

6

ما فوق/المنافسة مقابل المنافسة

الهدف من المنافسة هو البقاء .

أما الهدف مما فوق/المنافسة فهو النجاح .

إن المنافسة هي العامل الأساسي في اقتصاديات السوق الحرة . إنها تمنع الاحتكار وتضمن للمستهلكين الحصول على أفضل العروض .

إنها تدفع المنتجين لكي يبدلوا ما بوسعهم لينتجوا بضاعة جيدة وإذا لم يفعلوا ذلك فإنهم يعرضون أنفسهم لخطر الخروج من السوق بسبب المنتج الذي يوفّر أسعاراً أرخص أو بضاعة أفضل .

إن الهدف من المنافسة هو نفع المستهلك بتخفيض الأسعار أو تحسين النوعية . كذلك تفيد المنافسة الاقتصاد بشكل عام لأنها تضمن أفضل استخدام للمصادر وتشجّع المشاريع الاقتصادية .

يستطيع القادمون بأفكار أفضل أو أسعار أرخص أو نوعية أجود أن يدخلوا مجال المنافسة مع الآخرين . إذن تؤدي المنافسة إلى الكثير من المنافع .

لكن المنافسة مصممة من أجل نفع الاقتصاد بشكل عام ومن أجل المستهلك، ولا ينال المنتج إلا جزءاً من المنفعة إذ إنه يُدفع إلى مزيدٍ من الإنتاج والكفاءة لكن فوائد ذلك لا تنعكس على شكل مزيدٍ من الأرباح وإنما بما يضمن له البقاء فقط.

إذا كان هناك شخصان يشدان حبلًا ما من طرفيه فإنَّ بذلَ جهدٍ كبيرٍ على طرفي الحبل لا يعني أنَّ الحبل سوف يتحرك. قد تبذل الشركات جهداً كبيراً في التنافس فيما بينها لكنَّ النتيجة النهائية قد تكون حفاظ كل شركة عن حصتها في السوق.

لكنه يظلُّ صحيحاً القولُ أن التنافس يمكِّن المنتج الأكثر فاعليَّةً من زيادة حصته في السوق على حساب المنتج الأقل فاعلية قد تزداد كمية المبيعات لكنَّ الهوامش والأرباح قد لا تزداد بنفس النسبة.

باختصار، المنافسة تشكِّلُ ضغطاً على المنتجين. يجب أن تكون منافساً لكي تتجو. وكما أن تكاليف اليد العاملة والمخاوف البيئية تشكِّلُ ضغوطاً على المنتجين كذلك المنافسة تشكِّلُ ضغطاً عليهم .

إن المنافسة ضرورية للصيانة ولضمان الخط القاعدي للبقاء. بالمقابل تهتم ما فوق/المنافسة بالطريقة التي تتحرك فيها نحو الأعلى بعيداً عن الخط القاعدي. إن الاحتكارات المادية غير قانونية في معظم البلدان لكن احتكارات القيمة ليست كذلك.

إن احتكارات القيمة تهدف إلى منفعة المنتجين والمستهلكين على حدٍ سواء إن معظم الدول المتقدمة قد ابتعدت عن اقتصاديات المحافظة على البقاء واتجهت إلى اقتصاديات القيمة. إن اقتصاديات القيمة تعني أنَّ باستطاعة المستهلكين أن يختاروا القيمة التي تهمُّهم.

أنت لا تحتاج إلى شريط فيديو لتحافظ على بقائك. أنت تختار شريطاً معيناً لأنه يمثل القيمة التي تريدها. بإمكانك أن تختار إنفاق ألف دولار على ساعة الرولكس لأنها تعني قسمة مهمّةً بالنسبة لك. من وجهة نظر الحفاظ على البقاء باستطاعتك الحصول على ساعة من نوع تايمكس لا تقلُّ عنها قدرةً على ضبط الوقت.

في اقتصاديات القيمة اليوم تُعتبر ما فوق /المنافسة واحتكارات القيمة من الأمور المهمة جداً في الاقتصاد. بدون احتكارات القيمة ستصبح الاقتصاديات كلّها اقتصاديات بضائع ولن يكون هناك مكانٌ لإنفاق الأموال ولن تكون هناك فائدة من كسبها. هذا ما حدث بالضبط في اقتصاد الاتحاد السوفياتي فالناس كانوا يملكون المال ولكن لم يكن هناك مكانٌ لإنفاقه إلا على السلع الرخيصة. إن اقتصاديات القيمة تهتم بصنع الفرص لإنفاق المال بالشكل الذي تريده.

إذن إن اقتصاديات القيمة وما فوق المنافسة واحتكارات القيمة جيّدة للاقتصاد وللمستهلكين وللمنتجين، وذلك بعكس المنافسة التي تفيد الاقتصاد والمستهلكين بشكلٍ أساسي.

