانت تكاليف التزويد تتصاعد إلى الأعلى. وكما كنا قد ناقشنا فإن المنظمة التقليدية للشركات في السلوات الوظيفية قد عرقلت تنسيق سلسلة القيمة. ويميل التصنيع إلى أن يسير في اتجاه ويسوق في اتجاه آخر. وغالباً ما تكون هناك درجة عالية من الإهمال أو حتى الحقد بين المحترفين في المجموعات المختلفة.

ولقد كنا قد ألمحنا إلى أن الشركات التي تعمل باتجاه واحد تحاول تغيير ذلك بالتحرك نحو الفرق الوظيفية المتقاطعة وتعزيز قدرات عمل الشبكات في الشركة.

وتعتبر هذه محاولات -في الأساس- لترابط سلسلة القيمة مع بعضها بعضاً وراء الأهداف المشتركة.

ومن الصعب قياس درجة التنسيق عبر السلوات الوظيفية لسلسلة القيمة. وعادة ما يقوم التنسيق على اتصالات عملية غير رسمية بين الأشخاص أكثر من أن ينعكس في مخططات المنظمة، على الرغم من أن بعض الشركات ربما تكون قد أسست بنى رسمية للفريق. وهي أيضاً وظيفة غير الملموس في التماسك في الثقافة المشتركة، وما إذا كانت الشركة قد غرست في الأذهان مجموعة مشتركة من القيم. وفي أية حال، يجب أن يكون من الممكن على أساس تحليلك التحقق من الدرجة التي تتركز عليها أجزاء سلسلة القيمة على مجموعة مشتركة من أهداف العمل. وهذا ما يعود بك إلى نقطة البدء، مدى إحكام الملاءمة بين احتياجات الزبائن وقدرات الشركة.

## نزولاً إلى الحوافز

يتوجب عليك خلال مسار تحليلك أن تكون قد قمت ب:

وضع موجز للاستراتيجية المشتركة للشركة؟

تجزئة العمل إلى وحدات عملية منفصلة أو وحدات عمل استراتيجي.  
حللت محيط السوق الذي تعمل فيه كل وحدة عمل استراتيجي.  
قيمت سلسلة القيمة الأساسية للشركة وقدرتها على دعم المتطلبات  
التنافسية للنجاح في كل وحدة عمل استراتيجي.

ويوجز الشكل ٨,٢ بصورة حيوية رحلتنا عبر عملية إيجاد القيمة. ولا  
بد لتجزئتك للعمل من أن تكون قد أوضحت طبيعة طلب الزبون والمهارات  
الجوهرية اللازمة للاستجابة لذلك الطلب في كل وحدة عمل استراتيجي. ولا  
بد أن يكون تحليلك للسوق قد قدم معياراً للحوافز الأساسية لمربحية الصناعة  
والمعايير التنافسية التي تحتاج شركة ما إلى تحقيقها لتكسب ميزة. ولا بد  
لتحليلك لسلسلة القيمة من أن يكون قد حدد كيف أن كل وظيفة تحفز ضمناً  
قيمة، وأن تكون قد تأكدت مما إذا كانت الشركة لديها القدرات الضرورية  
للاستجابة للمطالب التنافسية المفروضة عليها من قبل السوق. ويجب أن تكون  
قادراً على أساس هذه المعلومات على الحكم على مدى جودة الموقع الذي توجد  
فيه وحدات العمل الاستراتيجي للشركة لحفز قيمة حملة الأسهم.

وفي حين أن النموذج يتضمن توازناً بين قدرات شركة ما ومطالب  
السوق، فإن قدرات الشركة هي التي ستسمح لها بالنجاح، إما عن طريق  
الاستجابة لاحتياجات الزبون القائمة بصورة أكثر فعالية من المنافسين، أو  
بإيجاد مجموعة جديدة من احتياجات الزبون. وستقوم بعض الشركات بتقييم  
السوق، وتعلن أنه يشبه الكابوس وتتخلى عن العمل. ويعتبر هذا ملائماً إذا كان  
باستطاعة الشركة القيام بعمل ما أكثر إنتاجاً بالمال الذي تنفقه أو إذا كان  
نشاط ذلك العمل ليس من النوع الذي تستطيع من خلاله كسب ميزة تنافسية  
فعالاً، نظراً لقاعدة مهاراتها. وربما تقرر شركة أخرى تقوم بمسح بيئة السوق  
الكابوسية ذاتها أن ذلك يشكل فرصة عظيمة. ومن خلال تركيز نشاطاتها  
جيداً فإنها ربما تُدخل وسيلة جديدة لاقتراح الزبون، وتفوق مناورات اللاعبين

الضاغطين. والميزة في ذلك هي أن الطبيعة التنافسية للسوق لا تعني أي شيء لوحده، بل تعني فقط شيئاً ما في إطار ما تستطيع شركة ما إحضاره إلى الفريق.

