

والاستراتيجية الكلية للمنظمة. لذلك فإن التركيز سينصب على تعظيم إنتاجية الموارد لتلك الوظائف.

من أجل تطوير استراتيجية وظائفية فعالة في هذا المستوى، لا بد من وجود انساق ومواءمة بين مجموعة القرارات والسياسات التي تتخذ في هذا المستوى مع الميزة التنافسية التي تسعى إستراتيجية الأعمال (في المستوى الأعلى) تحقيقها. ان تحقيق التكامل والتناسق يعد أمر مهماً لأن استراتيجية الأعمال قد تمت الهيمنة عليها، تقليدياً في السابق، أما بواسطة اعتبارات التمويل او اعتبارات التسويق لذلك فإن التعارض مع الإنتاج والعمليات غالباً ما ينتج جراء ذلك. فعلى سبيل المثال، يفضل مديرو التسويق مدى واسعاً من المنتجات، وأوقات تسليم قصيرة. وان تلك التفضيلات تستلزم وجبات إنتاج قصيرة، وتغيير سريع بين منتوج وآخر وكلاهما يمكن ان يقلل مستوى الإنتاجية ومن ثم تكاليف إنتاج أعلى. عليه إذا ما تم تقييم مديري العمليات بموجب مقاييس الأداء للأمد القصير مثل التكاليف والإنتاجية، فإن التعارض والصراعات ستظهر. وهذا ما يدعو الى التعاون والتنسيق بين خبرات ومعارف الوظائف المختلفة لكي تتكامل في إطار استراتيجية أعمال متماسكة. ان استراتيجية العمليات عند ذاك يمكن ان تساند وتدعم أهداف الأعمال الرئيسة للمنظمة، ويكون دورها فعالاً في تقويم المفاضلات أو المبادلات بين الخيارات والبدائل، واكتشاف الفرص وتحديد الأسبقيات، وتوفير الموارد اللازمة لمقابلة الأهداف.

2 - 5 الاستراتيجية والميزة التنافسية Strategy & Competitive Advantage

تشير الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على تحقيق التفوق (Superiority) والأفضلية والأرجحية على المنافسين في السوق. وهذا التفوق يأتي من خلال تطوير القدرات المميزة (Distinctive Competencies) في المنظمة. وعليه فإن القدرات المميزة تقود إلى خلق الميزة التنافسية. تتطلب القدرة المميزة من العمليات ان تركز على ما يجب ان تعمل به بالشكل الأفضل.

تشير القدرات المميزة الى الموارد الفريدة التي تمتلكها المنظمة أو نقاط القوة الفريدة والمميزة للمنظمة والتي قد تكون: قوة عمل ماهرة مدربة جيداً ومرنة او مبدعة وخلاقة بشكل استثنائي بارز، شبكات توزيع قوية، التفرد بتملك مصدر تجهيز مواد أولية، امتلاك تكنولوجيا أفضل مقارنة بالمنافسين، نصب تكنولوجيا إنتاج جديدة، تحسين العلاقات مع المجهزين، تكييف برامج التدريب، او القدرة على تصميم وتطوير منتجات جديدة بسرعة أو القدرة على تغيير معدلات الإنتاج مع استمرار العمل بشكل اقتصادي. وطالما إنها موارد مميزة أو نقاط قوة مميزة

فإنها يجب إن تؤخذ بالحسبان عندما يتم صياغة وتطوير الاستراتيجيات. وبذلك يمكن للعمليات ان تتميز بهدف الكلفة الاوطأ، أو الجودة الأعلى، أو التسليم الأسرع، أو المرونة الفائقة.

يمكن ان تتحقق الميزة التنافسية تتحقق بطرائق عديدة مثل الأداء المتفوق على المنافسين في السعر أو الجودة، أو تحديد فرص جديدة لخلق قيمة الزبون قبل ان يقوم المنافسين بذلك، أو الاستجابة السريعة للتغير في حاجات الزبون. وعلى هذا الأساس فان وحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) يمكن لها ان تختار الطريق الذي تركز فيه مجهوداتها على بعض الأبعاد التنافسية لتحقيق ميزتها التنافسية. وهذا يعني بان التوكيد يجب ان ينصب على بعض الأبعاد، فمن غير الممكن ان تكون الأفضل في الجودة، والاطأ كلفة، والأكثر مرونة في ان واحد. لذلك فان الأبعاد التنافسية يجب ان توضع ضمن أسبقيات محددة من قبل وحدة الأعمال الاستراتيجية أو المنظمة ككل الا ان اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الجديدة قد فرض على المنظمات ان تتنافس بالاعتماد على جميع الاسبقيات او مزيج ملائم منها لعدم جدوى التنافس باسبقيات واحدة. الأبعاد التنافسية تسمى أيضا الأسبقيات أو الأولويات التنافسية (Competitive Priorities).

