

# 9

## القيم المتكاملة

اعتاد أصحاب المصانع الغربيون تقليدياً على النظر إلى مزودهم وكأنهم أعداء، فهم يضغطون عليهم دائماً ليحافظوا على نوعية جيدة وسعر منخفض. هناك دائماً تهديد بالانتقال إلى مزودٍ آخر إذا لم تكن النوعية أو السعر بالجودة الكافية. إن مقاييس ماركس وسبنسر في بريطانيا عالية جداً إلى درجة أنهم، على سبيل المثال، يصرون على أن بدلة واحدة يجب أن يكون من الممكن صنعها من قطعتين من الملابس يبعدان عن بعضهما ميلاً واحداً على لغة النسيج.

حدث مؤخراً تغييرٌ مفاجئ في الموقف تجاه المزودين. وقد جاء ذلك تبعاً للموقف الياباني التقليدي. في اليابان ينظر أصحاب المصانع إلى المزودين على أنهم شركاء وهم يعملون معهم لتحسين النوعية. إنهم يشاركونهم في البحث عن كيفية تحسين النوعية بدلاً من إعطائهم أوصافاً معينة. بدأ هذا الأمر يحدث في الولايات المتحدة. هناك مزيدٌ من التكامل بين قيم أصحاب المصانع وقيم المزودين.

هناك تكاملٌ آخر بين المنتجين والزبائن بدأ يحدث في السنوات الخمس الأخيرة. ليس الأمر مجرد بيع سريع ثم الانتقال إلى بيعٍ آخر. يحتفظ بائعو السيارات بأسماء زبائنهم ويتصلون بهم ليروا كيف تمضي الأمور ويذكرونهم بمواعيد الصيانة.

إن ناشري المجالات يعلمون أن الحصول على قارئ جديد يكلف أربعة أضعاف المحافظة على قارئ قديم. الزبائن لهم قيمة أحد أكفأ الشركات التي صادفتها في العالم هي شركة فيترو فاما في مونترى في المكسيك وهي تصنع الحاويات الزجاجية. إنهم يتواصلون مع زبائنهم بواسطة الأقمار الصناعية ولديهم برامج كمبيوتر تستجيب مباشرة لحاجات زبائنهم. ليس مفاجئاً أن هذه الشركة المكسيكية بدأت تتفوق على بعض الشركات الأمريكية. إن التكامل مع المزودين والزبائن هو اتجاه جديد في تفكير رجال الأعمال.

لقد خطت القيم المتكاملة خطوة أخرى إلى الأمام. بتصميم وتوفير القيم المتكاملة لا يقوم المنتج بالتكامل مع الزبون وحسب وإنما يتكامل مع كل القيم المعقدة المتعلقة بنمط حياة الزبون. إننا نعيش في عالم معقد فيه الكثير من القيم. سوف يشتري ملايين الناس حيوانات منزلية إذا كانت هناك طريقة جيدة للاعتناء بها عندما يسافرون خارج المدينة. لقد اخترعت صناعة الساعات السويسرية حركة الكوارتز، لكنها لم تستخدم هذا الاختراع لأنها شعرت أنه سيقضي على سوقها الحالي. تستطيع أيُّ جهة أن تستخدم حركة الكوارتز لكنَّ السويسريين فقط لديهم المهارات اللازمة لصنع المسننات ونوابض التوازن الصغيرة. لقد

كانوا محقّين في تفكيرهم، كما تبين فيما بعد، لكنهم أخطؤوا في الاستراتيجية لقد سيطر صانعو الساعات في اليابان وهونغ كونغ على حركة الكوارتز وهكذا، وفي عام واحدٍ انخفض مبيع الساعات السويسرية بنسبة ٢٥٪.

