

ما الإستراتيجية؟

مايكل أي . بورتير

I. الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجية

على مدى عشرين عاماً تقريباً، كان المديرون يتعلمون العمل عن طريق مجموعة جديدة من القواعد، إذ يجب على الشركات أن تكون مرنة للاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية وتغيرات السوق، ويجب عليهم وضع معايير عالية باستمرار لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب عليهم أيضاً الاستعانة بالمصادر الخارجية بقوة لاكتساب مزيد من الكفاية، إضافة إلى تطوير بعض الكفايات الأساسية في سياق البقاء متقدمين على منافسيهم.

إنَّ التَّمَوُّعَ positioning الذي كان فيما مضى قلب الإستراتيجية ونبضها، أصبح شيئاً من الماضي؛ لأنه حالة من الجمود، لا تتوافق مع الأسواق الحيوية والتقنية المتغيرة، ووفقاً للفلسفة الجديدة، يستطيع المنافسون تقليد أيِّ موقف في السوق بسرعة، بحيث تكون الميزة التنافسية مؤقتة في أحسن الأحوال.

ولكن تلك المعتقدات هي أنصاف حقائق خطيرة، فهي تؤدي بمزيد من الشركات إلى طريق المنافسة المتبادلة المدمرة، وهذا صحيح، حيث تنهار بعض الحواجز أمام المنافسة، مع تخفيف قواعد التنظيم؛ ولأنَّ الأسواق أصبحت عالمية الانتشار. صحيح أنَّ الشركات استثمرت الطاقة على نحو صحيح لتصبح أصغر حجماً وأكثر فطنة، ومع ذلك، فإن ما يُسمَّى في كثير من الصناعات، فرط المنافسة الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالذات، وليس النتيجة الحتمية لمفهوم التنافسية المتغير.

إنَّ أصل المشكلة الفشل في التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فالسعي إلى زيادة الإنتاجية، والجودة، والسرعة، أوجد عدداً ملحوظاً من أدوات الإدارة والتقنيات، مثل: إدارة الجودة الشاملة، ووضع المعايير، والمنافسة المعتمدة على الوقت، والاستعانة بمصادر خارجية، وإقامة الشراكات، وإعادة الهيكلة، وتغيير الإدارة. وعلى الرُّغم من أنَّ التحسينات التشغيلية الناتجة غالباً ما تكون درامية، فإنَّ كثيراً من الشركات أُحبطت؛ بسبب عدم قدرتها على تحويل تلك المكاسب إلى ربحية مستدامة، ثم حلت أدوات الإدارة مكان الإستراتيجية شيئاً فشيئاً وعلى نحو غير محسوس وبسبب محاولة المديرين تعزيز التحسين على الجبهات جميعها، فإنهم بذلك يتحركون بعيداً عن المواقف التنافسية القابلة للحياة.

الفاعلية التشغيلية؛ ضرورة ولكنها ليست كافية

إنَّ الفاعليَّة التشغيلية والإستراتيجية ضروريتان للأداء المميِّز، الذي هو الهدف الرَّئيس لأيِّ مؤسسة، لكنهما تعملان بطرق مختلفة جدًّا.

يمكن للشركة التفوق على المنافسين فقط إذا استطاعت أن تُحدِّث بينها وبينهم فرقًا يمكن الحفاظ عليه، ويجب أن توفر قدرًا أكبر من التقدير للعملاء، أو إيجاد قيمة مشابهة بكلفة أقل، أو القيام بالأمرين معًا، عندها تتوافر الرُّبحية الحسائية المتفوقة؛ حيث يسمح تقديم القيمة الأكبر للشركة بيع الوحدات بمتوسط أسعار مرتفعة؛ وتتسبب زيادة الكفاية في انخفاض نفقات الوحدة في المتوسط.

في نهاية المطاف، تكون الاختلافات جميعها بين الشركات في الكلفة أو السعر مستمدة من مئات الأنشطة اللازمة لإيجاد المنتج أو الخدمة، وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه؛ مثل جذب العملاء، وتجميع المنتجات النهائية، وتدريب الموظفين، حيث تنتج النفقات من القيام بالأنشطة، وتنشأ ميزة الكلفة من أداء أنشطة معينة على نحو أكثر كفاية من المنافسين الآخرين وفي المثل ينشأ التمايز من كلِّ من اختيار الأنشطة وكيفية تنفيذها؛ لذا، فالأنشطة هي الوحدات الأساسية لميزة التنافس، وتنتج الميزة الشاملة أو الضرر من أنشطة الشركة جميعها، وليس من بعضها فقط.¹

تعني الفاعليّة التشغيلية (Operational Efficiency- OP) أداء الشركة أنشطة مماثلة على نحو أفضل من أداء المنافسين لها، وهي لا تقتصر على الكفاية، فهي تشير إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لشركة ما بالاستفادة من المدخلات على نحو أفضل عن طريق الحدّ من عيوب المنتجات، أو تطوير منتجات أفضل بسرعة أكبر على سبيل المثال، ويعني التوضع الإستراتيجي في المقابل القيام بأنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة. إنَّ الاختلافات في الفاعليّة التشغيلية بين الشركات واسعة الانتشار؛ فبعض الشركات قادرة على الحصول على مزيد من النتائج من مدخلاتها أكثر من غيرها؛ إما لأنها تتخلّص من الجهد الضائع، وتوظّف كثيرًا من التقنية المتقدمة، وتحفّز الموظفين على نحو أفضل، أو أنّها تملك نظرة ثاقبة أفضل في إدارة أنشطة معينة أو مجموعات من الأنشطة. وعليه، تعدّ مثل هذه الاختلافات في الفاعليّة التشغيلية مصدرًا مهمًّا للاختلافات في الربحيّة بين المتنافسين؛ لأنها تؤثر مباشرة في الكلفة النسبية ومستويات التمايز.

الفكرة باختصار

تعد الأنشطة الكثيرة التي تدخل في إيجاد المنتج أو الخدمة وإنتاجه، وبيعه، وتقديمه هي الوحدات الأساسية للميزة التنافسية، فالفاعليّة التشغيلية تعني أداء هذه الأنشطة على نحو أفضل؛ أي أسرع، أو مع عدد أقل من المدخلات والعيوب مما لدى المنافسين الآخرين، يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفاعليّة التشغيلية، مثلما برهنت على ذلك الشركات اليابانية في السبعينيات والثمانينيات من خلال ممارسات معيّنة، مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر، ولكن من وجهة نظر تنافسية، تكمن

مشكلة الفاعلية التشغيلية في أنها تجتذب أفضل الممارسات بسهولة، وعندما يتنافس المنافسون جميعهم في صناعة ما، فإنَّ الحدود الإنتاجية؛ مثل الحد الأقصى للقيمة التي يمكن للشركة تقديمها بكلفة معينة، وبتوافر أفضل، التقنية المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، تنتقل إلى الخارج، ما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين القيمة في الوقت نفسه. تنتج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، ولكنَّ التحسُّن النسبي لا يكون في مصلحة أحد، فكلما زادت الشركات من المقارنات المعيارية مع الشركات الأخرى، تقاربت القدرة التنافسية، وهذا يعني مزيداً من عدم القدرة على تمييز الشركات بعضها عن بعض.

أمَّا التَّموضع الإستراتيجي، فيعني القدرة على المنافسة وخدمة العميل؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على ما هو مميز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عما يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

كانت الاختلافات في الفاعلية التشغيلية في قلب التحدي الياباني للشركات الغربية في مرحلة الثمانينيات من القرن العشرين حيث تقدَّم اليابانيون كثيراً على منافسيهم في الفاعلية التشغيلية، إلى حدِّ مكَّنه من تخفيض النفقات، ورفع سوية الجودة في الوقت نفسه، وهذه نقطة جديرة جدًّا بالبحث؛ لأنَّ التفكير في المنافسة في الآونة الأخيرة يعتمد عليها، تخيَّل للحظة الحدود الإنتاجية التي تكوَّن مجموع أفضل الممارسات الموجودة في أيِّ وقت من الأوقات، وفكَّر في ذلك كونه القيمة القصوى التي تستطيع شركة ما تقديمها بوساطة منتج أو خدمة معينة يمكن إنتاجها بكلفة معينة، باستخدام أفضل التقنيات المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، والمدخلات التي يمكن شراؤها.

من الممكن أن تنطبق الحدود الإنتاجية على الأنشطة الفردية، وعلى مجموعات من الأنشطة المرتبطة، مثل التصنيع وإعداد الطلبات، وعلى أنشطة الشركة كلها. وعندما تحسّن شركة فاعليّتها التشغيلية، فإنّها ستتجه نحو الحدود الإنتاجية، غير أن ذلك قد يتطلب القيام بذلك استثمار رأس المال، وأفرادًا مختلفين، أو ببساطة طرقًا جديدة للإدارة. تتحرك الحدود الإنتاجية باستمرار نحو الخارج كلما تطورت التقنيات وأساليب الإدارة، وكلما أصبحت مدخلات جديدة متاحة، فقد عملت أجهزة الحاسوب المحمولة، والاتصالات المتنقلة، وشبكة الاتصالات العالمية (الإنترنت)، والبرمجيات مثل لوتس نوتس Lotus Notes، على إعادة تعريف الحدود الإنتاجية لعمليات قوة المبيعات، وإيجاد إمكانات غنية لربط المبيعات بأنشطة أخرى، مثل تجهيز ما بعد البيع ودعمه، وفي المثل، قد يسمح ضغط الإنتاج الذي ينطوي على مجموعة من الأنشطة، بإدخال تحسينات جوهرية في إنتاجية الصناعة واستخدام الأصول.

تطبيق الفكرة

توجد ثلاثة مبادئ رئيسية تكمن وراء التموضع الإستراتيجي، هي:

1. الإستراتيجية هي إيجاد موقف فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. وينبثق التموضع الإستراتيجي من ثلاثة مصادر مختلفة، هي:
 - تلبية عدد قليل من احتياجات كثير من العملاء (توفر شركة Jiffy Lube موادّ التشحيم للسيارات فقط).
 - خدمة احتياجات كثيرة لعدد قليل من العملاء (تستهدف مجموعة بيسيمر ترست Bessemer Trust فقط العملاء الأثرياء جدًا).

• خدمة احتياجات كثيرة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة (تعمل سينما كارمك Carmike Cinemas فقط في المدن التي يبلغ عدد سكانها دون مئتي ألف نسمة).

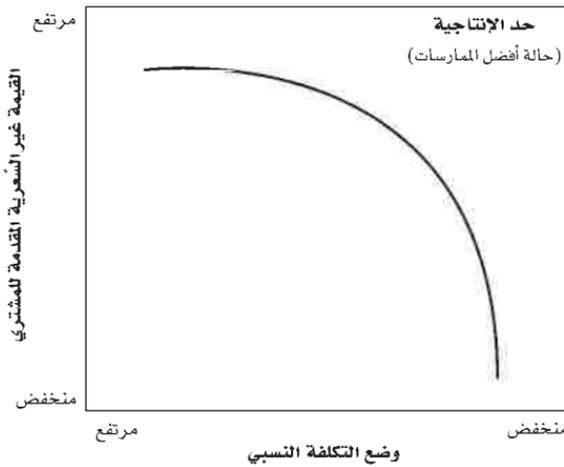
2. تتطلب الإستراتيجية منك المفاضلة في التنافس لاختيار ما لا يجب عليك فعله. تتعارض بعض الأنشطة التنافسية؛ لذا لا يمكن تحقيق المكاسب في مجال معيّن إلا على حساب مجال آخر؛ مثلاً: يصنع صابون نيوتروجينا Neutrogena أكثر بصفته منتجاً طبيّاً لا منتج تطهير، فالشركة تقول: لا للمبيعات بناء على إزالة الروائح الكريهة، ومن ثمّ تتخلى عن حجم كبير من المبيعات، وتضحى بكفاية التصنيع. وعلى النقيض من ذلك، قررت شركة ماي تاغ Maytag توسيع خطّ منتجاتها، والحصول على ماركات أخرى يمثل الفشل في إحراز المقايضات الصعبة: فجاءت الزيادة الكبيرة في الإيرادات على حساب العائد على المبيعات.

3. تنطوي الإستراتيجية على إيجاد (تناسق) بين أنشطة الشركة. للتناسق علاقة مع طرق تفاعل أنشطة الشركة بعضها مع بعض، وتعزيز كلّ منها الآخر؛ على سبيل المثال: توافق مجموعة فانجارد Vanguard أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات؛ فهي توزع الأموال مباشرة على المستهلكين، وتقلّل من خاصية الدوران، إذ يعزز التناسق الميزة التنافسية والاستدامة على حدّ سواء: فعندما تعزز الأنشطة بعضها، يصبح من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة، فعندما حاولت شركة كونتيننتال لايت Continental Lite تقليد عدد قليل من أنشطة شركة طيران ساوث وست South West، ولكن ليس نظام التفاعل كله، كانت النتائج كارثية.

إنّ الموظفين في حاجة إلى الإرشاد عن كيفية تعميق التموضع الإستراتيجي، بدلاً من توسيعه أو التوصل إلى حلّ وسط، وكذلك عن كيفية توسيع تضرد الشركة في حين تعزّز التناسق بين أنشطتها. يتطلب هذا

العمل البحث في المجموعة المُستهدَفة من العملاء وخدمة احتياجاتهم والانضباط، والقدرة على ضبط الحدود، والاتصالات الصريحة، وبذلك تكون الإستراتيجية والقيادة مرتبطين ارتباطاً لا ينفصم.

الفاعلية التشغيلية مقابل التموضع الاستراتيجي



على مدى العقد الماضي في الأقل، كان المديرون منشغلين في تحسين الفاعلية التشغيلية، عن طريق برامج مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة القائمة على الوقت، والقياس، حيث غيروا طريقة قيامهم بالأنشطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضل الممارسات. وعلى أمل مجازاة التحولات في جبهة الإنتاجية، تبنى المديرون التحسين المستمر، والتمكين، وإدارة

التغيير، وما يسمى منظمة التعلم. وتعكس شعبية الاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة الافتراضية الاعتراف المتزايد بصعوبة أداء الأنشطة جميعها بصورة منتجة مثلما يفعل المتخصصون.

