

أندرو ويلمان
ANDREW WILEMAN

قيادة تخفيض التكلفة

كيف تدير تكاليفك بذكاء من أجل المزيد من الربح؟



زيادة الربح



زيادة في
مبيعاتك



إدارة التكاليف



بقرين وكتور طلبت الأستاذ عبد الحميد

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة
قسم الترجمة والتعريب - مكتبة الشقري بالرياض

قيادة تخفيض التكلفة

Driving Down COST

كيف تدير تكاليفك بذكاء من أجل المزيد من الربح؟

How to Manage and Cut Costs



مكتبة الشقري، ١٤٣١هـ (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ويلمان، أندرو

قيادة تخفيض التكلفة، كيف تدير تكاليفك בזكاء من أجل الربح،

أندرو ويلمان؛ طلعت أسعد عبد الحميد - الرياض ١٤٣١هـ

ص ٢٥٦؛ ٢٤×١٦

ردمك: ١-٠٥-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨

أ- محاسبة التكاليف أ. عبد الحميد، طلعت أسعد (مترجم)

ديوي ٦٥٧، ٤٢

ب- العنوان

رقم الايداع: ١٤٣١/١٧٣

ردمك: ١-٠٥-٨٠٥٢-٦٠٣-٩٧٨



الشقري
ALSHEGREY

للنشر والخدمات الجامعية المتطورة

Publishing & Advanced University Services

الرياض - شارع التحلية
Riyadh - Al Tahliyah Street
مجمع لوكالايزر - مكتب رقم: ف٦
Localizer mall - Office No. F6
ص ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢ المملكة العربية السعودية
P.O.Box 8833 Riyadh 11492 - K.S.A



مكتبة الشقري

مكتبة الشقري للنشر والتوزيع

المملكة العربية السعودية - العليا

ص. ب. ٨٨٣٣ الرياض: ١١٤٩٢

هاتف: ٢١٧٠٢٢٧ فاكس: ٢١٧٢٠٩٤

Email: tarek@bookstores1.com

alshegrey@bookstores1.com

أندرو ويلمان

Andrew Wileman

قيادة تخفيض التكلفة

Driving Down COST

كيف تدير تكاليفك بنجاح من أجل المزيد من الربح؟

How to Manage and Cut Costs

تعريب

ا.د. طلعت أسعد عبد الحميد

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

إصدار

قسم التعريب والترجمة - مكتبة الشقري - الرياض

٢٠١٤م - ١٤٣٥هـ

Andrew Wileman

أندرو ويلمان

Driving Down COST
How to Manage and Cut Costs

قيادة تخفيض التكلفة

كيف تدير تكاليفك بذكاء من أجل المزيد من الربح؟

تم نشر هذا الكتاب القيم والمفيد للغاية لكل المنشآت عام ٢٠٠٨م

بواسطة دار نشر:

NICHOLAS BREALEY PUBLISHING
LONDON- BOSTON
ISBN 978-1-85788-512-5

وتم نشر الطبعة العربية من الكتاب من مكتبة الشقري بالرياض عام ٢٠١٢م، وقد قام بتعريب الكتاب الأستاذ الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد أستاذ التسويق والإعلان- كلية التجارة- جامعة المنصورة- جمهورية مصر العربية، وهو المشرف على إصدار هذه السلسلة التي تقدمها نخبة مختارة من المترجمين العاملين بقسم الترجمة والتعريب بمكتبة الشقري بالرياض.

رواية
للطباعة والتجهيز الفني
+201002776775

طباعة وإخراج فني

جميع الحقوق محفوظة للطبعة العربية لمكتبة الشقري... ولا يمكن إعادة إنتاج أي جزء من هذا المنشور أو نقله بأي شكل من الأشكال أو بأي وسيلة، أو حفظه في نظام استرجاع، بدون الحصول على الموافقة الكتابية المسبقة من الناشر.



إهداء

إلى أسرتي...

جيل، وأليكس، وتشارلي، وبيلي

من علموني حب التحكم في التكلفة



ماذا نقرأ في هذا الكتاب؟



ماذا نقرأ في هذا الكتاب؟

الصفحة	الموضوع
١١	- تقديم
١٩	- مجموعة أدوات مدير التكاليف
٢٣	١- الإدارة الجيدة للتكاليف:
٢٥	- البطل المجهول.
٢٧	- أرخص وأفضل.
٢٨	- إدارة وخفض التكلفة بذكاء.
٣١	٢- قيادة التكلفة:
٣٢	- حالة قاعدة التحدي
٣٣	- المسؤولية الفردية.
٣٥	- الإصرار.
٣٧	- ثقافة التطوير المستمر.
٣٨	- الأطارات الزمنية القصيرة.
٣٩	- حلقات التغذية العكسية.
٤٠	- الشك الاستراتيجي.
٤٣	- الفريق المتحكم: التمويل.
٤٥	- الفريق المتحكم: الموارد البشرية.
٤٦	- نماذج الأدوار.
٥١	- مجموعة الأدوات وقيادة التكلفة.

الصفحة	الموضوع
٥٥	٣- التقنيات والأساليب:
٥٦	- استيعاب ديناميكيات التكلفة.
٦١	- المقاييس والحسابات الإدارية.
٦٥	- التركيز على الأكثر تأثيراً.
٦٩	- التشريح والتجزئة.
٧٢	- فهم الاتجاهات الطبيعية للتكلفة.
٧٧	- التطبيق الأفضل.
٧٩	- التحليل التنافسي.
٨٠	- مجموعة الأدوات، التقنيات والأساليب.
٨٣	٤- الأفراد:
٨٤	- لماذا يعتبر الأفراد مشكلة معقدة؟
٨٥	- التعيين.
٨٦	- رأس المال البشري.
٨٧	- الدفع.
٩٠	- التكنولوجيا والإنتاجية.
٩٢	- الفصل.
٩٥	- الفصل قبل الأعياد.
٩٧	- تمهيد الاحتمالات.
٩٨	- إدارة الموظف العادي.
١٠١	- الاستعانة بالمصادر الخارجية.
١٠٢	- الأدوات.. الموارد البشرية.



ماذا تقرأ في هذا الكتاب؟

الصفحة	الموضوع
١٠٥	٥- الموردون:
١٠٦	- من يدير تكاليف التوريد؟
١٠٩	- استيعاب توازن القوى.
١١١	- الاندماج مع مجموعة جيدة وقليلة من الموردين.
١١٣	- التفاوض بذكاء.
١١٦	- لا تشعر بالتقييد.
١١٩	- إدارة التكلفة الكلية للامتلاك.
١٢١	- كُنْ قاسياً بالنسبة لتكاليف الخدمات.
١٣٤	- مجموعة الأدوات - الموردين.
١٣٧	٦- كيف تخفّض تكاليفك؟ دراسة حالة
١٣٨	- الشهر الأول.
١٤٢	- الشهر الثاني.
١٤٧	- الشهر الثالث.
١٥١	- الشهر الرابع.
١٥٩	٧- دور التطورات العالمية والتكنولوجية في خفض التكلفة:
١٦١	- الإنترنت.
١٦٨	- العولمة.
١٧٦	- مجموعة الأدوات - متصل وعالمي.
١٧٧	٨- التفكير الإبداعي:
١٧٨	- مولدات التكلفة غير المباشرة.
١٨٤	- دع العملاء يقومون بالعمل.

الصفحة	الموضوع
١٨٥	- تحويل التكلفة إلى أرباح.
١٩٠	- مجموعة الأدوات - التفكير الإبداعي.
١٩٣	٩- إدارة التكلفة كاستراتيجية:
١٩٤	- تحقيق القيمة من خلال تقليل التكلفة.
١٩٩	- استراتيجيات تخفيض التسعير.
٢٠١	- اكتشاف فرص نمو جديدة أكثر.
٢٠٤	- خلق مركز فعال في مؤسسة كبرى.
٢٠٦	- كُنْ مُتَشَدِّدًا، وبالتحديد مع زحف تكاليف المركز.
٢٠٧	- مجموعة الأدوات - إدارة التكلفة كاستراتيجية.
٢٠٩	١٠- التكاليف في القطاع العام:
٢١٠	- حجم المشكلة.
٢١٢	- لماذا تكون إدارة التكاليف في القطاع العام قاسية.
٢٢٢	- التقنيات والأساليب.
٢٢٤	- الموردون.
٢٢٥	- متصل وعالمي.
٢٢٧	- التفكير الإبداعي.
٢٢٩	١١- الخاتمة: مدير التكاليف كبطل.
٢٣٣	مجموعة أدوات مدير التكاليف





تقديم

يضع هذا الكتاب أسلوباً هيكلياً عملياً للإدارة الذكية للتكاليف؛ حيث يصنع مجموعة من الأدوات الحاكمة لمدير التكاليف، كما يضم الأفكار الأساسية واستراتيجيات إدارة التكلفة.

إطار عمل لتحليل التكلفة:

إنّ هذا الكتاب يناقش أساليب عملية لتنفيذ برامج تخفيض التكاليف لمرة واحدة أو مستمرة، كما يناقش الكتاب موضوع التكلفة بصورة عامة وشاملة؛ فهذا الكتاب يلائم كل شركات القطاع الخاص، وكذلك منظمات القطاع العام، ولكن هناك ميلاً نحو شركات الخدمات بدلاً من الشركات الصناعية؛ وذلك لأنّ هناك الكثير ممن يمكن مناقشته حول تكاليف الخدمات، كما توجد الكتابات الثرية والعديدة حول تكاليف الإنتاج.

هذا الكتاب -أيضاً- للمدير العادي والقارئ العادي؛ حيث يقدم نظرة عامة حول إدارة التكاليف بدلاً من التغطية التفصيلية للموضوعات الفرعية المتخصصة، فعلى سبيل المثال: درست التوريد، لكن ليس على مستوى التفصيل الضروري، ولكي تصبح مديراً محترفاً للتوريدات، ومن أجل ذلك يجب أن تعلم أن هناك العشرات من التفاصيل الفنية المتعلقة بالتوريد، والتي ينبغي أن تتعلمها، ولكن هذا الكتاب ليس من أجل ذلك.

أحد دوافعي لنشر هذا الكتاب هو أنني لم أجد أي كتاب يضع مبدأً عاماً حول موضوع إدارة التكلفة، ولقد بحثت على (أمازون، وجوجل)، وبالفعل لم أجد، مع العلم أن هناك العديد من المشروعات الاستشارية، والكثير من الاهتمامات والطاقت الإدارية التي تركّز على تخفيض التكاليف، إلا أن تلك الفجوة كانت مذهلة، وذلك ما منحني السبب للإيمان أن هذا الكتاب سيجد جمهوراً جيداً.

كلُّ هذا هل نسميه إدارة للتكاليف أم تخفيضاً للتكاليف؟

هناك جدل بيني وبين الناشرين لموضوع الكتاب، هل هذا الكتاب يتعلق بتخفيض التكاليف أم بإدارة التكاليف؟

إنَّ مصطلح (الإدارة) يبدو غيباً وباهتاً، فكتاب حول إدارة التكلفة يبدو مثل علاج للأرق، سلبي وغليظ، وأيضاً يبدو مثل المحاسبة العقيمة، ولكن كلمة (تخفيض) تبدو أكثر إشارةً كالمبارزة، والجودة، والتدخلات الجريئة، وأيضاً القيادة اليافة.

وعلى الرغم من ذلك؛ فإنك تحتاج -فقط- للقيام بتخفيض تكاليف شديدة الوضوح إذا لم يكن في استطاعتك القيام بإدارة طويلة المدى للتكاليف؛ حيث يبدو على تخفيض التكاليف أنها بمثابة الشيء الذي يتم اللجوء إليه عند الحالات القصوى كجزء من برنامج أحادي؛ لتقليص التكلفة، وهذا الكتاب يغطي مثل تلك البرامج الأحادية، ولكنها ليست الموضوع الأساسي، فمعظم المديرين يهتمون بالإدارة المستمرة للتكلفة، ويكونون أقل اهتماماً بخفض التكاليف لمرة واحدة.

وعلى هذا؛ فإنَّ (الإدارة) هي الموضوع الأساسي، و(التخفيض) هو الموضوع الثاني لهذا الكتاب.





قاعدة البحث

لقد اعتمدت على مصادر عديدة؛ لكي أستمد منها التحليل، وأتوصل منها إلى الاستنتاجات المذكورة بالكتاب:

أولاً: لقد بدأت في العمل كاستشاري تجاري في منتصف السبعينيات، والعمل مع (بووز ألين هاميلتون) في لندن ونيويورك، ثم مع (بوسطن كونسولتج جروب) في بوسطن أثناء حصولي على درجة الماجستير في إدارة الأعمال؛ حيث انتهيت كشريك كبير في مجموعة (أو. سي. آند سي)، ومع ذلك عملت في أكثر من ٥٠ مشروعاً مع مستشارين استراتيجيين في أوروبا؛ لخفض التكاليف لمرة واحدة، وبالتحديد في أمريكا وأوروبا، والقليل في آسيا، ودائماً ما يكون عملي المدير التنفيذي أو مدير في مجلس الإدارة أو رئيس وحدة الأعمال، ومؤخراً انضم إلى قائمة عملائي أصحاب الشركات الخاصة الحديثة، فهذه المشروعات وهؤلاء العملاء يغطون العديد من قطاعات الأعمال: السلع الاستهلاكية، وتجارة التجزئة، والنقل والسياحة، والخدمات المالية، والبرمجيات، وتكنولوجيا المعلومات، وخدمات الإعلام والمعلومات، والاتصالات الهاتفية، والخدمات التجارية.

ففي هذه المشروعات -مشروعات تخفيض التكاليف- يحتاج العميل دائماً للتخلص من التكاليف بسرعة، ولكن دون القضاء على احتمالات النمو المستقبلية، فالمشروع قد يستغرق ثلاثة أو أربعة أشهر؛ حيث نبدأ بالعمل جزئياً مع الفرق الإدارية للقيام بالتحليل، وتحديد الخصومات، وكذلك وضع برامج تنفيذية، ولقد قمت بذلك لحساب شركات عالمية ضخمة تمتلك قواعد تكاليف بمليارات الدولارات وآلاف من الموظفين، وأيضاً لحساب شركات صغيرة لا يتخطى عدد موظفيها الخمسين.

كما عملت -أيضاً- كمدير مالي لشركتين في مجال التكنولوجيا، واحدة في



(سياتل) تعمل في مجال البرمجيات، والأخرى في (الهند) تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، كما عملت كمدير استراتيجي ومدير للمشروعات الاستراتيجية لشركة سياحية عالمية، وشركة بريطانية كبيرة في مجال التوزيع وتجارة التجزئة، وأيضاً لشركات أزياء، وفي هذه المواقع عملت على إدارة التكاليف على المدى الطويل وفقاً لدورات تخطيطية وموازنية وتقاريرية منتظمة. وهناك مواد علمية وضعت خصيصاً لهذا الكتاب؛ حيث هناك العديد من دراسات الحالة الشاملة لمشروعات وحكايات الشركات، وكذلك هناك مقابلات مع كبار الشخصيات التجارية؛ لتعكس الأساليب الجيدة والسيئة لإدارة التكلفة، وأخيراً كان هناك جلسات عمل مع شركة الاستشارات التي أعمل معها أو (سي.آند.سي)، وما زلت أستعين بها للنصح وتقديم المعاونة والرأي.

من هذا الكتاب؟

هذا الكتاب لكل المديرين في كل المستويات وكل الوظائف.. إن إدارة التكلفة ليست قضية المدير التنفيذي فقط أو حتى الإدارة العليا، فصغار المديرين القريبين من التكلفة يتعلمون عادات جيدة للمستقبل تجعلهم على وعي، وتساعدهم على التقدم في السلك الوظيفي.

وتدعم الإدارة العليا كل شخص يتخذ قرارات قوية بنفسه، ويتحمل كامل المسؤولية عن تلك القرارات، ويمنحون التقدم لمن يأتي بالحلول وليس المشاكل، فهناك العديد من صغار المديرين الذين يستغرقون الكثير من الوقت للوصول إلى مناصب متقدمة، فهم يفضلون الإعلان مع أن صاحب القرار خفض الاعتمادات المالية أو التخلّص من ضعاف الموظفين هو الشيء الرئيسي.

كما أن هؤلاء سيستمرون على هذا الحال على مدار عشر سنوات، كما أن إدارة التكلفة ليست متعلقة فقط بقسم الشؤون المالية أو تحكم الإنتاج أو حتى مراكز الاتصال مع العملاء، فقسم الموارد البشرية الذي كان معنياً في السابق بالتوظيف أصبح يضم الآن مديرين مهمتهم المساعدة في إدارة أكثر فئات التكاليف صعوبة -تكاليف الأفراد- كما أن قسم التسويق لم يعد يفكر في أن حل المشكلات يكمن في مضاعفة نفقات الإعلان وتنشيط المبيعات، فهو الآن يهتم بتحقيق أعلى الأرباح بأقل النفقات التسويقية، حتى المصرفيين الاستثماريين



قاعدة البحث

ومندوبي المبيعات أصبح مهمهم تخفيض التكاليف، والتخلص من المصروفات. فمعظم دراسات الحالة في الكتاب حول شركات كبيرة من بين أغنى ٥٠٠ شركة على مستوى العالم، ولكن الأفكار والتطبيقات تناسب الشركات الصغيرة أيضاً.

بينما معظم المادة العلمية متعلقة بشركات القطاع الخاص، ولكن هناك فصلاً يتحدث عن القطاع العام؛ حيث تمثل إدارة التكاليف تحدياً ضخماً؛ لذلك أتمنى أن يجد هذا الكتاب صدى لدى جمهور مديري شركات القطاعين الخاص والعام، وصنّاع السياسات.





خريطة الكتاب

الفصل الأول: الإدارة الجيدة للتكاليف:

يبحث عن الجندي المجهول، وهو: مدير التكاليف، وكيف تساعد الإدارة الذكية للتكاليف في أن تجعل عمليات المنشأة أرخص وأفضل؟

الفصل الثاني: قيادة التكلفة:

تناقش كيف يحتاج فريق من الإدارة العليا والوسطى يضم كل من المدير التنفيذي، ومدير العمليات، ورؤساء وحدات الأعمال، ورؤساء أقسام التمويل والموارد البشرية؛ للإمساك بزمام التكاليف.

الفصل الثالث: التقنيات والأساليب:

يحدّد الأفكار والمبادئ والخدع التي وجدتها فعّالة في برامج خفض التكاليف، وفي الإدارة المستمرة للتكاليف.

الفصل الرابع: الأفراد:

يخترق أكثر مناطق التكاليف الصعبة والخطيرة فريق العمل لكل الوقت؛ ولأنها مشكلة كبيرة دائماً تترك لنهاية النقاش حول التكاليف، ولكنني تناولتها مبكراً.

الفصل الخامس: الموردون:

يغطي كل الأنواع الأخرى من التكاليف من المواد الخام، وحتى الاعتماد على خدمات من الخارج.

الفصل السادس: دراسة حالة لخفض التكلفة:

يتحدث خطوة خطوة عن مشروع لخفض التكاليف استغرق أربعة أشهر تحت إدارتي لصالح شركة خدمات تجارية أوروبية.

الفصل السابع: متصل وعالمي:

يستكشف اثنين من موضوعات خفض التكاليف الشهيرة اليوم، والتي لها مستقبل ضخم: الإنترنت، والعولمة (نموذج الصين، ونموذج الهند).

الفصل الثامن: التفكير الإبداعي في إدارة التكاليف:

يقلب بعض التفكير التقليدي حول التكلفة رأساً على عقب، ويبحث عن طرق لخفض التكاليف، والطرق الذكية لخفض التكاليف، مثل: جعل عملائك يقومون بالعمل بالنيابة عنك أو تحويل التكلفة إلى أرباح.

الفصل التاسع: استراتيجية إدارة التكلفة:

يناقش كيف أن الإدارة الجيدة للتكلفة يمكن أن تمثل استراتيجية للأعمال؛ حيث تشمل تقديم قيمة بواسطة الاستحوادات، وباستخدام التسعير كسلاح تنافسي، وأيضاً اكتشاف فرص نمو جديدة أكثر.

الفصل العاشر: التكلفة في القطاع العام:

توظف إشارات العمل التحليلية الخاصة بالفصول السابقة للبحث عن التحديات الأساسية لإدارة وخفض التكاليف في الإنفاق في القطاعين العام والحكومي.

الاستنتاج:

يلخص كيف أن أجزاء مجموعة الأدوات المختلفة والملائمة الخاصة بمدير التكاليف دورة كتب إدارة الأعمال أحياناً تكون إدارة التكاليف هي الموضة السائدة، وأحياناً لا.

كم أحب (الإيكونومست)، فمع تقدُّمي في العمر بدأت أشك أن كلَّ آرائي ليست نابعة مني، ولكنها مما قرأته على صفحاتها، ولكن حتى (الإيكونومست) تأثرت بأوهام الأنماط التجارية، وفي مايو ٢٠٠٢م عندما تأثرت الأعمال بضرية



خريطة الكتاب

(ناسداك)، و(أحداث الحادي عشر من سبتمبر)، فإنها تبنت عمله، والذي هو بعنوان: «خفض التكلفة ليس فقط للأزمات، ولكنه أمر دائم»، وبعد ثلاث سنوات؛ حيث تغير الحال كان هناك مقالة في أبريل ٢٠٠٥م عنوانها: «يجب أن تحول الشركات انتباهها من خفض التكاليف إلى إدارة التكاليف».

إذن هل هذا هو الكتاب التجاري الخطأ في النقطة الخاطئة من الدورة؟ وهل يجب أن أكتب كتاباً حول النمو والابتكار وبناء الفريق؟!؟

ومن ثم؛ فإن (الإيكونومست) كانت محقة في المرة الأولى عندما قالت: إن إدارة التكلفة لا تتعلق فقط بالأزمات، ولكنها دائمة، فاستراتيجيات التكلفة واستراتيجيات النمو يحتاج كل منهما الآخر، فهما كالتوأم الملتصق.

ومع حدوث ذلك، وعندما انتهيت من الكتاب في بداية عام ٢٠٠٨م كانت الولايات المتحدة وبريطانيا والاقتصاديات الغربية الكبرى تعاني من أزمة الائتمان؛ ولذلك؛ فإن موجة خفض التكاليف تبدو فعلياً وشيكة، ومن ثم لا تتردد واشتر الآن.



مجموعة أدوات مدير التكاليف
Cost Manager's Toolkit

<ul style="list-style-type: none"> ☞ قضية التحدي الأساسية. ☞ المسؤولية الفردية. ☞ الإصرار. ☞ ثقافة التحسين المستمر. ☞ الأطارات الزمنية القصيرة. ☞ حلقات التغذية العكسية. ☞ الشك الاستراتيجي. ☞ الفريق: التمويل، الموارد البشرية. ☞ نماذج الأدوار. 	<p>القيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ فهم ديناميكيات التكلفة. ☞ المقاييس والحسابات الإدارية. ☞ التركيز على الأكثر تركيزاً. ☞ التشريح والتجزئة. ☞ فهم الاتجاهات الطبيعية للتكلفة. ☞ التكلفة النقدية مقابل تكلفة الأرباح والخسائر. ☞ التطبيق الأفضل. ☞ التحليل التنافسي. 	<p>التقنيات والأساليب</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ سياسة التوظيف. ☞ دفع المرتبات. ☞ التكنولوجيا والإنتاجية. ☞ الفصل من العمل. ☞ تقليص العمالة. 	<p>الأفراد</p>



خريطة الكتاب

<ul style="list-style-type: none"> ☞ تحقيق توازن القوى. ☞ موردون أقل وأفضل. ☞ التفاوض الذكي. ☞ تجنب التقيد. ☞ إدارة التكلفة الكلية للملكية. ☞ التشدد مع تكلفة الخدمات. ☞ تخفيض التكاليف الغير مباشرة بالعمالة. 	<p>الموردون</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ الإنترنت - تكلفة التفاعل. ☞ العولمة - تجربة الصين. ☞ العولمة - تجربة الهند. 	<p>متصل وعالمي</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ الوقت يساوي مالاً. ☞ التعقيد مكلف. ☞ الجودة تخفض التكلفة. ☞ دع العملاء يقومون بالعمل. ☞ تحويل التكلفة إلى أرباح. 	<p>التفكير الإبداعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> ☞ تحقيق القيمة عند الاستحواذات. ☞ تدعيم استراتيجيات التسعير. ☞ اكتشاف فرص حديثة أكثر للنمو. ☞ خلق مركز فعال في مؤسسة كبرى. 	<p>استراتيجية إدارة التكلفة</p>



الفصل الأول

الإدارة الجيدة للتكلفة

يرتفع رأس المال بالبخل، وينقص بالتبذير وسوء التصرف.

آدم سميث: ثروات الدول، ١٧٧٦م.





من البديهي أنه يوجد إدارة ذكية للتكلفة، كما أنه يوجد أيضاً إدارة سيئة للتكلفة، فعلى سبيل المثال:

نجد أنه غير أخلاقي أن نخفّض التكلفة بطريقة قد تؤدي إلى زيادة المخاطر بالنسبة للعملاء أو طاقم العمل أو للمجتمع ككل، وخفض تكلفة الخطوط الجوية لا يمكن أن يتم بالبخل على صيانة الطائرات، ومنتجاتي المواد الكيماوية، ومن ثمّ يجب أن يحرصوا على سلامة المصانع



والتخلّص من العوادم الضارة، وكذلك شبكات السكك الحديدية تحتاج دائماً إلى صيانة عرباتها، فإنّ خفض التكلفة بطريقة سيئة في هذه المجالات يعتبر غير أخلاقي، بل يعد غير اقتصادي، فحجم الخسائر لأيّ من تلك الكوارث في حال حدوثها يتعدى بكثير أي توفير في المدى القصير.

كما أنه من الغباء أو قصر النظر عدم تقدير القيمة العالية للعلاقات والثقة بين أي شركة وعملائها، وكذلك موظفيها، فتجار الملابس الجاهزة قد يستطيعون خفض التكلفة برفضهم قبول مرتجعات المنتجات، ولكنهم بذلك قد يفقدون ولاء العملاء لهم، وكذلك الأعمال في المستقبل، كما أن الشركات من الممكن أن تعامل العمال كمجرد سلعة تباع وتشترى مما يدفعهم إلى خفض الجودة والإنتاجية والسمعة الجيدة، وهذه الطرق من الحسابات تعتبر سليمة أخلاقياً واقتصادياً؛ حيث لا يوجد تعارض ما بين الاهتمام بالعملاء والموظفين وبين الإدارة الجيدة للتكلفة.

فالحسابات الأصعب تكمن في تمييز تحقيق استثمار جيد في نمو مستقبلي عن وضع سيئ وإدارة سيئة للتكلفة في الوقت الحالي؛ حيث إنّ تحقيق ذلك يعد أحد المهارات الأساسية لخافض التكلفة الذكي، كما أنه من السهل في معظم الشركات أن يتم اتخاذ ضربات سريعة تجاه التكاليف، مثل: التسويق؛ فهذا يعد فرقاً جديداً لتطوير الأعمال والاستثمارات المبكرة المسببة للخسائر، ويشاركها



في ذلك برامج تحديث المخازن التكاليف ذات العوائد المستقبلية غير المؤكدة، ولكن على الرغم من أن الإدارة الجيدة للتكلفة تعد سمة أساسية للشركات الكبرى؛ فإنها غير كافية؛ حيث إن الشركات الكبرى تحتاج إلى الربح وأساسيات النمو المستقبلي، وهذا ما يعيننا في هذا الكتاب.

البطل المجهول:

أنا أحمل احتراماً عميقاً لإدارة التكلفة الجيدة؛ حيث إنَّ بناء عمل قوي يعد أمراً صعباً، ولكنه يستحق هذا المجهود والجهد، كما أنني أحب أن أرى طاقم العمل أكثر إنتاجيةً وقدرةً على استثمار أوقات عملهم؛ ليكونوا أكثر فعاليةً، وأكون صارماً مع الموردين دون ظلم.

إنَّ الشيء الذي لا أحبه، والذي لا يحبه أيُّ شخص هو التخلُّص من الناس، وتقليل حجم العمل على الرغم من احتمالية كون ذلك هو عامل أساسي في الإدارة الجيدة للتكلفة، وهذا يكتسب عميق احتراممي؛ لأنه صعب وعاطفي، ومعظم الناس يتفادى عمل ذلك.

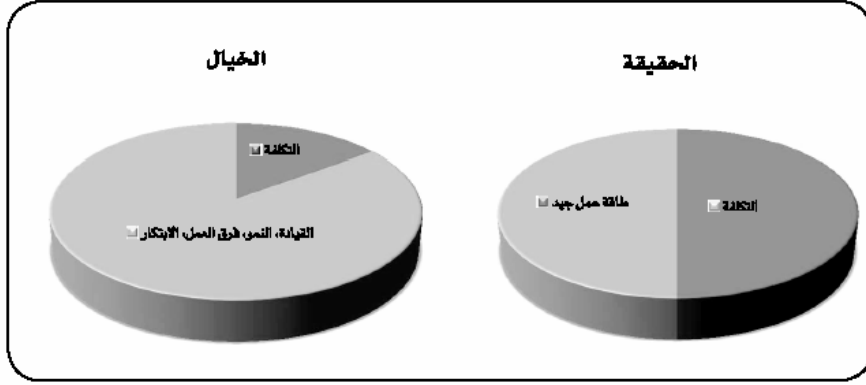
إنَّ مدير التكاليف الجيد هو بطل مجهول، كما أن كتب ومجلات الإدارة تحتوي على العديد من المقالات الخاصة بالاستراتيجية والنمو والثقافة والتنظيم والهندسة المالية، ومن ثمَّ؛ فأنت تستطيع أن تقرأ (الإيكونومست) أو (فوربس) أو (فورشن) لمدة عام كامل دون أن تجد مقالة كاملة تدور في الأساس حول إدارة التكاليف، ولمزيد من التأكد انظر إلى قائمة (أمازون) الأكثر مبيعاً للكتب؛ لتجدها تتحدَّث عن الإدارة، وأسس المنافسة، والحكومة، ومشاكل المخترعين، ولا شيء عن تخفيض التكاليف.

فأنا أنظر إلى كتاب (دليل المدير إلى القيادة)، وهو عبارة عن تسجيل لبرنامج تدريبي تمَّ تنفيذه في إدارة كلية (أشريدج) للإدارة بالقرب من لندن، والكتاب يحتوي على ١٤ تحدياً للقيادة، ١٢ منهم حول الأشياء المحببة، مثل: الابتكار، وتعلم التنظيم، والعمل الجماعي، والمسئولية الاجتماعية عدا التحدي رقم (٩)؛ فإنه -وعلى استحياء- يتحدَّث عن التكلفة تحت الانسيابية.

وفي الحقيقة؛ فإنَّ معظم المديرين الذين أعرفهم يقضون نصف أوقاتهم وقدرتهم الذهنية على دراسة التكلفة، كيف يمنعونها من الزيادة، مثل: (توبسي

أين)، وكيف يقومون بخفض التكلفة، وكيفية جعل فريق الإدارة يركّز على خفض التكلفة، وهل يوجد أيُّ خفض مبالغ فيه؟ ولذلك يوجد فجوة ما بين ما تظنه الكتب موجوداً في عقول المديرين، وبين ما هو موجود بالفعل.

ماذا يدور في عقل المديرين؟



وطبقاً لتفكير (Dilbert)، فإنه بخفضه للتكاليف بنسبة كافية، فسوف يؤدي ذلك إلى كسب أموال أكثر، وزيادة في الدخل.

إنَّ العمل الناجح يدور عادة حول (التكلفة) و(النمو)، ف(النمو) مثير لكلِّ الأشخاص: المديرين، وطواقم العمل، والمحللين، والصحفيين، و(التكاليف) مهنة شاقة ومحبطة، ولكن الحقيقة تشبه لعبة الجولف، فأنت تقود العربة؛ لتكتشف الطريق ثم تضرب الكرة لتسجل، ف(النمو) هو السائق البدين (القبة الكبيرة)، اضرب الكرة بقوة لمسافة ٣٠٠ ياردة؛ لتصبح النمر الأقوى، و(الإدارة الجيدة للتكاليف) هي ضارب الكرة.

إنَّ الأسهم الخاصة تعد خير مثال لذلك، ومن ثمَّ؛ فإنَّ المستثمرين في الأسهم الخاصة يأخذون بعض الحصص الحكومية في المؤسسات -أو حتى عامل المؤسسة- في حالة ركودها، ويقوم بعصرها؛ لتحقيق أكبر المكاسب، ولذا كيف يستطيعون القيام بهذه الكيمياء؟ كلُّ هذا عن أن يقيموا بإعادة توزيع الأدوار، وإلغاء خطوط العمل الغير واعدة، وإعادة الاستثمار في مناطق أقل ذات احتمالية نجاح أكبر، يأخذون قروضاً، ويركّزون أعمال الإدارة في يد قلة من



الفصل الأول: الإدارة الجيدة للتكلفة

المديرين، ولكن يظل حجر الزاوية الأساس لهم في كيفية خفض التكلفة: لأنهم يحاولون تقليل التكاليف، ومهاجمة كل إدارات التكاليف، وخاصة الإدارة الرئيسية بدون أي شفقة أو رحمة (عدا الإدارات التي تقوم بدفع مرتباتهم). ومن ثمَّ؛ فإنَّ حالة نمو بطيء لعمل ما بربح يصل (5%)، ولو أخذنا من التكاليف (10%)، وهذه الحالة سوف تضاعف الربح ثلاث مرات؛ ليصبح (15%). ولو أنك فعلت ذلك، وحافظت على عملائك مع التخلُّص من بعض الأعمال والأصول الثانوية، واعتمدت أكثر على الديون، فإنك تستطيع أن تضاعف أسهمك خمس مرات خلال سنوات قليلة.

أرخص وأفضل:



قديمًا في السبعينيات كان من المقبول أن الاستراتيجية الجيدة تشمل اختيارات واضحة، فأنت لا تستطيع أن تكون كلَّ الأشياء لكلِّ الناس، ولا تستطيع أن تملك ترك الخيارات مفتوحة.

فأنت لا تستطيع أن تكون الأرخص والأفضل، وطبقًا لـ(مايكل بورتر)؛ فإنه يجب عليك الاختيار ما بين استراتيجية التكلفة المنخفضة، واستراتيجية التميز، والتي تعني كونك الأفضل والأعلى، فهذا هو الخيار المستقطب كنوع من الاستغلال لكيفية تصرف العملاء، وكيف للمؤسسات

أن تتنافس، ويعد ذلك صحيحًا أيضًا للدول، فأنت تستطيع أن تختار الجودة العالية، والمكينات، والأدوات الغالية من ألمانيا أو أنك تختار الأرخص والأدوات الأقل جودة من اليابان (كان هذا عام 1970م).

إنَّ اليابانيين غيَّروا مفاهيم اللعبة بعد ذلك، وذلك بانتقالهم من مرحلة التكلفة المنخفضة؛ ليصبحوا علامة للجودة والجدارة والتصميمات المميزة، والقيام بكلِّ شيءٍ متعلق باستراتيجية التميز، كما أن شركتي (هوندا) و(تويوتا)



أرستا مقاييس جديدة للجودة في مجال السيارات، متفوقين على شركتي (جي إم) و(فورد)، ونفس الشيء كان بالنسبة للتليفزيونات، وأجهزة الصوت، والكاميرات، والدراجات البخارية، فاليابانيون أثبتوا أنه من الممكن أن يكون المنتج أرخص وأفضل.

شركة (Dell) للكمبيوتر خلال التسعينيات احتلت المكانة والقيادة باعتمادها على الكفاءة العالية والتكلفة المنخفضة مع تقديم خدمة مميزة لعملائها.

ولكن هناك استثناءات؛ حيث لا يزال العملاء بحاجة إلى رؤية التكلفة العالية، وذلك كدليل على الجودة، مثال: العطور ومستحضرات التجميل، والبضائع المواكبة لأحدث الموضات، وكذلك في الاستثمارات البنكية، والاستشارات والخدمات القانونية، ولكن معظم المنتجات الآن تجاهد؛ لتصبح أرخص وأفضل، فالعملاء يبحثون عن المنتجات والخيارات الأفضل والأرخص، فسياسة خفض التكلفة لا تتعارض مع الجودة العالية، ولكنها تعد جزءاً منها.

هذا مع العلم أن نفس الاستقطاب اعتدنا على مناقشته منذ الحديث عن ثقافة الشركات، ولذا؛ فإنه من الممكن أن يكون إما شركة حاضنة وراعية أو شركة خافضة للتكلفة بصورة قاسية، فهل تريد أن تعمل مع الشركة الأخيرة؟ وكيف تتوقع أن يتم جذب المواهب والمحافظة عليها؟

هناك مفهوم آخر خاطئ، وهو أن الموظفين الموهوبين يفضلوا العمل تحت قيادة قوية أو قاسية، فهم يريدون أن يعملوا في عمل ناجح ومربح، ومنهم الذين لا يحبون أن يدللوا أو أن يؤدوا أداءً سيئاً.

إدارة خفض التكلفة بذكاء:

الإدارة الجيدة للتكلفة تعد أمراً خطيراً، فهي تأخذ كثيراً من الوقت والمجهود؛ لكي تبني وتحقق مبيعات جيدة وعملاء أوفياء، ومن الصعب أن تعتمد على الدخل من مدة لأخرى.





موضوعات لغوية:

لقد استخدمت مثلاً قبل ذلك من (أشريدج)؛ لكي أوضح الفرق بين الموضوعات البسيطة في مقابل الموضوعات المعقدة من مناهج القيادة، وأوضح أيضاً كيف أن بعض المصطلحات المتعلقة بالتكاليف تعد مقبولة وأخلاقية بينما البعض الآخر يذهب للجانب المظلم.

للمن فمّن الأمور التي تعد جيدة وأخلاقية: التخلّص من المخلفات، وزيادة الإنتاجية، وإصلاح القطاع العام (تعبير إنجليزي يطبق لعملية خفض العمالة الزائدة في وظائف القطاع العام).

للمن الجانب المظلم: خفض التكلفة، وتقليل الحجم، وبيع الأصول المتوفرة، والفصل للعمالة .

كلُّ شخص يحبُّ فكرة زيادة الإنتاجية مركزاً على فكرة (الكثير من نفس الشيء) دون الإشارة إلى ما يخص الفكرة المساوية لها، وهي: (نفس الشيء من القليل)، وكل شخص يرفض فكرة المخلفات بمفاهيمها البيئية القوية، ومردودها العالي، وكذلك أساسها الدوارني.

ومن ثمّ ليس من الضروري أن تكون عالم صواريخ؛ لكي تدير هذا العمل، ولكن الشيء المحيط أنه عندما يتدفق الدخل، ولكنك تتعدى حدّ التكلفة، فإنه لا يجب أن يكون هناك أي أعذار لذلك.

وعلى الرغم من ازدهار الإنترنت بحلول عام ٢٠٠٠م يبدو وكأن جيلاً كاملاً من المديرين والمستثمرين والمعلقين لم يسمعوا قط عن إدارة التكاليف، وكما لو أنهم بحاجة إلى كورس منشط للتكاليف.

إنّ النفايات شيء مزعج، ومن ثمّ؛ فإنّ التفكير فيما قام به المديرون التنفيذيون لتغيير برامج الإدارة بتكلفة ١٠٠٠٠ دولار، مع العلم أن الحكومات أهدرت المليارات على مشروعات سيئة لتكنولوجيا المعلومات، كما أن هدايا الكريسماس تمّ إلقاؤها في القمامة.

إنّ إدارة التكاليف هو عمل استراتيجي، ومن ثمّ؛ فهو ليس سؤالاً للاختيار ما بين (النمو) و(خفض التكلفة)، فلكونك مدير تكاليف ناجح يعطيك الأساس؛ لكي

تكون استراتيجياً، ويوفّر لك الوقت؛ لتتعلّم من الخطأ، وتبني دخلاً قوياً متفوقاً به على المنافسين لك في السعر.

فأنا اعتدت أن أكون استشارياً استراتيجياً أعمل طوال الوقت، وأفكر في أسئلة استراتيجية كبيرة في إحدى دراساتي التي قمت بها؛ لحساب دورة حياة المنتج (BCG) في ذروة مجدها، فإننا قضينا بعض الشهور في التفكير عما إن كانت الحاويات تعرض بما يحويه داخلها أو خارجها، وذلك عندما عملت استشارياً استراتيجياً لشركة (أو سي آند سي OC&C) قرّر شريكي أن يقضي على بعض المشروعات؛ لتخفيض التكاليف المكتبية غير المباشرة، ولكنني انفعلت قائلاً: «هذه ليست استراتيجية، ولا يمكننا القيام بهذا النوع من العمل المدمر، فتكاليف مشابك الأوراق ضرورية».

كم كنت خاطئاً، فقد كان مرضياً جداً أن يتم تخفيض مشابك الأوراق بمعدل (٢٠٪)، وربما يكون أكثر إرضاءً من استكشاف التيتراباك، وفي هذا الكتاب سوف أقوم بتوضيح الكيفية والسبب.



الفصل الثاني

قيادة التكلفة

«أوجه هذا الكلام العنيف لشخص بدين وأعور».

روبرت دوغال إلى جون واين، العزم الحقيقي.



إن القيادة القوية ضرورية للإدارة الجيدة للتكاليف، فقيادة التكاليف تبدأ من المدير التنفيذي أو من رئيس وحدة الأعمال ثم تتسلسل تنازلياً عبر فريق الإدارة العليا، فهم في حاجة لبناء ثقافة عالية، وأن يكونوا نماذج جيدة في سلوكهم الشخصي، فمنهم الذين يحتاجون إلى مفتاحين رئيسيين؛ لكي يكونوا أكثر نشاطاً ودعمًا لرقابة التكاليف، فالتمويل والموارد البشرية تترك بصمة قوية في خفض التكلفة من خلال التنظيم الذي يحتاج إلى عزم حقيقي.

حالة قاعدة التحدي:

إن النقطة الرئيسية في هذا الأمر هي: ماذا تتوقع في ظل ظروف التكلفة؟ وهل ستكون مساهماً بإخبار رؤساء قطاعات العمل بأن هذه السنة سنة التماسك المتعقل؟

كل هذا من خلال وضع الخطة على أساس عدم وجود إضافات في الحساب الرئيسي، ولكن يوجد من (٣-٤٪) زيادة في التكلفة لكل قطاع بالإضافة إلى انخفاض بسيط في تكاليف الشراء، وبناءً على هذا الأساس من التكلفة يجب عليهم أن يكونوا قادرين على الإدارة المتزنة لنمو الدخل.

أو أنك تستطيع أن تقول: إن نمو الدخل سوف يكون صعباً هذا العام، ولذلك فإننا نحتاج لزيادة عوائد الإنتاجية بنسبة (٥٪)، ولكننا لا نريد أن نرى أي انخفاض من خط الدخل.

هاتان هما النقطتان الأساسيتان المختلفتان طبقاً للسيناريو الأول، فإن الإدارة تعطي الرسالة، فهو يستطيع تهدئة الأوضاع قليلاً، وتجنب الفرق، وتأجيل القرارات البغيضة، والقيام ببعض التفكير الاستراتيجي، طبقاً للسيناريو الثاني؛ فإن أقدامهم تظل معلقة بالنيران؛ حيث لا يوجد ثبات، ومن ثم؛ فإنه في حال عدم استطاعتهم زيادة الدخل، فسوف يفضلون خفض التكلفة بطريقة أخرى؛ فإن النقطة الرئيسية هي أنك تتوقع (٥٪) زيادة في الإنتاجية كل سنة، وإن لم تتقدم إلى الأمام باستمرار، فإن المنافسين سوف يتغلبون عليك.

فبمجرد تكوين هذا النوع الرئيسي أو الأساسي من السلوك؛ فإن المديرين سوف يوقفون مراجعتهم للميزانية بالطرق العادية لمراجعة الميزانيات، وسوف يعرفون عدم بقائك حياً لمدة دقيقة عند مراجعة المدير التنفيذي، ومن ثم؛ فإن



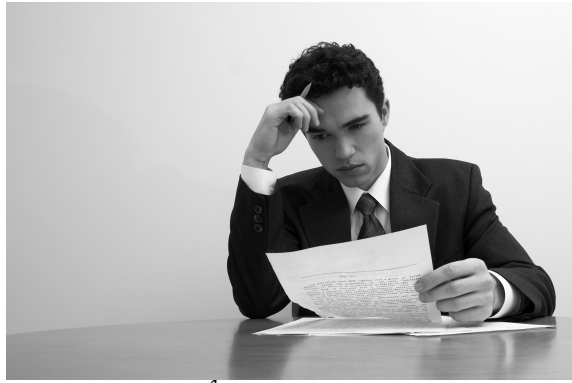
الفصل الثاني: قيادة التكلفة

النعمة الكلية للعمل سوف تتغير.

فإنك عندما تقوم بعمل إصلاحات في منزلك، فإنَّ العُمال سوف يكتشفون سريعاً أنك سهل التعامل أم لا، وفي هذه الحالة؛ فإنه بنهاية الأسبوع الأول من العمل سوف يقومون بإضافة تكلفة إضافية (١٠٠٠٠) دولار بسبب تغيير مقابض الدولاب، وهذا يؤدي بوضوح إلى تغيير المشروع كله، وبالاتمرار في ذلك سوف تكتشف زيادة النفقات بقيمة (٥٠٠٠٠) دولار بنهاية الشهر الأول، ولكن إذا كان المبدأ الأساسي هو الرفض مع تمسُّكك بالميزانية الأصلية، فإنك سوف تستطيع إيقاف أي زيادة في التكلفة.

فبكونك قائداً قوياً، فإنَّ توقُّعك الرئيسي يجب أن يكون للزيادة الفاعلية للإنتاجية الحقيقية، مع العلم أن وسائل خفض التكاليف الأخرى تكون كل سنة، ولذا كرِّر الرسالة والتزم بها حتى يتم الالتزام بها من فريق العمل، ويقومون بنقلها إلى باقي المنشأة.

المسئولية الفردية:



لخفض التكلفة، فإنك تحتاج لمحااسبة شفافة، وإعداد تقرير جيد، فعندما تجلس مع فريق عملك حول المائدة، فإنك تحتاج إلى أن تكون قادراً على ربط أهداف تكلفة معينة بأسماء فردية بالطريقة التي تتحكم فيها الفرديات في المخرجات، ويجب أن يكون هناك إمكانية لتتبع النتائج بنفس الطريقة.

إنَّ المسئولية الفردية ليست مثل المسئولية المشتركة أو الجماعية، فالمسئولية الفردية أفضل بكثير.

افترض أنك رئيس لشركة هواتف تقليدية تعمل بمزيج من تناقص في الخط الثابت وأعمال الهواتف الجوالة النامية، فعلى أي حال؛ فإنَّ العائد والأرباح سوف

ينخفضان، فالتكلفة تحتاج لأن تقل، ومن ثمَّ يجب أن يكون لديك قائمة بالأفكار الجيدة.

ولكن هيكل الإدارة العليا يتكوّن من رؤساء أقسام العملاء، مثل: (المنزل، الأعمال الصغيرة، والشركات الكبرى)، بالإضافة لرؤساء الأقسام الرئيسية، مثل: (خدمة العملاء، وعمليات الشبكة، والتسويق).

إنَّ التنظيم حول أقسام العملاء كانت فكرة رائجة منذ سنوات قليلة، فكانت تبدو مناسبة للتطبيق في سوق متنامٍ ومشرق؛ حيث تدار التعقيدات المصنوفة بروح الفريق الواحد.

وعلى أيِّ حال؛ فإنه في ظل قسوة الجو العام لإدارة التكاليف، فإنَّ العمل على أساس فريق المصنوفة لا يجدي، وكل تكلفة مبدئية تأتي بهما من البداية تنتهي، ولها ثلاثة أو أربعة مسميات تعتبر مسؤولة عنها، وعندما تراجع التقدم في الاجتماع الإداري التالي، فليس واضح من المسؤول عن تقديم التقرير؟ أو من الذي يجب محاسبته على الفشل؟ وليس واضح ما هي المعلومات المتبعة لمواصلة التقدم، فعندما لا يوجد تقدم، فكلُّ فرد ينظر للآخر، فلا يوجد أي من المديرين يشعر بالمسئولية.

ولإدارة التكلفة الشديدة يجب أن يكون هناك مسئولية أحادية عن طريق شخص واحد يحدّد الأهداف، ويعدّ التقارير عن النتائج، وهذه الأهداف والنتائج يجب أن تكون تحت سيطرة هذا الشخص.

ولو أنك تحتاج أن تضع حداً أو تنمّي أشكال وحسابات الإدارة القديمة؛ لإنجاز ذلك، فعليك فعل ذلك، فعلى سبيل المثال: في الماضي كان القطاع الهندسي ربما كان يحاسب على كلِّ التكاليف الهندسية بما فيها المصانع، ولكن تحت ضغط برنامج خفض التكاليف الصعب، فإنَّ الحقيقة هي أن التمويل يتحكم في قرارات ونتائج المصانع، ولذلك فأنت تعمل طبقاً لإدارة تكاليف قوية، مع العلم أن تقارير التمويل الخاصة بتكاليف المصانع والتقارير الهندسية تكون خاصة بالحساب الرئيسي والتكاليف المرتبطة بالحساب الرئيسي.

وإذا لم يتم الأخذ بهذا المبدأ سيكون هناك العديد من المشاكل، فالشركات المنشأة على أساس النمو والتجديد يجب عليها أن تتحرّك خلال عهد بارد من



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

إدارة التكاليف؛ لأن هذا المبدأ الجامعي الذي كان يخدمهم جيداً في الماضي أصبح -الآن- عائقاً.

كما أن مراقبة التكاليف تعد عملاً غير جذاب وغير مشكور؛ لأن العاملين فيها يتخذون قرارات احتيالية بقدر المستطاع، فالمسئولية الجماعية تجعل المراوغة في التأخير أسهل.

الإصرار أو المثابرة:

«يا له من طريق طويل يا عزيزي، ولكنني سأجد النهاية».

بيبي سميث



عندما يتساءل المديرون التنفيذيون والمديرون: هل هناك سد للهروب من التكلفة؟ ومنهم من يفكر في أفكار جذابة، مثل: حساب التكاليف القائم على النشاط، والميزانيات صفرية الأساس، وإعادة الهندسية، وأيضاً تكاليف دورة الحياة، والتي من الممكن أن تكون مفيدة،

ولكنها ليست مفتاحاً للنجاح؛ حيث إن مفتاح النجاح هو ببساطة المثابرة.

فأنت تسأل نفس السؤال وتكرره مراراً ومرات؛ لتحصل على نتائج أفضل وتستمر في الدفع، هذه هي حقيقة عمل المدير، والاستشاري العامل في إدارة مشروع لخفض التكاليف، وأيضاً عضو المجلس غير التنفيذي الذي يتحدى المدير التنفيذي.

لي صديق شريك في إحدى الشركات المساهمة الخاصة في لندن كان

يعتقد أن خفض التكاليف مفتاح مهم في كيفية حصول المؤسسات المساهمة الخاصة على ربح أكثر من الأعمال.

يقول صديقي: إنَّ المقوم الوحيد للنجاح في خفض التكلفة هو المثابرة، ولو علم المديرين بأنَّ الأسئلة الخاصة بالتكلفة سوف تتكرر وتتكرر، فإنهم سوف يقومون بمزيد من العمل حتى يتم إنجاز نتائج هامة، وسوف يجدون أفكاراً جديدة لخفض التكاليف؛ ل طرحها على طاولة المناقشة.

فأنا كنت أعمل مع إحدى الشركات الأمريكية في ميامي، وكنت أعمل على خفض التكلفة بنسبة (١٥٪)؛ حيث إنَّ الهدف المطلوب دائماً (١٥٪)، ومن ثمَّ؛ فإنها تبدو صعبة، ولكن من الممكن إنجازها، فأنا كنت أعمل مع طاقم الإدارة في مقابلاتي الأولى على هذا الأساس، وكالعادة كان الأشخاص ينقسمون بين رافض ومعارض، ومن ثمَّ كانوا يعرضون من (٢: ٣٪) توفيراً، كما لو كنت مدرّباً حاسماً أو إلغاء مؤتمر العملاء هذا العام، فهذه كلها تكتيكات عادية.

إنَّ أول شخص بدأ في التحرك كان مديراً لخدمات العملاء، فعندما بحث في اجتماعنا الثالث، قال: «هل تعرف أي كنت أفكر في ذلك؟ كلُّ هذا يعد حقاً أمنية ذكية تجاه ذلك، فأنا أستطيع الحصول على أكثر من (١٥٪)، كما أنني أستطيع الحصول على (٢٠٪) تخفيضاً للتكلفة ببعض من المخاطر والجهد، وها هو ما أستطيع أن أفعله...».

فأنا أتذكر هذه الواقعة جيداً؛ لأنَّ كلَّ الذي فعلته خلال تلك السلسلة من الاجتماعات هو حضوري مبتسماً ومستمراً في قلبي: «يجب علينا فقط أن نجد طرقاً للحصول على هذه التخفيضات المطلوبة»، ومن ثمَّ قبل مدير خدمات العملاء التحدي.

وقف باقي المديرين عاجزين لمدة طويلة، ولم يستطيعوا أبداً اللحاق بالمطلوب، فأنا عملت مديراً لخدمة العملاء -بقوة- في العمل الخارجي، وأصبحت المدير التنفيذي بعد ذلك بسنوات، ومن ثمَّ كان واضحاً من أدائها خلال سلسلة الاجتماعات أنها تمتلك مقومات المدير التنفيذي، واستمرت في العمل بنفس روح المثابرة مع فريق عملها الإداري.

فبمجرد أن يؤمن الناس في منظومة العمل بأنك سوف تستمر في السؤال



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

حتى حصولك على إجابات مرضية، فسوف يعملون للوصول إلى نتائج جيدة، ولكن يجب عليك أن تكسبهم الإيمان بذلك بقوة وتماسك وباهتمام ورغبة شخصية من كل فرد على حدة.

فإنَّ العكس -أيضاً- صحيح، فلو عرف الناس أنك من الممكن أن تجمد مواقفك أو تتحرف عنها، فلو أنهم عرفوا بأنك سوف تتسنى أن تتابع الاجتماع بعد الاجتماع أو أن كل مراجعة سوف تأتي بمدير تنفيذي جديد، فاعتبر نفسك غريقاً في أعماق بحر إدارة التكاليف.

ومن ثمَّ؛ فإنَّ الثلاثة موضوعات القادمة تعد بحق مواضيع فرعية لهذا الموضوع الرئيسي الخاص بالمشاورة والقيادة، وهي: ثقافة التطوير المستمر، والإطارات الزمنية القصيرة، وحلقات التغذية العكسية.

ثقافة التطوير المستمر:

التطوير المستمر هو مبدأ للإدارة، والذي لاقي رواجاً وقبولاً في الثمانينيات والتسعينيات، وبعض منه جاء من طرق الإنتاج اليابانية، والتي تقوم بالتركيز على الجودة وتكلفة الإنتاج، إنَّ هذا الأمر يحتوي على فكرة لترسيخ عقلية التطوير المستمر تدريجياً حتى لأقل المستويات الوظيفية، وبذلك يصبح الفراش بنفس درجة مدير المصنع.

ومن خلال ثقافة التطوير المستمر لا أحد في المنظومة يفكر، قائلاً: حسناً، إننا حققنا هذا العام الهدف المنشود من التكلفة، فدعنا نبقى على الأمور الثابتة لفترة بدون أي تغييرات، ولكن ثقافة التطوير المستمر تعني وجود فكرة جديدة أو خطوة بسيطة للأمام بأي شكل، ومن ثمَّ يجب أن نعلم أن الرجوع خطر، وإنَّ لم يكن بصورة مطلقة، فإنه يكون بالمقارنة بمنافسيك، فأنت يجب عليك أن تكون مصاباً بالريبة في الانشراح.

ومن خلال ثقافة التطوير المستمر لا أحد يفكر قائلاً: حسناً هناك الكثير لنعمله، ولكنني سوف أنتظر الشهور القليلة؛ لكي أقوم بجمع قائمة طويلة من الأعمال، وبعد ذلك سوف أبدأ بالعمل بأقصى سرعة لتحقيقها، تقول ثقافة التطوير المستمر: افعلْ لو شيء بسيط اليوم، ولا تنتظر لحادث عظيم أو عملية كبرى؛ لأنك لو فعلت ذلك، فهناك مخاطرة بعدم حدوث ما تنتظره، وربما يصبح



هذا الأمر عظيمًا جدًا لدرجة أنك لا تستطيع التعامل معه، وهذا -حقًا- يعد منهجًا جيدًا وجذابًا لحياة الإنسان الشخصية أيضًا.

ولقد عملت في مجال التوزيع في إنجلترا، والذي قام بالفعل بترسيخ ثقافة قوية للتطوير المستمر، ومن ثمَّ يستطيع فريق الإدارة العليا أن ينام أكثر وأفضل بالليل لمجرد علمهم بأنَّ كل مستويات الناس في العمل حتى أقل مستوى يملكون ثقافة التطوير المستمر، ويأخذونها تحديًا لهم، وحافزًا للعمل كل يوم.

كم من نسبة صغيرة تصبح شيئًا كبيرًا!!

إنَّ فكرة التطوير المستمر هي فهم القوة وفعالية تجميع أي تحسين ولو بسيط عامًا بعد عام.

نقول مثلاً: بأنك تستطيع خفض تكاليف وحدتك بنسبة (١٪) سنويًا للحصول على هذا الخفض أو التطوير، ومن ثمَّ يتطلب مجهودات كبيرة، وربما تشعر بالإحباط؛ لأنَّ المقابل لم يواز الجهد المبذول، ولكن لأنَّ منافسك والذي لم يقم بنفس المجهود لا يستطيع سوى أن يبقى على تكلفته كما هي دون خفض من خلال خمس سنوات، ومن ثمَّ؛ فإنك سوف تحصل على (٥٪) كميزة للتكلفة المنخفضة.

فلو أنك تنازلت عن نصف ما قمت بتوفيره من التكلفة خلال (٥) سنوات لعملائك، فإنك سوف تأخذ نصيبًا من أسهم منافسك في السوق، وإذا قمت بزيادة التوفير، فإنَّ ذلك سوف يعجل أو يزيد من قوة ميزة التكلفة المنخفضة الخاصة بك، كل هذا يجعلك تحقق الهدف من المشروع، وهو أنك خلال عشر سنوات سوف تستطيع أن تتغلب على منافسك تمامًا، ويصبح في عداد الأموات.

مديرو التكلفة الاستراتيجيون يجذبون تجميع النسب البسيطة

الإطارات الزمنية القصيرة:

هذا جزء من ثقافة التطوير المستمر، ولكنه مهم للغاية، ولكي نلقي الضوء عليه يجب أن نعلم أن تخفيض التكاليف الجيد لا يتحقق أبدًا بخطة خمسية، ولكن يتحقق عندما تضغط للحصول على نتائج سريعة، ولذلك؛ فإن أحد



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

التغيرات الهامة في العمل خلال الثلاثين عاماً الأخيرة هو ضغط الإطار الزمني للخطط، وهذا يعد صحيحاً بالنسبة للنشاطات الداخلية، مثل: التخطيط الاستراتيجي، فإنه إحدى أعمال الاستشارية المبكرة في أواخر عام ١٩٧٠م، وكان مراجعة استراتيجية تخطيطية لإحدى الشركات الإنجليزية الكبرى؛ حيث قمنا بوضع السيناريوهات المالية لمدة (١٠ و ٢٠) عاماً قادمة، والآن في معظم أعمالنا مع شركات التكنولوجيا؛ فإننا نركز على الأهداف المالية للربح القادم بالتفصيل؛ حيث إن مدى التخطيط الاستراتيجي هو الاثنى عشر شهراً القادمة.

ونفس الضغط على الإطار الزمني حدث في إدارة التكاليف منذ ثلاثين عاماً، وربما كنت أرى خطة لخفض التكلفة فيها تدرج الخفض خلال (٣ أو ٥) سنوات أو حيث يوجد عمالة زائدة يتم تخفيضها على مدار السنوات من خلال التناقص البطيء الهادئ الطبيعي، ومن ثم في هذه الأيام أصبح السؤال: ما هو التقدم الذي من الممكن أن نحققه بالتكلفة في الأسبوع القادم أو في الشهر القادم؟ وهل يستحق القيام ببعض الإجراءات المؤلمة أم لا؟

حلقات التغذية العكسية:

مدير التكلفة الجيد يحتاج إلى حلقات تغذية عكسية جيدة، ومن ثم يجب أن تعرف: أين تصنع التقدم؟ وأين يقع التقصير؟ وهل كنت تسير وفقاً للهدف المحدد، وفي الحدود الزمنية المحددة أم لا؟

وهذا بخلاف الرؤية القديمة «ما يمكن قياسه يمكن إدارته»، ومن ثم يمكن أن تضيف لهذه الجملة ما يأتي: «ما يمكن قياسه سريعاً وسريعاً يمكن إدارته جيداً وبسرعة».

إن حلقات التغذية العكسية الجيدة تحتاج إلى معلومات جيدة، فأنت تحتاج أن تكون قادراً على رؤية الحقائق المادية حول التقدم أو غيابه في مقابل الأهداف الأساسية، فالأرقام يجب أن تكون موثقة وسهلة التأول، ولذلك تجد المديرين لا يهدرون وقتهم في معرفة ما يقصدون، ولكن على النقيض؛ فهم يركزون على ما هي الحاجات التي يجب أن تؤدي.

فحلقات التغذية العكسية الجيدة يجب أن تكون محددة زمنياً، والمخرجات يجب أن تكون معروفة بسرعة، وتعرض في تقارير بانتظام، ولأن حلقات التغذية

العكسية الجيدة تشمل: (الوضوح) و(الشفافية) و(الأرقام سواء جيدة أو سيئة)، فمن ثمَّ يجب أن تكون متاحة لكل المديرين؛ ليروها، ولكي يُجرى النقاش في جو منفتح.

حلقات التغذية العكسية تعد جسراً قوياً للغاية:

يمكنك أخذ حلقة التغذية العكسية بعيداً جداً، فأنا ذات مرة كنت أعمل على برنامج خفض التكلفة لحساب مشروع خاص عبر أوروبا، فالشريك الخاص يقدم تقارير نصف شهري عن العملية، وذلك لتشكيل ضغط من أجل الحصول على نتائج ملموسة سريعاً جداً، وبالأهداف الموقعة والمسلمة من جميع المديرين المحليين، فالمشكلة الوحيدة كانت أن الدورة تركتنا بلا وقت حقيقي لخفض فعلي في التكلفة.

وقد أحتاج إلى أن تكون كلُّ الأهداف وكلُّ تقارير التقدم مقابل المستهدف موقعة عليها قبل الاجتماع من قبل جميع المديرين، وتلك الأرقام تمَّ توفيقها مقدماً مع نظام الموازنات السائد في أوروبا، وذلك بواسطة فريق التمويل المركزي.

وقد كان ذلك كابوساً منطلقاً، وأتذكر أنه كان يوجد لدينا اجتماع يوم الإثنين من الأسبوع الأول، ثم أمضينا يومين للاتفاق على ما يجب أن نتفق عليه في الاجتماع، وأرسلناها، وسجلناه يوم الخميس صباحاً من الأسبوع الأول.

وبحلول الخميس التالي (الأسبوع الثاني) يجب علينا أن نرسل الأوراق مقدماً قبل المراجعة النصف شهرية التالية في يوم الإثنين التالي (الأسبوع الثالث)، وتلك الأوراق يجب أن ترسل وترفق مع أي فرد في الرتب الأدنى، ولذلك يجب أن نُودي ذلك على يوم الثلاثاء من الأسبوع الثاني.

وهذا ترك لنا فقط حوالي يومين عمل (أساساً في وسط عطلة نهاية الأسبوع)؛ لكي نجد أي أفكار لتوفير التكلفة، وتوضيح كيفية تنفيذها.

الشك الاستراتيجي:

هناك كلمة واحدة هي المضمونة؛ لتجعل مدير التكلفة الحقيقي منتبه الحواس، ومقشعر البدن، وهي (استراتيجي).. فأنت على طاولة الاجتماع الإداري الشهري، ومدير المبيعات قال: إنَّ استهداف المبيعات لسلعة (س) موجه



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

لعميل استراتيجي، فقد قال مدير المبيعات: إنَّ (س) تقدّم مستقبلاً محتملاً ضخماً، وطويل الأجل، وإنَّ الحجم المستقبلي للمبيعات سيكون هائلاً وعالياً في الربح؛ لأن ذلك سوف يكون منغلماً عليه.

وهناك حساب مؤشر سوف يفتح قطاعات جديدة في السوق بكاملها، ولكن بالطبع في هذا الاتفاق، والآن فإنَّ أول بيع كبير لنا معهم لا بدَّ أن نعلن عنه.. فأنا أمّنع سعراً جريئاً جداً، كما أنني أقدم عرضاً تدعيماً مجانياً لمدة ثلاث سنوات.

فعندما يبدأ رجال المبيعات في التحدُّث عن العملاء الاستراتيجيين

يجب أن تشك فيما يلي:

- ✍ لقد فازوا بحساب الشهور، وهم الآن يحتاجون لعمل عمولة.
- ✍ مدير المبيعات يحتاج هذه البيعة؛ ليحقّق هدف الفترة.
- ✍ العميل لن يشتري عند أي سعر يحقّق لك مكسباً مالياً.
- ✍ إذا فتحت علاقة الحساب عند هذا السعر، ففي العام القادم سوف يطلبون تخفيضاً أكثر للسعر.
- ✍ سوف يخبرون كلَّ المنافسين بذلك، ولذلك؛ فإنَّ كل الحسابات المحتملة سوف تريد نفس المستوى الصفري من الربح عندما تحاول البيع بها.
- ✍ أفضل ما يمكن أن تفعله لإيذاء منافسيك أن تدعهم يفوزون بذلك الحساب، فهذا وضع جيد للبداية، وصحيح في (٩٠٪) من الحالات، وفي الـ (١٠٪) الباقية هناك سبب حقيقي لخسارة المال في مقابل تحقيق فرص مستقبلية، وهذا جيد، ومن ثمَّ دع الاستثناءات تثبت حالاتها.
- ✍ وإن لم يوجد عميل استراتيجي، فقد يوجد استثمار استراتيجي، وهذا يمثّل تموجات مستقبلية مرتجفة عبر خفض التكلفة، وعلى المدير الاستراتيجي فقط أن يقف؛ ليصنع ميلاً نحو تحقيق استثمار استراتيجي، ويتجاهل كلَّ ما يقال عن تمركز السوق، وقلة فرص المستقبل، وهذا هو المعنى الحقيقي.
- ✍ أنا حاولت، ولكن مع التلاعب الضخم بالأرقام لا أستطيع أن أبرز طلب الاستثمار التالي على أيّ تحليل مسبب للاقتصاد والتمويل.



ولكن هذا يعد تكنولوجيا جذابة، وهذه قصة عظيمة للتحليل، فلدينا بعض وجبات العشاء العظيمة مع المؤسسين، فأنا أشعر بالملل مع عملنا الأساسي، ولذلك فأنا أود أن أفعل ذلك على أي حال، ولكن السؤال: هل لديك الثقة في هذا أم لا؟!

هناك أمر استراتيجي آخر كان شائعاً في بداية ثورة الإنترنت، ولكنه غير معروف اليوم، هو (الشراكة الاستراتيجية)، والتي كانت عادة برعاية رئيس تطوير الأعمال، وكانت تعرف باسم (بيز ديف)، وهي التي كانت تتأرجح ما بين المبيعات والتسويق والاستراتيجية، والموظفون هناك كانت لديهم أدوار تجارية، ولكنهم غير مسئولين فعلياً عن أي شيء.

وبالنسبة للشركات الاقتصادية في عالم التكنولوجيا المتقدمة، فهناك أشياء تعلن عنها على موقعك، وتبدو مثيرة، ولكن بعد دقيقة من التفكير تبدو بدون معنى أو غير عملية، مثل: إعلان (أسينتشر) عن شراكة استراتيجية مع (آي.بي. إم)، أو (ساب) مع (أوراكل)، أو تكون مع مورد الأدوات المكتبية الخاص بك، أو مع شخص قابلته على الطائرة، وصرح لك أنه يمكن أن يعمل كموزع لك، ومن ثم؛ فإن الصفة المشتركة الوحيدة بين الشراكات الاستراتيجية، هي: أنها تبدو باهظة التكاليف، وبدون عائد مؤكد.

وحتى يمكن إغلاق الدائرة، فإن عميلك الاستراتيجي يمكن أن يكون شريكك الاستراتيجي أيضاً، وبالتالي يمكنك مضاعفة مقدار المال المنفق على عملية الطرح.

كل هذا تماماً مثل: وضع القاعدة الصحيحة، فإن التوقعات تغير سلوك الإدارة ونتائجها، وستدهش: كيف في بضعة شهور قليلة من الشك الجريء يكبح جماح العديد من العروض الاستراتيجية؟!

ومن ثم هناك أمور أخرى تمثل خطوياً حمراء لمن يسعى لخفض التكاليف، مثل: القدرات الأساسية (ربما تكون استراتيجية)، ومن الجيد أن تجد بعض القدرات الأساسية كنتيجة لقيامك بعملك الأساسي لعدة سنوات، ومن الجيد أيضاً أن توضح كيف تستغلها بفعالية أكثر، ولكن إذا كان هناك شخص ما يقترح الاستثمار (أي: إنفاق مبالغ من المال بدون عائد واضح)؛ لبناء قدرات أساسية في



هذه الحالة قلّ: (لا!)، عشر مرات.

كما أن الشكّ الاستراتيجي يبرز خطوط التكلفة التي تنخفض خلال الخطة الخمسية ثم لا تلبث أن ترتفع في الموازنة السنوية للعام التالي، وسوف نتحدّث عن ذلك بالتفصيل لاحقاً.

الفريق المتحكم: التمويل:

يجب أن يكون المدير المالي وفريق التمويل بمثابة الذراع الأيمن للمدير التنفيذي من أجل إدارة التكاليف.. فالمدير المالي يوفّر للشركة بيانات إدارة التكلفة، وكذلك الأدوات والقواعد الضرورية بما فيها القوائم البنائية الأساسية، مثل: الحسابات الإدارية، ولذا؛ فإنّ الشركة التي بدون حسابات إدارية جيدة لا يوجد عندها فرصة للتحكّم في التكلفة، ومن ثمّ يجب أن يكون المدير المالي قاسياً، وممثلاً لضمير الشك في الشركة، ويتحدّى الاستثمارات المنتفعة، وخطط الأعمال الحاملة، ويقسو على المديرين فيما يخص الموازنات والإنفاق.

إن الكثير من المديرين الماليين يقومون بذلك الدور على أكمل وجه، وقليل منهم يفضّل، ويرجع الفضل لسبب من اثنين:

النوع الأول: أن بعض رجال التمويل الفني لديه إدراك تشغيلي ضعيف بالأعمال، فهم على درجة عالية في العمل في مجال العمل المحاسبي أو الضريبي أو النقدي، ولديهم أيضاً خبرة في تحقيق الأرباح من خلال الحيل الضريبية، كما أنهم يتبعون أحدث التغيرات في القواعد المحاسبية المقبولة، ولكنهم لا يدركون ما الذي يحرك الأرباح والتكاليف؟ ولماذا يشتري العملاء؟ وكيف يتطور السوق؟ أو ما يحرك الأسعار؟ أو حتى كيفية مهاجمة المنافسين.

وبالنسبة لهؤلاء المديرين الماليين، فإنّ النتائج التشغيلية من الممكن أن تكون مفاجئة تماماً؛ حيث يمكنهم تحديد الخطوط الرئيسية، والقيام بعرض جيد للأرقام، ولكنهم لا يستطيعون خلق ثقافة قوية لإدارة التكلفة؛ لأنهم من الأساس لا يدركون كيف يسير العمل.

ولدي عميل أوروبي لديه مدير مالي ينطبق عليه هذا الوصف، فدائماً ما تتم



مقاطعته أثناء الحديث في جلسات المكتب الرئيسي، ويحيط به مستشارون ضريبيون ومصرفيون ومستثمرون يقذفونه باتفاقات هندسية تمويلية معقدة، ولا يوجد لديه رأي حول القرارات التشغيلية حتى تم استبعاده من اجتماعات الأعمال للمراجعة الدورية، وأخيراً أصيب بجنون الاضطهاد نتيجة لفصله، أما بديله؛ فكان يقوم بإدارة التمويل التجاري لعدة سنوات، وبذلك يمكنه التحدث للمديرين الآخرين.

ومن ثمَّ، يجب أن تتأكد من أن مديرك المالي يستطيع أن يفهم الأسواق، والعملاء، والمنافسين، وكذلك التسعير، وأيضاً تكاليف التشغيل؛ حيث يمكنهم دائماً أن يوظفوا أفضل المتخصصين في الضرائب، والخزينة، والمراجعة، وأيضاً المحاسبة.

النوع الثاني: أن الفشل التمويلي يكون سببه المدير المالي الذي لا يعرف سوى الرفض، فهو يقول: «لا لكلّ العروض الاستثمارية، أو ارتفاع في التكاليف!!»

ومن ثمَّ يجب عليك أن تعرف أين ومتى يمكنك الاستثمار بذكاء؟ فالمدير المالي يجب أن يكون مناصراً للاستثمار الجيد إلى جانب أنه بطل السيطرة على التكاليف.

ولقد مررت بفترة إحباط مع مدير مالي في شركة تكنولوجيا بأمريكا الشمالية؛ حيث كان دائم الدفع ببرامج جادة لخفض التكاليف، وعلى الرغم من أن خفض التكاليف أمر ضروري إلا أنه غير كافٍ لتطوير الشركة، فأحياناً تحتاج إلى الاستثمار وبالتحديد في المبيعات كأن تضطلع على عميل أو اثنين من العملاء المسببين للخسائر، وذلك لبناء المصداقية بين قطاعات معينة من السوق، والمدير المالي يقول «لا» باستمرار لكلِّ شيءٍ بنفس سرعته في خفض التكاليف، ولذلك انخفضت المبيعات، وربما أسرع، انتهى الأمر سريعاً بالخسارة (هذا المدير لديه نفس العيب الأول، فهو لا يستطيع استيعاب الاقتصاديات التشغيلية).

المدير المالي الحقيقي هو الذي يلم بدوره في استراتيجية الأعمال، وكذلك عمليات الشركة بما فيها معرفة أين ومتى تستثمر وتتفق مع توفير تحكُّم قوي في التكاليف، وأنظمة إدارية جيدة للتكلفة.



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

وفي هذا الإطار هناك العديد من الوظائف المركزية أو الأقسام التي تعد أساسية للتحكم في التكاليف، وكم يعجبني المدير المالي الذي يجمع ما بين الأدوار التشغيلية والمالية.

التمويل الفني:

- « حسابات الشركة.
- « المراجعة.
- « الخزينة.
- « الضرائب.

التمويل التشغيلي:

- « التكاليف الإدارية، التحكم، التخطيط.
- « الاستثمارات، الاندماجات، والاستحوادات.

العمليات المرتبطة بالتمويل:

- « التوريد المركزي (لأشياء مثل: الخدمات المكتبية الخلفية).
- « وربما تكنولوجيا المعلومات.

وفي حدود خبرتي؛ فإن إدارة المنشأة هكذا تعد أكثر فعالية عن امتلاك مجموعة من المديرين، مثل: مدير التوريدات أو مدير المعلومات، والذي يقدم تقريره مباشرة إلى المدير التنفيذي.

الفريق المتحكم: الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية بمثابة حيوان مخادع، ففي فترة شبابي كانت تسمى (الأفراد)، والآن تسمى (الموارد البشرية)، ويطلق عليها أيضاً (مدير المواهب). وفي زمني كنت أكره الموارد البشرية، كما أنها كانت تبادلني نفس الشعور، وقد شعر (بووز أليينز) مدير الأفراد الأوروبي -في حياتي القصيرة- للشركات أنني أنفر من اثنين هما: مدير الموارد البشرية، ومدير الموارد البشرية. ولقد اعتدت أن أكره الموارد البشرية؛ لأنها تضيع الوقت، وتضيف تكاليف،



فهم يتحدّثون بكلام إداري غير مجدي أكثر من المستشارين، والأسوأ من ذلك: أنهم يوافقون: هل يمكننا أن نقول بصدق: إننا منظمة تعليمية، الإجابة: بالطبع لا؛ لأن هناك العديد من الخاسرين.

فعندما تظهر رغبتك في التشدد مع تكاليف الأفراد -القيام ببعض الفصل أو توقف زيادة الأجور والترقيات؛ فإنهم سيذكرون لك كل المبررات وأن ذلك سيسبب كارثة على المعنويات، والإنتاجية، والنمو المستقبلي، وبعد ذلك لن تستطيع القيام بأي شيء مثير للغضب بسبب قوانين حماية العمالة، وذلك يشبه التحدث إلى محام وليس مدير زميل.

وكان ذلك في الأيام الماضية، ولكن في هذه الأيام يمكنك الحصول على سلالة جديدة من مديري الموارد البشرية، والتي ترى أن وظيفتها المساعدة في إدارة تكاليف الأفراد بكفاءة تمنحك الأدوات اللازمة؛ لزيادة المرونة في التعامل مع طاقم العمل، ومن ثمّ؛ فهي تقوم بتوفير الطرق اللازمة لإدارة المخاطر والخصومة داخل الإطار الأخلاقي والقانوني المناسب.

ومن ثمّ؛ فإنّ هذا الأمر يعدّ معجزة، فبدلاً من أن تمثّل عائقاً أصبحت الموارد البشرية من الأصول الأساسية في الشركة؛ لتحقيق إدارة جيدة للتكلفة، ولأن تكاليف الأفراد هي الجانب الاستراتيجي الأصعب بين التكاليف الكلية أصبحت الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي في إدارة التكلفة؛ حيث تأخذ المبادرة في توفير البدائل والحلول، بدلاً من عوائق التنفيذ.

وتعدّ إذاعة (BBC) التي اعتادت على امتلاك بيئة أنيقة للموارد البشرية مثالاً جيداً لهذا التغيّر؛ حيث تحوّلت الموارد البشرية فيها إلى إدارة مساعدة في كبح جماح زيادة الرواتب والترقيات الكثيفة، وكذلك تطلب تقارير عن الأداء باستمرار.

وإذا كنت مديراً تنفيذياً -حتى يمكنك قيادة عملية إدارة التكاليف- يجب أن يجلس المدير المالي على يمينك ومدير الموارد البشرية على شمالك، وعليك أن تجد مديراً للموارد البشرية يستطيع شغل هذا المنصب.

نماذج الأدوار:

يجب أن يكون المدير التنفيذي وفريق الإدارة العليا نماذج للأدوار الشخصية



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

المحكمة والحكمة لإدارة التكاليف، وعلى الرغم من امتلاكه لمليارات الدولارات في البنك اعتاد (سام والتون) أن يتشارك مع المديرين الإقليميين لشركة (وول - مارت) في غرفة مخصصة لهذا الأمر، وذلك أثناء زيارته الخارجية للمتاجر، ويختلف عنه (جاك ويلش)، والذي كان له نوع مختلف في الظهور في الفنادق، ففي سنوات عمله الأولى وجد نفسه على الطريق مضطراً إلى أن يتشارك مع المديرين وهو في غرفة نومه، ومن ثمّ؛ فهو كان مختلفاً عن (سام)، وأقسم بأنه عندما يكبر ويصبح مديراً لشركة (جي.إي) بأنه سوف يجعل العمل ناجحاً؛ بحيث لا يضطر أي مدير إلى أن يعاني من الإهانة، ومن وجهة نظر مديري (جي.إي) أنهم يستحقون أن يعيشوا حياة مرفهة بنفقات عالية.

كلُّ الأشخاص وكلُّ العاملين انتهوا بنجاح باهر، إذن من هو الصحيح؟ وهل يوجد نموذج واحد جيد للأداء الوظيفي؟

ففي معظم أنواع العمل يوجد فقط نموذج واحد نستطيع الاعتماد عليه، وهو النموذج الاقتصادي، ومن ثمّ توجد أسباب واضحة لذلك؛ حيث إن النموذج الاقتصادي يخلق قيمة للعميل، ونوجد العديد من الأمثلة الناجحة.

ومن الجانب الآخر، ربما ومن الممكن أن تكون قائداً بارزاً، وصاحب نفقات عالية، وفي نفس الوقت ناجحاً جداً، وهذا هو نتاج أو نتيجة غير محسوبة، مثل: القرد الذي يكتب لشكسبير أو أي تمويل تبادلي فعلي هذا العام، ومن ثمّ يوجد صور لحالات كثيرة؛ لتجاوز النفقات لنموذج الإدارة السيئ، والتي أعطته مؤشرات، ومعطيات لانحدار الشركة.

ولقد أعطانا (جيم كولنيز) تفسيراً وتوضيحاً جيداً للمسألة في كتابه؛ حيث قارن بين شركتين لصناعة الصلب، وهما: (شركة نيوكوز) و(شركة بيت ليهيم ستيل نيوكوز)، ف(شركة نيوكوز) لديها المكتب الرئيسي، ويضم طاقم العمل المكون من (٢٥) فرداً محشورين في مكان ضيق مستأجر بأثاث وضع بدون أي منطقة للاستقبال، وتقوم بضيافة الزائرين في مطعم (فيلز دينر) في الشارع المقابل، أما (بيت ليهيم ستيل) تملك (٢١) طابقاً زجاجياً، ومكتباً رئيسياً من المعدن مصمم بشكل متقاطع؛ بحيث إن العديد من الموظفين تكون جلستهم بجانب نافذتين، وتطل على نافورة بالإضافة إلى ناد كبير خاص لهم يمارسون به رياضة الجولف، ومن ثمّ؛ فهو ضمن أن عمالاً من العاملين استطاع أن يهزم الآخر، ويتفوق عليه في

النفقات الشخصية:

طبقاً للفلكور الداخلي لإذاعة (BBC) كان مقدم البرامج التلفزيوني البريطاني «دافيد أتنيورو» عليه أن يعود من القارة القطبية بالطيران الاقتصادي، ومن ثمّ قام أحد عملائي من المديرين التنفيذيين بخصم (١٠) دولارات من مطالبه للنفقات كمصاريف للمشروبات، وذلك أثناء خروجنا لعشاء عمل في مدريد.

إنّ هذه السلوكيات عند السفر والضيافة تؤسس أسلوباً ومنهجاً يتم تداوله متسلسلاً من قمة الإدارة إلى أدنى مستوى، وذلك من خلال المنشأة، كما أن الموظفين يشعرون بالإحراج تجاه فكرة كسر ثقافة التكلفة أو على الأقل بالإحراج الشديد تجاه فكرة كونهم تحت المتابعة أو المراقبة، فهل تشعر بالراحة بنسبة (١٠٠٪) لو قام «سام» بنفسه بدفع نفقات إقامتك بالفندق؟! أو لو أن مقدماً آخر في (BBC) سافر بالدرجة الأولى، فهل تستطيع الإدارة المالية أن تقول؟! ولكن «أتنيورو» يطير بالدرجة الاقتصادية، فلماذا لا تستطيع أنت ذلك؟!

ومن ثمّ سوف أترف بأني قضيت معظم حياتي العملية في ثقافة محشوة بالنفقات في مكتب (بوز ألين) في نيويورك في الثمانينيات، ولو أنك عملت بعد التاسعة مساءً، فمن الممكن أن تخرج وتقوم بشراء وجبة للعميل، وبما أن معظمنا كان منتهكاً للعمل، وبدون حياة شخصية سرعان ما تحول ذلك من عشاء «بيتزا» مرة واحدة في الأسبوع إلى العشاء في «زاجات توب ١٠» كل ليلة.

وفي إحدى الأمسيات قام رئيس «بوز» بأخذ عميل إلى «لوتيس» -أكثر الأماكن شهرةً وغلاءً في مانهاتن- ووجد نفسه محاطاً بطاولات عليها صغار الموظفين في «بوز»، والكل يأكل بسعادة وجبته، والتي تتكلف (٥٠) دولاراً، ولسوء الحظ أدّى ذلك إلى غضب وسخط المدير، وقام بتضييق وتصعيب الأمور عليهم، وذهبت الأوقات السعيدة بعيداً -على الأقل- لعدة أشهر.

ومن ثمّ؛ فإنّ أيّ شخص لا يستمتع بشراء وجبات وعصائر للعميل، يكون كالطفل الصغير المتروك في رحلة درجة أولى، ولهذا فهو لا يملك حماساً أو نشاطاً، ولكن أيّ مدير ناضج يحاول أن يبني تنظيمًا بسيطاً ومنخفضاً للتكلفة



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

يمكنه أن يأكل من مطعم «فيلزدينر»، وأن يتولى المراقبة بنفسه.

شعور المكتب الرئيسي:

ميزانية المكتب الرئيسي لشركة طيران (إيزي جيت) في مطار (لوقون) شمال لندن عبارة عن كوخ بسيط في موقع بناء، بينما في (وول - مارت) نجده يشتهر بعدم ترحابه، حتى إن الزائرين يدفعون للقهوة، كما نجد أن المكتب الرئيسي لأحد أغنى المقاولين الأسكتلنديين في بناية صناعية قديمة في ضاحية (جلاسجو).

وكما يقول (ديريدا): ماذا تعني هذه الإشارات؟ ولو أنني مورد، فإنهم يخبروني بأنه من الأفضل ألا أطلب مقابلة في حين عدم تقديمي أفضل الأسعار في العالم.

ولو أنني موظف أكسب المال لصالح الشركة مثل: إدارة أحد المحلات أو في مصنع الصلب في الطابق الأسفل، فيجب عليّ أن أحترم رجال المكتب الرئيسي، فهم لا يطلبون مني بأن أنظف العظم؛ لكي يعيشوا هم كالقطن السمان، وهذا يجعلني على استعداد لأن أفعل أي شيء من أجل خفض التكلفة، ويجعلني مخلصاً جداً.

ومن ثمّ؛ فإنّ مظهر وشعور المكتب الرئيسي لا يتوقف فقط عند المباني، وليس من الذكاء أيضاً أن تبدأ منظمة صغيرة تقودها إدارة عليا خارجياً من خلال أعلى فنادق المؤتمرات والمناظر الطبيعية في (نيوفورست)، فأنا كنت هناك وشاهدت أنه لا توجد صرامة لدى المدير التنفيذي؛ حيث كان عندنا الكثير من المشاكل في هذا المشروع.

هل توجد استثناءات؟

هل هذا الجدال قصير النظر؟ وماذا عن العمل القائم على الموهبة؟ وهل يجب عليهم خلق بيئة مرفهة؛ لجعل هذه المواهب تشعر بالمودة والخصوصية؟

إنّ الاستثمارات البنكية والاستشارات الاستراتيجية تأتي بانتظام على قمة الأعمال التي تطلب حملة درجة الماجستير في الإدارة، كما أن ثقافة هذه الأعمال تمثل الوجه الآخر للعملة، فهي تمثل فنادق الخمسة نجوم، ومطاعم الثلاثة نجوم،

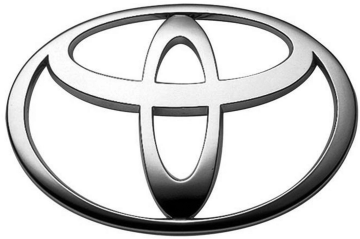
وعدم السعي مع فريق العمل وقضاء نهاية الأسبوع في (آسيين) و(زيرمات)، وهذا المنهج يتم نهجه من قمة الإدارة إلى أسفلها، ولهذا يكون شكل وإحساس المكتب مدعماً وفي قمته.

هل هذه ثقافة سيئة؟! وهل تتعارض مع ذلك النقاش السابق؟!

إنَّ أهم شيء في النموذج الوظيفي هو المساواة والعدل أكثر من مستوى النفقات، فكل طاقم العمل المحترف في (ماكينزي) أو (جولدمان) يشتركون في أسلوب النفقات في حياتهم من أقل الموظفين إلى أكبر المستويات، فكل فرد يقيم في نفس الفنادق، ويطير بنفس الدرجة، ولا يوجد مكتب رئيسي، فكل المكاتب لها نفس الوقار، والكل له الحق في نفس «البيتزا» وجلسات المساج على الرقبة.

📌 الكل يعيش في المستوى المادي المرتفع:

الأمر يختلف إذا كنت تدير نوعاً من العمل؛ حيث إنَّ طاقم العمل ليسوا من خريجي جامعة (هارفارد) أو (جوليا روبرشي)، مثل: الخطوط الجوية البريطانية، وول مارت، ومكتب البريد، وكوكاكولا.



مديرو التكلفة بشركة تويوتا:

تعتبر شركة (تويوتا) من أعظم قصص النجاح بين صانعي السيارات في العالم، ففي الربع الأول من عام ٢٠٠٧م تجاوزت شركة (جي.إم) أكبر مصنعي السيارات في العالم، وفي العقد الأخير حققت مقدار نمو

يقدر بـ(٧٪) سنوياً في مقابل (٥, ١٪) لشركة (جي.إم)، وفي نفس المدة كان حجم أرباحها مضاعفاً لحجم أرباح شركتي (فورد) و(جي.إم) مجتمعين، وبدون تواجد أي من الشركات الأخرى.

فإنَّ نجاح شركة (تويوتا) نتج أساساً من خلال التصميم والابتكار والجودة والعلامة المميزة، ومن ثمَّ؛ فإنَّ إنتاجها ماركة (ليكزس) تمَّ تصميمه على ثقافة أقرب إلى الكمال، كما أن الفرق ما بين السقف والنافذة في كلِّ موديل لا يتعدى الرمش، والنتيجة أن (ليكزس) هزمت بقوة كلَّ من (مرسيدس) و(بي إم دبليو)



الفصل الثاني: قيادة التكلفة

في سوق السيارات الفاخرة بالولايات المتحدة، ونتج ذلك أيضاً عن القيادة الحكيمة والعميقة لإدارة التكاليف في ثقافة شركة (تويوتا)، ويعرف ذلك بـ(القيادة نحو التخلص من التبذير)، وهذا يعد مسألة أساسية في العمل ساعدت في تأسيس هذا النظام الهائل في الإنتاج لشركة (تويوتا).
(فوجيو تشو) الرئيس منذ عام ١٩٩٩م يقول: «إنَّ شركة (تويوتا) بدأت بسؤالين، وهما:

(١) أين نضيع مصادرنا مثل: الوقت، والأفراد، والمواد الخام؟

(٢) كيف نكون أقل إسرافاً؟

وأخذ مثلاً من سيور النقل؛ حيث إنَّ بعض المصنعين يستخدموها من أجل نقل المنتج من عامل لعامل آخر في خط تجميع الإنتاج، ولكن هذه السيور من الممكن أن تضيع الوقت؛ لأنَّ العمال عليهم أن يأخذوا المنتج من السير في كلِّ مرحلة تصنيعية أو إنتاجية، فمن الأسرع أن تحتفظ بها في مكان ثابت دون نقل، ونجعل العمال بالقرب الضروري منها.

إنَّ هذه الثقافة القاتلة للإسراف والتبذير تمَّ ترسيخها من الإدارة العليا نزولاً إلى الموظفين الصغار في المصنع، ومنها توفر القاعدة الأساسية للكفاءة والتي من خلالها تستطيع الشركة أن تصنع القيم العليا للابتكار والطموح والكمال.

مجموعة الأدوات.. قيادة التكلفة:

قضية التحدي الأساسية:

- هل تمثل الميزانية السنوية ومراجعة التكاليف دائماً قضية تحدِّ أساسية بالنسبة لك؟
- هل دائماً تدفع المنشأة لأن تكون أكثر كفاءةً تجاه التكاليف، ويكون ذلك في هذا العام، وليس العام القادم؟
- هل تقاريرك المباشرة تعلَّمت منها أن تتوقع ذلك؟ ولذلك أصبحوا لا ينزعجون بمواجهة أي شيء أقل قوة؟

المسئولية الفردية:

- ✎ هل من الواضح تماماً أن أي مدير من المديرين المسئول بنسبة ١٠٠٪ عن تحديد التكلفة؛ لتكون أكثر كفاءةً وفعاليةً؟
- ✎ وهل صحيح أنك لن تتسنى أبداً التعهدات أو تدع الأهداف تتحرف عن طريقها؟
- ✎ وهل صحيح أنك لن يتم انشغالك بالتفاهات وأنصاف الحلول، وجداول المواعيد طويلة الأجل؟

التطوير المستمر:

- ✎ هل تملك ثقافة التطوير المستمر للإطارات الزمنية القصيرة؟
- ✎ هل تعمل على أهداف قصيرة المدى طالياً منها التقدم الملموس، والذي يتم تحقيقه في هذا الأسبوع أو في هذا الشهر؟

حلقات التغذية العكسية:

- ✎ هل يوجد أي عملية؛ لكي نرى بوضوح وسرعة التقدم الذي طرأ على أهداف التكلفة؟
- ✎ هل هذه العملية تشمل قاعدة بيانات جيدة وقوية يتم تسليمها بسرعة ومراجعتها بصورة متكررة برؤية وشفافية؟

الشك الاستراتيجي:

- ✎ هل المديرون عصبليون تجاه أي عرض للاستثمار في شركات استراتيجية أو قدرات أساسية؟

الفريق الأعلى:

- هل يوجد مدير مالي قوي، وقسم للشئون المالية يمكن اعتباره الذراع الأيمن للمدير التنفيذي من أجل إدارة التكاليف؟
- هل يوجد أداء قوي وفعال للموارد البشرية بحيث يكونون قادرين على قيادة وإدارة القضايا الخاصة بتكاليف العاملين وإنتاجهم؟



نماذج الأدوار الوظيفية:

- هل أنت وفريق الإدارة العليا تمثلون نموذجاً وظيفياً أو أدائياً جيداً بالنسبة لعادات النفقات الشخصية؟
- هل يوجد عدالة ومساواة في سياسة النفقات والسلوك متدرجة من أعلى إلى أسفل في المنشأة؟
- هل قمت بخلق بيئة وأسلوب للمكتب الرئيسي بحيث نستطيع توصيل رسالة التكاليف الصحيحة للموردين والموظفين؟



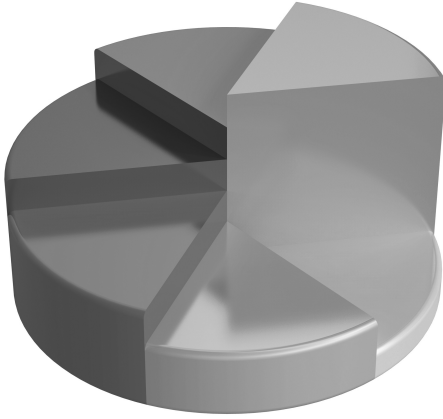
استيعاب ديناميكيات التكلفة:

«لن أقول: إن المستقبل أكثر
غموضاً بالضرورة من الماضي، ولكن
أعتقد أن الماضي كان غامضاً عندما
بدأ».

دونالد رامسفيلد

أولاً نحتاج لفهم محركات التكلفة، وديناميكيات التكلفة، وما الذي يخلق
التكلفة؟ وكيف تتحرك؟ وبالتحديد:

- ❖ ما هي التكاليف التي تتحرك أساساً مع الأرباح؟ وكيف؟
- ❖ ما هي التكاليف التي تتحرك أساساً مع الحساب الرئيسي؟ وكيف؟
- ❖ ما هي المحركات الأساسية لكل التكتلات الكبرى للتكاليف الأخرى
المتبقية؟



خذُ الحساب الرئيسي لقرار
التوظيف كمثال، ومن ثمَّ ربما
تصل تكلفة المرتب والحوافز إلى
(٥٠,٠٠٠) دولار، مع إضافة
ضريبة المرتبات والفوائد
الأخرى، مثل: الرعاية الصحية
أو السيارة، ثم احسب إجمالي
التكاليف المتغيرة (ربما لا توجد
في حالة عدم وجود هذا
الشخص في سجل المرتبات)

مثل: الهاتف المحمول، السفر، والترقية بالنسبة لرجال المبيعات، وجهاز الحاسب
الشخصي، مع كل ذلك قد نصل إلى (٨٠,٠٠٠) دولار، والآن أنت تعرف كيفية
التغير الحقيقي للتكاليف مع التغيرات في الحساب الرئيسي.



هناك مقياس أساسي للمتابعة هو التكلفة المرتبطة بالأشخاص، والأقسام، والمستويات:

شركة س:				
قسم ص:				
الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	
التكاليف المرتبطة بالأشخاص:				
٤٣٧١	٤٢٤٤	٤,١٢٠	٤,٠٠٠	المرتب
١١٣٦	١٠١٨	٩٠٦	٨٠٠	الضريبة والمكافآت
١٥٠	١٨٠	٢١٦	٢٥٩	السفر والترفيهية
٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	٢٠٠	العمولات الشخصية
١٤٦	١٦٢	١٨٠	٢٠٠	تكنولوجيا المعلومات الشخصية
٦١١٢	٥٨٤٠	٥٥٨٦	٥٣٥٠	إجمالي التكاليف المرتبطة بالأشخاص
٢١٢	٢٠٨	٢٠٤	٢٠٠	متوسط الحسابات الرئيسية
١١٥	١١٢	١١٠	١٠٧	التكاليف المرتبطة لكل حساب سنوياً
١٠,٤	١٠,٠	٩,٥		معدل التغير %

ومن ثمَّ يمكنك أن ترى في المثال السابق أن إجمالي التكاليف المرتبطة بالأشخاص لكل حساب تزيد بمعدل (١٠٪) سنوياً، وهو معدل عالٍ جداً، وسيكلفك فريقك الكثير إلا إذا قمت بتغيير الاتجاه، والزيادة الأسرع هي في الضريبة والمكافآت، ولذلك يمكنك التركيز هنا .

إنَّ هذا النوع من الحساب لا يشتمل على كل تكاليف الحساب الرئيسي بالرغم من ذلك، فإذا قمت بتوظيف عدد إضافي كبير من الأشخاص، فربما تحتاج لإيجار مساحة إضافية للمكاتب وتوظيف مديرين إضافيين وفريق عمل معاون في المحاسبة وإدارة الأفراد .



ومن ثمَّ تعدُّ التكاليف مرحلية التغير؛ فبالنسبة للإدارة اليومية عليك أن تبقى عليها منفصلة عن التكاليف المتغيرة كلياً، وعليك أن تعرف ما هي، ولكنها لا تتغير كثيراً؛ لذلك فهي تشتمل على مجموعة مختلفة من القرارات.

إنَّ تكاليف الحساب الرئيسي هي واحدة من ثلاثة تكاليف رئيسية تقود ديناميكيات التكلفة:

➤ **المولدة للأرباح:** هي التكاليف الناتجة من الوحدة الإنتاجية أو النشاط الخدمي أو بواسطة العميل أو الصفقة.

➤ **الحساب الرئيسي:** سبق ذكرها .

➤ **أخرى:** هي التكاليف الناتجة من امتلاك المصنع أو الموقع أو الناتجة عن عملية المشروع.



فعلى سبيل المثال:
هيكل تكاليف شركة خطوط طيران، فوحدة الإنتاج الرئيسية للشركة هي مرحلة الطيران، والكثير من التكاليف تحدث عندما تتحرك الطائرة من مكان لآخر: الوقود، طاقم الطيران،

والضيافة، وإهلاك وصيانة الطائرة، رسوم الإقلاع والهبوط، ورسوم الطيران.

كما أن بعض التكاليف تنتج عن وجود الراكب نفسه، مثل: وجبة الطعام، المبيعات (الحجز، التغيير، التحويل)، التعاملات في المطار (الفحص، الأمتعة، رسوم الراكب).

أما التكاليف الأخرى؛ فترتبط باختيار القاعدة الرئيسية والمطارات المحورية، وبالنسبة للطيران البريطاني؛ فإن الإقلاع من مطار (هيثرو) يتكلف أكثر من الإقلاع من مطار (جاتويك)، ومن ثمَّ؛ فإن منافسي شركة الطيران



البريطانية الأقل تكلفة يستخدمون مطارات لندن الأرخص (مستنا نستيد ولوتون)؛ فإذا كانت هناك رحلة بين بولندا والمملكة المتحدة، فإنَّ تكلفة العمالة ستكون أقل كثيراً إذا استطاعت استخدام طاقم طيران وضيافة بولندي، واستبدالهم في بريطانيا عند الضرورة بدلاً من العكس.

وأخيراً: هناك تكاليف مرتبطة بعمليات المشروع المركزية، مثل: بناء الاسم التجاري (الإعلان، مسافات الطيران، برامج الولاء)، الأمان، واتباع القواعد بانتظام، وإدارة المخزون، والعوائد، أو الإدارة المالية.

فبمجرد ما تقوم بتقسيم التكاليف بصورة صحيحة بهذه الطريقة، وتستوعب المحركات والديناميكيات، يمكنك أن:

- ❏ تعمل على تخفيض تكلفة الوحدة في كلِّ قسم.
- ❏ تدير وتصوغ التكاليف والنتائج المالية بصورة صحيحة؛ لتشمل ما حدث عند تغيير الحجم عن الموازنة/الخطّة.
- ❏ تقوم بالتسعير الصحيح حتى لا تخسر الأصول بغير قصد عند البيع، وأيضاً لتحفز السلوك (رابح - رابح) مع العملاء.

فإنَّ عدم فهم محركات التكلفة وديناميكيات التكلفة أمر ليس بالخطير، فقد عملت ذات مرة في الولايات المتحدة مع شركة برمجيات تمر بمرحلة مبكرة من التطور، وكان مؤسسها قد سبق له العمل في (ميكروسوفت) ولديه نموذج عقلي يخص اقتصاديات البرمجيات يماثل نموذج ميكروسوفت للنوافذ والمكتب: تطور عالٍ ومتقدم، وتكاليف تسويقية ضخمة، ثم إنتاج متغير شديد الانخفاض، تكاليف تسليم وخدمة لكلِّ عميل جديد، وكلُّ صفقة بيع، لذلك فكلُّ صفقة بيع إضافية تحقق هامش ربح عالٍ جداً يبلغ (٩٠٪)، أما الوحدة الأساسية لتكلفة النوافذ والمكتب؛ فكانت تختص بتطوير مجموعة المنتج بعد ذلك، ومن ثمَّ التكلفة لكلِّ عميل تكون منخفضة جداً.

أما العمل التالي لهذا الرئيس كان بيع ترخيص برمجيات (سي. آر. إم) لشركات متوسطة الحجم، ومع بداية المبيعات في الانطلاق كانت الأرباح المتوقعة ما تزال دون مستوى المبيعات، وقد كان متوقعاً تحقيق نسبة ربحية تبلغ (٩٠٪)



على المبيعات الجديدة على حسب ما كان سائداً في ميكروسوفت.

ولكن بيع برامج المشروعات للشركات المتوسطة الحجم لم تكن بهذه البساطة، فهناك الكثير من التكاليف المرتبطة بكل صفقة بيع إضافية، ولقاءات بيع شخصية عالية التكلفة، وعمولات بيع، وشراء برمجيات (أو. أي. إم)، وتصنيع المنتجات على حسب الطلب، والخدمات المهيأة للتجهيز والتدريب.

ونتج عن ذلك أن الوحدة الأساسية للتكلفة لهذا العمل كانت تكلفة البيع وخدمة العميل الفرد، وهذه التكلفة كانت تصل إلى (٦٠٪) من قيمة المبيعات، ولذلك؛ فإن الربحية الحدية لصفقة البيع الإضافية بلغت (٣٠٪) بدلاً من (٩٠٪) لميكروسوفت.

وعلينا أن نكون أكثر جرأةً عند التسعير مع التركيز على كيفية خفض تكاليف البيع والخدمة لكل عميل بما فيها رسوم الخدمات المهيأة، والتي نمنحها مجاناً أو بتكلفة منخفضة، كما يجب علينا إعادة التفكير في خططنا المالية، وكم النقدية المطلوبة قبل الوصول إلى التعادل.

وفي مثال آخر: كنت أعمل مع واحدة من كبرى وكالات السفر العاملة عبر الشبكة الدولية فقط، وقد استطاعت بناء قاعدة مبيعات جيدة وتتجه باندفاع نحو الربحية، فكل صفقة إضافية كان مطلوباً منها ربح إيجابي، أو على الأقل تغطية تكلفتها المتغيرة.

ومثل وكالات السفر التقليدية، فقد تم اعتبار التكاليف المتغيرة متمثلة فقط في تكلفة التنفيذ: مركز المكالمات، والتذاكر، ورسوم بطاقات الائتمان، ولكن بالنسبة لتجار الإنترنت، فلم يعد ذلك صحيحاً، فالتسويق أصبح أساساً للتكلفة المتغيرة، فالصفقات الإضافية تشتمل على دفع مقابل الإعلانات المحركة للبحث، والعنوانين الرئيسية، وعمولات التسويق والانضمام، وتكاليف التسويق عبر الإنترنت المتغيرة كانت أكبر من تكاليف الصفقات والإنجاز، وبالنسبة للمنتجات منخفضة التكاليف، مثل: الفنادق، والطيران القصير، فإنها تحقق خسائر في الصفقات الإضافية، فكلما زادت الأرباح زادت الخسائر.

وبمجرد فهم ذلك؛ فإن الشركة ستتأكد من إنفاقها لمصروفات التسويق الكثيرة من حيث التحقق الفعلي لهامش ربح إيجابي.

المقاييس والحسابات الإدارية:

«ياها!! هناك رغبة عارمة في النظام».

والاس ستيفينز



الوضع الجيد للحسابات الإدارية هو أكثر الأدوات الفردية أهمية لإدارة التكلفة، فلا بد من قراءتها بتمعن، مثل: رواية (والتر موسلي) أو لوحات (دافيد هوكني) ذات البناء الرائع والعرض الواضح؛ حيث يتم عرض قصة عميقة ومعقدة في عدة سطور موجزة، وباستخدام شخصية واحدة أو عدة شخصيات على نحو روائي ومزاجي، ومن ثمَّ يجب تقديم الفنان -المدير المالي- وهو في قمة عطائه.

إنَّ الوضع السيئ للحسابات الإدارية هو مؤشر موثوق فيه على أن الشركة تدار بصورة فقيرة.. فأنت تحتاج إلى الحسابات الإدارية التي:

- ❖ تقدم قصة ثرية بما يحدث في اقتصاديات الشركات في الماضي والحاضر والمستقبل.
 - ❖ تسمح لك برؤية ما هو صحيح وما هو خاطئ، وبالتالي أين تحتاج للتصرف؟
 - ❖ تدعك تشكّل النتائج تحت مختلف التصورات.
 - ❖ تتابع التقدم في مقابل الخطط والأهداف بالصورة التي تدعّم خضوع المدير للمحاسبة.
 - ❖ تقوم بكل ذلك بطريقة صحيحة وواعية وطبقاً للكفاءة الزمنية.
- ومن ثمَّ لا يجب الخلط بين الحسابات الإدارية وغيرها من الحسابات

الخاصة بتقارير الشركة والتقارير الضريبية، فالحسابات الإدارية تعد أدوات تشغيل داخلية للمدير المالي والمدير التنفيذي، وكل من له سلطة إدارية. أيضاً يعجبني شكل الصفحة الواحدة التي تضع الأرباح والخسائر تحت بعضها للوصول إلى الربح قبل الفوائد والضرائب، وذلك من خلال حساب التدفقات النقدية والتشغيلية، ثم يضيف بعدها مباشرة مجموعة مختارة من الإحصاءات والقياسات التشغيلية الأساسية. كما يعجبني أيضاً العرض ربع السنوي على مدار عامين مستخدماً القيم الحقيقية الخاصة بالعام الأخير، وأيضاً المتوقع والحقيقي للعام الحالي.

شكل الحسابات الإدارية			
إجمالي السنة المالية الحالية (متوقع وفعلي) -----	الربع ... المخطط هذا العام والفعلي -----	الربع ... الأرباح الفعلية العام الماضي	
			الإيرادات = التكاليف =
			الربح التشغيلي (-) الاستهلاك (+) المصروفات الرأسمالية، والتغير في رأس المال العامل، والتدفقات النقدية التشغيلية.
			الإحصاءات والمقاييس التشغيلية الرئيسية. الحساب الرئيسي التكلفة المباشرة

إذا قررت أن تحد من التكاليف التي تتعامل معها، فعليك أن تقرّر ما هي المعلومات التي تحتاجها بصورة أكبر؟



ومن ثم؛ فإن ترتيب الأولويات هو:

- (١) تحديد التكاليف التي لا تتدرج تحت الحساب الرئيسي، والتي تحركها أو يجب أن تحركها الأرباح، والتي تتحرك بالقرب من الأرباح - تكلفة السلع المباعة أو التكاليف المتغيرة.
- (٢) تحديد كل التكاليف الأخرى التي يحركها الحساب الرئيسي لطاقتهم العمل الداخلي (المرتبات، المكافآت، السفر، والترفيه).
- (٣) البقية تشكل كل التكاليف الأخرى، والتي باختصار لا تحركها الأرباح أو الحساب الرئيسي، مثل: المصانع، والخدمات الخارجية، والتسويق، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والمقاولين، والتعاقدات الخارجية.
- (٤) تسجيل التكاليف في مجموعات تتفق بقدر الإمكان مع بعضها، مثل: محاسبة المدير.



وعلى هذا؛ فإن الشكل السابق يمكن أن يعدل بالصورة التالية:

شكل الحسابات الإدارية محتويًا على التفاصيل بالمليون دولار		
المدير المسئول	الفترة: الربع الأول	الربع الثاني
الأرباح من المبيعات	٢٥,٤	٣١
التكلفة الصناعية للسلع المباعة	٤,٩	٦,٦
الربح الإجمالي	٢٠,٥	٢٤,٤
تكلفة البيع	-٨,١	-٩
تكلفة غير مباشرة	-٧,٤	-٧,٢
تكلفة التمويل	-٣,٤	-٣,٥
تسهيلات	-٢	-٢
تكاليف تسويق	-١,١	-١,٥
الخدمات المهنية	-٠,٥	-٠,٢
الربح التشغيلي	-٢	١
الإحصاءات، والقياسات التشغيلية الرئيسية.	٪١٩,٣	٪٢٢
نمو الأرباح بين الربعين ٪.	-٪٣١,٩	٪٢١,٣
نسبة الربح إلى تكلفة السلع المباعة	٢٠٠	-٪٢٩
التكلفة الكلية للمبيعات.	١٤٨	١٨٠
التكلفة الصناعية الكلية		١٦٠
التكلفة السنوية		



وهذا يدعونا إلى أن نرى سريعاً أن:

« تكلفة السلع المباعة تمثّل (٢٠٪) من الأرباح، فكلُّ دولار مبيعات يحقق (٨٠) سنتاً من الربح الإجمالي مخصصة لتحملُّ التكاليف الثابتة وشبه الثابتة.

« تكلفة الحساب الرئيسي مسئولة عن الغالبية العظمى من كلِّ التكاليف الأخرى.

« التكلفة الهندسية لكلِّ حساب ينمو سريعاً، ويظهر كقياس رئيسي.

« كل حزم التكاليف تتسبب بوضوح لمدير مسئول واحد.

ولهذا هناك العديد من الطرق الأخرى المختلفة؛ حيث يمكنك تجميع وعرض التكاليف في الحسابات الإدارية، وربما تحتاج السقوط إلى المستوى التالي من التفاصيل الوظيفية، مثل: تقسيم المبيعات إلى الأعمال الجديدة، وإدارة الحسابات، أو الدعم والتسويق، وإذا كان هناك العديد من وحدات الأعمال يمكنك عرض تقرير عن إسهام وحدة الأعمال، ثم بعد ذلك بعض التكاليف المركزية المشتركة، وربما تذييل الحسابات من خلال فئات مخصصة للتكاليف الطبيعية: الطاقة، الاتصالات، ضرائب المرتبات.

إنَّ الهدف هو وضع الحسابات التشغيلية التي تدعك تدرك وتشكّل وتدير الاقتصاديات الصحيحة لعملك.

التركيز على الأكثر تأثيراً:

عليك أن تركّز اهتمامك على إدارة التكاليف؛ حيث يمكنك تحقيق أفضل النتائج بسرعة، ويسمى هذا مبدأ (أ. ب. ج)، فإذا أمكنك القيام بترتيب كل الفرص الممكنة لخفض التكاليف من حيث التأثير المحتمل ستجد أن بعضها له تأثير كبير.

ويأخذ الصفة (أ)، وهناك فرص تمثّل تأثيراً متوسطاً، وتأخذ الصفة (ب)، وأخيراً الفرص التي لا تمثّل تأثيراً كبيراً، وتأخذ الصفة (ج).

ويمكن توضيح ذلك من خلال مبدأ (٨٠ : ٢٠)؛ حيث إنَّ (٨٠٪) من فرص

خفض التكاليف تأتي من أفضل (٢٠٪) من الأفكار، وهذا أمر واضح ووضوح الشمس، ولكن الناس تتعمد تجاهله؛ حيث يقضون (٨٠٪) من وقتهم في أشياء لا تمثل قيمة، ولكن يعتقدون أنهم يمهدون الطريق للهجوم الأكبر، ولكنه لن يحدث.

وللتأكد قمت باتباع المبدئين؛ حيث وضعت كل برامج التكلفة الفعالة والممكنة التي لدي داخل مصفوفة بسيطة، وفي قمة المصفوفة يتم تقديم التأثير المحتمل للتكلفة، والقيمة المتوقعة للتوفير المستقبلي في التكلفة على مدار خمس أو عشر سنوات، مع تجاهل إمكانية التطبيق العملي.

ومن ثم، هل يمكن تحقيق التوفير بسرعة وسهولة؟ أم يجب علي أن أعمل عليهم لعدة سنوات، وتخطي عقبات صعبة، مثل: السياسات الداخلية، وقوانين العمل، والتنظيمات الحكومية، والشركاء، والعقود طويلة الأجل؟

التأثير المحتمل للتكلفة		
منخفض	مرتفع	
		• سريع / سهل
		• سريع / سهل
		• بطيء/صعب

تساعد المصفوفة على توضيح أي الأفكار التي يجب القيام بها أولاً، وبشدة، وأي الأفكار يفضل تجاهلها:

☞ المربع الأيمن علوي يمثل الأولوية الأولى بدون تفكير: أكبر منفعة للتكاليف مع سرعة وسهولة في التنفيذ.

☞ المربع الأيسر علوي يمثل الأولوية الثانية: ربما لا يوفر فرصاً كبيرة، ولكنه سريع النتائج.

☞ المربع الأيمن سفلي: حيث الفرص كبيرة، ولكنك ستبدل مجهوداً ضخماً



مستغرقاً وقتاً طويلاً، ولذلك فهذه الاستراتيجية تعتمد على العمل بهدوء وثبات حتى تزيل العوائق.

❖ أخيراً؛ فإنَّ أيَّ فكرةٍ تقع في المربع الأيسر سفلي عليك أن تتحياها جانباً، والحالة الوحيدة التي يمكنك اللجوء فيها لهذه الأفكار هو عدم وجود غيرها على الإطلاق.

لدي عميل في مجال تكنولوجيا المعلومات لديه ثلاثة مكاتب رئيسية عبر أوروبا، واحد لمعالجة البيانات وعمليات الشبكات، وقد وضعنا قائمة ببدائل تخفيض التكلفة، كل واحدة لها قيمة توفير متوقعة لمدة خمس سنوات بإجمالي قيمة ٢٥٠ مليون دولار.

❖ تجميع المكاتب المركزية الثلاثة في موقع واحد - ٥٠ مليون دولار.

❖ التعاقد الخارجي لعمليات البيانات والشبكات - ٦٠ مليون دولار.

❖ تنفيذ بعض أعمال التطوير والدعم خارج البلاد، ويحتمل الهند - ٥٠ مليون دولار.

❖ إلغاء بعض مستويات التسويق والمبيعات - ١٠ مليون دولار.

❖ تحويل مشتريات الشبكات إلى عقود أقل في التكلفة في جميع أنحاء أوروبا - ٢٠ مليون دولار.

❖ تخفيض تكاليف السفر - ١٠ مليون دولار.

❖ تغيير عمليات التطوير أمامية النهاية وخلفية النهاية لتخفيض التكاليف في النهاية (اصطلاحات الأجهزة، إعادة التركيب، دعم العميل) - ٥٠ مليون دولار.

وبالنظر إلى القائمة سنجد أن هناك أربعة عناصر ذات تأثير كبير (٥٠٦٠ مليون دولار)، وثلاثة عناصر ذات تأثير بسيط (١٠-٢٠ مليون دولار).

ومن ثمَّ هناك عنصران من الأربعة الكبار يمكن تنفيذه مباشرة، فالتعاقد الخارجي يلقي قبولاً إدارياً، وهناك أيضاً ثلاثة موردين ينتظرون تقديم العطاءات، أما تنفيذ أعمال التطوير في الهند، فما زال مثيراً للجدل، ولكن هناك



شركات قامت بذلك، فنحن نقترح الحيلة عملاً بمراد خطوة بخطوة.

إنَّ الفكرتين المؤثرتين الآخرين تحتاجان بعض الجهود للتنفيذ، فتغيير عملية التطوير أمامية النهاية أمر جيد -ولكن نظرياً- ولكنه تغيير معقد لن نرى فوائده قبل عام وربما اثنين، كما أن هناك خلافات داخلية كثيرة حوله، وقد قرَّرنا وضعه داخل دائرة الاهتمام، ولكن دون إدخاله في خطط خفض التكاليف لهذا العام.

دمج المكاتب الثلاثة أمر مقبول بدون تفكير تشغيلياً، ولكنه رهيب سياسياً، فكلُّ شريك من الشركاء الثلاثة يمثل دولة؛ حيث يقع مقر أحد المكاتب، وحيث يجب على الشركة أن تتفق مع فروع الدولة، وعملاء القطاع العام الذين سيقومون بممارسة ضغوط شديدة للإبقاء على المكاتب الرئيسية مفتوحة، كما أن قوانين حماية العمال قاسية جداً، وأيضاً الإدارة العليا لا تمتلك الرغبة في إغلاق المكاتب الكبرى.