إنّ الذي أنقذ صناعة الساعات السويسرية هو المفهوم غير السويسري لساعة السواتش. إن مبيعات السواتش شكلت ٢٪ فقط من سوقٍ يبلغ حجمه أربعة ملايين دولار لكنّ ساعة السواتش أمّنت أمرين اثنين: أولاً أمّنت سوقاً كبيراً لحركة الكوارتز بحيث لم يعد من الممكن تخفيض الأسعار. وما هو أهم من ذلك هو أن السواتش أطلقت رسالة مفادها أن الوقت لم يعد أهم شيء في الساعة. فالساعة التي يبلغ سعرها خمسة دولارات تخبرك بالوقت بنفس دقة الساعة التي يبلغ سعرها ٣٠ ألف دولار. إن السواتش لم تكن تباع الوقت فقط وإنما المتعة والموضة. لقد تعافت صناعة الساعات السويسرية عندما أدركت صناعة الساعات السويسرية عندما أدركت أنها لا تباع ساعات فقط وإنما تباع الحلي أيضاً. في الحقيقة إنّ لبس ساعة غالية قد يكون الطريقة المشروعة الوحيدة التي يستطيع بها الرجل أن يرتدي ويتمتّع ويتباهى بارتداء الحلي. وقد أصبح ذلك طبيعة صناعة الساعات اليوم. عندما تفتح المجلات في الطائرة تجد أنّ ٢٠٪ من الدعايات تدور حول الساعات الغالية. إن الأخبار بالوقت هو المدخل فقط لباع الحلي إلى الرجال.

هذا مثال واضح جدّاً عن القيمة المتكاملة لذلك هو مثال عن ما فوق/المنافسة إلى حدٍّ ما لأنّ السويسريين لديهم سمعة في صنع الساعات.

قبل عدة سنوات استلم رجل في باكستان يُدعى نيشتار إدارة بنكٍ زراعي مفلس. لقد أخذ موظفي القروض من خلف طاولاتهم ثم وضعهم على درجاتٍ ناريةٍ وأعطاهم دوراتٍ في طرق الزراعة وطلب منهم أن يطوفوا في القرى لينصحوا المزارعين ويقدموا لهم القروض. وفي أوقات الحصاد كان الموظفون هناك يساعدون المزارعين على جمع المحصول والتأكد من بيعه.

لا حاجة إلى القول أن هذا المثال الممتاز عن القيمة المتكاملة حقق للبنك نجاحاً كبيراً.

كان الهدف من وضع أول آلةٍ للحصول على النقود في كاليفورنيا هو خدمة الزبائن الراقين الذين ليس لديهم الوقت للوقوف في صفوف الانتظار في البنك. كانت هذه هي البنية الأولى ولكن بعد عدة شهور من وضع الآلة تبين أن معظم مستخدميها هم من المهاجرين المكسيكيين (بعضهم بشكل غير قانوني) ممن لا يتكلمون الانكليزية ويجدون حرجاً في دخول البنك. هذا مثال ممتاز عن قيمة متكاملة غير مقصودة. كما ذكرتُ في مكانٍ آخر من هذا الكتاب، إنَّ العديد من الأمثلة الناجحة عن القيمة المتكاملة لم تصمَّم بقصدٍ ذلك وإنما حدثت صدفة.

عندما أطلقت شركة مارس أول زوج من قضبان الحلوى لم يكن هناك توقعات بالنجاح الكبير لهذا الشكل المختلف قليلاً.

لكن الأمر المفاجئ هو أن المبيعات كانت هائلة. قام الصانعون الآخرون بتقليد الفكرة ولكن بأسماء وأسعار ومذاقات مختلفة وقد حقق الجميع مبيعات كبيرة. ما سرُّ ذلك؟ في ذلك الوقت بدأ الناس

يعون أهمية الصحة والحماية وتخفيف الوزن. إذا كان لديك قضيبي من الحلوى وأكلته سوف تشعر بوحدة من الشعور بالذنب. ولكن بوجود قضيبيين، إذا أكلت قضيبياً واحداً ستشعر بنصف وحدة من الشعور بالذنب. فيما بعد إذا أكلت القضيبي المتبقي سوف تشعر أيضاً بنصف وحدة من الشعور بالذنب.

وكما يعلم الجميع فإنه في حسابات الشعور بالذنب عندما يُجمع النصفان لا يصبحان واحداً.

أخذ المفهوم ذاته بشكلٍ واعٍ أو غير واعٍ من قبل شركة (كادبوري) واستخدم في منتج ناجحٍ جداً سُمِّي «ويبا» وهي حلوى مليئةً بالهواء، لكن الناس سعداء جداً بشراء الهواء بسعر الشوكولاته لأن «القيمة المتكاملة» هي أنهم يستطيعون أن يأكلوا الشوكولاته دون أن يشعروا بالذنب. إن تقليل الدهون في مأكولات «ماكدونالد» وبدائل الدهون والمأكولات المصنوعة من الشوفان، كلُّها محاولات متشابهة للتكامل مع الاهتمام بالحماية والصحة.

