

الفصل الثالث

مسايرة إمكانيات الشركة مع الفرص

Matching Firm Capabilities with Opportunities

ما سوف تتعلم

- الأداة الاستراتيجية المعروفة بسلسلة القيمة
- استخدام سلسلة القيمة في تقييم حالات قوة وحالات ضعف المنظمة
- الاختلافات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة المدعمة للقيمة المضافة
- كيف ترتبط سلسلة القيمة بالإمكانيات القائمة على الشركة
- مفهوم الجدارة المميزة
- بعض المصادر الاقتصادية المهمة للميزة التنافسية

موضوعات أخلاقية

- فحص منتجات المنافسين
- توجيه أسئلة إلى أفراد المنافسين
- الانخراط في التجسس الصناعي

بيتزا هت ، وبيتزا Domino^(١)

بيتزا هت ، قسم في العلامات التجارية Yum ، من أكبر أنواع البيتزا وأكثر استقراراً من حيث المبيعات على مستوى العالم . بداية كانت كمطعم ، وحدة فريدة في Wichita في ولاية Kansas في عقد الخمسينيات (١٩٥٠)، انتشرت إلى سلسلة على المستوى القومي تحت مشروع مطاعم بيتزا ، أثناء أيامها سريعة النمو خلال الستينيات (١٩٦٠) والسبعينيات (١٩٧٠) . كانت بيتزا هت قادرة على بناء مصادر مهمة في الميزة الاستراتيجية . على الرغم من أن المنافسين الجدد قد حققوا بوضوح مكاسب حصة تسويقية لافتة في صناعة المطاعم ، تبقى بيتزا هت اللاعب المهم . من بين بعض المزايا الأساسية التي تتمتع بها بيتزا هت نتيجة لمركزها القوي كالاتي :

- الموقع : بصفتها المنافس الأول لإنشاء تسهيلات في أماكن التجمع الجماهيري عالية الزحام ، كانت قادرة على الاستيلاء على البعض من أهم مواقع المطاعم الأكثر رغبة .
- السمعة : انتشرت بيتزا هت بسرعة في كل أنحاء U.S. . يضاف إلى ذلك ، إنها قدمت أنواعاً جديدة من تشكيلات البيتزا في أسواق مختلفة . يسمح هذا بأن تحقق بيتزا هت مستوى مرتفع من الوعي بالعلامة التجارية .
- خصومات الشراء : شراؤها وقت للإعلانات على نطاق واسع ومكونات الأغذية يؤدي إلى تمكينها من الحصول على خصم الكمية غير المتاح للمنافسين الأصغر .
- العلاقات المتداخلة . علاقاتها المتداخلة مع وحدات Yum بما في ذلك TacoBell , KFC and Long John Silver ، وغيرها تمكن بيتزا

هت من الحصول على رافعة تفاوضية لافتة مع شركات الإعلان لكي تدير معها حملات تسويق كمشروعات مشتركة ، وهذا غير متاح أيضاً للمنافسين الصغار التي تعمل كشركات منفصلة .

حتى مع حالات القوى هذه الكثيرة ، قد واجهت قدرة بيتزا هت للاحتفاظ بالحصّة الشرائية المهيمنة تحديات متعددة . ربما كان الأكثر أهمية تمثل في النمو القوى والكثيف لبيتزا Domino في بداية الثمانينيات (١٩٨٠)، التي جاءت بمبادرة توصيل البيتزا في عام ١٩٦٥ . للاستفادة بهذه الفرصة لخدمة العملاء بطرق جديدة ، اقتنصت Domino المبادرة في إعادة تحديد كيف يتقدم العملاء بطلباتهم ويتسلمون البيتزا في بيوتهم أو أماكن عملهم . نتيجة لذلك ، قد كانت Domino قادرة على تحدى بيتزا هت ذات المركز المستقر طويلاً ، واستولت على حصّة لافتة من السوق بمضى السنوات . إنها الآن في المرتبة الثانية في سلاسل بيتزا بعد بيتزا هت ، ولكنها الرائدة في توصيل البيتزا . بعض المزايا الكبيرة التي تتمتع بها Domino تتضمن :

- ميزة الرائدة الأولى : ركزت Domino كل دائرة عملها على تسليم بيتزا طازجة الإعداد إلى العملاء الذين يتصلون بطلباتهم عبر التلفون ، بدلاً من فتح مطاعم للجلوس . مكن التركيز على التسليم Domino من اقتناص المبادرة في هذا القسم الذي لم ينل ما يستحقه من خدمة .
- السمعة . النمو السريع والتسويق المبتكر للشركة أعطاهم وعياً قوياً بالعلامة التجارية بين العملاء الذين فضلوا التسليم التقليدي للبيتزا . بمضى الوقت ، جاء الناس إلى Domino وطريقتهما في تسليم البيتزا .

- ميزة الموقع . لأن Domino لا تقدم أية مطاعم للجلوس ، فقد استطاعت أن توجر أو تبني أماكن بها تسهيلات إعداد وتسليم البيتزا في مواقع أقل تكلفة من بيتزا هت . نتيجة لذلك ، ظهرت طريقتان مختلفتان تماماً للمنافسة في قسم مطاعم البيتزا مع بيتزا هت و Domino التي سلكت طرقاً مختلفة جداً لبناء الميزة التنافسية . قررت بيتزا هت في النهاية تقديم التوصيل إلى المنازل ، واللعب مع Domino مباراة طويلة الأجل . ومع ذلك ، لم تمنع المنافسة الشرسة بين الاثنين من دخول شركات أخرى إلى أرض الملعب مثل : Papa John's International , and Little Caesar's

لقطة استراتيجية

شركة جنرال موتورز (GM) (٢)

على مدى السنوات القليلة الماضية ، قد حققت GM خطوات واسعة وكثيرة لتحسين مركزها التنافسي كأكبر شركة منتجة للسيارات على مستوى العالم . على الرغم من أن GM مستمرة في مواجهة تحديات متنوعة استراتيجية وتنظيمية ، فقد شقت طريقها بثبات نحو تحسين إنتاجية مصانعها، تكاليف عملياتها ، وجودة منتجاتها . تحت إدارة مديرها التنفيذي Rick Wagoner ، قد ركزت GM على تحقيق تحسينات في عملياتها التشغيلية في كل أوجه دائرة عملها . بإحداث تخفيضات ضخمة في التكاليف وغلق المصانع التي تقادمت ، تقترب GM الآن من شركة هوندا ، وشركة تويوتا اليابانيتين في الإنتاجية ، وقد أشرفت أيضاً ، على الشركة المنافسة Ford Motor لكي تهيمن على قسم إنتاج الحاويات في U.S. . على الرغم من أن الشركة تحاول اكتشاف نفسها بتقديم مركبات عالية التقدم ، تطوير تكنولوجيات جديدة مهيمنة ، وخلق تصميمات سيارة ذات رفاة واضحة ، فإن GM لا

تزال تحاول الخروج من عقود من الإنتاجية دون المستوى ، علاقات صعبة مع العاملين ، تسهيلات إنتاج متقادمة ، وممارسات تنظيمية أعاقَت التحسينات الكبيرة في جودة المنتج .

قد كانت مكاسب إنتاجية شركة GM على مدى السنوات القليلة الماضية في انتعاش ملحوظ ، إذا أخذنا في الاعتبار حجم الشركة الضخم . يحدد مدى قدرة الشركة على تحسين إنتاجيتها ، مدى طول نفسها في التنافس مقابل خصومها . وبعبارة أكثر بساطة ، تعني الإنتاجية كمقياس كفاءة حجم ما هو مطلوب من ساعات العمل والموارد الرأسمالية لإنتاج وحدة معينة من المخرجات . بمضى الوقت ، يجب أن تكون الشركات الناجحة قادرة على أن تنتج باستمرار المزيد من الوحدات بنفس مستوى حجم العمل والموارد الرأسمالية الأخرى أو تجد الطرق لتخفيض بعض تكاليف العمل ورأس المال . قد مكن تركيز GM الذي لا يلين على تحسين إنتاجية عملياتها التشغيلية من الوصول إلى المستويات الالفتة لدى هوندا ، وتويوتا ، وقد تفوقت بالفعل على Ford على هذا المقياس الحساس منذ عام ٢٠٠١ . يتمثل أساس تحقيق مكاسب إنتاجية في تصميم ، تطوير ، تصنيع ، وتوزيع سيارة جديدة في وقت زمني أقل .

- تصميم : في الماضي صممت GM نموذج سيارة جديدة من الصفر فصاعداً ، مستخدمة " صفحة نظيفة من الورق " لكي تجدد كل أوجه السيارة . غالباً ، يعني هذا أن المكونات التي كانت تستخدم بنجاح في خط إنتاج السيارات السابق ، لا يعاد غالباً استخدامها في السيارة الجديدة . هذا المنهج في تصميم المنتج يتطلب في الغالب خمس سنوات قبل أن تصل السيارة بالفعل إلى معرض التاجر . الآن ، بعد تبني GM لمنهج المنتجين اليابانيين ، فإنها تحاول تصميم سيارة

في أقل من عشرين شهراً . إذا ثبتت صلاحية المكونات واختبرت سنة بعد أخرى ، فإنها تدخل ضمن تصميم السيارة الجديدة ، ومن ثم تجنب المنتج مبالغ كبيرة في اختبار الأجزاء الجديدة .

- عمليات التشغيل : عندما تنشئ GM مصنعاً جديداً فإنها تنفق أرقاماً مذهلة على أجهزة تحكم من بعد robots ، تكنولوجيا قائمة على الكمبيوتر ، حجرات " دوكو " متفوقة النظافة ، وبعض المعدات الأخرى " hardware " التي تشكل العمود الفقري للمصنع . ومع ذلك ، إنها غالباً تأخذ وقتاً أطول للتأكد من أن كل أجزاء المصنع تعمل معاً في تناسق وتناغم . للتأكد من حدوث هذا ، تحتاج GM إلى غرس المعرفة والمهارات اللازمة في قدرات أفرادها من العمال والتقنيين . ومع ذلك ، تاريخ الشركة من العلاقات الصعبة مع العمال قد جعلهم يخشون من أن الغرض من التكنولوجيا الجديدة مصمم في النهاية للاستغناء عنهم . تجارب GM مع اتحاد عمال السيارات على مدى عقود ماضية ، ونظرتها إلى هذا الاتحاد باعتباره " عدواً " وليس شريكاً تجعل علاقات الشركة مع العاملين تزداد سوءاً بمضي الوقت .

- الإمداد والتموين إلى الداخل وإلى الخارج : تدخل شركة GM مع شركات السكك الحديدية والتوزيع الكبيرة في علاقات قوية وأكثر قرباً لتسريع عمليات الشحن وتسليم الأجزاء المطلوبة لمصانعها المنتشرة على المستوى القومي . في محاولة محاكاة منهج تويوتا " في الوقت اللازم بالضبط " - just in time - وتطبيقه في نظام مخازنها ، تسعى GM إلى تخفيض تكاليف الاحتفاظ بالمخزون في مستودعاتها . باستخدام تكنولوجيا التتبع المتقدمة ، تأمل GM أن

تكون قادرة على شحن الأجزاء من الموردين إلى المصنع المضبوط عندما تكون مطلوبة في نفس اليوم ، بل وفي الوقت المطلوب . عندما تنتج المركبات ، تريد GM أن تشحنها إلى تجارها في أقل وقت ممكن مقارنة بالماضي . قد أنشأت GM نظاماً للطلب المباشر online خلال موقعها على الانترنت ، لكي يستطيع التجار إرسال طلباتهم من المركبات مباشرة إلى المصنع .

- مبادرات الشراء : تضطلع GM ببرنامج مكثف لتخفيض التكاليف ، الجهود ، والوقت للعمل مع الموردين عند طلب المواد ، الأجزاء والمكونات . حتى وقت قريب ، كانت طلبات الشراء تستوفى في ثلاث نسخ ، وغالباً توقع وتعتمد لضمان الموافقة على مستويات أو مواقع مختلفة في الشركة . تنفق GM أكثر من ٨٥ بليون دولار في السنة للتعامل مع قاعدة أكثر من 30,000 مورد . تشكل تكاليف التوثيق نسبة ملحوظة من التكاليف العامة في صناعة سيارة . دراسة إدارة هذه الشبكة الواسعة يمثل الآن أولوية متقدمة للشركة ، التي تستثمر بكثافة في الانترنت كوسيلة لتدقيق ممارساتها الشرائية . ومع ذلك ، الحصول على موافقة من كل أجزاء الشركة لاستخدام الانترنت من أجل تسريع الأوامر ، تخفيض التكاليف ، وبناء علاقات online مع الموردين يتطلب الشراء بوفرة ، وتغيير التفكير الجمعي لدى المديرين ، والذي من المحتمل أنه سوف يستغرق وقتاً طويلاً . أيضاً تطلب GM من الموردين أن يضطلعوا بمزيد من العمل الذي يتضمنه تصميم ، إنتاج ، واختبار الكثير من المكونات الأساسية التي تجمع في المركبة . مطلوب من الموردين باستمرار أن يربطوا بين عمليات تشغيلهم وتلك الخاصة بشركة GM بصورة وثيقة خلال

الانترنت . بالعمل عن قرب مع الموردين ، تأمل GM تخفيض تكاليفها الثابتة الداخلية بصورة أكبر . وحتى وقت قريب ، تصنع GM بنفسها الكثير من المكونات (وتشتري أقل) التي تستخدمها في جميع سياراتها أكثر مما يفعله منافسوها . لذلك ، على GM أن تنفق أكثر على المصانع ، والوحدات الصناعية والمعدات أكثر من منافسيها لتصنيع هذه المكونات . تساهم التكاليف العالية في النفقات الرأسمالية في التخفيض المباشر للمكاسب الإنتاجية .

بسبب ضخامة حجمها ، تواجه GM صعوبات كبيرة في اتخاذ وتطبيق القرارات أكثر من المنافسين الأصغر حجماً مثل " هوندا " و "تيسان" . في الماضي ، كان لهذا الحجم الضخم تأثير سلبي على تكيف GM مع التغيرات المهمة في البيئة الصناعية . على سبيل المثال ، تخلفت GM عن المنافسين اليابانيين في اقتناص الفرص الجديدة لضم الإلكترونيات ، وتكنولوجيات إدارة الآلة باستخدام الكمبيوتر لتحسين كفاءة وأداء الوقود أثناء بداية التسعينيات (١٩٩٠) . الآن ، تحقق GM تنافساً في شبكتها من المهندسين والموردين على مستوى العالم للعمل معاً لإنجاز المزيد من المكاسب الإنتاجية . الآن ، مهندسو GM في U.S. ، السويد ، ألمانيا ، يعملون طبقاً " لبرنامج مشترك " لتصنيع خطوط مختلفة من السيارات لكل سوق . على سبيل المثال ، سيارات Chevy Malibu , Opel Vectra , Saab 9-3 ، تستخدم الكثير من نفس الأجزاء والمكونات . أيضاً ، وحدة GM الخرافية Saturn ، تحصل على ما تحتاج إليه من تعديلات وإضافات استناداً إلى تصميمات ومكونات وحدة Opel في ألمانيا التابعة لشركة GM . هذه المشاركة في الخبرة والأجزاء في كل أنحاء الشركة خفضت التكاليف الهندسية بنسبة الثلث .

المقدمة

لتحديد الفرص وتحديد التهديدات في البيئة الخارجية ، يجب على المديرين أن يقيموا بدقة إمكانيات شركتهم المحتملة على المنافسة . يعتمد الجزء الحيوي في نجاح وضع الاستراتيجية على التقييم الدقيق لحالات القوة وحالات الضعف في الشركة . تتطلب هذه المهمة من كل شركة أن تجري تحليلاً داخلياً لتحديد تلك الأنشطة التي تستطيع أداءها بصورة أفضل من منافسيها . الكشف عن تلك الأنشطة التي تسمح للشركة بأدائها بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى أن تؤديها أيضاً تعتبر أموراً جوهرية للنجاح التنافسي . حتى على الرغم من وجود شركات متعددة قد تتنافس في نفس البيئة الصناعية ، من المحتمل أن هناك بعض الشركات تؤدي بعض الأنشطة بصورة أفضل من شركات أخرى .

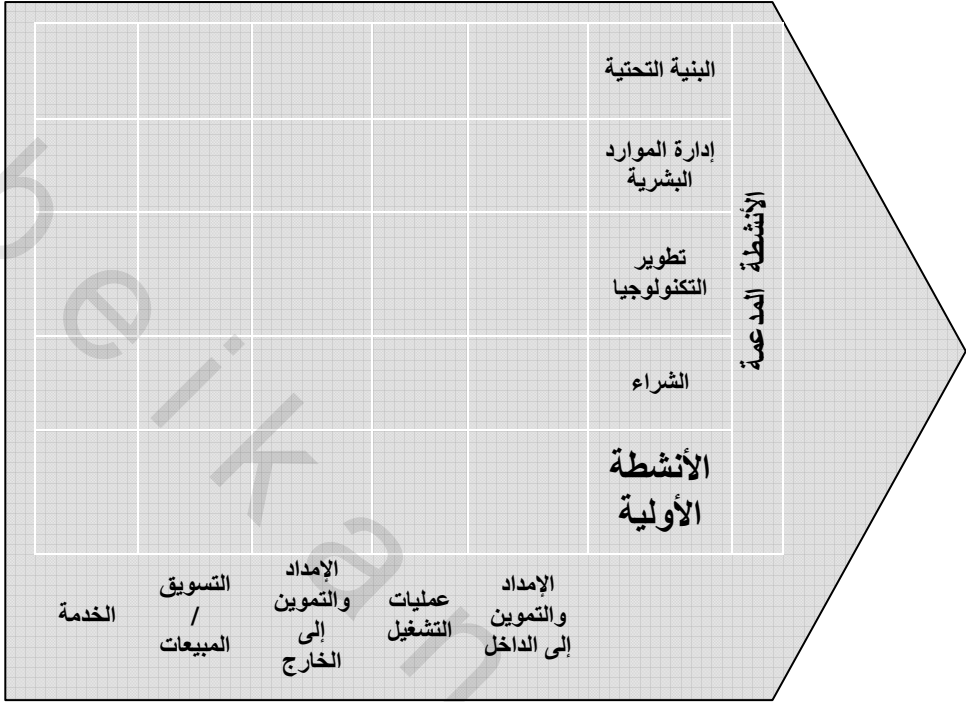
يفحص هذا الفصل مفهوم إمكانيات الشركة والتحليل الداخلي لحالات القوة وحالات الضعف . يتطلب وضع استراتيجيات فعالة أن يفهم المدبرون ، كيف قد تختلف حالات القوة وحالات الضعف عن تلك الخاصة بالمنافسين . تضع هذه الاختلافات الأساس الذي تبنى عليه كل شركة استراتيجيتها الخاصة في البيئة التنافسية .

نبدأ بفحص مفهوم سلسلة القيمة . سلسلة القيمة أداة تحليلية تساعد الشركات على فهم كيف يمكن استخدام أنشطتها الأولية والمدعمة لخلق القيمة . إنها نقطة البداية لمساعدة الشركات على تحديد حالات قوتها وحالات ضعفها . سوف نطبق حينئذ أداة تحليل سلسلة القيمة لفحص الأنشطة التي تحدث في صناعيتين مختلفتين : البيوتزا والسيارات . في قسم لاحق ، نناقش موضوعات أخرى مرتبطة بتطوير إمكانيات الشركة خارج سلسلة القيمة مثل التحليل المالي والتنظيم الداخلي .

سلسلة القيمة *The Value Chain*

لفهم كيف تبني الشركة إمكانياتها لكي تتنافس ، يجب أن يحدد المرء أنواعاً معينة من الأنشطة التي تكون المركز التنافسي للشركة . تنخرط كل شركة في العديد من الأنشطة ، والتي تحدد تنافسيتها في خدمة العملاء في أماكن السوق . تخلق هذه الأنشطة قيمة اقتصادية . أداة التحليل المفيدة لإعطاء صورة وتحليل هذه الأنشطة تتمثل في سلسلة القيمة في الشكل ٣-١ تصف سلسلة القيمة كل الأنشطة التي تشكل الأداء الاقتصادي وإمكانيات الشركة^(٣). إنها تصف الأنشطة المطلوبة لخلق قيمة للعملاء في سلعة أو خدمة معينة . ومن ثم ، فإن سلسلة القيمة تمثل إطار العمل الممتاز الذي من خلاله يستطيع المديرون تحديد حالات القوة وحالات الضعف لكل نشاط مقابل منافسي الشركة .

شكل رقم ٣-١ سلسلة القيمة



تصنف سلسلة القيمة أنشطة كل شركة إلى فئتين واسعتين : أنشطة أولية وأنشطة مدعّمة . "الأنشطة الأولية" ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي ، التطوير، التصنيع ، التوزيع ، البيع ، وخدمة المنتج أو الخدمة المقدمة لعميل الشركة . تمثل هذه الأنشطة المهمة الأساسية التي تؤديها الشركة لإنتاج وتوصيل سلعة أو خدمة إلى العميل . "الأنشطة المدعّمة" تشير إلى تلك المهام التي تساهم أو تساعد الأنشطة الأولية للشركة . بعبارة أخرى ، الأنشطة المدعّمة تعمل على إثراء أو مساعدة وظيفة الأنشطة الأولية المضيفة للقيمة . الجمع بين كل من الأنشطة الأولية والأنشطة المساعدة يحدد أساس الشركة في خلق القيمة . عن طريق تجزئه سلسلة قيمة الشركة إلى مراكز

أنشطة متقطعة ومنعزلة ، يستطيع المديرون تقييم إذا ما كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون أفضل من تلك الخاصة بمنافسيهم (على سبيل المثال ، تكلفة منخفضة ، جودة أفضل ، تسليم أسرع) . بعبارة أخرى ، ليس كافياً أن تقول أن شركة ما أفضل من شركة أخرى من منظور شامل ، تسمح سلسلة القيمة بأن يقارن المديرون أنشطة محددة في شركتهم مع نفس الأنشطة التي تؤديها الشركات المنافسة معهم . ومن ثم ، مقارنة سلسلة شركة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن أن توفر بصيرة ذات قيمة في حالات القوة وحالات الضعف داخل كل شركة .

يمكن وصف الأنشطة في سلسلة القيمة على أنها أنشطة منبع أو أنشطة مصب . أنشطة المنبع تلك التي تحدث بعيداً عن المستهلك ، وأقرب إلى موردي الشركة . بعبارة أخرى ، أنشطة المنبع تؤدي في المراحل الأولى من عملية إنتاج أو إضافة القيمة . تحدث أنشطة المصعب أقرب إلى المشترين . تضيف أنشطة المصب قيمة إلى تلك المدخلات التي تم تشغيلها خلال أنشطة المراحل الأولى في إضافة القيمة (أنشطة المنبع) .

الأنشطة الأولية

تسلسل الأنشطة التي من خلالها تتحول المواد الخام إلى مزايا يتمتع بها العملاء تسمى أنشطة أولية . تظهر هذه الأنشطة في أسفل الشكل ٣-١ . تشكل خمسة أنشطة أساسية هذا المتسلسل : الإمداد والتموين إلى الداخل ، عمليات التشغيل ، الإمداد والتموين إلى الخارج ، التسويق / المبيعات ، والخدمة . عندما تعمل معاً ، تحدد هذه الأنشطة الخمسة مهام العملية التشغيلية الجوهرية المحيطة بالسلعة أو الخدمة .

- الإمداد والتموين إلى الدخل : في معظم الصناعات تبدأ عملية التحويل مع تسليم المواد الخام إلى مرافق التصنيع (أو الخدمة) بالشركة .
- عمليات التشغيل . تحويل المدخلات إلى منتجات .
- الإمداد والتموين إلى الخارج : شحن المنتجات إلى الموزعين أو المستخدم النهائي .
- التسويق / المبيعات : يحاط المستخدمون علماً بالمنتجات ويشجعون على شرائها .
- الخدمة : عندما تصل إلى يد العميل ، فإن المنتجات تتركب ، تصلح ، ويحافظ عليها .