من بين الأفكار الثلاث منخفضة التأثير هناك فكرتان يسيرتان، ولهما تأثير سريع، هما: التفاوض على عقود شبكات أفضل في مختلف أنحاء أوروبا، وأيضاً خفض تكاليف السفر، أما الثالثة: والمتعلقة بإلغاء بعض المستويات الإدارية بين العملاء، والموزعين، وفرق البيع، والتسويق

الإقليمية، فهي فكرة جيدة، ولكن غير معروف أي المستويات التي يمكن إلغاؤها، وفي نفس الوقت في التكلفة ليس بالضخم الذي يعوّض المخاطرة الممكنة في المبيعات.



في النهاية، فإن المصنوفة تتخذ الشكل التالي:

تأثير التكلفة المحتملة		
منخفض	مرتفع	
<ul style="list-style-type: none"> • تعاقدات جديدة للشبكات. • خفض مصروفات السفر. ٣٠ مليون دولار. 	<ul style="list-style-type: none"> • التعاقد الخارجي للعمليات سريع / سهل. • التطوير خارج الحدود. التنفيذ المستقبلي ١١٠ مليون دولار 	<ul style="list-style-type: none"> • سريع / سهل • سريع / سهل
<ul style="list-style-type: none"> • تقليص مستويات التوزيع. ١٠ مليون دولار. 	<ul style="list-style-type: none"> • إعادة تصميم النهايات الأمامية. • دمج المكاتب. ١٠٠ مليون دولار. 	<ul style="list-style-type: none"> • بطيء / صعب

ومن ثمَّ يمكنك تحقيق توفير قيمته ١٤٠ مليون دولار بسهولة وبسرعة، ثم نعمل على تحقيق الفكرتين الكبيرتين اللتين تحتاجان عملاً شاقاً ومجهوداً مستقبلياً كبيراً لتحقيق توفير آخر قيمته ١٠٠ مليون دولار، ونتجاهل فكرة تقليص المستويات التسويقية.

وعند القيام بهذا النوع من التحليل تأكد من تحديدك للاختبارات الأساسية بشكل صحيح، وفي الحالة السابقة هناك العديد من البدائل البسيطة لتخفيض تكاليف التشغيل، ولكنها لا تخرج إلى النور؛ لأنها تضيع الوقت والمجهود عليها، وكل هذا يعني: ضياع الفرص الحقيقية الكبيرة المتاحة لخفض التكاليف.

التشريح والتجزئة:

يمكنك مهاجمة العديد من جوانب التكلفة من خلال التشريح والتجزئة. فرضاً أنك تمتلك شركة تقدم خدمات واستشارات مالية لكبار الأثرياء من خلال العديد من القنوات، مثل: شبكة أعمال، أو الزيارات الشخصية للعملاء، أو من خلال الهاتف، والإنترنت، فهذا عمل مربح، ولكن تكاليف المبيعات والخدمات مرتفعة جداً، وتحول دون جهود زيادة الإنتاجية، ويمر فريق المبيعات الخاصة بك



أن الأشخاص الأثرياء دائماً يطلبون التعامل الشخصي الفردي، وأنت لا تريد المخاطرة بخسارة أي من عملائك.

ولكن مظلة التعامل مع العملاء تغطي مدى عريضاً من الأنشطة، بعضها عالي الجودة ومثمر، وبعضها ليس كذلك، بل إن بعضها له تأثير سلبي ويحتاج وقتاً طويلاً، كما أن قاعدة العملاء غير متجانسة: فبعض العملاء يمتلكون أصولاً قيمتها ٥ مليون دولار، بينما هناك آخرون قيمة أصولهم ١٠٠,٠٠٠ دولار.

إذا وضعت الفكرتين معاً يمكنك أن تقوم بتشريح وتقطيع المشكلة، والحصول على خفض التكاليف بدون المخاطرة بخسارة العملاء، فالتعاملات عالية القيمة تكون مع العميل عالي القيمة (مثل: مراجعة المحفظة المالية أو تقديم منتجات جديدة)؛ حيث يمكنك الحفاظ على التعامل الشخصي عالي التكلفة، وعالي الاتصال، وعلى الجانب الآخر، فإن التعاملات منخفضة القيمة (مثل: تحديث قيمة المحفظة المالية، أو تقارير الضرائب السنوية) مع العملاء الأقل في القيمة يمكن تنفيذها من خلال نماذج منخفضة التكلفة من الاتصال، مثل: البريد الإلكتروني، والإنترنت.



أيضاً هناك مثال آخر من صناعة البرمجيات؛ حيث تمتلك فريقاً للتطوير في منطقة خليج سان فرانسيسكو، والتكلفة الكلية لمركز التطوير الواحد تبلغ ١٥٠,٠٠٠ دولار، وهي عالية جداً، وأنت تريد خفض التكلفة من خلال الذهاب خارج الحدود إلى الهند؛ حيث تبلغ تكلفة مركز التطوير بعد إضافة جميع التكاليف غير المباشرة والاتصالات أقل من ٥٠,٠٠٠ دولار.

ولكن رئيس قسم التطوير لديك غير مقتنع بهذه الفكرة، وعلى الرغم من علمه أن أعمال البرمجة وتكنولوجيا المعلومات الأخرى تتم خارج الحدود إلا أنه يشعر بالقلق حيال انتقال المعرفة الخاصة بالفريق إلى الهند؛ لأن الجودة ستتأثر عند التأخر في شحن المنتجات، وستتضاعف الأعطال، وفي النهاية سيقع اللوم عليه.

البيع والأنشطة الخدمية

خدمة	بيع - عابر	عملاء جدد	
هاتف ٧/٢٤	زيادة شخصية أو بالفرع	زيارة شخصية أو بالفرع	كبير
هاتف من ٨:٨	هاتف	فرع	متوسط
إنترنت	بريد إلكتروني	هاتف وإنترنت	صغير

قيمة العميل

الإجابة هي: أن تقوم بتشريح وتجزئة المشكلة، ومحاولة نقل التطوير خارج الحدود سيكون أقل خطورة إذا قمت به في حدود مهام محددة، أولاً مثل:

- ❏ الابتعاد عن العميل النهائي.
- ❏ عدم الاقتراب من الممر الحيوي لتسليم المنتج.
- ❏ الاعتماد على مهارات فنية شائعة، ومفهومه جيداً.
- ❏ عدم الاعتماد على التعامل الكثيف المتكرر مع الفريق الأساسي للمكتب الرئيسي.

هذا التخفيض قد يقنعه بمحاولة نقل الأنشطة خارج الحدود، مثل: إعادة النسخ، وتحديث وإصلاح النسخ، الاختبار، صيانة قواعد البيانات، الدعم الفني، فبمجرد ما يجد نفسه قادراً على تقديم جودة عالية بتكلفة منخفضة يمكن بعد ذلك التحول إلى الوظائف الأكثر تعقيداً أو حساسيةً (في الواقع كبرى شركات البرمجيات الأمريكية والأوروبية بدأت فعلاً في استخدام الهند في أعمال

البحوث والتطوير).

إنَّ الأنشطة الرئيسية، مثل: تطوير المنتج، والمبيعات غالباً ما تعالج على أنها كيانات كاملة محصنة ضد تخفيض التكلفة، ولكن التشريح والتقطيع يمكنك من تخطي هذا التحصين خطوة بخطوة.

فهم الاتجاهات الطبيعية للتكلفة..

«كُنْ مثل المياه تصنع طريقها عبر الشقوق...
وإذا لم يبق بداخلك شيء صلب، فالأشياء
الخارجية ستفضحك».

بروس لي



و بدون تدخل منك هناك تكاليف ترتفع وأخرى تتخفض من تلقاء نفسها، ربما تظن أنك تبلى بلاءً حسناً في إدارة التكاليف، ولكن في الواقع أنك تلقي بالمياه لأسفل التل، والاتجاه الطبيعي هو لأسفل، ومن ثمَّ يمكنك دفع المكافآت للمدير القادر على تحقيق تخفيض أكبر في التكاليف، والمنافسون يخفضون بسرعة أسرع وأقوى منك؛ حيث يقومون ببناء تخفيضات سعرية مستقبلية داخل عروضهم السعرية التنافسية، ولا يمكنك توضيح كيف يمكنهم التقدم بهذه العروض المخفضة، وتحقيق الأرباح.

وربما تفكر أنه يمكنك الحفاظ على التكاليف منخفضة في المستقبل، ولكن لا توجد فرصة لذلك؛ لأن الاتجاه الطبيعي مرتفع، وأنت تمنح عملاءك عقود تسعير طويلة الأجل على هذا الأساس، فلا مفر من الخسائر المستقبلية، وأنت تضيع وقتك في لقاءات متوترة للنقاش حول الموازنة مع المديرين، وهم لا يمكنهم تغيير اتجاه التكاليف أو عكسه.



دعنا نبحث بعض التكاليف التي تميل للانخفاض، مثلاً: الاتصالات والتكلفة الحدية للمكالمات الهاتفية الإضافية أقرب إلى الصفر، فتكلفة التكنولوجيا تتناقص، وهناك استيعاب عالمي ضخّم مع تلاشي الحواجز حول الأسواق المحلية، فالاتصال عبر الإنترنت مجاني، ولا عجب من تضاعف تكلفة الاتصالات، ولذلك عندما يعلن مدير عمليات الشبكة أن الموازنة القادمة ستشهد انخفاضاً قدره ٣٪، وسيكون سؤالك الوحيد: لماذا لا تكون ٣٠٪؟

وهناك مثال آخر في السلع المصنعة؛ حيث تخفض الصين أسعار كل شيء بنسبة ١٠٪ سنوياً، والتوزيع المادي من آسيا إلى أوروبا وأمريكا الشمالية أكثر كفاءةً مع انخفاض العوائق التجارية، فالحاسب المحمول من إنتاج (ديل) قيمته الآن ٦٠٠ دولاراً بدلاً من ١٥٠٠ دولار منذ خمس سنوات، كما أن شغل الأسطوانات من إنتاج (تيسكو) بالمملكة المتحدة ثمنه ٥٠ دولاراً مقابل ٥٠٠ دولار منذ خمس سنوات، ولذلك لا توقع عقود إيجار للحاسب لمدة ثلاث سنوات، وعلى الرغم من الحصول على تدفق نقدي بسيط إلا أنك ستتحمل ضعف التكلفة الحقيقية على مدار الثلاث سنوات القادمة.

إنّ بعض التكاليف الأخرى تميل للارتفاع، واحدة فقط منها تهمننا: تكلفة البشر، فتكلفة الشخص ترتفع بمعدل (١-٢٪) أسرع من التضخم، ومن الأفضل لك تحقيق نمو في الإنتاجية - إنتاج أعلى أو انخفاض أكثر في الحساب الرئيسي - وإلا ستزيد تكلفة الوحدة بالنسبة لك أكثر وأكثر، وبالنسبة لتكلفة البشر عليك الإسراع لمجرد البقاء في موقعك.

كنت أعمل مع شركة تكنولوجيا أمريكية في عام ٢٠٠٤م، وقد عانت الشركة من أوقات عصيبة منذ أحداث الحادي عشر من سبتمبر، وقمنا بخفض قاعدة التكاليف (بالتحديد الحساب الرئيسي الذي كان يمثل ٨٠٪ من التكلفة) والعودة إلى هامش ربح ليس سيئاً يبلغ ١٠٪، والآن أعلن المدير التنفيذي أنه من الممكن التقاط الأنفاس، والتوقف عن الخفض، فالمنشأة تحتاج لفترة من الاستقرار، ومشكلتنا كانت أننا توقعنا ثباتاً في الأرباح، وهو كان يفترض ارتفاع الأجور بنسبة ٤٪ سنوياً، وخلال ثلاث سنوات سنراجع إلى نقطة التعادل، ولم يكن أمامنا خيار سوى الاستمرار في خفض التكاليف على الأقل بمعدل ٤٪ من الحساب الرئيسي سنوياً دون توقف لمجرد الحفاظ على ثبات الأرباح.



وفي بعض الحالات تكون الاتجاهات الطبيعية للتكلفة أسوأ من ذلك، وتعد مدينة (بنجالور) مثالاً على الانفجار الذي أصاب تكنولوجيا المعلومات في الهند؛ حيث إن متوسط المرتبات يرتفع بمعدل من (١٥٪ - ٢٠٪) سنوياً، وبالنسبة للمتخصصين والمديرين يصل هذا الارتفاع إلى ٣٠٪، ومن الواضح أن ذلك لن يستمر، وإلا فإن تكلفة مركز التطوير في (بنجالور) ستكون مماثلة لمثيلتها في (سياتل)، ولكن لبضع سنوات؛ فإن ذلك يسبب صداماً رهيباً حول التسعير، والتوظيف وتخطيط التكلفة.

كما يمكن للخدمات الخارجية أن ترتفع أسعارها، فعلى سبيل المثال: عندما تضم تصاعداً للتكاليف في خدمات المعمار إلى العجز في العمالة الماهرة، ستجد أن ظاهرة ارتفاع تكلفة السباك في لندن إلى ١٥٠ دولاراً (٣٠٠)، وهو ما أدى إلى هجرة السباكين من بولندا.

❖ الأجهزة السمعية البصرية (تليفزيون، مسجل، مشغل أسطوانات).

تكلفة المنتج: انخفضت ٥٠٪.

تكلفة الصيانة: ارتفعت ٥٠٪.

❖ الملابس:

تكلفة المنتج انخفضت ٦٠٪.

التنظيف، الصيانة، العمالة: ارتفعت ٣٤٪.

وهذا هو السبب في عدم اللجوء لإصلاح التليفزيون، ونكتفي بشراء جهاز جديد.. تكلفة النقدية وليست تكلفة الربح والخسارة، فما يعنينا تكلفة النقدية، وليس ما يبدو كتكلفة في قائمة الأرباح والخسائر.

وبالنسبة لغير المحاسبين، فإن الفارق بين تكلفة النقدية، وتكلفة الربح، والخسارة ترتبط بأشياء تمثل رأس مال ثم أهلكتها خلال فترة أطول من عام، مثل: المعدات، والشاحنات، فإذا قمت بشراء جهاز حاسب بقيمة ٣٠٠٠ دولار نقداً اليوم، وله عمر افتراضي ثلاث سنوات، فإنني أحول التكلفة إلى رأس مال، وبعد ذلك يتم خصم ١,٠٠٠ دولار سنوياً على مدار ثلاث سنوات كمصاريف في قائمة الأرباح والخسائر.



الفصل الثالث: التقنيات والأساليب

وفي بعض الأعمال هذا الفارق ليس بالأمر المهم، وفي مجال الإعلان أو المحاسبة هناك القليل من الأغراض التي تحول إلى رأس المال، ولكن في بعض الأعمال الأخرى تعد النفقات الرأسمالية أكبر عناصر التكاليف عندما تقوم ببناء شبكة اتصال للهواتف المحمولة.

وحتى تكون مدير تكاليف جيد عليك أن تعترض التكاليف قبل حدوثها، وليس بالأمر الجيد أن تجد بند نفقات إصلاح مكتبية تبلغ ٢٠٠,٠٠٠ دولار، ولم يمر على الإنفاق النقدي عامين، وما زال يتم خصم الإهلاك من حساب الأرباح والخسائر.

ومن ثمَّ عليك أن تحكم قبضتك على التكاليف النقدية عند اتخاذ القرار، وعند الإنفاق الفعلي، وفي أي برنامج لخفض التكاليف عند الأزمات تقوم بتحويل كل الحسابات الإدارية قصيرة الأجل إلى الأساس النقدي، وبعد ذلك تقوم بإعادتها لأصلها من حيث الأرباح والخسائر؛ لتجنب قضاء الوقت في شرح ما تعنيه الأرقام.

إيضاح لتسجيل التكاليف النقدية				
الربع الرابع: متوقع	الربع الثالث: متوقع	الربع الثاني: متوقع	الربع الأول: فعلي	
٩٤	٩٦	٩٩	١٠٠	الأرباح والخسائر العادية
-١٨	-٢٢	-٢٦	-٣٠	مخصوم منه الإهلاك
٧٦	٧٤	٧٣	٧٠	التكاليف التشغيلية بدون
٤٠	٣٥	٤٠	٣٥	المصروفات الرأسمالية
١١٦	١٠٩	١١٣	١٠٥	مصروفات رأسمالية مضافة
				التكاليف النقدية

وفي هذا المثال :



اتجاه التكاليف النقدية مختلفة تماماً عن اتجاه تكاليف الأرباح والخسائر، فتكاليف الأرباح والخسائر تنخفض من (١٠٠ إلى ٩٤)، وهو ما يبدو جيداً، ولكن هذا يرجع كلياً إلى تناقص الإهلاك؛ حيث إن الأغراض التي سبق شراؤها منذ سنوات قاربت على انتهاء عمرها الافتراضي، وعند خصم الإهلاك ستجد أن التكاليف التشغيلية الأخرى ارتفعت من (٧٠ إلى

٧٦)، وعند إضافة المصروفات الرأسمالية سنجد الأمر مرعباً، فنحن ننفق على المصروفات الرأسمالية أكثر من مصروفات الإهلاك، وسنجد أن التكلفة النقدية الكلية ترتفع من (١٠٥ إلى ١١٦)، لذلك فإن قرارات المصروفات الرأسمالية ستكون أسيرة؛ لتدفق الأموال من خلال الأرباح والخسائر على مدار السنوات القادمة؛ ولذلك علينا أن نبدأ بالتخفيض من الآن.

وفي ذروة الإنترنت والاتصالات عام ٢٠٠٠م كانت البنوك الاستثمارية تبحث عن طرق لتبرير تقديرات الأعمال، ومن ثمّ؛ فإن أحد معايير تقييم الأعمال هو نسبة السعر إلى الأرباح، فإذا كانت شركة تقدر بقيمة ١٠٠ مليون دولار، وأرباحها ٥ مليون دولار، فإن نسبة السعر إلى الربحية ٢٠، وفي عام ٢٠٠٠م كانت النسبة تبدو غير معقولة، فهي أعلى من أي وقت آخر في تاريخ سوق الأوراق المالية.

ولذلك توصل المصرفيون إلى طريقة جديدة لحساب الأرباح، وذلك لزيادة قيمة الأرباح، وتخفيض نسبة السعر إلى الربحية، ومن ثمّ؛ فإن الطريقة الجديدة هي الحساب على أساس الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والإهلاك، وهذا أمر منطقي أن يتم استبعاد الفوائد والضرائب، ولكن استبعاد الإهلاك أمر محير، ولم يصدق القائمون على أعمال الاتصالات أنفسهم، وأخذوا في إنفاق



المصروفات الرأسمالية، وبناء شبكات اتصالات عالمية ذات طاقة استيعابية ضخمة، ولكن فجأة انتبه الجميع، فالنفقات هي النفقات مهما كانت حتى إذا قمت بتوزيعها على دفاتر الحسابات لسنوات طويلة قادمة.

أفضل تطبيق (ومجالات أداء دور المستوى):

إذا كان لديك العديد من الوحدات تؤدي نفس الأشياء، فأنت تمتلك فرصة عظيمة لإدارة التكاليف، ومن ثمّ يمكنك البحث عن أفضل تطبيق.

دعنا نقول:

إنك تدير سلسلة تتكون من ٢٠ متجرًا للأزياء، وهناك معايير مركزية لنسب أطقم العمل، والبضاعة، وإرضاء العميل، والإنتاجية البيعية وغيرها، وقد أخبرت مديري المتاجر أن عليهم إدارة المتاجر على أساس تلك المعايير، ولكن ما زال هناك فوارق كبيرة في الإنتاجية، وبعض المديرين ربما يكونون أفضل في إيجاد طرق أكثر كفاءة للقيام بالأشياء، والبعض سيدير الأمور بتشدد، وإذا تمكنت من تحديد هذه المتاجر، وما الذي تفعله بصورة أفضل يمكنك تنفيذ أفضل التطبيقات في كل السلسلة.

ولتنفيذ أفضل تطبيق تحتاج لبعض الجهد، ومن ثمّ عليك أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب قبل أن تتمكن من الوصول إلى أيّ استنتاجات. افترض أنك تحاول أن تجد أيّ المتاجر تحقق أفضل إنتاجية عمالية من خلال قياس المبيعات اليومية لكل فرد، وفي أول تحليل وجد أن المتجر التاسع هو الفائز بمعدل مبيعات يومية ١٠٠٠ دولار.

ولكنك لم تتطرق بعد ذلك إلى أداء دور المستوى، فكلما زادت المبيعات الإجمالية للمتجر كان من السهل تحديد كفاءة طاقم العمل مع انخفاض التكاليف غير المباشرة والتي تحتاجها لكل بائع، ولذلك من المتوقع أن المتاجر الكبرى تحقق إنتاجية أفضل.

وبالتعمق في البحث وجدت أن المتجر التاسع هو واحد من أكبر متاجرك، ولكنه أقل إنتاجية عن المتوقع عند الأخذ في الاعتبار حجم المبيعات الكلية، ولكن أفضل نموذج للتطبيق هو متجر صغير هو رقم (١٧)، وبالرغم من أن معدل



مبيعاته اليومي ٨٠٠ دولار؛ حيث إنه يستخدم طرق تفوق قدرته المتوقعة، فإذا تعاملت على أنه في مستوى أداء غير صحيح ستصل إلى استنتاجات خاطئة.

فأنت تحتاج الآن أن تعلم كيف يحقق المتجر رقم (١٧) هذه الإنتاجية، ومن ثمّ عليك أيضاً أن تتحدّث مع المدير، وطاقم العمل، ودراسة المتجر عملياً، والقيام بنفس الأشياء مع مجموعة من المتاجر الأقل إنتاجية على سبيل التحكّم والمقارنة.

ويمكنك تطبيق هذا المبدأ على مكاتب المبيعات، وفرق المبيعات، ومراكز الاتصال، والمصانع، ومهندس الخدمة الميدانية، والتكاليف الغير مباشرة في مختلف وحدات الأعمال، والتي تعمل زوجتي في القسم العلمي بالـ(BBC) لإنتاج الوثائقيات، وجمال العمل في منظمة كبيرة ذات إنتاج كبير -في هذه الحالة الأكبر على مستوى العالم في مجالها- هو أن عليك أن ترى عينة كبيرة من النماذج المختلفة لما ستقوم به، أي البرامج ستتخطى الموازنة، وأيها ستكون أقل؟ ولماذا؟ أي البرامج سيكون لها صدى أفضل لدى الجمهور والنقاد؟ وما هو أفضل مزيج من التكاليف السابقة للإنتاج، وأثناء الإنتاج، واللاحقة للإنتاج التي تقدّم أفضل قيمة أمام المال؟

إنّ أفضل تطبيق يكون مجدياً عندما تكون لديك قاعدة بيانات داخلية، وإذا تحدى أي شخص التحليلات، فأنت تمتلك القدرة للوصول إلى كامل البيانات الصحيحة؛ لإثبات الأشياء بأي طريقة كانت.

أما تنفيذ التطبيق الأفضل خارجياً عبر شركات منافسة، فيعد أكثر صعوبة، فالخبراء يبيعون هذه الدراسات حول أفضل تطبيق تنافسي، ولكني لم أر أبداً أي نتيجة تذكر، فمعظم اجتماعات المراجعة تضيع في النقاش حول صعوبة مقارنة الأرقام أو التواصل إلى أن المنافسين لديهم تعريفات مختلفة تماماً للأشياء، والنتيجة النهائية: لا يوجد برامج تنفيذية، والتقارير الذي يعد شائعاً لا بدّ تحديثه العام القادم.

ومن ثمّ؛ فإنّ الحالة التي يمكنك فعلاً الاعتماد على أنها ذات معيار تنافسي هو: عندما تكتسب أو تندمج مع منافس في نفس المجال، الآن لديك دراية كاملة، ويمكنك التأكد بأساليب مختلفة، والآن جاءت الفرصة لاكتشاف ما هو الأكثر كفاءةً، ومن ثمّ استغل الفرصة بسرعة، فبمجرد الاندماج تضيع الاختلافات.

التحليل التنافسي:



على الرغم من صعوبة المقارنة التنافسية؛ فإن أشكال التحليل التنافسي تفيد في حالة إدارة التكاليف، فالقيمة الأساسية تقع في تحديد الأمور الهيكلية للتكاليف بدلاً من محاولة القيام بمقارنة تشغيلية تفصيلية.

وعلى سبيل المثال:

في إحدى المرات عملت مع شركة طيران أوروبية عملاقة تعمل بالنموذج

القديم لتحمل التكاليف الكلية، وقد احتاجت أن تقنع الاتحادات بضرورة إجراء تغيير في مستويات العمالة، وقواعد العمل، ومعدلات الأجور، وقد استطعنا تقديم إثبات تحليلي أن معظم المنافسين كانوا يعملون على تخفيض التكاليف التشغيلية الكلية للوحدة بمعدل ثابت على مدار السنوات العشر الأخيرة، ولكن عميلنا كان يعمل على البقاء بمستوى تكاليف ثابت، وأوضحنا أيضاً أن ميزة التكلفة الهيكلية (في الإنتاجية، والأجور) يتمتع بها المنافسون الجدد: طائرات منخفضة التكلفة للمسافات القصيرة، وطائرات أسبوعية للمسافات الطويلة، وفي كلا الحالتين ليس الأمر هو الدقة الكاملة للتحليل، بل يمكن مناقشتها، ولكن الاستنتاج والتوجيه العام لا يمكن، وهذا ما فتح المجال أخيراً أمام المناقشات المفيدة مع الاتحادات، وتغيير في اتفاقات العمالة.

كما أن التحليل التنافسي قد يفيد في فصل اختلافات التكلفة الهيكلية من التنفيذ التشغيلي كما يعكس أيضاً فرصاً جديدة.

فعلى سبيل المثال:

هناك عميل أمريكي كان فخوراً أن يحقق نسبة تكلفة إلى المبيعات أفضل كثيراً من منافسيه، ولكنني عند التعمق في البيانات؛ فإن هذه النسبة كانت مرتبطة بكثافة جغرافية للعملاء والحجم المتوسط للعملاء، وبكلا المقياسين؛ فإن



العميل لديه فرصة أفضل من منافسيه، وهذا أمر جيد للربحية، ولكن ليس للكفاءة في التكلفة، وبمجرد تعديل هذه الاختلافات الهيكلية، فإن عميلي سيجد نفسه أعلى جداً في التكلفة عما يجب أن يكون عليه، وسيبدأ في تنفيذ برنامج لخفض التكلفة، وما كان بالإمكان أن نصل لهذه الفرصة دون إجراء التحليل التنافسي.

مجموعة الأدوات: التقنيات، والأساليب، ديناميكيات التكلفة:

- ✎ فهم ما يسبب التكاليف.
- ✎ وما هي اتجاهات التكلفة الأساسية الخاصة بك.
- ✎ وكيفية تحرك التكاليف بالارتباط مع القرارات والأنشطة، وبالتحديد كيف تتحرك مع الأرباح والحساب الرئيسي.

الحسابات الإدارية:

- ✎ وضع حسابات إدارية تمكنك من فهم وتصوير وإدارة الاقتصاديات الحقيقية للأعمال.

التركيز على الأكثر تأثيراً:

- ✎ ركّز على المجالات التي يمكنك تحقيق أسرع نتائج فيها.

التشريح والتجزئة:

- ✎ تعامل مع التكاليف الصعبة بالتشريح والتجزئة.
- ✎ لا تجمع الأنشطة.
- ✎ ضعهم على خريطة للقطاعات المختلفة من العملاء.

دفع المياه لأسفل التل:

- ✎ فهم الاتجاهات الطبيعية للتكاليف.
- ✎ لا تكن أحماً بدفع المياه لأسفل.
- ✎ لا تتوقع دفع المياه لأعلى.



التركيز على التكلفة النقدية، وليس تكلفة الأرباح والخسائر:

✍ بالتحديد في الأزمات النقدية.

التطبيق الأفضل:

✍ ابحث بانتظام عن أفضل تطبيق عبر المنشأة:

✍ خذَ الفرص للقيام بالتجارب والمقارنات.

التحليل التنافسي:

✍ تأكد من حالة التكلفة لدى المنافسين واتجاهات التكلفة لديهم، وهل

لديهم طرق أكثر كفاءةً للتعامل مع التكلفة؟

✍ تأكد من التفريق بين التكلفة الهيكلية، والتكلفة التشغيلية.



الفصل الرابع الأفراد

أيتها الفتيات.. اغتنموا هذه النصيحة مني.. تزوجوا من رجل يعمل
بجدية، وعلموهم أن يكونوا لطفاء.

بيبي سميث





تعتبر تكلفة الأفراد الذين يعملون معك بشكل دائم هي التكلفة الأصعب في الإدارة؛ لأنها الأكثر صعوبة في إدارتها، وغالباً ما تحتل مكانة مميزة في أي برنامج لخفض التكاليف وأي مناقشة لإدارة التكاليف.. دعونا نعكس هذا الاتجاه ونلقي نظرة قبل أن نواصل في المهام الأسهل مثل التعامل مع الموردين.

لماذا تكاليف الموارد البشرية عسيرة للغاية؟

أولاً: أن تكاليف الأفراد من الأمور صعبة الإدارة للغاية، فبمجرد أن أصبح الأفراد على رأس العمل؛ فمن الصعب استبعادهم حتى ولو كان أداءهم سيئاً، كما أن ارتباطهم بمنشأتك يجر الكثير من النفقات الملزمة مثل العلاوات والترقيات، فلا أحد يحب أن يكون الشخص السيئ الذي يجب عليه أن يطرد الأفراد الكسالى أو أن يرفض ترقية أي شخص لمستوى أدائه المتدني، ويريد الكل أن يتجنب هذا النوع من الممارسات، لماذا لا نمنحه فرصة أخرى، ونرى إن كان هناك تحسن، خاصة أن قوانين العمل تفرض شروطاً قاسية لحماية الموظفين، تقليص طاقم العمل قد يكون عملاً بطيئاً أو مستحيلًا بجانب أنه مكلف للغاية، وقد يتم مقاضاة الشركة أو مدير الموارد البشرية بسبب التمييز أو القرارات غير العادلة إذا ساءت الأمور وحتى عند انهيار العمل؛ فمن النادر أن يقبل الموظفون أي تخفيض في الرواتب.

ثانياً: تشكل أعباء الموارد البشرية ذلك الجزء الأساسي من التكلفة التي ترتفع بلا هوادة من حيث القيم الحقيقية، فتزداد الأجور في أوروبا وأمريكا الشمالية على المدى الطويل بمعدل (1-2%) سنوياً أسرع من التضخم، وهذا هو نمو جيد للاقتصاد وجيد للثروة الشخصية، ولكنه تحدي للتكلفة الجارية لأي شركة.

وتشكل تكلفة الأفراد الأغلبية في مجمل التكلفة لأي من الأعمال الخدمية، وتمثل الخدمات في أمريكا الشمالية وأوروبا ثلثي الاقتصاد، لتحل محل الزراعة والصناعة، وبالتالي؛ فإن إدارة المرتبات أصبحت المشكلة الأكبر للتكلفة.

ثالثاً: تكلفة الأفراد الحقيقية أكبر بكثير مما تبدو عليه؛ حيث تترتب على



وجود الأفراد تكاليف أخرى غير مباشرة غير المرتبات مثل المعدات والسفر والمكافآت والمرتبات الإضافية والمزايا الأخرى؛ كالتأمين وبدلات الانتقال وغيرها، مضيفاً عبئاً كبيراً على تكاليف الإنتاج أو المبيعات والمحاسبة، فقد لا تظهر تكلفة المدى الطويل الكاملة لطاقتهم في حسابات اليوم، فتصل خصومات التقاعد إلى نصف القيمة السوقية لـ (500) من الشركات العالمية. وتحت قوانين المحاسبة الحكومية الغربية؛ فليس على القطاع العام للمملكة المتحدة أن يتحاسب على التزامات المعاشات الضخمة في المستقبل، فإذا فعلت، فإن التكاليف سوف ترتفع إلى ما بين (15-20%).

إبغاً: تميل تكلفة الموارد البشرية إلى المضاعفة مثل سلسلة من ردود الأفعال التي لا يمكن السيطرة عليها.. عند توظيفك لشخص ما تكتشف بعد ثلاثة شهور أن أول شيء قام به هو توظيف قسم كامل من حوله، في مبيعات البرمجيات عند توظيفك لشخص كبير في المبيعات؛ فأنت قد تتوقع أنه قد يقوم بعدد من المكالمات لممارسة أعمال البيع -لا ولكنه يقضي أول ثلاثة شهور جالساً على مكتبه مطوراً خطة توظيف فريق مبيعات، ويقول لك: هذا هو أولى احتياجاته. فكيف له أن يبيع أي شيء وليس لديه أي فريق يدعمه؟! وهذا قد يكون أمراً منطقياً للحصول على موافقتك، ولكن سوف تزداد قوة البيع كل ربع سنة.

التعيين

لماذا تقوم بالتعيين؟ هل تحتاج حقاً شخصاً إضافياً؟



إذا كنت تقلل من التعيين الغير ضروري في المهد؛ فسوف توفر على نفسك كثير من الأوجاع لاحقاً.. هل تقوم بتوظيف شخص إضافي يقوم بعمل حالي بسبب نمو أعباء العمل؟ ابحث عن طرق لتصبح أكثر إنتاجية مع طاقم العمل لديك.. حافظ على هذا



النهج لمدة طويلة قبل أن تتخلى عنه.. وعندما تقوم بتوظيف شخص جديد لعمل جديد.. تأكد من وجود مبرر حقيقي لديك لهذا النشاط الجديد وهي قضية الاستثمار السليم.

رأس المال البشري



خدعة جيدة للتحكم في نمو الحجم وهي التعامل مع كل قرارات التعيين كاستثمارات رأسمالية، الاستفادة من تكلفتها المستقبلية المحتملة، وتقييم قرار التعيين كتقييم استثمار رئيسي في خط الإنتاج أو مشروع تكنولوجيا المعلومات لعدة

ملايين الدولارات.. فلنقل أنك تريد التعاقد مع موظف صغير في إدارة التسويق وحصلت على مرشحة لهذا العمل.. وأنها كانت تعمل معك بعقد مؤقت لعدة شهور، وأنها تريد أن تصبح موظفة بدوام كامل، فالقرار لا يبدو مكلفاً إلى حد ما، فهي تكلفك بالفعل (١٠٠٠) دولار في الأسبوع كمؤقتة، وسوف تحصل على راتب يقل بنسبة (٢٠%) عن الأجر الحالي.. وبالرغم من وجود معاشات ومزايا وضرائب على المرتبات في القمة.. فلنقل: إن التكلفة السنوية الإجمالية يمكن مقارنتها بحوالي (٥٠,٠٠٠) دولاراً، وهذا بكل سهولة يتوافق مع المستويات المدرجة بميزانيتك السنوية ولا تبدو كأنها قرار كبير إلا إذا قمت بالاستفادة منها.

ماذا لو أنها لم تنجح؟!

يجب أن تعرف من الخبرة أنه لا يمكن طرد موظف ما قبل مرور ثلاث سنوات من التعيين بصرف النظر عن كم هو سيئ، وحتى إذا كان هذا الشخص سيئ للغاية، فقد تستغرق من سنتين إلى ثلاث سنوات لتصل إلى قرار عادل متوازن، ثم سنة من التردد والمراوغة، وبعد ذلك عام من التحذيرات وعمليات الموارد البشرية المناسبة، في الممارسة العملية قد تستغرق خمس سنوات لإنهاء التعيين وفي النهاية سوف تدفع (٦) شهور مقابل الفصل.



لذلك يعتبر قرار التعيين هذا التزام بالتكلفة لمدة خمس أو ست سنوات حتى إذا لم يصلح، وتكلفة هذا القرار الحقيقية قد تصل إلى خمسة أضعاف التكلفة السنوية (٢٥٠,٠٠٠) بدلاً من (٥٠,٠٠٠)، والآن سوف تكون أكثر حذراً.

وتتعاضم مشكلة تكلفة التعيين في القطاعين الحكومي والعام عن القطاع الخاص مع قرارات التعيين السيئة، فالتعيين السيئ قد يظل لمدة أطول أو دائماً ربما يمكنهم القيام بتعديلات جانبية، لذلك المدير الجيد يجب عليه التعامل مع هذه المشكلة بكل الحذر خاصة تدخل رجال القانون والسياسة في حماية حقوق الموظفين، وفي بعض الدول الأوروبية يكون من الصعب جداً أن تطرد موظفاً بسبب قانون التعيين، في بلجيكا؛ فهذا عملياً أقرب للمستحيل، في أسبانيا؛ فإن تكاليف الانقطاع أو التعويض مرتفعة للغاية، فتستثني أي نوع من أنواع الطرد، فإذا أدمجت هذين العاملين معاً في وظائف القطاع العام في البلاد ذات حماية التعيين العالية، فيمكنك توقع تضاعف الاستثمار بمعدل (٢٠-١٥) مرة.

الحد الأدنى للمخاطرة، الحد الأدنى للمرونة:

عندما تقوم بالتعيين حاول أن تستخدم عقود قصيرة المدى أكثر وطاقم عمل محدود المدة، فهناك فوائد واضحة لأصحاب العمل: عوائق توظيف أقل وتركيبه التكلفة أكثر تنوعاً، وتكاليف غير مباشرة أقل.

وهناك فوائد للموظفين أيضاً: القدرة على العمل لفترات محدودة مع وجود ساعات مرنة تفتح فرص عمل للأمهات والمتقاعدين.. عقود العمل قصيرة المدى تناسب المحترفين المتنقلين مثل المبرمجين والمصممين، وتسمح لكلفة الإنترنت والاتصالات بعمل العديد من الأعمال من أماكن بعيدة أو من المنزل، وهذا مريح لكلا الطرفين أصحاب العمل والموظفين.

الدفع

يتم دفع العلاوات وإجراء الترقيات الأمر بمجرد وجود الأفراد على دفتر الرواتب.. واحدة من الأعمال المملة والتي لا يمكن تجنبها للمدير هي الوقوف أمام الشكاوي التي لا نهاية لها؛ حيث يشعر العاملون بعدم التقدير من جانب الإدارة.. أو شعورهم باستحقاقهم ترقية أو علاوة.. وبالرغم من أن شكاوهم

مبررة كلياً، فلا توجد طلقة سحرية للتعامل مع ذلك، ولكنها حقيقة حيوية، وسوف يعود كل ذلك على المنشأة بالخسارة إذا كانت يدك لينة، وتعطي بسرعة؛ لذا عليك أن تعطي لنفسك ثلاثة شهور على الأقل لتفكر في الأمر ولا تقل: «ربما»، «أبداً»، فقد يعني هذا «شيئاً طيباً».

يجب عليك أيضاً أن تتوقع أن كل عملية دفع وترقية تكون عامة للكل، فقد تحتاج أن تعقد اتفاق مع كفاءة عالية تهدد بالرحيل، ولكن هذا الأمر لن يبقى سرياً لمدة طويلة، لقد حققت سابقة ما وفي الأسبوع المقبل سوف يكون هناك طابور من الناس يريدون أن يعرفوا لماذا لا يستحقون هذا أيضاً.

فحوصات الرواتب والربح الأعلى:

يزعج المديرون أن الدفع قد يؤدي إلى فحص كامل للرواتب.. إنهم يبحثون عن مقياس موضوعي خارجي للمدفوعات المعقولة حتى يمكنهم التخلي عن هذه القضية، ولسوء الحظ فحوصات الرواتب لم تكن أبداً هكذا، قامت شركة بالبحث وتوصلت إلى أننا ندفع أقل من الحد المتوسط بقليل.. حقاً.. كيف يمكنك أن تقف ثابتاً وتقول: إنك شركة من شركات القمة، وعليك أن تدفع الفرق لتزداد فاتورة أجورك بمعدل (س%)، وتكمن المشكلة أنك لست في أي من الجوانب المربحة.

لذلك تنهي فحوصاتك وترفع مستويات الدفع لديك إلى الربح الأعلى، وعندئذ يقوم منافسك في السوق بفحوصاته، ويكتشف ما فعلت ثم ينزلق ليتساوى معك على الأقل.. لقد ازدادت قاعدته بمعدل (س%)، ولهذا السبب أصبحت صفقات الدفع لهيئة المديرين والرئيس التنفيذي مرتفعة للغاية خلال العقد الأخير.

الأجر المتغير:

قد تكون زيادة العنصر المتغير في الأجر الإجمالي فكرة جيدة، ولكن لا تقوم بذلك متوقفاً تقليل التكلفة، فمُ بذلك لزيادة التحفيز لدى طاقم العمل وتقليل خطورة العمل وقابلية الريح للهبوط.. مجموعة (جون لويز) لبيع التجزئة في المملكة المتحدة تدير سلسلتين كبيرتين، محال (جون لويز) وبقالات ومتاجر



وايتروز.. وهذا غير معتاد في كونه أكبر مثال في المملكة المتحدة للملكية المشتركة وتعاونية العمال.. كل من ال(٦٠,٠٠٠) موظف شركاء ويتشاركون الربح، ولذلك يكون الجزء المبني على الأداء للدفع الإجمالي عادةً ما يكون مرتفع في (٢٠٠٨) كل موظف حصل على (٢٠%) من المرتب الأساسي كعلاوة ربح مشترك، لذا؛ فإن خدمة العملاء وسلوكياتهم ممتازة، كل من العاملين يحصلان على حصة من السوق، ولديهم أكثر الهوامش الربحية ارتفاعاً في قطاعاتهم.

في النهاية الأخرى لسلسلة الدفع، يأخذ الشركاء في شركات الاستشارات أو الاستثمارات المصرفية رواتب أساسية منخفضة، ويحصلون على معظم دخلهم من ربح الشراكة لنهاية العام، والذي قد يكون عشر أو عشرين ضعف المرتب الأساسي.

عموماً، جعل التعويض أكثر تغييراً لا يقلل تكلفة الإدارة في الأجل الطويل؛ فالكثير من الناس لا يقبلون تقليل المرتب الأساسي.. في مقابل احتمالية دفع متغير أكبر.. أي زيادة في عنصر متغير يصبح بمثابة إضافة إلى الراتب الأساسي الحالي، حتى لو كان المستلم يوافق على التخلي عن الزيادات في الراتب الأساسي لمدة سنة أو سنتين للحصول على أجر إضافي متغير، فترتفع التكلفة الإجمالية.. هناك أيضاً مشكلة تحديد أهداف الأداء المتغيرة.

كنت أظن أن بإمكانني أن أستخدم ذلك الأساس لتحفيز أو تغيير الأفراد.. قام فريق مبيعات مشروع برمجة بالتخلص من هذا الوهم من أفكاري.. لقد كنت المدير المالي، وكان عليّ أن أنشئ نظاماً لعمولة المبيعات.. في كل شهر أظن أنني قد فعلت ذلك.. ولكن في كل شهر يكون لدى مدير المبيعات أسباب وجيهة لتغييرها بشكل توافقي إلا أن كل تغيير قد زاد من العمولة بموجب ما قد تمّ بيعه خلال الشهر، بالرغم من خططي الماكرة، فلا يوجد للنظام تأثير ملحوظ على ما فعلته فرق المبيعات في صباح يوم الإثنين.

وبالتالي لم تخلق مدفوعات العمولات أي علاقات جديدة على الإطلاق سواء كان العمل يسير في حالة جيدة أو حتى في النهاية سواء كان هناك أي مبيعات في هذا الشهر.. في شهر ما لم يكن هناك أي مبيعات، ولكن قام مدير المبيعات بالعمل، مثل تحفيز فريقه والاتصال ببعض العملاء، وقد دفع ما يزيد عما كان



مستحقاً بنسبة (٤٠%) من الحد الأقصى من الدفع الإضافي.

الطريق الأمثل لدفع العمولات هو أن تدفع لهم بناءً على نتائج العمل الإجمالية، وليست الأهداف الفردية، فهي طريقة ربحية مريية لكل من العمل والمستلم للأجر الإضافي، ولا يوجد جدال حول قياس الحصيلة النهائية.. جون لويوز ومدفوعات الشراكة المثالية في الفئة.

التكنولوجيا والإنتاجية

تستطيع التكنولوجيا أن تحول معادلة تكلفة الأفراد عن طريق زيادة الإنتاجية أمراً جوهرياً، أو عن طريق الأوتوماتيكية كلياً أو التخلص من عمليات العمالة.. ففي تجارة التجزئة تحولت إنتاجية الفحص عن طريق الباركود، وهو المسح الضوئي للمبيعات في نقاط البيع، وبالتالي؛ فإن البائع على الكاشير والحساب الحديث يمكن أن يقوم بالمعاملات التجارية خمس أو عشر مرات أسرع من موظف على درج النقود في الخمسينيات.. يمكننا التخلص من العمالة بشكل أو بآخر مثل موظفي الحسابات عن طريق الحساب الذاتي أو جرد المخزون عن طريق التتبع بالكمبيوتر وخرائط جوجل.

يمكن للتكنولوجيا أن تصل الآن إلى كل أجزاء المنشأة الأكثر حساسية، ويغير إنتاجية العمل.. خذ المبيعات الشخصية في بيئة من عمل إلى عمل.. تاريخياً هذا النشاط كان غير أوتوماتيكي، وضعيف تكنولوجياً.. اعتمدت الإنتاجية الفردية على شخصية البائع، واعتمدت إنتاجية الفريق على التفاعل الشخصي الغير جدير بالثقة، ولكن الآن حتى هذا الحصن الضعيف يتم اقتحامه.. عروض البرمجيات الجديدة مثل موقع (www.Salesforce.com) تعطيك أدوات حتى تدير وتعطي الأولوية لوقت المبيعات، وأن تقوي من الأصول أفضل من خلال فريق مبيعات كلي.. أدوات المبيعات التقنية تسمح لك أن تجزئ السوق وتضاعف اتصال المبيعات، وأيضاً تكلفة المبيعات، بين استخدام البيع وجهاً لوجه واستخدام الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المواقع الاجتماعية.

ورغم ذلك؛ فقد تقلدت مجموعة من الأعمال في مجال المبيعات، وقد وجدت أن متوسط التكلفة الكلية لبائع في المجال أكثر من (١٠٠,٠٠٠) دولار، ولكن مؤخراً لم تحقق أي استثمارات حقيقية في البرمجيات والاتصالات



الحصول على أفضل إنتاجية ناتجة من هذه الـ (١٠٠,٠٠٠) دولار.

ركوب موجة الانتفاع: وقت الذروة ووقت الفراغ

يجب أن يتم الاستفادة من الأفراد في معظم الوقت بدلاً من الجلوس بدون أي شيء يفعلونه.. يتم تطبيق هذا المبدأ أيضاً في توفير الأفراد من خلال وجود سيور ناقلة وعمل مخارج أوتوماتيكية في السوبر ماركت.. هناك أحياناً فرص متاحة في مجالات أقل وضوحاً.. كان لدى فرق منفصلة تعمل على مراقبة الائتمان والبيع بالهاتف وخدمة العملاء (بالهاتف والبريد الإلكتروني).. أظهر التحليل لهذه الوظائف الثلاث أنماط الطلب: طلب خدمة العملاء كان الأعلى في الصباح، أما المبيعات الهاتفية كانت أكثر نشاطاً في نهاية اليوم، والمدفوعات كانت في أفضل أوقاتها بعض فترة الغداء.. نبحت في مهارات الفريق في حين أن بعض الأفراد سوف يكونون بكل وضوح فعّالين في دور واحد فقط، العديد من الأفراد قادرون بكل سهولة تناول اثنين أو حتى ثلاث مهام، لذلك تركنا (٥٠%) من أعباء العمل ليتم التعامل معها من قبل فرق المهمة الواحدة، ولكننا خلقنا فرق الدور المشترك الذي يمكنهم الانتقال خلال اليوم من خدمة العملاء إلى التحكم في الائتمان إلى المبيعات الهاتفية.. لقد حصلنا على زيادة الإنتاجية العامة بنسبة (١٠%) وزيادة في فاعلية فرق الدور المشترك.

التكنولوجيا كانت هي المفتاح، الاشتراك في المهمة أو العمل كان ممكناً بسبب توفر كمبيوتر لدى أعضاء الفريق يحدد رؤية العميل من (٢٦٠) درجة، والسماح لهم بالتدريب على رؤية موحدة لتاريخ للمبيعات والمدفوعات ومشاكل الخدمة.

ويمكن للتكنولوجيا أيضاً أن تغيّر وتسهّل نمط الطلب، رسالة إلكترونية ذكية وخدمة العملاء القائمة على الأسئلة الشائعة تسمح لك تخزين مشاكل العملاء حتى يتم التعامل معها في فترات أكثر هدوءاً، فإضافة حوالي من (١,٥٠٠) إلى (٢٠٠٠) دولار إضافية في التكاليف السنوية لكل بائع كنصيب من مجموعة من أدوات الإنتاجية، وهي تعادل (٢%) من الزيادة في التكاليف والتي يمكن أن تجلب عائداً في المبيعات قدره (١٠%).

يجب ألا تقدم الاستثمارات في التكنولوجيا الحديثة إلا بعد أن تحقق كل مكاسب الإنتاجية الممكنة بدون أي تكنولوجيا حديثة.. عن طريق العمل بمبدأ النشاط، وهذا هو المنطلق الأساسي لمشاريع تكنولوجيا المعلومات: لا تدير الممارسة السيئة أوتوماتيكياً.

الفصل

هنا يكمن لب إدارة الأفراد: لماذا يجد المديرون الأمر صعباً للغاية في مواجهة قرارات الفصل حتى في مواقف واضحة من الأداء السيئ، الفصل، وعدم التوافق مع متطلبات العمل؟! هل لأنهم أشخاص ذوا اهتمام بالآخرين، ولا يستطيعون أن يصبحوا قاسيين؟!؟

حسناً ربما أحياناً، ولكن أنا متشكك للغاية، وكثير من الأحيان أنهم لا يريدون أن ينظر إليهم نظرة الشخص السيئ، أو لا يريدون إجراء معاداة الفصل الغير سارة واحداً للآخر، أو لأن نظراءهم أو طاقم العمل لديهم يخبرهم بأن أي قرار فصل سوف يؤدي على خفض الروح المعنوية للفريق، وأن كل الأفراد الجيدين سوف يرحلون أيضاً، وستتهار أعمال المؤسسة، ولكن هذا غير صحيح.

فالتخلص من أصحاب الأداء السيئ يساعد المؤسسة على التنفس، ويزيح عبئاً ثقيلاً من التكلفة والوقت الضائع، ويرفع الروح المعنوية، وبعد عدة أسابيع من قرار الفصل سوف يسألك الأفراد: لماذا لم تفعل هذا مبكراً؟! (وهم الأفراد الذين قالوا: إن هذا سوف يقلل من الروح المعنوية للفريق) سوف تحصل على فوائد أكثر وأعلى من تكلفة الطاقم المفصول، ينظم الموظفون الغير منتجين الاجتماعات والمشاريع التي تمتص وقت الطاقم المنتج بدون أي غرض، يحتاج هؤلاء الكثير من المراجعات وإعادة النظر وجس النبض من رؤسائهم.

لقد كان لي ذات مرة رئيس قسم تطوير الأعمال الذي لخص كل هذا.. بعد أن تم فصله تبين أنه كان المحرك الأساسي لمجموعة من المشاريع والمبادرات الرقيقة، لم يعتقد أحد من قبل أن لهذه قيمة عملية، ولكنهم كانوا يستهلكون يوم في الأسبوع في المتوسط وقت المدير في جلسات بحث عن المشكلة متجولاً بين المكاتب.. بعد أن تم فصله؛ فلقد توفر لهؤلاء المديرين (٢٠%) وقت إضافي للعمل الجاد.



قطع الحطب الميت يعزّز من روح المؤسسة المعنوية، يرى أصحاب الأداء الجيد هذه الميزة بتقدير، ويتم مكافأتهم ويتم معاقبة أصحاب الأداء السيئ، فيجب عليهم العمل مع مجموعة، ويشعرون بأنهم جزء من مؤسسة ذات كفاءة عالية، قد يقولون لك العكس قبل أي برنامج فصل؛ لأن طبيعة الإنسان هي التعاطف مع الأفراد الذين يفقدوا وظائفهم.. في الفترة ما قبل عمليات الفصل تمتلئ الممرات بإشاعات من الرعب والصدمة والتأمل؛ مثل: العمل ينهار، والمديرون في حالة يزرى لها، وإذا رحل هو فسوف نرحل جميعاً!!

أول تجربة لي كانت في مجموعة بوسطن الاستشارية في بوسطن عام ١٩٨٣م، لقد كنت متدرباً سنتين دبلومة الـ (MBA) في جامعة هارفارد.. ما زالت مجموعة بوسطن الاستشارية الأكثر إثارة للعمل لديها.. لقد كانت في حالة ممتازة لأكثر من عقد.. لقد كنت هناك عندما قرّرت في أول تقليص لموظفيها، أعتقد أن الأمر انتهى بفصل ثلاثة من كبار مديريها.. عشت الصدمة، وهي التجربة الأولى المرعبة في الواقع العملي.. كانت الممرات وماكينات القهوة زلقة بالدم مع توقعات لانتهاء كامل للعمل، وعمليات استئصال لا رجعة فيها لمجموعة بوسطن الاستشارية. وإن الزمن الذهبي قد انتهى.. وفي الحقيقة تفتحت وزهرت أوراق العمل، واندفعت طلقات النمو بقوة دفع جديدة، كما استكملوا هذا خلال العقدين التاليين بانفجارات منتظمة عن طريق تشذيب الحطب الميت.

هناك طريقتان مهمتان للتخلص من الحطب الميت.. يمكنك أن تقول: أنك سوف تقوم بذلك عند الضرورة، إذاً في سنة واحدة يتم تقطيع (١٥%) من الرءوس وصفر في المائة في السنة التالية.. قد يكون مستوى التقطيع مرتبطاً بأداء طاقم العمل أو نتائج العمل، ولكن هذا ليس سيئاً، ولكن لا يجبر المديرين على اتخاذ قرارات صارمة تجاه الأفراد بانتظام.

البديل هو التصنيف الإجباري، على المدير في كل سنة أن يقوم بتصنيف طاقم العمل من الأعلى للأسفل، بالاسم، ويجب على الأقل نسبة مئوية (س%) أن يرحل.. يمكنك القيام بهذا التصنيف بالوظيفة، أو مستوى العمل أو وحدة العمل.. استخدم جاك ويلش هذا الأسلوب في جنرال إلكتريك.

التصنيف الإجباري مثير للجدل.. يستخدم كثيراً في أمريكا، ولكن قليلاً ما



يستخدم في أوروبا.. ينظر إليه النقاد كأسلوب عديم الرحمة، وينكر أي نوع من واجبات طويلة الأجل من الرعاية والتغذية، وهو طرد الأفراد بمجرد فقدانهم للفائدة، ناكراً احتمالية التحسين الشخصي.. الشركات الأوروبية غير مرتاحة بأسلوب الأنبياء الحادة مثل هذا تجاه طاقم العمل، ولكنهم على النقيض لا يحبون مكافأة أصحاب الأداء الرائع، كما تفعل شركات الولايات المتحدة.

رئيس تنفيذي أسباني أعرفه قال: إنني قاطع للتكلفة في صميمي.. إنه صحيح في كثير من الوجهات، ولكن في هذه الحالة، فإننا أفضل التصنيف الإجباري المتدرج في سنتين.. دمجاً إدارة الأداء الصعب مع الالتزام المعقول لأحاول أن أعالج أصحاب الأداء السيئ.. تقوم بالتصنيف الإجباري في كل سنة وعلى من يبقى في القاعدة بمستوى (5%) أو (10%) لمدة سنتين أن يرحل.. وهذا يعطيك ويعطيهم سنة كاملة لتحاول وأنت تغيرهم.. مع تسليط الضوء عليهم.

الغائب من هذا النظام الغادر يميل أن يصبح رقيقاً.. أحترم كثيراً صديقي الرئيس التنفيذي الأسباني، ولكنه رقيق عند التخلُّص من أصحاب الأداء السيئ.. وفي مركزه التكنولوجي لا يوجد قرار فصل إلزامي واحد فقط من نحو (2000) موظف لمدة (5) سنوات.. طاقم العمل هناك شغوف وجاد في عمله، ولكنهم لا يعرفون أن في نهاية اليوم أي صدى أو رد فعل إذا لم يقوموا بالتسليم.. فتراجعت المشاريع الرئيسية وضاعت فرص السوق.

إذا كنت ستمارس أسلوب إدارة الأفراد الصعب؛ فيجب أن يراك الناس عادلاً ومتناسكاً في وصولك لقراراتك الصعبة.. التقييم الجيد وعملية المراجعة هي شيء حتمي، ويجب أن تلتزم به دائماً.. دائماً ما تكون الاستشارات فكرة جيدة.. لقد عملت مع أربع شركات استشارية رئيسية (بووز ألين، بي سي جي، أو سي أند سي، بي ديلو سي)، وفي كلِّ الحالات كانت مراجعات طاقم العمل ما تدرس بعناية وبجدية.. كانت تتم مراجعة طاقم العمل المحترف كل (6) أشهر.. يقوم المراجع وهو شريك أو مدير بالتحدث مع المراكز العليا، أو النظراء أو المرءوسين، ويتم الموافقة على المراجعة من قبل لجنة الشراكة، وتعطي للموظف واحد إلى واحد.

لقد تمَّ توثيق النتائج والإجراءات بشكل واضح، هل الشخص على الطريق



الصحيح؟ لماذا؟ ومتى؟ وإذا لم يكن على الطريق الصحيح؛ فما الذي يحتاج لإصلاحه؟ وما الوقت المحدد؟ وإلا متى يمكن أن يحدث تفارق في الطرق؟ وإذا أصبحت الحصيلة سلبية في نهاية هذه العملية، وتمّ نصح شخص ما فعلي الأقل كانت مفتوحة وعادلة على أسس حقيقية.

وعلى النقيض، يمكنني أن أذكر قائمة طويلة من المؤسسات الضعيفة في هذه العملية.. فهم يتحدثون عن الأعمال المرتبطة بالأفراد والمواهب، ولكن على الأوراق تقييم مفصل وعملية مراجعة.. تحرسها أقسام كبيرة من الموارد البشرية، ولكن في الممارسة العملية التقييم والاستطلاع يحدث فقط إذا كانت أخبار سارة.. ولا شيء يهم مثل الترقيات، زيادة المرتبات، أو الفصل يكون مرتبطاً بالعملية.. هذه القرارات الرئيسية تتخذ على مسارات مختلفة، فالجميع يتجنب مواجهة الأداء السيئ.

الفصل قبل الأعياد

إنها بداية شهر ديسمبر، ولقد تفحصت للتو أساس التكلفة، وتحتاج تقليص الحجم بنسبة (١٥٪).. هل تقوم بالفصل الآن أو تنتظر حتى بعد الأعياد؟

الإجابة: قُم بهذا الآن.

السبب الواضح لفصل الأفراد قبل الأعياد واضح، إذا كنت ستقوم بتقليل التكلفة، إذاً فتخلص منها سريعاً بقدر استطاعتك، فلا يوجد فائدة من الانتظار، وكل شهر توجل وتراوغ فيه؛ فهو أموال ضائعة إلى الأبد.

ولكن هناك سبب آخر، في الحقيقة هو أكثر عدلاً وأفضل للطاقتهم أن تفصلهم قبل الأعياد، والسبب الرئيسي لا يقوم به المديرون لأنهم مهتمون للغاية، ولكن لأنهم لا يريدون أن يكونوا ذا ألقاب عديمي الرحمة، ولكن هذا يخدم مصالحهم وليس فصل الموظفين.

