

## ما الإستراتيجية؟

مايكل بورتر

### I. الفاعلية التشغيلية ليست إستراتيجية

على مدى عشرين عاماً تقريباً، تعلّم المديرون العمل عن طريق مجموعة جديدة من القواعد، إذ يجب على الشركات أن تكون مرنة للاستجابة السريعة للتغيرات التنافسية وتغيرات السوق، ويجب عليها أيضاً وضع نقاط مرجعية عالية باستمرار لتحقيق أفضل الممارسات، ويجب عليها كذلك الاستعانة بالموارد الخارجية بقوة لاكتساب مزيد من الكفاية، إضافة إلى تطوير بعض الكفايات الأساسية في سباق البقاء متقدمين على منافسيهم.

إنّ التّموضّع الذي كان فيما مضى قلب الإستراتيجية ونبضها، قد رُفض؛ لأنه حالة من الجمود لا تتوافق مع الأسواق الحيوية والتقنية المتغيرة، ووفقاً للفلسفة الجديدة يستطيع المنافسون تقليد أيّ موقف في السوق بسرعة، بحيث تكون الميزة التنافسية مؤقتة في أحسن الأحوال.

ولكن تلك المعتقدات هي أنصاف حقائق خطيرة، فهي تؤدي بمزيد من الشركات إلى طريق المنافسة المتبادلة المدمرة، وهذا صحيح حيث تنهار بعض الحواجز أمام المنافسة، مع تخفيف قواعد التنظيم، ولأن الأسواق أصبحت عالمية الانتشار، وصحيح أن الشركات استثمرت الطاقة على نحو صحيح لتصبح أصغر حجماً وأكثر فطنة، ومع ذلك في كثير من الصناعات، ما يسميه بعضهم فرط المنافسة الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالذات، هو بالتأكيد ليس نتيجة حتمية لتغير نموذج المنافسة.

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

### الفاعلية التشغيلية؛ ضرورة ولكنها ليست كافية

إن الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية ضروريتان للأداء المميّز، الذي هو الهدف الرئيس لأي مؤسسة، لكنهما تعملان بطرق مختلفة

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

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

تعني الفاعلية التشغيلية (OE) أداء أنشطة مماثلة على نحو أفضل من أداء المنافسين لها، حيث إنَّ الفاعلية التشغيلية لا تقتصر على الكفاية، فهي تشير إلى مجموعة من الممارسات التي تسمح لشركة ما بالاستفادة من المدخلات على نحو أفضل، عن طريق الحد من عيوب المنتجات، أو تطوير منتجات أفضل وبسرعة أكبر على سبيل المثال. في المقابل، يعني التّوضع الإستراتيجي القيام بأنشطة مختلفة عن أنشطة المنافسين، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

إن الاختلافات في الفاعلية التشغيلية بين الشركات واسعة الانتشار؛ فبعض الشركات قادرة على الحصول على مزيد من النتائج من مدخلاتها أكثر من غيرها؛ لأنها تتخلص من الجهد الضائع، وتوظف كثيراً من التقنية المتقدمة، وتحفز الموظفين على نحو أفضل، أو أنها تملك نظرة ثاقبة أفضل في إدارة أنشطة معينة أو مجموعات من الأنشطة، تعد مثل هذه الاختلافات في الفاعلية التشغيلية مصدراً مهماً للاختلافات في الربحية بين المتنافسين؛ لأنها تؤثر مباشرة في الكلفة النسبية ومستويات التمايز.

### مختصر الفكرة

تعد الأنشطة الكثيرة التي تدخل في إيجاد المنتج أو الخدمة وإنتاجه، وبيعها وتقديمه الوحدات الأساسية للميزة التنافسية؛ فالفاعلية التشغيلية تعني أداء هذه الأنشطة على نحو أفضل؛ أي أسرع، أو مع عدد أقل من المدخلات والعيوب مما لدى المنافسين. يمكن للشركات جني مزايا هائلة من الفاعلية التشغيلية، مثلما برهنت على ذلك الشركات اليابانية في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي عن طريق ممارسات، مثل إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر. ولكن من وجهة نظر تنافسية، تكمن مشكلة الفاعلية التشغيلية في أنه يحتذى بأفضل الممارسات بسهولة، وعندما يتبنى المنافسون في صناعة جميعهم اعتمادها، تنتقل الحدود الإنتاجية (كالحد الأقصى للقيمة التي يمكن للشركة تقديمها وبتكلفة معينة، وتتوافر أفضل التقنية المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة)، إلى الخارج، ما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين القيمة في الوقت نفسه. تنتج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، ولكن التحسن النسبي لا يكون في مصلحة أحد، وكلما زادت الشركات من مرجعيات القياس التي تقوم بها، تقاربت القدرة التنافسية، وهذا يعني مزيداً من عدم القدرة على تمييز بعض الشركات عن بعضها.

أما التّموّض الإستراتيجي، فيعني القدرة على المنافسة وخدمة العميل؛ من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمحافظة على ما هو مميّز للشركة، وهذا يعني أداء أنشطة مختلفة عما يقوم به المنافسون، أو أداء أنشطة مماثلة لها بطرق مختلفة.

كانت الاختلافات في الفاعليّة التشغيلية في قلب التحدي الياباني للشركات الغربية في الثمانينيات من القرن العشرين كان اليابانيون متقدمين كثيراً على منافسيهم في الفاعليّة التشغيلية، إلى حدّ مكنهم من تخفيض النّفقات، ورفع سوية الجودة في الوقت نفسه، وهذه النقطة جديرة جدّاً في البحث؛ لأنّ التفكير في المنافسة في الآونة الأخيرة يعتمد عليها. تخيّل للحظة الحدود الإنتاجية التي تكوّن مجموع أفضل الممارسات الموجودة في أيّ وقت من الأوقات، وفكّر في ذلك لأنه القيمة القصوى التي تستطيع شركة ما تقديمها من خلال منتج أو خدمة معينة يمكن إنتاجها بكلفة معينة، وباستخدام أفضل التقنيات المتاحة، والمهارات، وتقنيات الإدارة، والمدخلات التي يمكن شراؤها. يمكن أيضاً انطباق الحدود الإنتاجية على الأنشطة الفردية، وعلى مجموعات من الأنشطة المرتبطة، مثل التصنيع وإعداد الطلبات، وعلى أنشطة الشركة كلّها، وعندما تحسّن شركة فاعليّتها التشغيلية، فإنها ستتجه نحو الحدود الإنتاجية، ولكن قد يتطلب القيام بذلك استثمار رأس المال، وأفراداً مختلفين، أو ببساطة طرقاً جديدة للإدارة.

تتحرك الحدود الإنتاجية باستمرار نحو الخارج كلما تطورت التقنيات وأساليب الإدارة، وكلما أصبحت مدخلات جديدة متاحة. لقد عملت أجهزة الحاسوب المحمولة، والاتصالات المتنقلة، وشبكة الإنترنت، والبرمجيات مثل - لوتس نوتس - على إعادة تعريف الحدود الإنتاجية لعمليات قوة المبيعات، وإيجاد إمكانات غنية لربط المبيعات بأنشطة أخرى مثل تجهيز ما بعد البيع ودعمه، وفي المثل فقد يسمح ضغط الإنتاج الذي ينطوي على مجموعة من الأنشطة، بإدخال تحسينات جوهرية في إنتاجية الصناعة واستخدام الأصول.

### تطبيق الفكرة

توجد ثلاثة مبادئ رئيسة تكمن وراء التموضع الإستراتيجي، هي:

1. الإستراتيجية هي إيجاد موقف فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة. وينبثق التموضع الإستراتيجي من ثلاثة مصادر مختلفة، هي:

- تلبية عدد قليل من احتياجات كثير من العملاء (يوفر جيفي لوب مواد التشحيم للسيارات فقط).
- خدمة احتياجات واسعة لعدد قليل من العملاء (تستهدف بسمر ترست فقط العملاء الأثرياء جداً).
- خدمة احتياجات واسعة لعدد كبير من العملاء في سوق ضيقة (تعمل سينما كارمك فقط في المدن التي يبلغ عدد سكانها دون مئتي ألف نسمة).

2. تتطلب الإستراتيجية منك المفاضلة في التنافس لاختيار ما لا يجب عليك فعله. تعارض بعض الأنشطة التنافسية. وعليه، لا يمكن تحقيق

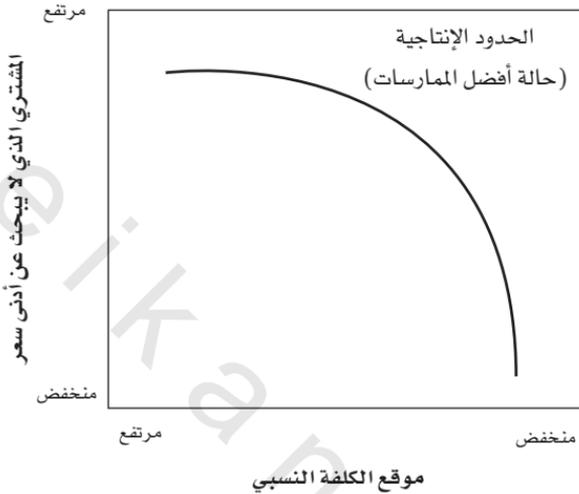
المكاسب في مجال معيّن إلا على حساب مجال آخر؛ مثلاً: يصنع صابون نيوتروجينا أكثر بصفته منتجاً طبيئاً لا منتج تطهير؛ فالشركة تقول: (لا) للمبيعات بناءً على إزالة الروائح الكريهة، ومن ثمّ تتخلى عن حجم كبير من المبيعات، وتضحى بكفاية التصنيع، وعلى النقيض من ذلك، مثل قرار شركة ماي تاغ توسيع خطّ منتجاتها، والحصول على ماركات أخرى الفشل في إحراز المقايضات الصعبة: فجاءت الزيادة الكبيرة في الإيرادات على حساب العائد على المبيعات.

### 3. تنطوي الإستراتيجية على إيجاد (تناسق) بين أنشطة الشركة.

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

إنّ الموظفين في حاجة إلى الإرشاد عن كيفية تعميق التموضع الإستراتيجي بدلاً من توسيعه أو التوصل إلى حلّ وسط، وكذلك عن كيفية توسيع تفرّد الشركة في حين تعزّز التناسق بين أنشطتها، حيث يتطلب هذا العمل من البحث في المجموعة المستهدفة من العملاء وخدمة احتياجاتهم الانضباط، والقدرة على ضبط الحدود، والاتصالات الصريحة، وبذلك تكون الإستراتيجية والقيادة مرتبطتين ارتباطاً لا ينفصم.

