

# الإدارة الاستراتيجية

« مدخل متكامل »

تأليف

شارلز هيل و جاريت جونز

Charles W.L. Hill and Gareth R. Jones

ترجمة ومراجعة

د. محمد سيد أحمد عبدالمتعال

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة المنصورة

د. رفاعي محمد رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة جامعة المنصورة



ص. ب: ١٠٧٢٠ - الرياض : ١١٤٤٣ - فاكس ٤٦٥٧٩٣٩  
المملكة العربية السعودية - تليفون ٤٦٥٨٥٢٣ - ٤٦٤٧٥٣١

أعلن موظفو صناديق المعاش الخمسة الرئيسية في مدينة نيويورك عن نيّتهم في تسمية ثلاثة مرشحين لشغل المقاعد الشاغرة في شركة إيثيل، وهي شركة مصنعة لإضافات بترولية اتسم أداءها بالضعف خلال السنوات الأخيرة. وكان هدفهم استغلال تلك المقاعد لدفع الإدارة لكي تعمل بشكل جاد على تحسين أداء شركة إيثيل، ومن ثم قيمة السهم في الشركة.

ولقد بدأ عدد متصاعد من المجالس في الزود عن استقلالهم عن إدارة الشركة بصفة عامة، وعن الرئيس التنفيذي للشركة بصفة خاصة، وذلك تحت وطأة الإجراءات القانونية والضغط التي مارستها المنظمات القوية لحملة الأسهم. وفي السنوات القليلة المنصرمة اتجهت مجالس الإدارة إلى تخطيط عملية إزاحة أو إقالة الرئيس التنفيذي في عدد من الشركات الكبرى، ومنها أميركان اكسبريس، وشركة المعدات والتجهيزات الرقمية، وجنرال موتورز، اي بي أم، كما أن نزعة أخرى بدأت في الظهور، تلك التي تتجسد في الاتجاه المتصاعد لتعيين أفراد من الخارج رؤساء لمجالس الإدارة. وبحلول عام ١٩٩٧ وطبقاً لتقديرات الرابطة القومية لمديري الشركات، فإنه في ٤٠ إلى ٥٠% من الشركات الكبرى قد تم تعيين أحد الأعضاء من الخارج كرئيس لمجلس الإدارة بينما تم ذلك في نصف ذلك العدد في عام ١٩٩٠. ومثل هذه التعيينات تحد من قدرات مديري الداخل وخصوصاً الرئيس التنفيذي على السيطرة على المجلس. ومن الملاحظ أن إزاحة "روبرت ستيمل" الذي كان رئيساً تنفيذياً لشركة جنرال موتورز تم بعد تعيين مدير من الخارج ويدعى "جون سميل" كرئيس لمجلس إدارة الشركة.

## (٢) التعويضات في شكل أسهم :

والطريقة الأخرى للتوفيق بين مصالح المديرين ومصالح حملة الأسهم، وبالتالي التوصل إلى حل مشكلة التوجيه والتحكم في الشركة، تمثلت في مطالبة ودفع حملة الأسهم على تقديم جداول لتعويضات المديرين في صورة أسهم، حيث يقدم للمديرين خيارات محددة من الأسهم بالإضافة إلى رواتبهم. وتلك الخيارات تمنح المديرين حق شراء أسهم الشركة وفق أسعار محددة سلفاً، والتي غالباً ما تكون أقل من سعر السوق. والفكرة وراء تقديم تلك الخيارات تتجسد في حث وتحفيز المديرين كي يتبنوا استراتيجيات تؤدي إلى رفع سعر سهم الشركة، وإذا ما فعلوا ذلك فأنهم سوف يرفعون من قيمة الأسهم الخاصة بهم.

وعلى سبيل المثال، وفي نوفمبر ١٩٩٢، قام "مايكل إزرنر" الرئيس التنفيذي لشركة والت ديزني باستخدام خيارات الأسهم التي كانت قد منحت إليه فيما سبق، وقد تم ذلك الاستخدام عندما كانت أسهم ديزني يتم التعامل فيها بأقل كثيراً من قيمتها السوقية في نوفمبر ١٩٩٢، وبلغت أرباحه من تلك العملية بما يقدر بنحو ١٩٧ مليون دولار. ورغم أن بعض النقاد يقولون أن تلك العائدات مبالغ فيها، إلا أنه يجب مراعاة أنه في ظل قيادة إزرنر جنى حملة اسهم ديزني أرباحاً كثيرة والغريب، أن أسعار الأسهم انخفضت بدلاً من أن ترتفع في فترة رئاسة إزرنر، وخيارات الأسهم قد تكون عديمة القيمة، ولنتدبر أيضاً قضية بول ليجو الرئيس التنفيذي لشركة وستنجهامس. ففي عام ١٩٩١ مُنح ليجو الخيار لشراء ٧٠٠٠٠٠ سهم مقابل ٢٢.٢٨ دولار لكل سهم. إلا أنه ومع حلول منتصف عام ١٩٩٢ هبطت قيمة سهم الشركة لتسجل ١٧ دولار لكل سهم، الأمر الذي ترتب عليه اعتبار خيارات ليجو عديمة القيمة. وعقب ذلك بفترة استقال ليجو من منصبه كرئيس تنفيذي تحت وطأة ضغط المجلس، دون أن يكون قادراً على استخدام أي من خياراته السهمية.

وتميل الدراسات الأكاديمية إلى التأكيد على أن جداول التعويضات التي تقوم على الأسهم مثل خيارات الأسهم المقدمة للموظفين، يمكن أن تحدث التوافق بين مصالح المديرين ومصالح حملة الأسهم. وعلى سبيل المثال، انتهت دراسة إلى أن المديرين كان من المرجح أن يأخذوا في الاعتبار آثار قراراتهم الخاصة بعمليات الاندماج على عوائد حملة الأسهم إذا ما كانوا هم أنفسهم من حملة تلك الأسهم. وطبقاً لدراسة أخرى يلاحظ أن المديرين الذين كانوا من حملة الأسهم البارزين لم يكن محتملاً أن يسعوا وراء استراتيجيات من شأنها تعظيم حجم الشركة بدلاً عن ربحيتها.

ونظراً لكل المزايا التي تقدمها جداول التعويضات التي تقوم على الأسهم، فإنها لا تزال يتم تبنيها من قبل الشركات الأمريكية، بالرغم من أن الممارسة العملية تظهر أنها تنتشر سريعاً، إلا أن النقاد يزعمون أن تلك الجداول ليس لها التأثير المرغوب فيه دائماً ما دامت خطط التعويض يمكن أن تنطوي على آثار ضارة على حملة الأسهم من خلال أضعاف وتجاهل مصالحهم، فضلاً عن مكافأة الإدارة بشكل غير مبرر مقابل تحسين أسعار الأسهم. ويؤكد هؤلاء النقاد أن زيادة أسعار الأسهم دائماً ما ترجع إلى التحسينات الاقتصادية أكثر منها للجهود الإدارية، وهم يتساءلون لماذا يجب أن يتم مكافأة المديرين على مثل هذه الزيادة في أسعار الأسهم. بالإضافة إلى ذلك، فعندما تنخفض أسعار

الأسهم بسبب عوامل خارج نطاق تحكم الشركة، مثل الركود الاقتصادي، فإن المديرين ربما يدركون سريعاً قيمة ذلك الانخفاض في قيمة أسهمهم. وفي ظل هذه الظروف فإن جداول التعويضات على أساس الأسهم تقدم للمديرين حافزاً ضعيفاً لتوفيق أهدافهم مع أهداف حملة الأسهم عموماً.

### (٣) انتقال حق السيادة والإدارة:

إذا كان ولاء المجلس للإدارة أكثر من لحملة الأسهم، أو إذا لم تكن الشركة قد تبنت جدول تعويضات على أساس الأسهم، ففي هذه الحالة قد تواجه مشكلة خاصة بالتحكم في الشركة، وقد يتجه المديرون إلى السعي وراء استراتيجيات لا تتوافق مع هدف تعظيم ثروات حملة الأسهم، إلا أن حملة الأسهم مازال لديهم بقية من القوة، إذ أنه يمكنهم بيع أسهمهم. وإذا ما شرعوا في ذلك بأعداد كبيرة، فلاشك أن أسعار أسهم الشركة سوف تنهار. وإذا كان الانهيار كبيراً، فإن قيمة الشركة في بورصة الأسهم سوف تنخفض عن القيمة الاسمية لأصولها، وعند هذه النقطة سوف تصبح الشركة هدفاً اندماجياً مغرياً وسيبرر مخاطر إمكانية شرائها بمعرفة شركة أخرى.

وتعرف تلك المخاطرة التي أشرنا إليها بقيد انتقال حق السيادة Corporate take overs، وهذا القيد يحد من إمكانية قيام المديرين بالسعي وراء استراتيجيات واتخاذ إجراءات من شأنها وضع مصالحهم فوق مصالح حملة الأسهم. أما إذا اتجهوا إلى تجاهل مصالح حملة الأسهم، وتم امتصاص وإدماج الشركة، فإنه يترتب على ذلك فقدان المديرين الكبار لاستقلالهم وربما لوظائفهم أيضاً. ولذلك نقول أن التهديدات المرتبطة بعملية انتقال حق السيادة يمكن أن تشكل قيداً على تصرفات الإدارة.

وفي السنوات القليلة الماضية، فإن التهديدات بانتقال حق السيادة قد تم فرضها من قبل قراصنة الشركات. والقراصنة "Raiders" هم أفراد أو شركات يقومون بشراء حصص كبيرة من أسهم الشركات التي يعتقدون في أنها تعتمد استراتيجيات لا تتوافق مع هدف تعظيم ثروة حملة الأسهم. ويجادل هؤلاء القراصنة في أنه لو أن تلك الشركات ذات الأداء الضعيف اعتمدت استراتيجيات مختلفة، فقد تتمكن من تحقيق ثروات طائلة لحملة أسهمها.

ويقوم القراصنة بشراء أسهم الشركة أما للسيادة على نشاطها والإشراف عليه وإنجازه بكفاءة عالية أو للتعجيل بإحداث تغييرات في الإدارة العليا، بإحلال الفريق الحالي بفريق آخر قادر على تعظيم عوائد حملة الأسهم.

وبالطبع، فإن القراصنة لا يتصرفون هكذا بدافع الإيثار ولكن سعياً وراء الربح. وإذا ما أحرزوا النجاح من وراء صفقة الاستيلاء والسيادة على أعمال الشركة، فإنه يمكنهم إرساء استراتيجيات تخلق قيمة لحملة الأسهم (بما فيهم أنفسهم). وحتى ولو فشلت تلك الصفقة، يمكن للقراصنة أن يربحوا ملايين الدولارات، حيث أن ما يملكون من أسهم سوف يتم بيعها من قبل الشركة المرافقة مقابل علاوة ضخمة. وهناك مصدراً آخر للربح والكسب يُسمى "Greenmail"، ولقد أثار هذا النوع من العمل جدلاً شديداً فيما يختص بفوائده ومزاياه، وبينما يزعم البعض أن التهديد الذي يفرضه القراصنة ينطوي على تأثير صحي على أداء المشروعات وذلك بدفع إدارة الشركة للعمل بصورة أفضل، يزعم آخرون أنه ليس هناك دليلاً كافياً على ذلك.

#### (٤) استبدال حملة الأسهم بالدائنين "Leveraged buy outs":

يقوم القرصان في صفقة الاستيلاء والسيادة بشراء كمية كافية من الأسهم تضمن له إحكام السيطرة على الشركة، وفي عمليات "LBO" يأخذ الدائنين عادةً مكانهم بين المشترين. وتلجأ المجموعة الإدارية العازمة على القيام بعمليات "LBO" برفع معدلات النقدية، وذلك بإصدار سندات واستخدام تلك النقدية في شراء أسهم الشركة. والنتيجة، استبدال حملة الأسهم بالدائنين وتحويل الشركة من كيان عام إلى كيان خاص. ومع ذلك فإن الكيانات التي كانت تمثل حملة الأسهم الرئيسيين قبل عملية "LBO" هي نفسها حملة السندات فيما بعد. والفرق هنا أن حملة الأسهم لا يضمنوا توزيعات منتظمة من الشركة، بينما حملة "LBO" يضمنون ذلك.

وقد زاد معدل عمليات "LBO" خلال الثمانينات في الولايات المتحدة بشكل كبير، وبلغ عدد تلك العمليات عام ١٩٧٩، ٧٦ عملية بقيمة مالية قدرها ٤.١ بليون دولار (بأسعار ١٩٨٨) مقارنة بعدد العمليات التي بلغت ٢١٤ عملية في عام ١٩٨٨، وقد تجاوزت قيمته النقدية ٧٧ بليون دولار. ومنذ ذلك الحين أخذت معدلات عمليات شراء كامل الحصص بهدف السيادة والإدارة في التدنى ووصلت إلى حفنة صغيرة من العمليات يتم تنفيذها كل سنة. إلا أن توقف أنشطة هذه العمليات قد يكون مؤقتاً. وتتجه تلك العمليات للدخول في نظام الدورات، ومن المتوقع ازدهارها ثانية إذا تعرضت الولايات المتحدة لحالة رواج في عمليات الاندماج في سوق الشركات.

ويزعم "مايكل جنس" أحد أكبر المؤيدين لعمليات "LBO"، أنه يجب النظر

إلى هذه العملية كآلية تحكم أخرى من شأنها أن تضع حرية التصرف والاختيار للإدارة محل الفحص والتدقيق. ويعتقد "جنس" أن تلك العملية تحل كثيراً من المشكلات التي تنشأ عن استخدام آليات غير ملائمة للتحكم والتوجيه في الشركة. وطبقاً "لجنس" فإن الصراع بين حملة الأسهم والمديرين حول التصرف في الفائض النقدي يعتبر مصدراً للضعف والتبديد في الشركات العامة. وحيث أن الفائض النقدي هو نقدية لا يمكن إعادة استثمارها ثانية بأسلوب مربح في الشركة، لذا ينادى جنس بضرورة توزيعه على حملة الأسهم، ولكنه لاحظ أن المديرين يقاومون مثل هذه التوزيعات من الفوائض النقدية. وبدلاً من ذلك، ولأسباب ناقشناها فيما سبق، فإنهم يفضلون استثمار هذه الفوائض في إطار استراتيجيات بناء الإمبراطورية.

ويرى جنس في عملية (LBO) حلاً لتلك المشكلة. ورغم أن الإدارة لا يتعين عليها دفع توزيعات لحملة الأسهم. إلا أنها يجب عليها سداد دفعات منتظمة لحملة السندات أو مواجهة الإفلاس. وهكذا فإن طبقاً لما يقوله جنس فإن الدين المستخدم لتمويل عمليات الـ "LBO" يساعد على تحجيم التبديد في فائض التدفق النقدي من خلال إلزام المديرين باستخدام ذلك الفائض لخدمة الدين بدلاً من إنفاقها في مشروعات بناء الإمبراطورية ذات العوائد المتدنية أو السلبية، والزيادة المفرطة في عدد الموظفين، التسهل في منح العلاوات والأجور الإضافية، وعدم الكفاءة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك يرى جنس أن الدين أسلوب لتحفيز المديرين من أجل السعي وراء معدلات أداء أكثر كفاءة، كما أن مدفوعات الدين العالية قد ترغم المديرين على تخفيض مخصصات البرامج الاستثمارية الضعيفة (خفض النفقات العامة غير المباشرة، والتصرف في الأصول التي لها قيمة أكبر خارج الشركة). وإن الإجراءات الناشئة عن إعادة الهيكلة يمكن استخدامها في خفض الدين لمستويات مقبولة ومحتملة، الأمر الذي يقرب عليه خلق منظمة قادرة على المنافسة.

ونلاحظ أن كل المعلقين غير متحمسين تجاه عملية "LBO" مثل جنس. ويعتبر "روبرت رايس" السكرتير العمالي لإدارة كلينتون، واحداً من أبرز النقاد لهذه العملية، إذ أنه يرى أن هناك مشكلتان رئيسيتان تقترنان بهذه العملية: أولاً، إن اضطرار الشركة لسداد قروض ضخمة يجبر الإدارة على التركيز على البرامج قصيرة الأجل في مجال الاستثمار، وذلك، بالطبع سيكون على حساب الاستثمارات طويلة الأجل، وخصوصاً في مجال البحث والتطوير والإنفاق الرأسمالي الجديد، والأثر الواضح من ذلك هو تدهور

الوضع التنافسي للشركات التي تباشر عمليات "LBO". ثانياً، يعتقد رايس أن الدين الذي تتحمله الشركة للتمويل في عمليات LBO يزيد بشكل كبير من مخاطر تعرض الشركة للإفلاس. أن الدراسات التي أجريت في هذا الشأن برغم أنها محدودة العدد إلا أنها تشير إلى أن تلك العملية تنطوي على بعض الآثار المفيدة. وتبدو الشركات التي تقوم بتبني هذه العمليات "LBO" أكثر تنوعاً من حيث النشاط مقارنة بأقرانها. وعقب اعتماد برامج وعمليات "LBO" يتجهون إلى تبني عمليات تصفية وإغلاق بعض وحدات النشاط وتضييق مجال أنشطة الشركة، وبالتالي عدم التورط في عمليات التنوع الكثيفة التي كانت تتم في الماضي. هذا بالإضافة إلى وجود بعض البراهين والأدلة على ارتفاع إنتاجية الشركة بعد تطبيق عمليات "LBO" وبشكل أساسي، لأنها تتخلص بالبيع من وحدات النشاط ذات الأداء الفقير، وتبسط هيكلها الإداري لتقليل البيروقراطية.

### الاستراتيجية والأخلاق "Strategy and Ethics":

أن أي تصرف استراتيجي تتخذه الشركة، يؤثر حتماً على رفاهية جميع الأطراف ذات المصلحة: الموظفين، والموردين، والمعملاء، وحملة الأسهم، والجماعات والتنظيمات المحلية، والجمهور بصفة عامة. وبينما يتعين على الاستراتيجية أن تدعم رفاهية ومصالح بعض الجماعات ذات المصلحة، إلا أنها قد تضر بمصالح الآخرين. وعلى سبيل المثال، قد يقرر أحد صناع الصلب والذي يواجه انخفاضاً في الطلب وفائضاً في الطاقة الإنتاجية، إغلاق إحدى منشآت صناعة الصلب التي تعتبر بمثابة مصدر للتوظيف والعمل الرئيسي في مدينة صغيرة. ورغم أن هذا الإجراء قد يتوافق مع هدف تعظيم عوائد حملة الأسهم، إلا أنه قد يترتب عليه فقدان آلاف الأفراد لوظائفهم، وموت هذه المدينة. هل هذا القرار أخلاقي؟ وهل هو التصرف الصحيح مع مراعاة التأثير المحتمل على الموظفين والمجتمع الذي يعيشون فيه؟. وهنا يجب على المديرين أن يوازنوا بين هذين الأمرين التكلفة والعائد. وعليهم أن يقرروا عما إذا كانوا يعتزمون الاستمرار في تلك الاستراتيجية في ضوء تقديراتهم، ليس فقط من جانب مزاياها الاقتصادية، ولكن أيضاً فيما يختص بالتداعيات الأخلاقية، مع الأخذ في الاعتبار التأثيرات المختلفة على بعض الجماعات ذات المصلحة.

### الغرض من الأخلاق في مجال الأعمال:

أن الغرض من الأخلاق في مجال العمل ليس فقط لتتعلم الفرق بين

الصواب والخطأ، ولكن لتسليح الأفراد بالأدوات اللازمة للتعامل مع تعقد السلوك الأخلاقي، تلك الأدوات التي يمكن أن يستخدموها للتفكير والتصرف أثناء التطبيق الأخلاقي للقرارات الاستراتيجية. إن معظمنا يتمتع بحاسة تحديد ما هو الصواب وما هو الخطأ. أننا نعرف بالفعل أن الكذب والسرقة والغش خطأ، ونعرف أنه من الخطأ أن نتصرف بطريقة من شأنها تعريض حياة الآخرين للخطر. وتلك القيم الأخلاقية تُعزس فينا منذ الصغر من خلال وسائل اجتماعية رسمية وغير رسمية. والمشكلة مع ذلك، في أنه بالرغم من أن معظم المديرين يلتزمون بهذه المبادئ الأخلاقية في حياتهم الخاصة، إلا أن البعض يفشل في تطبيقها في حياتهم العملية والمهنية، وأحياناً يترتب على ذلك عواقب وخيمة.

وبصور لنا التاريخ الحزين مأساة فشل شركة مانفيل. فمئذ عقدين من الزمان كانت شركة مانفيل (جون - مانفيل بعد ذلك) من القوة بما يكفي لتصنيفها ضمن عمالقة الصناعة الأمريكية. وبحلول عام ١٩٨٩، كان ٨٠% من حجم الأسهم العادية لشركة مانفيل قد آلت للملكية كيان اتحادى يمثل الأفراد الذين قاضوا الشركة لمسئوليتها القانونية عن أحد منتجات الشركة الأساسية السابقة "الاسبستوس Asbestos". ومنذ أكثر من أربعين سنة بدأ القسم الطبى للشركة (من خلاله مديري الشركة) فى تلقى معلومات تفيد أن استنشاق ذرات الاسبستوس كان سبباً رئيسياً فى حدوث مرض الالتهاب الرئوى الذى عرف بـ "اسبستوسيس". إلا أن مديري الشركة أوقفوا عمليات البحث، والأكثر من ذلك وكمسألة ترتبط بسياسة الشركة، قررت الإدارة إخفاء تلك المعلومات عن الموظفين الذين وقعوا فريسة لهذا المرض. وشارك الفريق الطبى للشركة فى التغطية والتدليس. وبطريقة ما، أقنع مدير و الشركة أنفسهم بأن التغطية على هذا الموقف كانت تمثل أمراً على جانب كبير من الأهمية، بدلاً من اتخاذ خطوات لتحسين ظروف وبيئة العمل، والبحث عن وسائل أكثر أماناً للتعامل مع الاسبستوس. ولقد وضعوا فى حساباتهم أن تكلفة تحسين ظروف العمل كانت أكبر من تكلفة التأمين الصحى لتغطية هؤلاء المرضى، وهكذا كان القرار الأفضل "من منظور اقتصادى" ذلك الذى يقضى بإخفاء المعلومات والحقائق عن الموظفين.

ويتجسد مفتاح فهم قصة مانفيل فى إدراك أن الرجال والنساء فى شركة مانفيل الذين شاركوا فى عملية التدليس لم يكونوا وحوشاً لا أخلاق لهم، ولكنهم كانوا إناساً عاديين. بل أن معظمهم لم يخطر على باله أبداً أن ينتهك



القانون أو يضر بأي شخص . لقد اصدورا وهم في كامل وعيهم قراراً تسبب مباشرة في معاناة إنسانية عظيمة بلغت حد الموت . كيف يمكن أن يحدث هذا ؟ يبدو أن ما حدث ، هو إن إدارة الشركة قد أخذت في اعتبارها فقط العوامل والخلفيات الاقتصادية عند اتخاذها قرار يتكتم وإخفاء المعلومات . أما البعد الأخلاقي فقد تم تجاهله . وبطريقة ما ، كان المديرون المتورطون في الشركة قادرين على إقناع أنفسهم انهم بصدد اتخاذ قرار منطقي يراعى مصلحة العمل ، الأمر الذي ترتب عليه ان يخضع هذا القرار لتحليل التكلفة والعائد ، ولم تدخل الاعتبارات الأخلاقية ضمن هذه العملية الحسابية . ويمكن قبول هذا القرار فقط في بيئة عملية تتعامل مع القرارات بمعزل عن المكون الأخلاقي . وكما يوضح لنا مثال مانفيل ، فإنه لا بد للقرارات ذات الارتباط بالعمل من وجود مكون أخلاقي .

وتتجسد مهمة أخلاقيات العمل في نقطتين مركزيين : (١) لا بد للقرارات المتعلقة بالعمل من مكون أخلاقي . (٢) يتعين على المديرين تقدير التداعيات الأخلاقية للقرارات الاستراتيجية قبل اختيار مجموعة التصرفات والبدائل . وإذا ما كان قد تم تدريب المديرين في شركة مانفيل على التفكير في التداعيات الأخلاقية الخاصة بقراراتهم . فربما كان يمكنهم أن يمتنعوا عن اختيار تلك المجموعة من الإجراءات . ونقدم الاستراتيجية من الواقع ( ٤/٢ ) مثلاً آخر على الفشل في تطبيق المكون الأخلاقي للعمل .

#### الاستراتيجية من الواقع ( ٤/٢ )

التسمم في "جاك إن ذا بوكس" ( أخلاقيات مثيرة للتساؤل ؟ )

في مسنهل عام ١٩٩٣ ، لاحظ المسئولون في بعض مستشفيات سياتل زيادة كبيرة في الإصابة بعدوى القولون البكتيرية . وتواجده البكتريا المسببة لهذه العدوى في اللحوم غير المطهية جيداً . وتضم أعراض هذه العدوى الحمى الشديدة ، والإسهال والقئ . وفي حالة الشباب قد تصبح العدوى مميتة . ولقد كان معظم ضحايا نفثى هذه العدوى من الشباب ، وكان الكثير منهم في حالة خطيرة . ولقد لاحظ علماء الأوبئة سريعاً عنصراً مشتركاً ، إذ وجدوا أن معظم الضحايا قد تناولوا الهامبورجر في المطاعم المحلية ( جاك إن ذا بوكس ) قبل فترة قليلة من سقوطهم مرضى .

وسارعت شركة " فودميكر " الشركة الأم "لجاك إن ذا بوكس" إلى إصدار بيان تنكر فيه أن اللحوم المقدمة في مطاعمها غير كاملة النضج أو الطهى . وفي

نفس الوقت أنحت باللوم على المورد الذي قام بثوريد لحوم فاسدة للمطاعم. وبدوره ألقى المورد بالكرة في ملعب هذه المطاعم. وبينما كانت شركة فودميكرو وموردها يتبادلون السباب والشتم، ارتفع عدد المصابين بالعدوى إلى ٢٠٠ وأضحى أطفال كثيرين في حالة مرضية حرجة. وعقب ذلك أعلن مفتشو الصحة في واشنطن أن تلك المطاعم المحلية ( جاك إن ذا بوكس ) كانت تطهى الطعام عند درجة ١٤٠ فهرنهايت، بأقل ١٥ درجة عن المعدل القياسي الذي تعين العمل به منذ مارس ١٩٩٢ في الولاية. وتذرت شركة فودميكرو بأنها لم تنلق أى إخطار يفيد بتغيير المعدل منذ ذلك التاريخ. وعندما قدم مسئولو القسم الصحى نسخة من هذا الإخطار الذى أرسل إلى تلك المطاعم المحلية، غيرت فودميكرو موقفها. ووفقاً لما قاله روبرت نيوجنت رئيس شركة جاك إن ذا بوكس، أنه قد تم تسلم الأخطار، ولكن نائب الرئيس الذى كان مسئولاً عن إخطار المطاعم المحلية لم يقم بواجبه حيال ذلك. وأضاف الرئيس أنه يصدد اتخاذ إجراءات تأديبية بحق نائب الرئيس، الذى رفض إعلان اسمه.

وفي ذلك الوقت ارتفع عدد الأطفال المصابين بالعدوى إلى ٤٥٠ طفلاً، ولقى طفل حنقه، ودخل عدد كبير منهم في غيبوبة، ووصف آخرون بأنهم في حالة حرجة. وفي هذه المرحلة عرضت تلك المطاعم أن تقوم بدفع تكاليف العلاج في المستشفيات، مقابل أن يوقع أولياء أمور الأطفال على إقرارات يلتزمون بموجبها بالتنازل عن حقوقهم في مفاضة هذه المطاعم، إلا أن هذا الطلب قوبل بعاصفة من الغضب، واضطرت شركات المطاعم هذه إلى تغيير موقفها مرة أخرى، وقيلت بدفع كامل تكاليف العلاج دون طلب أى إقرارات.

وبحلول فبراير ١٩٩٣ انتهت أسوأ ما في هذه الموجة الوبائية، إلا أن أثارها بدأت تترك بصماتها على فودميكرو. إذ تدهورت مبيعات مطاعم جاك إن ذا بوكس على مستوى البلاد بنسبة ٣٥% خلال أول أسبوعين من فبراير، وفقدت أسهم الشركة ٣٠% من قيمتها، وأعلنت الشركة أنها أرجأت خطط لافتتاح ٨٥ مطعماً جديداً في عام ١٩٩٢. ولكن يبدو أن الذى أوقع أذى وضرر حقيقى على شركة فودميكرو لم يكن تفشى العدوى نفسها ولكن محاولات الشركة المستميتة للتخلص من المسئولية وتحميلها لأطراف أخرى ومحاولاتها المعيبة المستفزة لربط مساعدات العلاج المالية بالحصول على إقرارات بالتنازل عن حق التقاضى من قبل المتضررين.

ولذلك خرجت الشركة من هذه الأزمة بسمعة مشوهة ومبيعات منهارة. وعليك أن تقارن ذلك بما قامت به شركة جونسون اند جونسون حيال أزمة التايلينول وما جنته من وراء اتخاذها مسلكاً أخلاقياً دعم سمعتها ورفع أسهمها.

**تشكيل المناخ الأخلاقي :**

لتعزيز الوعي بأن القرارات الاستراتيجية تنطوي على بعد أخلاقي، فإنه يتعين على الشركة تهيئة مناخ تنظيمي يؤكد على أهمية الأخلاق. وهذا يتطلب على الأقل ثلاث خطوات. أولاً: يجب على مديري القمة أن يستخدموا موقعهم القيادي في تجسيد البعد الأخلاقي ضمن القيم التي يركزون عليها. وعلى سبيل المثال، في شركة هيولت باكارد، قام كل من بل هيولت ودافيد باكارد مؤسسا الشركة بنشر مجموعة من القيم عُرفت بمنهج "أتش بي" HP، الذي يجري من خلاله إدارة العمل داخل الشركة وفي تعاملها مع الآخرين، والذي يتضمن مكون أخلاقي هام، ومن بين أمور أخرى فأنتهما يؤكدان على الحاجة إلى الثقة في الناس واحترامهم، وفي الاتصال المفتوح، والاهتمام بشئون الموظف الفرد. وما دامت تلك القيم يعمل بها فتسعمل على مساعدة المديرين على تفادي الوقوع في هذه الأخطاء المدمرة.

ثانياً: يجب أن تُمثل القيم الأخلاقية في رسالة الشركة. وكما لاحظنا آنفاً، ساعدت عقيدة جونسون أند جونسون، على استجابة الشركة لأزمة التايليفول بطريقة أخلاقية.

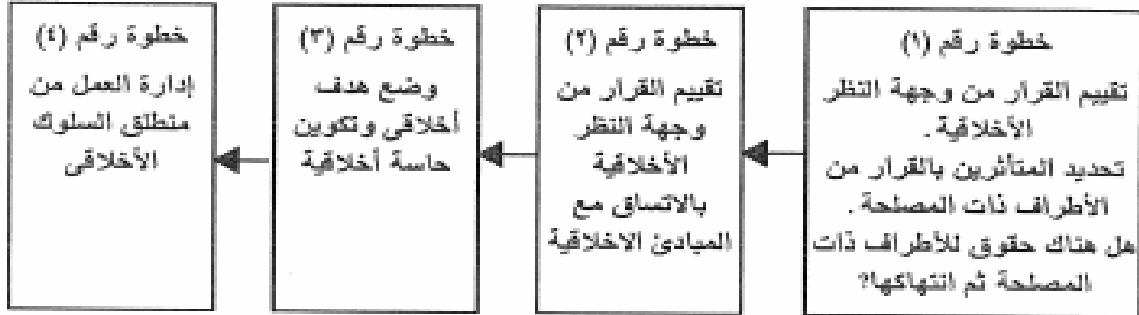
ثالثاً: يجب تفعيل ومباشرة القيم الأخلاقية بصورة عملية. إذ يتعين على مديري القمة أن ينفذوا عمليات التعيين والفصل ومنح الحوافز من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية في صناعة القرار الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال، ففي هيولت باكارد، قيل أنه بالرغم من صعوبة فقدانك لوظيفتك في هذه الشركة إلا أنه لا شيء يؤدي بك إلى سرعة فقدانك لوظيفتك سوى انتهاك القوانين واللوائح الأخلاقية للشركة كما صيغت في منهج الشركة "HP".

**التفكير في المشكلة الأخلاقية :**

بالإضافة على تشكيل النوع المناسب من المناخ الأخلاقي في المنظمة فإنه يتعين على المديرين أن يكونوا قادرين على التفكير بوعي في التداعيات الأخلاقية للقرارات الاستراتيجية، وبطريقة منظمة أيضاً. وهناك عدد من أطر العمل المختلفة يمكن أن تستخدم كعوامل مساعدة وداعمة لعملية صنع القرار. ويعتبر النموذج ذو الخطوات الأربعة الموضح في الشكل (٦/٢) بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة الموصى بها من قبل العديد من المصادر في هذا الصدد.

**في الخطوة الأولى :** يجب على المديرين عند الشروع في تقييم قرار استراتيجي مطروح من وجهة نظر أخلاقية، أن يحددوا الأطراف ذات

شكل رقم ( ٦/٢ )  
نموذج لاتخاذ القرار بشكل اخلاقي



المصلحة والذين سيتأثرون بالقرار وبأى طريقة سوف يحدث هذا التأثير . والأهم من ذلك فإنهم في حاجة إلى تحديد عما إذا كان هذا القرار المطروح سيؤدي إلى انتهاك حقوق أي من هذه الأطراف أم لا . والمصطلح " حقوق " يشير إلى المستحقات الرئيسية للطرف ذي المصلحة . وعلى سبيل المثال ، فإننا قد نزعم أن حق الحصول على المعلومات المتعلقة بالأخطار الصحية في موقع العمل يعتبر استحقاقاً أساسياً للموظفين . وهو الاستحقاق الذي تجاهلته شركة مانفيل .

تتضمن الخطوة الثانية : الحكم على أخلاقيات القرار الاستراتيجي المقترح ، وذلك عن طريق المعلومات الناتجة عن الخطوة الأولى . وينبغي أن يوجه هذا التقييم بالعديد من المبادئ الأخلاقية ، والتي يجب عدم انتهاكها . وربما تكون تلك المبادئ هي التي تم توضيحها في بيان الرسالة للشركة ، أو في أي وثائق أخرى خاصة بالشركة مثل " HP " الخاص بشركة هيولت باكارد . وبالإضافة إلى ذلك ، فإنه يتعين عدم انتهاك بعض المبادئ الأخلاقية والتي تم التوافق معها باعتبارنا جزء من المجتمع ، مثل تجريم السرقة . كما سيتم أيضاً في هذه المرحلة توجيه التقييم باستخدام قاعدة أو مقياس يُختار لتقييم القرار الاستراتيجي المقترح . وبالرغم من أن تعظيم العائد في الأجل الطويل هي القاعدة القرارية الصحيحة والتي تؤكد عليها ، إلا أنه يتعين الالتزام بتطبيق المبادئ الأخلاقية وعدم انتهاكها .

تتضمن الخطوة الثالثة : تكوين هدف أخلاقي ، وذلك يعني ضرورة أن تعتزم الشركة إحلال الاعتبارات الأخلاقية فوق أي اعتبارات أخرى ، وذلك في الحالات التي فيها انتهاك لحقوق الأطراف ذات المصلحة أو انتهاك المبادئ

الأخلاقية الرئيسية. وفي هذه المرحلة ربما يكون المدخلات من الإدارة العليا ذات قيمة، فبدون التشجيع المستمر من قبل مديري المستوى الأعلى فإن مديري المستوى الأوسط ربما يميلون إلى وضع المصالح الاقتصادية الضيقة للشركة فوق مصالح الأطراف ذات المصلحة. وربما يفعلون ذلك من منطلق الاعتقاد (عادةً خاطئ) أن الإدارة العليا تفضل ذلك الاتجاه.

تتطلب الخطوة الرابعة: أن تدير الشركة أعمالها من منطلق السلوك الأخلاقي، وبوضوح فقد قامت شركة جونسون أند جونسون بالالتزام بهذه المتطلبات، عندما ساد الخوف من التسمم بـ Tylenol، فقامت بسحب منتجها من متاجر الجملة مما كلفها تكاليف باهظة.

### المسئولية الاجتماعية للشركة:

المسئولية الاجتماعية للشركة هي الشعور بالالتزام من جانب الشركات نحو وضع معايير اجتماعية محددة أثناء عملية صنع القرار الاستراتيجي. ويتضمن المفهوم أنه عند قيام الشركات بتقييم القرارات من الوجهة الأخلاقية، فإنه يتعين أن يكون هناك تسليم باتخاذ ما هو في صالح رفاهية المجتمع ككل. وربما تكون الأهداف المختارة محددة بدقة، فعلى سبيل المثال، زيادة رفاهية المجتمعات التي تتواجد بها الشركة، تنمية وتطوير البيئة، أو وتمكين الموظفين ومنحهم السلطة وإشعارهم بتقدير الذات.

وفي أحسن صورها، فإن المسئولية الاجتماعية يمكن دعمها بما يحقق فائدة ذاتية تعود عليها، وذلك ببساطة لأنها بمثابة الأسلوب الصحيح الذي يجب أن تسلكه أي شركة. وفي أقل صورها، ولكن ربما أكثر تطبيقاً في الحياة العملية، هو ذلك الجدل بأن التصرف أو السلوك وفقاً للمسئولية الاجتماعية يكون في صالح الشركة نفسها. إن الإجراءات الاقتصادية لها توأبعها الاجتماعية التي تؤثر على الأطراف الخارجية ذات المصلحة في الشركة. وبناء على ذلك فإنه للحصول على دعم هؤلاء الأطراف ذات المصلحة، فإن الشركة يجب أن تأخذ في حساباتها تلك التوأبع الاجتماعية عندما تضع استراتيجيتها. وإلا فقد يترتب على إثر ذلك عزيمة خائرة ومعارضة قوية. وعلى سبيل المثال، إذا أدرك المجتمع أن للشركة تأثيراً سلبياً على البيئة المحلية، فإن ذلك يعوق محاولات الشركة لبناء منشآت جديدة في المنطقة.

ولازال هناك من يزعم أنه ليس من عمل الشركة أن تسعى وراء أهداف اجتماعية. ويصر "ملتون فريدمان" الحائز على جائزة نوبل على أن

الاعتبارات المرتبطة بالمسئولية الاجتماعية لا يجب أن تدخل في عملية صنع القرار.