أنت بحاجةٍ إلى المنافسة التقليدية والأفإن فوائد اقتصاديات القيمة سوف تختفي بسرعة، ولكن عندما تكون المنافسة التقليدية في مكانها لا تعود كافية لوحدها فنحن بحاجةٍ أيضاً إلى ما فوق المنافسة لكي تتجح اقتصاديات القيمة.

في إحدى زيارتي لليابان خُضت نقاشاً مطوّلاً مع ماسارو إيبوكا المؤسس الحقيقي لشركة سوني (آكيوموريتا جاء فيما بعد). بدأ إيبوكو بصناعة المسجّلات مباشرةً بعد الحرب.

من الصعب أن نكون متأكّدين من القصة الحقيقية لمنشأ مسجلة (وكمان) التي تصنعها سوني لأنّ النظر إلى الأمر بعد وقوعه يغيّر الكثير من القصص لكنني أتوقع أن الفكرة كانت بسيطةً جداً. ربما كان هناك اقتراح بجعل المسجّلة أصغر حجماً - ربما بحجم كتاب. في الحقيقة أشك كثيراً في أن مفهوم (الوكمان) كما هي الآن كان موجوداً من قبل. ببساطة هناك ميلٌ طبيعي عند اليابانيين لجعل الأمور أصغر حجماً. إنهم يعيشون في دولةٍ مزدحمة (يبلغ عدد سكانها ١٠٠ مليون نسمة ومساحتها تعادل مساحة مونتانا) وغالباً ما يقطنون شققاً صغيرةً جداً.

كل شيءٍ يجب تصغيره. إضافة إلى ذلك يحب اليابانيون جعل الأشياء دقيقة ومتقنة الصنع - تماماً كوجبة الطعام اليابانية. لذلك كان هناك ميل إلى صنع آلات تسجيل أصغر كما هو الحال بالنسبة لمعظم المنتجات. كان ذلك كلّ ما في الأمر.

فجأةً بدا واضحاً أنّ آلة التسجيل الصغيرة قد أصبحت صغيرة إلى درجةٍ أنّ حملها أصبح أمراً ممكناً. على أية حال لم تكن تلك قيمة واضحة في اليابان. لماذا يجب على أيّ إنسان أن يرغب في حملة آلة تسجيل والتجولُ بها؟ لكنّ آلة التسجيل المحمولة قفزت إلى صفة الآلة ذات «القيم المتكاملة» القوية في الولايات المتحدة.

إن الجيل الذي نشأ على مشاهدة التلفزيون ثلاثين ساعة كلَّ يوم كان بحاجة إلى تحريض مستمر. إن عادات التحريض الداخلي «كالتفكير» لم تُطوَّر أبداً. بدون تحريض خارجي يصبح الدماغ غير فعّال. لذلك كانت آلة التسجيل المحمولة الوسيلة المثالية لتأمين التحريض في أيِّ مكانٍ ذهبَ إليه.

بهذه الطريقة حقّقت آلة الوكمان التي صنعتها سوني نجاحاً هائلاً. لقد كان الاسم بحدِّ ذاته نجاحاً مميّزاً، على الرغم من أنك إذا تفحصت الاسم بشكل دقيق لن تجد فيه ما يدلُّ على الموسيقى أو على وظيفة الآلة. إن المساهمة الحقيقية لسوني لم تكن في اختراع الوكمان والذي تمَّ في اعتقادي بشكلٍ غير مقصود وإنَّما في إدراك احتمال نجاحه ومتابعة النجاح.

إن سوني لم تجلس وتحتفل بنجاحها بل بدأت بإنتاج تصميمٍ تلو التصميم. واليوم مازالت سوني رائدةً في هذا المجال وهي تحقق دخلاً من الوكمان يتجاوز ١٥٠ مليون دولار سنوياً. هناك أكثر من مئة منافس يوفِّرون تصاميم مشابهة من الوكمان لكن سوني لا تزال الشركة القائدة.

إن الطريقة التي تعاملت بها سوني مع نجاحها هي درسٌ حقيقي. إن العديد من الشركات الغربية حقّقت نجاحاً مبدئياً لكنها لم تعرف كيف تحافظ عليه. إن الشركات الغربية كانت ستقطف ثمرة النجاح لولا المنافسون الذي يقفزون إلى الساحة ويكسرون احتكار القيمة.

لهذا السبب خاب أمل الكثير من الشركات في الاختراع لأنهم كانوا ينفقون كثيراً على الاختراعات ثم يأتي المنافسون الذين يتبنون مبدأ «وأنا أيضاً» فيقلّدون ويجنون الأرباح هذا ما يحدث في الحقيقة إذا جلست في المؤخّرة لكنّ سوني لم تفعل ذلك عندما اخترعت الوكمان بل انطلقت إلى إنتاج تصاميم من الجيل الثاني والثالث على الرغم من أن التصاميم الأولى مازالت تعطي أرباحاً.

