

## كفايات الشركة الأساسية

سي. كي. برهلااد وجاري هامل

لا تزال أقوى وسيلة للانتصار في المنافسة العالمية غير مرئية لكثير من الشركات، ففي عام 1980م، حُكم على كبار المسؤولين التنفيذيين من خلال قدرتهم على إعادة الهيكلة، والتبسيط، والتخلص من الفوضى، وتقاوس مؤسساتهم. وفي عام 1990م، كان الحكم عليهم من خلال قدرتهم على تحديد الكفايات الأساسية التي تجعل النمو ممكناً، في الواقع كانوا مضطرين إلى إعادة النظر في مفهوم الشركة نفسها.

دعنا ننظر إلى السنوات العشر الأخيرة من عمر الشركتين: GTE و NEC. ففي أوائل عام 1980م، كانت شركة GTE في وضع جيد، أهلها لتصبح لاعباً رئيساً في صناعة تقنية المعلومات الناشئة، فقد كانت نشطة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وامتدت عملياتها لتشمل مجموعة متنوعة من مجالات الأعمال، ومن ذلك الهواتف، ونظم

التحويل والنقل، والسنترات الرقمية، وأشباه الموصلات، والأقمار الصناعية، وأنظمة الدفاع، ومنتجات الإضاءة، وكان لمجموعة GTE من منتجات الترفيه التي أنتجت تلفازات سيلفانيا الملونة، مكانة جيدة في تقنيات العرض ذات الصلة، وفي عام 1980م، كانت مبيعاتها (\$9.98) بلايين دولار، وصافي التدفقات النقدية نحو (1.73) بليون دولار. في المقابل، كانت شركة NEC أصغر منها بكثير، حيث كانت مبيعاتها (3.8) بلايين دولار. امتلكت NEC خبرة تقنية، وعملت في مجال الحاسوب، لكنها لم تملك الخبرة في مجال نظم التشغيل، والاتصالات السلكية واللاسلكية.

مع ذلك، انظر كيف كانت مواقف الشركتين: GTE و NEC عام 1988م. آنذاك، بلغت مبيعات GTE في (\$16.46) بليون دولار، في حين كانت مبيعات شركة NEC أعلى من ذلك بكثير؛ حيث بلغت (\$21.89) بليون دولار، أصبحت GTE في الواقع شركة تشغيل للهواتف، إضافة إلى مجالات الدفاع ومنتجات الإضاءة، وكانت أعمالها الأخرى صغيرة على الصعيد العالمي، وجرّدت من صناعة تلفازات سيلفانيا، ومن صناعة شبكات الحواسيب في بداياتها (تيلينت)، وشبكات التبديل، والنقل، والسنترات الرقمية وأصبحت جميعها مشروعات مشتركة، إضافة إلى تخليها عن صناعة أشباه الموصلات، ونتيجة لذلك تآكل موقف الشركة الدولي. وانخفضت الإيرادات غير الأمريكية من (20%) إلى (15%) بين عامي (1980م و1988م) بوصفها نسبة مئوية من إجمالي الإيرادات.

ظهرت NEC شركة رائدة عالمياً في مجال أشباه الموصلات، ولاعباً من الدرجة الأولى في منتجات الاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الحاسوب، وعززت أيضاً موقفها في مجال أجهزة الحاسوب المركزية. وقد تغير مجالها من شركة في مجال محطات التحويل العامة إلى مجال المنتجات الحياتية مثل الهواتف النقالة، وأجهزة النّاسخ (الفاكس)، وأجهزة الحاسوب، وبذلك سدّت الفجوة بين الاتصالات السلكية واللاسلكية، وأتمتة المكاتب. بقيت شركة NEC الشركة الوحيدة في العالم من بين أكبر خمس شركات في مجال الاتصالات، وأشباه الموصلات، والحواسيب المركزية من حيث الإيرادات. لماذا أصبح أداء هاتين الشركتين في مجال الأعمال مختلفاً، مع العلم أنّ بداياتهما كانت متقاربة؟ يعود السبب إلى حدّ كبير إلى أن NEC تصوّرت نفسها من حيث (الكفايات الأساسية)، ولكن GTE لم تفعل ذلك.

### إعادة التفكير في المؤسسة

يمكن للشركة ذات المنتجات المتنوعة أن توجه أعمال وحداتها نحو أسواق المنتج النهائي، وبحثها على أن تصبح قائدة للأعمال في العالم مرة واحدة فقط، ولكن مع تغير حدود السوق المستمر بسرعة كبيرة أكثر من أيّ وقت مضى، تكون الأهداف مراوغة، والتمكن منها في أحسن الأحوال مؤقت، وقد أثبتت بعض الشركات براعتها في ولوج أسواق جديدة، ودخول الأسواق الناشئة بسرعة، وتحويل أنماط اختيار العملاء في الأسواق المستقرة بصورة كبيرة. هذه هي الشركات التي

يجب محاكاتها، فالمهمة الحاسمة للإدارة هي إيجاد شركة قادرة على جعل منتجاتها منتشرة، ولها خدمات عملية لا تقاوم، والأفضل من ذلك إيجاد منتجات يحتاج إليها العملاء، ولكنهم لم يتصوروا وجودها حتى الآن.

هذه مهمة صعبة مخادعة، ففي نهاية المطاف يتطلب ذلك تغييراً جذرياً في إدارة الشركات الكبرى، وهذا يعني أولاً وقبل كل شيء أنه يجب على الإدارات العليا في الشركات الغربية تحمل المسؤولية لانخفاض التنافسية، فالجميع يعرف مدى ارتفاع أسعار الفائدة، والحماية اليابانية، وقوانين مكافحة الاحتكار التي عفا عليها الزمن، والنقابات العنيدة، والمستثمرين نافذي الصبر. إنَّ أصعب ما يمكن رؤيته، أو أصعب ما يمكن الاعتراف به، هو قلة الزخم الإضافي الذي قد تحصل عليه الشركات من (الإغاثة) والدعم اللذين يمكن الحصول عليهما من السياسة، أو من دراسة النظم الاقتصادية الكبيرة للبلد أو المنطقة، أو ما يعرف بـ (الاقتصاد الكلي)، لقد أوجدت كل من النظرية وممارسة الإدارة الغربية عبئاً ثقيلاً على الحركة إلى الأمام، وهذه هي مبادئ الإدارة التي تحتاج إلى إصلاح.

### مُختصر الفكرة

مسافة تناقضت شركة NEC العملاقة المتنوعة مع شركات الأعمال المتباينة في مجالات أشباه الموصلات، والاتصالات، والحوسبة، والإلكترونيات المستهلك، وهيمنت عليها جميعها.

كيف كان ذلك؟ لم تنظر شركة NEC إلى نفسها على أنها مجموعة من وحدات

الأعمال الإستراتيجية، ولكنها مجموعة من الكفايات الرئيسة المرتبطة على نحو عام بمعرفة الشركة الجماعية عن كيفية تنسيق المهارات الإنتاجية المتنوعة والتقنيات.

استخدمت شركة NEC كفاياتها الأساسية لتحقيق ما حاولت معظم الشركات القيام به فقط: ابتكار أسواق جديدة، واستغلال الأسواق الناشئة، وإسعاد العملاء بمنتجات لم يتصوروا حتى الآن وجودها، ولكنهم بالتأكيد في حاجة إليها.

انظر إلى الشركة المتنوعة على أنها شجرة: الجذع والأطراف الرئيسة فيها هي المنتجات الأساسية، أما الفروع الصغيرة فهي وحدات تجارة الأعمال، في حين أنّ الأوراق والثمار هي المنتجات النهائية، وحيث تعمل الجذور على تغذية الكفايات الرئيسة واستقرارها.

يعمل الاهتمام بالكفايات الأساسية على إيجاد نظم فريدة ومتكاملة، تعزز التوافق بين المهارات التقنية والإنتاجية المتنوعة للشركة، وتلك ميزة منتظمة لا يمكن لمنافسيك نسخها وتقليدها.

---

مرة أخرى، إنّ المقارنة بين شركتي NEC وGTE، واحدة من تلك الحالات الكثيرة والمفيدة نسبياً، التي قمنا بتحليلها؛ لفهم أسس التغيير في القيادة العالمية، ففي بداية عام (1970م)، وصفت NEC طموحها الإستراتيجي في استغلال التقارب بين الحوسبة والاتصالات، فيما أسمته نجاحات (C & C)<sup>1</sup>، حيث اعتقدت الإدارة العليا أن بإمكانها اكتساب الكفايات، ولا سيّما في مجال أشباه الموصلات؛ لذا اعتمدت الإدارة (هيكل إستراتيجي) مناسبة لخصتها من خلال C & C، ثم تواصلت بطموحها مع المنظمة كلّها والعالم الخارجي في منتصف عام (1970م).

كوّنت NEC (لجنة C & C) من كبار المديرين؛ للإشراف على تطوير المنتجات الأساسية والكفايات الرئيسة، وكوّنت أيضاً مجموعات ولجان تنسيق؛ لتتقاطع مصالح الشركات الفردية. وانسجماً مع هيكلتها الإستراتيجية، حوّلت NEC موارد هائلة لتعزيز مكانتها في مكونات المعالجات المركزية، وباستخدام التنسيق التعاوني لمضاعفة الموارد الداخلية، أصبحت قادرة على إيجاد مجموعة واسعة من الكفايات الأساسية.

## تطبيق الفكرة

### توضيح الكفايات الأساسية

عندما توضح الكفايات، تعرف مؤسستك جميعها كيفية دعم الميزة التنافسية، وتخصّص بسهولة الموارد لبناء الروابط العابرة بين الوحدات التقنية وروابط الإنتاج.

وللقيام بذلك، نفّذ بما يأتي:

توضيح النية الإستراتيجية التي تعرف الشركة وأسواقها (مثل، استغلال NEC (التقارب بين الحوسبة والاتصالات)).

تحديد الكفايات الرئيسة التي تدعم تلك النية أو القصد. ثم اسأل:

- إلى متى نستطيع السيطرة على أعمالنا إذا لم نتحكم في هذه الكفاية؟
- ما الفرص المستقبلية التي قد نفقدها إذا لم تتوافر هذه الكفاية؟
- هل تساعد هذه الكفاية على الوصول إلى أسواق متعددة؟ (لقد ساعدت كفاية شركة كاسيو الرئيسة في نظم العرض، الشركة في نجاحها في مجالات الآلات الحاسبة، وشاشات الحواسيب المحمولة، ولوحات العدادات في المركبات.
- هل ترتبط مزايا العميل بذلك؟ (لقد وفرت كفايات شركة هوندا

في المحركات عالية التسريع، وخفيفة الوزن مزايًا وفوائد متعددة للمستهلك).

