

## الفصل السادس

### ادفع منافسك إلى التراجع

في ظروف معينة، من الممكن أن تحت منافسك على التراجع عن المنافسة في عمل مهم ويحقق لك أرباحاً كبيرة. يمكن إنجاز ذلك بالقيام بأفعال تغوي منافسك بالدخول إلى عمل آخر يمكن أن يكون كلاهما منافساً فيه أيضاً، لكنه أقل أهمية ويحقق أرباحاً أدنى بالنسبة إليك. إحدى أفضل الطرق لدفع منافسك إلى التراجع عن منطقة اهتمامك الرئيسية إلى منطقة أخرى هي الاستفادة من معرفتك الشاملة تكاليف نشاطات عمك. إذا استطعت إغواء منافسك لدخول منطقة يظن (بسبب عدم معرفته الكاملة تكاليفه) أنها تحقق له أرباحاً عالية، لكنها في الواقع ليست كذلك، قد تستطيع إخراجه من العمل الذي يحقق أعلى أرباحك، والتسبب أيضاً بزيادة نفقاته، وتضاؤل أرباحه، وتراجع حصته في السوق. تكون، في الواقع، قد دفعت منافسك إلى عمل يقنع نفسه أنه مدخل إلى منجم ذهب، لكنه يكون في الواقع جحر أرنب. هذا النوع من الهجوم غير المباشر هو الأكثر تعقيداً ودقة بين كل إستراتيجيات التسويق الجيد، ويتطلب فهماً كاملاً لكل من تكاليفك وأسعارك وتكاليف وأسعار منافسك.

استعمل المصنّعون اليابانيون بذكاء نسخة من هذه الإستراتيجية لشن هجوم واكتساب قوة في صناعات عديدة في الأسواق الغربية في السبعينيات والثمانينيات. كانت الشركات اليابانية تبني قاعدة في القطاع الأوسع من السوق، وتقدّم عادة منتجات رخيصة الثمن. كانت نظيراتها الغربية؛ ظناً منها أن المنتجات الرخيصة ليست مربحة بما يكفي للقتال من أجلها، ترد بإضافة ميزات إلى عروضها تبرر زيادة السعر بدلاً من محاولة تخفيض أسعارها وتكاليفها. أخيراً، كانت تهجر ذلك القطاع من السوق معاً وتركز جهودها على منتجات غالية الثمن مما ينجم عنه فقدان حصتها في السوق.

عندما كان المنافسون الغربيون يتراجعون عن قطاع المنتجات الرخيصة في السوق، كانت الشركات اليابانية تهاجم مجدداً، عادة في قطاع أغلى المنتجات ثمناً الذي يكون منافسوها قد لجؤوا إليه. مع توسيعها تدريجياً للقطاع الذي تهيمن عليه، كانت الشركات اليابانية تسيطر على تكاليفها بطريقة تجعل أسعارها أقل من عروض منافسيها الغربيين دائماً.

بينما كانت الشركات اليابانية تصبح أكثر خبرة في الاستيلاء على السوق، قطاعاً بقطاع، كان المنافسون الغربيون يصبحون أكثر مهارة في خداع أنفسهم بأنهم يتفوقون دهاءً على اليابانيين بالتخلي لهم عن قطاع السلع الأقل قيمة من السوق، والاحتفاظ في الوقت نفسه بالقطاعات المغرية التي تحقق أرباحاً عالية. كانوا يظنون أن الشركات اليابانية لا تمتلك التقانة أو القدرة على تحديهم في تلك القطاعات.

كان هؤلاء المنافسون الغربيون جاهلين تأثيرات الخبرة في التكلفة، وليست لديهم بوجه عام معرفة دقيقة بتكاليفهم. لم يكونوا يفهمون أنه مع نمو حجم أعمال الشركات اليابانية، فإن تكلفة كل وحدة تنخفض بثبات، وأنها كانت تستفيد من خبراتها المتراكمة لتخفيض تكاليف منتجاتها. وبينما كان المنافسون الغربيون يُضيفون ميزات وتعقيدات إلى منتجاتهم، ويتضاءل حجم أعمالهم، كانت تكلفة كل وحدة تزداد بثبات. استفادت الشركات اليابانية أيضاً من إتقانها للجودة، مما سمح لها بتخفيض تكاليف التصنيع تدريجياً، بغض النظر عن حجم الإنتاج. نجم عن ذلك أيضاً تحسن جودة المنتج، وهكذا استطاعت تلك الشركات تحقيق تكاليف «خدمة» منخفضة - تلك التكاليف المرتبطة بالكفالة، والخدمة، والإصلاح.

تدريجياً، رفعت جودة المنتجات اليابانية توقعات المستهلكين. بالرغم من أن العديد من الشركات الغربية بدأت جهوداً لتطوير جودة منتجاتها، إلا أنها لم تستطع مضاهاة اليابانيين بين ليلة وضحاها، ولهذا كان عليها تخصيص المزيد من الموارد لتكاليف الخدمة - تعزيز الخدمة، والسماح بالمزيد من عمليات الإصلاح في مدة الكفالة، وقبول المرتجعات دون إلقاء أسئلة. زادت تلك النشاطات على نحو كبير التكاليف لدرجة أن العديد من المصنّعين الغربيين لم يستطيعوا رفع أسعارهم بما يكفي لتغطية النفقات. خرجوا من العمل أو تراجعوا للعمل في قطاعات منتجات متخصصة.

تتضمن بعض الصناعات التي حققت بها شركات يابانية أفضلية حاسمة برفع تكاليف المنافسين:

● **الرومان (بيلي).** قادت كويو سيكو Koyo Seiko، ونيبون سيكو Nippon Seiko، وتويو Toyo الهجوم الياباني على المصنّعين الغربيين، ومنهم السويدي إس-ك-إف SKF والألماني إف-إيه-جي FAG، بالتركيز على عروض منتجات محددة في سوق المركبات الكبيرة.