إن (رينفورست كرنش) عبارة عن حلوى (هناك آيس كريم أيضاً) مصنوعة من الجوز المأخوذ من غابات الأمطار في بيرفيا. هذه الحلوى التي تنتجها مؤسسة (مشاريع الحفاظ على الثقافة) التي أسَّسها جاسون كلاي تُظهر أن لغابات الأمطار قيمة تجارية إذا تمَّ الحفاظ عليها أكبر من القيمة التجارية الناجمة عن احتراقها. من الواضح أن المنتج تكامل مع الاهتمام الحالي بالبيئة بشكلٍ عام وبغابات الأمطار بشكلٍ خاص.

أخبرني رجل مبيعات لامع أنه عندما يزور زبوناً مهماً لأول مرة يرتكب خطأً متعمداً. قد يبدو الأمر نوعاً من الجنون لكن السرعة والرغبة في إصلاح الخطأ يشكّلان بالنسبة للزبون قيمة متكاملة أعظم بكثير ممّا لو أنّ أداء رجل المبيعات كان خالياً من الأخطاء. كان الشاري يُعطى الانطباع بأنّ رجل المبيعات لا يريد فقط أن يقوم ببيع سريع ثمّ يختفي بعد ذلك.

إن معجون الأسنان الذي يحتوي غطاؤه على فتحة كبيرة يؤمّن قيمةً بعدة طرق سوف تضطر إلى إعادة الغطاء إلى المعجون إذا كان المعجون معلّقاً على حامل بواسطة الغطاء. قد يستخدم أفراد العائلة أنواعاً مختلفة من المعجون، كلّها معلّقة على الحامل. قد يتمكن الصانعون من توزيع معجون الأسنان مع الحامل إذا كان بالإمكان تعليقه على حامل.

قبل عدّة سنوات اقترحت على شركة سوني أن تنتج مسجّلة عمل بإمكانها أن تسجل شريطين في نفس الوقت. اليوم قليلٌ من الناس قادرون على استخدام المسجّلات في اجتماعات العمل لأن الطرف الآخر قد لا يعتبرها في صالحه.

ولكن باستخدام آلات التسجيل المزدوجة يستطيع المدير التنفيذي أن يستخدم المسجّلة في أيّ اجتماع لأنه يستطيع في نهاية الاجتماع أن يُعطي شريطاً كاملاً للطرف الآخر.

اليوم لا يوجد طلب على هذا النوع من آلات التسجيل المزدوجة لأنها غير موجودة. أتوقع أنّه إذا وجدت فإنها ستزيد إلى حدّ كبير من سوق آلات التسجيل التي تُستخدم في العمل.

## حدود المنافسة

اليوم، في الولايات المتحدة، يوجد فائض كبير في عدد الفنادق وقد انخفضت نسبة الإشغال إلى ٦٥٪. هناك عدّة عوامل وراء ذلك. أولاً: كان هناك تخفيض ضريبي (انتهى عام ١٩٨٦). جعل الاستثمار في الفنادق أمراً مفيداً. لقد فضّل الكثير من المستثمرين الفنادق لأن أسعار الغرف يمكن أن تزداد من أسبوع إلى آخر في حين أنّ التآجير يُلزم المستثمر بسعر واحد لعدة سنوات. اعتماداً على قاعدة تقليدية في المنافسة هناك دائماً أمل بأنّ الفندق الجديد سوف يُخرج الفنادق القديمة من العمل لأنها أقل كفاءةً وجاذبية. لقد كان هذا هو الأساس الذي أدّى إلى الفائض في أبنية المكاتب أيضاً. كما أنه غالباً ما ينسى المستثمرون أنّ الأبنية الأقدم تكون ديونها وتكاليفها أقل وبالتالي تستطيع أن تعمل بأسعار أقل وأن تستمر في العمل. في مثال الفنادق، نستطيع أن نرى تصادماً مثيراً للاهتمام بين صورة الماركة التقليدية والقيم المتكاملة. إن صورة الماركة التقليدية تصرّ على أنّ فنادق الهولندي إن وهيلتون وماريوت وفورسيزن يجب أن تكون لديها طبيعة ومعايير تلك السلاسل. إذن أنت تبحث عن أماكن يبدو أنها تحتاج إلى هذا النوع من الفنادق.

إن أسلوب القيم المتكاملة هو أن ننسى كل ماله علاقة بصورة الماركة وأن نبحث عن الحاجات الحقيقية للجوار. قد يحتاج جوار ما إلى فندق يستطيع أن يستوعب اجتماعات العمل. وقد يحتاج جوارٌ آخر إلى فندق ذي أسعار منخفضة من أجل العائلات أو إلى فندقٍ للمديرين الذين

يُجبرون على البقاء في المدينة ويكونون على عجلةٍ من أمرهم. لذلك أنت تتكامل هنا مع قيم المكان بدلاً من الإصدار على التماثل الذي تقدّمه صورة الماركة. يبدو أن هذا هو اتجاه شركة تيشمان ريالتي آند كونستركشن التي تستمر في بناء الفنادق على الرغم من وجود فائض في عدد الفنادق.

تدير شركة هيوماننا للتأمين الصحيّ تغذّي من خلاله مستشفياتها الخاصة بالمرضى. في اليابان يحصل الأطباء على معظم دخلهم من الأدوية التي يبيعونها للمرضى وهو شكلٌ من أشكال القيمة المتكاملة قد لا يكون في مصلحة المريض.

هناك فائض في المحلات التي تبيع الطعام. كما أن هناك حرب أسعار تقليدية حيث يقدم ماكدونالد سندويشة لحم بالجبن بسعر ٥٩ سنتاً. في السنوات الأخيرة جاء معظم التوسّع في محلات ماكدونالد من خلال خدمة الفطور. لقد حافظت ماكدونالد على نفسها بعد سنوات من الخسارة من خلال جهودها في تأمين القيم المتكاملة. في معظم الدول الأوربية لا يتم تناول الفطور في المنزل وإنما في الطريق إلى العمل. إنه سوقٌ صعب ولكن ما إن يتم تأسيسه فإن الولاء له سيكون عالياً لأن الناس الذين اعتادوا على تناول الفطور أثناء طريقهم إلى العمل يصعب عليهم التخلّي عن هذه العادة. إنهم يريدون طريقة بسيطة وسريعة للقيام بذلك.

في مجال صناعة عصير الفواكه الذي تحتدم فيه المنافسة، حققت شركة جنرال فودز (قبل شرائها) نجاحاً كبيراً من خلال اللعبة التي ابتكرتها. كانت علبة صغيرة يمكن الإمساك بها باليد ومزودة بشراقة

متصلة بها مما حولها إلى عصيرٍ يمكن شربه مباشرة بخلاف العلبه الكبيرة التي كانت تُشترى كجزءٍ من أغراض المنزل وتؤخذ إلى البيت وتوضع في الثلاجة. في هذه الحالة فسح تغييرٌ بسيطٌ في عملية التعليب المجال أمام قيمٍ جديدة.

إن شركة لوكهيدليست ناجحة في بيع الطائرات كشركة بوينغ لذلك أبرمت عقداً مع شركات الطيران اليابانية على خدمة كل طائرات البوينغ ٧٤٧ التي تملكها. هذا المثال يوضح تبايناً لطيفاً بين المنافسة التقيدية والقيم المتكاملة.

### التكامل المزدوج

عندما تنظر إلى رسمٍ ما تركّز عادةً على موضوع أو على الأشياء التي يتضمنها الرسم. ولكن عندما تنظر إلى الرسوم اليابانية أو الصينية يجب أن تنظر إلى الفراغات بين الأشياء لأنها مهمّة. إن العثور على القيم المتكاملة يشبه إلى حدٍّ ما النظر إلى الفراغات في الرسم. أنت تنظر إلى الزبون وإلى العلاقات (أو الفراغ) المحيط بالزبون. إنَّ الزبون متكاملٌ أصلاً مع العالم. لذلك نحن في القيم المتكاملة نسعى إلى التكامل مع القيم المتكامل الموجودة، أي يمكننا القول أننا نقوم إلى حدٍّ ما بتكامل مزدوج أي أننا نسعى إلى التكامل مع تكاملٍ موجود.

إن الكفاءة والقيم المتكاملة تمشيان أحياناً في اتجاهين متعاكسين بإمكانك أن تحدّد عدد الموظفين الذي يحقق أكفاً خدمة للمراجعين على طاولة معينة. لتقوم بذلك يجب أن تقيس التدفق الحقيقي للزبائن

وأن تقيس درجة نفاذ الصبر التي يمكن أن تدفعهم للذهاب إلى مكانٍ آخر. إن أفضل نتيجة يمكن الحصول عليها هو أن نجعل الوقوف في الدور يمتد لمدة قصيرة. لسوء الحظ إن «متوسط» نفاذ الصبر لا يعني شيئاً على الإطلاق.

بعض الناس ينفد صبرهم بسرعة. من وجهة نظر الكفاءة يمكنك أن تقول: إننا نحتاج لكي نتلاءم مع هؤلاء الناس إلى عددٍ كبير من الموظفين.

إن الحل الذي تقدّمه القيمة المتكاملة يكون بجعل طاولة للخدمات السريعة مقابل خمس دولارات تُدفع لقاء هذه الخدمة. قد يقرّر الأشخاص المستعجلون أو غير الصبورين أن يدفعوا المال مقابل الخدمة السريعة، إذا قرّر عددٌ كبير من الناس القيام بذلك فإنّ سعر الخدمة سيرتفع.

يمكن تطبيق المبدأ نفسه على الهواتف العامة حيث تكون كلفة المكالمات في أحد الهواتف أعلى من الهواتف الأخرى.

النتيجة هو أن هذا الهاتف لن يستخدمه الكثيرون، وسيصبح في متناول أولئك الذين يحتاجون إلى مكالمات مستعجلة ولا يمانعون من دفع المزيد. هؤلاء سوف يستخدمون الهاتف لمدة قصيرة بسبب كلفة المكالمات العالية.

في كلّ مرّة نتعامل فيها مع السلوك العادي أو الزبائن العاديين نخفي كمّاً هائلاً من التنوع في القيم الشخصية. كما ذكرت سابقاً هناك عدّة أنواع من المتسوقين. هناك المتسوقون الذين يعتبرون

التسوقُ أمراً وهؤلاء يتسوقون في نهاية الأسبوع عن الأسبوع كله. إن التسوق عن طريق الهاتف وخدمة نقل البضائفة إلى المنزل تناسب هذا النوع من المتسوقون. ثم هناك المتسوقون الذين يتمتعون بالتسوق ويعتبرونها وسيلة للخروج من المنزل ولقاء الأصدقاء. ثم هناك المتسوقون الذين يتمتعون بشراء الأشياء المعروضة على الواجهات ويمارسون التسوق الاندفاعي\*. ليس من الضروري أن يكون هؤلاء أشخاص مختلفون فنفس الشخص قد تختلف ميوله من وقت إلى آخر إن تقسيم السوق والمختصين النفسيين يساعدون على معرفة القيم الشخصية لكن يجب أن نستخدم ذلك في إطار القيم المتكاملة. إن تقسيم السوق العادي قد يظهر أن الأزواج الشباب يشترون نوعاً ما من السيارات في حين أن العازبين المغرمين بكل جديد يشترون نوعاً آخر. قد تسعى القيم المتكاملة إلى تصميم طريقة تعطي الأزواج الشباب الفرصة لاقتناء سيارات الموضة وفي نفس الوقت تعطي هذه السيارات مزيداً من السعة في المناسبات التي يُحتاج فيها إلى هذه السعة. يمكن للقيم المتكاملة أن تؤمن سيارةً تتغير بسلسلةٍ مع تغير العائلة.

لسوء الحظ، لقد دمّرت القيم المتكاملة صناعة السيارات البريطانية، بسبب الضريبة المرتفعة (التي وصلت إلى ٨٣٪ منذ عدة سنوات) لا فائدة من رفع الأجور لذلك كان المديرون يكافأون بالعلوات التي غالباً ما كانت تتضمن سيارة الشركة. في أحد الأوقات كانت ٦٦٪

\* التسوقُ الناجم عن رغبة شديدة في الشراء لا يمكن مقاومتها (المعرب).

من مبيعات السيارات الانكليزية تذهبُ إلى الشركات. كان المشتري يُعجب بالسعر بشكل رئيسي وربما كان يُشجّع على شراء سيارة بريطانية. كانت النتيجة زوال ضغط المنافسة من على كاهل صانع السيارات الانكليزي وإنتاج موديلات ليست على مستوى من الجودة لأنّ الشركات ستشتريها على جميع الأحوال. وهكذا اختفت عملياً صناعة السيارات الانكليزية.

في الولايات المتحدة تُباع ١٠٪ من السيارات إلى شركات التأجير وغيرها من الشركات. في كلِّ سنة تُباع حوالي مليون سيارة لم تمس مسافةً طويلة إلى بائعي السيارات الذين يبيعونها بربح أكثر من الربح الذي تؤمّنه السيارات الجديدة.