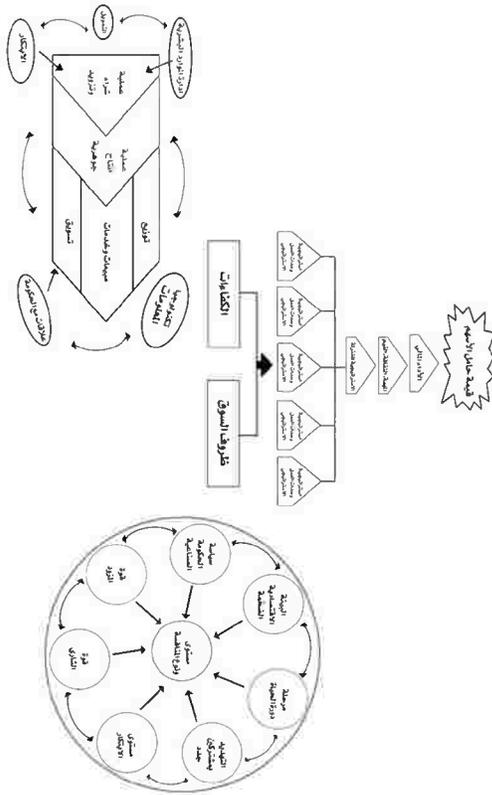
وربما تكون القضية -بالطبع- هي أن وحدة عمل استراتيجي منفردة، أو حتى شركة بأكملها قد تمت إدارتها بدرجة جيدة بما يكفي ولكن السوق ذاته فقير. فمثلاً، ربما تكون هناك فترة مؤقتة لضغط أسعار مفرط لأن شركة خاسرة ليس بمقدورها الخروج بسبب داخل جديد مغامر، ونظراً للقدرة البنيوية المبالغ فيها في الصناعة. ويتوجب على الشركة في هذه الحالة وببساطة أن تتجاوز العاصفة بسلام بمربحية منخفضة ضمناً. وفي أية حال، فإن القضية هي أن شركة على مستوى العالم تستطيع كسب المال في أي سوق، مهما كان تنافسياً. وإذا تم تخفيض الهوامش فإنها ربما تحاول تحويل قاعدة التنافس من خلال إدخال ابتكار نتاج أو الاندماج مع منافس لحصد اقتصاديات مدى تصنيعي. وفي حين أن الأرباح ربما تدخل في انخفاض مؤقت، فإنك ستتوقع أن تستعيد شركة كهذه مربحيته خلال فترة متميزة من الزمن.

ويعني هذا بوصفك مديراً أنه عليك أن تتأكد أولاً من أنك تتفهم قدرات شركة ما قبل أن تقرر ما إذا كانت الأسواق التي تنافس فيها جذابة أم لا. فإذا كان سوق ما سهلاً ولكن تتوفر لدى الشركة مجموعة غير مثالية من الكفاءات لتخدمها، فبإمكانها المراهنة على أن الداخلين الجدد سيرفعون الاعتراض. وعلى العكس من ذلك، إذا كان سوق ما قاسياً ولكن الشركة لديها كفاءات قوية، فيحتمل أن تحفز أرباحاً ثابتة لحملة الأسهم.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

الآن وقد عرفت مدى جودة مواقع وحدات العمل الاستراتيجي لشركة ما لتكوين قيمة، فهل يعتبر ذلك كل ما يُبحث عنه بجهد؟ هل يمكنك الاسترخاء وتتفلسف الصعداء برضى؟

الجواب، هو كلا، بالطبع! فكما ناقشنا سابقاً، من غير المألوف بالنسبة إلى شركة أن تكون مركزة جداً بحيث تصبح بالنتيجة وحدة عمل استراتيجي واحدة كبيرة. وما لم يجب عليه تحليلنا هو ما إذا كانت الشركة تقوم بإدارة الخليط الصحيح لوحدات العمل الاستراتيجي، أو ما إذا كانت تديرها على النحو الأفضل كسندات تجارية. وهذا ما يوصلنا إلى ما إذا كانت تستخلص قيمة تدرجية منها، فوق وفيما وراء ما يمكنها تحقيقه إذا كانت عبارة عن عمل قائم حرفي حد ذاته. وهذا يعود بنا إلى «تماسك» الاستراتيجية المشتركة، إذ يجب أن تضع الاستراتيجية المشتركة آلية تستخلص الشركة من خلالها قيمة تدرجية من وحدات عملها الاستراتيجي، وإلا فإن البنية المشتركة لن تخدم حملة الأسهم.



الشكل ٢.٨ خارطة الطريق لحوافز القيمة