● **الدراجات النارية.** دمرت هوندا Honda، ولاحقاً يامها Yamaha وسوزوكي Suzuki، أسواق المصنّعين الغربيين مثل نورتون Norton، وترايمف Triumph، وهارلي-دافيدسون Harley-Davidson، بالبدء بإنتاج دراجات نارية صغيرة رخيصة الثمن، ثم الانتقال بثبات إلى قطاعات منتجات أكبر وأعلى ثمناً مع تراجع المصنّعين الغربيين.

● **المعدّات الآلية.** طارد يامازاكي Yamazaki ومصنّعون يابانيون آخرون سينسناتي ميلاكرون Cincinnati Milacron، وإنجرسول راند Ingersoll Rand، وآخرين إلى أعلى القطاعات ثمناً في السوق بتقديم معدّات آلية بسيطة، ومنخفضة السعر، وعالية الجودة.

● **آلات النسخ.** دخلت ريكو Ricoh وكانون Canon سوق آلات النسخ المكتبية بمنتجات رخيصة تتمتع بميزات محدودة -منتجات لا يقدّمها مصنّعون غربيون مثل زيروكس Xerox. ازداد الطلب مما سمح لليابانيين بالاستثمار في تصنيع منتجات تتمتع بميزات أكبر والانتقال إلى قلب منطقة زيروكس.

يمكن تطبيق الإستراتيجية التي كانت هذه الشركات اليابانية قد استعملتها بنجاح كبير في الثمانينيات في أي صناعة وسوق تقريباً، تماماً كما فعل فيدرال-موغل Federal-Mogul، صانع قطع تبديل السيارات، للتغلب على منافسه جي-بي JP للصناعات في بداية التسعينيات.

### فيدرال-موغل تسعى إلى إيقاف تراجع أرباحها

كانت فيدرال-موغل، التي تبلغ قيمة مبيعاتها السنوية حالياً نحو 5 مليارات دولار، قد عانت تراجعاً في أرباحها اضطرها إلى البحث عن طرق لوقفه.

في ذلك الوقت، كانت فيدرال-موغل تبيع لثلاث مجموعات رئيسية من العملاء في أمريكا الشمالية. كانت المجموعة الأولى مصنّعي القطع الأصلية الكبار، ومنهم فورد وجنرال موتورز، الذين كانوا يشترون كميات كبيرة من أنواع مختلفة من القطع لإنتاج مركباتهم الجديدة. كانت المجموعة الثانية مؤلفة من عدد من مصنّعي القطع الأصلية الأصغر حجماً -منهم جون دير John Deere، وكنمز Cummins لصناعة المحركات، وكاتربلر Caterpillar، ونافستار Navistar، إضافة إلى قسمي تصنيع المعدات الثقيلة في جنرال موتورز وفورد-الذين كانوا يشترون قطعاً مختلفة وبكميات أقل. كانت المجموعة الثالثة تتألف من ورشات إصلاح، وموزعين مستقلين، ولاعبين آخرين في سوق ما بعد البيع، الذين كانوا جميعاً يشترون كميات صغيرة من القطع.

كان لكل مجموعة من العملاء أسلوب شراء وعلاقات وقيمة مختلفة بالنسبة إلى فيدرال-موغل. كان مصنّعو القطع الأصلية

الكبار يضغطون بقوة على كل مورّديهم لإبقاء الأسعار منخفضة، ثم تخفيضها مرة أخرى. لكن فيدرال-موغل، ومورّدين آخرين مثلها، كانوا يتنافسون بقوة في ذلك العمل المنخفض الأرباح لأنهم يعرفون أن الإنتاج بكميات كبيرة يسمح لهم بتخفيض تكاليفهم. الأهم من ذلك أن البيع لمصنّعي القطع الأصلية الكبار كان يمنحهم مدخلاً إلى سوق ما بعد البيع، حيث يمكنهم بيع تنوّع واسع من منتجاتهم بهامش ربح أعلى كثرة. كان مورّدو المكونات يعرضون أسعاراً على المصنّعين الأساسيين أعلى قليلاً من التكلفة، وهكذا يمكنهم تحريك «الذيل» الطويل لسوق ما بعد البيع الذي يحقق أرباحاً جيدة. لم تكن فيدرال-موغل ترغب في التخلي عن ذلك العمل، لكنها لم تكن ترى أي طريقة لزيادة أرباحها.

كانت ترى فرصة، بأي حال، مع المجموعة الثانية من العملاء، وهم مصنّعو القطع الأصلية الأقل حجماً. كان هؤلاء العملاء، بالرغم من أنهم يشترون كميات أقل من مصنّعي القطع الأصلية الكبار، يدفعون عادة سعراً أعلى للوحدة، مما ينجم عنه أرباح إجمالية أفضل. كان هؤلاء مصنّعو القطع الأصلية الأصغر حجماً يمنحون فيدرال-موغل مدخلاً إلى سوق ما بعد البيع المغربي. قررت الشركة بذل كل جهدها في زيادة المبيعات لهؤلاء العملاء الأقل حجماً، وروملانات المحرك خاصة.

