

الفصل الرابع: ابتكار التكاليف

استخدم 18 نوعاً من أنواع الكونغ فو الصينية لعصر المنشقة



إذا استطاعت المؤسسة أن تتخذ مركز الصدارة في مجال التكاليف وتحافظ على هذه المكانة، سترتفع صناعتها فوق المستوى المتوسط، أو ستكون بارزة في هذا المجال، طالما أنها استطاعت أن تحافظ على أسعارها قريبة من متوسط مستوى أسعار التصنيع أو متساوية معه، فلو فعلت ذلك بنجاح ستؤول التكلفة المنخفضة إلى أرباح عالية، ومع ذلك - كمؤسسة تحتل مركز الصدارة في مجال التكاليف - لا يمكن أن تغفل أن تجعل من منتجها نموذجاً مبتكراً، بأن تضيف إليه ميزات فريدة، وبمجرد أن يتخذ المستهلك انطباعاً أن المؤسسة جعلت من منتجها منتجاً فاقداً للقدرة التنافسية أمام منتجات المؤسسات الأخرى، أو أنه أقل كفاءة وجودة، سيلغي هذا مميزات التكلفة المنخفضة، والأضرار التي ستلحق بسمعة المؤسسة ستعيق تطورها في المستقبل. بمعنى آخر، أن من لديه

القدرة على تنفيذ منتج بكفاءة عالية وسعر مناسب هو من يستطيع أن يشكّل سيف السوق الحاد الذي به يقدر أن يتتصر، وليست إستراتيجية السعر المنخفض وحدها.

إستراتيجية قيادة التكلفة ذات تسلسل هرمي للأهداف، فبمجرد أن تصل إلى قمة هذا الهرم فقط، حتى تستطيع أن تحقق ابتكارًا في التكلفة. وقد لخص الخبراء إستراتيجية التكلفة إلى أربعة مستويات، يشكلون نموذجًا هرميًا لحكمة التكلفة.

1- المستوى الأدنى: المستوى الأدنى ببساطة هو خفض التكاليف. هذا هو المنطلق الأساسي، والحد الأدنى من إستراتيجية قيادة التكاليف، فبالأكيد هو شائع الاستخدام؛ فهو النموذج الأدنى لإدارة التكاليف.

2- المستوى الثاني: تغيير الشروط الأساسية التي تؤثر في التكاليف. وتشمل هذه الشروط الأساسية الأداء الفني للمواد الخام، وتطبيق معايير الجودة في العمل من حيث صفات ومهارات العاملين، ونظام إدارة المشاريع وثقافة الشركات، وتنسيق علاقات تعاون خارج نطاق المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى. على سبيل المثال، من خلال إدخال معدات وتقنيات وتصاميم ومواد جديدة، تستطيع المؤسسة تغيير العوامل الهيكلية التي تؤثر على التكاليف، وخلق برنامج عمل جديد

لخفض المزيد من التكلفة، وأياً ما كان مدى صعوبة تخفيض التكاليف في السابق، فإنها يمكن أن تتحقق نظراً لاستخدام برنامج العمل الجديد.

3- المستوى الثالث: زيادة نسبة أرباح المؤسسة هي المهمة الأساسية. مع الحفاظ على الظروف الأخرى دون تغيير، فإن زيادة نسبة الأرباح هو الغرض المباشر لخفض التكاليف، ومع ذلك إذا كان خفض التكاليف سيؤدي إلى انخفاض الجودة، ومن ثم ستنخفض المبيعات، فستكون النتيجة - بالعكس - هي انخفاض نسبة أرباح المؤسسة؛ ولذلك لا يمكن لإدارة التكاليف أن تركز فقط على تخفيض نسبة التكاليف، ولكن يجب أيضاً أن تركز على العلاقة المتبادلة بين التكلفة المستخدمة والجودة والسعر وحجم المبيعات وعوامل أخرى، ويمكن لتكاليف معقولة ضمان كفاءة المنتج؛ ومن ثم الحفاظ على مستوى الأسعار أو رفعها، وتوسيع الحصة السوقية⁽¹⁾. كل هذا يجعل المؤسسة تضمن الحصول على أكبر نسبة من الأرباح.