عندما تنتقل الشركات إلى الحدود الإنتاجية، فقد تستطيع أن تحسّن كثيرًا مجالات متعددة من الأداء في الوقت نفسه؛ مثلًا: كانت الشركات المصنعة التي اعتمدت الممارسة اليابانية في التغيير السريع خلال الثمانينيات من القرن الماضي قادرةً على خفض النفقات وتحسين التمايز في وقت واحد؛ فعلى سبيل المثال: ما اعتُقد فيما مضى أنّه أمر حقيقيٍّ للمفاضلة بين العيوب والنفقات، ثبت أنه مجرد أوهام أنشأتها الفاعلية التشغيلية الضعيفة، وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه المقايضات الخادعة.

إنّ التحسين المستمر في الفاعلية التشغيلية ضروري لتحقيق الأرباح المرتفعة، ومع ذلك فهو ليس كافيًا دائمًا، فقد تنافس عدد قليل من الشركات بنجاح على أساس الفاعلية التشغيلية مدّة طويلة، وكان البقاء في مقدمة المنافسين أكثر صعوبة كلّ يوم؛ ويُعزى السبب الأكثر وضوحًا على ذلك إلى الانتشار السريع لأفضل الممارسات، حيث يمكن للمنافسين تقليد تقنيات الإدارة، والتقنيات الجديدة، وتحسين المدخلات، والسبل المتفوقة في تلبية احتياجات العملاء بسرعة. أمّا الحلّ الأكثر عمومية، الذي يمكن استخدامه في كثير من الأوضاع، فهو الانتشار بأسرع ما يمكن، لاحظ انتشار تقنيات الفاعلية التشغيلية المدعومة من الاستشاريين.

إنّ تنافس الفاعليّة التشغيلية ينقل الحدود الإنتاجيّة إلى الخارج، ويجعل العمل صعباً على الجميع، ولكن على الرُّغم من إنتاج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعليّة التشغيلية، فإنّها لا تؤدّي إلى التحسّن النسبيّ لأحد، فعند النظر إلى صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة، التي تبلغ خمسة بلايين دولار، يتنافس اللاعبون الرئيسون: شركة دونولي وأبنائه، وكيويكور، وورلد كلور برس، وبيغ فلور، R.R.Donnelley&Sons Company,Quebecor, World Color، وخدمون أنواع الرّبائن جميعهم، ويقدمون مجموعة من تقنيات الطباعة نفسها (الحفر والويب أوفست)، ويستثمرون بكثافة في المعدات الجديدة ذاتها، ويديرون مطابعم بوتيرة أسرع، ويخفضون من أعداد العاملين، ولكنّ من يجني المكاسب الإنتاجيّة الرئيسيّة هم العملاء وموردو المعدات، إضافة إلى عدم تحقيق أرباح مجزية. حتى إنّ هامش الربح الذي كان يجنيه زعيم الصناعة دونولي، الذي كان باستمرار أعلى من (7%) في ثمانينيات القرن الماضي، انخفض إلى أقلّ من (4.6%) عام 1995م. إنّ مثل هذا النمط يتكرّر في شركات صناعية أخرى، فحتى اليابانيون رواد المنافسة الجديدة يعانون انخفاض الأرباح باستمرار. (انظر الشريط الجانبى: الشركات اليابانية نادراً ما يكون لديها إستراتيجيات).

والسبب الثانى الذي دلّل على أنّ الفاعليّة التشغيلية المحسنة غير كافية، هو أنّ تقارب المنافسة أصبح مراوفاً أكثر، فكلما زادت الشركات

من اعتمادها على المقاييس، تشابهت أكثر، وكلما زاد المتنافسون من اعتمادهم على الأنشطة الخارجية، وتولى القيام بها طرف ثالث أكثر كفاية، فغالبًا ما يكون الطرف نفسه للشركات جميعها- أصبحت تلك الأنشطة أكثر عمومية. وكلما قلَّ المتنافسون تحسينات بعضهم في الجودة، ودورة التغيير، أو شركات المورد، تصبَّح المنافسة وتلاقي الإستراتيجيات سلسلة من السباقات أسفل مسارات متطابقة وفوقها إلى درجة أن أحداً لا يستطيع الفوز، فالمنافسة القائمة على الفاعلية التشغيلية وحدها مدمرة للمتنافسين جميعهم، وهذا يؤدي إلى حروب استنزاف لا يمكن التخلص منها إلا عن طريق الحد من المنافسة.

تعدّ موجة تعزيز الصناعة الأخيرة، من خلال عمليات الدمج، ذات معنى في سياق المنافسة اعتماداً على الفاعلية التشغيلية. مدفوعة بضغوط الأداء، والافتقار إلى رؤية إستراتيجية، لم يكن لدى أيّ شركة من خيار أفضل من شراء الشركات المنافسة لها واحدة تلو الأخرى. والمتنافسون الذي بقوا واقفين على أقدامهم هم في كثير من الأحيان من استطاعوا التغلب على الآخرين، وليس الشركات التي تتمتع بميزة حقيقية.

بعد عقد من المكاسب المثيرة للإعجاب في الفاعلية التشغيلية، تواجه كثير من الشركات تناقص العوائد، فقد أصبحت عقول المديرين مشبعة بفكرة التحسين المستمر لدرجة أن هذه الفكرة تغلغت في عقولهم، ولكن أدوات الفاعلية التشغيلية قد دفعت الشركات نحو التقليد والتجانس دون قصد. وتدرجياً، سمح المديرون

للفاعلية التشغيلية أن تحل محل الإستراتيجية، فكانت النتيجة منافسةً محصلتها صفر، وأسعارًا ثابتة لا تتغير أو في انخفاض مستمر، وضغوطًا على التّفقات، أجبرت قدرات الشركات على اللجوء إلى حلّ وسط عند الاستثمار في الأعمال التجارية على المدى الطويل.

الشركات اليابانية نادرًا ما يكون لديها إستراتيجيات

بدأ اليابانيون ثورة عالمية في الفاعلية التشغيلية في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين. آنذاك، كانوا رائدين في ممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، ونتيجة لذلك تمتعت الشركات اليابانية الكبيرة بمزايا الكلفة المنخفضة والجودة لسنوات عدّة.

ولكنّ الشركات اليابانية نادرًا ما طوّرت مواقع إستراتيجية مميزة، كالأنواع المذكورة في هذه المقالة، في حين كانت الشركات التي طوّرت مثل تلك الإستراتيجيات، مثل شركات: سوني، وكانون، وسيجا & Canon، Sony، Sega، الاستثناء وليست القاعدة، فقد كانت معظم الشركات اليابانية تقلد وتحاكي بعضها. حيث يقدم المتنافسون جميعهم معظم أصناف المنتجات، والميزات، والخدمات إن لم يكن جميعها، وقد وظّفوا الإمكانيات كلّها، وقلّدوا بعضهم حتى في طريقة تصميم مصانعهم وبنائهم.

لقد أصبح تعرّف أخطار المنافسة على الطريقة اليابانية الآن أكثر سهولة؛ ففي ثمانينيات القرن الماضي، حيث عمل المتنافسون بعيدًا عن الحدود الإنتاجية، كان من الممكن الفوز في الكلفة والجودة إلى أجل غير مسمى، فقد كانت الشركات اليابانية جميعها قادرة على النمو في الاقتصاد المحلي المتنامي، وعن طريق اختراق الأسواق العالمية، وكأنه لا يمكن وقف اندفاعها، ولكن بعد أن ضاقت فجوة الفاعلية التشغيلية، وقعت هذه الشركات على نحو

متزايد في فخّ من صنع أيديها وإذا كانت تنوي الابتعاد عن تدمير بعضها من خلال المعارك المدمرة التي تعصف الآن بأدائها، فسيكون على الشركات اليابانية تعلم الإستراتيجية واعتمادها.

وللقيام بذلك، قد يكون على تلك الشركات التغلب على الحواجز الثقافية والقوية، فاليابانيون معروفون بحبهم المطلق للإجماع، وللشركات اتجاه قوي للتوسط لحلّ الاختلافات بين الأفراد بدلاً من إبرازها لهم، ولكن الإستراتيجية - من الناحية الأخرى - تتطلب خيارات صعبة، إضافة إلى أن تقليد الخدمة متأصل بعمق في نفوس اليابانيين، وهذا قد يدفعهم إلى الذهاب إلى أبعد حدّ لتلبية أيّ حاجة يعلن عنها العميل، وبذلك تنتهي الشركات التي تتنافس بهذه الطريقة إلى عدم وضوح موقعها المميّز، ليصبح الواقع كلّ شيء للعملاء جميعهم.

أخذ هذا النقاش عن اليابان من بحث المؤلف المقدم بالتعاون مع هيروتاكا تاكوشي، ومساعدة ماريكو ساكاكيبارا.

II. تستند الإستراتيجية إلى أنشطة فريدة

تعني الإستراتيجية التنافسية أن تكون مختلفاً عن غيرك، وهذا يعني الاختيار المتعمّد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة، فشركة الخطوط الجوية ساوث ويست مثلاً، تقدم خدمات النقل لمسافات قصيرة بسعر متدنّ، وخدمة الطيران من نقطة إلى أخرى بين المدن متوسطة الحجم، والمطارات الثانوية في المدن الكبيرة، وتتجنب هذه الشركة المطارات الكبيرة، ولا تطير طائراتها إلى مسافات طويلة. أما عملاؤها المسافرون، فهم من رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب. إنّ رحلاتها المتكررة وأسعارها المنخفضة تجذب الزبائن الذين يبحثون

عن السعر المنخفض، ولولاها لسافروا عن طريق الحافلات أو السيارات، وتجذب أيضاً المسافرين الباحثين عن الراحة، الذين سيختارون شركات طيران أخرى تقدم خدمات متكاملة على الرحلات الأخرى.

يصف معظم المديرين الموقع الإستراتيجي استناداً إلى عملائهم (حيث كان اهتمام شركة طيران ساوث ويست المسافرين الباحثين عن السعر الزهيد والراحة). ولكن، يكمن جوهر الإستراتيجية في الأنشطة، وذلك باختيار الأنشطة على نحو مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، وخلاف ذلك تصبح الإستراتيجية ليس أكثر من مجرد شعار للتسويق لن يصمد طويلاً أمام المنافسة.

تكوّنت شركة الطيران كاملة الخدمات لنقل الركاب من أي نقطة إلى أي نقطة أخرى تقريباً، وكذلك الوصول إلى عدد كبير من وجهات الطيران وخدمة المسافرين، من خلال بربط الرحلات الجوية بشركات طيران الخدمة الكاملة الأخرى، وتوظيف نظام محوري يعتمد على المطارات الرئيسية. ولجذب الركاب الذين يرغبون في مزيد من الراحة، توفر هذه الشركات خدمة الدرجة الأولى، أو خدمة درجة رجال الأعمال، أما لاستيعاب الركاب الذين يحتاجون إلى تغيير الطائرات، فإنها تنسق جداول طيرانها الزمنية وخدمة فحص الأمتعة ونقلها مع الشركات الأخرى، ولأن بعض الركاب سوف يسافرون لساعات عدّة، فإن الخطوط الجوية كلّها تقدم خدمة الوجبات الغذائية على متن رحلاتها.

في المقابل، تنسق شركة طيران ساوث ويست أنشطتها جميعها لتقديم خدمات منخفضة الكلفة، ومريحة على رحلات طيران خطوطها

جميعها، وكلُّ ذلك أصبح ممكناً من خلال الخدمات السريعة عند البوابة، التي لا تتعدى خمس عشرة دقيقة فقط، وتستطيع ساوث ويست الحفاظ على تحليق طائراتها لساعات أطول من منافسيها، وتقديم حركات مغادرة متكررة مع عدد أقل من الطائرات. لا تقدم ساوث ويست وجبات الطعام، ولا تحدّد المقاعد لركابها، ولا تتحقق من الأمتعة بين الشركات الناقلة الأخرى، ولا تقدم فئات مميزة من الخدمة، إضافة إلى أنّها تشجع الخدمات الآلية للحصول على التذاكر عند البوابة للزبائن بحيث يتجاوزون وكلاء السفر، ودفع عمولات لهم، وإضافة إلى ذلك كله، يعزّز أسطول طائراتها من طراز (737) كفاية الصيانة.

لقد حافظت شركة طيران ساوث ويست على موقع إستراتيجي فريد استناداً إلى مجموعة من الأنشطة المخططة بعناية، وبذلك لن تكون شركات الطيران التي تقدم الخدمات الكاملة والعاملة على خطوط طيران ساوث ويست نفسها قادرة على تقديم الخدمات المريحة ذاتها بالسعر المنخفض نفسه.

تتمتع شركة إيكيا Ikea، لمتاجر التجزئة لبيع الأثاث، ومقرها الرئيس في السويد، بموقع إستراتيجي ذي قيمة عالمية، وتستهدف الشباب الذين يريدون نمطاً من الأثاث زهيد الثمن، وما ساعد على تحويل مفهوم التسويق هذا إلى موقع إستراتيجي هو مجموعة مصممة من الأنشطة تقوم بها بطريقة تختلف عن منافسيها.

دعنا نطلع على مخزن الأثاث النموذجي لها حيث تعرض في معارضها عينات من البضائع، وقد تضم منطقة واحدة خمساً

وعشرين أريكة، في حين تعرض منطقة أخرى خمس طاوولات للطعام، لكن المعروضات لا تمثل سوى جزء بسيط من الخيارات المتاحة للعملاء، فعشرات الكتب تعرض حوامل النسيج، أو عينات الخشب، أو الأنماط البديلة التي تهيئ للعملاء الآلاف من أصناف المنتجات للاختيار من بينها. يرافق مندوبو المبيعات في كثير من الأحيان العملاء في جولة في المتجر، ويجيبون عن أسئلتهم، ويساعدونهم على التنقل عبر هذه المتاهة من الخيارات، وعندما يقع اختيار العميل على سلعة ما، يُرسل الطلب إلى مُنتجٍ آخر. ومع قليل من الحظ، يُسلّم الأثاث إلى منزل العميل في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. وهذه سلسلة قيمة تزيد من الخدمة والتخصيص ولكنها ذات كلفة عالية.