## الفاعلية التشغيلية مقابل التموضع الاستراتيجي



على مدى العقد الماضي على الأقل ظلّ المديرون منشغلين في تحسين الفاعلية التشغيلية، عن طريق برامج مثل إدارة الجودة الشاملة، والمنافسة القائمة على الوقت، والقياس، حيث غيروا طريقة قيامهم بالأنشطة من أجل القضاء على أوجه القصور، وتحسين رضا العملاء، وتحقيق أفضل الممارسات. وعلى أمل المحافظة على التحولات في الحدود الإنتاجية، تبنى المديرون التحسين المستمر، والتمكين، وإدارة التغيير، وما يسمى منظمة التعلم، فشعبية الاستعانة بمصادر خارجية، والشراكة الظاهرية تشير إلى الاعتراف المتزايد بصعوبة أداء الأنشطة جميعها بصورة منتجة كالمختصين.

عندما تنتقل الشركات إلى الحدود الإنتاجية، فقد تستطيع أن تحسّن كثيراً مجالات متعددة من الأداء في الوقت نفسه؛ مثلاً: كانت الشركات المصنعة التي اعتمدت الممارسة اليابانية في التغيير السريع في عام 1980م قادرةً على خفض النفقات وتحسين التمايز في وقت واحد؛ فعلى سبيل المثال: ما كان يُعتقد فيما مضى بأنه أمر حقيقي للمفاضلة بين العيوب والنفقات، ثبت أنه مجرد أوهام أنشأتها الفاعلية التشغيلية الضعيفة، وقد تعلم المديرون رفض مثل هذه المقايضات الخادعة.

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

إنّ تنافس الفاعلية التشغيلية ينقل الحدود الإنتاجية إلى الخارج، ويجعل العمل صعباً على الجميع، ولكن على الرغم من إنتاج هذه المنافسة تحسناً مطلقاً في الفاعلية التشغيلية، فإنها لا

تؤدي إلى التحسّن النسبيّ لأحد. في النظر إلى صناعة الطباعة التجارية في الولايات المتحدة، التي تبلغ خمسة بلايين دولار، يتنافس اللاعبون الرئيسون: شركة دونولي وأبنائه، وكيوبيكور، وورلد كلور برس، وبيغ فلور، كتفًا إلى كتف، ويخدمون أنواع الزبائن جميعهم، ويقدمون مجموعة من تقنيات الطباعة نفسها (الحفر والويب أوفست)، ويستثمرون بكثافة في المعدات الجديدة نفسها، ويديرون مطابعمهم بوتيرة أسرع، ويخفضون من أعداد العاملين. ولكن من يجني المكاسب الإنتاجية الرئيسة هم العملاء وموردو المعدات، إضافة إلى عدم تحقيق أرباح مجزية. حتى إن هامش الربح الذي كان يجنيه زعيم الصناعة دونولي، الذي كان باستمرار أعلى من (7%) عام 1980م، انخفض إلى أقل من (4.6%) عام 1995م. إن مثل هذا النمط يتكرّر في شركات صناعية أخرى. حتى اليابانيون رواد المنافسة الجديدة، يعانون انخفاض الأرباح باستمرار. (انظر الشريط الجانبي: الشركات اليابانية نادرًا ما كان لديها إستراتيجيات).

والسبب الثاني الذي دلّل على أنّ الفاعلية التشغيلية المحسنة غير كافية، هو أنّ تقارب المنافسة قد أصبح أكثر مكرًا وغدراً، وكلما زادت الشركات من اعتمادها على المقاييس، تشابهت أكثر، وكلما زاد المتنافسون من اعتمادهم على الأنشطة الخارجية، وتولى القيام بها طرف ثالث أكثر كفاية، فغالبًا ما يكون الطرف نفسه للشركات جميعها - أصبحت تلك الأنشطة أكثر عمومية. وكلما قلّد المتنافسون تحسينات بعضهم في الجودة، ودورة التغيير، أو شركات المورد،

تصبح المنافسة وتلاقي الإستراتيجيات سلسلة من السباقات أسفل مسارات متطابقة وفوقها، إلى درجة أن أحداً لا يستطيع الفوز؛ فالمنافسة القائمة على الفاعلية التشغيلية وحدها مدمرة للمنافسين جميعهم، وهذا يؤدي إلى حروب استنزاف لا يمكن التخلص منها إلا عن طريق الحد من المنافسة.

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

بعد عقد من المكاسب المثيرة للإعجاب في الفاعلية التشغيلية، تواجه كثير من الشركات تناقص العوائد، لقد أصبحت عقول المديرين مشبعة بفكرة التحسين المستمر لدرجة أن هذه الفكرة حفرت في عقولهم، ولكن أدوات الفاعلية التشغيلية قد دفعت الشركات نحو التقليد والتجانس دون قصد، وسمح المديرين تدريجياً للفاعلية التشغيلية أن تحل محل الإستراتيجية، فكانت النتيجة منافسةً محصلتها صفر، وأسعاراً ثابتة لا تتغير أو في انخفاض مستمر، وضغوطاً على النفعات، أجبرت قدرات الشركات على اللجوء إلى حل وسط عند الاستثمار في الأعمال التجارية على المدى الطويل.

## الشركات اليابانية نادراً ما كان لديها إستراتيجيات

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

ولكنّ الشركات اليابانية نادراً ما طوّرت مواقع إستراتيجية مميزة، كالأنواع التي ناقشتها في هذه المقالة، في حين كانت الشركات التي طورت مثل تلك الإستراتيجيات (مثل شركات: سوني، وكانون، وسيجا) الاستثناء وليست القاعدة، فقد كانت معظم الشركات اليابانية تقلد وتحاكي بعضها، حيث يقدم المتنافسون جميعهم معظم أصناف المنتجات، والميزات، والخدمات إن لم يكن جميعها، وقد وظّفوا الإمكانيات كلّها، وقدّوا بعضهم حتى في طريقة تصميم مصانعهم وبنائها.

لقد أصبح تعرّف أخطار المنافسة على الطريقة اليابانية الآن أكثر سهولة؛ ففي ثمانينيات القرن الماضي، حيث كان المتنافسون يعملون بعيداً عن الحدود الإنتاجية، بدأ من الممكن الفوز في الكلفة والجودة إلى أجل غير مسمى، كانت الشركات اليابانية جميعها قادرة على النمو في الاقتصاد المحلي المتنامي، وعن طريق اختراق الأسواق العالمية، لقد بدأ وكأنه لا يمكن وقف اندفاعها، ولكن بعد أن ضاقت فجوة الفاعلية التشغيلية، وقعت هذه الشركات على نحو متزايد في فخّ من صنع أيديها، نوبت الابتعاد عن تدمير بعضها بالمعارك المدمرة التي تعصف الآن بأدائها، فسيكون على الشركات اليابانية تعلّم الإستراتيجية واعتمادها.

وللقيام بذلك، قد يكون على تلك الشركات التغلب على الحواجز الثقافية القوية، فاليابانيون معروفون بحبهم المطلق للإجماع، وللشركات اتجاه

قوي للتوسط لحلّ الاختلافات بين الأفراد بدلاً من إبرازها لهم، ولكن الإستراتيجية من الناحية الأخرى تتطلب خيارات صعبة، علاوة على أنّ تقليد الخدمة متأصل بعمق في نفوس اليابانيين، وهذا قد يدفعهم الذهاب إلى أبعادٍ لتلبية أي حاجة يعلن عنها العميل، وبذلك تنتهي الشركات التي تتنافس بهذه الطريقة إلى عدم وضوح موقعها المميز، ليصبح الواقع كلّ شيءٍ للعملاء جميعهم.

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

## II. تستند الإستراتيجية إلى أنشطة فريدة

الإستراتيجية التنافسية هي أن تكون مختلفاً، وهذا يعني الاختيار المتعمد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة، فشركة الخطوط الجوية ساوث ويست - مثلاً - تقدم خدمات النقل لمسافات قصيرة، وبسعر منخفض، وخدمة الطيران من نقطة إلى أخرى بين المدن متوسطة الحجم والمطارات الثانوية في المدن الكبيرة، وتتجنب هذه الشركة المطارات الكبيرة، ولا تطير إلى مسافات طويلة، فعملاؤها المسافرون هم من رجال الأعمال، والعائلات، والطلاب، وتجذب رحلاتها المتكررة وأسعارها المنخفضة الزبائن الذين يبحثون عن السعر المنخفض، الذي لولاه لسافروا عن طريق الحافلات أو السيارات، وتجذب أيضاً المسافرين الباحثين عن الراحة، الذين سيختارون شركات طيران أخرى تقدم خدمات متكاملة على الرحلات الأخرى.

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

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

في المقابل، تنسق شركة طيران ساوث ويست أنشطتها جميعها لتقديم خدمات منخفضة الكلفة، ومريحة على رحلات طيران خطوطها جميعها، وقد أصبح كلّ ذلك ممكناً من خلال الخدمات السريعة عند البوابة، التي لا تتعدى خمس عشرة دقيقة فقط، يُضاف إلى ذلك أن ساوث ويست تستطيع الحفاظ على تحليق طائراتها لساعات أطول من

منافسيها، وتقديم حركات مغادرة متكررة مع عدد أقل من الطائرات. لا تقدم ساوث ويست وجبات الطعام، ولا تحدّد المقاعد لركابها، ولا تشترك في تفتيش الأمتعة بين الشركات الناقلة الأخرى، ولا تقدم فئات مميزة من الخدمة، علاوة على الخدمات الآلية للحصول على التذاكر عند البوابة تشجع الزبائن على تجاوز وكلاء السفر، ودفع عمولات لهم، إضافة إلى ذلك كله، يعزّز أسطول طائراتها من طراز 737 كفاية الصيانة.