4- المستوى الأعلى: هو أن تحافظ المؤسسة على المزايا التنافسية الأساسية. تخفيض نسبة التكاليف في المستوى الثالث يجب ألا يعرقل

(1) المقصود بالحصة السوقية market share: النسبة المئوية لإجمالي مبيعات الماركة التجارية أو الشركة الناشئة بالسوق؛ فهي ترمز إلى نصيب الشركة أو نسبة مبيعاتها إلى المبيعات الإجمالية للسوق المستهدف.

اختيار وتنفيذ الإستراتيجية الأساسية للمؤسسة، وينبغي أن تكون مواتية لتطبيق الإجراءات الإدارية التي تتخذها المؤسسة. الهدف النهائي لإستراتيجية قيادة التكاليف هو تخفيض نسبة التكاليف لأقصى حد ممكن في ظل مرحلة تطبيق إستراتيجية المؤسسة، وهذا أيضًا هو المستوى الأعلى لإستراتيجية قيادة التكاليف.

من خلال إستراتيجية التكاليف، كانت بي واي دي قادرة على أن تدخل - بنجاح - في مجال صناعة البطاريات والسيارات، خاصةً عند دخولها مجال البطاريات لأول مرة كانت أسعارها أقل من 2/3 أسعار منافسيها في السوق، واستطاعت بذلك أن تتفوق على شركة سانيو للبطاريات المحدودة وشركة سوني، واستولت على 15% من السوق العالمية لتصبح الصين أكبر سوق مُصنعة لبطاريات الهواتف المحمولة. حققت هذه الإستراتيجية إنجازات عظيمة، من خلال الاعتماد على القدرات الأساسية⁽¹⁾ (الكفاءات الأساسية)، وليس الاعتماد على مجرد آلة سهلة للربح.

(1) القدرات الأساسية (core competency): تتخذ القدرات الأساسية أشكالاً

مختلفة، مثل المهارات التقنية والنظرية والعملية التي يمكن الاعتماد عليها، والعلاقات الوثيقة مع العملاء والموردين، ويمكن أن تشمل أيضًا تطوير المنتجات أو ثقافة التطوير، مثل إخلاص العامل في العمل، أو إدارة الموارد البشرية بشكل أفضل، أو التغطية الجيدة للسوق، وما إلى ذلك.

بالنسبة لإستراتيجية التكاليف، فمن خلال قيام المؤسسة بتطبيق الأبعاد الثلاثة الخاصة بفهم وضبط هذه الإستراتيجية، تستطيع أن تحصل على أفضل نموذج لإدارة التكاليف.

البعد الأول: نموذج الإنتاج في الصناعة:

نموذج الإنتاج في التصنيع يتكون من النقاط المتصلة بين المرحلة الأولية في التصنيع والمرحلة النهائية والقنوات التي تربط بينهما، وأي واحدة من هذه النقاط يمكن أن تؤثر - بشكل ملحوظ - في ربط تكاليف المؤسسة بعضها ببعض. كسر وانغ تشوان فو نموذج الإنتاج القديم واستخدم كافة نماذج التصنيع الخاصة به مُشكلاً حالة من الاكتفاء الذاتي حتى في أصعب النقاط (مثل القوالب بالحقن) ⁽¹⁾، ويمكنه أيضاً

(1) القوالب بالحقن: هي عملية تصنيع من أجل إنتاج قطع من مواد لدنة من كلا النوعين: لدائن حرارية ولدائن صلبة بالحرارة. يتم حقن اللدائن في حالتها السائلة تحت ضغط عال ضمن القالب الذي يكون له شكل عكس شكل القطعة المرغوب في إنتاجها. بعد تصميم المنتج الذي سيتم إنتاجه من قبل المصمم الصناعي أو المهندس، يقوم متخصص صناعة القوالب بصناعة القالب من المعدن "عادة من الفولاذ أو الألومنيوم"، ويتم تشغيله بدقة عالية من أجل الحصول على تفاصيل المنتج النهائية. تستخدم طريقة حقن اللدائن في تصنيع طيف واسع من المنتجات، بدءاً من أصغر مكونات لوحة تحكم السيارة إلى أكبر قطعها في حجرة المحرك أو الهيكل الخارجي، بالإضافة إلى تصنيع طيف واسع من الأدوات المنزلية، مثل القناني البلاستيكية.