في المقابل، تخدم إيكيا العملاء الذين يرغبون في مقايضة الخدمة بالكلفة؛ فبدلاً من وجود مندوب مبيعات يصطحب العميل خلال تجواله في المخزن، تستخدم إيكيا نموذج الخدمة الذاتية على أساس ما هو معروض في المخزن، وبدلاً من الاعتماد على الشركات المصنّعة الخارجية فقط، تعدُّ إيكيا التصاميم الخاصة ذات الكلفة المنخفضة، والقائمة على الاستعداد لتجميع الأثاث ليتناسب مع موقعه في المنزل، اضمف إلى ذلك تعرض إيكيا في مخازنها الضخمة كل ما تبعه من المنتجات في غرف مشابهة لغرف الجلوس؛ لذا لا يحتاج العملاء إلى مختص في التنسيقات (الديكورات) المنزلية لمساعدتهم على تخيّل كيفية ترتيب القطع في المنزل، وعلاوة على ذلك تقع بجانب غرف العرض مخازن مليئة بالمنتجات الموضوعة في

صناديق مرصوفة فوق المنصات، ويتوقع العملاء أن يقوموا بخدمة تسليم قطع الأثاث ونقلها بأنفسهم، حتى إن إيكيا على استعداد أن تبع لك حامل السقف لسيارتك الذي يمكن إعادته واسترداد ثمنه عندما تزورهم في مرة مقبلة.

على الرغم من أن كثيراً من مزاياها يعود إلى وجود خدمة (أخدم نفسك بنفسك)، تقدم إيكيا عدداً من الخدمات الإضافية التي لا يقدمها منافسوها، مثل خدمة رعاية الطفل في أثناء زيارة المتجر، إضافة إلى ساعات الدوام الطويلة جداً، التي تتوافق مع احتياجات عملائها، الذين هم من الشباب، وليس الأثرياء، ويرغبون في إنجاب الأطفال (ولكن ليس لديهم مربية)، ولأنهم يعملون من أجل لقمة العيش، فهم في حاجة إلى التسوق خلال ساعات خارج الدوام المعتاد.

البحث عن مواقع جديدة: النجاح والأفضلية في ريادة الأعمال

يمكن النظر إلى التنافس الإستراتيجي بأنه عملية إدراك لمواقف جديدة تبهر العملاء، وتجذبهم عن المواقف الحالية أو جذب عملاء جدد إلى السوق؛ مثلاً: المتاجر الكبرى التي تقدم كميات كبيرة من البضائع في فئة منتج واحد، تأخذ حصتها في السوق من مجموعة كبيرة من المتاجر الصغيرة التي تقدم كميات محدودة في مجموعة أكبر من الفئات، وتجذب أوامر الشراء من خلال جداول بالبضائع وأسعارها (كتالوجات) عن طريق البريد العملاء الذين ينشدون السهولة والراحة، أما من حيث المبدأ، فيواجه أصحاب المشروعات ورجال الأعمال التحديات نفسها في أثناء البحث لإيجاد مواقع إستراتيجية جديدة، وأما في الممارسة العملية، فغالباً ما يملك أول الداخلين الجدد إلى تلك المواقع الأفضلية.

لا تكون المواقع الإستراتيجية ظاهرة للعيان بوضوح في الأغلب، ويتطلب العثور عليها الإبداع والبصيرة، ويكتشف الداخلون الجدد في كثير من الأحيان المواضيع المميزة التي كانت متاحة للمنافسين ولكنهم تجاهلوها، فإيكيا على سبيل المثال، تعرفت إلى مجموعة من العملاء تم تجاهلها، أو خُدمت على نحو غير موفّق. يستند دخول دائرة متاجر السيارات المستعملة في المدينة، ودخول شركة كارل ماكسفي هذا المجال، إلى طريقة جديدة لأداء أنشطة واسعة لتجديد السيارات، وضمانات المنتج، وعدم المساومة في التسعير، والاستخدام المتطور للتمويل الداخلي الذي كان مقصوراً مدّة طويلة على شاغلي الوظائف العليا.

يمكن للداخلين الجدد التّطوّر من خلال احتلال المكان الذي تخلّى عنه منافس كان يشغله في الماضي، وتراجع عن البقاء فيه بعد سنوات من التقليد والتداخل في المناطق المجاورة، وقد يتمكن الداخلون الجدد من إيجاد فرص ووظائف جديدة؛ بسبب الأنشطة المميزة المستمدة من شركاتهم الأخرى، فشرية كارل مارك ستستفيد جدّاً من خبرة دائرة سيارات المدينة في إدارة المخزون، والائتمان، وغيرها من الأنشطة في مجال تجارة التجزئة للإلكترونيات.

ولكن الأكثر شيوعاً في طرح وظائف ومواقف جديدة هو التغيير، حيث تنشأ مجموعات جديدة من العملاء أو مناسبات الشراء؛ وتبرز احتياجات جديدة نتيجة لظهور المجتمعات وتطورها، إضافة إلى ظهور قنوات توزيع جديدة، وتطوير تقنيات متنوّعة، إضافة إلى أنّ آلات جديدة أو نظم معلومات حديثة صارت متاحة، وعندما تحدث مثل هذه التغييرات، فإنّ الوافدين الجدد، غير المرتبطين بتاريخ طويل في هذه الصناعة في كثير من الأحيان، يقتنصون تلك الفرص والمواقف المحتملة بسهولة أكبر؛ بسبب توافر طرق جديدة للمنافسة مع غيرهم من المنافسين. وعلى عكس من يعملون في الوظائف مدة طويلة، يمكن أن يكون القادمون الجدد أكثر

مرونة؛ لأنهم ليسوا مضطرين للقيام بأيّ من المقايضات مع أنشطتهم
القائمة.

أصول المواقع الإستراتيجية

تتبع المواقع الإستراتيجية من ثلاثة مصادر مختلفة، لكنها
متناغمة، وكثيراً ما تتداخل، هي:

1. يمكن أن تبنى المواقع على إنتاج مجموعة فرعية من
المنتجات أو الخدمات الصناعية. وأنا أسمى هذه المواقع
المواقع المستندة إلى التنوع؛ لأنها تختار صنف المنتج أو
الخدمة بدلاً من شرائح العملاء، إذ يصبح لهذه المواقع
منطق اقتصادي عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات
أو الخدمات باستخدام مجموعات مميزة من الأنشطة.

جيفي لوب إنترناشيونال، مثلاً، متخصصة في مواد تشحيم
السيارات، ولا تقدّم أيّ خدمة إصلاح أخرى للسيارات أو خدمات الصيانة،
إذ تقدّم الشركة خدمة أسرع، وبكلفة أقلّ من مجال إصلاح السيارات،
وهذا مزيج جدّاب، حيث إنّ كثيراً من الزبائن يقسمون مشترياتهم؛
فيشترون زيوت التشحيم من المنافس المتخصّص في ذلك؛ جيفي لوب،
في حين يتوجهون إلى المنافسين الآخرين للخدمات الأخرى.

فانجارد جروب، الشركة الرائدة في صناعة صناديق الاستثمار
المشترك، مثال آخر للحالات المستندة إلى التنوع، فهذه الشركة تهیئ
مجموعة الأسهم العادية، والسندات، وصناديق أسواق المال التي تقدم

أداء يمكن التنبؤ به، وهي ذات نفقات منخفضة جداً؛ لذا تنهج الشركة نهج الاستثمار الذي يضحّي عن قصد بالأداء الاستثنائي في سنة واحدة وضمن الأداء الجيد النسبي كل عام. فانجارد معروفة بصورة مُميّزة- مثلاً- بمؤشرات صناديقها، فهي تتجنب القيام بالرّهون على أسعار الفائدة، وتدير بصورة واضحة مجموعات الأسهم الصغيرة، ويحافظ مديرو الصناديق على إبقاء مستويات التداول منخفضة، ما يبقي النفقات متدنية، إضافة إلى ذلك لا تشجع الشركة الزبائن على الشراء والبيع السريعين؛ لأنّ ذلك يزيد النفقات، ويمكن أن يجبر هذا الطلب مدير الصندوق على التداول من أجل استثمار رأس مال جديد، وجمع المال لفك الرّهون. أيضاً، تنهج فانجارد باتساق نهجاً منخفض الكلفة لإدارة التوزيع، وخدمة العملاء، والتسويق، وبذلك يحتفظ كثير من المستثمرين بواحد أو أكثر من صناديق فانجارد في محافظهم، في حين يشتررون السندات بقوة من المنافسين الآخرين.

إنّ الأشخاص الذين يتعاملون مع فانجارد أو جيفي لوب يستجيبون عادة لخدمات قيّمة متفوّقة لنوع معين من الخدمات، حيث يمكن للشركات المستندة إلى مجموعة متنوعة من المواقع أن تخدم مجموعة واسعة من العملاء، ولكن بالنسبة إلى معظمهم فهي تلبّي مجموعة فرعية فقط من احتياجاتهم.

2. خدمة معظم أو جميع احتياجات مجموعة معينة من العملاء. وأنا أسمى هذه المواقع على أساس الاحتياجات التي تأتي أقرب إلى التفكير التقليدي في استهداف شريحة

من العملاء، فهي تنشأ عندما توجد مجموعة من العملاء مختلفين في احتياجاتهم، وعندما يمكن أن تكون مجموعة مصممة خصيصاً للأنشطة تخدم أولئك بصورة أفضل. بعض مجموعات من الزبائن أكثر حساسية للأسعار من غيرها، وتتطلب ميزات مختلفة للمنتج، وتحتاج إلى كميات متفاوتة من المعلومات والدعم، والخدمات ويعد عملاء إيكيا مثلاً جيداً لمثل هذه المجموعة؛ فإيكيا تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء المستهدفين جميعها من أثاث المنزل، وليس مجرد مجموعة فرعية منهم.

تنشأ المواقع البديلة المستندة إلى الاحتياجات عندما يحتاج العميل نفسه إلى احتياجات مختلفة في مناسبات مختلفة، أو لأنواع مختلفة من المعاملات، فالشخص نفسه - مثلاً - قد يحتاج عند السفر في رحلة للأعمال التجارية إلى احتياجات تختلف عما يحتاج إليه عند السفر للمتعة مع أسرته. وستكون لشركات العصائر، المشتري الأكبر للعلب، مثلاً، احتياجات مختلفة ما بين الشراء من المورد الأساسي والشراء من المورد الثانوي.

إذن، من البديهي لمعظم المديرين تصوّر أعمالهم من حيث احتياجات العملاء الذين يجتمعون معهم، ولكن العنصر الحاسم للمواقع المستندة إلى الاحتياجات ليس بديهيًا كما يبدو، وغالبًا ما يتم التغاضي عنه، فالاختلافات في الاحتياجات لا تُترجم إلى مواقف ذات معنى ما لم تختلف مجموعة الأنشطة الممتازة التي ستليها، وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيستطيع كلٌّ من المتنافسين تلبية تلك الاحتياجات

نفسها، وبذلك لن يكون أي شيء فريداً أو قيماً في تحديد المواقع.

الاتصال مع الإستراتيجيات العامة

في كتاب الإستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy, the Free Press, 1985)، أدخلت مفاهيم الإستراتيجيات العامة، وكلفة القيادة، والتمايز، والتركيز؛ لتمثيل المواقف الإستراتيجية البديلة في أي صناعة، حيث تبقى الإستراتيجيات العامة مفيدة لتوصيف المواقف الإستراتيجية عند أبسط وأوسع مستوى؛ فشركة فانجارد على سبيل المثال، مثال على إستراتيجية كلفة القيادة، في حين أن إيكيا مع مجموعة عملائها الضيقة، مثال على التركيز على أساس الكلفة، أما نيوتروجينا، فمثال يحرص على التمايز. تعمل أسس تحديد المواقف وفي ذلك التنوع، والاحتياجات، وإمكان الوصول، على رفع فهم تلك الإستراتيجيات العامة إلى المستوى الأكبر من الدقة، حيث تشدد كل من إيكيا، وساوث ويست على أساس الكلفة على سبيل المثال، ولكن اهتمام إيكيا يستند إلى احتياجات مجموعة العملاء، في الوقت الذي يحرص فيه ساوث ويست على تقديم مجموعة متنوعة من خدمة محدّدة.

أظهر إطار الإستراتيجيات العامة الحاجة إلى الاختيار؛ لتجنب الوقوع في شبك ما وصفته بالتناقضات المتأصلة في الإستراتيجيات المختلفة، وتظهر المفاضلات بين أنشطة المواقف المتعارضة هذه التناقضات وتفسرها. وأفضل مثال على ذلك شركة كونتنتال لايت Continental Lite، التي حاولت المنافسة بطريقتين في آن واحد، ولكن الفشل كان مصيرها.

في الخدمات المصرفية الخاصة، تستهدف شركة بسمر الاستثمارية الائتمانية الأسر التي تملك ما يساوي خمسة ملايين دولار حداً أدنى من الأصول القابلة للاستثمار، والتي تريد المحافظة على رأس المال جنباً إلى جنب مع تزايد الثروة، فعندما عيّنت شركة بسمر

ضابطاً حساباً متطوراً واحداً لكل أربع عشرة أسرة، تكون قد أسست أنشطتها للخدمات الشخصية، ومن المرجح أن تعقد الاجتماعات في مزرعة العميل أو يخته، وليس في مكتب الشركة. تقدم شركة بسمر مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة، ومن ذلك إدارة الاستثمار والعقارات، والإشراف على الاستثمارات النفطية والغاز، والمحاسبة لخيول السباق والطائرات، أما القروض التي تعدُّ العنصر الرئيس في معظم المصارف الخاصة، فهي نادراً ما يحتاج إليها عملاء بسمر، وتكوّن نسبة ضئيلة من أرصدة العميل ودخله. وعلى الرغم من التعويض الأكثر سخاء لضباط الحساب وأعلى كلفة للموظفين بصفقتها نسبة مئوية من النفقات التشغيلية، تنتج تمايز بسمر مع أسرته المستهدفة عائدًا على حقوق المساهمين يقدر بأن يكون أعلى من أي منافس مصرفي خاص.