” ما المعنى عندما نقول أن مسئول الشركة لديه مسئولية اجتماعية كرجل أعمال؟ وإذا لم تكن تلك العبارة مثيرة للجدل، فربما يعنى ذلك انه يتصرف بطريقة ما ليست في صالح موظفيه. وعلى سبيل المثال، فهو يعنزم تخصيص بعض الاعتمادات من اجل تخفيض نسبة التلوث بمبالغ اكبر مما هو في صالح الشركة، أو مما يفرضه القانون للإسهام في تحقيق الهدف الاجتماعى الرامى إلى تحسين البيئة. وحيث أن تلك التصرفات والتي تتوافق مع مسئولياته الاجتماعية تخفض من عوائد حملة الأسهم، فإنه يكون قد بدد أموالهم، وإلى حد بعيد، فإذا كانت تصرفاته ترفع الأسعار بالتسبة للمستهلك، فإنه يكون قد بدد أموال المستهلكين، وإلى حد بعيد أيضاً، إذا أدت تصرفاته إلى تخفيض أجور الموظفين، فإنه يكون قد بدد أموالهم “.

وموقف فريدمان يعنى هو أن العمل ينطوى على نوع واحد من المسئولية: وهى استخدام الموارد فى مجال الأنشطة التى تزيد أرباح ذلك العمل، طالما أن ذلك يجرى فى إطار قوانين اللعب، بمعنى أنه طالما يعمل فى ظل منافسة مفتوحة وحررة، دون خداع أو غش.

ومن ناحية أخرى، يقول ” أدوارد بومان “ من جامعة بنسلفانيا، أن المسئولية الاجتماعية تُعد فى حقيقة الأمر استراتيجية استثمار حقيقى. وهو يؤكد أن السلوك الاجتماعى للشركة يؤثر على أسعار أسهمها، وكذلك، يمكن أن نقول أن السياسة المسئولة اجتماعياً يمكن أن تفيد من لهم مطالب داخلية لدى الشركة، وكذلك حملة الأسهم. وطبقاً لما يقوله بومان فإن كثيراً من المستثمرين ينظرون إلى الشركات غير المسئولة اجتماعياً كمشروعات استثمارية ذات مخاطرة. هذا بالإضافة إلى ان كثيراً من الشركات والجهات الاستثمارية مثل الكنائس والجامعات والمدن والولايات والصناديق المشتركة، ينظرون باهتمام إلى السلوك الاجتماعى للشركة والذي يؤثر على سوق أسهمها.

ويمكن تقديم دليل مؤكد يدعم ادعاءات بومان. فعلى سبيل المثال، فإن سحب الأصول الأمريكية من جنوب إفريقيا بواسطة شركات مثل IBM وجنرال موتورز فى عام ١٩٨٦ يمكن أن يعزى إلى الرغبة فى خلق انطباع مقبول لدى المستثمرين. وفى هذا الوقت، ولأسباب اجتماعية أو سياسية، نجد أن كثيراً من المستثمرين كانوا يبيعون أية أسهم يحملونها فى شركات لها وجود

قوى في جنوب إفريقيا. وعلى نفس المنوال، رأت شركة يونيون كاربايد أن قيمتها السوقية تتدهور بأكثر من ٣٧% في عام ١٩٨٤، وبعد تسرب الغاز من مصنعها في بيوبال في الهند (الذي قتل ٢٠٠٠ عامل وسبب إصابات خطيرة لأكثر من ١٥٠٠٠٠)، والمفاجأة اللاحقة المتعلقة بإجراءات الأمن الهزيلة في مصانع يونيون كاربايد. وبالنسبة لها فإن التوابع كانت هي محاولة للاستيلاء على الشركة من قبل GAF (لم تتم في النهاية)، وكذلك الدعاوى القضائية غير المحددة، والصور الذهنية السلبية.

### ملخص الفصل :

يدور الغرض الأساسي لهذا الفصل حول العوامل المختلفة التي تؤثر وتشكل السياق التنظيمي الذي يجري في إطاره صياغة الاستراتيجيات. وتلك العوامل يمكن التعرف عليها بوضوح من خلال الاطلاع على البيان الخاص برسالة الشركة، والذي يضع الحدود التي يجب أن تبقى الاستراتيجيات في إطارها. وبشكل محدد تم التعرف على الأمور التالية :

- \* الأطراف ذات المصلحة هم أفراد أو جماعات، أما خارج أو داخل المنظمة، ولهم بعض المطالب من المنظمة. ويتضمن هؤلاء كل من العملاء، والموردون، والموظفين وحملة الأسهم.
- \* إذا ما أرادت أي منظمة الاستمرار والازدهار، فيتعين عليها أن تعطي اهتماماً لمصالح تلك المجموعات المختلفة من الأطراف ذات المصلحة.
- \* يصف بيان الرسالة كيف يمكن للشركة أن تحتوى مطالب الأطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية، وبالتالي تقلل من المخاطر المترتبة على فقدان دعم تلك الأطراف.
- \* يحتوى بيان الرسالة على ثلاثة عناصر رئيسية : (أ) بيان عن الرؤية العامة للشركة. (ب) بيان يشير إلى القيم الفلسفية الرئيسية التي يلتزم بها المدبرون. (ج) صياغة الأهداف الرئيسية التي يعتقد المدبرون أنه يجب التقيد بها وذلك من أجل تفعيل بيان الرسالة.
- \* يعتبر وضع تعريف وتحديد نوع العمل الذي تقوم به المنظمة، بمثابة خطوة هامة في عملية تشكيل بيان الرسالة. ويتضمن تعريف العمل التركيز على خدمة جماعات المستهلكين وإشباع حاجاتهم، وكذلك الوسائل التكنولوجية

التي يُشبع عن طريقها تلك الحاجات .

\* تبين قيم الشركة كيف يعتزم المديرين التصرف في أمورهم ، وكيف يعتزمون القيام بالعمل ، وما هي نوعية التنظيم الذين يهدفون إلى بنائه . ويمكن ان تصبح القيم بمثابة الأساس الوطيد للثقافة التنظيمية بالشركة ، كما يمكن ان تكون بمثابة موجه لميزتها التنافسية .

\* تحدد أهداف الشركة بدقة ما الذي يجب أن تقوم به الشركة من أجل تحقيق رسالتها . ومن سمات الأهداف جيدة البناء أن تكون دقيقة ويمكن قياسها ، كما أنها تتطرق إلى أمور هامة ، وتتمسك بالتحدي ، ولكنها في الوقت نفسه واقعية ، كما أنها تحدد فترة زمنية معينة يمكن من خلالها تحقيق هذه الأهداف .

\* يعتبر حملة الأسهم ضمن أهم الأطراف ذات المصلحة بالشركة ، وزيادة ثروة حملة الأسهم هو أحد أهم أهداف أي شركة ، وتنشأ المشاكل الخاصة بالتحكم والتوجيه في الشركة عندما يقوم المديرين بإتباع استراتيجيات بمنأى عن هذا الهدف .

\* يقوم عدد من آليات التحكم بتحديد قدرة المديرين على إتباع استراتيجيات تتسق مع هدف زيادة ثروة حملة الأسهم . ويتضمن ذلك مجلس الإدارة ، وجداول التعويضات على أساس الأسهم ، والتهديد بالاستيلاء على الشركة وإحلال الدائنين محل حملة الأسهم .

\* للقرارات الاستراتيجية بعد أخلاقي ، وإن أي إجراء تقوم به الشركة له تأثير محتم على ثروة الأطراف ذات المصلحة .

\* ان هدف أخلاقيات العمل ليس فقط هو تعليم الفرق بين الصواب والخطأ ، ولكن توفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية ، أي من أجل الاعتبار والتفكير من خلال التداعيات الأخلاقية الخاصة بالقرارات الاستراتيجية .

## تطبيقات :

### الأسئلة :

١ - فسر أهمية تبنى أي شركة وجهة النظر الخاصة بالتوجيه بالمستهلك في نشاطها ؟ وأذكر العيوب المحتملة والمرتبة على وجهة النظر هذه .



- ٢ - ما هي التداعيات الاستراتيجية التي تترتب على التركيز على العائدات قصيرة الأجل؟ ناقش هذه التداعيات مبيناً تأثيرها على عملية تحديث المنتج ونفقات التسويق والتصنيع والقرارات المتعلقة بعملية الشراء .
- ٣ - هل لقراصنة الشركات تأثير سلبي أو إيجابي على الاقتصاد الأمريكي ؟ وكيف تخفض الشركة من خطر عملية الاحتواء والاستيلاء .
- ٤ - " يتعين على الشركات العمل وفق منظور أخلاقي ، مهما كانت التكاليف الاقتصادية " ناقش هذه العبارة .

تدريب للمجموعات الصغيرة :

### رسالة المنشأة

قسّم الفريق إلى مجموعات صغيرة كلاً منها يتكون من ثلاثة إلى خمسة أفراد، لمناقشة ما يلي :

- (١) حدد طبيعة نشاط منظمك التعليمية .
- (٢) استخدم هذا التحديد في بناء وتركيب بيان الرسالة الخاص بمنظمك التعليمية ، وكن متأكداً من أن بيان الرسالة يحتوي على رؤية طويلة الأجل ، ومجموعة من القيم ، وعدد من الأهداف العامة الدقيقة والقابلة للقياس . وكن مستعداً لتوضيح المنطق من وراء اختيارك لتلك الرؤية ، والقيم ، والأهداف .
- (٣) قم بمبادرة لتحديد عدد من الاستراتيجيات الرئيسية التي تحتاج منظمك إلى تبنيها من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الواردة في بيان الرسالة . وتأكد ان تلك الاستراتيجيات متوافقة مع القيم التي وضعتها في بيان الرسالة .

شبكة الأنترنت : زيارة موقع ميرك :

قم بزيارة الموقع الخاص بميرك على الشبكة ، وهي أكبر شركة دولية لمستحضرات التجميل على العنوان التالي : <http://www.merck.com> . ثم أتجه " لموضوع فكرة عامة عن الشركة " على هذا الموقع ، وبعد ذلك ألق نظرة على بيان الرسالة .

- (١) قُم بتقييم بيان الرسالة في ضوء المادة العلمية الواردة في هذا الفصل . هل يعرض بيان الرسالة بوضوح ما هو الهدف الاستراتيجي لشركة ميرك ؟

وهل القيم المدرجة في بيان الرسالة توفر خطوطاً إرشادية جيدة للتصرفات الإدارية في شركة ميرك ؟ .

(٢) أتبع هذا النص المثير " منافع البشرية " أقرأ القسم الخاص بمسئولية الشركة . ومن ثم اجب على الأسئلة التالية : كيف تحاول ميرك أن توازن بين أهداف حملة الأسهم وتحقيق معدل كاف وملائم على الاستثمار ، والعمل في نفس الوقت على تطوير عقاقير تفيد الإنسانية ، ويمكن لمن يحتاجها الحصول عليها بسعر معقول ؟ وهل تعتقد أن ميرك تقوم بإنجاز عمل جيد في سبيل تحقيق التوازن بين هذه الأهداف ؟

### ملف الفصل الثاني :

جد مثلاً على شركة واجهت مشكلات ترجع إلى عدم مراعاتها حقوق مجموعة من المجموعات ذات المصلحة في الشركة لدى اتخاذها قراراً استراتيجياً هاماً .

### مشروع الإدارة الاستراتيجية :

#### وحدة القياس رقم ٢

تتعامل وحدة القياس هذه مع العلاقات التي تربط بين شركتك والمجموعات ذات المصلحة فيها . وعليك بما يتوافر لديك من معلومات أن تقوم بأداء المهام وإجابة الأسئلة التالية :

(١) هل لدى شركتك بياناً رسمياً برسالتها ؟ وهل تعمل على تحديد طبيعة النشاط وتعيين الأهداف الرئيسية ، وتوضيح الفلسفة العامة للشركة .

(٢) إذا ما افترقت شركتك لبيان الرسالة ، ففي اعتقادك ما هو الشكل الذي يمكن أن يكون عليه بيان الرسالة في رأيك ؟

(٣) إذا ما كانت شركتك لديها بيان برسالتها ، فهل تراه مناسباً بالنظر إلى المادة العلمية الواردة في هذا الفصل ؟

(٤) عين المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة في شركتك . ما هي مطالبهم وشكواهم نحو الشركة ؟ وكيف تحاول الشركة تلبية هذه المطالب ؟

(٥) قيم أداء الرئيس التنفيذي لشركتك من وجهة نظر (أ) حملة الأسهم ، (ب) الموظفين ، (ج) العملاء ، (د) الموردين . ما الذي تعرفه عن قدرات الرئيس التنفيذي والأولويات التي يلتزم بها .

(٦) هل تقوم الآليات الحاكمة والعاملة في شركتك بعمل إنجاز طيب نحم تنظيم وموازنة مصالح مديري القمة مع مصالح حملة الأسهم ؟

(٧) تأمل قراراً استراتيجياً رئيسياً اتخذته شركتك خلال السنوات القليلة الماضية، وحاول تدبر المضامين الأخلاقية لهذا القرار . هل تعتقد أن الشركة قد سلكت مسلكاً صحيحاً ؟

**مهمة عامة :** حاول العثور على مثال لبيان رسالة إحدى الشركات والذي تعتقد أنه يشرح ويوضح الموضوعات التي ناقشناها هنا، وذلك باستخدام الشبكة العالمية [www.w.w.w](http://www.w.w.w).

حالة ختامية :

### بودى شوب انترناشونال Body shop international

تعتبر شركة بودى شوب انترناشونال ومقرها بريطانيا، مثالاً رائداً على الشركة الملتزمة أخلاقياً ومسئولة اجتماعياً تجاه معاملاتها وأنشطتها العملية . ولقد أوضحت أنيقا رودريك المؤسس والرئيس التنفيذي للشركة متحدثاً نشيطاً عن أهمية القيم والمسئولية الاجتماعية . وتنافس الشركة في السوق الدولية لمستحضرات التجميل ، إلا أنها تقدم منتجات فريدة ذات مكونات طبيعية . ولقد اعتمدت الشركة في نجاحها على الإدعاء بأنها لم تجرب أي من منتجاتها على الحيوانات، وعلى أساس أن منتجاتها لا تحتوي على مكونات صناعية . ولاشك أن تلك المنتجات تروق للمستهلكين الذين يهتمون بحقوق الحيوانات والبيئة .

وفي ظل برنامج يحمل شعار " تجارة وليست إعانة " تزعم الشركة أنها تشتري كثيراً من مكونات منتجاتها من منتجي العالم الثالث ، كما تؤكد الشركة على أنها تدفع مقابل جيد لمورديها . كما تلتزم الشركة برد الأموال إلى المجتمعات التي يعيش فيها مورديها لدعم مجموعة متنوعة من المشروعات الصحية التعليمية . ولقد ساعد هذا الالتزام بالمسئولية الاجتماعية على دفع بودى شوب للتحويل من مجرد متجر واحد في عام ١٩٧٦ إلى منشأة عالمية تمتلك ١١٠٠ متجر في ٤٥ بلد محققة عائدات سنوية تقدر بأكثر من ٧٠٠ مليون دولار في عام ١٩٩٥ . وطبقاً لما قالته رودريك " يمكنك أن تدير عملاً بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تستخدمها معظم الأعمال الأخرى ، ويمكنك أن تتقاسم النجاح والازدهار مع موظفيك ، ومن ثم تفويضهم وتعهد إليهم بمهام دون خوف منهم ، كما أنه يمكنك إعادة كتابة الكتاب بلغة توضح الكيفية

التي تتفاعل بها الشركة مع المجتمع في التعامل التجاري مع العالم الثالث، والمسئولية العالمية وعن الدور في تعليم العملاء والمساهمين. ويمكنك ان تفعل كل ذلك، وتظل تلعب اللعبة وفقاً لأصولها في المدينة، وتظل تجمع الأموال، وتبهج الشركة، وتدفع عائدات عالية على استثمارات حملة الأسهم".

وحقيقة فإن ذلك يبدو أمراً محموداً، إذ ان فلسفة رودريك ساعدت على تحويل بودى شوب إلى الحبيب الأثير والعزيز في مجتمع العمل الاخلاقي. إلا أن مشاعر الحب طرأ عليها بعض التصدعات العنيفة في عام ١٩٩٤ عندما قام الصحفي جون إنتاين بنشر مقال وجه فيه انتقادات حادة لبودى شوب في مجلة "أخلاقيات العمل" ومن بين أمور عديدة أورد أنتاين المزاعم التالية:

\* تستخدم بودى شوب العديد من التركيبات عتيقة الطراز والراكدة لإنتاج منتجات ملوثة ببتروكيمياويات غير متجددة.

\* الكثير من منتجاتها ملوثة وتحتوى على الفورمالدهايد Formaldehyde ومكونات صناعية.

\* تستخدم بودى شوب مكونات في منتجاتها تم تجربتها على الحيوانات.

\* على عكس مزاعم الشركة فإن كمية قليلة جداً من المكونات تحصل عليها من خلال برنامجها "تجارة وليست إعانة"، بل الأكثر من ذلك فإن الشركة لا تدفع أجور العالم الأول مقابل منتجات العالم الثالث كما تدعى على الملأ.

\* إن إسهامات الشركة الخيرية ومعاييرها البيئية لا ترقى إلى مرتبة مزاعمها بهذا الصدد. وحتى عام ١٩٩٤ لم تسهم الشركة بأكثر من ١.٢٤% من ارباحها قبل الضرائب في أعمال المنظمات الخيرية.

\* أطلقت الشركة بعض الروايات حول عناصر سامة لبعض منتجاتها.

ولقد أثارت مقالة إنتاين غضب جوردون رودريك رئيس بودى شوب انترناشونال وحملته على الرد بشكل حاد. فقام بإرسال خطاب من عشر صفحات لكل المشتركين في مجلة أخلاقيات العمل، مدعياً أن مقالة إنتاين مليئة بالكثير من الأكاذيب والتشويه، وشابها عدم الدقة. وفي معرض تفنيدهم للتهم الموجهة في هذه المقالة بالتفصيل، وعلى سبيل المثال، وفيما يختص ببرنامج تجارة وليست إعانة، لاحظ رودريك... "أن المقالة تسعى وراء برنامجنا تجارة وليست إعانة وتؤسس هجومها بناءً على إحصائيات لا علاقة لها بالموضوع. والنسبة التي نحصل عليها من مشروعات تجارة وليست إعانة، ما الذي يفترض أن يوحي به هذا الرقم. أنه بكل تأكيد لا يعطينا مؤشراً حول فاعلية جهودنا. أو عن حجم الوقت الذي أنفقناه في إنشاء هذه المشروعات.

والعقبات التي كان يتعين علينا تخطيها نظراً للافتقار إلى البيئة الأساسية عند تصميم الامتياز ومنحه لمجتمعات العالم الثالث ... ومكون واحد مثل زيت البندق أو زبدة الكاكاو البرازيلية، ربما تستغرق سنتين أو أكثر للحصول عليه وتطويره. وصدقوني، ان هناك طرق عديدة أكثر سهولة لإنجاز الأعمال دون تحمل المشكلات الخاصة بمثل هذه المشروعات ... ولقد قمنا بذلك لأن المجتمعات الأخرى التي ترغب في الحصول على الامتياز قد طلبت منا العون والدعم بنفسها. أن المقياس الوحيد لنجاحنا هو عدد الأفراد المستفيدين مباشرة من أنشطتنا. هذا العدد الذي أفخر أن أقول انه يزيد على الآلاف ."

ولقد تابعت بودي شوب هجوم وانتقادات إنتائين من خلال تفويض "مراجع أخلاقي من المؤسسة الاقتصادية الجديدة" الكائنة في لندن الخاصة بالأخلاقيات، والمنخصصة في إستشارات أخلاقيات العمل. ولقد أشار التقرير الذي صدر في يناير ١٩٩٣ أن ٩٣% من موظفي بودي شوب يشعرون أن الشركة تتصرف وفقاً لرسالتها لكي تصبح مسؤولة اجتماعياً وبيئياً، وأن المشتريات من موردي العالم الثالث والمجتمعات الفقيرة قد زادت بأكثر من ٣٠% خلال عام ١٩٩٥. ولقد لاحظ المراجع أيضاً أن أقل من ٢% من مدخلاتها من المواد الأولية للشركة قد تم الحصول عليها من خلال برنامج "تجارة وليست إعانة" في عام ١٩٩٥، بالرغم من أن ١٧,٨ من الإكسسوارات التي بيعت من خلال متاجر بودي شوب مثل الفرش والاسفنج تم الحصول عليها من خلال هذا البرنامج. وقد حصصت الشركة ٢,٣ من أرباحها قبل الضرائب للأعمال الخيرية في عام ١٩٩٥.

#### أسئلة لمناقشة الحالة :

- (١) هل تعتقد أن أنتيا رودريك على حق عندما زعمت إنه بالإمكان إدارة النشاط على أساس من المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، مع الاستمرار في توزيع عائدات جيدة على استثمارات المساهمين.
- (٢) هل النسبة المئوية للمكونات التي تم الحصول عليها عن مشروعات تجارة وليست إعانة تعد إحصائيات غير وثيقة الصلة بالموضوع كما يدعي جوردون رودريك.
- (٣) قيم مزاعم بودي شوب حيال المسؤولية الأخلاقية في ضوء تقرير المراجع الأخلاقي.

## الفصل الثالث

### التحليل الخارجى: تحديد الفرص والتحديات فى الصناعة

#### حالة افتتاحية :

##### الزواج والكساد فى سوق الذاكرة العشوائية

على مدار فترة من الزمن ، استمرت منذ مستهل التسعينات إلى ما بعد منتصفه ، بدت صناعة أشباه الموصلات كواحدة من أكثر الماكينات غير العادية لصناعة التقود، والتي لم يخترع مثلها من قبل . وتجسد ذلك كحقيقة جلية فى سوق الذاكرة العشوائية الأساسية ( DRAMs ) والتي تُستخدم فى الحاسبات الشخصية، ومبيعاتها تمثل ما يقرب من ثلث حجم مبيعات أشباه الموصلات . وقد قُدر حجم السوق العالمية للـ " DRAMs " فى عام ١٩٩٣ بما قيمته ١٣,٦ بليون دولار . وارتفع فى عام ١٩٩٤ إلى ٢٣,١ بليون دولار، وفى عام ١٩٩٥ قفز إلى ٥٥ بليون دولار . وتلك الزيادة السريعة فى الطلب على " DRAMs " كانت ترجع إلى عدد من العوامل الإيجابية :

أولاً : شهدت مبيعات أجهزة الحاسب الشخصى نمواً كبيراً على مستوى العالم نظراً لانخفاض الأسعار فى سوق الحاسب، ووصل متوسط نسبة النمو إلى مل يقرب من ٣٠% خلال الفترة التى امتدت من عام ١٩٩٠ وحتى عام ١٩٩٥ . ثانياً : نتيجة للاتجاه المتصاعد من قبل مستخدمى الحاسب للتحول إلى البرمجيات التى تستند على الرسوم البيانية " Graphics " مثل برنامج التشغيل " نوافذ ميكروسوفت ٩٥ " فقد زادت سعة مكونات الذاكرة فى الحاسب الشخصى، ( يتطلب تشغيل برامج Graphics ذاكرة ذات سعة ضخمة ) . وبين أعوام ١٩٩١، ١٩٩٥ زاد متوسط حجم الذاكرة " DRAMs " فى كل حاسب شخصى من ٢ ميجابايت إلى ١٢ ميجابايت . ثالثاً : أخذت بعض التطبيقات الأخرى للذاكرة فى النمو بسرعة متصاعدة ( خصوصاً فى أجهزة الاتصال التليفونية ) وعلى سبيل المثال، زادت الشحنات العالمية من التليفون المحمول من ٥ مليون إلى ٥٠ مليون بين أعوام ١٩٩١ و ١٩٩٥ .

على طرح منتجاتها بأسعار باهظة وحيث ان واصفى الدواء - الأطباء - لا يدفعون مقابلاً للدواء، فليس لديهم اى سبب لكى يضعوا مسألة السعر فى اعتبارهم، وبدلاً من ذلك، فإنهم يهتمون بالفوائد الطبية التى تعود على المرضى. كما أن المرضى أنفسهم ليس لديهم الدافع لأخذ تلك المسألة فى الاعتبار طالما ان شركات التأمين تقوم بدفع ثمن العقاقير التى تم وصفها لهم. وكنتيجة لذلك ترتفع الأسعار فى الصناعة الدوائية بصورة ملحوظة. وخلال الثمانينات وأوائل التسعينات ارتفعت أسعار العقاقير فى الولايات المتحدة من مرتين لثلاث مرات زيادة عن معدل التضخم السنوى. ففي عام ١٩٩٢ إرتفعت أسعار العقاقير بنسبة ٥.٧%، وهذا اسرع بكثير من معدل التضخم السنوى البالغ ٢.٩%.

وهناك مؤشرات على تغير هذا الموقف حيث بدأ كبار المشترين فى الحد من قدرة شركات الأدوية على رفع أسعار العقاقير، وهناك عاملان وراء هذا التغيير (أولاً) هو ظهور منظمات الرعاية الصحية "HMOs" حيث بدأت تلك المنظمات فى محاولة الرقابة على تكاليف العناية الصحية. فلقد ضحى مشنركوا هذه المنظمات بحرية الاختيار فى انتقاء وتقديم العناية الصحية مقابل نفقات تأمين اقل، وكانت لهذه المنظمات جاذبية خاصة بالنسبة للشركات التى وجدت أنه غالباً ما تكون الأرخص فى تقديم العناية الصحية لموظفيها من خلال تلك المنظمات، وذلك بدلاً من الحصول عليها من خلال التأمين الصحى التقليدى، للرقابة على التكاليف.

ولقد تقاضت منظمات الرعاية الصحية بشكل مباشر مع شركات الأدوية بالنيابة عن أطبائها للحصول على أسعار جذابة للعقاقير. ولقد جعلت القوة الشرائية الكبيرة التى تتميز بها منظمات العناية الصحية، منهم مشنرين أقوىاء، وكانت إحدى النتائج لذلك البطء الملحوظ فى معدل زيادة سعر الأدوية.

والعامل الثانى الذى ساهم فى الحد من زيادة أسعار الدواء، هو بدء شركات الأدوية فى إنتاج البدائل "Me-too" من الأدوية الخاصة بها حتى تتنافس مع أدوية المنافسين التى تحمل براءة الاختراع. والأدوية البديلة تختلف كيميائياً عن الأدوية الأصلية. وعلى إثر ذلك فهى لا تنتهك براءة الاختراع، ولكنها تحقق نفس الفوائد الطبية. فعلى سبيل المثال هناك ثلاث شركات الآن تقوم بتسويق أدوية منشطة منشابهة للغاية وهى سميت كلين بيتشام وتنتج عقار "باكسيل" وشركة إلبى منتجة عقار "بروزاك" وهو العقار الرائد بين هذه العقاقير الثلاثة وشركة فايزر منتجة عقار "زولوفت".

وهذا التحول نحو العقاقير البديلة قد وجد له مكاناً لأن الشركات الدوائية حققت العديد من النجاحات الرئيسية فى مجال التقدم الطبى خلال العقود القليلة الأخيرة،

ولم يتبق إلا القليل جداً من المجالات العلاجية التى ليس لها بالفعل عقاقير بديلة، وحتى يتم المحافظة على معدلات النمو التاريخية فإن شركات الأدوية تتجه بشكل متزايد نحو العقاقير البديلة.

ومن منظور منظمات العناية بالصحة فإن الظهور الأخير للبدائل قدم لهم فرصة اختيار البديل. فعلى سبيل المثال، إذا ما رفضت شركة إلى لىلى تخفيض سعر بروزاك فإن منظمة الرعاية الصحية يمكنها أن تهدد باستخدام أى بديل مثل باكسيل. والحقيقة أن منظمات العناية بالصحة لديها الآن الاختيار المرتبط بالحقيقة بأن الشركات الدوائية، والتي ترغب وبوضوح فى المساومة على خفض الأسعار، تبدأ الآن فى تغيير قوة العلاقة فى صناعة العناية الصحية، وإذا ما استمرت هذه النزعة فإن النتيجة النهائية ستكون على الأرجح ليست مجرد منافسة قوية مما يؤدي إلى خفض سعر العقاقير وكذلك الأرباح فى الصناعات الدوائية، ولكنها سوف تقضى إلى تكاليف أقل للمنظمات العناية الصحية.

#### (٤) قوة المساومة عند الموردين :

إن العامل الرابع ضمن عوامل بورتر للمنافسة هو قوة المنافسة عند الموردين. إذ يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديداً عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التى يتعين على الشركة دفعها ثمناً لمدخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة. ومن ناحية أخرى، إذا كان الموردون ضعاف فذلك يهين الفرصة للشركة لفرض أسعار منخفضة وطلب مدخلات عالية الجودة. وكما هو الحال مع المشترين، فإن قوة الموردين على فرض مطالبهم لدى الشركة يعتمد على قدرتهم بالقياس إلى قدرة الشركة. وطبقاً لما قاله بورتر فإن الموردين يكونون فى مركز أقوى كثيراً عندما :

- ١ - يكون للمنتج الذى يبيعونه بدائل قليلة، مع أهمية ذلك المنتج للشركة.
- ٢ - لا تمثل الصناعة التى تنتمى إليها الشركة المشتري عميلاً مهماً لهم، وفى مثل هذه الأحوال، لا يعتمد رخاء وازدهار الموردين على المجال الصناعى للشركة، كما أن الموردين سيكون لديهم حافز أقل لخفض الأسعار وتحسين الجودة.
- ٣ - تميز منتجاتهم بالدرجة التى تكلف الشركة كثيراً إذا ما تحولت إلى مورد آخر، وفى مثل هذه الحالات تعتمد الشركة على مورديها ولا تستطيع أن تضربهم بعضهم البعض.



٤ - عندما ترتفع الأسعار ، فبإمكانهم اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسى الأمامى فى الصناعة والمنافسة مباشرة مع الشركة .

٥ - عندما لا تستطيع الشركات المشترية اللجوء إلى التهديد بالتكامل الرأسى الخلفى وتوفير احتياجاتهم بأنفسهم .

ويقدم لنا صانعو الحاسب الشخصى مثلاً على الصناعة التى تعتمد على مورد قوى . إذ فى هذه الحالة ، نجد أن المورد هو شركة إنتل ، أكبر صانع فى العالم للمعالج الدقيق للحاسبات الشخصية ( PCs ) وتعتمد تلك الصناعة على عائلة المعالج الدقيق من طراز إنتل X86 ، مثلما هو الحال مع بنتيوم ، وبنتيوم برو والذان يباعان مع معظم الحاسبات الشخصية حالياً . ولذا فإن صانعى الحاسبات الشخصية ليس لديهم سوى اختيارات قليلة تتجسد فى الاعتماد على معالج إنتل الدقيق ليعمل بمثابة العقل المفكر لماكيناتهم . وبرغم أن شركات عديدة قد حاولت استنساخ المعالج الدقيق لإنتل ، إلا ان نجاحهم كان محدوداً ، تاركين بذلك ما يقدر بـ ٨٥% من السوق لإنتل . ولاشك ان ذلك يضع شركة إنتل فى مركز قوة كبير بين منتجى الحاسبات الشخصية ، وبسبب أن المنتج الذى تقوم الشركة بتوريده ليس له إلا بدائل قليلة ، وبسبب التكاليف العالية للتحول إلى مورد آخر من قبل المشترين ، لذا يمكن لإنتل أن ترفع الأسعار عن المستوى الذى يمكن أن يسود فى سوق عرض تنافسية .

#### (٥) التهديد من قبل المنتجات البديلة :

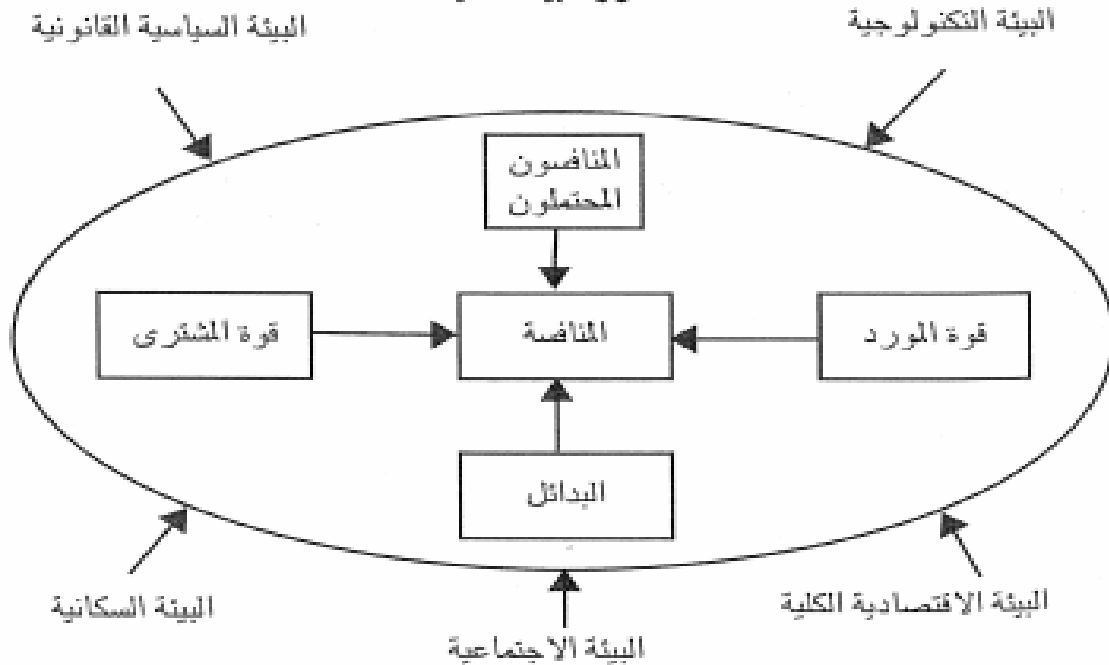
وهو العامل الأخير فى نموذج بورتر . والمنتجات البديلة هى تلك المنتجات التى تقدمها صناعات أخرى ويمكن أن تفى باحتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه الأسلوب الذى تفى به منتجات الصناعة محل الدراسة . وعلى سبيل المثال ، تتنافس الشركات العاملة فى مجال صناعة القهوة بطريقة غير مباشرة مع أولئك العاملين فى صناعة الشاي والمشروبات الخفيفة . وكل هذه الصناعات الثلاثة تخدم المستهلكين الذين يحتاجون إلى مشروبات . إن الأسعار التى يمكن أن تحددها الشركات العاملة فى صناعة القهوة تتأثر بوجود بدائل من الشاي والمشروبات الخفيفة . فإذا ارتفع ثمن القهوة بشكل مبالغ فيه مقارنة بثمان الشاي والمشروبات الخفيفة ، فلاشك أن من يشربون القهوة سوف يتحولون إلى البدائل . ولقد حدثت هذه الظاهرة عندما دمر الطقس البارد كثيراً من محصول البن البرازيلى فى عامى ٧٥ ، ١٩٧٦ . وارتفع سعر البن بشكل قياسي بسبب نقص المحصول ، وبدأ المستهلكون يتحولون إلى الشاي بأعداد كبيرة .

إن وجود بدائل قوية ودقيقة تمثل تهديداً تنافسياً كبيراً، ويشكل قيوداً على السعر الذي تفرضه الشركة، ومن ثم تتأثر ربحيتها. أما إذا كانت منتجات الشركة ليس لها إلا بدائل قوية قليلة (بمعنى أن البدائل تشكل عامل تنافسي ضعيف)، ومع فرض تساوي كل الأمور الأخرى، فهنا تنتهي الفرصة أمام الشركة لرفع الأسعار وجني أرباح إضافية. كما يتعين أيضاً بناءً على ما تقدم أن يجرى تصميم الاستراتيجيات بما يضمن استغلال المزايا من تلك الحقيقة.

### دور البيئة الكلية :

لقد قمنا حتى الآن بالتعامل مع الصناعات ككيانات مستقلة. أما في مجال التطبيق، فإنها جزء لا يتجزأ من بيئة كلية واسعة، تشمل على البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والديمقراطية والسياسية (أنظر الشكل ٣/٣). إن التغيرات التي تطرأ على البيئة الكلية يمكن أن يكون لها تأثيراً مباشراً على أي عامل من العوامل الخمسة من نموذج بورتر، ومن ثم تغيير القوة النسبية لتلك العوامل مقترنة بجاذبية تلك الصناعة. وسوف نتدبر بإيجاز تأثير كل جانب من جوانب البيئة الكلية على هيكل المنافسة لصناعة من الصناعات.

شكل رقم ( ٣/٣ )  
دور البيئة الكلية



## (١) البيئة الاقتصادية الكلية :

إن حالة هذه البيئة تحدد الصحة العامة ودرجة الرفاهية والرخاء للاقتصاد ككل . وهذا بدوره يؤثر على قدرة الشركة على تحقيق معدل كافي على استثماراتها . إن أهم أربعة عوامل رئيسية فى الاقتصاد الكلى هى معدل النمو الاقتصادى ، ومعدلات الفائدة ، ومعدلات سعر الصرف ، ومعدلات التضخم .

ونظراً لأنه يؤدى إلى مزيد من الإنفاق من قبل المستهلكين ، لذا يتجه النمو الاقتصادى لإحداث تخفيض عام لضغوط المنافسة داخل الصناعة . وذلك يهيئ الفرصة للشركة للتوسع فى عملياتها وجنى أرباح أعلى . ونظراً لأن التدهور الاقتصادى يؤدى إلى تقليص الإنفاق ، لذا فهو يزيد من ضغوط المنافسة ، كما يترتب على التدهور الاقتصادى نشوب حروب أسعار فى مجالات الصناعات الناضجة أو المستقرة .

وتسهم معدلات الفائدة فى تحديد مستوى الطلب على منتجات الشركة . وتعتبر معدلات الفائدة عاملاً مهماً ، عندما يعتاد المستهلكين على الاقتراض لتمويل مشترياتهم من تلك المنتجات . إن أبرز مثال على ذلك يتجسد فى سوق الإسكان حيث يؤثر معدل الرهن مباشرة على الطلب ، ولكن لمعدلات الفائدة أيضاً تأثيراتها على المبيعات فى مجال السيارات والأجهزة المنزلية والتجهيزات والمعدات الرأسمالية . ويعتبر رفع معدل الفائدة بالنسبة للشركات العاملة فى تلك المجالات بمثابة تهديد ، بينما نجد أن خفض تلك المعدلات تمثل فرصاً للشركات .