دعنا الآن نفحص بمزيد من التفصيل المهام المحددة والإجراءات التشغيلية التي تكوّن هذه الأنشطة الأولية الخمسة .

الإمداد والتموين إلى الداخل : كما تتضمن الكلمات ، يتعامل الإمداد والتموين إلى الداخل مع مناولة المواد ، للتصنيع أو للتخزين من موردي الشركة . الإجراءات التشغيلية النمطية والمهام المحيطة بالإمداد والتموين إلى الداخل تتضمن استقبال ، تخزين ، والرقابة على المواد الخام أو إدارة تدفق المكونات من الموردين المختلفين . يعتبر الإمداد والتموين إلى الداخل نشاطاً أولياً لأنه يمثل بداية تحويل القيمة المضافة من المدخلات . يمثل الإمداد والتموين إلى الداخل مصدراً مهماً للتكاليف المباشرة بالنسبة للشركة ؛ ولذلك ، الأساليب الجديدة والتحسينات في الرقابة على المخزون ومناولة المواد يمكن أن يحسن بصورة جذرية المركز التكاليفي للشركة في هذا النشاط . على سبيل المثال ، التخفيض في تكاليف الجرد والتخزين بمرضى الوقت يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على مركز تكاليف الشركة . يمكن أن تضيق

الاختلافات في تكاليف التخزين والجرد مقارنة بتلك الخاصة بالمنافسين حالات قوة أو حالات ضعف إلى حد كبير .

في كثير من الشركات يتطلب الإمداد والتمويل إلى الداخل استثمار رأسمالي ضخم . تعتبر الموقع وإدارة المستودعات والجرد المخزني مجالات مهمة لتركيز الرقابة وكفاءة التكاليف . لقد اتخذت الشركات الكثيرة المنتجة حول العالم خطوات متعددة في السنوات الأخيرة لتحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف في أنشطة الإمداد والتمويل إلى الداخل . في General Electric ، على سبيل المثال ، يستخدم مصنع الأجهزة الضخم بصورة لافئة نظاماً عالية الإلكترونية لترميز ، تصنيف ومراجعة قوائم جرد المخزون والتي تمكن GE لتحريك المكونات والأجزاء بسرعة من نقطة تفريغ الموارد إلى موقع مصنعها . لا تستقر الأجزاء والمكونات دون استخدام في المستودعات طويلاً . يخفض التحرك السريع للمكونات إلى حد كبير تكاليف التشغيل لدائرة عمل مصنع الأجهزة الكهربائية . الآن ، تجاهد الشركات في كل صناعة ابتداء من الأجهزة المنزلية وحتى دبوس الإبرة لإحداث تحسينات جذرية في الكفاءة والتوقيات في عمليات الإمداد والتمويل الداخلة إليها . تحول التحسينات والتطويرات المستمرة في نظم طلبات الشراء الجديدة الطريقة التي تراقب بها الشركات شحن مدخلاتها ومنتجاتها النهائية^(٤) .

التحسينات في أنشطة الإمداد والتمويل إلى الداخل ليست قاصرة على الشركات الصناعية . على سبيل المثال ، كل من " شركة خدمة الطرود المتحدة " (UPS) وشركة Federal Express (الآن وحدة من شركة FedEx..) قد أنشأت مراكز تنافسية قوية باستخدام أساليب فائقة الكفاءة لتدعيم الاستجابة الوقتية لفرز الطرود البريدية والخطابات الواردة ليلاً . تتوقع الشركتان نمو دائرة عملها نمواً ضخماً مع ظهور أوامر الشراء

online والتسليم خلال الانترنت والتجارة الإلكترونية . وبالمثل ، تعتمد المستشفيات على أنظمة لطلب الشراء والتسليم تضمن توفير التوريدات الحساسة من الأدوية ، التوريدات الطبية والآلات الجراحية على أساس يومي، حتى المطاعم ، متاجر البقالة ، وسلاسل المحلات التقليدية تستخدم أساليب جديدة لضمان تسليم المنتجات في حينه يوميا ، وأحيانا على أساس الساعة. تعتمد البنوك وشركات الخدمات المالية على نظم إمداد وتمويل إلى الداخل بأعلى مستويات التكنولوجيا القائمة على الكمبيوتر والاستجابة الآتية (في الحال) ، وذلك لإدارة ، تنسيق ، وتتبع تدفق التسديدات ، الاستثمارات وإدارة النقدية .

لقد أصبح الإمداد والتمويل إلى الداخل يحظى بتركيز كبير لتوفير التكاليف للشركات في كل صناعة . نظم تكنولوجيات " سلسلة التوريد " وطلبات الشراء الجديدة قد زادت بصورة لافتة من إنتاجية طلبات شراء المدخلات وقطع الغيار الأساسية من الموردين . توجد مبادرة في طريقها إلى التطبيق ، تتمثل في استخدام برامج سلسلة التوريد المدعومة من الانترنت للتنسيق ، الإنتاج ، والتسليم في مجال المدخلات الأساسية بطريقة تخفض أو حتى تلغي المخزون من هذه المدخلات . لقد أمضت شركات السيارات اليابانية مثل تويوتا وهندا سنوات كثيرة لضبط إيقاع نظام طلبات الشراء التي تقلل من المخزون إلى أدنى حد ممكن ، والتي تخفض بصورة كبيرة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون . الأساس في هذه الميزة اليابانية البارزة تتطلب العمل عن قرب بين الشركات المشتري والشركات المورد للمشاركة في التكاليف ومعلومات طلبات الشراء لكي تسلم المواد والأجزاء على أساس يومي وبالكمية المطلوبة بالضبط . حدث الكثير من هذه الابتكارات اليابانية حتى قبل استخدام تطبيقات الانترنت على نطاق واسع . الآن ، قد اتخذت شركات

U.S. خطوات واسعة في تبني البعض من هذه الأساليب ، وخاصة عن طريق ربط الانترنت ببرامج الميزة الفاصلة للتخلص من إجراءات التوثيق المتبعة وبعض العقبات الأخرى لتسريع طلبات الشراء والتسليم . تصمم سلاسل التوريد الممتدة لمساعدة الشركات على تنسيق شحن منتجاتها من مورديها من خلال نظم طلبات الشراء القائمة على الانترنت ، وذات الاستجابة الآتية (في الحال) للمتابعة و التزويد المتجدد . قد طورت الشركات المتخصصة في الإمداد والتموين (UPS) نظم توثيقها وطلبات شرائها الذاتية لمساعدة الشركات من كل الأحجام على أن تصبح أكثر كفاءة في هذا النشاط الحيوي .

عمليات التشغيل . عمليات التشغيل عبارة عن الأنشطة والإجراءات التي تحول المواد الخام ، المكونات والمدخلات الأخرى إلى منتجات تامة الصنع . بعبارة أخرى ، تهتم عمليات التشغيل ذاتها بتوليد ، تصنيع أو إنتاج السلع والخدمات . تتضمن المهام المحددة في نطاق عمليات التشغيل تمييز ، تدوير الآلات ، اختبار ، تصنيع ، وتجميع المنتج في ترتيبات صناعية . ومن منظور أكثر اتساعاً ، أي نوع من نشاط التشغيل الذي ينتج عنه سلعة أو خدمة يقع في قلب عمليات تشغيل الشركة . تمثل عمليات التشغيل أيضاً أنشطة المنبع المهيمنة في كثير من الشركات . لذلك فإنها تمتص الجزء الأكبر من التكاليف ، ويتراجع أمامها الكثير من الأنشطة الأخرى . النجاح في إدارة وتحسين عمليات تشغيل أنشطة المنبع بمضى الوقت يعبر عن مصدر فهم للارتقاء في بناء أو تدعيم قدرة الشركة على التنافس بطريقة متواصلة . الاختلافات بين الشركات التي تباشر نفس عمليات التشغيل قد تنتج عن العمر النسبي للمعدات والآلات ، نوع التكنولوجيا المستخدمة ، حجم المصنع ، اقتصاديات الحجم ، درجة الآلية ، مستويات ومكاسب

الإنتاجية ، معدلات الأجور ، وإمكانيات التحسين المترتبة على طول مدة الخبرة .

بالنسبة للكثير من دوائر أعمال الخدمات تهتم عمليات التشغيل مباشرة بتزويد العملاء بالخدمة المطلوبة . بالنسبة لشركات الاتصال عن بعد ، تركز عمليات التشغيل على إدارة وتحديث شبكاتها والأجهزة المتصلة بها التي تمثل العمود الفقري للاتصالات والانترنت . بالنسبة الشركات التي توفر الرعاية الصحية ، تمثل عمليات التشغيل مجموعة أوجه متعددة من الأنشطة ، تمتد من رعاية حجرة الطوارئ إلى ، الجراحة ، ورعاية ما بعد العمليات الجراحية ، وتوجيه الرعاية الشخصية للمرضى . يمكن أن ترتبط العمليات التشغيلية في شركة الخدمات التمويلية تخليص الشيكات ، آلات الصرف إلكترونياً بالنسبة للبنوك ، تجارة الأوراق المالية بالنسبة للسماسرة ، ونقل الأموال وتخليص عمليات الائتمان بالنسبة للبنوك . تركز عمليات التشغيل في المطاعم على التجهيز الفعلي وتسليم الأغذية إلى العملاء . كل هذه الأنشطة هي أيضاً محركاً للتكاليف الضخمة بالنسبة للشركات الموردة للخدمة . قد تظهر الشركات الموردة للخدمات أيضاً مناهج مختلفة لإدارة أنشطتها التشغيلية استناداً إلى التكنولوجيا المستخدمة ، اقتصاديات الحجم ، مستويات الإنتاجية ، وإمكانيات التحسين القائم على الخبرة .

من زوايا متعددة ، سوف تؤثر بقوة كيفية إدارة الشركات لعملياتها التشغيلية في مجال الإنتاج أو التحويل ، على الوضع التنافسي الكامل لكل شركة . على سبيل المثال ، في الصناعات الكيميائية ، تكرير البترول ، والورق ، طريقة الإنتاج السائدة هي عمليات التدفق المستمر . توصف عمليات التدفق المستمر بأنها إنتاج خاصة وغير مرنة تتصل بالإنتاج المعياري الذي يركز على منتج واحد أو تشكيلة محدودة من المنتجات . هذه

العمليات كثيفة رأس المال مكلفة جداً في التشغيل وصعبة جداً في التحول بين المنتجات ؛ إنها تمثل تكاليف ثابتة كبيرة جداً للشركة . كنتيجة لذلك ، نجد أن الشركات التي في صناعات طريقتها السائدة في الإنتاج تلك الخاصة بعمليات التدفق المستمر من المحتمل أنها تضع استراتيجيات تأخذ في اعتبارها طبيعية عملية الإنتاج ذات التكاليف الثابتة العالية ، وعدم المرونة الشديدة في التحول إلى المنتجات البديلة .

التركيز والجهود الكبيرة التي قد وضعتها الشركات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) في التصنيع والخدمات أفرزت تكنولوجيا وممارسات جديدة تسمح للشركات بتحسين كفاءة وجودة أنشطة عملياتها التشغيلية . على سبيل المثال ، لندرس تجربة Nucor في صناعة الصلب . على خلاف مصانع الصلب المتكاملة ، أنشأت Nucor لنفسها مركزاً تنافسياً لافتاً في صناعة الصلب بالتركيز على المصانع ذات الآلات متناهية الصغر . هذه الآلات متفوقة الكفاءة ، وتستطيع أن تنتج طناً من الحديد الصلب بجودة أفضل وتكاليف أقل من المصانع القديمة المتكاملة ، وإلى حد يثير الإعجاب . لقد مكن الاستثمار في الآلات متناهية الصغر ذات الاستجابة والكفاءة الأعلى Nucor من تدعيم ربحيتها على مدى سنوات ، وحتى عندما دخلت الصناعة في حالة من الركود . بالتأكيد لم يكن التركيز على تحسين عمليات التشغيل قاصراً على قطاع الصناعات الثقيلة . Intel أكبر شركة منتجة لشبه الموصلات في العالم ، قد حددت حالة فن تحسين عمليات التشغيل في هذه الصناعة . كل مصنع من مصانع شركة Intel العملاقة تم تصميمه بنفس الطريقة بالضبط ، مكن هذا Intel من تقليل التباين في عملياتها التشغيلية في التصنيع ، وتحقيق الدرجة القصوى من توفير التكاليف نتيجة اقتصاديات الحجم الضخمة جداً .

الإمداد والتموين إلى الخارج . يشير الإمداد والتموين إلى الخارج ، إلى نقل السلع تامة الصنع إلى قنوات التوزيع . التركيز هنا على إدارة تدفق توزيع المنتجات إلى الشركات المشتريّة مباشرة مثل تجار الجملة وتجار التجزئة، الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالإمداد والتموين إلى الخارج تتضمن الرقابة على المخزون ، التخزين ، والنقل . كما هو الحال مع الإمداد والتموين إلى الداخل وعمليات التشغيل ، فإن التحسينات في الكفاءة والاستجابة في الإمداد والتموين إلى الخارج يمكن أن تساعد إلى حد كبير المركز التنافسي للشركة . يمكن بسهولة تطبيق الكثير من نفس التكنولوجيات والتحسينات المستخدمة مع الإمداد والتموين إلى الداخل على الأنشطة المتعلقة بالإمداد والتموين إلى الخارج أيضاً . على سبيل المثال ، استخدام نظم أوامر الشراء والمتابعة online القائمة على الانترنت يمكن أن يساعد تجار الجملة وتجار التجزئة على تخفيض كمية المخزون التي يجب أن يحتفظوا بها . تستطيع الشركات بناء حالات قوتها التنافسية استناداً إلى قدرتها على تخفيض تكاليف التوزيع إلى الخارج ، وإلى تدعيم عملية الاستجابة .

شركة P & G على مدى سنوات عديدة مضت قد بذلت جهوداً ضخمة لتحسين الكفاءة ، وتعديل مسار أنشطة التموين والإمداد إلى الخارج . مع الترابط الوثيق بصورة أكبر مع تجار الجملة وتجار التجزئة الأساسيين ، (على سبيل المثال ، شركة Wal - Mart) ، قد سرعت P&G توقيات تسليم السلع التي لدى تجار التجزئة الذين يجدون صعوبات في تخزينها . وباستخدام تكنولوجيا التميز الكثيف بالأعمدة ، توازن P&G وعملائها المشترون الأساسيون تدفق قوائم الجرد والسلع بين مستودعات P&G ، وأرفف متاجر التجزئة . يصبح هذا النظام للتوزيع عالي الاستجابة حالة قوة تنافسية مهيمنة بالنسبة لشركة P&G ، وتساعد الشركة على تتبع

أي السلع عليها طلب مرتفع بصفة خاصة . عن طريق المشاركة وتجميع المعلومات المخزنية من مبيعات Wal - Mart تستطيع P&G اكتشاف أفكار جديدة لتطوير المنتج في المستقبل ، بينما تسلم المزيد من منتجاتها الحالية التي يريدها العملاء . يعطي الفهم الوثيق لكيفية توزيع وبيع منتجاتها P&G فهماً أفضل لكيفية العمل مع عملائها لتحسين هامش ربحية كل فرد منهم بمضى الوقت .

سوف يحظى الإمداد والتموين إلى الخارج بتركيز محوري بالنسبة للكثير من الموردين ، حيث يطلب المشترون المزيد من الكفاءة وتوفير التكاليف من الموردين . إحدى المبادرات الأساسية التي في طريقها إلى التطبيق تتمثل في استخدام أجهزة تحديد تردد الإشعاعات لتتبع ومراقبة الشحن إلى تجار التجزئة والتي تكتب اختصاراً (RFID) . تذهب تكنولوجيا RFID إلى أبعد من الترميز بالأعمدة ، وتمكن كلاً من الموردين وتجار التجزئة بتتبع كل حالة من حالات الشحن على حدة ، في كل مراحلها ابتداء من أوامر الشراء إلى النقل ثم التسليم . تصمم تكنولوجيا RFID لمساعدة تجار التجزئة على ضبط إيقاع طلبات شرائهم من الموردين ، الذين يعرفون بدورهم الكميات التي يشحنونها استناداً إلى توقعات سابقة ، والبيانات التاريخية للمشتريات الفعلية . في شكلها الأكثر خبرة ودراية RFID سوف تمكن تجار التجزئة من مراقبة مشتريات شخص ما من منتج معين استناداً إلى علامات أو شرائح RFID التي طمرت في المنتج . على الرغم من أن هذه التكنولوجيا الجديدة سوف تولد نوعاً من القلق على الأسرار الشخصية للمستهلك الفرد خطير ، فإن كل الموردين الكبار إلى تجار التجزئة مثل متاجر Wal - Mart يعملون من أجل الوصول إلى طرق تحسين

التكنولوجيا والسماح للمستهلك النهائي لغلق علامات أو شرائح RFID
للاحتفاظ بأسراره الشخصية .

التسويق والمبيعات . تتضمن أنشطة التسويق والمبيعات موضوعات الإعلان ،
الترويج ، مزيج المنتج ، التسعير ، قنوات التوزيع المحددة ، العمل مع تجار
الجملة ، والقوى البيعية . التسويق محوري لمساعدة الشركة على تحديد
النطاق التنافسي لإنشطتها التي تضيف القيمة للعميل . على سبيل المثال ،
قد تقرر بعض الشركات تركيز جهودها على قسم أو ترتيب متميز في سوق
محددة ، بينما قد ترغب شركات أخرى في تتبع استراتيجية خط منتج أكثر
اتساعاً . ومن ثم يصبح التسويق آلية ، تستطيع الشركات من خلالها تطوير
استراتيجيات ومركز تنافسي محدد لخدمة أقسام أو ترتيبات متميزة متنوعة
داخل الصناعة . تتعامل أنشطة التسويق بكثافة مع موضوعات التسعير
أيضاً . يمكن أن يكون سعر منتج الشركة مؤشراً مهماً على إمكانياتها في
خلق القيمة ، يصبح سعر المنتج مقياساً بديلاً لماهية القيمة التي تسلمها
الشركة إلى السوق . أيضاً تمثل الأنشطة التسويقية جزءاً مركزياً لأنشطة
إضافة القيمة في مصب الشركة ؛ التخطيط في هذه الأنشطة موجه إلى تلبية
حاجات المشتري والمستهلك النهائي المباشرين .

من الواضح ، قد بنت شركات متعددة مراكز تنافسية وحالات قوية
كثيفة استناداً إلى مناهجها المتفوقة في إدارة أنشطة التسويق . شركات
مثل : Intel ، Pfizer ، Pepsi ، CocaCola تطفو إلى الذهن كأمثلة
للشركات الرائدة التي قد بنت قوة تنافسية فعالة استناداً إلى التميز في
الأنشطة التسويقية . قد بدأت شركات الأدوية بصفة خاصة ، حملات
تسويقية مباشرة لترويج منتجاتها ذات الميزة الفاصلة ، وأيضاً لتشجيع
العلاء ليسألوا أطباءهم إذا ما كانت أنواع معينة من الأدوية تصلح لهم .

الخدمة . خدمة العملاء من أنشطة إضافة القيمة الجوهرية ، والتي تسعى الشركات إلى تحسينها بمضى الوقت . أثناء عقد التسعينيات ، بدأ عدد متزايد من الشركات يعيد تعريف الطريقة التي يديرون بها أنشطة خدمة عملائهم . القيمة غالباً أكبر من أن يحددها عين العميل ، بدلاً من أن تكون ما تعتقد الشركة أنها خلقتها . لذلك ، قد أصبحت خدمة العميل وسيلة محورية للمنافسة في أي بيئة صناعية . تتضمن خدمة العميل أنشطة وإجراءات مثل الضمان ، التصليح ، التركيب ، تدعيم العميل ، ضبط وتعديل المنتج ، والاستجابة السريعة لحاجات العميل .

خدمة العميل مهمة جداً كسلاح تنافسي ، لأنها تمكن الشركات من خلق قيمة مباشرة أمام عيون العميل . الجودة التي تدير بها الشركة هذه المهام ، سوف تؤثر بقوة على تفضيل العميل لتكرار الشراء من الشركة في المستقبل . تزدهر كل من FedEx و UPS في أعمال التسليم ليلاً للبريد بسبب مناهجهما المتفوقة في خدمة العميل . تسمح هاتان الشركتان حتى بتشجيع العملاء على تتبع طرودهم وتسليماتها عبر الانترنت . على الجانب الآخر ، خدمة U.S. البريدية ، التي تقدم خدمة تسليم ليلية مماثلة ، قد بدأت فقط مسايرة ما يمكن أن تقدمه الشركتان FedEx و UPS في ضوء أنظمة التتبع القائمة على الانترنت . على الرغم من الحجم الضخم والأفق الواسع لمساحة التغطية ، فإن الكثير من دوائر الأعمال العملاء لا تزال تفضل الاعتماد على FedEx و UPS لإدارة تسليماتها المهمة وشحناتها من الطرود المستعجلة .

الشركات في كل صناعة تمتد من الاتصالات عن بعد إلى الفنادق ، المعدات الصناعية والمستشفيات تعيد التفكير وتجديد الطرق التي تؤدي بها خدمة العملاء . على سبيل المثال ، تم تخصيص الكثير من جهود إعادة

الهندسة reengineering لتحسين كيفية تلبية الشركات لحاجات عملائها .
على سبيل المثال ، في معظم شركات الاتصال عن بعد ، يستطيع العملاء
الآن طلب رقم واحد ، والحصول على كل المعلومات عن حسابهم من ممثل
واحد لخدمة العميل . في الماضي ، كان على العملاء أن يطلبوا أرقاماً
منفصلة للطلبات المختلفة مثل تركيب التليفون ، تصليح الجهاز ، الشراء ،
التأجير ، وضبط الحساب .

ربما مصدر التغيير التكنولوجي الأكثر أهمية الذي قد أحدث تحولاً
في فكرة خدمة العميل السريعة والأكثر استجابة يتمثل في " الانترنت " .
استخدم رواد الانترنت مثل : E.Trade and Amazon.com ، Ameritrade ،
هذه الوسيلة الجديدة كمصدر لكل أنشطة دوائر أعمالها .
استجابة لهذا ، الكثير من الشركات القائمة سرعان ما تبنت " الانترنت "
كسلاح تنافسي لتحسين عمليات خدمة عملائها تحسيناً لافتاً في أواخر
التسعينيات (١٩٩٠) . مع إنشاء مواقع على الانترنت أكثر تطوراً وتعقيداً ،
فإنه تقريباً كل الشركات الكبيرة والمتوسطة تشجع عملاءها الحاليين
والمرتقبين على استخدام الانترنت كوسيلة لجمع المعلومات ، اختيار
منتجاتها المرغوبة ، وطلب شراء المنتجات عبر online . في صناعة
الخدمة المالية، على سبيل المثال ، الكثير من عمليات السمسرة المالية
(على سبيل المثال : Fidelity , Schwab , Merrill) قد استثمروا أحدث
التقنيات القائمة ، مواقع انترنت مؤمنة تمكن العملاء من إنشاء حسابات ،
تحويل أموال ، شراء أسهم ، وآليات استثمار أخرى من شاشة أجهزة
الكمبيوتر . في النهاية ، قد فعل كل منافسيهم نفس الشيء لتوفير الخدمة
الملائمة لعملائهم . في الواقع ، ظهور شركات جديدة بالكامل مثل :
Ameritrade and E Trade ، كان عاملاً جوهرياً في إجبار شركات

الأوراق المالية الكبيرة على أخذ الانترنت كجزء أساسي في عمليات خدمة عملائها .