في المقابل، مصرف سيتي الخاص، يقدم خدماته للعملاء الذين يملكون من الأصول نحو مئتي وخمسين ألف دولار حداً أدنى، والذين يريدون سهولة الحصول على القروض من قروض الرهن العقاري الكبيرة للتعامل مع التمويل، ومديرو الحسابات في (سيتي بنك) هم في المقام الأول المقرضون، أما عندما يحتاج العملاء إلى خدمات أخرى، فيحيلهم مدير الحسابات إلى المختصين في المصرف، الذي يقوم كلٌّ منهم بمعالجة المنتجات الجاهزة. فقرة جديدة نظام (سيتي بنك) أقلّ تخصصاً بحسب الطلب من بسمر، ويسمح أن تكون نسبة المدير إلى العميل أقل من (1:125)، وتعقد اجتماعات المكتب مرتين في السنة فقط لأكبر العملاء، وقد خصّص كلٌّ من بسمر وسيتي بنك أنشطتهما لتلبية احتياجات مجموعة مختلفة من عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، حيث لا تكون سلسلة القيمة

نفسها قادرة على تلبية احتياجات المجموعتين بصورة مربحة على حدّ سواء.

3. تجزئة العملاء الذين يمكن الوصول اليهم بطرق مختلفة، وعلى الرُّغم من تشابه احتياجاتهم لاحتياجات العملاء الآخرين، تكون الطرق المخصصة لأنشطة الوصول اليهم مختلفة. وأنا أسمّي هذه العملية التموضع المستند إلى سهولة الوصول إلى حيث يوجد العميل. أو أيّ شيء يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى الزبائن بأفضل طريقة.

تجزئة العملاء على وفق سهولة الوصول أقلّ حدوثًا، وأقلّ فهمًا من غيرها من القاعدتين الآخرين، فشركة سينما كارمك مثلًا، تشغل دور السينما حصراً في المدن والبلدات ذات الكثافة السكانية الأقل من مثني ألف نسمة. فكيف تكسب كارمك المال في الأسواق التي هي ليست صغيرة فحسب، بل أيضاً لن تدعم أسعار التذاكر في المدن الكبرى؟ إنها تقوم بذلك عن طريق مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى هيكل نفقات منخفض، ويمكن تقديم الخدمة لعملاء بلدة كارمك الصغيرة من خلال تجمعات دور سينما موحدة، ومنخفضة النفقات، وتتطلب عددًا قليلاً من الشاشات، وتقنية عرض ضوئي أقلّ تطوراً من دور عرض المدن الكبرى.

يساعد نظام معلومات ملكية الشركة وإدارتها على القضاء على الحاجة إلى موظفين إداريين محليين أكثر من مدير مسرح واحد، حيث تجني كارمك المزايا الإضافية من مركزية الشراء، وانخفاض نفقات

الإيجار والرواتب (بسبب مواقعها) ، وصغر حجم النفقات العامة للشركات التي تصل إلى أقل من (2%) (متوسط نفقات الصناعة 5%) ، ويسمح العمل في المجتمعات الصغيرة لكارك بممارسة التسويق الشخصي، حيث يعرف مدير تجمع دور السينما الناس المحليين شخصياً، ويعزز حضورهم باتصالات شخصية. ولأنها المهمة- إن لم تكن الوحيدة- في السوق، تكون المنافسة الرئيسية في كثير من الأحيان مباريات فريق كرة القدم في المدرسة الثانوية، ولكن تبقى كارك أيضاً قادرة على اختيار الأفلام، والتفاوض على شروط مع الموزعين على نحو أفضل.

إن الوصول إلى عملاء المناطق الريفية مقابل عملاء المناطق الحضرية واحد من الأمثلة على سهولة أنشطة الوصول إلى مناطق البيع المختلفة، إضافة إلى أن خدمة مجموعة قليلة من العملاء بدلاً من مجموعة كبيرة، وخدمة مجموعة مكتظة في مكان واحد بدلاً من خدمة عملاء موزعين على مساحة سكانية واسعة هي الأخرى أمثلة على أفضل وسيلة لتخطيط للتسويق، وإعداد الطلبات، والخدمات المعلوماتية (اللوجستية) ، وأنشطة خدمات ما بعد البيع؛ لتلبية الاحتياجات المتماثلة كثيراً للمجموعات المُميّزة، ولكنها مختلفة أيضاً.

إنَّ تحديد المواقع ليس فقط الخروج من البيئة المكانية، حيث يمكن أن يكون الموقف الناشئ من أيّ من المصادر كبيراً أو ضيقاً، ولكنَّ منافساً حريصاً على التركيز مثل إيكيا، يستهدف الاحتياجات المخصصة بمجموعة فرعية من العملاء، ويصمّم أنشطته وفقاً لذلك. عادة ما ينجح المتنافسون الذي يحرصون على استقطاب مجموعات العملاء الذين يتطلبون خدمات زائدة (يدفعون سعراً أعلى) أكثر من المنافسين المطلوبين على نطاق أوسع، أو الذين يرغبون في خدمات قليلة (يدفعون سعراً أقلّ). مثال ذلك، يخدم المنافسون على نطاق واسع مثل، فانجارد أو دلتا إير لاينز، مجموعة واسعة من العملاء، ويقومون بمجموعة من الأنشطة المصممة لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء المشتركة، ولكنَّ هؤلاء المنافسون يتجاهلون أو يلبون احتياجات مجموعات العملاء الأكثر طلباً جزئياً بصورة خاصة.

مهما كانت أسس التنوع، والاحتياجات، وسهولة الوصول، أو بعض من مزيج هذه الأسس الثلاثة، فإنَّ تحديد المواقع يتطلّب مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصاً؛ لأنّها مرتبطة باختلافات العرض دائماً؛ أي الاختلافات في الأنشطة، ومع ذلك لا يكون تحديد المواقع مرتبطاً بجانب اختلافات الطلب، أو العملاء، فالتنوع وسهولة الوصول - على وجه الخصوص - لا يعتمدان على اختلافات أيّ عميل، ومع ذلك وفي الممارسة العملية، عادة ما يترافق التنوع أو سهولة الوصول مع اختلافات الاحتياجات؛ فالأذواق، (احتياجات عملاء بلدة كارمك الصغيرة مثلاً) تميل إلى الأفلام الفكاهية، وأفلام رعاية البقر، وأفلام الحركة، والترفيه العائلي.

لذا، لا تشغل كارمك أيّ أفلام مصنفة بالتصنيف (NC-17)؛ أي لا يسمح بدخول من هم دون عمر سبعة عشر.

وبعد تعريف المواقع، يمكننا الآن أن نبدأ بالإجابة عن السؤال: ما الإستراتيجية؟ الجواب: الإستراتيجية هي إيجاد موقع فريد من نوعه وذي قيمة، وينطوي على مجموعة مختلفة من الأنشطة، فإذا لم يتوافر سوى موقع مثالي واحد، لما وجدت حاجة إلى الإستراتيجية. ستواجه الشركات أمرًا حتميًا بسيطًا؛ إنّه الفوز في السباق للاكتشاف واستباق الآخرين، حيث يكمن جوهر التّموّض الإستراتيجي في اختيار الأنشطة التي تختلف عن أنشطة المنافسين، فإذا كانت مجموعة الأنشطة نفسها هي الأفضل لتحقيق التّمايز، وتلبية الاحتياجات جميعها، وسهولة الوصول إلى العملاء كافة، عندها تستطيع الشركات أن تتحول بسهولة فيما بينها، ومن ثمّ تحدد الفاعليّة التشغيلية الأداء.

III. يتطلب التّموّض الإستراتيجيّ المستدام المفاضلات

إنّ اختيار الموقع الفريد من نوعه ليس كافيًا لضمان ميزة الاستدامة، فقد يجذب الموقع الفريد التقليد من الآخرين، الذين من المحتمل أن يقلّدوه في واحدة من طريقتين، هما:

1. يمكن للمنافس إعادة هيكلة نفسه ليتناسب أداءه مع الأداء المتفوق؛ فجي سي بيني J.C. Penney، مثلاً، تحاول تغيير موقفها الذي قلّد من قبل سيرز Sears لموقف أكثر رقيًا، معتمدًا على الأزياء، وبيع المنسوجات الرخيصة بالتجزئة.

2. المناطق المتداخلة، وهي الأكثر حدوثاً، حيث يسعى المتطفل للحصول على الفوائد المترتبة على الموقف الناجح، في حين يحافظ على مكانته الحالية، فهو يضيف ميزات جديدة، وخدمات، أو تقنيات إلى الأنشطة التي ينفذها حالياً.

أمّا أولئك الذين يجادلون أنّ باستطاعة المنافسين نسخ أيّ موقف في السوق، فنقول لهم: إنّ صناعة الطيران حالة اختبار مثالية، فقد يبدو أنّ أيّ منافس تقريباً يمكن أن يقلد أنشطة أيّ شركة طيران أخرى، وتستطيع أيّ شركة طيران شراء الطائرات نفسها، واستئجار البوابات، ومطابقة قوائم الطعام، وإصدار التذاكر، وخدمات نقل الأمتعة التي تقدمها شركات الطيران الأخرى.

علمت كونتيننتال إير لاينز كيف تقدّم شركة طيران ساوث ويست خدماتها على نحو ممتاز، فقررت تقليدها، مع الحفاظ على مكانتها شركةً كاملة الخدمات؛ لذا شرعت شركة طيران كونتيننتال في مجارة شركة ساوث ويست على عدد من المسارات نقطة إثر أخرى، فأُسست خدمة جديدة، وأطلقت عليها اسم خدمة كونتيننتال لايت؛ تخلّصت فيها من وجبات الطعام وخدمة الدرجة الأولى، مقابل زيادة عدد الرحلات المغادرة، إضافة إلى تخفيض أسعار التذاكر، علاوة على تقليل الوقت المُستغرق على البوابة. ولأنّ شركة طيران كونتيننتال بقيت شركة كاملة الخدمة على غيرها من المسارات، فإنّها استمرّت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها من الطائرات، وتقديم خدمات نقل الأمتعة، والوجبات، وحجز المقاعد.

غير أن لا يصبح الموقع لا يصبح إستراتيجياً مستداماً ما لم توجد مفاضلات ومقايضة مع غيره من المواقف، إذ تحدث المقايضات عندما تكون الأنشطة غير متوافقة، أما المقايضة، فهي تعني، وسيلة مفاضلة وجود خدمة كثيرة على حساب تقليل خدمة أخرى، حيث يمكن أن تختار إحدى شركات الطيران خدمة تقديم الوجبات، وإضافة النفقات، وقلة الوقت الذي تستغرقه عند البوابة، لا تختار ذلك لكنها لا تستطيع أن تفعل الأمرين في الوقت ذاته دون تحمّل أوجه القصور الرئيسة في أحدهما.

توجب المفاضلات وجود الحاجة إلى الاختيار والحماية ضد المتموضعين والمنتشرين، لنأخذ صابون نيوتروجينا، فقد حدّدت نيوتروجينا كوربوريشن مواقعها المستندة إلى مجموعة متنوعة من الصابون (اللطيف على البشرة)، وهو صابون خالٍ من الرّواسب، وذو درجة حموضة متوازنة، ومع كثرة مراجعات أطباء الجلدية والتناسلية، تبدو إستراتيجية نيوتروجينا في التسويق شركة دواء أكثر منها صانع صابون؛ فهي تعلن في المجلات الطبية، وترسل البريد المباشر إلى الأطباء، وتحضر المؤتمرات الطبية، وتجري البحوث في معهد مستحضرات العناية بالبشرة المخصوص بها. ولتعزيز موقعها، حصرت نيوتروجينا حملات توزيع منتجاتها على الصيدليات، وتجنبت حملات ترويج الأسعار، إضافة إلى أنّها استخدمت عملية تصنيع بطيئة لصبّ قالب الصابون الهشّ.

وباختيارها هذا الموقف، رفضت نيوتروجينا إضافة مزيلاات العرق، ومُليّئات البشرة التي يرغب كثير من العملاء في وجودها في الصابون الذي يستعملونه؛ لذا، تخلّت عن كميات البيع الكبيرة عن طريق بيع منتجاتها في المحال الكبيرة (السوبر ماركت)، وباستخدام الترويج من خلال حملات تخفيض الأسعار، وهي بذلك قد ضحت بكفاية التصنيع لتحقيق سمات الصابون المطلوب، وفي تحديد المواقع الأصلية، قامت نيوتروجينا بمجموعة كبيرة وكاملة من المقايضات، مثل تلك المقايضات التي تحمي الشركة من المقلدين.