إن معدلات أسعار صرف العملة تحدد قيمة العملات الوطنية بالنسبة لباقي العملات . إن حركة معدلات أسعار الصرف لها تأثير مباشر على القدرة التنافسية لمنتجات الشركة فى الأسواق العالمية . وعلى سبيل المثال ، عندما تكون قيمة الدولار منخفضة بالنسبة للعملات الأخرى ، نلاحظ ان المنتجات المصنوعة فى الولايات المتحدة تكون رخيصة نسبياً ، بينما تكون المنتجات المصنوعة فى الخارج غالية نسبياً . إن سعر الدولار المنخفض يقلل احتمالات التهديد الصادرة عن المنافسين الأجانب ، بينما يهيئ الفرصة لزيادة المبيعات الخارجية . وعلى سبيل المثال ، نجد هبوط قيمة الدولار مقابل الين اليابانى والذي حدث فيما بين أعوام ٨٥ ، ١٩٩٥ عندما انخفض معدل سعر صرف الدولار مقابل الين من دولار مقابل ٢٤٠ ين إلى دولار مقابل ٨٥ ين ، قد

أدى إلى زيادة أسعار السيارات المستوردة من اليابان بشكل حاد، مما أعطى صانعى السيارات الأمريكيين درجة من الحماية ضد التهديد اليابانى .

إن التضخم يؤدي إلى اضطراب الاقتصاد وعدم استقراره، ويترتب عليه نمواً اقتصادياً بطيئاً، ومعدلات فائدة عالية، وحركة نقد غير مستقرة. وإذا ما استمرت معدلات التضخم فى التصاعد، فإن ذلك يعرض الخطط الاستثمارية للخطر. إن السمة الرئيسية للتضخم تتجلى فى صعوبة التنبؤ بالمستقبل. إذ يستحيل فى إطار بيئة تضخمية أن تتنبأ بأى درجة من درجات الدقة بالقيمة الحقيقية للعائدات التى يمكن تحقيقها من مشروع خلال خمس سنوات، وعدم التأكد هذا يجعل الشركات غير راغبة فى عمل استثمارات جديدة. وذلك الأمر بدوره يؤدي إلى انكماش اقتصادى ويدفع الاقتصاد إلى هوة الركود والكساد. وهكذا نستطيع القول أن التضخم المرتفع يشكل تهديداً كبيراً للشركات.

## (٢) البيئة التكنولوجية :

منذ الحرب العالمية الثانية تسارع إيقاع التغيرات التكنولوجية. وقد ساعد ذلك على إطلاق العنان لما سُمى بعملية " الفوران المستمر للثورة الابتكارية ). ويؤدي التغير التكنولوجى إلى تحويل منتجات راسخة إلى منتجات متقدمة بين عشية وضحاها، وفى نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد. وهكذا نجد أن التغير التكنولوجى يمكن أن يكون ابتكارياً وهداماً مما يعتبر قرصاً أو تهديداً للشركة.

إن أحد أهم آثار التغير التكنولوجى هو أنه يمكن أن يؤثر على ارتفاع وقوة عوائق الدخول، مما يترتب عليه، إعادة تشكيل هيكل صناعة معينة. وعلى سبيل المثال، سيطرت شركة أى بى ام على صناعة الحاسب خلال السبعينات، بالاشتراك مع حفنة قليلة من المنتجين الآخرين، مثل شركة ديجيتال ايكويبيمنت ( DEC )، وهولت باكارد. إلا أن اختراع المعالج الدقيق فى عام ١٩٧١، قد أدى فى النهاية إلى ميلاد صناعة الحاسب الشخصى، وأطلق العنان لدخول منافس قوى ديناميكى جديد مازال يعيد تشكيل هيكل تلك الصناعة. وقد أتاحت التكلفة المنخفضة نسبياً للمعالج الدقيق الفرصة أمام الشركات الصغرى ذات الموارد الرأسمالية المحدودة بالدخول إلى مجال صناعة الحاسب وتصنيع الحاسبات الشخصية. وهكذا أدى اختراع المعالج الدقيق إلى خفض عوائق الدخول إلى تلك الصناعة، وهياً الفرصة لشركات مثل إنتل وميكروسوفت وكومباك ودل كمبيوتر وصن ميكروسينمز أن يصبحوا لاعبين رئيسيين،

بينما تعين على الشركات القديمة مثل أى بى أم ، ودى أى سى أن يعيدوا هيكلة أنفسهم من أجل البقاء والاستمرار .

### (٣) البيئة الاجتماعية :

كما هو الحال مع التغير التكنولوجى ، فإن التغيرات الاجتماعية تؤدي إلى إيجاد فرص وتهديدات . إن أحد أهم التحركات الاجتماعية الرئيسية إبان السبعينات والثمانينات تمثل فى الاتجاه نحو تحقيق وعى صحى أكبر . ولقد كان تأثير ذلك عظيماً ، وتمكنت الشركات التى تعرفت مبكراً على الفرص من جنى مكاسب كبيرة . وعلى سبيل المثال ، استفادت شركة فيليب موريس من الاتجاه المتنامى تجاه الوعى الصحى ، عندما تحصلت على شركة ميلر بروينج وامتلكتها وبالتالي أعادت صياغة المنافسة فى مجال صناعة البيرة بطرح منتجها الجديد من البيرة منخفضة السعرات . وعلى نفس النهج سارت شركة بيبسى ، التى كانت قادرة على الحصول على حصة سوقية من منافسها كوكاكولا وذلك من خلال طرح مشروب الدايت كولا والمشروبات الخفيفة بطعم الفواكه لأول مرة . وفى نفس الوقت أفرزت تلك النزعة الصحية تهديداً لصناعات كثيرة . وعلى سبيل المثال ، أضحت صناعة الدخان رهن التدهور كنتيجة مباشرة لوعى المستهلك بالأضرار الصحية للتدخين . وعلى نفس المنوال شهدت صناعة السكر نقصاً فى المبيعات نظراً لتحول المستهلكين إلى البدائل الصناعية للسكر .

### (٤) البيئة الديمغرافية :

يعتبر تغير الترتيب السكانى عاملاً آخر من العوامل المؤثرة فى البيئة الكلية ، الذى ترتب عليه وجود فرص وتهديدات . وعلى سبيل المثال ، مع تقدم الطفرة من مواليد الستينات فى السن ، فقد أدى ذلك إلى خلق فرص مواتية وتهديدات محتملة ، إذ اتجه كثيراً منهم إبان عقد الثمانينات إلى دخول القفص الذهبى ( الزواج ) ، الأمر الذى ترتب عليه حدوث فوره فى الطلب على الأجهزة المنزلية والتى من المعتاد أن يشتريها كل زوجين جديدين مقبلين على الحياة الزوجية لأول مرة . وقد اتجهت شركات مثل بيرلبول وجنرال الكتريك إلى الاستفادة من نتائج تلك الفوره فى الطلب على آلات الغسيل (الغسالات ) والمجفقات وغسالات الأطباق ، ما شابه ذلك . أما الوجه الثانى من العملة فهى الصناعات الموجهة إلى صغار السن ، مثل صناعة اللعب التى شهدت تدهوراً فى حجم وقاعدة مستهلكيها خلال السنوات القليلة الماضية .

## (٥) البيئة السياسية والقانونية :

لاشك أن للعوامل السياسية والقانونية تأثيراً كبيراً على مستوى القرص والتحديات في البيئة. إن أحد أهم النزعات الرئيسية التي سادت خلال السنوات القليلة الماضية تلك التي تمثلت في عمليات التحرر من القيود الحكومية. وكما لاحظنا سابقاً، أنه بإلغاء الكثير من القيود القانونية والاتجاه إلى التحرر، انخفضت عوائق الدخول، ومن ثم زادت حدة المنافسة في عدد من الصناعات. وعلى سبيل المثال، فإن تحرر صناعة الطيران في عام ١٩٧٩ من القيود الحكومية، أدت إلى خلق فرص إنشاء شركات النقل منخفضة التعريفة - تلك الفرصة التي حاولت شركات مثل ساوث وست وفاليوجت الاستفادة منها. وفي نفس الوقت، خلقت زيادة كثافة المنافسة تهديدات كثيرة، أبرزها حروب التعريفة الطويلة، التي أدخلت صناعة الطيران في دوامات الاضطراب خلال العقد الأخير. وتقف صناعة الاتصالات الأمريكية على أعتاب الاضطراب عقب تحريرها في عام ١٩٩٦ من اللوائح الحكومية.

وبالنسبة للمستقبل، تأتي المخاوف المرتبطة بدمار طبقة الأوزون والأمطار الحمضية والتسخين الكوني على قمة الأجندة السياسية. وبالنظر على هذه الشئون والهواجس نتجه الحكومات إلى سن قوانين بيئية صارمة من أجل تحجيم تلوث الهواء. ويتعين على الشركات، بدلاً من مقاومة هذا الاتجاه أن تحاول الاستفادة منه. وعلى سبيل المثال، وعندما كان تزييف الأوزون لا يزال مجرد أمر نظري في عام ١٩٧٤، قررت شركة إى آى دوبيونت الشروع في عمل أبحاث تستهدف إيجاد بدائل لغاز الكلوروفلوروكاربون الضار بطبقة الأوزون، والذي يستخدم على نطاق واسع في الايروسول وأجهزة تكييف الهواء ومعدات التبريد. وفي نفس الوقت قطعت شركة دوبيونت عهداً على نفسها لعمل تصفية تدرجية لغاز الكلوروفلوروكاربون إذا ما أثبت أنه يشكل تهديداً على الصحة العامة. وفي مارس عام ١٩٨٨، وكرد فعل لبيانات صدرت عن الهيئة القومية للطيران والفضاء (ناسا Nasa) أوقفت الشركة بالتزامها ووعدت بتصفية عمليات الغاز خلال عشر سنوات. وبرغم أن شركة دوبيونت تتحمل خسائر سنوية تقدر بـ ٦٠٠ مليون دولار، والتي تشكل قيمة الأرباح الناتجة عن بيع منتجات تستخدم ذلك الغاز، ومنذ منتصف السبعينات تمخضت الأبحاث التي أجرتها الشركة عن إنتاج ثلاثة بدائل قابلة للتطبيق، وكل منهم دخل الإنتاج التجارى حالياً. وهكذا من خلال إستباق

اللوائح والقوانين واتخاذ الإجراءات المناسبة، وضعت شركة دويونت نفسها في مركز يؤهلها للاستحواذ على حصة كبيرة من سوق بدائل غاز الكلوروكلوروكاربون (CFC)، وذلك عندما توقف استخدام هذا الغاز عام ١٩٩٠.

## المجموعات الاستراتيجية داخل الصناعات :

### مفهوم المجموعات الاستراتيجية :

حتى الآن لم نذكر إلا القليل عن كيفية تمييز واختلاف الشركات بعضها عن البعض الآخر في مجال صناعي واحد، وما هي المضامين التي تنطوي عليها تلك الاختلافات بالنسبة للفرص والتحديات التي تواجهها تلك الشركات. وفي الحياة العملية غالباً ما تختلف الشركات التي تنتمي إلى صناعة واحدة بعضها عن البعض الآخر فيما يتعلق بعوامل مثل قنوات التوزيع المستخدمة، وجودة منتجاتها، والقيادة التكنولوجية، وخدمة المستهلك، وشرائح السوق التي تخدمها الشركة، وسياسة التسعير، والسياسة الإعلانية وعمليات الترويج. ونتيجة لتلك الاختلافات داخل معظم الصناعات، فمن الممكن ملاحظة مجموعة من الشركات يتبع أعضائها نفس الاستراتيجيات الأساسية، والتي تختلف عن الاستراتيجيات الأساسية التي تتبعها شركات في مجموعة أخرى هذه المجموعات من الشركات تسمى بالمجموعات الاستراتيجية.

وعادةً، فإن عدداً محدوداً من المجموعات تقبض على جوهر الاختلافات الاستراتيجية بين الشركات داخل صناعة ما. وعلى سبيل المثال، تبرز مجموعتين استراتيجيتين رئيسيتين في مجال الصناعات الصيدلانية ( انظر الشكل ٤/٣ ) إحدى المجموعات تضم الشركات مثل ميرك وفايزر وإيلي ليلي، وتتميز تلك الشركات بحجم الإنفاق الكبير على البحث والتطوير والتركيز على إنتاج أدوية وعقاقير جديدة تمتلك وحدها حق تصنيعها. وتتبنى الشركات في تلك المجموعة المألقة لحق تصنيع المنتجات الجديدة استراتيجيات تتميز بالمخاطرة العالية والعوائد العالية. وهي استراتيجية عالية المخاطرة لأن أبحاث العقاقير غالباً ما تكون شاقة ومكلفة. إن طرح عقار جديد في السوق قد يكلف من ١٠٠ مليون إلى ٢٠٠ مليون دولار على البحث والتطوير، وعقداً من الزمن في الأبحاث الإكلينيكية. والاستراتيجية أيضاً عالية العوائد لأن العقار الناجح يمكن أن يسجل بموجب براءة الاختراع، تعطى مبنكره فترة احتكار مدتها سبعة عشر سنة لإنتاجه وبيعه. وذلك يتيح لمخترع أو مبنكر

## الحالة الختامية :

## معامل وانج Wang

أسسها في عام ١٩٥١ مهاجر صيني يدعى آن وانج ، وبحلول السبعينات كانت معامل وانج تتشكل من مجموعة صغيرة من الشركات ، اتجهت لمحاولة التفوق على IBM والاستحواذ على شريحة مربحة في مجال صناعة الحاسب الآلي . وفي حالة وانج تمحورت هذه الشريحة حول برامج معالجة الكلمات . وإذا ما عدنا إلى السبعينات نجد أن وانج قد قامت بتطوير برمجياتها الخاصة من برامج معالجة الكلمات ، والتي كان يجري تحميلها على حاسباتها الخاصة ، والتي بدورها كانت تعمل على برامج تشغيل خاص بوانج وقد تم ربط الوحدات الطرفية لمعالجة الكلمات بتلك الحاسبات الصغيرة . وقد حلت هذه الوحدات الطرفية محل الآلات الكاتبة ، ونقلت بذلك الحرف وتحرير الوثائق إلى عهد جديد .

تشير إحدى الروايات أنه بينما كان آن وانج يقوم بجولة في مبنى الأمم المتحدة غمره أفراد أقسام السكرتارية بآيات الشكر والثناء ، وعلق وانج على ذلك بقوله لمرافقه " أننى صديق حميم لأفراد السكرتارية ، لقد حررتهم من طغيان واستبداد الآلة الكاتبة " . لذلك أصبحت شركة وانج إحدى معجزات شركات التقنية المتقدمة في السبعينات . وبحلول عام ١٩٨٨ بلغ عدد موظفي الشركة ٣١٥٠٠ فرداً في جميع أنحاء العالم . محققه إيرادات قدرت بـ ٣ بلايين دولار . وقد بلغت أرباحها قبل خصم الضرائب ٩٢,٧ مليون دولار ، واحتلت المركز ١٤٣ من بين أفضل ٥٠٠ شركة صناعية . وبحلول أغسطس ١٩٩٢ أقامت الشركة دعوى قضائية للحماية من الإفلاس ، وانخفضت الإيرادات إلى ١,٩ بليون دولار ، وانخفض عدد الموظفين إلى أقل من ٨٠٠٠ ، وخسرت الشركة ما مقداره ٥,٦ بليون دولار ، تدهورت حتى وصلت إلى ٢٧٠ مليون دولار . كما انخفض سعر تداول سهم وانج الذي كان قد بلغ ٤٢,٥٠ دولار في عام ١٩٨٢ إلى ٠,٣٧٥ دولار .

يرجع سبب سقوط وانج إلى ان الشركة قد فقدت الاتصال بالمتغيرات التي تحدث في السوق . وحيث أنها قد تفوقت على IBM في السبعينات ، إلا أنها فقدت قصب السبق في الثمانينات في مواجهة الشركات التي ابتكرت الحاسب الشخصي والبرمجيات الخاصة به والتي حازت شعبية كبيرة نظراً لانخفاض أسعار برمجيات معالجة الكلمات ، مما أدى إلى تدهور الطلب على حاسبات



وانج المرتفعة الثمن . وعلى سبيل المثال ، يقول أحد مستخدمي حاسب وانج لفترة طويلة أنه قام بتكهن حاسبه الذى بلغ سعره ٤٠٠٠٠٠ دولار . والذى كان يتكلف ١٠٠٠٠٠ دولار فى صورة خدمات كل سنة ، وأحل محله شبكة تتكون من ٢٥ حاسب شخصى بتكلفة إجمالية تقدر بأقل من ١٠٠٠٠٠ دولار . وفى نهاية النصف الثانى من الثمانينات انهارت سوق وانج تحت وطأة المنافسة الصادرة عن هذا النوع من الحاسبات المنخفضة التكلفة .

إن ما يثير الشجن فى قصة وانج ، ان الشركة قد أفلتت فرصة لدخول مجال صناعة الحاسبات الشخصية ، بينما كانت الشركة فى مهدها ومستهل طريقها . ففي مارس ١٩٨٤ ، تديرت الشركة الدخول فى شراكة مع شركة آبل كمبيوتر ، والتي كانت قد أطلقت لتوها نظام ماكينتوش . وكان الهدف من وراء ذلك هو المزاوجة بين برمجيات وانج لمعالجة الكلمات مع برامج آبل لتنفيذ الرسومات وتطبيقاتها ، مما ترتب عليه استحواذهما على حصص السوق من الأنظمة المرتكزة على نظام تشغيل " DOS " مثلما هو الحال مع IBM . وكان رئيس شركة آبل جون مسكولى الذى كان يعرف قيمة تطبيقات برامج وانج لمعالجة الكلمات شغوقاً ومتطلعاً لإنهاء هذه الصفقة ، حتى أنه تحدث عن إمكانية منح وانج ترخيصاً باستغلال نظام ماكينتوش ، مما يمنحها القدرة على تصنيع الحاسبات الشخصية إلا أن وانج رفضت العرض . وطبقاً لما ورد بالمذكرات الداخلية ، فقد شعر كبار المديرين لشركة وانج أن مكنته المكتب هو عملهم الأساسى ، وقد تنجحه آبل إلى محاولة استغلال وانج لدخول السوق ... وكانوا يعتقدون أن آبل ما زالت شركة فى مقتبل العمر ومتقلبة وتخضع لأهواء قيادة نرجسية . فهل ترتبط وانج بمثل هذه الشركة التى لا يمكن التنبؤ باتجاهاتها .

### أسئلة لمناقشة الحالة :

- ١ - ما الذى تستطيع الشركات أن تستفيدة من قصة وانج بخصوص أهمية دراسة البيئة الخارجية ؟ .
- ٢ - ما هى الخطوات التى ينبغى على شركة وانج أن تتخذها للتخلص من الكارثة التى أحلت بها ؟ .

## الفصل الرابع

### التحليل الداخلي (الموارد والإمكانات والمزايا التنافسية)

#### حالة افتتاحية :

##### بزوغ نجم إنتل (The rise of intel) :

تأسست شركة إنتل (Intel) في عام ١٩٦٨، وفي عام ١٩٧١ اخترعت المعالج الدقيق أو «رقائق الكمبيوتر»، ولقد كوفئت على جهودها في عام ١٩٨٠ عندما قررت شركة أي بي إم IBM أن تتخذ المعالج الدقيق طراز ٨٠٨٦ كمكون أساسي لحاسبها الشخصي. ومنذ البدء في طرح الحاسب الشخصي عام ١٩٨١، ساهمت كل من شركتي أنتل وميكروسوفت اللتان قامتا بتصميم نظم التشغيل أم أس دوس MS-DOS وويندوز Windows لتشغيلها بواسطة المعالج الدقيق لإنتل، وقد أدى ذلك إلى خلق وصياغة المعايير الفنية لصناعة الحاسب الشخصي. أن معظم التطبيقات البرمجية الشائعة، مثل برنامج معالجة الكلمات «Word processors» سوف يجرى تشغيلها فقط على أحد نظم تشغيل مايكروسوفت، وحتى وقت قريب جرى تشغيل نظم مايكروسوفت على معالجات دقيقة متوافقة مع سلاسل إنتل ٨٦ X مثل المعالج ٤٨٦ وبنتيوم Pen-tium. ولقد أدت هذه العلاقات التكافلية بين إنتل ومايكروسوفت إلى استحواذ إنتل على حصة من السوق العالمية تقدر من ٨٠٪ إلى ٨٥٪ في مجال المعالجات الدقيقة للحاسب الشخصي. ونتيجة لذلك، حقق فرع الشركة الكائن في كاليفورنيا ربحاً صافياً يقدر به ٣,٥ بليون دولار من عمليات تجارية قُدرت بـ ١٦,٢ بليون دولار.

وأنه لمن الخطأ أن نغزو المركز الاحتكاري التي تتمتع به إنتل لمجرد دورها في إرساء المعايير الخاصة بتلك الصناعة. إن المركز يقع تحت خط التحديات المستمرة من قبل المنافسين، وأهم هؤلاء المنافسين أية إم دي (AMD) ونكسجين (Nexgen) وسايركس (cyrix). وهذه الشركات الثلاث تصنع معالجات دقيقة

متوافقة من إنتل يمكنها إحداث تماس بشكل وآخر مع نظم مايكروسوفت للتشغيل مثل ويندوز وأم أس دوس. ويتمحور سبب تفوق إنتل واستحواذها على تلك الحصة المذهلة من السوق حول ارتكاز الشركة على مؤهلات وإمكانات يفتقرها المنافسون.

أولاً: برهنت إنتل باستمرار على استحواذها على قدرات تطوير للمنتج عالمية المستوى. ومنذ طرحها لمعالجها الدقيق ٨٠٨٦ في عام ١٩٧٨، طرحت الشركة خمس طرازات متتالية من المعالج الدقيق، وهي: ٢٨٦، ٣٨٦، ٤٨٦ وبنتيوم، وبنتيوم برو، وكل طراز من تلك الطرازات يُعد أقوى من سابقه. وفي إطار تلك البرامج قدمت الشركة عدداً من المنتجات المشتقة، وكل منها أيضاً أكثر قوة وقدرة عن سلفه. وهكذا، بينما نجد المعالجات من طراز بنتيوم الأول تبلغ سرعتها ٧٥ ميغا هرتز، إلا أنه وفي خلال سنة من ذلك بدأت الشركة في شحن معالج بنتيوم ذو سرعة تقدر بـ ١٥٠ ميغا هرتز. ولقد احتوى كل جيل تالي من المعالجات الدقيقة على قفزة كمية في عدد الصمامات الإلكترونية (الترانزستورات) التي تم دمجها في رقيقة واحدة من السليكون تقل مساحة مسطحها عن بوصة مربعة واحدة.

إن تصميم مثل هذه الدوائر الرقيقة، يتطلب دقة هندسية متفوقة وقدرات برمجية عالية، وتشير الأدلة إلى أن شركة إنتل تتفوق على منافسيها في هذا المجال، وذلك من خلال طرحها لأجيال جديدة من سلسلة ٨٦ X، واشتقاق منتجات أكثر قوة وتقدماً في إطار كل جيل من الأجيال. وعلى سبيل المثال، لقد استغرق الأمر أكثر من عام قبل أن تتمكن شركة آيه ام دي، المنافس الرئيسي لإنتل من إنتاج نسختها الخاصة من المعالج بنتيوم من طراز K٥، ومع مرور الوقت ورواج هذا الطراز في الأسواق، كانت إنتل قد طرحت معالجها التالي من طراز بنتيوم برو. وهكذا حافظت الشركة على تقدمها بخطوة على منافسيها، مما دعم موقف شركة إنتل الاحتكاري في الأسواق.

ثانياً: تعتبر شركة إنتل شركة صناعية عالمية الطراز. إن عملية تصنيع المعالجات الدقيقة يستلزم رصد تكاليف ثابتة كبيرة (تقدر بأكثر من بليون دولار لمنشأة صناعية واحدة)، ولكن كلما زاد حجم الإنتاج، انخفضت تكاليف الوحدة، ولقد سمح تطوير المنتج السريع لشركة إنتل بمباشرة إنتاج حجم كبير من المعالجات الدقيقة بمواصفات خاصة تهيئ للشركة فرصة

التفوق على منافسيها. وبالتالي، وعند دخول المنافسون إلى السوق، منح النطاق الاقتصادي الواسع شركة إنتل مزايا عالية في مجال التكاليف. وذلك بدوره سمح لشركة إنتل بتسعير منتجاتها بمستوى أدنى من منافسيها مع الحفاظ على تحقيق أرباح عالية.

إن التفوق الصناعي لشركة إنتل لا يركز على مجرد اقتصاديات حجم الإنتاج فحسب، ولكن أيضاً بتنسيق العمل مع موردي المعدات والتجهيزات، وبرهنت أيضاً شركة إنتل على قدرتها على تجاوز القيود التقنية المرتبطة بتصنيع المعالجات الدقيقة، وعلى أن المنافسين لا يستطيعون مجاراة خبرتها التصنيعية. وفي عام ١٩٩٦، ضاعفت إنتل من عدد رقائق المعالجات الدقيقة التي يمكن وضعها في رقيقة سيلكون واحدة قياس ٨ بوصات، الأمر الذي ترتب عليه زيادة إيراداتها من كل رقيقة من ٩٠,٠٠٠ إلى ٣٨٢,٥٠٠ دولار. ورغم القدرات الهائلة في إنتاج وتصميم أحجاماً صناعية كبيرة، إلا أن شركة إنتل ليست معصومة من الأخطاء. وفي مستهل التسعينات بدأت إنتل حملتها الداخلية. وقد صُممت هذه الحملة لجذب الطلبات ولفت الأنظار إلى إنتاجها من المعالجات الدقيقة من خلال نشر الولاء للماركة بين المستخدمين النهائيين بواسطة التأكيد على الجودة المتفوقة لمنتجات إنتل. والفكرة وراء ذلك تجسد في حث المستخدمين النهائيين على شراء أجهزة كمبيوتر تستخدم معالجات إنتل، كما أن هذه الحملة كانت موجهة أيضاً ضد شركتي آيه أم دي، وسائركس. ولقد حققت الحملة إنجازات طيبة حتى أواخر عام ١٩٩٤، عندما اكتشف أخصائي رياضيات أمريكي عيباً في المعالج بنتيوم كان ينتج عنه خطأ صغير في حساب أعداد معينة تنسم بالتعقيد. وعلقت إنتل على ذلك بأن المشكلة كانت غير وثيقة الصلة بمعظم المستخدمين، حيث أنها حدثت بمعدل قليل جداً، لدرجة أنها لا تثير اهتمام أي شخص اللهم إلا العلماء المتخصصين. هذا بالإضافة إلى أن الشركة قد عرضت استبدال معالجات بنتيوم المعيبة، في حالة تقديم المستخدم النهائي لدليل يفيد بأن ذلك العيب يؤثر على عمله. وبينما كانت إنتل على حق في تقييمها للمشكلة، إلا أنها تعرضت لعاصفة من النقد، هبت على الشركة من بين المستخدمين النهائيين ووسائل الإعلام. وبعد أسابيع من الجدل ونحت وطأة ضغط وضعها الحرج اضطرت إنتل لتغيير موقفها وعرضت استبدال أي معالج بنتيوم من المعالجات المعيبة مجاناً.

## نظرة شاملة (Overview) :

لقد ناقشنا في الفصل الثالث عناصر البيئة الخارجية التي تحدد مدى جاذبية مجال صناعي معين وشرحنا كيف أن هيكل الصناعة يفسر الأسباب الكامنة وراء تحقيق بعض الصناعات لأرباح أكثر من غيرها. إلا أن البناء الهيكلي الصناعي ليس هو العامل الوحيد المؤثر على أرباح الشركة، ففي إطار أي صناعة معينة، نجد أن بعض الشركات أكثر ربحية من غيرها. وعلى سبيل المثال، في مجال صناعة السيارات العالمية تفوقت شركة تويوتا على جنرال موتورز على مدار العشرين عاماً المنصرمة، وفي مجال صناعة الصلب، استحوذت شركات نيوكور كمثال، على مقاليد التفوق في مجال هذه الصناعة. وفي صناعة الملابس الأمريكية ضمن قطاع تجار التجزئة تفوقت شركة جاب «Gap» على شركة جي سي بنى «j.c.penney»، بينما نجد شركة إنتل قد احتلت الصدارة في مجال صناعة أشباه الموصلات، كما أوردناه تفصيلاً في الحالة الافتتاحية، حيث تفوقت على منافسيها مثل أم دي «AMD». والسؤال الذي يطرح نفسه الآن، لماذا تفوقت بعض الشركات على غيرها في إطار مجال صناعي معين؟ وما هي القاعدة التي تركز عليها مزاياهم التنافسية؟ ولقد قدمت إنتل بعضاً من مفاتيح الحل المرتبطة بمصادر المزايا التنافسية، بمعنى، قدرة الشركة على التفوق على منافسيها. وتوضح لنا الحالة الافتتاحية أن المزايا التنافسية لشركة إنتل تركز على تنمية المنتج المتفوق والقدرات التصنيعية. وتكفل قدرات شركة إنتل على تطوير المنتج، إعطاء الشركة السبق في مجال التنافس على إنتاج المعالجات الدقيقة. وذلك بدوره يعطى إنتل احتكاراً مؤقتاً في مجال توريد معالجات دقيقة متميزة تسمح للشركة بفرض أسعار عالية حتى يتمكن المنافسون من تقديم منتج مشابه. وبمعنى آخر، نستطيع القول أن قدرات إنتل على تصنيع وإنتاج أحجام ضخمة سمح لها بإنجاز وتحقيق ما لا يستطيع منافسوها إلا أن يحلموا بها فقط. ونتيجة لذلك، تستطيع إنتل تخفيض سعر منتج معين عندما يستطيع المقلدون إنتاج شبيه له، مع الاحتفاظ بالقدرة على تحقيق أرباح عالية بالنظر إلى تكلفة البناء المنخفضة.

وكما يوضح لنا هذا الفصل، فإن الكفاءة والتجديد يمكن اعتبارهما العنصرين الأساسيين في البناء أو البعدين الأساسيين في مجال المزايا التنافسية.

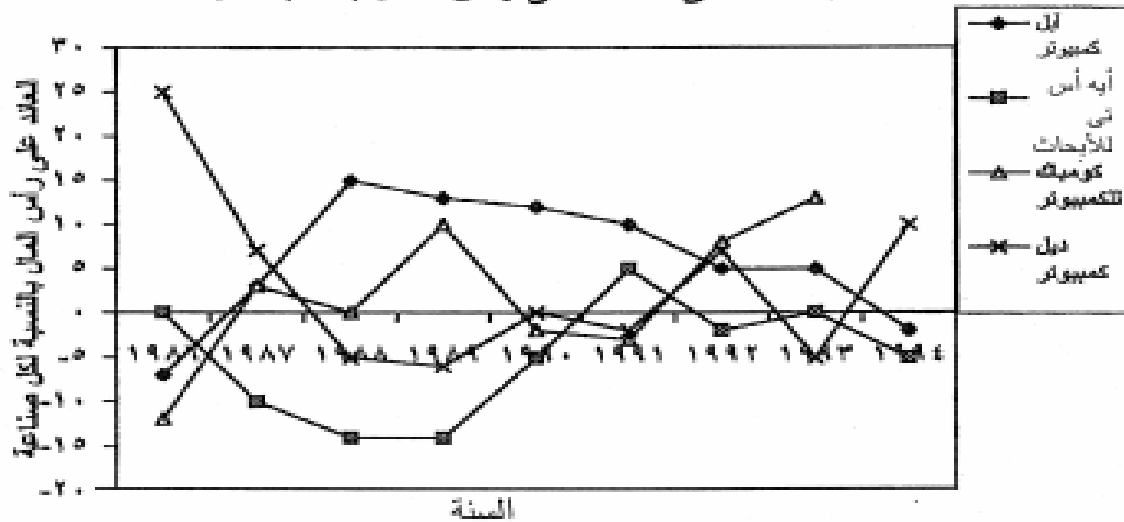
ونحن نضيف لهذين العنصرين ، عنصرين آخرين ، وهما ، الجودة ورد فعل العميل . وكما توضح لنا الحالة الافتتاحية فإن رصيد إنتل فيما يختص بهذين البعدين لم يصل إلى حد الإتقان . إذ أن جودة معالجها الدقيق كانت مشوبة ببعض أخطاء التصميم ، بينما تعرضت سمعة الشركة للتشويه أثر رعونة الشركة في معالجة النتائج المترتبة على ذلك الموقف . ونظراً لأن شركة إنتل كانت تزال تستحوذ على جوانب قوة وتفوق في مجال الكفاءة التصنيعية والتجديد ، حتى أن المركز التنافسي للشركة لم يتعرض للضرر شكل أسامى ، تأثراً بنقاط الضعف التي اقترنت بجودة المنتج ورد الفعل تجاه العملاء . هذا فضلاً عن أن هناك دلائل على أن إنتل قد تعلمت من مشكلاتها المتعلقة بالمعالج الدقيق بنتيوم ، ونتيجة لذلك قامت بتحسين جودة منتجها ودرجة استجابتها للعميل . وكما أوضحنا في هذا الفصل ، فإن القدرة على التعليم والاستمرار في تحسين الكفاءة وتحسين القدرة على التجديد وجودة المنتج ورد الفعل تجاه العميل ، كل ذلك يُعد في حد ذاته شرطاً أساسياً مسبقاً لتحقيق مزايا تنافسية راسخة .

وفي هذا الفصل والفصل الذي يليه نتوغل بالنظر داخل المنظمة ونستعرض نقاط القوة والضعف التي تحدد كفاءتها وقدرتها على التجديد وجودة منتجها ورد الفعل تجاه العميل . وكما نحاول استكشاف كيف أن نقاط القوة التي تتمتع بها الشركة تشكل أسساً لمواردها وقدراتها وكفاءاتها ، كما نناقش كيفية مساعدة ذلك للشركة لتحقيق المزايا التنافسية المرتكزة على الكفاءة والتجديد والجودة ورد الفعل تجاه العميل .

كما سنناقش أيضاً ثلاثة أسئلة على درجة كبيرة من الأهمية . أولاً ، بعد تحقيق المزايا التنافسية والاستحواذ عليها ، ما هي العوامل التي تؤثر في استمرارها؟ ثانياً ، لماذا تفقد الشركات الناجحة مزاياها التنافسية؟ ثالثاً ، كيف تستطيع الشركات تجنب الفشل التنافسي وتعمل على ترسيخ مزاياها التنافسية على مدار الوقت؟ وعند الانتهاء من هذا الفصل ، سوف يكون لديك فهماً جيداً لطبيعة المزايا التنافسية ، الأمر الذي يساعدك كمدير على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل .

شكل رقم (١/٤)

شركات الحاسب الشخصي: العائد على رأس المال بالنسبة لكل صناعة



### المزايا التنافسية: (خلق القيمة، والتكلفة المنخفضة والتميز):

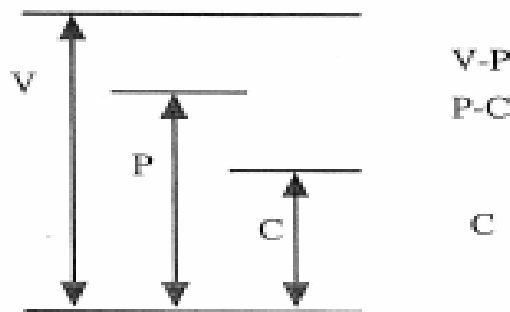
نستطيع القول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى من المتوسط السائد في مجالها الصناعي، كما نقول أن الشركة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة، عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات. ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموظف (ROK). ويوضح الشكل البياني (١/٤) العائد على رأس المال الموظف الذي حققته أربع شركات نشطة في مجال صناعة الحاسب الشخصي بين أعوام ١٩٨٦، ١٩٩٤.

لقد أوضحنا معدلات أرباحهم بالنسبة إلى مدلول الـ ROK الذي حققته كل الشركات النشطة في ذلك المجال الصناعي. وإذا ما نظرنا إلى إنجازات سنة واحدة وعلى سبيل المثال عام ١٩٨٦، فإننا يمكن أن ننتهي إلى أن شركة آبل كمبيوتر كانت تتمتع بمزايا تنافسية، أما الشركات الثلاثة الأخرى فقد كانت في وضع تنافسي سيئ. إلا أن المنظور الخاص بتلك السنة يعتبر منظوراً مضللاً. إذ طوال تلك الفترة بدت شركة آبل كمبيوتر وكأنها تستحوذ على الوضع التنافسي الأفضل مع تحقيق عائدات فوق المعدلات المتوسطة ما بين أعوام ٨٧، ١٩٩٣. ولقد كانت شركة آبل تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة على مدار تلك الفترة، ورغم أن مركزها التنافسي قد أخذ يضعف ويتآكل خلال الفترة من عام ٨٨ حتى ١٩٩٤، حيث بدت وكأنها قد فقدت مزاياها. وعلى نفس المنوال، بدت

شركة ايه سي تي للأبحاث في وضع تنافسي سيئ خلال الفترة من ٨٦ حتى عام ١٩٩٤، باستثناء عام ١٩٩١ حيث حققت عوائد اعلى من المعدل المتوسط. اما بالنسبة لكومباك ودل فلقد ثوالت عليهما سنوات مثمرة وسنوات عصيبة. ورغم أن كليهما استمتع بمزايا تنافسية خلال سنوات معينة، إلا إنه لم تكن أي من الشركتين تحتفظ بمستوى عالي من الأداء على مدار الفترة كلها.

وهناك عنصرين أساسيين يساهمان في تحديد معدل ربح الشركة، وتحديد عما إذا كانت تستحوذ على مزايا تنافسية أم لا: أولاً، مقدار القيمة التي يوليها المستهلكون لبيضائع وخدمات الشركة، ثانياً، تكاليف إنتاج الشركة. وبصفة عامة يمكن القول، أنه كلما ارتفعت القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات الشركة، كلما ارتفع السعر الذي يمكن للشركة أن تفرضه على هذه المنتجات. ويجب مراعاة ان السعر الذي تفرضه الشركة لسلعة أو خدمة يكون عادة أقل من القيمة التي يوليها العملاء لتلك السلعة أو الخدمة. وذلك لأن العميل سيتأثر ببعض القيمة في إطار ما يسميه الاقتصاديون بالفوائض الاستهلاكية. ويستطيع العميل أن يفعل ذلك نظراً لأن الشركة تتنافس مع الشركات الأخرى من أجل مصلحة العميل، ومن ثم يتعين على الشركة أن تفرض أسعاراً منخفضة، عما إذا كانت في وضع المورد المحتكر. هذا فضلاً، عن أنه من المستحيل أن تقسم السوق إلى شرائح إلى الدرجة التي تستطيع الشركة بمقتضاها أن تحدد سعراً مناسباً لكل عميل، بحيث يعكس هذا السعر التقييم الفردي لقيمة كل منتج، وذلك ما يعزوه الاقتصاديين إلى ما يسمى بالسعر التحفظي للعميل، ولهذه الأسباب نجد أن السعر المفروض يميل إلى أن يكون أقل من القيمة التي يوليها العملاء للمنتج. ويصور الشكل (٢/٤) تلك المفاهيم، إذا يمكن أن ترى أن قيمة المنتج بالنسبة للعميل أو المستهلك  $V$  وأن السعر الذي يمكن أن تحدده الشركة للمنتج ما في ظل ضغوط تنافسية معينة  $P$ ، وأن تكاليف إنتاج هذه المنتج  $C$ .

شكل رقم (٢/٤)





إذ هامش ربح الشركة =  $P - C$ ، بينما الفائض الاستهلاكي =  $V - P$ . وتحقق الشركة أرباح طالما أن  $P > C$ ، وسوف يكون معدل أرباحها أكبر من أدنى مستوى لـ  $C$  بالنسبة لـ  $P$ . ولاحظ أن الفرق بين  $P$  و  $V$  يتحدد من خلال شدة الضغط التنافسي في الأسواق، كلما أمكن رفع السعر الذي تحدده بالنسبة إلى  $V$ . لاحظ أن القيمة المستحدثة من قبل الشركة يمكن قياسها بالفرق بين  $V$  و  $C$  ( $V - C$ ). وتصل الشركة إلى خلق القيمة بواسطة تحويل المدخلات  $C$  إلى منتج، يرمز له المستهلكون بـ  $V$ . ويمكن للشركة أن تزود مستهلكيها بمزيد من القيمة من خلال تخفيض قيمة  $C$  أو من خلال جعل المنتج أكثر جاذبية باعتماد تصميم أعلى وقدرة تصميمية أفضل وجودة أرقى، وما شابه ذلك، ولذا يعطى المستهلكون قيمة أكبر لذلك المنتج (تزداد قيمة  $V$ ) وبالتالي تتوافر النية لدى المستهلكون للدفع مقابل سعر أعلى (تزداد قيمة  $P$ ). وهذا العرض يشير إلى أن الشركة تحقق أرباحاً عالية، وبالتالي تستحوذ على مزايا تنافسية، عندما تمنح المستهلكين والعملاء مزيداً من القيمة بأكثر مما يفعله منافسوها. وللإيضاح بمثال آخر لننتدبر مرة أخرى حالة صناعة الحاسب الشخصي، ففي عام ١٩٩٤ كانت شركة كومباك تبيع أفضل طراز لديها من الحاسبات الشخصية مقابل ٢٦٠٠ دولار لكل وحدة ( $P$ )، بينما تقدر التكاليف المرتبطة بإنتاج تلك الحاسبات ( $C$ ) بما في ذلك تكلفة الخامات، والتكاليف الإدارية، وتكلفة التصنيع والتسويق والبحث والتطوير بـ ٢٣٠٠ دولار لكل وحدة، وذلك يحقق ربحاً صافياً يقدر بـ ٣٠٠ دولار لكل وحدة. وعلى العكس من ذلك، كانت شركة أي سي تي قادرة على تخصيص ٢٣٠٠ دولار لحاسبها الشخصي المناظر، بينما تبلغ تكلفة إنتاج تلك الوحدة ٢٤٠٠ دولار، وبذلك تُمنى الشركة بخسارة تقدر بـ ١٠٠ دولار لكل وحدة.

توضح المقارنة مدى ارتباط معدل أرباح الشركة بالسعر الذي يمكن تحديده لمنتجاتها وكذلك بهيكل التكلفة. وقد أمكن لشركة كومباك تحقيق أرباحاً أكثر من شركة أي سي تي في عام ١٩٩٤، لأنها استطاعت فرض أسعار أعلى لمنتجاتها. ومع وجود هيكل إنتاجي ذو تكلفة منخفضة لديها، وقد شكل هذا العنصر الأولوية بالنسبة لكفاءات التصنيع، الأمر الذي افتقدته أي سي تي. أما بالنسبة لأسعارها العالية، فقد استطاعت كومباك أن تحدد سعراً عالياً لحواسبها لأن المستهلكون يولون منتجها قيمة أعلى من أي أس تي، لذلك كان لديهم الاستعداد ليدفعوا أكثر مقابل منتجات كومباك. لماذا يولى المستهلكون قيمة أعلى لحواسب كومباك؟ إن السبب وراء ذلك يكمن في تصورهم للجودة

العالية لمنتجات كومباك من حيث الأداء الوظيفي والتصميم مقارنة بمنتجات أية سى تى. هذا بالإضافة إلى أن كومباك قد نجحت في تنويع منتجاتها من الحواسيب بأكثر مما استطعت إيه سى تى، وهكذا تشكلت مزايا كومباك التنافسية عام ١٩٩٤، من خلال التزاوج بين التكاليف المنخفضة والتميز، ونتيجة لتفوقها في هذين المجالين استطاعت كومباك أن تمنح المستهلكين والعملاء مزيداً من القيمة مقارنة بما فعلته إيه سى تى في هذا المجال. ولذا يمكن القول أن مزايا كومباك التنافسية تركز على إمكانية خلق قيمة متفوقة بأفضل مما تفعل شركة إيه سى تى ويتعين علينا أن نلاحظ أن خلق القيمة المتفوقة لا يتطلب بالضرورة استحواد الشركة على هيكل تكاليف منخفضة في مجال صناعي معين، أو خلق المنتج الأكثر قيمة في أعين المستهلكين، ولكن الأمر يتطلب أن تكون القيمة (V) وتكاليف الإنتاج أكبر من الفجوة التي توصل إليها المنافسون. وإذا ما نظرنا مرة أخرى إلى الشكل (١/٤)، نستطيع أن نرى أن شركة أبل قد استحوذت على مزايا تنافسية واضحة في الفترة ما بين أعوام ٨٨، ١٩٩٢، في مجال الحاسب الشخصي، وقد برهنت الشركة على ذلك من خلال تحقيق عوائد عالية بوتيرة ثابتة. وبرغم من أن أبل تمتلك هياكل تكلفة عالية نسبياً، إلا أنها كانت قادرة على خلق مزيد من القيمة حيث أنها أحرزت نجاحاً مميزاً في مجال تمييز منتجاتها في أعين المستهلكين، والذين بدورهم أولوا حواسيب أبل قيمة كبيرة. ولقد أرتكز التصور المرتبط بالقيمة المتفوقة على العنصر الوظيفي لحواسيب أبل، وقد سمح ذلك لأبل بفرض سعر عالي (P) أعلى من سعر كومباك، إيه سى تى، ودل. ولقد تم ترجمة السعر العالي إلى هامش ربح أكبر (P-C). ولقد ارتكزت مشكلات أبل خلال منتصف التسعينات على الحقيقة المتجسدة في تحسين المنافسين لوظائف حواسيبهم، والتي زادت على أثرها القيمة التي يوليها المستهلكون لمنتجات منافسي أبل، فضلاً عن قدرة أبل المحدودة على فرض سعر عالي.

ولقد حاول مايكل بورتر «Michael Porter» أن يبرهن على أن التكلفة المنخفضة والتميز يمكن اعتبارهما بمثابة استراتيجيتين أساسيتين لخلق القيمة وتحقيق المزايا التنافسية في مجال صناعي معين. وطبقاً لما قاله بورتر، نجد أن المزايا التنافسية تتوافر مع الشركات القادرة على خلق قيمة متفوقة، ولاشك أن الطريق لخلق هذه القيمة يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تودى بالمستهلكين أن يولونه مزيداً من القيمة ومن ثم استعدادهم لدفع سعر عالي. ولاشك أن كل ذلك جيد ولا غبار عليه، ولكنه يثير السؤال

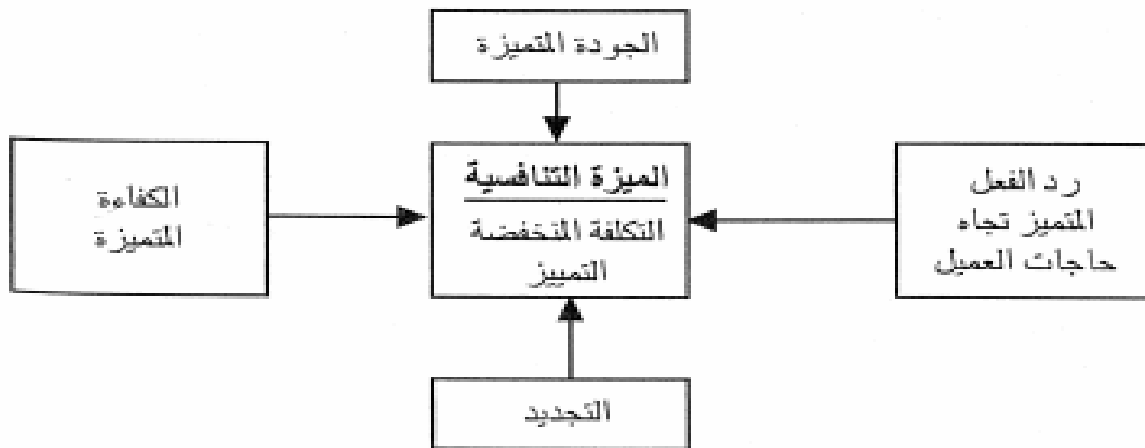
التالي ، كيف تستطيع الشركة خفض معدلات هيكلة التكلفة وتنويع منتجاتها بالنظر إلى منتجات المنافسين ، حتى تتمكن من خلق قيمة متفوقة . وفي هذا الفصل والذي يليه سوف نشرح كيف تستطيع الشركات إنجاز وتحقيق ذلك . ونعود إلى نظرية بورتر فيما يخص استراتيجيات التكلفة المنخفضة والتميز في الفصل السادس حيث نتفحص في هذه الفكرة بمزيد من التعمق .

### الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية :

ولقد رأينا أن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة، والجودة، والتجديد والاستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها (أنظر الشكل ٣/٤) . ورغم أننا سنناقش كل عامل بشكل منفصل فيما بعد، إلا أن هناك علاقة متشابكة تضيهم . وعلى سبيل المثال، نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل .

شكل (٣/٤)

#### الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



#### الكفاءة Efficiency :

ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات . والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية . أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها

الشركة. أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعنى أن، الكفاءة = المخرجات/ المدخلات. وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. وعلى سبيل المثال، إذا ما اقتضى الأمر في جنرال موتورز تخصيص ٣٠ ساعة عمل لتجميع سيارة، و ٢٥ ساعة في فورد لنفس الغرض، فإننا نستطيع القول أن فورد أكثر كفاءة من جنرال موتورز. ومع الأخذ في الاعتبار وجود عناصر أخرى متساوية في الشركتين مثل معدلات الأجور، فإننا نستطيع أن نفترض من تلك البيانات أن شركة فورد تمتلك هيكل تكلفة أقل مما تستحوذ عليه جنرال موتورز، وهكذا يساعد عامل الكفاءة الشركة على تحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة. ولقد رأيت في الحالة الافتتاحية كيف أن شركة إنتل قد حققت مستوى من الكفاءة المتفوقة بالإضلاع بتقنيات إنتاج جديدة، هيأت الأجواء للشركة لمضاعفة مخرجاتها من رقائق السليكون، وقد أدى ذلك إلى خفض تكاليف إنتاج الشركة.

إن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذى يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف. ومع أخذ كل الثوابت في الاعتبار، فإذا ما حققت الشركة مستوى عال من إنتاجية الموظف في مجال صناعى معين، فسوف تحقق المستوى الأدنى من تكاليف الإنتاج، بمعنى آخر، ستمتلك هذه الشركة مزايا تنافسية مرتكزة على التكلفة. إن الاستراتيجية من الواقع (١/٤) تنظر إلى إنتاجية الموظف المحققة في عدد من مصانع السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوحي هذه البيانات بأنه في عمليات التجميع، فإن اليابانيين مازالوا يتمتعون بميزة تنافسية تركز على الإنتاجية بالمقارنة مع منافسيهم في الولايات المتحدة، بالرغم من أن الفجوة قد تم تغطيتها بشكل كبير منذ نهاية الثمانينات. والأكثر من ذلك يبدو أن شركة كرايسلر بشكل محدد، قد حققت مكاسب إنتاجية ضخمة في مجال عملية تصميم المنتج، والتي عند إضافتها لكفاءة عملية التجميع لديها، يمكن أن تجعل كرايسلر أكثر الشركات المصنعة للسيارات كفاءة في الولايات المتحدة.

#### الاستراتيجية من الواقع (١/٤)

##### الإنتاجية في مجال صناعة السيارات (Harbor Associates)

منذ عام ١٩٨٠، وفي كل عام دأبت شركة Harbor Associates، وهي شركة استشارات أسسها المدير التنفيذي السابق لشركة كريزلر السيد جيمس هاربور،

على إصدار تقرير يتعلق بمستوى الإنتاجية في مصانع التجميع الأمريكية، وذلك وفقاً لحجم الشركات الثلاثة الأمريكية الكبرى وهي جنرال إلكتريك، فورد وكريزليز - إلا أن هذا التقرير يشتمل حالياً على بيانات تتعلق بعمليات نيسان وتويوتا في الولايات المتحدة، حيث أن كلاهما يشكل حضوراً صناعياً ملحوظاً في البلاد. ويوضح الجدول التالي عدد ساعات العمل التي تستغرقها كل شركة من هذه الشركات في تجميع سيارة في الأعوام ٨٨، ٩٣، ١٩٩٤.

الشركة	١٩٨٨	١٩٩٣	١٩٩٤
جنرال موتورز	٣٩,٠٢	٣١,٥٢	٣٠,٢٦
كريزليز	٣٦,٦٤	٢٨,١٦	٢٧,٨٠
فورد	٢٦,٠٠	٢٣,٤٢	٢٥,٠٠
تويوتا	غير متاح	١٩,٥٢	١٩,٣٠
نيسان	غير متاح	١٨,٣٠	١٧,٦٠

ويشير هذا الجدول إلى أن كلا من نيسان وتويوتا هما أكفأ المنتجين من حيث الحجم في الولايات المتحدة، بينما جنرال موتورز هي الأقل كفاءة. إن مستوى الإنتاجية العالية لنيسان وتويوتا ترجع إلى نظم إنتاجهما، التي تعتمد على الإنتاج على نطاق واسع لعدد كبير من الوحدات، مقروناً بدعم التقنيات الإدارية. وعلى سبيل المثال، نجد أن كلا الشركتين تعتمد على استخدام فرق العمل الذاتية الإدارة إلى مدى كبير. ويعهد لكل فريق بمسؤولية أداء وتنفيذ إحدى مهام التجميع الرئيسية، كما يجري تفويض الفرق من أجل إيجاد طرق وآليات لتحسين إنتاجية وضوابط الجودة، ويتم مكافأة أعضاء الفرق من خلال نظام الحوافز إذا ما تجاوزوا الأهداف المرتبطة بمستوى الإنتاجية والجودة. ولقد حاولت الشركات الأمريكية الثلاثة اعتماد نظام الفرق ذاتية الإدارة. إلا أن هذا الاتجاه تعرض للإعاققة تحت وطأة تاريخ طويل من العلاقات السيئة التي تحكم العمالة في هذه الشركات، الأمر الذي القي بظلاله الكثيفه على الإدارة والعاملين وحال بين التعاون فيما بينهم لاستحداث مفاهيم جديدة.

ويعد التصميم من مصادر التفوق الأخرى التي تتمتع بها شركتي نيسان وتويوتا، واللتين التزمنا بعمل تصميمات تتوافق مع فلسفة التصنيع التي تقتضى تصميم سيارات بطريقة تجعلها سهلة التجميع. وهذا بدوره أدى إلى المساعدة في رفع إنتاجية العمل، الأمر الذي تم ترجمته إلى مزايا تنافسية تركز على التكلفة المنخفضة، إلا أنه يتعين علينا أن نشير إلى أن الشركات الأمريكية الثلاثة الكبرى

قد انجزت تحسينات كبيرة على صعيد إنتاجية العمل خلال السنوات القليلة الأخيرة. ففيما بين أعوام ٨٨ و ١٩٩٤ تمكنت جنرال موتورز من تحسين إنتاجية عمالها بنسبة تقدر بـ ٢٢,٥%، وكذلك كريسلر بنسبة ٢٤%، إذ أن هاتين الشركتين تبدلان أقصى ما في وسعها لمحاكاة تقنيات الإنتاج التي تستخدمها الشركات اليابانية المنافسة. وإذا ما استمر هذا الاتجاه وفق معدلاته الحالية، فإنه من المتوقع أن تختفى المزايا التنافسية التي تتمتع بها نيسان وتويوتا في مستهل القرن القادم.

هذا بالإضافة إلى أن كريسلر على وجه الخصوص تدعي ان البيانات الواردة في الجدول السابق تمثل صورة متقوصة للإنتاجية، نظراً لأنها تتجاهل بصفة أساسية التكاليف المنخفضة لتطوير المنتج التي تتمتع بها هاتين الشركتين. ومن وجهة نظر كريسلر أن ذلك السبب يعد مصدراً لتحقيق الإنتاجية المتفوقة، والذي لا يعترف به تقرير هاربور. وحتى مستهل التسعينات كان الأمر يستغرق من كريسلر أربع سنوات على الأقل و ١,٤٠٠ مهندس تصميم، لتصميم سيارة جديدة أو ٥,٦٠٠ سنة هندسية، ولقد تم اكمال تصميم طراز نيون في غضون ثلاثة وثلاثون شهراً، وتطلب الأمر الاستعانة بـ ٧٤٠ مهندس تصميم سيارتها الكبرى القادم أن يكتمل في غضون عامين، وبالإستعانة بـ ٥٤٠ مهندس تصميم فقط. وذلك يعني ٢,٠٣٥ سنة هندسية فقط، إضافة إلى تحقيق ٥٠% على صعيد تحسين الإنتاجية وتوفير تكاليف تصميم تقدر بـ ٤٥٠ مليون دولار وتقدر الشركة لمشروع تصميم فقط. ويوافق جيمس هاربور صاحب تقرير هاربور على أن قدرات التصميم المتفوقة التي تتمتع بها كريسلر تعد مصدراً هاماً للإنتاجية المتفوقة. وفي تقريره لعام ١٩٩٥ خلص إلى أنه عند إضافة تكاليف التصميم إلى تكاليف التجميع، تبرز كريسلر كأفضل شركة منتجة للسيارات في الولايات المتحدة.

كيف حققت كريسلر هذا الإنجاز؟ يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تشكيل فريق من مهندسي التصميم وموردي المكونات وأخصائيي التصنيع ومسؤولي التسويق لمراقبة ومراقبة عملية التصميم. وايقنت هذه الفرق ان هناك تكاملاً وثيقاً في عملية التصميم بين الموردين والعمليات الهندسية، والتصنيع والتسويق. ويجري تصميم السيارات الآن بما يتفق مع تسهيل عملية التصنيع، وما يتوافق مع المدخلات (البيانات) الواردة من قسم التسويق، بينما يجري تنسيق مبكر مع الموردين لضمان مساهمة تصميماتهم الخاصة بالمكونات لتصميم كريسلر المتعلق بالشكل النهائي للسيارة. ولقد ترتب على ذلك انخفاض كبير في حجم الأعمال المتعلقة بإعادة التصميم، وبالتالي انخفاض مناظر في وقت وتكلفة دورة التصميم، إذا انخفضت الفترة التي كانت تستمر ما بين أربع إلى ست سنوات إلى ما يقل عن ثلاث سنوات.

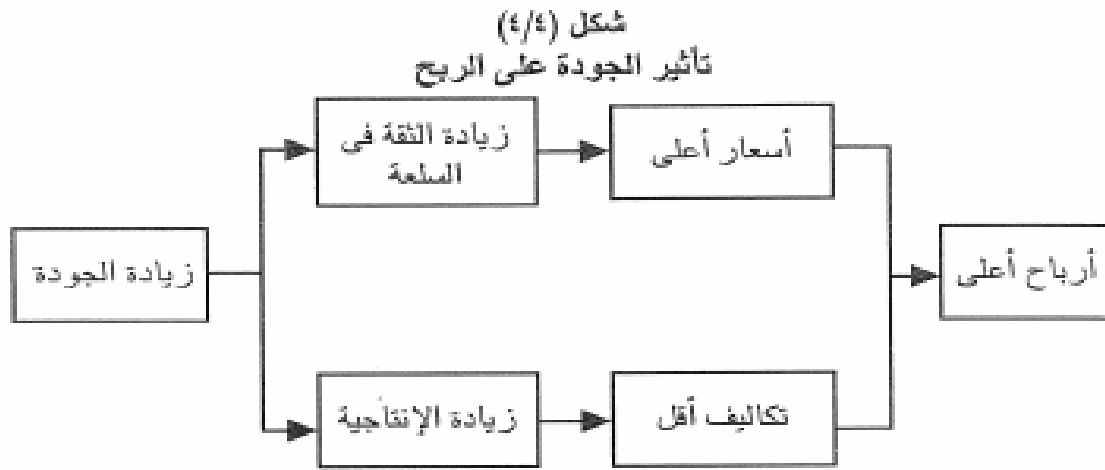
أما الموضوع المثير للاهتمام، فهو بالطبع كيفية تحقيق الإنتاجية المتفوقة وسوف نناقش في الفصول الأخيرة بالتفصيل كيف يمكن للشركة أن تحقق الإنتاجية العالية. ولقد لاحظنا أنه من أجل تحقيق الإنتاجية العالية، فإنه يتعين على الشركة أن تتبنى استراتيجية مناسبة، فضلاً عن هيكل ونظم رقابة مناسبة.

### الجودة Quality :

أن المنتجات ذات الجودة هي السلع والخدمات التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها. وهذا المفهوم ينطبق على مجالات كثيرة سواء كانت سيارات تويوتا أو ملابس قامت «جانب» بتصميمها وبيعها أو قسم خدمة العملاء في سيتي بنك. ويعتبر تأثير الجودة العالية للمنتج على المزايا التنافسية تأثيراً مضاعفاً. (أولاً): إن توفير منتجات عالية الجودة يزيد من قيمة هذه المنتجات في أعين المستهلكين. وهذا المفهوم المدعم للقيمة يؤدي بدوره إلى السماح للشركة بفرض سعر عالي لمنتجاتها. وعلى سبيل المثال، فإن الشركات اليابانية مثل شركة تويوتا، لا تمتلك فقط مزايا تكلفة تركز على عنصر الإنتاجية بأفضل مما لدى كثيراً من الشركات الأمريكية والأوروبية، ولكنها أيضاً تفرض أسعاراً عالية لسياراتها نظير الجودة العالية التي تتمتع بها منتجاتها. وهكذا، وبالمقارنة بشركة كشركة جنرال موتورز، نجد أن تويوتا قد استحوذت على عنصر التكلفة المنخفضة والقدرة على فرض أسعار أعلى. وكنتيجة لذلك أدارت تويوتا عملياتها وفق هامش ربح أعلى مما يتحقق لجنرال موتورز.

أما التأثير الثاني للجودة العالية على المزايا التنافسية فيصدر عن الكفاءة العالية والتكاليف المنخفضة للوحدة. إن أقل وقت يضيعه العامل يؤدي إلى خروج منتجات معيبة أو خدمات ذات مستوى أقل من المستوى القياسي، أما اختصار عامل الوقت فيؤدي إلى إنتاجية أعلى للعامل وتكاليف أقل للوحدة، وهكذا نجد أن المنتج العالي الجودة لا يسمح للشركة فقط بفرض أسعار عالية لمنتجاتها، ولكن يؤدي أيضاً إلى خفض التكلفة (أنظر الشكل ٤/٤).

لقد زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات القليلة الماضية. ولاشك أن اهتمام الكثير من الشركات بجودة المنتج لا يمكن قصر النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية، إذ أن ذلك قد أصبح في كثير من المجالات الصناعية أمراً حتمياً من أجل البقاء والاستمرار.



### التجديد Innovation :

يمكن تعريف التجديد على أنه أي شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة الشركة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها الشركة. ويمكن رؤية تطوير إنتل للمعالج الدقيق، واستراتيجية الخصم على الأسعار التي تتبناها «تويوز يواس» Toys Russ، ونظم الإنتاج التي تتبناها شركة تويوتا في تصنيع السيارات، وتطوير شركة سوني لنظام Walkman، يمكن رؤية كل ذلك على أن التجديدات. وربما نستطيع القول أن التجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية. وعلى المدى الطويل، يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بواسطة التجديد. ورغم أن كل عمليات التجديد لا يتحقق لها النجاح، إلا أن عمليات التجديد التي تبرز نجاحا يمكن ان تشكل مصدرا رئيسيا للمزايا التنافسية، لأنها تمنح الشركة شيئا منفردا، شيئا يفتقر إليه منافسوها. ويسمح التفرد للشركة بتمييز نفسها، وبالتالي اختلافها وتميزها، فضلا عن فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها.

وكما سنفعل إزاء موضوعي الكفاءة والجودة، سوف نستكشف موضوع التجديد بصورة أكثر تفصيلاً في نهاية هذا الكتاب. إلا أننا سنورد فيما يلي قليلاً من الأمثلة التي تلقى الضوء على أهمية التجديد. ولنتدبر معا تطوير شركة زيروكس لألات النسخ، وكذلك تطوير إنتل للمعالجات الدقيقة الجديدة، وتطوير شركة هيولت باكارد لطابعات الليزر، وتطوير شركة نايكي للأحذية



الرياضية ذات التقنية العالية، وكذلك تطوير شركة بوس & لومب للعدسات اللاصقة وتطوير سوني للوكمان. وقد ساعدت كل هذه التجديدات التي تم إدخالها على المنتج في بناء وتدعيم المزايا التنافسية لتلك الشركات الرائدة. وفي كل حالة من هذه الحالات يمكن للشركة من خلال فعالية كونها المورد الوحيد لمنتج جديد أن تفرض سعراً عالياً. وعندما يحين وقت نجاح المنافسون في محاكاة المنتج المجدد، تكون الشركة المجددة قد نجحت في إرساء ولاء قوى وللماركة يصعب على المنافسين النيل منه. ولاتزال سوني مشهورة بالوكمان، وهولت باكارد لاتزال مشهورة بطابعة الليزر.

#### الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness :

لتحقيق هذا العامل بشكل متفوق، يتعين على الشركة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع احتياجات عملائها. وعندئذ سيولى المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها، مما يؤدي إلى خلق التميز القائم على المزايا التنافسية. إن عملية تحسين جودة المنتج يجب أن تتماشى مع تحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفنقر إليها المنتجات المتواجدة. بمعنى آخر تحقيق وإنجاز الجودة المتفوقة والتجديد كجانب تكاملي لتحقيق الاستجابة للعميل. ويبرز لنا عامل آخر عند إدارة أي نقاش حول تلك الاستجابة للعميل، ألا وهو الحاجة إلى موائمة السلع والخدمات مع المطالب الفردية أو الجماعية. وعلى سبيل المثال، فإن انتشار الأنواع المختلفة من المشروبات الخفيفة والبيرة في السنوات القليلة الماضية يمكن النظر إليه بشكل جزئي على أساس أنه استجابة لذلك الاتجاه. كما أصبحت أيضاً شركات السيارات أكثر خبرة ومهارة في مجال موائمة السيارات مع مطالب المستهلكين الأفراد. وعلى سبيل المثال، وعقب احتلال تويوتا للمركز الثاني في الصدارة، اتجه قسم «ساترن» في شركة جنرال موتورز إلى تصنيع سيارات تفي بطلبات المستهلكين الأفراد، مع منحهم حرية الانتقاء من بين نطاق واسع من الألوان والخيارات.

وهناك جانب آخر استرعى مزيداً من الانتباه، ألا وهو وقت الاستجابة للعميل، وهو الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها.

أن وقت الاستجابة للعميل بالنسبة لصانع الآلات، هو الوقت الذي يستغرقه الانتهاء من تصنيع الطلبية، وبالنسبة للبنك، هو الوقت المستغرق لمعالجة

قرض ، أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار امام الصراف . وبالنسبة للسوق المركزية ، هو الوقت الذي يستغرقه الزبائن في الوقوف في الصف امام ماكينة الدفع ، ولقد تم اجراء مسح وراء آخر على العملاء ، والتي بينت بظنا في وقت الاستجابة للعميل ، الأمر الذي ينطوي على مصدر إزعاج كبير للعميل . ويؤدي لعدم شعوره بالرضا . إن الطريقة التي غيرت بها شركة «سينى كورب» إجراءاتها الخاصة بالقروض ، بغرض تخفيض الوقت الذي تستغرقه عملية استيفاء نماذج واستمارات الرهن ، تصور كيفية مساهمة عملية تخفيض الوقت في بناء وتدعيم المزايا التنافسية . (أنظر الاستراتيجية من الواقع ٢/٤) .

### استراتيجية من الواقع (٢/٤)

#### (المنافسة المرتكزة على عنصرى الوقت والاستجابة للعميل

في شركة سينى كورب Citicorp)

خلال عقد الثمانينات انتقلت شركة سينى كورب من فئة اللاعبين الصغار الى فئة اللاعبين الكبار في مجال الإقراض بصكوك الرهن . وفي عام ١٩٨٢ بلغت أصول حجم صكوك الرهن لدى الشركة معدلا سنوياً يقدر بـ ٧٥٦ مليون دولار . وبحلول عام ١٩٨٧ ارتفع المعدل السنوى ليصل الى ١٤,٨ بليون دولار . هذا بالإضافة إلى أنه بالرغم من أن سينى كورب لا تستحوذ إلا على نسبة ٣,٣٪ من أصول صكوك الرهن في الولايات المتحدة وفق تقديرات عام ١٩٨٧ ، إلا أنها تفوق أكبر منافسيها على صعيد الأصول بنسبة ٣٧٪ ، وتعتبر شركة أتش أف أهمانسون (H.F.Ahmanson) هي أكبر هؤلاء المنافسين .

إن العامل الرئيسي الذي يقف وراء نجاح سينى كورب يتجسد في الاستراتيجية التي ساعدت على تحقيق استجابة متفوقة للعميل من خلال التأكيد على تحقيق استجابة سريعة في وقت قياسي ، مع الاستعانة بموظفين ومسؤولين أكفاء في هذا المجال . ولقد أدركت الشركة أن المقرض هو أحد العملاء الذين يتعين على المقرض أن يخدمه . وتعتبر المكاتب والوكالات العقارية أيضاً من ضمن العملاء . وغالباً ما يطلب المقرض من الوكيل أن يزوده بمعلومات تتعلق بمؤسسات الإقراض في المنطقة التي تقرض أموالاً بأفضل الشروط . وكذلك أي مؤسسة للإقراض يوصى بها الوكيل؟ ولقد أدركت سينى كورب أنه نظراً لأن الوكيل أو الوسيط العقاري يتطلع إلى إبرام الصفقة بأسرع ما يمكن ، فإنه سوف يركب مؤسسات الإقراض الأسرع في أعمال وتنفيذ طلبات الإقراض ، والتي تتمتع بوجود موظفين ومسؤولين أكفاء وسريعو الاستجابة .

وبصفة عامة تستعرض طلبات القروض ما يقرب من ٤٥ يوماً للمصادقة عليها، وقد يطول الأمر أو يقل بما يقدر بأسبوعين. أن أي شخص قام بشراء عقارات يعرف أن مدة الخمسة وأربعون يوماً هذه تمثل أمراً غير يقيني ويمثل ضغطاً كبيراً. وتزداد الضغوط عندما يتأخر اعتماد الطلب والمصادقة عليه، وتطلب الشركة التي تفقد الاستعدادات الجيدة مزيداً من الوثائق أو مزيداً من الإيضاحات من المقترض. ولقد قررت سيتي كورب بناءً على ذلك أن تعمل على تقليص الوقت الذي تستغرقه عملية اعتماد القرض والمصادقة عليه إلى خمسة عشر يوماً فقط. ومن أجل إنجاز هذا الهدف استحدثت الشركة برنامجاً يدعى «مورجيدج باور». وتدفع الوكالات العقارية رسم اشتراك سنوي يقدر بـ ٢,٥٠٠ دولار للانضمام لهذا البرنامج. وبهذا يمكن لهذه الوكالات تأهيل مشتريهم من أجل سيتي كورب في مقابل نصف نقطة أو نقطة ونصف تمنح لهم كنسبة خصم مع وعد بإنهاء إجراءات طلب القرض في غضون ١٥ يوماً. ويمكن للوسيط العقاري أن يستفيد من نسبة الخصم بالطريقة التي تروقه. ولقد كانت النتائج جيدة جداً بالنسبة لشركة سيتي كورب.

وبالإضافة إلى الجودة والمواظبة ووقت الاستجابة، نجد أن المصادر الأخرى لاستجابة العميل هي التصميم المتفوق والخدمة المتفوقة والخدمات المتفوقة لما يعد البيع وعمليات الدعم. وكل تلك العوامل تدعم مبدأ الاستجابة للعميل، ونهتئ الفرصة للشركة لتمييز نفسها عن منافسيها الآخرين. إن عملية التمييز بدورها تمنح الشركة القدرة على إرساء وبناء الولاء للماركة والقرض أسعار عالية على منتجاتها. وعلى سبيل المثال، لتتدبر معاً، كم من الأفراد مستعدون للدفع مقابل تسليم اليوم التالي في مجال البريد السريع، مقارنة بالتسليم في غضون ثلاثة أو أربع أيام، ففي عام ١٩٩٦، أرسل خطاب من صفحتين بالبريد السريع داخل الولايات المتحدة مقابل ١٠ دولارات، ومقابل ٠,٢٣ دولار للبريد العادي. وهكذا، نجد أن السعر العالي الذي تم فرضه من قبل عملية التسليم السريع يزيد بمقدار ٩,٦٨ دولار عن البريد العادي.

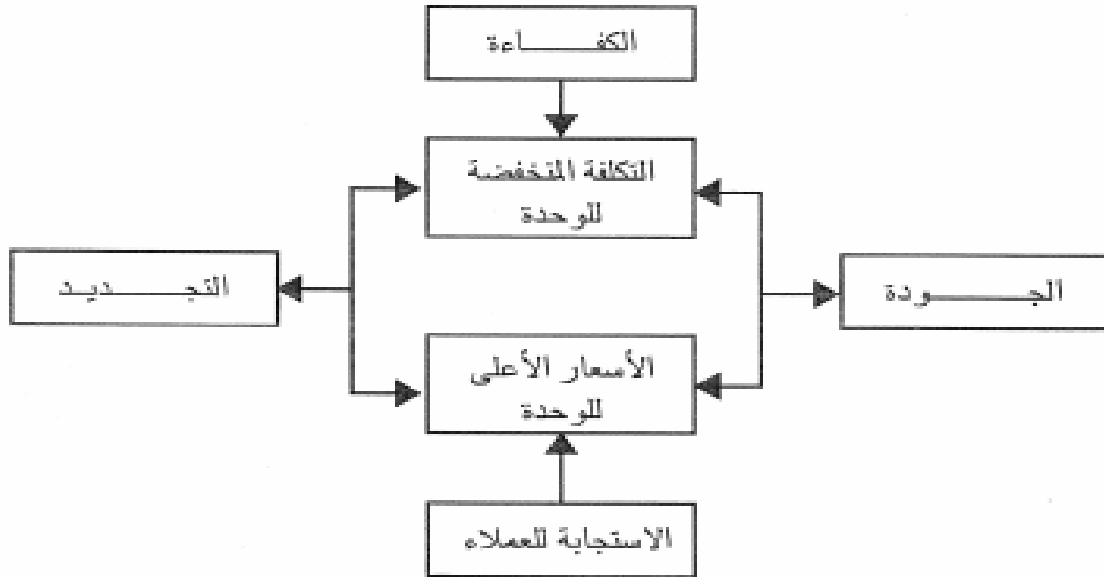
### ملخص:

تعتبر الكفاءة والجودة واستجابة العميل والتجديد عناصر مهمة في تحقيق المزايا التنافسية، إن الكفاءة المتفوقة تمنح الشركة الفرصة لتخفيض تكاليفها، كما أن الجودة المتفوقة تسمح لها بفرض سعر عالي، فضلاً عن خفض تكلفتها، كما أن الاستجابة المتفوقة تسمح لها أيضاً بفرض سعر عالي، كما أن التجديد

المتفوق يمكن أن يؤدي إلى فرض سعر أعلى ، أو تكلفة أقل بالنسبة للوحدة (أنظر الشكل ٥/٤).

شكل (٥/٤)

تأثير الكفاءة، الجودة، الاستجابة للعملاء والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر



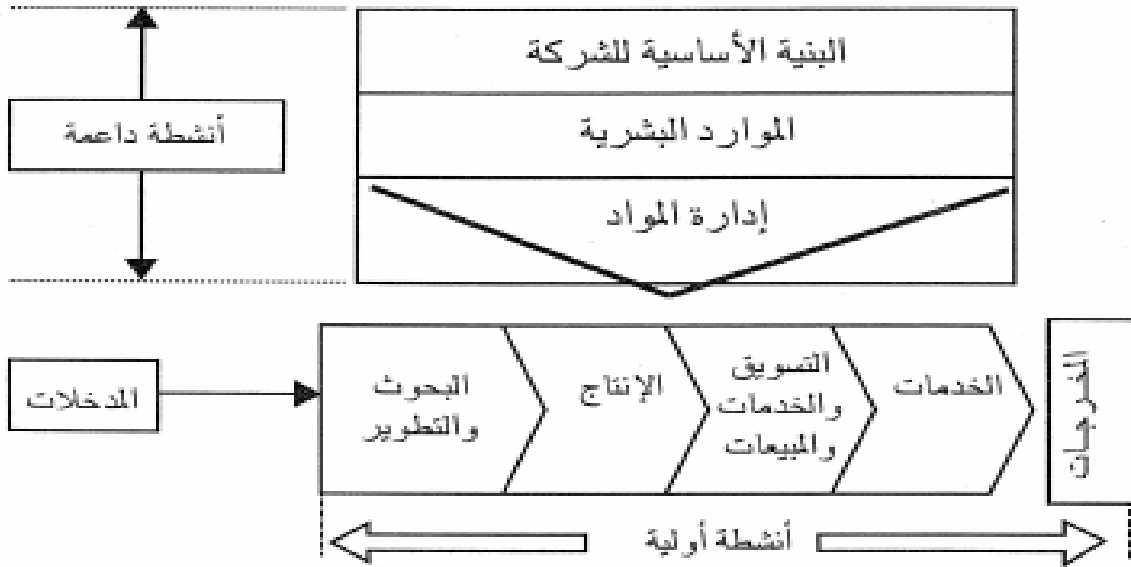
إن هذه العوامل الأربعة تشكل معاً عاملاً مساعداً للشركة لاستحداث مزيداً من القيمة من خلال خفض التكاليف أو تمييز منتجاتها بالمقارنة بمنافسيها، الأمر الذي يسمح للشركة بالتفوق عليهم.

### وظائف المنظمة وسلسلة القيمة وخلق القيمة :

سوف نتناول في هذا القسم الدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة للشركة مثل الإنتاج، والتسويق، والبحث والتطوير، والخدمة، وإدارة الموارد، والموارد البشرية في مجال عملية خلق القيمة. وبصفة خاصة سوف نتعرض بإيجاز كيف أن الوظائف المختلفة للشركة تساعد في مجال خفض التكلفة وزيادة القيمة من خلال التمييز والتميز. وكخطوة أولى تجاه إنجاز ذلك، فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة الموضح بالرسم في شكل (٦/٤) ويرجع مصطلح «سلسلة القيمة» إلى أن الشركة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة

الأولية والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج.

شكل رقم (٦/٤)  
سلسلة القيمة



#### الأنشطة الأولية (الأساسية):

إن هذه الأنشطة يجب أن تتسق عملياً مع تصميم وابتكار وتسليم المنتج، بالإضافة إلى تسويقه ودعمه وتوفير خدمات ما بعد البيع. . وفي الشكل المصور (٦/٤) لسلسلة القيمة نجد أن الأنشطة الأولية تنقسم إلى أربع وظائف وهي: البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق والبيع، والخدمة.

وتعنى وظيفة البحث والتطوير بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج. وبرغم أننا نميل إلى التفكير في وظيفة البحث والتطوير كما لو كانت مرتبطة بتصميم المنتجات وعمليات الإنتاج في المشروعات الصناعية. كما تضطلع شركات كثيرة بوظيفة البحث والتطوير، وعلى سبيل المثال، تتنافس البنوك فيما بينها من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وأساليب جديدة لتسليم وتوصيل الخدمات للعملاء. وتعتبر كل من الخدمات المصرفية السريعة وبطاقات الحسابات الذكية مثالين حديثين على ثمار تطوير المنتج الجديد في الصناعة المصرفية، وتشمل أمثلة التجديد السابقة في مجال الصناعة المصرفية آلات الصرافة الآلية والبطاقات الائتمانية وبطاقات الحساب.

وَيُمكن بالاعتماد على التصميم المتفوق للمنتج ، ووظيفة البحث والتطوير زيادة فاعلية ووظيفة المنتجات ، وجعلها أكثر جاذبية للمستهلكين . إن العمل المرتبط بالبحث والتطوير قد يترتب عليه بالتبادل عمليات إنتاجية أكثر كفاءة ، وبذلك يمكن خفض تكاليف الإنتاج . ويمكن بطريقة أخرى ان تؤدي وظيفة البحث والتطوير إلى خلق القيمة ، ففي شركة إنتل على سبيل المثال ، وكما استعرضنا في الحالة الافتتاحية ، فإنه أمكن استحداث القيمة بواسطة البحث والتطوير ، وذلك من خلال تطوير معالجات دقيقة أكثر قوة وفاعلية ، وكذلك من خلال الاضطلاع بعمليات تصنيع أكثر كفاءة .

أما وظيفة الإنتاج فهي تُعنى بخلق واستحداث سلعة أو خدمة . وبالنسبة للمنتجات الطبيعية فإنه وبصفة عامة يمكن أن تنسق عملية الإنتاج مع التصنيع . أما بالنسبة للخدمات مثل البنوك أو العمليات المرتبطة بتجارة التجزئة ، فإن عملية الإنتاج تتجسد في حالة تسليم العميل بالفعل الخدمة . وعلى سبيل المثال ، عندما يصدر البنك قرصاً للعميل ، فالعملية هنا ترتبط بإنتاج القرص . إن وظيفة الإنتاج لدى الشركة تؤدي إلى خلق قيمة من خلال تأدية أنشطتها بكفاءة الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خفض التكاليف .

ويمكن للإنتاج أن يخلق قيمة أيضاً من خلال تأدية الوظائف المرتبطة به بطريقة تتماشى مع جودة المنتج العالية التي تؤدي إلى التميز وخفض التكاليف والذان يؤديان بدورهما إلى خلق قيمة بواسطة الشركة .

هناك طرق عديدة يمكن من خلالها لوظيفة التسويق والمبيعات المساعدة في مجال خلق القيمة . ويمكن لوظيفة التسويق من خلال تدعيم الماركة والإعلان أن تؤدي إلى زيادة القيمة التي يتصور المستهلكون أحتماء منتج الشركة عليها . وبينما تساعد تلك العوامل على خلق انطباع مقبول لمنتج الشركة لدى المستهلكين يؤدي ذلك بدوره إلى زيادة القيمة . وعلى سبيل المثال ، في خلال الثمانينات نجحت شركة " بيريه " الفرنسية في إقناع المستهلكين الأمريكيين أن مياه الشرب ذات نسبة الكربون الخفيفة تماوى ١,٥٠ دولار لكل زجاجة ، بدلاً من سعر يقارب ٠,٥٠ دولار . ولا شك أن وظيفة التسويق لدى شركة " بيريه " قد زادت ودعمت مفهوم القيمة التي يعزوها المستهلكين للمنتج .

كما يمكن لوظيفة التسويق والمبيعات خلق القيمة من خلال اكتشاف احتياجات المستهلك وربطها بوظيفة البحث والتطوير ، الأمر الذي يترتب عليه تصميم المنتجات بشكل أفضل يناسب تلك الاحتياجات . وكمثال آخر على خلق

القيمة من خلال التسويق أنظر الاستراتيجية من الواقع (٣/٤) والتي تعرض كيف أن قوة العمل البيعية في شركة استطاعت أن تزيد من إدراك القيمة المصاحبة لأحد عقاقير الشركة الرئيسية زولوفت Zoloft.

### استراتيجية من الواقع (٣/٤)

#### خلق القيمة في شركة فايزر

إن دواء بروزاك المضاد للاكتئاب الذي أنتجته شركة إيلي ليلي وطرحته في الأسواق عام ١٩٨٨، أصبح أكثر العقاقير في مجال علاج العطل العقلية ادراراً للأرباح في تاريخ الدواء والعلاج. وفي عام ١٩٩٥، قام المستهلكون الأمريكيون بصرف ١٩ مليون وصفاً طبية (روشتة) من دواء بروزاك آملين تسكين وتخفيف آلام طائفة كبيرة من المتاعب العقلية بما فيها الاكتئاب المزمن والشرة وحالات الهوس. وفي عام ١٩٩٥ تجاوزت مبيعات هذا الدواء على مستوى العالم ٢ بليون دولار. مما جعل منه منجماً للذهب بالنسبة لشركة ليلي.

إلا أن مركز بروزاك في السوق قد أضحى عرضه للهجوم من قبل حملات التسويق والبيع الجريئة التي تطلقها شركات الدواء المنافسة وخاصة فايزر. وفي عام ١٩٩٢، أنتجت شركة فايزر عقارها الخاص بعلاج الاكتئاب وهو زولوفت "Zoloft" ويقول الخبراء أن الفرق بين بروزاك وزولوفت تُعد قليلة للغاية، إذ أن كلا العقارين ينطلقان من قاعدة وظيفية واحدة، وذلك برفع معدلات إفراز مادة كيميائية في المخ تُدعى "سيروتونين"، ويُعتقد أن النقص في إفرازها يؤدي بكثيرين إلى الدخول في حالة الاكتئاب. كما أن الدوائين لهما نفس الأعراض الجانبية. فدواء بروزاك قد يؤدي إلى الغثيان والعصبية والأرق والميل للنعاس، أما زولوفت قد بسبب الغثيان وبعض مشكلات المعدة والإسهال وإختلال في الوظائف الجنسية والنعاس. يقول أحد الخبراء "أن هذين العقارين متشابهين بشكل كبير، لدرجة أنك تخدع نفسك إذا اعتقدت أن أحدهما يفوق الآخر في علاج المرض".

وبرغم التشابه بين المنتجين، إلا أن فايزر استحوذت على نصيب من حصة إيلي في السوق. وفي عام ١٩٩٥ استحوذت زولوفت على ٣٣,٥% من السوق، مقارنة بعام ١٩٩٢ حيث كان نصيبه صغراً. ويكمن السبب الحقيقي لنجاح زولوفت في الحملات الجريئة للتسويق والبيع التي أطلقتها فايزر، مما جعلها تخلق انطباعاً لدى الأطباء أن زولوفت أكثر أمناً. ولقد دأب بائعو فايزر على عرض زولوفت على أساس أنه النسخة الأفضل من بروزاك، إذ أنه مؤثر ولكن

بدون الأعراض الجانبية لبروزاك والتي من أبرزها القلق ، ولاشك أن التركيز على هذا العرض الجانبى قد أريد به تذكير الأطباء بموجة الدعاوى القضائية التي زعم أصحابها أن بروزاك قد أدى ببعض الحالات إلى الانتحار وارتكاب أعمال عنف . كما أن مسئولى المبيعات لدى فايزر قد اعتمدوا على أسلوب اللقاءات المباشرة مع الأطباء ، بأكثر مما فعل مسئولو ليلى . إذ طبقاً لمؤسسة سكوت - ليفين وشركاءهما ، أن مسئولى البيع فى فايزر قاموا بـ ٦٦٠.٠٠٠ زيارة للأطباء ، مسجلين بذلك عدد أكثر من الزيارات يقدر بـ ٧٠.٠٠٠ مقارنة بـ ليلى . وقد وجهت ثلاثة أرباع الزيارات التي قام بها مندوبو فايزر إلى الممارس العام وليس إلى الأطباء النفسيين . وقد لوحظ أن الممارس العام يتجه بدرجة كبيرة لوصف الأدوية المضادة للاكتئاب . إلا أنه يُفترض أنهم غير محيطين بخصائصها الدقيقة . ويزعم الأطباء أيضاً أن مندوبى فايزر قد تعمدوا النيل من سمعة عقار بروزاك ، إذ ادعوا أنه يؤدي إلى إحداث حالات هياج أكثر مما هو الحال مع زولوفت . كما أنهم زعموا أيضاً أنه على العكس من زولوفت فإن عقار بروزاك يبقى تأثيره وتواجده فى الدم لمدة أسابيع بعد أن يتوقف المريض عن تعاطيه .

والنقطة الهامة التي تعنينا فى هذا المجال أن فايزر استخدمت مسئولى فريق التسويق لديها للتأثير على اتجاه الأطباء فيما يتعلق بقيمة كل من بروزاك وزولوفت . وبالنسبة لفايزر فقد تحققت الأرباح نتيجة تراكم العائدات بمعدلات سريعة وارتفاع نصيب الشركة من حصص السوق ، وبالطبع طرأت معدلات كبيرة من العوائد الاستثمارية للشركة من وراء تطوير زولوفت .

أما دور وظيفة الخدمة فيتجسد فى توفير خدمة ما بعد البيع وخدمات الدعم . وتلك الوظيفة يمكن أن تساعد على خلق مفهوم القيمة المنفوقة لدى المستهلكين من خلال حل مشكلات المستهلكين وتقديم الدعم لهم بعد شرائهم المنتج . وعلى سبيل المثال ، يمكن لشركة " كاتر بيلار " Cater Pillar الأمريكية المتخصصة فى صناعة المعدات الثقيلة لنقل التربة أن تحصل على قطع غيار من أى مكان فى العالم خلال أربع وعشرين ساعة ، وبذلك تقلل فاقد الوقت الذى يكابده عملاء الشركة إذا ما تعطلت معداتهم . ولاشك أن ذلك يشكل دعماً قوياً فى مجال صناعى ترتفع فيه قيمة الوقت . ولقد ساعد ذلك على زيادة القيمة التي يوليها العملاء لمنتجات " كاتر بيلار " وهكذا تستطيع الشركة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها .



### الأنشطة الداعمة :

تزوّدنا تلك الأنشطة المرتبطة بسلسلة القيمة بمدخلات تسمح للأنشطة الأولية بالتحقق والحدوث ، (أنظر الشكل ٦/٤) .

أما وظيفة إدارة المواد فهي المسئولة عن التحكم في نقل الخامات الأولية خلال سلسلة القيمة، بدءاً بعملية توفير المواد، ومروراً بالإنتاج، وانتهاءً بالتوزيع .

وإذا ما تم إجراء ذلك وتنفيذه بكفاءة عالية فإنه يؤدي إلى خفض التكلفة، الأمر الذي يترتب عليه مزيداً من القيمة. وقد قيل أن عملاق تجارة التجزئة الأمريكي " وول مارت" يستحوذ على أكثر عمليات إدارة الخامات كفاءة في الولايات المتحدة في مجال تجارة التجزئة. ولقد تمكن وول مارت من خلال التحكم الصارم في عملية انتقال البضائع من مورديها مروراً بمستودعها ومتاجرها وانتهاءً إلى أيدي المستهلكين، من الاستغناء عن الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون كبير من السلع والبضائع .

إن المخزون الأقل يعني تكلفة منخفضة، ومن ثم خلق قيمة أكبر. بالإضافة إلى ذلك تمكنت وول مارت من خلال وظيفة إدارة المواد من متابعة مبيعات الوحدات الفردية عن كثب، ولقد منح ذلك وول مارت القدرة على الوصول بمزيجها الإنتاجي إلى حد يقارب الكمال، فضلاً عن التوصل إلى صياغة استراتيجية سعرية مناسبة. وغالباً ما لا تبقى بضائع غير مرغوب فيها بين يدي وول مارت، الأمر الذي يؤدي إلى خفض النفقات ويمنح الشركة القدرة على توفير المزيج الصحيح من السلع والبضائع للمستهلكين، وذلك يؤدي بدوره إلى زيادة مفهوم القيمة التي يولتها المستهلكون لوول مارت .

وعلى نفس النهج، هناك عدة طرق يمكن لوظيفة الموارد البشرية من خلالها أن تساعد أي مشروع من المشروعات على خلق مزيد من القيمة. إن وظيفة الموارد البشرية تضمن للشركة امتلاك المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كما ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة بشكل فعال .

وتدخل عملية ضمان حصول الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والتعويض والمكافأة من أجل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة ضمن نطاق مسؤوليات وظيفة الموارد البشرية .

أما نشاط الدعم الأخير فهو البنية الأساسية للشركة، وهذا النشاط يختلف في خصائصه بعض الشيء عن أنشطة الدعم الأخرى . ويمثل عنصر البنية

الأساسية ، البيئة المحيطة أو الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة. ويشتمل نشاط البنية الأساسية على الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة وثقافة الشركة. وحيث يمكن للإدارة العليا أن تمارس نفوذاً فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في الشركة، إلا أنه يجب النظر إلى الإدارة العليا على أنها جزء من البنية التحتية للشركة. ويمكن للإدارة العليا في إطار من القيادة القوية أن تقوم بتشكيل البنية التحتية للشركة، وكذلك من خلال تأدية كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة.

#### الأهداف الوظيفية المتقاطعة :

أن التوصل إلى إنجاز وتحقيق الكفاءة المتفوقة، والتجديد، والجودة والاستجابة للعميل، يقتضى اعتماد استراتيجيات تشتمل على أنشطة متميزة لخلق القيمة. ويمكن اعتبار هذه الأهداف بمثابة نقطة التقاء وتقاطع وظائف خلق القيمة المختلفة بالنسبة للشركة، وهي أهداف يقتضى تحقيقها تكامل قوى فيما بين الأهداف المتقاطعة وسوف نتناول كيفية تحقيق تلك الأهداف بتفصيل أكثر في الفصل الحادى عشر.

#### الإمكانات والقدرات المميزة :

ما الكفاءة المميزة إلا بمثابة قوة متفردة تهيئ للشركة فرصة إنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، أو الاستجابة للعميل، وبذلك يمكن التوصل إلى خلق قيمة متفوقة والحفاظ على المزايا التنافسية. إن الشركة التي تتمتع بالكفاءة المميزة يكون بمقدورها تمييز منتجاتها أو تحقيق إنجازات كبيرة على صعيد خفض التكاليف مقارنة بمنافسيها. وبالتالي تستطيع خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسيها، كما أنها ستحقق معدلات ربح تتجاوز المعدلات الوسطية للمجال الصناعى. وعلى سبيل المثال، نستطيع أن ندعى أن تويوتا تستحوذ على كفاءات متميزة في مجال التطوير والعمليات الصناعية وأصبح لها الريادة في كثير من تقنيات التصنيع ونظم التخزين اللحظى (JIT) وقرق الإدارة الذاتية، وأوقات التهيئة والتجهيز المنخفضة للتجهيزات المعقدة. ولقد ساعد ذلك تويوتا على الاحتفاظ بالكفاءة المتفوقة وجودة المنتج اللذين يمثلان القاعدة الأساسية للمزايا التنافسية في مجال صناعة السيارات العالمية.

#### الموارد والقدرات :

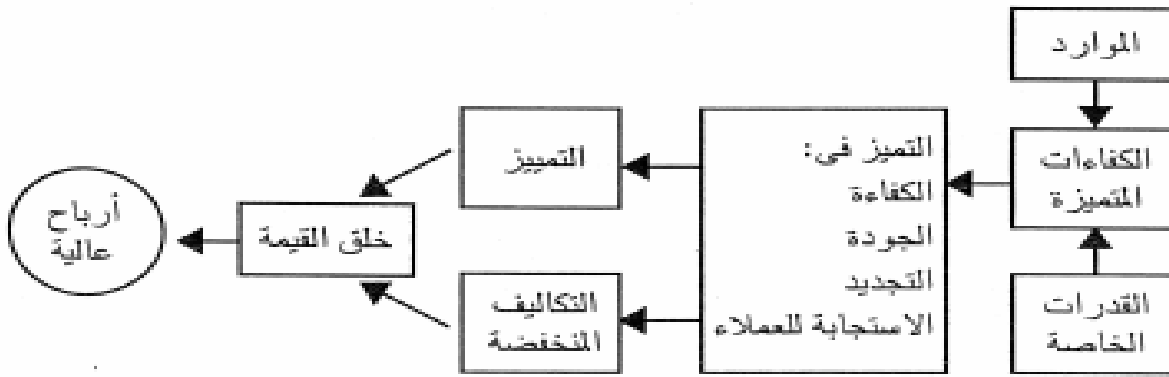
نشأ الكفاءة المتميزة للشركة من خلال وجود مصدرين إضافيين وهما :

### الموارد والقدرات (أنظر الشكل ٧/٤).

ويمكن تقسيم الموارد المالية والطبيعية والبشرية والتقنية والتنظيمية إلى موارد مادية (مثل الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات) وموارد معنوية (مثل اسم الماركة والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية).

ولتهيئة الظروف لنشوء الكفاءة المتميزة، فإنه يجب أن تكون موارد الشركة متفردة وذات قيمة. والموارد المتفردة هي ذلك الشيء الذي لا تمتلكه شركة أخرى. وعلى سبيل المثال، كانت الكفاءة المتميزة لشركة "بولارويد" في مجال التصوير الفوري تركز على مورد معنوي متفرد، وهو المهارة التقنية في معالجة الأفلام الفورية، وذلك المورد قيد الحماية من التقليد بدرع وأقى من براءات الاختراع.

شكل (٧/٤)  
جذور الميزة التنافسية



وهكذا كانت تلك المهارة التقنية ذات قيمة كبيرة بالنسبة للشركة حيث خلقت طلباً قوياً على منتجاتها الفوتوغرافية.

أما القدرات، فيمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي. وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للشركة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها الشركة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف المأمولة. ويمكن القول أن قدرات الشركة تُعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها. وتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل الشركة، والسلوكيات التي تُكافئ عليها الشركة، إضافة إلى اللوائح والقوانين والقيم الثقافية في الشركة

(ستناقش كيف يساعد الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة في توفير الحصول على القدرات في الفصلين ١١، ١٢ على التوالي). والجدير بالذكر أن تأخذ في اعتبارنا أن القدرات تندرج تحت فئة العوامل المعنوية. وتكمن تلك القدرات في الأفراد، وفي الطريقة التي يتفاعل بها الأفراد ويتعاونون ويتخذون القرارات في إطار محيط المنظمة.

أن الفرق بين الموارد والقدرات أمراً هاماً لفهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءة المتميزة. فقد تمتلك الشركة الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، ولكن إذا لم تمتلك الشركة القدرة على استغلال تلك الموارد بفاعلية فقد تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة. ومن الأهمية بمكان أن نتعرف على أن الشركة قد لا تحتاج إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون. وعلى سبيل المثال، نجد أن مصنع نيوكور "Nucor" للصلب قد عُرف عنه على نطاق واسع أنه أكثر صانعي الصلب كفاءة في الولايات المتحدة. إلا أن كفاءة نيوكور المتميزة في التكلفة المنخفضة لصناعة الصلب لا تنشأ عن أية موارد متفردة ذات قيمة عالية، إذ لا يتوافر لدى نيوكور إلا الموارد العادية التي تتوافر للصانعين الآخرين. ولكن ما يميز نيوكور هو قدرتها الفريدة على إدارة مواردها بأسلوب عالي الإنتاجية.

وبصفة خاصة نستطيع القول أن هيكل نيوكور ونظم الرقابة الخاصة بها. فضلاً عن ثقافتها التنظيمية، كل هذه العوامل تعمل على تدعيم الكفاءة على كل المستويات داخل الشركة.

مما تقدم، نستخلص أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما: (١) مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات (المهارات) الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد (كما جرى توضيحه في مثال بولارويد)، أو (٢) قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة (كما جرى توضيحه في مثال نيوكور). إن الكفاءة المتميزة للشركة تكون في أقوى حالاتها عندما يتوافر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد.

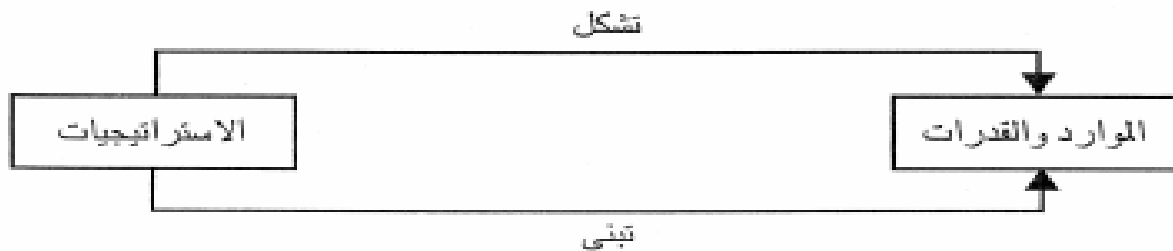
#### الاستراتيجية والمزايا التنافسية :

يتمثل الهدف الرئيسي من الاستراتيجية في تحقيق المزايا التنافسية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهود ثنائي الاتجاه. ولا شك أن الشركة تحتاج إلى السعي وراء الاستراتيجيات التي تساعد في دعم مواردها وقدراتها، بالإضافة إلى

الاستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية، وهكذا يتدعم المركز التنافسي للشركة على المدى الطويل. ويصور الشكل (٨/٤) العلاقة بين استراتيجيات الشركة ومواردها وقدراتها. والجدير بالذكر إننا عندما نقول استراتيجيات فإننا نعني كل أنواع الاستراتيجيات. وسوف نتناول بالنقاش الاستراتيجيات المتاحة للشركة بالتفصيل خلال الفصول الستة التالية. أما ما يحتاج التأكيد عليه في هذا السياق هو أن الاستراتيجيات الناجحة أما أن تساعد الشركة في مجال تدعيم الكفاءات المتميزة القائمة أو أن تساعد في تطوير كفاءات جديدة.

شكل (٨/٤)

العلاقة بين الاستراتيجية والموارد والقدرات



إن تاريخ والت ديزني خلال عقد الثمانينات يصلح كمثال على الحاجة إلى السعي من أجل بناء استراتيجيات تدعم موارد وقدرات الشركة. وفي مستهل الثمانينات كابدت الشركة سنوات عجاف على المستوى المالي. وقد بلغ هذا الوضع ذروته في عام ١٩٨٤، حيث تجلى بعد ذلك التغيير الجذري الذي خضعت له الإدارة آنذاك، عندما تم تعيين "مايكل إيزنر" Michael Eisner مديراً للشركة، فبعد مرور أربع سنوات ارتفعت معدلات مبيعات والت ديزني من ١,٦ بليون دولار إلى ٣,٧٥ بليون دولار. كما ارتفع معدل أرباحها من ٩٨ مليون دولار إلى ٥٧٠ مليون دولار. وارتفعت أيضاً القيمة السوقية لأسهم الشركة من ١,٨ بليون إلى ١٠,٣ بليون. أن ما أفضى إلى هذا التحول هو محاولة الشركة الجادة لاستغلال مواردها وقدراتها القائمة بصورة أكثر إيجابية. وتشمل هذه الموارد والقدرات مكتبة أفلام ديزني الضخمة وإسمها التجاري والمهارات المرتبطة بالصناعة الداخلية للأفلام وخصوصاً في مجال الرسوم المتحركة. وفي ظل قيادة إيزنر جرى إعادة إطلاق الكثير من كلاسيكيات ديزني على صعيد المسرح أولاً ثم في مجال الفيديو، الأمر الذي ساعد على جني أرباح بالملايين، كما أطلقت ديزني قناة الكابل الخاصة باستغلال هذه المكتبة والاستفادة من اسم الشركة.

وأيضاً في ظل قيادة أيزنر انتعشت صناعة الأفلام في مجال إعادة إنتاج المنتج الذى أعطى الشهرة لديزنى، ألا وهو أفلام الرسوم المتحركة، وأمكن للشركة أن تنتج ثلاثة أعمال فنية كبرى في خلال أربع سنوات وهى: عروس البحر الصغيرة، والجميلة والوحش، وعلاء الدين. والخلاصة أن تحول ديزنى كان يرتكز بصفة أساسية على الاستراتيجيات التى استغلت بشكل فعال الموارد القائمة للشركة. ومن الشركات التى نجحت فى استغلال مواردها وقدراتها وخلق فرص مربحة، شركة ثرى أم وشركة هوندا. والسبب نفسه، نجد أن بعض الشركات أخفقت خلال السنوات القليلة الماضية على الصعيد الاستراتيجى، وذلك لأن تلك الشركات قد انحرفت بعيداً عن طريق كفاءاتها المتميزة. وعلى سبيل المثال، فقد أنفقت شركة إكسون التى تمتلك كفاءات متميزة فى حقل التنقيب عن البترول واستخراجه وتكريره، معظم عقد السبعينات فى تنويع أنشطتها ودخول مجالات جديدة مثل التجهيزات الخاصة بمكنة المكتب، وذلك المجال التى لا تمتلك فيه أى قدرات أو خبرات. وقد آلت تلك الجهود إلى الإخفاق التام، واضطرت شركة أكسون إلى بيع تلك المشروعات خلال الثمانينات.

أما بالنسبة لعملية بناء الموارد والقدرات من خلال الاستراتيجيات، فلنأخذ شركة زيروكس كمثالاً فى هذا الصدد. فخلال أواخر عقد السبعينات تدهور نصيب الشركة من حصص السوق فى مجال آلات النسخ والتصوير بمقدار ٥٠%، وذلك لأن منافسيها الرئيسيين اليابانيين، وهما كانون وريكو قد أولوا كفاءتهم المتميزة اهتماماً خاصاً بينما تجاهلت زيروكس ذلك. ونتيجة لذلك ففى مستهل عقد الثمانينات، كانت شركتى كانون، وريكو تبيعان آلات نسخ ذات تقنية وجودة عالية بسعر يقارب أسعار زيروكس. وكى تسترد نصيبها المطلوب من حصص السوق، كان يتعين على شركة زيروكس بصفة أساسية أن تعيد التفكير فى الطريقة التى تدير بها أعمالها. وعلى أثر ذلك، أطلقت الشركة سلسلة من الاستراتيجيات الوظيفية التى جرى تصميمها لتحسين جودة وتصميم المنتج، واستبعاد المخزون غير الضرورى، وتخفيض وقت تطوير المنتج الجديد. والخلاصة أن الهدف من تلك الاستراتيجيات كان يتمحور حول تطوير نوع من الموارد والقدرات التى مكنت كانون وريكو فى إقتناص حصصاً من نصيب زيروكس. ولقد كان نجاح زيروكس عظيماً فى هذه العملية، إذ أنها كانت الشركة الأمريكية الأولى التى استطاعت استرداد نصيبها من حصص السوق من المنافسين اليابانيين. ولقد ارتفع نصيب الشركة من

السوق الأمريكية من ١٠% عام ١٩٨٥ إلى ١٨% عام ١٩٩١. بمعنى آخر نستطيع القول أن نهضة زيروكس ارتكزت على عملية التنفيذ الناجحة لاستراتيجيات المستوى الوظيفي لبناء كفاءات متميزة جديدة.

### دور الحظ :

لقد حاول عدد كبير من العلماء إثبات أن الحظ يلعب دوراً حاسماً في تقرير النجاح والفشل التنافسي. إن التذرع بالحظ يجرّد الاستراتيجية من قيمتها. وفي أقصى الاتجاهات، فأن مواجهة الحظ يخفض من قيمة وأهمية الاستراتيجية. وبدلاً من ذلك، فإن في مواجهة عدم التأكد، تصادف أن بعض الشركات التقطت الاستراتيجية الصحيحة، وبطريقة أخرى فإنه قد تصادف أنهم طوروا، أو امتلكوا النوعية الصحيحة من الموارد والقدرات بدلاً من التخطيط والتصميم.

ورغم أن الحظ قد يكون السبب وراء نجاح الشركة في بعض الحالات الخاصة، إلا أن ذلك لا يعتبر تفسيراً لاستمرار نجاح الشركة. ما سبق أوضحناه بأن العمدة الأساسية لبناء الميزة التنافسية يتمثل في الكفاءة المتفوقة والجودة والتجديد والاستجابة للعميل.

ويجب أن نأخذ في الاعتبار أيضاً أن المنافسة هي عملية تحاول الشركات من خلالها أن تتفوق على بعضها البعض في مجال القدرة على تحقيق الكفاءة العالية والجودة والتجديد والاستجابة للعميل. أننا من الممكن أن نتخيل أن الشركة محظوظة في الاستحواذ على الموارد التي تسمح لها بإحراز التفوق في واحد أو أكثر من تلك الأبعاد، ولكن من الصعب أن نتصور أن التفوق الراسخ في أي من هذه الأبعاد الأربعة يمكن تحقيقه بالاعتماد على أي شيء غير الجهد الواعي، أي بواسطة الاستراتيجية. ومع ذلك، تظل الحقيقة بأن الحظ قد يلعب دوراً في النجاح. كما تناقش الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٤) البداية المحظوظة لشركة مايكروسوفت.

### استراتيجية من الواقع (٤/٤)

#### شركة مايكروسوفت المحظوظة Lucky Microsoft

كان MS-DOS نظام التشغيل الخاص بحاسبات أي بي ام والحاسبات المتوافقة مع أي بي ام، هو المنتج الذي مكن مايكروسوفت من تبوء مكان الصدارة في صناعة البرمجيات. إلا أن برنامج نظام التشغيل (DOS) الأصلي لم يكن من

تطوير مايكروسوفت. وقد قامت شركة سياتل كمبيوتر بتطوير هذا النظام، حيث كان يعرف بـ Q-DOS. وفي معرض بحث أي بي أم عن نظام تشغيل من أجل أن تتمكن من تشغيل حاسبها المبتكر، قامت الشركة بالاتصال بعدد من شركات البرمجيات بما في ذلك مايكروسوفت، مستفصرة منهم عما إذا كان بمقدورهم بناء نظام التشغيل المطلوب. إلا أن شركة أي بي أم لم تقم بالاتصال بشركة سياتل كمبيوتر. ولقد علم بيل جيتس أن شركة سياتل قد قامت بالفعل بتطوير قرص خاص بنظام التشغيل. واقترض جيتس ٥٠,٠٠٠ دولار من والده، الذي كان شريكاً في شركة بارزة للاستشارات القانونية في سياتل. وبعد ذلك ذهب جيتس إلى الرئيس التنفيذي لشركة سياتل للكمبيوتر وعرض شراء حقوق الشركة فيما يتعلق بنظام Q-DOS. وبالطبع لم يخبر جيتس الرئيس التنفيذي للشركة بأن أي بي أم تسعى إلى البحث من أجل الحصول على نظام التشغيل. وحيث أن سياتل كمبيوتر كانت تفتقر إلى السيولة، فقد سارع الرئيس التنفيذي للشركة بالموافقة. وبعد ذلك أعاد جيتس تسمية النظام وأطلق عليه اسم MS-DOS بعد أن أدخل عليه بعض التعديلات، ورخص لأي بي إم باستخدامه. أما بقية التطورات فقد أضحت تاريخاً حافلاً.

هل كانت مايكروسوفت محظوظة؟ بالطبع كانت كذلك. وذلك لأن شركة سياتل كمبيوتر لم تسمع عن طلب أي بي إم، وسعيها وراء نظام التشغيل. وكانت الشركة محظوظة أيضاً لأنها اقتربت من أي بي إم. وكانت محظوظة لأن جيتس قد سمع بنظام تشغيل سياتل كمبيوتر. وكانت الشركة محظوظة أيضاً لأن والد جيتس كان ثرياً بما يكفي لإقراضه ٥٠,٠٠٠ دولار. ومن ناحية أخرى، وبالتالي فإذا ما أرجعنا النجاحات المتوالية لمايكروسوفت إلى الحظ فقط، فإننا نكون مخطئين. إذ بينما منح نظام MS-DOS بداية وانطلاقه قوية لمايكروسوفت في مجالها الصناعي، إلا أن ذلك لم يكن كافياً لضمان استمرار النجاح الذي تتمتع به حتى الآن، والذي اقتضى قيام الشركة بتدبير وإيجاد الموارد والقدرات المطلوبة لإنتاج تيار مستمر من البرمجيات الحديثة، وذلك بالضبط ما فعله جيتس بالأموال التي تحققت من ترويج نظام MS-DOS.

### استمرارية المزايا التنافسية :

كم من الوقت سوف تستمر المزايا التنافسية بعد استحداثها؟ هذا هو السؤال الذي يواجهنا. ماذا يعنى استمرارية المزايا التنافسية، بافتراض أن الشركات الأخرى تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحهم المزايا



التنافسية ؟ وتعتمد الإجابة على ثلاثة عناصر : عوائق التقليد، وقدرة المنافسين ، والديناميكية العامة لبيئة صناعية معينة .

### عوائق التقليد :

أن الشركات التي تستحوذ على المزايا التنافسية سوف تحقق أرباحاً أعلى من المعدل المتوسط . وذلك من شأنه أن يبعث بإشارات للمنافسين تفيد أن الشركة تمتلك بعضاً من الكفاءات المتميزة ذات القيمة العالية التي تهيئ لها الفرصة لخلق القيمة المتفوقة . وطبيعي أن يحاول منافسوها التعرف على هذه الكفاءة ومحاولة تقليدها . وإذا ما وفقوا لأدراك النجاح ، فقد يصلون في نهاية المطاف إلى تجاوز المعدل المتفوق لأرباح الشركة . كم من الوقت سيستغرقه المنافسون لتقليد الكفاءات المتفوقة للشركة ، أما العناصر الأخرى فتبدو متساوية ، فكلما نجح المنافسون في تقليد الكفاءات المتميزة في وقت أسرع ، كلما كانت المزايا التنافسية أقل استمرارية ، وكلما ازدادت أهمية استمرار الشركة في تحسين كفاءتها حتى تبقى متقدمة خطوة على مقلديها . أنه لمن الأهمية بمكان أن نؤكد على أن أي كفاءة متميزة يمكن للمنافسين تقليدها . إن العامل الحاسم هنا هو الوقت . وكلما طال الوقت الذي يستغرقه المنافسون في تقليد الكفاءة المتميزة ، كلما زادت فرصة الشركة في بناء مركز قوى في السوق ، فضلاً عن سمعة طيبة لدى المستهلكين . الأمر الذي ينطوي على صعوبة عالية بالنسبة للمنافسين لينالوا ما يريدون . أيضاً كلما استغرق تحقيق التقليد وقتاً أطول ، كلما زادت فرصة الشركة المُقلدة في تحسين وتطوير كفاءتها أو تدعيم كفاءات أخرى ، وبالتالي الحفاظ على التقدم في مجال المنافسة . وتعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة إنجاز التقليد، وهي عبارة عن عوامل تجعل من الصعوبة بمكان بالنسبة للمنافس أن يستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة . وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة ، كلما ترسخت المزايا التنافسية .

### تقليد الموارد :

بصفة عامة يمكن أن نقول أن أسهل الكفاءات المتميزة التي يمكن للمنافسين تقليدها تلك التي تركز على امتلاك الموارد المادية المتفردة القيمة، مثل المباني والمصنع والتجهيزات . إن مثل هذه الموارد تُعد مرئية للمنافسين ويمكن شراؤها من السوق المفتوحة . وعلى سبيل المثال ، إذا ما كانت المزايا التنافسية للشركة تركز على ملكيتها المتفردة لمنشآت التصنيع ذات الكفاءة العالية، فقد يتحرك المنافسون بسرعة لإقامة مثل هذه المنشآت . ويرغم من أن شركة فورد اكتسبت

مزايا تنافسية على حساب جنرال موتورز في العشرينات لفوزها بنصيب السبق في امتلاك خط تجميع تقني لإنتاج السيارات، إلا أنه سرعان ما قامت جنرال موتورز بمحاكاة التجديد، متفوقة بذلك على الكفاءة المتميزة لفورد في هذا الصدد. وبين أيدينا عملية مشابهة تحدث في مجال صناعة السيارات في الوقت الحاضر، حيث تحاول الشركات محاكاة نظام إنتاج تويوتا الشهير، الذي تشكلت أسسه ودعائمه خلال السبعينات والثمانينات. ويعتبر مصنع جنرال موتورز في ساترن مثلاً على محاولة الشركة لاستساخ نظام إنتاج تويوتا.

أما الموارد المعنوية فهي أكثر صعوبة من حيث المحاكاة، ويتجمد ذلك كأمر حقيقة في مجال الماركة والاسم التجاري، الذي ينطوي على أهمية كبرى حيث أنه يرمز لسمعة الشركة. وعلى سبيل المثال، نجد أن الاسم التجاري لكارتر بيلار في مجال صناعة المعدات الثقيلة لنقل التربة يعتبر مرادفاً للجودة العالية وخدمات ما بعد البيع. وعلى نفس المنوال، ان الاسم التجاري "سان مايكل" المستخدم من قبل ماركس أند سبنسر، أكبر متاجر التجزئة البريطانية وأكثرها ربحية على مستوى العالم، يرمز إلى الجودة العالية، كما يقترن بالملابس المعتدلة الأسعار. ومن المرجح أن يولي المستهلكون اهتماماً بمنتجات مثل هذه الشركات نظراً لأن الاسم التجاري يعتبر ضماناً قوياً للجودة العالية.

ورغم أن المنافسين قد يرغبون في محاكاة الأسماء التجارية المشهورة، إلا أن القانون يحول بينهم وبين ذلك.

ويعتبر كلاً من التسويق والمهارة التكنولوجية بمثابة موارد معنوية هامة. وعلى عكس الأسماء التجارية، يمكن محاكاة أساليب التسويق والمهارة التقنية بشكل أسهل نسبياً. أما بصدد المهارة التسويقية، نجد أن انتقال أعضاء فريق التسويق المهرة بين الشركات يسهل عملية نشر تلك المهارات. وعلى سبيل المثال، عُرِفَت فورد كأفضل الموقين بين الشركات الأمريكية الثلاث الكبرى في السبعينات. وفي عام ١٩٧٩، فقدت كثيراً من امتيازاتها التسويقية لصالح شركة كريزلر عندما أنضم السوق الناجح "لي ياكوكا" للشركة الأخيرة. وقد أتجه ياكوكا إلى استخدام الكثير من أفضل الموقين العاملين في فورد ليعملوا في كريزلر. وتمتاز استراتيجيات التسويق الناجحة بالسهولة النسبية في مجال التقليد، نظراً لأنها مرئية للمنافسين. وهكذا، نجحت كوكاكولا بسرعة في تقليد منتج بيبسي الذي يحمل الاسم التجاري "دايت بيبسي" وطرحت منتجها الخاص "دايت كوكا".

وكذلك قامت مؤخراً شركة "كومباك" بمحاكاة استراتيجية التسويق الناجحة لشركة "دل كمبيوتر" تلك الاستراتيجية التي تعتمد على البيع من خلال الطلبات الواردة بالبريد.

وفيما يختص بالمهارة التقنية، فإنه يمكن القول أن النظام الخاص ببراءة الاختراع يمكن أن تؤدي إلى تحصين المعرفة التقنية بشكل نسبي ضد المحاكاة والتقليد. إذ يحصل المخترع بموجب هذا النظام على ما يمكنه من الاستئثار بالمنتج الجديد لمدة تقدر بسبعة عشر عاماً. وعلى سبيل المثال، استأثرت شركة "مرك" عملاق صناعة الدواء الشهيرة بموجب نظام براءة الاختراع بإنتاج العقار المختص بالكولسترول الذي تم تسويقه تحت الاسم التجاري "ميفا كور" Mevacor، وعند إجازة هذا العقار من قبل هيئة الغذاء والدواء "FDA" في أغسطس ١٩٨٧، حقق مبيعات تقدر بـ ٤٣٠ مليون دولار في عام ١٩٨٨، وقد بلغ معدل المبيعات إلى ما يربو على بليون دولار عام ١٩٩٢، حيث من السهل نسبياً استخدام نظام براءة الاختراع في حماية المركبات الكيميائية من التقليد، إلا أن تلك الحقيقة لا تنطبق على كثير من الاختراعات الأخرى. أما في مجال الهندسة الكهربائية وهندسة الحاسب، فإنه من الممكن غالباً أن تحوم حول براءات الاختراع للإفادة منها بشكل أو بآخر في اختراع منتجات جديدة. وقد كشفت إحدى الدراسات أن ٦٠% من المخترعات المسجلة، قد تم اختراقها بنجاح وفقاً للأسلوب الذي أشرنا إليه، خلال السنوات الأربع الماضية. وذلك يؤكد أن الكفاءات المتميزة المرتكزة على المهارة التقنية تتميز نسبياً بقصر العمر.

#### تقليد القدرات :

تمتاز عملية تقليد القدرات بأنها أكثر صعوبة مقارنة بتقليد الموارد المالية والمعنوية، وذلك يرجع بصورة رئيسية لأن قدرات الشركة غالباً ما تكون غير مرئية. وحيث أن القدرات تتركز على الطريقة التي تتخذ بها القرارات والعمليات التي يجرى إدارتها داخل الشركة، لذا يكون من الصعب على الغرباء التمييز بين تلك العمليات أو أدراك مغزاها. ولذلك قد يجد الغرباء مصاعب في التعرف بدقة على السر وراء نجاح شركة ثرى أم "٣M" في تطوير منتجات جديدة، أو الأسباب وراء كفاءة "نيوكور" كمنتج للصلب.

أن الطبيعة غير المرئية للقدرات قد لا تكفي للحيلولة دون حدوث عمليات التقليد. فمن الناحية النظرية قد يستطيع المنافسون النفاذ إلى داخل الشركة

والوقوف على كيفية إدارتها من خلال استخدام وتعيين أفراد لديهم من أولئك الذين ينتمون لهذه الشركة. إلا أن قدرات الشركة نادراً ما تكمن في شخص واحد، إذ أنها نتاج تفاعل عدد كبير من الأفراد داخل بيئة تنظيمية منفردة. ومن الممكن ألا يكون هناك شخصاً واحداً داخل الشركة يحيط بكامل نظامها الداخلي وإجراءاتها ونظم العمل فيها. وفي مثل هذه الحالات قد يؤول مصير استقطاب أفراد من الشركة الناجحة لاستخدامهم وتعيينهم بغرض تقليد القدرات الرئيسية للشركة إلى الفضل.

ولنتدبر معاً فريق كرة القدم، إذ لا يمكن أن نعتبر نجاحه مقصوراً على فرد واحد بعينه، ولكن نتيجة عمل كل أفراد الفريق معاً ونتيجة التفاهم التكتيكي غير المدون فيما بينهم. ولذلك فإن انتقال نجم الفريق الفائز إلى الفريق الخاسر قد لا يكون كافياً لتحسين أداء الفريق الخاسر. ولنفترض أنك ستشتري كل الفريق. وذلك هو كل ما حدث عام ١٩٩٣ للفرع الألماني لشركة جنرال موتورز. لقد كان يتعين عليه أن يحصل على إذن قضائي من الحكومة الألمانية لمنع نائب الرئيس السابق لجنرال موتورز والرئيس التنفيذي الجديد لفوكس واجن من استقطاب أربعين مديراً من مديري جنرال موتورز عن طريق إغرائهم برواتب عالية جداً. وكان يقصد من وراء ذلك الاستحواذ على كل المديرين الذين لديهم خبرة في الإنتاج المنخفض التكلفة لفوكس واجن، والتي حاولت جاهدة أن تقلل تكلفتها كي تتمكن من منافسة الشركات اليابانية. أن الأمر يوضح أن هذا الشخص كان يحاول محاكاة كفاءة وفاعلية شركة جنرال موتورز وذلك من خلال شراء قدرات جنرال موتورز بواسطة شراء مديريها.

وحيث أن الموارد تتميز بسهولة المحاكاة عن القدرات، نجد أن الكفاءة المتميزة المرتكزة على قدرات الشركة المنفردة يمكن أن تكون أكثر استمرارية (أقل عرضة للتقليد) مقارنة بالتي تركز على مواردها.

#### قدرة المنافسين Pankaj Ghemawat :

طبقاً لما أورده " بانكاج جيمافات " أن المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على محاكاة المزايا التنافسية للشركة يتجسد في أولوية الالتزامات الاستراتيجية للمنافسين. ويقصد جيمافات بالالتزام الاستراتيجي، التزام الشركة بطريقة خاصة في إنجاز وتنفيذ أعمالها، أي تطوير مجموعة معينة من الموارد والقدرات. ويقصد جيمافات من وراء ذلك، أنه عقب إعلان الشركة الالتزام الاستراتيجي سوف تجد أنه من الصعوبة بمكان الاستجابة إلى المنافسة

الجديدة، إذا ما اقتضى ذلك التنصل من هذا الالتزام. ولذلك فعندما تعلن الشركة التزاماً طويلاً حيا ل طريقة معينة لأداء العمل، فقد يؤدي ذلك إلى بطء محاكاة المزايا التنافسية لشركة محدثة. وبالتالي ستكون مزاياها التنافسية تنسم بالاستمرار نسبياً.

وتقدم لنا صناعة السيارات الأمريكية مثالاً على ذلك. فمنذ عام ١٩٤٥ وحتى عام ١٩٧٥، خضعت تلك الصناعة إلى احتكار القلة من قبل جنرال موتورز، وفورد وكريزلر، الأمر الذي ترتب عليه تحويل كل عملياتهم لإنتاج السيارات الكبيرة. وعندما تحول السوق في أواخر السبعينات من السيارات الكبيرة إلى الصغيرة التي تتميز بالاقتصاد في استهلاك الوقود. ظهر افتقار الشركات الأمريكية إلى الموارد والقدرات المطلوبة لإنتاج تلك السيارات. وقد أفضت التزاماتهم السابقة إلى إرساء النوع الخاطئ من المهارات لهذه البيئة الجديدة. ونتيجة لذلك، أقحم المنتجون الأجانب - وخاصة اليابانيون - السوق من خلال طرح سيارات اقتصادية في استهلاك الوقود وذات جودة عالية وتكلفة منخفضة. ولقد أدى فشل صانعو السيارات الأمريكيين في الرد بسرعة على الكفاءة المتميزة لشركات السيارات اليابانية إلى إعطاء الوقت الكافي لبناء مركز قوى في السوق وولاء للماركة يصعب النيل منها.

### ديناميكية الصناعة :

تعتبر البيئة الصناعية الديناميكية من البيئات سريعة التغير. ولقد استعرضنا العوامل التي تحدد ديناميكية وشدة المنافسة في مجال صناعي معين في الفصل الثالث، والذي ناقشنا فيه البيئة الخارجية. وتميل معظم الصناعات الديناميكية إلى الاستحواذ على معدلات عالية جداً من تجديد المنتج، وعلى سبيل المثال، الصناعات الاستهلاكية الإلكترونية وصناعة الحاسب الشخصي. ونقص معدل التغير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة، وأن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة.

أن الشركة التي تستحوذ على المزايا التنافسية اليوم قد تجد مركزها محاصراً فيما بعد بتجديدات المنافسين. وعلى سبيل المثال، وفي مجال صناعة الحاسب الشخصي نجد أن الزيادة المتصاعدة في الطاقة الحاسوبية خلال العقدين الأخيرين قد ساهمت بدرجة كبيرة في عمليات التجديد وإرساء البيئة المضطربة. وانعكاساً للتجديد المستمر، نجد أنه في أواخر السبعينات وأوائل

الثمانينات استحوذت شركة آبل على مزايا تنافسية على نطاق واسع نتيجة لفهوم التجديد الذي تبنته. ومن ثم، في عام ١٩٨٢ امتلكت آي بي أم زمام المبادرة من خلال تقديمها لحاسبها الشخصي الأول. ومع حلول منتصف الثمانينات فقدت شركة آي بي أم مزاياها التنافسية لصالح صانعين ذوي طاقات جبارة مثل كومباك، التي أخرجت آي بي أم من السباق بطرحها للحاسب الذي يركز على رقيقة إنتل ٣٨٦. ثم جاء دور كومباك لتفقد في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات مزاياها التنافسية لصالح شركات مثل "دل" التي أضلعت بأساليب جديدة منخفضة التكلفة لتسليم الحاسبات للمستهلكين. وبهذه الطريقة استطاعت تلك الشركات فرض أسعار أقل من أسعار كومباك. وأخيراً وجدت "دل" أنه من الصعب الإبقاء على مزاياها التنافسية في مواجهة عمليات المحاكاة السريعة لاستراتيجياتها من قبل المنافسين بما فيهم "كومباك" و"جيت واي ٢٠٠٠" التي تباع الحاسبات من خلال الطلب بالبريد.

### ملخص:

تعتمد استمرارية المزايا التنافسية للشركة على ثلاثة عوامل هي: مدى صعوبة عوائق التقليد وقدرة المنافسين على محاكاة التجديد، والمستوى الديناميكي العام في البيئة الصناعية. وعندما تتسم عوائق التقليد بالسهولة واليسر، فإن ذلك يؤدي إلى كثرة المنافسين القادرين، وتتحول البيئة إلى بيئة ديناميكية، ومع تطور عمليات التجديد على مدار الوقت، تتجه المزايا التنافسية لتكون مؤقتة. ومن ناحية أخرى، وحتى داخل إطار هذه الصناعات تستطيع الشركات بناء مزايا تنافسية أكثر استمرارية وديمومة، إذا ما كانت قادرة على عمل استثمارات تؤدي إلى بناء وتعزيز عوائق المحاكاة. وخلال الثمانينات تمكنت شركة آبل من بناء مزايا تنافسية تركز على المزاوجة بين نظم تشغيل المكتب والصورة الذهنية للمنتج المعنوي. وقد منح الولاء للماركة شركة آبل القدرة على تحقيق مكانة مرموقة في الصناعة. إلا أنه، وفي منتصف التسعينات أمكن تقليد استراتيجيتها، ويرجع ذلك بصفة أساسية إلى طرح نظام مايكروسوفت "نوافذ ٩٥". والذي يحاكي معظم السمات التي منحت آبل القدرة على بناء وتدعيم الولاء للماركة. وترتب على ذلك دخول آبل معترك الأزمات المالية بحلول عام ١٩٩٦، مما يبرهن على أنه ليس هناك من المزايا التنافسية ما يدوم إلى الأبد. ونخلص من ذلك إلى القول أنه ليس هناك شيئاً يستعصى على التقليد.

دولار ومعدل العائد على الاستثمار ٥% وتكاليف إدارة المواد بما في ذلك قيمة المشتريات تصل إلى ٥٠% من إجمالي دخل المبيعات فإن زيادة الربحية بمقدار ١٥٠٠٠ دولار تحتاج إلى أما زيادة الدخل من المبيعات بمقدار ٣٠% أو تخفيض تكاليف المواد بمقدار ٣% وبالطبع فإنه في حالة السوق المتشعبة فإنه من الأسهل تخفيض تكاليف المواد بمقدار ٣% عن زيادة الدخل من المبيعات بمقدار ٣٠%.

ويمكن تحسين كفاءة إدارة المواد من خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي (JIT)، وتقوم الفلسفة الأساسية لهذا النظام على أساس تخفيض تكاليف التخزين إلى أدنى حد، حيث لا تصل المواد إلى المصنع إلا فور الاحتياج إليها في عمليات التصنيع، وليس قبل ذلك، وهذا يعني التخلص من جزء كبير من التكاليف الثابتة الخاصة باستنجاز المخازن وصيانة المخزون. وعلى سبيل المثال فقد تحولت شركة فورد إلى نظام التخزين اللحظي منذ بداية الثمانينيات واستطاعت أن توفر حوالي ٣ بليون دولار بسبب ذلك.

وتطبق الآن الكثير من منشآت الخدمات نظام التخزين اللحظي لتخفيض التكاليف ورفع الكفاءة. وعلى سبيل المثال، فشركة Wal - mart تطبق النظام في متاجرها حيث تزود متاجرها بالبضائع مرتين في الأسبوع على الأقل، وبعض المنافسين مثل Kmart و Sears تزود متاجرها بالبضائع مرة كل أسبوعين، وبالمقارنة مع المنافسين فإن شركة وول مارت تحافظ على نفس مستوى الخدمة بربع الاستثمار في المخزون بالمقارنة بالمنافسين، ولقد ساعدت تلك السياسة شركة وول مارت في تحقيق ميزة تنافسية في مجال تجارة التجزئة.

وأحد الانتقادات الأساسية لنظام التخزين اللحظي هو أن المنظمة لا يكون لديها احتياطي من المخزون لمواجهة أي قصور في التوريد أو زيادة الطلب وبالطبع هناك بعض الطرق للتقليل من تلك الآثار السلبية من بينها عدم الاعتماد على مورد وحيد واتباع سياسة تعدد مصادر التوريد

#### استراتيجية البحوث والتطوير والكفاءة :

تلعب سياسة البحوث والتطوير المتميزة دوراً هاماً في رفع الكفاءة من جانبين : الأول تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه بتقليل عدد الأجزاء المكونة للمنتج، وتخفيض الوقت اللازم لتجميع الأجزاء بما يساعد على رفع مستوى إنتاجية العامل وتخفيض تكلفة إنتاج الوحدة. فعلى سبيل المثال، فإن شركة

تكساس انسترومنت أعادت تصميم جهاز الرؤية بالأشعة تحت الحمراء الذي كانت تورده للبنتاجون ليصبح مكون من ١٢ جزء بدلاً من ٤٧ جزء، وخفضت خطوات التجميع من ٥٦ خطوة إلى ١٣ خطوة، ومن ثم تخفيض الوقت المستغرق في صنع الجهاز من ٧٥٧ دقيقة إلى ٢١٩ دقيقة، والوقت المستغرق في تجميعه من ١٢٩ دقيقة إلى ٢٠ دقيقة فقط. والنتيجة بالطبع هو حدوث انخفاض جوهري في تكاليف الإنتاج. ومن هذا نجد من الضروري وجود تنسيق مستمر بين جهاز الإنتاج ووحدة البحوث والتطوير لضمان كفاءة التصميم وتخفيض التكاليف. والمجال الثاني الذي تستطيع وظيفة البحوث والتطوير أن تساهم من خلاله في رفع كفاءة المنظمة هو أن تجعل المنظمة رائدة في تطوير عمليات التصنيع بحيث تساعد عمليات التطوير هذه في إعطائها ميزة تنافسية.

وعلى سبيل المثال، في صناعة السيارات نجد أن الميزة التنافسية لشركة تويوتا تتركز جزئياً على ابتكارها لعمليات صناعية جديدة مرنة ساعدتها في تخفيض جانب كبير من التكاليف الثابتة وإعطائها ميزة في التكلفة على منافسيها.

### استراتيجية الموارد البشرية والكفاءة :

إن إنتاجية العاملين تعتبر أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المنظمة وهيكل تكلفتها، فكلما زادت كفاءة العمل انخفضت تكلفة الوحدة المنتجة. وأهم التحديات الأساسية بالنسبة للمنظمة تتمثل في استنباط الوسائل التي تستطيع من خلالها زيادة إنتاجية عنصر العمل. ويمكن أن نشير هنا إلى ثلاث وسائل تشمل : تدريب العاملين، و فرق الإدارة الذاتية، وربط الأجر بالأداء.

#### تدريب العاملين :

الأفراد هم المدخلات الرئيسية للعملية الإنتاجية. والمنظمة التي تستطيع توظيف أفراد يتمتعون بمهارات عالية أمامها فرصة أكبر لتكون أعلى كفاءة من المنظمة التي توظف أفراد منخفضي الكفاءة. فالأفراد ذوي المهارات العالية باستطاعتهم أداء أعمالهم بطرق أسرع وأكثر دقة، كما أنهم أكثر قدرة على تعلم العمليات المعقدة التي تميز الطرق الإنتاجية الحديثة. ويساعد التدريب إلى حد كبير في رفع مستوى كفاءة الأفراد.



وتشير أحد التقارير التي أعدها هيئة MIT عن إنتاجية الصناعة في الثمانينيات أن أحد المصادر الرئيسية للميزة التنافسية التي حققتها الكثير من الشركات اليابانية هو التدريب المستمر من خلال العمل. وتشمل هذه البرامج التدريبية أربعة مكونات: (١) التناوب الوظيفي حيث يتم تمرير الفرد على مختلف الوظائف ليكتسب معرفة وإلمام عام بها وذلك خلال خطة منظمة. (٢) أن الكثير من الشركات اليابانية لديها برامج تدريب مكثفة خارج المعمل "Off the job". وعلى سبيل المثال فإن شركة سانوي التي يعمل بها ٣٠ ألف موظف يلتحق منهم عشرة آلاف سنوياً بمركز التدريب التابع للشركة لمدة ثلاثة أيام على الأقل. (٣) أن الكثير من الشركات اليابانية تشجع موظفيها على تنمية مهاراتهم من خلال الالتحاق بمعاهد التعليم الليلية أو التي تعمل بالمراسلة وتدفع له التكاليف. (٤) وأخيراً فإن المشاركة في أنشطة فرق العمل مثل حملات الرقابة على الجودة تساعد على رفع مستوى مهارة العاملين وتحسين أدائهم.

#### فرق الإدارة الذاتية :

وهي تمثل ظاهرة حديثة نسبياً في الصناعة الأمريكية. وقد شرعت شركات قليلة في استخدامها حتى منتصف الثمانينات، إلا أنها أخذت في الانتشار السريع منذ ذلك الحين. ولا شك أن النمو الذي أعترى خلايا التصنيع المرن، قد سهل انتشار فرق الإدارة الذاتية بين مشروعات التصنيع. ويضم الفريق النموذجي ما بين خمسة إلى خمسة عشر موظف، يتولون إنتاج منتج كامل، أو الاضطلاع بمهمة شاملة. يتعلم كل أعضاء الفريق المهام ذات العلاقة ويتناوبون على الوظائف فيما بينهم من وظيفة لأخرى. ويترتب على ذلك نتيجة واحدة تتجسد في تكون فريق عمل ممتاز بالمرونة. ويستطيع أعضاء الفريق تعويض غياب البعض منهم وملء فراغهم، كما يضطلع الفريق أيضاً بواجبات ومهام إدارية، مثل تنظيم العمل وجدولة الإجازات، وإعداد الطلبات الخاصة بالخامات واستخدام وتعيين أعضاء جدد. ويقوم أعضاء الفريق بتحمل المسؤوليات الكبرى، ويتضمن ذلك عمليات التفويض للأعضاء التي يمكن النظر إليها على أنها وسائل تحفيز. وعادة ما يستجيب الناس بشكل جيد وإيجابي إذا ما أعطوا استقلالاً أكثر وكلفوا بمهام أكبر. أما علاوات الأداء المرتبطة بإنتاج الفريق وأهداف الجودة فإنها تعمل كوسيلة تحفيز إضافية.

ويتجسد أثر الفرق الذاتية الإدارة في ارتفاع معدل الإنتاجية بنسبة ٣٠% أو أكثر مع زيادة ملحوظة في جودة المنتج. كما يتحقق من التوفير في النفقات نتيجة الاستغناء عن المراقبين والمشرفين واستحداث هيكل وظيفي مسطح داخل المنظمة. وربما تكون عملية المزاوجة الأكثر فاعلية في مجال المنشآت الصناعية هي تلك التي تتألف من فرق الإدارة الذاتية وخلايا التصنيع المرن. ويبدو كلا العنصرين وكأنهما قد صُمعا لبعضهما البعض. وعلى سبيل المثال، وبعد تطبيق واعتماد تقنية التصنيع المرن والممارسات العملية التي ترتبط بمفهوم فرق الإدارة الذاتية في مصنع " جنرال إلكتريك " الكائن في سالزبوري في ولاية كارولينا في عام ١٩٨٨، زادت إنتاجية هذا المصنع بنسبة ٢٥٠% مقارنة بمصانع أخرى تابعة لنفس الشركة أنتجت نفس المنتجات عام ١٩٨٤. ولا يمكن أن تعتبر الفرق بمثابة الدواء الشافي لكل العلل في المنشآت الصناعية، إذ قد تفشل فرق الإدارة الذاتية في بلوغ أهدافها إذا لم يتهيأ لها جو التكامل مع تقنية التصنيع المرن. وتعهد الفرق بمسئوليات إدارية كثيرة إلى أعضائها، وتساعد هؤلاء الأعضاء ليكونوا على مستوى تلك المسئوليات من خلال برامج التدريب المناسبة. وأنها الحقيقة أن الكثير من الشركات غالباً ما تنسى وهي في خضم بحثها السريع لخفض التكاليف ان الفرق لا تعمل جيداً كما هو مخطط لها.

#### الأجر مقابل الأداء :

يعمل الناس من أجل الحصول على المال، لذا فإنه لا يكون من المستغرب أن ربط الأجر بالأداء يمكن ان يرفع إنتاجية الموظف. ألا أن الموضوع ليس بالبساطة ويتجسد في مجرد طرح نظام للحوافز، إذ أنه من المهم أن نحدد ونعرف أي نوع من الأداء جدير بالمكافأة وكيف. وتعتقد بعض الشركات الأكثر كفاءة في العالم أن التعاون بين الموظفين يعد ضرورياً لتحقيق المكاسب المتعلقة بالإنتاجية لذلك فإنها لا تربط بين الأجر والأداء الفردي. وبدلاً من ذلك تربط الأجر بأداء الفريق أو الجماعة. وعلى سبيل المثال، تلجأ شركة " نيوكر " التي يُنظر إليها على أنها أكثر الشركات كفاءة في مجال صناعة الصلب في العالم، إلى تقسيم قوة العمل إلى فرق يتألف كل فريق من ثلاثين فرداً أو أكثر. ويجري رصد علاوات تقدر بـ ٣٠% من الأجر الأساسي لمنحها لأعضاء الفريق في حالة تحقيقه للأهداف المرتبطة بالإنتاجية والجودة. وذلك من شأنه أن يوفر حافزاً قوياً للأفراد للتعاون فيما بينهم للسعي وراء تحقيق أهداف الفريق.

### البنية الأساسية والكفاءة :

نظراً لأن البيئة التكنولوجية تساعد في خلق وتهيئة البيئة التي تنمو وتعمل من خلالها الأنشطة المرتبطة بخلق القيمة، فإن ذلك يترتب عليه الإسهام في تحقيق الأهداف المرتبطة بالكفاءة. وفوق ذلك تؤدي البنية الأساسية إلى تعزيز التزام الشركة على نطاق واسع فيما يتعلق بالكفاءة، كما يمكن أن تؤدي إلى تعزيز التعاون بين الوظائف المختلفة في السعي وراء تحقيق أهداف الكفاءة.

ويتأسس التزام الشركة تجاه الكفاءة على طبيعة قيادة الإدارة العليا. وتتجسد مهمة القيادة في صياغة رؤية يمكن التعرف من خلالها على الحاجة إلى جميع وظائف الشركة للتركيز على تحسين وتطوير كفاءتها. ولا يكفي مجرد تحسين كفاءة الإنتاج والتسويق أو البحث والتطوير، إذ أن تحقيق الكفاءة المتفوقة يتطلب التزاماً كاملاً من الشركة نحو تحقيق هذا الهدف، ويمكن فقط للإدارة العليا القيام بصياغة هذا الهدف.

ومن المهام الإضافية التي يتعين على القيادة الاضطلاع بها، هي تسهيل التعاون والتنسيق المطلوب بين الوظائف المتقاطعة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة. على سبيل المثال، نجد أن تصميم المنتجات سهلة التصنيع يتطلب تحقيق الاتصال الشخصي على صعيد عملية الإنتاج والبحث والتطوير فضلاً عن تكامل نظم التوريد اللحظي "JIT" مع جدول الإنتاج الذي يتطلب اتصالاً عن كثب بين إدارة المواد وإدارة الإنتاج وفرق الإدارة الذاتية. وذلك بغرض إنجاز مهام الإنتاج التي تقتضى وجود تعاون وثيق بين قسم الموارد البشرية وقسم الإنتاج، وهلم جرا.

### ملخص : تحقيق الكفاءة المتفوقة

نجد ضمن الجدول (١/٥) ملخصاً بالأدوار الأولية التي يجب أن تضطلع بها الوظائف المختلفة من أجل تحقيق الكفاءة المتفوقة. ويراعى أن تحقيق الكفاءة المتفوقة ليست ذلك الشيء الذي يمكن التعامل معه على أساس التعامل مع كل وظيفة بمعزل عن الأخرى. إذ أن الأمر يقتضى التزام واسع النطاق على مستوى المنظمة والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين الوظائف المختلفة. وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في هذه العملية.

جدول رقم (١/٥)

الأدوار الأساسية لمختلف وظائف خلق القيمة في تحقيق الكفاءة المتفوقة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ - توفير التزام الشركة على نطاق واسع نحو الكفاءة . ٢ - تسهيل التعاون بين الوظائف
الإنتاج	١ - أنما هو مناسب، يجب تبني اقتصاديات المجال، وتعليم الاقتصاد . ٢ - تطبيق نظم تصنيع مرن .
التسويق	١ - أنما هو مناسب يجب تبني مفهوم التسويق النشط للحاق بمتحني الخبرة . ٢ - تقليص معدلات تحول العميل وبناء الولاء للعلامة .
إدارة المواد	١ - تطبيق نظم " JIT " للتوريد في الوقت المحدد .
البحث والتطوير	١ - تصميم المنتج بحيث يسهل تصنيعه . ٢ - التطلع دائما للتحديث .
الموارد البشرية	١ - استخدام البرامج التدريبية لبناء المهارات . ٢ - تطبيق واستخدام فرق الإدارة الذاتية . ٣ - استخدام مفهوم الأجر مقابل الأداء .

تحقيق الجودة المتفوقة :

لقد لاحظنا في الفصل الرابع أن الجودة المتفوقة تمنح الشركة ميزتين . إذ أن تدعيم السمعة بالنظر إلى الجودة يهيئ للشركة فرصة فرض سعر عالي على منتجها ، كما أن العمل على سلامة العملية الإنتاجية من أي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة ، ومن ثم يخفض التكاليف . وفي هذا القسم ، سنتناول بالفحص الوسائل التي يمكن للشركة أن تستخدمها لتحقيق الجودة المتفوقة . أما الوسيلة الرئيسية فهي " إدارة الجودة الشاملة " TQM التي تعد بمثابة فلسفة إدارية تركز على تحسين الجودة لمنتجات وخدمات الشركة ، وتؤكد على أن كل عمليات الشركة يجب أن توجه صوب هذا الهدف . أنها فلسفة شاملة للشركة تتطلب التعاون والتنسيق فيما بين الوظائف المختلفة لمباشرتها بنجاح . وسوف نتدبر أولاً مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم تناقش الخطوات المختلفة المطلوبة لمباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة . وسوف نلقى الضوء على الأدوار التي تلعبها الوظائف المختلفة في هذه العملية .

## مفهوم إدارة الجودة الشاملة :

لقد تم تطوير هذا المفهوم في البداية نتيجة لجهود عدد من الخبراء والاستشاريين، ومنهم " دبليو أدوارز ديمينج " W.E. Deming و " جوزيف يوران " J.Juran و " فيجنبوم " A.V. Feigenbaum. ولقد اكتسب هؤلاء الاستشاريون تأييد ودعم القليل من المؤازرين في الولايات المتحدة. أما في اليابان فقد بدأ الأمر على العكس من ذلك، إذ سارع اليابانيون إلى اعتناق تلك المفاهيم بحماس منقطع النظير، حتى أنهم قد أطلقوا على الجائزة السنوية الأولى للتفوق الصناعي اسم " ديمينج "، الذي قام بصياغة الفلسفة التي تشكل الأساس لإدارة الجودة الشاملة بالارتكاز على السلسلة التفاعلية ذات الخطوات الخمس التالية :

- ١ - إن تحسين الجودة تعنى انخفاض التكاليف نظراً لعدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، ومعدلات تأخير أقل، والاستغلال الأفضل للوقت والخامات .
- ٢ - نتيجة لذلك تتحسن الإنتاجية .
- ٣ - تؤدي الجودة الأفضل إلى الاستحواذ على نصيب أعلى من حصص السوق وتسمح للشركة برفع الأسعار .
- ٤ - يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الشركة، ويمكنها من البقاء والاستمرار في مجال العمل .
- ٥ - وهكذا تتمكن الشركة من توفير فرص عمل أكثر .

لقد قام " ديمينج " بتعيين أربعة عشر خطوة تمثل جزءاً من أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة، ولقد أوردنا تلخيصاً لتلك الخطوات في الجدول (٢/٥). والخلاصة : أن " ديمينج " بحث الشركة على ضرورة انتهاج خطة استراتيجية واضحة لاستكشاف توجهاتها ومبتغاها، وكيف يتم تحقيق ذلك. كما يدعي " ديمينج " أن الإدارة يجب أن تعتنق فلسفة لا تقبل بموجبها وجود أي أخطاء أو عيوب أو خامات ذات جودة متدنية، بل وتعمل على استئصالها تماماً كما يراعى أن تحسين جودة ومستوى الإشراف والرقابة بمنح المشرفين مزيداً من الوقت للعمل مع الموظفين وصقل مهاراتهم فيما يتعلق بإدارة مهام وظائفهم. هذا بالإضافة إلى أن الإدارة يجب أن تعمل على خلق بيئة تشجع الموظف على الإبلاغ عن المشكلات القائمة وإصدار التوصيات اللازمة. ويعتقد " ديمينج " أيضاً أنه لا يجب تحديد وتعريف المقاييس الخاصة بالعمل على

أساس أنها مجرد أعداد أو حصص ، ولكن على أساس أنها تشتغل على بعض من مفاهيم الجودة المرتبطة بتدعيم الإنتاج الخالي من العيوب .

#### جدول رقم (٣/٥)

#### نقاط ديمنج الأربعة عشرة للجودة

- ١ - خلق الثبات في الهدف نحو تحسين المنتج والخدمة ، بغرض أن تكون منافساً ، وأن تبقى وتستمر في النشاط ، وأن توفر الوظائف .
- ٢ - تبني الفلسفة الجديدة : نحن في عصر اقتصادي جديد . يجب أن تكون الإدارة متيقظة للتحديات ، ويجب أن يعلموا مسؤولياتهم ، وأن يأخذوا بزمام المبادرة نحو التغيير .
- ٣ - أوقف الاعتماد على الفحص لتحقيق الجودة . تخلص من الحاجة للفحص على نطاق كبير ببناء الجودة في المنتج في المقام الأول .
- ٤ - كف عن ممارسة تعويض الجهد عن نشاط الأعمال من خلال بطاقة السعر . وبدلاً من ذلك أعمل على خفض التكاليف الكلية .
- ٥ - حسن وبشكل ثابت ودائم نظام الإنتاج والخدمات ، بغرض تحسين الجودة والإنتاجية ، وبالتالي خفض التكاليف بشكل ثابت .
- ٦ - ابدأ عملية التدريب أثناء العمل .
- ٧ - نشط عملية القيادة . والغرض من القيادة يجب أن يكون مساعدة الأفراد والألات والأدوات على أداء العمل بشكل أفضل . والقيادة ضرورية ليس على مستوى عمل الإنتاج فقط دائماً على كافة المستويات الإدارية .
- ٨ - اطرد الخوف ، وبذلك يؤدي كل فرد دوره في الشركة بفاعلية .
- ٩ - كسر الحواجز والعوائق بين الأقسام . فالأفراد في أقسام البحوث والتصميم ، والمبيعات ، والإنتاج يجب أن يعملوا كفريق ، وذلك للتنبؤ بمشكلات الإنتاج التي يمكن أن تواجه المنتج أو الخدمة أثناء الاستخدام .
- ١٠ - نخلص من الشعارات والنصائح ، والأهداف بالنسبة لقوة العمل . المطلوب منهم مستويات جديدة من الإنتاجية صفرية العيوب . فمثل هذه النصائح تخلق فقط علاقات عدوانية . إن الجزء الرئيسي من أسباب انخفاض الجودة والإنتاجية يتضمن النظام وهذا بدوره يقف وراء قوة فريق العمل .
- ١١ - (أ) تخلص من معايير العمل داخل المصنع . استعض عنها بالقيادة . (ب) تخلص من الإدارة بالأهداف ، تخلص من الإدارة بالأعداد ، الأهداف الرقمية . استبدل كل هذا بالقيادة .

- ١٢ - (أ) استبعد القيود التي تسلب العمال الذين يعملون على أساس الأجر بالساعة من حقهم في الاعتزاز بالعمل. ويجب أن تتغير مسؤولية المشرفين من انحرافات الأعداد إلى الجودة.
- (ب) استبعد القيود التي تسلب الأفراد في الاستراتيجية، وفي القسم الهندسي من حقهم في الاعتزاز بالعمل.
- ١٣ - أسس برنامج قوى ونشط للتعلم والتطوير والتحسين الذاتي.
- ١٤ - ضاع كل فرد في الشركة بحيث يعمل، وبحيث ينجز التحول. والتحول هو عمل كل فرد.

يزعم "ديمنج" أن الإدارة تتحمل مسؤولية تدريب الموظفين على مهارات جديدة للتوافق مع التطورات والإيقاعات المتغيرة في مواقع العمل، علماً بأن تحقيق مستوى أفضل من الجودة يتطلب التزام كل شخص في الشركة.

ولقد مهد ذلك الطريق لليابان للتفوق الاقتصادي، منبهاً الشركات الغربية وأرباب العمل إلى أهمية إدارة الجودة الشاملة. ولقد أخذت الممارسات والتطبيقات الخاصة بمفهوم الجودة الشاملة في الانتشار السريع منذ بداية الثمانينات في إطار الصناعات الغربية، وتقدم الاستراتيجية من الواقع رقم (٤/٥) بعض الأمثلة على تأثير برامج الجودة الشاملة على الجودة.

#### استراتيجية من الواقع (٤/٥)

##### تأثير برامج إدارة الجودة الشاملة على مستوى الجودة

في عام ١٩٨٧ أظهرت المؤشرات أن إنتاج شركة موتورولا من أشباه الموصلات كان يحتوي على ٦٠٠٠ وحدة معيبة من كل مليون وحدة. وبحلول عام ١٩٩٢ أمكن تخفيض هذا العدد إلى ٤٠ وحدة لكل مليون وحدة. وما بين أعوام ١٩٨٧، ١٩٩٤ تُظهر المؤشرات أن موتورولا قد أمكنتها توفير ما يقرب من ٦,٥ بليون دولار على صعيد تكاليف التصنيع وذلك نتيجة لاستعانته ببرامج إدارة الجودة الشاملة.

ومنذ أن تبني هيغاشي برنامجاً جريئاً لإدارة الجودة الشاملة في عام ١٩٧٨ لوحظ أن عدد العيوب التي كانت تكتف إنتاجها من البرمجيات قد هبطت من مائة عيب لكل ألف جهاز كمبيوتر إلى أقل من عيبين لكل ألف جهاز بحلول عام ١٩٩٢.

وفي عام ١٩٧٨ قررت شركة يوكوجاوا هيولت باكارد تبني برنامج إدارة

الجودة الشاملة. وفي ذلك الوقت كان معدل العيوب في عملياتها يقدر بـ ٤,٠٠٠ عيب لكل مليون عملية. وبحلول عام ١٩٨٢ انخفض هذا المعدل إلى ثلاثة لكل مليون. وخلال نفس الفترة، ارتفعت إنتاجية الموظفين بنسبة ٩١% وانخفضت التكاليف بنسبة ٤٢% وارتفعت معدلات الأرباح بنسبة ١٧٧%.

وعندما تبنت شركة زيروكس برامج إدارة الجودة الشاملة لأول مرة بالتنسيق مع مورديها في عام ١٩٨٣، كان معدل العيوب في الوحدات التي ينتجها مورديها يقدر بـ ٢٥,٠٠٠ عيباً لكل مليون وحدة. وانخفض هذا المعدل بحلول عام ١٩٩٢ إلى ما يقل عن ٣٠٠ لكل مليون.

إلا أنه برغم تلك الأمثلة من النجاح المشهود، لم تزل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة غير مقبولة عالمياً. وفي عام ١٩٩٢ كشفت دراسة أجرتها هيئة الجودة الأمريكية أن ٢٠% فقط من الشركات الأمريكية، تستعرض بانتظام نتائج وتبعات الأداء المتعلقة بالجودة مقارنة بـ ٧٠% من الشركات اليابانية.