اشارت احدى الدراسات الى ان الشركات اليابانية المنتجة لوسائل الإنتاج تميل إلى التوكيد على جهود البحث والتطوير بهدف خلق منتجات جديدة والوصول إلى إنتاج منخفض الكلفة. فيما تبين ان توكيد الشركات الأمريكية المناظرة يتجه نحو التصميم المتفوق (Superior Design)، وزبونية التصميم - التصميم حسب طلب الزبون (Design Customization). ويبدو ان الخيارات اليابانية كانت هي الأفضل لان الشركات اليابانية قد حققت حصصاً سوقية على حساب الشركات الأمريكية.

إن الاستراتيجيات الناجحة هي التي تستثمر القدرات المميزة للمنظمة او وحدات الاعمال فيها لكي تحقق المنظمة ميزتها التنافسية، ويمكن ان تسهم وظيفة العمليات بشكل خاص بدرجة اكبر في خلق الميزة التنافسية للمنظمة. وقد أدركت هذه الحقيقة الكثير من الشركات بعد ان كانت الاعتبارات التسويقية والمالية تلعب دوراً اكبر بسبب الاهتمام العالي لتلك الشركات بمنظوري التسويق والمالية في صياغة وتطوير الاستراتيجيات وخلق الميزة التنافسية مقابل الإهمال أو الاهتمام الضئيل بمنظور إدارة العمليات.

وكخلاصة، إن الميزة التنافسية تعني خلق ميزة فريدة تتفوق بها على الآخرين، وإن هذه الميزة تستهدف خلق نظام يمتلك قدرة فريدة أو مميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال خلق قيمة للزبون * Customer Value بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها

* تعني قيمة الزبون بان الزبون سيشتري منتج الشركة التي يدرك بان منتجها سيحقق له اعلى قيمة مقارنةً بالمنافسين.

باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين، وإن كل إستراتيجية من إستراتيجيات الأعمال الثلاث توفر فرصة لإدارة العمليات لتحقيق ميزة تنافسية. أخيراً قد تستطيع المنظمة تحقيق ميزتها التنافسية من خلال صياغة وتطوير استراتيجية أعمال تنافسية واحدة من هذه الإستراتيجيات، أو قد تجبر على تطبيق مزيجاً منها. سيتم عرض الاستراتيجيات الثلاث لبورتر والتي ذكرت فيما تقدم بقدر من الإيجاز في ادناه:

2-5-1 استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة Cost – Leadership Strategy

يطلق على هذه الاستراتيجية أيضاً بـ **استراتيجية الكلفة المنخفضة Low-Cost Strategy**. شركات متعددة تحقق الميزة التنافسية عندما تجعل من نفسها كقائد للكلفة المنخفضة في الصناعة. تتبنى استراتيجية الكلفة المنخفضة الشركات التي تنتج عموماً كميات عالية لمنتجات نمطية (في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج) مما يسمح لها بتقديم منتجاتها بأسعار أرخص من الشركات المنافسة التي تنتج نفس المنتجات ولكن ربما تكون أحدث وبكميات أصغر. الكلفة المنخفضة يمكن أن تتحقق عن طريق إنتاجية عالية للموارد والتي تتم من خلال الاستخدام العالي للطاقة، مما يتطلب وجبات إنتاج طويلة لمنتج نمطي بمدى ضيق من الموديلات تقل فيها درجة الزبونية أو الإيحاء ولا تسمح إلا بتغيرات بسيطة وغير متكررة في التصميم. إن مثل هذه الخصائص يمكن أن تتحقق في الشركات التي تغلب فيها كثافة عنصر راس المال الذي يوجه عادة نحو اقتناء معدات إنتاج متخصصة فيها درجة عالية من المكننة (Mechanization) واستثمار مستمر في الأتمتة (Automation) تركز خصيصاً لإنتاج منتج نمطي واحد أو منتجات نمطية قليلة تنتج بكميات كبيرة مما يسمح لها بتحقيق اقتصاديات الحجم (Economies Of Scale). وبذلك تحصل على مزايا كلفوية تنافسية إذ يتم نشر التكاليف الصناعية على عدد كبير من المخرجات فتتخفص كلفة الوحدة الواحدة من المنتج.