تنشأ المقايضات لأسباب ثلاثة، هي:

1. عدم الاتساق في الصورة أو السمعة، فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من العناصر، قد تفتقر إلى المصدقية، وتربك العملاء، أو قد تلتطّح سمعتها إذا قدّمت نوعاً آخر من العناصر المختلفة، أو حتى محاولة تقديم صنفين غير متناسقين في الوقت نفسه؛ مثلاً: الصابون عاجي اللون، الذي يعدُّ صابوناً أساسياً غير مكلف، سيكون من الصعب إعادة تكوين صورته لتضاهي صابون نيوتروجينا ذا السمعة (الطبية) الراقية، فجهود إيجاد صورة جديدة عادة ما تكلف عشرات أو مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبرى، وهذا في حدّ ذاته عائق كبير أمام أيّ شركة ترغب في التقليد.
2. الأهم من ذلك، نشوء المقايضات من الأنشطة نفسها، فالمواقف المختلفة (مع أنشطتها المصممة خصيصاً

لها) تتطلب استعدادات مختلفة للمنتجات، والمعدات، وسلوك الموظفين، والمهارات، ونظم الإدارة، إذ إن كثيراً من المقايضات تظهر التشدد، وعدم المرونة في الآلات، والأفراد، أو النظم، فكلما زادت إيكيا من تخصيص أنشطتها من أجل خفض النفقات، عن طريق السماح لعملائها بالنقل والتسليم المخصوص بهم، قلَّت قدرتها على إرضاء العملاء الذين يحتاجون إلى مستويات أعلى من الخدمة.

ومع ذلك، يمكن أن تكون المفاضلات أكثر بساطة، وبصورة عامة، تدمر القيمة إذا أُعيد تكوين النشاط لإعطائه قيمة أعلى؛ مثلاً: لو كان مندوب مبيعات معين قادراً على توفير مستوى عالٍ من المساعدة لعميل واحد وليس لآخر، فستُهدر مواهبه (وبعض من نفقاته) على العميل الثاني. إضافة إلى ذلك، يمكن تحسين الإنتاجية عندما يكون النشاط محدوداً، فمن خلال توفير مستوى عالٍ من المساعدة طوال الوقت، يمكن لمندوب المبيعات ولنشاط المبيعات كله في كثير من الأحيان تحقيق الكفاية من التعلم وكمية المبيعات.

3. القيود على التنسيق الداخلي والسيطرة عليه، فمن خلال اختيار المنافسة بوضوح في اتجاه واحد وليس بآخر، تكون الإدارة العليا قد جعلت الأولويات التنظيمية واضحة، أما الشركات التي تحاول أن تكون كل شيء للعملاء جميعهم، فإنها تخاطر بالتسبب في الفوضى والارتباك في مواقع

الموظفين الذين يحاولون القيام بالقرارات التشغيلية يوماً
بيوم دون وجود إطار واضح لعملهم.

تنتشر مواقف المقايضات في المسابقات، وهي ضرورية
للإستراتيجية؛ فهي تتسبب في إيجاد الحاجة إلى الاختيار، وتحدُّ
بصورة هادفة ما تقدمه الشركة، وتمنع التداخل أو تغيير المواضع؛ لأنَّ
المنافسين المنخرطين في هذه المقايضات يقوِّضون إستراتيجياتهم،
ويحطُّون من قيمة أنشطتهم القائمة.

في نهاية المطاف، تسببت المقايضات في وقف عمل كونتيننتال
لايت، وخسرت شركة الخطوط الجوية مئات الملايين من الدولارات،
وفقد رئيسها التنفيذي منصبه؛ فقد تأخرت طائراتها في الإقلاع عند
مغادرتها مطارات المدن المزدحمة، أو تباطأت عند البوابات بسبب نقل
الأمّعة، وتسبب التَّأخُّر في مواعيد إقلاع الرحلات الجوية ووصولها،
وكذلك إلغاؤها في آلاف الشكاوى يومياً، ولم تكن كونتيننتال لايت قادرة
على منافسة الأسعار الموجودة في السوق، في الوقت الذي تدفع فيه
العمولات الباهظة لوكلاء السفر، ولم يكن أيضاً بإمكانها القيام بالعمل
دون وساطة وكلاء السفر من أجل خدماتها للأعمال الكاملة.

خفّضت الخطوط الجوية كونتيننتال العمولات على كلِّ من
الرحلات جميعها، وخطوط طيرانها، ولم تتمكن من تقديم خدمات
المسافرين الدائمين الذين يشتررون تذاكرها زهيدة الثمن، فقامت
بالمقايضات مرة أخرى، عن طريق خفض مكافآت برنامج المسافر
الدائم على رحلات خطوطها جميعها، فكانت النتيجة وكلاء سفر
غاضبين، وعملاء دون خدمات كاملة.

حاولت شركة خطوط كونتيننتال المنافسة تطبيق طريقتين في آن واحد؛ حاولت أن تكون شركة طيران بأسعار منخفضة على بعض من خطوط طيرانها، وشركة خدمات كاملة على خطوط طيران أخرى، فتكبّدت خسائر فادحة لتدخل أعمالها، ولو أنها لم تقايض بين الموقفين، لكان بإمكانها النجاح وعليه، فإن عدم وجود المقايضات وغيابها أمر خطير، يمثّل نصف الحقيقة التي يجب على المديرين نسيانها، فالجودة لا تكون دائماً حرة.

لقد تصادف أن كانت المواقف المناسبة لشركة طيران ساوث والجودة العالية من خلال عمل واحد، متوافقة مع النفقات المنخفضة؛ لأنّ رحلاتها المتكررة دُعمت بعدد من الممارسات المنخفضة الكلف، وأوقات الانتظار القصيرة عند البوابات، والتذاكر الإلكترونية، على سبيل المثال لا الحصر، ومع ذلك فالجوانب الأخرى لجودة الخطوط الجوية، مثل تحديد المقاعد، أو تقديم الوجبات، أو نقل الأمتعة، تتطلب نفقات مرتفعة لتوفيرها.

عموماً، عادة ما تقوم المقايضات الزائفة بين الكلفة والجودة في المقام الأول عندما توجد جهود ضائعة أو قد تم تجاوزها، ومراقبة أو دقة ضعيفة، أو ضعف في التنسيق، إذ يصبح التحسين من حيث الكلفة والتمايز في وقت واحد ممكن التحقيق فقط عندما تبدأ الشركة متخلفة عن الحدود الإنتاجية، أو عندما تتحول الحدود بعيداً نحو الخارج. فعند الحدود الإنتاجية، وعندما تكون الشركات قد حققت أفضل الممارسات الحالية، تصبح المقايضات بين الكلفة والتمايز أمراً حقيقياً جداً في الواقع.

بعد عشر سنوات من الاستمتاع بالمزايا الإنتاجية، اصطدمت حديثاً كل من شركة هوندا موتور وتويوتا موتور كوربوريشن بالحدود الإنتاجية العليا، ففي عام 1995م، واجهت كل من الشركتين زيادة مقاومة العملاء لارتفاع أسعار السيارات، فوجدت هوندا أن الطريق الوحيد لإنتاج سيارة ذات كلفة أقل هو إنقاص عدد الميزات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، استبدل قرص الفرامل المنخفض السعر بقرص الفرامل الخلفي في سيارات هوندا سيفيك، إضافة إلى استعمالها نسيجاً زهيد الثمن لتغطية المقاعد الخلفية، على أمل ألا يلاحظ العملاء ذلك.

وعندما حاولت شركة تويوتا بيع سيارة كورولا الأكثر مبيعاً في اليابان دون دهان مخفف الصدمات، واستعمال مقاعد رخيصة، تمرد الزبائن، فتوقفت الشركة بسرعة عن إنتاج النموذج الجديد.

على مدى العقد الماضي، ومع تحسين المديرين الفاعلية التشغيلية إلى حد كبير، استوعبوا أن فكرة القضاء على المقايضات أمر جيد، ولكن إذا لم تتوافر المقايضات، فلن تكون الشركات قادرة على تحقيق ميزة الاستدامة، وهذا يوجب التسارع المستمر للبقاء في مكانهم فقط.

بالعودة مرة أخرى إلى السؤال: ما الإستراتيجية؟ سنجد أن المقايضات أضافت جانباً جديداً إلى الإجابة، فالإستراتيجية هي القيام بالمقايضة عند المنافسة، حيث يكون جوهر الإستراتيجية في اختيار ما الذي يجب عدم القيام به، فدون المقايضات، لن توجد حاجة

إلى الاختيار، وعليه لا حاجة إلى وجود الإستراتيجية؛ حيث يمكن تقليد أي فكرة جيدة بسرعة، وسيعتمد الأداء كلاً مرة أخرى على الفاعلية التشغيلية.

IV. يحضّر التوافق كلاً من ميزتي التنافس والاستدامة

لا تحدّد خيارات المواقف الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها، وكيفية تكوين الأنشطة الفردية فقط، بل تحدّد كيفية ارتباط هذه الأنشطة ببعضها أيضاً، ففي حين أنّ الفاعلية التشغيلية تعنى بتحقيق التمييز في الأنشطة الفردية، أو الوظائف، فإنّ الإستراتيجية تعنى بالجمع بينهما.

فوقت الانتظار القصير عند بوابة شركة طيران ساوث ويست، الذي يسمح برحلات مغادرة متكررة، والتوسع في استخدام الطائرات، ضروريّ لمواقفها المريحة، ذات الكلفة المنخفضة، ولكن: كيف تحقق شركة ساوث ويست ذلك؟ يعزى جزء من الجواب إلى طواقم البوابات، والطواقم الأرضية ذات الأجور المرتفعة، التي تُعزّز إنتاجيتها مرونة قواعد الاتحاد، أما الجزء الأكبر من الجواب إلى كيفية قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة الأخرى، ففي غياب خدمات تقديم وجبات الطعام، وعدم وجود حجوزات للمقاعد، وعدم وجود خدمات نقل الأمتعة بين شركات الطيران الأخرى، تتجنب ساوث ويست الحاجة إلى القيام بأنشطة تؤخر شركات الطيران الأخرى، إضافة إلى أنّها تختار المطارات وخطوط الطيران التي تؤدي إلى تجنب أي تأخير نتيجة الازدحام الذي يؤدي إلى التأخير، فحدود ساوث ويست الصارمة

على نوع خطوط الطيران وطول الطريق منها وإليها، يجعل استخدام نوع موحد من الطائرات ممكناً؛ ولذلك فإن كل طائرة تسيّرهما ساوث ويست هي من طراز بوينغ (737).

ما كفاية ساوث ويست الرئيسة؟ وما عوامل نجاحها الأساسية؟ الجواب الصحيح هو أن كل شيء مهم في نظرها، حيث تتضمن إستراتيجية ساوث ويست منظومة متكاملة من الأنشطة، وليس مجموعة من الأجزاء، وبذلك تأتي ميزتها التنافسية من توافق أنشطتها، وتعزيز الواحد منها الآخر.

يعمل التوافق على منع المقلدين من إنشاء سلسلة قوية بقوة أقوى روابطها، وكما هو الحال في معظم الشركات الجيدة، تكمل أنشطة ساوث ويست بعضها بطرق توجد قيمة اقتصادية حقيقية، حيث تنخفض كلفة أحد الأنشطة مثلاً؛ بسبب طريقة تنفيذ الأنشطة الأخرى. وفي المثل، يمكن تعزيز قيمة أحد الأنشطة للعملاء عن طريق تعزيز أنشطة الشركة الأخرى، وبهذه الطريقة يعمل التوافق الإستراتيجي على إيجاد ميزة تنافسية وربحية متفوقة.

أنواع التوافق

يُعدُّ التوافق بين السياسات الوظيفية واحداً من أقدم الأفكار التي تتناول سمة الإستراتيجية، مع ذلك فقد نُحيَّت جانباً تدريجياً بنظر الإجراءات الإدارية، فبدلاً من النظر إلى الشركة ككل، تحوّل المديرون إلى الكفايات (الأساسية)، والموارد (الحرجة)، وعوامل النجاح (الرئيسة)، وفي الواقع، يعدُّ التوافق عنصراً مركزياً للميزة التنافسية أكثر بكثير مما يتخيَّله المديرون.

إنَّ التوافق مهمٌ بسبب تأثير الأنشطة المنفصلة بعضها مع بعض، حيث تحصل فرق التسويق المتطورة - مثلاً - على ميزة أكبر عندما يجسّد منتج الشركة تقنية استثنائية، ويؤكد نهجها مساعدة العملاء ودعمهم، إضافة إلى أنّ خطّ الإنتاج الذي ينتج أصنافاً مختلفة ذات جودة عالية هو أكثر قيمة عندما يتوافق مع نظام المخزون ونظام الطلبات وعملياتها التي من شأنها تقليل الحاجة إلى تخزين البضائع المنتجة، وعمليات البيع المعدّة لشرح التخصيص وتشجيعه، وشعار ترويج يؤكد منافع تنوّع المنتج الذي يلبي احتياجات العميل المحدّدة. مثل هذا التكامل الواسع الانتشار في الإستراتيجية، وعلى الرُّغم من أنّ التوافق بين الأنشطة أمر عام وكثير الحدوث، وينطبق على كثير من الشركات، فإنّ التوافق الأكثر قيمة هو الذي يحدّد بالإستراتيجية؛ بسبب تعزيزه لموقف متفرد ويضخم المقايضات.²

توجد ثلاثة أنواع من التوافق متكاملة لا متناقضة، هي: التوافق من الدرجة الأولى، الذي يعني الاتساق البسيط بين كلّ نشاط أو وظيفة مع الإستراتيجية الكلية، ومثال ذلك: شركة فانجارد التي تعمل على توافق أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات، فهذا يقلل من تبدّل المحافظ، وبذلك لا تحتاج إلى مديرين ذي كلفة مكافآت عالية، حيث توزّع الشركة الموارد المالية مباشرة، وتتجنب عمولات الوسطاء، إضافة إلى أنّها تحدّد من نفقات الإعلانات، معتمدة على العلاقات العامة والتوصيات الشخصية، أضف إلى هذا أنّها تربط مكافآت الموظفين بالتوفير في النفقات.

يضمن الاتساق جعل المزايا التنافسية للأنشطة تراكمية، حيث لا تتآكل ولا تلغى بعضها، ما يجعل تواصل الإستراتيجية أسهل مع العملاء، والموظفين، والمساهمين، ويحسن التنفيذ من خلال أفق واحد في الشركة.