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

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

دعنا نطلع على مخزن الأثاث النموذجي لها، ففي المعارض تُعرض عينات من البضائع، وقد تضم منطقة واحدة خمساً وعشرين أريكة، وتعرض منطقة أخرى خمس طاولات للطعام لكن المعروضات

لا تمثل سوى جزء بسيط من الخيارات المتاحة للعملاء، فعشرات الكتب تعرض حوامل النسيج أو عينات الخشب أو الأنماط البديلة التي توفر للعملاء الآلاف من أصناف المنتجات للاختيار من بينها. يرافق مندوبو المبيعات في كثير من الأحيان العملاء في جولة في المتجر، ويجيبون عن أسئلتهم، ويساعدونهم على التنقل في هذه المتاهة من الخيارات، وعندما يقع اختيار العميل بالاختيار يُرسل الطلب إلى منتج آخر، ومع قليل من الحظ يُسلم الأثاث إلى منزل العميل في غضون ستة إلى ثمانية أسابيع. وهذه سلسلة قيمة تزيد من خدمة التخصيص ولكنها ذات كلفة عالية.

في المقابل، تخدم إيكيا العملاء الذين يرغبون في مقايضة الخدمة بالكلفة؛ فبدلاً من وجود مندوب مبيعات يصطحب العميل في أثناء تجواله في المخزن، تستخدم إيكيا نموذج الخدمة الذاتية على أساس ما هو معروف في المخزن، وبدلاً من الاعتماد على الشركات المصنّعة الخارجية فقط، تقوم إيكيا بعمل التصاميم الخاصة ذات الكلفة المنخفضة، والقائمة على الاستعداد لتجميع الأثاث ليتناسب مع موقعه في المنزل. في مخازنها الضخمة، وتعرض إيكيا كل ما تباعه من المنتجات في غرف مشابهة لغرف الجلوس؛ لذا لا يحتاج العملاء إلى مختص في التنسيقات (الديكورات) المنزلية لمساعدتهم على تخيّل كيفية ترتيب القطع معاً، وتقع بجانب غرف العرض مخازن مليئة بالمنتجات الموضوعة في صناديق مرصوفة فوق المنصات، ويتوقع العملاء أن يقوموا بخدمة تسليم قطع الأثاث ونقلها بأنفسهم، حتى إنّ

إيكيا مستعدة لبيع حامل السقف لسيارتك الذي يمكن إعادته واسترداد ثمنه عندما تزورهم في المرة المقبلة.

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

### البحث عن مواقع جديدة: النجاح والأفضلية في ريادة الأعمال

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

لا تكون المواقع الإستراتيجية ظاهرة بوضوح للعيان في الأغلب، ويتطلب العثور عليها الإبداع والبصيرة، حيث يكتشف الداخلون الجدد في كثير من الأحيان

المواضع المميزة التي كانت متاحة للمنافسين ولكنهم تجاهلوا؛ فإيكيا - على سبيل المثال - تعرفت إلى مجموعة من العملاء تم تجاهلها، أو خدموا على نحو غير موفّق، حيث يستند دخول دائرة متاجر السيارات المستعملة في المدينة، ودخول شركة كارل ماكس في هذا المجال، إلى طريقة جديدة لأداء أنشطة واسعة لتجديد السيارات، وضمانات المنتج، وعدم المساومة في التسعير، والاستخدام المتطور للتمويل الداخلي الذي كان مقصوراً لمدّة طويلة على شاغلي الوظائف العليا.

يمكن للداخلين الجدد التّطوّر باحتلال المكان الذي تخلّى عنه منافس احتلّه في الماضي، وتراجع عن البقاء فيه بعد سنوات من التقليد والتداخل في المناطق المجاورة، وقد يتمكن الداخلون الجدد من إيجاد فرص ووظائف جديدة؛ بسبب الأنشطة المميزة المستمدة من شركاتهم الأخرى؛ فشركة كارل ماركس تستفيد جداً من خبرة دائرة سيارات المدينة في إدارة المخزون، والائتمان، وغيرها من الأنشطة في مجال تجارة التجزئة للإلكترونيات.

ولكن الأكثر شيوعاً في التسبب في فتح وظائف ومواقف جديدة هو التغيير، حيث تنشأ مجموعات جديدة من العملاء أو مناسبات الشراء، وتبرز احتياجات جديدة نتيجة لظهور المجتمعات وتطورها، إضافة إلى ظهور قنوات توزيع جديدة، وتطوير تقنيات جديدة، علاوة على أنّ آلات جديدة أو نظم معلومات حديثة صارت متاحة. وعندما تحدث مثل هذه التغييرات، يتمكن الوافدون الجدد غير المرتبطين بتاريخ طويل في هذه الصناعة في كثير من الأحيان، من إدراك تلك الفرص والمواقف المحتملة بسهولة أكبر؛ بسبب توافر طرق جديدة للمنافسة من غيرهم من المنافسين، وعلى عكس من يعملون في الوظائف مدة طويلة، يمكن أن يكون القادمون الجدد أكثر مرونة؛ لأنهم ليسوا مضطرين للقيام بأيّ من المقايضات مع أنشطتهم القائمة.

## أصول المواقع الإستراتيجية

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

1- يمكن أن تبنى المواقع على إنتاج مجموعة فرعية من المنتجات أو الخدمات الصناعية، التي أسميها المواقع المستندة إلى التنوع؛ لأنها تقوم على اختيار صنف المنتج أو الخدمة بدلاً من شرائح العملاء، إذ يصبح للمواقع المستندة إلى التنوع منطق اقتصادي عندما تستطيع شركة إنتاج أفضل المنتجات أو الخدمات باستخدام مجموعات مميزة من الأنشطة.

جيفي لوب انترناشيونال، - مثلاً - متخصصة في مواد تشحيم السيارات، ولا تقدم أي خدمة تصليح أخرى للسيارات أو خدمات الصيانة، وتقدم الشركة خدمة أسرع وبكلفة أقل من محال تصليح السيارات، وهذا مزيج جذاب، حيث إن كثيراً من الزبائن يقسمون مشترياتهم؛ فيشترون زيوت التشحيم من المنافس المتخصص في ذلك؛ جيفي لوب، في حين يتوجهون إلى المنافسين الآخرين للخدمات الأخرى.

فان جارد جروب، الشركة الرائدة في صناعة صناديق الاستثمار المشترك، مثال آخر للمواقع المستندة إلى التنوع، حيث توفر فان جارد مجموعة الأسهم العادية، والسندات، وصناديق أسواق المال التي تقدم أداءً يمكن التنبؤ به، وهي ذات نفقات منخفضة جداً؛ لذا تنهج الشركة نهج الاستثمار الذي يضحّي عمداً بالأداء الاستثنائي في سنة واحدة

وضمن الأداء الجيد النسبي كل عام، ففان جارد معروفة بصورة مميزة، مثلاً لمؤشرات صناديقها، فهي تتجنب القيام بالرهانات على أسعار الفائدة، وتدير بصورة واضحة مجموعات الأسهم الصغيرة، حيث يحافظ مديرو الصناديق على إبقاء مستويات التداول منخفضة، ما يبقي النفقات متدنية. إضافة إلى ذلك، لا تشجع الشركة الزبائن على الشراء والبيع السريع؛ لأن ذلك يزيد النفقات، ويمكن أن يجبر هذا الطلب مدير الصندوق على التداول من أجل استثمار رأس مال جديد، وجمع المال لفك الرهون، وتهيء فان جارد أيضاً باتساق نهجاً منخفض الكلفة لإدارة التوزيع، وخدمة العملاء، والتسويق، وبذلك يشمل كثير من المستثمرين واحداً أو أكثر من صناديق فان جارد في محافظهم، في حين يشترون السندات بقوة من المنافسين الآخرين.

إن الأشخاص الذين يتعاملون مع فان جارد أو جيفي لوب يستجيبون عادة لخدمات قيمة متفوقة لنوع معين من الخدمات، حيث يمكن للشركات المستندة إلى مجموعة متنوعة من المواقع أن تخدم مجموعة واسعة من العملاء، ولكن بالنسبة إلى معظمهم فهي تلبى مجموعة فرعية فقط من احتياجاتهم.

2- خدمة معظم احتياجات مجموعة معينة من العملاء أوجميعها، وأسمي هذه المواقع على أساس الاحتياجات، التي تأتي أقرب إلى التفكير التقليدي في استهداف شريحة من العملاء، فهي تنشأ عندما توجد مجموعة من العملاء مختلفين في احتياجاتهم، وعندما يمكن أن تكون مجموعة مصممة خصيصاً للأنشطة تخدم

أولئك بصورة أفضل، حيث إن بعض مجموعات من الزبائن أكثر حساسية للأسعار من غيرها، وتتطلب ميزات مختلفة للمنتج، وتحتاج إلى كميات متفاوتة من المعلومات والدعم، والخدمات، عملاء إيكيا مثال جيد لمثل هذه المجموعة؛ فإيكيا تسعى إلى تلبية احتياجات العملاء المستهدفين جميعها من أثاث المنزل، وليس مجرد مجموعة فرعية منهم.

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

إذن، من البديهي لمعظم المديرين تصور أعمالهم من حيث احتياجات العملاء الذين يجتمعون معهم، ولكن العنصر الحاسم للمواقع المستندة إلى الاحتياجات ليس بديهيًا كما يبدو وغالبًا ما يتم التفاوضي عنه، إذ إن الاختلافات في الاحتياجات لا تترجم إلى مواقف ذات معنى ما لم تختلف مجموعة الأنشطة الممتازة التي ستليها، وإذا لم يكن هذا هو الحال، فيستطيع كل من المتنافسين تلبية تلك الاحتياجات نفسها، وبذلك لن يوجد أي شيء فريد أو قيم في تحديد المواقع.

## الاتصال مع الإستراتيجيات العامة

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

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

في الخدمات المصرفية الخاصة، تستهدف شركة بسمر الاستثمارية الائتمانية الأسر التي تملك ما يساوي خمسة ملايين دولار حدًا أدنى من الأصول القابلة للاستثمار، والتي تريد المحافظة على رأس المال جنبًا إلى جنب مع تزايد الثروة، فعندما عيّنت شركة بسمر ضابط حساب متطورًا واحدًا لكل أربع عشرة أسرة فإن هذه الشركة

تكون قد أسست أنشطتها للخدمات الشخصية، ومن المرجح أن تعقد الاجتماعات في مزرعة العميل أو يخته، وليس في مكتب الشركة. تقدم شركة بسمر مجموعة واسعة من الخدمات المتخصصة ومن ذلك إدارة الاستثمار والعقارات، والإشراف على الاستثمارات النفطية والغاز، والمحاسبة لخيول السباق والطائرات. إنَّ القروض التي تُعدُّ العنصر الرئيس في معظم المصارف الخاصة، هي نادراً ما يحتاج إليها عملاء بسمر، وتشكل نسبة ضئيلة من عملائها ودخلها. وعلى الرغم من التعويض الأكثر سخاءً لضباط الحساب والتكلفة العالية للموظفين التي تشكِّل نسبة مئوية كبيرة من النفقات التشغيلية، تُنتج تميز بسمر مع الزبائن المستهدفين عائداً على حقوق المساهمين يقدر بأن يكون أعلى من أي منافس مصرفي خاص.

في المقابل، يقدم مصرف سيتي الخاص على العكس من بسمر، خدماته للعملاء الذين يملكون من الأصول نحو مئتين وخمسين ألف دولار حداً أدنى، الذين يريدون سهولة الحصول على القروض لغايات الرهن العقاري وتمويل الصفقات الكبيرة. مديرو الحسابات في (سيتي بنك) هم في المقام الأول المقرضين، وعندما يحتاج العملاء إلى خدمات أخرى، يحيلهم مدير الحسابات إلى المختصين في المصرف، الذي يقوم كلُّ منهم بمعالجة المنتجات الجاهزة.

نظام (سيتي بنك) أقل تخصصاً بحسب الطلب من بسمر، ويسمح بوجود أن تكون نسبة المدير إلى العميل أقل من (1:125)، حيث تعقد اجتماعات المكتب مرتين في السنة فقط لأكبر العملاء، وقد

خصّص كلّ من بسمر وسيتي بنك أنشطتهما لتلبية احتياجات مجموعة مختلفة من عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، حيث لا تكون سلسلة القيمة نفسها قادرة على تلبية احتياجات المجموعتين بصورة مربحة على حد سواء.

3- تجزئة العملاء الذين يمكن الوصول إليهم بطرق مختلفة، وعلى الرغم من تشابه احتياجاتهم لاحتياجات العملاء الآخرين، تكون الطرق المخصصة لأنشطة الوصول إليهم مختلفة، حيث أسمى هذا بالمواقع المستندة إلى سهولة الوصول إلى مكان العميل أو أي شيء يتطلب مجموعة مختلفة من الأنشطة للوصول إلى الزبائن بأفضل طريقة.

تجزئة العملاء وفق سهولة الوصول إليهم أقل شيوعاً، وأقل فهمًا من غيرها من القاعدتين الآخرين؛ فشركة تجمّع سينما كارمك - مثلاً - تشغل دور السينما حصراً في المدن والبلدات ذات الكثافة السكانية الأقل من مئتي ألف نسمة، فكيف تكسب كارمك المال في الأسواق التي هي ليست صغيرة فحسب، بل أيضاً لن تدعم أسعار التذاكر في المدن الكبرى؟ إنها تقوم بذلك بوساطة مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى هيكل نفقات منخفض، ويمكن تقديم الخدمة لعملاء بلدة كارمك الصغيرة عن طريق تجمّعات دور سينما موحّدة، منخفضة النفقات، و تتطلب عددًا قليلاً من الشاشات، وتقنية عرض ضوئي أقل تطوراً من دور عرض المدن الكبرى، حيث يساعد نظام معلومات ملكية الشركة وإدارتها على القضاء على الحاجة إلى موظفين إداريين محليين أكثر من مدير مسرح واحد.

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

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

إنّ تحديد المواقع ليست فقط الخروج من البيئة المكانية، حيث يمكن أن يكون الموقف الناشئ من أي من المصادر كبيراً أو ضيقاً.

ولكن منافساً حريصاً على التركيز - مثل إيكيا - يستهدف الاحتياجات المخصوصة بمجموعة فرعية من العملاء، ويصمم أنشطته وفقاً لذلك. عادة ما ينجح المتنافسون الذي يحرصون على استقطاب مجموعات العملاء الذين يتطلبون خدمات زائدة (يدفعون سعراً أعلى) أكثر من المنافسين المطلوبين على نطاق أوسع، أو الذين يرغبون في خدمات قليلة (يدفعون سعراً أقل)، ومثال ذلك: يخدم المنافسون على نطاق واسع، مثل فان جارد أو دلتا إير لاينز، مجموعة واسعة من العملاء، ويقومون بمجموعة من الأنشطة المصممة لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء المشتركة، ولكن هؤلاء المنافسين يتجاهلون أو يلبون احتياجات مجموعات العملاء الأكثر طلباً بصورة خاصة جزئياً.

مهما كانت أسس التنوع، والاحتياجات، وسهولة الوصول، أو بعض من مزيج هذه الأسس الثلاثة، فإن تحديد المواقع يتطلب مجموعة من الأنشطة مصممة خصيصاً لأنها مرتبطة باختلافات العرض دائماً؛ أي الاختلافات في الأنشطة، ومع ذلك: لا يكون تحديد المواقع مرتبطاً بجانب اختلافات الطلب، أو العملاء، فالتنوع وسهولة الوصول على وجه الخصوص، لا يعتمدان على اختلافات أي عميل، ومع ذلك وفي الممارسة العملية، عادة ما يترافق التنوع أو سهولة الوصول مع اختلافات الاحتياجات، فالأذواق؛ أي احتياجات عملاء بلدة كارمك الصغيرة - مثلاً - تميل إلى الأفلام الفكاهية، وأفلام رعاة البقر، وأفلام الحركة، والترفيه العائلي؛ لذا لا تشغل كارمك أي أفلام مصنفة بالتصنيف (NC-17)؛ أي لا يسمح بدخول من هم دون عمر سبعة عشر.

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

### III. التّموّض الإستراتيجي المستدام يتطلب المفاضلات

إنّ اختيار الموقع الفريد من نوعه ليس كافيًا لضمان ميزة الاستدامة، ويجذب الموقع الفريد التقليد من الآخرين، الذين من المحتمل أن يقلّدوه في واحدة من طريقتين، هما: 1- يمكن للمنافس إعادة هيكلة نفسه ليتناسب أدائه مع الأداء المتفوق؛ فجي سي بيني - مثلًا - يحاول تغيير موقفه الذي قلّد من قبل سيرز لموقف أكثر رقيًا، معتمدًا على الأزياء، وبيع المنسوجات الرخيصة بالتجزئة. 2- المناطق المتداخلة، وهي الأكثر شيوعًا، حيث يسعى المتطفل للحصول على الفوائد المترتبة على موقف الناجح في حين يحافظ على مكانته الحالية، فهو يضيف ميزات جديدة، وخدمات، أو تقنيات إلى الأنشطة التي ينفذها حاليًا.

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

علمت كونتيننتال إيرلاينز كيف كانت شركة طيران ساوث ويست تقدم خدماتها على نحو ممتاز، فقررت تقليدها مع الحفاظ على مكانتها شركة كاملة الخدمات، وشرعت في مجاراة شركة ساوث ويست على عدد من المسارات نقطة إثر أخرى، فأُسست خدمة جديدة، وأطلقت عليها اسم خدمة كونتيننتال لايت، وتخلّصت في هذه الخدمة من وجبات الطعام وخدمة الدرجة الأولى، مقابل زيادة عدد الرحلات المغادرة، إضافة إلى تخفيض أسعار التذاكر، علاوة على تقليل الوقت الذي يستغرق على البوابة. ولأنّ شركة طيران كونتيننتال بقيت شركة تقدّم خدمات كاملة على الخطوط الأخرى، استمرت في استخدام وكلاء السفر وأسطولها من الطائرات المختلط، وتقديم خدمات نقل الأمتعة، والوجبات، وحجز المقاعد.

ولكن لا يصبح الموقع إستراتيجياً مستداماً ما لم توجد مفاضلات ومقايضة مع غيره من المواقف، التي تحدث عندما تكون الأنشطة غير متوافقة. والمقايضة تعني ببساطة، وسيلة مفاضلة وجود الشيء الكثير من عنصر ما يتطلب وجود عنصر آخر بكميات أقل، حيث يمكن أن

تختار إحدى شركات الطيران خدمة تقديم الوجبات، وإضافة النفقات، وقلة الوقت المُستغرق عند البوابة، أو لا تختار ذلك، لكنها لا تستطيع أن تفعل الاثنين في الوقت ذاته دون تحمل أوجه القصور الرئيسة.

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

وباختيارها هذا الموقف، رفضت نيوتروجينا إضافة مزيلاات العرق، ومُليّنات البشرة التي يرغب كثير من العملاء في وجودها في الصابون الذي يستعملونه؛ لذا تخلّت عن كميات البيع الكبيرة عن طريق بيع منتجاتها في محال السوبر ماركت، وباستخدام الترويج من بحملات تخفيض الأسعار، وهي بذلك ضحت بكفاية التصنيع لتحقيق سمات الصابون المطلوب، ففي تحديد المواقع الأصلية،

قامت نيوتروجينا بمجموعة كبيرة وكاملة من المقايضات مثل تلك المقايضات التي تحمي الشركة من المقلدين.

تنشأ المقايضات لأسباب ثلاثة، هي: 1- عدم الاتساق في الصورة أو السمعة؛ فالشركة المعروفة بتقديم نوع واحد من العناصر القيمة، قد تفتقر إلى المصدقية، وتربك العملاء، أو قد تلتطخ سمعتها إذا قدّمت نوعاً آخر من العناصر ذات القيمة المختلفة، أو حتى محاولة تقديم أمرين غير متناسقين في الوقت نفسه؛ مثلاً: الصابون عاجي اللون، الذي يعدُّ صابوناً أساسياً غير مكلف، سيكون من الصعب إعادة تكوين صورته لتضاهي صابون نيوتروجينا ذا السمعة (الطبية) الراقية؛ فجهود إيجاد صورة جديدة عادة ما تكلف عشرات أو مئات الملايين من الدولارات في الصناعات الكبرى، وهذا بعدّ ذاته عائق كبير وقوي أمام أيّ شركة ترغب في التقليد.

الأهم من ذلك، نشوء المقايضات من الأنشطة نفسها، فالمواقف المختلفة (مع أنشطتها المصممة خصيصاً لها) تتطلب استعدادات مختلفة للمنتجات، والمعدات، وسلوك الموظفين، والمهارات، ونظم الإدارة، فكثير من المقايضات تظهر التشدد، وعدم المرونة في الآلات، والناس، أو النظم، فكلما زادت إيكيا من تخصيص أنشطتها من أجل خفض النفقات، عن طريق ترك عملائها القيام بالنقل والتسليم المخصوص بهم، قلت قدرتها على إرضاء العملاء الذين يحتاجون إلى مستويات أعلى من الخدمة.

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

3- القيود على التنسيق الداخلي والسيطرة عليه، فمن خلال اختيار المنافسة بوضوح في اتجاه واحد وليس بآخر، تكون الإدارة العليا قد جعلت الأولويات التنظيمية واضحة. أما الشركات التي تحاول أن تكون كل شيء للعملاء جميعهم، فإنها تخاطر بالتسبب في الفوضى والإرباك والارتباك في مواقع الموظفين الذين يحاولون القيام بالقرارات التشغيلية يوماً بيوم دون وجود إطار واضح.

تنتشر مواقف المقايضات في المسابقات، وهي ضرورية للإستراتيجية؛ فهي تتسبب في إيجاد الحاجة إلى الاختيار، وتحدد بصورة هادفة مما تقدمه الشركة، وتمنع التداخل أو تغيير المواضيع؛ لأن المنافسين المنخرطين في هذه المقايضات يقوِّضون إستراتيجياتهم، ويحطون من قيمة أنشطتهم القائمة.

في نهاية المطاف، تسببت المقايضات في وقف عمل كونتيننتال لايت، وخسرت شركة الخطوط الجوية مئات الملايين من الدولارات،

وفقد رئيسها التنفيذي منصبه، فقد تأخرت طائراتها في الإقلاع عند مغادرتها مطارات المدن المزدحمة، أو تباطأت عند البوابات بسبب تحويل الأمتعة، وتسبب التأخر في مواعيد إقلاع الرحلات الجوية ووصولها، وكذلك إلغاؤها في آلاف الشكاوى يوميًا. لم تكن كونتيننتال لايته قادرة على منافسة الأسعار الموجودة في السوق، في الوقت الذي كانت فيه تدفع العمولات لوكلاء السفر القياسية، ولم يكن بإمكانها أيضًا القيام بالعمل دون وساطة وكلاء السفر من أجل خدماتها للأعمال الكاملة.

خفّضت الخطوط الجوية كونتيننتال العمولات على كل من الرحلات جميعها، وخطوط طيرانها، وفي المثل لم تتمكن من تقديم خدمات المسافرين الدائمين الذين يشتررون تذاكرها زهيدة الثمن. مرة أخرى، قامت بالمقايضات عن طريق خفض مكافآت برنامج المسافرين الدائم على رحلات خطوطها جميعها، فكانت النتيجة: وكلاء سفر غاضبون، وعملاء دون خدمات كاملة.

حاولت شركة خطوط كونتيننتال المنافسة بتطبيق طريقتين في آن واحد؛ حاولت أن تكون شركة طيران بأسعار منخفضة على بعض من خطوط طيرانها، وشركة خدمات كاملة على خطوط طيران أخرى. لقد تكبدت شركة طيران كونتيننتال خسائر هائلة لتدخل أعمالها، ولو لم توجد مقايضة بين الموقفين، لكان بإمكانها النجاح، ولكن عدم وجود المقايضات وغياها أمر خطير، يمثل نصف الحقيقة التي يجب على المديرين نسيانها؛ فالجودة لا تكون دائمًا حرة، فقد

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

بوجه عام، عادة ما تقوم المقايضات الزائفة بين الكلفة والجودة في المقام الأول عندما توجد جهود ضائعة، ومراقبة أو دقة ضعيفة، أو ضعف في التنسيق، ويصبح التحسين من حيث الكلفة والتمايز في وقت واحد ممكن التحقيق فقط عندما تبدأ الشركة متخلفة عن الحدود الإنتاجية، أو عندما تتحول الحدود بعيداً نحو الخارج، وتصبح المقايضات بين الكلفة والتمايز أمراً حقيقياً جدّافي الواقع، عند الحدود الإنتاجية وعندما تكون الشركات قد حققت أفضل الممارسات الحالية.

بعد عشر سنوات من الاستمتاع بالمزايا الإنتاجية، اصطدمت حديثاً كلٌّ من شركة هوندا موتور وتويوتا موتور كوربوريشن بالحدود الإنتاجية العليا، ففي عام 1995م، واجهت كلٌّ من الشركتين زيادة مقاومة العملاء لارتفاع أسعار السيارات، فوجدت هوندا أنّ الطريق الوحيد لإنتاج سيارة ذات كلفة أقلّ هو إنقاص عدد الميزات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، استبدل طبل الفرامل المنخفض السعر بقرص الفرامل الخلفي في

سيارات هوندا سيفيك، إضافة إلى استعمالها نسيجاً رخيص الثمن لتغطية المقاعد الخلفية، على أمل ألا يلاحظ العملاء ذلك.

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

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

بالعودة مرة أخرى إلى السؤال: ما الإستراتيجية؟ سنجد أنّ المقايضات قد أضافت جانباً جديداً إلى الإجابة؛ فالإستراتيجية هي القيام بالمقايضة عند المنافسة، حيث يكمن جوهرها في اختيار ما الذي يجب عدم القيام به، فمن غير المقايضات، لن توجد حاجة إلى الاختيار. وعليه، لا حاجة إلى وجود الإستراتيجية؛ حيث يمكن تقليد أيّ فكرة جيدة بسرعة، و مرة أخرى سيعتمد الأداء كلياً على الفاعلية التشغيلية.

#### IV. يحضّر التوافق كلاً من ميزتي التنافس والاستدامة

لا تحدّد خيارات المواقف الأنشطة التي يجب على الشركة القيام بها، وكيفية تكوين الأنشطة الفردية فقط، بل تحدّد كيفية ارتباط هذه

الأنشطة معاً، ففي حين أن الفاعلية التشغيلية تعنى بتحقيق التميز في الأنشطة الفردية، أو الوظائف؛ فإن الإستراتيجية تعنى بالجمع بينها.

فوقت الانتظار القصير عند بوابة شركة طيران ساوث ويست، الذي يسمح برحلات مغادرة متكررة، والتوسع في استخدام الطائرات، ضروري لمواقفها المريحة ذات الكلفة المنخفضة، ولكن كيف تحقق شركة ساوث ويست ذلك؟ يكمن جزء من الجواب في طواقم البوابات والطواقم الأرضية ذات الأجور المرتفعة، التي يعزز إنتاجيتها مرونة قواعد الاتحاد، غير أن الجزء الأكبر من الجواب يكمن في كيفية قيام الشركة بتنفيذ الأنشطة الأخرى؛ ففي غياب خدمات تقديم الطعام، وعدم وجود حجوزات للمقاعد، وعدم وجود خدمات نقل الأمتعة بين شركات الطيران الأخرى، تتجنب ساوث ويست الحاجة إلى القيام بأنشطة تبطئ شركات الطيران الأخرى، إضافة إلى أنها تختار المطارات وخطوط الطيران التي تؤدي إلى تجنب أي تأخير نتيجة الازدحام؛ فحدود ساوث ويست الصارمة على نوع خطوط الطيران وطول الطريق منها وإليها، يجعل استخدام نوع موحد من الطائرات ممكناً: فكل طائرة تسيرها ساوث ويست هي من طراز بوينغ (737).

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

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

### أنواع التوافق

يعدُّ التوافق بين السياسات الوظيفية واحداً من أقدم الأفكار التي تتناول سمة الإستراتيجية، ومع ذلك فقد نُحيت جانباً تدريجياً بنظر الإجراءات الإدارية، فبدلاً من النظر إلى الشركة بصورة كلية، تحوّل المدبرون إلى الكفايات (الأساسية)، والموارد (الحرجة)، وعوامل النجاح (الرئيسية)، إذ يعد التوافق في الواقع عنصراً مركزياً للميزة التنافسية أكثر بكثير مما يتخيله المدبرون.

إنَّ التوافق مهمٌ بسبب تأثير الأنشطة المنفصلة بعضها في بعض، حيث تحصل فرق التسويق المتطورة - مثلاً - على ميزة أكبر عندما يجسّد منتج الشركة تقنية استثنائية، ويؤكد نهجها مساعدة العملاء ودعمهم، علاوة على أنّ خطّ الإنتاج الذي ينتج أصنافاً مختلفة ذات جودة عالية يعدُّ أكثر قيمة عندما يُدمج مع نظام جرد و تلبية الطلبات الذي من شأنه تقليل الحاجة إلى تخزين البضائع المنتجة، ومع عمليات

بيع المعدّة تبرر التخصيص وتشجيعه، وشعار ترويج يؤكد منافع تنوّع المنتج الذي يلبي احتياجات العميل المحدّدة. مثل هذا التكامل واسع الانتشار في الإستراتيجية، وعلى الرّغم من أنّ التوافق بين الأنشطة أمر عام وشائع، وينطبق على كثير من الشركات، فإنّ التوافق الأكثر قيمة هو الذي يحدّد بالإستراتيجية؛ بسبب تعزيزه لموقف متفرد ويضخم المقايضات.<sup>2</sup>

توجد ثلاثة أنواع من التوافق متكاملة لا متناقضة: التوافق من الدرجة الأولى، وهو الاتساق البسيط بين كلّ نشاط أو وظيفة والإستراتيجية الكلية؛ مثال ذلك شركة فان جارد التي تعمل على توافق أنشطتها جميعها مع إستراتيجية منخفضة النفقات، حيث يقلل ذلك من تبدّل المحافظ، وبذلك لا تحتاج إلى مديريين ذي كلفة مكافآت عالية، حيث توزّع الشركة الموارد المالية مباشرة، وتتجنب عمولات الوسطاء، إضافة إلى أنّها تحدّ من نفقات الإعلانات، معتمدة على العلاقات العامة والتوصيات الشخصية، أضف إلى هذا أنّها تربط مكافآت الموظفين بالتوفير في النفقات.

يضمن الاتساق تراكمية المزايا التنافسية للأنشطة، فلا تتآكل ولا تلغي بعضها، ما يجعل تواصل الإستراتيجية أسهل مع العملاء، والموظفين، والمساهمين، ويحسنّ التنفيذ عن طريق أفق واحد في الشركة.

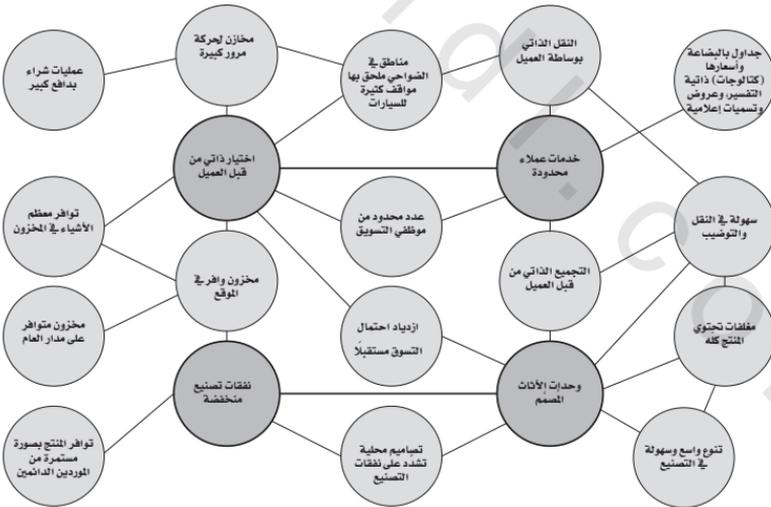
أما التوافق من الدرجة الثانية، فيحدث عندما تُعزّز الأنشطة؛ فشركة نيوتروجينا - على سبيل المثال - تسوّق منتجاتها في أسواق الفنادق الراقية الحريصة على تقديم صابون لضيوفها، نصح به أطباء الأمراض الجلدية، وتمنح الفنادق نيوتروجينا امتياز استخدام التعبئة والتغليف المتبع من قبل الفندق، في حين يُطلب إلى شركات الصابون الأخرى وضع اسم الفندق على غُلف منتجاتها، ومتى استعمل الضيوف صابون نيوتروجينا مرة واحدة في أحد الفنادق الفاخرة، يصبحون أكثر عرضة لشرائه من الصيدلية، أو سؤال طبيب الجلدية عن منافعه، ففي هذه الحالة تعزّز أنشطة تسويق نيوتروجينا الطبية والفندقية كلٌّ منهما الآخر، وتخفّض نفقات التسويق.

وفي مثال آخر، تبيع مؤسسة بيك خطأ ضيقاً من الأقلام المعيارية المنخفضة الأسعار عملياً إلى أسواق العملاء الكبرى كلها تقريباً (التجزئة، والتجارية، والترويجية، والهدايا) عن طريق كلِّ ما هو متاح من القنوات تقريباً. وكما هي الحال مع أيّ مجموعة من المواقف المتنوعة التي تخدم مجموعة واسعة من العملاء، تؤكد بيك حاجة مرغوبة عند الناس (سعر منخفض لقلم مقبول). تلجأ المؤسسة إلى نهج التسويق الواسع الانتشار (قوة تسويق كبيرة، وإعلانات تلفازية كثيرة متكررة). تكسب بيك فوائد التناسق عبر الأنشطة كافة تقريباً، ومن ذلك تصميم المنتج الذي يحرص على سهولة

التصنيع، وإنشاء مصانع ذات نفقات متدنية، وعمليات شراء كبيرة للحد من النفقات المادية، ونفقات إنتاج الأجزاء المحلية كلما اقتضت الظروف ذلك.

### رسم خرائط نظم النشاط

خرائط نشاط النظام، مثل هذه التي تعود إلى شركة (Ikea)، تظهر كيف يمكن احتواء موقع الشركة ومكانتها الإستراتيجية بوساطة مجموعة من الأنشطة المصممة لتحقيق ذلك، ففي الشركات التي تمتلك موقعاً إستراتيجياً واضحاً، يمكن تحديد عدد من المحاور الإستراتيجية (باللون الرمادي الداكن)، وتنفيذها عن طريق مجموعات من الأنشطة المرتبطة بإحكام (الرمادي الفاتح).

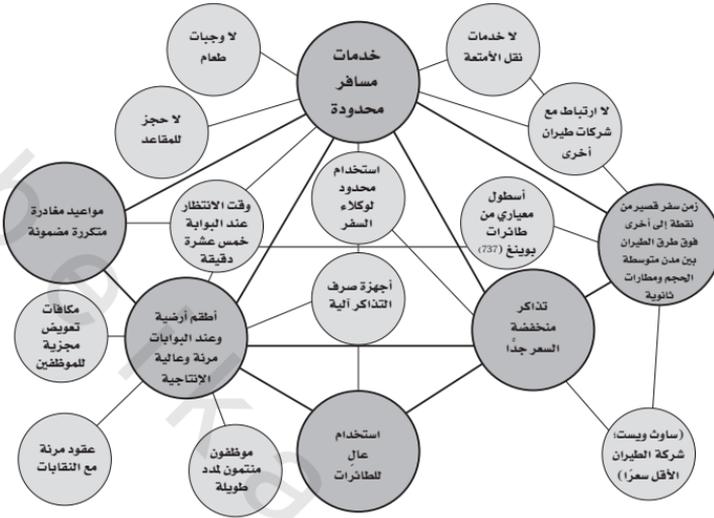




الشراء. وللتعامل مع مهامّ نقاط البيع، تحتاج الشركة إلى قوة تسويق ومبيعات كبيرة، فشركة بيك هي الأكبر بين الشركات جميعها العاملة في مجال صناعتها و تتعامل مع أنشطة نقاط البيع بصورة أفضل مما يقوم به منافسوها، وعلاوة على ذلك فإن الجمع بين نقطة أنشطة البيع، والإعلانات التلفزيونية المكثفة، والتغيير في نمط التعبئة والتغليف، تنتج جميعها عمليات شراء باندفاع أكثر من أيّ نشاط منفرد.

في حين يتخطى التوافق من الدرجة الثالثة تعزيز النشاط إلى ما يُطلق عليه تعظيم الاستفادة من الجهد، فعندما توفر مؤسسة جاب المنتجات في مخازنها، فإنها توفر عنصرًا حاسمًا فيما يتعلق بإستراتيجيتها، حيث تستطيع توفير المنتجات بتخزينها في المخازن أو بإحضارها من مخازنها العامة، وقد عززت جاب جهودها بهذه الأنشطة عن طريق إعادة تخزين مجموعاتها المختارة من الملابس الأساسية يوميًا، في ثلاثة مخازن رئيسة. وعليه، حدثت من الحاجة إلى تخزين كميات كبيرة منها في مخازنها المحلية في الموقع، إذ ينصبُّ اهتمام جاب على إعادة التخزين؛ لأنّ إستراتيجيتها الترويجية ترتبط مباشرة بالمواد الأساسية المتوافرة بألوان محدودة، ففي حين يغيّر منافسوها من تجار التجزئة مخزوناتهم ثلاث أو أربع مرات في العام، فإنّها تغيّر مخزوناتها سبع مرات ونصف في العام، وعلاوة على ذلك، تعمل إعادة التخزين السريعة على تقليل كلفة تنفيذ نماذج دورتها القصيرة، التي تستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع.<sup>3</sup>

## نظام أنشطة شركة طيران ساوث ويست



يعدُّ التعاون، والتنسيق، وتبادل المعلومات بين الأنشطة، بهدف القضاء على التكرار وتقليل الجهد الضائع أبسط أنواع تعظيم الجهد أو تعريضه، غير أنه توجد مستويات أعلى من ذلك، فخيارات تصميم المنتج - مثلاً - يمكنها التخلص من الحاجة إلى خدمات ما بعد البيع، أو تجعل العملاء قادرين على القيام بأنشطة خدمة أنفسهم بأنفسهم، وفي المثل فإنَّ التنسيق مع الموردين أو مع قنوات التوزيع يقضي على الحاجة إلى أنشطة داخلية، مثل تدريب المستخدم النهائي.

في أنواع التوافق الثلاثة، الكلُّ أكثر أهمية من الأجزاء المنفردة، فالميزة التنافسية تنشأ من نظام الأنشطة ككله، إضافة إلى أنَّ التوافق بين الأنشطة ينقص الكلفة والنفقات، أو يزيد من التمايز، وعلاوة على ذلك لا تستطيع القيمة التنافسية للأنشطة الفردية، أو المهارات

المرتبطة بها، والمهارات، والكفايات، أو الموارد، الانفصال عن النظام أو الإستراتيجية؛ لذا يمكن أن يكون الأمر في الشركات المتنافسة مُضللًا إذا فسّر النجاح بأنه ناتج من نقاط قوة الفرد، أو الكفايات الأساسية، أو الموارد الحيوية؛ فقائمة نقاط القوة تمتد إلى كثير من الوظائف، وحيث تتوافق قوة واحدة مع الأخريات؛ لهذا من المفيد أن نفكر من حيث الموضوعات والأفكار الرئيسة التي تشمل كثيرًا من الأنشطة مثل النفقات المنخفضة، وهي فكرة معينة تقع ضمن خدمة العملاء، أو من خلال تصور معين للقيمة التي سُلمت للعملاء. هذه الموضوعات، تتجسد في حضان الأنشطة المرتبطة بإحكام.

#### التوافق والاستدامة

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

لندرس هذا التمرين البسيط: إنَّ احتمال تقليد المنافسين أحد الأنشطة أقلُّ في كثير من الأحيان من واحد. وعليه، تصبح احتمالات تقليد الأنشطة جميعها والنظام كُله على درجة كبيرة من الصعوبة ( $0.9 \times 0.9 \times 0.9 \times 0.9 = 0.66$ ؛  $0.9 \times 0.9 = 0.81$ )، وهلمَّ جرًّا؛

لذا ستضطر الشركات القائمة الحالية التي تحاول إعادة تموضعها أو التمدد إلى إعادة تكوين كثير من الأنشطة، وحتى الشركات الحديثة التي هي في طور التكوين، وعلى الرغم من عدم ضرورة قيامها بالمقايضات لمواجهة المنافسين الحاليين، ستكون مضطرة للتعامل مع الحواجز التي تحول دون التقليد.

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

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

أخيراً، يُنتج التوافق بين أنشطة الشركة ضغطاً وحافزاً لتحسين الفاعلية التشغيلية، الأمر الذي سيجعل التقليد أكثر صعوبة؛ فالتوافق يعني أن الأداء الضعيف في أحد الأنشطة يؤدي إلى تدهور الأداء في أنشطة أخرى، وبذلك يسهل معرفة جوانب الضعف التي ستأخذ الاهتمام والرعاية، وعلى العكس من

ذلك، فإنّ التحسينات التي تدخل إلى أحد الأنشطة ستؤتي ثمارها في الأنشطة الأخرى؛ فالشركات التي تتمتع بالتوافق القوي بين أنشطتها نادراً ما تكون عرضة للاستهداف من قبل المنافسين؛ لأنّ تفوّقها في الإستراتيجية وفي تنفيذها يزيد من تفرُّدها ويجعل التقليد أكثر صعوبة.

عندما تكمل الأنشطة بعضها، لن يحقق المنافسون المقلِّدون سوى نزر يسير من الفائدة، إلا إذا نجحوا في تقليد النظام كلّ، حيث تعمل مثل هذه المواقع جاهدة لتعزيز القول (الفائز يحصل على كل شيء في المنافسة)؛ فالشركة التي تبني أفضل نظام للأنشطة، توزي فور أص مثلاً، تفوز، في حين يفشل المنافسون الذين يملكون إستراتيجيات مماثلة، (تشايلد وورلد آند ليونيل ليجر)؛ لذا يكون البحث عن موقف إستراتيجي جديد أفضل في الغالب من كونه تابعاً من الدرجة الثانية أو الثالثة لمواقف يحتلها آخرون.

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

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

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

فما الإستراتيجية؟ يمكننا الآن إكمال الإجابة عن هذا السؤال: إنّها إيجاد التوافق في أنشطة الشركة، ويعتمد نجاحها على القيام بإجراءات كثيرة لا قليلة بصورة صحيحة، والدمج فيما بينها، فإذا لم يتوافق توافق بين الأنشطة، فلن تتوافر إستراتيجية مميزة، وستتعرّض الاستدامة، وعندها تعود الإدارة إلى مهمة الإشراف على الوظائف المستقلة الأكثر بساطة، وحينها تحدّد الفاعلية التشغيلية أداء المنظمة النسبي.

## ٧. إعادة اكتشاف الإستراتيجية

### الفشل في الاختيار

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

عادة، تبتثق تهديدات الإستراتيجية من خارج الشركة؛ بسبب التغيرات في التقنية أو سلوك المنافسين، وعلى الرغم من أنّ التغيرات الخارجية قد تكون المشكلة، ولكن التهديدات الأكبر للإستراتيجية تبتثق من داخلها، فغالباً ما تُقوّض الإستراتيجية السليمة من قبل وجهة نظر منافسة مضللة، أو بسبب إخفاقات الشركة، ولا سيّما من الرغبة في التطور والنمو.

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

وبسبب التوتر الناتج من توقعات المنافسة الشديدة، يعمل المديرون على زيادة احتمال حدوث هذا التوتر بتقليد كل شيء يقوم به منافسوه. وبسبب الحز على التفكير في شروط الثورة، يطارد المديرون كل تقنية جديدة من أجل ذاتها، وذلك نتيجة حزمهم على التفكير بطريقة جذرية.

### أفكار بديلة للإستراتيجية

#### النموذج الإستراتيجي الضمني من العقد الماضي

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

#### الميزة التنافسية المستدامة

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

إن السعي إلى تحقيق الفاعلية التشغيلية مغرٍ؛ لأنه ملموس وقابل للتنفيذ، فقد تعرّض المديرون طوال العقد الماضي لضغوط متزايدة لتقديم تحسينات أداء ملموسة وقابلة للقياس، حيث تحقق برامج الفاعلية التشغيلية تقدماً مطمئناً، على الرغم من أن بقاء الربحية المرتفعة لا تزال بعيدة المنال، فقد أغرقت المنشورات ومستشارو الأعمال السوق بالمعلومات بشأن ما تقوم به الشركات الأخرى، ما عزّز عقلية أفضل الممارسات. وعندما وجد المديرون أنفسهم محاصرين في السباق نحو الفاعلية التشغيلية، أصبحوا غير قادرين على فهم الحاجة إلى تبني إستراتيجية ما.

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

### إعادة التواصل مع الإستراتيجية

تعزو معظم الشركات نجاحها الأولي إلى الموقف الإستراتيجي الذي ينطوي على المقايضات الواضحة؛ حيث كانت الأنشطة في الماضي تنسجم مع مثل هذا الموقف، ولكن مرور الوقت والخوف من ضغوط النمو، أدّى إلى تنازلات لم تكن أوّل وهلة محسوسة، و من خلال سلسلة تدريجية من التغيير التي بدت معقولة محسوسة في حينها، فإنّ كثيراً من الشركات قبلت بالتنازلات لجعل

طريقها متجانسة مع منافسيها.

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

يمكن لعدد من الأساليب مساعدة الشركة على إعادة التواصل مع الإستراتيجية؛ أولها إعادة النظر فيما تقوم به بحذر. يوجد داخل كل شركة راسخة نوع من التميز، ويمكن معرفته عن طريق الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر تميُّزًا؟
- أيُّ الأصناف من منتجاتنا أو خدماتنا هي الأكثر ربحية؟
- أيُّ عملائنا الأكثر رضا؟
- أيُّ العملاء، أو قنوات التواصل والبيع، أو فرص الشراء الأكثر ربحية؟
- أيُّ أنشطتنا التي نقيمها هي الأكثر فاعلية واختلافًا؟

على هذه النواة من التفرُّد أضيفت القشور تدريجيًّا طوال الوقت، ومثلها مثل فروع الشجر، يجب التخلص منها للكشف عن الموقع الإستراتيجي القابع وراءها، ونسبة صغيرة من الأصناف أو العملاء قد تكون مسؤولة عن معظم مبيعات الشركة وبخاصة أرباحها؛ لذا يكمن التحدي في إعادة الاهتمام بالجواهر الفريد، وإعادة ترتيب أنشطة الشركة لتتلاءم معه، ويمكن أيضًا التخلص من العملاء وأصناف المنتجات في المحيط، عن طريق بيعها أو زيادة سعرها.

يمكن أن يكون ماضي الشركة مفيداً. ماذا كانت رؤية المؤسس؟ ما المنتجات والعملاء التي عملت على نجاح الشركة؟ وبالنظر إلى الوراء، يمكن للمرء إعادة النظر في الإستراتيجية الأصلية لمعرفة ما إذا كانت صالحة الآن، وهل يمكن تنفيذها من خلال رؤية حديثة متسقة مع التقنيات والممارسات الحالية. قد يؤدي هذا النوع من التفكير إلى التزام بتجديد الإستراتيجية، وربما تحرص المنظمة على استرجاع تميزها واسترداده، فمن الممكن أن يكون مثل هذا الحرص والتحدي مثيراً، ويمكن زرع الثقة للمقايضات اللازمة.

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

### فخاخ النمو

بين التأثيرات الأخرى كلها، ربما تبقى الرغبة في النمو أكثر التأثيرات الضارة في الإستراتيجية؛ حيث يبدو أن المقايضات وحدود الإنتاج تقيد النمو؛ فالعمل على خدمة مجموعة واحدة من الزبائن واستبعاد الآخرين مثلاً، يضع قيوداً حقيقية أو وهمية على نمو الإيرادات، وبصورة عامة تتسبب الإستراتيجيات المُستهدفة في التأكد

من تخفيض السعر في خسارة المبيعات الزبائن الحساسين لمثل هذه الميزات أو الخدمات، حيث يخسر المتمايزون المبيعات للعملاء الحساسين للسعر.

يميل المديرون باستمرار إلى اتخاذ خطوات تدريجية تفوق تلك التي تقوِّض مكانة الشركة الإستراتيجية، وفي نهاية المطاف ونتيجة لتزايد الضغوط على النمو، أو التشبع الظاهري للأسواق المستهدفة، يوسِّع المديرون خطوط الإنتاج، ويضيفون ميزات جديدة، ويقلدون خدمات المنافسين الشعبية، ويطلقون عملياتهم، ويقومون بالاستحواذ أيضاً؛ فقد استند نجاح مؤسسة ميتاج لسنوات عدة إلى الاهتمام بغسالات الملابس ومجففاتها، ثم أضافت لاحقاً غسالات الصحون إلى قائمة منتجاتها، ومع ذلك أيدت الحكمة التقليدية في الصناعة الناشئة فكرة بيع مجموعة متكاملة من المنتجات. وبسبب قلقهم من تباطؤ النمو في الصناعة، والمنافسة من صانعي الأجهزة المتنوعة، وسَّعت المؤسسة خطَّ الإنتاج؛ نتيجة لضغوط التجار الموزعين وتشجيع العملاء؛ ميتاج خطَّ الإنتاج ليشمل الثلاجات ومنتجات الطهي، تحت شعار العلامة التجارية ميتاج، إضافة إلى منتجات أخرى استحوذت عليها من العلامات التجارية؛ جينا- إير، وهاردويك ستوف، وهوفر، وأدميرال، ومجيك شيف التي كانت جميعها في مواقف يأس. وعليه، نمت قيمة ميتاج بصورة كبيرة من (684\$) مليوناً في عام 1985م إلى (3.4) مليارات دولار في عام 1994م، ولكنَّ العائد على المبيعات انخفض من (12%) إلى (8%) في المدة الواقعة ما بين (1970 و 1980م)، ومن ثمَّ إلى أقلَّ من (1%) بين عامي (1989 و 1995م). سيعمل

تخفيض النفقات على تحسين هذا الأداء، ولكن ستبقى غسالات ومجففات الملابس إضافة إلى جلايات الصحن المرتكزات الأساسية لربحية مينا.

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

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

## ربحية النمو

بعد عقد من إعادة الهيكلة وخفض النفقات، حوّلت كثير من الشركات تركيز انتباهها إلى النمو، حيث تعمل الجهود المبذولة للنمو في كثير من الأحيان على طمس التفرد، والرّضوخ إلى التنازلات، والحدّ من التوافق، وفي نهاية المطاف تراجع الميزة التنافسية، وفي الواقع تعدّ حتمية النمو خطرًا على الإستراتيجية.

فما نُهجُ النّمُو التي تحافظ على الإستراتيجية وتززها؟ على نطاق واسع، تحرص الوصفة على تعميق مواقف الإستراتيجية بدلاً من التوسع والمساومة عليها، وأحد هذه النهج هو البحث عن توسّعات في الإستراتيجية تقوي نظام الأنشطة الحالي، بتقديم مزايا أو خدمات سيجد المنافسون أنها مكلفة جدًّا، أو من المستحيل تقليدها، بناءً على قاعدة التقاليد وحدها، وبعبارة أخرى: يستطيع المديرون سؤال أنفسهم عن الأنشطة، والميزات، وأساليب وصور المنافسة الأقل كلفة أو المجدية لهم بسبب الأنشطة المكملة التي تنفذها الشركة.

ينطوي تعميق الموقف على جعل أنشطة الشركة أكثر تميّزًا، وتعزيز التوافق، وتواصل الإستراتيجية بصورة أفضل للعملاء الذين يقدرونها حقّ قدرها، لكنّ كثيرًا من الشركات تستسلم إلى إغراء مطاردة النمو (السهل) بإضافة ميزات حديثة، ومنتجات أو خدمات دون التدقيق فيها، أو جعلها ملائمة لإستراتيجيتها أو متوافقة معها، أو باستهداف أسواق أو عملاء جدد، دون أن يكون لدى الشركة سوى قليل مما تستطيع عرضه بصورة مميّزة، وغالبًا ما تكون الشركة قادرة

على النمو السريع، وبربحية كبيرة جداً، عن طريق اختراق الاحتياجات والأصناف المختلفة المميّزة بدلاً من الانخراط في مجالات عالية النمو حيث لا يكون للشركة أي تفرد فيها. كارماك؛ هي الآن أكبر سلسلة مسارح ودور عرض للسينما في الولايات المتحدة، ويعزى نموها السريع إلى التركيز المنضبط على الأسواق الصغيرة، حيث تباع الشركة لأيّ مدينة كبرى دور العرض السينمائي التي حصلت عليها من عمليات الاستحواذ بسرعة.

تسمح العولمة في كثير من الأحيان بالنمو المتسق مع الإستراتيجية، عن طريق فتح أسواق أكبر للإستراتيجية قادرة على اختراق الأسواق، وخلافاً للتوسّع محلياً، من المرجح أن يعزز التوسّع عالمياً هوية الشركة وتفردتها.

تستطيع الشركات التي تسعى إلى النمو بتوسيع صناعتها احتواء الأخطار على الإستراتيجية، بإنشاء وحدات منفصلة تماماً، لكل منها علامتها التجارية وأنشطتها المخصصة لها، وقد كافحت ميتاج بوضوح في هذا الجانب، فمن ناحية وزّعت علاماتها التجارية القيّمة إلى وحدات منفصلة، لكل منها مواقعها الإستراتيجية، ومن ناحية أخرى أنشأت شركة أجهزة عامة تشمل علاماتها التجارية، بحيث أصبحت كبيرة الحجم جداً، وبتقاسم هذه الشركات التصميم، والتصنيع، والتوزيع، وخدمات العملاء، سيكون من الصعب تجنب التجانس، فإذا أرادت وحدة أعمال محاولة التنافس مع مواقف مختلفة تنتج منتجات مختلفة، أو تعمل لعملاء مختلفين، عندها يصبح من المستحيل تقريباً تجنب التنازل.

## التقنيات والصناعات الناشئة

إنّ عملية تطوير إستراتيجية لصناعة ناشئة حديثاً، أو لمؤسسة أعمال تمرّ في عملية تغييرات تقنية جذرية تعدّ اقتراحاً غير مأمون العواقب، ففي مثل هذه الحالة يواجه المديرون مستوىً عالياً من عدم اليقين بشأن احتياجات الزبائن، وتوفير المنتجات والخدمات التي ستكون مرغوبة بصورة كبيرة من قبل العملاء، وكذلك أفضل صيغ الأنشطة والتقنيات التي ستوفّر لهم. وبسبب هذا الغموض كلّ، يتفشى التقليد والتخوّف؛ فلخوف الشركات من خطر أن تكون غير مصيبة أو متأخرة عن غيرها، تهيبّ تلك الشركات الميزات جميعها، وتقدم الخدمات والتقنيات الجديدة جميعها.

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

في صناعات التقنية الفائقة، غالباً ما تستمر مرحلة التقليد هذه مدة أطول مما ينبغي، ولشدة دهشة الشركات من تغيير التقنية نفسها، تتبنى حزمة كبيرة من الميزات، حيث إن كثيراً منها لن يستعمل في منتجاتها، في حين تخفض الأسعار في المجالات جميعها، ونادراً ما تؤخذ المقايضات في الحسبان، حيث يدفع النمو لتلبية ضغوط السوق الشركات للعمل في كلّ منطقة وكل منتج محتمل، على الرّغم من أنّ عدداً قليلاً من الشركات ينجح، في حين يحكم

على الأغلبية الدخول في سباق لا فائز فيه. ومن المفارقات أن الصحافة الاقتصادية الشعبية، التي تشدّد على الصناعات الناشئة الحديثة، تصبح أكثر ميلاً وتعرضاً لتقديم هذه الحالات المحددة دليلاً أكيداً على دخولنا حقبة جديدة، إذ لم يصبح أيّ من القواعد القديمة صالحاً، ولكنّ الواقع أنّ العكس هو الصحيح.

### دور القيادة

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

تحوّلت القيادة في كثير من الشركات إلى تزاوج بين عروض التحسينات التشغيلية وعقد الصفقات، ولكن دور القائد أوسع من ذلك وأكثر أهمية؛ فالإدارة العامة هي أكثر من عملية الإشراف على المهام الفردية؛ لأن الإستراتيجي هو: تعريف مكانة الشركة الفريدة وتحديدّها، والقيام بالمقايضات، وتعزيز التوافق بين الأنشطة؛ لذا على القائد توفير الانضباط لتحديد أيّ المتغيرات في الصناعة واحتياجات العملاء يجب على الصناعة الاستجابة لها، بتجنّب المشتتات التنظيمية والحفاظ على تميّز الشركة، فالمدبرون في المستوى الإداري الأدنى يعوزهم المنظور والثقة للحفاظ على الإستراتيجية، سيتوافر أيضاً

ضغط مستمر لتقبل الليونة في المقايضات، والاقتراء بالمنافسين؛ لذا فإحدى وظائف القائد هي تعريف الآخرين في المنظمة بشأن الإستراتيجية، وأن يتعودوا قول لا إذا لزم الأمر.

تجعل الإستراتيجية خيارات ما لا يجب القيام به على الدرجة نفسها من أهمية خيارات ما يجب القيام به، فتعيين الحدود هو وظيفة القيادة الأخرى؛ لذا يعدُّ تحديد مجموعة العملاء المستهدفة، وأصناف المنتجات المتنوعة، والاحتياجات التي يجب على الشركة القيام بها ضروريًا لتطوير الإستراتيجية، أيضًا يعدُّ اتخاذ قرار عدم خدمة بعض العملاء، أو تلبية بعض الاحتياجات، وعدم توفير ميزات أو خدمات معينة ضروريًا أيضًا لتطوير الإستراتيجية. وعليه، تتطلب الإستراتيجية الانضباط الدائم والتواصل الواضح. في الواقع. عند قيام الموظفين بأنشطتهم الفردية، وفي أثناء اتخاذ القرارات اليومية، فإنَّ توجيههم هو الوظيفة الأهم للإستراتيجية الواضحة.

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

يجب على المديرين التمييز بوضوح بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، فكلاهما ضروري، ولكن لكل منهما برامج مختلفة، إذ ينطوي برنامج الفاعلية التشغيلية التحسين المستمر في كل مكان لا يشتمل على المقايضات، ويتسبب الفشل في التحسين المستمر في جعل مكانة الشركة ضعيفة، حتى للشركات التي تمتلك إستراتيجية جيدة، فبرنامج الفاعلية التشغيلية هو المكان المناسب للتغيير المستمر، والمرونة، والجهود الدؤوبة لتحقيق أفضل الممارسات. في المقابل، يعدُّ برنامج الإستراتيجية المكان المناسب لتحديد الموقف الفريد، والقيام بأفضل المقايضات وتعميق التوافق، وينطوي أيضاً على البحث المستمر عن طرق لتعزيز مواقف الشركة وتوسيعها، حيث يعتمد برنامج الإستراتيجية الانضباط والاستمرارية؛ في حين يعدُّ التشتت والحلول الوسطى ألد أعدائه.

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

يجوز للشركة تغيير إستراتيجيتها إذا وجدت تغيرات هيكلية رئيسية في الصناعة، ففي الواقع تنتج المواقف الإستراتيجية الجديدة بسبب التغير في الصناعة، ويمكن استغلال التغييرات الجديدة غير المرتبطة

بتاريخ الصناعة نفسها في كثير من الأحيان بسهولة، ومع ذلك يكون الدافع وراء اختيار الشركة لوظيفة جديدة عن طريق القدرة على البحث عن مقايضات جديدة، والاستفادة من نظام جديد لأنشطة تكميلية للأنشطة الحالية، وتحويله إلى ميزة مستدامة.

## ملاحظات

1. كنت أول من وصف مفهوم الأنشطة واستخداماتها في فهم الميزة التنافسية في كتاب الميزة التنافسية (نيويورك: الصحافة الحرة، 1985م). والأفكار الواردة في هذه المادة بناءً على ذلك الكتاب وتوسعة للأفكار الواردة فيه.

2. بدأت بول ميلجروم وجون روبرتس باستكشاف النظم الاقتصادية ذات الأنشطة التكميلية، والأنشطة، والوظائف. وكان تركيزهما على نشوء (التصنيع الحديث) بوصفه مجموعة جديدة من الأنشطة التكميلية، وعلى ميل الشركات إلى الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات الخارجية بوجود حزم متماسكة من ردود الفعل الداخلية، وعلى الحاجة إلى التنسيق المركزي، وإستراتيجية محاذاة المديرين التشغيليين. في الحالة الأخيرة، نمذجوا ما عرف أنه المبدأ الأساس الذي تقوم عليه الإستراتيجية. انظر بول ميلجروم وجون روبرتس، إن (اقتصاديات التصنيع الحديثة: التقنية، والإستراتيجية، والمنظمة) أمريكيان إيكونوميك ريفيو العدد 80 (1990م): 511-528؛ بول ميلجروم، ينغي كيان، وجون روبرتس، (التكامل والزخم، وتطور التصنيع الحديثة)، (أمريكان إيكونوميك ريفيو العدد 81 (1991م) 84-88، وبول ميلجروم وجون روبرتس، التكامل والتوافق: الإستراتيجية، والهيكل، والتغيرات التنظيمية في التصنيع)، مجلة المحاسبة والاقتصادية، المجلد 19 (من مارس إلى مايو 1995م): 179-208.

3. اقتبست بعضاً من المواد في إستراتيجيات التجزئة جزئياً من جون ريفكين، صعود قاتل فئة التجزئة (The Rise of Retail Category Killers)، ورقة عمل غير منشورة، يناير 1995م. أعدت نيكول سيفلوكو دراسة الحالة على محال (جواب).