كنت أعمل مع شركة الساحل الغربي؛ حيث كان لدينا هذا الوضع.. كان يعرف الجميع أن العمل كان في ورطة، وكانت عمليات الفصل قد أوشكت.. لقد قمنا بالتحليل وتوفرت لدينا الأسماء، ولكن المدير التنفيذي لم يرد أن يصبح

شخص سيئاً قبل عيد الميلاد.. لقد عمل جميع طاقم العمل (١٢) ساعة يومياً خلال فترات العيد، ولكنهم لم يقللوا من صرفهم في فترة العيد، وعندما جاءت فترة الفصل في شهر يناير؛ فقد تجاوزت نفقاتهم وضاعت منهم فرصة الاسترخاء مع العائلة قبل البحث عن عمل جديد.. افضل قبل الأعياد، سن أنيابك، وكُن بخيلاً في الموسم.

المفترضون المخادعون ومهمات العمل:

في أي مؤسسة يوجد أشخاص إذا كانوا في أي قضية حكم سيكونون أول من يتم قطع تكلفتهم من البرنامج.. الكل يعرف من هم، وهم يعرفون من هم، ولكن ها هم سنة تلو الأخرى يحصلون على رواتبهم وترقياتهم حتى خلال عمليات التقليل وتحسين الفائدة وإعادة الهيكلة، يجب علينا أن نتعرف على هؤلاء المخادعين وعلى استراتيجيتهم المراوغة في البقاء.

المثال التقليدي في عالم الاستشارات هو الشريك المشرف، هو أو هي يبدأ باللقب الدقيق لمدير المكتب ويقوم بكل الأشياء المملة؛ مثل: إدارة المكتب، الموارد البشرية، المحاسبة، الرواتب والمباني، وهكذا.. ومن نقطة أخرى؛ فالشركاء الحقيقيون الذين يبيعون مشاريع ضخمة لعملاء مهمين متضايقين من تحويل هذا إلى موضع شراكة أرباح.. من تلك النقطة؛ فإن الشريك المشرف هو أكبر تكلفة وغير مبررة في العمل.

عندما كنت أعمل في شركة (بوز ألين) في الولايات المتحدة قمت بمشروع داخلي يبحث في كيفية خفض التكاليف والنفقات العامة لمكتب بوز، اتخذنا مكتب شيكاغو كتحليل تجريبي.. لقد نظرنا على المباني، السفر، تكنولوجيا المعلومات، التصميم، وهكذا.. وقد قمنا بالتحري عن كل الأرقام والتكلفة لطاقم المكتب المحاسبين، السكرتارية، وموظفي الاتصال... إلخ.

ولقد فقدنا رقماً ما، وكان لدينا شريك مشرف، فلنسميه (بيل)، الإفراط في رؤية النفقات العامة ككل، وكان بيل يحصل على نحو (٦٠٠,٠٠٠) دولار في السنة شاملة حصته من الأرباح، (وكان هذا من عدة سنوات)، وكان هذا مدير مكتب مكلف للغاية.

لقد طلب منا أن نقدم أفكارنا الأولية لفريق المكتب المجتمع في شيكاغو..



حتى لا نبتعد عن أصل الموضوع.. وضعنا مخططاً هيكلياً حالياً مع المسميات الفعلية وجميع الأسماء.. ثم وضعنا مخططاً هيكلياً مقترحاً مع نصف الأسهم المفقودة حالياً.. على وجه الخصوص.. لا يوجد شريك مشرف بعد الآن.. كما عمت الفوضى في غرفة الاجتماعات، صدمة ورعب وغضب، والناس على حواف النوافذ مهددين بالقفز.

الترم (بيل) الصمت في الخلف، ثم رفع يده بهدوء في القاعة، ثم قال: «ما يقوله أندرو هو الشيء الصحيح الوحيد لصالح العمل»، «هذا ما يطلب منا أن نفعله من أجل عملائنا، ويجب علينا أن نفعل ذلك لأنفسنا أيضاً، أنا أضمن أننا يمكن أن نحقق هذه المكاسب، وأنا أتطوع الآن أن أقود مهمة العمل هذه، وهذا سوف يحققهم».

كان هذا خاطف للأنفاس ومثير للإعجاب، وبعد ثلاث سنوات كان بالطبع (بيل) هو العضو الوحيد المتبقي من المجموعة.. مستمراً في تحقيق الـ (٦٠٠,٠٠٠) دولار في السنة.

تهديد الاحتمالات



دعنا نغيّر الأطراف لفترة وجيزة.. من المحتمل أنك لست بمدير جيد.. وقد تكون مديراً متضايقاً وعنيفاً براتب متواضع ومكافأة (٢%)، ولدي (١٠) سنوات باقية للتقاعد، وأبحث عن حياة هادئة، ولسوء الحظ لقد أعلن الرئيس المريض نفسياً مراجعة

استراتيجية المؤسسة وتكاليفها.. سوف يأتي المستشارون أصحاب الفئوس، وتجدولت الورش، وتتطاير كلمة (الحطب الميت) في الهواء.. فقط لتمهيد الاحتمالات، هذا هو كيف تتجو عمليات التطهير، عندما يأتي المستشارون لمقابلتك لا تقل: «لم يكن يتوفر لدي الوقت، لقد قمنا بذلك كله السنة الماضية، لا يمكننا تقليل أي من التكلفة الإضافية.. أنتم المستشارون لا تفهمون العمل.. الكلُّ

محطم معنوياً.. هذا غياباً.. نحن نقطع في العضلات الآن لا يوجد المزيد من الدهون.. لا لم أحصل على أي بيانات للتكلفة، فعليك أن تسأل قسم المالية.. نحن نفعل هذا فقط من أجل الرئيس أن يستعرض قوته أمام الصحافة.. وماذا عن رزمة الدفع الصغيرة هذه، فهذا يكلف أكثر من قسم بأكمله؟! لا أستطيع أن أعطيك وقتاً لاجتماع آخر لمدة شهرين، في الحقيقة أنا متعب اليوم.. أنت تعلم، دائماً ما كرهت المستشارين».

لا.. لا.. لا.. أنت الآن توقع جمعية الحطب الميت -قُل هذا: «يا لها من فرصة عظيمة.. لقد ذكرت ذلك لمدة شهر، إننا حجمنا تزايد بانتظام.. هذه مجموعة جيدة من الأسئلة -سأجعل فريقتي أن يوفر لك البيانات غداً.. ما يعجبني في الرئيس المتهور هو أنه يمسك بالثور من القرون، ليس هراء.. أتمنى أن أقوم بإدارة عملية حل المشاكل القادمة.. لا بد أنه شيء ممتع أن تكون مستشاراً، كل هذه البصيرة، وقوة العقل.. متى يكون اجتماعك القادم؟! فلنبدأ!».

تذكر، نجت برياً لمدة (٢٠) سنة من ستالين، وعاشت لتضع المتهور العجوز في كفنه.

إدارة الموظف العادي

في منتصف الضوء بين النجوم المتفوقين وبين المفصولين يجلس الأغلبية من الموظفين، وهم الموظفون المتوسطون.. يمكن لمشاكل إدارة تكلفة الأفراد أن تتركز على تحدي هؤلاء الأفراد، وبعد كل ذلك مؤخراً ما تتخلص كل المؤسسات شديدة الحماية من الحطب الميت شمولاً، ولا يحتاج المتفوقون أو النابغون أن يبرروا تكاليفهم.

الموظفون المتوسطون محبطون بسبب أنهم ليسوا بقدر الكفاءة ولا الإنتاجية التي يريدونها منهم.. ولكنهم ليس بهذا السوء، ويمكنهم العمل لساعات طويلة بكثير من الالتزام، لذلك من الصعب أن تعطيمهم تقيماً حاداً.. ليس هناك نذير واضح للتغيير ولا أساس للتقييم الصحو أو إعادة التنظيم أو التنقلات الجذرية للأعلى أو للأسفل أو الترقية أو الطرد.. قد يكون هذا حسناً عندما يكون الموظف حديث التعيين أو عندما تكون المؤسسة صغيرة، ولكن بمرور الوقت يتركز التقصير، ويتآكل الالتزام وتبدأ الإنتاجية في الانحدار.. يصبح صاحب العمل



والموظف محبطين وغير سعداء؛ فهل هناك حلول لذلك؟

لقد عملت في مؤسسة التي كان تنافسها الحقيقي هو تدريب المواهب المهنية الراقية، والاستشارات الاستراتيجية بطريقة مشابهة للتقييم الإجباري الذي ناقشناه بالفعل، مؤسستي تعالج مشكلة الموظف المتوسط بشكل مباشر، عن طريق المسار المهني.. في أي مرحلة مهنية، فأنت إما في طريقك عالياً على سلم المهنة، أو يتم استجوابك.. كل خطوة على السلم تستغرق ما بين سنتين إلى أربع سنين.. فدعنا نقول: أنك قد تم تعيينك للتوفي (باين) أو (سي أند سي).. كمستشار متخرج من إدارة الأعمال.

المسار الوظيفي الأساسي هو أن لديك ثلاث سنوات لتصبح مديراً، ثم ثلاث سنوات أخرى لتصبح مسئولاً تنفيذياً ثم ثلاث سنين أخرى لتصبح شريكاً ثانوياً، فإذا تخرجت من كلية إدارة الأعمال في سن (٢٦)؛ فيجب عليك أن تكون شريكاً ثانوياً في سن (٣٥)، يمكن أن تتقهر أو تتقدم سنة بالموجب أو بالسالب في أي مرحلة، ولكن عليك أنت تكون على نطاق واسع في هذا المسار، وإذا خرجت منه سوف يتم استجوابك.. فقط عند وصولك إلى الشريك الثانوي؛ فأنت في مكان آمن من منهج الصعود أو الرحيل.

إن الانضباط الأساسي في هذا النهج أو الأسلوب هو التقييمات المنتظمة والرسومية.. شركات الاستشارة الاستراتيجية تقضي وقتاً كبيراً جداً في عمليات التقييم، وهذا الوقت هو وقت الشريك، وليس طاقم العمل أو قسم الموارد البشرية.. التقييمات على أقل ما تكون سنوية، وعادةً ما تكون كل ستة شهور.. هي تقييمات (٣٦٠) درجة بمساهمة من الزملاء والمديرين والمرءوسين، ويتم مراجعتها وتوقيعها من العديد من الشركاء قبل إعطائها للموظف.. هذا سجل كامل الذي يمكن العودة له مرة أخرى في أي نقطة.

من الواضح أن ثقافة الصعود أو المغادرة لن تنفع في عديد من المؤسسات الكبرى بقاعدة أوسع من أنواع العمل والمواهب، ولكن يمكن وينبغي لعظم المنظمات أن تعمل أقرب إلى هذا النموذج الاستشاري مما هي عليه:

أولاً: يجب عليهم تأسيس عملية تقييم قوية.. هذا هو شرط لا غنى عنه لإدارة الأفراد، العملية القوية يجب أن تتوفر لديها العناصر الموصوفة

في الاستشارة: الصرامة، بما يتفق من خلال المتابعة والقيادة ومشاركة من كبار المديرين التنفيذيين، (٣٦٠) درجة من المدخلات، وثائق كاملة وسجلات قياسية.

وأود أن أذكر هنا خدعة مفيدة لإجبار القائمين على التقييم أن نكون صادقين وجادين، كل من القائمين على التقييم أن يقول سواء إعطاء الخيار، الذي هو أو هي سوف يستخدمه ضد الموظف في مشروع آخر أو وظيفة أخرى، وعلى أي مستوى أو في أي دور.. نفس ما سبق الأعلى أو الأسفل.. يجب على القائم على التقييم أن يلتزم بهذا الحكم في المستقبل في قرارات طاقم العمل، بمعنى إذا أعطيت شخصاً ما علامة كبيرة؛ فلا يجب أن ترفض أن يكون له فريق بعد ستة أشهر.

ثانياً: حتى المؤسسات لا يمكنها تنفيذ حقيقي لدينامكية الصعود أو الرحيل، فيجب عليهم إنشاء نظام، هذا سوف يكون بسهولة سواء ما يحدد القائم على التقييم، إن كان الفرد يتجه صعوداً أو هبوطاً، ويصل ذلك بالموظف.. يمكن للحكم بعد ذلك أن توصيات وإجراءات ملموسة، بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

التقليل من الهيئـة الأساسية

نظراً لصعوبة إدارة تكلفة الأفراد، والمبادئ الأساسية الاستراتيجية هو الحفاظ على تنظيم جوهر الموظفين بدوام كامل وصولاً إلى أدنى حد ممكن.

التعاقد من الباطن

على سبيل المثال:

يمكنك التعاقد على معظم مكونات المنتج أو الخدمة وتحتفظ فقط بالأنشطة ذات القيمة العالية مثل التصميم، وإدارة العلامة التجارية. أفضل شركات صناعة السيارات العالمية كانت تتحرك على طول هذا الطريق لعدة عقود، مما دفع بها الكثير من المخاطر والآلام من الصعود والهبوط في الطلب.



لقد تعاقدوا من الباطن؛ إما لتخصيص صانعي العناصر الذي انتهى بهم الأمر ليكونوا لاعبين عالميين كبار أنفسهم، مثل (بوسش أو فاليو)، وإما للأعمال المجزأة، ولكنها صغيرة محلياً وذات كفاءة عالية، مثل شبكة من الموردين القوالب البلاستيك في اليابان، والتي توصل (٥٠%) من تكلفة شركة (تويوتا ونيسان)، أو اتخاذ شركات الإعلام، عودة في السبعينيات كانت هذه الأعمال مدمجة بشكل عمودي، وكانت لديها نقابات عمالة قوية، لقد تمّ تفرّيقها خلال الأربعة عقود الأخيرة، شركات الإنتاج، شركات التحرير، المصورين، وشركات التوزيع، تمّ فصل هذه كلها من الاستهلاك الأساسي وأعمال العلامات التجارية، سواء إلى شركات خارجية صغيرة أو المتعاقدين الفرديين.. لقد تفككت الصناعة وتراجعت أسعار معظم الوظائف وأسواق العمل أصبحت أكثر انفتاحاً وتنافسيةً.

عملية التفرّيق أو التفكيك للمشروع لا يقتصر فقط على إدارة تكلفة الأفراد.. التركيز الضيق على الأعمال الأساسية القليلة وتنافس من الأرجح أن يزيد من قيمة الشركة.. التكامل الرأسي وتكتل الاستراتيجيات هي قبعة قديمة.. بالنظر إلى الأيام الخوالي لشركة حديد وصلب الولايات المتحدة وسيارات فورد ليست ذات الصلة في أسواق اليوم المتخصصة وذات الكفاءة.

الاستعانة بالمصادر الخارجية

يمكنك أيضاً تصغير المنظمة الأساسية من خلال الاستعانة بمصادر خارجية للمهام الإدارية برمتها، مثل تكنولوجيا المعلومات، وسجلات الموظفين، وكشوف المرتبات، وتجهيز المالية، وقد تمّ بناء الشركات الضخمة حول هذا الاتجاه، بما في ذلك مئات الآلاف من الأفراد العاملين لدى (اكسنتشر IBM للخدمات العالمية)، و(برايس ووترهاوس كوبرز)، و(EDS) في الغرب وفي المواقع البحرية مثل الهند والفلبين.

كما هو الحال مع موردي المكونات.. يمكن أن يكون هناك أسباب أخرى غير تكلفة الأفراد للاستعانة بمصادر خارجية في مجال تكنولوجيا المعلومات.

علمي سبيل المثال:

يمكن لأخصائي كبير الحجم في الحصول على ميزة تكلفة مراكز البيانات أو



الشبكات أو شراء البرمجيات، ويمكن أن تصل إلى سرعة البقاء بسهولة أكبر على التطورات التكنولوجية، ومع ذلك؛ فإنَّ الدافع الرئيسي لمعظم التحركات الاستعانة بمصادر خارجية هو نقل عبء إدارة تكاليف الأفراد للخارج، وعلى العميل.. مثل مطالبات عمليات التأمين للمصادر الخارجية ليس لديه أي تكلفة مادية أخرى غير الأفراد، لذلك سيكون قلقاً للحفاظ على تلك التكلفة منخفضة بقدر الإمكان، إحدى شركات التأمين الخارجية يريدون التركيز على القيمة العالية المضافة لتطوير المنتج، والمهارات الأكتوارية، والعلامات التجارية والتوزيع، إذا بقيت عملية المتطلبات في المؤسسة الأساسية ربما سوف ينتهي الأمر بطاقتهم عملية المتطلبات بزيادة في الدفع وقلّة في الإنتاج، وإذا كان هناك انكماش الأعمال يتم نقل الصدمة بتقليص الحجم إلى المتعاقد الخارجي.

إنَّ دفع الأنشطة إلى المقاولين والمتعاقدين الخارجيين لا يعني أن التكاليف لم تعد في حاجة للإدارة، ولكن تكلفة الأفراد للعمل من المنازل تذهب بعيداً، ولكن التكلفة تصبح تكلفة المورد وإدارة الموردين تجلب مجموعة مختلفة من التحديات والتي سوف نلقي نظرة عليها في الفصل التالي.

الأدوات.. الموارد البشرية

« الأساسيات:

- أدرك أن تكاليف الأفراد صعبة وترتفع بلا هوادة، ودائماً ما تكون أكبر مما كنت تعتقد .
- احصل على وظيفة قوية في الموارد البشرية لتلعب دور القيادي في إدارة الأفراد .

« التعيين:

- قُم بالاستفادة من قرارات التعيين، وتعامل معها كأنها استثمارات رأسمالية .
- قلل الخطورة، وكبّر المرونة .

« الدفع:

- تحكّم في أعصابك، وحافظ على ثباتك .



- احتسب من ارتفاع تكلفة الرواتب.
- لا تنظر على برامج تنوع التعويض لتقليل التكلفة.

«التكنولوجيا والإنتاجية»:

- ابحث باستمرار عن طرق لتحويل الإنتاجية:
أولاً: بدون تكنولوجيا حديثة لا تجعل الممارسة العملية السيئة أوتوماتيكية.
- ثانياً: بتكنولوجيا حديثة -شاملاً على طرق للتخلص من النشاط بشكل كلي:
- تتطلب وظيفة المديرين التنفيذيين القيام بتقييمات للأنشطة.
- احصل على رئيس لمكتب المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لصيد الأفكار الجديدة.

«الفصل (الطرد):»

- قم بإزالة الحطب الميت، وسوف تشكرك المؤسسة.
 - قم بذلك على نحو استباقي، مسبقاً وليس آجلاً.
 - عدل في التقييم الإجباري على نحو سنين.
 - التزم بتقييم دقيق وعملية المراجعة.
 - خذ الحذر، من متطه عن مهام العمال.
- ### «التقليل من الهيئة الأساسية»:

- ادفع بإمداد المكونات والوظائف ذات القيمة القليلة إلى المتعاقدين الخارجيين والمقاولين.
- استبدل مبنى الإمبراطورية مع عقلية تقليل الوظائف الأساسية.



الفصل الخامس

الموردون



أبناء العمومة الأداء: هناك إمدادات محدودة!!



في الفصل السابق بحثنا تكاليف طاقم العمل الداخلي، وأن هذه التكاليف صعبة الإدارة مع كثير من العواطف والقصور الذاتي، وأيضاً الغوص

حول القرارات الجافة لإدارة تكاليف الأفراد، ومن ثمَّ يجب أن تكون جافاً وصلباً، والآن نتحوّل إلى نوع آخر من التكاليف، لقد جمعتم كلهم معاً، وأطلقت عليهم تكاليف الموردين، وهي: التكاليف التي يجب لأفراد الإدارة التعامل معها بقوة، فمن الرائع أن تضرب بيدك عند التفاوض مع الموردين طالباً خفض الأسعار، وتقديم خدمة أفضل، والتمهيد بالبحث عن مصدر آخر.

ولكن ليس لأنها ممتعة، ولكن لأن ذلك يعني: أنها تسير على أفضل وجه، فضرب المائدة أمام المورد يبعدك عنه، ولذلك عليك أن تكون فظناً ومنظماً.

من يدير تكاليف التوريد؟

هناك ثلاثة لاعبين أساسيين في إدارة تكاليف التوريد الخارجية:

هناك المشتري الوسيط سواء في تجارة التوزيع أو الجملة، وتلك يمكن أن تكون وظيفة لطيفة، فمشتري الأزياء يقوم بمراجعة العروض الجديدة، ودراسة مجلات الأزياء، وزيارة الموردين في مواقع خارجية، والبحث دائماً على أحدث العروض الموسمية، أما مشتري البقالة (منتسكو أو وول مارت) يلتقي بفرق البيع والتسويق شركة (بي. أند. جي) في مكتبه يقدمون له عروض البضائع الخاصة بهم.

وهناك سيدة فرنسية أعرفها تشتري طعام البحر لأجل (بريك برونرور)



أكبر تجار الجملة الأوربيين، وهي تقضي وقتها في زيارة الصيادين ومصنعي الأسماك في اليابان، ونونا سكوتشيا، وكذلك مزارع الجمبري في شمال أسبانيا، وأيضا صيادي الحيتان في أيسلندا، وهي خبيرة عالمية في بيئة وبيولوجية واقتصاديات الصين.

إن كبار المشتريين يأتون دائماً في مقدمة إدارة سلاسل الأطفمة والمسئول عن الشراء هو أكبر الموظفين التنفيذيين تحت المدير التنفيذي ومعظم المديرين التنفيذيين لمتاجر الجملة أو التجزئة يأتون عبر وظائف الشراء.

وبعد ذلك هناك مدير المشتريات والتوريد في الشركات الصناعية، وهذا عمل مجهد؛ حيث يتواجد في مصانع مكونات السيارات أو الصلب أو الطعام غير المصنع أو البترول، وأيضا اللدائن، ولا بد أن تكون قاسياً مع مندوبي المبيعات والبائعين والبحارة عبر سلاسل الإمداد العالمية، ومتابعة أحدث الأسعار، وعليك أن تتابع جداول الإنتاج المعقدة، وتتأكد أن الخط لا يهبط، ولكن حافظ على مستوى الأسعار والمخزون، كما أن مدير الإنتاج لا يترك فرصة للومك إذا أخطأت، ويأتي مدير المشتريات والتوريد في مرتبة عالية في سلاسل الأطفمة، ولكن ليس مثل المشتريين، وهم عادة يتبعون مدير الإنتاج.

وأخيراً: هناك مدير التوريدات، ويمكن أن يطلق عليه (مدير المشتريات في الشركات الخدمية)، وهذه الوظيفة تأتي بعد كل التكاليف الأخرى، مثل: الأفراد والمنتجات في مجال تجارة التجزئة أو بعد الأفراد وخطوط الإنتاج في مجال الصناعة.

وهذه التكاليف الأخرى تشمل:

- ✍ المعدات غير التصنيعية، وبرامج، وأجهزة تكنولوجيا المعلومات.
- ✍ العقارات، والأملك غير التصنيعية شاملة المخازن والفروع.
- ✍ التجهيزات المكتبية.
- ✍ الاتصالات.
- ✍ السفريات.
- ✍ التموين، والتنظيف، والخدمات التشغيلية الأخرى.



لـ الأنشطة المكتبية الخلفية خارجية المصدر (المحاسبة، والمعالجة، الموارد البشرية).

لـ خدمات التسويق والمبيعات (المعارض، الشراء عبر الإعلام، العلاقات العامة).

لـ الخدمات المالية (التأمين، الخدمات المصرفية، المحاسبة، المرتبات).

لـ الخدمات المهنية الأخرى (استشارية، قانونية).

منذ عشر سنوات كانت العديد من الشركات تفتقد وجود مدير للتوريدات، وكانت هذه التكاليف تدار عند مستويات أدنى في المنشأة من خلال مديري الإدارات أو الأطقم المعاونة، وأحياناً لا تدار نهائياً في حالة السفر، والاتصالات، والخدمات المهنية.

وفي أواخر الثمانينيات أقمت مشروعاً لتمويل المؤسسات في بريطانيا، وكان أكبر مشترٍ بريطاني لخدمات التمويل كانت مؤسسة (ناشيونال هيلت سرفيس)؛ حيث كانت تنفق مليارات الدولارات، وكان لديهم مدير للتمويل مسئولاً عن هذا الإنفاق الضخم، وقد ذهبت لمقابلته في مكتبه الواقع في (هاينبال هاوس)، وهو مكتب شهير يقع في منتصف مركز تجاري شهير يطلق عليه (اليفانت أند كاسل) في جنوب لندن، والمصعد الذي أقلني له رائحة تشبه رائحة المساكن، ومنطقة الاستقبال تشبه ساحة انتظار محطة السكك الحديدية البريطانية، وقد حضرت سكرتيرته؛ لتصحني عبر طرق رمادية، أما السيد مدير التوريدات، فكان يرتدي بنطلوناً قطنياً، وسترة مهلهلة، وقد كان في حالة نشوى شديدة؛ حيث اكتشف لتوه فكرة تمويل جديدة يطلق عليها (ماك دونالد)، والذي أتى في ذهني: هل يمكنه أن يضع ذلك في كلٍّ مستشفيات الرعاية الصحية الوطنية؟

أما الآن؛ فالأمور قد تغيرت؛ حيث بدأ زمن مدير التوريدات المحترف المتسلح بالماجستير في إدارة الأعمال، وشهادة الأيزو ٩٠٠٠؛ لإحكام قبضته على هذه التكاليف المتقلبة، كما أن التوريد الآن له وضعه، ويتبع المدير المالي أو مدير العمليات.

وهناك بعض الأجزاء الكبيرة من النشاط والتكلفة؛ حيث يتم إدارة تكاليف التوريد الخارجية بواسطة رؤساء الوظائف المركزية، وفي الأساس سلسلة



الفصل الخامس: المورد

الإمداد (أو التوزيع أو اللوجستيات)، والتسويق، والعقارات، وأيضاً تكنولوجيا المعلومات، حتى إذا كان هناك مدير للتوريدات - فهذه التكاليف ربما تكون خارج سلطته، وتترك لمدير الوظيفة.

استيعاب توازن القوة:

فهم وتنفيذ التوازن في القوة بين المشتري والمورد يعد مهارة أساسية في إدارة التوريد.. فأنت تحتاج لفهم أهمية شركتك للمورد، ونسبة الأرباح التي تمثلها له، وأيضاً مدى أهمية المورد بالنسبة لك، ونسبة التكاليف التي يمتلكها لك، وما مدى أهميته في تسيير أعمالك، والعثور على بديل له.

أهميتك بالنسبة للمورد

كم تمثل نسبة مشترياتك من أهمية لهذا المورد؟%	
منخفض	عالي

الأهمية بالنسبة للمشتري

- الكمية
- الجودة
- التسهيلات

عالي

منخفض

وهذا يظهر على هيئته في المواقف كما يلي:

المربع السفلي الأيمن: لا يشكل مشكلة، فلا يمثل أيّاً من الطرفين أهمية كبرى للآخر، ويمكنك إدارة هذا المورد بصورة خطئية، ومن ثمّ تأكد أنك على درجة من الكفاءة



تممكنك من الحصول على أفضل الأسعار.

👉 **المربع السفلي الأيسر:** لا يمثل مشكلة أيضاً، فأنت تملك القوة، والتحدي هنا هو أن تمنع نفسك من المبالغة في الضغط على المورد الجيد.

👉 **بينما المربع العلوي الأيمن:** فيمثل مشكلة، فأنت معرض لارتفاعات الأسعار، وعليك إيجاد بدائل، وتخفيض تكاليف التحويل لا تقليص الاعتماد على المورد.

👉 **أما المربع العلوي الأيسر:** فهو معقد؛ حيث العلاقة اعتمادية متبادلة بين المشتري والمورد، وكلاهما قوي، ومن الأمثلة على ذلك (وول مارت أو تيسكو) مع (بروكتر وجامبل) أو (ديل) مع (أنتل).

إنَّ الاتفاق مع المقاول، وهو في منتصف مرحلة البناء، يجعله متأخراً أو يبالغ في السعر، وأنت الآن بدون تدفئة، وبدون مطبخ والشتاء على الأبواب.

👉 **وفي هذا المربع العلوي الأيسر:** عليك أن تصل إلى استراتيجية مريحة للطرفين، وكلا الجانبين سيقوم بالشد والجذب محاولاً الوصول إلى أفضل منفعة ممكنة. ومن ثمَّ عليك أن تكون قاسياً وذكياً في نفس الوقت مركزاً على الفرص المرتبطة على الفطيرة كاملة.





ومن ثمَّ يمكن تلخيص كل الأمور والاستراتيجيات في الصفوف التالية:

أهميتك بالنسبة للمورد

كم تمثّل نسبة مشترياتك من أهمية لهذا المورد؟%			
منخفض	عالي		
القوة في يد المورد ابحث عن البدائل	التداخل في الاعتماد البحث عن استراتيجية أنت تكسب وأنا أكسب توازن القوى	عالي	الأهمية بالنسبة للمشتري • الكمية • الجودة • التسهيلات
مخاطر أقل .. سوق حرة حاول الوصول لسوق كفاء	القوة لدى المشتري عليه أن يستغل ذلك	منخفض	

الاندماج مع مجموعة جيدة، وقليلة من الموردين:

إنَّ معظم الشركات يمكنها الاستفادة من الاندماج مع قاعدة مورديها، ف شراء كميات كبيرة من المورد يضمن لك سعراً أقل، وذلك سواء على أساس القوة في التفاوض أو على أساس اقتصاديات الحجم.

وبالنسبة للمورد: فهناك فترات إنتاج أطول، تعني: توزيع التكاليف الثابتة.

كما أن العمل مع عدد قليل من الموردين يمنحك وقتاً أكثر للتخطيط مع كل واحد؛ ولتوضيح أفضل الطرق للعمل المشترك، وتحقيق المنفعة المتبادلة عليك بتنفيذ أفضل التطبيقات الخاصة بسلسلة الإمداد الإجمالية.

وفي أوائل التسعينيات كنت أعمل على إعادة بناء سلسلة بقالة بريطانية بالتجزئة كانت تسمى (جيت واي)، والآن تسمى (سومر فيلد)، ولقد كنا نقوم بتحليل تنافسي، ونقارن أسعار البيع والشراء بالمنافسين، وقد ارتبكنا عندما

وجدنا سلسلة صغيرة جداً، مثل: (كويك سيف) تحصل على نفس الأسعار أو أفضل من الموردين ثم أدركنا أن الأمر يحتاج إلى التركيز.

إن مبيعات (جيت واي) ضعف مبيعات (كويك سيف)؛ لأن عدد مورديها يبلغ ٥, ٢ مرة مثل عدد موردي (كويك سيف)، وفوق كل ذلك؛ فإن (كويك سيف) لديها مدى أضيق من الوحدات المخزنة لذلك، وكان الحجم لديها بالنسبة للوحدات المخزنة يبلغ ٥, ٢ مرة مثل (جيت واي)، والنتيجة النهائية: يمكن لـ(كويك سيف) أن تحقق ٢% أفضلية في تكلفة الشراء عن (جيت واي) على الرغم من أنها أصغر في الحجم، ومن ثم؛ فإن أحد مهامنا الأولى لإعادة البناء كان تخفيض عدد موردي (جيت واي)، وعلى الأقل بالثلث، وتقليل عدد وحدات المخزون لكل مورد.

إن (ميكروسوفت) تشتري كميات ضخمة من خدمات تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة في الولايات المتحدة وخارجها لسنوات طويلة كان اختيار المورد غير مركزي، فهو من اختصاص الأقسام الصغيرة ومجموعة المطورين، والنتيجة مئات الموردين معظمهم يعمل في كميات صغيرة وغير جيدة مما أدى إلى غابة من مختلف مستويات الجودة، وبعد ذلك قرر المركز الرئيسي للشركة أن يسيطر على قاعدة التوريد، والتعامل مع نصف ستة من كبار الموردين في كل فئة من الخدمات، والنتيجة تسليم أكثر انضباطاً وأقل سعراً، ومشاركة أكثر فعالية في أفضل التطبيقات بين أقسام (ميكروسوفت)، وبين (ميكروسوفت) ومورديها.

جيت واي/كويك سيف	كويك سيف	جيت واي	
٢	٥٠	١٠٠	الرقم القياسي لكمية المبيعات
	٤	١٠	الموردين
٠,٨	١٢,٥	١٠	الكمية بالنسبة للمورد
	١٠	٥٠	عدد الأصناف التي يتم التعامل فيها
٠,٤	٥	٢	الكمية بالنسبة لكل صنف
	٩٨	١٠٠	الرقم القياسي لسعر الوحدة



إنَّ طبيعة عملية الاندماج لا يجب أن تؤدي عن طريق قائمة مدونة من الموردين، وعلى مدى فترة طويلة لا بدَّ من مراجعة القائمة الأساسية كل عام، واستبعاد أسوأ ٥١٠٪ من الموردين، وفتح الحالة الوحيدة التي لا يهتم فيها إجراء عملية استبعاد الموردين، وهي حالة المربع السفلي؛ حيث لا يمثل المورد أهمية لك، وكذلك أنت لا تمثل أهمية له، ويمكنك إدارة هذه المواقف كسوق مفتوح يضم قائمة طويلة من الموردين المحتملين، (ويمكنك أن تطلب إجراء فحص لأي مورد قبل انضمامه إلى القائمة).

التفاوض بذكاء:



علاقتك المثالية مع الموردين لا تعني مجرد مَن يمتلك القوة، وحتى إذا كنت مسيطراً على استثمار الوقت في العلاقات مع كبار الموردين، ولتكن مفاوضاً ذكياً، ومن ثمَّ عليك بفهم اقتصاديات مورديك، ومحاولة التوصل إلى منفعة متبادلة.

لا تركز فقط على السعر المدفوع، ومن ثمَّ أدرك مدى توافق سلسلة الإمداد كاملة مع بعضها،

واقض وقتك مع كبار الموردين لبناء هذا التفاهم من خلال لقاءات متتابعة منتظمة لا تتعلق فقط بالتفاوض حول الأسعار.

فعل سبيل المثال:

العلاقة بين تاجر تجزئة السلع الاستهلاكية والمصنعين، في الماضي: كانت نهايتي سلسلة توريد البقالة تحتفظ بأنظمة المخزون والطلب وكانا منفصلين عن بعضهما، وهذا كان يتسبب في كميات كبيرة من المخزون وأخطاء في التسليم وإعادة الطلب، والكثير من تكاليف المراجعة والمناولة، وأيضاً ارتفاع في المرتجعات والتوالف خلال العقد الماضي مع تجار التجزئة، مثل: «وول مارت» العمل مع المنتجين، مثل: «بروكتر» و«جامبل» لتبادل المعلومات والتنسيق خلال

سلسلة الإمداد، والنتيجة انخفاض ضخم في التكاليف الإجمالية، والمخزون، وأخطاء الشحن، ونفاذ المخزون.

لا تتشدد في التفاوض؛ حيث لن يستفيد المورد:



وربما يكون ذلك ممتعاً لمدة جولة واحدة، ولكن لن يستمر، وسيتدمر ذاتياً، فالمورد المضغوط ربما يكون أكثر تكلفةً على المدى الطويل، ولكن فهم الاقتصاديات سيساعدك على معرفة خط النهاية الفعلي للمورد، ويمكنك الاستمرار في اللعب بشدة، فالعمل المهم يمكنه أن يحدد خط النهاية بما يعد التكلفة الحدية مباشرة.

وفي بريطانيا كان «مارك آند سبنسر» على مدى سنوات طويلة خير مثال على مدى التعايش بين المشتري القوي والقليل من الموردين المفضلين، ويعد «ديو هيرست» من أهم موردي الأقمشة له، وعلى مدار عشر سنوات انتهت في منتصف التسعينيات كلا العاملين محققاً نسبة ٢٠٢٥% عائداً على رأس المال، وعلى الرغم من تقلب عوائد «ديو هيرست» كان «مارك آند سيستر» لديه استقرار كما هو حال «جي أي» تحت قيادة «جاك ويلش»، وكان «مارك آند سيستر» سعيداً بتحقيق مورديها الكبار أرباحاً عالية طالما يمتصون كثيراً من آلام الدورة الاقتصادية.

يعاني الأداء في «مارك آند سيستر» من أزمة حالية، ولكن ذلك لا شيء فيما يخص استراتيجيتها القديمة والقائمة على الشراكة الشديدة مع كبار الموردين، والتي كانت ناجمة لعقود طويلة، والآن؛ فإنها تبدو آخذة في التعافي مرة ثانية.

ومد قوتك الشرائية يشجع الموردين على وضع إدارة عالمية للكبار العملاء في الشركات الكبرى متعددة الجنسيات، ويعد الشراء عملية لامركزية عبر الأقسام والمناطق، ووحدات الأعمال المختلفة، فالمدير المحلي يرفض المركزية؛ لأنه يعتقد



أنها تعطل سير العمل، وتجبره على التعامل مع موردين لا يرغب فيهم أو تجعله ملتزماً بأسعار مركزية أسوأ مما يمكن أن يحصل عليه محلياً؛ لأن المدير المحلي لديه وجهة نظر قوية، فأنت لا ترغب في البيروقراطية، كما أنك تستطيع أن تحصل على معظم الفوائد دون المركزية.

ومن ثمَّ افترض أن مدير مركزي لسلسلة فنادق عالمية، مثل: «ماريوت» أحد أهم مشترياتك هي خدمات النظافة، وحماية الصحة، واتخاذ قرارات الشراء على مستوى الدولة أو المنطقة، وتستعين الفنادق ببعض الموردين المحليين، ولكن معظمهم يستعين بكبار الموظفين العالميين، مثل: «إيكو لاب»، وأنت تريد أن تحقق كامل استفادتك من قوتكم الشرائية مع «إيكو لاب» بدون فقدان المرونة والمسئولية المحلية.

أنت تحتاج إلى جزأين من البيانات: إجمالي إنفاقك العالمي مع «إيكو لاب» وفروق الأسعار عبر الدول (لا بد أن يكون هناك فروق دائماً)، ومتسلحاً بذلك، ومن ثمَّ يمكنك التمهيد بمقاطعة «إيكو لاب» كمورد إلا إذا منحك اتفاق أفضل عالمياً، ويمكنك أن تطلب تحديداً للسعر على أساس أرخص في الدولة، ويمكنك القيام بذلك بدون تغيير حقيقة أن كل قرارات الشراء في النهاية تتم محلياً، وهو الأفضل بالنسبة لك؛ حيث يمكن للمشتري المحلي المتشدد أن يصل لسعر محلي منخفض، وتستخدمه أنت كمعيار منخفض للمفاوضات العالمية.

ومن ثمَّ شجّع مورديك على منحك مدير العملاء الرئيسيين للاتفاق معه على المركز، والتفاوض عبر كل المناطق ووحدات الأعمال، بمجرد حضور هذا المدير، فإنَّ عملك هو حياته، ويفعل أي شيء حتى يصل معك لأفضل اتفاق ممكن، فإنه في آخر العام يعتمد على مبيعاته العالمية لك، أما إذا فقدك؛ فليدعوا الله أن ينقذه.

توضيح أفضل المستويات بين السعر وشروط السداد:

لا تضغط على المورد في السعر، وفي بنود التسديد، فالذي يتحمل التكلفة الأقل عليه أن يقبل الأعباء النقدية الأكبر في مقابل السعر الأفضل، ومن ثمَّ؛ فإنَّ متجراً كبيراً للأزياء في الغرب يتعامل مع منتج ملابس ذي رأس مال محدود في الصين، ويدفع المتجر سعراً منخفضاً، ولديه مركز مالي قوي، ولذلك عليه أن

يعرض تسديداً سريعاً في مقابل السعر المنخفض.

ضع كلام من التكديس وعدم التكديس في حساباتك:

عند النظر إلى سلسلة القيمة للمورد يجب عليك أن ترى ما إذا كان من الممكن أن تحقق قيمة أفضل من خلال تكديس الأنشطة أو عدم تكديسها، فالتكديس يخفض تكاليف الاعتماد المتبادل والتعاملات، بينما عدم التكديس يمكن أن يسمح بالتعامل مع متخصصين أكثر كفاءة.

لا تشعر بالتيقيد:

إذا لم تستطع أن تترك مورداً سواء عاجلاً أو آجلاً استتوقف عن السداد؛ لتجنب الشعور بالضيق، ومن ثم عليك التيقيد بما يلي:

- ❖ دائماً يكون عندك مورد آخر على الأقل كبديل متاح، وقد يكون من الأفضل أن تتعامل مع اثنين من الموردين حتى لو تكلفت القليل من المال.
- ❖ ومن ثمّ اعمل على تخفيض تكلفة التحويل في الوقت، والمال، والمخاطرة، والصعوبة الفنية.
- ❖ تجنب العقود طويلة الأجل إلا إذا كان هناك مميزات اقتصادية هائلة، ومن ثمّ حافظ على سوق العمل الفعال.

وعلى سبيل المثال: أنظمة التوزيع العالمية (جي. دي. إس)، وهي: شيكات آلية يستخدمها وكلاء السفر؛ لحجز رحلات الطيران، وتقوم شركات الطيران بدفع رسوم الأنظمة، ومن أشهرها «سابر» و«أماديوس»، ولكل منهما ٣٠% من الحصة التسويقية العالمية.

وضعت هذه الأنظمة في السبعينيات والثمانينيات -حتى قبل ظهور الإنترنت- وكان لها أعمال ضخمة، فقد كان من الصعب أن تحصل على عقد وكالة، ولكن بمجرد حصولك عليه، فإنه صعب جداً أن يخرجك أحد من نظامك، فكل توزيع عالمي لديه مسارات ملكية خاصة داخل كل وكالة مع وجود ارتباط شيكي خاص، وعادة لا تستخدم الوكالات نظامين معاً، فكل نظام يستغرق وقتاً للتدريب عليه، وعلى تعقيده؛ ولذلك قد يستغرق أحد الأنظمة شهوراً، كما أن



الوكالات توقع عقوداً لمدة أربع أو خمس سنوات بعقوبات مالية في حالة الفسخ المبكر.

النتيجة النهائية:

عندما بدأت العمل في الولايات المتحدة عام ١٩٩٧م كانت نسبة الوكالات التي تغير نظام الحجز ٢٪، فهذه الأنظمة مع وجود المطارات الخاصة كانت أحد أجزاء صناعة الطيران، والتي تحقّق أرباحاً حقيقية وقادرة على رفع الأسعار سنوياً أسرع من التضخم.

ولكن الإنترنت فسخ القفل؛ بحيث يمكن للوكالات التحول من نظام إلى آخر باستخدام جهاز حاسب عادي، والاتصال واسع النطاق المعتاد، كما تغيّرت شاشات الحجز من الشاشات الخضراء المبهمة إلى أخرى واضحة مما يقلص من فرص التدريب، كما أن الوكالات توقع عقوداً سنويةً في حالة التوقيع أصلاً، كما يمكنهم الحجز عبر مواقع شركات الطيران على الإنترنت بدلاً من أنظمة التوزيع العالمية، وفي الواقع، إنهم يحتاجون ذلك في حالة الرغبة في حجز منخفض للتكلفة.

ولذلك؛ فإن أنظمة الحجز القديمة تتناقص، وهي ما زالت مريحة، ولكن الأسعار واقعة تحت ضغوط شديدة، وأصبح من الصعب تحقيق عوائد ضخمة. كما أن القطاع العام وهو الأصعب في المفاوضات على الإطلاق يميل إلى توقيع عقود طويلة الأجل للتوريد الخارجي.

فعلى سبيل المثال:

الحكومة البريطانية تمنح عقود تمويل خاضعة لشركات غير حكومية للاستثمار، وإدارة المستشفيات، والمدارس، والسجون، وأنظمة النقل، وغيرها، وتستفيد الحكومة من هذا منفعة مضاعفة، وهي توفير التكاليف، وزيادة التوريد الخارجي، وكذلك تمويل نفقات القطاع العام الرأسمالي من عناصر خارج الموازنة.

ومؤخراً أعلن مذيع تليفزيون شهير هو «جامي أوليفر» عن انخفاض مستوى الوجبات المقدمة إلى طلبة المدارس في بريطانيا؛ حيث إن متوسط قيمة الوجبة



دولار واحد، وهي وجبات فقيرة في المواد الغذائية، وقد أعلن الساسة في بريطانيا عن حملة تصحيح لنظام الوجبات المدرسية، وقررت الحكومة القيام بثورة فورية؛ حيث تقرر توقيع مئات المدارس لعقود تمويل خاصة لمدة ٢٥ عاماً مع موردين خارجين تضم عقوبات مالية مشددة في حالة حدوث أي تغيير في بنود العقد، ويكون من المسموح توقيع عقود لمدة ٢٥ عاماً بالنسبة للأعمال الفخمة واضحة المعالم، ولكنه يعد درياً من الجنون بالنسبة للأعمال التوريدية البسيطة منخفضة الاستثمار.

كما أن القيود تتم عن طريق المعاهدات، فهناك قيود تتم عن طريق القصور الذاتي؛ حيث تعتمد البنوك بشدة على ذلك بمجرد ما يقوم العميل بفتح حساب، فإن الغالبية لا تشعر بقلق لتحويل الحساب أو حتى أن تحاول أن ترجع معدل العائد لذلك، فهناك العديد من البنوك تعلن عن معدلات مرتفعة ثم لا تلبث أن تخفض المعدل بهدوء بعد ستة أشهر، والعديد من الناس ينسى أن لهم أموالاً في الحسابات الادخارية القديمة، وقد عملت ذات مرة مع مجموعة ادخار وقروض صغيرة في نيويورك؛ حيث كانت ٢٠% من الودائع تحصل على عائد صغير.

هل يجب عليك دائماً أن تتعامل مع اثنين من الموردين على الأقل؟

نعم في (٩٥%) أو (٩٩%) من الحالات، ولكن هناك بعض الاستثناءات؛ حيث تكون الاستراتيجيات البديلة أفضل.

ولقد عملت مؤخراً مع شركة تعد المشتري الأوروبي الرئيسي القطعة الغير مألوقة من آلة رأسمالية، وكان هناك اثنان فقط من المصنعين يعدان السوق الخاص بهذه الآلة صغيراً، وكلا المصنعين لا يحقق عائدًا يذكر من عمله أو يحاول الاستثمار في تطوير المنتج طوال أعوام، وكلاهما دائماً يواجه شبح الإفلاس.

وقد أراد عميلي تخفيض تكلفة الشراء، ولكنه كان يرغب أيضاً في بعض الاستثمار؛ لصناعة جيل جديد من المنتجات.

وفي هذه الحالة كان الحل هو دمج الحجم، وعلى الرغم من أن النتيجة في هذه الحالة هو خروج المورد الآخر من العمل، وبالتالي لن يكون هناك بديل منافس في المستقبل، ومع الحجم الإضافي سيتمكن للمورد الباقي تخفيض



التكاليف والأسعار، ومن ثمَّ تحقيق هامش ربح معقول، وبالتالي يصبح معتمداً على تطوير المنتج.

ولقد فكّرنا في خطورة الوقوع في الأسر طويل الأجل مع مورد واحد، ولكن في هذه الحالة ما زال لدينا قوة تفاوضية كافية في أي عام يمكننا اختيار تأجيل المشتريات الجديدة، والباقي لفترة من خلال إعادة اختراع وإعادة تدوير الآلة القديمة، فتأجيل عام واحد للشراء من قبل عميل كفيل بغياب الربح عن المورد في هذا العام، وهذا التهديد يماثل وجود منافس فعّال.

ولذلك من الضروري الحفاظ على سوق عمل فعّال مع مورديك؛ لتجنّب القصور الذاتي، وظهور عدم الكفاءة، ومن ثمَّ تأكد أن عقود التوريد الكبيرة تسير عبر عملية محكمة ومنظمة.

📌 راجع قائمة الموردين مرة على الأقل سنوياً:



احرص على استخدام التجارة الإلكترونية بين الشركات للفئات الشرائية الصغيرة مع العديد من الموردين، وذلك للشراء المنتظم للسلع أو الشراء وبيع المنتجات المنظفة.

📌 إدارة التكلفة الكلية للامتلاك:

تعد إدارة التكلفة الكلية للامتلاك أداة قيمة للتفكير خلال القرارات الرأسمالية، وباستخدام هذا الأسلوب؛ فإنك لا تركز فقط على التكاليف الظاهرة، ولكنك تفكّر أيضاً في التكاليف الممكنة مستقبلاً، مثل: الإصلاح والصيانة، كما تنتبه إلى التكاليف غير الواضحة، مثل: وقت موظفيك.

مثال تخصصي يمكن اتخاذه عند شراء طابعة منزلية؛ حيث يتم التبرع بها كثيراً هذه الأيام، ومن ثمَّ، إنّ التكاليف الأساسية لحساب إجمالي تكلفة الامتلاك تشمل عبوة الحبر، وهي غالية الثمن، وكذلك تعطل الآلة؛ ولذلك؛ فإنَّ معادلة إجمالي تكلفة امتلاك سعر البيع، والإنفاق على عبوة الحبر طوال عمرها



مخاطرة وعطلة، ويعد الإنفاق على العبوة هو أكبر جزء من التكاليف، ويعتمد على مدى توفير عبوات مماثلة رخيصة الثمن، وما إذا كانت متاحة لطابعات (إتش.بي)، ولكن غير متوفرة لطابعات (ديل).

والآن دعنا نأخذ مثالاً أكبر وأكثر تطرفاً، وهو: برمجيات إدارة علاقات العملاء، وهذه البرامج تفعل، وتعزز التفاعل مع العميل في البيع والتسويق والخدمة، وتباع عادة في صورة تقليدية، وهي مرتفعة الثمن مع تحمل تكاليف مستمرة على مدار السنوات، كما أن هناك تكاليف غير مباشرة للحصول عليها وتشغيلها مع تحملك مخاطرة كبيرة، ولكن أكبر اللاعبين العاملين في إنتاج هذه البرامج في نهاية التسعينيات كان سبيلاً لذلك، والتي أسسها «توم سيبيل»، والذي كان أبرز رجال المبيعات في (أوراكل) سابقاً، ولذلك فهو يعرف كيفية إدارة البيع.

ويعد أكبر حجم لمبيعات «سيبيل» في حدود عشرة ملايين دولار تكلفة الحصول على الترخيص، وهذا يمثل الرقم البارز، ولكن إجمالي تكلفة الامتلاك تفوق هذا الرقم بثلاث أو أربع مرات:

لـ ١٥٪ تكاليف صيانة دورية، وتمثل ١,٥ مليون دولار سنوياً تكاليف نشر خارجية (خدمات مهنية بقيمة ١٠٥ مليون دولار تدفع إلى «سيبيل» أو من يمثّلها مثل «أسيسينتشر» .

لـ وقت طاقم العمل الداخلي المنتمي في عملية النشر بتكلفة دقيقة تكافئ مصاريف النشر الخاصة بـ«سيبيل»، وهنا تتراوح ما بين ٥١٠ مليون دولار.

وهذا لا يشمل تكلفة المخاطرة، فأنت لا تستطيع أن تقوم بمحاولة منخفضة للتكلفة بقيمة ١٠٠٠٠٠٠ دولار فقط، بل عليك أن تدفع مبلغاً ضخماً للمجموعة كاملة ثم تجد نفسك مقيداً مع هذا البرنامج؛ حيث إن تغيير الرأي لاحقاً سيكون صعباً ومكلفاً.

وقد كان النموذج الاقتصادي الخاص بـ«سيبيل» لبيع هذا الوحش مرتفع التكلفة؛ حيث يحصل رجال المبيعات على عمولات بالملايين بخلاف فرق بيع شخصية لكل مكاملة بيع، وبرامج تسويق بدون نفقات حقيقية، وفي ذروة الأعوام



التي كانت تنمو فيها «سيبيل» كان عدد أكبر الموظفين من خريجي مدرسة «هارفاد» لإدارة؛ حيث تنافس «ماكينزي» و«جولد مان» في توظيف حاملي ماجستير إدارة الأعمال.

وبعد ذلك ظهرت «سيلز فورس دوت كوم»، وكانت واحدة من أنجح -إن لم تكن الأنجح- بين شركات برمجيات المؤسسات الجديدة الخاصة بالعقد السابق؛ حيث غيرت تماماً اقتصاديات إدارة علاقات العملاء، وفي «سيلز فورس» يمكنك شراء ترخيص لرجل مبيعات واحد، وفي عام ٢٠٠٨م كانت التكلفة الأساسية ٦٥ دولاراً للشخص الواحد شهرياً؛ حيث يمكنك شراء ترخيص بفريق صغير يضم خمسة أشخاص بقيمة ١٢٠٠ دولار سنوياً حتى يمكنك تجربة ذلك بأسلوب مصغر (مجاناً لمدة ٣٠ يوماً)، وتعلم كيف يعمل، وتعرف قيمة التكاليف بدون تكاليف ضخمة أو أعمال معقدة، ويتم التطبيق على حسب طلب العميل، فأنت لا تحتاج للذهاب عبر تكنولوجيا المعلومات المعقدة من أجل النشر، كما يتميز بالمرونة؛ حيث يمكنك زيارة أو تخفيض عدد المقاعد كما تريد.

وتعلم «سيلز فورس» أن معظم عملاء أنظمة إدارة علاقات العملاء القديمة يكرهونها؛ ولذلك فقد وضعت نظاماً جديداً؛ لتحطيم كل عنصر في الأسلوب القديم تحت عنوان (لا للبرمجيات): «لم يكن ذلك صحيحاً، ولكن كان اختطافاً جيداً»، وقد غيرت تماماً إجمالي تكلفة اختلال نظام إدارة علاقات العملاء، ومن ثم لا توجد رسوم كبيرة أولية للترخيص، ولا توجد مصروفات صيانة دورية، ولا توجد عملية نشر كبيرة، وانخفاض كبير في المخاطرة الخاصة بالتجربة والمرونة المستقبلية.

وفي منتصف عام ٢٠٠٧م شكّلت «سيلز فورس» اتحاداً عالمياً مع «جوجل»؛ حيث اتحد عملاق الحاسب الشخصي مع عملاق الحاسب المؤسس.

كُنْ قِياسياً بالنسبة لتكاليف الخدمات؛

هناك تركيز إداري واضح على المنتجات الشرائية (لتاجر التجزئة) والتوريدات الإنتاجية (بالنسبة للمصنع)، وعلى العكس؛ فإن إدارة تكلفة الخدمات تشبه النشاط التصاعدي، ولكنها مبهمه وغامضة، ولكن تكاليف الخدمات (أو التكاليف غير الصناعية، المبيعات العامة والإدارية) هي خطوط



التكلفة سريعة النمو، مثل: المبيعات كثيفة العمالة، الوظائف الخدمية والإدارية، والخدمات المهنية، وأيضاً تكنولوجيا المعلومات والتوريد الخارجي، وكذلك العقارات، ومن ثمّ؛ فإنّ التعامل بقسوة مع هذه التكاليف يمكن أن يحقق توفيراً كبيراً.

التوريد المركزي:

وظيفة التوريد المركزي يمكن أن تضمن ظروفًا شرائية جيدة على مدى كل التكاليف غير الصناعية، مثل: استيعاب اقتصاديات المورد، وتخفيض عدد الموردين من زيادة الجودة، وأيضاً التفاوض الذكي، وأخيراً تجنب التقيد.

إنّ هذه الوظيفة المركزية لا تحتاج كثافة عالية؛ حيث يكفي فيها بشخص أو اثنين، ولا تحتاج فعلياً أن تتخذ قرار الشراء؛ حيث تستمر تلك الوظيفة تابعة لمديري الخطوط، ولا يجب أن تكون طبقات من البيروقراطية والمستندات دون إضافة قيمة حقيقية لذلك حفاظاً عليها سلسلة. وأنا أرغب في وضع هذه الوظيفة تابعة للمدير المالي؛ حيث يناسبها تماماً، ومن ثمّ يضع التوريد عند مستوى التسجيل الصحيح؛ حيث يمكن وضع ذلك مع الشراء والبيع كثنائي أفضل بديل، ويتم تقديم التقارير للمدير التنفيذي مباشرة.

ولذلك دعنا نرى بعد تحديات التكلفة داخل التكاليف غير الصناعية، وهي التحديات التي يمكن للتوريد المساعدة في حلها.

الخدمات المهنية:



تغطي الخدمات المهنية عمليات المحاسبة والأعمال المصرفية الاستثمارية، والاستشارات، وكذلك الإعلان والتسويق، والعلاقات العامة، وأيضاً الخدمات القانونية والمرتبطة بالملكية، وهنا يوجد قصور ذاتي شديد في الشراء، ف شركاء الخدمات المهنية يعملون بجد لبناء علاقات شخصية قوية مع العملاء، بينما يكره العملاء



التمويل طالما يجدون شخصاً جيداً في التعامل.

ويمكننا أن ندرك قيمة العلاقات طويلة الأجل في الخدمات المهنية، وعلى سبيل المثال: المستشارين الاستراتيجيين يعملون في أول شهرين للمشروع الأول لأي عميل جديد على تسريع أداء الأعمال، وبعد ذلك يعملون على منحك عائداً على هذا الاستثمار في المشروعات المستقبلية، وأنت لن ترغب في الدفع مقابل منحى التعليم مرات كثيرة.

كل ذلك صحيح، ولكن ببساطة يمكن أن تستخدم لمراقبة ومراجعة الرسوم والاستعداد لمراجعتها مع الشركاء؛ حيث يمكن تخفيضها بنسبة (١٠٢٠٪)؛ حيث لا يرغب الشركاء فعلياً في مناقشة معدلات الفواتير وتكاليف المشروع؛ حيث يرغبون في أن يحبهم العميل، ويشعر أنهم يعملون كل ما هو ممكن لمساعدته، وأن مجرد وضع الأرقام على المائدة والجلوس متظاهراً بعدم الاكتراث قد يعطيك خصماً جيداً، ولكني لست متأكداً من صحة ذلك بالنسبة للمصارف الاستثمارية الكبرى.

وتأكد أن طريقة الدفع لشركة الخدمات يمنحها حافزاً لتوفير المال لك، ولا تدفع لوكالة الإعلان نسبة من ميزانية الإعلانات أو للمهندس المعماري نسبة من مصروفات المشروع، وضع تقديراً أولياً للعمل، ثم حدد قيمة ثابتة، وإذا كنت تشتري مشروعاً لا تدفع لمصروفك الاستثماري نسبة من قيمة الصفقة، ولكن اتفق على رسم أساس مضافاً إليه مكافأة تتحدد على حسب انخفاض قيمة الصفقة.

استخدام مصادر خارجية:

الكثير من الشركات تعتمد على مصادر خارجية لتحمل أعباء إدارة تكاليف الأفراد في تكنولوجيا المعلومات، والمحاسبة، والموارد البشرية، واستخدام شركات، مثل: (أي.بي.إم)، و(إي.دي.إس)، و(بي.دبليو.سي).

وتعد علاقة المصادر الخارجية هي علاقة توريد، ولكن بدرجات متفاوتة، وأنت تكون مقيداً داخلها سواء من خلال التعاقد لفترة طويلة، أو لا، ولكن تغير المواد يستغرق مجهوداً ضخماً أو كلاهما، ومن ثمَّ عليك أن تدير شبه احتكار للمورد.