وفي دراسة أخرى أجراها "أرثر دي لينل" على ٥٠٠ شركة أمريكية تستخدم برامج إدارة الجودة الشاملة، وجد أن ٦٣% فقط من تلك الشركات تعتقد أن إدارة الجودة الشاملة تدعم موقفهم وقدراتهم التنافسية. وطبقاً لتلك الدراسة نستطيع القول أن السبب الرئيسي وراء ذلك يكمن في أن كثير من الشركات لم تتوصل إلى فهم كامل لطبيعة مفهوم إدارة الجودة الشاملة أو لم تعتقه من الأساس.

#### تطبيق نظام الجودة الشاملة :

من بين الشركات التي طبقت بنجاح مفهوم إدارة الجودة الشاملة لم يبق قيد الاستمرار إلا عدداً قليلاً منها. وسوف نناقش ذلك في سياق مباشرة الشركات لبرامج الجودة الشاملة، كما تلقى الضوء على الدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة بالنظر إلى قاعدة من القواعد التي تحكم هذا السياق. إلا أن ما لا يمكن التركيز عليه بشكل كافي، هو ما يتطلبه مباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة من تعاون وتنسيق وثيق بين كل الوظائف في مجال السعي وراء تحقيق الهدف العام لتحسين الجودة، وذلك العملية تنقسم بالنقاط والتداخل على صعيد الوظائف المختلفة. ويتضمن الجدول (٣/٥) ملخصاً بالدور الذي تلعبه الوظائف المختلفة في مباشرة وتنفيذ برامج إدارة الجودة الشاملة. كما نصف الاستراتيجية من الواقع رقم (٥/٥) الجهود التي تبذلها شركات الخدمات لتضع نظام الجودة الشاملة موضع التطبيق، والمزايا التي عادت عليها من وراء ذلك.



## جدول رقم (٣/٥)

الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في تطبيق نظام الجودة الشاملة

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ - وفر القيادة والالتزام نحو الجودة. ٢ - ابحث عن طرق لقياس الجودة ٣ - ضع الأهداف وأخلق الحوافز. ٤ - التمس المعلومات من الموظفين. ٥ - شجع على التعاون بين الوظائف.
الإنتاج	١ - قَصِّر الدورة الإنتاجية. ٢ - رد واقتفى أثر العيوب من مصدرها.
التسويق	١ - ركز على العميل. ٢ - وفر التغذية العكسية من العميل عن الجودة.
إدارة المواد	١ - اختر الموردين بعقلانية. ٢ - مساعد الموردين على تطبيق نظام الجودة الشاملة. ٣ - رد العيوب وابتحث عن جذورها عند الموردين.
البحث والتطوير	١ - صمم المنتج بحيث يسهل تصنيعه.
الموارد البشرية	١ - أسس وضع برامج التدريب على نظام الجودة الشاملة ٢ - نظم العاملين داخل فرق الجودة.

## بناء وصياغة الالتزام المنظم تجاه الجودة :

هناك دليل على أن إدارة الجودة الشاملة لن تفعل إلا القليل لتحسين أداء الشركة، إذا لم يعتنقها كل فرد في الشركة. وعلى سبيل المثال، عندما أطلقت شركة " زيروكس " برنامجها للجودة في عام ١٩٨٣، كانت أول خطوة اتخذتها هي تعليم جميع أعضاء فريق العمل بدءاً من الإدارة العليا، مدى أهمية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة. وقد أمكنها ذلك من خلال تشكيل مجموعات، بداية بالمجموعة الموجودة في أعلى قمة المنظمة والتي تضم الرئيس التنفيذي.

## استراتيجية من الموقع (٥/٥)

## إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة انترماونتين للرعاية الصحية

تعتبر هذه المؤسسة من المنظمات غير الهادفة للربح وتتكون من أربع وعشرون مستشفى تتخذ من إيداهو ويوناه وأيومنج " Wyoming , utah , Idaho " مقراً لها. وفي البداية اتجهت مؤسسة انتروماونتين إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه في أقسام معينة من شبكة أعمالها في منتصف الثمانينات، وبحلول عام ١٩٩٠ انتهجت هذا النظام على نطاق واسع. وكان الغرض من تطبيق هذا النظام يتجسد في الوقوف على أنماط الرعاية الصحية غير المناسبة ونقاط الضعف التي تعثر بها والعمل على استبعادها، ولاشك أن ذلك يوفر رعاية صحية أفضل للمريض ويؤدي أيضاً إلى خفض التكاليف. ولقد دارت نقطة الانطلاق حول تحديد جوانب الاختلاف في التطبيق من وجهة نظر الأطباء، وخصوصاً بالنظر إلى معدلات التكلفة والنجاح المرتبط بالعلاج. ومن ثم ينجم أطباء المؤسسة إلى أخذ هذه البيانات بعين الاعتبار. أما الخطوة التالية فتجسد في اعتماد الأطباء على هذه البيانات واستخدامها من أجل استبعاد التطبيقات الهزيلة والعمل على تحديث جودة الرعاية الطبية.

وإن كنت النتائج مذهلة. فمن المحاولات المبكرة التي جرت على صعيد إدخال التحسينات تلك التي قامت بها مستشفى المؤسسة في مدينة سولت ليك بقصد تخفيض معدلات العدوى التي تحدث عقب العمليات الجراحية. وقبل مباشرة هذه الجهود في عام ١٩٨٥ كان معدل هذه العدوى يقدر بـ ١٠,٨%، وكان هذا المعدل يقل بـ ٠,٢ نقطة عن المعدل الدولي، ولكنه لا يزال غير مقبول من وجهة نظر نظام إدارة الجودة الشاملة. وباستخدام شبكة كمبيوتر سريعة لضمان إعطاء المرضى المضادات الحيوية اللازمة قبل ساعتين من إجراء الجراحة، تمكنت المستشفى من خفض معدل العدوى بمقدار النصف. أي إلى ٥,٩% في غضون سنة واحدة. ومنذ ذلك الحين أخذ معدل العدوى في الانخفاض حتى وصل إلى ٠,٤%، علماً أن المعدل الدولي يقدر بـ ٢%. وهذا المعدل التي توصلت اليه المستشفى لتحقيقه يسهم في توفير ١٤٠٠٠ دولار، وهذا يعتبر معدل توفير كبير.

إن مؤسسة انتروماونتين تركز جهودها الآن على صشرات من المشكلات، بما فيها الممارسات الخاطئة المرتبطة بالجرعة الدوائية والتي تعتبر السبب الرئيسي وراء ضعف الرعاية الطبية. وتتوقع المؤسسة لجهودها في هذا المجال أن تؤدي إلى تجنب ٦٠% من هذه الأخطاء وبالتالي خفض تكاليف الرعاية الطبية بما يقدر بـ ٢ مليون دولار سنوياً لكل مستشفى.

كانت مجموعة القمة هي أول مجموعة تثقلى تدريباً أساسياً على إدارة الجودة الشاملة. ومن ثم تم تكليف كل عضو من هذه المجموعة بمهمة تدريب مجموعة في المستوى الثانى فى إطار الهرم الوظيفى وهلم جرا، حتى أمكن توفير التدريب الأساسى على إدارة الجودة الشاملة لمائة ألف موظف. وقد لعب كل من الإدارة العليا وقسم الموارد البشرية فى الشركة دوراً رئيسياً فى هذه العملية. ولقد تولت الإدارة العليا مسئولية تطبيق وممارسة القيادة بما يتوافق مع متطلبات الالتزام تجاه تحقيق الجودة وأهداف المنظمة. ويتعين على قسم الموارد البشرية تولى مسئولية التدريب على تقنيات إدارة الجودة الشاملة على مستوى الشركة ككل.

### التركيز على العميل :

ينظر ممارسو إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة التركيز على العميل كنقطة البدء، وهو السبب فى وجود الفلسفة المتعلقة بالجودة ككل. ونظراً لأن قسم التسويق يهين لنا نقطة البداية للاتصال بالعميل، لذا يتعين على هذا القسم أن يلعب دوراً رئيسياً فى مجال الجهود ذات العلاقة. ويحتاج الأمر إلى تعريف ما الذى يريده العملاء من السلعة أو الخدمة التى تقدمها الشركة، وما الذى تقدمه الشركة حقيقة للعملاء، مع ضرورة تحديد الفجوة بين ما يريده العملاء وما يحصلون عليه بالفعل، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه " فجوة الجودة ". ومن ثم وبالتعاون مع الوظائف والأقسام الأخرى فى الشركة، يتطلب الأمر صياغة خطة لسد هذه الفجوة.

### إيجاد طرق قياس الجودة :

هناك حتمية أخرى يفرضها برنامج إدارة الجودة الشاملة، ألا وهى ضرورة استحداث وسيلة لقياس جودة المنتج. وهذا الأمر يتسم بالسهولة النسبية مع الشركات الصناعية، حيث يمكن قياس الجودة باستخدام معيار معين مثل عدد العيوب التى تعثرى كل مليون جزء، ولكن الأمر يزداد صعوبة مع شركات الخدمات، إلا أنه ومع الاعتماد على قليل من الابتكارية يمكن استحداث نظام قياس مناسب. وعلى سبيل المثال، تستخدم شركة فلوريدا للطاقة والضوء قراءة مترية ترتبط ببيان الأخطاء الشهرية التى تعثرى عملياتها كـمقياس للجودة.

### وضع الأهداف واستحداث الحوافز :

عقب استنباط أسلوب القياس، تتجسد الخطوة التالية فى وضع وتهيئة هدف

الجودة واستحداث الحوافز للوصول إلى ذلك الهدف وتحقيقه . ومرة أخرى ، تزودنا شركة زيروكس بمثال آخر ، فعندما طرحت الشركة في يادئ الأمر برنامج إدارة الجودة الشاملة ، كان الهدف الأساسي للشركة بنجسد في تخفيض عدد الوحدات المعيبة من ٢٥٠٠٠ جزء من كل مليون جزء ، إلى ١٠٠٠٠ جزء من كل مليون جزء . وقد كان هناك طريقة واحدة لاستحداث الحوافز الخاصة بتحقيق مثل هذا الهدف ، وذلك بربط المكافآت مثل العلاوات وفرص الترقى بعملية تحقيق الهدف . وهكذا اتجهت شركات كثيرة من تلك التي تبنت فرق الإدارة الذاتية إلى ربط العلاوات بمدى قدرة تلك الفرق على تحقيق أهداف الجودة . وتعتبر عملية وضع الأهداف واستحداث الحوافز واحدة من مهام الإدارة العليا الرئيسية .

#### التماس المعلومات من الموظفين :

يمكن للموظفين أن يكونوا مصدراً حيوياً للمعلومات ، لذلك يجب إرساء إطار عمل لالتماس اقتراحات الموظفين فيما يتعلق بالتحسينات المزمع إدخالها . ولقد استحدثت دوائر الجودة ، وهي عبارة عن اجتماعات ولقاءات يشارك فيها جماعة من الموظفين ، لتحقيق هذا الهدف . ولقد استخدمت شركات أخرى فرق الإدارة الذاتية كمناير لمناقشة الأفكار الخاصة بتحسين الجودة . ومهما يكن ذلك المنبر ، نجد أن التماس المدخلات (المعلومات) من موظفي المستوى الأدنى يتطلب من الإدارة أن تكون متفتحة الصدر تجاه تلقى الأخبار السيئة والنقد من الموظفين . وطبقاً لما قاله " ديمينج " ، أن الإدارة الأمريكية تعاني من مشكلة واحدة ، إذ أنها قد درجت على تطبيق مبدأ " قتل حامل الأخبار السيئة " . ويقول أنه على العكس من ذلك ، يتعين على المديرين الملتزمين بمفهوم الجودة أن يعوا أن الأخبار السيئة تُعد منجماً ذهبياً للمعلومات .

#### تحديد العيوب ومتابعتها عند المصدر :

إن العيوب التي تعثرى المنتج غالباً ما تحدث أثناء عملية الإنتاج ، وتلح إدارة الجودة الشاملة على الحاجة إلى تحديد العيوب أثناء العمليات التي تجرى في إطار إنجاز العمل ، ومتابعة هذه العيوب عند مصدرها ، واكتشاف الأسباب الكامنة ورائها . ومن ثم تصحيح الوضع بما لا يسمح بتكرار حدوثها مرة أخرى . وتقع هذه المسؤولية بالدرجة الأولى على عاتق إدارة الإنتاج وإدارة الخدمات .

ويؤكد " ديمينج " على جدوى استخدام الإجراءات الإحصائية لإماطة اللثام

عن العيوب، وذلك بغرض تعيين الانحرافات فيما بين جودة السلع والخدمات. وينظر "ديمنج" إلى الانحرافات كعدو للجودة. وعقب تحديد تلك الانحرافات، فإنه يجب متابعتها عند المصدر والعمل على إزالتها. ومن التقنيات التي تساعد كثيراً في هذا المجال خفض أحجام المنتجات المصنعة، الذي يؤدي بدوره إلى ظهور العيوب بجلاء في الحال. ومن ثم يمكن متابعتها بسرعة عند مصدرها. ون ثم علاج المشكلة. ويعنى أيضاً خفض حجم المنتجات أن عدد المنتجات المعيبة سوف لا يكون كبيراً إذا ما أُجِدت، وبالتالي تقليل الفاقد في الإنتاج. ويمكن استخدام تقنيات التصنيع المرن، التي ناقشناها سابقاً، لخفض حجم الإنتاج دون رفع التكاليف. وبناءً على ما تقدم نستطيع القول أن الاعتماد على تقنيات التصنيع المرن تُعد بمثابة جانب مهم لبرنامج إدارة الجودة الشاملة.

كذلك تلعب "نظم التخزين اللحظي" JIT دوراً هاماً. إذ في ظل هذا النظام تدخل الأجزاء المعيبة عملية التصنيع في الحال، ولا يجري احتجازها في المستودعات لمدة شهر قبل استخدامها. ومن ثم يمكن تعيين المدخلات المعيبة. أما في ظل النظام التقليدي، نجد أن وضع تلك الأجزاء في المستودعات لمدة شهر قبل استخدامها قد يعنى أن أعداداً كبيرة من العيوب ينتجها المورد قبل دخولها عملية الإنتاج.

#### بناء العلاقة مع الموردين:

تُعد الجودة الهزيلة للأجزاء والمكونات مصدراً رئيسياً للجودة الهزيلة للسلع كاملة التشطيب. ولخفض نسبة عيوب المنتج، يتعين على الشركة العمل بالتنسيق مع مورديها لتحسين جودة الأجزاء والمكونات، ونقع المسؤولية الأولى في هذا المجال على عاتق قسم إدارة المواد حيث أنه القسم المسئول عن التعامل مع الموردين.

وهناك خطورتين ضرورتين في هذا المجال، يتجسدان في مباشرة وتنفيذ نظم "JIT" بالتنسيق مع الموردين، وإقناع الموردين بتبني برنامج إدارة الجودة الشاملة المناسبة لهم: (أولاً)، يجب خفض عدد الموردين إلى الحد الذي يمكن التحكم فيه إدارياً. (ثانياً) يجب على الشركة الالتزام ببناء علاقات تعاونية طويلة الأجل مع ما بقى من الموردين. إن حدث الموردين على الاستثمار في نظم "JIT" ونظم الجودة الشاملة، يعد بمثابة حث وتشجيع لهم لعمل استثمارات كبيرة تربطهم بالشركة. وعلى سبيل المثال، من أجل مباشرة

نظم " JIT " بشكل كامل ، فقد تطلب الشركة من المورد أن ينقل موقع مصنعه ليكون مجاوراً لمصنع التجميع التابع للشركة. وهنا يتسم رد فعل الموردين بالتردد حيال القيام بتلك الاستثمارات ، إلا إذا شعروا بالتزام الشركة بإقامة علاقة طويلة الأجل معهم .

#### تصميم سهل التصنيع :

كلما اقتضت عملية تجميع المنتج مزيداً من الخطوات ، كلما زادت فرص ارتكاب و حدوث الأخطاء . ولا شك أن تصميم المنتجات بأجزاء أقل قد تؤدي إلى سهولة عملية التجميع ، كما يؤدي إلى وجود عيوب أقل . إن كل من البحث والتطوير وعملية التصنيع يجب وضعها في الاعتبار عند تصميم المنتجات بغرض تسهيل تصنيعها .

#### إسقاط الحواجز بين الوظائف :

تتطلب مياصرة عملية إدارة الجودة الشاملة التزام المنظمة التزاماً شاملاً على كل المستويات ، مع إرساء تعاون قوى بين الأقسام . كما لا بد من تحقيق التعاون والتنسيق بين عمليات البحث والتطوير ، وعملية الإنتاج لتصميم المنتجات التي تتميز بسهولة التصنيع ، كما يجب تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية التسويق وعمليات الإنتاج والبحث والتطوير حتى يمكن التعرف على مشكلات العملاء من خلال عمليات التسويق ووضع الحلول المناسبة لها ، كما يتعين على إدارة الموارد البشرية التعاون مع بقية أقسام الشركة من أجل صياغة برامج مناسبة للتدريب على الجودة . وسوف نستعرض موضوع التعاون بين الوحدات الفرعية داخل الشركة في الفصل الحادي عشر . وما يستحق التركيز عليه عند هذه النقطة هو أن تلك المسؤوليات تقع على عاتق الإدارة العليا لضمان تحقيق ذلك التعاون المنشود .

#### تحقيق التحديث المتفوق : Achieving superior innovation

بالنظر من زوايا عديدة يعتبر التحديث أحد أهم الأركان الرئيسية في بناء المزايا التنافسية . ويمنح التحديث النجاح للمنتجات والعمليات الشركة شيئاً مفترداً يقتدر إليه المنافسون . وهذا التفرد قد يسمح للشركة بفرض سعر عالي أو خفض مستوى هيكل التكلفة إلى ما تحت مستوى منافسيها . وسوف يحاول المنافسون محاكاة عمليات التحديث الناجحة . وغالباً ما سوف ينجحون في ذلك ، برغم أن عوائق المحاكاة الصعبة يمكن أن تؤدي إلى إبطاء سرعة

المحاكاة. لذلك نجد أن الحفاظ على المزايا التنافسية يتطلب الالتزام المستمر للتحديث.

ولقد اتجهت شركات كثيرة إلى تأسيس سجل متابعة لعمليات التحديث الناجحة. ومن بين تلك الشركات شركة "دي بويت" التي أنتجت قياراً متدفقاً من التحديثات الناجحة، مثل السيلوفان والتيلون والفريون (تستخدم في أجهزة التكييف)، والتيفلون (يستخدم في الطلاء الداخلى لأواني الطهي)، وكذلك شركة "سوني" التي تشمل نجاحاتها الووكرمان، والقرص المدمج، هذا بالإضافة إلى شركة "ميرك" وهي شركة أدوية أنتجت خلال الثمانينات سبعة عقارات جديدة، وشركة "ثري إم" التي قامت بتطبيق خلاصة كفاءتها في مجال الأشرطة اللاصقة لتطوير نطاق واسع من المنتجات الجديدة. هذا فضلاً عن شركة "إنتل" التي احتلت موقع الصدارة في التطوير والتحديث المستمر للمعالجات الدقيقة لتشغيل الحواسيب الشخصية.

#### معدل فشل التحديث العالى :

يرغم أن التحديث يمكن أن يكون مصدراً للمزايا التنافسية، إلا أن معدل فشل المنتجات المحدثه يعتبر عالياً، وقد أجريت دراسة على عملية تطوير المنتج في ستة عشر شركة في مجالات الكيمياء والبترول والصناعات الإلكترونية. وقد أشارت تلك الدراسة إلى أن ما يقرب من ٢٠% فقط من مشروعات البحث والتطوير تنتهي إلى إنتاج منتج أو عملية تجارية ناجحة. وقد كشفت دراسة متعمقة أخرى تتعلق بتطوير المنتج في ثلاث شركات. أن ما يقرب من ٦٠% من مشروعات البحث والتطوير وصلت إلى تحقيق الكمال الفني والتقني، و ٣٠% منها اكتسبت الصبغة التجارية، ١٢% فقط حققت أرباحاً اقتصادية.

ولقد كشفت دراسة مشابهة أجراها القسم الاستشاري في شركة "بود"، ألن أند هاميلتون " أن أكثر من الثلث من بين ١٣٠٠٠ سلعة استهلاكية ومنتج صناعي صنعت ما بين أعوام ١٩٧٦، ١٩٨١ فشلت في الوفاء باحتياجات مالية خاصة للشركة، فضلاً عن معايير الأداء الاستراتيجية. وقد كشفت دراسة حديثة أن ٤٥% من المنتجات الجديدة التي طُرحت في الأسواق لم تحقق أهداف الربحية المرجوة منها. وتنتهي إلى أن هذا الدليل يشير إلى أن كثيراً من مشروعات البحث والتطوير لا تؤدي إلى إخراج منتج تجاري، وأن ما بين ٣٣% و ٦٠% من كل المنتجات الجديدة التي تصل إلى السوق، تفشل في تحقيق

عوائد اقتصادية كافية. وهناك مثالين مشهورين لمنتجين يرتبطان بالفشل وهما منتج آبل كمبيوتر "المساعد الرقمي الشخصي" ونظام شرائط الفيديو المعروف "بييتاماكس" الذي أنتجته شركة "سوني". وبينما نجد أن كثيراً من الأسباب قد قدمت لشرح وتفسير أسباب فشل كثيراً من المنتجات الجديدة في تحقيق عائد اقتصادي مجز. إلا أن هناك خمسة تفسيرات للفشل تظهر في معظم القوائم ذات العلاقة وهي: عدم التأكد، وأساليب المتاجرة الضعيفة، والصياغة الضعيفة للاستراتيجية، والقصور التقني، والافتقار إلى السرعة في عملية التطوير.

#### \* عدم التأكد :

تتطوى عملية تطوير منتج جديد على مخاطر كبيرة. إذ انها تتطلب اختبار الفروض التي يستحيل إجابة ما يتعلق بها من أسئلة للتعرف مسبقاً على احتمالات السوق، أي هل يوجد طلب كافي في هذه السوق على تلك التقنية الجديدة أم لا ؟ ورغم أن الأبحاث الجيدة المتعلقة بالسوق يمكن ان تصل بعنصر الشك إلى حده الأدنى فيما يتعلق بمعدلات الطلب في المستقبل على هذه التقنية الجديدة. ولا يمكن استئصال الشك بشكل تام، إذ يجب أن نتوقع حدوث معدل معين من الشك. وقد نتوقع حدوث معدل أعلى من الفشل مع عمليات التحديث على نطاق واسع مقارنة بعمليات التحديث على مستوى محدود. ويمثل التجديد واسع النطاق بُعداً مبالغاً فيه عن التقنيات المتواجدة، أي تقديم شيء جديد إلى العالم. أننا يمكن أن نعتبر تطوير شبكة الأنترنت على مستوى العالم ضمن عمليات التحديث واسعة النطاق في مجال تقنية الاتصالات. وهناك مثال آخر على عمليات التطوير واسعة النطاق يتمثل في أول آلة نسخ أنتجتها زيروكس، وأول فيديو كاسيت أنتجته إمبيكس، وأول عدسات لاصقة أنتجتها بوسطن أند لامب. أما التحديث على مستوى محدود فإنه يرتبط بعملية التوسيع في التقنيات القائمة. وعلى سبيل المثال، نستطيع القول أن المعالج الدقيق لجهاز إنتل بانتيوم برو، يعتبر بمثابة تحديث على مستوى محدود نظراً لأنه بمثابة بناء على هيكل المعالج الدقيق المتواجد بالفعل ضمن سلسلة إنتل X86.

إن عدم التأكد في مستوى الطلب في المستقبل على منتج جديد يكون أكبر إذا ما اندرج هذا المنتج تحت فئة التحديث على نطاق واسع، مقارنة بفئة التحديث على نطاق محدود، وخاصة إذا ما كان هذا المنتج مصمماً ليحل محل منتج متواجد يتميز بارتفاع الطلب عليه. وهكذا يميل معدل الفشل إلى الارتفاع بالنسبة لعمليات التحديث على نطاق واسع.



## \* أساليب المتاجرة الضعيفة :

وهو السبب الثاني الذي نستشهد به لتوضيح الفضل العالي الذي يكتنف عمليات طرح منتج جديد. وتحقق هذه الحالة عندما يكون هناك طلب فعلي على التقنية الجديدة، ولكنها غير متوافقة مع احتياجات المستهلكين نظراً لبعض العوامل مثل ضعف التصميم وتدني الجودة. على سبيل المثال، فشلت الحاسبات الشخصية الأولى في تحقيق معدلات مقبولة من المبيعات، لأن الظروف كانت تقضي أن يكون مستخدمها مبرمجاً. الأمر الذي حدا "بستيف جونز" في شركة آبل كمبيوتر ليدرك أنه لو أمكن تحقيق الألفة بين التقنية والمستخدم، فقد يترتب على ذلك خلق سوق ضخمة لهذه التقنية. ومن ثم اتجهت شركة آبل إلى التوسع في إمكانات التقنية المتواجدة كي تناسب وإمكانات الشخص العادي. إن الفضل الذي صادف شركة آبل كمبيوتر في خلق أسواق لحاسباتها من طراز "نيوتن"، أو الكمبيوتر النقال الذي أنتجته آبل في صيف عام ١٩٩٣، يمكن أن يعزى إلى أسلوب العرض التجاري الضعيف لتقنيات ذات جاذبية كبيرة.

وقد تنبأت شركة آبل بالاستحواذ على حصة من السوق تقدر بـ ١٠٠ مليون دولار لطرز نيوتن، ولكن لم يتحقق ذلك، حيث بدا واضحاً أن برمجيات نيوتن عجزت عن التعرف على الرسائل المدونة على لوحة رسائل نيوتن. ورغم هذا الفضل، تعتقد شركات كثيرة في وجود طلب فعلي على هذا النوع من التقنية، ولكن إذا ما جرى عرضها وطرحها في الأسواق بأساليب تجارية أفضل.

## \* صياغة استراتيجية ضعيفة :

وهو السبب الثالث وراء فشل المنتج الجديد، وينشأ هذا السبب عندما تطرح شركة منتجاً جديداً، ولكنه يواجه فشل في تحقيق معدلات البيع المأمولة. نظراً لأنه قد تم مركزته بشكل ضعيف في السوق. أن التمركز الاستراتيجي، هو ذلك العنصر الذي تشبناه الشركة لمنتج معين بالنظر إلى أربعة أبعاد رئيسية ترتبط بعملية التسويق وهي: السعر، والتوزيع، الترويج والإعلان، وخصائص المنتج. وبغض النظر عن جودة المنتج المتدنية، فإن هناك سبباً آخر لفشل طراز نيوتن من آبل، يجسد هذا السبب في التمركز الاستراتيجي الضعيف. ولقد تم طرح الجهاز نيوتن بسعر استهلاكي عالي (ما يقرب من ١٠٠٠ دولار)، ويمكن لعنصر التمركز الاستراتيجي الضعيف أن يكون قد أثر على عملية طرح وتقديم الكاسيت الرقمي المدمج (DCC)، الذي أوردنا

وصفاً له في الاستراتيجية في مجال التطبيق (٥/٦)، وقد تجسدت مشكلة الكاسيت الرقمي المدمج في ارتفاع السعر والترويج الضعيف، وفشل الشركات المجددة في طرح منتجات من الكاسيتات النقالة والملائمة لأسواق السيارات.

### استراتيجية من الواقع (٦/٥)

#### ماذا حدث للشريط الرقمي المدمج؟

الشركة الهولندية للإلكترونيات " فيليبس " هي التي اخترعت الشريط الرقمي المدمج (DCC). إن هذا الشريط الرقمي يعد بمثابة تقنية رقمية للتسجيل الصوتي ينتج عنها صوت ذو خصائص تفوق خصائص الصوت الناتج عن الشريط العادي. ولقد صُمم هذا الشريط كي يحل محل الشريط العادي، وكذلك الأجهزة المتعلقة بتلك الشرائط. وقد تم ابتكار تصميم تقني جذاب يسمح للمستخدم بتشغيل شرائطه العادية جنباً إلى جنب مع الشرائط الرقمية المدمجة. وكان التفكير السائد لدى شركي فيليبس أن تلك الخاصية سوف تكون شديدة الجاذبية للمستخدمين، الذي لن يكون لزاماً عليهم استبدال مجموعتهم من الشرائط العادية إذا ما رغبوا في شراء جهاز تشغيل الشرائط الرقمية المدمجة. وفي محاولة من قبل فيليبس لضمان حقوق التقنية الجديدة، قامت الشركة بمخاطبة بعض شركات التسجيلات مثل إم سي إيه، وبوليجرام، وأي إن أي ووارنر، الذين قبلوا بإصدار شرائط رقمية مسجلة يجرى طرحها في الأسواق بالتوافق مع إطلاق فيليبس لأجهزة تشغيل الشرائط الرقمية.

ولقد لقي هذا المنتج ترحيباً كبيراً لدى طرحه عام ١٩٩٣، وذلك منذ طرح القرص المدمج منذ عقد مضي. إلا أن مستويات الطلب الأولى فشلت في تحقيق الهدف المنشود، ورفض تجار التجزئة الاحتفاظ بالشرائط الرقمية التي لم تبع، مما ترتب عليه توقف شركات التسجيل عن إصدار شرائط رقمية مسجلة. وفي غضون السنة الأولى بدأ واضحاً أن هذا المنتج قد وُلد ميتاً.

ولكن لماذا فشل هذا المنتج في الفوز بقبول السوق برغم ما يستحوذ عليه من مزايا وسمات جذابة؟ لاشك أن هذا المنتج لم يتم إحلاله في مكانة المناسب وعانى من استراتيجية هزيلة. ولقد أنتجت فيليبس هذه التقنية بتكلفة عالية تقدر بـ ١.٠٠٠ دولار تقريباً للجهاز الواحد. يعتبر ذلك أمراً بعيداً عن متناول معظم المستهلكين، إضافة إلى أن فيليبس فشلت في إنتاج نموذج محمول (ليناكس طراز ووكمان الذي طرحته سوني)، وأيضاً في إنتاج طراز يستخدم في السيارات (ليحل محل نظام التشغيل أنالوج الذي ما زال يحتفظ به معظم المستهلكون في سياراتهم. ومما

زاد الأمر سوءاً أن حملة الترويج الأولية فشلت في الإشارة إلى واحدة من أهم السمات المتعلقة بهذه التقنية والمنجسة في إمكانية تشغيل الشرائط العادية على هذا الجهاز الجديد. وأخيراً، يلاحظ أن فيليبس قد باشرت حملة إعلانية مجردة تركت المستهلكين في حيرة تجاه طبيعة هذه التقنية الجديدة.

ومن الأسباب الأخرى الكامنة وراء ضعف قبول هذه التقنية الجديدة في الأسواق، ذلك ما يرتبط بالقيمة المحدودة التي يربط المستهلكون بينها وبين هذا المنتج ومعظم المستهلكون لا يرون لـ DCC أفضلية عن الـ CD. حقيقة أن تقنية الـ CD لا يتوافر لها قدرات التسجيل، ولكن هذه التقنية زاد استخدامها في السيارات. هذا بالإضافة إلى قيام سوني بتسويق نسخة محمول ناجحة من هذه التقنية (دسكمان). ولكن هل بمقدور فيليبس ترويج مبيعات هذا المنتج الـ DCC إذا ما اتجهت لتخفيض السعر، مع إطلاق حملة إعلانية مؤثرة وطرح مجموعة متنوعة من هذا المنتج، ولاشك أن ذلك يبقى سؤالاً ملحاً ومطروحاً.

#### \* القصور التقني :

وهو السبب الرابع وراء فشل الكثير من المنتجات الجديدة. ويحدث القصور التقني عندما تفتتن الشركة بسحر التقنية الجديدة، وتفتشل في تفحص ما إذا كان هناك طلب استهلاكي على المنتج أم لا. وقد تكون تلك المشكلة هي العامل الأساسي وراء فشل جهاز الحاسب المكتبي الذي قدمته شركة نكست (Next) في أواخر الثمانينات. ويمكن أن نقول من وجهة نظر تقنية أن الآت وماكينات "نكست" كانت تسبق على عصرها بما تتمتع به من برمجيات ومكونات متقدمة، لا تتوافر لغيرها من الحاسبات الشخصية على مدار عقد آخر من الزمان، إلا أن معدل قبولها لدى المستهلكين كان متدنياً، وذلك يرجع بصفة رئيسية إلى الافتقار التام للتطبيقات البرمجية، مثل برنامج الصحيفة الممتدة وبرامج معالجة الكلمات. وبدت إدارة "نكست" متحمسة جداً للتقنية التي تحتويها حواسيبهم الجديدة، لدرجة أنها وهي في غمرة حماسها تجاهلت أو غفلت عن الواقع الحقيقي للسوق. وبعد عدة سنوات من المبيعات المتدنية، قامت شركة "نكست" بسحب أجهزتها من السوق.

#### \* البطء في دخول السوق :

أخيراً، قد تفتشل الشركات، نظراً لوصل منتجاتها متأخرة إلى السوق، وكلما طالت الفجوة الزمنية بين عملية التطوير المبدئي وعملية التسويق النهائي - أي كلما أبطأ "زمن الدورة" - كلما ازداد احتمال تعرض الشركة

لضربة من شركة أخرى، قد تأخذ بمبادرة السبق وتفوز بمزايا السوق مبكراً. وكلما اتسمت عمليات تحديث المنتج بالبطء من قبل بعض الشركات، فإنه يمكن اعتبار تلك الشركات متقاعسة تقنياً مقارنة بالشركات سريعة التحديث. وفي مجال صناعة السيارات، عانت شركة "جنرال موتورز" من كونها بطيئة في عملية التحديث، حيث امتدت دورة تطوير منتجها إلى ما يقرب من خمس سنوات، مقارنة بستينين أو ثلاثة بالنسبة لشركات هوندا وتويوتا ومازدا، وثلاث أو أربع سنوات بالنسبة لفيورد. ونظراً لأن سيارات جنرال موتورز تركز على مفاهيم قديمة من حيث التقنية والتصميم، فأنها تعتبر عتيقة الطراز عندما تصل إلى الأسواق.

والمثال الآخر على عواقب التحديث البطيء، ذلك الجوار الذي أصاب "أبوللو كمبيوتر" على أيدي "صن ميكروسيستمز" Sun Microsystems، يتم عرضه في الاستراتيجية من الواقع رقم (٧/٥).

#### استراتيجية من الواقع (٧/٥)

##### الدورة الزمنية البطيئة في شركة أبوللو كمبيوتر

في عام ١٩٨٠ ابتكرت شركة أبوللو كمبيوتر سوق هندسة محطات العمل الطرفية للكمبيوتر. ولقد كوفئت شركة أبوللو بتحقيق معدل عالي من النمو ومركزاً احتكارياً حقيقياً، وخاصة أن منافستها الحقيقية، شركة صن ميكروسيستمز لم تقدم منتجاً منافساً حتى عام ١٩٨٢. إلا أنه وبحلول عام ١٩٨٨ فقدت أبوللو مركز الصدارة في هذه السوق لصالح شركة صن. وبينما كانت أبوللو تحقق عائدات تقدر بـ ٦٠٠ مليون دولار في عام ١٩٨٨، نجد أن صن حققت ما يربو على بليون دولار. وبين اعوام ١٩٨٤، ١٩٨٨ طرأ نمو على عائدات صن الناتجة عن محطات العمل الطرفية بمعدل سنوي يقدر بـ ١٠٠% في كل عام مقارنة بمعدل النمو السنوي لشركة أبوللو بنسبة ٣٥% في كل عام.

وكانت الدورة الزمنية البطيئة هي السبب الرئيسي وراء بطء نمو شركة أبوللو. فقد لوحظ أن عمليات التجديد والتحديث في مجال تقنيات تصنيع المعالج الدقيق تتقدم بإيقاع سريع. ومن أجل الحفاظ على مركز الصدارة على صعيد التقنية الجديدة للمعالجات الدقيقة، فإنه يتعين على أي صانع كمبيوتر أن يلتزم بالتحديث المستمر لمنتجاته. إلا أنه وبينما نجد أن شركة صن قد نجحت في تقديم منتج جديد كل عام، وكذلك نجحت في مضاعفة طاقة محطات العمل الطرفية كل عام ونصف العام، تلاحظ أن دورة تطور المنتج لدى أبوللو قد امتدت لتزيد على

عامين . ونتيجة لذلك تفوقت منتجات صن والتي كانت تركز على تقنيات أكثر تقدماً عن منتجات أبوللو، مما زاد تخلف وتراجع أبوللو بشكل مستمر . وقد ترتب على ذلك أن حققت صن زيادة في نصيبها من السوق من ٢١% إلى ٣٣% بين أعوام ١٩٨٥ ، ١٩٨٨ بينما هبط نصيب أبوللو من ٤١% إلى أقل من ٢٠% . وبحلول عام ١٩٨٩ بدأ أن أبوللو غارقة في مستنقع من المشكلات الأمر الذي شجع هيولت باكارد على اكتسابها .

### بناء الجدارة والكفاءة في مجال التحديث :

يمكن للشركات اتخاذ عدد من الخطوات في هذا الصدد، بالإضافة إلى تجنب الفشل . وفيما يلي أهم ثلاث خطوات في هذا الصدد : (١) بناء المهارات المرتبطة بالبحث العلمي التطبيقي والأساسي . (٢) تطوير العمليات المناسبة في اختيار المشروع وإدارته . (٣) تحقيق تكامل وثيق بين الأقسام المختلفة للشركة من خلال تطوير فرق تطوير متكاملة . وفيما يلي مناقشة لكل ما يترتب على كل خطوة من تلك الخطوات .

### البحث الأساسي والتطبيق :

إن بناء المهارات المرتبطة بالبحث الأساسي والتطبيقي يتطلب الاستعانة بعلماء البحث والمهندسين ، وتأسيس بيئة العمل التي تدعم وتمهد الطريق إلى الابتكارية . ويحاول عدد من شركات القمة تحقيق ذلك من خلال تشييد منشآت بحث على غرار النمط الجامعي ، حيث يُمنح العلماء والمهندسين الوقت الكافي للعمل في مشروعاتهم البحثية، بالإضافة إلى المشروعات المرتبطة مباشرة بالأبحاث المستمرة للشركة . وعلى سبيل المثال ، نجد أن معامل شركة " هيولت باكارد " مفتوحة للمهندسين على مدار الساعة، حتى أن هذه الشركة تشجع باحثيها لتكريس ١٠% من وقت الشركة للبحث واستكشاف أفكارهم الخاصة - مع عدم إنزال أي عقوبة بهم إذا فشلوا في التوصل إلى شيء . وكذلك الأمر في شركة " ثري أم " ، حيث أن هناك " قانون ال ١٥% " الذي بموجبية يسمح للباحثين بقضاء ١٥% من وقت العمل الأسبوعي في بحث أي موضوع يريدون إجراء التنقيب والبحث حوله، طالما تتوافر إمكانية التعويض المادي للشركة . أن أشهر النتائج المترتبة على هذه السياسة امتلاك الشركة لما يُسمى بسجلات المذكرات الصفراء ، ولقد تطورت هذه الفكرة الخاصة بتلك المذكرات ، من رغبة العلماء في إيجاد طريقة لحفظ إجراءاتهم البحثية . وتُعد تلك الطريقة الآن بمثابة العمل الرئيسي لشركة " ثري أم " ، حيث حققت من

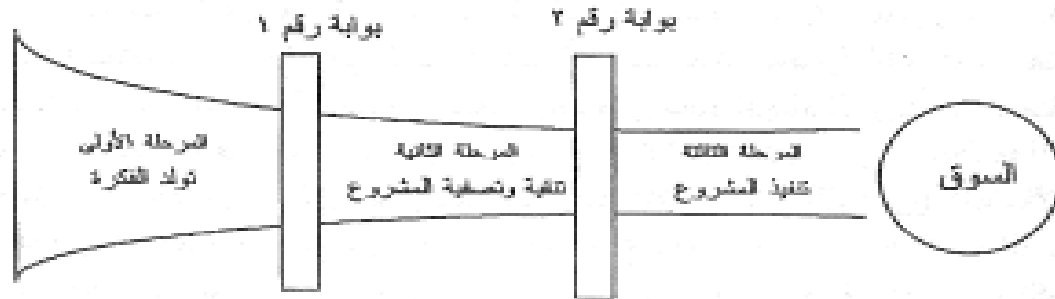
خلال ذلك إيرادات تقدر بحوالي ٣٠٠ مليون دولار عام ١٩٨٨ .

### إدارة المشروع :

وبعد ذلك بمثابة الإدارة الكلية لعملية التحديث ، بدءاً باستحداث المفهوم الأصلي مروراً بعملية التطوير وانتهاءً بعملية الإنفاذ النهائي والشحن . وتتطلب إدارة المشروع ثلاث مهارات هامة وهي : القدرة على توليد الأفكار كلما أمكن ذلك ، القدرة على الاختيار بين المشروعات المتنافسة في أي مرحلة مبكرة من عملية التطوير ، الأمر الذي يترتب عليه تجنب التكاليف العالية والقتل ، وأخيراً القدرة على خفض وقت الوصول للسوق إلى الحد الأدنى . ويصور الشكل (٥/٨) مفهوم "قمع" التطوير ، والذي يعطى ملخصاً بالمطلوب لبناء تلك المهارات .

### شكل رقم (٥/٨)

#### قمع التطوير



كما يوضح الشكل (٥/٨) ، ينقسم قمع التطوير إلى ثلاث مراحل . والهدف من المرحلة الأولى يتجسد في توسيع قمع القمع ، بغرض تشجيع الأفكار كلما أمكن ذلك . وهنا يتعين على الشركة أن تلتزم المدخلات (المعلومات) من كل أقسامها ، وأيضاً من العملاء والمنافسين والموردين .

وعند البوابة رقم (١) يضيق القمع ، وعند هذه المرحلة يتم استعراض الأفكار بواسطة فريق من المديرين المتخصصين في الوظائف المتداخلة ، على أن يكون هؤلاء المديرين من غير المشاركين في تطوير المفهوم الأساسي . ومن ثم الانتقال إلى المرحلة الثانية من القمع ، حيث يجري استعراض وإعمال المقترحات والعروض الخاصة بالمشروع بشكل مفصل . مع مراعاة أن هذه البوابة رقم (١) ليست نقطة تقييم خاصة بالمشروع بل هي نقطة تقييم خاصة بالمشروع بشكل مفصل . مع مراعاة أن هذه البوابة رقم (١) ليست نقطة تقييم خاصة بالمشروع بل هي نقطة تقييم خاصة بالمشروع بشكل مفصل . وعند هذه النقطة يجب إرجاع الأفكار من أجل مزيد من تطوير المفهوم وإعادة طرحة للتقييم .

خلال المرحلة الثانية التي تستمر بشكل نموذجي لمدة شهر أو شهرين ،  
يجري صياغة البيانات والمعلومات التي جرى تطويرها خلال المرحلة الأولى  
بطريقة تمنح القدرة للإدارة العليا لتقييم المشروعات المقترحة في مقابل  
المشروعات المنافسة. ويتطلب ذلك بصورة عامة تطوير خطة خاصة  
بالمشروع بعناية، مع استكمالها بتفاصيل مأخوذة من السوق المقترحة  
المستهدفة، وحصص السوق التي يمكن تحقيقها، والإيرادات المحتملة، وتكاليف  
التطوير، وتكاليف الإنتاج، فضلاً عن معالم الصورة الرئيسية ككل، وما  
شابه ذلك. أما نقطة الخيار الكبيرة الثانية وهي البوابة رقم ٢ فهي تُعد بمثابة  
نقطة تقييم للانتقال أو عدم الانتقال. ويجري الاستعانة بالمديرين الأوائل  
لاستعراض المشروعات المختلفة قيد الاعتبار. وتتجسد مهمتهم في اختيار  
أفضل المشروعات من خلال منظور استراتيجي مع الأخذ في الاعتبار أهداف  
المشروع طويلة الأجل.

إن الهدف الأكثر بروزاً عند هذه البوابة يتجسد في اختيار المشروعات التي  
يساعد استكمالها بنجاح على الحفاظ على أو بناء مزايا تنافسية للشركة. وهناك  
هدف آخر ذو علاقة بالموضوع يتعلق بضمان عدم اتجاه الشركة برأسمالها  
المحدود ومواردها البشرية إلى مشروعات كثيرة تتجاوز في عددها المد  
المعقول، وبدلاً من تركيز مواردها على تلك المشروعات التي تزيد احتمالات  
النجاح والعوائد المحتملة منها. أن أي مشروع يجري اختياره في هذه المرحلة  
سوف يجري رصد التمويل المناسب له، وتوفير أعضاء فريق العمل، وتكون  
التوقعات إلى أنه يسير نحو مرحلة التقديم للأسواق. أما في المرحلة الثالثة،  
فيجري تنفيذ عملية تطوير المشروع بالاستعانة بفريق متخصص في تطوير  
المنتج من بين الوظائف المتداخلة.

#### التكامل بين الوظائف :

يمكن لكل من الإنتاج والتسويق أن يساعدا الشركة على تأكيد ما يلي :

- (١) توجيه احتياجات العميل لمشروعات سهلة التصنيع.
  - (٢) تصميم مشروعات لتطوير المنتج ليقى باحتياجات العميل.
  - (٣) التفحص الدائم لتكاليف التطوير.
  - (٤) تقليل وقت الوصول إلى السوق إلى الحد الأدنى.
- يتطلب الأمر تكاملاً وثيقاً بين عملية البحث والتطوير وعملية التسويق

لضمان أن مشروعات تطوير المنتج تسير وفق احتياجات العملاء، ويمكن أن يمثل عملاء الشركة أحد مصادرها الأساسية للأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة. إن تحديد وتعريف احتياجات المستهلكين، وخصوصاً الاحتياجات التي لم يتم الوفاء بها، يمكن أن تساهم في وضع السياق وتشكيل البيئة حيث يجري تحديث المنتج بنجاح. وفيما يتعلق بموضوع الاتصال بالعلماء يمكن لقسم التسويق في الشركة أن يوفر معلومات قيمة في هذا الصدد. هذا فضلاً عن تكامل كلاً من عمليات البحث والتطوير والتسويق التي تُعتبر على درجة كبيرة من الأهمية إذا ما أُريد طرح المنتج الجديد بأسلوب تجاري ناجح. ودون تكامل بين البحث والتطوير والتسويق تدخل الشركة مجال المخاطرة بتطوير منتجات قد لا تلقى إلا طلباً متدنياً أو لا تلقى طلباً على الإطلاق.

وتوضح حالة شركة "تكسونيك" للصناعات المزايا والفوائد المترتبة على تكامل عمليات البحث والتطوير والتسويق. وتقوم تلك الشركة الكائنة في ألاباما بتصنيع تلسكوبات الأعماق، وهي عبارة عن أدوات إلكترونية يستخدمها الصيادون لقياس عمق المياه تحت السفينة وأيضاً لمطاردة فرائسهم. ولقد نجحت الشركة من الفشل الذي أقترن بطرح تسع منتجات جديدة على التوالي، قبل عام ١٩٨٥. وعقب ذلك قررت الشركة إجراء مقابلات مع الصيادين في جميع أنحاء البلاد لتحديد ما يريدونه بالضبط. واكتشفوا على إثر ذلك حاجة من الحاجات التي لم يتم الوفاء بها فيما يخص تلسكوب الأعماق، حيث كانوا في حاجة إلى تزويده بمقياس يمكن قراءته في ضوء الشمس الساطع، وذلك ما قامت الشركة بتطويره. وفي السنة التي تلت اجتياح تلسكوب الأعماق للسوق، والذي عُرض بسعر يقدر بـ ٢٥٠ دولار، تضاعفت مبيعات تكسونيك ثلاث مرات إلى ٨٠ مليون دولار، وقفز نصيبها من حصص السوق إلى ٤٠%.

يمكن للتكامل بين البحث والتطوير والإنتاج أن يساعد الشركة على ضمان تصميم المنتجات بما يتوافق مع متطلبات التصنيع. إن اعتماد نظام التصميم "بعين على عملية التصنيع" يؤدي إلى خفض تكاليف التصنيع كما يؤدي إلى تقليص مجال حدوث الأخطاء. والنتيجة تكاليف أقل وارتفاع في جودة المنتج.

ويمكن أيضاً لتكامل عمليتي البحث والتطوير والإنتاج أن يساعد في خفض تكاليف التطوير وسرعة وصول المنتجات إلى السوق. وإذا لم يتم تصميم المنتج مع الأخذ في الاعتبار قدرات التصنيع، فقد يترتب على ذلك صعوبة تصنيع المنتج باستخدام تقنيات التصنيع المتوافرة. وفي هذه الحالة، يتعين إعادة



تصميم المنتج ، وكلاً من تكاليف تطوير المنتج ، والوقت الذي يستغرقه طرح المنتج في السوق . سيزداد بشكل ملحوظ . وعلى سبيل المثال ، فإن تغيير التصميم أثناء تخطيط عملية الإنتاج قد يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج بنسبة ٥٠% ويضيف ٢٥% للوقت الذي يستغرقه طرح المنتج في الأسواق . كما تتطلب كثيراً من عمليات تحديث المنتج على نطاق واسع ، الاستعانة بعمليات جديدة لتصنيع ذلك المنتج ، مما يشير إلى أهمية إحداث وتحقيق تكامل وثيق بين البحث والتطوير والإنتاج ، حيث أن تخفيض وقت جلب المنتج إلى السوق إلى الحد الأدنى ، وكذلك خفض تكاليف الإنتاج قد يتطلب التطوير المتزامن للمنتجات الجديدة والعمليات الجديدة .

### فرق تطوير المنتج :

من أفضل الطرق لتحقيق التكامل الوظيفي هو تكوين فريق لتطوير المنتج على صعيد الوظائف المتكاملة وتتألف هذه الفرق من ممثلين لعمليات البحث والتطوير والتسويق والإنتاج . والهدف من تكوين هذه الفرق هو التعامل مع مشروع تطوير المنتج بدءاً من عملية تطوير المنظور البدئي وانتهاءً بطرح المنتج إلى الأسواق . وهناك عدد من الخصائص تبدو على جانب من الأهمية بالنسبة لفريق تطوير المنتج يؤدي وظائفه بفاعلية للوفاء بكل معالم التطوير الخاصة بالمنتج .

أولاً : يجب أن يتولى إدارة الفريق مدير للمشروع من الأفراد اليارزين ، وله مكانة عالية داخل المنظمة ، ويتمتع بالقوة والسلطة المطلوبة لضمان توفيق الموارد البشرية والمادية التي يحتاجها الفريق لإحراز النجاح . وهذا القائد يجب أن يكرس وقته بصفة مبدئية ، إن لم يكن كلية للمشروع . ويجب أن يكون هذا القائد شخصاً مؤمناً بالمشروع ، ويكون لديه القدرة والمهارة على تحقيق التكامل بين المفاهيم الخاصة بالأقسام المختلفة وفي مساعدة الأفراد الذين ينتمون إلى أقسام أخرى لتنسيق العمل فيما بينهم تجاه تحقيق الهدف العام . ويتعين على القائد أن يكون قادراً على لعب دور محامي الفريق أمام الإدارة العليا .

ثانياً يجب أن يتشكل الفريق على الأقل ، من عضو واحد من كل قسم رئيسي . ويجب أن يمتلك أعضاء الفريق عدداً من الخصائص بما فيها القدرة على الإسهام بالخبرة الوظيفية ، والأداء العالي داخل أقسامهم والاستعداد لتقاسم المسئولية . وبصفة عامة يفضل أن يكرس الأعضاء الأساسيين أنفسهم للمشروع بنسبة مائة بالمائة ، إذ أن ذلك يضمن تركيزهم على المشروع ، وليس

على عملهم داخل أقسامهم .

ثالثاً : يجب أن يكون أعضاء الفريق متوافقين بشكل طبيعي لإعطاء الإحساس بالحميمة ومن ثم سهولة الاتصال فيما بينهم .

رابعاً : يجب أن يتوافق لدى الفريق خطة واضحة وأهداف محددة ، وخصوصاً فيما يتعلق بمعالم التطور الفعال والميزانيات الخاصة بعمليات التنمية والتطوير . ويجب أن يتوافق لدى الفريق الحوافز اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

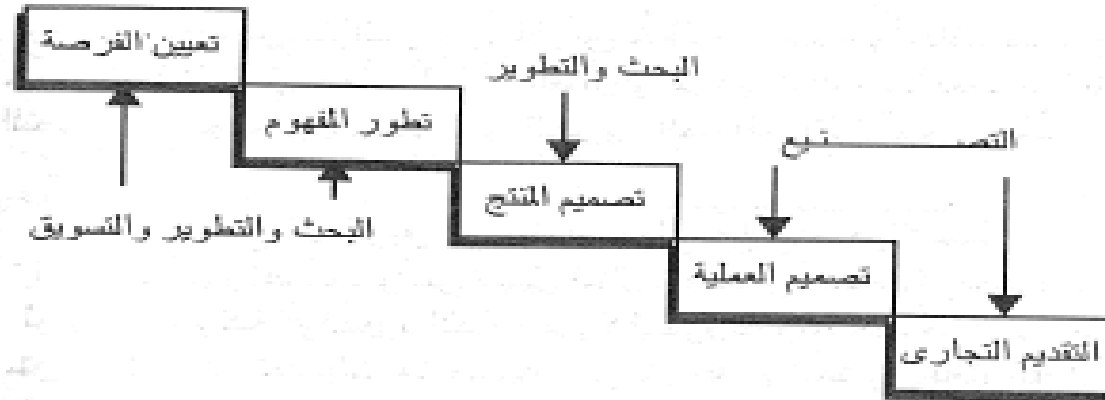
خامساً : يحتاج كل فريق إلى تطوير عملياته الخاصة بالاتصالات وحل النزاعات والصراعات . وعلى سبيل المثال ، نجد أن أحد نتائج جهود فريق التطوير في شركة كوانتيوم الكائنة في كاليفورنيا والمتخصصة في تصنيع بعض مستلزمات الحاسبات الشخصية ، هي سن قانون يقضى باتخاذ القرارات الرئيسية وحل النزاعات في اجتماعات تحدد لعقدها ما بعد ظهيرة كل يوم اثنين من الأسبوع . ولقد ساعد هذا القانون البسيط الفريق على الوفاء بأهداف التطوير الخاصة به .

#### عمليات التطوير المتوازية جزئياً :

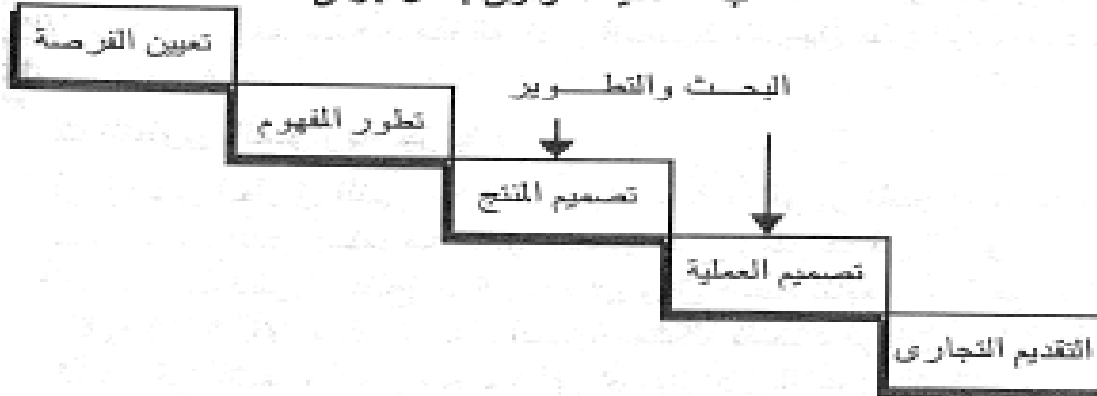
وهي إحدى الطرق التي يمكن لفريق تنمية وتطوير المنتج استخدامها لاختصار الوقت الذي يستغرقه عملية تطوير منتج وطرحه في الأسواق . ولقد تم تنظيم عمليات تطوير المنتج بشكل تقليدي وفق قاعدة تتابعيه كما هو موضح في الشكل (٩/٥ أ) . وتفتقر هذه العملية بمشكلة تتجسد في أن عملية تطوير المنتج تأخذ في التقدم دون وجود أي تصور في الذهن يرتبط بموضوع التصنيع . وحيث أن التصميم الأساسي للمنتج يكتمل قبل تصميم عملية التصنيع وعملية الإنتاج التجاري على نطاق واسع ، نجد أنه لا يوجد نظام إنذار مبكر يتعلق بالإشارة إلى القدرة على التصنيع والقابلية له . ونتيجة لذلك ، قد تكتشف الشركة أنها لا تستطيع تصنيع المنتج وفق نظام تكلفة يتسم بالكفاءة ، ومن ثم يتعين إعادة المنتج لمرحلة التصميم لإعادة تصميمه . ويترتب على ذلك طول وقت الدورة بينما يغدو ويروح المنتج بين المراحل المختلفة .

ولحل هذه المشكلة ، تتجه الشركات إلى استخدام عملية مشابهة لتلك التي تم تصورها في شكل (٩/٥ ب) . ونلاحظ أن مراحل التطوير تتشابه في إطار عمليات التطوير المتوازية بشكل جزئي ، وعلى سبيل المثال ، يبدأ العمل في عملية تطوير المنتج قبل الانتهاء من تصميم المنتج . ويمكن من خلال تقليل

الحاجة لعمليات إعادة تصميم المنتج ، تلك العمليات التي تستهلك الوقت ، وذلك قد يؤدي بدوره إلى خفض معدلات الوقت الذي يستغرقه تطوير منتج جديد وطرحه في الأسواق .



ب - عملية التوازي بشكل جزئي



وعلى سبيل المثال ، لتقدير معاً ماذا حدث عقب طرح إنتل لمعالجها الدقيق ٣٨٦ في عام ١٩٨٦ ، حيث دخل عدد من الشركات بما فيهم شركتا آي بي أم وكومباك في سباق للفوز بقصب السبق في طرح جهاز كمبيوتر شخصي يركز على هذا المعالج الدقيق . وقد تقدمت شركة كومباك في هذا السباق على آي بي أم ، إذ قامت بطرح حاسبها الجديد قبل آي بي أم بستة أشهر ، واستحوذت بذلك على حصة كبيرة من السوق ، ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى الاستعانة بفريق خاص بعمليات التكامل الوظيفي والعمليات المتوازية بشكل جزئي لتطوير المنتج . وقد ضم هذا الفريق أعضاء من القسم الهندسي (البحث والتطوير) وأقسام التسويق والإنتاج والتمويل . وقد أنجز كل قسم مهامه بالتوازي مع الأقسام الأخرى ، فضلاً عن التعاقب في أداء المهام . بينما كان

المهندسون يقومون بتصميم المنتج كان أخصائيو الإنتاج يقومون بتركيب وتهيئة منشآت التصنيع، وكان أخصائيو التسويق يعملون في توزيع وخطيط حملات التسويق، وفي نفس الوقت كان أخصائيو التمويل يعملون على توفير الأرصدة الخاصة بالمشروع.

### ملخص : تحقيق التحديث المتفوق

يحتوي الجدول (٤/٥) على تلخيص الدور الأساسي الذي تلعبه الأقسام المختلفة في تحقيق التحديث المتفوق. ويجب مراعاة نقطتين على وجه الخصوص في هذا الصدد. أولاً، تتحمل الإدارة العليا المسؤولية الأساسية في الإشراف على عملية التطوير ككل. ويقتضى ذلك إدارة عملية "قمع التطوير" وتسهيل التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة. ثانياً: بينما نجد أن البحث والتطوير يلعب دوراً أساسياً في عملية التحديث، إلا أن فاعلية البحث والتطوير في تطوير المنتجات الجديدة وتطوير العمليات يعتمد على مدى إمكانية تحقيق التعاون والتنسيق بين عملية البحث والتطوير وعملياتنا التسويق والإنتاج.

### تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل :

لتحقيق ذلك يتعين على الشركة إعطاء العملاء ما يريدونه وقتما يريدون، طالما أن ذلك ليس على حساب ربحية الشركة في الأجل الطويل. وكلما ارتفع مستوى استجابة الشركة لاحتياجات العملاء، كلما ارتفع مستوى الولاء للماركة التي تطرحها الشركة. وبالتالي، تستطيع الشركة، بناءً على تحقيق ذلك الولاء أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها، أو أن تبيع مزيداً من السلع والخدمات للعملاء. وعلى أي حال، فإن الشركة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات عملاءها سوف تستحوذ على المزايا التنافسية.

جدول رقم (٤/٥)  
الدور الذي تلعبه مختلف الوظائف في تحقيق التحديث المتفوق

وظيفة خلق القيمة	الأدوار الأساسية
البنية التحتية (القيادة)	١ - أدر المشروع ككل (ومن ثم - أدر وظيفة التطوير). ٢ - اعمل على تسهيل عملية التعاون بين الوظائف المتداخلة.
الإنتاج	١ - تعاون مع البحوث والتطوير في تصميم المنتجات السهلة التصنيع. ٢ - أعمل مع البحوث والتطوير لتنمية وتطوير عملية التحديث.
التسويق	١ - وفر المعلومات التسويقية لوظيفة البحوث والتطوير. وأعمل مع وظيفة البحوث والتطوير لتنمية وتطوير منتجات جديدة.
إدارة المواد	ليس هناك مسئولية أساسية.
البحث والتطوير	١ - طور عمليات ومنتجات جديدة. ٢ - تعاون مع الوظائف الأخرى، وبشكل خاص مع التسويق والتصنيع على عملية التطوير.
الموارد البشرية	١ - استأجر العلماء والمهندسين المهرة.

تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل يعني منح العملاء قيمة لنقودهم، كما يعني اتخاذ خطوات لتحسين كفاءة عمليات إنتاج الشركة، مع وجوب توافق جودة منتجاتها مع هذا الهدف. هذا بالإضافة إلى أن إعطاء العملاء ما يريدونه قد يتطلب تطوير منتجات جديدة ذات سمات جديدة. بمعنى آخر، يعتبر تحقيق كل من الكفاءة المتفوقة، والجودة، التحديث جزءاً من تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. وهناك شرطان أساسيين يرتبطان بتحقيق هذا الهدف. الأول، يتجسد في التركيز على عملاء الشركة واحتياجاتهم. والثاني، يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

#### التركيز على العميل :

لا تستطيع الشركة الاستجابة إلى احتياجات عملاءها، إلا إذا عرفت هذه الاحتياجات. وهكذا تتجسد الخطوة الأولى في بناء ودعم الاستجابة المتفوقة للعميل، والتي يساعد على إنجازها تحفيز كل أعضاء فريق العمل في الشركة للتركيز على العميل. ومن الوسائل التي تضمن الوصول إلى تحقيق ذلك قيام

القيادة بمسئولياتها في هذا الصدد، وتشكيل اتجاهات الموظف، فضلاً عن استخدام آليات لجذب العملاء للشركة.

#### القيادة :

يبدأ التركيز على العميل عند قمة المنظمة. إن الالتزام تجاه تحقيق الاستجابة المتفوقة يستدعي إحداث تغييرات في الاتجاهات داخل الشركة، الأمر الذي لا يقدر على إنجازه إلا قيادة قوية. وتعتبر رسالة الشركة (أنظر الفصل الثاني) التي تعطى العملاء الأولوية إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يختص بعملية التركيز المرغوبة. أما الطريق الآخر فينتجى في إجراءات وقرارات الإدارة العليا. وعلى سبيل المثال، حرص "توم موناغان" مؤسس "دومينز بيتزا" على البقاء بالقرب من العملاء، وذلك بالقيام بزيارة ما أمكنه من المتاجر كل أسبوع، منفذاً بذلك بعض عمليات التمليم بنفسه، ومصراً على حتمية قيام مدير و القمة الآخرون بسلوك نص المنهج، وتناول بيتزا دومينو بشكل منتظم.

#### اتجاهات الموظف :

أن تحقيق عملية التركيز المتفوق على العميل واجتذابه يتطلب أن ينظر كل الموظفون إلى العميل على أنه بؤرة نشاطهم. ولا تكفى القيادة فقط لتحقيق هذا الهدف. يجب ان يتلقى الموظفون تدريباً على التركيز على العميل، أيما كانت انتماءاتهم لقسم التسويق أو التصنيع أو البحث والتطوير أو المحاسبة. والهدف هنا يتمحور حول حث الموظف على التفكير في أنفسهم كعملاء. أي أن يعتبروا أنفسهم بمثابة العملاء. ولا شك أن ذلك يؤدي بطريقة أفضل إلى تحديد، والتعرف على طرق ووسائل لتحسين مستوى خبرة العميل تجاه الشركة.

ولدعم هذا الاتجاه، فإنه يجب مكافأة الموظفين على الوفاء باحتياجات العملاء. وعلى سبيل المثال، يحب مدير و القمة في فندق الفصول الأربعة الذين يفخرون بأنفسهم تجاه ما حققوه على صعيد سياسة التركيز على العميل، يحبون أن يرووا قصة "روى دايمنت" وهو بواب في الفندق الكائن بتورتو الذي نسي أن يحمل حقيبة ضيف مغادر إلى التاكسي. ثم قام "روى" بعد ذلك بالاتصال بالضيف الذي كان يعمل محامياً، في واشنطن، واكتشف أنه يصر على ان تصله الحقيبة قبل حلول الصباح لأنه لديه اجتماعاً في ذلك الوقت. وهنا وثب "روى دايمنت" إلى الطائرة المتجه إلى واشنطن وسلم الحقيبة إلى المحامي - ذلك دون الحصول على إذن أو تصريح من رئيسه. وبدلاً من

إنزال العقاب "بدايمنت" لارتكابه هذا الخطأ، ولعدم التنسيق مع الإدارة قبل التوجه إلى واشنطن، قررت إدارة فندق الفصول الأربعة اختيار "دايمنت" كموظف العام. ولقد بعث هذا الإجراء برسالة قوية إلى موظفي فندق الفصول الأربعة تعبر عن مدى أهمية إشباع احتياجات العميل. جذب العملاء إلى الشركة :

" نعرف على العميل " ونمثل تلك المقولة أحد مفاتيح تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. أن التعرف على العميل لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج العملاء في التفكير، ولكن أيضاً يتطلب الأمر الاستماع والإنصات إلى ما يقوله العملاء. بينما قد لا يتضمن ذلك جلب العملاء أنفسهم إلى الشركة، إلا أنه يعنى الاستعانة بأراء العملاء من خلال التماس المعلومات المرتدة من العملاء فيما يختص بسلع الشركة وخدماتها. ومن خلال بناء شبكة معلومات لتوصيل المعلومات المرتدة للأفراد المناسبين.

وعلى سبيل المثال، لتندبر معاً نظام الطلبات البريذية للملابس التي ترد إلى متاجر "لاندس إند". فمن خلال كتالوج تلك الشركة، والخدمة الهاتفية الموجهة للعملاء. يتلقى المشغلون تعليقات من العملاء فيما يتعلق بحودة الملابس ونوع البضائع التي يحبون أن توفرها لهم محلات "لاندس إند".

وفي الحقيقة كان إصرار العملاء هو الذي حث الشركة على الانتقال إلى الشريحة الخاصة بملابس معينة. ولقد اعتادت شركة "لاندس إند" عرض وتوريد معدات الإبحار من خلال طلب البريد اعتماداً على الكاتالوجات، إلا أنها تلقت طلبات كثيرة من العملاء لتضمين عروضها ملابس الخروج، وقد استجابت الشركة بالتوسع في كتالوجاتها للوفاء بتلك الحاجة. وعقب ذلك أصبحت الملابس هي العمل الرئيسي بالنسبة للشركة. وصرفت الشركة النظر عن العمل في معدات الإبحار. ولا تزال الشركة حتى اليوم تعبر مطالب عملاءها اهتماماً كبيراً. وكل شهر يسلم للمديرين بعضاً من صحائف الكمبيوتر التي تتضمن مطالب العملاء وتعليقاتهم. ولا شك أن تلك المعلومات المرتجعة تساعد الشركة على تحسين البضائع التي تباعها. والحقيقة أنه يجري إنشاء وتدشين خطوط إنتاج جديدة بصفة مستمرة لإنتاج بضائع و سلع جديدة استجابة لمطالب العملاء.

والآن تحاول شركات كثيرة العمل بنشاط لجذب العملاء وإشراكهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة. ولقد اطلعنا على مثال لهذا الجهد في القسم

الخاص بالتحديث عن : تطوير شركة تكنوسوفيك لتسكوب الأعماق . وكان هناك مثالا آخر يتعلق بالنفائثة بوينج ٧٧٧ ، والذي جرى وضع التصميم النهائي لها عقب مشاورات مكثفة مع العملاء المحتملين لشركات الطيران .

إشباع حاجات العملاء :

عقب إنجاز عملية التركيز على العميل ، تتجسد المهمة التالية في إشباع حاجات العميل التي تم تعريفها والوقوف عليها . وكما لوحظ بالفعل ، يعتبر كل من الكفاءة والجودة والتحديث عوامل هامة وحاسمة في مجال إشباع حاجات العملاء . وبغض النظر عن ذلك ، يمكن للشركات أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما اتجهت إلى إنتاج وتصميم المنتج وفق طلب العميل كلما أمكن ذلك .

الإنتاج وفق طلب العميل :

وهي عملية يجرى خلالها تنويع سمات وخصائص السلعة أو الخدمة لتتناسب مع الاحتياجات المتفردة لجماعات المستهلكين ، أو على أقصى تقدير الأفراد المستهلكين . إن هناك اعتقاداً سائداً بأن عملية الإنتاج وفق الطلب تؤدي إلى رفع التكلفة . إلا أنه وكما لاحظنا سابقاً في هذا الفصل نجد أن تطور تقنيات التصنيع المرن قد يسر من إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات عما سبق ، دون تحمل أى تكاليف إضافية كبيرة . وتستطيع الشركات الآن إخراج منتجات وفق الطلب إلى مدى أكبر مما كان عليه الأمر منذ عشرة أو خمسة عشرة سنة .

وتصور الأمثلة التالية تأثيرات تقنيات التصنيع المرن :

\* تستطيع شركة باناسونيك اليابانية للدراجات إنتاج أكثر من ١١٠٠٠ تصميم مختلف للدراجات وفقاً لمختلف أطوال وأحجام العملاء وأفضلية الألوان لديهم - وكل ذلك دون التعرض لأي نوع من الكساد في المصنع .

\* تستطيع شركة إنجر سول المتخصصة في آلات المطاحن أن تنتج أكثر من ٢٥٠٠٠ من الأجزاء المختلفة للتصميمات ، وذلك بغرض تدعيم هيمنتها على سوق إنتاج الآلات في هذا المجال .

\* تستطيع توشيبا ، نظراً لنظام الإنتاج المرن الذي تنتهجه أن تقوم بتصنيع تسعة معالجات مختلفة للكلمات على نفس خط التجميع ، وكذلك تصنيع عشرون من أجهزة الحاسب ذات السمات المختلفة على خط إنتاج مجاور ، وذلك مقابل ارتفاع طفيف في تكاليف الوحدة .



ولقد أدى الاتجاه إلى الإنتاج وفق الطلب إلى تجزئة كثيراً من الأسواق ، وخصوصاً الأسواق الاستهلاكية، إلى وحدات أصغر . وقد حدث مثال لهذه التجزئة في اليابان في مستهل الثمانينات عندما هيمنت شركة هوندا على سوق الدراجات البخارية هناك .

وقد قررت شركة ياماها التي تحتل المركز الثاني ، مزاحمة شركة هوندا في الصدارة . وفي عام ١٩٨١ أعلنت عن افتتاح مصنع جديد ، والذي سيجعل من ياماها أكبر مصنع دراجات بخارية في العالم ، وذلك عندما يعمل بكامل طاقته . وفي مقابل ذلك قامت شركة هوندا بزيادة خطوط إنتاجها ورفع معدل إنتاجها من خلال منتجات جديدة . وفي مستهل ما أصبح يعرف " بحرب الدراجات البخارية " ، كان لهوندا ٦٠ دراجة بخارية في كل خط إنتاج . وعلى مدار الأشهر الثمانية عشر التالية ، قامت هوندا مضاعفة معدلها حتى ١١٣ موديل ، مراعية بذلك ملاءمتها لطلب العملاء حتى في أصغر المناطق . وكان في مقبرة هوندا عمل ذلك دون أن تتحمل تكاليف إضافية كبيرة نظراً لأنها تنتهج سياسة التصنيع المرن . وقد دفع فيضان موديلات هوندا المصممة وفقاً لطلب الزبون شركة ياماها بعيداً خارج السوق ، ومرسخة لقدمها داخل السوق حتى قامت ياماها بتفصيل جهودها داخل السوق للحاق بهوندا .

### وقت الاستجابة :

يتطلب توفير ما يحتاجه العملاء في الوقت الذي يرغبونه سرعة الاستجابة ، ويتعين على الشركة في الغالب الاستجابة لحاجات العملاء بسرعة وذلك من أجل كسب مزايا تنافسية ، وسواء كان ذلك التعامل التجاري هو توصيل مصنع الأثاث لمنتج ما حينما يطلب ، أو عمليات بنكية لطلب قرض ، أو توصيل مصنع السيارات لقطع غيار سيارة تعطلت ، أو الانتظار في طابور التفتيش داخل سوبر ماركت . ونحن نعيش في مجتمع سريع الإيقاع ، حيث يعتبر فيه الوقت سلعة ثمينة . والشركات التي تستطيع تلبية طلبات العملاء بسرعة ، في مقدورها بناء ولاء للماركة . ووضع سعر عالي لمنتجاتها أو خدماتها .

إن السرعة المتزايدة تمكن الشركة من رفع أسعارها ، كما يبين نشاط تسليم البريد . إن نشاط البريد الجوي للتسليم السريع يعتمد على فكرة أو نظرية أن المستهلكين غالباً ما يرغبون في دفع مقابل أكبر لتسليم البريد سريعاً خلال ليلة واحدة ، على العكس من البريد العادي . ونموذج آخر يبين أهمية الاستجابة السريعة ، هي شركة كاتر بيلر ، مصنع المعدات الثقيلة لنقل التربة ، والتي

يمكنها الحصول على أى قطعة غيار لأى مكان فى العالم خلال أربع وعشرون ساعة. وحيث يعتبر القصور فى معدات البناء الثقيلة مكلفاً جداً، إلا أن قدرة كاتر بيلر على الاستجابة بسرعة لقصور المعدة يعطى أهمية قصوى لعمالها. ونتيجة لذلك، فقد بقى كثير منهم موالى لكاتر بيلار بالرغم من المنافسة الجريئة التى تنتهك سياسة تقليل الأسعار التى تنتهجها كوماتسو اليابانية.

وبصفة عامة، يتطلب تقليص وقت الاستجابة إلى ما يلى: (١) قسم تسويق قادر على توصيل مطالب العملاء بسرعة إلى قسم الإنتاج. (٢) قسم للإنتاج وأخر لإدارة المواد بمقدورهما ضبط جداول الإنتاج استجابة لمطالب العملاء غير المسبوقة. (٣) شبكات للمعلومات يمكن أن تساعد وتدعم قسم الإنتاج والتسويق فى هذه العملية. ونقدم لنا الاستراتيجيات من الواقع رقم (٨/٥) مثال تنصلى عن دور إدارة المواد ونظم المعلومات والذى يمكن أن تلعبه فى تحقيق الاستجابة المتفوقة للعميل. ويراعى أن المزاوجة بين نظام التصنيع المرن، ونظام توفير المخزون فى الوقت المناسب، وشبكات المعلومات، مطلوبة لتحقيق مستوى عال من الاستجابة لمطالب العميل.

#### استراتيجية من الواقع (٨/٥)

إدارة المواد ونظم المعلومات تساعد شركة "بوز"  
على تحسين استجابتها للعملاء

تباشر شركة "بوز" أعمالها من على أرض ماساشوسيتس، وهذه الشركة مشهورة بصناعة أفضل نظم الساعات المعروفة بالدقة العالية. والواقع أن ساعات بوز تعد أفضل الساعات رواجاً فى اليابان صاحبة الصدارة العالمية فى الأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية. وتعزو الشركة جانباً كبيراً من نجاحها لنهج التنسيق الصارم الذى تنتهجه إدارة المواد مما يسمح للشركة بتحقيق استجابة سريعة لمطالب العملاء. وتقوم شركة "بوز" بشراء معظم ما تحتاجه من مكونات إلكترونية وغير إلكترونية تدخل فى تصنيع ساعاتها من موردين مستقلين، إذ تشتري الشركة تقريباً ٥٠% من مشترواتها من موردين أجنبى، يتواجد معظمهم فى منطقة الشرق الأقصى. وتتجسد مشكلة "بوز" فى تحقيق التنسيق بين سلسلة مورديها المنتشرة على الصعيد العالمى حتى يمكن تخفيض نفقات نقل ومعالجة الخامات. ويقتضى ذلك وصول المكونات والأجزاء إلى مصنع التجميع فى ماساشوسيتس فى الوقت المناسب المحدد لكى تدخل فى عملية الإنتاج وليس قبل ذلك. وفى نفس الوقت يتعين على "بوز" أن تستثمر فى الحفاظ على مستوى