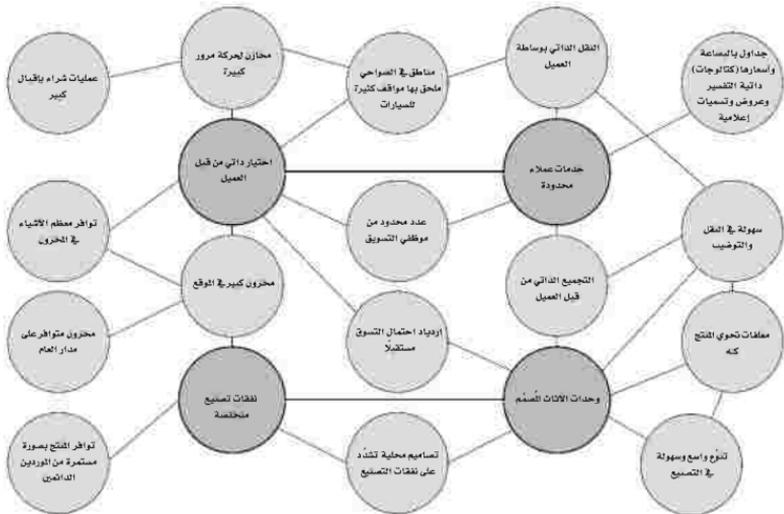
أمّا التوافق من الدرجة الثانية، فيحدث عندما تُعزز الأنشطة، فشركة نيوتروجينا مثلاً، تسوّق منتجاتها في أسواق الفنادق الراقية الحريصة على تقديم صابون لضيوفها، نصح به أطباء الأمراض الجلدية، وتمنح الفنادق نيوتروجينا امتياز استخدام التعبئة والتغليف المتبع من قبل الفندق، في حين يُطلب إلى شركات الصابون الأخرى وضع اسم الفندق على غُلف منتجاتها، فمتى استعمل الضيوف صابون نيوتروجينا مرة واحدة في أحد الفنادق الفاخرة، يصبحون أكثر احتمالاً لشراؤه من الصيدلية، أو سؤال طبيب الجلدية عن منافعه. في هذه الحالة، تُعزز أنشطة تسويق نيوتروجينا الطبية والفندقية كلٌّ منهما الآخر، وتخفيض نفقات التسويق.

وفي مثال آخر، تبيع مؤسسة بيك خطأً ضيقاً من الأقلام المألوفة، المنخفضة الأسعار عملياً إلى أسواق العملاء الكبرى كلها إلى حدّ ما (التجزئة، والتجارية، والترويجية، والهدايا)، عن طريق كلّ ما هو متاح من القنوات تقريباً، وكما هي الحال مع أيّ مجموعة من المواقف المتنوعة التي تخدم مجموعة واسعة من العملاء، تؤكد بيك على حاجة مرغوبة عند الناس؛ سعر منخفض لقلم مقبول، فتلجأ المؤسسة إلى

نهج التسويق الواسع الانتشار (قوة تسويق كبيرة، وإعلانات تلفازية كثيرة متكررة)، فتكسب فوائد التناسق عبر الأنشطة كلها تقريباً، ومن ذلك تصميم المنتج الذي يحرص على سهولة التصنيع، وإنشاء مصانع ذات نفقات متدنية، وعمليات شراء كبيرة للحد من النفقات المادية، ونفقات إنتاج الأجزاء المحلية كلما اقتضت الظروف ذلك.

نظام خرائط فانجارد

يمكن أن يكون لنظام الخرائط المبين أدناه لشركة إيكيا، القدرة على تبيان وضع استراتيجية الشركة في بيئة من الأنشطة المخصصة والمصممة للتسويق، حيث يمكن تحديد عدد من مجالات الاستراتيجية العليا في الشركات ذات الموقف الاستراتيجي الواضح (اللون الرمادي الداكن)، ويمكن تطبيقها عن طريق مجموعة من الأنشطة المترابطة (اللون الرمادي الفاتح).



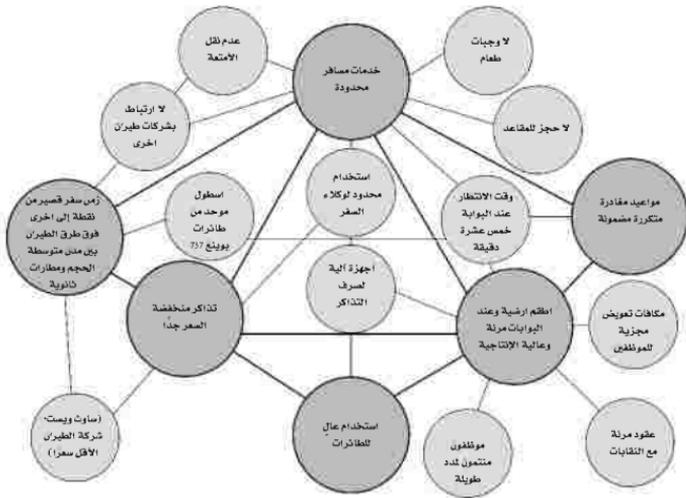
ومع ذلك، تذهب شركة بيك إلى ما هو أكثر من الاتساق البسيط بسبب تعزيز أنشطتها؛ مثلاً: تستخدم الشركة العروض في أمكنة البيع، وتغير في أنماط التعبئة والتغليف على نحو متكرر؛ لتحفيز عملية الشراء، وللتعامل مع مهام نقاط البيع، تحتاج الشركة إلى قوة تسويق ومبيعات كبيرة، فشركة بيك هي الأكبر بين الشركات جميعها العاملة في مجال صناعتها، وهي تتعامل مع أنشطة نقاط البيع بصورة أفضل من منافسيها. إضافة إلى ذلك، فإنّ الجمع بين نقاط أنشطة البيع، والإعلانات التلفازية المكثفة، والتغيير في نمط التعبئة والتغليف، تنتج جميعها عمليات شراء باندفاع أكثر من أيّ نشاط منفرد.

نظام نشاط فانجارد

يمكن أن يكون نظام خرائط النشاط مفيداً للتحقق من التكيف الإستراتيجي وتعزيزه، وينبغي لمجموعة من الأسئلة الأساسية توجيه العملية؛ الأول: تناسق كل نشاط مع مجمل الوضع والأصناف المنتجة، واحتياجات الخدمة، ونوع العملاء المنوي الوصول اليهم وعليه، اسأل المسؤولين عن كل نشاط لتحديد: أولاً: كيف تحسّن الأنشطة الأخرى داخل الشركة أداءهم أو تعيقه؟ ثانياً: هل من سبل لمعرفة كيفية تعزيز الأنشطة ومجموعات الأنشطة بعضها بعضاً؟ ثالثاً: هل يمكن أن تؤدي التغيرات في أحد الأنشطة إلى إلغاء الحاجة إلى أداء أنشطة أخرى؟

ذلك أن إعادة التخزين السريعة تعمل على تقليل كلفة تنفيذ نماذج دورتها القصيرة، التي تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع.³

نظام أنشطة شركة طيران ساوث ويست



بعدُ التعاون، والتنسيق، وتبادل المعلومات بين الأنشطة: بهدف القضاء على التكرار وتقليل الجهد الضائع أبسطاً أنواع تعظيم الجهد أو تعزيزه، ولكن توجد مستويات أعلى من ذلك، فخيارات تصميم المنتج - مثلاً- يمكنها التخلص من الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، أو أنّها تجعل العملاء قادرين على القيام بأنشطة الخدمة الذاتية، وفي المثل فإنّ التنسيق مع الموردين أو مع قنوات التوزيع يقضي على الحاجة إلى أنشطة داخلية، مثل تدريب المُستخدم النهائي.

في أنواع التوافق الثلاثة، الكلُّ أكثر أهميَّة من الأجزاء المنفردة، فالميزة التنافسية تنشأ من نظام الأنشطة ككله، إضافة إلى أنَّ التوافق بين الأنشطة ينقص الكلفة والنفقات، أو يزيد من التمايز، وعلاوة على ذلك، لا تستطيعُ القيِّمةُ التنافسيةُ للأنشطة الفردية، أو المهارات المرتبطة بها، والمهارات، والكفايات، أو الموارد- الانفصالَ عن النظام أو الإستراتيجية، لذا يمكن أن يكون الأمر في الشركات المتنافسة مُضللًا إذا فسَّر النجاح بأنه ناتج من نقاط قوة الفرد، أو الكفايات الأساسية، أو الموارد الحيوية، فقائمة نقاط القوة تمتد إلى كثير من الوظائف، وحيث تتوافق قوة واحدة مع الأخريات؛ لهذا، من المفيد أن نفكر في الموضوعات والأفكار الرئيسة التي تشمل كثيرًا من الأنشطة، مثل النفقات المنخفضة، وهي فكرة معينة تقع ضمن خدمة العملاء، أو من خلال تصوُّر معين للقيمة المُسلَّمة للعملاء، فهذه الموضوعات، تتجسد في الأنشطة المرتبطة بإحكام.

التوافق والاستدامة

لا يعدُّ التوافق الإستراتيجيِّ عبر كثير من الأنشطة أساسياً فقط للميزة التنافسية، ولكنه ضروري أيضاً لاستدامة هذه الميزة، حيث من الصعب على المنافس تقليد مجموعة واسعة من الأنشطة المترابطة أكثر من مجرد تقليد نهج قوة التسويق الخاصة، أو تقليد عملية تقنية، أو نسخ مجموعة من مواصفات المنتج؛ لذا تكون المواقف المبنية على أنظمة الأنشطة أكثر استدامة من المواقف المبنية على الأنشطة الفردية.

لندرس هذا التمرين البسيط: إنَّ احتمال قيام المنافسين بتقليد أحد الأنشطة أقل في كثير من الأحيان من واحد؛ وعليه، تصبح احتمالات تقليد الأنشطة جميعها والنظام كلاً على درجة كبيرة من الصعوبة ($0.9 \times 0.9 = 0.81$; $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$)، وهلمَّ جراً؛) لذا ستضطر الشركات القائمة الحالية، التي تحاول إعادة تموضعها أو التمدد إلى إعادة تكوين كثير من الأنشطة، وحتى الشركات الحديثة التي هي في طور التكوين، وعلى الرُّغم من عدم ضرورة قيامها بالمقايضات لمواجهة المنافسين الحاليين، ستكون مضطرة إلى التعامل مع الحواجز التي تحول دون التقليد.

كلما اعتمد موقع الشركة على أنظمة الأنشطة من الدرجتين؛ الأولى والثانية من التوافق، كانت ميزة الموقع أكثر استدامة، ومثل هذه الأنظمة وبحكم طبيعتها عادة ما يصعب حلها من خارج الشركة؛ لذا يصعب تقليدها، وحتى لو استطاع المنافس معرفة العلاقات المتشابكة ذات الصلة، فإنه سيواجه صعوبة في تكرارها، فتحقيق التوافق شديد الصعوبة؛ لأنه يتطلب تحقيق التكامل بين القرارات والإجراءات عبر كثير من الوحدات الجزئية المستقلة.

إن المنافس الذي يسعى إلى تقليد نظام الأنشطة، قد ينجح في تقليد بعضها، ولكن ليس كلها؛ وعليه، لا يتحسن الأداء، ولكنه على العكس من ذلك؛ قد يتدهور. تذكر محاولة كونتيننتال لايت الكارثية في محاولتها تقليد ساوث ويست.

أخيراً، يُنتج التوافق بين أنشطة الشركة ضغطاً وحافزاً لتحسين الفاعلية التشغيلية، الأمر الذي سيجعل التقليد أكثر صعوبة، فالتوافق

يعني أن الأداء الضعيف في أحد الأنشطة يؤدي إلى تدهور الأداء في أنشطة أخرى، وبذلك يسهل معرفة جوانب الضعف، التي ستأخذ الاهتمام والرعاية. وعلى العكس من ذلك، فإن التحسينات التي تدخل إلى أحد الأنشطة ستؤتي ثمارها في الأنشطة الأخرى، فالشركات التي تتمتع بالتوافق القوي بين أنشطتها، نادرًا ما تكون عرضة للاستهداف من قبل المنافسين، فتفوقها في الإستراتيجية وفي تنفيذها يزيد من تفردها، ويجعل تقليدها أكثر صعوبة.

عندما تكمل الأنشطة بعضها، لن يحقق المنافسون المقلدون سوى نزر يسير من الفائدة، إلا إذا نجحوا في تقليد النظام كله، حيث تعمل مثل هذه المواقع جاهدة لتعزيز القول (الفائز يحصل على كل شيء في المنافسة)، فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة - الألعاب هي نحن، Toys R Us - تفوز، في حين يفشل المنافسون الذين يملكون إستراتيجيات مشابهة، مثل تشايلد وورلد آند ليونيل ليجر Child World & Lionel Leisure لذا يكون البحث عن موقف إستراتيجي جديد أفضل في الغالب من أن يكون تابعًا من الدرجتين؛ الثانية أو الثالثة لمواقف يحتلها آخرون.

إنّ المواقف الأكثر قابلية للحياة هي الأنشطة التي تتعارض نظمها بسبب المقايضات؛ لذا تحدّد المواقع الإستراتيجية قواعد المقايضات التي تحدّد كيفية تكوّن الأنشطة الفردية وتكاملها؛ ولذلك، فإنّ النظر إلى الإستراتيجية من حيث نظم الأنشطة يبين السبب وراء أن يكون الهيكل التنظيمي، والنظم، والعمليات إستراتيجية محدّدة أكثر وضوحًا، وهذا يعني أنّ توافق المنظمة مع الإستراتيجية يجعل التكامل أكثر قابلية للتحقيق، ويسهم بصورة فاعلة في الاستدامة.

إحدى تداعيات المواقف الإستراتيجية ضرورة استمرارها مدة عقد من الزمن أو أكثر، وليس دورة تخطيط واحدة، حيث تعزز الاستمرارية التحسينات في الأنشطة الفردية والتوافق عبر الأنشطة جميعها، ما يسمح للمنظمة ببناء قدرات ومهارات فريدة من نوعها، مصممة خصيصاً لإستراتيجيتها، إضافة إلى أن الاستمرارية تعزز هوية الشركة أيضاً.