لقد حقّقت سوني ما فوق/المنافسة فيما يتعلق بالوكمان وذلك بالجمع بين المفهوم الأوّلي (مهما كانت الطريقة التي خرج بها هذا المفهوم) والمتابعة الدقيقة بعد ذلك. لقد اخترعت سوني سباقها الخاص بها هو الأساس في مبدأ ما فوق المنافسة.

احتكارات القيمة

هناك العديد من الطرق التقليدية التي كانت احتكارات القيمة تُحقّق بها في البداية. بعضها ما يزال مهمّاً كما كان في السابق والبعض الآخر أصبح أقل أهمية.

التفرد المادي:

هناك لوحة موناليزا واحدة، ولوحة (آيريسز) واحدة لفان كوخ. هناك ثلاثة أشياء مهمّة عند بناء فندق ما: الموقع والموقع والموقع. هناك مواقع رئيسية وعندما تمتلك موقعاً رئيسياً تكون قد حصلت على احتكار القيمة. لأن المواقع الرئيسية قد تتغيّر قيمتها، على سبيل المثال، إن العديد من الفنادق الكبيرة القديمة التي بُنيت بجوار محطات للقطار، لم تعد تشكّل مواقع رئيسية اليوم.

لديّ جزيرة خاصة في البندقية. هناك بندقية واحدة في العالم وهي أجمل مدينة في العالم على الإطلاق. الجزيرة هي الجزيرة الخاصة الوحيدة الواقعة على الطريق المائي بين المطار والمدينة. ذلك يعني أنه يمكن من خلال هذه الجزيرة الوصول إلى كل أنواع المدّ. هذا موقع متفردّ.

إن الأعمال التي تعتمد على الفن واقتناء الأشياء القديمة إنما تُبنى على التفردّ المادي. تميل قيمة الأعمال الفنية إلى التذبذب لأنّ أسعارها ترتفع إلى حدّ مبالغٍ فيه أحياناً ثم تنهار لكي تبدأ الدورة من جديد وذلك في مصلحة الوسطاء الذين لا يمكنهم البقاء في سوقٍ جامدة.

التفردُّ التكنولوجي:

معظم الناس يعرفون قصة الست مئة مليون دولار التي حصلت عليها بولارويد من كوداك لتسوية الخلاف بينهما حول براءة اختراع الأفلام الفورية.

إن براءات الاختراع مثال واضحٌ على احتكار القيمة. إن تركيز المحاكم الأمريكية انحاز مؤخراً لصالح حاملي براءات الاختراع.

في وقتٍ ما كان الانطباع السائد أن حاملي براءات الاختراع هم انتهازيون يعيقون التنافس الحر. ولكن مع نمو اقتصاديات دول الشرق الأقصى ازداد إدراك أهمية الملكية الفكرية وأنه لا بُدَّ من حمايتها. لذلك مورس ضغط ناجح على سنغافورة لكي تقاوم صناعة نسخ أشرطة الفيديو التي نشطت هناك.

إن الصناعة الدوائية (التي يبلغ رأسمالها ٥٧ بليون دولار في الولايات المتحدة) هي أكثر الصناعات التي تستفيد من حماية الاختراع والتفرد التكنولوجي. قد يكلف إنتاج دواءٍ جديدٍ ٢٣١ مليون دولار. تتفق الصناعة الدوائية ١٦,٨٪ من عوائد مبيعاتها على الأبحاث بما يعادل ٨,٢ بليون دولار أي ضعف ما تساويه صناعة الأفلام الأمريكية.

إن من مصلحة الجميع تطوير أدوية جديدة لذلك من المناسب تماماً أن يكافأ هذا الاستثمار الضخم في الأبحاث.

إن الدول التي لا تعطي براءة اختراع للأدوية (كإيطاليا مثلاً) لا تطوّر أدوية جديدة أبداً. يبلغ عمر براءة اختراع الدواء حوالي سبعة عشرة عاماً. تتفق وكالة الأدوية والأغذية الأمريكية السنوات العشرة الأولى في التجارب والاختبارات.

إن ذلك يترك للشركة سبع سنوات لتعوّض عن استثمارها ولتدفع لأبحاث المستقبل. حتى ضمن هذه الفترة القصيرة تحقق الكثير من شركات الأدوية أرباحاً هائلة.

على سبيل المثال حققت أدوية معالجة القرحة نجاحاً كبيراً. ربما تصل مبيعات (ميفاكور) الدواء الذي أنتجته شركة ميرك لتخفيض الكولسترول حوالي ١,٥ بليون دولار. إن دواء (بروسكار) الذي أنتجته شركة ميرك لعلاج البروستات قد يحقق أرباحاً كبيرة وينطبق نفس الأمر على دواء (كوغنكس) الذي تنتجه شركة ورنرلامبرت.