### بناء الكفايات الرئيسية

عندما تحدّد الكفايات الرئيسية، عزّزها:

#### استثمر في التقنيات المطلوبة

كان اعتماد مجموعة سيّتي كورب نظام تشغيل ساعد على تعزيز كفاياتها، وسمح لها بالمشاركة في الأسواق العالمية على مدى أربع وعشرين ساعة في اليوم الورقة الرابحة التي جعلتها تتفوق على منافسيها. ورّع الموارد على أنحاء وحدات الأعمال جميعها لتتجاوز منافسيك في تطوير الأعمال الجديدة. فازت 3M وهوندا في سباقات هيمنة علامتها التجارية عالمياً بإيجاد منتجات كثيرة ومتنوعة بوساطة كفاياتها الرئيسية، فماذا كانت النتائج؟ بناء مكانة مرموقة، وولاء العملاء، والوصول إلى قنوات التوزيع لأعمالهم جميعها. إقامة تحالفات إستراتيجية. هيأ تعاون شركة NEC مع شركاء مثل هانويل إمكان الوصول إلى تقنيات المعالجات المركزية، وأشياء الموصلات اللازمة لبناء الكفايات الرئيسية.

#### تعزيز عقلية الكفايات الرئيسية وتشجيعها

يستطيع المديرون الأكفيا العمل عبر الحدود التنظيمية، وتقاسم الموارد عن طيب خاطر، والتفكير على المدى الطويل. ولتشجيع هذه العقلية: توقّف عن التفكير بوحدات الأعمال على أنّها أشياء مقدسة. إنّ من شأن ذلك حصر الموارد في الوحدات، وتحفيز المديرين على إخفاء المواهب عندما تغتم الشركة الفرص السانحة. تحديد المشروعات والأشخاص الذين يجسدون كفايات الشركة الرئيسية. وهذا من شأنه إرسال رسالة مفادها: الكفايات الرئيسية هي مصادر للمؤسسة،

وليس لأي وحدة، ويستطيع الذين يجسدونها إعادة تخصيصها. (فعندما رصدت شركة كانون الفرصة في طابعات الليزر الرقمية، سمحت للمديرين غزو الوحدات الأخرى لتجميع المواهب).  
اجمع المديرين لتحديد الجيل اللاحق من الكفايات. قرر مقدار الاستثمار الذي يحتاج إليه كل منهم، وما مقدار رؤوس الأموال والموظفين التي ينبغي أن تسهم بها الأقسام.

حدّدت NEC بعناية ثلاثة تيارات تقنية مترابطة بتطوّر السوق، و توصّلت الإدارة العليا إلى أنّ الحوسبة ستنبثق وتتطور من الحواسيب المركزية الكبيرة لتجهيز المعالجات الفردية، وستتطور المكونات من الدوائر المتكاملة البسيطة إلى التكامل على نطاق واسع جداً ومتعدد الأطراف، وستتطور الاتصالات من التبادل الميكانيكي إلى الأنظمة الرقمية المعقدة التي نسميها الآن الشبكة الرقمية للخدمات المتكاملة ISDN. ومع تطور الأمور إلى أبعد من ذلك، قالت شركة NEC: ستتداخل الحوسبة، والاتصالات، ومكونات الشركات حتى يصبح من الصعب جداً التمييز بينها، وستتوافر فرص هائلة لأي شركة بنيت الكفايات اللازمة لخدمة الأسواق الثلاثة جميعها.

قرّرت إدارة NEC العليا أنّ أشباه الموصلات ستكون (المنتج الرئيس). دخلت الشركة منذ عام 1987م في تحالفات إستراتيجية مع أكثر من مئة شركة، حيث كان هدفها من وراء هذه التحالفات بناء الكفايات بسرعة وبكلفة منخفضة، ففي مجال أجهزة الحاسوب المركزية، كانت أفضل تحالفاتها مع هانيويل وبّيل، ووجهت التحالفات

التعاونية جميعها تقريبا في مجال مكونات أشباه الموصلات نحو الحصول على التقنية. ومنذ لحظة الدخول في هذه التحالفات التعاونية، فهم مديرو التشغيل في NEC المنطق الأساس لهذه التحالفات والهدف من استيعاب مهارات الشريك، وقد لخص مدير البحث في NEC اكتساب الكفايات خلال المدة ما بين عامي 1970 و 1980م على هذا النحو: «من وجهة نظر الاستثمار، يعدُّ استخدام التقنية الأجنبية أسرع بكثير، وأقل كلفة من عمليات البحث والتطوير، ولم نكن بحاجة إلى تطوير أفكار جديدة».

في المقابل، لم يكن مثل هذا الوضوح للنية والهيكل الإستراتيجية لدى شركة GTE، فعلى الرغم من مناقشة كبار المسؤولين التنفيذيين الآثار المترتبة على تطور صناعة تقنية المعلومات، لم تتوافر أيّ وجهة نظر مقبولة بشأن الكفايات المطلوبة للمنافسة في مجال تلك الصناعة، ولم تتواصل على نطاق واسع. وفي حين عمل عدد كبير من الموظفين لتحديد التقنيات الرئيسية، واصل كبار المديرين التنفيذيين التصرف كما لو كانت إداراتهم مستقلة عن وحدات الأعمال الأخرى. أسهمت اللامركزية في صعوبة التّشديد على الكفايات الأساسية، و بدلاً من ذلك أصبحت وحدات الشركات الفردية تعتمد على الغرباء للحصول على المهارات الأساسية على نحو متزايد، وأصبح التعاون الطريق إلى الخروج المنظم، أما الآن وبوجود فريق إدارة جديد، فقد استعادت GTE مواقفها لتطبيق كفاياتها في الأسواق الناشئة لخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية.

## جذور الميزة التنافسية

إنّ التفاوت الذي لاحظناه في طريقة تصور NEC وGTE لنفسيهما؛ مجموعة من الكفايات مقابل محفظة أعمال قد تكررت في كثير من الصناعات، فبين عامي 1980م و 1988م، نمت شركة كانون بمقدار (264%)، في حين نمت شركة هوندا بنسبة (200%). قارن ذلك مع زيروكس وكرايسلر. وإذا كان المديرين في الدول الغربية تواقين بشأن النفقات المنخفضة والجودة العالية من الواردات اليابانية، فهم الآن مشدوهون من وتيرة المنافسين اليابانيين في اكتشاف أسواق جديدة، وإيجاد منتجات جديدة، وتعزيزها وتطويرها. أعطتنا شركة كانون آلات تصوير المستندات الشخصية، وتحولت شركة هوندا من شركة صانعة للدراجات النارية إلى صانعة للسيارات رباعية الدفع للسير فوق الطرقات الوعرة غير المعبّدة. أمّا شركة سوني فطوّرت آلة تصوير الفيديو مقاس 8MM، في حين طوّرت شركة ياماها البيانو الرقمي، وطوّرت شركة كوماتسو جرافة تعمل تحت الماء من خلال التحكم عن بعد، في حين كانت أحدث إضافات شركة كاسيو تلفاز LCD ذا شاشة صغيرة ملونة. من كان يتوقع تطور هذه الأسواق الطبيعية؟

في الأسواق الأكثر ثباتاً، كان التحدي الياباني مقلقاً إلى الدرجة نفسها، حيث كانت الشركات اليابانية تولد عاصفة من الميزات والتحسينات الوظيفية التي جلبت التطور التقني إلى حيز المنتجات المستعملة في حياتنا اليومية، وكان منتجوا السيارات اليابانيون رواد

التوجيه بالعجلات الأربع، و (الماكينة) ذات الأربعة صمامات لكل أسطوانة، وأنظمة الملاحة في السيارة، وأنظمة التحكم المتطورة لإدارة المحرك الإلكترونية، وعند المستوى نفسه من القوة لميزات منتجاتها، أصبحت شركة كانون الآن لاعباً رئيساً في حلبة آلات الإرسال بالناسخ (الفاكس)، وطابعات الليزر المكتبية، وحتى معدات تصنيع أشباه الموصلات.

في المدى القصير، تستمد الشركة قدرتها التنافسية من سمات السعر / الأداء للمنتجات الحالية، ولكن الناجين من الموجة الأولى من المنافسة العالمية؛ الشركات الغربية واليابانية على حد سواء، يتقاربون جميعهم بوساطة معايير مماثلة وهائلة لنفقات المنتج وجودته، بأقل العقبات لاستمرار المنافسة، ولكن تتناقص مصادرها للميزة التفاضلية. في المدى الطويل، تُستمد القدرة التنافسية من القدرة على البناء بنفقات وتكلفة منخفضة وبسرعة أكبر من المنافسين، والكفايات الأساسية التي تولد منتجات غير متوقعة، وسيُعثر على المصادر الحقيقية للميزة في قدرة الإدارة على توطيد التقنيات ومهارات الإنتاج في الكفايات التي تمكّن الشركات الفردية من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة.

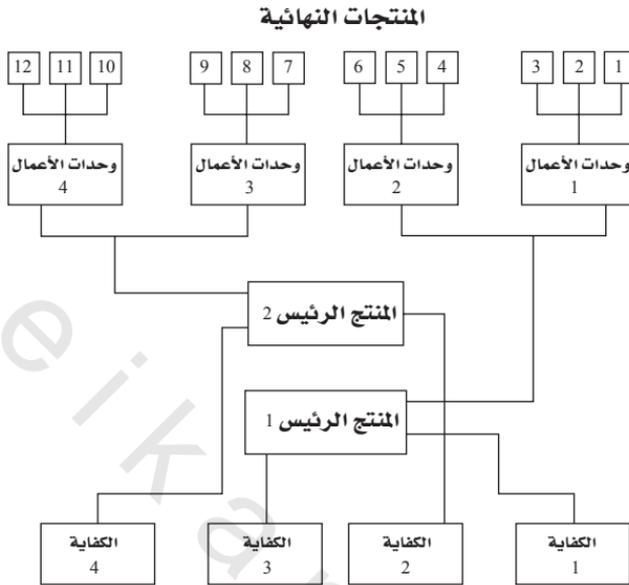
على كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يدعون بأنهم لا يستطيعون بناء الكفايات الأساسية، إما لأنهم يشعرون بأن الحكم الذاتي لوحدة الأعمال مقدس جداً، وإما لأنهم يخافون من تأثيرات الميزانية ربع السنوية، أن يراجعوا طريقة تفكيرهم مرة أخرى، فلا تكمن المشكلة

في كثير من الشركات الغربية في أنّ كبار المسؤولين التنفيذيين فيها أقلُّ قدرة من نظرائهم اليابانيين، ولا لأنَّ الشركات اليابانية تمتلك قدرات تقنية أكبر، بل يعود السبب إلى تمسكهم بمفهوم الشركة الذي لا داعي أن يحد من قدرة الشركات الفردية في استغلال كامل القدرة التقنية التي تملكها كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية على حد سواء.

يمكن تشبيه الشركة ذات التَّنوع في الإنتاج بشجرة كبيرة؛ حيث الجذع والأطراف الرئيسة هي المنتجات الأساسية، أمَّا الفروع الأصغر فهي وحدات الأعمال، في حين أنّ الأوراق، والزَّهر، والثَّمار هي المنتجات النهائية. وأمَّا الجذور التي توفر الغذاء، والاستقرار، فهي تمثل الكفايات الرئيسة. يمكنك أن تفوت قوة المنافسين بالنظر فقط إلى منتجاتهم النهائية، بالطريقة نفسها التي تفوت بها قوة الشجرة إذا نظرت فقط إلى أوراقها. (انظر الكفايات: جذور القدرة التنافسية).

### الكفايات: جذور القدرة التنافسية

الشركة مثل الشجرة تنمو من جذورها، حيث تغذى المنتجات الأساسية بالكفايات ووحدات الأعمال، وحيث الثمار هي المنتجات النهائية.



الكفايات الأساسية هي التعلم الجماعي في الشركة، ولا سيَّما كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة، ودمج تيارات متعددة من التقنية. تأمل قدرة سوني على تصغير الأجهزة، أو خبرة فيليبس في الوسائل البصرية، حيث إن المعرفة النظرية الضرورية لوضع المذياع على رقاقة، غير كافية في حدِّ ذاتها لضمان مهارة شركة في إنتاج جهاز مذياع صغير الحجم لا يتجاوز حجمه حجم بطاقة الأعمال، وللقيام بهذا العمل الفذِّ، يجب على شركة كاسيو مواءمة الدراية في التصغير، وتصميم المعالجات الدقيقة، وعلوم المواد، ومهارات الغُلف الرقيقة جدًّا، وهي المهارات نفسها التي تطبقها في بطاقة الآلات الحاسبة المصغَّرة، وأجهزة تلفاز الجيب، والساعات الرقمية.

إذا كانت الكفايات الأساسية هي مواءمة تيارات التقنية، فهي أيضاً تنظيم العمل وتقديم القيمة. (التصغير هو إحدى كفايات سوني). ولتحقيق التصغير في منتجاتها، يجب أن تضمن سوني أن لدى التقنيين، والمهندسين، والمسوقين، فهماً مشتركاً لاحتياجات العملاء والإمكانات التقنية، حيث يمكن الشعور بقوة الكفايات الأساسية على نحو حاسم في الخدمات كما هو الحال في التصنيع. كانت مجموعة سيتي كورب في مقدمة الآخرين حين استثمرت في نظام التشغيل الذي يسمح لها بالمشاركة في الأسواق العالمية أربعمائة وعشرين ساعة في اليوم، وقد وفرت كفايتها في نظم التشغيل وسيلة لتمييز نفسها من كثير من مؤسسات الخدمات المالية.

الكفاية الرئيسة هي التّواصل، والمشاركة، وعمق الالتزام بالعمل عبر الحدود التنظيمية، وتنطوي على كثير من مستويات الناس والوظائف جميعها أيضاً. يمكن للبحوث على مستوى العالم في الليزر أو السيراميك مثلاً أن تجرى في مختبرات الشركات دون أن يكون لها تأثير في أيّ من أعمال الشركة الأخرى، فالمهارات التي تكوّن معاً الكفايات الأساسية يجب أن تراعي الأفراد الذين لا يتصفون بجهود ضيقة الإطار، لدرجة أنهم لا يستطيعون تعرّف الفرص المتاحة لمزج خبرتهم الوظيفية مع خبرات الآخرين بطرق جديدة ومثيرة للاهتمام.

لا تتضاءل الكفايات الأساسية مع الاستخدام، وعلى عكس الأصول المادية التي تتدهور مع مرور الوقت، فإنّ الكفايات تتعرّز كلما طبّقت أكثر وجرى تبادلها، ولكن لا تزال الكفايات في حاجة إلى

رعايتها وحمايتها؛ فالمعرفة تتلاشى إن لم تُستعمل أو تُوظَّف، إضافة إلى أن الكفايات هي اللاصق الذي يربط بين الشركات القائمة، وهي المحرك لتطوير الأعمال الجديدة، حيث تسترشد بها أنماط التنوع والسوق، وليس فقط من خلال جذبها للأسواق.

دعنا نتأمل كفاية 3M في صناعة الشريط اللاصق، ففي الشركات الطموحة ذات المنتجات كثيرة التنوع، مثل أوراق الملاحظات اللاصقة (Post-it)، والشريط المغناطيسي، وأفلام التصوير الضوئي (الفوتوغرافي)، والأشرطة الحساسة للضغط، وغيرها، جلبت الشركة الكفايات المشتركة على نطاق واسع في المواد، والطلاء، والمواد اللاصقة، وابتدعت طرقاً مختلفة للجمع بينها.

في الواقع، لقد استثمرت 3M باستمرار في هذه المنتجات، وما يبدو محفظة متنوعة جداً من الأعمال والشركات ما هو إلا بضعة كفايات أساسية مشتركة.

في المقابل، توجد شركات كبرى تمتلك القدرات لبناء الكفايات الأساسية، لكنها فشلت في القيام بذلك؛ لأن الإدارة العليا كانت غير قادرة على تصور الشركة على أنها وحدة أعمال واحدة، وإنما مجموعة من وحدات الأعمال المنفصلة، فقد باعت شركة جنرال إلكتريك GE كثيراً من أجهزة المستهلكين الإلكترونية لشركة طومسون الفرنسية، بحجة أنه أصبح من الصعب جداً الحفاظ على قدرتها التنافسية في هذا القطاع وكان ذلك بلا شك هو الحال، ولكن من المفارقات أنها باعت كثيراً من الأعمال الرئيسة لمنافسين كانوا فعلاً قادة في الكفاية، مثل

بلاك أند ديكر؛ الشركة ذات الكفاية في صناعة المحركات الكهربائية الصغيرة، وطومسون التي كانت حريصة على بناء اختصاصها في مجال الإلكترونيات الدقيقة، وتعلمت من اليابانيين أن امتلاك مكانة في الإلكترونيات الاستهلاكية أمر حيوي لهذا التحدي.

إن الإدارة المنغلقة ضمن عقلية وحدة الأعمال الإستراتيجية، من المحتم أن تجد أعمالها الفردية معتمدة على المصادر الخارجية للمكونات الحرجة، مثل المحركات أو الضاغطات، لكن هذه ليست مجرد مكونات؛ إنها المنتجات الأساسية التي تسهم في القدرة التنافسية لمجموعة واسعة من المنتجات النهائية؛ لذا فهي تجسيد مادي للكفايات الأساسية الضمنية.

### كيف يمكنك تجنب التفكير بالكفايات؟

حيث إن الشركات في سباق لبناء الكفايات التي تحدد الموقع القيادي العالمي، فإن الشركات الناجحة توقفت عن تصور نفسها على أنها حزم من الشركات تصنع المنتجات، فقد تكون شركات مثل كانون، وهوندا، وكاسيو، أو NEC تتراس محافظ من شركات الأعمال التي لا علاقة لها بالعملاء أو بقنوات التوزيع، وإستراتيجية الترويج. في الواقع، لهذه الشركات محافظ قد تبدو على درجة من الغرابة أحياناً: فشركة NEC هي الشركة العالمية الوحيدة الموجودة ضمن القادة في مجال الحوسبة، والاتصالات، وأشبه الموصلات، ولها في الوقت نفسه أعمال تجارية مزدهرة في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية.

قد تبدو المظاهر خادعة، ففي شركة NEC، تعدُّ التقنية الرقمية ولا سيَّما التكامل على نطاق واسع جداً، VLSI، ومهارات تكامل النظم، أمورًا أساسية؛ لذا تصبح الأعمال التجارية المتباينة في الكفايات الأساسية التي تستند إليها، متماسكة.

كانت كفايات شركة هوندا في المحركات والقطارات التي تديرها المحركات هي التي أعطتها سمة التمايز في السيارة، والدراجة النارية، وجزارة العشب، وأعمال المولدات، في حين مكَّنت كفايات شركة كانون الأساسية في البصريات، والتصوير، وضوابط المعالجات الصغيرة من الدخول والهيمنة على أسواق متنوعة، فيها الناسخات، وطابعات الليزر، وآلات التصوير، والماسحات الضوئية، فقد عملت شركة فيليبس لأكثر من خمسة عشر عامًا لجعل كفايتها في الوسائل البصرية (قرص ليزر) كاملاً، مثلما فعلت شركة JVC في بناء مكانة رائدة في مجال تسجيل الفيديو. وقد تتضمن الأمثلة الأخرى من الكفايات الأساسية ميكانيكا ترونكس (القدرة على مزوجة الهندسة الميكانيكية والإلكترونية)، وعرض الفيديو، والهندسة الحيوية، والإلكترونيات الدقيقة. ففي المراحل المبكرة من بنائها للكفايات، لم تكن شركة فيليبس لتتصور المنتجات التي ستنتج من قبل اختصاصاتها البصرية جميعها، ولم تتوقع شركة JVC إنتاج آلات التصوير (الكاميرات) المصغرة عندما بدأ أول استكشاف لتقنية شريط الفيديو.

وخلافاً للمعركة من أجل هيمنة العلامة التجارية عالمياً، وهو الأمر الواضح في محطات البث والتلفزة العالمية، وفي وسائل الإعلام

المطبوعة، الذي يهدف إلى بناء (الشعبية)، فإنّ المعركة من أجل بناء كفايات ذات مستوى عالمي غير مرئية للناس الذين لا يعتمدون البحث عنها، فعلاً ما تتبع الإدارة العليا كلفة منتجات المنافسين وجودتها، ومع ذلك، كم من المديرين فكّ شبكة تحالفات منافسيهم اليابانيين التي شيدها للحصول على الكفايات بأقل النفقات؟ وما عدد مجالس الإدارات في الدول الغربية التي تتشارك الكفايات بصراحة ووضوح، والتي يجب على الشركة بناؤها لبناء القيادة العالمية؟ في الواقع، ما عدد كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يناقشون التميز الحاسم بين الإستراتيجية التنافسية على مستوى وحدات الأعمال والإستراتيجية التنافسية على مستوى الشركة كلّها؟

دعونا نكون واضحين، لا يعني تعزيز الكفايات الأساسية وتطويرها الإنفاق أكثر من المنافسين على البحث والتطوير، ففي عام 1983م، عندما تفوّقت شركة كانون على شركة زيروكس في أنحاء العالم جميعها في حصتها السوقية في مجال أعمال الآلات النسخ، كانت ميزانية كانون على البحث والتطوير في مجال التصوير تعادل جزءاً يسيراً من ميزانية البحث والتطوير في شركة زيروكس. وعلى مدى السنوات العشرين الماضية، وعلى صورة نسبة مئوية من المبيعات، كانت نفقات شركة NEC على البحث والتطوير أقلّ بكثير مما أنفقته الشركات الأمريكية والأوروبية المنافسة لها تقريباً.

لا تعني الكفايات الرئيسة النفقات المشتركة، مثلما هي الحال عند اشتراك وحدتين أو أكثر من وحدات العمل في استخدام المرفق

المشترك، والبناء، ومرفق الخدمة، أو قوة المبيعات، أو عندما تشترك في عنصر مشترك.

قد تكون مكاسب المشاركة كبيرة، ولكنَّ البحث عن النفقات المشتركة هو عادة جهد آخر مخصص لترشيد الإنتاج في الشركات القائمة، وليس جهودًا مبذولة متعمدة مع سبق الإصرار لبناء الكفايات التي تنمو من خلالها الشركات أنفسها.

بناء الكفايات الأساسية أكثر طموحًا واختلافًا من الدمج العمودي، وعلاوة على ذلك، فإنَّ قرار المديرين البتَّ في الشراء أو البيع سوف يبدأ بالمنتجات النهائية، والتطلع إلى الأعلى حيث مصدر كفاية سلسلة التوريد، والتطلع إلى أسفل حيث التوزيع والعملاء؛ لذا لا يأخذون المخزون من المهارات والتطلع إلى تطبيقها بطرق غير تقليدية، حيث توفر القرارات عن الكفايات بطبيعة الحال المنطق لتحقيق التكامل الرأسي. شركة كانون غير متكاملة بصورة خاصة في مجال الآلات النسخة التجارية، ما عدا تلك الجوانب من السلسلة العمودية التي تدعم الكفايات التي تراها حرجة.

### تحديد الكفايات الأساسية وإضاعتها

يمكن تطبيق ثلاثة اختبارات لتحديد الكفايات الأساسية في شركة ما في الأقل؛ أولاً: توفر الكفايات الأساسية إمكان الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق، وتمكُّن الكفاية في أنظمة العرض - مثلاً - الشركة من المشاركة في أعمال متنوعة مثل الآلات الحاسبة،

وأجهزة التلفاز المصغرة، وشاشات أجهزة الحاسوب المحمول، ولوحات عدادات السيارات، وهذا هو السبب الذي جعل دخول كاسيو في مجال سوق التلفاز المحمول يدويًا متوقعًا. ثانيًا: يجب على الكفايات الأساسية تقديم مساهمة كبيرة إلى مزايا العميل المدركة من المنتج النهائي، وبكل وضوح تقع خبرة هوندا في المحركات في هذا المجال. ثالثًا: ينبغي أن تكون الكفايات الأساسية صعبة التقليد من قبل المنافسين. وستكون أصعب إذا كانت تنسيقًا معقدًا للتقنيات الفردية ومهارات الإنتاج، فقد يكتسب المنافس بعض التقنيات التي تكون الكفايات الأساسية، ولكنه سيجد الأمر أكثر صعوبة لتكرار نمط التعاون والتعلم الداخلي الأكثر أو الأقل شمولًا. كان قرار شركة JVC في أوائل الستينيات من القرن الماضي متابعة تطوير كفاية شريط الفيديو قد اجتاز الاختبارات الثلاثة المذكورة هنا، ولكن قرار شركة RCA في أواخر عام 1970م في تطوير نظام أسطوانات الفيديو المستندة إلى إبرة القراءة لم يجتز تلك الاختبارات.

ومن المرجح أن تقوم بعض الشركات ببناء قيادة عالمية في أكثر من خمسة أو ستة من الكفايات الأساسية، فالشركة التي تصنف قائمة من عشرين إلى ثلاثين قدرة، ربما لم تنتج في إعداد قائمة من الكفايات الأساسية، ومع ذلك من المحتمل أن يكون الانضباط الجيد في إنشاء قائمة من هذا النوع، وأن نرى القدرات المجمعمة مثل اللبنة في البناء، ومن شأن ذلك الميل إلى المطالبة بالبحث عن صفقات الترخيص والتحالفات من خلال ما تستحوذ عليه الشركة من شركات متفرقة بنفقات منخفضة.

نادراً ما تفكر الشركات الغربية في القدرة التنافسية ضمن هذه الشروط. وعليه، فقد حان الوقت لنلقي نظرة صعبة التفكير على الأخطار التي يقومون بإدارتها، فالشركات التي تقيم التنافسية خاصتها وخاصة منافسيها في المقام الأول، من حيث سعر / أداء المنتجات النهائية، تكون بذلك قد عملت على تآكل الكفايات الأساسية أو تقوم بقليل من الجهد لغايات تعزيزها، فالمهارات الضمنية التي تؤدي إلى الجيل القادم من المنتجات المنافسة لا يمكن أن تكون (مستأجرة) عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية، أو علاقات مع الشركة المصنعة للمعدات الأصلية. من وجهة نظرنا، لقد تنازلت كثير من الشركات دون قصد عن الكفايات الأساسية، عندما تخلصت من الاستثمار الداخلي الذي اعتقدت به عن طريق التفكير الخطأ أنه مجرد (مراكز نفقات)، لمصلحة الموردين الخارجيين.

على النقيض من شركة هوندا، تميل شركة كرايسلر للاعتقاد بأن محركات السيارات والقطارات مجرد عنصر واحد من عناصر الإنتاج لا أكثر، وقد أصبحت كرايسلر تعتمد على نحو متزايد على ميتسوبيشي وهيونداي: حيث ارتفع عدد المحركات التي استعانت بها من مصادر خارجية بين عامي (1985م و 1987م)، من (252,000) إلى (382,000). من الصعب أن نتخيل تسليم شركة هوندا مسؤولية التصنيع، ناهيك عن أهمية التصميم، لمكوّن ذي وظيفة مهمة في السيارة إلى مصدر خارج الشركة، وهذا هو السبب الذي جعل هوندا تلتزم التزاماً هائلاً بسباقات الفورمولا للسيارات، وقد تمكنت هوندا

من تجميع التقنيات ذات الصلة بمحركات السيارة؛ وقد استثمرت هذه التقنيات جيداً في كامل الشركة، حيث تمكنت عن طريقها من تطوير منتجات معروفة على مستوى العالم كله، وكل ذلك على الرغم من أنّ ميزانيات البحث والتطوير فيها أقلُّ من تلك التي لدى جنرال موتورز وتويوتا.

حقاً، من الممكن تماماً لشركة أن تكون لديها قائمة من منتجات تنافسية على خطِّ المتابعة، ولكن يعد ذلك تقاعساً عند الأخذ في الحسبان تطوير مجموعة من الكفايات الأساسية، في الأقلِّ بعضاً من الوقت، فإذا أرادت الشركة الدخول في أعمال الآلات الناسخة اليوم، فإنها ستجد العشرات من الشركات اليابانية على استعداد لتوريد آلات نسخ مستندات على أساس المصنغ الأصيل للمعدات، بتسميتها باسم الشركة المتقدمة بالعرض، ولكن عندما تغيرت التقنيات الأساسية، أو إذا قرر موردها دخول السوق مباشرة و أن يصبح منافساً، يصبح خطُّ إنتاج الشركة جنباً إلى جنب مع استثماراتها كلها في التسويق والتوزيع عرضةً للخطر، من الممكن أن توفر الاستعانة بمصادر خارجية طريقاً مختصرة لمنتج أكثر قدرة على المنافسة، لكن مساهمته عادة قليلة في بناء مهارات العاملين التي يجب توافرها للحفاظ على القيادة في تسويق المنتج.

ولا يمكن أيضاً لشركة أن يكون لها شريك ذكي، أو إستراتيجية الاستفادة من مصادر خارجية، إن لم تكن قد أنشأت خياراً بشأن المكان الذي ستبني فيه قيادة الكفاية، وبكل وضوح استفادات

الشركات اليابانية من التحالفات الذكية، حيث استخدمتها في التعلم من الشركاء الغربيين الذين لم يكونوا ملتزمين تمامًا بالحفاظ على الكفايات الأساسية المخصصة بهم. ومثلما ناقشنا سابقًا، يحتاج التعلم داخل التحالف إلى التزام إيجابي من الموارد، مثل السفر، ومجموعة الأشخاص المتفانين، ومرافق الاختبارات، والوقت لاستيعاب واختبار ما قد تم تعلمه.<sup>2</sup> وقد لا تبذل الشركة مثل هذا الجهد إذا لم تكن لديها أهداف واضحة لبناء الكفايات.

والطريقة الأخرى لفقدان القيادة هي التخلي عن فرص تطوير كفايات في الشركات القائمة، ففي السبعينيات والثمانينيات، قررت كثير من الشركات الأمريكية والأوروبية مثل GE، وموتورولا، وGTE، وثورن، وGEC، التخلي عن الاستمرار في متابعة أعمال التلفزة الملونة، الذي عدّوه مجالاً ناضجًا، وإذا كان معنى (ناضج) أنه قد نفدت أفكار المنتجات الجديدة، في اللحظة التي استهدف المنافسين العالميين أعمال التلفزة بوصفها في بدايتها، فسيكون الجواب: نعم لا بأس، حيث إن الصناعة قد نضجت، لكن المؤكد أنها لم تكن ناضجة، بمعنى أنّ الفرص كلها لتعزيز الكفايات القائمة على الفيديو وتطبيقها قد استُنُفدت.

وبتخليص أنفسهم من شركات أعمال التلفزة المخصصة بهم، فشلت هذه الشركات في التمييز بين تجريد الأعمال وتدمير كفايات وسائل الفيديو، ولم يخرجوا من صناعة التلفاز فقط، ولكنهم أيضًا أغلقوا الباب أمام تيار كامل من الفرص المستقبلية المعتمدة على

الكفايات القائمة على الفيديو. في الوقت الذي عُدَّت فيه صناعة التلفاز في نظر كثير من الشركات الأمريكية في سبعينيات القرن الماضي غير جذابة، فإنها اليوم محط نقاش السياسة العامة بشأن عدم قدرة الشركات الأمريكية على الاستفادة من فرص تقدر قيمتها بمبلغ عشرين بليون دولار في السنة، التي ستمثلها تقنية التلفاز عالي الجودة (HDTV) من منتصف تسعينيات القرن العشرين وحتى نهايتها. ومن المفارقات أنه طُلب إلى حكومة الولايات المتحدة تمويل بحوث واسعة النطاق حالياً؛ لتعويض الشركات الأمريكية عن فشلها في الحفاظ على الكفايات الأساسية الحاسمة عندما سنحت لها الفرصة.

في المقابل، نجد أن شركة مثل سوني غير مهتمة كثيراً بأجهزة الفيديو (حيث لم تكن ناجحة جداً في ذلك المجال، وحيث أصبحت الشركات الكورية مصدر تهديد لها) دون تخفيض التزامها للكفايات المتعلقة بالفيديو. لقد كان نظام بيتا ماركس سوني كارثياً، لكنه برز مع كفايات شريط الفيديو سليماً معافى، وأصبح يتحدى منتوجات ماتسوشيتا حالياً في السوق الخاصة بكاميرا الفيديو (8mm).

يوجد نوعان واضحان من الدروس في هذا المجال؛ أولاً: يمكن حساب نفقات فقدان الكفاية الأساسية جزئياً في وقت مبكر. ثانياً: لأن بناء الكفايات الأساسية عن طريق عملية تحسين وتعزيز مستمرتين قد تمتد لعشر سنوات أو أكثر، فإن الشركة التي فشلت في استثمار بناء الكفايات الأساسية ستجد صعوبة كبيرة جداً في دخول سوق ناشئة، ما لم تكن قانعة بوصفها قناة للتوزيع فقط.

إنّ شركات أشباه الموصلات الأمريكية، مثل موتورولا، تعلمت هذا الدرس المؤلم عندما قررت التخلي عن المشاركة المباشرة في جيل (256K) من رقائق ذاكرة الوصول العشوائي الديناميكية (DRAM). بعد فقدان هذه الجولة، كانت موتورولا مثل معظم منافسيها من الشركات الأمريكية، في حاجة إلى ضخّ كمّ كبير من المساعدة التقنية من الشركاء اليابانيين للانضمام إلى معركة جيل 1 ميجابايت. عندما يتعلق الأمر بالكفايات الأساسية، فمن الصعب حصول التوقف عن القيام بذلك، ثم اللحاق بالركب عند المحطة القادمة، ومن ثمّ الانضمام إلى المجموعة مرة أخرى.

### من الكفايات الأساسية إلى المنتجات الرئيسية

إنّ المنتجات الرئيسية هي الرابط الملموس بين الكفايات الأساسية المحدّدة والمنتجات النهائية، وهذا هو جوهر التجسيد المادي لواحد أو أكثر من الكفايات الأساسية؛ مثلاً: محركات هوندا منتجات رئيسية، وهي الروابط بين التصميم ومهارات التطوير التي تؤدي في النهاية إلى انتشار المنتجات النهائية، حيث إن المنتجات الرئيسية هي المكونات أو التجميع الثانوي الذي يسهم في قيمة المنتجات النهائية. فالتفكير في قوى المنتجات الرئيسية يجبر الشركة على التمييز بين حصة العلامة التجارية التي تحققها في أسواق المنتج النهائي؛ مثلاً (40%) من سوق ثلاثيات الولايات المتحدة، وحصة التصنيع التي تحققها في أيّ منتج نهائي؛ مثلاً (5%) من الحصة العالمية في إنتاج آلات الضغط.

تشتهر شركة كانون بامتلاك حصة من سوق التصنيع العالمية في مجال (محركات) الآت طابعات الليزر الشخصية تقدر بـ (84%)، على الرغم من أن حصة علامتها التجارية في مجال طابعة الليزر ضئيلة، وفي المثل تمتلك شركة ماتسوشيتا حصة في سوق التصنيع العالمية لمكونات مسجلات الفيديو الرئيسية تقدر بـ (45%)، وهذه النسبة أكبر بكثير من حصة علامتها التجارية (باناسونيك، JVC، وغيرها) ، وهي بنسبة (20%). وتمتلك ماتسوشيتا حصة منتج رئيس كبيرة في سوق الضواغط في أنحاء العالم جميعها، تقدر بـ (40%) تقريباً، على الرغم من أن حصة علامتها التجارية في كل من مكيفات الهواء والثلاجات صغيرة جداً.

من الضروري التمييز بوضوح بين كل من: الكفايات الأساسية، والمنتجات الرئيسية، والمنتجات النهائية؛ لأن المنافسة العالمية تتم من خلال قواعد مختلفة، ولحوص مختلفة عند كل مستوى. ولبناء القيادة أو الدفاع عنها على المدى الطويل، فربما تكون الشركة فائزة عند كل مستوى، فعند مستوى الكفايات الأساسية، يكون الهدف بناء قيادة عالمية في مجال تصميم فئة معينة من وظائف المنتجات وتطويرها، مثل مستودع تخزين البيانات، والمعلومات المدمجة واسترجاعها، مثلما هي الحال مع كفاية شركة فيليبس في الوسائل البصرية، أو الضغط وسهولة الاستخدام، مع محركات (موتورات) سوني المصغرة ومعالجات الضوابط الدقيقة.

وللحفاظ على القيادة في مجالات الاختصاص التي تختارها، تسعى هذه الشركات إلى تعزيز حصتها العالمية في صناعة منتج رئيس واحد، وتؤدي صناعة المنتجات الأساسية لمجموعة واسعة من العملاء في الداخل والخارج إلى إيرادات كبيرة، وتغذية راجعة من السوق، جزئياً في الأقل، تحدّد السرعة التي يمكن بها تعزيز الكفايات الأساسية وتوسيع نطاقها، فقد كان هذا التفكير وراء قرار شركة JVC في منتصف عام 1970م إلى إقامة علاقات توريد لمنتجات أجهزة تسجيل الفيديو مع كبرى الشركات الوطنية للإلكترونيات الاستهلاكية في أوروبا والولايات المتحدة، وعن طريق توريد هذه المنتجات لشركات طومسون، وثورن، وتيليفونكن، حيث كانت هذه الشركات جميعها مستقلة في ذلك الوقت، إضافة إلى شركائها في الولايات المتحدة، أصبحت شركة JVC قادرة على كسب المال، وتنويع التجربة السوقية التي مكنتها في نهاية المطاف من التفوّق على شركتي فيليبس وسوني. طورت فيليبس كفايات شريط الفيديو بالتوازي مع شركة JVC، ولكنها فشلت في بناء شبكة عالمية من علاقات الشركة الصانعة الأصليّة التي من شأنها أن تسمح بتحسين كفاية شريط الفيديو خاصتها من خلال بيع المنتجات الأساسية.

لم يغب نجاح JVC عن الشركات الكورية مثل جولد ستار، وسام سونج، وكيا، ودايو، التي تبني قيادة المنتجات الأساسية في مجالات متنوعة، مثل شاشات العرض، وأشباه الموصلات، ومحركات السيارات بعقود الشركة الصانعة الأصليّة للمعدات-للتوريد إلى الشركات

الغربية. إنَّ هدفهم المُعلن هو الاستيلاء على مبادرة الاستثمار وجوانبها عن المنافسين المحتملين، وغالبًا هي الشركات الأمريكية، وبالقيام بذلك فإنَّهم يسرِّعون جهود بناء كفاياتهم في حين (يتخلَّصون) من منافسيهم، وقد تمكَّن المنافسون الآسيويون عن طريق التشديد على الكفاية وتضمينها في المنتجات الرئسة، من بناء المزايا في أسواق المكونات أولًا، ومن ثمَّ عزَّزوا منتجاتهم لبناء حصة العلامة التجارية، علاوة على أنه ليس من المرجح أن تظل هذه الشركات منخفضة الكلف إلى الأبد. ومع تعزيز سمعتها في قيادة علامتها التجارية، من المحتمل أن تصبح لها القيادة في كسب السعر الجيد، فقد أثبتت هوندا هذه الحقيقة من خلال خطِّ إنتاج سيارات أكورا، حيث اتبعت شركات صناعة السيارات اليابانية الخطة نفسها.

إنَّ السيطرة على المنتجات الرئيسة والتحكم فيها أمر كبير الأهمية لأسباب أخرى كثيرة؛ فالموقف المهيمن في المنتجات الرئيسة يسمح للشركة تكوين تطور التطبيقات والأسواق النهائية، فمنتجات مثل أقراص الصوت المدمجة، ومحركات أقراص البيانات، وأقراص الليزر، مكَّنت شركتي سوني وفيليبس من التأثير في تطور تجارة ملحقات الحاسوب الطرفية في وسائل التخزين الضوئية والبصرية. وعندما يتضاعف شركة عدد مجالات تطبيق منتجاتها الرئيسة، فإنها تستطيع تقليل الكلفة، والوقت، وخطر تطوير منتجات جديدة على نحو مستمر. باختصار، يمكن أن تؤدي المنتجات الأساسية الموجهة جيِّدًا إلى وفورات في الكمية والنطاق.

## تحكم وحدة الأعمال الإستراتيجية وطفغانها

لا يمكن فهم شروط معركة التنافس الجديدة باستخدام الأدوات التحليلية التي وضعت لإدارة الشركة المتنوعة قبل عشرين عاماً، عندما كانت المنافسة في المقام الأول محلية (جنيرال موتورز مقابل وستجهاوس، وجنرال موتورز مقابل فورد)، وكان اللاعبون الرئيسون جميعهم يتحدثون لغة كليات إدارة الأعمال والاستشارات نفسها، فالوصفات القديمة لديها آثار جانبية يمكن أن تكون سامة.

### للشركة مفهومان: وحدة الأعمال الإستراتيجية والكفاية الرئيسة

الكفاية الرئيسة	وحدة الأعمال الإستراتيجية	
المنافسة بين الشركات لبناء الكفايات.	القدرة التنافسية لمنتجات اليوم.	أسس المنافسة
محفوظة من الكفايات، والمنتجات الرئيسة، والشركات.	محفوظة من الشركات ذات الصلة من حيث المنتج في السوق.	هيكل المؤسسة
وحدة الأعمال الإستراتيجية مصدر محتمل للكفايات الأساسية.	الحكم الذاتي مقدس، و(تمتلك) وحدة الأعمال الإستراتيجية الموارد الأخرى جميعها باستثناء النقد.	حال وحدة الأعمال
الشركات والكفايات هي وحدات التحليل؛ تخصص الإدارة العليا رأس المال والمواهب.	الشركات المنفصلة هي وحدات التحليل؛ يُخصّص رأس المال للأعمال التجارية وحدة بوحدة.	تخصيص الموارد
إعلان الهيكل الإستراتيجية وبناء الكفايات لتأمين المستقبل.	تعزيز عوائد الشركات بتخصيص رأس المال والمبادلات بين الشركات.	القيمة المضافة من الإدارة العليا

إنّ الحاجة إلى مبادئ جديدة هي الأكثر وضوحاً في الشركات المنظمة حصرياً وفقاً لمنطق وحدة الأعمال الإستراتيجية. يمكن

تلخيص الآثار المترتبة على مفهومي المؤسسة البديلين بمفهومي الشركة: وحدة الأعمال الإستراتيجية والكفاية الرئيسة.

من الواضح أنّ للشركات المتنوعة محفظة من المنتجات وأخرى لمجموعة من الشركات، ولكننا نؤمن بوجود الشركة بأنّها مجموعة من الكفايات كذلك، فشركات الولايات المتحدة لا تفتقر إلى الموارد التقنية لبناء الكفايات، ولكن تفتقر إدارتها العليا إلى رؤية تلك الكفايات، إضافة إلى افتقارها إلى الوسائل الإدارية لتجميع الموارد المنتشرة عبر الشركات المتعددة؛ لذا فالتحول في الالتزام، سيؤثر حتمًا في أنماط التنوع، ونشر المهارات، وأولويات تخصيص الموارد، ونهج التحالفات، والاستعانة بالمصادر الخارجية.

لقد وصفنا المستويات الثلاثة المختلفة وهي تشنّ من خلالها صراعات القيادة العالمية: الكفايات الأساسية، والمنتجات الرئيسة، والمنتجات النهائية، إذ يجب أن تعرف الشركة ما إذا كانت تربح أو تخسر عند كل مستوى، و من حيث القيمة الهائلة من الاستثمار، قد تكون الشركة قادرة على التغلب على المنافسين من خلال تقنيات (بلو سكاى)، وعلى الرغم من ذلك لا تزال تخسر سباق بناء قيادة الكفايات الأساسية.

فإذا كانت الشركة تفوز في السباق لبناء الكفايات الأساسية، مقابل بناء القيادات في عدد قليل من التقنيات، ستمكن بالتأكيد من التفوق على المنافسين في تطوير الأعمال الجديدة، وإذا كانت الشركة تفوز في السباق للحصول على حصة التصنيع في العالم في المنتجات

الرئيسية، فإنها من المحتمل أن تتمكن من التغلب على المنافسين في تحسين ميزات المنتج، وفي نسبة السعر / الأداء.

إنّ تحديد ما إذا كانت إحدى الشركات تفوز أو تخسر معارك المنتج النهائي صعب جداً؛ بسبب تدابير أن حصة سوق المنتجات لا تعكس بالضرورة القدرة التنافسية الكامنة لمختلف الشركات. في الواقع، إنّ الشركات التي تحاول بناء حصتها في السوق اعتماداً على القدرة التنافسية للآخرين، بدلاً من الاستثمار في الكفايات الأساسية والقيادة العالمية للمنتج، تكون كمن يمشي على رمال متحركة، ففي سباق للهيمنة على العلامة التجارية، فإنّ الشركات العالمية مثل 3M، وبلاك أند ديكور، وكانون، وهوندا، و NEC، وسيتي كورب بنت مظاهرات العلامة التجارية العالمية المنتشرة لمنتجاتها من جوهر كفاياتها، وقد ساعد ذلك على بناء صورة عالمية لأعمالهم الفردية، لولاء العملاء، والوصول إلى قنوات التوزيع.

عندما تفكر في تصوّر المفاهيم الجديدة لشركة ما، فإنّ أولوية وحدة الأعمال الإستراتيجية هي العقيدة التنظيمية لجيل، هي بوضوح مفارقة تاريخية، حيث إنّ وحدة الأعمال الإستراتيجية مسألة اعتقاد، وحيث تبدو مقاومة إغراءات اللامركزية هرطقة، ففي كثير من الشركات، يعني منظور وحدة الأعمال الإستراتيجية فقط مستوى واحداً من المعركة التنافسية العالمية، وأنّ معركة وضع تنافسية المنتجات على الرّفّ اليوم، أصبحت مرثية بوضوح للإدارة العليا. ما آثار هذا التشويه؟

## نقص الاستثمار في تطوير الكفايات الأساسية والمنتجات الرئيسية

عندما يُنظر إلى الشركة على أنها وحدات أعمال إستراتيجية متعددة ومنفصلة، عندها لا يشعر أيُّ منها بالمسؤولية عن موقف قابل للاستمرار من حيث المنتجات الرئيسية، ولا تكون قادرة على تبرير الاستثمار المطلوب لبناء قيادة العالم في بعض الكفايات الأساسية. وفي غياب وجهة نظر أكثر شمولية تفرضها إدارة الشركات، يميل مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى عدم الاستثمار على نحو كافٍ وقد أدركت حديثاً شركات، مثل كوداك وفيليبس هذه الحقيقة على أنها مصدر محتمل للمشكلات، فبدأت بالبحث عن هياكل تنظيمية جديدة من شأنها أن تسمح لهم بتطوير منتجات رئيسية وتصنيعها للعملاء الداخليين والخارجيين على حدٍ سواء.

تصوّر مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية المنافسين على نحو تقليدي، وبالطريقة نفسها التي تصوروا بها أنفسهم، وفضلوا بصورة عامة في ملاحظة تركيز المنافسين الآسيويين ووضع بناء قيادة المنتجات الرئيسية، أو لفهم الصلة الحاسمة بين قيادة العالم في التصنيع والقدرة على استدامة وتيرة التنمية في الكفاية الرئيسية، لقد فشلوا في متابعة فرص إمدادات تصنيع المعدات الأصلية، أو التأمل في أقسام المنتجات المختلفة، في محاولة لتحديد فرص المبادرات المنسقة.

الموارد المسجونة. مع تطور وحدة الأعمال الإستراتيجية، غالباً ما تتطور الكفايات الفريدة من نوعها، وينظر في العادة الناس

الذين يجسدون هذه الكفاية على أنها ملكية حصرية للشركة التي نشؤوا فيها؛ لذا غالبًا ما يحصل مدير وحدة أعمال إستراتيجية آخر يبحث عن الموهوبين على رفض الناس لذلك الطلب ببرود. لا يرفض مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية تبادل أصحاب الكفايات فقط، ولكنهم قد يخفون أصحاب المواهب لقطع الطريق عليهم في السعي وراء فرص جديدة، وهذا العمل يشبه إخفاء سكان بلد متخلف معظم أموالهم تحت فرشهم، ومثل فوائد الأموال تعتمد فوائد الكفايات على سرعة تداولها، وعلى حجم المخزون الذي تحتفظ به الشركة أيضًا.

تقليديًا، كان للشركات الغربية ميزة في مخزون المهارات التي تمتلكها. ولكن، هل تمكنت من إعادة تكوينها بسرعة كافية للاستجابة للفرص الجديدة؟ لم يكن لشركات كانون، و NEC، وهوندا مخزون كافٍ من الناس والتقنيات التي تكوّن الكفايات الأساسية، ولكنها كانت قادرة على نقلها بسرعة أكبر من وحدة أعمال إلى أخرى، ولا يُعدُّ حجم إنفاق المؤسسة على البحث والتطوير في شركة كانون مؤشراً إلى حجم مخزون كفاياتها الأساسية، ولا يعرف المراقب العادي أي شيء بشأن سرعة كانون في نقل كفاياتها لاستغلال الفرص.

عندما تصبح الكفايات محبوسة، لا يحصل الأفراد الذين يمتلكونها على الفرص الأكثر إثارة، وتبدأ مهاراتهم بالضمور. وعن طريق الاستفادة الكاملة من الكفايات الأساسية فقط، تستطيع الشركات الصغيرة مثل كانون التنافس مع عمالقة الصناعة مثل زيروكس. من الغرابة حقًا عدم رغبة مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية التنافس

مع الآخرين على الأموال النقدية في عملية الميزانية الرأسمالية، حيث إنها أصول الشركة الأكثر قيمة، ومن المفارقات أيضاً أن تركز الإدارة العليا كثيراً من الاهتمام لعملية إعداد الميزانية الرأسمالية، لكنّها لا توجد آلية مماثلة لتخصيص المهارات البشرية التي تجسد الكفايات الأساسية، ونادراً ما ينظر كبار المديرين إلى المستويات الأربعة أو الخمسة السفلى داخل الشركة، وتحديد الأشخاص الذين يجسدون الكفايات الحرجة، ونقلهم عبر الحدود الهيكلية للشركة.

**الابتكار المحدود.** إن لم تُحدّد الكفايات الأساسية، فستسعى وحدات الأعمال الإستراتيجية إلى الحصول على فرص الابتكارات المتوافرة ومتابعتها فقط، مثل توسيع خطّ منتج هامشي، أو توسّع منطقة جغرافية صغيرة. سوف تبرز الفرص المهجنة مثل أجهزة الفاكس، وأجهزة الحاسوب المحمول، وأجهزة التلفاز المحمول باليد، أو لوحات المفاتيح الموسيقية المحمولة، فقط عندما يرفع مديرو وحدات الأعمال الإستراتيجية صفة التفرد عنها. تذكر، بدأت شركة كانون بالأعمال التجارية في آلات التصوير، في الوقت الذي كانت تستعد فيه لتصبح رائدة على مستوى العالم في آلات النسخ، فتصوّر المؤسسة من حيث الكفايات الأساسية يوسّع مجال الابتكار.

### تطوير هيكلية إستراتيجية

يصبح تفتت الكفايات الأساسية لا مفرّاً منه عندما لا تتجاوز نظم معلومات الشركة المتنوعة، وأنماط التواصل، والمسارات الوظيفية،

والمكافآت الإدارية، وعمليات تطوير الإستراتيجية وتنميتها، حدود إدارة وحدات الأعمال الإستراتيجية ولا تسمو فوقها، ونعتقد بأنه ينبغي للإدارة العليا إنفاق قدر كبير من وقتها على تنمية بنية إستراتيجية للشركة كلها، تؤسس لبناء أهداف الكفاية؛ فالبنية الإستراتيجية خريطة طريق المستقبل الذي يحدّد أيّ الكفايات الأساسية وتقنياتها التأسيسية يجب بناؤها.

من خلال توفير قوة دافعة للتعلم من التحالفات، والتشديد على جهود التنمية الداخلية، تستطيع البنية الإستراتيجية مثل بنية شركتي C&C NEC، أن تحدّد كثيرًا من الاستثمارات المطلوبة لتأمين قيادة السوق المستقبلية. كيف يمكن لشركة القيام بتحالفات موفّقة دون فهم واضح للكفايات الأساسية التي تحاول بناءها وتلك التي تحاول منع نقلها عن غير قصد؟

يطرح هذا كله السؤال عن ماهية الهيكل الإستراتيجية، وكيف يجب أن تبدو، سيكون الجواب مختلفًا لكل شركة، ولكن من المفيد أن نفكر مرة أخرى بتلك الشجرة، حيث نظمت منتجات الشركة الرئيسة حولها، ومن ثمّ الكفايات الأساسية. ولغرس جذور قوية جدًّا، يجب على الشركة الإجابة عن بعض الأسئلة الأساسية: إلى متى يمكننا المحافظة على قدرتنا التنافسية في هذه الأعمال إن لم نتحكم في خاصية الكفاية الأساسية هذه؟ ما مركزية هذه الكفاية بالنسبة إلى مزايا العميل؟ ما الفرص المستقبلية التي ستصبح ممنوعة إذا فقدنا هذه الكفاية؟

علاوة على ذلك، توفر بنية المؤسسة منطق المنتج وتنوع الأسواق. يُسأل مدير وحدة الأعمال الإستراتيجية السؤال الآتي: هل تضيف فرصة هذه السوق الجديدة إلى الهدف العام المتمثل في أن يصبح أفضل لاعب في العالم؟ هل تستغل أو تضيف شيئاً إلى الكفايات الأساسية؟ في فيكرز - مثلاً - حُكم على خيارات التنوع في سياق أن تصبح شركة فيكرز أفضل شركة سلطة وتحكُّم في الحركة في العالم. انظر الشريط الجانبي (فيكرز يتعلم قيمة البنية الإستراتيجية).

يجب أن تجعل البنية الإستراتيجية أولويات تخصيص الموارد شفافة إلى الشركة كلها، فهي توفر نموذجاً لتخصيص القرارات من قِبَل الإدارة العليا، إضافة إلى أنها تساعد المديرين الأقل مستوى على فهم منطق أولويات التخصيص، وتدرَّب الإدارة العليا وتضبطها؛ للحفاظ على التناسق. باختصار: إنَّها تعرف الشركة والأسواق التي تخدمها؛ لذا فإنَّ شركات 3M، وفيكرز، وNEC، وكانون، وهوندا جميعها تصبح مؤهلة على وفق هذا المعيار، فقد تعلمت هوندا بأنَّها تستغل ما تعلمته من صناعة الدراجات النارية في كيفية جعل المحركات خفيفة الوزن، وعالية السرعة، وسلسة، ومستمرة، عندما دخلت أعمال تجارة السيارة التجارية. إنَّ مهمة إنشاء بنية إستراتيجية يفرض على المنظمة تحديد روابط التقنية والإنتاج في الهيكل الإداري لعمليات من شأنها أن توفر ميزة تنافسية مميزة تلتزم بها.

إنَّ اتساق تخصيص الموارد، وتطوير البنية التحتية الإدارية المناسبة لها، هو ما يبعث الحياة في البنية الإستراتيجية، ويوجد

الثقافة الإدارية، والعمل الجماعي، والقدرة على التغيير، والاستعداد لتقاسم الموارد لحماية المهارات الشخصية، والتفكير على المدى الطويل، وهذا هو أيضًا السبب الذي يجعل نسخ بنية إستراتيجية محددة بسهولة، أو بين عشية وضحاها من قبل المنافسين غير ممكن، فالبنية الإستراتيجية هي أداة للتواصل مع العملاء والهيئات الخارجية الأخرى، علاوة على أنها تكشف عن الاتجاه الواسع دون التخلي عن كل خطوة.

### فيكرز قيمة الهندسة الإستراتيجية

إن فكرة أنه يجب على الإدارة العليا تطوير إستراتيجية للشركة؛ للحصول على الكفايات الأساسية، ووضعها موضع التطبيق أمرٌ جديد نسبيًا لمعظم الشركات الأمريكية؛ ولكن يوجد عدد قليل من الاستثناءات، مثل تحوّل ترانوكا في وقت مبكر (سابقًا أوبنز فورد)، وهي شركة مقرها توليدو، وتتمتع بمكانة عالية في أنحاء العالم جميعها بشأن ضوابط القوة والحركة وهندسة اللدائن (البلاستيك). واحد من أقسامها الكبيرة هو فيكرز، المورد الرئيس للمكونات الهيدروليكية مثل الصمامات، والمضخات، والمحركات، وأجهزة الترشيح لصناعة الفضاء، والبحرية، والدفاع، والسيارات، ونقل التربة، والأسواق الصناعية.

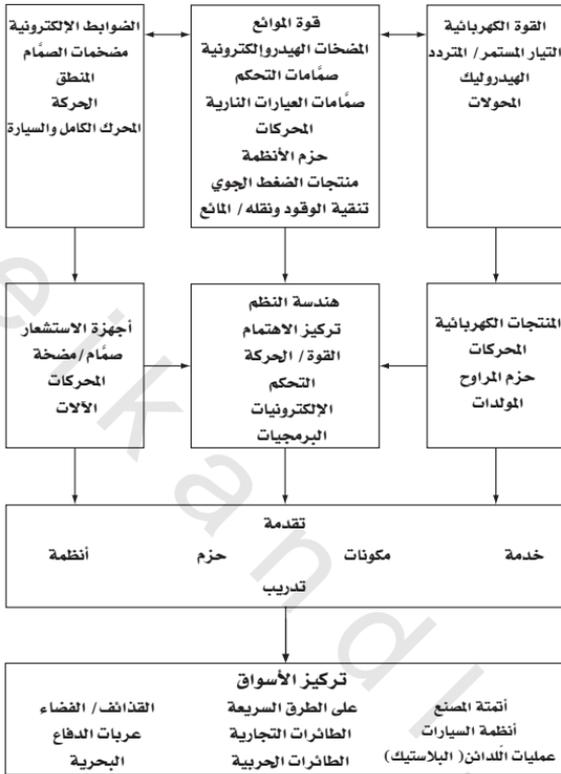
ارتأت فيكرز إمكان التحوّل من أعمالها التقليدية، مع تطبيق الضوابط الإلكترونية بالتوافق مع التقنيات التقليدية، وكان الهدف هو (ضمان أنّ التغيير في التقنية لا يبعد فيكرز عن عملائها). لقد كان هذا في البداية خطوة دفاعية بكل تأكيد: فقد تعززت لدى فيكرز قناعة أنها ما لم تكتسب مهارات جديدة، فقد لا تتمكن من حماية الأسواق القائمة أو الاستفادة من فرص النمو الجديدة. حاول المديرون لدى فيكرز وضع تصور للتطور

المحتمل لـ: أ- تقنيات تتعلق بأعمال ضوابط القوة والحركة والتحكم في تجارتها. ب- وظائف تلبي احتياجات العملاء الناشئين. ج- كفايات جديدة مطلوبة لإدارة تزواج التقنيات الجديدة مع احتياجات العملاء على نحو إبداعي.

على الرغم من الضغوط لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل، أخذت الإدارة العليا في حساباتها أفقاً زمنياً يُقدَّر بعشرة إلى خمسة عشر عاماً لتطوير خريطة احتياجات العملاء الناشئين، والتقنية المتغيرة، والكفايات الأساسية التي ستكون ضرورية لسد الفجوة بين الاثنين، وكان شعارها ( التوجُّه نحو القرن الحادي والعشرين). توجد هنا نسخة مبسطة من البنية الشاملة التي طورت لتحقيق هذا الهدف، حيث تعمل شركة فيركز حالياً في مكونات طاقة الموائع، وتحدد البنية اثنتين من الكفايات الإضافية، هما: مكونات الطاقة الكهربائية والضوابط الإلكترونية، وهذه قدرة تكامل الأنظمة التي من شأنها أن توحد الأجهزة، والبرمجيات، وتستهدف تطوير الخدمة أيضاً.

مثلما وضّحت من خلال مثال فيركز، فإنّ البنية الإستراتيجية ليست توقعات لمنتجات أو تقنية محددة، ولكنها خريطة واسعة للروابط الناشئة بين متطلبات العملاء، والتقنيات المحتملة، والكفايات الأساسية. إنها تفترض بأنه لا يمكن تعريف المنتجات والنظم بدقة مطلقة بالنسبة إلى المستقبل، ولكن هذا استباق للمنافسين في تطوير أسواق جديدة يتطلب بداية مبكرة لبناء الكفايات الأساسية، ففي حين تصف البنية الإستراتيجية التي وضعتها فيركز المستقبل من حيث الكفاية، فإنّها توفر أيضاً الأساس لصنع قرارات آنية عن أولويات المنتج، والاستحواذ، والتحالفات، والتوظيف.

خريطة كفايات فيكرز



فمنذ عام 1986م، حققت فيكرز أكثر من عشر عمليات استحواذ مستهدفة بوضوح، شددت كل واحدة على مكون معين أو فجوة تقنية حددت في البنية العامة، وشكلت البنية أساس التنمية الداخلية لكفايات جديدة أيضاً، فقد اضطلعت فيكرز بصورة متوازية في عملية إعادة التنظيم؛ لتمكين دمج القدرات الإلكترونية الكهربائية مع الكفايات الميكانيكية، ونعتقد أنه سوف يستغرق عامين إلى ثلاثة أعوام أخرى قبل أن يجني المنافع الإجمالية من تطوير البنية الإستراتيجية، وتواصلها على نطاق واسع مع الموظفين جميعهم، والعملاء، والمستثمرين، وبناء النظم الإدارية مع ما يتفق مع تلك البنية.

## إعادة الانتشار لاستغلال الكفايات

إذا كانت الكفايات الأساسية للشركة هي مواردها الحرجة، وإذا كانت الإدارة العليا ملزمة بالتأكد أن أصحاب الكفايات ليسوا رهن أي أعمال تجارية، فيجب على وحدة الأعمال الإستراتيجية أن تحاول الحصول على الكفايات الرئيسية بالطريقة نفسها التي تحاول عن طريقها الحصول على رأس المال. لقد ناقشنا هذه النقطة على نحو عابر؛ لذا من الضروري النظر فيها على نحو أكثر عمقاً.

عندما تحدّد الإدارة العليا بمساعدة مديري الأقسام ووحدة الأعمال الإستراتيجية الكفايات الشاملة، يجب أن تحدّد الشركات المشروعات والأفراد المرتبطين بها ارتباطاً وثيقاً، ويجب على مديري الشركة الإيعاز بإجراء مراجعة لحسابات الموقع، وعدد الأشخاص الذين يتصفون بالكفاية ونوعيتهم.

من شأن هذا العمل أن يرسل إشارة مهمة إلى مديري المستوى المتوسط مفادها: الكفايات الأساسية موارد للشركة، ويجوز للإدارة إعادة تخصيصها. ويعني هذا أن أي وحدة تجارية لا تحتكر الأفراد، إذ يحقّ لوحدات الأعمال الإستراتيجية (الهيكل الإداري) استعمال خدمات الموظفين الفردية، ما دامت إدارة وحدة الأعمال تستطيع إثبات أن الفرصة التي تسعى للحصول عليها ستعطي أعلى قيمة ممكنة من العائد على الاستثمار اعتماداً على مهارات أولئك الموظفين. ويمكن تأكيد مفهوم تلك الرسالة مرة أخرى إذا طُلب إلى المديرين في كل عام

عند القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي أو عملية وضع الميزانية، تبرير امتلاكهم وسيطرتهم على أصحاب الكفايات الأساسية للشركة.

### الكفايات الأساسية في شركة كانون

الإلكترونيات المصغرة	البصريات الدقيقة	آلات الدقة	
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير بسيطة
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير مدمجة حديثة
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير إلكترونية
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير إلكترونية EOS
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير الصور الثابتة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	آلة تصوير الفيديو
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	طابعات الليزر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	الطابعات الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	طابعات الحبر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز النسخ (الفاكس) البسيط
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز (فاكس) يعمل بالليزر
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	الحاسبات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الورق العادي
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	البطاريات
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	النسخات الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الليزر
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نسخات الليزر الملونة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	NAVI
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	نظام الفيديو الثابت
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	التصوير بالليزر
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	جهاز تحليل الخلية
<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	الأقنعة المتحركة
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	أقنعة الوقاية من الليزر

كل منتج من شركة كانون هو نتيجة واحدة من الكفايات الأساسية في الأقل.

انتشرت عناصر كفايات كانون الأساسية في البصريات وتنوعت لتشمل آلات التصوير، وآلات تصوير المستندات، وأشباه الموصلات،

ومعدات الطباعة المعدنية، التي تظهر جميعها (الكفايات الأساسية في شركة كانون). وعندما حدّدت كانون الفرصة في طابعات الليزر الرقمية، أعطت مديري وحدات الأعمال الإستراتيجية الحق في مداهمة وحدات الأعمال الإستراتيجية الأخرى لتجمع المواهب المطلوبة معًا، وعندما طوّر قسم منتجات التصوير وإعادة التصوير في كانون المعالجات الدقيقة التي تتحكم في آلات تصوير المستندات، توجهت نحو مجموعة منتجات الصور، التي وضعت أول آلة تصوير في العالم تتحكم فيها المعالجات الدقيقة.

تولّد الأنظمة المكافئة التي تشدّد فقط على نتائج خطّ الإنتاج، والمسارات الوظيفية التي نادرًا ما تتخطى حدود وحدات الأعمال الإستراتيجية، أنماطًا من السلوك بين مديري الوحدات المتنافسين على نحو مدمر، ففي شركة NEC، يجتمع مديرو الأقسام معًا لتحديد الجيل القادم من الكفايات، ويقررون معًا مقدار احتياجات الاستثمار اللازمة بذلها لبناء كل كفاية في المستقبل، والمساهمة في رأس المال، ودعم الموظفين الذين ستحتاج إليهم كل شعبة للقيام به، ويوجد أيضًا شعور بالتبادل العادل، فقد تقوم شعبة واحدة بمساهمة غير متناسبة مع ما تقدمه الوحدات الأخرى، أو قد تستفيد أقل من غيرها، ولكن عدم المساواة هذا على المدى القصير سيحقق التوازن على المدى الطويل.

وبالمناسبة، ينبغي أن تكون المساهمة الإيجابية لمدير إدارة وحدة الأعمال الإستراتيجية مرئية في الشركة، إذ من غير المرجح أن

يسلم مدير وحدة الأعمال الإستراتيجية الأشخاص الرئيسيين إذا كان عمل آخر (أو مدير وحدة أعمال أخرى الذي قد يكون منافساً للحصول على الترقية) سيستفيد من إعادة الانتشار، وينبغي أن يُحتفل بتعاون مديري وحدات الأعمال بوصفهم لاعبين في فريق التطوير، وعندما تكون الأولويات واضحة، نادرًا ما ينظر إلى التحويلات على أنها ذات دوافع فقهية أو سياسية.

يجب تقدير التحويلات من أجل بناء الكفايات الأساسية وتسجيلها في ذاكرة الشركات، إذ من المعقول توقع خسارة وحدة أعمال قدمت مهارات أساسية إلى وحدات أعمال أخرى في الشركة، لبعض الوقت، بعضًا من قدرتها التنافسية، وإذا تسببت هذه الخسائر في الأداء باللوم، فسيكون من غير المحتمل أن تصادق تلك الوحدة على نقل المهارات في المرة القادمة.

أخيرًا، توجد طرق لردع الموظفين الرئيسيين عن فكرة انتمائهم إلى الأبد إلى أي عمل معين، حيث يمكن تعريضهم في وقت مبكر من عملهم لمجموعة متنوعة من الأعمال عن طريق برنامج تناوب مبرمج بعناية، ففي شركة كانون يُنقل الموظفون المهمون بانتظام بين أعمال آلات التصوير وأعمال ناسخات المستندات، وبين أعمال ناسخات المستندات وأعمال المنتجات البصرية المهنية. وفي منتصف حياتهم المهنية، يصبح من الضروري تحديد المهام الدورية لفرق المشروع المشترك بين الأقسام، سواء بالنسبة إلى إعادة انتشار الكفايات الأساسية، أو إلى تخفيف الارتباطات التي قد تربط الفرد بعمل واحد

حتى بوجود فرص أكثر جدوى في أماكن أخرى.

يجب أن يعرف من يتصفون بالكفايات الأساسية الحرجة أنه يتم تعقب حياتهم المهنية، ويتم توجيهها باستمرار من قبل الموارد البشرية للشركات، ففي بداية الثمانينيات من القرن الماضي، طلب إلى المهندسين جميعهم العاملين في شركة كانون، وممن هم دون ثلاثين عامًا من العمر، التقدّم بطلب عضوية في لجنة من سبعة أشخاص، ستعمل مدة عامين في التخطيط لتوجيه مستقبل كانون، ومن ذلك البنية الإستراتيجية.

يجب أن يجتمع الذين يتمتعون بالكفايات الأساسية في الشركات معًا على نحو دوري لتبادل الملاحظات والأفكار، والهدف هو بناء شعور قوي بالانتماء إلى الجماعة بين هؤلاء الأشخاص، وينبغي أن يكون ولاؤهم إلى حد كبير لسلامة الكفاية الأساسية التي يمثلونها، وليس فقط أعمال الشركات على وجه الخصوص، ففي السفر بانتظام والتحدث كثيرًا إلى العملاء، والاجتماع مع الأقران، يمكن أن يُشجّع ذوو الكفايات الأساسية على اكتشاف سوق فرص جديدة.

إنّ الكفايات الأساسية هي منبع تطوير الأعمال الجديدة، وينبغي أن تكوّن محورًا للإستراتيجية عند مستوى الشركات كلها، ويجب أيضًا على المديرين الفوز بقيادة التصنيع في المنتجات الأساسية، والحصول على الحصة العالمية عن طريق برامج بناء العلامة التجارية، الرامية إلى استغلال وفورات نطاق الأعمال، فقط نُظِر إلى الشركة على أنها تسلسل هرمي من الكفايات الأساسية، والمنتجات الأساسية، ووحدات

الأعمال التي تشدّد على السوق، وتكون مستعدة للقتال.

لا يمكن أن تكون الإدارة العليا فقط طبقة أخرى من وحدات المحاسبة المدمجة، وهي غالبًا ما تكون كذلك في نظام اللامركزية المتغير باستمرار، ويجب على الإدارة العليا أن تضيف قيمة بإعلان البنية الإستراتيجية التي توجه عملية اكتساب الكفاية، ونعتمد أن هاجس بناء الكفاية هو ما ميّز الفائزين العالميين 1990 ولمّا أشرف في القرن العشرين، ونأمل أن لا يكون الوقت قد فات لتعيد الشركات التفكير في مفاهيمها.

### ملاحظات

1. للاطلاع على مناقشة أوفى، انظر مقالنا (Strategic Intent.HBR. May-June 1989, P.63).
2. Collaborate with Your Competitors and Win. HBR. January-February, 1989, P.133, with Yves L. Doz.

\* \* \*