في أشكال خدمة العميل الأكثر تطوراً عبر الانترنت شركات مثل : IBM , Intel , Dell computer , Amazon.com ، حيث يصل طلب العميل مباشرة وينقل إلى مراكز توزيعها ، مصانعها ، وحتى مورديها للتشغيل في الحال ، إصدار الفواتير والتسليم . على سبيل المثال ، تستطيع شركة Dell استلام وتشغيل طلب العميل لشراء PC ذات مواصفات شخصية عالية عبر الانترنت ، ثم يشحن ويسلم في أقل من أربعة أيام . Amazon.com ، التي لم تكن موجودة قبل عام ١٩٩٥ قد أصبحت تاجر تجزئة كبير في الكتب ، الأقراص المضغوطة ، الفيديو ، اللعب ، الإلكترونيات ، وبنود أخرى خلال الانترنت . عندما سمحت للعملاء بأن يطلبوا أي كتاب عن طريق الانترنت ، استطاعت Amazon أن تقدم لعملائها طريقة تتسم بالسرعة ، الأمانة والسهولة لشراء هذه البنود (غالباً بأسعار أقل من منافسيها أصحاب المباني ذات الألوان والأشكال الأخاذة) دون أن يترك العملاء الدفء والراحة في بيوتهم . في هذه الشركات تجمع تكنولوجيا الانترنت بين أنشطة الإمداد والتموين إلى الداخل مع الإمداد والتموين إلى الخارج في آن واحد .

الأنشطة المدعمة

تضطلع الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية . لذلك يشار إليها بأنها الأنشطة المدعمة . تساعد الأنشطة المدعمة الشركات على تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل أنشطة الشركة الأولية لإضافة القيمة . توجد الأنشطة المدعمة عبر الصفوف الأربعة في الشكل ٣-١

وتتضمن الشراء ، تطوير التكنولوجيا ، إدارة الموارد البشرية ، والبنية التحتية .

- الشراء : المدخلات والتي تؤمن الأنشطة الأولية .
- تطوير التكنولوجيا : طرق أداء الأنشطة الأولية يتم تحسينها .
- إدارة الموارد البشرية : الأفراد الذين سوف ينفذون الأنشطة الأولية يتم استقطابهم ، تدريبهم ، تحفيزهم ، والإشراف عليهم .
- البنية التحتية : أنشطة مثل المحاسبة ، التمويل ، الشئون القانونية والالتزام اللائحي لتوفير تدعيم إضافي للأنشطة الأولية .

لأن كل نشاط أولي يتطلب بصفة عامة المساعدة من كل من هذه المجالات الأربعة ، فإن سلسلة القيمة تتضمن أربع خلايا فوق كل نشاط أولي ، واحدة لكل فئة من الأنشطة المدعمة . دعنا نفحص كيفية مساهمة كل من هذه الأنشطة التدميمية في بناء إمكانيات الشركة .

الشراء . يعني شراء ما هو ضروري من المدخلات ، الموارد ، أو المكونات لأنشطة الشركة الأولية المضيفة للقيمة . تتضمن وظيفة الشراء إجراءات محددة مثل نظام إصدار الفواتير ، طرق التعامل مع الموردين والبائعين ، ونظم المعلومات التي تتناول المكونات والأجزاء المختلفة . على الرغم من أنه نشاط مدعم ، تستطيع وظيفة الشراء أن تثري إلى حد كبير المركز التكاليفي للشركة مقارنة بمنافسيها . تمكن ممارسات الشراء المحسنة من كسب اقتصاد الحجم بشكل واضح ، وقوة تفاوضية عالية على الموردين إذا نسقت الشركة مشترياتها عبر مجموعة مختلفة من وظائفها وحتى على مستوى الشركة ككل . على سبيل المثال ، سوف تركز أنشطة الشراء داخل الشركة على التعلم والتكيف مع أنواع برامج سلسلة التوريد الجديدة للمساعدة على تحسين إجراءات التوثيق وطلب الشراء .

تطوير التكنولوجيا . يوجد تطوير التكنولوجيا في كل نشاط إضافة قيمة داخل الشركة . مع أخذ التغيرات التكنولوجية السريعة في الاعتبار والحاضرة تقريباً في كل الصناعات ، فإن هذا النشاط المدعم يفترض أهمية ضخمة في كل شركة . تتفوق التكنولوجيا في الشركات اليوم على الحكمة التقليدية بأن التركيز الأساسي يجب أن ينصب على البحوث والتطوير (R&D) . على الرغم من أن معظم الشركات لا تزال لديها أفراد مهندسين وفي مجال R&D لاكتشاف واستخدام مصادر جديدة للتكنولوجيا ، فإن التكنولوجيا تطور وتستخدم بطرق لا حصر لها في كل أرجاء الشركة . إنها يمكن أن تكون برامج software في أجهزة الكمبيوتر ؛ إجراءات التشغيل المعيارية المستخدمة لإدارة المصنع ؛ الخبرة التطبيقية البشرية المستخدمة في تطوير ، وصنع وبيع المنتجات ؛ تخطيط المصنع ، والمعدات المعملية المساهمة في أنشطة إضافة القيمة بالشركة . تغزو التكنولوجيا أنشطة المنبع وأنشطة المصب في الشركة .

تهتم التكنولوجيا بتطوير المنتج وتطوير العملية . يشير تطوير المنتج إلى مفهوم ، تصميم وتجارة المنتجات الجديدة . على سبيل المثال ، تصميم طائرة جديدة ، استخدام أكثر للشرائح الإلكترونية المعقدة ، أدوية أكثر فعالية ، بطاطس " شيبس " أكثر مذاقاً ، كلها تمثل أنواعاً مختلفة من تطوير المنتج . على الرغم من أن المنتجات النهائية مختلفة تماماً ، فإنها جميعها تقوم على قدرة الشركة لإدراك وتصميم أفكار منتج جديد . على الجانب الآخر ، يشير تطوير العملية إلى تطوير إجراءات ، ممارسات أو متطلبات جديدة لتحسين نشاط إضافة القيمة ذاته . على سبيل المثال ، تطوير أساليب جديدة للتجميع والتعبئة ، استخدام تخطيط جديد للمصنع لتخفيض العمل تحت التشغيل ، إنشاء وسيلة جديدة لتوصيل الإعلان ، خلق برنامج software

جديد لإدارة مشتريات الشركة تمثل بعض الطرق المختلفة لإجراء تطوير العملية . هدف العملية يتمثل في التكيف مع تكنولوجيا جديدة أو تحسين طرق قائمة لإدارة أنشطة إضافة القيمة .

قد اعادت الكثير من الشركات تركيز جهودها على تطوير التكنولوجيا لتحسين أنشطة إضافة القيمة . على سبيل المثال قد طورت Allen - Bradley شركة U.S. رائدة في إنتاج أجهزة الرقابة على الموتور ، تكنولوجيا جديدة لاستخدام أتمتة (أوتوماتيكية) المصنع التي خفضت تخفيضاً جذرياً تكلفة الوحدة في مكونات الموتور الجديد . وبالمثل ، المنافسون في دائرة أعمال البيتزا يبحثون عن أنواع جديدة من البيتزا التي يمكنهم تقديمها إلى عملائهم ، إنهم يتطلعون أيضاً إلى الاستثمار في أفران على أحدث تقنية قائمة لتحسين التماسك . لقد استثمرت GE مبالغ ضخمة لتقديم أشكال جديدة . من الأوتوماتية المرنة ومناولة المواد التي تخفض تكاليف الإنتاج وتحسن جودة ثلاجاتها ومنتجاتها من غسالات الأطباق . في مصانع الأسلحة العسكرية ، قد صممت شركة Boing and Lockheed Martin وطبقت نظاماً للتصميم والإنتاج قائمة على الكمبيوتر جديدة تماماً لبناء طائرة محاربة ذات ميزة فاصلة تتضمن تكنولوجيا التسلل والالكترونيات متقدمة . تستثمر هذه الشركات بصورة متواصلة في التكنولوجيات -المنتج والعملية- للوصول إلى مصادر جديدة للقوة التنافسية .

إدارة الموارد البشرية . تشير إدارة الموارد البشرية إلى العمل مع الأفراد في كل أنحاء الشركة . تركز هذه الأنشطة على استقطاب ، تعيين ، مكافأة وتدريب الأفراد لأداء وظائفهم داخل الشركة . كما هو الحال مع تطوير التكنولوجيا ، تعطي الإدارة العليا اهتماماً ملحوظاً لإدارة الموارد البشرية لدورها الاستراتيجي في مساعدة الشركة على تعلم وبناء أنواع جديدة من المهارات التنافسية .

ومن ثم ، تؤثر إدارة الموارد البشرية على أوجه أنشطة إضافة القيمة في الشركة . عندما تدار بصورة فعالة تمكن الشركة من غرس المهارات اللازمة للنجاح التنافسي . على الرغم من أن المديرين يميلون إلى التفكير نمطياً للاستثمار في الميزانيات الرأسمالية ، والأصول المادية الثابتة المعمرة ، فإن الاستثمار المستمر في أفراد الشركة يعبر عن طريقة أكثر ثباتاً لبناء قدرات الشركة . يمثل المديرون والعاملون أصول الشركة الأكثر مرونة وقدرة . مع اللجوء إلى توفير التدريب الصحيح وبالمستويات الصحيحة تستطيع الشركة تكليف الأفراد لأداء مهام مختلفة ، ومن ثم ، تدعم إشباع الوظيفة ، الكفاءة ، والجودة . جهود التدريب عالية التركيز يمكن أن تؤدي إلى نتائج لافتة في الإنتاجية ورضا العملاء . على سبيل المثال ، في منتزهات والت ديزني ، قد وفرت برامج الشركة التدريبية ممارسات ذات ميزة فاصلة والتي تجعل من رضا العميل الأولوية الأعلى . تعلم العاملون أن يروا ويعاملوا العملاء باعتبارهم " ضيوف " ، وقد امتد التدريب ليتناول طرق تحسين مهارات الاتصال لدى كل عامل . ومع ذلك ، بالنسبة لمعظم الشركات فإن تقييم الاستثمار المباشر في أنشطة الموارد البشرية غالباً يتسم بالصعوبة ، لأنه من الصعب قياس عوامل مثل معدل دوران ومعنويات العاملين .

تمثل الإدارة الناجحة للموارد البشرية غالباً عاملاً محورياً في تحديد حالات القوة التنافسية للشركة . نتيجة لذلك ، تحتاج الفنادق والمطاعم إلى التأكد من أن أفرادها على مستوى عال من التدريب ، ويعرفون الإجراءات الصحيحة لمعاملة الضيوف . تتطلب أنشطة الخدمة المباشرة للعميل ، بصفة خاصة ، تدريباً مكثفاً . شركات الخدمة المهنية ، مثل المحاسبة الاستشارات الإدارية ، والشركات القانونية ، تعتمد بشدة على وظيفة الموارد البشرية لكي تستقطب ، تختار ، وتعين الأفراد المناسبين الذين يشكلون القوى العاملة .

البنية التحتية للشركة . تتضمن البنية التحتية للشركة أنشطة مثل التمويل ، المحاسبة ، نظم المعلومات ، وإعداد الأجور والمرتبات . تساعد هذه الأنشطة كل الوظائف المضيفة للقيمة ، لذلك من الصعب التقدير الصحيح لما تساويه للشركة بلغة الأرقام الدولارية . لأنه الصعب عزل تكاليف البنية التحتية ، غالباً يطلق عليها المصروفات العامة . بالتأكيد على مدى السنوات القليلة الماضية ، قد كانت هذه عبارة عن مجال تفكر فيه الشركات لتخفيض تكاليفه بجدية ، وتحسين كفاءته . على الرغم من أن الكثير من الشركات تسعى إلى تخفيض نفقات البنية التحتية أثناء حالات انكماش دائرة العمل ، فإن مثل هذه الأنشطة يمكن أن تكون مصادر مهمة لحالات القوة التنافسية . على سبيل المثال ، في البيئات الصناعية الأكثر خضوعاً للنوائح التنظيمية مثل مرافق الكهرباء ، الاتصالات عن بعد ، الخدمات التمويلية ، وشركات الأدوية ، يمكن أن تكون للإدارة القانونية وضع محوري للنجاح كما هو لعمليات التشغيل ، الإمداد والتمويل إلى الخارج ، التسويق ، وأنشطة تطوير التكنولوجيا . قد يكون فهم التشريعات والنوائح الحكومية له نفس أهمية أنواع جديدة من الأدوية ، أو تسعير مكالمات تليفونية بعيدة المسافات . لذلك ، لا يمكن تجاهل البنية التحتية عند وضع الاستراتيجيات التنافسية .

سلسلة قيمة صناعة البيتزا

Pizza Industry Value Chain

دعنا الآن نطبق مفهوم سلسلة القيمة على منشأة خدمية باستخدام صناعة مطعم البيتزا كنقطة مرجعية لدراستنا . أنظر الشكل ٣-٢

شكل ٣-٢

سلسلة قيمة صناعة مطعم البيتزا



الأنشطة الأولية

تبدأ سلسلة القيمة في هذه الصناعة مع نقل مواد الأغذية مثل الدقيق ، الجبن وبعض أنواع المكرونة من الموردين إلى المطاعم (الإمداد والتموين إلى الداخل) . بعد ذلك تشرح (شرائح) ، تقطع ، تطبخ ، تسخن وتجمع في كل مطبخ مطعم إلى بنود مثل البيتزا والسلطات (عمليات تشغيل) ، والتي تقدم بعد ذلك إلى العملاء (خدمة) أو تعد للتسليم (إمداد وتموين إلى الخارج) . بالإضافة إلى ذلك ، يجب إقناع العملاء بأن يطلبوا بيتزا (التسويق / المبيعات) . يشير الإمداد والتموين إلى الخارج إلى توصيل البيتزا إلى المنازل أو أماكن العمل . تطبق خدمة العميل في الغالب على تسهيلات المطاعم .

الأنشطة المدعمة

دعنا نفحص الآن التدعيم الذي تتطلبه هذه الأنشطة .
الشراء . يجب شراء الشاحنات ومستودع ذات سعة معينة لأداء أنشطة الإمداد والتموين إلى الداخل ؛ الأفران والمواد الغذائية لأداء عمليات التشغيل ، إعلانات TV لأداء التسويق / المبيعات ، والطاولات ، الكراسي ، والأدوات الفضية لتوفير خدمة المطعم . لأن شركات المطاعم لا تنتج عادة هذه المدخلات بنفسها ، يجب أن تشتريها من بائعين من الخارج . من بين الأنشطة الأكثر أهمية من مجال الشراء في هذه الصناعة تحديد الموردين لهذه المدخلات ، تقييم عروض المورد ، والتفاوض على شروط الشراء .
تطوير التكنولوجيا . يمكن تحسين تحرك المواد إلى مواقع المطاعم بتبسيط طرق التخزين ، عمليات المطبخ بتصميم أفران أفضل ، التسويق / المبيعات بتصميم نسخة إعلانات أكثر فعالية ، الإمداد والتموين إلى الخارج بوسائل

جديدة لتتبع السائقين ، وخدمة العميل بتحسين تصميم المطعم أو طلبات الشراء عبر online أو التليفون . ومن ثم ، فإن فرص تطوير التكنولوجيا توجد في كل نشاط أولى في هذه الصناعة .

إدارة الموارد البشرية . الأفراد المسؤولون عن الإمداد والتموين إلى الداخل ، عمليات التشغيل ، الإمداد والتموين إلى الخارج ، التسويق ، وخدمة العميل يجب تعيينهم ، تدريبهم ، تحفيزهم والإشراف عليهم .

البنية التحتية . أخيراً ، أولئك المشاركون في الأنشطة الأولية يحتاجون إلى التمويل ، والمساعدة المخططة ، الأنشطة المحاسبية ، والشئون القانونية . هذه هي أنشطة البنية التحتية .

سلسلة قيمة صناعة السيارات

Automobile Industry Value Chain

لتوضيح سلسلة القيمة في سياق التصنيع لندرس صناعة السيارات (انظر الشكل ٣ . ٣)

الأنشطة الأولية

تبدأ سلسلة القيمة في هذه الصناعة مع نقل المكونات من الموردين إلى تسهيلات تجميع السيارات ، (الإمداد والتموين إلى الداخل) . بعد ذلك ، تجمع المكونات إلى منتج نهائي في شكل سيارة (عمليات تشغيل) وبعد ذلك تشحن السيارات النهائية إلى التجار (الإمداد والتموين إلى الخارج) . أخيراً، يبيع التجار السيارات على العملاء (التسويق / المبيعات) ، وتجري الصيانة اللازمة على المنتجات التي يمتلكها العملاء (خدمة) .

شكل ٣ - ٣

سلسلة قيمة صناعة السيارات

الأنشطة المدعمة	البنية التحتية					الحصول على رأس المال / أداء المحاسبة / الشؤون القانونية ، والمهام الإدارية لكل نشاط				
	إدارة الموارد البشرية					الإشراف على القوى العاملة ، العلاقات اتحاد العمال				
	تطوير التكنولوجيا					تحسين تصميم المنتج عمليات التصنيع ، برامج الجودة				
	الشراء					شراء المكونات ومعدات المصنع ؛ ضمان جودة المورد				
	الأنشطة الأولية					صنع وتجميع المكونات في السيارات				
	نقل المكونات إلى مرافق التجميع					نقل السيارات إلى التجزئة				
	إمداد والتمويل إلى الداخل					عمليات التشغيل إلى الخارج				
	إمداد والتمويل / التسويق / المبيعات					خدمة				

الأنشطة المدعمة

تتطلب الأنشطة الأولية المساعدة من كل مجالات التدعيم المذكورة سابقاً .

الشراء . العمل مع الموردين وشركات النقل لتأمين الأجزاء وحيز المستودعات ، شراء الآلات ، المعدات ، الأجزاء ، ومكونات تشغيل المصانع وحيز الإعلان ، في وسائل الإعلام ، لإدارة التسويق / المبيعات ، والمعدات المتخصصة ، التشحيم والزيت ، آلات الفحص لتوفير خدمات السيارة . من بين أنشطة الشراء تحديد الموردين لهذه المدخلات ، تقييم عروض الموردين ، والمفاوضات حول الأسعار . لاحظ أن الشراء لا يتعامل مع النقل المادي للسلع أو " مواد الإمداد والتمويل " .

تطوير التكنولوجيا . يمكن تحسين أنشطة الإمداد والتموين إلى الداخل أو إلى الخارج بإعادة تصميم تدفق المكونات ومخزون السلع تامة الصنع في المخازن أو تسهيلات النقل لتحسين الكفاءة والتوقيت . تتضمن هذه المبادرات الموردين ، الموزعين ، شركات الإمداد والتموين ، السكك الحديدية وشركات الشاحنات . يمكن أن تحسن شركات السيارات عملياتها التشغيلية بتبسيط تصميم المنتج ، أتمتة (آلية) أساليب التصنيع ، استخدام أجهزة الكمبيوتر ، وأجهزة التحكم عن بعد (robots) ، وإعادة تصميم المصانع لجعل العمل أكثر سهولة وإرضاءً للعاملين . يمكن تحسين التسويق والمبيعات من خلال تصميم رسالة إعلانية أفضل ، بينما يمكن تحسين أنشطة الخدمة عن طريق وضع إجراءات تصليح أكثر كفاءة ، تدريب أفراد الخدمة لكي يكونوا أكثر استجابة لحاجات العملاء ، وتركيب المزيد من معدات التشخيص الأكثر تطوراً وتعقيداً . الأنشطة التي تضطلع بتحقيق مثل هذا التحسين تعني تطوير التكنولوجيا .

إدارة الموارد البشرية . الأفراد الذين يؤدون الأنشطة الأولية يجب استقطابهم ، تعيينهم ، تدريبهم ، مكافأتهم ، وتحفيزهم ، والإشراف عليهم . تساعد إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها على تحسين جودة المنتج ، الابتكار والتجديد والإنتاجية .

البنية التحتية . تتطلب الأنشطة الأولية تقدير ميزانية رأس المال ، التمويل ، المحاسبة ، الشؤون القانونية ، الشؤون الحكومية ، والمساعدات الإدارية الأخرى . تساعد أنشطة البنية التحتية هذه منتجي السيارات على تمويل التوسع ، الاتصال مع المساهمين ، والعمل مع الحكومة في تطبيق أنواع جديدة من اللوائح البيئية وكفاءة الوقود .

سلسلة القيمة كجزء من نظام دائرة العمل

The Value Chain as Part of Business System

حتى الآن ، قد رأينا مدى اختلاف الأنشطة التي تشكل سلسلة القيمة . لا تحتاج الشركة دائماً إلى أداء كل نشاط فردي من أنشطة سلسلة القيمة . في الواقع ، الكثير من الشركات لا تفعل هذا . المجموعة الفرعية من أنشطة سلسلة القيمة ، التي تؤديها الشركة عادة يشار إليها بصفحتها نظام إدارة العمل^(٥) . للتوضيح ، دعنا نعود إلى بيتزا هت ، بيتزا Domino ، وجنرال موتورز .

بيتزا هت

يتضمن نظام عمل بيتزا هت جزءاً فقط من الأنشطة التي تحتوي عليها سلسلة قيمة صناعتها (انظر الشكل ٤ . ٣ أ و ٤ . ٣ ب) . الأنشطة الأولية . يسلم الموردون أجزاء مكونات الأغذية والمنتجات المطلوبة الأخرى إلى مطاعم بيتزا هت . ومن ثم ، تؤدي بيتزا هت القليل من الأنشطة المتعلقة بالإمداد والتمويل إلى الداخل . تقليدياً ، لا تضطلع مطاعم بيتزا هت بأي أنشطة خاصة بالإمداد والتمويل إلى الخارج ، لأن العملاء يأتون إلى مطاعمها لتلقي الخدمة . ومع ذلك ، قد انخرطت بيتزا هت بكثافة في عمليات التشغيل (إعداد الطعام) ، التسويق / المبيعات (أساساً إعلانات) ، والخدمة (خدمة عملاء المطاعم) . بمجرد أن بدأت بيتزا هت تقديم خدمة التوصيل . أصبح نشاط الإمداد والتمويل إلى الخارج نشاطاً جوهرياً . لذلك ، هذه الأنشطة الأربعة تمثل أجزاء متكاملة في نظام دائرة عملها .

الأنشطة المدعمة . تجري بيتزا هت أنشطة الشراء لصالح كل من أنشطتها الأولية . على سبيل المثال ، إنها تشتري العجينة ، الجبنة ، المكونات ، والأفران لعمليات التشغيل ؛ سائقين ، ونظم وأوامر الطلبات تليفونياً لحالات

الإمداد والتموين إلى الخارج ، وقت إعلانات TV للتسويق / المبيعات ؛ وطاولات ، كراسي وفضيات للخدمة . إنها تجري أيضاً تطويراً تكنولوجيا لمعظم الأنشطة الأولية . على سبيل المثال ، تخصص بيتزا هت مجهودات كبيرة لتحسين إجراءات تصنيع البيتزا ، لتدعيم الرسالة الإعلانية ، لتصميم التدفق الانسيابي في المطعم ، ولتخفيض وقت الانتظار لطلبات التوصيل online . إنها أيضاً تباشر إدارة موارد بشرية بكثافة ، وأنشطة البنية التحتية لكل نشاط من لأنشطة الأولية . لذلك ، تعتبر هذه الأنشطة المدعمة جزءاً متكاملاً في أجزاء نظام دائرة العمل .

(الشكل ٣ - ٤ أ) نظام دائرة عمل بيتزا هت



بيتزا Domino

الأنشطة الأولية . يسلم الموردون مكونات الأطعمة والمكونات المطلوبة الأخرى إلى مرافق إعداد طعام بيتزا Domino . كما هو الحال مع بيتزا هت ، تؤدي الشركة القليل من أنشطة الإمداد والتمويل إلى الداخل . مقارنة ببيتزا هت تقدم Domino توصيل البيتزا فقط . لذلك الإمداد والتمويل إلى الخارج نشاط محوري تستخدمه Domino لتمييز نفسها . تنخرط Domino بحיוية في عمليات التشغيل (إعداد الطعام) ، والتسويق / المبيعات (الإعلان وترويج المنتج) . لا تقدم Domino أي خدمة مطعم .

الأنشطة المدعمة . تضطلع بيتزا Domino بأنشطة الشراء لكل أنشطتها الأولية . إنها تشتري مكونات الأطعمة وأيضاً أفران عمليات التشغيل ، السائقين ، ونظم طلبات الشراء عبر التلفون و online .