إن استراتيجية قيادة الكلفة الشاملة تتطلب تعقب جميع مصادر الضياع لتخفيض عناصر التكاليف ككل وليس فقط تكاليف العمل المباشر وتتطلب فحص ودراسة آثار كل قرار من قرارات إدارة العمليات، مع تحقيق أقصى قيمة كما يحددها الزبون أو تعظيم القيمة التي تقابل توقعات الزبون لتلك القيمة من المنتج وكما يدركها الزبون نفسه. لأن هذه الاستراتيجية لا تدل ضمناً على قيمة واطنة (Low Value) أو جودة متدنية (Low Quality) لذلك فإن توظيف الإبداع في تصميم المنتج وتكنولوجيا العمليات يمكن أن يقود إلى تخفيض التكاليف. كما أنه يجب أن تدرك الشركات التي تتنافس على أساس الكلفة بأنه لا يمكن الحفاظ على الكلفة المنخفضة كميزة تنافسية، إذا كانت الزيادات التي تحقق في الإنتاجية ناجمة عن تخفيضات كلفوية قصيرة الأمد.

لذلك فإن محفظة الإنتاجية طويلة الأمد تعد مسألة لازمة ومطلوبة لمبادلة النفقات الحالية بتخفيضات مستقبلية في تكاليف التشغيل. ولأجل مسك مثل هذه المحفظة، ينبغي ان تتألف من استثمارات تنفق لاقتناء معدات جديدة، ووضع برامج وأنظمة العمليات التشغيلية، وبرامج تدريب وتطوير تعزز وتحسن مهارات وقدرات العاملين.

باختصار ان تحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية قيادة الكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة لتعظيم إنتاجية الموارد لتحقيق مزايا كلفوية تقود إلى تخفيض كلفة الوحدة الواحدة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تتحقق للمنظمة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين.

2-5-2 استراتيجية التمايز Differentiation Strategy

ان التمايز يتعلق بالتميز أو التفرد (Uniqueness) بالشيء. وان فرص خلق التميز أو التفرد بالمنظمة لا تقتصر على وظيفة أو نشاط معين فيها، بل قد يظهر في كل فعل تقوم به المنظمة. ان المنظمة التي تتبنى استراتيجية التمايز بالمنتج أو الخدمة ينبغي ان تكون منتجاتها مميزة وفريدة، في الصناعة التي تعمل بها، في بعض الأبعاد التي تكون ذات قيمة عالية لدى الزبائن الذين لا تمثل الأسعار لديهم الأسبقية الأولى عند الشراء.

ينبغي ان ينظر إلى التميز أو التفرد على انه يذهب الى ما أبعد من الخصائص المادية وصفات الخدمة ليتضمن كل شيء يتعلق بالمنتج أو الخدمة ويؤثر بالقيمة المحتملة التي يستمدّها الزبون من المنتج. مثال ذلك الخدمات المرتبطة بالمنتج والتي قد تظهر من خلال سهولة المنال والحصول على المنتج التي يوفرها موقع مراكز التوزيع أو متاجر المنظمة، أو التدريب، أو تسليم وتركيب المنتج، أو خدمات الصيانة والتوصيل. كما إن الشركة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية فيها التي تستخدم استراتيجية التمايز كمصدر لميزتها التنافسية، لا ينبغي ان تتجاهل أو تهمل الكلفة، ومن ثم يجب ان تحقق مركز كلفة (وضع كلفوي) يتكافأ مع منافسيها مما يتطلب منها تخفيض التكاليف في كل المناحي التي لا تؤثر على التمايز بالمنتج.

إن استراتيجية التمايز بالمنتج كمصدر للميزة التنافسية يمكن ان تتحقق من خلال مقابلة توقعات الزبون أو تجاوز تلك التوقعات. إن مفهوم الجودة بمعناه الأساسي لا يقصد منه جودة المطابقة مع مواصفات التصميم، أو جودة وظائف أداء المنتج فحسب، بل اصبح يستهدف رضا الزبون ومقابلة توقعاته. لذلك فان وحدة الأعمال الاستراتيجية تستطيع مقابلة توقعات الزبون من خلال تركيزها على أي بعد من الأبعاد العديدة المرتبطة بالجودة والتي منها (Evans, 97, 86):

