

8

المراحل الثلاثة للعمل

هناك ثلاثة مراحل للعمل على الرغم من أن بإمكاننا أن نسميها الأطوار الثلاثة أو التقنيات الثلاثة في العمل. كلٌّ من هذه المراحل يغطّي نمطاً من التفكير والعمل وطريقة النظر يجب تطبيقه. هذه المراحل بشكلٍ مبسّطٍ هي كما يلي:

١ قيم المنتج.

٢ القيم التنافسية.

٣ القيم المتكاملة.

لنستعرض هذه المراحل بشيءٍ من التفصيل.

مرحلة الإنتاج

من المهمُّ أن تنتج منتجاً أو أن توفّر خدمةً ما. إن القيمة الضمنية للمنتج أو الخدمة كافية. إنَّ الفرق بين امتلاك المنتج أو عدم امتلاكه هو أساسٌ كافٍ للعمل. في وقتٍ مبكرٍ من تاريخ العمل كان يكفي إنتاج سيارة أو توفير خدمات بنكية أو تأمينية.

طالما هذه الأعمال تؤدي بشكل جيد كان هناك سوق لها. كان السوق ينمو أيضاً لذلك كان هناك مجال للداخلين الجدد إلى السوق.

كان التفكير منصباً على إنتاج المنتج. كان التفكير متجهاً إلى السعر ولكن ليس بالمفهوم التنافسي. كان الهدف من السعر المنخفض زيادة حجم سوق المنتج. لقد أراد هنري فورد بموديله المشهور (تي) أن يوقر سيارة متينة لملايين الناس. عندما أسس فورد خطوط التجميع لأول مرة أصبح تحسين الإنتاج أمراً ممكناً، ليس لتوفير النفقات وإنما لزيادة حجم وسرعة الإنتاج. كان السوق كبيراً إلى درجة أنه كان قادراً على امتصاص كل ما يتم إنتاجه دفعت الشركات الأصغر إلى الخروج من العمل أو إلى الانضمام إلى بعضها ليس بسبب ضغط التنافس وإنما بسبب الحاجة إلى تكوين كتلة حرجية تضمن سيولة مالية كبيرة كافية للمحافظة على استمرار العمل.

إن مرحلة الإنتاج لم تبدأ في وقت محدد لكنها تحدث مرّات ومرّات كلما كان هناك منتج أو خدمة جديدة كلياً أو كلما فتحت أسواق جديدة. مع الوقت سوف تؤمن روسيا وأوروبا الشرقية وحتى الصين هذه الأسواق الجديدة. إن الحاجة إلى السيارات في ألمانيا الشرقية كانت شديدة إلى درجة أن سيارة تاربانث السيئة بيعت بكميات كبيرة.

مرحلة المنافسة

مع الوقت أصبح العمل أكثر استقراراً وربحية. وبدأت الشركات القائمة بالتوسع وانجذب القادمون الجدد إلى ما رأوه أسواقاً مربحة. إن الجوع البسيط إلى البضائع أصبح أكثر أو أقل إشباعاً. ما تزال هناك حاجة إلى البضائع لكنّ المسألة الآن أصبحت مسألة توفير نوعية أفضل وتحفيز الناس لشراء المنتجات.

وهكذا بدأت تقنية التنافس. كان هناك عدّة خيارات للشراء. لماذا تختارُ شيئاً معيَّناً وتترك شيئاً آخر؟ لم تعد القيمُ قيمَ المنتج البسيطة بل أصبحت قيمةً تنافسيةً خاضعة للمقارنة: هذه السيارة أرخص من تلك أو أسرع من تلك أو مساحتها الداخلية أوسع من سيارةٍ أخرى.

كان الإنتاج ما يزال مهماً لكنه أصبح يهدف الآن إلى قيمٍ تنافسية هل يمكن صنع المنتج بسعرٍ أقل من سعر المنافس أو على الأقل هل يمكن صنعه بسعرٍ مماثل؟ سرعان ما استقرت المنافسة التقليدية على التنافس في السعر أو النوعية أو تميُّز المنتج. كان هناك المنتجون الذين ينتجون بتكاليف قليلة (شيفروليه) ويبيعون بكميات كبيرة إلى أسواق واسعة. كان السعر مع النوعية مقبولة هو الهدف.