إن نتائج ما فوق/ المنافسة من خلال التكنولوجيا تصبح أقل تأكيداً خارج نطاق الأدوية. في أحد الأعوام عندما ذهبت لأعطي محاضرة في المنتدى الاقتصادي العالمي في دافوس صدف أن حضرت محاضرة ألقاها كولبي تشاندلر الذي كان المدير التنفيذي لشركة كوداك. إن شركة كوداك بطيئة في مجال التكنولوجيا ومع ذلك قال كولبي: إن التكنولوجيا تتحول بسرعة إلى بضاعة رائجة. إن التطور العلمي الهائل سيجعل التكنولوجيا في متناول الجميع.

أتذكر أنني كنت أتحدث إلى أعضاء قسم الأبحاث في شركة كيميائية كبيرة وأناقش معهم الأبحاث المستقبلية.

قالوا: من الممكن إنتاج مواد أفضل وألياف أفضل لكن الأسواق التي تستوعب المواد التخصصية وذات النوعية الممتازة قليلة جداً. لماذا ننفق الملايين على الأبحاث إذا كانت السوق محدودة؟.

تحدث هذه الظاهرة إلى حد ما مع صانعي الرقاقات الدقيقة من الأمريكيين. فبدلاً من أن يتنافسوا مع صانعي الرقاقات الأقوياء من اليابانيين انسحب الأمريكيون من صناعة الرقاقات الاستهلاكية وركزوا على التصميمات والتطبيقات الخاصة. إن ذلك يحميهم من الخسارة لكنه يمنعهم من دخول الأسواق الواسعة التي تستخدم الرقاقات. باستطاعتك أن تحمي نفسك من الخسارة لكنك بذلك ستتنقص بالتدريج من أسواقك.

يمكن هنا تطبيق درس الوكمان الذي صنعه سوني. لقد كانت هناك عملية تصغير ولكن لم يتم القيام بأي اختراقٍ تكنولوجي. لقد استمدَّ الوكمان قيمته من خلال تطبيق مفهوم معين. سوف يصبح

تطبيق المفاهيم أكثر قيمةً بكثير من التكنولوجيا الصرفة. لذلك هناك حاجة للتعامل مع تطوير المفاهيم بنفس الجدية التي نتعامل بها مع التطوير التكنولوجي.

لهذا السبب سوف أقترح في فصلٍ لاحق تأسيس أقسام للبحث والتطوير المتعلق بالمفاهيم. الدرس الثاني الذي نتعلمه من جهاز الوكمان الذي أنتجته سوني هو التسويق والمتابعة. لا يكفي أن تخترع مصيدة فئران ممتازة ثم تجلس وتنتظر الناس لكي يأتوا إلى بيتك.

تميُّز الاسم:

هناك صناعة كاملة تقوم على الأفلام وأشرطة الفيديو المتعلّقة بقصص آغاثة كريستي. تعتمد صناعة المصمِّمين على أشخاص يتمتعون بدوقٍ عصري جيّد وبراعة في التسويق ومستهلكين تواقين إلى الشخصيات اللامعة. حيثما وجدت منتجات شركات ريبوك ولاكرويكس وغوشي وغالفن كلاين تجد أشخاصاً وأسماء. إن الكتب التي يؤلّفها مؤلفون مشهورون والأفلام التي يمثّل فيها النجوم تقع كلّها في مجال تفرّد الأشخاص الذي يتصف به ما فوق/ المنافسة.

إن هوليوود وصناعة الموسيقى هي أمثلة خاصة على ما فوق/المنافسة الأمريكية. إن السوق الأمريكية الضخمة قد ابتكرت نجوماً تُباع منتجاتهم في كل أنحاء العالم.

تشكل المبيعات في أنحاء العالم ٤٢٪ من مبيعات ستوديو هوليوود. هناك طلب عالمي على النجوم الأمريكيين مثل ميشيل جاكسون ومادونا.

في حين أن اليابانيين يسيطرون على نهاية صناعة الترفيه المتعلقة بالنظر والمشاهدة فإن الأمريكيين يسيطرون على النهاية المتعلقة بالأقراص المدمجة أو المدخلات.

إنَّ اليابانيين يعرفون ذلك ولهذا اشترت شركة سوني شركة كولومبيا واشترت شركة ماتسوشيتا شركة إم. سي. أي لكي تستطيع الوصول إلى كل الحقوق المتعلقة بالأقراص المدمجة. يوجد الآن ثلاثة استوديوهات أمريكية فقط بيد الأمريكيين. ولكن بغض النظر عمَّن يدير هذه الاستوديوهات فإن تميُّز الاسم هو شكلٌ قويٌّ جداً من أشكال ما فوق / المنافسة لأنَّ من الصعب انتزاعه من الآخرين.