1. **تصميم متفوق للمنتج (Superior Product Design)** بما يحقق التفرد بمواصفاته النوعية في التصميم أو من حيث وظائف الأداء بما يؤدي إلى تطوير وتقديم منتج جذاب، متين يعول عليه، سهل الاستخدام والتشغيل، اقتصادي في تقديم الخدمة، ويقود الزبون إلى إدراك الجودة فيه والقيمة منه.
2. **خدمة بارزة (Outstanding Service)** وخاصة في تقديم خدمات ما بعد البيع بما يضمن الجودة العالية في تقديم تلك الخدمة.
3. **المرونة والتنوع:** إن المرونة (Flexibility) تمثل قدرة طاقة نظام الإنتاج على التكيف بنجاح مع التغير في الظروف البيئية واحتياجات العمليات. وإن التنوع (Variety) يشير إلى قدرة نظام الإنتاج على إنتاج مدى واسع من المنتجات والخيارات استجابة للتغيرات في السوق. أن المرونة والتنوع العاليتين ينظر لهما على أنهما القدرة على مقابلة التغيرات التي تحصل في السوق وتتطلب تبدل أو تقلب كبير جداً ومستمر في تصاميم المنتجات أو/وتغيير حجم الإنتاج لتلك المنتجات ارتفاعاً أو انخفاضاً مع استمرار الكفاية الاقتصادية في التشغيل.
4. **إبداع مستمر ومتواصل (Continuos Innovation):** تركز الشركات التي تتبوأ حافة قيادية في تكنولوجيا المنتج، على البحث والتطوير كعنصر رئيس في استراتيجياتها. وعليه فإن القدرة على الإبداع في تطوير منتجات جديدة وتقديمها إلى الأسواق، يمثل عاملاً حاسماً في نجاحها. لذلك فإن وظائف المنتج وليس سعره يمثل خاصية البيع الرئيسية في مثل هذه الحالات. فعندما ينخفض هامش الربح للمنتج، بسبب دخول منافسين جدد إلى السوق، فإن الشركات التي تمتلك الحافات القيادية في تكنولوجيا المنتج تنسحب من السوق متخليّة عن المنتج إلى المنافسين في الوقت الذي تستمر في تقديم منتجات مبدعة جديدة أخرى بدلاً عنها.
5. **استجابة سريعة (Rapid Response):** على أساس الوقت من خلال السرعة في التسليم والذي يعني بأن مجموع الوقت المطلوب الذي ينفق على تطوير وتصميم المنتج وانتاجه وتسليمه إلى الزبون يكون قصيراً مقارنة بالمنافسين. إن هذا الوقت يدعى بـ " فترة انتظار المنتج (Product Lead Time)". إن قصر فترة الانتظار يمكن الشركات من تقديم منتجات جديدة، واختراق الأسواق بسرعة أكبر. كما إن الدقة في التسليم في الموعد المحدد ووفق المواعيد المتفق عليها من خلال جدولة يعول عليها وموثوق بها تحقق للشركات هي الأخرى ميزة تنافسية.

من النادر أن تستطيع شركة معينة تحقيق التفوق والأفضلية في كل أبعاد الجودة أو التمايز، لذلك يجب إن تقوم الشركة بإجراء مفاضلات (Trade-Offs) وفقاً لاستراتيجياتها الخاصة التي يقودها السوق لتحقيق الأهداف المرغوبة. فمن الناحية التقليدية، يدعو استراتيجيو الإدارة إلى التركيز على بعد واحد من أبعاد الجودة إلا إن الشركات قد وجدت نفسها بأنها لا تستطيع التنافس بالاعتماد على بعد واحد فقط من أبعاد الجودة.

2-5-3 استراتيجية التركيز أو تجزئة السوق Market Segmentation/Focus

هي الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة أو وحدة الأعمال في جزء من السوق (Market Niche) لكي توجه جهودها لخدمة الزبائن في هذا الجزء فقط. إن هذه الاستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية أما من خلال الكلفة المنخفضة، أو بواسطة التمايز بالمنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس السوق ككل. أي إن هذه الاستراتيجية تتوجه لشريحة معينة فقط من الزبائن في سوق معين دون سواهم. وبذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة أكثر فاكثراً إلى أسواق صغيرة ضيقة تسعى فيها الشركات إلى تحقيق ميزتها التنافسية من خلال تلبية الحاجات الشخصية للزبائن في كل سوق صغير أما على أساس الكلفة المنخفضة أو على أساس التمايز والتفرد.

2 - 6 الأسبقيات التنافسية Competitive Priorities

إن استراتيجيات الأعمال التنافسية التي ورد ذكرها فيما تقدم (الكلفة المنخفضة و التمايز بالمنتج بإبعاد الجودة المختلفة والتركيز) يمكن أن تترجم أو تحول إلى عدد من الأسبقيات التنافسية التي يمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية الاختيار منها، وإن هذا الاختيار سيؤثر بالطريقة التي تدار بها العمليات.