منتجون آخرون (كاديلاك) هدفوا إلى إنتاج نوعية ممتازة يبيعها إلى شراة يستطيعون دفع أثمان نوعية ممتازة. لم يكن تميُّز المنتج عاملاً مهماً لكنَّ هذا العامل أبرزت أهميته بقوة بفضل صناعة الإعلان التي كانت مهمتها أن تبيِّن لماذا هذا الصنف مختلفٌ عن الأصناف المنافسة.

مع الوقت أصبح تميُّز المنتج أكثر أهميةً. على سبيل المثال، تمكَّنت صناعة السيارات اليابانية أن تدخل إلى الولايات المتحدة عندما أبلغ بائعو السيارات الأمريكية مزوِّديهم أنهم لا يحبون السيارات الصغيرة التي توفّر الوقود. بعد ارتفاع أسعار الوقود عام ١٩٧٣ تمكَّن اليابانيون من تزويد السوق بالسيارات الصغيرة التي توفّر الوقود والتي تردّد الصانعون الأمريكيون في إنتاجها.

أدرك اليابانيون أيضاً أن السعر والنوعية ليستا متعاكسين تماماً كما يفترض بعض المسوقين. لقد وفّر اليابانيون سيارات منخفضة السعر وبنوعية جيّدة فيها الكثير من الميّزات التي تخلى عنها المصنّعون الأمريكيون لكي يخفّضوا السعر.

في مرحلة المنافسة كانت القيم تُحدّد بما يقوم به المنافسون الآخرون. إن الانتقال من الطور الأول إلى الطور الثاني هو ببساطة الانتقال من سوقٍ فارغٍ إلى سوقٍ مزدحم.

مرحلة القيم المتكاملة

معظم الشركات هي في مرحلة المنافسة بعضها لم يصل بعد إلى مرحلة المنافسة ومازال يعتقد أنه يعمل في المرحلة الأولى التي تهتم بقيمة المنتج. القليل من الشركات انتقلت بشكلٍ واعٍ إلى المرحلة التالية وهي مرحلة القيم المتكاملة. لقد حدثت أمثلة قوية عن القيم المتكاملة في الماضي كما تحدثت أمثلة عن ذلك في الحاضر. لكن ذلك حدث بالصدفة وليس من خلال جهد استراتيجي متعمّد.

أحد الأمثلة التقليدية على القيم المتكاملة هو شركة (كَلْبٌ ميديتيرانية) الفرنسية الناجحة جداً. إن الفرنسيين لا يحبون السفر خارج بلادهم، لأنهم لا يتكلمون لغات أجنبية ولأنهم يعتقدون (محقّين) أن لا أحد في العالم يبيزهم في فن الطبخ.

إنّ مفهوم شركة كلب ميديتيرانية يعتمد على التكامل بين هذين المفهومين: يستطيع الفرنسيون أن يسافروا إلى الخارج ويستطيعون أن يأخذوا معهم قطعة من فرنسا. يستطيع الفرنسي أن يسافر إلى الخارج لكنه سيتحدث الفرنسية وسيتمتع بالطبخ الفرنسي.

إن القيم المتكاملة ليست قيم مُنتَج بسيطة فقط أو قيماً تنافسية إنها قيم تكامل قيم المستهلك المعقّدة. وهي لا تعني أيضاً سؤال المستهلك عما يريده. إن المستهلك قد لا يعرف ما يريد حتى يصبح متوقّراً بين يديه.

إن تأمين القيم المتكاملة قد يعطي ميزة تنافسية لكن ليست هذه غايته الأساسية. إن غاية التفكير الأساسية هنا هو تحقيق ما فوق المنافسة من خلال ابتكار احتكار القيمة. إن القيم المتكاملة لا تؤدي دائماً إلى ما فوق المنافسة، لكن ما فوق المنافسة تعتمد دائماً على احتكارات القيمة. إن إحضار البييتزا إلى المنازل الذي تقوم به شركة دومينوز للبييتزا قد يظل مثلاً على ما فوق المنافسة لفترة من الزمن لكنه سوف يصبح بعد ذلك منافسة عادية إذا صارت شركة بيتزا هتّ توصل الطلبات إلى المنازل. يمكن تقسيم المراحل الثلاثة للعمل بالشكل التالي:

- في المرحلة الأولى يكون التركيز على المُنتَج والإنتاج كلُّ ما يهْمُ هذا هو إخراج المنتج.
- في المرحلة الثانية يكون التركيز على المنافسة كيف يمكن أن نكون أفضل من الآخرين أو على الأقل في مستواهم؟
- في المرحلة الثالثة يكون التركيز على التكامُل مع قيم المستهلك المعقدة وتحقيق ما فوق المنافسة من خلال تصميم المفهوم.

أمثلة

باستطاعتنا الآن أن ننظر إلى عدد من الصناعات المختلفة ونرصد هذه المراحل الثلاثة.

صناعة السيارات:

من السهل متابعة المرحلة الأولى من الإنتاج، وفي مناطق معينة من العالم ما تزال المرحلة الأولى قائمة.

المرحلة الثانية أي مرحلة المنافسة تتبع المرحلة الأولى وما تزال قائمة منذ عدة عقود. إن حرارة المنافسة آخذة بالارتفاع في الوقت الحالي بسبب وفرة الإنتاج ودخول اليابانيين والكوريين إلى الأسواق. لقد انتقل الاهتمام من السعر إلى النوعية. إن أكثر قطاعات السوق نمواً هو قطاع السيارات الفخمة حيث يتحدّى اليابانيون الجميع بسياراتهم مثل لِكْرَس وإنفينيتي.

من المدهش أن صناعة السيارات لم تنتقل بعد إلى الطور الثالث أي طور القيم المتكاملة في الحقيقة لا يوجد قيم متكاملة هنا. من المفترض أن تعزز بعض السيارات صورتك عن نفسك لكنّ هذا مثال ضعيف عن القيم المتكاملة. يتعامل البائعون اليوم مع زبائنهم كمستهلكين على المدى الطويل بدلاً من إجراء عمليات بيع سريعة وحسب. على سبيل المثال: بالترتيب مع شركة آي. بي. إم يتم متابعة كل سيارة لكزس تباع بواسطة الكمبيوتر إن الانخفاض الحالي في مبيع السيارات قد يشير لصناع السيارات إلى أن السيارة لم تعد كتلة من الهندسة. لسوء الحظ ظلت صناعة السيارات تقليدياً معتمدة على الاستيلاء الداخلي بحيث إن المفاهيم الجديدة قد تأخذ وقتاً طويلاً حتى يتم تبنيها.

شركات الطيران:

إن المرحلة الأولى المتمثلة بإمكانية الطيران كانت تشكل قيمة رائعة. كانت خطوط الطيران ترحب للمسافرين بأن عليهم أن يكونوا ممتنين جداً لأنها تقوم بالطيران بهم من مكان إلى آخر. لقد وظفت شركة (كانتاس) مضيفات وليس مضيفين لأنها شعرت أن المطاعم الكلاسيكية لديها نادلات وليس نادلين؛ لذلك بدأ المسافرون ممتنين جداً. ما يزال جزء من هذا الموقف موجوداً حتى الآن لقد تأخر دخول صناعة الطيران في مرحلة المنافسة بسبب التنظيم. في العديد من الدول ما يزال التنظيم قوياً وهو يمنع الضغوط التنافسية من تخفيض الأسعار. إن سبب ذلك هو الحاجة إلى إبقاء شركات الطيران الوطنية قادرة على دفع ديونها والاستمرار في العمل. إن المنافسة وخصوصاً في الولايات المتحدة أدت إلى تخفيض الأسعار في الرحلات المزدحمة وإلى إعطاء الكثير من الحوافز مثل إعطاء مكافآت للذين يسافرون كثيراً، كما أدت المنافسة إلى انهيار العديد من شركات الطيران ولا شك أن عملية الاندماج تلك سوف تستمر.