العكس صحيح؛ فالتحولات المتكررة في المواقف مكلفة، ليس فقط بسبب اضطرار الشركة إلى إعادة تكوين الأنشطة الفردية، ولكن بسبب حاجتها إلى إعادة مواءمة الأنظمة بصورة كلية أيضاً؛ حيث إن بعض الأنشطة قد لا تتمكن من اللحاق بالإستراتيجية المتذبذبة، وحيث إن النتيجة الحتمية للتغيرات المتكررة في الإستراتيجية، أو الفشل في اختيار نمط مميز من المواقف في المقام الأول يؤدي إلى تبني ما يقوم به الآخرون، أو التملص من تنفيذ الأنشطة، والتناقض بين الوظائف، والتناظر التنظيمي.

فما الإستراتيجية؟ يمكننا الآن إكمال الإجابة عن هذا السؤال: إنها إيجاد التوافق عبر أنشطة الشركة. ويعتمد نجاحها على القيام بإجراءات كثيرة بصورة صحيحة لاقية، والدمج فيما بينها، فإذا لم يتوافر توافق بين الأنشطة، فلن توجد إستراتيجية مميزة، وستعثر الاستدامة، وتعود الإدارة عندها إلى مهمة الإشراف على الوظائف المستقلة الأكثر بساطة، وتحدد الفاعلية التشغيلية عندئذ أداء المنظمة النسبي.

V. إعادة اكتشاف الإستراتيجية

الفشل في الاختيار

لماذا تفشل كثير من الشركات في امتلاك إستراتيجية
ما؟ ولماذا يتجنب المديرون اتخاذ الخيارات الإستراتيجية؟
أو، لماذا يتغاضى المديرون عن الإستراتيجيات التي تبنيها
سابقاً؟

تنبثق عادة تهديدات الإستراتيجية من خارج الشركة؛ بسبب
التغيرات في التقنية أو سلوك المنافسين، وعلى الرغم من أن التغيرات
الخارجية قد تكون مشكلة، فإن التهديدات الكبرى للإستراتيجية تنبثق
من داخلها، فغالباً ما تُقوّض الإستراتيجية السليمة من قبل وجهة نظر
منافسة مضللة، أو بسبب إخفاقات الشركة، ولا سيما من الرغبة في
التطور والنمو.

أصبح المديرون مرتبكين بشأن ضرورة اتخاذ الخيارات، فعندما
تعمل كثيراً بعيداً عن الحدود المرسومة للإنتاج، تصبح المقايضات غير
ضرورية؛ لذا يجب على الشركة التي تُدار على نحو جيد أن تنجح في التغلب
على عدم كفاية منافسيها عند المستويات جميعها، وقد اكتسب المديرون
وبالتزامن مع ذلك شعوراً بالقوة، وهذا ما دعاهم إلى الاعتقاد بأن
القيام بالمقايضات علامة ضعف، مثلما تعلموا ذلك من مفكري الإدارة
المشهورين.

وبسبب التوتر الناتج من توقعات المنافسة الشديدة، يعمل المديرون على زيادة احتمال حدوث هذا التوتر من خلال تقليد كل شيء يقوم به منافسهم، إذ يطارد المديرون كل تقنية جديدة من أجل ذاتها؛ نتيجة حضمهم على التفكير بطريقة جذرية.

أفكار بديلة للإستراتيجية

النموذج الإستراتيجي الضمني من العقد الماضي

- موقف تنافسي مثالي واحد في الصناعة.
- مقارنة معيارية للأنشطة جميعها، وتحقيق أفضل الممارسات.
- الاستعانة بمصادر خارجية بقوة، والشراكة لتحقيق الكفايات.
- تعتمد المزايا على عدد قليل من عوامل النجاح الرئيسة، والموارد الحرجة، والكفايات الجوهرية.
- المرونة والاستجابة السريعة لتغيرات السوق والمنافسين جميعهم.

الميزة التنافسية المستدامة

- موقع تنافسي فريد للشركة.
- أنشطة مصممة خصيصاً للإستراتيجية.
- مقايضات واضحة وخيارات المنافسين وجهاً لوجه.
- تنبثق الميزة التنافسية من التوافق بين مختلف الأنشطة.
- تأتي الاستدامة من نظام الأنشطة كله، وليس من الأجزاء؛ فالكل أكبر من مجموع الأجزاء.
- الفاعلية التشغيلية أمر مسلّم به.

إنَّ السَّعيَ إلى تحقيق الفاعلية التشغيلية مغرٍ؛ لأنَّه ملموس وقابل للتنفيذ، وقد تعرَّض المديرون طوال العقد الماضي لضغوط

متزايدة لتقديم تحسينات أداء ملموسة وقابلة للقياس، حيث تحقق برامج الفاعلية التشغيلية تقدماً مطمئناً، على الرغم من بقاء الربحية المرتفعة لا تزال بعيدة المنال. لقد أغرقت المنشورات ومستشارو الأعمال السوق بالمعلومات بشأن ما تقوم به الشركات الأخرى، وتعزيز عقلية أفضل الممارسات، وعندما وجد المديرون أنفسهم محاصرين في السباق نحو الفاعلية التشغيلية، أصبحوا غير قادرين على فهم الحاجة إلى تبني إستراتيجية ما.

تتجنب الشركات الخيارات الإستراتيجية أو تطمسها لأسباب أخرى عدّة، فغالباً ما تكون الحكمة التقليدية في الصناعة في كثير من الأحيان قوية في جعل المنافسة متجانسة ويخطئ المديرون فهم مبدأ (التركيز على العميل)، ظانين أنه يعني خدمة احتياجات العميل جميعها، أو الاستجابة إلى كل طلب من طرف قنوات التوزيع، في حين فهمه آخرون بأنه الرغبة في المحافظة على المرونة.

إعادة التواصل مع الإستراتيجية

تعزو معظم الشركات نجاحها الأولي إلى الموقف الإستراتيجي الذي ينطوي على المقايضات الواضحة؛ حيث كانت الأنشطة في الماضي تسجم مع مثل هذا الموقف، ولكن مرور الوقت، والخوف من ضغوط النمو، أديا إلى تنازلات لم تكن أول وهلة محسوسة، وعن طريق سلسلة تدريجية من التغيير التي بدت معقولة محسوسة في حينها، فإن كثيراً من الشركات قبلت بالتنازلات لجعل طريقها متجانساً مع منافسيها.

والقضية هنا ليست مع الشركات التي لم يعد وضعها السابق يؤهلها للاستمرار في الحياة؛ وتحديها هو البدء من جديد، تمامًا مثلما الوافد الجديد، لكن الظاهرة الأكثر حدوثًا، هي تحقيق الشركة الراسخة في تأسيسها أرباحًا متوسطة، وافتقارها إلى إستراتيجية واضحة، ومن خلال الإضافات التدريجية من أصناف المنتجات، والجهود الإضافية التدريجية لخدمة مجموعات جديدة من العملاء، ومحاكاة أنشطة المنافسين - تفقد الشركة القائمة موقفها التنافسي الواضح وتقلد في العادة ما تقدمه الشركات المنافسة، وممارساتها في محاولة للبيع لمجموعات العملاء أنفسهم.

يمكن لعدد من النهج مساعدة الشركة على إعادة التواصل مع الإستراتيجية؛ أولها إعادة النظر فيما تقوم به بحذر، وتتفرد كل شركة مؤسسة تأسيسًا راسخًا بتفرد رئيس، ويمكن معرفته من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر تميُّزًا؟
 - أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر ربحية؟
 - أيُّ عملائنا الأكثر رضا؟
 - أيُّ العملاء، أو قنوات التواصل والبيع، أو فرص الشراء أكثر ربحية؟
 - أيُّ الأنشطة في سلسلة أنشطتنا التي نقيمها هي أكثر فاعلية واختلافًا؟
- على هذه النواة من التفرد كانت القشور تُضاف تدريجيًا طوال الوقت، ومثلها مثل فروع الشجر، يجب التخلص منها للكشف عن الموقع الإستراتيجي القابع وراءها. توجد نسبة صغيرة من الأصناف أو العملاء قد تكون مسؤولة عن معظم مبيعات الشركة وبخاصة أرباحها؛ لذا فإنَّ التحدي هو في إعادة الاهتمام بالجواهر الفريد، وإعادة ترتيب أنشطة الشركة لتتلاءم معه، ويمكن أيضًا التخلص من العملاء وأصناف المنتجات في المحيط، عن طريق بيعها أو زيادة سعرها، ويمكن كذلك أن يكون ماضي الشركة مفيدًا. ماذا كانت رؤية المؤسس؟ ما المنتجات والعملاء التي أسهمت في نجاح الشركة؟ وبالنظر إلى الوراثة، يمكن للمرء إعادة النظر في الإستراتيجية الأصلية؛ لمعرفة أصالحة هي الآن أم لا.

وهل يمكن تنفيذها من خلال رؤية حديثة متسقة مع التقنيات والممارسات الحالية، فقد يؤدي هذا النوع من التفكير إلى التزام بتجديد الإستراتيجية، وربما تحرص المنظمة على استرجاع تميزها واسترداده، ويمكن أن يكون مثل هذا الحرص والتحدي مثيراً، ويمكن زرع الثقة في المقايضات اللازمة.

إنَّ الحقائق التنظيمية تعمل ضد الإستراتيجية أيضاً؛ فالمقايضات مخيفة، إضافة إلى أنَّ عدم القيام بأيّ خيارات أفضل من المخاطرة أحياناً من سوء الاختيار، فالشركات تقلد بعضها في سلوك يشبه سلوك القطيع، حيث تفترض كلُّ شركة أنَّ الشركات المنافسة تعرف شيئاً لا تعرفه، ويُحْتَمُّ الموظفون الجدد في السلطة نحو السعي إلى الحصول على كلِّ مصدر تحسين ممكن، وغالباً ما يفتقرون إلى الرؤية الجامعة لمنظور المقايضات. إنَّ الفشل في اختيار الأفضل يعزى أحياناً إلى عدم الرغبة في تخيب ظنَّ المدير أو الموظفين.

فَخَّ النَّمُو

من بين التأثيرات الأخرى كلها، ربما تبقى الرغبة في النمو أكثر التأثيرات الضارة في الإستراتيجية؛ حيث يبدو أن المقايضات وحدود الإنتاج تقيد النمو؛ فالعمل على خدمة مجموعة واحدة من الزبائن واستبعاد الآخرين - مثلاً - يضع قيوداً حقيقية أو وهمية على نموّ الإيرادات. وبصورة عامة، تتسبب الإستراتيجيات المُستهدفة في التأكد من تخفيض السعر في خسارة الزبائن الحساسين لمثل هذه الميزات أو الخدمات، حيث يخسر المتمايزون المبيعات للعملاء الحساسين للسعر.

يميل المدبرون باستمرار إلى اتخاذ خطوات تدريجيةً تفوق تلك التي تقوِّض مكانة الشركة الإستراتيجية، وفي نهاية المطاف ونتيجة لتزايد الضغوط على النمو، أو التشبع الظاهري للأسواق المستهدفة، يوسِّع المدبرون خطوط الإنتاج، ويضيفون ميزات جديدة، ويقلِّدون خدمات المنافسين الشعبية، ويطابقون عملياتهم، ويقومون بالاستحواذ أيضًا، فقد استند نجاح مؤسسة ميتاج - لسنوات عدة - إلى الاهتمام بغسالات الملابس ومجففاتها، ثم أضافت لاحقًا غسالات الصحون إلى قائمة منتجاتها، ومع ذلك أيدت الحكمة التقليدية في الصناعة الناشئة فكرة بيع مجموعة متكاملة من المنتجات.

بسبب قلقهم من تباطؤ النمو في الصناعة، والمنافسة من صانعي الأجهزة المتنوعة، وسَّعت المؤسسة خطَّ الإنتاج؛ نتيجة لضغوط التجار الموزعين وتشجيع العملاء، ليشمل الثلاجات ومنتجات الطهي، تحت شعار العلامة التجارية ميتاج، إضافة إلى منتجات أخرى استحوذت عليها من العلامات التجارية؛ جينا-إير، وهاردويك ستوف، وهوفر، وادميرال، ومجيك شيف التي كانت جميعها في مواقف يائسة؛ وعليه، نمت قيمة ميتاج بصورة كبيرة من ستِّ مئة وأربعة وثمانين مليون دولار عام 1985م إلى ثلاث مئة وأربعة مليارات دولار عام 1994م، ولكنَّ العائد على المبيعات انخفض من (12%) إلى (8%) في المدة الواقعة ما بين (1970 و1980م)، ومن ثمَّ إلى أقلَّ من (1%) بين عامي (1989 و1995م)، سيعمل تخفيض النفقات على تحسين هذا الأداء، ولكن ستبقى غسالات ومجففات الملابس إضافة إلى جلايات الصحون المرتكزات الأساسية لربحية ميتاج.

قد تكون شركة نيوتروجينا وقعت في الفخ نفسه، ففي بداية عام 1990م، وسَّعت مبيعاتها في الولايات المتحدة لتشمل التجارة الشاملة، مثل متاجر وول مارت، وتوسعت شركة نيوتروجينا تحت اسمها، لتشمل مجموعة متنوعة واسعة من المنتجات، مثل مزيل مساحيق تجميل العين، وسائل رغوة الحمام مثلاً، وهي منتجات لم تكن نيوتروجينا فريدة في إنتاجها، وهذا ما تسبب في تشويه صورتها الفريدة، وبذلك تحولت إلى الترويج عن طريق استعمال الأسعار.