إن استراتيجية العمليات التي يقودها الزبون، الطريقة التي تدار بها العمليات، يجب أن تعكس الفهم الواضح للأهداف طويلة الأمد للمنظمة وتتطلب أيضاً بذل مجهودات وظائفية مشتركة (Cross-Functional Efforts) من قبل إدارات المنظمة لفهم حاجات الزبون الخارجي، من خلال التنسيق بين التسويق والعمليات لتتبع وتحديد حاجات كل جزء من أجزاء السوق، وتحديد القدرات التشغيلية التي تحتاج لها المنظمة لتحويل تلك الحاجات إلى قدرات مرغوبة يطلق عليها تسمية "الأسبقيات التنافسية" وبما يضمن تحقيق التفوق في أداء المنظمة على منافسيها. كما تتطلب هذه الإستراتيجية دراسة حاجات الزبون الداخلي لأن الأداء الكلي للمنظمة يعتمد على أداء جميع عملياتها الرئيسية والساندة (Krajwaski & Ritzman, 2007, 50).

إن الأسبقيات التنافسية هي أبعاد تشغيلية مهمة يجب أن تمتلكها عملية معينة، وسلسلة القيمة التي تخلقها تلك العملية، وتكون قادرة على القيام بها لإرضاء الزبون الداخلي والخارجي. ولكن ليس جميع الأسبقيات مهمة وحاسمة لكل عملية، لذلك على الإدارة أن تختار تلك الأكثر

أهمية للعملية المقصودة لتحقيق النجاح التنافسي. هناك خمس أسبقيات تنافسية رئيسية تضم أحد عشر بُعداً تنافسياً هي:

الأسبقية التنافسية الرئيسية	الأبعاد التنافسية للأسبقية
الكلفة المنخفضة Low cost	تخفيض النفقات وإزالة مصادر الهدر والضياع
الجودة Quality	الجودة الأعلى الجودة المتناسقة
الوقت/ التسليم Time/ Delivery	التسليم السريع التسليم في الوقت المحدد المتفق عليه سرعة التطوير
المرونة Flexibility	الإيصاء (الزبونية) مرونة التنوع مرونة الحجم
الابداع Innovation	قدرات البحث والتصميم والتطوير القدرة على تحويل وتطوير العمليات

2-6-1 الكلفة المنخفضة/السعر المنخفض: تقديم منتجات بأسعار أقل من المنافسين يؤدي إلى زيادة حصة المنظمة في السوق. التنافس على أساس الكلفة يتطلب تركيز الاهتمام نحو تخفيض جميع عناصر التكاليف: تكاليف العمل، والمواد، والتلف، والتكاليف الصناعية وكذلك تتبع مصادر الهدر والضياع والتخلص منها بهدف تخفيض كلفة الوحدة الواحدة من المنتج أو الخدمة.

2-6-2 الجودة: إن الجودة في بعدها الأول، **الجودة الأعلى Top Quality**، إذ تنصب جهود العمليات على بناء **جودة التصميم Design quality** وتعني امتلاك قدرات **التصميم عالي الأداء High-performance design** في السلعة أو الخدمة لأجل إن يتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء، ومتانة أكبر، والسلامة والامان في الاستخدام، واقتصادية الاستعمال، وسهولة الحصول على المنتج أو الملائمة، واللطافة في التعامل، وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة. وهنا لا يناقش الزبون سعر السلعة أو الخدمة وإنما يبحث عن الجودة المتميزة أو الجودة الأعلى ومن الأمثلة على ذلك حجز غرفة في فندق خمس نجوم أو شراء سيارة بورش. فيما تؤكد الجودة في البعد التنافسي الثاني على **الجودة المتساوية Consistent Quality** لتحقيق "جودة المطابقة Conformance quality" إذ ينصب الاهتمام على مقابلة المنتج لخصائص ومواصفات التصميم المعتمدة من قبل العمليات لكي يحصل الزبائن على منتجات وخدمات تتطابق مع

الخصائص التي وضعت لها، والتي جاءت ضمن توقعاتهم عن تلك المنتجات ، ومن الامثلة على ذلك حجز مقعد سياحي في طائرة.

2-6-3 الوقت /التسليم: يتضمن التنافس على أساس الوقت أو التسليم ثلاثة أبعاد تنافسية:

✓ **سرعة التسليم Delivery Speed** أو وقت التسليم السريع **Fast delivery time** والذي يقاس بمقدار الوقت بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تلبية وعادة ما يطلق على هذا الوقت بفترة الانتظار (lead time) ويمكن التحكم بفترة الانتظار من حيث أمدها من خلال الاحتفاظ بالمخزون والاحتفاظ بطاقة فائضة.