(الشكل ٣ . ٤ ب) نظام دائرة عمل بيتزا Domino



من أجل حالات الإمداد والتمويل إلى الخارج ، ووقت الإعلانات التليفزيونية للتسويق / المبيعات . تجري الشركة أيضاً نشاط تطوير التكنولوجيا لكثير من أنشطتها الأولية . تستمر Domino في تنقيح قائمة طعامها مع العروض الجديدة ، نشر أفكار حملاتها التسويقية الجديدة ، واكتشاف طرق جديدة لتحسين وقت السائق / التسليم . إنها أيضاً تباشر أنشطة إدارة موارد بشرية كثيفة والبنية التحتية لكل نشاط أولى . لذلك ، تعتبر هذه الأنشطة المدعمة أجزاء أساسية في نظام دائرة عملها .

جنرال موتورز (GM)

نظام دائرة عمل جنرال موتورز يظهره الشكل ٣ . ٥ . وكما يوضح ، إنه يتضمن الكثير ولكن ليس كل الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيمة في صناعة السيارات .

الأنشطة الأولية . تشتري GM عدداً متزايداً من المكونات من الموردين الخارجيين . تسلم هذه المكونات المشتراه إلى مرافق GM بصفة عامة عن طريق شركات أخرى ، مثل شركات السكك الحديدية والشاحنات . ومن ثم ، تعتمد GM بشدة على هذه الشركات من أجل التوصيل الكفاء . والذي يمكن الاعتماد عليه لتوصيل الأجزاء إلى المصانع (الإمداد والتمويل إلى الداخل) . إنها تبني وتجمع المكونات في شكل سيارات وشاحنات (عمليات التشغيل) . تسلم GM السيارات والشاحنات

شكل ٣ - ٥

نظام دائرة عمل جنرال موتورز



إلى التجار مستخدمة السكك الحديدية وأسطول توزيعها الخاص (الإمداد والتموين إلى الخارج) . تعلن GM وتروج منتجاتها ، ولكنها تترك البيع الفعلي إلى تجارها . لذلك ، تؤدي فقط نسبة من نشاط التسويق / المبيعات المرتبطة بصناعتها . التجار المتعاملون بصورة مستقلة هم الذين يتولون صيانة وإصلاح مركبات GM ، ولذلك ، فإن الشركة لا تخرط بشكل كبير في خدمة السيارات .

الأنشطة المدعمة . تتضمن أنشطة الشراء لشركة GM شراء مكونات السيارات ، معدات المصنع من شركات أدوات وإلكترونيات الآلة ، طلاء وتغليف السيارات من الشركات الكيميائية ، ومواد التزييت والتشحيم من الشركات الكيميائية والبتروولية . قد ركزت مبادرات الشراء الحديثة على تخفيض حجم

العمل الورقي (التوثيق) اللازم لإنهاء طلبات الشراء . تخصص GM جهوداً كبيرة لتطوير التكنولوجيا لصالح أنشطتها المضيئة للقيمة . على سبيل المثال ، إنها تحاول تحسين عملية التخزين والرقابة على المخزون في المصنع من خلال تطبيق منهج " في الوقت المضبوط Just – in – time (JIT) . استثمرت GM بكثافة في أشكال جديدة من أتمتة (آلية إلكترونية) المصنع ، وبرامج software لتحسين كل من جودة المنتج واستجابة مصانعها . تخصص GM أيضاً موارد وجهود كبيرة لإدارة وظيفة الموارد البشرية . على سبيل المثال ، إنها يجب أن تعمل عن قرب مع قيادة الاتحاد العمالي لإنشاء عقود عمل جديدة . في داخل كل مصنع على حدة ، تحاول GM أن تتعاون مع العاملين من أجل اكتشاف طرق وبصيرة جديدة لتصنيع (بناء) سيارة أفضل . بتشجيع القوى العاملة على البحث عن طرق جديدة لتحسين الجودة ، وتخفيض الفاقد ، تأمل GM في إحداث تحسين جودة مستمر باعتباره جزءاً متكاملاً من نظام دائرة العمل . أخيراً ، لديها مجموعة كثيفة من الأفراد الذين يعملون في الشؤون القانونية والعلاقات الحكومية . في السنوات الأخيرة ، قد أمضت الشركة وقتاً لافتاً مع مجموعات المستهلكين ، وهيئات السلامة المهنية في الحكومة .

محركات الإمكانية

Capability Drivers

بمجرد أن تحدد أنشطة الشركة المتنوعة باستخدام سلسلة القيمة ، حينئذ يجب على المحلل المهتم بالاستراتيجية أن يقيم إمكانية الشركة في أداء كل نشاط . كل نشاط تستطيع الشركة أدائه بصورة أفضل كفاءة من منافسيها

(لأن الموارد المطلوبة أقل) أو أفضل فعالية من منافسيها (لأنها تنتج المزيد من مزايا العميل بنفس الموارد) يشكل حالة قوة لها . وبالمثل الأنشطة التي تؤديها الشركة بصورة أقل كفاءة أو أقل فعالية من منافسيها تشكل بالنسبة لها حالة ضعف . الخصائص المعينة التي تحدد الكفاءة والفعالية تختلف عبر الصناعات إلى حد كبير . على سبيل المثال ، الممارسات التي مكنت شركة والت ديزني من التفوق في عمليات تشغيل مشروعات المتنزهات تختلف تماماً عن تلك التي كانت وراء نجاح Intel في المشغلات متناهية الصغر . نتيجة لهذه الاختلافات ، من الصعب توفير توجيهات أو إرشادات عامة لمحلل الاستراتيجية حول ما يبحث عنه عند محاولته تقييم حالات القوة وحالات الضعف لشركة ما . ومع ذلك الإرشادات ممكنة على المستوى الأكثر عمومية . في معظم الصناعات ، حالة القوة التنافسية الثابتة (بمعنى ، التي لا يمكن بسهولة نسخها أو يبادر بها المنافسون) تشتق من عدد قليل من محفزات الإمكانية الجوهرية . تمثل محفزات الإمكانية طرقاً واسعة لإنجاز حالة القوة التنافسية بصرف النظر عن وضع صناعة معينة تعمل فيها الشركة . عن طريق محفزات الإمكانية التي تتناول نشاط معين ، يستطيع المحلل غالباً ، أن يكتسب بصيرة ذات قيمة فيما إذا كانت الشركة تمتلك حالة قوة في أداء النشاط . في هذا القسم نتناول أربعة محفزات إمكانية عامة . منزلة المتحرك الأول ، النطاق ، الخبرة ، وتداخل العلاقات . ودراسة أنواع حالة القوة التنافسية التي يوفرها كل محفز .

منزلة المتحرك الأول

الداخلون مبكراً إلى صناعة ما ، يتمتعون أحياناً بمزايا لا تحصل عليها الشركات التي تصل فيما بعد . يشار إلى هذه المزايا على أنها مزايا المتحرك الأول^(٦) . تتمثل المزايا العامة في هذه الفئة في حماية براءة الاختراع ، الترخيص الحكومي ، الموقع المتميز ، سهولة الحصول على قناة التوزيع ، سهولة الحصول على التوريد ، السمعة ، وفي بعض الحالات ، العوامل التنظيمية (انظر الشكل ٣ . ٦) . في معظم الحالات ، الشركة التي تحاول استثمار ميزة المتحرك الأول ، يجب أن تتحرك بسرعة لاختراق سوقها ولتنال مكانتها . وبصفة عامة ، تسمح مزايا المتحرك الأول للشركة الجديدة أن تقتنص المبادرة مبكراً ، ولكن يجب على الشركة أن تكون قادرة على تدعيم مكانتها من خلال الاستثمار المتواصل والابتكار والتجديد المستمر . لأن الشركات القائمة قد عملت في البيئة التنافسية لفترة طويلة ، فإنها غالباً تمتلك مزايا مهيمنة ولكنها ليست مستعصية على الاختراق . على الداخلين الجدد إلى هذه المجالات .

الشكل ٣ - ٦

المزايا العامة للمتحرك الأول

براءات الاختراع	التراخيص	الموقع
سهولة الحصول	سهولة الحصول	السمعة
على قناة التوزيع	على المورد	الطيبة

حماية براءة الاختراع . أحياناً يمتلك الداخلون الجدد براءات اختراع حول تكنولوجيا مهمة . إنهم يتمتعون بميزة تنافسية قوية على الداخلين فيما بعد

الذين يجب إما أن يطوقوا التكنولوجيا المبتكرة أو يطوروا أخرى جديدة من ذاتهم . على سبيل المثال ، شركة " زيوركس " احتفظت مبكراً بحقوق براءة الاختراع لعملية التصوير المزدوج (الاستنساخ) . أعطتها هذه الحقوق ميزة قوية على الداخلين الآخرين أثناء الفترة الطويلة التي كانت براءة الاختراع مطبقة أثناءها . في صناعة الأدوية ، تمثل براءات الاختراع مصدراً عالي الأهمية للميزة ، لأنها تحمي قانونياً المكونات الكيميائية للدواء من النسخ غير المرخص بواسطة الشركات الأخرى . من بين المئات من المنتجات والتكنولوجيات التي تحتاج شركات الأدوية براءات اختراع من أجلها على سبيل المثال ، أدوية علاج ضغط الدم ، تخفيض الكوليسترول ، أدوية الربو ، أدوية مرض السل . تعتمد الشركات الكيميائية بشدة أيضاً على براءات الاختراع التي تحمي ملكيتها للتركيبات أو المعادلات التي تشكل منتجاتها الأساسية (على سبيل المثال ، البلاستيك المعالج هندسياً ، والألياف متفوقة القوة) ، والعمليات الصناعية (على سبيل المثال ، الليفة الكربونية في صناعة الغزل والنسيج) . لذلك ، تمثل براءات الاختراع مصدراً قوياً جداً للميزة التنافسية في صناعات الأدوية والصناعات الأخرى القائمة على العلم . التراخيص . التراخيص الحكومي مطلوب لتشغيل بعض دوائر الأعمال . على سبيل المثال ، التراخيص ضرورية لتشغيل خط طيران ، محطة راديو أو تليفزيون ، مرفق توليد الكهرباء ، وشركة توزيع الغاز . غالباً ، تحد الحكومات من عدد التراخيص التي تمنحها . عندما يكون قد صدرت كل التراخيص المتاحة ، قد يمنع الداخلون الجدد من دخول مثل تلك الصناعة ، وإذا سمح لها بالدخول قد تجبر على العمل بدون امتيازات . لذلك ، أولئك الذين يحصلون مبكراً على التراخيص يتمتعون بميزة تنافسية قوية على من يأتون بعدهم . حديثاً جداً ، على مدى السنوات الثلاث الماضية عرضت

الحكومة الأمريكية نسبة كبيرة من طيف موجات التردد الإشعاعي في مزاد علني ، والتي احتفظت بها من قبل لاستخداماتها الأمنية الخاصة . دخلت العطاء الكثير من شركات الاتصال عن بعد ، واشترت هذه الترددات الموجية شركات لاسلكية مثل : Verizon Wireless and Next wave Communications ، لاستخدامها في خططها لتقديم بيانات ذات سرعة عالية واتصالات صوتية .

تستطيع الشركات أيضاً أن تخلق لنفسها تراخيص حماية مزايا تحركها الأول . يمكن أن تساعد التراخيص التي تنشئها الشركات ذاتها على حماية الملكية الفكرية التي تتضمن تصميمات المنتج ، المفاهيم ، الأفكار والتكنولوجيات . تمكن التراخيص الشركات من تحقيق أرباح نتيجة استثمار ملكيتها الفكرية حيث تطلب من المستخدم المرخص له أن يدفع مقابل استخدام فكرة الشركة . سوف تكتشف الشركة غالباً ، أن براءات اختراعاتها قد يكون لها استخدامات بديلة والتي تمتد إلى ما وراء المنتج أو العملية الأصلية . لذلك ، قد تبادر بأن تسمح لشركة أخرى لاستخدام براءة اختراعها ومنحها ترخيصاً مقابل أتعاب معينة ، أو سهولة الوصول إلى تكنولوجيا شركة أخرى ، أو اعتبارات أخرى . على سبيل المثال ، لدى 3M الآلاف من براءات الاختراع تحدد ملكيتها للمنتجات اللاصقة ، والقائمة على التغليف والتكنولوجيات . في السنوات الأخيرة ، قد بدأت شركة 3M تمنح تراخيص براءات اختراعاتها إلى شركات أخرى التي تريد أن تسرع أفكار تطوير منتجاتها . في مثال آخر ، قد أنفقت " مايكروسوفت " وشركة Oracle بلايين الدولارات لتطوير أنظمة تشغيلها وبرامج شبكاتها من أجل تطبيقات دوائر الأعمال . ومع ذلك ، قد استخدمت هذه الشركات التراخيص بعنف ليس فقط لحماية ملكيتها الفكرية ، ولكن أيضاً لتسمح للشركات الأخرى باستخدام

تكنولوجياتها الحاصلة على براءات الاختراع وحزم برامج software مقابل أتعاب أو إتاوات سابقة التحديد . تستخدم كل من شركة والت ديزني وشركة مكدونالدز إصدار التراخيص كطريقة للتربح من لعب متميزة تؤسس على خطوط إنتاج شركاتهم المحبوبة من الأشكال والشخصيات الكرتونية .

اختيار المواقع . الموقع المناسب في بعض الصناعات يمثل مصدراً مهماً للميزة التنافسية . على سبيل المثال ، قد تكون الواجهة المائية مفيدة لتاجر القوارب ؛ الموقع بالقرب من تقاطع مزدحم بالمارة غالباً مفيد بالنسبة لمحل الوجبات السريعة . يمكن أن يستولى أصحاب الدخول المبكر إلى الصناعات على أفضل المواقع . في بعض الصناعات ، كما هو الحال مع استخراج الموارد الطبيعية ، يمكن أن يكون الموقع مصدراً للميزة التنافسية . غالباً ، الداخلون فيما بعد يكتفون بالمواقع الأقل جاذبية .

سهولة الحصول على قناة التوزيع . أحياناً ، يستولى الداخلون الأوائل على قنوات التوزيع إلى حد إغلاقها بالكامل في وجه من يأتي بعدهم . الشركات الداخلة حديثاً ، أو القائمة الأصغر حجماً تجد صعوبة في الحصول على منافذ لتوزيع منتجاتها ، ويجب أن تنخرط بصورة متكررة في الترويج المكثف والمفاوضات مع تجار الجملة وتجار التجزئة للحصول على مساحة مناسبة بين أرففها . يستطيع الداخلون الأوائل حينئذ بناء حصة تسويقية ، والتي يكون من الصعب على الداخلين فيما بعد تحديها بنجاح . على سبيل المثال ، الداخلون الجدد في حقول السلع المعبأة . السلع المعلبة ، المشروبات الخفيفة ، بقوليات وجبة الصباح ، حفاض الأطفال ، منتجات السيارة الخاصة . تواجه عادة هذا التحدي . تقدم شركات السوبر ماركت القنوات الأساسية لتوزيع هذه المنتجات . بسبب المساحة المحدودة ، تقيد السوبر ماركت غالباً حجم مساحة الأرفف التي يخصصونها لكل فئة . منتج، فقط لعلامتين أو

ثلاث علامات تجارية ، مع إعطاء الأولوية للعلامات التجارية الأكثر شهرة التي يمكن أن تشغل معظم المساحة والحجم . بسبب هذه السياسة ، الشركات الأصغر ، والداخلية فيما بعد غالباً ، تعاني من صعوبة وضع منتجاتها على الرف .

سهولة الوصول إلى المورد . يستطيع الداخلون الأوائل أحياناً احتكار الموردين المهمين . يعاني الداخلون الجدد صعوبة تأمين مدخلات لعملياتهم التشغيلية الذاتية . على سبيل المثال ، شركة U.S. Steel ، حدث في فترة ما أن سيطرت على المناطق الأغنى بخام الحديد على مستوى العالم . سهولة الوصول الخاص إلى هذا المورد ذات القيمة العالية أعطى الشركة ميزة لا يمكن أن يتخطاها القادمون الجدد الذين أجبروا على الاعتماد على توريدات أكثر تكلفة ، والتي تتطلب غالباً تكاليف نقل عالية . الآن ، بعض المناطق الأكثر أهمية في مخزون الحديد الخام توجد في البرازيل وأستراليا .

ليس على الشركات أن تمتلك بالضرورة مورداً ذاتياً لتتمتع بسهولة الوصول الخاص إلى الحديد الخام . يمكن لعقد التوريد طويل الأجل أن يحقق أحياناً نفس الميزة . على سبيل المثال ، الشركات المصنعة للأغذية الكبيرة تسيطر أحياناً على التوريد بالدخول في عقود طويلة الأجل مع مجموعات أو تعاونيات من الفلاحين في المنطقة . في شركات منطقة Midwest مثل : Cargill , Pillsbury , General Mills ، تعتبر من كبار المشترين للقمح والذرة . إنهم غالباً يشترون كميات ضخمة من القمح والذرة من خلال عقود طويلة الأجل مع الفلاحين لاستخدامها في الأغذية المصنعة . تجعل هذه الممارسة من الصعب على شركات تصنيع الأغذية الصغيرة تأمين توريدات منخفضة التكاليف .

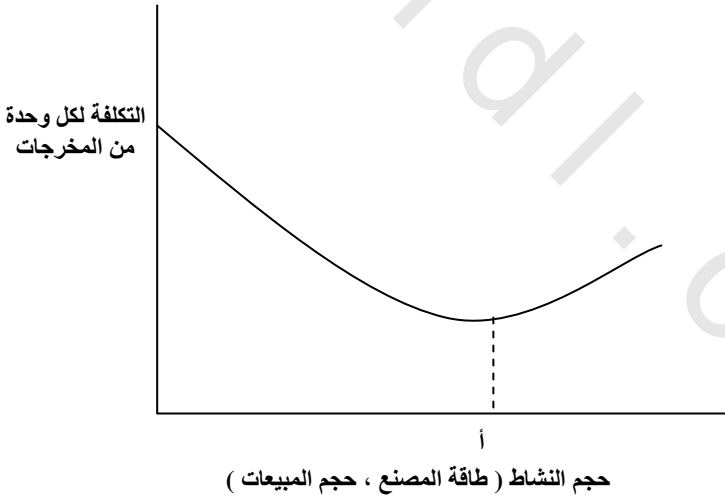
السمعة . الكثير من العملاء يستخدمون الآن منتجات تصنعها شركات قد بنت علامات تجارية تحظى بالاعتراف والتقدير . في حالة الرضا ، غالباً ، سوف يبحثون عن نفس العلامة عند تكرار مشترياتهم . حتى العملاء الذين لم

يجربوا بعد منتج صناعة ما ، سوف يكونون غالباً على دراية بالعلامة التجارية المشهورة وقد تحظى بتفضيلهم عندما يجرون شراءهم الأول . على سبيل المثال ، الاحتمال الأكبر أن يضع العملاء درجة عالية من الثقة في منتجات وأدوية اسم علامة تجارية وليس تحويلات " عامة " إذا كانت فروق الأسعار ليست كبيرة .

نطاق عمليات التشغيل

عندما تنمو الشركات فإنها تنتج ، توزع ، تباع ، وتعلن في أحجام أكبر من تلك الخاصة بالشركات الأصغر حجماً والداخلين الجدد . يسمح لها الحجم الأكبر بالاستفادة بميزة اقتصاديات الحجم داخل الكثير من الأنشطة الأولية والمدعمة المضيفة للقيمة . قد أظهرت البحوث أنه مع زيادة نطاق أنشطة الكثير من دوائر الأعمال ، فإن تكاليف تنفيذها لكل وحدة تنخفض^(٧) . يوضح الشكل ٣ - ٧ هذه الظاهرة .

شكل ٣ - ٧ اقتصاديات الحجم



شكل ٣ - ٨	
العوامل الأكثر مساهمة في اقتصاديات الحجم	
■ التخصيص	■ انتشار التكاليف الثابتة
■ تخفيضات الشراء	■ التكامل الرأسي

من بين أكبر العوامل المساهمة في اقتصاديات الحجم المذكورة في الشكل السابق ٣ - ٨ ، تتمثل في التخصيص ، انتشار التكاليف الثابتة ، تخفيضات الشراء ، والتكامل الرأسي .

التخصيص . عندما يزيد حجم النشاط ، تزيد الحاجة إلى عدد العاملين الذين ينفذونه . مع زيادة عدد العاملين الذين ينفذون نشاط ما تزيد فرص الأفراد للتخصص . ولأن التخصص يدعم الخبرة ، فإن النطاق المتزايد يثري عادة الإنتاجية .

انتشار التكاليف الثابتة . الكثير من التكاليف الثابتة (على سبيل المثال ، تطوير التكنولوجيا ، وإدخال المعدات الإلكترونية) لا تزيد نسبياً مع التوسع في حجم النشاط . ولذلك ، يمكن انتشار هذه التكاليف على عدد أكبر من الوحدات عندما يزيد النشاط بما يترتب عليه من انخفاض التكاليف لكل وحدة . لأن الشركات الكبيرة تستطيع تشغيل الأنشطة على نطاق كبير ، غالباً تكون لديها فرصة أكبر لانتشار واستهلاك التكاليف الثابتة أسرع من المنافسين أو الداخلين الجدد .

تخفيضات الشراء . لأن الشركات المشتريّة بأحجام كبيرة تتمتع عادة بقوة تفاوضية أعلى ، فإن الموردين عادة يقدمون لهم تخفيضات الكمية . الأحجام الأكبر - ومن ثم الأرباح الأكبر ، تسمح للموردين بتقديم خصومات لافئة للشركات الكبيرة المستقرة في الصناعة على المكونات ، المدخلات ، والمواد الخام الأخرى ، التي قد لا تكون متاحة أمام المنافسين الصغار .

الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ

التخطيط والشئون الإدارية : Samsung Electronics^(أ)

في عامي ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٤ ، انطلقت Samsung Electronics إلى السوق العالمي بتشكيلة من المنتجات ذات الميزة الفاصلة ، تحمل علامتها التجارية والتي أدهشت المستهلك . بصفة عامة ، إنها شركة كورية غير معروفة ، عمرها فقط خمس سنوات ، تطفو Samsung كقائدة للسوق عبر منتجات وتكنولوجيات أساسية تتضمن شرائح flash للذاكرة ، تليفونات الخلية ، أجهزة عازفة MP3 ، وأفران الموجات متناهية الصغر (microwave) . من إيرادات ٣٢ بليون دولار في عام ٢٠٠٢ ، تدفع Samsung في اتجاه ٨٠ بليون دولار في عام ٢٠٠٩ . قد دفع هذا التحول المذهل بشركة Samsung إلى الصدارة كمنتجة للتكنولوجيات الرقمية الحديثة ، حيث تقدم أشكالاً جديدة من الاتصال ، والترفيه للمستهلكين . تروج حملة التسويق الأكثر حداثة لمنتجاتها مع شعارها الجديد " الرقم . الكل " الذي يعكس حالات القوة التكنولوجية للشركة ، والاتجاه المستقبلي للإلكترونيات الاستهلاكية . ولكن وراء نجاح Samsung الأخاذ توجد سلسلة من الخطوات المهمة قد اتخذتها الشركة لإثراء أنشطتها المضيضة للقيمة .

اعتمدت الشركة بشدة على بناء المصانع الكبيرة التي توفر الكثير من اقتصاديات الحجم . على سبيل المثال ، أنفقت Samsung ١٩ بليون دولار لإنشاء مصانع على أحدث تقنية قائمة لإنتاج شرائح الذاكرة . احتلت الشركة المركز الأول في إنتاج هذه الشرائح ، وتفوقت على Intel في عام ٢٠٠٤ لإنتاج شرائح الذاكرة flash ، التي دخلت كثير من المنتجات الإلكترونية (الكاميرات الرقمية تليفونات الخلية ، على سبيل المثال) . تستمر Samsung في تصميم وإنتاج أجيال جديدة من أجهزة شرائح الذاكرة

flash الأقل تكلفة والأعلى كفاءة . قد استثمرت الشركة بكثافة أيضاً في مصانع جديدة لكي تصبح القائد في إنتاج الكريستال السائل ، تلك المادة المحورية بالنسبة لأجهزة التلفزيون ذي الشاشة المسطحة وتليفونات الخلية ، وغيرها من الأجهزة الاستهلاكية . إنها تقدم جودة صورة أفضل وحلولاً عملية ، مع الحاجة إلى مساحة أقل ، إلى حد أنها تقدم الكثير من الشاشات المسطحة التي تستخدم الآن في أجهزة تليفزيونات الشركة المنافسة Sony .

تعتقد Samsung أيضاً بقوة التكامل الرأسي بين مكوناتها ومنتجاتها النهائية . تأتي Samsung في المركز الثالث في إنتاج تليفونات الخلية الرقمي بعد : Nokia and Motorola ومع ذلك ، على خلاف هاتين الشركتين ، تنتج Samsung كل أنواع الشرائح وشاشات العرض التي تستخدم في تليفوناتهما ، ولذلك تمكنها من تخفيض التكاليف إلى حد بعيد .

على الجانب الآخر تشتري منها Nokia و Motorola معظم الشرائح التي تدعم تليفوناتهما . تحقق Samsung منهج التكامل الرأسي ليس فقط في تليفونات الخلية ، ولكن في إنتاج الشرائح ، وشاشات العرض ومكونات أخرى تدفع خطوط إنتاج الشركة الأساسية . من خلال الرقابة الشاملة على أنشطتها التشغيلية ، قد استطاعت Samsung تطوير منتجاتها الجديدة بسرعة . على سبيل المثال ، تنشر Samsung نموذجاً جديداً لتليفون الخلية في U.S. كل أسبوعين . لقد كانت أيضاً أول شركة تدمج تليفون الخلية مع الجهاز العازف MP3 ، وسوف تقدم قريباً جداً تليفون الخلية التلفزيوني TV - Cell Phone . يسمح التكامل الرأسي أيضاً للشركة أن تضع شرائحها وشاشاتها في خط إنتاج جديد للثلاجات ، أجهزة التكيف ، وأفران الموجات متناهية الصغر ، والتي يمكن تدعيمها من خلال شبكة لاسلكية بالمنزل . هذه الأجهزة الرقمية ذات الميزة الفاصلة سوف تمكن Samsung

من إحداث تأثير على تصميمات بيت المستقبل التي سوف تقدم المزيد من الملائمة .

في تلك الأجزاء من الشركة التي تكون ضعيفة ، لا تدخر Samsung وسعاً لبناء حالات قوتها التنافسية . في الماضي كانت Samsung مشهورة في إنتاج منتجات ذات أثمان معقولة ، حيث كانت تقلد تصميمات شركات أخرى . على سبيل المثال ، أفران الموجات متناهية الصغر التي كانت تنتجها الشركة مبكراً كانت تبنى طبقاً لتصميمات شركة GE الأصلية . عندما أدركت Samsung أن هذه السمعة سوف تحد من تطلعاتها العالمية . استثمرت الشركة بسخاء في تصميماتها الذاتية . تستخدم Samsung الآن ٣٥٠ فرداً (ضعف العدد منذ خمس سنوات مضت) لتصميم شرائح وأجهزة أقل سمكاً وأصغر مما هي عليه الآن ، وتتفق مع هندسة العوامل الإنسانية ergonomic features . أتت هذه الجهود ثمارها بغزارة في عام ٢٠٠٢ حصلت Samsung على خمس جوائز صناعية لتمييز تصميماتها في أجهزتها الرقمية . يعمل أفراد التصميمات من الشباب عن قرب مع الباحثين في مجال التسويق ، ومهندسي الإنتاج لضمان أن التصميمات المبتكرة يمكن إنتاجها بتكاليف أقل (وتباع بأسعار أعلى) . لقد غير تركيز Samsung على التصميم من تركيزها أيضاً على التسويق . لم تعد Samsung تقدم مستقبلاً منتجاتها للبيع في شركات التخفيضات مثل Wal-Mart أو Target . بدلاً من ذلك ، قد أعطت الشركة دفعة قوية لكي تهيمن على أرفف شركات مثل Best Buy and Circuit City ، حيث الأسعار أعلى . لم يكن طموح Samsung قاصراً فقط على الإلكترونيات المستهلكة ، وتليفون الخلية ، والموصلات متناهية الصغر ، لقد بدأت الشركة تعمل مع شركة Maytag لتصميم وبناء خط جديد للأجهزة المنزلية ذات

التكنولوجيات المتقدمة . إنها تتفق بسخاء أيضاً على البحوث ، أكثر من ٣ بليون دولار في السنة ، وتستخدم أكثر من ٢٠ ألف باحث في ١٥ معمل على مستوى العالم .

التكامل الرأسي . يشير التكامل الرأسي إلى توسع سلسلة قيمة الشركة لتضم الأنشطة التي كانت تؤدي يوماً لدى الشركات الموردة والمشتريّة . عندما تصنع الشركة مدخلاتها بنفسها ، فإنها تستطيع أن تتخلص من التكاليف العالية المحتملة التي ترتبط بالبحث عن الموردين ، تقييم جودة منتجاتهم ، التفاوض حول عقود الشراء ، وإجراءات التقاضي الخاصة بالمنازعات . الشركة الكبيرة عادة في وضع أفضل من الشركات الصغيرة لتصنيع مدخلاتها الذاتية ، لأنها تستهلك المدخلات بأحجام أكبر ، ولذلك تستطيع أن تشغل مرافق أكبر وأكثر كفاءة لإنتاجها . وبالمثل ، الشركات الكبيرة غالباً تكون في مركز متفوق أكثر من الشركات الأصغر أو الداخليين الجدد لكي تضطلع بالأنشطة التي كان يؤديها المتعاملون معها (المشترون) في يوم ما . لذلك ، الشركات ذات الحجم الكبير تكون في وضع أفضل من المنافسين الصغار لتخفيض أنواع متنوعة من التكاليف عن طريق تبني منهج التكامل الرأسي .

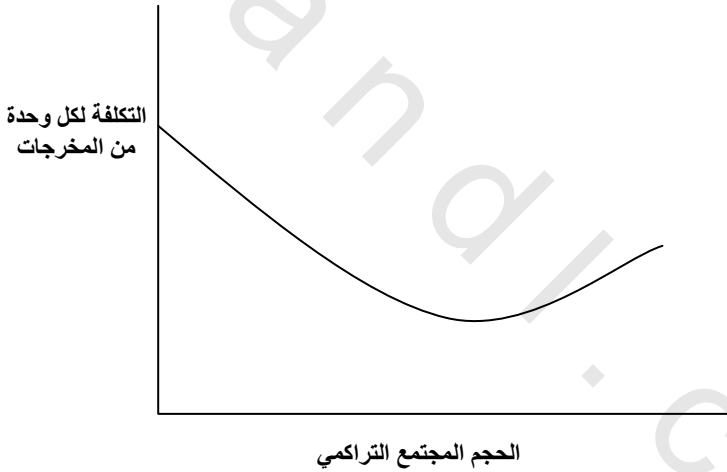
الخبرة

عندما تزداد خبرة المنظمة في أداء نشاط ما ، فإن تكاليف أداء هذا النشاط غالباً تنخفض بالنسبة لكل وحدة منتجة . يطلق على هذا النوع من التخفيض اقتصاديات الخبرة^(٩) . التكرار المستمر للنشاط الذي يسمح بإحداث تحسينات مع كل تكرار متتالي يمثل أساس اقتصاديات الخبرة . لدى الشركات القائمة فرص أكبر من الذين يأتون فيما بعد لإحداث مثل هذه التحسينات ، لأنها نمطياً تتمتع بخبرة أكبر في تسيير وتحسين أنشطتها .

منحني الخبرة النمطي ، والمعروف أيضاً بأنه منحني التعلم يظهره الشكل ٣ - ٩ . المحور الرأسي في الشكل هو نفس المحور في الشكل ٣ - ٧ (اقتصاديات الحجم) ، تكلفة الوحدة من المخرجات . مع ذلك ، محوره الأفقي مختلف ، إنه يظهر عدد الوحدات التي تم معالجتها (بمعنى ، أنتجت ، بيعت ، أو خدمت) منذ أن بدأت الشركة أداء ذلك النشاط . يشار إلى هذا المتغير عادة ، على أنه الحجم المتراكم . العمليات الأكثر أهمية التي تسهل تخفيض التكاليف مع نمو الحجم المتراكم عبارة عن تعلم الفرد ، إعادة تصميم المنتج ، وتحسين العملية . (انظر الشكل ٣ . ١٠) .

الشكل ٣ - ٩

اقتصاديات الخبرة



تعلم الفرد . عندما يكرر العاملون الأنشطة ، فإنهم يتعلمون كيفية أدائها بسرعة ودقة . النتيجة الصافية تتمثل في التحسين المستمر في كلا البعدين : الإنتاجية والجودة ، حيث تتسع قاعدة خبرة العاملين .

الشكل ٣ - ١٠

العوامل الأكثر أهمية في مزايا الخبرة

- تعلم الفرد
- إعادة تصميم المنتج
- تحسين العملية

الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ

خلق قيمة متميزة : شركة تويوتا من اليابان^(١٠)

في عام ٢٠٠٣ ، أصبحت شركة تويوتا اليابانية ثاني أكبر منتج سيارات في العالم ، متقدمة على شركة فورد للسيارات في حصة السوق العالمي (١٠ في المائة) . وتطلع إلى التفوق على جنراك موتورز بحلول عام ٢٠١٠ . استناداً إلى الكثير من المحللين ، لدى تويوتا عمق الموهبة ، البصيرة المالية، إمكانية التصنيع ، وجودة المنتج التي سوف تمكنها من النمو أسرع من منافسيها للهيمنة على صناعة السيارات . في U.S. وحدها ، على مدى السنوات الخمس الماضية قفزت مبيعات تويوتا أكثر من ٣٦ في المائة دون اللجوء إلى تخفيضات كبيرة أو الاستخدام الكثيف للنزول بالأسعار . تويوتا الآن في مركز ممتاز لتحل محل Daimler Chrysler لكي تصبح العضو الثالث بين " الثلاثة الكبار " في U.S. . لأن تويوتا مستمرة في تحقيق مكاسب على حساب منافسيها، فإن الكثير من شركات السيارات تسعى الآن إلى تبني الكثير من الأساليب والطرق التي أوصلت تويوتا إلى قمة الصناعة .

أحد الأسلحة التنافسية الأكثر أهمية يتمثل في تطبيق تويوتا للمنهج الإداري الذي يطلق عليه kaizen . الترجمة الاجتهادية ، تعني kaizen البحث للتحسين المستمر في كل أوجه تصميم وبناء السيارة . لا يهرب أي

جزء من السيارة أو من عملية الإنتاج من الخضوع للتحسين المحتمل . على سبيل المثال ، تدرس إدارة المصنع ، المهندسون ، والعاملون كل جزء للبحث عن طرق تخفيض تكاليف إنتاجه ، أو تحسين فترة بقاءه أو سهولة تجميعه . kaizen ، مبادرة من Taiichi Ohno ، مهندس تويوتا الأسطورة، في الخمسينيات (١٩٥٠) ، يقول بأن kaizen تعتمد على غرس القدرة لدى كل عامل لتحديد طرق جديدة وأفضل لأداء الأشياء . في الماضي ، عندما درب السيد Ohno المعينين الجدد على ممارسة kaizen ، أجبر كل متدرب على أن يلاحظ وظيفة أو مهمة معينة إلى أن يستطيع الفرد تحديد الطرق اللازمة لتحسينها . من بين أهداف التدريب أن بعض المتدربين كانوا يستطيعون الوقوف هناك ليوم كامل ، قبل أن يعطوا السيد Ohno إجابة مرضية . على مدى العقود التالية قد تغلغت kaizen بعمق في كل أوجه عمليات التشغيل في تويوتا . على الرغم من أن kaizen تركز على تحسين المنتجات والعمليات ، فإن جوهر kaizen يتمثل في زرع القوة والصلاحية داخل العاملين لكي يفكروا لأنفسهم وبأنفسهم . يمنح العاملون غالباً مكافآت خاصة لعزل ومعالجة الأخطاء والمشكلات على خطوط الإنتاج . يمكن التحسين المستمر لعمليات وتدفق أعمال تويوتا ، تلك الشركة اليابانية من تسريع وقت نزول نماذج السيارة الجديدة من الإنتاج إلى السوق، ولتخفيض تكاليف الإمداد والتموين إلى الداخل ، عمليات التشغيل ، وتكاليف عمليات التموين والإمداد إلى الخارج .

الجزء المركزي الآخر في نظام إنتاج تويوتا المشهور يتمثل في ممارسة " بدون أخطاء " أو ما يطلق عليه في اليابان " poke - yoke " . تعتمد هذه الممارسة على الاستخدام الكثيف لأجهزة رقابية إلكترونية لمساعدة العاملين على اكتشاف الأجزاء الفاقدة أو المكونات التي كان

تجميعها غير صحيح . صممت تويوتا طريقة أخرى أيضاً للتخلص من الأخطاء بدراسة تزامن الطريقة التي تتحرك بها الأجزاء على خط التجميع . تنقل الأجزاء في أرفف أو صناديق (جرادل) تتفق مع المركبة بالضبط المكلفين بتجميعها ، ومن ثم ، التأكد بأن العاملين على خط التجميع سوف يركبون الجزء الصحيح في المركبة الصحيحة .

نظام الإنتاج في تويوتا قد أعتبر منذ وقت طويل أنه أكثر كفاءة من النظم الموجودة في U.S. . تمارس تويوتا ما يطلق عليه الإنتاج غير المترهل أو الرشيق " lean production " الذي يعتمد بكثافة على الموردين لشحن الأجزاء عند الحاجة إليها . في معظم مصانع تويوتا الأكثر كفاءة ، يحتوي خط التجميع النمطي فقط على " ثمانين دقيقة " لتركيب الأجزاء . يعني منهج " في الوقت . المضبوط " في الإنتاج ، أن تويوتا ومورديها يجب أن يتأكدوا أن الأجزاء يتم تصميمها وبنائها طبقاً لمواصفات جودة في غاية الإحكام لتفادي توقفات خط التجميع عالية التكلفة . ومن ثم ، فإن قدرة تويوتا على بناء سيارة دون الاعتماد على مخزون كبير من قطع الغيار والأجزاء في مستودعاتها يهبط بتكاليف الإنتاج إلى مستويات متدنية . سلاسل أخرى من مبادرات تويوتا لتحسين كفاءتها الأسطورية القائمة الآن بالفعل تسعى إلى استخدام نفس مجموعة العدد في المصنع لتجميع سياراتها . سوف تساعد هذه الخطوة تويوتا على بناء المزيد من الأنواع المختلفة من السيارات في كل مصنع بدون أوقات التوقف المكلفة المطلوبة لإعداد خط الإنتاج وتزويده بالمعدات اللازمة لنموذج كل سيارة . الأكثر حداثة ، ما أعلنته تويوتا عن برنامجها الداخلي والذي أطلقت عليه CCC21 اختصاراً للكلمات التالية : Construction of Cost Competitiveness for the 21th Century ، والذي يعني بناء تكاليف تنافسية للقرن الحادي

والعشرين . هدف CCC21 ، التخفيض الجذري لعدد الأجزاء اللازمة لصنع الأجزاء . بالعمل المشترك مع مورديها تأمل تويوتا في التخلص من نسبة كبيرة من تكاليف أكثر من ١٧٠ جزء أساسي والذي يشكل أكثر من ٩٠ في المائة من تكاليف أجزائها . في عام ٢٠٠٣ نجحت تويوتا في حذف ٢.٦ بليون دولار من ١١٣ بليون دولار تمثل تكاليفها الإنتاجية دون توقفات لأي من مصانعها أو استفتاءات عن أي من أفرادها . تحاول الشركة أن تكرر هذا الأداء مرة أخرى في عام ٢٠٠٤ .

مع تزايد جاذبية سيارات تويوتا التي تحظى بحب الجماهير الآن ، فإن الشركة قد كانت ولا تزال تنفق بسخاء على تهجين تكنولوجيا سياراتها . سيارة تويوتا Prius ، إحدى السيارات المجهزة المتاحة تجارياً الآن في U.S. تستخدم محرك بنزين ، وموتور كهربائي لزيادة كفاءة الوقود . تتضمن Prius في جيلها الثاني الكثير من التحسينات في محركها الذي يرتفع مستوى أدائه دون تضحية بالاقتصاد في استهلاك الوقود . قد بدأ قسم Lexus تويوتا لضم محركات مجهزة إلى خط إنتاج 330 RX لمرفق الرياضة المتقاطع مع المركبات أيضاً .

تريد تويوتا أيضاً من المستهلكين أن يشتروا سياراتها بسبب منظرها المتميز والأنيق . تتنافس استوديوهات الشركة في جنوب كاليفورنيا ، فرنسا ، واليابان ، كل منها مع الآخر لدفع ميزة التصميم الرائدة بحيث سوف يكون مستقبل سيارات تويوتا معروفاً بمنظرها المميز ، وأيضاً بجودتها التقليدية . تنظم تويوتا أيضاً أنشطتها التصميمية بصورة مختلفة عن منافسيها . في تويوتا يعمل المصممون ، المهندسون ، مخططو الإنتاج ، والموردون معاً ، كما هو متوقع لإجراء جلسات عصف ذهني وتطوير أفكار جديدة . يتحدث المهندسون حول إمكانية تصنيع مفهوم التصميم ، بينما يقيم مخططو

الإنتاج إذا ما كان التصميم الجديد سوف يباع . الموردون بدورهم يوفرّون التوجيه حول كيفية استخدام الأجزاء والمكونات الحالية بصورة أفضل لتخفيض التكاليف . تساعد هذه العملية تويوتا على تخفيض الوقت اللازم لتوصيل مفهوم السيارة الجديدة إلى السوق . الكثير من نماذج تويوتا تصمم وتنتج في خلال سنتين ، مقارنة بثلاث سنوات في باقي شركات الصناعة .

على سبيل المثال ، يتعلم الأفراد في المصانع كيف يستخدمون أدواتهم بطريقة أفضل ، كيف يجهزون المعدات بسرعة أكبر ، ومتى يجرون صيانة المعدات لتفادي التوقفات المفاجئية . هذا هو السبب في أن الخبرة التقنية (سر الصناعة) والبصيرة التي يقدمها العاملون يمكن أن تصبح أصولاً مخبأة ذات قيمة . على سبيل المثال ، التقنيون ، أو العاملون في مصنع أو معمل ، غالباً ، يعرفون جيداً أقصر الطرق التي توصلهم بسرعة إلى أداء مهامهم مع درجة كفاءة أكثر ارتفاعاً من المعينين الجدد أو الخارجين عن دائرة عملهم . أيضاً ، الأفراد ذوو مدة الخبرة الطويلة يعرفون متى يكون النشاط أو العملية التشغيلية تسير على ما يرام ، ولذلك يمكنهم اكتشاف مشكلات الجودة قبل أن تحدث . يتفادى هذا المصدر من المعرفة أخطاء باهظة التكاليف عند تصميم أو تطبيق أساليب جديدة . على نفس المستوى من الأهمية ، هذا المستوى من المعرفة من الصعب على المنافسين أن يقلدوه ، ومن ثم ، يوفر مصدراً مهماً للميزة التنافسية .

من بين من سبقوا إلى دراسة هذه الظاهرة ، كانوا المهندسين في قاعدة للقوات الجوية في أوهيو Ohio . عندما درسوا المتعاقدين لبناء طائرات لقوات U.S. الجوية ، لاحظوا أن وقت العمل اللازم لتجميع طائرة من نوع معين يتجه إلى الهبوط عندما كان يتم إنتاج المزيد والمزيد من الطائرات من نفس النوع . في الواقع ، تم اكتشاف علاقة منتظمة . عدد ساعات

العمل المباشرة المستخدمة في تجميع كل طائرة تميل إلى الانخفاض بنسبة ٢٠ في المائة مع كل مضاعفة للحجم المتراكم . لذلك ، إذا كانت ٣.٠٠٠ ساعة عمل مباشر مطلوبة لإنتاج الوحدة الأولى من نموذج معين من الطائرات ، فقط ٢.٤٠٠ ساعة عمل كانت مطلوبة لإنتاج الثانية (٠.٨٠ × ٣.٠٠٠) . وعدد الساعات المطلوبة للثالثة (٠.٨٠ × ٣.٠٠٠ × ٠.٨٠) ، وهكذا . نسب المراقبون هذا الانخفاض إلى التعلم من جانب العاملين المشاركين في العمل . وبالمثل ، قد لوحظ الانخفاض في سلسلة عريضة من شركات التصنيع والهيئات الخدمية .

إعادة تصميم المنتج . عندما يصبح مهندسو الشركة أكثر دراية بالطريقة التي يصنع بها المنتج ، فإنهم غالباً يستطيعون إعادة تصميم المكونات التي تسبب مشكلات فيما بعد في خط التجميع ، يخفضون عدد المكونات اللازمة لتصنيع المنتج ، وإحلال مواد أفضل . هذه الخبرات لا تغير فقط تكاليف التصنيع ، ولكنها تساعد على تحسين جودة المنتج أيضاً . على سبيل المثال ، الشركات اليابانية الكبيرة المنتجة للسلع الإلكترونية الاستهلاكية مثل : Sony , Hitachi , Matsushita , Sharp and Toshiba ، قد انخرطت بنجاح في برامج مستمرة لإعادة تصميم كل جيل جديد من الإلكترونيات الاستهلاكية (على سبيل المثال ، التليفزيونات ، والأجهزة المنزلية) ، لاستخدام مكونات أقل ولكنها أفضل . وبالمثل ، المهندسين في Texas Instruments ، الذين قد عملوا على تصميم وتطوير شرائح أكثر تقدماً لتليفونات الخلية على مدى عقدين من الزمن ، قد كانوا قادرين على تقليص عدد الشرائح المطلوبة لتقوية التليفون من أكثر من ١٦ شريحة إلى واحدة فقط . الآن ، تدخل شركات : Motorola , Nokia , Sony , Samsung ، في سباق كل منها مع الأخرى لتصميم تليفونات لاسلكية أكثر طلاقة في

الأداء الوظيفي بصورة مستمرة ، والتي تستخدم شرائح متناهية الصغر إلى حد بعيد لكي تنقل وتستقبل إشارات من كل نوع . تضم نفس هذه التليفونات كاميرا رقمية ، أجهزة عزف MP3 ، وأوجه أخرى لإثراء الوظيفة الشاملة للتليفون اللاسلكي . وبالمثل ، مصممو أجهزة مباريات الفيديو (على سبيل المثال : Sony and Nintendo) يبتكرون أجهزة أكثر طلاقة لا تستخدم فقط شرائح أكثر قوة ، ولكنها قادرة على أداء الكثير من المهام أكثر من تلك التي كانت في الأجيال السابقة .

تحسين العملية . أيضاً الخبرة المتزايدة تساعد المهندسين على تحسين العملية التي يصنع بها المنتج من خلال وسائل مثل تدفق العمل ، وتغيير تصميم المعدات . يستطيع التحسين المستمر في هذه المجالات بمضي الوقت ، ليس فقط تخفيض تكاليف التصنيع ، ولكن أيضاً إثراء جودة واعتمادية المنتج . على سبيل المثال ، تقود Intel الطريق إلى تطوير شبه الموصلات متناهية الصغر حتى إلى حد بعيد ، وشرائح أخرى من خلال جهود مكثفة لتحسين العملية . تنفق Intel البلايين على معدات وتكنولوجيات عملية صنع الشرائح جديدة لتخفيض تكاليف ، وجعلها أكثر قوة . عملية مبادرات التحسين انطلاقاً من أصحاب الخبرات الطويلة زمنياً مهمة أيضاً في صناعات الطاقة . على سبيل المثال ، شركات اكتشاف وإنتاج النفط ، تستخدم الآن أساليب متقدمة تدعمها برامج Software تخيلية مسجلة للتعرف على مواقع آبار بترولية واعدة بصورة أكبر . عندما تكتشف هذه الآبار ، تستطيع شركات النفط تحسين كفاءة أو فعالية حقل معين وذلك بحقن مواد لإحداث شروخ في الأرض لجعل النفط أكثر مرونة . هذه الخطوات تدعم إنتاجية تحديد الموقع وإنتاج المزيد من النفط .