كما ذكرتُ سابقاً، إنّ الذين يشترون السيارات التي قطعت مسافات قصيرة هم أغنى وأكبر من الذين يشترون السيارات الجديدة. إن هذا النظام يفيد الجميع، مالكي شركات السيارات وبائعي السيارات والمشتريين النهائيين. ربما يتضرر بيع السيارات الجديدة ولكن يبدو لي أنّ هناك الكثير من القيمة الخفية في السيارات المستعملة التي لم تقطع مسافات طويلة وأنّ مفهوم المالكين المتعاقبين (سنة أولى، سنة ثانية وهكذا) يمكن أن يخدم العديد من القيم. ولكن إذا تنبّه صانعو السيارات إلى بيع السيارات الجديدة فقط فإن هذه القيم المتكاملة سيتمُّ تجاهلها.

## ما فوق / المنافسة

إن القيم المتكاملة لا تنتج دائماً ما فوق / المنافسة. أحياناً يسهل على الآخرين أن يقلدوا القيم المتكاملة وبالتالي لا يعود هناك احتكارٌ للقيمة. ولكن القيم المتكاملة يمكن أن تعطي ميزةً أوليةً يمكن الحفاظ عليها فيما بعد بشكلٍ دائمٍ بفضل المتابعة الجيدة. كان هذا هو الحال مع الوكمان الذي صنعه سوني ولكن لم يكن الأمر كذلك مع نظام أشرطة الفيديو بيتاماكس الذي صنعه سوني لأنه طُردَ من السوق بسبب الفي.إتش.إس.

إن بطاقات الدفع الخاصة بشركة أي تي آند تي هي مثال -على كُـلِّ- من القيم المتكاملة وما فوق / المنافسة لأن قدرة أي تي آند تي على إرسال الفواتير والربط بالتخفيضات على المكالمات الهاتفية هو أمرٌ يصعب تقليده. كذلك يُعتبر تطوير شركة جيمستار لرموز برمجة الفي.سي. آر مثلاً على ما فوق / المنافسة لأنه ما أن يتم توليد الرموز لا يبقى هناك مجال لأي رموزٍ بديلةٍ في المستقبل. إن نظام سابِر للحجز الذي تمَّ إعداده منذ عدة سنوات من قبل خطوط الطيران الأمريكية يُعتبر مثلاً ممتازاً على ما فوق / المنافسة. ترتبط حوالي ١٨٠٠ وكالة سفر في الولايات المتحدة بهذا النظام وحتى لو كانت الأنظمة الأخرى أفضل فإن نظام سابِر يحافظ على موقعه المهيمن.

إن شوكلاتة (أفتررايت) وشركة (آفيس) لتأجير السيارات والتي جعلت شعارها «نحن نحاول الأفضل» هما مثلان جيّدان ونادران على نوع من أنواع ما فوق / المنافسة صنعه الدعاية. إن جعل الشوكولا حلوى

تؤخذ بعد العشاء أعطاها موقعاً متفرداً في السوق وهو نوع بسيط من القيمة المتكاملة. إن شعار (آفيس) شعارٌ قوي بسبب عراقته، لا يوجد قيمة متكاملة هنا اللهم إلا اللطف والخدمة الجيدة.

الدم الاصطناعي هو مثال على اختراع تقني تمّ دعمه فجأةً بقيمة متكاملة بسبب الظروف. إن الخوف من الإيدز يعني أن الدم المعدل للنقل يُنظر إليه بارتياح غالباً على الرغم من إجراءات المسح المختلفة. إن الدم الاصطناعي خالٍ من هذه المخاوف وهو مريح أكثر من نقل الدم الذاتي حيث يؤخذ الدم من المريض قبل فترة ثم يُعاد إليه أثناء العملية. لقد استخدم الدم الياباني الاصطناعي مؤخراً في عملية قلب مفتوح للمرة الأولى في انكلترا.

الخلاصة، لا تنشأ ما فوق/ المنافسة دائماً من القيم المتكاملة كما أنه ليست كل القيم المتكاملة تؤدي إلى ما فوق/ المنافسة، لكن من المرجح في المستقبل أن تعتمد ما فوق/ المنافسة بشكل رئيسي على تصميم القيم المتكاملة أكثر من اعتمادها على نوعية المنتج أو صورة الماركة.