✓ **التسليم بالوقت المحدد المتفق عليه On - Time Delivery**: ويقاس من خلال التكرار الذي تتم فيه مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبراً عن ذلك بالنسبة المؤية للطلبات التي سلمت إلى الزبائن بالأوقات المحددة (في المنظمات الصناعية). ويقاس بالنسبة المؤية للزبائن الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة اقل من خمس دقائق مثلاً (في منظمات الخدمة).

✓ **سرعة التطوير Development Speed**: ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي من لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصيراً، كلما كان للمنظمة حافة قيادية تتفوق بها على المنافسين .

2-6-4 المرونة: تتضمن المرونة ثلاثة أبعاد تنافسية هي:

✓ **الايضاء أو الزبونية Customization** إذ يتم التركيز على تطوير قدرات المنظمة على تغيير نوع المنتج وفقاً لحاجات الزبون تبعاً للتغير في طلبات السوق وذلك لغرض امتلاك القدرة على التكيف و الاستجابة مع الحاجات الفريدة لكل زبون وتغيير تصاميم المنتج /الخدمة حيث يتم تقديم المنتجات والخدمات حسب تفضيلات الزبون.

✓ **مرونة التنوع Variety Flexibility**: وتعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية الخيارات المختلفة للزبون.

✓ **مرونة الحجم Volume Flexibility**: وتعني قدرة المنظمة على تسريع أو إبطاء معدل الإنتاج بسرعة لمعالجة التقلبات الكبيرة في الطلب على ان تبقى المنظمة تعمل بشكل اقتصادي مربح خاصة عند إبطاء/ تخفيض معدل الإنتاج بمستوى كبير.

2-6-5 **الابداع**: تتبنى الشركات التي تمتلك او تسعى الى امتلاك الخاصية القيادية في تكنولوجيا المنتج، هدف الابداع كأسيقية تنافسية لها. وبذلك ينبغي على مثل هذه الشركات ان تركز جدياً وبشكل بارز واستثنائي على البحث والتطوير (R&D) في بداية نشاطاتها، لان العامل المهم

لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الابداع وتقديم منتجات جديدة. وهنا ستكون وظائف اداء المنتج وليس سعره هي الخاصية التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة ان تحقق ارباحاً عالية. ولكن عندما يدخل المنافسون الى السوق وتشتد المنافسة وتخفض هوامش الارباح تبعاً لذلك، فإن مثل هذه الشركات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه بتقديم منتجات مبدعة جديدة. وخير نموذج لمثل هذا النوع من الشركات التي تتبنى الابداع هي شركة هيوليت باكارد (Hewlett Packard-HP).

ولاجل ان تستمر الشركات بتبني الابداع كأسبوعية تنافسية لتقديم منتجات جديدة بصورة متكررة مستمرة، ينبغي ان تركز استراتيجيتها عملياتها على بعدين هما:

✓ قدرات البحث والتصميم والتطوير للمنتج بشكل استثنائي وبارز: لكي تتمكن المنظمة من تقديم منتجات جديدة عالية الجودة بشكل مستمر .

✓ قدرات تطوير معدات العمليات: وذلك لتمكين المنظمة من القيام بتحويل معدات الانتاج الحالية أو تطوير معدات جديدة.

إن الشركات الفائزة في عالم المنافسة في محيط الاعمال لعالمنا اليوم، لا تنتظر حاجات ورغبات الزبائن لكي تغير تشكيلة منتجاتها، لأنها تستخدم الابداع وتمتلكه فتخلق للزبائن حاجات ورغبات جديدة من خلال ما تقدمه لهم من منتجات جديدة. وبذلك فإنها تجبر مدرائها على التفكير المبدع/الابداعي الذي لا يقود الى منتجات جديدة فقط، بل يساعد على خلق وتطوير تكنولوجيا او عمليات انتاج افضل تسهم في تحسين الجودة (Evans, 97, 88).