ولكن هناك مثيلاً جيداً في العلاقة بين الحكومة وصناعة القطاع الخاص عالية التنظيم، مثل: المياه، والمطارات، والسكك الحديدية، ولذا عليك أن تفكر وتعمل مثل الحكومة، ومن ثمّ؛ فإنّ أحد الأمور التي تحتاج للتفكير فيها عند الاعتماد على مصادر خارجية، هي: أي الحالات أكثر مثالية: شركة واحدة أم عدة شركات؟ شركة واحدة قد تكون مثالية نظرياً من خلال شركة العميل نفسه إذا استطاعت التغلب على التاريخ والقصور الذاتي، ولكن القيمة الأقوى تتحقق من تعدد الشركات؛ حيث تقسم التكلفة الثابتة، وهناك اقتصاديات للحجم، والمدى إلى جانب المشاركة في منحنيات التعلم.

وفيما يلي مجموعة أدوات الجهاز التنظيمي كنقطة بداية جيدة؛ لبناء وإدارة عقود المصادر الخارجية:

الإدارة	التعليق	الأمثلة
أهداف التسعير .	اتفاقيات مستوى الخدمة،	سعر أساسي لكل وحدة إنتاج تتناقص سنوياً .
إس . إي . إل . إيه .	مؤشرات الأداء الرئيسية: (مثل: اتفاقيات مستوى الخدمة).	٩٥% من القطارات سوف تصل أو تغادر خلال خمس دقائق من الجدول .
كيه . بي . أي .	أين، وإلى أي مدى يمكن الانقلاب إلى مصروفات أعلى؟	مركز الصحة الوطنية البريطانية: لا يبقى شخصاً لمدة أكثر من أربع ساعات قبل العرض الطبيب .
التوقعات الاستثمارية .	الوصول الحر لحسابات الشركة .	مطار جديد، فحص أمان الإشارات للسكك الحديدية .
هامش الربح والعائد على (رأس المال)	التفاوض على رخصة التشغيل في الجولة التالية خلال الفترة (س) من السنوات .	والعائد على رأس المال المستهلك في شركة المياه ٨% .
الإجراءات في حالة الإخلال . عملية التجديد		عقوبات مالية في حالة الفشل في تحقيق اتفاقيات مستوى الخدمة، ومؤشرات الأداء الرئيسية، وكذلك سحب الترخيص .

تكاليف السفر:



تكاليف السفر ليست زهيدة، فبالنسبة لرجل المبيعات دائم الترحال، والتتفيـذيين والمستشارين أو حتى المهندسين يمكن إضافة نسبة (١٥-٣٠%) على الحساب الأساسي (إي.بي.إم)، و(بي.دبليو.سي)، وأيضاً (إسينتشر) يقسمون أكثر من مليار من الدولارات سنوياً

على السفر ما بين ٥٠٠ مليون للسفر الجوي، و٣٠٠ مليون على الفنادق، و١٠٠ مليون إيجاراً للسيارات، و١٠٠ مليون مصروفات نثرية.

وفي أوائل التسعينيات كان هذا الإنفاق غير خاضع للإدارة، فالمكتب المحلي والمديرون يحددون وكيل السفرات باختيارهم، ويمكن أن يكون صديقاً لصديق، وكان الوكلاء يتلقون عمولات بنسبة من قيمة الصفقة، وكان من النادر وجود سياسات للسفر، ونادراً ما تطبق.

ولكن في منتصف التسعينيات حدث تغيرات كبرى في عالم السفرات؛ حيث قاست خطوط الطيران بإلغاء العمولات، وأصبح على وكلاء السفر العمل على تحصيل رسوم، وهنا أصبحت تكلفتهم مكشوفة أمام العميل.

ولدخل الشركات تمّ وضع منصب مدير السفرات لمتابعة عملية شراء السفرات، وتمّ دمج وكلاء السفرات إلى اثنين أو ثلاثة بدلاً من ستة، كما أن عقود الوكالة الأساسية أصبحت الآن تتراجع كل ثلاثة أو خمسة أعوام، كما يمكن لمدير السفرات الاستغناء عن الوكلاء والتعامل مباشرة مع شركات الطيران، والفنادق، ومنظمي المؤتمرات.

كما أن الموجة الثانية من التغيرات جاءت مع الإنترنت؛ حيث يشجّع مؤشري السفر الآن العملاء على الحجز مباشرة على موقعهم الإلكتروني مع تقديم خصومات، فالعديد من شركات الطيران منخفضة التكلفة، مثل: (إيزي جيت)



في أوروبا، ومن ثمَّ يمكن الحجز معهم مباشرة، وتحديدًا بالإنترنت، والعديد من الوكالات العاملة على الشبكة تتيح للعميل النهائي الكثير مما يقوم به وكيل السفريات من البحث، والحجز، والسداد، وذلك بمرونة أكثر، وتكلفة أقل.

وبينما أثرت الموجة الأولى على الشركات الكبرى في الأساس، فإنَّ الموجة الثانية غيرت أشياء في الشركة الصغيرة والمتوسطة؛ حيث أتاحت لهم الفرصة؛ لتوفير الارتباط بالحجز الذاتي عبر الإنترنت.

وهذه الثورة في إدارة السفر تلخص جيداً موضوع هذا الفصل المتعلق بإدارة الموردين له ومعرفة أفضل الموردين، والتفاوض الذكي مع فهم اقتصاديات الموردين، وأيضاً دخول التوريد الاحترافي المهني، والتحرك نحو التسعير ثابت الرسوم، كما يعرض ثورة الإنترنت كمستوى لخفض التكلفة، كما سنشرح في الفصل السابع.

التكاليف الخادعة في التسويق:



تحبطننا تكاليف
التسويق عند التحليل، وهل
تتفق الكثير أم القليل؟ ولماذا
لا تخفض ٢٠٪ فقط؟ وهل
ستعاني الأعمال؟ ولماذا لا
تستثمر في مواجهة
المنافسين؛ لتحصل على
مكانة أعلى؟

أنا شخصياً أميل
لحماية الإنفاق التسويقي؛
حيث أشعر بالقلق من تكرار

أخطاء منتصف السبعينيات بعد أزمة أسعار البترول؛ حيث خفضت العديد من الشركات ميزانية الإعلانات مما أدى لتدمير علاقتها التجارية.

ومن ثمَّ عليك التأكد من أن الإنفاق التسويقي كنسبة من الأرباح إذا كان كبيراً بالمقارنة بمنافسيك (من المقبول أن تتفق أكثر إذا كنت تحاول انتزاع حصة



من السوق أو الحفاظ على قطاع متميز)، ولكن تركيزك الأساسي يجب أن يكون على زيادة الإنتاجية، ومن ثم هل تنفق على القنوات الصحيحة، وتستخدم الإعلام المناسب للوصول إلى العميل الصحيح؟ وهل يشتري بفاعلية؟

فعل سبيل المثال :

شركة (أي. بي. إم) للخدمات العالمية؛ حيث تباع خدمات استشارية لشركات تعمل على مستوى عالٍ من التجارة بين الشركات، ولكن شركة «سينتشر» تغطي ملصقاتها ممرات التحرك في المطارات الرئيسية، وهي بذلك يتم إدراكها جيداً بينما الحملات التلفزيونية في أوقات الذروة الخاصة بشركة (أي. بي. إم) لا تؤدي الغرض، فكل هذه المصروفات بين التنفيذيين المستهدفين يمثلون نسبة قليلة جداً من جمهور التلفزيون والمشاهير، وهنا فإن الرسالة التي تصلني هي أن (أي. بي. إم) من القطط السمان التي يمكنها تصنيع ملايين الدولارات على تسويق غير نافع.

مثال آخر:

حيث كنت أعمل مع شركة تكنولوجيا أمريكية، ومثل كل منافسيها كانت تنفق ملايين الدولارات سنوياً على إقامة المؤتمرات التكنولوجية، ولم يكن هناك مردود لمثل هذه الاستثمارات، وفي نفس الوقت فشلت في الدخول إلى مصفوفات الموردين التي تتجهها شركات التحليل التكنولوجي، وقد كان ذلك حاسماً إذ لم تكن على المصفوفة، فلن تدعوك الشركات المشتريّة إلى المناقصة، وقامت الشركة بتحويل كل تكاليف المؤتمرات نحو العمل مع هؤلاء المحللين التكنولوجيين، وهنا بدأت النتائج في الظهور.

كما أن الشركات الاستهلاكية تحاول أن تجعل إنفاقها التسويقي أكثر تأثيراً؛ حيث تتحول من الإنفاق على البرامج التلفزيونية العامة ونشرات التسويق الجماعي إلى وسائل أكثر تحديداً (القنوات التلفزيونية المتخصصة، وكذلك الإذاعية، والمجلات)، والتسويق المباشر القابل لقياس استجابته (عبر الاتصال، الكوبونات، والتسويق التلفزيوني)، نعم عليك حماية الإنفاق التسويقي، ولكن لتجعله أكثر إنتاجية.

في عام ٢٠٠٤م كان هناك مقالة في دورية (هارفارد الإدارية) بقلم: «نيك كار» عنوانها: (تكنولوجيا المعلومات لا تهتم)؛ حيث يرى أن تكنولوجيا المعلومات ما هي إلا تكنولوجيا مملوكة يمكنها إضافة قيمة استراتيجية تميزية لأي شركة، وهي الآن مجرد قطعة أخرى من البنية التحتية المفتوحة، مثل: الكهرباء أو الأدوات المكتبية؛ حيث تدار أساساً لتخفيض التكلفة إلى أدنى مستوى.

وقد تسببت المقالة في حدوث انقلاب في مجتمع تكنولوجيا المعلومات، وانتفض رؤساء شركات التكنولوجيا للدفاع عن الطبيعة الاستراتيجية المثيرة لتكنولوجيا المعلومات، واستعادة أيام ثورة الإنترنت؛ حيث كانت تكنولوجيا المعلومات مسئولة عن ٥٠% من إجمالي النفقات الرأسمالية في أمريكا الشمالية خلال بضع سنوات.

ومنذ عدة سنوات عملت على عودة شركة كبرى؛ حيث كان الاتفاق على كل برامج تخفيض التكاليف بعيداً عن تكنولوجيا المعلومات، وكانت هذه الشركة تحقق أرباحاً في أفضل أعوامها تقدر بنحو ١٠٠ مليون دولار أرباحاً تشغيلية، ولكن المدير التنفيذي الجديد أراد إنفاق ٤٠٠ مليون دولار على مدار ثلاث سنوات؛ لاستخدام تكنولوجيا المعلومات أساساً في المحاسبة والمبيعات، وعلى الرغم من سوء حالة النظم القديمة إلا أن المدير التنفيذي لم يكن قادراً على عرض المنفعة العائدة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات أساساً في المحاسبة والمبيعات، وعلى الرغم من سوء حالة النظم القديمة إلا أن المدير التنفيذي لم يكن قادراً على عرض المنفعة العائدة من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات من حيث زيادة المبيعات أو الأرباح أو حتى خفض التكاليف، ولقد كان هذا إيذان بالقيمة العظيمة لتكنولوجيا المعلومات، ولكنه كان من خارج الزمن.

وفي المقابل أتى (جوجل)؛ حيث يمثل محرك البحث الخاص به تكنولوجيا امتلاكية رائدة، ولكن (جوجل) استخدمت أسلوباً بدون زخارف مع هذه التكنولوجيا في مراكز البيانات وعمليات الشبكات، ومن حيث المعنى الذي يقصده (نيك كار) في مقالته، فإن تكنولوجيا المعلومات حتى بالنسبة لـ«جوجل» غير مهمة.



وفي بيئة تكنولوجيا المعلومات الجديدة؛ حيث التركيز على التكلفة تكون الأولوية هي الاتجاه نحو التكاليف الأقل، والإنتاجية العالية مع أقل إنفاق رأسمالي إضافي، وأيضاً معدات سلعية أرخص وبرمجيات أقل تعقيداً، وقابلة للتعديل حسب الطلب مع تجنب أن تكون مبتكراً، فلترى ما تفعله الشركات الأخرى، وتقليد ما تراه رخيصاً وجيداً، وتوقع أن تنخفض الموازنة السنوية بدلاً من أن ترتفع.

إنّ التوفير مع هذا الأسلوب له صور متعددة، وقد عملت مع شركات مبيعات وتسويق متوسطة الحجم في الولايات المتحدة، والتي كانت تستخدم برمجيات «سيل» مقابل ٦ مليون دولار رسوم الترخيص، وعلى الأقل مثلهم في تكاليف الانتشار، وقد أوضحنا إمكانية تقديم حلا لإدارة علاقات العملاء بطريقة جيدة وبصورة كافية، وباستخدام تطبيقات برنامج (أكسيل) مع برامج (سيلز فورس) بتكلفة تتراوح حول ١٠٠٠٠٠ دولار سنوياً يمكن تشغيلها خلال ستة أسابيع، وهذا هو التوفير الحقيقي.

إنّ المفتاح الآخر عند التعامل مع تكنولوجيا المعلومات هو تفتيت التكلفة إلى أجزاء واضحة، والنظر إليها جزءاً بعد جزء، هذه الأجزاء قد تكون تشغيلية (الضيافة، الشبكات)، أو صيانة أو معمارية، وربما أداء الأنظمة أو علاقات العملاء، والبسيطة (طلبات التغيير) أو أيضاً مشروعات تطوير موجهة فعلياً للعميل أو السوق، وكل جزء له آلية مختلفة، ومعايير للقراء، وفي الغالب يفكر المديرون في كيفية استثمار ١٠٠ مليون دولار سنوياً في تكنولوجيا المعلومات، وبينما الحقيقة أن ٩٠% من الإنفاق يكون على الصيانة، والعمليات، والبنية التحتية للنظم بدلاً من الاستثمار الحقيقي على تطوير جيل جديد من الوظائف أو تطبيقات تناسب العملاء.

تخفيض التكاليف غير المباشرة، والغير مرتبطة بالعمالة:

منذ سنوات قليلة أدت مشروعاً لتخفيض التكاليف لشركة أوروبية توفّر خدمات تجارية لشركات الطيران، والمطارات، ولديها بنية تحتية من المستودعات، والشاحنات، والمعدات في أكثر من ٢٠ مطاراً أوروبياً رئيسياً.

وفيما يلي إطار عمل بسيط للتكاليف غير المباشرة، والغير مرتبطة بالعمالة:

المصادر المحتملة لتوفير التكاليف:	التطبيق على فئات التكاليف:
<ul style="list-style-type: none"> • سعر المورد. • اختار، تفاوض، أعد بالعطاء. • الشراء المركزي. • الكمية. • الحجم، الاستخدام. • معايير وتكرارات الخدمة. • البدائل، الحذف. • الاعتماد على مصادر داخلية أم خارجية. • استغلال العقارات. • تأجير فرعي. • اندماج، تنظيم. • الإدارة. • المحاسبة. • التسجيل. 	<ul style="list-style-type: none"> • العقارات. • تكلفة الإيجار. • المنافع. • أخرى (صيانة... إلخ). • الشاحنات. • المعدات الأخرى. • تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. • الخدمات المهنية والمالية. • تكاليف أخرى (استغناءات... إلخ).

إنَّ هذا الجدول يعد توضيحاً لصيانة العقارات تقريباً، فكلُّ المصادر المحتملة لتوفير التكاليف يمكن تطبيقها.

🔗 **سعر المورد:** عقود الصيانة لم تكن يعاد تقديمها لسنوات طويلة، ويمكننا الحصول على معدلات أفضل من خلال دمج المشتريات من مورد واحد على الأقل داخل الدولة الواحدة.

🔗 **الكمية:** تقوم بصيانة العقارات كثيراً وبمستويات عالية (بدون أي تنازل عن المعايير الصحية والأمنية).

🔗 **الاعتماد على مصادر داخلية أو خارجية:** في بعض المواقع ما زال هناك بعض الموظفين الداخليين يقومون بالصيانة وباستغلال بسيط، ومن الأفضل الاعتماد على مصادر خارجية.

🔗 **استغلال العقارات:** غير مناسب.

🔗 **الإدارة:** مناسب جداً؛ لأن المحاسبة الخطية على تكاليف الصيانة



الفصل الخامس: المـوردون

تتأرجح بين مديري المستودعات، وتوريد المكتب الرئيسي، وملكية المكتب الرئيسي، وعملياً لا يوجد شخص يمتلك المجال والكفاءات في وقت واحد .

ولقد ذهبنا عبر كلِّ المواقع؛ لتطبيق نفس القائمة، وفي نهاية ثلاثة أشهر من العمل حققنا هدفنا من توفير ١٥٪، ولقد كان هناك حالات شبيهة؛ حيث تمَّ حذف التكاليف كاملة، كما كان أحد العناصر الهامة هو توفير وتنظيف طاقم العمل في الإنتاج والنقل أكثر من ٥٠٠٠ شخص على امتداد أوروبا، وفي سويسرا قرَّروا الاعتماد على مصدر خارجي يقوم بكلِّ عمليات الخدمة والتنظيف، وإعادة الطلب، وجميع الأشياء الجديدة الأخرى على الطريقة السويسرية، وفي أسبانيا تفاوضت الشركة على قيام الموظفين بتنظيف الزي في البيت مقابل تحسين مستوى الوجبات المقدمة، ولكننا وجدنا حلاً أرخص، وهو: إلغاء الزي النسيجي، والتحول إلى ما يمكن التخلص منه من المنتجات الورقية.

إنَّ تأمين الموقع كان عنصراً كبيراً أيضاً؛ حيث يوجد واحد أو اثنان فقط من الموردين المهتمين بتقديم نوع التغطية المطلوبة؛ ولذلك كانت مكلفة جداً، وعند البحث في تاريخ الدعاوى القضائية، ومدى المخاطرة الفعلية للتعرض لها قرَّرنَا إلغاء التأمين، وأصبحنا نعتمد على التأمين الذاتي.

مديرو التكاليف: ريانير:



يقع المركز الرئيسي لـ(ريانير) في دبلن، ولكن أكبر مراكزها التشغيلية يقع في لندن، وهي واحدة من أكبر شركات الطيران المنخفض التكاليف في أوروبا، والأخرى (إيزي جت)، وهاتان الشركتان بينهما منافسة شديدة، ولذلك تجد أن أول عبارة تقرأها على موقع (ريانير) هي ٥٠٪ أقل من (إيزي جت)، فكلتا الشركتين

تأخذ العديد من الأفكار حول الطيران المنخفض التكاليف من شركة طيران

الجنوب الغربي في الولايات المتحدة، والتي تعد رائدة الطيران المنخفض التكاليف منذ السبعينيات.

✈️ نوع واحد من الطائرات تمَّ تحويله إلى طيران سريع، والطيران عبر مسارات جوية بسيطة ومباشرة.

✈️ مستوى واحد من المقاعد بدون مقاعد مخصصة.

✈️ وبدون خدمات إضافية (بدون وجبات مثلاً).

✈️ وتوزيع أرخص (تجنُّب وكلاء السفر).

✈️ حجز أرخص التذاكر، ومراجعة أرخص.

ولكن (ريانير) ذهبت بالتكلفة المنخفضة إلى اتجاهات جديدة؛ حيث جعلت شركة طيران الجنوب الغربي تبدو مثل طيران سنغافورة.

إنَّ مبدأ (ريانير) بالنسبة للتكاليف: لماذا ندفع لأي شيء؟ أو الأفضل: لماذا لا نحول التكاليف إلى أرباح؟!

فبالنسبة لمطارات الشركات التي تستخدم (هيثرو) تدفع رسوماً عالية جداً (رسوم إقلاع، رسوم تأمين، وركاب وغيرها)، وهو نفس الأمر بالنسبة للمطارات القريبة من المدن في ألمانيا، وفرنسا، والسويد، وغيرهم، وهناك الكثير من الطلب والعرض محدد لهذه الأسعار العالية.

ولكن هناك العشرات من المطارات الثانوية على امتداد أوروبا تستخدم كثيراً، ووجدت (ريانير) أن هذه المطارات لن تكلفها الكثير، ولكن أيضاً يمكن استخدامها كفرع لها، وتساعد على تنمية السياحة والوظائف المحلية.

وقد أدَّى ذلك إلى أسماء جديدة للمطارات، وعلى سبيل المثال: مطار (استوكهولم فاستراس) يبعد عن وسط مدينة استوكهولم ١٠٠ كيلو متر وأكثر، ولكن العميل لن يمانع عندما يوفر في الرحلة ما بين لندن واستوكهولم ٤٠ دولاراً، ولذلك؛ فإن (ريانير) الآن أكبر ناقل للركاب بين إنجلترا والسويد.

وبالنسبة للتوزيع، فإن (ريانير) توزع ٩٩% على موقعها الإلكتروني؛ حيث جعلت محركها الإلكتروني من خلال الحجز عبر الإنترنت، فهي لا تبيع عبر وكلاء السفر، وإذا اتصلت بالشركة هاتفياً لأي سبب، فكل ذلك يضيف عليك



تكاليف، فإذا أردت تعديل رحلتك سيكلفك ذلك ١٨,٥ دولاراً لرحلة ذهاب فقط، بالإضافة إلى أي رسوم إضافية، أما تغيير الاسم فيكلفك ٧٠ دولاراً وهكذا، ولذلك فمُّ بأداء ذلك بنفسك من فضلك، كما أن أسلوب الدفع يغيّر التكلفة، فبطاقة المدین تكلفك أقل من بطاقة الدائن، ولا توجد تذاكر، ولكن هذا مجرد شعار مطبوع لتأكيد الحجز عبر الإنترنت.

ولذلك؛ فإن تكاليف التوزيع لدى (ريانير) تقارب الصفر (في أواخر التسعينيات بدأت شركة الطيران البريطانية حملة لتخفيض تكاليف التوزيع، والتي بلغت ٢٠٪ أكثر من الأرباح؛ حيث كانت أكبر تكلفة لديها).

ولقد كان هناك أقاويل حول نية (ريانير) إزالة مساند الرأي واليدين؛ لتكرار تحطّمها كما أن الراكب يدفع مقابل ٦ دولارات للأولى و١٢ دولاراً، ولكل حقيبة إضافية بحد أقصى اثنان، ولكن ربما يحدث قريباً تشجيع للراكب على الفرد والحقائب، وبذلك يمكن للطائرة التحرك أسرع.

إنّ هذا الاتجاه نحو تخفيض التكاليف ليس فقط مع العملاء، ولكن أيضاً مع طاقم العمل؛ حيث قرّرت الشركة إيقاف شحن الهواتف المحمولة أثناء العمل؛ حيث إنّ ذلك يكلفها دولاراً رسوم كهرباء.

وفلسفة (ريانير) والتي ثبتت صحتها ذلك هي أن الراكب يهمله أن يدفع أقل تكلفة ممكنة للانتقال الجوي، وكل ما يهتم به الراكب بخلاف السعر هو الأمان والدقة في المواعيد، وبالنسبة للأمان؛ فإنّ (ريانير) لديها سجل يماثل أي شركة طيران إن لم يكن أفضل، وبالنسبة للدقة؛ فهي على القمة؛ حيث حقّقت نسبة ٨٥٪ من الوصول في المواعيد المحددة (مقارنة بنسبة ٧٠٪ لشركة الطيران البريطانية).

وأخيراً:

دعنا ننظر إلى الخط السفلي، ففي نهاية عام ٢٠٠٧م حقّقت (ريانير) هامشاً تشغيلياً بنسبة (٢١٪) بمتوسط ربحية لكل راكب ٤٤ دولاراً، بينما في أفضل أحوال الطيران البريطانية كان المستوى ٧٪، وكذلك لصناعة الطيران مع متوسط ربح ٣٠٠ يورو، وبإجمالي أرباح يفوق (ريانير) ست مرات.

مجموعة الأدوات: الموردون:

- استيعاب وتحقيق توازن القوى، وبالتحديد عندما يكون هناك:
- ✍ اعتماد متبادل عالٍ.
- ✍ اعتماد عالٍ للمشتري.
- ✍ التحرك نحو قلة من الموردين.
- ✍ ومن ثمَّ اجعل اختيارك للأفضل.
- ✍ التفاوض بذكاء.
- ✍ فهم اقتصاديات الموردين.
- ✍ حاول الوصول إلى اتفاق يرضي الطرفين.
- ✍ اترك الربح للمورد.
- ✍ توحيد القوة الشرائية.
- ✍ التوفيق بين السعر والشروط.
- ✍ لا تشعُر بالتقيُّد.
- ✍ لا بدَّ من وجود بديل متاح.
- ✍ اخفض تكلفة التمويل.
- ✍ تجنب العقود طويلة الأجل.
- ✍ حافظ على سوق العمل النشط.
- ✍ إدارة التكلفة الكلية للاستهلاك.
- ✍ ليست التكاليف الظاهرة والأمامية فقط ولكن أيضاً التكاليف الدورية والخلفية.
- ✍ حلّ الفوائد العائدة من التجربة والمرونة المستقبلية.
- ✍ كُن قريباً من تكاليف الخدمات.
- ✍ التوريد المركزي.
- ✍ الخدمات المركزية.



الفصل الخامس: المـوردون

- ✍ الخدمات المهنية.
- ✍ استخدام مصادر خارجية.
- ✍ السفر.
- ✍ التسويق.
- ✍ تكنولوجيا المعلومات.
- ✍ تخفيض التكاليف غير المباشرة وغير المرتبطة بالعمالة.
- ✍ سعر المورد.
- ✍ الكميات والتكرارات.
- ✍ الاعتماد على المصادر الخارجية والداخلية.
- ✍ استغلال العقارات.
- ✍ المحاسبة الإدارية، وتقديم التقارير.



الفصل السادس

دراسة حالة خفض التكاليف





في عام ٢٠٠٦م أجريت برنامجاً لتخفيض تكاليف الفرع الأوربي لشركة خدمات تجارية مقرها الولايات المتحدة، وهذه الشركة لديها عمليات في

معظم دول أوروبا بما فيها تركيا، ولها هياكل إدارية قوية إقليمية ومحلية بالإضافة إلى مكتب رئيسي في أوروبا، ويبلغ حجم المبيعات في أوروبا ٢ مليار وحوالي ١٠٠٠٠ موظف، ولكي تغطي مدفوعات الفوائد، وتبدأ في سداد الديون؛ فإنك تحتاج زيادة ربح للعمليات بحوالي ٥٠٤٪ زيادة في المبيعات، وتحقيق ذلك عن طريق نمو الأرباح أمر غير دافعي؛ ولذلك كان الحل هو تخفيض التكاليف الضخمة.

وضعت الإدارة فريقاً للمشروع شاملاً مستشارين خارجيين، وقد تم إحضاره لقيادة العملية، وذلك يمثل مثلاً توضيحياً؛ لتطبيق تخفيض التكاليف، وليست فقط مجرد النتائج النهائية، ولكن أيضاً كيف سارت الأمور على مدى ستة أشهر.

الشهر الأول:

ولقد عملنا الشهر الأول أساساً مع المكتب الرئيسي على ثلاثة أنشطة رئيسية كبدائية، ولدينا عرف مالي تنازلي من القمة يبلغ ٤٪ من المبيعات، ولكن علينا تحويله إلى توفير في التكلفة، ومن ثم علينا التأكد أولاً من إمكانية تحقيق هذه الأهداف.

وقد قسمنا التكاليف إلى خمس فئات:

- ↳ العمالة المباشرة.
- ↳ العمالة غير المباشرة.



❖ تكاليف غير مباشرة لا ترتبط بالعمالة (ما تبقى).

❖ المواد المباشرة.

❖ تكاليف غير مباشرة لا ترتبط بالعمالة (إيجار عقارات).

التكاليف المباشرة سواء عمالة أو مواد خام هي التكاليف المباشرة المرتبطة بتقديم خدمات الشركة، وهي الأصعب في التحديد؛ حيث إنها مرتبطة بأكثر أنشطة الشركة، وتقع تحت فحص يومي؛ حيث يتابع مديرو الخطوط يومياً هذه التكاليف سعياً لتوفير أي دولار هنا أو هناك، وعلى الرغم من أنها أكبر أنواع التكاليف في القيمة إلا أنه يجب الحرص عند محاولة القيام بأي تخفيض إضافي لها.

وتمثل التكاليف غير المباشرة للعمالة -تكاليف طاقم العمل- الوظائف الداعمة والمعاونة غير المباشرة لأساس المبيعات والإدارة، ولكن هناك أيضاً بعض الأنشطة التشغيلية غير المباشرة، مثل: صيانة المقررات، كما يمكن أن تشمل أيضاً بعض مستويات الإدارة التشغيلية، والإشراف والدعم الإداري.

إنَّ التكاليف غير المباشرة والتي لا ترتبط بالعمالة تشمل كل التكاليف غير المرتبطة بالعمالة ما عدا المواد المباشرة، وتشمل أساساً التكاليف المرتبطة بالعقارات (مثل: الصيانة والمنافع)، والمعدات، والاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، وأيضاً الخدمات المهنية، وقد أنهينا العمل بفصل العقارات وحدها؛ حيث هناك فرصة ضعيفة لتحقيق توفير كبير على المدى القصير.

وبعد هذا الفصل (الذي استغرق أسبوعين من فريق التمويل المركزي) اتخذنا مساراً آخر بالنسبة لأهدافنا التوفيرية؛ حيث وضعت في قائمة معكوسة أكبر نسبة توفير مستهدفة كانت في العمالة غير المباشرة، فالعمليات الإقليمية والمحلية تتخذ هياكل مختلفة تماماً بالنسبة للمصروفات الإدارية والعامّة والبيعية؛ حيث تأسست من خلال الاستحواذات على مدى ٢٠ عاماً، ولم يتم مراجعتها بطريقة دمجية أبداً، وتركزت دائماً مركزية، ولقد كنا حريصين حول قدرتنا على تحقيق توفير على المدى القصير في إيجارات العقارات، ولذلك استهدفنا ٥% فقط (على أحسن الأحوال)، وركّزنا على المصاريف الأخرى غير المباشرة، مثل: الصيانة، والمعدات، والخدمات الخارجية، والتي يرجى منها

تحقيق نتائج جيدة؛ حيث إنها تكون بعيدة عن متابعة الأداء؛ ولذلك حددنا الهدف ١٠٪، أما بالنسبة للتكاليف المباشرة؛ فقد كان الهدف ٣٪ توفير فقط.

حجم الهدف... الشهر الأول:

الوزن النسبي للتوفير	نسبة التوفير المستهدف	النسبة الحالية من المبيعات	عناصر التكاليف
١,٢	٣	٤٠	العمالة المباشرة.
٠,٦	٣	٢٠	المواد المباشرة.
١,٥	١٥	١٠	العمالة غير المباشرة.
٠,٨	٥	١٥	تكاليف غير مباشرة، وترتبط بالعمالة والعقارات.
١	١٠	١٠	تكاليف غير مباشرة، ولا ترتبط بالعمالة - أخرى
٥,١		٩٥	الإجمالي

عند جمع الوزن النسبي كما تمَّ حسابه نجد أن نسبة التوفير ٥٪ فقط من المبيعات، وبذلك حتى مع التخفيض بنسبة ٢٠٪ يمكن أن نصل إلى ٤٪ من المبيعات، وهو الحد الأدنى من الهدف المالي.

وعندما كنا نحدد الحجم الذي يمكن تحقيقه كنا نحدد الأهداف على أنها التوفيرات التي يمكن تحقيقها بمعدل عمل كامل في آخر ستة أشهر (معدل العمل، يعني: التأثير المالي السنوي الكامل، وبمجرد تجهيز كل شيء والعمل عليها أجد تحسناً قيمته مليون دولار فقط في السنة المالية الأولى مع وجود تهدير؛ ومن ثمَّ تقدّمت الأرباح، وانخفضت التكاليف المعاكسة الناتجة عن التغيير، ولكن يمكن الخروج في العام التالي من هذا الأمر عندما يكون معدل العمل الكامل ٢ مليون دولار)، ولذلك إذا كنا نعتقد أن من الممكن أن نتحرر من إيجار العقارات، ولكن ليس قبل عامين، فذلك شيء جيد، ويجب على قسم العقارات العمل عليه، ولكنه لن يساعدنا في برنامجنا الحالي للتكلفة.

وفي الشهر الأول أيضاً بدأنا في بناء قاعدة بيانات مركزية جيدة، ولقد



أدركنا أن أحد طرق توفير التكاليف هو تعميم أفضل التطبيقات الداخلية على مستوى الوحدات التشغيلية الخمسين، وعلى امتداد العشرين منطقة أو دولة عبر أوروبا، وللقيام بذلك لا بد أن تكون لدينا قاعدة بيانات كاملة تسمح لنا بمقارنة الأساليب المختلفة، وهذا يتطلب أن تكون قاعدة البيانات على مستوى جيد؛ بحيث يقبل المديرون المحليون هذه المعايير والتطبيقات، والاعتراف بصحتها وأفضليتها، وذلك كان أكثر أهمية في حالة العمالة غير المباشرة؛ حيث تكون قيمة المعايير على أعلى مستوى، وليس ذلك بالنسبة للتكلفة الدولارية؛ حيث إنها تتغير مع معدلات الأجواء، ولكن بالنسبة للحساب الرئيسي.

ولذلك طوال الشهر الأول، والعمل من المكتب الرئيسي بالهاتف مع العمليات المحلية قمنا ببناء قاعدة بيانات تفصيلية للعمالة غير المباشرة، ومع نهاية الشهر كنا متأكدين من مقارنة ٩٩٪ من الأنشطة المتشابهة حتى مع اختلاف المسميات والتعريفات، ومن خلال هذه العملية تم حذف بعض التفسيرات الخاطئة للأرقام القديمة المشكوك في صحتها.

فعلي سبيل المثال:

كان هناك اقتناع في المكتب الرئيسي أن هناك عمالة زائدة في تركيا وأسبانيا في الوظائف المعاونة، وأوضحنا قاعدة البيانات أن أسبانيا وتركيا يشتملان على طاقم عمل داخلي (عمال نظافة وصيانة، وعمال المقصف)، ولكن معظم عمليات شمال أوروبا يلجئون إلى استخدام مصادر خارجية لهذه الأنشطة.

إن مهمتنا الأخيرة في الشهر الأول كانت جعل الإدارة العليا تتقبل العملية والأهداف؛ حيث أجرينا محاضرة في نهاية الشهر مع نصف دستة من كبار مديري الفروع الأوروبية، وأيضاً مديري الخطوط من ١٢ مقراً إقليمياً أو محلياً، وأوضحنا حجم العائد، ثم تطرقنا إلى النتائج الأولى لقاعدة البيانات، ومقارنة الإنتاج والتكلفة عبر الوحدات التشغيلية.

ومن ثم؛ فإن هدفنا الأساسي هو جعل مديري الخطوط يغادرون اللقاء وهم يعتبرون أن العملية والأهداف خاصة بنا، وليست مفروضة من المكتب الرئيسي أو أنها تطبيق استشاري، وبعد ذلك عملنا عبر العملية المطلوبة خلال الشهر العديدة التالية لتحقيق التوفير المستهدف.

للتذكير:

الشهر الأول: الأنشطة الأساسية.

- ✍ تحديد حجم ومراجعة صحة العائد.
- ✍ بناء قاعدة بيانات مركزية جيدة.
- ✍ دفع الإدارة العليا لتقبُّ العملية والأهداف.

الشهر الثاني:

في الشهر الثاني يحول تركيزنا إلى العمل من المركز داخل الوحدات التشغيلية إلى خارج هذه الوحدات نحو المنظمات الإقليمية والمحلية.. فكل مدير عام لدولة أو منطقة لديه شهر الآن للعمل مع الخطط الموسوعة؛ لتوفير التكاليف في وحدته، كما أن الفريق المركزي للمشروع كان جاهزاً للمساعدة مركزياً، مثل: تأمين الشركة، وبناء تكنولوجيا المعلومات، والتمويل المركزي، والموارد البشرية.

كما وضعنا نظام متابعة جاهزاً للعمل مع نهاية الشهر، فالمتابعة الجيدة عنصر ضروري لأي برنامج تكاليف، وبدون توفير التكاليف بعد سراب أو يكون محدد القيمة عما هو مرغوب، أو أنك بعد ستة أشهر ستجد أن شيئاً لم ينفذ، أو أنك ستجد التكلفة تتحرك من مكان لآخر، فعندما تضغط؛ لتخفيضها في جانب ترتفع من الجانب الآخر، فالمتابعة تأخذ كل أفكار ومبادرات توفير التكلفة، والتي تظهر في الأفق، وتدعك ترى وضعها:

- ✍ محددة.
- ✍ التزام إدارة الخطوط.
- ✍ فعالة.
- ✍ تحقيق معدل الإدارة.

وكمثال:

خذ مبادرة لدمج منشأتين صغيرتين للتوزيع في وحدة واحدة محددة، ومن خلال محاضرات العمل وبعض التحليل التشغيلي المالي، قُم بتحديد الحجم



الأولي والذي يشير إلى إمكانية توفير ٤, ٢ مليون دولاراً من التكاليف السنوية لمعدل العمل من التكلفة غير المتكررة (التحرر من إيجار واحد، وبرنامج التوفير) بقيمة مليون دولار، وقامت الإدارة المحلية بالاشتراك في مراجعة صحة الفكرة؛ ولذلك؛ فهي أكثر من مجرد مبهمة فهي ممكنة، وفي هذه المرحلة يمكن الاستمرار في المتابعة؛ حيث إنها محددة.

المرحلة الثانية: هي الحصول على التزام إدارة الخطوط، إذا تمَّ احتواء الفكرة من قبل فرعين في ألمانيا، وهذا سيحدث إذا ما وافق المدير العام في ألمانيا على الفكرة ورقم التوفير المستهدف، وإذا كان للفرع مدير خط، مثل: رئيس اللوجيستيات عليه هو أيضاً أن يوافق على هذه النقطة؛ لأن المدير يمتلك المبادرة كاملة، وملتزماً بتنفيذها.

المرحلة التالية: تحدث عندما تكون العناصر الأساسية للمبادرة فعّالة، وذلك ربما يعني: أن ملاحظات قد تمَّ إبرازها فيما يخص الإيجار، وتغييرات الموظفين، ولقد تمَّ توصيل الزيادات والتفاوض عليها، كما تمَّ تحديد جدول زمني للدمج، ومن ثمَّ؛ فمع وجود خطط متاحة لإعادة توزيع المخزون وإعادة جدولة النقل.

المرحلة الأخيرة: تحدث عندما يمكنك أن ترى بوضوح الهدف الخاص بمعدل العمل، والذي يتحقَّق في الحسابات الإدارية الشهرية، وفي هذا المثال يحدث ذلك عندما تصل تكاليف التوزيع إلى ٢٠٠٠٠٠ دولار شهرياً أقل من المستويات السابقة، وحتى تصل لهذه النقطة تظل المبادرة عالقة عند التعقُّب والمتابعة.

ومن ثمَّ يجب على القوائم بالتتابع أن يأخذ في اعتباره القيمة، وأيضاً مهم جداً الحساب الرئيسي، والحساب الرئيسي هو الذي يشمل أكبر انخفاض؛ حيث تكون مخاطرة تحول التكاليف من جانب لآخر كبيرة جداً، كما يجب على المتتبع التعديل استجابة للتغيرات في حجم الأعمال والأرباح؛ حيث تحركات التكاليف المتغيرة.

فعلي سبيل المثال :

إذا ارتفعت المبيعات ٥%؛ فإننا نتوقع ارتفاعاً في تكاليف المواد المباشرة بنفس المعدل، ولذلك عندما ارتفعت التكلفة بنسبة ٢% فقط؛ فهذا يعني: توفير ٣%، ولذلك هناك جدل شائع حول كيفية قياس التوفير هل هو في مقابل الموازنة أم



في مقابل نقطة البداية الفعلية؟ (فعلى افتراض أنها في المعتاد، فهي أقل من الموازنة أيضاً)، وقد يبدو ذلك سريعاً لمن هم بالخارج، ولكنه شديد الوجدانية للمديرين، فمن هو خارج المنشأة قد يرى أن نقطة البداية الفعلية أكثر منطقية كمقياس أسهل في التعقيب، وتمثّل الظرف الفعلي للأعمال قبل خفض التكاليف، ولكن مدير الخط سيرغب في مقارنة أي توفير بالموازنة باعتبارها توفيراً حقيقياً، ويعكس الاختيارات الحقيقية القاسية، وأعتقد أنه محق، ولذلك سوف أقبل بالموازنة كقاعدة.

وفي نهاية الشهر الثاني نعيد استدعاء الإدارة العليا، والهدف هو الاتفاق على ما تمّ إنجازه من أهداف بسيطة، ونحدّد الأهداف البعيدة الصعبة.

وكلُّ مدير خطٍ يعود بما وجده من فرص للتوفير، وفي بعض المناطق الجغرافية تكون الأهداف قد تحقّقت أو تمّ تخطيطها، وفي البعض الآخر تكون النتيجة بسيطة أو غير موجودة، أو تمّ تخطيطها، وبالمثل إذا انخفضت التكاليف على حسب المناطق الوظيفية؛ حيث تكون هناك فرص جيدة في التكاليف المباشرة، ولكن ليس كذلك في التكاليف غير المباشرة، فعندما تكون التوفيرات واعدة ومحددة جيداً، فإن التنفيذ يكون مسئولية مدير الخط بالكامل، ومع قياس ومراقبة التقدم مركزياً بواسطة نظام التعقيب والمتابعة الخاص بنا.

الموازنات وخفض التكاليف: معضلة المدير:

برامج تخفيض التكاليف تمنح المدير التنفيذي والمدير المالي سعادة غير محددة جراء منحه الفرصة؛ لغرس سكيناً حاداً نحو مديري الخطوط، ومن أكثر المهاجمات متعة توجيه سؤال: لماذا لم يكن ذلك موجوداً في الموازنة؟

فعلی سبیل المثال: طرحت شركة (مالتي جلوم) برنامجاً لتخفيض التكاليف بعد عملية إعداد الموازنة السنوية بعدة أشهر؛ حيث أتى مدير الخط باقتراح لتخفيض 5% من الحساب الرئيسي عن الموازنة.

ويقول المدير التنفيذي غاضباً: «إنني متأثر، ولكن كيف لم يكن ذلك موجوداً في الموازنة، هل كانت موازنتك مكدسة؟!»
يرد مدير الخط مرتعداً: «لا، لم تكن كذلك».

ويتدخل المدير المالي: «ولكنني أشعر أنها مكدسة، وأعتقد أن ذلك كان يجب أن يكون موجوداً من البداية».

ويوافق المدير التنفيذي: «أعتقد أنك تحتاج أن تعيد ذلك إلى الموازنة، فهذه هي حالتك الأساسية، والآن ما تبحث عنه هو ٥% فوق ذلك، وأنا لم أر شيئاً غير أفكارك لذلك».

ولذلك في نهاية الشهر الثاني نحن نمتلك متعباً مثل ما يلي: «الأرقام غير الحقيقية»، ومن ثمّ يتم استخدام منطقتين؛ لتوضيح الفروق، وفي الواقع يكون هناك الكثير من المناطق.

ملخص المتابعة... نهاية الشهر الثاني:

ما تحقق	الفعلي	المتعهد به	المحدد	التوفير المستهدف	
					المنطقة الأولى:
١	٢	٥	٥	٦	العمالة المباشرة.
١	١,٥	٣	٣	٣	المواد المباشرة.
٠,٥	١,٥	٥	٥	٧	العمالة غير المباشرة.
	٠	١	١	٤	غير العمالة غير المباشرة.
٠,٥	١	٤	٤	٥	غير العمالة غير المباشرة.
٣	٥,٥	١٨	١٨	٢٥	الإجمالي.
%١٢	%٢٢	%٧٢	%٧٢		معدل المستهدف.
					المنطقة الثانية:
		٣	٥	٩	العمالة المباشرة.
		٢	٣	٤,٥	المواد المباشرة.
		٠,٥	١	١٠,٥	العمالة غير المباشرة.
		٠,٥	٠,٥	٦,٠٠	غير العمالة غير المباشرة.
		٠,٥	١,٥	٧,٥	غير العمالة غير المباشرة.
صفر	صفر	٦,٥	١١	٣٧,٥	الإجمالي.
صفر%	صفر%	%١٧	%٢٩		معدل المستهدف.



ومن ثمَّ يمكننا أن نرى أن المنطقة الأولى لديها فرص أكبر في تحقيق نتائج جيدة؛ حيث قام المدير العام بالمنطقة بتحديد التوفيرات التي يمكن أن تصل إلى ٧٠٪ بهدف أولي، وقد التزم بنفسه بهذه التوفيرات، ولا يحتاج تقديراً شرطياً قد يستغرق شهراً آخر للتوقيع، ومع قليل من الحظ يمكن أن تصل النسبة إلى ٨٠٪ الفئة الوحيدة التي توجد به مشكلة، وهي: العقارات، ولذلك قد يتطلب ذلك إرسال خبير من قبل الفريق المركزي للمساعدة، وبخلاف ذلك لا يوجد احتياج لتدخل الفريق طالما أن المدير العام يتحرك الآن بسرعة وقوة نحو التنفيذ.

أما المنطقة الثانية؛ فمختلفة تماماً، فالتوفيرات المحددة متوسطة النسبة، فهي أقل من ٣٠٪، كما أن المدير العام ليس ملتزماً تماماً بهذه التوفيرات، وتقريباً يرى استحالة وجود توفير في التكاليف غير المباشرة؛ ولذلك هذه المنطقة تمثل تحدياً حقيقياً، وهنا لا بدَّ من تدخل الفريق المركزي، والعمل جنباً إلى جنب مع الإدارة المحلية طوال الشهرين القادمين، ومن المنطقي توقع توفيرات معدل تنفيذ تصل إلى ١٥٪ من المستهدف بنهاية الشهر الثاني، فبعض الأهداف السهلة تكون قد تحققت بما فيها الاتفاق على عدم شغل المواقع المفتوحة الموجودة في الموازنة، والمطلوب شغلها، والحصول على بعض المكاسب السريعة مع الموردين.

الشهر الثاني: الأنشطة الرئيسية:

☞ التحرك خارجاً من المركز،

نحو: الوحدات التشغيلية.

☞ وضع نظام متابعة.

☞ الموافقة على الأهداف

القريبة، وتحديات الأهداف

البعيدة الصعبة.

☞ الوصول إلى توفيرات معدل

التنفيذ من (١٥٪ - ٢٠٪) من

المستهدف بنهاية الشهر.





وفي هذه الحالة كانت الظروف الصعبة في ألمانيا؛ حيث إنَّ المدير العام هناك قد تسلّم قدرًا كبيراً من التوفيرات الإجمالية والمستهدفة، ولكنه عاد إلى جلسة المراجعة المنعقدة في نهاية الشهر الثاني (قدّم التقرير إلى مديره التنفيذي الأوروبي والشريك الخاص) قائلاً: إنه لا يجد أي توفيرات على الإطلاق، وبعد جولة من الجلسات الفردية قد يدعو الفريق المتخصص للدعم والمعاونة.

ولقد وجدنا فعلياً ما يقرب من ٦٠% من الهدف الألماني، وتتلخص النتيجة في مثال بسيط حول كيف أن الإصرار يتمثل تماماً في خفض التكاليف، وفي الاجتماع نجد أن كل موضوع اصطدم مع المدير العام ثلاث مرات على الأقل قبل التوصل إلى التحرك المطلوب.

ويعد الشهر الثالث هو الوقت المناسب للتأكد من عدم وجود أخطاء، ولدينا مثال جيد على ذلك هو: خطة المدير المالي الأوروبي لجميع الوظائف المالية مع بعضها بدلاً من اللامركزية الحالية في المناطق الإقليمية والدول؛ حيث تتركز في مكان واحد في أوروبا، هذا المنطق يبدو منطقياً وواضحاً من حيث اقتصاديات الحجم في معظم الأنشطة شاملة التكاليف الإدارية غير المباشرة، ولكن كان هناك تكلفة كبيرة مدفوعة لمرة واحدة فقط هي إعادة تسكين الأفراد والمكاتب، وبالتحديد أكثر دمج النظم كلها في نظام واحد هو (نظام ساب).

ومع (نظام ساب)؛ فإنَّ كلَّ البيانات الممكنة للمشروع والمتاحة بصورة تامة ومتسقة عبر كل وحدات الأعمال والمناطق الجغرافية والوظائف يتم تحديدها يومياً أو قُلَّ: كل دقيقة مع توفير المقاييس الكافية والتقارير المطلوبة.

و(نظام ساب) ترجع بدايته من محاسبة الشركات الألمانية، ويستخدم في ٨٠% من أكبر ٥٠٠ شركة على مستوى العالم، وهو النظام الوحيد غير الأمريكي الذي حقّق الريادة العالمية في سوق البرمجيات.

و(نظام ساب) لديه قوة دافعة تحركها الطبيعة بدون توقف؛ حيث يتواجد في كبرى المؤسسات، وذلك يدفعنا للتساؤل: لماذا نقوم بهذا؟ ولكن الحقيقة هي أثر غير واضح السبب في استخدام (ساب)، كما أن فوائده غير معلومة، وذلك إن وجدت له فوائد، وعلى مدار ثلاث حالات عملت عليها كانت الشركات تستخدم (نظام ساب)، ولكني لم أجد أي فائدة في تخفيض التكاليف أو في تحسين اتخاذ



القرار أو في التحكُّم، فالتكاليف الإضافية لـ(ساب) نفسها كبيرة جداً، وهي دورية ومتكررة هذا بخلاف الوقت الضخم الضائع من وقت الإدارة، كما أنه يأخذ في الطبيعي سنوات لذلك، وفي حالتنا فقد ظهر الوجه القبيح لـ(نظام ساب)؛ حيث يرغب المكتب الرئيسي في الولايات المتحدة في هذا النظام، كما أن المدير المالي الأوروبي متحمس، وقد كان (ساب) مبرراً استخدامه؛ لتحقيق مركزية التحويل.

ودعنا الآن نقول:

إنَّ هناك ٥٠٠ موظف في الشئون المالية على امتداد أوروبا، وفي أكثر من اثني عشر موقِعاً؛ حيث يقول المتحمس لـ(ساب): «إنه يمكن تخفيض العدد إلى ٤٠٠ شخص فقط، وبذلك تحقق توفير قدره ٢٠٪، وتستعيد تكلفة النظام خلال عامين».

ولكن عند البحث على أفضل التطبيقات المستخدمة عبر كل المكاتب مع تغيير بعض العمليات المكتبية الخلفية، فإنَّ من الممكن تحقيق توفير قيمته ٢٥٪ بدون الحاجة لاستخدام (نظام ساب)، وأي مكاسب إضافية من النظام لن تتعدى ٥١٪ في حالة عدم وجود استثمارات، وفي حالة استخدام (نظام ساب) سنؤجل تحقيق التوفيرات في التكاليف الخطئية؛ لأننا نكون في حاجة لكامل طاقم العمل خلال عملية نشر النظام، والتي تستغرق عامين.

وعلى الرغم من أن التركيز في الشهر الثالث كان على علاج المشكلات الصعبة إلا إنه يجب علينا التأكيد من أن المديرين الذين بدءوا جيداً ما زالوا محافظين على القوة الدافعة لهم، ومن ثمَّ؛ فهل يتحرَّكون بقوة من الأفكار والتحليل نحو التنفيذ؟

وبنهاية الشهر الثالث كان لا بدَّ أن نرى أن كل التغييرات المحددة للموردين، وكذلك المفاوضات قد بدأت وانتهت بنسبة ٥٠٪، وكانت هذه الفرص ما زالت مجرد فكرة يجب علينا التدخُّل؛ حيث يجب على المديرين الجلوس وجهاً لوجه للتفاوض على شروط أفضل أو بداية لعملية البحث عن موردين أفضل.

• ديوك خفض التكاليف:

إنني شخصياً قريب بصورة رائعة من الأحاديث الإدارية، ولكن عملائي الأساسيين في هذا المشروع، وهما: المدير التنفيذي ومدير العمليات، فهما في منافسة مختلفة حول كلمة السر، فهما على طرفي نقيض تماماً مثل الديوك المتصارعة، والآن دعنا نطلق عليها (بيل) و(تيد):

بيل: حسنا يا تيد إلى أين وصلت في التوفير؟

تيد: ما زلنا نحتاج للهدم والتكديس، ولكننا وجدنا بصيصاً من النور بحوالي ٢٠ مليون دولاراً، ولا شيء حتى الآن فيما يخص العقارات في ألمانيا، ولكن أندرو ما زال يبحث حتى الآن.

بيل: نعم.. نعم، تحتاج للهدم والبحث، هدم وتكديس حسناً، ولكن إلى متى؟!

تيد: نحتاج أسبوعين فقط على أقصى تقدير.

أصعب مرحلة في إعادة التفاوض مع المورد هي محاولة تخفيض تكلفة إيجار العقارات سواء تخفيض القيمة الإيجارية أو التخلص من العقارات الزائدة، ونحن لدينا ٢٠٪ زيادة في العقارات على امتداد أوروبا وبالأخص في ألمانيا، وبالإضافة إلى مقر كبير ومكلف جداً في سويسرا، ومعظم العقارات ما زال أمامها ثلاث أو أربع سنوات باقية، والقليل أمامه عشر سنوات، فهذه الحالات تحتاج للتعامل بحكمة واحدة تلو الأخرى، ومن ثمّ علينا وضع بعض الضغوط الحقيقية الممكنة، مثل: التهديد بسحب العقارات الأخرى أو الذهاب إلى القضاء أو التوقف عن مصاريف الصيانة على المواقع المشتركة، وعلينا أيضاً البحث عن وضع مرض للطرفين، مثل: إعادة هيكلة موقع ما لزيادة القيمة أو العثور على مؤجر من الباطن، كما يجب البحث بدقة عن تمويل وتدفق نقدي؛ حيث يمكن لمالك الأرض أن يكون لديه متطلبات للتدفق النقدي مختلفة عنا، وبفصل أموال أكثر الآن في مقابل السماح لنا بالتححرر من الإيجار، أو العكس؛ حيث يخفض الإيجار في مقابل استمرار الوجود الإيجاري.

والآن دعنا نعود للقوة الدافعة، فتخفيضات الحساب الرئيسي تستغرق وقتاً

أطول للتعيين والتنفيذ؛ لأنها أكثر أمماً، وتحتاج إلى المعالجة المناسبة، ولكن مع نهاية الشهر الثالث، فإننا نحتاج لمشاهدة كل تخفيضات الأفراد، والتي قد تحدث، والمناقشات قد بدأت مع الأفراد حول التوقيت والتعويض.

آخر فعل يتم في الشهر الثالث هو: إعادة استدعاء المجموعة الإدارية مرة أخرى لمراجعة الحالة مع نهاية الشهر، وفوق كل شيء لقد حققنا قفزة كبيرة في توفيرات معدل التنفيذ تصل إلى ٤٠% من المستهدف مع نهاية الشهر الثالث، وهو يصل إلى الكثير مما كنا نأمل فيه.

الشهر الثالث: الأنشطة الأساسية:

- انتزاع الأهداف الصعبة.



- تفاوض/تغيير المورد

ثم تجديده، والبداية فيها والانتهاؤ بنسبة ٥٠%.

- تخفيضات الأفراد

تمّ تحديدها، وتوصيلها، والبداية في التفاوض، والمواقع الخالية لم يتم شغلها، مما أدى إلى بعض الرحيل المبكر.

- توفيرات معدل التنفيذ خفضت ٤٠% من المستهدف بنهاية الشهر الثالث.

الشهر الرابع:

الشهر الرابع هو شهر التحطيم والدمج؛ حيث يجب الانتهاء من معظم برامج التكاليف؛ حيث التركيز على إصلاح الأخطاء والمناطق فقيرة الأداء.

والآن دعنا نذهب مباشرة إلى اجتماع الإدارة في نهاية الشهر، ونرى ماتم

في سجل المتابعة؛ حيث يوضح موقفاً جيداً جداً:

ملخص المتابعة، نهاية الشهر الرابع:

ما تحقق	الفعلي	المتعهد به	المحدد	التوفير المستهدف	
١	٦	٦	٦	٦	المنطقة الأولى:
١	٢	٢	٢	٢	العمالة المباشرة.
٠,٥	٦	٦	٦	٧	المواد المباشرة.
١,٥	٢	٢,٥	٢,٥	٤	العمالة غير المباشرة.
٠,٥	٤,٥	٥	٥	٥	العمالة غير المباشرة:
٢	٢١,٥	٢٢,٥	٢٢,٥	٢٥	العقارات.
%١٢	%٨٦	%٩٠	%٩٠		العمالة غير المباشرة: أخرى.
					الإجمالي.
					معدل المستهدف.
٦,٥	٦,٥	٧,٥	٧,٥	٩	المنطقة الثانية:
٤	٤	٤	٤	٤,٥	العمالة المباشرة.
٥,٥	٦,٥	٨	٨	١٠,٥	المواد المباشرة.
١	١,٥	٢	٢	٦	العمالة غير المباشرة.
٢,٥	٤	٥	٥	٧,٥	العمالة غير المباشرة:
٢٠,٥	٢٢,٥	٢٦,٥	٢٦,٥	٢٧,٥	العقارات.
%٥٥	%٦٠	%٧١	%٧١		العمالة غير المباشرة: أخرى.
					الإجمالي.
					معدل المستهدف.

إنَّ المنطقة الأولى: والتي قد بدأت بداية مشجعة استمرت في التقدُّم؛ حيث كانت التوفيرات المحددة تبلغ ٩٠% من المستهدف، وبما أننا كنا نسعى فقط لتحقيق ٨٠%، فهذا يعدُّ أمراً جيداً جداً، وقد تمَّ الالتزام بكل التوفيرات المحددة بالكامل وتقريباً معظمها، ومن ثمَّ تمَّ التعامل معه فعلياً، وتقريباً كلها تمَّ تحويلها إلى توفيرات منفذة بنسبة ٨٠% من المستهدف، ولكن تظل العقارات هي الفئة الوحيدة التي ما زالت تعاني من متاعب؛ حيث تمَّ تحديد ٢,٥ مليون دولار توفيراً من ٤ مليون دولار مستهدفاً، وفي النهاية تمَّ تحقيق توفير بقيمة مليون دولار فقط.



أما المنطقة الثانية:

والتي بدأت بمعدل بطيء، ولكن مع الدعم والدفع من فريق المشروع الخاص استطاعت أن تقلص الفجوة؛ حيث حددت التوفيرات بنسبة ٧٠٪ من المستهدف، وتمّ الالتزام بها جميعاً، ولكن سبب التحرك المتأخر ما زال هناك بعض النقص في التنفيذ؛ حيث يصل معدل التنفيذ إلى ٥٥٪ فقط، ومرة ثانية تمثل تكاليف العقارات مشكلة كبرى؛ حيث كنا على ثقة أنه من الممكن أن نحقق معدل تنفيذ يصل إلى ٧٠٪ من الالتزام في الشهر التالي، وهنا كان علينا تحديد مدى الحاجة في القيام بدفعة أخرى مع تكاليف العقارات أم أنه مجهود بلا جدوى.

أسواق العمل الأوروبية:

يتحدد مدى ثبات تكلفة العمالة وارتفاع قيمتها من عدمه على أساس الدولة التي تعمل بها، وخاصة في أوروبا.

السوق البريطاني: هو السوق الوحيد الأكثر ثباتاً من السوق الأمريكي شديد المرونة في القطاع الخاص، والتعامل مع طاقم عمل مدفوع الأجر، ومن ثمّ يمكنك أن تعمل تجربة سريعة معتمدة على الحاجة؛ لتحسين ربحية الأعمال.