السيطرة:

أحياناً تصل الشركة إلى وضع تحقق فيه الكثير من السيطرة بحيث يمنحها هذا الوضع بحد ذاته صفة ما فوق / المنافسة. ينطبق هذا الأمر على شركة بوينغ التي تسيطر على صناعة الطائرات. إن نجاح التصميمات الجيدة مثل بوينغ ٧٤٧ أعطى الشركة هذا الوضع. إن دفاتر الطلبات مليئة لعدة سنوات إلى الأمام. هناك منافسة متزايدة من شركة إيرباص لكنَّ هذه الشركة مازال أمامها الكثير من شركة بوينغ. قد تنشأ منافسة قوية من شركات الاتحاد السوفياتي السابق المدعومة بالتقنية الألمانية واليابانية المتقدمة. إن الروس متقدِّمون في مجال صناعة الطائرات.

تعتبر شركة إيرلوفت من أكثر شركات الطيران إزدحاماً في العالم كما أن طائرات الجيش الروسي متطورة جداً.

لا تزال شركة آي.بي.إم مسيطرة في صناعة الكمبيوتر وإن كانت تراجعته قليلاً. يوجد اليوم منافسون أقوياء مثل شركات آمدال وفوجيستي وهيتاشي. إضافة إلى ذلك فإنَّ كلفة مبيعات شركة آي.بي.إم أكثر من كلفة مبيعات الكثير من الشركات الأصغر. إن معظم تكنولوجيا الكمبيوتر تباع الآن بأسعار استهلاكية. ما تزال آي.بي.إم متخلفة قليلاً في مجال المفاهيم المتعلقة بالموصلات والشبكات. إن وجود الشركة في وضع السيطرة هو أساس جيد لما فوق/ المنافسة ولكن يجب استخدامه. في الحقيقة دائماً ما يكون وضع السيطرة أكثر هشاشة مما قد يبدو عليه. أخشى أن تكون بوينغ مصابة بالغرور حيال وضعها المسيطر في سوق الطيران.

كمثال آخر، ما تزال شركة أي تي آند تي نحلل وضعاً مسيطراً مع أنها لم تعد قويةً كما كانت. إن إنتاج بطاقات الدفع والتخفيضات على المكالمات البعيدة هو مثال جيد على القيمة المتكاملة. في الحقيقة قبل سبع سنوات كنت أعطي دورة في شركة بل كندا في تورنتو وقد ذكرت أن شركات التلفون في وضعٍ مثالي لدخول الخدمات المالية.

كلفة الدخول:

إن رقائق السي.إم.أو.إس تحتاج إلى طاقة أقل مما تحتاج إليه الرقائق العادية لكنها تحتاج إلى استثمار الكثير من رأس المال. ولأنها تستخدم طاقة أقل فإنها مفيدة في الكمبيوتر المحمول والذي غالباً ما يُصنع في اليابان.

عندما تكون كلفة الدخول عالية وتحتاج إلى ضخٍّ مستمرٍّ لأموال التطوير فإنَّ ذلك يشكِّل حمايةً من القادمين الجدد. يجب أن تكون هناك سيولة مالية لكي تُغطَّى نفقات التطوير.

يُعتبر هذا الأمر صعباً في الولايات المتحدة بشكلٍ خاص حيث إنَّ تقارير تحليل سوق الأسهم الربع سنوية تعطي أفقاً للاستثمار أضيق بقصير مما هو في اليابان.

ما أن يتمَّ تأسيس أمرٍ ما حتى تصبح كلفة تغييره عالية. على سبيل المثال لقد صُمِّمت لوحة مفاتيح الكتابة لجعل الطباعة أكثر بطأً حتى لا تقفز المفاتيح الميكانيكية التي كانت موجودة في الآلات الكاتبة الأولى. إنَّ استمرار هذا النوع من ترتيب المفاتيح جعل الناس يعتقدون عليها مما جعل المنتجين ينتجون هذا النوع من لوحات المفاتيح. اليوم باستطاعتنا أن ننتج لوحات أكثر كفاءةً لكن كلفة تقديمها للمستهلك ستكون عالية جداً.

أحياناً ينطبق هذا الأمر عندما نسعى إلى دفع الناس إلى تغيير عاداتهم في الأكل. لم ينجح أحدٌ حتى الآن في بيع الآيس كريم للفرنسيين. مع أن أنواع الطعام الأخرى مقبولة تماماً في فرنسا.