طبّقت فيدرال-موغل إستراتيجيتها نحو ثمانية عشر شهراً، ونجحت في الفوز بالمزيد من طلبيات روملانات المحرك من مصنّعي القطع الأصلية الأقل حجماً. بأي حال، لم تحسّن زيادة المبيعات

أرباحها، كما كانت تأمل أن يحصل. عمل دينيس غورملي، الرئيس التنفيذي لفيدرال-موغل محبطاً ومرتبكاً، على اكتشاف ما كان يجري حقاً. إذا كانت الشركة تبيع المزيد من القطع لهؤلاء العملاء بنسبة ربح أعلى لكل وحدة، لماذا لم تزد أرباحها الإجمالية؟

وجد غورملي وفريقه الجواب عن سؤالهم في مكان لم يكونوا يتوقعونه. لم يكن نظام حساب تكلفة التصنيع، بالرغم من تطوره واعتماده في الصناعة، يمنح فيدرال-موغل صورة دقيقة عن التكاليف الإجمالية للإنتاج. كان النظام يسجل بفاعلية التكاليف المباشرة -المواد، ووقت تشغيل الآلات، والعمالة المباشرة -لتصنيع كل قطعة. لكنه كان مصمماً لجمع كل تكاليف الإنتاج غير المباشرة -بما فيها الاستهلاك، وكلفة الجهد غير المباشر (تجهيز الآلة، والصيانة، واستلام وتسليم المواد، والإشراف)، وإدارة المخزون -ثم تقسيم الكلفة الإجمالية على عدد القطع للحصول على معدل تكلفة كل قطعة. نتيجة لذلك، كان إنتاج القطع التي لا يتم تصنيع كميات كبيرة منها تبدو أرخص مما هي عليه الحال فعلاً. كانت فيدرال-موغل تحدد أسعارها وفقاً لحساب تكلفة غير دقيق. عندما فهمت التكلفة الصحيحة، أدركت فيدرال-موغل، لدهشها الشديد، أنها كانت تبيع رولمانات المحرك في بعض الحالات بأقل من التكلفة. لا عجب أن أرباحها لم تزد.

ربما كانت تخسر أيضاً نقوداً لعملائها من مصنعي القطع الأصلية الأقل حجماً.

## منافس يلهم الحل

فكّرت فيدرال-موغل في إمكانية رفع أسعار عقود رولمانات المحركات التي كانت قد أبرمتها آنذاك. لكن الشركة كانت تخشى أن يلغي العملاء العقود ويتعاقدوا مع خصم يثير غضبها هو جي-بي للصناعات.

كانت جي-بي للصناعات، وهي شركة أمريكية، جزءاً من تي أند إن T&N، تكتل بريطاني هو أكبر مورّد لقطع غيار السيارات في أوروبة. بالرغم من أن الشركة الأم كانت تتعامل بكميات كبيرة من المنتجات في أوروبة، إلا أنها كانت تمثّل، في مجال المنافسة على تصنيع القطع الأصلية في الولايات المتحدة، إزعاجاً وليس تهديداً حقيقياً. كانت فيدرال-موغل، المسلحة بميزة التكلفة الأفضل التي تحصل عليها من النطاق الأوسع لعملها في إنتاج كميات كبيرة من القطع، تفوز بالأغلبية الساحقة من تلك العقود.

كانت جي-بي تنافس بقوة، بأي حال، في عمل رولمانات المحركات الأقل كمية لمصنّعي القطع الأصلية الأقل حجماً. الأهم من ذلك أن أسعارها لم تكن ثابتة، وغالباً ما كانت تتقدم بأسعار أقل من فيدرال-موغل. كان ذلك محيراً، لأن جي-بي لم تكن أكبر من فيدرال-موغل في مجال إنتاج القطع للمصنّعين الأقل حجماً، ولهذا كان يُفترض أنه ليس لديها أفضلية في التكلفة.

استنتج مديرو فيدرال-موغل أن جي-بي لا بد أن تكون بأمرس الحاجة إلى التدفق النقدي. كان ذلك يبدو معقولاً، لأن جي-بي كانت

قد نمت عبر سلسلة من عمليات الاستحواذ وتراكت عليها ديون كبيرة نتيجة تلك العملية. بالرغم من ذلك، ربما كانت تكاليف إنتاج الشركة منخفضة، لأن جي-بي كانت تشغل معدات قديمة تم استهلاكها كلياً.

ناقش فريق إدارة فيدرال-موغل محاسن ومساوئ رفع أسعار طلبيات رولمانات المحركات التي لا يتم تصنيع كميات كبيرة منها لمصنعي القطع الأصلية الصغار. كان كثيرون يظنون أن ذلك العمل، حتى إذا لم يكن يحقق سوى أرباح هامشية، مهم لأنه يساعد على دفع الأرباح صعوداً. كانوا يظنون أيضاً أنه إذا تخلت فيدرال-موغل عن أي عمل لجي-بي، سرعان ما ستخسر حصتها في السوق مما يجعل جي-بي تسيطر تماماً في نهاية المطاف على تصنيع القطع بكميات قليلة. أخيراً، قرر دينيس غورملي أنه ليس بمقدور فيدرال-موغل تحمل نزف المال من عملها بإنتاج كميات قليلة من القطع. كان على الشركة أن تسعى إلى زيادة أسعار عقود رولمانات المحركات التي كان قد تم توقيعها آنذاك.

لم يكن أحد قد سمع من قبل بالسعي إلى زيادة السعر، على عقود تم توقيعها خاصة، في صناعة السيارات. عادة، كان الأمر يتم بطريقة معاكسة - كان مصنّعو القطع الأصلية يتصلون بالموردين مطالبين بتخفيض السعر قبل أن يتم تنفيذ العقد. لكن غورملي كان يعرف أن فيدرال-موغل تتمتع ببعض النفوذ. كانت اللاعب الرئيس في الصناعة ولديها علاقات قائمة منذ وقت طويل مع معظم عملائها. الأهم من ذلك أن غورملي كان يعرف أن تكاليف التحول من فيدرال-موغل إلى مورّد آخر ستكون عالية. كان على العميل الدخول في عملية معقدة لتحديد

وتأهيل مورد جديد، التي تتطلب غالباً تقديم رأسمال المعدات الجديدة، والخضوع لعملية طويلة من اختبار المنتجات ومطابقتها للمواصفات المحددة، وبناء مخزون مناسب منها. حتى مع تلك الأفضليات، قرر غورملي أن أفضل طريقة لتخفيض عدد العملاء الذين سينفضون عن شركته كانت أن يحصل شخصياً على موافقة الزبائن الرئيسيين على زيادة الأسعار.

في جنرال موتورز، التي تقدم لها فيدرال-موغل رولمانات المحرك لقسم محركات الديزل، عرض غورملي قضيته على ريك واغونر، الذي كان رئيس عمليات أمريكا الشمالية. تذكر غورملي: «عقدت اجتماعاً مع ريك وعشرة من أقرب أصدقائه من قسم المشتريات. عندما أخبرته عن مقدار خسارتنا مع بعض أعمال جنرال موتورز، سألت: (هل الأمر حقاً بذلك السوء؟). قلت له: إن ذلك العمل يكلفنا خسارة خمسة سنتات من كل سهم. قال: (حسناً). وكان ذلك كافياً».

لدهش غورملي، قبل معظم مصنعي القطع الأصلية أيضاً زيادة أسعار العقود التي كانوا قد أبرموها آنذاك. قال غورملي: «لقد قبل العملاء تحليلنا. لم يكونوا يحبون زيادة الأسعار، لكن فكرة تأهيل مورد ليحل محل فيدرال-موغل كانت أقل جاذبية».

بعد أن حل مشكلة العقود التي تستنزف أموالاً للقطع التي لا يتم إنتاج كميات كبيرة منها، تحول غورملي مرة أخرى نحو السؤال الأصلي: كيف يمكن زيادة الأرباح؟

بعد معرفة التكلفة الحقيقية لإنتاج طلبيات الكميات القليلة، كان بمقدورهم وضع أسعار مناسبة لعقود مستقبلية. ربما كان ذلك سبباً في خسارتهم مزيداً من العقود، لكن كان ممكناً تعويض تلك الخسارة من الأرباح التي يتم تحقيقها من كل قطعة. لم يكونوا يعرفون آنذاك، بأي حال، كيف يمكن لانخفاض عدد القطع التي يتم إنتاجها بكميات قليلة أن يؤثر في أرباح القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها. ربما كانت أرباح تلك الأعمال ستراجع وتقضي على أي زيادة في أرباح القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها.

كانت السمة الإيجابية لاكتشافات حساب التكلفة أن فيدرال-موغل أصبحت تعرف آنذاك أن القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها أرخص في الواقع مما كانت تظن. نتيجة لذلك، شعرت أن أرباحها ستزيد على نحو غير متوقع. إذا طلب مصنعو القطع الأصلية تخفيض الأسعار أثناء مدة العقد، يمكن للشركة أن تستوعب الأمر بطريقة أفضل مما كانت تظن.

تساءل غورملي وفريقه إن كانت هناك طريقة للاستفادة من هذه المعلومة الجديدة عن التكلفة والتسعير لتحقيق هدفهم بزيادة الأرباح. كان معظم الموردين يستعملون نظام حساب تكلفة التصنيع نفسه الذي كان يقود فيدرال-موغل إلى طريق خاطئ. كان يبدو مرجحاً، لهذا السبب، أن جي-بي لا تعرف التكلفة الحقيقية لتصنيع القطع التي يتم إنتاجها على نطاق محدود. بعد كل هذا، كانت تكاليفهم الثابتة منخفضة جداً بسبب المعدات التي تم استهلاكها كلياً. إذا كان نظام الحساب يخصص تكلفة غير مباشرة منخفضة لكل قطعة، ربما كانت

جي-بي تظن أن تكاليفها أقل كثيراً مما هي عليه فعلاً. ربما كانت تظن، كما كانت فيدرال-موغل قد ظنت من قبل، أن عملها في إنتاج قطع بكميات قليلة يحقق أرباحاً أكبر مما هي عليه الحال.

خطرت لفريق فيدرال-موغل بعد ذلك فكرة ذكية وماكرة. على افتراض أن فيدرال-موغل ستزيد عمداً أسعار عقود رولمانات المحرك التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، فإن جي-بي ستفوز على الأرجح بالمزيد من تلك العقود عندما تتقدم إلى مناقصات ضد فيدرال-موغل. بسرعة كافية، ستدرك جي-بي أن فيدرال-موغل تخسر لأنها رفعت أسعارها. قد تتجرأ جي-بي على رفع أسعارها، على الأقل قليلاً، لكن ليس بما يكفي ليحقق لها أرباحاً حقيقية. بفضل فوزها بعدد أكبر من العقود على فيدرال-موغل، سينمو عمل جي-بي الخاص بالقطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها. سنفترض إدارتها - بفضل نظام حساب التكلفة غير الدقيق - أن ذلك العمل يسهم بأرباح أكثر مما يفعل حقاً. ربما يغريها ذلك لتصنيع المزيد من طلبيات القطع التي يتم إنتاج القليل منها. سترتفع تكاليفها، وتنخفض أرباحها، لكنها لن تعرف السبب؛ أو، على الأقل، ليس مباشرة.

الشيء الأكثر إثارة للاهتمام الذي كان ينبغي التفكير فيه هو أنه مع ارتفاع تكاليف جي-بي وانخفاض أرباحها، فإن نظام حساب التكاليف الخاص بها ربما يحدد أن عمل الشركة بتصنيع قطع بكميات كبيرة هو السبب، لأنه سيُظهر أن الأرباح الإجمالية للإنتاج الكبير أقل من الإنتاج المحدود. نتيجة لذلك، ربما ترفع جي-بي أسعار القطع التي يتم إنتاجها

بكميات كبيرة وتتمكن فيدرال-موغل بسهولة من تقديم أسعار أقل منها، إذا أرادت أو احتاجت، وتعزز من ثَمِّ عملها بذلك النوع من الإنتاج.

### اكتساب أفضلية بكبح دافع جامح

كانت فيدرال-موغل تتمتع آنذاك بأفضلية تنافسية على جي-بي. بفضل معرفتها الأفضل لتكاليفها، كان بمقدورها وضع أسعار أعلى لعقود القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، والتي إذا فازت بها تحقق لها أرباحاً مقبولة. إذا خسرت العقد لمصلحة مورّد آخر، مثل جي-بي، يعرض سعراً أقل، ربما لا يحقق ذلك المنافس أرباحاً منه. سمح الفهم الكامل للتكاليف لفيدرال-موغل بأن تكون أكثر مرونة بتسعير القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها، وهو ما سيقودها إلى الفوز بعدد أكبر من العقود، ومن ثم تخفيض تكاليفها.

كان هناك، بأي حال، خطر يتوارى في هذه الإستراتيجية: موهبة فيدرال-موغل التنافسية. كان يبدو محتملاً أن تستطيع فيدرال-موغل تحويل أفضليتها التنافسية إلى أفضلية حاسمة، وأن تدفع جي-بي إلى أسفل جحر الأرنب بحيث لا تتمكن من الخروج منه. كانت جي-بي، بعد هذا كله، غير مستقرة مالياً. قد لا تدرك ما يجري لها - وتتخذ خطوات لتغيير إستراتيجيتها - قبل أن تصبح على شفا كارثة. كان دينيس غورملي يعرف أن فريقه، الذي يعتز بتاريخه الطويل من التنافس في صناعة تتميز بارتفاع التكاليف الثابتة، كان يظن الأشياء أفضل من الفوز بالعمل، بغض النظر عن هامش الأرباح. أدرك غورملي أن الأمور

ينبغي أن تتغير آنذاك، وأنه من الأفضل أحياناً خسارة عطاء لمصلحة جي-بي.

لم يكن غورملي يريد أن تكون جي-بي ضعيفة جداً نتيجة ارتفاع تكاليفها الذي يمكن أن يؤدي بها إلى الإفلاس، أو استسلامها وخروجها من السوق، أو بيع الشركة. نتيجة الحماية التي تحصل عليها بعد إشهار إفلاسها، أو بقيادة مالك جديد يستطيع تخفيض قيمة أصول جي-بي، فإن التعامل مع جي-بي يمكن أن يسبب صداماً لفيدرال-موغل. قد تتمكن جي-بي من تخفيض تكاليفها على نحو كبير، وإذا تعرضت لخطر الفناء ربما تهاجم عمل فيدرال-موغل بتصنيع القطع التي يتم إنتاجها بكميات كبيرة. قال غورملي: «كنا نريد إبقاءهم في حالة اضطراب، وأن يكسبوا ما يكفي فقط من المال للبقاء في العمل. استعملنا التسعير كطريقة لجذبهم إلى عمل لا نريده والابتعاد عن العمل الذي نريده حقاً».

هكذا استمرت فيدرال-موغل في التقدم إلى مناقصات عمل القطع التي يتم إنتاج كميات قليلة منها، وكانت تضع أسعاراً عالية بما يكفي لتخسر معظم العقود ومنخفضة بما يكفي لإبقاء أرباح جي-بي قليلة. لإبقاء جي-بي غافلة عما يجري، كانت فيدرال-موغل تقدم بين الفينة والأخرى سعراً يمكنها من الفوز بعقد لتصنيع قطع بكميات قليلة. أحياناً، كانت تسمح لجي-بي بالفوز بعقد تصنيع القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها. بأي حال، استعملت فيدرال-موغل تكتيكات سعرية لإبعاد جي-بي عن أهم عقود المنتجات التي تدر أموالاً طائلة في قطاع القطع التي يتم إنتاج كميات كبيرة منها.

## فيدرال-موغل تكتشف أن هناك حدوداً حتى للقيادة

كان سعي فيدرال-موغل إلى زيادة الأرباح إحدى سمات إستراتيجية أوسع: كانت تتمنى أن تصبح لاعباً دولياً رائداً في صناعتها، وليس في أمريكا الشمالية فقط. بالرغم من أن عملها مع صانعي السيارات الأمريكيين كان قوياً، إلا أن فيدرال-موغل لم تكن لديها صلات مع المصنّعين اليابانيين، ولا حضوراً فاعلاً في أوربة. قرر غورملي أن الطريقة الوحيدة لنمو فيدرال-موغل هي أن تصبح مورداً عالمياً ممتازاً، بأقل تكلفة وأعلى جودة. نجحت إستراتيجية تسعير عمل قطع الكميات الصغيرة وأسهمت إلى حد كبير في نجاح فيدرال-موغل. بحلول 2000، كانت فيدرال-موغل المزود الرئيس لرومانات المحرك ل بي-إم-ف، ومرسيدس، وجنرال موتورز، وفورد؛ وكانت تفوز ببعض العقود مع صانعي السيارات اليابانيين. كانت قد عكست أيضاً تراجع الأرباح.

لكن الأمور ساءت بعد ذلك. أسست فيدرال-موغل برنامجاً لتخفيض النفقات لم تظهر نتائجه بالسرعة التي كان يأملها أعضاء مجلس الإدارة. أصاب الركود عملها. اندفعت نحو تجارة تجزئة قطع السيارات لكن واجهتها مشكلات. بالرغم من أن الأرباح تحسّنت، إلا أن تطورها لم يكن سريعاً بما يكفي لإرضاء أعضاء مجلس الإدارة. في 1996، طلبوا من غورملي تقديم استقالته.

قرر ريتشارد سنيل، خليفة غورملي، أن تحقيق نمو وزيادة الأرباح يمكن أن يتم عبر عمليات استحواذ. قررت فيدرال-موغل شراء تي

أند إن، الشركة الأم لجي-بي، التي تصنّع عدداً من قطع السيارات، منها كولييات المكابح. كانت فيدرال-موغل قد فكّرت سابقاً في شراء تي أند إن، وشجّعها على ذلك مصرفيو استثمار كانوا يظنون أنه سينشأ «تعاون رائع» بين الشركتين. لكن غورملي كان قد اعترض على الشراء لأن تي أند إن كانت متورطة في عدد من القضايا القانونية بعضها يخص الحرير الصناعي، وهي مادة يتم استخدامها في كولييات المكابح. كان غورملي يظن أن مسؤوليات تي أند إن القانونية قد تصبح كبيرة جداً، وأكثر مما يقدر مصرفيو الاستثمار. لكن ريتشارد سنيل قرر الإقدام على المجازفة، وخسر الرهان. أضحت مسؤوليات تي أند إن القانونية كبيرة لدرجة دفعت فيدرال-موغل إلى إشهار إفلاسها.

بالرغم من ذلك، استمر عمل رولمانات المحركات الذي كان غورملي قد تولاه بالعناية والحماية بالازدهار عبر سياسة تسعير فاعلة.

### تميز فرصة لزيادة تكاليف منافسك

يمكن لأي شركة تقريباً الاستفادة من أسلوب الهجوم غير المباشر الذي شنته فيدرال-موغل على جي-بي في أي صناعة، لكن ليكون ناجحاً، ينبغي أن تكون الشركة مستعدة على نحو مناسب والظروف مواتية.

تظهر فرص غالباً في صناعات معقدة بما يكفي لجعل منافس لا يعرف التكلفة الحقيقية لتصنيع منتج أو أكثر. كنا قد رأينا مثل تلك الفرص في العديد من الصناعات المختلفة، بما في ذلك التأمين على الحياة، ومكاتب الصّرافة الخاصة، والتوزيع، والطائرات التجارية،

والتنمية العقارية. بالرغم من اختلاف تلك الصناعات، إلا أنها تتمتع بخصائص متشابهة:

- يمتلك المنافسون الرئيسون تنوعاً واسعاً من عروض المنتجات أو الخدمات. لديهم عمليات تصنيع معقدة، ومتعددة الخطوات، وأنظمة لتقديم الخدمات.

- هناك اختلافات كبيرة جداً في حجم مبيعات منتجات متنوعة يقدمها المنافسون الرئيسون. مبيعات وحدات بعض المنتجات كبيرة جداً، في حين أن بعضها الآخر متواضع جداً. هناك أيضاً اختلافات كبيرة جداً في حجم المبيعات وفقاً للعملاء. يطلب بضعة عملاء كميات كبيرة، في حين يطلب آخرون كميات صغيرة. بسبب هذا التباين في الكميات، هناك اختلافات كبيرة في التكلفة، مما يجعل من الصعب على الشركة توزيع النفقات بدقة على منتج أو طلبية محددة.

- هناك تكاليف غير مباشرة كبيرة. كما رأينا في مثال فيدرال-موغل، من الصعب جداً توزيع النفقات غير المباشرة -بما في ذلك المبيعات، العامة، والإدارية، تجديد المعمل، وخدمة العميل -على منتجات محددة، وعندما تقوم بتصنيع عدّة منتجات مختلفة خاصة، وبجودة متفاوتة على نحو كبير. عندما تتجاوز التكاليف غير المباشرة 50% من قيمة تكاليف القيمة المضافة، يكون احتمال خطأ توزيعها كبيراً جداً. (تكاليف القيمة المضافة

هي نفقات كل النشاطات الداخلية التي تقوم بها شركة لتحويل مواد أولية إلى منتجات نهائية).

● التكاليف غير المباشرة التي يكون من الصعب جداً توزيعها بدقة هي تلك المرتبطة بإنشاء وإدارة العلاقات مع العملاء. تتضمن هذه تكاليف عملية البيع، وتقديم الصيانة والخدمة، ومعالجة الطلبات الخاصة، واستلام المرتجعات، وتحديد طرق التمويل الخاص أو شروط الدفع. عندما تكون هذه التكاليف غير المباشرة عالية، سيبدو البيع لبعض العملاء أكثر ربحاً مما هو عليه فعلاً.

● تعويضات بعض العاملين، أولئك الذين يعملون في المبيعات والتسويق عادة، مرتبطة بإسهامات جهودهم في تحقيق الأرباح الإجمالية. قد تدفع مثل حوافز التعويضات تلك هؤلاء الموظفين إلى إظهار اهتمام أكبر بالعملاء الذين يدفعون أعلى الأسعار. بالرغم من أن الأرباح الإجمالية التي تأتي من مثل هؤلاء العملاء تبدو عالية، إلا أن تكاليف الخدمة قد تكون أيضاً عالية جداً وغالباً ما يُساء تقديرها.

● المنافسة تستند أساساً إلى السعر. مثل تلك البيئات مستعدة لاستعمال السعر لاستغلال فهم خاطئ من منافس للتكاليف الحقيقية لخدمة قطاعات مختلفة.

● الصناعة تمر بطور نمو سريع. عندما تشهد إحدى الصناعات ازدهاراً، تُصاب ممارسات الإدارة بالترهل. مع ارتفاع أرقام المبيعات والأرباح بسرعة، لن تركز الكثير من الشركات على

حساب التكلفة بدقة ولن يكون لديها سوى فكرة عامة عن تكلفة إنتاج منتجات محددة. ربما لا تلاحظ، أو تختار أن تتجاهل، خطوات التسعير التي يقدم عليها منافس يسوّق بنجاح.

- ليس هناك الكثير من المنافسين، لكنهم ليسوا قلة أيضاً. في صناعة لا يوجد فيها سوى متنافسين أو ثلاثة فقط، تعرف كل شركة عادة أفعال الآخرين، مما يجعل من الصعب شن هجوم غير مباشر بفترة. في صناعة يوجد فيها عدد أكبر من المتنافسين (خمسة أو أكثر)، من الصعب جداً على منافس واحد القيام بأي عمل يخص الأسعار يؤثر في سلوك كل المنافسين الآخرين بالطرق التي يريدها. إذا هاجمت شركة خصماً، قد يقوم منافسون آخرون باتخاذ إجراءات لإفشال الهجوم. مثلاً، لو أن فيدرال-موغل لديها عدّة خصوم وقرر هؤلاء التنافس بقوة في تصنيع القطع التي يتم إنتاجها بكميات قليلة، ربما لم تكن جي-بي قد فازت بما يكفي من عقود لإضعافهم جميعاً.

### الاستعدادات لشن حرب أسعار والعقبات التي ينبغي تفاديها

الخطوة الأولى في الاستعداد لرفع تكاليف منافسك هي تنفيذ نفقاتك. ينبغي فصل النشاطات والعمليات التي تخص عملاء يطلبون كميات قليلة عن أولئك الذين يطلبون كميات كبيرة من المنتج، وهكذا تكون كل منشأة، وعمليات، وخدمة مكرّسة لنوع أو آخر. فيما يتعلق بمعظم الشركات، يسمح ذلك للإدارة بالحصول على صورة دقيقة عن التكاليف والأرباح الحقيقية الخاصة بكل فئة من العملاء، والمنتجات، والخدمة.

يمكن أن يكون تنفيذ التكاليف أمراً صعباً. قد يشتري بعض العملاء منتجات بكميات كبيرة وقليلة، وربما يكون مفيداً للشركة إظهار وجه واحد لهؤلاء العملاء وأن تكون لديها نظرة شاملة إلى حساباتهم. إذا كان تنفيذ التكاليف صعباً أو سيعرض العلاقات مع العملاء للخطر، قد لا يكون رفع تكاليف المنافس إستراتيجية مناسبة لك.

إذا كان ممكناً تنفيذ تكاليفك، فإن الخطوة الآتية هي تحليل بنية تكاليف منافسك وسلوكه في التسعير. يمكن القيام بهذا على أكمل وجه بتحديد الاختلافات بينك وبين منافسك، مثل المنشآت والمعدات، والتطور، وحجم كميات الإنتاج، وتقدير الفرق بين تكاليفك وتكاليف منافسك.

لاحقاً، لأنك كنت قد حدّدت سابقاً كيف كان يتم توزيع تكاليفك بطريقة خاطئة، يمكنك إصدار حكم بشأن الطريقة التي يُسيء بها منافسك توزيع تكاليفه. ثم يمكنك تحديد كيف يمكن لذلك التوزيع الخاطئ أن يشوّه تصورات منافسك عن أرباح منتجات أو عملاء محددين. بالنظر إلى الأسعار التي يضعها منافسك حقاً على تلك المنتجات، سيكون لديك مؤشر جيد عن النقاط التي لا يتوافق فيها التسعير على نحو ملائم مع تكاليفه الحقيقية.

عندما تعرف أن منافسك غير محصّن من هجوم أسعار، ينبغي أن تحدد بالضبط ما تريد تحقيقه نتيجة ذلك الهجوم. هل تريد التأثير في منافسك كي يرفع أسعاره لنوع معين من العملاء؟ هل تريد إبعاد منافس عن كل العملاء الذين يشترون منتجاً معيناً؟ تذكر جيداً احتياجات ومصالح عملائك عندما تضع هدفك. يتمنى لاعبو التسويق الجيدون إضعاف

منافسيهم، لكنهم لا يرغبون أبداً في إضعاف أو إلحاق الضرر بعملائهم.

بعد أن تحدد هدفك، ينبغي أن تختار إستراتيجية رفع التكاليف التي يجب تحقيقها. تتضمن مثل تلك الإستراتيجيات:

- تشديد قبضتك على عملاء يشترون كميات كبيرة بأسعار ينجم عنها أرباح قليلة. إنهم غالباً أهم العملاء الذين ينبغي الفوز بهم والمحافظة عليهم لأن الكميات الكبيرة التي يشترونها قد تكون مفتاحاً لتخفيض التكاليف. ينبغي وضع أسعار لهؤلاء العملاء بطريقة تستطيع معها الفوز بأكثر عدد من العقود معهم. في الوقت نفسه، ينبغي أن تخفض تكلفة خدمة هؤلاء العملاء، لزيادة هامش أرباحك.

- التخلي عن عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار منخفضة. هؤلاء عملاء غير مرغوب فيهم، لكنهم قد يجذبون منافسين لا يعرفون تماماً تكاليفهم وأولئك الذين يمتلكون ثقافة أن القيم فوق كل شيء. يجب أن تضع أسعاراً عالية بما يكفي ليفوز منافسوك بمعظم تلك الأعمال، لكن ينبغي ألا تكون عالية جداً حتى لا يحققوا أرباحاً كبيرة.

- الاحتفاظ بالعملاء الذين يشترون كميات قليلة ويدفعون أسعاراً عالية، لكن كن مستعداً للتخلي عنهم إذا تراجع استعدادهم للدفع. سيحقق لك مثل هؤلاء العملاء أرباحاً حتى يلاحظهم المنافسون ويقدمون أسعاراً أقل مما تفعل. سرعان ما سيتحول هؤلاء إلى عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار

منخفضة، وغير مرغوب فيهم. ثم ينبغي أن تضع أسعاراً تشجع منافسيك على التواصل معهم والفوز بعملهم.