وهناك سوق أوروبي واحد للعمالة هو الأكثر مرونة من السوق البريطاني والأمريكي، وهو ما يثير الدهشة أنه السوق السويسري، فأنت لا تجد وفرة في العمالة، وبالتالي لا يوجد فصل من العمل، ولا يوجد استثناء في تأمين العمل، وبالتحديد في الوظائف المكتبية، وسوق العمل السويسري يتسم بانخفاض نسبة البطالة، فهي في حدود ٣٤٪ وأساساً لا توجد، فأنت إذا تمّ فصلك من عملك تأكد أنك ستجد عملاً آخر بسرعة شديدة، وتلك طبيعة السوق البريطاني والأمريكي أيضاً.

أما الأسواق الأوروبية الأخرى، فلا ينطبق عليها ما سبق، فعلى النقيض تأتي فرنسا، فالحماية الوظيفية قوية جداً لدرجة أن مجرد التفكير في توظيف عامل جديد قد يجعل صاحب العمل مستيقظاً حتى الثالثة صباحاً، فلحظة ما تقوم بالتوظيف فأنت تقوم بالالتزام رأسمالي طويل الأجل، وعلى

امتداد أوروبا معروف أن برنامج تخفيض التكاليف حتى يتم بصورة آمنة، فإنك لن تكون قادراً على تخفيض الحساب الرئيسي في فرنسا في فترة أقل من عامين، فالحكومة ستدخل في حالة تخفيض العمالة، وإذا تصرفت بأي شكل؛ فإن العمليات الفرنسية تحقق مكاسب، ومن ثم؛ فأنت ستتعب إذا وضعت قدماً في فرنسا، ولذلك لا عجب أن معدل البطالة من الشباب أكثر من ٢٠٪، وتصل إلى ٥٠٪ في ضواحي شمال باريس.

أما باقي أسواق أوروبا الغربية تتراوح بين بريطانيا وفرنسا؛ حيث يمكنك إجراء إعادة هيكلة وتحقيق بعض الانخفاضات في الحساب الرئيسي، ولكنها ستكون مكلفة جداً، وتستغرق وقتاً طويلاً.

ومن ثم ترتفع تكلفة التوفير مع الأقدمية، ولذلك؛ فإن في حالة اختفاء المشكلة لعدة سنوات، فإن محاولة التخلص منها تكون شديدة التكلفة، ولقد عملت مرة على إعادة هيكلة شركات مياه غازية وطنية في أسبانيا، ووجدت أن أكبر تكلفة هي انتشار آلاف من الشاحنات والسائقين العاملين على توصيل المشروبات إلى عشرات الآلاف إلى محلات البقالة الصغيرة، والتي كانت في وقت سابق مربحة جداً، ولكن المتاجر الضخمة قضت على محلات البقالة الصغيرة، والتي تناقص عددها بشدة، ولذلك أصبحت شبكة التسليم الضخمة من الأعباء بعد أن كانت من الأصول، ولكن السائقين لهم سنوات مع الشركة تمتد لفترة (٢٠ و ٣٠) عاماً متوسط تكلفة التوفير، ولقد ارتفعت إلى مراتب ثلاثة أعوام، وهو رقم ضخيم.

أما أسواق العمالة في أوروبا الشرقية مثل: بولندا والمجر، فهي تقع في منتصف الطريق؛ حيث إنها قادمة من معسكر الشيوعية، وانعدام البطالة (ولو بالزيف)، والآن تشهد هذه الأسواق انفتاحاً؛ حيث عليها التعامل مع فكرة البطالة والتغيرات الاجتماعية المخيفة، ولكنها معجبة بالرأسمالية والمرونة أكثر من الاشتراكية، وحماية العمل لذلك، وتمثل أسواق العمل فيها الآن مزيجاً من المرونة والتصلب.



فكم من الوقت يجب أن يستغرقها برنامج خفض التكاليف؟

وفي المواقف شديدة الصعوبة؛ حيث تحقق الشركة خسائر كبيرة، وعلى عكس الإفلاس؛ حيث يمكنك تخفيض التكاليف بسرعة وجرأة، وفي هذه المواقف يمكنك مواجهة المشكلات الكبرى للتكلفة بصورة أقوى من الظروف العادية، فأصحاب العقارات سيجدون أن هناك خطراً حقيقياً يتمثل في عدم دفع الإيجار، كما أن الموظفين (والحكومة؛ حيث يمكنها التدخل في النزاعات العمالية) يمكنهم قبول الحاجة للتخفيض السريع أو حتى تخفيض الأجور، وتغيير ظروف العمل؛ حيث يمكنك تحقيق ما يستغرق سنوات في أسابيع بدون أزمة.

وفي حالة عدم وجود أزمة حقيقية من الصعب القيام بذلك؛ حيث إن شركتي معك يمكنها القبول، وأيضاً القيام بالدعم اللازم للتغيير؛ حيث تحتاج أن تصنع الحالة ثم تقوم بعملية التحليل والاستشارات، وتكوين فريق العمل، وهذا يعني: أن معظم البرامج المتخصصة في خفض التكاليف تستغرق من الثلاثة إلى ستة أشهر من لحظة البداية حتى تحقق التوفير المطلوب بالكامل، أي زيادة عن تلك الفترة؛ فإنها تعبر عن سوء في الإدارة.

ومن الشائع أن القطاع العام يعلن عن برامج خفض التكاليف، والتي تستغرق أعواماً، مثل: سنقوم بتخفيض الموظفين الحكوميين بنسبة ١٥٪ خلال الخمس سنوات القادمة، حسناً، فلا أحد سيتابع ما يحدث طوال خمس سنوات، وهذا الرقم سيتبخّر في الجو كما أن الوزير المسئول سيغير الوظائف ثلاث مرات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال معدل التقاعد الطبيعي بنسبة ٣٪، وبالتالي يمكن تحقيق المستهدف من خلال عدم توظيف عمالة جديدة لمدة خمس سنوات، وبدون أي مجهود.

أعلنت إذاعة (BBC) عام ٢٠٠٥م عن برنامج ضخم؛ لتخفيض التكاليف، والذي يستغرق عدة أعوام حتى المراحل الأولى لي يتم الانتهاء منها قبل ستة أشهر على الأقل، وهذا الإعلان عن برنامج خفض التكاليف الطموح، وطويل المدى، فقد تزامن مع المفاوضات الدورية للإذاعة مع الحكومة البريطانية حول تمويل رسوم الترخيص.

فالشركات الخاصة الكبرى تعد من أكبر المؤيدين لاستخدام المستشارين في



برامج خفض التكاليف، فأكثر عشر شركات في أوروبا تستعين بمكاتب استشارية مثل: (بين)، و(ماكينزي)، و(أو.سي)؛ حيث الاعتقاد بأن المستشارين يمكنهم التسريع من الأشياء وتحقيق مردود إيجابي للإدارة.

وعلى الجانب الآخر هناك العديد من الحالات التي شهدت نتائج شديدة السوء من استخدام الشركات الاستشارية: التحليل السيئ، والاستنتاجات السيئة، العمليات البطيئة، وارتفاع تكاليف الاستشارات مع انعدام المنفعة تقريباً، ولكنه العميل الجيد وحده من يحصل على الاستشارة الجيدة، وفي معظم الحالات يستحق العميل اللوم مثله مثل المستشارين؛ حيث لم يتم تحديد المشكلة، والمهمة بصورة مناسبة كما لم يلزموا الشركة الاستشارية بموعد لانتهاء من العمل، ومن ثمَّ، إنَّ الاستشارة الجيدة تتطلب عميلاً جيداً.

والآن دعونا نلخص المهام الأساسية من برنامج خفض التكاليف من

ثلاثة إلى ستة أشهر:

الشهر الأول:

- ✍ تحديد حجم ومراجعة صحة العائد.
- ✍ بناء قاعدة بيانات مركزية جيدة.
- ✍ دفع الإدارة العليا؛ لتقبل العملية والأهداف.

الشهر الثاني:

- التحركُ خارجاً من المركز نحو الوحدات التشغيلية.
- وضع نظام متابعة.
- الموافقة على الأهداف القريبة، وتحديد الأهداف البعيدة والصعبة.
- الوصول إلى توفيرات معدل التنفيذ بنسبة ١٥٢٠% من المستهدف بنهاية الشهر.

الشهر الثالث:

- ✍ انتزاع الأهداف الصعبة.
- ✍ تفاوض/تغيير المورد تمَّ تحديده، والبداية فيه، والانتهاؤ بنسبة ٥٠%.



الفصل السادس: دراسة حالة خفض التكلفة

- ✍ تخفيضات الأفراد تمَّ تحديدها، وتوصيلها، والبداية في التفاوض، والمواقع الخالية لم يتم شغلها بسبب بعض الرحيل المبكر.
- ✍ توفيرات معدل التنفيذ حققت ٤٠٪ من المستهدف بنهاية الشهر.

الشهر الرابع:

- ✍ التحطيم والدمج.
- ✍ إصلاح الأخطاء، والمناطق فقيرة الأداء.
- ✍ توفيرات معدل التنفيذ على الأقل ٦٥٪ من المستهدف بنهاية الشهر.
- ✍ التركيز على تحقيق التوازن المطلوب للوصول إلى ٨٠٪ من المستهدف على قدر المستطاع.



الفصل السابع

متصل وعالمي

يعتبر الإنترنت والعملة موضوعين أساسيين يستحقان الكثير من الوقت، كما أنهما محوران مركزيان للإدارة الاستراتيجية للتكلفة.
الإنترنت:

«هل هذه حقيقة أم أنني أحلم؟ فمن خلال الكهرباء يتحول العالم المادي إلى عصب عظيم؛ حيث تقطع آلاف الأميال في طرفة عين.»

ناثيل هاوثرن ١٨٥١م





منذ قرن كانت الإنتاجية في التصنيع تنتقل من خلال تطوير خطوط الإنتاج الضخمة، مثل: (فورد)، أما (الإنترنت)؛ فقد منحنا الفرصة لثورة إنتاجية مماثلة في عالم الخدمات، فمثلاً: العمليات المصرفية تكلف في فرع البنك التقليدي من ١٥٢٠ دولاراً في المتوسط شاملة تكاليف طاقم الحسابات، ومديري المكاتب، والمباني، والتوثيق، ومناولة النقدية وغيرها، وباستخدام الهاتف والبريد يمكننا تخفيض هذه التكلفة إلى ٥١٠ دولاراً، وذلك من خلال تخفيض التكاليف إلى دولار واحد أو أقل حتى ولو لم يتم استخدام البريد الإلكتروني أو دعم الرسائل الفورية، وقد ساعد الإنترنت على خفض تكلفة الصفقات بأكثر من ٩٠٪.

كما أن العميل لديه خبرة عالية، فلا يوجد انتظار في طوابير الفرع أو البقاء لمدة ١٥ دقيقة، ومع كل هذا نستطيع الوصول سريعاً للمعلومات، مثل: تفاصيل الحساب، وكذلك القدرة على القيام بالصفقات في أي وقت من اليوم صباحاً أو مساءً.

ويقوم الإنترنت بخمسة أشياء كانت في السابق مرتفعة التكلفة، ومستنفذة للوقت (وربما مستحيلة)، وحوّلتها إلى أشياء يمكن القيام بها بتكلفة أقرب إلى الصفر، ولا تستغرق أكثر من لحظة.

ومن خلال الإنترنت يمكن توزيع المحتويات (نصوص، بيانات، الصور، الصوت، الفيديو) كمقدم للخدمة، ومن ثمّ يمكن حفظ كميات كبيرة على الأجهزة الشخصية أو الموزع المركزي، وكما يمكنك البحث عبر كم ضخك من البيانات المحفوظة في أي وقت من العام، وكما يمكن أيضاً تعديل أي شيء بدون مشاكل.

إنّ البريد الإلكتروني كان القاتل الأول للشبكة، وتبقى الاتصالات هي القيمة الأساسية؛ حيث يتم ابتكار نموذج جديد تماماً، مثل: البريد الإلكتروني، الرسائل الفورية، والتحدث عبر الإنترنت، واجتماعات الشبكة، كل ذلك بتكلفة منعدمة، ودون تضييع للوقت.

كما رأينا في التعاملات المصرفية الفردية أنه يمكن للإنترنت تحويل التكلفة، وخبرة العميل في أي صفقة خدمية أو مبيعات، أي: عملية تشمل الاختيار، والشراء، والسداد، والتغير، والعوائد، والمشورة، والتقارير.



الفصل السابع: متصل وعالمي

كما يتيح الإنترنت استغلال فوائد التشخيص؛ حيث يقدم خدمات ومبيعات مصنعة حسب طلب العميل، مثل: (أمازون)، ومن خلال توصيات التسوق الشخصي الخاص بها، والبيع الارتباطي (العميل الذي يشتري السلعة (س) ويشتري أيضاً السلعة (ص)، وبالنسبة لقسم التسويق؛ فهي المعجزة السماوية؛ حيث يمكنك من استهداف قطاع فردي، كما يمكننا من خفض التكلفة والوقت اللازمين للتقسيم، وأيضاً يمكننا من الوصول إلى قاعدة بيانات العملاء، وكذلك توصيل المقترحات الشخصية.

كما منحت شبكة الإنترنت الفرصة للمشروعات متناهية الصغر في أقصى أركان العالم الفرصة للوصول إلى أي عميل في أي مكان.

الإنترنت كبرنامج استراتيجي لخفض التكاليف:



يقدم الإنترنت الفرصة لخفض التكاليف في كل شبر من العمل، ومن ثم تكون القيمة الإجمالية ضخمة، فإن كل فرصة فردية ربما تكون صغيرة تماماً، وتكون الفرص مشتتة عبر كل وظيفة وكل قطاع، ولتحقيق التركيز ربما تحتاج لفريق خاص

للمشروع، وتقدم التقارير للإدارة العليا، ويتم العمل من خلال إطار عمل مثل ما يلي:

التعامل مع:

الوظائف	الموردون	الموظفون	العملاء	المحتملون	آخرون
الإنتاج. المشتريات. اللوجيستات. البحث، والتطوير. التسويق. المبيعات. الخدمات. الموارد البشرية. التمويل.					

ففي قمة هيكل المصفوفة يكون التحليل متعلقاً بالتعاملات، وهي تعد القيمة التمويلية الأساسية للإنترنت، وتوضع المصفوفة في مقابل قائمة مديري الأقسام، وتنتهي ببرنامج تنفيذي صلب مرتبط بأسماء المديرين، كما أن قائمة هذه الوظائف تعتمد على نوع الأعمال، وبالنسبة لعمود (آخرون)، فقد تجده يضم حملة الأسهم، ومحلي السوق، والجهات التنظيمية، والصحافة الاقتصادية، ومحلي البورصة، فبالنسبة لشركات القطاع العام يمكنك استبدال كلمة (عملاء) بالعديد من المصطلحات، مثل: أصحاب حق التصويت، أصحاب الحقوق، دافعي الضرائب.

ووفقاً للمثال؛ فإن فرص التكلفة المتاحة في التسويق تشتمل على:

- ✎ تحريك كل النشرات على الشبكة، وإلغاء إرسال النشرات بالبريد.
- ✎ تحويل الإنفاق الإعلاني نحو محركات البحث، والمواقع الإلكترونية المرتبطة بها.
- ✎ تجهيز مؤتمرات للعملاء على الشبكة، واستقصاءات للعملاء.
- ✎ دمج المواقع الإلكترونية، والمبيعات الموازية.



لـ توجيه الشراء عبر الوسطاء نحو التبادل من شركة لشركة.

لـ خلق تغذية إخبارية لوكالات العلاقات العامة.

داخل الخدمة:

لـ بناء مواقع إلكترونية للدعم الذاتي متعلقة بدليل استخدام المنتج، والدعم الفني.

لـ تمكين العملاء من التعامل مباشرة مع المهندسين الميدانيين، وشركات الشحن (مثل: فيديكس) شاملة مراجعة الزيادة، وحالة التسليم على الشبكة.

داخل الموارد البشرية والتمويل:

لـ وضع سجلات غير ورقية، وهي: السير الذاتية، التقديرات، المرتبات، المحاسبة، الفواتير.

لـ بناء سوق للوظائف عبر الإنترنت: خارجياً وداخلياً.

لـ استخدام الشبكة الداخلية للاتصالات الداخلية.

لـ تحريك كل السجلات والمعاملات الخاصة بعلاقات المستثمرين عبر الشبكة.

لـ القيام بشراء حاضر للتمويل قصير الأجل، والودائع التقديرية.

لـ وضع هذه الأمثلة داخل المصفوفة، ومن ثم تظهر المصفوفة التالية في التعامل مع:

المديرون	الموردون	الموظفون	العملاء	العملاء المحتملون	آخرون
التسويق	التبادل بين الشركات (الوسائط).	المبيعات الإضافية.	مؤتمرات واستقصاءات	نشرات، إنفاق إعلاني.	تغذية العلاقات العامة بالأخبار.
الخدمة.			مساعدة ذاتية، جدولة.		
الموارد البشرية.	سوق للوظائف.	سجلات، سوق للوظائف.			
التمويل:	شراء حاضر (ديون، سجلات، مرتبات نقدية).	سجلات، مرتبات.	فواتير.		علاقات المستثمرين.

هل هذه الأنواع من الفرص تخص الإنترنت فقط؟ ألا تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والتقنيات المعروفة؟

نعم، ولكن قوة الحاسب وحدها ضرورية، ولكنها غير كافية، وبالنظر إلى المكاسب الإنتاجية المحدودة في الخدمات خلال السبعينيات والثمانينيات وهي بعد الحاسب، ولكن قبل الإنترنت، فالثورة الإنتاجية للخدمات تحتاج قوة الحاسب ومعها الوصول والتفاعل.

كلُّ هذا بالإضافة إلى خلق فرص جذرية لتخفيض التكلفة، كما أن الإنترنت يحقق ضغوطاً عديدة على الأسعار، ومن ثمَّ يمكن للمشتريين الوصول بسهولة لمعلومات أفضل عن الأسعار من خلال مدى أوسع من الموردين، وبعضهم على استعداد للبيع بالتكلفة الحدية، ومعظم توفيرات التكلفة تؤوّل في الغالب للعميل.

انظر إلى هذا المثل مثلاً:

إنَّ شركات الطيران قبل الإنترنت كان السائد عندها هو دفع نفس المقابل



المادي لتذكرة الطيران سواء تمَّ الشراء من وكيل سفريات أو الشراء مباشرة، كما أن شركة الطيران عليها أن تدفع عمولة للوكيل من السعر، وهي لا تبالي كثيراً؛ لأن تكلفة البيع من فروع المبيعات أو مراكز الاتصال ليست بالقليلة، وعندما ظهر الإنترنت أصبح أمام شركات الطيران الفرصة لتلقي الحجز مباشرة عبر الشبكة من الراكب بتكلفة تتراوح من ٥١٠٪ من تكلفة البيع عبر الوكيل، أي: تحقق مكاسب في ربحية شركات الطيران والتي كانت قصيرة العمر، ولكن قريباً سيدفع العملاء أقل في حالة الحجز عبر الشبكة، ومن ثمَّ؛ فإنَّ النتيجة النهائية لثورة الإنترنت ليست الربحية العالية، ولكنها مسألة البقاء التنافسي، فإذا لم تقم بخفض التكلفة وتحولها إلى تخفيض في الأسعار، فإنك ستخسر أمام منافسيك.

يمكن للقطاع العام الذي يقدم خدمات كثيفة العمالة أن يحقق مكاسب إنتاجية ضخمة من الإنترنت، ومن ثمَّ يمنح عملاءه خبرة خدمية أفضل في مجالات مثل:

- ✍ إدارة الفوائد والضرائب: عمليات المكاتب الخلفية الداخلية، المعاملات الخارجية مع دافعي الضرائب والمتلقين.
- ✍ الخدمات الصحية والاتصال: وتبادل البيانات بين العاملين، وسجلات المرضى، وإدارة طاقم العمل، والتشخيص الذاتي، وعلاج المرضى.
- ✍ التعليم: سجلات وتطبيقات الطلاب، تسويق وتبادل المناهج الإدارية العامة.
- ✍ الحكومة المحلية: التراخيص، الجزاءات، التطبيقات التخطيطية، والتوريدات.

مديرو التكاليف: ثورات الإنترنت:

ثمة حقيقة وهي: أن الإنترنت هو أكثر من مجرد أداة للتكلفة، فهو باعث وناقل للأعمال والصناعات.

فبالنسبة للتفاعل؛ فإن أكبر النجاحات البارزة هي الأعمال الإلكترونية الجديدة؛ حيث قامت (أي. باي) بخلق الفئة العملاقة الخاصة بها «مونستر»،



والتي تسيطر على سوق الوظائف الإلكترونية، وهناك «فيس بوك» و«ماي سبيس»؛ حيث قاما بتغيير الحياة الاجتماعية للمراهقين، أما «سكاي.بي»، فقامت بتخفيض قيمة المكالمات الدولية حتى الصفر.

وبالنسبة للمحتويات، فإنَّ الربح الأكبر هو «جوجل» في فئة من الأعمال لم تكن موجودة قبل الإنترنت، فشركات المحتويات قديمة الطراز، مثل: «ثري موسيقى» أصبحت من الخاسرين، والشركات الجديدة الرابحة، مثل: «إيه.أو.إل.» و«ياهو» تمَّ القضاء عليها بواسطة «جوجل».

وبالنسبة لتجارة التجزئة هناك شركات قديمة صنعت تحولاً عظيماً في نموذج التوزيع المعتمد أساساً على الإنترنت، مثل: شركات الطيران منخفضة التكاليف، الخدمات المالية غير المعتمدة على فروع، والبيع المباشر لشركة (ديل)، وهناك شركات الأعمال الإلكترونية الحديثة، والتي تأسست على نموذج الإنترنت، مثل: «أمازون» أو «أكبيديا»، والتي تسيطر الآن على سوق وكالات السفر في أمريكا الشمالية، وفي كلِّ هذه الحالات؛ فإنَّ الفرص التي يخلقها الإنترنت والمتعلقة بإعادة الهندسة الجذرية للتكاليف، وكذلك إعادة التشكيل التامة لخبرات العميل والتي تعتمد أساساً على التمزُّق والنجاح.

إنَّ القائمة التالية تعد من كبرى الأسماء في عالم الأعمال الإلكترونية، ولكن ثورة التكاليف عبر الإنترنت تتحرك أيضاً في الأسواق الصغيرة بواسطة المتنافسين في القطاعات الصغيرة، مثل: إيجار فيلا لقضاء العطلة، وقبل الإنترنت كان ملاك العقارات يصلون للعملاء من خلال شركات التسويق، وهذه الشركات كانت تعد بيانات العقار (نصاً وصوراً)، وتجمع العقارات في نشرات ترسل بالبريد، وتعلن في وسائل النقل، الطلبات والحجز (أساساً من خلال الهاتف والبريد)، ومعالجة المدفوعات، وهذا يمثل تكلفة غالية تصل إلى ٢٥٣٠٪ من إجمالي دخل القيمة الإيجارية التي يحصل عليها المالك.

ولكن الإنترنت خفض هذه التكلفة إلى أقل من ٥٪ من الإجمالي أو رسم بقدر ثابت بضعة مئات من اليورو للموسم كاملاً، وتحت هذا النموذج هناك مواقع تسويقية إلكترونية، مثل: (ownersabroad.com & villarenters.com)، فهي تقدم للملاك عرضاً للمحتوى، ومحركات حجز آلية بسيطة؛ حيث تجذب الزوار



عبر البحث، وحيث يضع الملاك النص والصور في هذا المعرض مع وضع السعر، كما أن السداد والتعاملات الخدمية تتم من خلال النماذج الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وبطاقات الائتمان، ولا يوجد مكان بعد الآن للنشرات ومراكز الاتصال، والإعلانات المطبوعة، كما يحصل العميل على خدمات أفضل بكثير؛ بحيث يسهل التوفير على الشبكة، كما أن الملاك يحصلون على معدلات أعلى، ويمكنهم تعديل التسعير بصورة أكثر دقة؛ ليناسب الطلب، ولقد أصبحت أيام التسويق عبر النشرات معدودة.

ثورات الإنترنت:

أعمال المستخدم النهائي غير التكنولوجية:

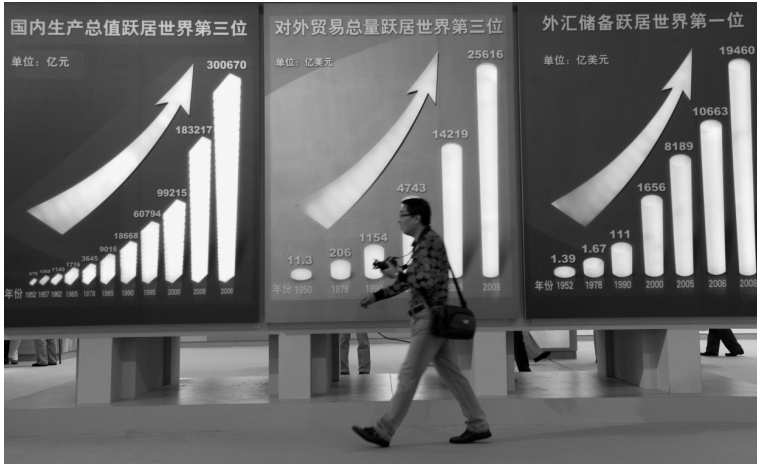
التعامل	الأمثلة:	الاتصالات: البريد الإلكتروني. المراهنات. التأريخ. التوظيف. التسويق من عميل لعميل. الأسواق، والتبادل بين الشركات الاجتماعية.
المحتوى	صحيفة (وول ستريت)	البحث. الصحف والمجلات. الموسيقى. الأفلام والتلفزيون.
تجارة التجزئة	(إيزي جيت)، (جيت بلو) (فرست دايركت) (ديل) (تيسكو)، (وول - مارت) (جاب)، (نيكست)	خدمة السفر. التمويل. منتجات الحواسيب الإلكترونية. البقالة. الملابس.

العولمة:

إنَّ الموضوع الاستراتيجي الرئيسي الثاني لإدارة التكلفة هو (العولمة)، فالعالم آخذ في الصغر، فالعوائق التجارية، وتكاليف النقل، وتكاليف الاتصال، وكذلك وقت الشحن أو التواصل حول العالم كل ذلك تناقص بشدة، فأنت الآن يمكنك التفكير عالمياً حول أين تقوم بالأشياء؟ أو أين نقدم الخدمات؟ ولذلك تتفد العمليات محلياً من خلال أكثر المواقع كفاءةً من حيث التكلفة.

إنَّ اتجاه العولمة يشق طريقه وسط السلع عبر التصنيع ونحو الخدمات، فتجار السلع يحضرون لنا البضائع والثقافات من مختلف أنحاء العالم منذ العصور الوسطى، ولكن منذ الموجات الأخيرة للعولمة هناك دولتان متمثلتان في الفرصة (أو التهديد وفقاً لوجهة نظرك): «الصين» للتصنيع، و«الهند» للخدمات.

الصين:



في القرن التاسع عشر كانت بريطانيا العظمى معروفة (بورشة العالم)، وفي القرن الحادي والعشرين أصبح هذا المسمى يخص (الصين)، ف(الصين) اليوم تنتج:

٧٥٪ من إنتاج لعب الأطفال على مستوى العالم.

٦٠٪ من الملابس.

٥٠٪ من التليفزيونات، والمسجلات، والفيديوهات، وأجهزة تشغيل الأسطوانات.



٤٠٪ من الهواتف المحمولة.

٧٥٪ من إنتاج الولايات المتحدة من المكملات الصحية والغذائية.

وتستمر القائمة في النمو، فالإقتصاد الصيني ينمو بمعدل ٨.١٠٪ سنوياً طوال الخمسة عشر عاماً الماضية منذ قيام «دينج زياوبينج» بجولته في مصانع «شين زين» وإعلانه أن التنمية هي الحقيقة القاسية؛ حيث ينمو الإنتاج الصناعي، والصادرات التصنيعية بمعدل ١٥.٢٠٪، وتستهلك الصين ٣٠٪ من الصلب على مستوى العالم، و ٥٠٪ من إنتاج الأسمنت؛ حيث تبني بنيتها التحتية لدعم الازدهار.

ويصل تعداد سكان الصين إلى ١,٣ مليار نسمة -عشرة أمثال تعداد اليابان- و١٢ مثل تعداد سنغافورة، وهونج كونج، وماليزيا، وتايوان، وكوريا الجنوبية معاً، ومن ثم نجد أن الصين هي الأسطورة في أي نشاط صناعي، وستستمر كذلك لعقود.

ويسأل رجال الصناعة في الغرب أنفسهم:

هل استفدنا كما ينبغي من الصين؟

هل استفدنا بفاعلية؟

وهل يجب علينا أن نؤسس مصانعنا هناك؟

هل يمكنني المنافسة مع منتجي الصين إذا قاموا بملاحقة أسواقنا؟

ولذلك يعاني رجال الصناعة في اقتصاديات الدخل المتوسط من الرعب مما يمكن أن تفعله الصين للمصانع المكسيكية الموردة للولايات المتحدة أو المصانع البولندية التي تورّد بضائعها للولايات المتحدة أو ماليزيا، والتي تقوم بالأعمال نيابة عن اليابان، فمتوسط الأجر في الصين يمثل ١٥٪ تقريباً من نظيره في المكسيك، و ٥٪ من نظيره في الولايات المتحدة أو بريطانيا، وتمتلك الصين قاعدة عمالية عريضة يمكنها التحول من الزراعة إلى الصناعة في خلال العشرين عاماً القادمة، إن أكثر من ٣٠٠ فرد يعملون في الزراعة بأجر شهري ٣٠ دولاراً.

حتى إذا كانت الصين ناجحة جداً عبر العديد من فئات المنتجات، فما زال



هناك العديد من الفرص الضخمة التي لم يصل إليها أحد، فمثلاً هناك أجزاء السيارات؛ حيث يقدر أحدث تقارير (ماكيمزي) أي: أن شركتي (فورد) و(جي. إم) يمكنها الاعتماد على الصين لتوريد ٥٠% من الأجزاء الرئيسية، والذي يوفر عشرة مليارات دولار، وهو ما يمثل ٢٥% من فاتورة الأجزاء العالمية الخاصة بهم.

أما بالنسبة لأقسام الشراء لتجارة التجزئة والجملة في الغرب، فإن الصين تمثل فرصة لتخفيض سعر المستهلك، وتنمية حجم الأعمال؛ حيث تشتري (جول - مارت) بضائع بعشرة مليارات دولار سنوياً من الصين، كما أن التسوق في سلسلة (أي. كيه. أي. إيه) يبدو لك وكأن كل احتياجات المنزل لا تنتج إلا في الصين، لدرجة أن سعر كيس الخبز قد يكون أرخص من رغيف الخبز.

والحقيقة أن الصدمة الحقيقية تحدث هذه الأيام من أسعار الأشياء التي لا تصنع إلا في الصين.

فعل سبيل المثال:

مستلزمات الحمام، مثل: الصنبور والдуш ما زالت تصنع في الغرب، وبالتحديد في ألمانيا، وبأحجام إنتاجية صغيرة، وعمالة مرتفعة التكلفة، فسباكة مجموعة من الصنابير مع قيمة التصميم قد تتكلف بضعة مئات من الدولارات، وهي تكفي لصناعة حاسب عملاق في الصين، ولذلك كانت استراتيجية تحسين الربحية الأساسية لعملاق صناعة الحمامات في أوروبا شركة (جروهي) عندما اشترتها شركتان خاصتان؛ لنقل الإنتاج إلى الصين.

إن تجاهل الصين يعد مجازفة، فمتاجر (ماركس آند سنسر) تعتمد في استيراد معظم منتجاتها للملابس الخاصة بها من بريطانيا لفترات طويلة، وقد كان ذلك مجدياً خلال السبعينيات والثمانينيات؛ حيث كانت خطوطها العالمية الإنتاجية، وإدارة سلسلة الإمداد تحافظ على التكلفة في الحدود التنافسية، ولكن مع التسعينيات كان من السهل خسارة معركة الأسعار مع متاجر تستورد من آسيا، وأخيراً تحولت، ولكن بعد تحقيق خسارة كبيرة في موقعها في السوق، والتي ما زالت تكافح لاستعادته.

وعلى النقيض هناك قصة نجاح اسمها (دايون) شركة إنتاج المكناس الكهربائية في بريطانيا، والتي استطاعت التحرك من (صفر إلى ٢٠%) من



الفصل السابع: متصل وعالمي

الحصة السوقية بالولايات المتحدة خلال ثلاث سنوات، ولسنوات طويلة كانت (دايون) تبدو دائماً الصانع الفائز الذي يمكنه الاستمرار في الإنتاج داخل بريطانيا، ويعتمد نجاحها على الابتكار الفني، والتصميم، وكذلك أسعارها كما أنها تنتج في الريف الغربي، ولكن بعد ذلك أغلقت (دايون) مصنعها في «ويلتشاير»، وحوّلت كل إنتاجها نحو آسيا؛ حيث استطاعت المصانع الآسيوية مضاعفة الإنتاج ثلاث مرات خلال ثلاث سنوات مع توفير ٥٠٪ من التكلفة مع وجود شبكة موردين أفضل للأجزاء المكونة، وقد استمرت في إعداد طاقم العمل الخاص بالشركة في بريطانيا، والذي تزايد في أقسام البحث والتطوير، والتصميم، وأيضاً التسويق.

الهند:



تخطت العولمة الصناعية الهند، وبينما التهمت النمر الآسيوية والصين الطلب العالمي على التليفزيونات منخفضة التكلفة، كانت الهند عالقّة داخل الزمن فالطرق، والموانئ، والمطارات كانت بالغة السوء،

كما أن الطاقة والمياه أمور غير مضمونة، والاستثمارات الأجنبية تهرب بعيداً، وأبطال الصناعة المحلية الذين يتمتعون بالحماية لا يستطيعون البيع خارج الهند، إلى جانب البيروقراطية الرهيبة، مع معدل نمو ٤٪ مقابل ٨١٠٪ للصين.

ثم كان الإنقاذ على يد التكنولوجيا، وكانت البداية مع حاجة الشركات الغربية لمبرمجي تكنولوجيا المعلومات للمشروعات التكنولوجية الحديثة، وأنظمة دعم المشروعات، مثل: (ساب) و(أوراكل)، ولوضع الأعمال على الإنترنت، وكذلك



الاعتماد على مصادر خارجية في تكنولوجيا المعلومات؛ حيث يخرج سنوياً في الولايات المتحدة ٥٠٠٠٠ مهندس وأخصائي تكنولوجيا معلومات، بينما يتخرج في الهند ٣٠٠٠٠٠ ألف، ويتميز المهندسون ومدارس الهندسة في الهند بالمستوى العالمي، وبعد ذلك كانت هناك ثورة في الاتصالات والعمل الآلي؛ حيث ظهر الإنترنت، وتقلصت تكاليف الاتصالات الهاتفية؛ حيث يمكنك الآن أن تجد فريق برمجة آلية يعمل في الهند بالتوازي مع فريق يعمل في (سياتل)، ويمكنها المشاركة في تطوير العمل في وقت حقيقي، وبدون تكلفة اتصال إضافية.

هذا العمل الآلي الجديد ليس حكراً فقط على تكنولوجيا المعلومات، فالعديد من الأنشطة الأخرى يمكن نقلها الآن إلى الهند، مثل: مراكز الاتصالات، والمحاسبة، والدعوى، والسجلات، وأيضاً النسخ المطابق، كل ذلك جعل من الهند مركزاً لصناعة خدمات ومعالجات الأعمال الأجنبية، وهكذا تم توفير الملايين من فرص العمل لأبناء الهند.

وتملك الهند كارتاً آخر حاسماً للعب به، وهو: الإنجليزية؛ حيث تمتلك عدداً كبيراً من العمالة منخفضة التكلفة، والتي تتحدث الإنجليزية ببراعة تماثل اللغة الأولى؛ حيث إن هناك ٥٠ مليوناً من أبناء الطبقة المتوسطة المتعلمة يتحدثون الإنجليزية مثل اللغة الأولى، وكذلك هناك من ٥٠١٠٠ مليون يستطيعون العمل بكفاءة بالإنجليزية، بينما العمالة الموجودة في المناطق الأخرى، مثل: الفلبين، وجنوب أفريقيا ليست على نفس مستوى الهند، كما أنه ليس متاح أن تجد البراعة في الإنجليزية جنباً إلى جنب المهارات الهندية المتقدمة، وكل ذلك بتكلفة منخفضة.

إن أحد الأعباء قد تتلاشى أو تقل أو تتناقص؛ لأن الحكومة الهندية توقفت عن رفض الاستثمارات الأجنبية، وخفضت الضرائب على واردات الحواسيب، وحررت أسعار الاتصالات، وجعلت الدولة مكاناً آمناً وجذاباً للاستثمار.

فإذا كنت حتى الآن لا تفكر في استغلال الهند، فأنت بالتأكيد خارج دائرة المنافسة، فعدم التفكير في الهند اليوم، مثل رجل يعيش في منتصف الثمانينيات، فالهند ستصنع لشركات الخدمات ما فعلته النمرور والصين بالنسبة للتصنيع، ولذلك عليك باستغلال فرصة الهند في أعمالك بأقصى سرعة ممكنة.



هذه الأيام هناك العديد من البائعين خارج الحدود، ويمكنهم تقديم أسعار تنافسية، أو وسطاء، أو مستشارين، ولذا عليك أن تقيم أعمالاً داخل الهند، وهذا بالإضافة إلى المواقع الراسخة، مثل: بنجالور، ودلهي، ومومباي، وأيضاً الموجة الثانية من المواقع المنخفضة الرواتب، والتي تنمو بسرعة، مثل: حيدر أباد، وبونا؛ حيث يمكنك تحقيق التوفير أساساً في تكلفة العمالة المباشرة، والمرتبات، والحوافز، وضرائب المرتبات.

ولقد عملت في إحدى شركات البرمجيات الهندية؛ حيث التكلفة المباشرة للمبرمج ١٥٠٠٠ دولار مقابل ٩٠٠٠٠ دولار، فإذا وضعت في نفس الشركة هذا الموظف أمام عميل في الولايات المتحدة، كما أن موظف التسويق الهاتفي أو مركز الاتصالات أو حتى الدعم الفني يمكن أن يتكلف ٤٠٠٠ دولار في الهند مقابل (٢٠٠٠٠ - ٣٠٠٠٠) دولار في بريطانيا.

أما التكلفة غير المباشرة على الجانب الآخر، فهي ليست منخفضة كثيراً عن الغرب، فأجهزة الحاسب والبرمجيات وأجهزة الاتصالات مستعدة عالمياً، بل إنها قد تكون أعلى في الهند عن (سياتل)، أما المعدات على المعايير الغربية؛ فهي مثل الغرب شاملة المولدات الاحتياطية اللازمة في حالة انقطاع الكهرباء، كما أن معدلات المشرفين والمدربين، فيمكن أن تكون أعلى؛ حيث تصل ترتيبات المديرين ذوي الخبرة إلى المستويات العالية.

إنَّ المقارنة الحقيقية في التكلفة توضح أن الهند توفر بين ٥٠٪ و ٧٠٪ من التكلفة في مقابل الولايات المتحدة وبريطانيا، فإذا كانت شركتك تباع خدمات مراكز الاتصالات، فإنك لن تستطيع المنافسة أمام مثل هذه الميزة في التكلفة.

وقد أتاح انخفاض التكلفة للعديد من الشركات أن تقدم خدمات إضافية لا يمكن أدائها في أي مكان آخر.

فعلى سبيل المثال :

إنَّ العديد من شركات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات تقدم الآن خدمة الدردشة المباشرة عبر موقعها الإلكتروني مع أحد موظفي الدعم الفني في الهند في أي وقت ليلاً ونهاراً.



ومع قدرتها الخدمية العالمية يمكن للهند أن تتحرك نحو أسواق خارجية جديدة؛ حيث تمتلك كمّاً ضخماً من أصحاب المهارات العالية سواء الجراحين أو الأطباء أو الممرضات؛ حيث تتكلف عملية القلب هناك ٥٠٠٠ دولار شاملة مصاريف الطيران والاستجمام مقابل ١٥٠٠٠ دولار للعلاج الخاص في بريطانيا أو الولايات المتحدة.

وتتميز مستشفيات الهند بانخفاض معدلات الوفاة والعدوى عن معظم الدول المتقدمة، كما يمكنك الاستجمام وقضاء ثلاثة أسابيع تحت أشجار النخيل على رمال شواطئ المحيط الهادي.

إنّ نقل الأعمال خارج الحدود أمر جيد للغرب، وجيداً جداً للهند التي كانت تعاني في السابق من بطء في معدلات النمو؛ حيث يعيش مئات الملايين في الفقر، ولكن الآلاف يهربون من تحت خط الفقر.

العولة كمحرك استراتيجي لتخفيض التكلفة؛

إنّ العولة مثل الإنترنت تقدّم الفرصة لتخفيض التكاليف في معظم المجالات الوظيفية، ولتحقيق تركيز عالٍ في المستوى، فإنك تحتاج قوة عمل متخصصة تقدم تقاريرها للإدارة العليا، والتي تقود الدفعة.

وبالنسبة للأعمال الصناعية والوظائف الإنتاجية يعد كارت الصين شديد المركزية هذه الأيام؛ حيث إنّ هذا الاقتراح قد يكون زائداً، ولكن بالنسبة لأعمال الخدمات والوظائف الخدمية وعمليات المكاتب الخلفية، فما زالت الهند بديلاً جديداً حتى أشد المغامرين ما زالوا على سطح الفرصة.

ومن ثمّ يمكنك تقييم الفرصة الهندية خطأً بخطأ على قائمة الأرباح والخسائر، مثل:

المشتريات، والمبيعات، والتسويق، والبحث، والتطوير، وخدمة العملاء، وعمليات المكاتب الخلفية، والتمويل، والموارد البشرية؛ حيث تقارن التكلفة لتري أي الأنشطة تبقى عليها داخل الحدود، وأي الأنشطة تنقلها للخارج وأنت لا تحتاج أن تذهب إلى الهند بكامل أعمالك، بل يمكنك التحرك بحرص؛ لأن العمل على مستوى بسيط، وإدارة أعمال متوازية لبعض الشهور، وإرسال طاقم عمل

أساسي للهند لمدة عام أو اثنين للمساعدة في إدارة التحول، ولكن عليك أن تقوم بالخطوة، وتأكد أن منافسيك سيفعلون.

مديرو التكلفة (إنفوسيز):



تعد «إنفو سيز» قصة نجاح هندية عظيمة، فهي أحد أكبر ثلاثة بائعين لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وربما هي الاسم الأشهر، وقد حققت أرباحاً في عام (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨م) تقريباً ٤ مليارات دولار، وتتمو بمعدل ٣٥٤٠٪

سنوياً، وتضيف فرص عمل تصل إلى ٢٠٠٠ فرصة شهرياً، وتقدر قيمة الشركة بنحو ٣٠ مليار دولار، أي: ثمانية أمثال المبيعات.

ويضم قسم التمويل ٤٠ طاقم عمل حول العالم، فشخص واحد لكل ١٠٠٠ موظف، وعلى الرغم من ذلك تحقق ٢٥٪ صافي أرباح، وتضاعف أرباحها كل عامين، فهذه الشركة كانت جادة حول إدارة التكاليف.

وهناك حكايات حول الإدارة القاسية للتكاليف؛ حيث في إحدى المرات أتى عميل أمريكي كبير إلى بنجالور لإجراء بعض اللقاءات، وقد قام مدير «إنفو سيز» بدعوة الأمريكيين على الغداء بالخارج، وفي فندق «تاج» أحد الفنادق تميزاً وارتفاعاً في الأسعار، وقد قام الضيفان الأمريكيان بالذهاب أولاً إلى الفندق، وقام بطلب بعض المشروبات المحلية، وعندما أتت الفاتورة ذهب الجميع إلى دورة المياه، وبقي المدير المالي؛ ليوقع بأيد مرتعشة، وفي اليوم التالي صدرت مذكرة بعدم ترك العميل يذهب أولاً إلى المطعم.

وحتى في الهند لا بد أن تكون قاسياً مع التكاليف، وعليك أن تعكس بعض

الإجراءات الإدارية الشائعة في الغرب؛ حيث العمالة باهظة التكلفة، ورأس المال رخيص على عكس الهند، وبالنسبة لبعض المهارات، مثل: المبتكرين، ومديري البرامج ترتفع تكلفة العمالة بمعدلات رهيبية، ولذلك لا يمكنك مجرد ركوب موجة العمالة منخفضة التكلفة، بل عليك أن تتسم بالذكاء للحفاظ على المواهب.

مجموعة الأدوات: متصل وعالمي:

الإنترنت:

- متابعة فرص خفض التكلفة التي يقدمها الإنترنت.
- جعل كل مديري الخطوط يفكرون في كيفية قيام الإنترنت بتغيير تكلفة الاتصال الباهظة مع:
 - الموردين.
 - الموظفين.
 - العملاء الحاليين.
 - العملاء المحتملين.
 - آخرين (حملة الأسهم، المحللين، أصحاب حق التصويت).

العولمة:

- متابعة فرص خفض التكلفة والتي تعرضها عولمة الإنتاج، وبطاقة الصين، وكذلك عولمة تكنولوجيا المعلومات والخدمات، وبطاقة الهند:
 - تكنولوجيا المعلومات.
 - المكاتب الخلفية.
 - خدمة العملاء.
 - المبيعات والتسويق.
 - البحوث والتطوير.



الفصل الثامن

تفكير إبداعي

«نحن لا نستطيع أن نبقى الشمس في مكانها، ولكن سنجعلها ترحل».

أندرو مارفيل





عندما أنظر إلى أكثر الطرق المستقيمة في تحديد التكلفة، فإنني أصل إلى تحديد الحسابات بالضبط، وأن أكون صلباً مع الموردين، وأستخدم الإنترنت، والعملة، ففي هذا الفصل لدي بعض الأفكار التقليدية في رأسي عن التكلفة، وبحث عن الأفكار الجديدة التي تمّ خلقها، وكذلك الأكثر إبداعاً والتي يمكن خفض التكاليف من خلالها، وعندما تكون التكلفة مأكرة لا بدّ أن تكون ذكياً.

إنّ زيادة التكلفة من الممكن أن تنشأ بسبب عوامل غير مباشرة، والتي تكون غير واضحة الآن، ومن ثمّ يمكنك مهاجمة زيادة التكلفة عن طريق الوصول لجوهر المشكلة، وليس فقط متابعة التكلفة نفسها، ومن ثمّ هناك ثلاثة أشياء عظيمة تولد التكلفة: (الوقت، التعقيد، ضعف الجودة)، ولكنني تأملت بعض الطرق الماهرة لدراسة التكلفة وتقليلها أو القضاء عليها، وتحويلها إلى مكسب جديد.

قد يكون هناك بعض الأنشطة في العمل تكلفك الكثير من المال، وتجعل عملاءك يدفعون دون مقابل، وقد يفضلون همّ ذلك، وقد يوجد بعض عناصر أو عوامل التكلفة في حساب الأرباح والخسائر، والتي يمكن تحويلها لمصدر الدخل، وهذه أفضل نتيجة ممكنة حولت: التكلفة إلى دخل.

مصادر التكلفة الغير مباشرة:

« الوقت = المال.



فعل الأشياء بسرعة تقلل التكلفة.

ففي هذه الحالة التكلفة الكبيرة في تجارة الأزياء تكون في إلغاء أو حذف المخزون الذي لم يبيع، ومن الممكن أن يصل ذلك إلى ٣٠٪ من السعر الكلي على مدى الموسم، فالوقت هو المفتاح، فكلما جعلته أقصر في دورة البيع والتسليم قلت المخاطرة من وجود المخزون الذي لم يباع، ومن ثمّ يمكنك تقليل الدورة بواسطة:



- معرفة فورية لما يباع بالمتاجر.
- استخدام هذه المعلومات في القيام بإعادة الطلب من الموردين بسرعة، وغالباً بطلبات صغيرة.
- تقليل وقت الشحن لأقل حد ممكن من المورد للمتجر.
- إمكانية إعادة التسعير بسرعة عند نقطة البيع.

وإذا قلصت هذه الدورة يمكنك تقليل التكاليف الأخرى، والقيود، مثل: التخزين، (وبالرغم من أنك قد ترى بعض التكاليف تزيد، فالشحن الجوي أفضل من الشحن البحري أو تحويل إعادة الطلب للإنتاج من الصين للبرتغال أو المكسيك).

مثال آخر:

إن دورة تطوير المنتج في البرمجيات، ومطوري برامج الحاسب يحتاجون دائماً وقتاً أطول بقدر الإمكان لبناء المنتج، ووقتاً أطول لتقليل ضغوطهم، ويجعلهم منغمكين أكثر في بناء شفرة متقنة، فعلى أي حال، الوقت الطويل يضيف تكلفة أكثر، وليس فقط تكلفة وقت المطورين، ولكن أيضاً مخاطر المنتج سوف تكون أقل مناسبة لسوقه في الوقت النهائي الذي يصل إلى ٨٠٪ من قيمة المنتج النهائي للبرمجيات، وسوف تنتج من أول ٢٠٪ من الوقت والجهد، وسوف يكون من الأفضل الحصول على المنتج أسرع ثم معالجة أي خلل مفاجئ يواجهه العميل بسرعة وكفاءة، وإن أمكنك تقليل دورة الوقت، فإنك تقلل التكلفة الكلية بشكل رهيب.

وفي الواقع؛ فإن تقصير الدورة هو الطريق الحقيقي الوحيد لجعل التكلفة أكثر كفاءة في تطوير المنتج، وذلك أمر حاسم من الأساس، ولأسباب التكلفة؛ فإن فقدت وقتاً ضد منافسيك، فسوف تخسر فرصة السوق، وعلى أي حال؛ فإن دورات المنتج لأشياء، مثل: (أي يود) انخفضت من عدة سنوات في السبعينيات لمدة سنة أو أقل اليوم، وهذا هو كل دورة المنتج من تطوير للفكرة إلى الإنتاج حتى ازدهرت المبيعات، وفي سنة ١٩٨٠م كانت دورة التطوير القياسية لسيارة جديدة من الفكرة إلى الطرح كانت من أربع إلى خمس سنوات، فعندما التحق «روس بيروس» بمجلس إدارة «جينرال موتورز» ذلك الوقت، فقال: «إن طرَحَ سيارة



جديدة أخذ وقتاً أطول من الذي أخذته أمريكا؛ لتتصر في الحرب العالمية الثانية بعد مهاجمتها في (بيرل هادبر)، أما الآن؛ فإن دورة تطوير مركبة يستغرق قرابة العام، ويمكنك تطبيق هذا المدخل القصير لدورة تطوير أي شيء».

١- **ميزانيات سنوية:** إن الميزانيات الجديدة تستغرق وقتاً طويلاً من وقت المدير، وتبدأ متأخرة، وتتهيأ أسرع، ولا تضع فيها عقداً أو مستويات كثيرة.

٢- **المقالات:** أكثرها تنظيمها سيئ، وتستغرق وقتاً طويلاً، وتوجه الدعوة لكثير جداً من الناس، وقد يمكنها أن تتم بالهاتف، فبعض الشركات مثل (مسدا) تجعل كل فرد يقف خلال الاجتماعات؛ حيث أصبحت فجأة شديدة الكفاءة.

٣- **انتشار تكنولوجيا المعلومات:** تصدق موردي البرامج عندما يقولون: إنها تأخذ ١٨ شهراً؛ لنشر (ساب) أو (سييل)، وهذا يكلفك أموالاً كثيرة، وينشر في ثلاثة شهور ثم يسحب الغطاء على دعم خارجي، وتدع المستخدمين يعتمدون على أنفسهم.

«جون ريد» حوّل (سي تي بنك) من الورق إلى الكمبيوتر تقريباً في السبعينيات، وقال: إنها ستستغرق سنوات، وذهب للمركز الرئيسي مع فريقه المدمر خلال عطلة نهاية الأسبوع، وقذف كل الملفات الورقية، واضطرب لمدة شهر، ثم عمل كل شيء واشتغل، وعلى النقيض فقد أعلنت حكومة المملكة المتحدة عام ٢٠٠٠م عن حاجتها لخطة لمدة ١٥ سنة؛ لجعل بلدهم قائدة في الإنترنت، فماذا يمكنك أن تقول لذلك ١٥ سنة إطاراً زمنياً في نفس الجملة مع الإنترنت؟

• مشاريع استشارية:

يمكنك الحصول على مراجعة استراتيجية خلال ٦ شهور أو أسابيع، فالمستشارون يحتاجون ٦ أشهر لنفس الأسباب، والتي أرادها مطوري البرامج لمدة سنتين؛ ليكتبوا الشفرة، و٦ أسابيع سوف تكون أفضل لك.

وبصراحة هناك مواقف لا تكون السرعة فيها شيئاً صحيحاً؛ حيث يكون الأفضل فيها تقليل السرعة، ولكن هذا في البداية، عموماً تقليص الوقت في اتخاذ القرار يضغط على التكلفة، ويجعلك أكثر تنافسية فيما يمكن أن تمنحه للعميل.

التعقيد يكلف الكثير:



إنَّ كلَّ الأشياء الأخرى متساوية، ومن ثمَّ جعل الأشياء بسيطة وأدائها بسيط يقلل التكلفة، وإنَّ (وان أكزيانج) هي الآن أكبر مورد لقطع الغيار، وثالث أكبر مشروع خاص في الصين، وبدأ سنة ١٩٦٩م برأس مال ٥٠٠ دولار كمحل لإصلاح الدراجات

والجرارات، وعلى طريق نمو الاقتصاد الأسيوي اكتسب قوة هائلة للنمو الفجائي، ومتوعاً لمئات المنتجات، وضغوط التجارة والأعمال.

وفي مطلع الثمانينيات حوَّلت الإدارة هذه المئات من المنتجات، وخطوط الإنتاج فأغلقت جميعها ما عدا واحدة هي الدولية للمركبات، فتحوَّلت هذه الشركة في المرحلة تحوُّلاً ملموساً وجذرياً، وما النتيجة؟

إنَّ (وان أكزيانج) الآن تسيطر على السوق المستهدف، وتمد كبار مصنعي السيارات في الغرب، وتكسب ١٠٪ تقريباً ٢ مليار دولار مبيعات.

إنَّ إدارة (وان أكزيانج) تعتقد أن التعقيد وغياب التركيز هما أعداء كفاءة التكلفة، فكثير من خطوط المنتجات تعني انتباهاً قليلاً جداً لكل منتج، وكميات قليلة من الإنتاج، وأيضاً تعلم بطيء.

وسوف تبدأ في رؤية طبقات من التكاليف الإضافية الملموسة، وتنتج عن الأعمال المعقدة؛ حيث تظهر طبقة التكاليف ومبرراتها التحليلية لإدارة هذا التعقيد، وهذا قد يكون مستحيلاً على المرتبات العالية لأعضاء المجموعة الاستراتيجية والتي تقضي وقتها في توزيع خطوط الإنتاج على وحدات الأعمال الاستراتيجية أو الإدارة العليا في وسائل الإعلام، والمجموعات التكنولوجية، مثل: (إيه.أو.إل) و(سوني) أو إجراء التحليلات اللانهائية عن التسعير، وربحية العميل



بواسطة حملة الماجستير؛ لأنك أصبحت داخل مصيدة التفاوض الجزئي المتعامل مع كل عميل رئيسي، وفي كل حالة مزيد من التعقيد ينتج عنه مزيد من التكاليف، ويقلل التركيز، ولكنها لا تضيف أي قيمة لعملائك أو لأعمالك.

والضريبة هي مثال جيد على عدم جدوى التعقيد الكبير، والغير كفاء، فالضرائب أو المسموحات يزيد عبر الزمن، مثل: العواقب، وأخيراً؛ فإن تكلفة الإدارة (الحساب، والتجميع، والإعفاء، والرد، والعقاب)، وممكن أن تكون أكبر بنود الإنفاق الحكومي في الولايات المتحدة هذه التكلفة حوالي ١٥٪ من العائد الإجمالي، والتطورات البسيطة للضرائب تريد أن تقتل تكلفة التعقيد.

فمشاريع استشارية لتقليل التكلفة يمكن أن تكون أمثلة شائعة بنفسها على تكلفة التعقيد، والاستشاريون يحبون بيع المشروعات العابرة للوظائف، فهم يستطلعون أنك منتظم حول أقسام وظيفية، مثل: المبيعات، والإنتاج، والخدمات، والتوزيع، وهكذا... ولكن ما يهم فعلياً - كما يشيرون - هو المهام الأساسية العابرة للحدود الوظيفية، مثل: إنجاز الشراء أو جعل العميل سعيداً أو التسليم الجيد عند ٦ مستويات مترابطة، وهذا ما يقود التكلفة حقيقة.

فإذا اندمجت في ذلك فعلاً؛ فسوف تسقط في جحيم مقابلات عصف ذهبي عابرة للوظائف، وسوف يظل طاقم العمل لمدة أيام يحاول إعادة تطوير الرسم البياني؛ لتطور العمل، والمصنق على الورق البني بجدران حجرة الاجتماعات، وفي النهاية سوف تجد تحليلاً مثيراً متسائلاً: هل تعرف أن تكلفة جعل العميل سعيداً هي ٩٠٠ دولار، وأنه بعدم كونك منظمًا في الجودة، فهذا يكلفك ٢٠٪ من الدخل؟

إن الاستشاريين يحبون مثل هذه المشروعات؛ لأنهم يأخذون أوقاتاً لتنفيذها، فالنتائج من الصعب أن تثبت نجاح طريق من آخر، وماذا يجب مني أن أفعل دائماً؟ إن الإجابة مبهمه، ولذلك؛ فإنه ما زال هناك الكثير من العمل لإنجازه.

إن إحدى شركات التكنولوجيا الأوروبية تم إقناعها بعمل خطة استشارية لخفض التكلفة الخاصة بها، وكنتيجة لإضافة جلسات ونشاطات العمل اللانهائية، ودراسة التكاليف، وجمع كل ذلك من خلال التسويق، والتطوير، والعمليات، ودعم العملاء، ونتيجة لكل ذلك تم تقدير دورة التكلفة بـ (٢٠٠) مليون



الفصل الثامن: تفكير إبداعي

يورو بما يعادل ٣٠٠ مليون دولار، واستطاع فريق العمل اكتشاف طرق فعالة لتخفيض التكلفة بما يوازي ٤٠ مليون يورو تعادل ٦٠ مليون دولار.

وبرغم ذلك توجد مشكلتان رئيسيتان، فكل مبادرة لها على الأقل اثنان من المديرين عندها، وقد ثبت استحالة أن تصنع الميزانية، وتتابع المدخرات من خلال تشابك الوظائف والمهام.

والخلاصة: أنه لا يوجد أي شخص يستطيع أن يقود خطة العمل، ولم يتم تخفيض أي تكلفة.

إنَّ الأساليب العابرة وظيفياً تبدو نظرياً مقبولة، ولكنها في نفس الوقت تكسر قاعدتين أساسيتين من الإدارة الجيدة للتكاليف، وهما تأسيس مسؤولية فردية واضحة، وتجنب التعقيد.