العلاقات المتداخلة

يمكن أن تأتي الميزة التنافسية أيضاً من العلاقات المتداخلة مع دوائر أعمال أخرى في نفس الشركة والتي تدار بمزيد من العناية والحرص . تمكن العلاقات المتداخلة دوائر أعمال الشركة من نقل الموارد والمشاركة في الأنشطة كل منها مع الأخرى . سوف نناقش هذه الميكانزمات بمزيد من التفصيل في فصول لاحقة . دعنا الآن نفحص بإيجاز المزايا الجوهرية التي يمكن أن توفرها اثنتان من الميكانزمات التاليتين .

نقل الموارد . إذا كانت إحدى الدوائر الداخلية تمتلك مورداً ذات قيمة لدائرة أخرى ، حينئذ نقل الموارد عبر الدائرتين يمكن أن يوفر ميزة تنافسية ذات قيمة محتملة . الكثير من أنواع الموارد المختلفة من المحتمل ترسيحها لمثل هذا النقل : النقدية ، الأفراد ، المعلومات ، وأشكال أخرى من المعرفة أو الخبرة بصفة خاصة .

لتوضيح قيمة نقل الخبرة بين دوائر الأعمال الداخلية ، لندرس العلاقات المتداخلة بين دوائر الأعمال الداخلية في شركة بيبسي كولا . الأفراد في مشروباتها الخفيفة ، ودوائر المشروبات الأخرى أصحاب مهارات عالية في أنشطة مثل بحوث السوق ، تقسيم السوق ، الترويج للمستهلك ، وإعلانات TV . هذه المهارات ذات قيمة ويمكن نقلها إلى وحدة الأغذية السريعة بالشركة Frito – Lay . تستطيع Frito – Lay بدورها تطبيق هذه المهارات على دائرة عملها لخلق مفاهيم منتج جديد أو الدخول في أسواق جديدة . بعملية تحويل الخبرة من دوائر عمل المشروبات الخفيفة ، إلى وحدة الأغذية السريعة ، تتمتع وحدة الأغذية السريعة بميزة غير متاحة للشركات المنافسة التي تفتقر إلى هذا النوع من العلاقة المتداخلة .

المشاركة في النشاط . تستطيع دائرة عمل أو اثنتين المشاركة في نشاط ما عام، ومن ثم ، التخلص من التكرار غير الضروري وتكاليف النشاط المرتفعة . تسمح المشاركة بتشغيل أنشطة مضيعة للقيمة على نطاق واسع وأكثر كفاءة مما يكون عليه الوضع مع دائرة عمل بمفردها تعمل لحسابها فقط . في الواقع ، المشاركة في مورد حساس يمكن الشركة من استغلال تخفيضات تكاليف محتملة بمبالغ كبيرة بين عدد من دوائر الأعمال الداخلية ، أو لإثراء وتعميق المهارات اللازمة للتنافس . الشركات الكبيرة والمتنوعة مع مراكز سوق مستقرة في صناعات مختلفة متنوعة أو تقسيمات سوق تنقسم في الأنشطة بطرق متعددة لخلق ميزة تنافسية . على سبيل المثال ، تستخدم معظم دوائر الأعمال الداخلية في شركة بيبسي إعلانات TV بكثافة . بالتجميع التراكمي لجهودها الإعلانية ، يمكنها الربط بين المنتجات المتعددة داخل الرسالة الواحدة ، مع تحقيق خصم كمية على شراء وقت TV ، واكتساب قوة تفاوضية مع شركات وسائل الإعلام . وبالمثل ، المركز التنافسي الشامل لشركة 3M بين عدد من دوائر الأعمال المختلفة . الشرائط، منتجات تشطيب بناء السيارة ، ورق الصنفرة ، والدهانات المتخصصة . يدعم بقوة عندما تستطيع الشركة أن تشارك مهاراتها في R&D وأيضاً التسويق عالية الكفاءة لتسريع تجديد المنتج وتخفيض تكلفتها . عن طريق التجميع التراكمي للمعرفة والمهارات من دوائر أعمالها المختلفة تستطيع 3M تحقيق تكتل مهم من المهارات للتحري عن الفرص الجديدة للتجديد والابتكار .

تقييم الميزة التنافسية

Assessing Competitive Advantage

بصفة عامة ، عدد قليل من الأنشطة المضيفة للقيمة مؤهلة للميزات السابق ذكرها . الشركات التي تعتزم الدخول إلى الصناعة ، عليها حينئذ أن تفحص بدقة كل نشاط مضيف للقيمة من الشركات القائمة ، لتحديد أين توجد الفرص لاستغلال أي حالة ضعف ممكنة أو خطأ غير مقصود . في هذا القسم نقدم بعض الاعتبارات والإرشادات لتقييم حالات قوة الشركة ومصادر الميزة التنافسية المحتملة .

مزايا المتحرك الأول

عملياً ، فقط عدد قليل من أنشطة سلسلة القيمة مؤهلة بصفة عامة لمزايا المتحرك الأول (انظر الشكل ٣ - ١١) . على سبيل المثال ، في معظم الصناعات ، فقط أنشطة التشغيل هي التي يمكنها اشتقاق الكثير من المزايا من حماية براءة الاختراع ، حيث مثل هذه الحماية تطبق عادة على تصميم المنتج ، معادلة تصنيع المنتج أو عمليات التصنيع . ومع ذلك ، لا تمنع براءات الاختراع المنافسين من محاولة عمل شيء مختلف . بصفة خاصة ، في عمليات التصنيع . قد تكون الشركات المنافسة أو الداخلين الجدد قادرين على إحلال عملية جديدة أو مختلفة بالنسبة لتلك الخاصة ببراءة الاختراع . على سبيل المثال ، قد تكون إحدى الشركات قادرة على تسجيل براءة اختراع اكتشافها يمثل عملية إنتاج جديدة لتحسين جودة دوائها المتكاملة . ولكن هذه البراءة لا تمنع شركة أخرى من اكتشاف واستغلال طريقة جديدة تماماً لتصميم طريقة مختلفة تماماً لتحسين إنتاج الشريحة المتناهية الصغر .

غالباً، تسعى الشركات في صناعات الأجهزة الإلكترونية ، الآلات ، والأدوية إلى تطوير منتجاتها ، عملياتها ، وطرقها للتغلب على البراءات التي لدى منافسيها . ومن ثم ، بالنسبة للأغلبية الساحقة من المنتجات ، لا تقدم البراءات حماية كاملة من التقليد . وبالمثل ، من المحتمل أن الترخيص الحكومي يكون مطلوباً لأداء فقط القليل من سلسلة إضافة القيمة . يوجد داخل هذه الفئة أنشطة الإمداد والتمويل إلى الخارج (على سبيل المثال ، محطة راديو أو مشغل تليفون الخلية يحتاج إلى ترخيص لنقل الإشارات اللاسلكية) ، الخدمات (غالباً تحتاج المطاعم إلى ترخيص لتشغيل وبيع الأغذية) ، وعمليات التشغيل (تحتاج شركة التخلص من المخلفات إلى ترخيص لتشغيل نفايات المخلفات السامة) . وبنفس الطريقة ، الحصول على الملكية الفكرية التي تمكن الشركة من ترخيص أفكارها ومنتجاتها إلى شركات أخرى ، سوف تطبق بصفة عامة على عدد قليل من الأنشطة في سلسلة القيمة مثل عمليات التشغيل وتطوير المنتج . لذلك ، الأكثر احتمالاً ، هذه هي الأنشطة التي تفيد من ميزة المتحرك الأول .

تحمل مزايا المتحرك الأول في داخلها مجموعة ذاتية من العيوب . على سبيل المثال ، التغيرات في التكنولوجيا أو أنماط الشراء يمكن أن تضع عقبة أمام ميزة المتحرك مبكراً . في بداية عقد الثمانينات (١٩٨٠) اكتسبت الآلات والمصانع متناهيّة الصغر ميزة من حالات التقدم التقني الأحدث في تكنولوجيا صهر أو سبك الصلب ، والتي جعلت عمليات شركات الصلب المتكاملة الأكبر متقدمة . مزايا المتحرك الأول تتلاشى بسرعة في الصناعات عالية التكنولوجيا ، حيث إيقاع الابتكار السريع في المنتج والعملية، تجعل استدامة القائد المبكر صعباً . تستطيع الشركات أن تستخدم مجموعة متنوعة من التكنولوجيات والطرق المختلفة لتصنيع أشباه

الموصلات ، تليفونات الخلية ، أجهزة MP3 العازفة ، والتليفزيونات ذات الشاشة المسطحة ، التي تتفوق على براءات الاختراع ، التي تحتفظ بها الشركات الأخرى . لذلك ، المتحرك الأول ، الذي يستثمر مبالغ طائلة ليصل إلى براءة اختراع منتج أو عملية ، قد يجد نفسه وقد حاصرته شركة أخرى تتبنى استراتيجية " التابع الأسرع " التي تركز على التحسين طبقاً لتصميم المنتج القائم أو الجديد .

الشكل ٣ - ١١

الأنشطة المستفيدة كثيراً من مزايا المتحرك الأول

الأنشطة المدعمة					البنية التحتية
	إدارة الموارد البشرية	تعيين أفراد مبتكرين	السمعة		
	تطوير التكنولوجيا	حماية براءة الاختراع ، الترخيص ، تصميقات مبتكرة	التسويق المبتكر		
	الشراء	سهولة الحصول على التوريد			
	الأنشطة الأولية	عمليات تشغيل مملوكة حماية براءات الاختراع الترخيص	الموقع سهولة الحصول على قناة توزيع السمعة	السمعة ، الترخيص	
الإمداد والتموين إلى الداخل					عمليات التشغيل
الإمداد والتموين إلى الخارج					الترخيص
التسويق / المبيعات					الخدمة

على سبيل المثال ، طورت Apple جهاز العزف الموسيقي الرقمي iPod الذي أصبح يمثل نجاحاً لافتاً في أعوام ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥ . ومع ذلك ، تصمم Sony and Microsoft النسخ الخاصة بهما من الجهاز العازف

الرقمي " النمنم " ، الذي قد يعطي Apple's iPod منافسة خطيرة . إذا استطاعت Sony تصميم جهاز عازف موسيقي رقمي أكثر صقلًا وأسهل استخداماً ، قد يثبت أن ميزة المتحرك الأول في مبادرة Apple مجرد وهم . وبالمثل ، شركة الاتصالات Netscape نشرت مفهوم متصفح web والذي يطلق عليه browser وجعلته جماهيرياً مع المتصفح الخاص بها في عام ١٩٩٥ لمساعدة الأفراد على زيارة الموقع . نعم ، لم يوفر ابتكار Netscape للشركة ميزة تنافسية طويلة . خلال سنوات قليلة ، أصبح ابتكار مايكروسوفت Explorer سريعاً المتصفح المهيمن لأن مايكروسوفت ضمت آليتها مع نظام تشغيل النوافذ المستقر جيداً . كانت مايكروسوفت قادرة على استخدام قوة العلاقات المتداخلة المتينة مع دوائر أعمالها المختلفة لتلغي فاعلية ميزة Netscape . في صناعة التجزئة الأكثر اتساعاً ، المتاجر الكبيرة مثل Sears Roebuck and J.C.Penny ، قدمت كمفهوم مبتكر تشكيلة واسعة من السلع بتكاليف معقولة إلى المستهلكين . ومع ذلك ، متاجر Wall – Mart ، وداخلون آخرون جدد هدموا بعنف مزايا المتحرك الأول ذي المتاجر الأكبر والأكثر تنوعاً بتطوير نظم جديدة لمراقبة المخزون والتزويد عند الحاجة ، والتي مكنت هذه الشركات من تخفيض تكاليف التشغيل تخفيضاً جذرياً . على مدى السنوات العشر الماضية اضطرت J.C.Penny إلى إعادة تجديد وإعادة تأهيل مزيجها السلعي بتكاليف باهظة في المال والوقت لكي تستعيد عملاءها الذين ذهبوا إلى الداخلين الجدد . أجبرت Penny على غلق متاجرها الأصغر ، وأن تطور نظام مخزونها ، ونظام متابعة أوامر تزويد الأرفف لتخفيض تكاليفها . لكي تعدل مسارها المتدهور منذ فترة طويلة ، اندمجت Sears Roebuck مع Kmart Holdings ، في نوفمبر ٢٠٠٤ لتصل إلى الكتلة الحساسة اللازمة

للمنافسة مع Wall - Mart وأيضاً Target . سوف يبدأ الكيان الموحد المشاركة في السلع ، وتقاطع البيع بين منتجات كل منهما للأخرى (بمعنى أن تجد على أرفف الشركة الأولى منتجات الشركة الثانية ، والعكس صحيح أيضاً) . أيضاً ، يسعى المنافسون الأكثر شراسة إلى الاندماج لكي تكون في وضع تنافسي أفضل في تلك الدائرة من تجارة التجزئة التي تتسم بالتنافس القاتل . بعض الشركات المتنافسة مثل : Montgomery Ward and Ames Stores أجبرت في النهاية على الخروج من هذه الدائرة للأعمال ، لأنها لم تستطع أن تتكيف بسهولة مع بيئة تجارة التجزئة المتغيرة .

مزايا النطاق (الحجم) والخبرة

للتمتع بميزة لافتة من النطاق أو الخبرة يجب أن يلبي النشاط بصفة عامة أربعة متطلبات كما تظهر في الشكل ٣ - ١٢ : يجب أن يكون مركزياً ، يجب أن يكون سريع التأثير بالنطاق أو الخبرة ، يجب أن يطبق على وجه صحيح ، يجب تسجيل المزايا الناتجة .

التمركز . تشغيل الأنشطة على أساس لا مركزي ، تجزئة متناثرة ، لا يمكن أن يحقق كمية مهمة لافتة ، حيث أنه يفتقر غالباً إلى اقتصاديات الحجم . أيضاً ، سوف يكون من النادر أن الأنشطة اللامركزية تحقق خبرة ذات قيمة (منحى الخبرة) ، لأن مثل هذه المزايا تأتي من تكرار نشاط ما بواسطة نفس المجموعة من العاملين ، وعلى مدى دورات كثيرة متكررة . ومن ثم ، فإن تمركز الأنشطة بصفة عامة مطلب مسبق قبل أن تجني الشركات مزايا اقتصاديات الحجم وجهود الخبرة المتراكمة . في الأنشطة التصنيعية ، على

سبيل المثال ، عادة يعني التمرکز دمج الأنشطة من مصانع صغيرة كثيرة في مصنع واحد كبير .

سرعة التأثير بالنطاق أو الخبرة . لأن اقتصاديات الحجم تشتق من مثل هذه الخصائص مثل التخصص ، انتشار التكاليف الثابتة ، خصم الكمية ، فإن الأنشطة التي توفر الفرصة لهذه العمليات لكي تحدث ، تكون بصفة خاصة حساسة لميزة الإنتاج على نطاق واسع . عملياً ، تختلف الأنشطة المضيفة لتقيمة بصورة كبيرة في توفير مثل هذه الفرصة . على سبيل المثال ، يوفر إنتاج سلعة معيارية فرصة جوهرية لحدوث هذه العمليات ، ومن ثم ، تدعيم اقتصاديات الحجم . على الجانب الآخر ، إنتاج السلع طبقاً لمواصفات العميل ، بصفة عامة يقدم القليل من هذه الفرص ، على الرغم من أن التطورات الحديثة في التكنولوجيات الجديدة قد تخفف كثيراً من هذا القيد . نتيجة لذلك ، معظم السلع المنتجة طبقاً لمواصفات العميل أقل حساسية لمزايا النطاق (الحجم) .

أحد العوامل الذي يعقد تقييم حساسية النطاق يتمثل في التباين في مزايا النطاق ، الذي يحدث عندما يزداد نطاق نشاط ما . على سبيل المثال ، لندرس معظم أنواع أنشطة التصنيع . إنها بطبيعتها تميل ذاتياً إلى اقتصاديات الحجم إلى الحد الذي لا يتجاوز فيه النطاق نقطة معينة . ومع ذلك ، فيما وراء هذه النقطة تتقهقر اقتصاديات الحجم إلى الوراء (ما طار طير وارتفع إلى كما طار وقع) . يعني هذا ، المزيد من التوسع في النطاق (الحجم) يؤدي إلى زيادة في الإنتاج ، لا يقابلها تخفيض في تكلفة الوحدة . يشير الحرف (أ) في الشكل ٣ . ٧ إلى هذه النقطة . تتقهقر اقتصاديات الحجم يحدث أحياناً عندما يصبح نطاق النشاط كبيراً جداً ، لأن العاملين المشاركين في النشاط يصبحون في حالة ملل واستياء ، حيث

وظائفهم تصبح أكثر تخصصاً ، ويشعرون بتزايد مشكلات الاتصال عندما تزداد أعدادهم . يشكك الكثير من المراقبين أن GM كانت تعاني بكثافة من هذه المشكلات في الماضي القريب . من المحتمل أيضاً أن يكون سبباً جوهرياً وراء بحث GM عن الطرق اللازمة لتخفيض كمية تصنيع الأجزاء التي تؤديها داخلياً .

شكل ٣ - ١٢	
متطلبات تحقيق ميزة النطاق والخبرة	
■ التمرکز	- يجب أن يكون النشاط مركزياً
■ الحساسية	- سرعة النشاط في التأثير بالنطاق أو الخبرة
■ التطبيق	- يجب أن يطبق النشاط على وجه صحيح
■ التسجيل	- يجب أن تكون مزايا النطاق والخبرة مسجلة

لأنه فيما وراء بعض النقاط الزيادة في النطاق (الحجم) غالباً ترفع بدلاً من أن تخفض تكلفة الوحدة . المزايا التي تستطيع الشركات تحقيقها من زيادة الحجم محدودة . ومع ذلك ، بالنسبة لكثير من الأنشطة لا يتم الوصول إلى هذه النقطة ما لم يتحقق حجم مخرجات ضخم . لذلك ، الشركات الكبيرة المستقرة غالباً تستطيع اشتقاق بعض مزايا الحجم على حساب المنافسين الصغار في أداء على الأقل عدد قليل من أنشطة سلسلة القيمة .

دعنا الآن ندرس حساسية الأنشطة لمزايا الخبرة . تحدثت العمليات التي من المحتمل أن تكون أكثر استفادة من الميزة القائمة على الخبرة ، في حالة وجود تعلم للعاملين ملحوظ ، إعادة تصميم للمنتجات ، وتحسين العملية . تحدثت هذه الأنشطة بصورة متكررة داخل الشركة ومن الصعب على المنافسين أو الخارجيين أن يتعلموها . على سبيل المثال ، تصنيع منتج معياري ، الذي يستخدم عملية إنتاج عالية التطور ، ومتناغمة بصورة جيدة

، توفر فرصة عظيمة من هذا النوع ، ومن ثم تكون العملية حساسة تماماً لميزة الخبرة . على النقيض من هذا ، تقليدياً ، إنتاج سلع طبقاً لمواصفات العميل توفر شيئاً ما أقل من أن يكون فرصة لمزايا الخبرة ، حيث يكون على العاملين استخدام مجموعة مختلفة من الأدوات والطرق لكل سلعة . ومع ذلك ، حتى السلع والخدمات المنتجة طبقاً لمواصفات العميل تميل بذاتها إلى المزايا القائمة على الخبرة لأن التكنولوجيا الجديدة خفضت الوقت والمجهود المطلوبين للتحويل بين تقديمات السلع أو الخدمات . لندرس ، على سبيل المثال ، حالات التقدم الضخمة التي حدثت في جراحات العين القائمة على أشعة الليزر ، والتي تستخدم أحدث تقنيات العصر من آلات وأساليب تتطلب مستويات عالية جداً من المهارة والمعرفة . كل مريض يتلقى العلاج يمثل وظيفة طبقاً لمواصفات العميل (إذا جاز التعبير) ولكن الطبيب يعمق خبرته (وميزته التنافسية) مع كل مريض جديد .

التطبيق الفعال . على الرغم من أن الحجم والخبرة يزودان الشركات بالفرص لتطوير الميزة التنافسية ، فإن مثل هذه المزايا لا تأتي تلقائياً . يجب أن يعمل المديرون بجد واجتهاد لتحقيقها من خلال التطبيق الفعال للأنشطة . فشل GM في التحقق من مزايا الحجم والخبرة على الرغم من مكانتها كقائد على مستوى العالم في صناعة السيارات جاء جزئياً نتيجة مشكلات تطبيق خطيرة على مدى فترة زمنية طويلة .

ملكية المزايا : تستطيع الشركات المنافسة اشتقاق الميزة التنافسية من الحجم والخبرة ، فقط عندما تحتفظ بسهولة الوصول إلى المزايا الناتجة المسجلة كملكية . لسوء الحظ ، غالباً ، يستطيع المنافسون تقليد أو تطوير ما يحل محل مثل هذه المزايا ، ولذلك يقتلون من شأن مزايا الداخلون مبكراً . للتوضيح ، نأخذ في اعتبارنا التطوير الذي أحدثته بيتزا هت في بنود قائمة

أطعمتها . تركّز بيتزا هت هذا النشاط لتشغيله على نطاق واسع أكبر من المنافسين الصغار . ومع ذلك ، يستطيع المنافسون بسهولة نسخ أو تقليد بنود القائمة الجديدة بمجرد أن تقدمها بيتزا هت . لأن بيتزا هت ليس لديها سهولة تسجيل الملكية لقوائم وجباتها المبتكرة ، فإنها تجني القليل كميزة تنافسية من تشغيل نشاط تطوير قائمتها على نطاق (حجم) واسع .

الموقف إلى حد ما مختلف مع بيتزا هت عند شرائها وقت TV للإعلان . بصفة خاصة تداخل العلاقات حيث تستطيع بيتزا هت مشاركة أخواتها في دوائر الأعمال KFC وأيضاً TacoBell مكنتها من التمتع بخصومات ضخمة على مشترياتها من وسائل الإعلام . هذه الميزة أكثر وضوحاً للملكية لأن المنافسين الأصغر لا يمكن أن يستولوا على الخصومات التي حصلت عليها بيتزا هت أو ينسخوها لحسابهم . عن طريق العلاقات المتداخلة في داخل شركة بيتزا هت ، تستطيع الشركة أن تتمتع بميزة نطاق (حجم) مهمة على حساب المتنافسين الأصغر في هذا المجال .

نمو الانترنت والميزة التنافسية

The Growth of the Internet and Competitive Advantage

الصعود الخطير جداً للانترنت كقناة جوهرية للبيع والتسويق سوف تعيد تحديد أساس استراتيجيات الكثير من الشركات للوصول إلى عملائها تقريباً في كل الصناعات . أصبح من الواضح أن تطبيقات التجارة الإلكترونية القائمة على الانترنت سوف تستمر في التوسع عبر الصناعات والأسواق . قد سمحت الانترنت الآن للشركة في كل صناعة أن تقدم خدمة متزامنة للعملاء ، ومكنت الشركات لكي تصبح أكثر قرباً إليهم . نظم أوامر الشراء

والتسديدات online من الأمور المألوفة إلى حد كبير . تمارس الآن على نطاق واسع إدارة الموردين ومستويات الرقابة على المخزون online عبر سلسلة نامية من الصناعات أيضاً . لذلك ، يوجد إحساس بقوة الانترنت في ثلاثة أبعاد محورية للميزة التنافسية .

ضغط سلسلة القيمة

منذ البداية فصاعداً تمكن الانترنت الشركات من إقامة روابط مباشرة تقريباً مع كل فرد في كل مكان ، وتسليم المنتجات والخدمات بتكاليف منخفضة جداً . التحدي الكبير الذي فرضته الانترنت على دوائر الأعمال داخل المباني الأسمنتية ومواد البناء الأخرى ، إنها تمكن الشركات المبتكرة التي تطفو فجأة من التغلب على الحواجز القائمة للدخول في كثير من الصناعات . باستخدام الانترنت تكتشف كثير من الصناعات (على سبيل المثال : Amazon.com , Overstock.com , Vehix.com , Di-tech.com) إنها تستطيع إقامة روابط مباشرة بعملائها ومورديها تجري من خلال تعاملات ذات استجابة وقتية real – time bases . تمكن الانترنت أيضاً من تخطي الكثير من قنوات التوزيع القائمة (مثل تجار الجملة ، إعادة البيع للوسطاء الذين يضيفون قيمة ، أو حتى تجار التجزئة) للوصول إلى العملاء مباشرة . يمكن هذا بعض الشركات من تمرير ما يتم توفير تكاليف غير قليلة إلى العملاء مباشرة (مثلاً موقع السفر : hotels.com) أو موقع السيارات التي تمكن العملاء من الاختيار المسبق لنوع ونموذج السيارة التي يريدونها ، الخيارات المطروحة أمامهم عند الشراء ، أو حتى التجار في منطقة كل منهم الجغرافية الذي يحتمل أن يقدم أرخص الأسعار . لذلك ، تخدم الانترنت الآن باعتبارها " بيت مزاد على " على مساحة متناهية الحجم ، حيث تجبر

الشركات على أن تتنافس كل منها مع الأخرى ، حول الكثير من خصائص السعر والمنتج . من المحتمل أن النتيجة سوف تكون ضغط أوضاع سلسلة القيمة الحالية التي توجد في كثير من الصناعات اليوم ، حيث تجد الشركات طرقاً جديدة لكي تضغط التكاليف الخارجة من النظام .

تسخر الانترنت نفسها للتعلم من حاجات العملاء وضبطها في استجابة وقتية ومباشرة . تصبح الآن دورات التعلم وتطوير السلعة أو الخدمة نتيجة لذلك أقصر كثيراً . يجبر هذا التطور الجديد الشركات على أن تصبح أكثر سرعة في كيفية جمع المعلومات ، تحليلها ، استخدامها وبثها داخل أرجاء المنظمة جميعها . سوف تصبح السرعة في تشغيل وتركيب المعلومات لاكتشاف اتجاهات السوق الجديدة وحاجات العملاء المنبثقة نوعاً جديداً من الإمكانيات التي يجب أن تتعلمها الشركات . الشركات الأسرع في التعلم والأكثر استعداداً للتجريب مع تقديمات السلع والخدمات الجديدة ، سوف تصبح الأكثر قدرة على التنافس عبر الانترنت . عندما تكون الشركة أكثر سرعة في التعلم ، سوف تكون الأكثر سرعة أيضاً في خلق السلع والخدمات الجديدة استجابة لعملاء الانترنت . يمكن هذا بدوره الشركة في الاستحواذ على قاعدة متنامية من العملاء ، وبذلك يسمح لها بأن تتعلم المزيد من أماكن السوق^(١١) .

المنتج الثانوي الكبير لنمو الانترنت يتمثل في أنه يمكن لبعض الشركات الآن أن تخدم عملاءها عبر الكمبيوتر كما هو الحال مع شخص المبيعات الفعلي في الميدان . يمكن لصفحات مواقع web التي تزود العملاء بمجموعة كاملة ومتكاملة من المعلومات حول السلع ، الخدمات والتسعير أن تؤدي الكثير من المهام التي كانت مرتبطة تقليدياً بالبيع الشخصي . لذلك ، حتى الفكرة الأساسية التي تركز على كيفية البيع للعميل سوف تتعرض الآن

للكثير من إعادة الاختبار والتمحيص . على سبيل المثال ، مواقع web الخاصة بشركات خدمات التمويل (مثل : استثمارات TD Waterhouse ، Fidelity) يزود العملاء بالأساس والأدوات التي تجعلهم أكثر قوة على فهم التخطيط المالي ، وإجراء التعاملات المالية بأنفسهم . في صناعة الموتوسيكلات يمكن موقع web والذي عنوانه Harley-Davidson من اختيار نوع الموتوسكل الذي يتفق بصورة أفضل مع حاجاتهم . يقدم هذا الموقع أيضاً عدداً كبيراً من المعلومات الكاملة حول المنتجات الإضافية للموتوسكل وكيفية صيانه .

بناء سلسلة توريد ممتدة قائمة على الانترنت

تمكن الانترنت الشركات أيضاً من العمل أكثر قرباً من الموردين لدى منبع سلسلة التوريد . تمثل صناعات السيارات ، الفضاء ، وشبه الموصلات ، حيث يستخدم المنتجون الكبار الانترنت (على سبيل المثال ، جنرال موتورز ، بوينج ، آلات تكساس) للعمل مع الموردين الأساسيين لتصميم منتجات جديدة ، اختيار تكنولوجيات جديدة بصورة مشتركة . على سبيل المثال ، أجزاء جديدة للسيارة تبتكر لدى أحد الموردين . تقدم بعد ذلك المواصفات التقنية للتصميم وبيانات أخرى إلكترونياً إلى الشركة المنتجة للسيارات من خلال شبكات الانترنت التعاونية داخلياً وخارجياً ، والتي تمنع الشركات المنافسة من التجسس على مثل هذه الابتكارات . تستخدم شركة السيارات حينئذ بيانات المورد لاختبار المكونات بطرق محاكاة متعددة مع النماذج المختلفة للسيارات ، وظروف مختلفة لقيادة السيارات . تعود ثمانية هذه النتائج من التجارب والاختبارات إلى المورد لإجراء المزيد من التحسينات . هذه الجهود المتراكمة من استخدام الانترنت لخلق مثل هذه السلسلة الممتدة

من التوريد تقطع بدون شك جزءاً كبيراً من الوقت والموارد اللازمة لابتكار تصميمات الجيل التالي " الممتد " . يعني تنظيم وإدارة هذه الأنشطة القائمة على الانترنت أن الموردين ، الشركات والعملاء يجب أن يكونوا قادرين على تبادل المعلومات ، الرؤى ، والأفكار . تجربة لخلق منتجات وخدمات جديدة بسرعة . سابقاً ، كان تصميم وإنتاج خط جديد من السيارات لشركة جنرال موتورز أو أي شركة U.S. أخرى يتطلب ما يزيد على خمس سنوات . الآن ، يخفض منتجوا السيارات دورة التطوير إلى أقل من ٢٠ شهراً باستخدام معلومات وتكنولوجيات تصنيع جديدة عبر الانترنت . تستخدم GM الانترنت لربط شبكة واسعة من الموردين والمهندسين على مستوى العالم لاختبار مفاهيم تصميم جديدة قبل أن تخرج سيارة واحدة إلى السوق . تمكن سلاسل التوريد " الممتدة " ، بعيدة المدي الشركات من التعاون بفعالية أكبر كل منها مع الأخريات لإحداث تخفيضات ملحوظة ، في وقت وتكاليف التطوير . عندما تتسع سلاسل التوريد في القوة والنقاط ، سوف تتسع معها حاجة الشركات إلى كيفية تنظيم معرفتها وأنشطتها الأخرى المنشئة للقيمة مع الموردين والعملاء .

الديناميات التنافسية والانترنت

يمكن القول ، بأن الانترنت سوف تحمل تقريباً كل شركة في كل صناعة على إعادة تفكيرها في علاقاتها مع الموزعين ، تجار التجزئة ، والمستهلك النهائي . وحيث تصبح الانترنت أكثر تغلغلاً في كل صناعة ، فإن الشركات الأكثر تجديداً سوف تقتنص المبادرة في إعادة تحديد ما يمكن أن يتوقعه العملاء ، في ضوء القيمة ، التسعير ، التوصيل ، والأخذ بمواصفات العمل . إن الشركات التي تستخدم الانترنت للانصات إلى عملائها ، وتصمم

المنتجات تحديداً من أجلهم سوف تجمع تراكمياً حصة السوق بصورة متواصلة من المنافسين الذين يتسمون بالبطء في استجاباتهم . بمضى الوقت، عدد المنافسين داخل أي صناعة قد يتناقص ، حيث يستمر الفائزون في حصاد حصة السوق على حساب الشركات الضعيفة . على الرغم من أن هذه العملية تحدث دائماً في كل صناعة على مدى عقود ، من المحتمل أن الانترنت سوف تسرع عملية خروج الشركات الضعيفة التي تعاني من تدهور حصتها في السوق . عندما تتدهور حصة الشركة الضعيفة في السوق، فإنها لا تستطيع تحمل الاستثمار في التكنولوجيات الجديدة التي تسمح لها بالوصول وخدمة العملاء بمناهج جديدة مبتكرة . لأن العملاء تجذبهم باستمرار الشركات الأكثر نمواً ، فإن الفائزين يجمعون تراكمياً اقتصاديات الحجم ، والذي بدوره يدعم المزيد من الاستثمارات في التكنولوجيات الجديدة .

ومما يثير الفكاهة ، دوائر الأعمال المستقرة في بنائها الأسمنتية ، والتي ربما لم تكن ضمن الأوائل الذين تبنوا الانترنت ، ولكنها فيما بعد تبنت الانترنت باندفاع شديد كجزء من استراتيجيتها التنافسية الشاملة ، قد تكون في وضع أفضل للحصول على المزايا إذا وعندما تندمج شركات قطاع صناعتها الخاصة . أولاً مثل هذه الدوائر من الأعمال ، من المحتمل أنها قد جمعت تراكمياً اقتصاديات حجم ذات دلالة كبيرة ، وقد تمرست على كيفية التنافس بصورة أفضل داخل صناعاتها الخاصة . أيضاً ، من المحتمل أن لديها أصولاً لافئة في مكانها الصحيح الآن ، وأن شركة الانترنت التي تنبثق فجأة سوف يكون عليها أن تبدأ من الصفر . على نفس المستوى من الأهمية . من المحتمل أن هوية علاماتها التجارية تشكل ميزة تنافسية ، وبعض مبادرات القيمة الدفاعية، وخاصة بالنسبة للعملاء الذين قد يكونون

محصلين في استخدامهم الانترنت . ومع ذلك ، هذه المزايا التي أصبحت أشبه بالحقوق المكتسبة سوف تتلاشى بمرور الوقت ، إذا لم تتعلم الشركة المستقرة أن تتنافس مع شركات الانترنت التي انبثقت فجأة ، والتي قد تعيد تصميم سلسلة قيمة الصناعة بمهارة من منظور مسرحي . لأن الانترنت تغير جذرياً طبيعة وتكاليف التوزيع ومزايا العميل ، فإن الشركات القائمة يجب أن تتبنى الانترنت مبكراً للمساعدة في إعداد خدمة العميل online ، هذا الجزء المكمل والحيوي في الطريقة التي تؤدي بها الشركات أعمالها . ومن ثم ، نجد أن الشركات المستقرة التي تتبنى بسرعة وتنتشر الانترنت يمكن أن تظل توجه ضرباتها الموجهة إلى الشركات المنبثقة فجأة حديثاً ، وتدافع عن مراكزها التنافسية .

تشخيص إمكانيات بيتزا هت

Diagnosing Pizza Hut's Capabilities

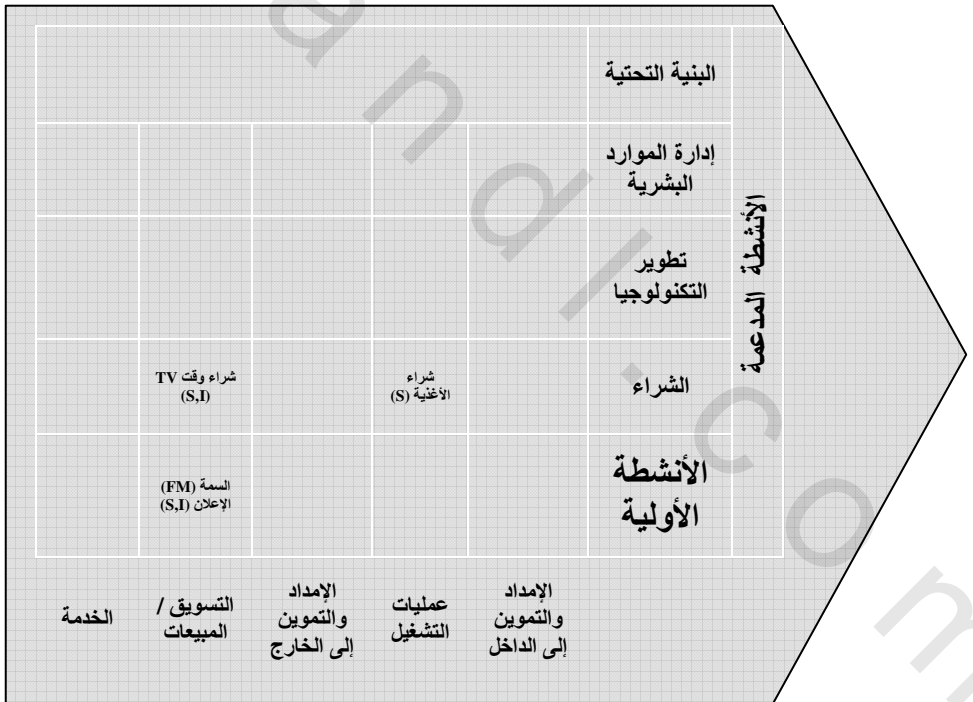
تقييم حالات القوة وحالات الضعف مهمة عالية التعقيد لعدة أسباب . أولاً ، الكثير من الشركات تؤدي بصفة عامة أنواعاً من الأنشطة المضيفة للقيمة . ثانياً ، تستطيع الشركات اشتقاق أنواع مختلفة عديدة من المزايا في أداء كل نشاط . ثالثاً ، يجب أن يكون التنوع المختلف من المتطلبات الاقتصادية أو التقنية مرضياً قبل إمكانية التحقق من المصادر المتعددة للميزة التنافسية . لتوضيح الطبيعة المعقدة لتحليل حالات القوة وحالات الضعف ، دعنا نركز على بيتزا هت في محاولة ملخصة لإثبات كفاءة التحليل الداخلي لحالات القوة وحالات الضعف . يتمثل هدفنا في تحديد المزايا الكبيرة التي تتمتع بها بيتزا هت على المنافسين الآخرين في المجالات التي نوقشت سابقاً . يلخص الشكل ٣-١٣ هذه المزايا .

مزايا المتحرك الأول

الكثير من العملاء لديه تجربة شخصية مع مطاعم بيتزا هت . حتى الأفراد الذين ليسوا من العملاء المتكررين أو المستهلكين للبيتزا غالباً على دراية بشركة بيتزا هت . لقد أصبحوا في حالة ألفة مع الشركة نتيجة تمرير وحدات بيتزا هت على الطرق السريعة ، شهادة من المعارف ، وإعلانات الشركة الكثيفة في التلفزيون . في السنوات الأخيرة ، قد طورت بيتزا هت إعلاناتها والتي تظهر في الأفلام السينمائية . هذا الوعي يجعلهم يميلون إلى بيتزا هت عند اختيارهم لأحد المطاعم . لذلك ، تتمتع الشركة بميزة السمعة على الشركات الأخرى إلى حد ما .

شكل ٣-١٣

مصادر بيتزا هت للميزة التنافسية



S = مزايا المتحرك الأول FM = العلاقات المتداخلة I = مزايا الحجم

على الجانب الآخر ، تتمتع بيتزا هت بقليل من ميزة المتحرك الأول في أنشطة أخرى مضيئة للقيمة . على سبيل المثال ، الحصول على ترخيص بالتشغيل ، يعني القليل ، لأن أي شركة على استعداد لدخول الصناعة يمكنها ببساطة الحصول على مثل هذا الترخيص في معظم المجالات . ومن ثم ، فإن بيتزا هت لا تتمتع بميزة المتحرك الأول في هذا المجال . براءات الاختراع ليست مهمة في هذه الصناعة ، لأن تكنولوجيا إعداد الوجبات وإجراءات المطاعم معروفة جيداً ومن السهل تقليدها . لذلك ، لا تتمتع بيتزا هت بميزة لافتة في هذا المجال أيضاً . على الرغم من أنها ضمنت لنفسها مواقع مطاعم جيدة في الأساس ، فإن بيتزا هت تتمتع فقط بميزة موقع متواضعة ، لأن المواقع البديلة الجيدة لا تزال متاحة في معظم الأماكن . الأكثر أهمية أن المنافسين الآخرين مثل : Domino وشركة Papa John's العالمية يتنافسون مع بيتزا هت من أجل التسهيلات الجديدة في أماكن الأحياء الأسرع نمواً . يستطيع المنافسون الشراء من نفس الموردين ، لذلك ، لا تتمتع بيتزا هت بأية حقوق ملكية مع الموردين . تشير كل هذه الاعتبارات إلى أن هذه الشركة لا تتمتع بمزايا المتحرك الأول فيما عدا ربما ميزة صغيرة في السمعة .

مزايا النطاق (الحجم)

نشاط بيتزا هت الأساسي المضيف للقيمة والذي يأتي من إعداد الطعام وخدمة عملاء المطعم ينفذ كلاهما على أساس لا مركزي داخل المطاعم الفردية . ومن ثم ، تشتق بيتزا هت مزايا حجم قليلة في هذين المجالين . على الجانب الآخر ، قد تشتق بعض المزايا القائمة على الحجم من نشاط إعلانات TV . الإعلانات التي تتجه إلى أن تكون مركزية ، تكون في نفس

الوقت شديدة الحساسية لاقتصاديات الحجم (لأن تكاليف إعلانات TV يمكن توزيعها على الكثير من وحدات بيتزا هت) ، ومزايا المنتجات التي تعتبر ذات ملكية عالية جداً (حيث المنافسون لا يستطيعون في الحال تملك مثل هذه الميزات) . لذلك تتمتع بيتزا هت بميزة تسويق / مبيعات لافتة على المنافسين الأصغر أو الداخلين الجدد .

دعنا الآن نتناول الأنشطة المدعمة . شراء الأغذية ، حيث أن مثل هذا النشاط عالي المركزية ، فإنه يكون شديد الحساسية لاقتصاديات الحجم (بسبب خصم الكمية) ، ومزايا المنتجات المملوكة (لأن المنافسين الأصغر حجماً لا يستطيعون تحقيق هذه الخصومات) . تفشل أنشطة التدعيم الأخرى في بيتزا هت في تلبية المتطلبات اللازمة لتحقيق اقتصاديات الحجم . تطوير التكنولوجيا محدود كميزة لأن المنافسين يقلدون بسهولة المزايا الناتجة عنه . أنشطة إدارة الموارد البشرية محصورة داخل المطاعم ، ولذلك تعتبر على مستوى كبير جداً من اللامركزية ، بينما أنشطة البنية التحتية ضعيفة الحساسية أمام النطاقات أو الأحجام ذات الدلالة المعينة . وإجمالاً ، تتمتع بيتزا هت بالقليل من اقتصاديات الحجم ، إذا كانت قائمة ، فيما عدا مزايا الإعلانات الخارجية والشراء .

مزايا الخبرة

الكثير من الأنشطة التي تديرها بيتزا هت مركزياً ليست شديدة الحساسية لميزة الخبرة (على سبيل المثال ، الشراء) أو تنتج مزايا لا يمكن اعتبارها ملكية خاصة (على سبيل المثال ، تطوير التكنولوجيا) . نتيجة لذلك ، تتمتع بيتزا هت ، كما هو محتمل ، بالقليل من مزايا الخبرة اللافتة على المنافسين الأصغر .

العلاقات المتداخلة

تتمتع بيتزا هت بمزايا عديدة من العلاقات المتداخلة مع دوائر أعمال Yum! Brands الأخرى مثل Taco ، KFC ، وأيضاً Long John Silver's . إنها تستطيع أن تجمع تراكمياً أنشطة شراء معينة - الحصول على الفضيّات ، أثاثات المطاعم ، الأفران ، ومواد أخرى - مع تلك الخاصة بدوائر أعمال Yum لتحقيق خصومات الشراء . إنها تستطيع أيضاً الاعتماد على خبرة التسويق ، والخبرة لدى هذه الدوائر من الأعمال . تستطيع بيتزا هت التفاوض حول أسعار الإعلانات بصورة مشتركة مع سلاسل مطاعم Yum الأخرى ، ومن ثم تدعم قوتها التفاوضية ، والمشاركة في تكاليف الإعلان . توفر هذه الفوائد للشركة ميزة التسويق / البيع على حساب المنافسين الأصغر والشركات ذات الأنشطة غير المتنوعة .

موقع غير محصن للشركات القائمة

Achilles Heel of Established Firms

لقد ركزنا حتى الآن على المزايا المحتملة التي يمكن أن تتمتع بها الشركات القائمة على المنافسين الأصغر انطلاقاً من مزايا المتحرك الأول ، الحجم ، الخبرة ، والعلاقات المتداخلة . ومع ذلك ، هذه المزايا لا تأتي بدون أخذ وعطاء . تتجه الشركات القائمة إلى المعاناة من ضعف واضح ، والذي يتفاداه عادة المنافسون الأصغر والداخلون الجدد . بسبب حجمها الأكبر وممارساتها المحدودة ، فإنها تكون غالباً أبطأ في الاستجابة لتغيرات البيئة . على سبيل المثال ، كانت بيتزا هت متأخرة في استجابتها لطلب المستهلك

توصيل البيتزا إلى بيته . بنفس الطريقة في الغالب ، كانت استجابة جنرال موتورز GM بطيئة بالنسبة لطلب العملاء المتكرر حول السيارات الأصغر .

دعنا نتناول مأزق بيتزا هت بمزيد من التفصيل . فكر ، في كيف قد غيرت بيتزا Domino جذرياً البيئة التنافسية في صناعة البيتزا أثناء منتصف عقد الثمانينيات (١٩٨٠) محدثة غزوات جوهريّة ومركزة جهودها على جزء واحد من سلسلة قيمة الصناعة الذي تجاهلته بصفة عامة بيتزا هت (وكل شركة أخرى) - ذلك الإعداد والتمويل إلى الخارج . أسست بيتزا هت ، ومطاعم البيتزا القائمة الأخرى استراتيجياتها التنافسية على افتراض جوهري بأن العملاء يفضلون الذهاب إلى المطاعم ليحصلوا على الخدمة .

أعادت بيتزا Domino تحديد التوازن التنافسي للصناعة بتطوير استراتيجية تقوم على التوصيل إلى المنازل . طورت بيتزا Domino مصدر ميزة تنافسية هائل بتركيز جهودها على هذا الجزء من سلسلة القيمة (الإمداد والتمويل إلى الخارج) . عندما فعلت هذا أخذت بيتزا Domino زمام المبادرة من بيتزا هت ، وكانت قادرة على الاستحواذ على حصة تسويقية كبيرة . ولكي تبقى جهودها مركزة على التوصيل للمنازل لم تنشئ مطاعم ، ومن ثم فإن خدماتها للعميل على الموقع في أضيق الحدود . كان هذا ممكناً لأن العملاء يطلبون من المنزل البيتزا لتوصيلها فقط إليهم . نموذج أعمال بيتزا Domino الناجح ، قد جذب ، مع ذلك ، العديد من الداخلين الآخرين الذين يبحثون عن تطوير نظام توصيلهم الخاص ويطبقون نموذج بيتزا هت .

بصفة خاصة ، الصعود المتواصل لشركة Papa John's العالمية لكي يصبح ترتيبها الثالث في سلسلة البيتزا في U.S. يكشف عن أن Domino يجب أن تراقب أيضاً البيئة لمعرفة المنافسين ذوي التطلعات الكبيرة . تقدم مواقع Pap John's خدمة التوصيل ، ولكن العملاء يفضلوا التنوع في أصناف

البيتزا والاختيارات المتفوقة التي يقدمها . يقدم Papa John's أيضاً خدمة " إحملها معك " التي قد تجذب العملاء الذين يطلبون البيتزا من سياراتهم ، ويأخذونها معهم إلى الجهة التي يقصدونها . قد يمثل هذا الخيار تحدياً لكل من بيتزا هت و بيتزا Domino في المستقبل .