إن مرحلة القيم المتكاملة لم تصل بعد إلى شركات الطيران. لا يوجد شيء يتم فعله الآن مما يمكن أن اعتبره قيمة متكاملة. إن حجز مقاعد موصولة بالكمبيوتر وإمكانية الاتصال تلفونياً في أثناء الطيران هي أمور صغيرة. إن صناعة السفر جواً ما تزال متناقلة ومُرَهقة وغير مريحة. ربما تكون هناك مراحل متقدمة لكنها تنتظر التطور التقني كالتائرات التي تقلع عمودياً والتي تستطيع أن تتطلق من مراكز المدن.

أجهزة الكمبيوتر:

لقد كانت المرحلة الأولى من إنتاج الكمبيوتر مرحلة رائعة. إن الفرق بين امتلاك كمبيوتر أو عدم امتلاكه كان كبيراً وكانت صناعة الكمبيوتر تنمو عاماً بعد عام.

ثم جاءت مرحلة المنافسة حيث أصبح بالإمكان الاعتماد على التكنولوجيا إلى درجة أنها أصبحت سلعة استهلاكية تُباع بأسعار استهلاكية. وهكذا أخذت الأسعار بالانخفاض ودخل السوق أشخاصٌ جدد يملكون غريزة تنافسية قوية. لقد جاءت شركة كومباك لتتحدى شركة آي. بي. إم في أسفل سلم الشركات. في أعلى السلم هناك شركات مثل أمدهل وفوجيستوو هيتاشي وقد دخلت المجال الذي كان في يومٍ من الأيام حكراً على الـ آي. بي. إم.

لقد ركزت شركة (دي. إي. سي) على أجهزة الكمبيوتر الصغيرة وثبتت موطئ قدمٍ لها في هذا المجال. سلكت شركة وانغ طريق تمييز المنتج وأنتجت معالج الكلمات. ظلَّ هذا الطريق ناجحاً لفترة معينة لكنه اضمحلَّ بعد ذلك. إنَّ مرحلة القيم المتكاملة تحدث الآن في مجال صناعة الكمبيوتر أكثر من الصناعات الأخرى. يتمُّ التركيز الآن على الاتصالات والشبكات. إن الناس يستخدمون أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم وهم يعملون في المنزل مستخدمين أجهزة الكمبيوتر المحمولة ويتحركون وهم يحملونها. هناك طريق طويلة يمكن السير فيها مع القيم المتكاملة لكنَّ صناعة الكمبيوتر حققت بداية جيدة... إن المرحلة التالية سوف تركز بالتأكيد على التفاعل ما بين الإنسان والشاشة في

تعاطي المعلومات. يجب عمل الكثير في هذا المجال ويمكن عمل الكثير وذلك لجعل استخدام المعلومات أكثر سهولةً مما هو عليه الآن. إن أجهزة الكمبيوتر الصغيرة يتمُّ إشراكها في العديد من الأجهزة. يستخدم اليابانيون منطقتاً غريباً لتوفير آلات غسيل ذكية تخبرك بحجم الكمية التي ستغسلها وماذا عليك أن تفعل بها بدون تدخل الإنسان.

البنوك:

إن الحاجة إلى الخدمات التي تقدمها البنوك كانت كافية لفترة طويلة من الزمن. ينطبق هذا الوصف على الكثير من دول العالم اليوم. الزبائن تواقون إلى القروض وممتنون لمن يزودهم بها. ثم جاء التنافس حيث أصبح هناك بنك على كل زاوية. وأصبح هناك الكثير من العروض والمنتجات المختلفة، وأصبحت بطاقات الدفع المسبق تُباع كالحلويات.

اليوم احتدم التنافس لأنَّ أيَّ شيء يقوم به البنك يمكن أن تقوم به المؤسسات الأخرى. تقوم شركة (جنرال موتورز أكسببتس كوربوريشن) بتقديم القروض. تقدم شركات بيع التجزئة مثل سيرز بطاقات الدفع المسبق، وتقدم شركة ميريل لينش حسابات استثمار يمكن استخدامها كحسابات البنك.