الجدولة تخفيض التكلفة:

قديمًا عندما كنت صغيراً، وأجلس تحت غصون شجرة التفاح كنت أعتقد أنه يجب علينا أن نختار ما بين السعر والجودة (أو التميز كما يسميه)، وكما ناقشت في الفصل الأول بأنه كان يفترض بأنه لم يمكن أن تكون الجودة عالية، والسعر منخفض في نفس الوقت.

إنَّ المصنعين اليابانيين خلال فترة السبعينيات والثمانينيات غيَّروا النظرة السابقة بإلهام من «ديمنج» أحد المستشارين الأمريكيين، فقاموا بالتركيز على رفع الجودة، وتخفيض نسبة العيوب من واحد في المائة إلى واحد في المليون، وهذا أعطى لسياراتهم وتلفزيوناتهم سمعة كبيرة في القدرة على الاعتماد عليها أفضل من (جي.إم) أو (فيليبس).

إنه لمن الصحيح ومن الواضح أن اليابانيين لم يكونوا بحاجة لزيادة النفقات من أجل الحصول على جودة أعلى، بل إنَّ العكس كان هو الصحيح، فكلما ركَّزوا على الجودة أكثر انخفضت التكلفة أكثر، وهذه الدورة الناجحة وغير المتوقعة أصبحت تعرف بأسماء متناقضة، مثل: (تويوتا)، كانت تعمل بطرق متعددة.

فالتخلُّص من العيوب قبل وقوعها يزيل تكاليف العلاج اللاحقة في سلسلة القيمة، وهذه التكاليف العلاجية ممكن أن تكون في المصنع؛ حيث تفحص



البضائع قبل الشحن، وبمزيد من التكاليف يمكن أن تكون بعد وصول البضائع للمستهلك النهائي يحدث مزيد من طلبات الضمان، وإعادة طلب المنتج والدعاوى القضائية.

إنَّ بناء الجودة في نهاية المقدمة أيضاً يمنع الحاجة إلى أقسام كبيرة؛ لتحكم الجودة عند نهاية المؤخرة مع زيادة البيروقراطية، والتكاليف الغير مباشرة المرتبطة بها.

إنَّ اتباع مبدأ المسامحة الصفيرية للعيوب يميل إلى تخفيض أخطاء النظام، واتباع نموذج التخزين القائم على التسليم في الوقت المحدد، فإن (تويوتا) مهدت الطريق، فقبل هذا النموذج اعتاد الصناع على الاحتفاظ بالمخزون في العديد من مراحل عمليات الإنتاج، وذلك من باب الاحتياط في حالة تعطل الإمداد، وقد اكتشف اليابانيون أن هذه الكميات من المخزون دعمت المشاكل التي عملوا على حلها، وذلك لأنها أوجدت مديرين قذرين، وتواطؤ قذر، وانخفاض في التسليم، وسوء في الجدولة، وبالطبع؛ فإنَّ الاحتفاظ بمخزون الأمان كان مكلفاً جداً في حد ذاته.

ومع نظام التسليم الفوري تمَّ التخلُّص من كلِّ كميات مخزون الأمان، ومن ثمَّ يخلو النظام من الأخطاء، فليست تكلفة المخزون وحدها هي التي تنتهي، ولكن الكفاءة الإنتاجية الإجمالية تتحسن أيضاً؛ حيث لم يعد هناك مكان للاختباء، فالعملية عالية الجودة تؤدي إلى عملية منخفضة التكلفة.

دع العملاء يقوموا ببعض العمل:

لقد نشأت وتربَّيت بالقرب من محل بقالة (سيسنبري) في جنوب لندن؛ حيث تقوم بخدمة نفسك، فأنت تقف، وتطلب، وتدفع لأكثر من محاسب من أجل اللحم، والسّمك، والألبان، والمربّة، وعبوات الخضروات، وكانت حقاً خبرة جيدة، وخاصة عندما تقوم بأخذ شرائح من الزيد، وتغليفها فوق السطح الرخامي، وصب النشارة المتساقطة على الأرض، وبعد مرور الوقت أصبح هناك الكثير من العُمال في هذا المتجر العتيق.

وكان والدي يتجولون طول الليل بعد إعطائهم الحق في اختيار خدمة



الفصل الثامن: تفكير إبداعي

أنفسهم بأنفسهم، فأنت تقسّم وقت الشراء الخاص بك، والأسعار كانت أقل بكثير، وكلما كان المتجر كبير تكون الاختيارات أكثر، ويمكن أن تشتري معظم الأشياء في زيارة واحدة مما يعد ربحاً لكل من التاجر والمستهلك، فكل شخص يخفض التكلفة، ويوفر الوقت، ففي هذه الأيام نقوم بأكثر من ذلك، فمن خلال المساح الضوئي نعلم أسعار مشترياتنا.

فأنت تستطيع أن تأخذ من عملائك مزيداً من الوقت، ومزيداً من العمل؛ لكي يقوموا بالعمل من أجلك، ولو أن في استطاعتهم الحصول على سعر أفضل، فالتوفير كان يجعلني أكشط الأرض لمدة ساعات بالمفكات كشغل إضافي، وذلك من أجل ١٠ دولارات على طاولة المطبخ، وعندما فعلت ذلك لأول مرة منذ سنوات عدة عندما كنت أعمل استشارياً مبتدئاً صغيراً كان معدل أجري ١٠٠ دولار للساعة، ولكن كنت أعمل جاهداً؛ لكي أوفر ٥ دولارات في الساعة.

ومن ثمّ؛ فإنّ هؤلاء السويديين المكارين توصلوا لحقيقة أنني أوفر وقتي عندما أتسوق بقيمة قريبة من الصفر، وكانوا يخفضون مقداراً من التكلفة عن طريقي، وأنا كنت أحبهم لموافقتهم على هذه الصفقة في مجال الإنترنت، فأنا أكون سعيداً بقيامي بعمل كل الأشياء التي اعتاد أن يقوم بها وكلاء (ستي) أو (خطوط الطيران)، والذي يقومون بعمله، وحساب تكلفته، فأنا أقوم بالبحث، والحجز للتذاكر، والتبديل، والإلغاء، وأنا أسرع من أجلهم، وأستطيع أن أجد أفضل الصفقات، وأستطيع أن أقوم بهذا العمل من منتصف الليل عندما تكون تكلفة وقتي صفر، ونومه كل ذلك، فأنا أستمتع بالقيام بذلك.

وأستطيع أن أستخدم الإنترنت لعمل بعض الإصلاحات الفنية للحاسب الخاص بي من خلال ١٥ دقيقة من البحث، والتي تعد أفضل بكثير من الانتظار لمدة ساعة على خط التليفون مع خدمة العملاء.

ولو أنك استطعت جعل العملاء يقومون بالعمل؛ لأن ذلك سوف يعجل بالأشياء من أجلهم، فسوف يفضلون القيام بذلك.

تحويل التكلفة إلى ربح:

إنّ أفضل شيء تفعله بالتكلفة هو تحويلها إلى أرباح، وربما تستطيع أن تفعل

ذلك جزئياً بالدخول في بعض الأرباح المكافئة أو كلياً عن طريق تحويل مركز التكلفة لفرص تحقيق ربح.

تسعير القائمة:



تغيير الأسعار قد يساعد في خفض التكلفة، ولكن كيف نرى ذلك؟ فأنت بحاجة لأن تضع تصوراً لاستراتيجيات التسعير الممكنة، كما أن إحدى الطرق هي التسعير الإجمالي؛ حيث يتم إعطاء المشتري بعض المميزات، وذلك بإعطائه سعراً إجمالياً للعديد من الأصناف المختلفة، وفي الطريقة الأخرى التسعير غير الإجمالي أو قائمة الأسعار، وبذلك يقوم العميل برؤية كل سعر على حدة، ويختار ما يريد.

إن الأسعار الإجمالية ببعضها البعض

تساعد العملاء عندما يكون ما يشترونه أشياء مركبة أو في مرحلة مبكرة من التطور، ولم يتم فهمها بعد، وهذا هو الأساس الذي وضعت (سيسكو) لبيع البنية التحتية للاتصالات، وهكذا تمكن كل من (سبيل) و(أسينتشر) من بيع إنجازات إدارة علاقات العملاء، وهكذا أيضاً تمكنت (إيه.أو.إل) من جمع خدمة (آي.إس.بي)، والبريد الإلكتروني في حزمة واحدة في الأيام الأولى للإنترنت للعملاء الغير مدربين والمرتبكين، فالعملاء أكثر اهتماماً بالسهولة والثقة عند اهتمامهم بالتكلفة.

ففي الأسواق الناضجة العملاء أكثر فهماً لما يشترونه، ولنوع من المغادرة وهذه المرحلة من عمل قوائم للأسعار تساعد كلا من البائع والمشتري على خفض التكلفة.

فعل سبيل المثال:

نظام عمل (جي.دي.إس) وهو نظام عمل لحجز السفر، والربط ما بين



خطوط الطيران ووكلاء السفر، (والذي ناقشته في الفصل الخامس) وبعدهما تحول عمل الوكلاء للعمل بنظام الكمبيوتر، والإنترنت، والحجز الإلكتروني، والذي يعد أرخص وأسهل في الاستعمال أصبح يعتمد عليه أكثر، ولكن منذ أصبح كل شيء مجمع في سعر واحد لم يعد للوكالات أي حافز للعمل بنظام (جي.دي.إس) لخفض تكلفة النظام كله، ولذلك لم تخفض التكلفة بالسرعة التي يجب أن تتم بها، والإجابة كانت التحول لنظام قائمة الأسعار، وتمَّ خفض التكلفة الزائدة بصورة درامية، ثم تمَّ إعطاء الوكالات قائمة بخدمات اختيارية بتكلفة إضافية؛ حيث ما زال باستطاعتهم الحصول على توريد وصيانة الحواسيب الشخصية بواسطة نظام (جي.دي.إس) أو استطاعتهم شرائهم بأنفسهم، وبإمكانهم الاستمرار في الحصول على المساندة من نظام (جي.دي.إس)، ولكن الآن أصبح لزاماً عليهم دفع الحساب بالدقيقة أو لكل استجابة لأي طلب، ولذلك قل تكرار طلبهم بصورة واضحة، وهذا التغيير عزز من سلوك الربحية لكلا الطرفين.

وقد تحوّلت صناعة الطيران نفسها إلى تسعير القائمة بالطرق الجيدة والسيئة، فعلى الجانب الجيد قامت خطوط الطيران بعدم ربط التكاليف المرتبطة بقنوات الشراء، والخدمات، والدفع باختيار المطارات، للقيام برحلة من لندن إلى طولوز أصبح لي خياران من الأسعار على نفس الخط، اختيار قائمة الأسعار المرتفعة قد يضاعف من تكلفة رحلتي، ولكن خط الطيران، وأنا سعيت لتحقيق ربح لكلا الطرفين، ولو أنني تخلصت من تكاليف عمولة الوكالة، ومصاريف بطاقة الائتمان، والتذاكر الورقية، فسوف أحصل على مميزات الأسعار، فأنا باستطاعتي اختيار أي مطار للسفر منه، ودفع مصاريف له، وكذلك أستطيع أن أقرر حجم الأقنعة اللازمة، ففي المستقبل ربما أختار أن أدفع عن طريق الحجز اليدوي.

وعلى الجانب السيئ قد يؤدي هذا إلى اتخاذ إجراءات صارمة بمصاريف إضافية للأمن، والمطارات، وضرائب السفر أو الوقود، أو اعتبار رحلة طيران مجانية، قد تكون أغلى من حجز كامل وشامل آخر لخفض التكلفة.

في	اختيار التكلفة الأقل	في	اختيار التكلفة الأعلى	
٧٠		٧٠		تكلفة الرحلة
				قائمة بالمصاريف الإضافية
٠	حجز مباشر	٢٠	وكيل السفر	الحجز
٠	كارت إلكتروني.	٥	بطاقة ائتمان	الدفع
٠	تذكرة إلكترونية.	٢٥	ورق	التذكرة
٠	آلي	٥	يدوي	تأكيد الحجز
٠	يد صغيرة فقط	٣٠	بيد طويلة	الأقنعة
٢٥	إنترنت	٥٠	تليفون	تغيير الاسم
١٥	مطار جاتويك	٢٥	مطار هيثرو	مصاريف المطار
٤٠		١٦٠		إجمالي قائمة الإضافات
١١٠		٢٢٠		التكلفة الإجمالية

إن شركات إيجار السيارات من الممكن أن تستخدم نظام قائمة الأسعار، ولقد استأجرت سيارة من مطار مدريد، ودفعت مقدماً ٣٥ دولاراً لليوم، ولقد اكتشفت أن السعر الذي وضعته يشمل كل الشكوك المعتادة، مثل: التأمين، وعداد الأميال، والضرائب المحلية... إلخ، ولكن فاتورتي النهائية كانت ٧٠ دولاراً لليوم، وهذه الشركة المبدعة لإيجار السيارات أتت بملحقات المطار، ورسوم الامتياز، ورسوم تغيير العملة، والتأمين ضد المصاريف الزائدة عن التأمين العادي.

وأسوأ مثال لنظام قائمة الأسعار كان لشركة إنجليزية للوصلات التليفزيونية معروفة بتقديمها لأسوأ نظام خدمة عملاء، فكل شهر كنت أحصل على فاتورة بمبلغ ٢٤,٩٩ دولاراً، وفي أحد الشهور رفعت الفاتورة إلى ٢٥,٩٩ دولاراً، وكانت الفاتورة الجديدة كالتالي:

٢٤,٩٩	خدمة الوصلة:
١,٠٠	مصاريف تجديد الفاتورة:
٢٥,٩٩	الإجمالي:



تحويل مراكز التكلفة إلى مراكز الأرباح:

أحياناً يمكنك دمج مراكز التكلفة في مراكز الأرباح، فمثلاً شركة (كارنيفال كروز لاند) أكبر مشروع نقل بحري في العالم، فسبقها المرعبة ذات ٣٠٠٠ مسافر التي تجوب أرصفة ميامي، وتقود من مدينة (داون تاون) إلى (ساوث بيتسن)، واحدة من أضخم تكاليف الشركة واعتادت أن تكون في الصيانة، ونظافة الكبائن، ولم يعد كذلك، فالآن هناك فريق عمل من الأزواج والزوجات حصلت على امتياز النظافة والصيانة لحوالي من (٢٠ إلى ٣٠) كبينة، فالبقشيش الذين يحصلون عليه يمكن أن يجعله أعلى مشروع صغير مربح، وهذا يحفزهم لأداء خدمة جيدة جداً، وقد حوّلت هذه الشركة مراكز التكاليف إلى مراكز الأرباح أو أن يحصل على المنشورات الفنية، مثل: الجرائد الإدارية أو العلمية.

ومنذ عدة سنوات كان عليك أن تدفع للعلماء؛ ليكتبوا مقالات ثم في الخمسينيات أسس «روبرت ماكسويل» شركة (بيرجاسون)، والتي صنعت ثروة؛ حيث وجد أن العلماء حقاً سوف يعطونك مقالات مجانية، فهم يحتاجون أن ينشروا لبناء سمعتهم الأكاديمية، وتلبية أهدافهم في النشر؛ ليحافظوا على وظائفهم الجامعية.

وباختصار؛

فإن الأكاديميات الإدارية والمستشارين الإداريين يحتاجون لتسويق أنفسهم وأفكارهم في الإدارة والتجارة من خلال الصحف، وذلك للوصول إلى العملاء المحتملين، وهم أيضاً سوف يعطونك مقالات مجانية عالية الجودة، وهم سوف يؤدون أبحاثاً خاصة للصحف؛ لكي يحصلوا على رعاية معروفين، وعبوراً إلى الجانب المظلم الأقل أخلاقاً سوف نشترى آلاف النسخ من كتب أعمالهم الخاصة؛ لجعلهم أفضل بائعين، فأنا نفسي طبعت مبدئياً ١٠٠٠٠ نسخة من هذا الكتاب، ولذلك؛ فإن النشر المحترف ممكن أن يخرج أفضل وسيلة للأعمال النموذجية، فالعملاء يدفعون لك مقابل قراءة الأعمال، والكتاب يدفعون لك؛ لكي يدعمهم يكتبون.

ومن ثمّ يمكنك استخدام هذه الفكرة في مواقف كثيرة؛ حيث يكون هناك طلباً لعميل ثقيل جداً، ولخدمة تفتقد التمويل الكافي.

شركة مشروعات برمجيات كان يجب أن تتغلب على طوفان من الطلبات من العملاء المؤكدين من أجل التحديثات والخواص غير المجهزة، فالشركة دائماً توسّع من فريق خدماتها العملية الغالي الثمن؛ حيث كان وقتها غير مدفوع من العملاء، ولكن كان هناك قصور في الحفاظ على طلب العملاء، وانتفخت التكاليف، وكان العملاء غير سعداء، وأصبح تقرير أيهم يحصل على الخدمة أولاً عملية عشوائية.

وقد حلت المشكلة بالإففاق على الخدمات المهنية، وبتوجيه وقتهم لأعلى عارض للثمن، وقد انزعجت الشركة أن هذا الأداء سوف يبعد عملاءهم، وجاءت النتيجة معاكسة تماماً، فتمت السيطرة على العملاء من أجل حظهم مرة أخرى، فإذا كانت مشكلتهم هي الخامات حقاً، وكانت عاجلة، فلن يمانعوا في أن يدفعوا مقابل الحصول على استجابة سريعة، وتقديم آلية التسويقية، والتي حوّلت التكلفة إلى أرباح، وأنتجت عملاء سعداء.

مجموعة الأدوات: التفكير الإبداعي:

«الوقت = المال»

- هل أعمالك تتم بسرعة قدر المستطاع؟
- هل يمكنك تقليل دورة الوقت، وتدخر التكلفة؟

«التعقيد يكلف الكثير»:

- هل يمكنك خفض التكلفة بتبسيط ما تفعله، وكيفية فعله؟
- هل التعقيد مدروس، وهل أنت متأكد أن قيمته تفوق التكلفة؟
- هل يمكنك الحصول على أكبر قيمة، ولكن بأقل تكلفة؟

«الجودة تقلل التكلفة»:

- هل يمكنك زيادة استثمارك أمامياً بالجودة لإيجاد خفض في التكلفة؟
- هل يمكنك تقليل التكاليف الخلفية، مثل: الرقابة على الجودة، وإعادة



التصنيع، واستعادة الخدمة، وإعادة المنتج؟

«دع العميل يعمل»:

• هل يوجد أنشطة تؤديها، ويمكنك خفض التكلفة من خلال أداء للعميل يكون أفضل وأرخص؟

• هل العملاء يفضلون حقيقة أداء بعض الأشياء بأنفسهم؟

«تحويل التكلفة إلى ربح»:

• هل هناك بعض خطوات التكلفة يمكنك تحويلها إلى ربح؟

• هل يمكن للتسعير بالقائمة أن يخفض صافي التكاليف لك وللعلماء؟

• هل يمكن أن تجد أشياء مجانية تدفع مقابلها الآن أو تحصل على أناس يدفعون لك؟

• هل يمكن لبعض مراكز تكلفتك أن تصبح أعمالاً مربحة من طرف ثالث؟



الفصل التاسع

استراتيجية تخفيض التكاليف

لكي تكون مدير تكاليف جيد يمتلك فهماً عميقاً، فلا بد أن يكون لديك إمكانيات التكاليف، وهذا الأمر أكثر من مجرد أصل تشغيلي خططي؛ حيث يمكن أن يوفر الأساس لميزة تنافسية استراتيجية من خلال تمكينك مما يلي:

- ✎ تحقيق قيمة من خلال الاستحوادات.
- ✎ التسعير استراتيجياً.
- ✎ اكتشاف فرص نمو جديدة.
- ✎ الحفاظ على خلق القيمة في الشركات الكبرى متعددة وحدات الأعمال.



تحقيق القيمة من خلال الاستحوادات:

إنَّ معظم الاستحوادات لا تحقِّق قيمة لحملة أسهم الشركة المكتسبة، وبالرغم من تلك الحقيقة المعروفة والمؤكدة جداً، فإنَّ الشركات تبقى حريصة على الاستحوادات، كما أن البنوك الاستثمارية تستمر في صناعة الملايين من خلال تغذية هذه الحماية.

ومعظم الاستحوادات لا تحقِّق قيمة؛ لأن السعر المدفوع للشركة التي تمَّ الاستحواذ عليها تكون أعلى بنسبة ٣٠٥٠٪ عن السعر العادي قبل بداية عملية الاستحواذ، ولذلك؛ فاستراتيجيات الاستحواذ تحتاج أن توضح ما الذي يمكن للائتلافات الجديدة أن تحقِّق للشركة الجديدة الأكبر في مقابل هذه الزيادة.

وهناك نوعان من الائتلافات: (المدى، والحجم)، ويشمل ائتلاف (المدى) تحقيق أرباح أكثر، أما ائتلاف (الحجم) فيشمل تخفيض تكلفة الوحدة.

وهناك مثال جيد على الاندماج القائم على (المدى) أو ائتلاف الأرباح، وهو: اندماج (تايم وارنر) مع (إيه.أو.إل)، وقد كان ذلك اندماج يجمع بين عظماء وسائل الإعلام القديمة والحديثة، والفكرة كانت وضع اسم «تايم وارنر» الإعلامي الراسخ، ومحتوياته عبر اسم وقناة (إيه.أو.إل) على الإنترنت مع استخدام التقنيات العالية لشركة (إيه.أو.إل) لإضافة قنوات إعلامية جديدة، وفي كلا الحالات تحقيق أرباح أكثر للشركتين.

فمثلاً:

الهواتف المحمولة؛ حيث يشتري مشغل الخدمة في فرنسا جزءاً من مشغل الخدمة في ألمانيا؛ لأنه يظن أن ذلك سيحقق له أعمالاً أكثر من العملاء في الدولتين (وبالتحديد عملاء الشركات) إذا استطاع التجوال في الدولتين بدون رابط بينما هو باقي على شبكته، وكما يمكن مد الفكرة لشراء مشغل في الهند، وهذا ليس لتحقيق أرباح أكثر من نفس العملاء، ولكن لأن الشركة ترى أنها قادرة على تحقيق أرباح أكثر وأسرع من الأعمال الهندية، وذلك من خلال خبرتها في الدول الأخرى.

وهناك أمثلة لا حصر لها لاستراتيجيات يحركها الاستحواذ تعتمد على



ائتلافات الأرباح، فمصارف التجزئة تشتري شركات التأمين؛ لبيعها من خلال فروعها، أو مصارف الجملة، والتي تغامر بالدخول في المياه الخطيرة للبنوك الاستثمارية، أو اتحادات السياحة، مثل: (سيندات)، والتي تحاول الجمع بين الفنادق، والسيارات، واقتسام الوقت، وأيضاً وكالات السفر، وأنظمة الحجز، وكذلك الجولات، وهناك العديد من الأمثلة الناجحة، ولكن احتمالات الفشل هي الأعلى من الاستراتيجيات القائمة على التكلفة (أو القائمة على الأرباح والتكاليف).

إنَّ الأمثلة السابقة معبرة جداً، فتحالف «تايم وارنر» مع «إيه.أو.إل» كان كارثة لحملة الأسهم في «تايم وارنر»، أما «سيندات»؛ فهي كارثة مالية أخرى.

ففي الحقيقة، إنَّ صناعة السياحة لديها تاريخ يتسم بالاتحادات السيئة، وقد تفككت الآن إلى أجزاءها المكونة، ويقدر خبراء الاستثمار أن مشغلي المحمول قد أضاعوا مئات المليارات من الدولارات في سباق التواجد العالمي، (فودافون) وحدها أضاعت مائة مليار دولار، وبالنسبة للخدمات المالية، فقد حقق المستثمرون عوائد أفضل من الشركات المتشددة، والتي استمرت محدودة التركيز، واكتسبت فقط لتحقيق ائتلاف قائم على التكلفة، ويعد معدل الفشل أعلى مع ائتلافات الأرباح؛ لأنَّ الفوائد المستهدفة يمكن تحقيقها بطرق أخرى بخلاف الاستحواذ - طرق أقل مخاطرة، وأسهل في التنفيذ يمكن تحقيقها بطرق أخرى بخلاف الاستحواذ- إنها طرق أقل مخاطرة، وأسهل في التنفيذ، ويمكن لمصرف التجزئة أن يوزع منتجات التأمين مقابل هامش بدلاً من اكتساب شركة تأمين، وبالنسبة لشركتي المحمول الفرنسية والألمانية يمكنهما الاتفاق على التعاون في خدمة التجوال واقتسام الأرباح الإضافية (وهذا ما يحدث الآن في معظم الشركات).

إنَّ الاتفاقات القائمة على الحجم أو التكلفة لديها فرصة أفضل للنجاح، فهي أسهل في الفهم والتشكيل وأسهل في التنفيذ، والنتائج أكثر مصداقية.

فعلي سبيل المثال :

قطاع تجارة وتوزيع مواد البناء: إنَّ أكبر ثلاث شركات في بريطانيا هم (وولسلي)، و(سانت جونز) (الشهير بجيوسنر) و(ترافيز بيركينز)، وقد استمر



القطاع في التغيير طوال العشرين عاماً الماضية، والتحول من قطاع شديد التقسيم حتى الوصول إلى تركيز ٥٠٪ من الأعمال في يد الثلاثة الكبار، وهذا التغيير كان يحدث من خلال الاستحواذ؛ حيث كان الكبار يشترون المنافسين المحليين والإقليميين، ويتم خلق القيمة في عملية الاستحواذ هذه من توفير التكلفة أساساً.

إنَّ النموذج التالي يوضح عملية الاستحواذ؛ حيث إنَّ الشركة الصغيرة والتي تمَّ الاستحواذ عليها يكون حجمها ١٠٪ فقط من حجم الشركة الكبرى المكتسبة، وعليها أن تحافظ على نفس مستوى الأسعار للإبقاء على فرصتها في المنافسة، ولكنها تشتري بشروط أسوأ؛ لأنها تشتري كميات أصغر مما يحقق لها هامشاً غير متميز، وربما ٤٪ من المبيعات (٦٧٪ من سعر الشراء)، وباقي معدلات التكاليف مماثلة لنسب الشركة الكبرى، وما زالت الشركة الصغيرة ملكية خاصة، ولذلك؛ فإنَّ مالكها ومديرها يشعر بتمام السعادة للبقاء على نصف الربح التشغيلي الذي تحقَّقه الشركة الكبرى.

وبعد الاستحواذ كانت الشركة الكبرى تضع كل المشتريات على أساس شروطها الأفضل؛ حيث توفر ٤٪ زيادة عن الشركة التي تمَّ الاستحواذ عليها، كما أنها تتخلص من نصف تكاليف البيع والإدارة والتكاليف العامة المركزية على الأقل (مثل: المحاسبة، التحكم في الائتمان، تكنولوجيا المعلومات، فريق الشراء)، وتضم العمليات الأصغر إلى البنية التحتية للمركز الرئيسي الخاص بها لتوفير ٣٪ إضافية، ولكن من المحتمل ألا نستطيع التخلص من الكثير من تكاليف الفرع، وهي تكاليف متغيرة عالية ليس لها تأثير كبير على الحجم.

ولذلك بعد الاستحواذ فإنَّ الشركة الكبرى تكون قد رفعت العائد على المبيعات الإضافية من ٤٪ ربحية إلى ١٠٪ أكثر من متوسط ربحية الأعمال الحالية، وأثناء العملية يمكنها اقتسام المكاسب مع مالك الشركة الصغيرة؛ حيث يمكنه الحصول على سعر أكبر للشراء (يعتمد على ٦٧٪ هامش ربح)، كما أن الشركة الكبرى المكتسبة تحصل على هامش إضافي يكفي لتغطية الزيادة في سعر الاستحواذ.

اكتساب شركات مواد البناء، توضيح:

الشركة التي تم الاستحواذ عليها		الشركة الكبرى	
بعد	قبل		
١٠٠	١٠٠	١٠٠	مؤشر التسعير
١٠	١٠	١٠٠	مؤشر الحجم
			النسبة من المبيعات
٦٥	٦٩	٦٥	تكلفة السلع بعد كل الخصومات
٢٠	٢٠	٢٠	تكلفة الفرع
٥	٧	٧	التكلفة المركزية
١٠	٤	٨	الربح التشغيلي

إنَّ مدير التكاليف القوي يمنح خبرة إستراتيجية في فرص الاستحواذ القائمة على التكاليف، فإذا كنت واثقاً أنه يمكنك أن تحصل على الائتلافات، ويمكنك الوصول في النهاية لتحقيق التوفيرات الممكنة في التكاليف، فستكون قادراً على المحاولة في مواقف أكثر كما يجب أن تكون قادراً على تبرير الأسعار العالية، ويجب أن تنتهي بالانتصار في اتفاقيات أكثر، واعلم أنه كلما كبر حجم أعمالك أمكنك عمل ائتلافات أكثر من خلال الاستحواذات القادمة.

كما أن هناك قيمة مكملة رهيبية تأتي من مثل هذه الاتفاقات كالتعلم حول ما يمكن وما لا يمكن القيام به، وكذلك أن تصبح أكثر فعالية في التنفيذ بعد الاستحواذ، وتعد أفضل المواقف للاكتساب عندما تقوم بائتلاف قائم مع التكلفة وحدها، وتحصل على ائتلاف جيد قائم على الربحية: الحجم والمدى، ويعد مثال شركة المشروبات السابق ذكره توضيحاً جيداً لذلك.

وأخيراً!

لا بد أن تقدم ميدالية الشرف للاكتسابات التي تقوم على ائتلاف التكلفة



السلبية، ويعد الفرنسيون هم أصحاب الريادة في ذلك النوع، وقد اعتادت شركة الطيران الفرنسية أن تقوم بذلك، فقبل فتح السموات في أوروبا كانت شركة الطيران الفرنسية تشتري أي شركة طيران فرنسية إقليمية تجرؤ أن تشغل أكثر من رحلات ثنائية المحركات على أساس أن السوق يحتاج لنظام واستقرار في الأسعار (مرتفعة)، فأحدى الشركات التي تمَّ شراؤها هي (إيرانتر)، وقد كان أول فعل يتم إجراؤه هو رفع المرتبات لطاقم العمل ليتساوى مع نظرائهم في شركة الطيران الفرنسية، وهو أعلى نسبة ٢٥٪ تقريباً.

انتلافات التكلفة في حدودها القصوى:

في أحد المرات التي كنت أعمل فيها مع أكبر الشركات العالمية للمشروبات الغازية؛ حيث كانت تقوم بعملية اكتساب لشركات مشروبات غازية في أوروبا، وإدخالهم تحت راية آلية توزيع أكثر قوة خاصة بها، وفي هذه العملية قامت بدمج الوظائف الغير مباشرة للشركات التي تمَّ الاستحواذ عليها بقدر الإمكان في مكتب واحد، إنَّ الفريق الاستشاري كان مشتركاً في وضع نموذج للأمور المالية بعد الاتفاق، وكذلك الزيادة في الاستحواذ.

وهناك افتراض أساسي في النموذج هو حجم التوفير الذي نقدر عليه في التكاليف غير المباشرة، ويعمل لدى عميلي مدير عام صانع للمشكلات يسمى (بيرت)؛ حيث هبط علينا من السماء في الستة أشهر الأولى بعد الاتفاق حتى يضع هياكل جديدة للتنفيذ، وأتذكر جلسة عمل جمعتي معه حول كم التكاليف الغير مباشرة (تمويل، موارد بشرية، تسويق)، ومن ثمَّ يجب أن تبقى في الشركة التي تمَّ الاستحواذ عليها، وذلك بعد الاتفاق، وقد كان رأيي ٧٠٪، وهو افتراض جرى في معظم الاستحواذات الكبيرة، ولكن (بيرت) قال: صفر.

«ولا يمكن أن يكون صفر (بيرت)؛ لأن الصفر لا يمكننا إضافة نصف دستة من العلاقات التجارية، ومئات العملاء، وثلاثة مصانع دون إضافة شيء من التكاليف المركزية، وهذا افتراض مجنون».

إنَّ (بيرت) قال: صفر، ولقد كان في مهمة تدميرية، فهذه التكلفة غير المباشرة، مثل: اللحم الميت!! وفي النهاية: إننا اتفقنا على ٥٠٪.



استراتيجيات تخفيض التسعير:



الإدارة الجيدة للتكاليف تساعدك على استخدام التسعير كسلاح تنافسي.

حروب الأسعار: قادة السوق،

ومهاجمي السوق:

أظهرت الأبحاث التي تم إجراؤها خلال الستينيات والسبعينيات في (جنرال إلكترونك)، ثم (هارفارد) أن هناك علاقة قوية بين قيادة السوق والربحية طويلة الأجل.

فعلي سبيل المثال:

ربما تجد سوقًا؛ حيث يحقق اللاعب الأول فيه ١٠٪ عائداً على المبيعات، ويحقق الثاني ٦٪، والثالث ٢٪، وهناك العديد من الصغار الذي يحققون خسائر، وعلى ذلك؛ فإن إحدى القواعد الأساسية لـ(جاك ويلش) في (جنرال إلكترونك) هي: أن الشركة يجب أن تكون رقم (واحد) في السوق أو رقم (اثنين) أو يكون لديها خطة؛ لتحقيق ذلك أو يتم تصفيتها.

إن قادة السوق يحققون عوائد أعلى من خلال التسعير الأعلى، وتكلفة الوحدة الأقل، أما الصغار؛ فعليهم القتال بصورة أصعب وأذكى؛ لتخطي هذه العيوب الهيكلية، ولكن قادة السوق يواجهون هجوماً مستمراً من هؤلاء المنافسين الصغار، ومن الدخلاء الجدد الذي يطمعون في قطعة أكبر من تلك الكعكة الشهية، وأكثر خطوط الهجوم شيوعاً هو حرب الأسعار، وهي لا يمكن تجنبها، ولكن إذا وجد المهاجمون أن لقائد السوق ميزة هيكلية للتكلفة (من الحجم) وإدارة قوية لتكاليف العمليات كما أنه غير مترهل، فإنهم سيعودون إدراجهم سريعاً، وسيقل الضرر الواقع على الأرباح؛ حيث تدعم الإدارة القوية للتكاليف العوائد على ريادة السوق من خلال تقليص احتمال الهجوم السعري، وكذلك طول فترة الهجوم وعمقه.

وبالتأكيد إذا كنت مهاجماً؛ فهناك منطقتان خاصتان بك أيضاً، فإذا كنت تعمل على خفض التكاليف بشدة، وتواجه مسؤولية متضخمة، فعليك أن تترك السوق بتسعير جريء وعدواني.

تقديم منتجات جديدة: التسعير تحت منحى الخبرة:



إذا كنت واثقاً في قدرتك على خفض التكاليف، فيمكنك التسعير أولاً لبناء القيادة في فئات جديدة من المنتجات، وخذ مثلاً فئة المنتجات الإلكترونية، مثل: التليفزيونات المسطحة من (إياهي)؛ فهي مرتفعة التكلفة؛ لكي يتم إنتاجها، فإن

التكنولوجيا غير مؤكدة، وتكاليف البحوث والتطوير لم تلغ بعد، كما أن الأحجام الإنتاجية منخفضة، والإنتاج التراكمي صغير، ولكن إذا كنت واثقاً من قدرتك على إدارة التكاليف، وتخفيضها خلال عامين أو ثلاثة؛ فإنه من الممكن أن تحدد أسعاراً منخفضة معتمدة على منحى الخبرة المتوقع مستقبلاً، والتضييق المستقبلي للتكاليف؛ حيث يمكنك الحصول على القيادة مبكراً مما يمنحك الفرصة؛ لتحقيق عوائد هائلة عن استقرار السوق.

وتلك ديناميكية أساسية في أسواق، مثل: مشغل الأغاني، والهواتف المحمولة، والحواسيب الشخصية، وأيضاً التليفزيونات؛ حيث إن قصر دورة حياة المنتج يجعل الديناميكيات أكثر تحدياً، وتزيد من الميزة التي يمكنك الفوز بها عندما تكون مديراً للتكلفة النهائية العليا.

عقود العملاء طويلة الأجل: التزامات مريحة:

إن معظم العملاء يرغبون في توقيع عقود طويلة الأجل مع الموردين القلائل كجزء من التحول الاستراتيجي نحو الاعتماد على المصادر الخارجية أو التركيز على عدد محدود من أفضل الموردين، للفوز بهذا النوع من الأعمال طويلة المدى،



ولتحقيق الربح منه يجب أن تكون جيداً جداً في التوقع والتحكم في التكاليف المستقبلية.

وعلى سبيل المثال :

اعتماد شركات الطيران على مصادر خارجية لتكنولوجيا المعلومات، وتمثل تكنولوجيا المعلومات تكلفة ضخمة لشركات الطيران التقليدية كاملة الخدمات؛ حيث تصل إلى ٣% من الأرباح، كما أنها حاسمة للأعمال؛ حيث تدخل في التسعير، والحجز، والمراجعة، وحركة الطائرات، كما أن فشل تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى فوضى تشغيلية، وغضب العملاء، ولذلك فكبرى شركات الطيران تقوم بمعظم أعمال تكنولوجيا المعلومات داخلياً، ولكن تكنولوجيا المعلومات الخاصة بشركات الطيران متشابهة، ولذلك لا بد من وجود جدوى من الاشتراك في نظام جماعي مشترك، وذلك مع لجوء العديد من الشركات بالاعتماد على مصادر خارجية لهذه الأنظمة.

إنَّ الخطر هنا للبائع كما هو لشركة الطيران؛ حيث إنَّ بناء قاعدة مشتركة يتكلف الكثير كما أن الحصول على أكبر شركتين، والعمل معهما سيمثل خسارة، والأكثر أهمية هو أن شركات الطيران ستوقع فقط في حالة الحصول على التزام تعاقدية حول كيفية تطور تكلفتها التكنولوجية خلال عشر سنوات، وإلا فلن تقيّد نفسها مع بائع لوظيفة هامة مثل ذلك.

اكتشاف فرص نمو جديدة أكثر:

عودة إلى فترة ازدهار الإنترنت عام ٢٠٠٠م؛ حيث يمكنك أن تحصل على ٥ مليون دولار، فإذا كنت صاحب رأس مال؛ فلا تغامر لمجرد فكرة أو نقاش عابر على المقهى، وبعد ذلك إذا كنت تملك فعلاً تقنية أو اثنتين إلى جانب برنامج حاسب آلي، وأيضاً زوجاً من عملاء التجارب، فيمكنك الحصول على ٥٠ مليون دولار إضافية، وتوظيف قوة المبيعات على المستوى الوطني، فهناك مئات من الأعمال التي منحت هذا النوع من الأصول.

أما هذه الأيام؛ ففي زمن الموجة الثانية من الشبكة، فإنَّ رأس المال المغامر يقول: ٥٠٠ دولار من رأس المال بمثابة ٥ مليون دولار؛ حيث لا يوجد رأس مال



مغامر على استعداد لاستثمار ٥ مليون دولار في فكرة، وربما يوافق على ٥٠٠٠٠٠ دولار، ولكن فعلياً يرغب في رؤية بعض البرمجيات التوظيفية لذلك، وكذلك واحد أو اثنان من عملاء التجارب.

ويمكن تفسير هذا التغيير؛ حيث أصبح رأس المال المغامر أكثر كرهًا للمخاطرة؛ حيث احترق الكثيرون في بناء الموجة الأولى للشبكة، ولذلك فهم الآن أكثر حرصاً وريبةً في هذا التفسير حقيقي، ولكنه نصف القصة، فقد أدركت رءوس الأموال المغامرة، كما أنهم كانوا يفكرون في استثمارات المرحلة المبكرة بأسلوب خاطئ، ولكن هناك أيضاً تكلفة التجربة، وهي تكلفة اكتشاف شيء، وعلى قدر ما كانت مرتفعة جداً، فإنها لن تدر عائداً عند هذا المستوى من الموجة الثانية للشبكة، أما الآن فهم يخفضون تكلفة اكتشاف إمكانية وقوف فكرة الأعمال الجديدة على قدميها؛ حيث يقولون لرواد الأعمال: عليكم بالعثور على أرخص الطرق؛ لإثبات فكرتكم، والعمل عليها وإدارتها.

ولذلك لكي تكون رائداً في الأعمال ملهماً، فعليك أن تكون مدير تكاليف قوياً في مراحل التجربة والتطوير لفكرة أعمالك، وربما تعتقد أن ذلك عظيماً لرأس المال المغامر؛ حيث يخفض المخاطرة عليه، ولكنه سلبي بالنسبة لك؛ حيث يجعلك تكافح لتتمكن من جعل الفكرة تظهر للنور، ولكنك خاطئ؛ فإنه جيد جداً لك أنت أيضاً.

حيث يجبرك أن تجد من اليوم الأول طرقاً جديدة منخفضة التكلفة لتطوير منتج، والعثور على عميل، وتسليم خدمة، وذلك قد يفتح أمامك آفاقاً في أعمالك الجديدة، ويمنحك ميزة تنافسية لأعمالك.

فعل سبيل المثال:

وضعت «جوجل» مبكراً جداً أساساً لإدارة أرخص حول حقوق توزيع على وجه الأرض معتمدة على مبدأ العمل من البيت (وهو ما لم يكن معتاداً)، وهو ما جعلها تنمو إلى حجم ضخم.

فإذا أنفقت الكثير من البداية، فإنك لا تؤسس عادات جيدة، وتدخل إلى نماذج أعمال جديدة، وستستمر في التفكير، وستلقي الأموال على المشكلة حتى تحصل على الحجم الكبير، وعندما سيكون كل شيء على ما يرام، أو أنك ستكون



مجرد مبذر؛ فهناك سبب أفضل لك كرائد للأعمال حتى تكون متشددًا في المراحل الاستكشافية المبكرة، فكلما استجبت حالاً احتفظت أكثر بممتلكاتك، وكلما لجأت للبيع مبكراً من احتياجاتك، وخفضت تكلفتك في المراحل المبكرة حتى العظام.

إنَّ الفوائد تخفض تكاليف الاستكشاف، وبالتالي فتح فرص نمو جديدة تطبق بالتساوي على الشركات الكبرى، ولقد نفذت مؤخراً ورشة عمل استراتيجية لعميل للبحث عن كيفية قيامه باستثمار أموال غير مقيدة عبر مجموعة من البدائل المحتملة، ويعني مصطلح (أموال غير مقيدة): «رأس مال يفوق المطلوب للإبقاء على العمليات الحالية، والمصانع بالإضافة إلى تغطية الخسائر التشغيلية الناتجة من أعمال المراحل المبكرة، وقد شملت البدائل التي كنا نببحثها؛ لتسريع التوسع المحلي للعلاقات التجارية الموجودة، والدخول في فئات جديدة من المنتجات، والدخول إلى قنوات أو مسارات جديدة، والتوسع الدولي، وتطوير الممتلكات التجارية.

ونظرياً لا توجد قيود على عدد المقترحات التي يجب العمل على تنفيذها، فطالما تحقق عائداً إيجابياً قوياً يفوق تكلفة رأس المال، ومن ثمَّ علينا أن نضيف رأس مال إضافي أو نقترض لتمويلها جميعاً، وعملياً؛ فإنَّ السوق يسمح فقط بمستوى محدد من الخسائر الاستثمارية في مقابل التدفقات النقدية الأساسية، وبالتحديد إذا كانت من خلال نمو عضوي بدلاً من الاستحواذ، وعلى ذلك يعتمد عدد فرص النمو المحتملة والتي يمكننا القيام بتنفيذها جزئياً على مدى الكفاءة، والتي يمكننا من خلالها تخفيض تكلفة الاستكشاف، والمجازفة بأموال أقل لكل تجربة.

إنَّ أحد نتائج ورشة العمل هو التشجيع تحديداً، وعلى الرغم من أننا كنا نرغب في دفع العلامات التجارية العالية بأقصى سرعة ممكنة عبر قناة التجارة الإلكترونية، ولقد كنا قلقين حيال التكلفة الثابتة لإعداد البنية التحتية الإلكترونية الخاصة بالمجموعة، ولكن رئيس التجارة الإلكترونية الخاص بنا، والعامِل مع تكنولوجيا المعلومات استطاع التوصل إلى أسلوب رائع منخفض التكلفة؛ حيث كانت المصروفات الرأسمالية والخسائر التشغيلية لا تذكر مما يمكننا من التخلص من كل التوقفات، وهذا يعد تغييراً من مناقشات الاستثمار

في التجارة الإلكترونية السائدة، فمنذ سنوات قليلة حيث كان هناك طلب على استثمارات أولية ضخمة؛ لتحقيق الأرباح.

📌 خلق مركز فعال في مؤسسة كبرى:

تقريباً، إن معظم الشركات الكبرى عبارة عن مجموعة من وحدات الأعمال، فأحد أكبر التحديات والضغوط في هذه المؤسسات الكبرى هو دور وقيمة المركز، في فريق الإدارة المركزية، وخدمات الدعم المشتركة.

ومن ثمّ دعنا نضع أنفسنا للحظة على رأس مجلس إدارة شركة كبرى مثل ذلك، ومن جانب آخر؛ فإننا نريد أن تكون هناك محاسبية تامة على الأرباح والخسائر في وحدات الأعمال الخاصة بنا؛ حيث يشعر مدير وحدة الأعمال بكامل تحكّمه في مصيره، وعلى الجانب الآخر نريد أن نحصل على أقصى قيمة من الحجم الكلي لشركتنا في الوظائف الخدمية المشتركة؛ حيث يمثل الحجم أهمية؛ حيث يمكننا أن نحصل على تكاليف تشغيلية أقل أو شروط شرائية أفضل؛ حيث نحتاج هذا التوازن الصحيح، كما أننا نحتاج لقتل الميل الطبيعي لبيروقراطية التمويل المركزي، والتي تدمر القيمة مع سلوك (اصنع - اعمل)، في المباني الشاملة، وفي المرتبات، وفي المصروفات، والقطط السمان، وفي شل القرارات أو التوقع الثاني، وفي العمليات الداخلية الزائدة.

إن تحقيق هذا التوازن بأسلوب خاطئ يعد أحد المخاطر الرئيسية لكونك مؤسسة كبرى، كما أنه أحد علامات الضعف بالنسبة للمشتريين المحتملين.

كما أن ثقافة الإدارة القوية للتكاليف هي أساس خلق مركز يتسم بالكفاءة والفعالية، وبالتالي قادر على بناء شركات ضخمة متعددة الأعمال، وهنا بعض الأساليب المفيدة للتأكد من أنك تجد المركز الذي تريده.

📌 اجعل اللامركزية خيارك الوحيد:

إن المسؤولية يجب أن تكون القيمة التنظيمية الرئيسية، فيجب أن يكون اللامركزية في كل شيء حتى وحدة الأعمال، ويكون اللجوء إلى المركز هو الاستثناء؛ حيث يكون هناك حالة ضرورة قصوى (تكلفة أو جودة)، أما ميزة التكلفة الصغيرة أو زيادة التناسق والتناغم في الأساليب الوظيفية أو حتى



الفصل التاسع: إستراتيجية تخفيض التكلفة

تخفيض مراجعات العمليات المختلطة، فكلُّ ذلك ليست أسباباً طافية للمركزية. وهذا المبدأ ينطبق أيضاً على الوظائف الذهنية، مثل: التطور الاستراتيجي، فبعض الشركات الكبرى تسقط في فخ التفكير في إدارة وحدة الأعمال على أنها إدارة الأعمال اليومية، بينما يكون التفكير الاستراتيجي المستقبلي الخارجي من تخصص المركز، ولكن العكس بالتأكيد هو الصحيح.

وأنا أكتب هذه الفقرة كنت عائداً من مؤتمر إداري؛ حيث ندفع بالمسئولية الاستراتيجية نحو مديري وحدات الأعمال الذين كانوا سلبين في هذا الأمر لسنوات، ولقد كانوا في منتهى السعادة؛ حيث كانوا يشكون من غياب التوجيه الاستراتيجي.

بناء علاقة بين المورد والعميل واضحة بين المركز ووحدات الأعمال:



إنَّ الوظائف المركزية يجب أن تتعامل مع وحدات الأعمال كما لو أنها عملاء خارجيين؛ حيث يجب أن تكون على مستوى الاستجابة والكفاءة، كما لو أنها تواجه خطر فقدان العميل بدلاً من معالجة الأمر على أنه علاقة أسر، وتأتي في نهاية القائمة.

وذلك لا يحتاج إلى

عملية بيروقراطية ضخمة مثل وضع اتفاقات مستوى الخدمة، ولكن الأساس هو المبدأ والموقف والسلوك اليومي، ومن ثمَّ يمكن متابعته من خلال دراسات سنوية حول رضا العميل، والتي يجريها طرف ثالث، والتي تقدم تغذية عكسية عالية المستوى.

وتعد فكرة التغذية العكسية حول رضا العميل مراجعة حقيقية جيدة حول المواقف الحقيقية للمركز، فعندما آثرت ذلك مؤخراً مع مدير خدمات مركزية،



قال: «حسناً، ولكنني أرغب أن أكون قادراً على تقييم وحدات الأعمال، وأيضاً بالنسبة لكيفية استخدامها للخدمات الرائعة التي أقدمها؛ لأن بعض مديري وحدات الأعمال غير مفيد، وربما يكون ذلك تعليقاً عادلاً، ولكنني لا أتخيل أن يقوم مشغل خدمة المحمول الخاص بي بتقييمي سنوياً حول إذا كنت عميلاً جيداً أم لا.

كُنْ مُتَشَدِّدًا، وبالتحديد مع زحف تكاليف المركز:

تحتاج أن تكون متشككاً حول زحف تكاليف المركز؛ حيث إن هذا الأمر ذات تأثير سيئ غير مباشر على الإنتاجية والتركيز في وحدات الأعمال، كما أنها ترسل إشارات بالغة السوء للشركة كلها، شاملة بعض التكاليف التي قد تكون تافهة، ولكنها لها قيمة رمزية كبيرة، مثل: السفر، والترفيه، والسكرتارية.

وضع ومتابعة مقاييس شديدة على كفاءة المركز:

حيث يتم دفع ومتابعة وحدات الأعمال بموضوعية من خلال أدائها في قائمة الأرباح والخسائر بالموازنة مع الأعوام السابقة؛ حيث يحصل مديرو وحدات الأعمال على مكافآتهم اعتماداً على الأهداف الصعبة، والبيانات الصعبة، وعلى العكس، فإن أداء الوظيفة المركزية يكون مبهماً في المعتاد مما يثير الشبهات حول جزء من وحدات الأعمال الذي يوجه عليه المركز بشدة؛ حيث يحوم ويغوص حول الأهداف، ويحصل على المكافآت بصرف النظر عن ذلك.

ولذلك عليك أن تجد مقاييس لوضع الأهداف، ومتابعة موضوعية

الأداء للمركز، مثل:

تكلفة الوحدة، الإنتاجية، وتسليم الخدمة، ورضا العميل، والمقارنة التنافسية، وعليك أن تجعل هذه العملية عادلة ومرئية من خلال إعداد ما يشبه تقارير الموازنة الخاصة بوحدات الأعمال مع إجراء مراجعات شهرية أو ربع سنوية منتظمة.

القيام بمراجعات سنوية خاصة:

ومن النظم الجيدة في عملية التخطيط السنوي هو أن يقوم موظف بتنفيذ كبير وبدور محامي الشيكات، ويتحدى التكاليف والهيكل المركزي بكامله؛ حيث



يهاجم كافة الجوانب بما فيها التكاليف المركزية الإضافية، ثم يقوم مدير المركز بالدفاع عن قيمهم.

أسرار إدارة حقوق الملكية:

يعد «جون لافرينج» واحداً من أنجح المديرين في بريطانيا في القطاع الخاص؛ حيث كان الرئيس المستثمر في تسع اتفاقات خلال العشر سنوات الماضية شاملة «أوديون»، و«هوم بيز»، و«فيتنس فرست»، و«ديبهامز»، و«سومرفيلد».

وتتمثل أسراره الثلاثة في القطاع الخاص في: اشتر جيداً، بيع جيداً، ولا تبالغ في القسوة على الآخرين.

فإذا لم يكن هناك فارق بين الإدارة الجيدة في الشركات الخاصة والعامّة، فكيف تؤدي الشركات الخاصة بصورة أفضل؟!؛

يقول (لافرينج): «تخلص من المبادرات الزائدة»، ويضيف: «يدير الشركات العامة أشخاص مهرة يصدرن أفكاراً جديدة كل أسبوع»، ولذلك عليك بالتخلص من الرغبة في المبادرات.

ففي نظام القطاع الخاص يرى (لافرينج) أن التنفيذيين وحملّة الأسهم لديهم نفس الأهداف: «فمدير تكنولوجيا المعلومات ليس مغرماً بأداء أفضل تطبيقات نظام (ساب) لمجرد وضعه في السيرة الذاتية الخاصة به، ولكن لأنه يعود بمنفعة مادية حقيقية».

مجموعة الأدوات: استراتيجية إدارة التكلفة:

«تحقيق القيمة من خلال الاستحوادات:

- إن معظم الاستحوادات لا تضيف قيمة، ولكن مدير التكاليف القوي لديه فرصة أفضل لتحقيق ذلك.

- الائتلافات القائمة على التكلفة أفضل من الائتلافات القائمة على الأرباح.

« استراتيجيات تخفيض التسعير:

- في حروب الأسعار، وبالنسبة لقيادة السوق، ومهاجمي السوق.
- في تقديم منتجات جديدة، والتسعير تحت منحنى الخبرة.
- في عقود العملاء طويلة الأجل، والقيام بالتزامات مريحة.

« اكتشاف فرص نمو جديدة أكثر:

- تخفيض تكلفة الاستكشاف.
 - الحفاظ على قيمة أكثر للأسهم.
 - خلق مركز فعال في مؤسسة كبرى.
- « اجعل اللامركزية خيارك الوحيد:
- بناء علاقة بين المورد والعميل واضحة بين المركز ووحدات الأعمال.
 - كُنْ متشددًا بالتحديد مع زحف تكاليف المركز.
 - وضع ومتابعة مقاييس شديدة على كفاءة المركز.
 - القيام بمراجعات سنوية خاصة لتحديات المركز.



الفصل العاشر

إدارة التكاليف في القطاع

العام والحكومي

«إنَّ الدول العظمى لا تفتقر أبداً بسبب القطاع الخاص، فعلى الرغم من أن ذلك ممكن بسبب إسراف القطاع العام وسوء تصرفه، فكلُّ أو تقريباً كل الإيرادات العامة في معظم الدول توظف للإبقاء على الأيدي غير المنتجة، فهؤلاء الأشخاص همَّ الذين يشكِّلون المجالس الفخمة والوافرة.»

آدم سميث - ثروة الدول





يقدم القطاع العام أكبر تحدياً لإدارة التكلفة، فتحقيق ذلك على الوجه الصحيح يرفع مستوى المعيشة، ويزيد من فرص اليوم، ومن ثم نريد أن نلقي بالقفاز لرجال السياسة والموظفين العموميين، ومديري القطاع العام، ومن لهم حق التصويت من العامة، ونتحداهم لتأييد التوجه نحو الكفاءة والقيمة.

فالأفكار التي تم طرحها في ذلك الكتاب تم وضعها في خطة العمل في القطاع الخاص، ويمكن تطبيقها للاستفادة منها في إدارة التكلفة في القطاع العام، ولكن حتى أكون واضحاً، فأنا لم أعمل كثيراً في القطاع العام، ولذلك في هذا الفصل؛ فإنني أناقش من باب المنطق، والأبحاث ليس عن خبرة عميقة كما في باقي الكتاب.

حجم المشكلة:

إن الإنفاق الحكومي هناك -بالتأكيد- الكثير عنه؛ لأن الاتفاق العام في أوروبا الغربية يقدر بنحو ٤٠٥٠٪ من إجمالي الناتج، وفي فرنسا والسويد يصل إلى ٥٠٦٠٪، بينما أيرلندا وسويسرا ٣٥٪، وإنجلترا كانت في أواخر التسعينيات ٣٥٪، ولكن مع الإنفاق العام الحالي لحكومة حزب العمال وصل إلى ٤٠٪، وهذا هو الاتجاه السائد في معظم دول الاتحاد الأوروبي الأخرى.

وخارج أوروبا تنخفض الأرقام، فالولايات المتحدة وأستراليا ٣٥٪، وكندا واليابان ونيوزيلندا في حدود ٤٠٪.

ومن ٣٥٦٠٪ تلك نسبة عالية جداً، ومن ثم نسال سؤال، وهو: مما يتكوّن هذا الإنفاق؟ كمثال عام ٢٠٠٥م كان الإنفاق في القطاع العام البريطاني بخلاف مدفوعات الفوائد يصل ٥٠٠ مليار أو تريليون دولار.

وكانت أهم مكوناته ما يلي:

☞ الحماية الاجتماعية (مدفوعات الرفاهية والسلامة، دعم الأطفال وأصحاب المعاشات) ٣٠٪.

☞ الصحة (توفير رعاية صحية شاملة مجانية) ١٨٪.

☞ الأمن والنظام العام (الشرطة، المحاكم، الإطفاء) بالإضافة إلى الدفاع ١٢٪.



الفصل العاشر: إدارة التكاليف في القطاع العام والحكومي

الخدمات الاجتماعية، والنقل، والصناعة، والزراعة، والتوظيف، والتدريب، والإسكان، والبيئة تقريباً ٤% لكل عنصر. وهناك ٦٠ مليون بريطاني لذلك، فإن ٥٠٠ مليار تعني ٨٠٠٠ جنيه إسترليني (١٦٠٠٠ دولار) لكل فرد.

هل يعد ذلك مشكلة؟ ولماذا؟

حتى الآن في اقتصاديات الدول الغربية الثرية، فإن الإنفاق الحكومي المنخفض يعد أمراً جيداً، فقبل الحرب العالمية الأولى كانت الحالة في الولايات المتحدة وبريطانيا لا تذكر بالمقارنة بما يمنح اليوم، فالضرائب والإنفاق الحكومي كانت ١٠% من إجمالي الناتج القومي.

ثم جاءت الثورة الروسية عام ١٩١٧م؛ حيث ما لبثت روسيا أن منحت النهاية الأخرى لشعاع الضوء؛ حيث كانت الحالة الأولى للشيوعية الكاملة متحكمة في ٩٠% من إجمالي الناتج المحلي، وهذا هو حجم المدى في السنوات الأولى من القرن العشرين، فالرأسمالية كانت تمثل ١٠% من إجمالي الناتج المحلي، والشيوعية ٩٠%.

وطوال القرن العشرين؛ حيث شدة المعركة ما بين مد وجزر، فمنذ الكساد العظيم خلال العشرينيات حتى انهيار الإتحاد السوفيتي، وحتى وصلنا إلى ما نحن فيه الآن؛ حيث الحالة تصل إلى ٣٥٦٠% من إجمالي الناتج المحلي.

ويعتبر الإنفاق الحكومي عند مستوى ٣٥% من إجمالي الناتج المحلي مقبولاً حتى يمكن تمويل مقدار كبير من إعادة توزيع الدخل والتغطية التأمينية، وكذلك توسيع مظلة الرعاية الصحية والتعليم، وأيضاً فرض النظام والقانون، وتقديم خدمات اجتماعية محلية جيدة، ولكن أعلى من ٣٥%، فهذا شيء مثير، وأعلى من ٤٠% فهو مثير جداً للأعصاب.