بالنسبة لشركة جنرال موتورز ، قد أبطأ حجمها الكبير من قدرتها على سرعة الاستجابة للتطورات البيئية الجديدة . كانت GM بصفة خاصة بطيئة في تبني تكنولوجيات العملية الجديدة ، ممارسات الموارد البشرية ، وتصميمات المحرك التي مكنت تويوتا وهنداي من الهيمنة على رتب الجودة . في خلال عقد الثمانينيات (١٩٨٠) وأوائل التسعينيات (١٩٩٠) ، اعتقدت GM في أنها تستطيع أتمتة (automate) طريقها انطلاقاً من التكلفة المتزايد وجودة المنتج الضعيفة . انفقت GM عشرات المليونات من الدولارات على أحدث تكنولوجيات التحكم عن بعد "robots" وأساليب آلية المصانع الأخرى ، فقط لتكتشف أن مكاسب الإنتاجية تتلاشي . ومع ذلك ، تتطلب المكاسب المستدامة حقيقة في الإنتاجية والفعالية إعادة تصميم ، ليس فقط السيارة ذاتها ، ولكن أيضاً كل الممارسات في كل أنشطة سلسلة القيمة المشاركة . أيضاً ، فقدت GM فرصاً عديدة لتطوير الممارسات الابتكارية التي كان يمكن أن تمكنها من اقتناص مزايا خبرة وبصيرة العاملين لتحسين جودة مركباتها . بسبب حجمها وتعقيداتها التنظيمية ، واجهت GM العديد من التحديات في التكيف مع مكاسب الابتكارات والإنتاجية الآتية من المنافسة اليابانية .

على الرغم من أن تحليل سلسلة القيمة يمكن أن يساعد كلاً من الشركات القائمة وتلك التي تفكر في الدخول على تحديد نواحي القوة ونواحي الضعف ، إنه لسوء الحظ ثابت بطبيعته . غالباً ، تؤسس الشركات

استراتيجياتها على افتراض أن حالات القوة وحالات الضعف الحالية سوف تستمر كما هي في المستقبل . الشركات الكبيرة ، بصفة خاصة ، مكبلة بتكاليف ثابتة ضخمة ، استثمارات لا فتة ، وطرق تشغيل محددة ، يعطل كل هذا الاستجابة السريعة للتطورات الجديدة . ومع ذلك ، لجعل تحليل سلسلة القيمة له معنى على أساس مستمر ، يحتاج المديرون إلى تحدى مثل هذا الافتراض حول البيئة التنافسية . المنافسون الجدد الذين يمكنهم تغيير قواعد المنافسة في صناعة ما (على سبيل المثال ، نمو تجارة الانترنت ، والإلكترونيات عبر online ، الوصول غير المرئي لنوع جديد من العملاء أو الحاجات) يمكن أن يحدث غارة مدوية كتلك التي أحدثتها بيتزا Domino ، إذا أصبحت الشركات القائمة معتمدة كلية على مصادر الميزة التنافسية الحالية دون أن تتحدى ذاتها وتفكر حول التطورات المتوقعة في المستقبل .

عدم المرونة والبطء في الاستجابة في وجه التغير البيئي يمثل موقعاً غير محصن للشركات المستقرة الكبيرة . قد تكون هذه قضية كبيرة بالنسبة للكثير من دوائر الأعمال لكي تأخذها في الاعتبار مثل التكنولوجيات الجديدة . التغير في طلب السوق ، التوسع في تأثير الانترنت ، والمنافسون الجدد التي تمتد جذورها إلى كل صناعة . سوف نناقش هذا بمزيد من التفصيل في فصول تالية .

تقييم المركز المالي للمنافسين

Assessing the Financial Position of competitors

الأدوات والمفاهيم الاستراتيجية المقدمة في هذا الفصل يمكن أن تصل فقط إلى تقييم حالات القوة وحالات الضعف للشركة ، أي شركة مقارنة بالمنافسين . يتطلب التقييم الأكثر دقة لإمكانيات الشركة تحليلاً أيضاً يتناول مركزها المالي . يقارن " التحليل المالي المقارن " الظروف المالية للشركة مع تلك الخاصة بالمنافسين بالنسبة لفترة زمنية واحدة أو أكثر . يتمثل هدف التحليل المالي المقارن في تقييم الصحة المالية للشركة . يستخدم المديرون بيانات الدخل ، كشوف الميزانية ، والبيانات والتوقعات المالية الأخرى لمقارنة مركز شركاتهم المالي بذلك المركز الخاص بالشركات الأخرى في نفس الصناعة .

المنهج الأكثر شيوعاً في التحليل المالي يتمثل في استخدام " تحليل النسب " . يختار تحليل النسب رقمين أو مؤشرين حيويين ، ويعتبرهما كنسبة تسمح بالمقارنة مع شركات أخرى بمضى الوقت^(١٢) . تعمل النسب المالية كمؤشرات مهمة للصحة المالية . تركز أنواع النسب المالية الأكثر شيوعاً على الربحية ، السيولة ، النشاط ، والقوى الرافعة المالية . النسب الأساسية محددة في كل فئة في الشكل ٣-١٤ .

يمكن قياس الربحية من خلال أي رقم نسبة قائمة على الإيرادات ، مثل ، الإيرادات على الأصول (صافي الدخل مقسوماً على إجمالي الأصول) ، العائد على رأس المال (صافي الدخل مقسوماً على إجمالي رأس المال) ، العائد على حقوق الملكية (صافي الدخل مقسوماً على حقوق ملكية المساهمين) . كل نسب العائد الثلاث تعتبر مقاييس عامة للعائد على

الاستثمار (ROI) return on investment . تعتبر هذه النسب على العائد المؤشرات الأكثر أهمية للربحية لأنها تشير إلى كيفية استخدام الشركات لمواردها بصورة منتجة .

الشكل ٣-١٤

التحليل المالي المقارن : النسب الأساسية

النوع	الأمثلة	المقاييس	المؤشرات
الربحية	العائد على حقوق الملكية	$\frac{\text{الأرباح بعد الضرائب}}{\text{حقوق ملكية المساهمين}}$	إنتاجية الأنشطة المضيفة للقيمة
السيولة	النسبة الحالية	$\frac{\text{الأصول الحالية}}{\text{الخصوم الحالية}}$	تقيس اليسر المالي
النشاط	إيرادات الأصول	$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$	كفاءة استخدام الأصول
القوة الرافعة	نسبة الدين إلى الملكية	$\frac{\text{الخصوم}}{\text{حقوق ملكية المساهمين}}$	تمويل الشركة ، مخاطر التمويل ، مخاطر عدم السداد

تعتبر السيولة مؤشراً على قدرة الشركة على التسديد لالتزاماتها المالية تجاه الموردين والدائنين . المقياس العام للسيولة يتمثل في النسبة الحالية والتي تأتي من قسمة الأصول الحالية على الخصوم الحالية . الشركة ذات النسبة الحالية المنخفضة بصورة مقارنة تمثل مشكلة للدائنين الذين يخشون من عدم قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها في الأجل القصير . قد تستخدم الشركة تباينات في النسبة الحالية ، التي تحلل المخزون السلعي إلى عوامله المختلفة، لأن المخزون السلعي عادة لا يمكن بيعه بسرعة . المخزون أقل سيولة من النقدية . تعني السيولة المرتفعة قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المالية .

يشير مصطلح نسب نشاط الشركة إلى الكفاءة في تناول المخزون أو الأصول الأخرى . الكثير من نسب النشاط تعرف أيضاً بأنها نسب إيرادات .

على سبيل المثال ، تحسب إيرادات الأصول بقسمة المبيعات على إجمالي الأصول ؛ إنها تعطي مقياساً تقريبياً لقدرة الشركة على توليد المبيعات عند أي مستوى معين من الأصول . يقاس معدل دوران المخزون بقسمة إجمالي المبيعات على قيمة المخزون . تعطي هذه النسبة إحساساً بمدى جودة الشركة في إدارة مخزونها .

تقيس نسبة الدين القوة الرافعة للشركة . تقيس نسب الدين إلى أي مدى يعتمد تمويل أنشطة الشركة على الديون أو حقوق الملكية . إنها تقيس التمويل الذي يوفره الدائنون في علاقته بذلك الذي يوفره المساهمون أو المالكون . أحد المقياس الأكثر شيوعاً للقوة الرافعة المالية يتمثل في نسبة الدين إلى حقوق الملكية . ارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية يعني أن الشركة قد اقترضت مبالغ كبيرة في مقابل استثمارات المساهمين . الزيادة في القوة الرافعة أو ارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية يعمل لصالح الشركة إذا استخدمت الأموال المقترضة لتحقيق مكاسب (خلق قيمة) تكون أعلى من تكاليف الاقتراض بعد الضرائب في الشركة . على الجانب الآخر ، الرافعة العالمية يمكن أن تشل قدرة الشركة إذا كانت الأنشطة المضيفة للقيمة تولد إيرادات أقل من تكاليف اقتراض الشركة بعد الضرائب . لاحظ أيضاً أن القوة الرافعة المالية يمكن أن تزيد العائد على كل سهم ، ولكن القوة الرافعة الكبيرة جداً يمكن أن تجعل مثل هذا العائد أكثر تقلباً .

يتطلب استخدام هذه النسب الدقة في تفسيرها . على سبيل المثال الارتفاع اللافت في مقياس ROI ، قد لا يعني فقط ربحية عالية ، ولكن أيضاً يمكن أن يفترض أن الشركة لا تستثمر بكفاءة لبناء قوتها التنافسية . يمكن أن يكون للنسب معني محدوداً ، إذا لم يقارنها المديرون بتلك الخاصة بالمنافسين في نفس الصناعة . الأكثر من هذا ، يجب تقييم النسب على

مدى فترات زمنية ملائمة لكي تكون ذات دلالة . يمكن لدورات الصعود والهبوط في دائرة العمل أن تحدث تشويشاً في نسب شركة ما ، ما لم ينظر إليها في إطار إجمالي الصناعة ككل . لكي تستخدم النسب بفعالية ، يجب على المديرين أن يقارنوا نسب شركة ما بما يقابلها من متوسط النسب في الصناعة ككل . من المحتمل أنه يوجد لدى كل صناعة مجموعتها التاريخية من متوسط النسب التي تستطيع الشركة أن تقارنها بتلك النسب الخاصة بها .

الموضوعات الأخلاقية

Ethical Issues

في هذا الفصل قد فحصنا طرق التحليل التي تمكن المديرين من تقييم حالات القوة وحالات الضعف للشركات التي تتنافس في صناعة ما . وفي النهاية ، دعنا نتناول بعضاً من الموضوعات الأخلاقية المرتبطة بهذا المجهود . لإجراء تحليل يتناول حالات القوة وحالات الضعف يحتاج المديرين إلى معلومات تفصيلية حول كيفية عمل المنافسين . لذلك ، يجب أن يضطلعوا بجهود حيوية للحصول على مثل هذه المعلومات . ومع ذلك ، عندما يقومون بهذا ، يجب أن يكونوا حريصين على ألا يتخطوا حدود السلوك الأخلاقي . إدرس الوسائل التالية التي تستخدمها الشركات عادة للتعلم والاقتداء من مزاي منافسيها .

فحص منتجات المنافسين

إحدى الطرق للحصول على معلومات مملوكة عن تكنولوجيا محمية أن تفكك وتدرس بدقة كل منتج جديد للشركة المنافسة . حيث أن المنتجات الجديدة متاحة بصفة عامة لمن يرغب في شرائها ، قليلون هم الذين يعترضون على ملكية هذه الممارسة . غالباً ، سوف تركز معظم الشركات على دراسة جودة المكونات ، الوظائف الشاملة للمنتج والملاءمة ، بالإضافة إلى نوع التكنولوجيا المستخدمة . على المستوى الأكثر تعقيداً ، سوف تتناول الشركات غالباً أداء منتجاتها الذاتية مقابل تلك الخاصة بالمنافسين لمعرفة حالات التفوق لدى الخصوم ومحاولة الاقتداء بها وهو ما يطلق عليه الاقتداء بالأسوة الحسنة (benchmarking) . يمكن منهج الاقتداء بالأسوة الحسنة الشركة من تقييم تكاليف ، جودة وأداء منتجاتها عند مقارنتها بتلك الخاصة بالمنافسين بمضى الوقت .

توجيه أسئلة إلى عمال الشركات المنافسة

المنهج الآخر للحصول على معلومات مملوكة للمنافسين أن نتحدث مع العاملين في المنظمات المنافسة . طرح الأسئلة أو سبر الأعماق يمكن أن يحدث في أوضاع مختلفة - أثناء اجتماعات مهنية ، في مباريات أو تدريبات الجولف ، في حفلات مرتبطة بالعمل ، مناسبات اجتماعية أخرى . يجادل البعض بأن طرح مثل هذا النوع من الأسئلة يكون صحيحاً في حالة أن يعرف أولئك الذين يسعون إلى الحصول على المعلومات أنفسهم بأنهم يمثلون شركات منافسة . ولكن ماذا إذا لم يفعلوا ذلك ؟ هل طرح أسئلة على العاملين من منظمة منافسة تحت نوع آخر من التخفي يعتبر أخلاقياً على سبيل المثال ، طرفاً ثالثاً لديه حب الاستطلاع ؟

استخدام الاستشاريين

ومع ذلك ، المنهج الآخر لتأمين الحصول على المعلومات عن المنافس ، أن تستأجر استشاري لجمع مثل هذه البيانات قد يشعر البعض بأن هذه الطريقة لا تعرض الشركة للوم في حالة الحصول على المعلومات بطريقة غير ملائمة . ولكن في حالة استخدام الاستشاري لأساليب غير مشروعة هل الشركة التي استخدمته غير مدانة ؟

الانخراط في التجسس الصناعي

اللبوء إلى تجنيد أحد العاملين في الشركة المنافسة للحصول على مثل هذه المعلومات نظير أتعاب معينة . يطلق على هذه الممارسة التجسس الصناعي . القليل من المديرين سوف يبررون هذه الممارسة من منظور أخلاقي . الأكثر من هذا ، الممارسة غير قانونية في معظم البلدان ، بما في ذلك U.S. وتتضمن توقيع جزاءات في حالة اكتشافها .

ومع ذلك ، بعض الشركات المجردة من المبادئ الأخلاقية تستخدم هذا المنهج للحصول على معلومات عن المنافسين لها . في سبتمبر ٢٠٠١ اعترفت شركة Procter & Gamble (P&G) بأنها تورطت في تجسس ضد إحدى الشركات المنافسة . شركة أوربية تتعامل مع سلع معبأة للمستهلك Unilever . من الواضح أنهم غير معروفين للإدارة العليا في P&G ، العديد من المديرين والعاملين قاموا ببذل مجهود سرى للحصول على معلومات عن مكونات " شامبو " تنتجه Unilever . كان على العاملين لدى P&G أن يبحثوا في مخلفات شركة Unilever في محاولة لتحديد كيف طورت الشركة المنافسة منتجاتها . مما يحسب للشركة P&G أن مديريها

العام التنفيذي اعترف علناً بأن شركته كانت متورطة في هذه الممارسة بمجرد أن نقل إليه الموضوع . اتصلت P&G في الحال بالشركة المنافسة Unilever عن التحريات التي أجريت من جانبها وعرضت تسوية الموضوع خارج المحاكم^(١٣).

قد أثار موضوع التجسس الصناعي أبعاداً دولية مهمة أيضاً . في أواخر عام ٢٠٠٢ ؛ اضطلع وكلاء FBI بعملية تشغيل توصف بالغش ، والتي تضمنت شركة صينية مدعى عليها بسرقة تصميم وملكية فكرية من شركة Cisco Systems الأمريكية العملاقة في عملية التشبيك . شركة Huawei Technologies ، تلك الشركة التي تمتعت يوماً بعلاقة قوية مع الجيش الصيني ، يبدو أنها نسخت التصميم الخاص بمنتجات عمل الشبكات من Cisco (على سبيل المثال ، رويترز) ، واحتفظت به لنفسها . عند اتخاذ الإجراءات القانونية ، أجبرت Huawei على سحب المنقبات (رويترز routers) من سوق الولايات المتحدة ، واعترفت في المحكمة بأن الكثير من برامجها software تساير تلك الخاصة بشركة Cisco . على الرغم من هذا الإجراء القانوني تبقى Huawei ملتزمة بأن تصبح منافساً مهماً في المنتجات عالية التكنولوجيا . في الواقع ، بحلول أكتوبر ٢٠٠٤ قد حققت Huawei بالفعل مرتبة ثاني أكبر حصة سوق في منتجات عمل الشبكات الإلكترونية بعد Alcatel فرنسا ، وللتشبيك Nortel كندا ، وشركة Lucent أمريكا^(١٤).

قرصنة العاملين

ومع ذلك ، الطريقة الأخرى للحصول على المعلومات عن المتنافسين تتمثل في تعيين أفراد من المنظمات المنافسة والذين لديهم إمكانية الوصول إلى

مثل هذه المعلومات . يشار إلى هذه الممارسة عادة على أنها قرصنة أو إغارة على العاملين . يرى كثيرون أن هذه الممارسة مبررة ، ذلك لأن المعلومات التي لدى أفراد التعيينات الجديدة عامة بطبيعتها . ومع ذلك ، يأتي أفراد التعيينات الجديدة ومعهم معرفة معينة عن أصحاب الأعمال السابقين حول خططهم الاستراتيجية ، نواياهم للمنتجات الجديدة ، أو معلومات أخرى سرية . من المحتمل أن المديرين في المستويات الأعلى يمتلكون مثل هذه المعلومات .

هذه الممارسة شائعة بصورة متزايدة في وادي Silicon ، بكاليفورنيا . قد أصبح وادي Silicon مزدحماً بمئات الشركات الابتكارية ، تقوم بأداء بحوث ذات ميزات فاصلة ، وتطوير منتج في ميادين شبه الموصلات ، برامج software ، تكنولوجيات الانترنت ، التصوير المتقدم ، ومنتجات أخرى عالية التقنية . لأن التقنيين المؤهلين ، والمواهب الإدارية عادة نادرة ، فإن الشركات سوف تسعى غالباً للإغارة على البعض الآخر ، بما في ذلك منافسيها ، من أجل الأفراد الذين تحتاج إليهم لإدارة عملياتها التشغيلية . يمكن أن يؤدي هذا النوع من القرصنة إلى أن تفقد الشركة مواهبها ومهاراتها الحساسة لصالح المنافسين في فترة قصيرة . ومع ذلك ، قد تطلب الشركات من مديريها المغادرين أن يوقعوا على اتفاقيات عدم المنافسة ، والتي تمنعهم من العمل لدى الشركات المنافسة على مدى فترة زمنية . بعض هذه الاتفاقيات عن عدم المنافسة قد تتضمن شروطاً تمنع المديرين أو العاملين المغادرين من تشجيع زملائهم على ترك العمل والذهاب معهم إلى شركة أخرى .

الاستنتاج

الأدوات الموصوفة في هذا الفصل مفيدة لتحديد حالات القوة وحالات الضعف المرتبطة بالمنافسين . ومع ذلك ، مثل هذه المعلومات لا تمثل المدخلات الوحيدة لصياغة الاستراتيجية . كما يلاحظ في الفصل الأول ، يتضمن وضع الاستراتيجيات اكتشاف موازنة مناسبة بين حالات القوة وحالات الضعف ، على أحد الجوانب ، والفرص والتهديدات على الجانب الآخر . لوضع استراتيجية فعالة ، الفرص والتهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية للشركة يجب أن تكون الشركة أول من يحددها أيضاً . كيف يمكنك القيام بهذا التحديد ، وكيف توائم بين حالات القوة وحالات الضعف مع الفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة ، هذه موضوعات تتناولها بتعمق الفصول التالية .

التلخيص

- تحتاج الشركات إلى أن تضطلع بإجراء تحليل دقيق حول نواحي القوة ونواحي الضعف الداخلية لكي تضع أساس بناء استراتيجية فعالة .
- يمكن دراسة الأنشطة في كل الشركات في صناعة ما من خلال إدارة تحليلية معروفة باسم سلسلة القيمة . تحدد سلسلة القيمة وتفصل الأنشطة الاقتصادية المتنوعة المضيقة للقيمة ، والتي تحدث إلى حد ما في كل شركة .
- يمكن أن تلقى سلسلة القيمة الأضواء على نواحي القوة ونواحي الضعف للشركات المتنافسة في الصناعة . إنها تميز بين الأنشطة الأولية والأنشطة المدعمة .
- تهتم الأنشطة الأولية مباشرة بتحويل المواد الخام ، المدخلات ، والتصميمات إلى منتجات أو خدمات والتي تباع حينئذ إلى العملاء . تساعد الأنشطة المدعمة الأنشطة الأولية ، في تنفيذ وظائفها

ومهامها . يتكون نظام دائرة عمل الشركة من مجموعات فرعية من أنشطة سلسلة القيمة التي تؤديها فعلياً .

- المهمة المحورية لعملية الإدارة الاستراتيجية أن توائم بين ظروف البيئة الخارجية مع حالات القوة وحالات الضعف الداخلية للشركة . إذا كانت الشركة تستطيع أداء نشاط ما أو عدة أنشطة على نحو أفضل مقارنة بمنافسها ، إنها حينئذ تمتلك جدارة متميزة . تمكن الجدارة المتميزة الشركة من بناء مصدرها الخاص بميزتها التنافسية . الاختيار حول أي الاستراتيجيات تتبناها الشركة يجب أن يؤسس على استخدام واكتشاف الميزة التنافسية للشركة .

- في أي صناعة من المحتمل أن الشركة القائمة تتمتع بحالات قوتها السائدة ، مقارنة بالشركات الداخلة فيما بعد . بصفة خاصة ، الشركات المستقرة الأكبر ، وبصفة خاصة قادة الصناعة ، غالباً تتمتع بمزايا مشتقة من المتحرك الأول ، النطاق ، الخبرة ، وفوائد العلاقات المتداخلة . قد توفر هذه الفوائد مصادر أساسية للميزة التنافسية ، ومع ذلك الميزة التنافسية من هذه المصادر تكون مهمة فقط في حالة تلبية متطلبات معينة .

- فهم المركز المالي للشركة تصل أهميته إلى مستوى أهمية معرفة سلسلة قيمتها . يمكن للمركز المالي للشركة ويجب أن يقاس بطرق كثيرة مختلفة . توجد أربعة مقاييس عامة للمركز المالي عبارة عن النسب المالية التي تفحص الربحية (العائد) ، السيولة ، النشاط ، والقوة الرافعة . يجب مقارنة هذه النسب مع الشركات المنافسة في نفس الصناعة ، وعلى مدى نفس الفترة الزمنية ذات الاهتمام .

- الشركات تنخرط في التجسس الصناعي في محاولة للتعلم من استراتيجيات ، منتجات ، تكنولوجيات ، والخطط المستقبلية لمنافسيها . في معظم البلدان هذه الممارسة غير قانونية .

تمارين وأسئلة للمناقشة

- ١- باستخدام الانترنت ، إجر زيارة لموقع web الخاص بشركة جنرال موتورز (<http://www.gm.com>) ما هي بعض المبادرات التي يبدو أن GM تتخذها والتي يمكن أن تنعش ميزتها التنافسية ؟ بصفة خاصة ، كيف ترغب GM في التعامل مع مورديها ، موزعيها (التجار) والعملاء النهائيين مثلنا ؟
- ٢- ما هي حالات الأخذ والعطاء الجوهرية التي من المحتمل أن تواجهها الشركات الكبيرة ؟ بصفة خاصة ، هل اقتصاديات الحجم تتفق مع مجموعة تكاليفها الذاتية ؟
- ٣- افترض دور رجل الأعمال المغامر ، والذي لديه رغبة جامحة للدخول في صناعة البيتزا . ما هو النشاط المضيف للقيمة الذي سوف تركز عليه لبناء مصدرك الذاتي للميزة التنافسية ؟ كيف سوف تتنافس مع مطاعم خدمة الجلوس ، وأيضاً مع الشركات التي تركز على التوصيل للمنازل ؟ هل توجد طرق أخرى لبناء الميزة التنافسية والتي لم تكتشف بعد ؟