الماركة التجارية:

إن أكثر الطرق تقليديَّة في الحصول على نوعٍ من احتكار القيمة هو تحقيق ذلك من خلال الماركة التجارية. إنَّ ماك دونالدز يبلي بلاء حسناً على الرغم من وجود الكثير من المنافسين. وما يزال كيتشبن هنز هو المفضَّل. إن الألفة وتوفُّر البضاعة والاستقلالية والماركة التجارية تصبح

عوامل مهمة عندما تتشابه القيم الأخرى. دائماً تُهدد الماركات التجارية بالتسميات الخاصة التي يضعها تجار التجزئة وبالطريقة التي يقوم فيها هؤلاء التجار في العديد من الدول باستغلال هامش الربح إلى أبعد الحدود وبإصرارهم على القيام بالدعاية يجدون صعوبة متزايدة في عرض اختلافات حقيقية في القيمة بين المنتجات المنافسة. قد تكون القيمة الأساسية للدعاية المعتمدة على الماركة التجارية دائرية. يقوم التجار بعرض البضاعة لأنهم يشعرون أن الزبائن سوف يطلبونها؛ ولأن البضاعة معروضة يشتريها المستهلكون وذلك بدوره يبرر شراءها من قبل التجار.

على الرغم من أن الماركات التجارية هي طريقة مفيدة لتحقيق ما فوق/ المنافسة وعلى الرغم من أن الحاجة إليها في المستقبل قد تصبح أكثر إلحاحاً لكنني أشك في أنها ستظل على نفس الدرجة من الأهمية لأن النوعية تتحسن في كل مكان ولأن المستهلكين يصبحون أكثر وعياً بالقيمة الحقيقية. إن مدرسة هارفارد للأعمال مثال جيد على دائرية الماركة التجارية. هناك الكثير من مدرسة هارفارد للأعمال ويعززون سمعتها. ذلك يعني أن قيمة التسجيل فيها تزداد وبالتالي مزيد من الناس يتقدمون للتسجيل فيها. إضافة إلى ذلك يعطي المدرسة مجالاً واسعاً للاختيار يمكنها من أخذ الأفضل فقط مما يعزز سمعتها ويضمن لها الحفاظ على قيمة منتجاتها. إن طرق التدريس الحقيقية في المدرسة لا علاقة لها بهذه السمعة يشبه الأمر تماماً القنطرة التي يمشي تحتها أشخاص في غاية الذكاء. إذا عبر أشخاصٌ أذكيا هذه القنطرة ليس غريباً أن يخرج من تحتها أشخاصٌ أذكيا.

التخصُّص:

في الوقت الذي تعاني فيه تجارة التجزئة من التوسع الزائد وفي الوقت الذي تُغلق فيه معظم الشركات مزيداً من المحلات يخطُّط واين بادو فينوس مدير شركة إيدي بوير لفتح المزيد من المحلات. إن السر يكمن في أنه يركِّز على الملابس الخفيفة التي يميل الناس إلى شرائها لأنها أقلُّ تأثراً بتبدُّلات الموضة وبالتالي تُلبس لفترة أطول كما أنه يركِّز على الأزواج الذين يبلفون الأربعينات من أعمارهم.

إن التركيز على منتجات معينة والتخصُّص كان دائماً طريقة لتحقيق ما فوق المنافسة. إنَّ ذلك يعطي الشركة بدايةً جيِّدة على الأقل. حتى لو دخل الآخرون في نفس المجال ستظل هناك ميِّزة أوَّلِيَّة بشرط أن تحافظ الإدارة على النوعية.

إن سلسلة محلات ماركس آندسبنسر الناجحة جداً في المملكة المتحدة كانت معروفة في البداية ببيع الملابس الداخلية التي تناسب متوسطي الدخل. ثم تثبت موقعها في مجال بيع الملابس الجيِّدة ذات الأسعار المتوسطة واستخدمت هذه القاعدة للدخول في مجال بيع الطعام الذي يحمل اسمها. اليوم تحقق محلات ماركس آندسبنسر نجاحاً كبيراً وهي تجني أرباحاً من الطعام أكثر مما تجنيه من الملابس.

كما هو الحال دائماً هناك الميِّزة الأوَّلِيَّة ثم تأتي أهمية المتابعة. من الممكن أن تختصَّ بقطاعٍ محدَّدٍ من السوق ولكن ستصادفك مشكلة المنتجات التخصصيَّة جداً وهي أن السوق قد يكون صغيراً جداً. إن

المحافظة على وضع مسيطرٍ في سوقٍ صغيرٍ جداً قد لا يكون أمراً جيداً بما فيه الكفاية. إذا كبر السوق أو بدا مربحاً فإن الآخرين سوف يفكرون حتماً بدخوله.

الحماية أو الإضافة:

لقد ذكرتُ بعض أنواع الطرق التقليدية للحصول على احتكار القيمة. بعضها أشكالٌ من الحماية مثل براءات الاختراع وكلفة الدخول والبعض الآخر يعتمد على التفرد الذي لا يمكن مهاجمته كاحتلال موقع جغرافي متميز أو كون الشخص مميزاً، والبقية تعتمد على شكلٍ من أشكال (الإضافة). الماركة التجارية على سبيل المثال هي طريقة تقليدية من طرق الإضافة. كان ذلك في الماضي يشكل قيمة حقيقية من حيث نوعية المنتج أو الاستمرار في نفس درجة الجودة. اليوم أصبحت الماركة التجارية شكلاً أضعف من أشكال الإضافة.