تؤدي المقايضات والتنازلات في أثناء البحث عن النمو إلى إضعاف الميزة التنافسية التي تمتعت بها الشركة من خلال منتجاتها الأصلية وعملائها المُستهدفين، حيث تتسبب المحاولات للتفاضل بطرائق عدة في آن واحد إلى الارتباك والفوضى والبلبلة، وإضعاف الحافز التنظيمي والتركيز، ونتيجة لذلك تناقصت الإيرادات، ونُظر إلى مزيد من مصادر الدخل بأنه الحلُّ المناسب، فأصبح المديرون غير قادرين على اتخاذ الخيارات، ومن ثمَّ تشرع الشركة في جولات جديدة من التوسع والتنازلات، ففي كثير من الأحيان، يستمر التقليد بين المتنافسين بعضهم مع بعض، حتى يكسر اليأس تلك الدورة من التقليد وإعادة التقليد، ما يؤدي إلى الاندماج، أو تقليص الحجم إلى ما كان عليه في الأصل.

ربحية النمو

بعد عقد من إعادة الهيكلة وخفض النفقات، حوّلت كثير من الشركات انتباهها إلى النمو، وفي كثير من الأحيان، تعمل الجهود

المبدولة للنمو على طمس التفرد، والرّضوخ إلى التنازلات، والحدّ من التوافق، وفي نهاية المطاف تراجع الميزة التنافسية؛ لذا تعدّ حتمية النمو في الواقع خطراً على الإستراتيجية.

فما نُهَجُّ النّمُوّ التي تحافظ على الإستراتيجية وتعزّزها؟ تحرص الوصفة على نطاق واسع على تعميق مواقف الإستراتيجية بدلاً من التوسّع والمساومة عليها، فأحد هذه النّهَجِ البحث عن توسّعات في الإستراتيجية تقوي نظام الأنشطة الحالي، بتقديم مزايا أو خدمات يراها المنافسون مكلفة جداً، أو من المستحيل تقليدها، بناءً على قاعدة التقاليد وحدها، وبعبارة أخرى: يستطيع المديرون سؤال أنفسهم عن الأنشطة، والميزات، والأساليب، وصور المنافسة الأقل كلفة أو المجدية لهم؛ بسبب الأنشطة المكملّة التي تنفذها الشركة.

ينطوي تعميق الموقف على جعل أنشطة الشركة أكثر تميّزاً، وتعزيز التوافق، وتواصل الإستراتيجية بصورة أفضل للعملاء الذين يقدرونها حقّ قدرها، لكنّ كثيراً من الشركات تستسلم إلى إغراء مطاردة النمو (السهل) بإضافة ميزات حديثة، ومنتجات أو خدمات دون التدقيق فيها، أو جعلها ملائمة لإستراتيجيتها أو متوافقة معها، أو باستهداف أسواق أو عملاء جدد، دون أن يكون لدى الشركة سوى قليل مما تستطيع عرضه بصورة مميّزة، فعالباً ما تكون الشركة قادرة على النمو السريع، وربحية كبيرة جداً، عن طريق اختراق الاحتياجات والأصناف المختلفة المميّزة بدلاً من الانخراط في مجالات عالية النمو، حيث لا يكون للشركة أيّ تفرد فيها، فكارماك هي الآن أكبر سلسلة مسارح ودور عرض للسينما في الولايات المتحدة، ويعزى نموها

السريع إلى التشديد المنضبط على الأسواق الصغيرة، حيث تبيع الشركة لأبي مدينة كبرى دور العرض السينمائي التي حصلت عليها من عمليات الاستحواذ بسرعة.

تسمح العولمة في كثير من الأحيان بالنمو المتسق مع الإستراتيجية، عن طريق فتح أسواق أكبر للإستراتيجية القادرة على اختراق الأسواق، وخلافًا للتوسع محليًا، من المرجح أن يعزز التوسع عالميًا هوية الشركة وتفردها.

تستطيع الشركات التي تسعى إلى النمو من خلال توسيع صناعتها احتواء الأخطار على الإستراتيجية، بإنشاء وحدات منفصلة تمامًا، لكل منها علامتها التجارية وأنشطتها المخصصة لها، وقد كافحت ميثاج بوضوح في هذا الجانب، حيث، وزعت - من ناحية - علاماتها التجارية إلى وحدات منفصلة، لكل منها مواقعها الإستراتيجية وأنشأت من ناحية أخرى شركة أجهزة عامة تشمل علاماتها التجارية، بحيث أصبحت كبيرة الحجم جدًا. وبتقاسم هذه الشركات التصميم، والتصنيع، والتوزيع، وخدمات العملاء، سيكون من الصعب تجنب التجانس، فإذا أرادت وحدة أعمال محاولة التنافس مع مواقف مختلفة تنتج منتجات مختلفة، أو تعمل لعملاء مختلفين، عندها يصبح من المستحيل تقريبًا تجنب التنازل.

التقنيات والصناعات الناشئة

إن عملية تطوير إستراتيجية لصناعة ناشئة حديثًا، أو لمؤسسة أعمال تمر في عملية تغيرات تقنية جذرية، تعدُّ اقتراحًا غير مأمون العواقب، ويواجه المديرون في مثل هذه الحالة، مستوى عاليًا من عدم اليقين بشأن احتياجات

الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات التي ستكون مرغوبة بصورة كبيرة من قبل العملاء، إضافة إلى أفضل صيغ الأنشطة والتقنيات التي ستوفّر لهم، وبسبب هذا الغموض كلّ، يتفشى التقليد والتخوّف وتهيئ تلك الشركات الميزات جميعها، وتقدم الخدمات والتقنيات الجديدة جميعها؛ بسبب خوفها من أن تكون غير مصيبة أو متأخرة عن غيرها.

في هذه المدد من مرحلة تطور الصناعة، يُصار إلى إنشاء الحدود الإنتاجية الأساسية، أو يُعاد تأسيسها، فمن الممكن أن يؤدي النموّ الهائل إلى جعل مثل هذه الأوقات ذات ربحية عالية لكثير من الشركات، ولكن هذه الأرباح ستكون مؤقتة؛ لأنّ التقليد والتقارب الإستراتيجي في نهاية المطاف سيقضي على ربحية الصناعة، وستكون الشركات التي ستبقى قادرة على النجاح بقوة، هي الشركات التي نجحت بقوة في تحديد مواقف تنافسية فريدة في أنشطتها ودمجها في أسرع وقت قبل الآخرين، وقد لا يتوافر مفر من وجود مدة من التقليد في الصناعات الناشئة، ولكن تعكس تلك المدة مستوى عدم اليقين بدلاً من حالة الأعمال المطلوبة.

في صناعات التقنية الفائقة، غالباً ما تستمر مرحلة التقليد هذه مدة أطول مما ينبغي، ولشدة دهشة الشركات من تغير التقنية نفسها، فهي تتبنى حزمة كبيرة من الميزات، ولن يستعمل كثير منها في منتجاتها، في حين تخفض الأسعار في المجالات جميعها، ونادراً ما تؤخذ المقايضات في الحسبان. ويدفع النمو لتلبية ضغوط السوق الشركات للعمل في كلّ منطقة وكل منتج محتمل، على الرّغم من أنّ عدداً قليلاً من الشركات يحالفه النّجاح، في حين يحكم على الأغلبية الدخول في سباق لا فائز فيه، ومن المفارقات أنّ الصحافة الاقتصادية الشعبية، التي تشدّد على الصناعات الناشئة الحديثة، تصبح أكثر ميلاً وتعريضاً لتقديم هذه الحالات المحددة دليلاً أكيداً على دخولنا حقبة جديدة، حيث لم تعد أيّ من القواعد القديمة صالحة، ولكنّ الواقع أنّ العكس هو الصحيح.

دور القيادة

في كثير من الأحيان، يكون التحدي المتمثل في تطوير إستراتيجية واضحة، أو إعادة تأسيسها، عملية تنظيمية تعتمد على القيادة، ومع ذلك وبوجود كثير من القوى العاملة ضد اتخاذ الخيارات والمقايضات في المنظمات، يصبح وجود إطار فكري واضح لتوجيه الإستراتيجية ضرورياً، إضافة إلى ضرورة وجود قادة أقوياء على استعداد للقيام بالخيارات اللازمة.

تحوّلت القيادة في كثير من الشركات إلى أن تزاوج بين عروض التحسينات التشغيلية وعقد الصفقات، ولكن دور القائد أوسع من ذلك وأكثر أهمية، فالإدارة العامة هي أكثر من عملية الإشراف على المهام الفردية؛ نظراً إلى أن جوهرها الإستراتيجي هو: تعريف مكانة الشركة الفريدة وتحديدها، والقيام بالمقايضات، وتعزيز التوافق بين الأنشطة؛ لذا على القائد توفير الانضباط لتحديد أي المتغيرات في الصناعة واحتياجات العملاء يجب على الصناعة الاستجابة لها، بتجنب المشتتات التنظيمية، والحفاظ على تفرد الشركة، فالمديرون في المستوى الإداري الأدنى يعوزهم المنظور والثقة للحفاظ على الإستراتيجية، وسيتوافر أيضاً ضغط مستمر لتقبل الليونة في المقايضات، والاقتراء بالمنافسين؛ لذا فإحدى وظائف القائد هي تعريف الآخرين في الشركة بشأن الإستراتيجية، وأن يتعودوا قول لا إذا لزم الأمر.

تجعل الإستراتيجية خيارات ما لا يجب القيام به على الدرجة نفسها من أهمية خيارات ما يجب القيام به، ويُعدُّ -بالتأكيد- تحديد الحدود ووظيفة القيادة الأخرى؛ لذا يعدُّ تحديد مجموعة العملاء المستهدفة، وأصناف المنتجات المتنوعة، والاحتياجات التي يجب على الشركة القيام بها ضرورياً لتطوير الإستراتيجية، ويُعدُّ أيضاً اتخاذ قرار عدم خدمة بعض العملاء، أو تلبية بعض الاحتياجات، وعدم توفير ميزات أو خدمات معينة ضرورياً أيضاً لتطوير الإستراتيجية؛ وعليه، تتطلب الإستراتيجية الانضباط الدائم والتواصل الواضح.

في الواقع عند قيام الموظفين بأنشطتهم الفردية، وفي أثناء اتخاذ القرارات اليومية، فإنَّ توجيههم هو الوظيفة الأهم للإستراتيجية الواضحة.

تعدُّ عملية تحسين الفاعلية التشغيلية جزءاً ضرورياً من الإدارة، لكنها ليست ضرورية للإستراتيجية، وبسبب الخلط بين العمليتين؛ الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، حصر المديرون أنفسهم، من دون قصد بطريقة واحدة من التفكير فيما يتعلق بالمنافسة، التي تقود كثيراً من الصناعات نحو منافسة تقاربية، هي في أفضل الحالات ليست في مصلحة أحد وليست حتمية.

يجب على المديرين التمييز بوضوح بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فكلاهما ضروريّ، ولكن لكلٍّ منهما برامج مختلفة، إذ ينطوي برنامج الفاعلية التشغيلية على التحسين المستمر في كلِّ مكان لا يشتمل على المقايضات، إذ إنَّ الفشل في التحسين المستمر

يُضعف مكانة الشركة، حتى للشركات التي تمتلك إستراتيجية جيدة، فبرنامج الفاعلية التشغيلية هو المكان المناسب للتغيير المستمر، والمرونة، والجهود الدؤوبة لتحقيق أفضل الممارسات. في المقابل، يعدُّ برنامج الإستراتيجية المكان المناسب لتحديد الموقف الفريد، والقيام بأفضل المقايضات وتعميق التوافق، وينطوي أيضاً على البحث المستمر عن طرق لتعزيز مواقف الشركة وتوسيعها، ويعتمد برنامج الإستراتيجية الانضباط والاستمرارية؛ في حين يعدُّ التشتُّت والحلول الوسطى الدُّ أعدائه.

لا تعني الاستمرارية الإستراتيجية وجهة نظر تنافسية ثابتة، فعلى الشركة تحسين الفاعلية التشغيلية باستمرار ومحاولة تغيير الحدود الإنتاجية، وفي الوقت نفسه توجد حاجة إلى بقاء الجهد متواصلًا؛ لتوسيع تفرد الشركة، في الوقت الذي تعزِّز فيه التوافق بين أنشطتها. في الواقع، يجب على الاستمرارية الإستراتيجية أن تبقى تحسين الشركة المستمر أكثر فاعلية.

تستطيع الشركة تغيير إستراتيجيتها إذا توافرت تغيرات هيكلية رئيسة في الصناعة، فالمواقف الإستراتيجية الجديدة تنتج بسبب التغير في الصناعة، ويمكن استغلال التغييرات الجديدة غير المرتبطة بتاريخ الصناعة نفسها في كثير من الأحيان بسهولة، ومع ذلك يكون الدافع وراء اختيار الشركة لوظيفة جديدة عن طريق القدرة على البحث عن مقايضات جديدة، والاستفادة من نظام جديد لأنشطة تكميلية للأنشطة الحالية، وتحويله إلى ميزة مستدامة.

ملحوظات

1. كنت قد وصفت مفهوم الأنشطة واستخداماتها في فهم الميزة التنافسية أول مرة في كتاب (الميزة التنافسية) (Competitive Advantage. New York: The Free Press, 1985). والأفكار الواردة في هذه المادة بناء على ذلك الكتاب وتوسعة للأفكار الواردة فيه.
2. بدأ بول ميلجروم وجون روبرتس Paul Milgrom & John Roberts باستكشاف النظم الاقتصادية ذات الأنشطة التكميلية، والأنشطة، والوظائف، وكان تشديدهما على نشوء (التصنيع الحديث) بصفته مجموعة جديدة من الأنشطة التكميلية، وعلى ميل الشركات إلى الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بوجود حزم متماسكة من ردود الفعل الداخلية، وعلى الحاجة إلى التنسيق المركزي، وإستراتيجية تنظيم قوى المديرين التشغيليين، وكانا في الحالة الأخيرة، يمدجان ما عرف لي أنه المبدأ الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية.
3. اقتبست بعضاً من المواد في إستراتيجيات التجزئة من جون ريفكين، (صعود قاتل فئة التجزئة) (The Rise of Retail Category Killers). ورقة عمل غير منشورة، يناير 1995م.