● الاحتفاظ بالعملاء الذين يشترون كميات كبيرة ويدفعون أسعاراً صافية عالية. مثل هؤلاء العملاء نادرون وينبغي أن تطوّر علاقتك معهم وتحافظ عليها أطول مدة ممكنة. عندما يظهر منافسون -وسيطهرون- كإحاف للاحتفاظ بهؤلاء العملاء وإبقاء أسعارك أعلى ما يمكن بزيادة تكاليف تحويلهم عنك. يمكن القيام بذلك برفع مستوى الخدمة، أو تقديم بعض أعمال القيمة المضافة للعميل، أو عرض حوافز أسعار تشجع على شراء كميات كبيرة وإقامة علاقة طويلة الأمد.

● عرض حوافز لعملائك المهمين الذين يشترون كميات كبيرة وقليلة. قد يكون العميل الذي يشتري منك منتجات بكميات كبيرة، تجلب لك أرباحاً ضئيلة، بحاجة إلى منتجات وخدمات بكميات صغيرة، لكنها تجلب أرباحاً عالية. يمكن أن تعرض على هؤلاء العملاء حافزاً، على نمط حسم، لشراء كلا نوعي المنتجات منك، لكن أوضح للعميل أن الحسم على المنتجات التي يشتريها بكميات قليلة متاح طالما استمر بإرسال طلبيات المنتجات التي يشتريها بكميات كبيرة.

بغض النظر عن الإستراتيجية التي تتبّعها، ينبغي أن تعمل أيضاً على تخفيض نفقاتك بإعادة تصميم منتجاتك وعملياتك. يمكن أن يحقق لك مزيج الحجم الكبير، والأرباح العالية، والتكاليف المنخفضة -إلى جانب ارتفاع تكاليف منافسك- أفضلية تنافسية قوية. إذا

استطعت تحقيق أقل تكاليف التصنيع والخدمة، وإنشاء تدفق نقدي أفضل من منافسك - بحيث يكون لديك أموال إضافية لتعيد استثمارها في عملك - قد تتمكن من تحقيق أفضلية حاسمة.

هناك مخاطر كبيرة في محاولة رفع تكاليف منافسك. ينبغي أن تكون معرفتك التكاليف، والأسعار، والأساليب دقيقة. يجب أن يتم التنفيذ بشجاعة. يمكن لأخطاء صغيرة أن تعرّض جهدك كله للخطر.

إن محاولة التحول إلى قوة رائدة في هذا النوع من القطاعات ورفع تكاليف منافسك بدفعهم نحو عملاء يشترون كميات قليلة بأسعار منخفضة هي إستراتيجية تضع شركتك على المحك. ستتخلى عمداً عن بعض أصناف العمل لتطوير أصناف أخرى. إذا لم تقز بالعملاء الذين كنت قد استهدفتهم، ربما تشهد تراجعاً في كل مظاهر عملك.

عندما تبدأ إستراتيجية رفع تكاليف، ينبغي أن تتوخى الحرص حتى لا يخرج القطار عن سكوته. يمكن أن تفوز بالكثير من الأعمال المربحة وتقلل تكاليفك كثيراً بحيث تنخفض أسعارك إلى حد لا يكون العميل مهتماً به. عندما تصبح الأسعار منخفضة جداً، يبدأ العملاء الاهتمام أكثر بشأن عوامل أخرى، مثل الميزات والأداء. سيدفع العملاء عندها أسعاراً أعلى لتلك المنتجات الأكثر جذباً، وسيصبح عمل تصنيع منتجات بكميات قليلة أكثر ربحاً من تصنيع منتجات بكميات كبيرة.

خرج قطار تكساس Texas للأدوات عن سكوته في مجال الآلات الحاسبة وساعات اليد. بالضغط دون هوادة لبيع كميات أكبر من المنتجات، والتقليل

من التكاليف، وتخفيض الأسعار، حققت تكساس للأدوات حصة رائدة في سوق كلا المنتجين. انخفضت أسعار تجزئة ساعات اليد والآلات الحاسبة إلى ما دون 15 دولاراً، وهيمنت تكساس للأدوات على قنوات التوزيع، منها الأسواق المركزية ومتاجر الأسعار المخفضة.

حذت كاسيو Casio، وشارب Sharp، وسيكو Seiko - كلها شركات يابانية - حذو تكساس للأدوات بزيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار والتقليل من تكاليف المنتجات وتصنيعها. لكن مع هبوط الأسعار، أدخلت الشركات اليابانية منتجات جديدة تحمل ميزات أكثر من عروض تكساس للأدوات. كانت الأسعار منخفضة جداً، والمستهلكون مستعدون لدفع عدة دولارات إضافية مقابل ميزات مثل العمل بالطاقة الشمسية، والمزيد من الوظائف الرياضية للآلات الحاسبة، وتصميمات جديدة لساعات اليد. قبل انقضاء وقت طويل، أصبح سعي تكساس إلى إنتاج كميات كبيرة وتخفيض التكاليف غير مهم للعملاء، وسيطرت الشركات اليابانية على تلك الفئتين.

إذا لم تكن قد دققت في تكاليفك، تفصيلاً، في الأعوام الخمسة الأخيرة - أو إذا كنت تظن أن منافسيك لم يفعلوا ذلك - من الممكن أن يكون هناك، في مكان ما من بنية تكاليفك، فرص رئيسة لزيادة أرباحك، وإضعاف منافسيك، وتوسيع نفوذك.

هناك حدود لإستراتيجية رفع التكاليف. السعر مهم لعملائك، إلا أنهم يهتمون لأمر أخرى أيضاً، منها ميزات المنتج، والجودة، والوقت، والحالة العامة. لهذا، حتى إذا كنت تستمتع بتطبيق إستراتيجية التسويق هذه، تذكر كلمات ديرتي هاري المأثورة: «ينبغي أن يعرف الإنسان حدوده».