إن عوامل الإضافة الحقيقية سوف تأتي من الانتباه إلى القيم المتكاملة. إن شركة دومينو للبيتزا قائمة بشكل مباشر على هذا المفهوم. الناس الذين يرغبون بأكل البيتزا قد لا يشعرون برغبةٍ في الخروج من المنزل للحصول على واحدة لذلك تقوم شركة دومينو بجلبها إلى بيوتهم. قريباً سوف تبدأ شركة بيتزا هتّ وغيرها من المنافسين بتطبيق الخدمة المنزلية إذا لم يكونوا قد بدأوا بذلك فعلاً.

شركة بيرير هي مثال آخر على القيم المتكاملة. تقدم شركة بيرير مفهوم الماء (المصمّم) وتبقي التوتر عالياً لتحافظ على موقعها القيادي في السوق. إن وعي الناس بأهمية الصحة يزداد يوماً بعد يوم وقد حذّر

الرئيس كارتر من شرب أكثر من كأسين من المارتيني على الغداء. إذن ما الذي سيشره أصحاب المستويات الاجتماعية الراقية؟ إن البيرة ليست راقية جداً والكولا يشربها المراهقون والماء رخيص جداً وأحياناً لا يكون مذاقه مستساغاً. إذن المستهلكون بحاجة إلى طريقة مكلفة لشرب الماء وشركة بيرير لبّت هذه الحاجة وهكذا أصبح الماء مقبولاً اجتماعياً وعلامةً على المستوى الاجتماعي الرفيع. كما ذكرت سابقاً يجب أن نميّز هنا المفهوم الأولي والمتابعة الناجحة أيضاً.

إن كلاً من شركتي كيدكويزن وسنوبي تشويز هي محاولة للاستفادة من القيمة المتكاملة للقلق من الطعام السريع والرغبة في التغذية الجيدة. ما توفّره هاتان الشركتان هو طعام مغدّ وصحي وجذاب للأطفال في الوقت ذاته.

تغذي شركة سي.آر. إيغز أوف بنسلفانيا دجاجاتها بحمية خاصة مكونة من الرز وألفا ألفا وفيتامين E وحشائش البحر. تدعي الشركة أن التجارب أثبتت أن مجموعة من الناس كانوا على حمية فقيرة بالكولسترول والشحوم أكلوا دزينة من هذا البيض الخاص خلال أسبوع وظلّت مستويات الكولسترول عندهم مساوية لمستويات الكولسترول عند أولئك الذين كانوا على نفس الحمية ولكن لم يأكلوا البيض. هذه القيم المتكاملة الخاصة رفعت مبيعات البيض بنسبة ٦٠٪.

تعاني شركة جنرال موتورز من صعوبات جمّة بسبب شركة تويوتا التي تنافسها في مجالي التكاليف والهندسة. مع الوقت ستتمكن شركة جنرال موتورز من اللحاق بتويوتا ولكن في ذلك الحين ستكون حصتها

في السوق قد تناقصت. ربما يجب على جنرال موتورز أن تهتم أكثر بموضوع القيم المتكاملة. ربما يجب عليها أن تدخل في مجال مواقف السيارات كما اقترحت على شركة فورد في بريطانيا ربما يجب على شركة جنرال موتورز بما تملكه من رأسمالٍ ضخمة أن تؤمنَّ سعر شراءٍ مخفَّض بعد كل عامٍ من استخدامها. يمكن أن تباع هذه السيارات بعد ذلك كسيارات مستعملة. يمكن أن تباع السيارات التي لم تقطع مسافات طويلة (أقل من ٣٠٠٠ ميل) إلى تجار السيارات ليعيدوا بيعها ببيعٍ جيّد. يبدو أن الذين يشترون هذه السيارات المستعملة أغنى وأكبر سنّاً من الذين يشترون سيارات جديدة. إذن هناك سوق للسيارات القديمة التي لم تقطع مسافات طويلة.

قد يحتجُّ بعضهم بأن هذا سيؤثر سلباً على بيع السيارات الجديدة. ربما يحدث ذلك وربما لا يحدث. إنَّ أسوأ الأسباب للامتناع عن القيام بفعلٍ ما هو الخوف من أن يؤدي هذا الفعل إلى إنزال الضرر بالعمل الحالي (انظر ما الذي حدث لصناعة الساعات السويسرية في فصلٍ قادم) كما قلت سابقاً، السيارة ليست كتلة هندسية فقط. أحد القيم المتكاملة في السيارة هو قابليتها للبيع بسعرٍ جيّد وبسرعة.