لقد بدأت مرحلة القيم المتكاملة في الصناعة البنكية. إن بطاقات البنوك وأجهزة الحصول على النقود والإيفتوس (نقاط تحويل أموال البيع) هي خطوات على طريق تأمين الراحة للمستهلك. هناك خدمة هاتفية في بريطانيا يؤمنها بنك ميدلاند بحيث يمكنك الاتصال الساعة

الثالثة صباحاً والقيام بعملية تحويل أموال بنكية. مازال الطريق طويلاً أمام الصناعة البنكية. سوف تتطور الأمور إذا وجدت المفاهيم لأن البنوك توصلت الآن إلى الفكرة القائلة بأن أرباحها ستأتي من الزبائن العاديين حيث إن باستطاعة الأعمال أن تزيد أرباحها بطريقة أرخص من استخدام البنوك.

تجارة الطعام بالتجزئة:

في البداية كانت هناك الأسواق في الشوارع والمحلات بعد ذلك جاء السوبر ماركت.

بدأ التنافس بإقامة السوبر ماركت. كانت هناك السلع التي تباع بالخسارة لجذب الزبائن وأماكن التسوق والمحلات العملاقة وأماكن صف السيارات وغير ذلك. عندما قررَّ الناس الذهاب إلى مكانٍ ما للتسوق بدلاً من القيام بذلك في الجوار بدأ التنافس. كانت الأسعار تُخفَّض في البضائع ذات الماركة وتُرفع في البضائع الجديدة حيث يمكن بيع النوعية كأولوية. كان هناك التسوق التخصصي والتسوق لشراء الحاجات القديمة. لقد أصبح الضغط التنافسي قوياً. إنَّ مرحلة القيم المتكاملة لم تأت بعد. لقد كانت هناك عدة محاولات للجمع بين التسوق والرفاهية كما هو الحال في مكان التسوق الضخم في إيدمونتون في كندا والذي يجذب الناس من أماكن بعيدة (حتى بالطائرة). هناك لا تذهب للتسوق فقط وإنما للقيام بنشاطاتٍ مسلية والتزلج على الجليد والتفرُّج على البضائع والأكل إضافة إلى بعض التسوق الحقيقي. هناك عدة طرق محتملة للقيم المتكاملة بما فيها التسوق بواسطة التلفون،

وكالات التسوق التي تتسوق عنك والتسوق عن طريق الفيديو وغيرها. إن النمو السريع في الطلبات عن طريق البريد يعني رغبة الناس في التسوق المريح. في المستقبل سوف تزداد الحاجة إلى قسم في علم النفس يدعى علم نفس المتسوقين. يعتبر بعض الناس التسوق متعة في حين يجده آخرون همماً ثقيلاً.

الخلاصة هو أننا في كل صناعة نستطيع بسهولة أن نتابع الانتقال من المرحلة الأولى وهي مرحلة قيم المنتج/الخدمة إلى المرحلة الثانية وهي مرحلة المنافسة.

ولكن كما لاحظنا فإن القليل من الصناعات بدأت الدخول إلى المرحلة الثالثة أي مرحلة القيم المتكاملة في بعض الحالات كانت هناك خطوات خجولة في هذا الاتجاه ولكن لا يزال هناك طريق طويلة للمضي فيها وهناك حاجة للكثير من التفكير الإبداعي والمفاهيمي. هناك بعض الأمثلة التقليدية عن القيم المتكاملة التي كانت قائمة منذ وقت طويل. الطلب عن طريق البريد هو واحد من هذه الأمثلة. أُقيمت هذه الخدمة لأن الناس الذين يعيشون في الريف لا يستطيعون الوصول إلى المحلات كما أن المتاجر المحلية لا تستطيع أن تؤمن مجموعة واسعة من الحاجات.

كما هو الحال في جهاز الوكمان الذي صنعه سوني جاء المفهوم نتيجة لأسباب تتعلق بالمنتج بشكل مباشر لكنه حقق نجاحاً من خلال القيم المتكاملة.