فالعديد من الاقتصاديات المتقدمة مرت بتجارب خلال الثمانينيات والتسعينيات؛ لتحديد النسبة التي يجب إنفاقها، فالغالبية العظمى أنفقت خلال العقد الأخير الكثير جداً، ولكن بعيداً عن النسبة التي يتم إنفاقها، فإنني أريد أن



أحصل على قيمة من الأموال التي تنفقها الحكومة بالنيابة، وأريد أن تكون الحكومة متشددة عند إدارة التكاليف، فهل ذلك ممكن؟!

📌 لماذا تكون إدارة التكاليف في القطاع العام قاسية؟

إن إدارة التكاليف في القطاع العام قاسية، فلماذا؟ وكيف؟ وبالتحديد إلى أي مدى يعتمد ذلك على نوع الإنفاق الذي نتحدث عنه؟

📌 التحويلات والإعانات:

فهذا يمثل ٣٠٪ من الإنفاق في نموذج بريطانيا السالف ذكره، ويشمل الحماية الاجتماعية، وإعانات البطالة، والعجز، وكذلك الدعم الموجه للأطفال، وكبار السن، وهكذا كمواطن لي رأي حول من يستحق ذلك، وإلى متى، وتحت أي ظروف، ومن خلال أي إجراءات ومتابعات، ورأيي يتعلق بمظهر المجتمع العادل، فالبعض قد يكون لهم رأي مخالف، وسنعرض الآراء.

فبعد الانتهاء من التصويت الديمقراطي، والتوصل إلى استنتاج حتى وإن كان غير جيد، فأنا أرغب في وصول الأصول العامة إلى أهدافها التي تم الاتفاق عليها سياسياً، كما أرغب في إدارة كل هذا النشاط المعقد من التكاليف بأبسط صورة ممكنة.

فعلى سبيل المثال:

في بريطانيا يمكنك الحصول على إعانة بطالة عادية أو إعانة عجز، ومنذ الثمانينيات كان المفضل أن تصنف تحت بند العجز، حتى تحصل على أصول أكثر، كما أنه أسهل في الادعاء، ويستمر لفترة أطول، ولذلك لا عجب أن تجد الوضع قد تحول من البطالة إلى العجز:

ففي منتصف الثمانينيات كان هناك ٣ مليون إعانة بطالة، و١,١ مليون إعانة عجز، بمجموع ٤,١ مليون.

وفي عام ٢٠٠٥م كان هناك ٠,٩ مليون إعانة بطالة، وهناك ٢,٧ مليون إعانة عجز، وبإجمالي قيمة ٣,٦ مليون.



ومن المعروف أن إنفاق الرفاهية يحتاج إلى توضيح شديد بغرض وسياسات مستمرة حتى يؤتى بثماره، وبالفعل أصبحت الحكومات أكثر تشدداً.

ولقد تمَّ إصلاح الرفاهية في الولايات المتحدة جذرياً خلال الخمسة عشر عاماً الماضية، ففي البداية أثناء رئاسة «بيل كلينتون» تمَّ إجراؤها على مستوى الدولة، ففي البداية كان هناك تخوُّف أن يتمَّ إعاقة شبكة الأمان الترفيهي خلال التوابع الرهيبة للفقير، والبطالة، والمحرومين خاصة الأمهات العازبات الوحيدات، وفي الواقع؛ فإنَّ الحوافز الجديدة للبحث عن عمل كانت ناجحة جداً؛ حيث قامت بإعادة ربط متلقي الإعانات بأعمال أفضل مع تخفيض الإنفاق على الإعانات.

ولذلك؛ فهذا الجزء من إدارة تكلفة القطاع العام خادع وحساس جداً سياسياً، ولكنه قابل للتحقيق.

موظفو القطاع العام:

ففي (الفصل الرابع) وضعت أربعة أسباب رئيسية لصعوبة إدارة تكاليف الأفراد:

١- **الالتصاق:** مجرد وجود أفراد على كشف المرتبات من الصعب أن تتخلص منهم حتى إذا كان أداؤهم صعباً، فلا أحد يرغب أن يكون الشخص السيئ الذي يفصل الموظفين.

٢- **النمو القاسي للتكاليف:** ترتفع الأجور بنسبة ١٢٪ سنوياً أسرع من التضخم في الأنشطة الخدمية، وفي إدارة المرتبات هو أكبر قضايا التكاليف.

٣- **الحجم:** تكاليف الأفراد الحقيقية أكبر بكثير مما تبدو عندما تشمل كل التكاليف طويلة الأجل المرتبطة بها.

٤- **مضاعفات الحساب الرئيسي:** أنت توظِّف شخصاً واحداً، ثم تجد بعد ثلاثة أشهر أن أول شيء يقوم به هو توظيف قسم كامل حوله.

هذه المشكلات تكون أكبر في القطاع العام، فغياب الإجماع على تحقيق



الأرباح يعني: أن قرارات الأفراد الكريهة سيتم توريثها والدوران حولها وتأجيلها طالما كان ذلك ممكن؛ حيث يتحايل الموظفون، والقيام بتأدية العمل بدلاً من الطرد، وبدون مقياس الربحية فما زال الوضع الإداري يقاس بحجم الإدارة، وزيادة الحساب الرئيسي تبدو كإشارة للنجاح، فالضغوط على الدفع والأداء والإنتاجية تكون أضعف من القطاع الخاص.

كما أن التكاليف المستترة لوظيفة القطاع العام أسوأ بكثير، فمدفوعات الرعاية الصحية عند التقاعد والمعاشات طويلة الأجل لا تحسب أبداً في الحسابات الحكومية، وإذا تم إدراكها، فإنها ستصل إلى (٢٠%) إضافة على التكلفة السنوية الحقيقية لموظفي الدولة، كما ستضيف أعباء على المديونية الوطنية للحكومة.

فعل سبيل المثال :

التزامات معاشات موظفي الدولة الغير مدركة والغير ممولة ستتراوح ما بين ٥٠١٠٠% من إجمالي الناتج المحلي.

وأخيراً:

فإن معظم أنشطة الحكومة تقسم كخدمات في القطاع الخاص مما يجعلها أصعب في الحصول على مكاسب إنتاجية في الخدمات التصنيعية. بالإضافة إلى هذه المشكلات العادية في إدارة تكاليف الأفراد، فإن القطاع العام يواجه تحديات إضافية تخصه وحده.

فمعظم خدمات الدول احتكارية بدون حملة أسهم، وعوائد الاحتكار الزائدة يمكن أن تعود فقط على قوة العمل، مثل: الزيادة في الأجور أو حماية وظيفة أفضل، فالمدير الحكومي يمثل دافعي الضرائب، وعليه أن يقاتل باستمرار ضد هذا الاتجاه، ولكن هذه الجهود لن تكون بفاعلية المنافسة الحقيقية.

إن الاتجاهات الحكومية للتحكم في مدفوعات القطاع العام تتعارض مع مشكلة (العميل - صاحب التصويت)؛ حيث إن ٢٠٣٠% من القوة العاملة تعمل لحساب الدولة، وهذا كم كبير من الأصوات العامة، ولديهم اهتمام قوي للدفاع عن مدفوعاتهم، ولكن المكاسب للبقية ٧٠٨٠% من دافعي الضرائب مشتتة



وطويلة الأجل، وليست محضراً قوياً في مجموعة الاقتراع. وعموماً العمل في القطاع العام يعد اختياراً سهلاً وأكثر ربحيةً عن القطاع الخاص؛ حيث التغيير الإداري أصعب في التنفيذ. وفيما يلي بعض النماذج التوضيحية من كتاب «ماثيو ألبرت وولي روثرام» (الكتاب الغزير للإهدار الحكومي):

فمتوسط مرتب الوظائف الإعلانية في القطاع العام البريطاني عام ٢٠٠٥ م كانت ٣٥٥٠٠ جنيه إسترليني (٧٠٠٠٠٠ دولار)؛ حيث تفوق مثيلتها في القطاع الخاص بحوالي ١٠٠٠٠ جنيه (٢٠٠٠٠ دولار).

وعند مقارنة القطاع العام مع الخاص نجد أن الغياب ١١ يوماً مقابل ثمانية فقط، فعدد ساعات العمل الأسبوعية ٣٧,٦ ساعة مقابل ٤٠,٥، والتقاعد عند سن ٦٠ عاماً مقابل ٦٥ عاماً، وخطط المعاشات من الراتب النهائي ٨٨% في القطاع العام مقابل ١٦% في القطاع الخاص.

ومن السخرية أيضاً أن أحد أعلى المعدلات المستفزة الخاص بإدارة العمل والمعاشات، وهي تقريباً ١٣ يوماً في السنة، والتكلفة الإجمالية الحقيقية لعضو البرلمان الأوروبي ٤,٢ مليون جنيه (٨,٤ مليون دولار) سنوياً.

ويرى المؤلفون أن أصول المشكلة الحقيقية في الإهدار العام تأتي من البطالة والغياب والمعاشات، ويمكن التركيز أيضاً بنفس المعدلات على الإنتاجية والاحتكار، ومشكلة العميل صاحب حق التصويت، ولكن النقطة الأساسية صحيحة، فالتحدي الأساسي في تكاليف القطاع العام هو إدارة تكلفة القوة العاملة للقطاع العام.

الشراء من موردين خارجيين:

تعد الدولة مشترياً ضخماً للسلع والخدمات من: تمويل المستشفيات، وجمع المخلفات، والأدوية، والمعدات العسكرية، وأيضاً عقود تكنولوجيا المعلومات، ومشروعات البنية التحتية المتعددة، مثل: الطرق والطائرات.

ويجب على الحكومة أن تكون مشترياً متميزاً بالكفاءة؛ حيث إن لديها الحجم الذي يسمح لها بانتزاع أقصى المكاسب الشرائية؛ حيث إنها مضمونة السداد،



وعندما تحتاج تمويل الشراء يمكنها توفير التمويل بتكلفة رأسمالية أقل من القطاع الخاص، ولذلك؛ فإنَّ أيَّ فشل في الشراء يتواجد في القطاع العام إنما هو مجرد استثناء، وليس مسألة صعوبات أساسية (كما في العمالة).

كيف لا تدير تكاليف القطاع العام؟

ففي بريطانيا، وأثناء الدورة الثانية لحكومة حزب العمال تحت قيادة «توني بلير» تتجسد أكثر دراسات الحالة الشاذة حول إفساد إدارة تكاليف القطاع العام.

ووصل العمال إلى السلطة عام ١٩٩٧م بعد ١٨ عام من التوهان السياسي؛ لتجنب الظهور بمظهر المراوغ في أمور إدارة الاقتصاد، ولذلك كان الإنفاق الحكومي في الدورة الأولى أكثر تشدداً عما سبق، وقریباً من الصفر كمعدل نمو، وبعد ذلك كان رئيس الحكومة «جوردن براون» يلصق سمعته بالحكمة.

وبعد الانتخاب للدورة الثانية كان هناك تغيير جذري في خطة العمل؛ حيث أعلا حزب العمال موجة استثمارية لأربعة أعوام (زيادة رهيبية في الإنفاق)؛ ففي القطاع العام، والتركيز الشديد على الرعاية الصحية الوطنية، ولكن مع اعتمادات نقدية ضخمة لمعظم الإدارات، ومن (٢٠٠١م حتى ٢٠٠٥م) حقَّق الإنفاق الحكومي نمواً بمعدل ٦٪ سنوياً، وأدَّى إلى زيادة حصة الدولة من إجمالي الناتج المحلي بنسبة ٥٪ أو ١٪ سنوياً، والأسوأ كان انعكاس الاتجاه فيما يخص العمالة في القطاع العام؛ حيث وصل ذروته عام ١٩٧٩ ليبلغ ٤,٧ مليون موظفاً، ثم أخذ في التناقص حتى وصل إلى ٥ مليون عام ١٩٩٨م، ولكن في ٢٠٠٧م وصل إلى ٦ مليون موظفاً مرة أخرى.

وبعد أربعة أعوام من الأيام السعيدة كان هناك تغيير جذري آخر في خطة العمل، وفي عام ٢٠٠٨م تحولنا إلى عصر جليدي جديد للإنفاق الحكومي مع رئيس الوزراء «جوردن براون» الذي تعهد بتخفيض نمو الإنفاق إلى ٢٪ سنوياً، ويعني صفراً فعلياً، وهناك مظاهرات غريبة في هذه القصة برمتها، فإذا كنت تريبو أن تقبل الحاجة لزيادة إنفاق القطاع العام، فإنَّ دورة الازدهار والانهيال ليست الطريق الأمثل للقيام بذلك، ففي أثناء الازدهار



القدرة المؤسسية لا تكفي لإدارة النمو وإنفاق الأموال بصورة فعّالة، والكثير من الأموال يتم إهدارها، وأكثر من النصف ينفق لمجرد زيادة مرتبات طاقم العمل الحالي؛ حيث يعلم الجميع أن الاعتمادات الاستثمارية يمكن أن تخفض في الموازنة التالية، ولذلك يرغب الجميع في الحصول على نصيبه الآن حتى ولو كان لن ينفق بصورة فعّالة، ففي مرحلة الانهيار يكون فريق العمل متحرراً من الوهم ومتحفزاً؛ لأن التوقعات السنوية قد أثرت، فالخطوات الصغيرة، ولكن راسخة في الإنفاق، وتكون أسهل في الإدارة، وتحقق النتائج المطلوبة.

أما الاستثناء الثاني هو: أن في معظم الاقتصاديات المتقدمة، وبالتحديد في أوروبا، تجد أن اتجاه الإنفاق العام كنسبة من إجمالي الدخل القومي يهبط بصورة واضحة بعد التجارب المؤلمة التي كانت في الاتجاه الآخر في العقود السابقة، وهذا التغيير يلاقي دعماً شعبياً عاماً، فالتعارض بين بريطانيا وألمانيا يتأصل، ففي عام ٢٠٠٠م كانت ألمانيا عالقة في معدل نمو منخفض، وبطالة مرتفعة، وغياب للتنافسية مع نصيب حكومي يصل إلى ٥٠% من إجمالي الناتج المحلي، وبينما كانت بريطانيا تحلق على مستوى جميع المقاييس ونصيب الاتفاق الحكومي ٤٠% من إجمالي الناتج المحلي، وبعد ست سنوات تحرك الاقتصاديون في الاتجاه المعاكس؛ حيث تشير الأرقام الواردة من الاتحاد الأوروبي أن نسبة ألمانيا أقل من بريطانيا، فهي ٤٥% مقابل ٤٦%؛ حيث تعود الحياة إلى الأداء الاقتصادي الألماني، وليس تحولاً، ولكن انقلاباً في سنوات الفشل.

وتشير الحالة تلوا الأخرى أن هناك العديد من الفرص؛ لتحسين هذا

المظهر من أداء تكاليف القطاع العام:

التوريد العسكري:

وهو بمثابة نكتة من عصر نابليون؛ حيث إن ذبول بعض الأشياء البسيطة بتكلفة ١٠٠٠ دولار تفرق البنتاجون، وحالياً؛ فإن شركة توريد أجزاء صغيرة قامت بشحن ثلاثة مسامير لولبية بقيمة ١,٣١ دولار للقطعة إلى قوات البحرية في العراق، ثم طلبت من الحكومة الأمريكية سداد ٤٥٥٠٠٠ دولار كمصاريف

نقل، وقد حصلت عليها!!

وبناء البوارج الضخمة، واستثمارات البنية التحتية:

مجرد الإعلان عن واحدة جديدة يمكن أن يسبب كساداً رهيباً، وبناء البرلمان الإسكتلندي الجديد في (أدنبره)، ووضعت له ميزانية ٤٠ مليون إسترليني، ووصلت في النهاية إلى ٤٠٠ مليون إسترليني، فطريق (بيج ديج) في «بوسطن» تكلف ١١ ملياراً فوق الموازنة.

استشارات القطاع العام، ومشروعات تكنولوجيا المعلومات:

دائماً ما تكون كارثة، وتتكلف الكثير والكثير من الأموال.

مشكلات التكاليف الهيكلية: الرعاية الصحية والمعاشات:

هذان البندان الكبيران من المصروفات الحكومية يمثلان صعوبة بالغة في التحكم والسيطرة مثل محاولة دفع المياه لأعلى التل.

إنَّ المعاشات التي تدفعها الدولة بدأت بعد الحرب العالمية الثانية عندما كان الشخص العامل العادي يتقاعد عند سن ٦٥، ويموت بعدها بعامين، ولكن النساء يعشن أطول، ولكنهن يمثلن نسبة ضئيلة من القوى العاملة المستحقة للمعاشات.

ومنذ ذلك العمر الافتراضي يرتفع؛ حيث يزيد بمعدل عامين كل عقد، وحتى لو أن تكلفة المعاشات السنوية ظلت ثابتة، فإنَّ إجمالي الإنفاق الحكومي للفرد قد تزايد عدة مرات خلال العقود القليلة الماضية، وسيستمر هكذا حتى يتم إصلاح نظام المعاشات، ومن خلال رفع سن التأهيل وتخفيض مستويات المدفوعات أو زيادة الإسهامات الفرعية خلال فترة العمل.

أما الرعاية الصحية؛ فهي وحش التكاليف الآخر؛ حيث إنَّ نصيب الرعاية الصحية من إجمالي الناتج المحلي في تصاعد لا يرحم، ويرتفع في الولايات المتحدة؛ حيث أعباء الرعاية الصحية ليست تكلفة عامة ٩ من ٧٪ عام ١٩٧٠م حتى تخطى ١٦٪ اليوم، ويتوقع أن يتعدى ٢٠٪ بحلول ٢٠٢٠م.

إنَّ المشكلة هنا في الطلب المتزايد على العلاجات المتقدمة، ولكن المكلفة أيضاً: العقاقير، والعمليات، والوراثة، وأيضاً الرعاية طويلة الأجل، وزيادة العمر



الفصل العاشر: إدارة التكاليف في القطاع العام والحكومي

الافتراضي لها بعض التأثير على الرعاية الصحية، ولكنها ليست المحرك الأساسي لصعود التكلفة، فغالبية تكاليف الرعاية الصحية للفرد تحدث في سنوات عمره الأخيرة ما بين (٦٥ - ٨٥) عاماً.

وعندما قبلت الدولة القيام بالدور الرئيسي في توفير الرعاية الصحية بغرض توفير مظلة شاملة من الرعاية الأساسية الجيدة بصرف النظر عن القدرة على الدفع، وهو ما كان في معظم دول أوروبا الغربية وكندا، فإنها تحملت بذلك تحديات لا تنتهي مع التكاليف.

مشكلات جوهرية أخرى مع تكاليف القطاع العام:

يفتقد القطاع العام آليات السوق الحقيقية، والتي تقود الكفاءة والابتكار في القطاع الخاص، مثل: أهداف الربحية والمنافسة، فهل تقدم الشركات الخاصة خدمات و سلع جيدة بتكلفة وسعر تنافسي؟! فإذا لم تقم بذلك، فإن ذلك سيظهر بوضوح في قائمة الأرباح والخسائر؛ حيث سيتحوّل العملاء من أي شركة تكون مرتفعة الأسعار، أما أعمال القطاع العام؛ فلا تمتلك مثل هذه المقاييس للنجاح، كما أن عملاءها لا يجدون منافساً للتحوّل إليه، ولذلك؛ فإن القطاع العام عليه أن يكافح بطرق غير مباشرة؛ لتحفيز تحسين الأداء، مثل: أهداف الإنتاج والجودة أو خلق منافسة داخلية، وذلك قد يكون أفضل، ولكنها تواجه مشكلات فلسفية وتشغيلية، وهي الآن قاربت من فعالية الأسواق الحقيقية.

ويمكن أن تستخدم آليات التغذية العكسية؛ حيث إنّ عملاء القطاع الخاص يمكنهم أن يقوموا بالتصويت بأقدامهم سريعاً يغيرون الموردين، وتتابع الشركات ربحيتها يومياً، وتقدم تقريراً لحملة الأسهم كل ثلاثة أشهر؛ حيث إنّ انخفاض الأداء يؤدي إلى ردود أفعال جادة، ولا توجد مسافة كبيرة بين المدير التنفيذي لشركة تجارة تجزئة كبيرة وبين مدير المتجر، فحلقات التغذية العكسية سريعة، ومباشرة، وحقيقية، وشديدة الوضوح.

ففي القطاع العام يستغرق الأمر الكثير من الوقت لاكتشاف ما يحدث أو للقيام أو استدعاء التغييرات؛ حيث يمكن للعملاء التصويت كل أربع سنوات، ولكن لا يمكنهم التصويت حول رأيهم في جودة التعليم، ولكن يمكنهم التجمع لإبداء الرأي حول حرب العراق، أو التغييرات المناخية، أو حتى الإجهاض، فتقارير الأداء



المفيدة قد تكون غير موجودة أو متأخرة أو غير متسقة أو حتى خاضعة لضغوط وتدخلات سياسة؛ حيث يفضل السياسيون العمل من خلال إطارات زمنية شديدة الامتداد، وبرامج خمسية أو عشرية؛ حيث يكون من الصعب متابعة التنفيذ والنتائج، فالقضايا الشديدة المتعلقة بالأداء تؤجل إلا إذا كان هناك أزمة حقيقية، كما أن هناك مسافة تنظيمية شديدة بين قرارات التمويل وبين القيام بتنفيذ العمليات بين السياسيين والمعاونين وبين مدير الخدمات المحلية.

لقد تحدثت «توني بليير» كثيراً حول إصلاح القطاع العام طوال عشر سنوات قضاها كرئيس للوزراء، ولكنه لم ينجز الكثير، ولكنه قدّم ملخصاً لأربعة دروس جوهرية كما سجل في (الأيكونومست):

☞ إنَّ الضغوط الصاعدة من القطاع إلى القمة للتحسين تأتي من منح مستهلكي الخدمات إما الاختيار أو الصوت.

☞ لا بدَّ أن يكون هناك حث على المنافسة: فإنَّ مشتري الخدمات لا بدَّ أن تكون لديهم القدرة على الاختيار بين موردين متنافسين.

☞ إنَّ الخدمات العامة لا بدَّ أن تطور باستمرار، وقد رأيت نماذج جديدة للعمل.

☞ هناك أهداف كثيرة تفرض مركزياً، وتكون خطيرة، ولكن بعض عناصر الأداء الهابط من القمة إلى القاع تكون مطلوبة، شاملة وضع حد أدنى من المعايير، وتقييم الأداء، والتدخلات المباشرة يمكن أن تعمل على انتزاع الأشياء شديدة السوء، مثل: المدارس الفاشلة.

تطبيق مجموعة أدوات مدير التكاليف:

إنَّ معظم أفكار مجموعة أدوات مدير التكاليف تترجم مباشرة إلى القطاع العام.

القيادة:

- ☞ قضية التحدي الأساسية.
- ☞ المسؤولية الفردية.
- ☞ الإصرار.



☞ ثقافة التطوير المستمر.

☞ الأطارات الزمنية القصيرة.

☞ حلقات التغذية العكسية.

☞ الشك الاستراتيجي.

☞ الفريق الأعلى: التمويل، الموارد البشرية.

☞ نماذج الأدوار.

والآه.. فلننذكر ما قرأت ودرست:

بعد هذه الوجبة الدسمة.. فأنت على موعد مع قائمة مراجعة مبدئية جيدة لمدير التكاليف العازم على الإصلاح، فالوضع عبارة عن قائمة معاكسة لهذه الصفات الفاضلة، فالقطاع العام يميل لما يلي:

☞ لا يضع قضية تحدي أساسية، ويقبل الوضع الحالي، والقوة المحركة التاريخية للتكلفة، ولا يتحدى لماذا؟ وكيف الأشياء تتم؟

☞ لا يمتلك مسئولية فردية واضحة، ولكن مزيجاً من الوزراء المنتخبين، ومعاوني المكاتب الخلفية، ومديري الخطوط، وتعديلات وزارية متكررة، وإعادة التنظيمات، والتقارير المتعددة.

☞ فقدان الإصرار، وثقافة التحسين المستمر، وتلك هي المشكلة الحقيقية؛ حيث تميل إدارة التكاليف المتشددة للحدوث فقط كرد فعل للطوارئ (مثل: مدينة نيويورك في السبعينيات أو بريطانيا في أوائل الثمانينيات)، وسريعاً تتحول الأشياء إلى طبيعتها الغير متشددة.

☞ الابتعاد خجلاً من الأطارات الزمنية، وبرامج التكلفة تعلن دائماً، مثل: (١٠% توفير على مدار خمس سنوات)، وعلى أمل أن التآكل الهادي سينقذ الزمن أو أن الأهداف ستختفي وسط الضباب.

☞ تجنب حلقات التغذية العكسية القوية، وبالتحديد أي شيء يعطي رؤية حقيقية حول التقدم بالنسبة للعامة.

☞ إدمان المشروعات الاستراتيجية الضخمة، والحلول الرنانة التي يتم

الإعلان عنها في ظل تهليل رهيب، ولكن بأداء ضعيف.

ليس هناك نماذج لأدوار عظيمة، ويحارب أعضاء البرلمان البريطاني بكل قوتهم؛ لإخفاء تفاصيل نفقاتهم الشخصية، وهي المعلومات التي يجبر السياسيون في الولايات المتحدة على الإفصاح عنها لمدة سنوات وفقاً لتشريع حرية المعلومات.



التقنيات والأساليب:

- ☞ فهم ديناميكيات التكلفة.
- ☞ المقاييس، والحسابات الإدارية.
- ☞ التركيز على الأكثر تأثيراً.
- ☞ التشريح والتجزئة.
- ☞ فهم الاتجاهات الطبيعية للتكلفة.
- ☞ التكلفة النقدية في مقابل الأرباح والخسائر.
- ☞ التطبيق الأفضل.
- ☞ التحليل التنافسي.

وباعتبارها حملة أسهم ودافعي ضرائب، فإننا نحتاج مقاييس أفضل بكثير حول أداء الخدمات العامة، فاجتياز الأرقام التي نجدها يشبه الخوض عبر الأمواج العاتية على عكس التقارير السهلة، والحسابات الواضحة الخاصة بالقطاع العام؛ فمعظم الأرقام الحكومية تنتج محلياً بواسطة الدوائر التي يتم قياسها، وهناك إعادة تعريف متكررة (التضخم)، والدورة الاقتصادية، والبطالة، ونحن نحتاج مقاييس أكثر نفعاً وفهماً، كما نريد أن يتم إعدادهم ونشرهم بواسطة جهة مراجعة وإحصاء مستقلة، وفي نفس الوقت يجب أن تتبنى الحكومة المبادئ المحاسبية للقطاع الخاص؛ حيث يتم خداع العامة بواسطة الحسابات خارج الميزانية، والتي تتواجد في شركات القطاع العام أو من خلال عجز المعاشات.

ويمكن أن يتم إتاحة المجال لاستخدام التحليل التنافسي بصورة أفضل، ولكن



لأن الخدمات الحكومية تقدم في الغالب بصورة احتكارية محلية، فإن المنافسة هنا المقصود بها الدول الأخرى.

فعلي سبيل المثال:

عدد موظفين البنك المركزي لكل ألف نسمة من السكان شديد التنوع: ٤ في بريطانيا، و٨ في الولايات المتحدة، و١٨ في منطقة اليورو، و٥٧ في روسيا، وفي الحقيقة يمكن إلغاء ٩٠% من وظائف البنك المركزي في روسيا و٧٥% بالنسبة لمنطقة اليورو.

الأفراد:

- ☞ التوظيف.
- ☞ دفع المرتبات.
- ☞ التكنولوجيا والإنتاجية.
- ☞ الفصل من العمل.
- ☞ تقليص المركز.

ويعد هذا أصعب الأجزاء في إدارة تكلفة القطاع العام، فهي ضعف الصعوبة التي يواجهها القطاع الخاص، وهي ليست سهلة هناك.

وأكثر النقاط الحساسة قابلية للتطبيق هي الأخيرة، مثل: تقليص باطن المنشأة، فالدولة لن تكون أبداً مديراً فعلاً لتكاليف الأفراد، ولذلك؛ فإن أفضل حل هو دفع ما يمكن إبعاده من المرتبات نحو القطاع الخاص، والعديد من مقدمي الخدمة يمكنهم التنافس من أجل أعمال الدولة مما يؤدي إلى تحقيق منافع المنافسة، والربحية، والتخلص من الخطر الأخلاقي المتعلق بالعميل، والموظف، وصاحب حق التصويت، وربما لا يتغير نصيب الدولة من إجمالي الناتج المحلي، ولكن نصيبها من التوظيف سيتغير بشدة مع تزايد احتمالات الكفاءة.

وعندما كنت صغيراً، وكانت (تاتشر) تقوم بالخصخصة في الثمانينيات، ولم أكن مستوعباً هذا المنطق، ولذلك كنت متفقاً مع خصخصة الأعمال التنافسية، مثل: شركة الطيران البريطانية، وشركة الاتصالات البريطانية، ولكني لم



أستوعب أسباب خصخصة الأنشطة الاحتكارية، مثل: شركة المياه أو السكك الحديدية، والآن فهتمت السبب وموافق عليه، حتى إذا كان الاحتكار الطبيعي أفضل في القطاع الخاص؛ حيث يتحمل الاحتكار الخاص دفع المرتبات، ويمكن السيطرة على استغلال الاحتكار من قبل الشركات من خلال إصدار التشريعات (الفوضى المالية، والتشغيلية التي حلت على شركة السكك الحديدية، وهي نتيجة لخطأ تنظيمي، وليس عيباً في الخصخصة).

الموردون:

- ✍ تحقيق توازن القوى.
- ✍ عدد أقل من الموردين الجيدين.
- ✍ التفاوض الذكي.
- ✍ تجنب التقيد.
- ✍ إدارة التكلفة الكلية للامتلاك.
- ✍ التشدد في تكاليف الخدمات.
- ✍ تخفيض التكاليف الإضافية غير المرتبطة بالعمالة.

ويحتاج القطاع العام أن يكون على مستوى أفضل عند التوريد، وإدارة المشروعات، وتلك ليست معضلة، كما أنها لا تتعلق بحسابات سياسية أو تؤدي إلى مواجهات مع الاتحادات العمالية، ولكن مجرد توفير المهارات التجارية الصحيحة في مكانها الصحيح مع وضوح المبادئ الصحيحة، ووضع قواعد جيدة للتحكم.

وهذا مهم جداً كاسترشاد؛ لتقليص باطن المنشأة، وليس بالأمر الجيد أن يتم تخفيض المرتبات في القطاع العام إذا كانت لكل المكاسب تذهب بعيداً لعقود توريد خارجية سيئة، ولكن يجب أن يتم ذلك بالأسلوب الصحيح إذا أرادت الحكومة الاستمرار في التعامل مع الهياكل المعقدة العامة والخاصة، مثل: مبادرات التمويل الخاصة (حيث تتعاقد شركة خاصة وربما العقود، وتقوم الحكومة بذلك؛ لأن القطاع الخاص أكثر كفاءةً، أما السبب غير المعلن هو أن



الفصل العاشر: إدارة التكاليف في القطاع العام والحكومي

الشركات الخاصة تتحمل جانباً كبيراً من تمويل البنية التحتية بدلاً من ميزانية القطاع العام)، أما التعاقدات السيئة مع القطاع الخاص؛ فربما تسبب أعباء مستقبلية كثيفة وتقيّد طويل الأجل بأسعار مرتفعة، وقواعد ضعيفة للتحكم في مستوى الجودة.

وهناك نماذج شديدة الإيجابية توضّح كيفية القيام بإدارة التوريد والمشروعات، وبصورة جيدة حتى عند التعامل مع أكثر المشروعات تعقيداً وأهميةً من الناحية السياسية، وربما أكثر القصص إلهاماً هي مترو ديلهي، فسجل الهند مع البنية التحتية مرعب، فمثلاً: مترو كالكتا، والبالغ طوله ١٧ كم، واستغرق بناؤه ٢٢ عاماً مع تصاعد رهيب في التكاليف، واختفاء للأموال بدون مبررات، وقد توقع الجميع الأسوأ بالنسبة لمترو ديلهي؛ حيث كانت أقصى الأمان أن يتم بناء المترو الذي يبلغ طوله ٦٥ كم في فترة لا تزيد عن عشر سنوات، وقد استغرق ثلاث سنوات منذ وضع الجدول، وفي حدود الميزانية تماماً، وكلُّ شيء يعمل بدون فضائح، وقد تمَّ اختيار مدير المشروع «إيلاتو فالابيل سريدهارك» كرجل العام في الهند عام ٢٠٠٧م، ويرغب الهنود في أن يتولى إدارة كل مشروعات الطرق السريعة، والمطارات في الدولة، والأفضل أن يدير الدولة نفسها.

متصل وعالمي:

- الإنترنت: التكاليف، والتفاعل.
- العولمة: تجربة الصين.
- العولمة: تجربة الهند.



لقد تمَّ احتضان الإنترنت بحماس من قبل الحكومات المركزية والمحلية، فكلُّ الإشارات تدور حول فكرة الحكومة الإلكترونية، مثل: المعلومات على الإنترنت، ومعاونة ذاتية، وقواعد



بيانات، ودراسات، وخدمات عبر الإنترنت، وهناك نجاحات متعددة بالفعل؛ حيث حوّلت خبرة العميل إلى مستخدم للخدمات الحكومية.

وعلى سبيل المثال :

واشنطن العاصمة؛ حيث كان البيت الأبيض، والنصب التذكاري لـ«إبراهيم لينكولن» مرادفاً للحكومة الفاسدة، ولكن حالياً؛ فإن موقعها الإلكتروني أصبح نموذجاً للحكومة الإلكترونية؛ حيث يسمح للمواطنين بالعمل عبر الإنترنت للقيام بمعظم التفاعلات، والحصول على المعلومات، وتسجيل البيانات، وكذلك الحصول على التصاريح، وحجز المواعيد، وأيضاً متابعة التطبيقات الخطئية.

فالحكومة الإلكترونية (أو الحكومة المحمولة؛ حيث يمكن للمواطنين التفاعل عبر الهواتف المحمولة)، وحققت تحسينات جذرية في خبرة العميل، ولكن مع تحسين الحكومة للخدمات أضافت طبقات من التكاليف على قاعدة التكاليف الخاصة بها، (ولكن الإضافات منخفضة)، ولكنها لم تحقق تقدماً نحو تعيين فرص تخفيض التكاليف جذرياً.

إنّ الفرصة الأكبر هي ربط الحكومة الإلكترونية مع تكنولوجيا المعلومات الخاصة بالمكاتب الخلفية، وعندئذ سيعد ذلك قاعدة أساسية لتحقيق ثورة في إنتاجية الخدمات العامة، ولكنها لن تكون مقبولة شعبياً بالنسبة لاتحادات القطاع العام، فالعولمة أيضاً في طريقها لأن تكون بيعاً متحايلاً، وهناك رد فعل شائع هو: لماذا يجب إرسال وظائفنا خارج الحدود بواسطة حكومتنا؟! فبعض الولايات الأمريكية قامت بتجربة إرسال الوظائف عبر الحدود، ولكن سرعان ما تراجعت، فليس من المعقول أن يتم إرسال مصلحة الضرائب الفيدرالية إلى دولة أخرى رغم أن ما تقوم به بنوك، مثل: سيتي بنك.

إنّ أحد الأوراق الهندية التي ربما تكون مثيرة للدهشة، وهي إرسال خدمات للرعاية الصحية خارج الحدود، وهناك نمو حقيقي في سياحة الرعاية الصحية بالنسبة للعمليات المكلفة؛ حيث يتم التوجيه نحو الهند، ومراكز أخرى خارج الحدود، ويمكن أن يتسع ذلك لاحقاً؛ ليشمل الرعاية طويلة الأجل مثل الاستشفاء، والأمراض المزمنة، وأيضاً كبار السن.

التفكير الإبداعي:



☞ الوقت يساوي المال.

☞ التعقيد يكلف الكثير.

☞ الجودة تخفض التكاليف.

☞ دعّ العملاء يقومون بالعمل.

☞ حوّل التكاليف إلى أرباح.

نعم، حوّل التكاليف إلى أرباح؟

وغرامات الانتظار، وكاميرات مراقبة السرعة، و٥٠٠ دولار رسوم استخراج بطاقة الهوية.

دع العملاء يقومون بالعمل؟ والوقوف في الصف لمدة ست ساعات خارج اللجنة العليا الهندية للحصول على تأشيرة عمل، وربما لا نرغب أن يقوم القطاع العام بالكثير من التفكير الإبداعي.

فرصة القطاع العام:

إن قاعدة التمام هي أنه يمكنك دائماً تخفيض التكاليف بنسبة ١٥% قابلة للتطبيق في القطاع العام، و١٥% في بريطانيا تعني: ٧٥ ملياراً (١٥٠ مليار دولار)، أي: ٦% من إجمالي الناتج المحلي، فإذا تمّ شراء القطاع العام بواسطة شركة أموال خاصة، فإنها ستجد هذه النسبة ١٥%، ونحن كدافعي ضرائب، وحملة أسهم علينا أن نطالب بتحقيق نفس المقدار.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تمّ ذكرها في هذا الفصل، فإن الكثير من الدول الصناعية نجحت في خفض الإنفاق الحكومي، وألمانيا تتبع برنامجاً إصلاحياً ثابتاً، وتعمل بنجاح على تخفيض حصة القطاع العام من إجمالي الناتج المحلي، كما أن فرنسا تسيّر على نفس الطريق تحت قيادة الرئيس «ساركوزي».

وقد قامت نشرة (إي.سي.بي) بتقييم تأثير إصلاحات الإنفاق العام

على النمو الاقتصادي العام، والصحة الاجتماعية، وتوصلت إلى ما يلي:



✎ إصلاح النفقات يرتبط عمومًا بتعافي كبير في النمو العام والتوظيف خاصة في الدول التي تقوم بإصلاحات طموحة.. وكانت مرتبطة بتحسينات في مؤشرات الجودة المؤسسية.. ولا يرتبط بالتطورات الأقل تفصيلاً في مؤشرات التنمية البشرية (شاملة عدم العدالة في الدخل).

✎ الإصلاحات المبكرة، والتي تمتلك الإصرار (الطموح) قدمت منفعة أكثر.

✎ لا يوجد دليل أن تخفيض النفقات يضر بشدة الاستثمار، والتعليم العام.

✎ الأدلة المتاحة تشير إلى أن الدول ذات المستويات المنخفضة من الإنفاق العام كحصة من إجمالي الناتج المحلي تقوم بعمل أفضل، فيما يتعلق بتوجيه التحويلات العامة نحو مستحقيها من أصحاب الدخل الضعيفة.

✎ يمكن للحكومات أن تكون أكثر نحافة ورشاقة وأكثر فعالية في تحقيق أهدافها الرئيسية إذا ركزت على توفير إدارة وظيفية تحمي حقوق الملكية، وقواعد القانون، كما تدعم توفير السلع الضرورية العامة (البنية التحتية والمدارس)، وكذلك شبكات الأمن الاجتماعي الأساسية.

إنَّ التحوُّل الاقتصادي على يد المصلحين الأنجلو ساكسون شديدي الإبهار والتأثير؛ حيث استطاعت «نيوزيلاندا» أن تقلب عقوداً من التراجع الاقتصادي النسبي من خلال خفض الإنفاق الحكومي بمعدل ١٥% تقريباً من إجمالي الناتج المحلي على مدى عقدين، كما أن أيرلندا خفضت نفقاتها بنفس النسبة، وتحوّلت من أفقر الدول الأوروبية اقتصادياً إلى واحدة من أعلى الدخل لكل فرد، فعندما تحقق الكفاءة والإنتاجية في الإنفاق الحكومي، فإنك تحصل على الدفعة المطلوبة لتحقيق النمو طويل الأجل على مستوى الاقتصاد بكامله، وإذا قمت بذلك جيداً، فإنك لا تحتاج أن تقوم بأي دعم اجتماعي أو استثمار غير مرغوب.





الخاتمة مدير التكاليف كبطل الإدارية.

يضع هذا الكتاب نموذجاً هيكلياً عملياً للإدارة الذكية للتكاليف، وهذا يمثل أمراً وتحدياً محورياً للأعمال، ولكنه شيء يفتقد التغطية الجيدة في الكتابات الإدارية.

وقد حاولت أن أضع هذا الكتاب؛ يلائم المديرين على جميع المستويات وجميع الوظائف، وكما ذكرت سابقاً؛ فإن إدارة التكلفة ليست قضية المدير التنفيذي أو كبار المديرين وحدهم، ولكن صغار المديرين القريبين من التكاليف يتعلمون عادات جيدة للمستقبل تساعدهم على الفهم والتقدم عبر المنشأة، ويقوم كبار المديرين بترقية الشخص الذي يتخذ القرارات الصعبة بنفسه، ويتحمل مسؤوليتها الكاملة، كما أن إدارة التكاليف ليست قضية أقسام، مثل: التمويل أو رقابة الإنتاج فقط، ولكن مهمة قسم الموارد البشرية الآن هو المساعدة في إدارة أكثر فئات التكاليف صعوبة، وهو تكاليف الأفراد.

إن إدارة التكاليف هي فعلياً استراتيجية، فهي ليست مسألة للاختبار بين النمو أو خفض التكاليف؛ ولكي تكون مديراً للتكاليف جيداً، فإن هذا الأمر يمنحك هذا الأساس؛ لتكون استراتيجياً؛ حيث يوفر لك الوقت لارتكاب الأخطاء، وبناء الأرباح، وتحديد هامش سعر خارج المنافسة، والتمويل للاستثمار في ذلك، كما أن إدارة التكلفة ليست من أجل الأزمات فقط، ولكنها لكل وقت،

فاستراتيجيات التكلفة واستراتيجيات النمو هما توأم ملتصق.

ومن ثمّ؛ فأنا أريد أن أدعم نقطة، وهي أن هناك إدارة ذكية للتكلفة، وهناك إدارة غبية للتكلفة، وهو شيء غير أخلاقي أن تخفض التكلفة بالصورة التي تزيد من المخاطرة بالنسبة للعملاء أو لطاقتهم أو للمجتمع عمومًا، فالتخفيض السيئ للتكلفة أمر غير أخلاقي وغير اقتصادي في الواقع، فالتكلفة المحتملة لأي كارثة ستفوق التوفير قصير الأجل، كما أن ذلك قصر نظر وغباء، ألا تهتم بقيمة العلاقات والثقة، مثل: الاهتمام بالعملاء، ورعاية الموظفين ليست أشياء شاذة مع الإدارة الجيدة للتكاليف.

إنّ الشخص الذكي القائم على تخفيض التكاليف يحتاج أن يكون قادراً على التمييز بين الاستثمار الجيد في النمو المستقبلي وبين التكاليف المفرطة السيئة اليوم؛ حيث يمكنك دائماً أن تقطع بصورة متوالية تكاليف، مثل: التسويق وتطوير أعمال جديدة، وأيضاً استثمارات المراحل المبكرة، ولكن على الرغم من أن الإدارة الجيدة للتكاليف سمة ضرورية لأي شركة كبرى إلا أنها غير كافية، فالشركات الكبرى تحتاج إلى الربحية الآن، والقواعد للنمو المستقبلي.

وفيما يلي ملخص للموضوعات الأساسية:

- ❖ **قيادة التكلفة:** لقد بحثت حول كيفية احتياج الفريق الأعلى: المدير التنفيذي، ومدير العمليات، ورؤساء وحدات الأعمال، ورؤساء الشؤون المالية، والموارد البشرية؛ للأخذ بزمام القيادة، ووضع مستوى التكلفة.
- ❖ **التقنيات والأساليب:** توصلت إلى مجموعة من الأفكار والأساليب والمعلومات والحيل، والتي وجدتها ذات فعالية في برامج تخفيض التكاليف، وكذلك الإدارة المستمرة للتكلفة.
- ❖ **الأفراد:** لقد عالجت أكثر مجالات التكلفة صعوبة وأهمية موظفين الوقت الكامل.
- ❖ **الموردون:** لقد غطيت كل فئات التكاليف الأخرى من المواد الخام إلى الخدمات التي تقدمها مصادر خارجية.



الخاتمة

- ❖ **دراسة حالة لخفض التكاليف:** قدّمت عرضاً كاملاً للحسابات خطوة بخطوة على مدار مشروع خفض للتكاليف لمدة أربعة أشهر، وقمت بإدارة فحص العمليات الأوربية لشركة خدمات تجارية تمّ شراؤها بواسطة شركة خاصة.
- ❖ **متصل وعالي:** قمت باستغلال اثنين من أكثر موضوعات اليوم شهرة، والتي لها مستقبل ضخم: الإنترنت والعمولة.
- ❖ **التفكير الإبداعي:** قلبت بعض التفكير التقليدي حول التكاليف رأساً على عقب، مع الإشارة إلى الأساليب الوضعية التي تسبب التكاليف، وكذلك الأساليب الإبداعية التي يمكن أن تخفض التكاليف.
- ❖ **استراتيجية إدارة التكلفة:** ناقشت كيف أن الإدارة الجيدة للتكلفة، وتعزز استراتيجية الأعمال شاملة الاستحوادات، والتسعير، والنمو.



- ❖ **التكاليف في القطاع العام:**
 - استخدمت
 - إطاراً عملياً
 - تحليلياً خاصاً
 - بالفصول
 - السابقة
 - للإشارة إلى
 - الإنفاق الحكومي.

إنّ الإدارة الجيدة للتكلفة ليست الجانب المظلم فقط للأعمال؛ فهي يمكن أن تقوم بدور البطولة.

وهناك رسوم متحركة أمريكية تشمل شركة نشر من الطيور، وقد قام رئيسهم البومة بجمعهم لإخبارهم أنه قرّر إحضار استشاري للإنتاجية، ويمكنك

الدخول كونان!! هكذا قال في نهاية الاجتماع، وهنا كان النموذج البربري بنفسه؛ حيث يحمل الفأس على كتفه .

يرى صانع الرسوم المتحركة أن (كونان) هو الشخص السيئ المدمر، ولكنه في الواقع هو البطل، وفي القصص المصورة التي تم تجسيدها في الستينيات ربما كان سيئ الخلق، ومنحرفاً، ومتسلطاً، ولكنه كان من داخله طيباً .

كان (كونان) قوياً في بعض النقاط، وبالتحديد التي تخص مجموعة أدوات مدير التكاليف:

- **الإصرار:** لقد استمر في طريقه بقوة، ولا يهمله النزاعات.
- **تقليص لب المنشأة:** سافر (كونان) وحده، حتى (ريد سونجا) لم تستطع الحصول على وظيفة بدوام كامل معه .
- **منظور التخفيض في مقابل الإدارة:** لقد كان أفضل في برامج تخفيض التكاليف على المدى القصير من الإدارة الحكيمة على المدى الطويل.
- **التشريع والتجربة:** كانت تخصصه .





مجموعة أدوات مدير التكاليف

القيادة:

<p>☞ اجعل من القضية الأساسية (بالنسبة للموازنات السنوية ومراجعات التكلفة) دائماً سبباً للتحدي.</p> <p>☞ ادفع المنشأة باستمرار؛ لأن تكون أكثر كفاءة تجاه التكاليف، في هذا العام وليس القادم.</p> <p>☞ تأكد أن تقاريرك المباشرة تتوقع هذا الاتجاه، ولذلك لم يعد يدخل في أي شيء أقل عدوانية.</p>	<p>قضية التحدي الأساسية</p>
<p>☞ كن واضحاً تماماً في تحديد أي مدير بشخصه مسئول بنسبة ١٠٠% عن الوصول لكل هدف للتكلفة.</p> <p>☞ تخلص من المسؤوليات المشتركة والغامضة.</p>	<p>المسئولية الفردية</p>
<p>☞ تأكد أن المنشأة تعلم إصرارك المستمر في قيادة كفاءات التكلفة.</p> <p>☞ لا تنس الالتزامات أو تدع الأهداف تتحرف، ولا تتشغل بأنصاف الحلول.</p>	<p>الإصرار</p>
<p>☞ بناء ثقافة تطوير مستمر.</p>	<p>التحسين المستمر</p>
<p>☞ ضع أهدافاً قصيرة الأجل للتقدم الراسخ.</p> <p>☞ المتابعة على فترات متقاربة، لترى ما التقدم الذي حدث في هذا اليوم؟ وفي هذا الأسبوع؟!</p>	<p>الإطارات الزمنية القصيرة</p>
<p>☞ تأكد من وجود عملية للرؤية السريعة والواضحة؛ لأي تقدم يتم بخصوص أهداف التكلفة.</p>	<p>حلقات التغذية العكسية</p>



☞ شاملة بيانات قوية وجيدة تصل سريعاً، وتراجع بصورة متكررة بوضوح وشفافية.	
☞ تأكد أن المديرين قلقون تجاه أي عروض للاستثمار في شركات استراتيجية أو قدرات أساسية.	الشك الاستراتيجي
☞ بناء قسم شئون مالية قوي مع مدير مالي قوي يمثل الذراع اليمنى للمدير التنفيذي فيما يخص إدارة التكلفة. ☞ وقسم للموارد البشرية قوي، وصاحب سبق، وقادر على التعامل مع القضايا الأساسية الخاصة بتكاليف الأفراد وإنتاجية طاقم العمل.	الفريق المؤثر
☞ يجب أن تكون أنت وكبار المديرين نماذج جيدة للأدوار بالنسبة لعادات الاتفاق الشخصية. ☞ بناء العدالة والمساواة في السلوكيات، وسياسات النفقات عبر المنشأة. ☞ خلق بيئة للمكتب الرئيسي ترسل رسائل تكاليف صحيحة للموردين والموظفين.	نماذج الأدوار

التقنيات والأساليب:

☞ فهم ما يسبب التكاليف. ☞ وما هي اتجاهات التكلفة الخاصة بك (لأعلى ولأسفل)؟ ☞ وكيفية تحرك التكاليف بالارتباط مع القرارات والأنشطة، وبالتحديد كيف تتحرك مع الأرباح والحساب الرئيسي؟	فهم ديناميكيات التكلفة
☞ وضع حسابات إدارية تمكنك من فهم وتصوير وإدارة الاقتصاديات الحقيقية للأعمال. ☞ اجعل العرض بسيطاً وسهلاً في التوصيل.	الحسابات الإدارية والمعايير
☞ ركّز على المجالات التي تمكنك من تحقيق أعظم	التركيز على الأكثر



الخاتمة

الناتج بسرعة.	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ تفتيت وتقليص التكاليف الصعبة. ☞ لا تجمع الأنشطة، وضعهم على خريطة للقطاعات المختلفة من العملاء. 	التشريح والتجزئة
<ul style="list-style-type: none"> ☞ لا تكن أحماً بدفع المياه لأسفل التل. ☞ لا تتوقع دفع المياه لأعلى التل. 	فهم الاتجاهات الطبيعية للتكاليف
☞ بالتحديد في الأزمات النقدية.	التكلفة النقدية، وليس تكلفة الأرباح والخسائر
<ul style="list-style-type: none"> ☞ ابحث بانتظام عن أفضل تطبيق للمنظمة. ☞ خذ الفرص للقيام بالتجارب والمقارنات. 	التطبيق الأفضل
<ul style="list-style-type: none"> ☞ تأكد من وضع التكلفة لدى المنافسين واتجاهاتها، وهل لديهم طرق أكثر كفاءة للتعامل مع التكلفة؟ ☞ تأكد من التفريق بين فروق التكلفة، والتنفيذ التشغيلي. 	التحليل التنافسي
الأفراد:	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ إدراك أن تكاليف الأفراد ملتصقة، وترتفع بشدة، ودائماً أكبر مما تعتقد. ☞ الحصول على قسم موارد بشرية شديد التوجه بالتكلفة يقود عملية إدارة الأفراد. 	الأساسيات
<ul style="list-style-type: none"> ☞ النظر لرأسمالية قرارات التوظيف ومعالجتها، مثل: الاستثمارات الرأسمالية. ☞ تقليص المخاطرة، وتعظيم المرونة. 	التوظيف
<ul style="list-style-type: none"> ☞ حافظ على جرأتك، وكن ثابتاً. ☞ انتبه لزيادة تكلفة الأبحاث الاستبائية للمرتبات. ☞ لا تنظر لبرامج تعويض مختلفة؛ لتخفيض التكلفة. 	دفع المرتبات



<p>ابحث باستمرار عن طرق لتحويل الإنتاجية. ✍</p> <p>أولاً: بدون تكنولوجيا حديثة، لا تجعل العادات السيئة أموراً آلية. ✍</p> <p>ثانياً: باستخدام تكنولوجيا حديثة شاملة طرق إلغاء أي نشاط بالكامل. ✍</p> <p>اطلب من مديري الخطوط القيام بمراجعات صفرية الأساس للأنشطة. ✍</p> <p>اطلب من رئيس قسم المعلومات ورؤساء تكنولوجيا المعلومات البحث عن أفكار جديدة. ✍</p>	<p>التكنولوجيا الإنتاجية</p>
<p>تخلص من الأشجار الميتة، وستوجه المنشأة الشكر لك. ✍</p> <p>كن سباقاً كلما كان مبكراً كان أفضل. ✍</p> <p>الغربة باستخدام الترتيب الإجباري على مدار عامين. ✍</p> <p>التزم بالتقييم، وعمليات المراجعة الصارمة. ✍</p> <p>احترس من متطوعي قوة المهمة. ✍</p>	<p>الفصل من العمل</p>
<p>ادفع توريد المكونات، والوظائف منخفضة القيمة للخارج نحو المعتمدين الفرعيين، والمصادر الخارجية. ✍</p> <p>استبدال بناء الإمبراطورية بأسلوب تفكير لتقليص اللب التنظيمي. ✍</p> <p>قم ببناء منظمات، وليس أهرامات. ✍</p>	<p>تقليص لب المنشأة</p>
<p>الموردون:</p>	
<p>اعتماد متبادل عالٍ. ✍</p> <p>اعتماد عالٍ للمشتري. ✍</p>	<p>استيعاب وتحقيق توازن القوى</p>
<p>الاتجاه نحو قلة من أفضل الموردين. ✍</p>	<p>دمج الموردين</p>
<p>فهم اقتصاديات الموردين. ✍</p> <p>حاول الوصول إلى إنفاق مريح للطرفين. ✍</p>	<p>التفاوض الذكي</p>



الخاتمة

<ul style="list-style-type: none"> ☞ اترك ربحاً للمورد . ☞ توحيد القوة الشرائية . ☞ التوفيق بين الأسعار والشروط . 	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ لا بدّ من وجود بديل متاح . ☞ خفض تكلفة التحويل . ☞ تجنب العقود طويلة الأجل . ☞ حافظاً على سوق عمل فعّال . 	لا تقيّد نفسك!!
<ul style="list-style-type: none"> ☞ التكلفة الكلية للامتلاك . 	إدارة التكلفة الكلية للامتلاك
<ul style="list-style-type: none"> ☞ التوريد المركزي . ☞ الخدمات المهنية . ☞ استخدام مصادر خارجية . ☞ السفر . ☞ التسويق . ☞ تكنولوجيا المعلومات . 	كُنْ مُتَشَدِّدًا بالنسبة لتكاليف الخدمات
<ul style="list-style-type: none"> ☞ سعر المورد . ☞ الكميات والتكرارات . ☞ الاعتماد على مصادر داخلية أم خارجية . ☞ استغلال العقارات . ☞ المسؤولية الإدارية، وتقديم التقارير . 	تخفيض التكاليف الإضافية غير المرتبطة بالعمالة
متصل وعالمي:	
<ul style="list-style-type: none"> ☞ متابعة فرص خفض التكلفة والتي يقدّمها الإنترنت بإبداع وبلا رحمة . ☞ جعل كل مديري الخطوط يفكّرون حول كيفية قيام الإنترنت بتغيير تكاليف التفاعل مع الموردين، وأصحاب الأعمال، والعملاء الحاليين، والمحتملين . 	الإنترنت



<p>☞ متابعة فرص خفض التكلفة، والتي تعرضها عولمة الإنتاج: بطاقة الصين.</p> <p>☞ وكذلك عولمة الخدمات: بطاقة الهند، مثل: تكنولوجيا المعلومات، والمكاتب الخلفية، وخدمة العملاء، وأيضاً المبيعات، والتسويق، وكذلك البحوث والتطوير.</p>	<p>العولمة</p>
<p>التفكير الإبداعي:</p>	
<p>☞ تسريع كل العمليات التجارية.</p> <p>☞ تقليل مدة الوقت؛ لتوفير التكاليف.</p>	<p>الوقت = المال</p>
<p>☞ خفض التكاليف بتبسيط ما تقوم به، وكيفية القيام به.</p> <p>☞ إذا كان التعقيد متعمداً تأكيداً على أن القيمة تفوق التكلفة.</p> <p>☞ هل يمكن الحصول على أكبر قيمة، ولكن بأقل تكلفة؟</p>	<p>التعقيد يتكلف الكثير</p>
<p>☞ استثمر أمامياً الكثير في الجودة للحصول على انخفاض كلي في التكلفة.</p> <p>☞ خفض تكاليف النهاية الخلفية، مثل: الرقابة على الجودة، وإعادة التشغيل، واستعادة الخدمة، وأيضاً إعادة المنتج.</p>	<p>الجودة تقلل التكلفة</p>
<p>☞ حدد الأنشطة والتكاليف التي يستطيع العميل القيام بصورة أفضل وأرخص.</p> <p>☞ الأشياء التي يفضل العملاء القيام بها فعلاً بأنفسهم.</p>	<p>دع العميل يعمل</p>
<p>☞ حولّ التكلفة إلى أرباح.</p> <p>☞ استخدم تسعير القائمة لتخفيض صافي التكاليف لك ولعملائك.</p> <p>☞ ابحث عن أشياء جانبية تدفع مقابلها الآن،</p>	<p>تحويل التكلفة إلى ربح</p>



الخاتمة

<p>والأفضل أن تجد مَنْ يدفعها عنك. ٥ حول مراكز التكلفة إلى أعمال مربحة من طرف ثالث.</p>	
---	--

استراتيجية إدارة التكاليف:

<p>٥ إنَّ معظم الاستحوادات لا تضيف قيمة، ولكن مدير التكاليف القوي لديه فرص أفضل بكثير لتحقيق ذلك. ٥ الائتلافات القائمة على التكلفة أفضل من الائتلافات القائمة على الأرباح.</p>	<p>تحقيق القيمة من خلال الاستحوادات</p>
<p>٥ في حروب الأسعار، وبالنسبة لقادة السوق، ومهاجمي السوق. ٥ في تقديم منتجات جديدة، والتسعير تحت منحنى الخبرة. ٥ في عقود العملاء طويلة الأجل، والقيام بالتزامات مربحة.</p>	<p>تعزيز استراتيجيات التسعير</p>
<p>٥ تخفيض تكلفة الاستكشاف. ٥ الحفاظ على قيمة أكبر للسهم.</p>	<p>اكتشاف فرص نمو جديدة أكثر</p>
<p>٥ اجعلْ اللامركزية موضع الغياب. ٥ بناء علاقة بين المورد والعميل تكون واضحة بين المركز ووحدات الأعمال. ٥ كُنْ متشددًا بالتحديد مع زحف تكاليف المركز. ٥ وضع ومتابعة مقاييس شديدة على كفاءة المركز. ٥ القيام بمراجعات سنوية خاصة لتحدي المراكز.</p>	<p>خلق مركز فعّال في مؤسسة كبرى</p>