هناك تسميات عديدة يحفل بها الأدب المعرفي للإشارة إلى هذه الأسبقيات التنافسية منها: إبعاد المنافسة، مقاييس الأداء الخارجي، مهمات التصنيع، أهداف العمليات، الفائزون والمؤهلون **للطلبية (Order winners & qualifiers).**

تقليدياً، على المنظمة أن تقوم بالاختيار أو التركيز على أسبوعية واحدة من بين الأسبقيات التنافسية. إلا ان عدداً من الشركات قد ادركت بأنها لا تستطيع التنافس بالاعتماد على بعد واحد أو أسبوعية واحدة فقط لأجل البقاء في محيط الأعمال. لذلك واعتماداً على الموقف، فان المنظمة يمكن ان تحسن جميع الأسبقيات التنافسية بصورة متزامنة، فعلى سبيل المثال عندما يتم تخفيض نسبة التلف والمعيب وتحسين الجودة فان المنظمة يمكن ان تحقق تخفيضات كبيرة في التكاليف، وتحسين في الإنتاجية، وتخفيض وقت التسليم. ولكن من جهة ثانية، ان إجراء تحسينات إضافية في قدرات معينة انطلاقاً من نقطة معينة قد وصلت اليها التحسينات في مداها الأول قد يتطلب المفاضلة بين تلك القدرات والقدرات الأخرى لغرض اختيار واحد منها فقط. فالتسليم السريع قد يؤدي إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من المخزون. مما يؤدي من جانب آخر إلى ارتفاع تكاليف

الخزن. فإذا لم تكن الشركات قادرة على النهوض بالمتطلبات الأساسية التي تسمح لها باختيار الأسبقية التنافسية فأنها سوف لا تستطيع البقاء في محيط الأعمال.

الفائزون والمؤهلون للطلبية Order Winners & Qualifiers

تركز فكرة الأسبقيات التنافسية على ما يمكن أن تقوم به العمليات لمساعدة المنظمة على امتلاك قدرة تنافسية أكبر للنجاح في السوق. هناك طريقة أخرى لاختبار قدرة المنظمة على النجاح في السوق قد طورها Terry Hill (1994) تقوم على فكرة امتلاك المنظمة نوعين من الأبعاد أو الأسبقيات التنافسية. النوع الأول، ويشمل الأسبقية أو الأسبقيات التنافسية التي تسمح للمنظمة بدخول معترك المنافسة فقط دون النجاح فيها يطلق عليها **المؤهلين للحصول على الطلبية**. والنوع الثاني، ويتضمن الأسبقية أو الأسبقيات التنافسية التي تكفل للمنظمة النجاح في الفوز بالطلبية ويطلق عليها **الفائزون بالطلبية**.

المؤهلون للحصول على الطلبية هي أبعاد أو خصائص الحد الأدنى التي يجب أن تتوفر بالمنظمة أو منتجاتها والتي لا يقبل الزبون بأقل منها لكي يقرر جعل هذه المنظمة أحد مصادر شرائه البديلة. **الفائزون بالطلبية** هي الأبعاد التي يجب أن تتوفر بالمنظمة أو منتجاتها لكي تعطى أومنتجاتها قيمة إضافية مميزة يدركها الزبون لا تتوفر في الغير لكي يختارها مصدراً للشراء.

في ضوء ما تقدم، قد تتاح الامكانية أمام إدارة العمليات في بعض الأوقات للقيام بالمفاضلات ما بين الأسبقيات التنافسية أو أبعادها لاختيار أحدها أو مزيجاً منها، وذلك عندما تصبح الأسبقية التنافسية مطلباً أساسياً ينبغي توفره بالمنظمة لكي تستطيع التنافس في السوق (**المؤهل للحصول على الطلبية Order Qualifier**) فقط ومن دون أن تحقق لها النجاح التنافسي في السوق الذي يتطلب امتلاك المنظمة ميزة تنافسية تتفرد بها وتتفوق بها على المنافسين تضمن لها الفوز بالطلبية Order Winner. ففي حالات معينة، قد لا يقوم الزبائن بإطلاق طلبياتهم على منتجات/خدمات المنظمة ما لم تبرهن المنظمة على وجود مستوى معين من الأداء في ظل أبعاد أسبقية تنافسية معينة. عند ذاك فإن المنظمة عندما تقوم بمقابلة هذا المستوى من الأداء هو من أجل بلوغ المستوى الذي يجب أن يكون عليه من يصنف بـ "المؤهل للحصول على الطلبية" للدخول إلى دائرة التنافس مع الآخرين ولكن ليس بالضرورة الفوز بها. وعندما تكافح المنظمة للفوز بالطلبية، يتوجب أن تكون بمستوى معين من الأداء في ظل أبعاد أسبقية تنافسية أخرى تتفوق بها على المنافسين لكي تفوز بالطلبية (Order Winner). كما هو الحال فعلاً في صناعة أجهزة التلفاز والفيديو فإن معولية المنتج (كأحد مقاييس الجودة) قد أصبحت متطلب