إذا تمكَّنت جنرال موتورز من توفير سعر مضمون لإعادة شراء سياراتها المستعملة فإن ذلك سيُشجِّع على شراء سياراتها. سيكون من الصعب على تويوتا أن تنافسها في هذا المجال. إن الملايين التي تُنفقُ على الأبحاث التكنولوجية لن تطوِّر هذا النوع من المفاهيم. ولكن هنا يجب أن نعرث على ما فوق/ المنافسة، في المفاهيم الجديدة.

مصدر ما فوق/ المنافسة

إن ما فوق/المنافسة تتجاوز إدارة شؤون المنزل. إن إدارة شؤون الشركة بشكلٍ صحيح (التحكم بالنفقات، النوعية الجيدة) هو أمرٌ أساسي لكنه على الخط القاعدي فقط. إن المنافسة التقليدية جزءٌ من إدارة المنزل لذلك هي تهتم بالمحافظة على الخط القاعدي. النوعية والأسعار يجب أن تكون صحيحة. في الحقيقة يوجد تداخل بسيط بين تميُّز المنتج وما فوق/ المنافسة لكنَّ هذا التداخل ليس كبيراً. إنَّ ما فوق/ المنافسة لا تهتمُّ كثيراً بالتغييرات التي تميِّز المنتج لكنها تهتمُّ بتفردُ القيمة التي يقدمها هذا المنتج.

إذن عندما نفرِّق بين إدارة شؤون المنزل وما فوق/ المنافسة ونريد أن نركِّز على ما فوق/ المنافسة كيف يمكننا تحقيق ذلك . إنَّ بعض الطرق التقليدية لتحقيق احتكارات القيمة ما تزال محتفظة بأهميتها وقد ذكرنا ذلك في بداية هذا القسم ويمكن تطوير بعض هذه الطرق وتلميعها. ولكن ماذا عن المصادر الأخرى وخصوصاً تلك التي تحقق مفهوم الإضافة الذي تميِّزُ به ما فوق/ المنافسة؟

هناك ثلاثة مصادر كبيرة:

١ القيم المتكاملة: لقد ركَّزت في عدة نقاط في هذا القسم والأقسام التي سبقتة على الأهمية المتزايدة للقيم المتكاملة كقيمٍ منفصلة عن قيمة المنتج. سوف أتحدث بمزيدٍ من التفصيل عن موضوع القيم المتكاملة في قسمٍ لاحق.

٢ الإبداع الجاد: تعتمد ما فوق / المنافسة بشكل مباشر على

المفاهيم والأفكار. على كلِّ حال بالرغم من المعلومات الكثيرة والخبرة والقدرة على اتخاذ القرار تظلُّ لدينا حاجة ماسَّة إلى الأفكار الجديدة. هذه الأفكار لا يمكن إبداعها بواسطة تحليل المعلومات ومعالجتها عن طريق الكمبيوتر وإنما يأتي من خلال الإبداع الإنساني. يجب أن نتجاوز النظرة إلى الإبداع على أنه نوع من الجنون وأن نركِّز على الإبداع الجاد وكيف يمكن استخدامه. لا يكفي أن تأمل من الأشخاص المبدعين في وكالة الإعلان التي تديرها أن يزودوك بالأفكار التي تحتاج إليها. هذا النوع من الاتكالية ليس فاعلاً على الإطلاق. سوف أتحدَّث عن الإبداع الجاد في قسم لاحق.

٣ البحث والتطوير في مجال المفاهيم: يُنفق أصحابُ الشركات ملايين وبلايين الدولارات على البحث والتطوير في مجال التقنيات. إنهم يعرفون أن عليهم القيام بذلك ليحافظوا على وجودهم.

في المستقبل سوف تتعلَّم المؤسسات الحكيمة أنها بحاجة إلى أن تتعامل مع تطوير المفاهيم بنفس الجديَّة التي تتعامل مع تطوير التقنيات في الوقت الحاضر. في الحقيقة إن التكنولوجيا تتحوَّل إلى سلعةٍ في حين أن الأرباح وما فوق/ المنافسة سوف يأتيان من تطبيق المفاهيم.

إذن الرسالة التي أريد إيصالها هو أن التفكير الإبداعي والمفاهيمي سوف يصبح أكثر أهميةً. كل شركة ناجحة سوف تكون لديها استراتيجية مكوَّنة من ثلاثة أقسام:

١ حافظ على إدارة شؤون المنزل بشكل صحيح.

٢ طوّر المفاهيم من أجل ما فوق/ المنافسة.

٣ تابع الأمور بشكل فعّال.

أريد أن أنهي هذا القسم بالتركيز على الحاجة إلى المتابعة الفعّالة. إنَّ أفضل مفهوم في العالم ليس له قيمة محددة (بالوقت طبعاً) ما لم تكن هناك متابعة فعّالة.