تحقيق ربح كبير من خلال الإنتاج للعملاء في الخارج، وفي النهاية استطاع إدخال تحسينات في إستراتيجية التكاليف.

البعد الثاني: ادرس نموذج إنتاج منافسك:

يهدف تحليل نموذج إنتاج خصمك إلى التعرف على نموذجه الخاص والقيمة المضافة (1) له، من خلال التحقيق في نموذج إنتاجه وتحليله ومحركاته؛ ومن ثم تقدير نسبة التكاليف الخاصة به. عندما دخلت بي واي دي أول مرة مجال البطاريات، كانت قد أعدت نفسها لأن تستخدم نموذج التصنيع نفسه الذي تستخدمه الشركات المنافسة، لكن بسبب النقص الشديد في رأس المال، اضطرت إلى تنفيذ ابتكار جديد للتكاليف، فاستخدمت خط إنتاج مماثل للشركات الأخرى، جنباً إلى جنب مع استخدام مثبتات وقمط، تعمل يدوياً من اختراعها، وبعد دمج كل من النموذجين، كان أداء بي واي دي يختلف عن الآخرين، بل وتفوقت أيضاً عليهم.

البعد الثالث: وضع الإنتاج الداخلي للمؤسسة:

وفقاً للأسلوب العلمي لإدارة التكاليف، فعلى المؤسسات أن تقوم باستعراض وتقسيم قطاعات الإنتاج المختلفة الخاصة بكل ورشة عمل

(1) القيمة المضافة Value Added: وتشير إلى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق.

على حدة؛ لوضع خطة تكاليف وأرباح لكل قطاع إنتاج، بالإضافة إلى ذلك يتم أيضًا استعراض وتقسيم تكاليف وأرباح كل من القسم الإداري وقسم المبيعات وقسم المشتريات، وغيرها من الأقسام الرئيسة. ومن خلال التحليل الشامل نستطيع أن نرى العديد من أوجه القصور الموجودة في سلسلة العمليات والإدارات. وفقًا لإستراتيجية وانغ تشوان فو للتكاليف، فإن أسرار التكاليف تكمن في التحكم في اتجاهين؛ أولاً: السيطرة على العمليات الصناعية الآتية من الغرب، من خلال التحكم في المواد الخام والأفراد والمعدات وغيرها، ومن خلال ذلك يمكن فرض سيطرة قوية على التكاليف. ثانياً: سيطرة الإدارة على الثقافة الآتية من الشرق، فمن خلال ثقافة المؤسسة والموارد الإقليمية الفريدة، يمكن تقليل نسبة التكاليف التي تُنفق على الخدمات والنقل وغيرها soft costs. وفي هذا المجال أظهر وانغ تشوان فو حكمة أكثر إبداعاً.

ومن خلال اكتشاف النموذج التجاري لصناعة السيارات بتكلفة مخفضة، أصبحت بي واي دي حصان الصناعة الأسود، وقد جاءت براءة وانغ تشوان فو من ابتكاراته، التي كانت تحتل السوق بأكمله، وتوفّر المزيد من التكاليف من عدة زوايا.

أولاً: براءة اتخاذ الطرق المختصرة: روح السيارة في تصميمها، واتخاذ قرار التصميم يؤثر في مدى إقبال المستهلكين على شراء المنتج من عدمه؛

لذلك كان وانغ تشوان فو يهتم بالتركيز على التصميم والتكلفة على حدٍ سواء. ووضح وانغ تشوان فو قائلاً: "تنقسم كفاءة المنتج إلى قسمين - مثل الإنسان: جزء من شخصيته يتكون من جينات فطرية، والجزء الآخر يتكون من النشأة والبيئة المحيطة، فإذا كان التصميم الفطري سيئاً، فكيف يُنتج ثمراً جيداً؟!". .. وبناءً عليه لا يمكن لعمليات التصنيع أن تعوض عيوب التصميم. في الواقع يعتمد 70% - 80% من كفاءة المنتج على التصميم، بينما يعتمد 20% - 30% فقط على التصنيع، فإذا كان المنتج مُصمماً بشكل جيد، يضمن ذلك 70% - 80% من كفاءته، مع عدم إغفال التصنيع الجيد. وقد اتخذ وانغ تشوان فو الطريق المختصر - تكامل الأشياء غير الحاصلة على براءات الاختراع. ولذلك كان أول ما يقوم به المختصون في مجال البحث والتطوير هو تفكيك السيارة، فكانوا يأخذون النماذج الأكثر تقدماً في العالم، ويقومون بتفكيكها كما "يفكك الجزائر الماهر أوصال البقرة".

الموارد البشرية تُشكل جزءاً كبيراً من تكاليف المؤسسة؛ لذلك اعتمد وانغ تشوان فو على نموذج لم تتبعه المؤسسات الأخرى، فكان يستقطب عددًا كبيراً من خريجي الجامعات الجدد، ويقوم بتوظيفهم في مؤسسته. وانعكس ذلك على تكاليف الإنتاج والتكنولوجيا؛ فقد استطاع هؤلاء الطلاب بعد 6 سنوات من الأبحاث والتجارب أن يخترقوا الصعاب في

مجال تكنولوجيا البطاريات الحديدية، التي كانت قد استخدمت في مجال السيارات، وأصبحت نظام الطاقة الرئيس للسيارات الكهربائية. وأنتج بعد ذلك سلسلة من السيارات التي كانت رائعة من روائع هؤلاء الطلبة.

ثانياً: براعة استبدال الطرق: في ظل المنافسة الموجودة بين المنتجات المشابهة - والتي تزيد يوماً بعد يوم - فالطريقة الأساسية لزيادة قدرة المنتج التنافسية هي أن يكون المنتج بتكلفة أقل من المنتجات المنافسة للحصول على نسبة أرباح أعلى، وهذا أيضاً ما تتفق عليه جميع الصناعات. وهناك إستراتيجيات مختلفة لخفض التكاليف؛ إما تحسين كفاءة الإدارة، أو التحكم في النفقات، أو من خلال الصناعات أو الخامات البديلة، التي يتم اكتشافها من خلال البحث والتطوير.

ومن أجل التوفير في تكاليف تقسييمات المصنع، كانت مساحة عرض الورش في بي واي دي أقل من النصف تقريباً، بالمقارنة مع الوضع الطبيعي لمساحة ورش المؤسسات الأخرى. ومع ذلك - في ظل مساحة صغيرة - تتكدس العديد من الأشياء على الرفوف، بحيث يمكن استبدال جميع قطع غيار السيارات مرة واحدة في خلال نصف يوم فقط. بالمقارنة مع الوقت الذي تستغرقه المؤسسات الأخرى، فكانت بي واي دي توفر حوالي يوم ونصف من الوقت والجهد. في الواقع إن وانغ تشوان فوق قد اكتسب العديد من الخبرات أثناء عمله في مجال البطاريات. وعندما

بدأت بي واي دي في إنتاج بطاريات الليثيوم، ولما لها من متطلبات صارمة خاصة بمعدات إنتاج تلك البطاريات؛ لذلك كانت هناك حاجة ماسة لبيئة مفتوحة ماصة للغبار - الناتج من تصنيع بطاريات الليثيوم - ولكن هذا من شأنه أن يتطلب نفقات طائلة، وفي النهاية قاموا بابتكار خط إنتاج مُعدل، يستخدم غرفة صغيرة مغطاة؛ لامتناس وتفرغ الغبار، والذي يمكن القائمين على تشغيل الخط من العمل في مناخ خالٍ من الغبار - الناتج من تصنيع بطاريات الليثيوم - مستخدمين فقط القفازات. وبجانب استخدام هذا النموذج المُعدل، استخدم أيضًا نموذج إنتاج نصف آلي؛ وذلك لضمان كفاءة المنتج، وانخفاض واضح في التكاليف، وهكذا استفاد المستهلكون من الكفاءة العالية للمنتج في مقابل السعر المناسب.

ثالثًا: البراعة في تمهيد الطرق: تحتاج المؤسسة لتحليل كل التفاصيل؛ لإيجاد أكبر مصدر للتكاليف الثابتة، جنبًا إلى جنب مع الدمج بين مزايا المؤسسة وخصائص الإنتاج، إلى أن يتم إيجاد الإستراتيجية الأساسية التي ستحل لغز مكعب روبيك⁽¹⁾ في التكاليف. اشترى وانغ تشوان فو

(1) مكعب روبيك: هو لغز ميكانيكي ثلاثي الأبعاد، ويعتبر هو اللغز الأعلى مبيعًا في العالم. في مكعب روبيك الكلاسيكي، يغطي كل وجه من وجوه المكعب الستة بتسعة ملصقات، كل وجه بواحدة من بين الألوان الستة، مع آلية محورية لتدوير كل واجهة بشكل مستقل، وبالتالي يمكن خلط ترتيب الألوان. لحل اللغز، يجب أن يكون كل وجه بلون واحد.

سيارات تشين تشوان في يناير عام 2003، وبعد بضعة أشهر اشترى أيضاً شركة BAIC Group المحدودة لصناعة القوالب، وتحول اسمها بعد ذلك إلى شركة بي واي دي بكين المحدودة لصناعة القوالب. من وجهة نظر وانغ تشوان فو أن هذه الإستراتيجية تعتبر إستراتيجية ضرب ثلاثة عصافير بحجر واحد: توفير كمية كبيرة من تكاليف تصميم وتصنيع قوالب السيارات، وتطوير قوتها التكنولوجية، وكسب أموال من المؤسسات الأخرى. اليوم، كل قوالب بي واي دي من هذه المؤسسة، ليست فقط بي واي دي، بل هناك العديد من المؤسسات الأخرى تشتري جزءاً من قوالبها من هذه المؤسسة، مثل كرايسلر وجنرال موتورز وفورد وتويوتا. توفير التكاليف بأقصى حد ممكن ليس فقط من خلال تطوير كفاءة الإنتاج، بل أيضاً بتقليل نسبة تكاليف الخدمات اللوجستية والنقل. في الواقع، إن إستراتيجية ابتكار التكاليف لوانغ تشوان فو اتخذت ستة أشكال رئيسية:

أولاً: نموذج تقليل تكاليف اليد العاملة، من خلال توظيف الخريجين الجدد. ثانياً: نموذج تطوير تصميم المنتج، من خلال دمج التقنيات غير الحاصلة على براءات الاختراع؛ من أجل تقليل تكاليف تصميم جديد. ثالثاً: نموذج تقليل تكاليف المواد الخام، من خلال استخدام مواد خام بديلة بتكلفة أقل. رابعاً: نموذج ابتكار الإنتاج، وذلك من خلال إعداد

خط إنتاج نصف آلي بتكلفة أقل بكثير من إعداد خط إنتاج آلي. خامسًا: نموذج تبسيط المنتج، من خلال اختراع عمليات جديدة تجعل استخدام المنتج أكثر سهولة. سادسًا: نموذج إنتاج سلسلة من الصناعات، من خلال إنشاء سلسلة صناعات مكتملة، فبذلك تستطيع أن توفر التكاليف من جميع الجهات. في الواقع أن نماذج الابتكارات الستة للتكلفة ليست بالسر الخفي، فيبقى أيضًا إستراتيجيتان أساسيتان؛ أولاً: اخترقت ثقافة التكلفة المنخفضة كل تفاصيل بي واي دي، وكل موظف من موظفي بي واي دي. ثانيًا: لقد جعل وانغ تشوان فو التكلفة المنخفضة هي إستراتيجية المؤسسة التنافسية، فصنعت بي واي دي سيارة ذات كفاءة عالية بسعر مناسب، وهكذا استطاعت بي واي دي توجيه كل إستراتيجية أو حملة أو تقنية إلى هدفها مباشرة، فمن الطبيعي أن تُنتج ثمرًا جيدًا.