أساسي للتنافس في السوق باعتبارها أحد الأبعاد التي يجب أن تتوفر بمنتجات المنظمة لكي تصنف ضمن "المؤهلين للحصول على الطلبية". مثال آخر، يتبنى مكتب حملة الأنصار للحج والعمرة في الدوحة - قطر أسبقية الكلفة المنخفضة للبقاء في بيئة ودائرة التنافس مع المكاتب الأخرى، فيما يتبنى أسبقية التسليم بشقيها السرعة والدقة في مواعيد الحصول على سمة الدخول إلى العربية السعودية لغير مواطني دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي خلال (3) أيام مقارنة بفترة تسليم تتراوح ما بين (7 - 10) أيام لعدد كثير من المكاتب الأخرى.

من الأمثلة على ذلك، تطلب الكثير من الشركات في أوروبا من المجهزين الحصول على شهادة الايزو 9000 (والتي تمثل الجودة) فتصبح عندها الشهادة كمتطلب من متطلبات الحد الأدنى، خاصة للمؤهلين للحصول على الطلبية في أوروبا. بالمقابل، إن معظم الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية لم تمنح شهادة الايزو 9000، وإن تلك الحاصلة منها على الشهادة كان بسبب ممارسة أنشطة أعمالها مع أوروبا. بذلك فإن الشركات الأمريكية الحاصلة على شهادة الايزو 9000 تستخدم الشهادة في أمريكا كخاصية للفائزين بالطلبية لأنها تميزهم على أنهم أفضل من منافسيهم (Davis et al, 99, 31).

إن الفائزون بالطلبية، كما ذكرنا فيما تقدم، هي أبعاد أو خواص يستعملها الزبون للتمييز بين منتجات وخدمات منظمة مع منتجات وخدمات منظمة أخرى. فقد تتضمن الفائزون بالطلبية، على سبيل المثال، خواص السعر، ومعظم أبعاد الجودة، الوقت، والمرونة. كما تتضمن الفائزون بالطلبية أيضاً خواص وأبعاد لا ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، مثل: خدمات ما بعد البيع (هل ان عقود خدمات الصيانة متوفرة؟ هل هناك سياسة ضمان و/ أو إرجاع)، والدعم والاسناد التكنولوجي (ما نوع المساعدة التي سأحصل عليها إذا ما حدث شيء ما خطأ؟ كم سعة معرفة وخبرة الفنيين في المنظمة؟)، وسمعة المنظمة (ما طول المدة التي قضتها المنظمة في نشاط أعمالها؟ هل هناك زبائن سعداء وراضون عن المنتج أو الخدمة؟) (Krajewski & Ritzman, 2007, 55).

7-2 العمليات كسلاح تنافسي Operations as a Competitive Weapon

كما ذكرنا سابقاً، إن كل وظيفة داخل المنظمة ينبغي ان تؤسس او تضع خطة استراتيجية لها تدعم وتساند بها استراتيجية المنظمة وتعمل على تحقيق اهدافها. تاريخياً إن استراتيجيات المنظمة لاغلب الشركات قد ركزت على وظيفة التسويق في تحديد أي المنتجات ننتج، واي الاسواق نخترق، واي الابعاد يتم التنافس بها بثقل اكبر.

ادركت المنظمات الان بان وظيفة العمليات تلعب دوراً أساسياً في تحقيق اهداف المنظمة ودوراً متمماً ومكماً لاستراتيجية المنظمة، عليه ينبغي ان لاتملى استراتيجية التسويق على

استراتيجية العمليات. لذلك نحتاج الى ان تكون استراتيجية العمليات مبادرة أو استباقية Proactive وليست استجابية Reactive أي ان خصائص وظيفة العمليات والميزات التنافسية لها ينبغي ان تؤثر في تحديد أي المنتجات ننتج، أي الاسواق نخدم، واي الابعاد يجب ان تتنافس بها الشركة بفاعلية اكبر. الشكل (2-4) يُظهر دور إستراتيجية العمليات في مساندة ودعم الإستراتيجية الرئيسة في وول مارت Wal Mart، كما إن الامثلة الآتية تبين لنا كيف يمكن استخدام نقاط القوة التشغيلية للعمليات بفاعلية كاسحة تنافسية:



الشكل (2-4): دور إستراتيجية العمليات في اسناد الإستراتيجية الرئيسة في Wal Mart

Source: Roberta Russell & Bernard W. Taylor, III, (2006), Operations Management, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc.