

## قالوا عن الكتاب...

”كتابٌ ملهمٌ يوفرُ خريطةً طريقٍ إرشاديةً لقادة الأعمال، حيث يتضمّن العناصرَ الأساسيّة التي تُسهمُ في نجاح الأعمال على اختلاف أحجامها، كما يقدّم وسائل وأدواتٍ تساعد على تخطّي التحديات التي قد تواجه بيئة الأعمال الديناميكيّة الحاليّة. يتطرّق الكتاب أيضًا إلى العوامل التي يجب وضعها في الحسبان لاتّخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. باختصار، يقدّم الكتاب نهجًا علميًا مدروسًا يساعد المنشآت على تحقيق أهدافها بالتناهي مع منظومة قيمها“.

غسان نُقل - الأردن

رئيس مجلس إدارة مجموعة نُقل

”تشتدُّ المنافسة في هذا العصر بسبب تقارب العالم ودخول المنافسين من كلّ مكانٍ تقريبًا، ما يزيد الحاجة إلى تطوير أدواتٍ جديدةٍ في إدارة الأعمال، وتعلّم أدواتٍ جديدة. وفي هذا الكتاب أداةٌ حديثةٌ تُسمّى «الشبكة» تساعد على اتّخاذ القرار، وتُفيد في اختبار الأفكار الجديدة“.

وليد صالح الدباسي - السعودية

مدير العمليّات في معهد ريادة الأعمال الوطني

”بعد قراءتي هذا الكتاب وتقييمه تقييماً شخصياً، أجد أنه يحتوي على استراتيجيات قوية رائعة، وأمثلة تطبيقية ملهمة يوفر بواسطتها إطاراً منهجياً يمكن تنفيذه في أية منظمة لتعزيز عمليات اتخاذ القرار وتحقيق النجاح المستدام. لذا أوصي بشدة بقراءة كتاب «الشبكة» واقتنائه ليكون مرجعاً للمهتمين والمختصين بتحسين عمليات اتخاذ القرار في مجال الأعمال، حيث يوفر نهجاً مباشراً عملياً يمكن تطبيقه بسهولة في مختلف المجالات العملية، كما يساعد في تقييم المخاطر وتحليل الأفكار وتوقع التغيرات في السوق، ما يسهم إسهاماً فعالاً في اتخاذ قرارات أكثر ثقة ووضوحاً“.

د. يحيى التوم - السعودية

الرئيس التنفيذي لشركة سيلكت

”أداة سهلة وإطار عملي لاتخاذ قرارات عملية لمشأتك باتباع نظرة شمولية (الصورة الأكبر) لتحسين الأداء، واكتشاف مكامن الضعف لتحقيق أهداف المنشأة. يربط المؤلف في هذا الكتاب تسعة عناصر ضمن مصفوفة من ثلاثة صفوف وثلاثة أعمدة“.

هيثم بوعايشة - السعودية

المدير التنفيذي - صحارى نت

”لكل منّا أفكار يريد التحقق منها والنجاح في تطبيقها. كما أن كل منشأة تواجه تحديات تريد تجاوزها للنمو والاستدامة. والسؤال المطروح: هل هناك أداة تساعدنا في ذلك؟

يقدم هذا الكتاب أداة طال انتظارها. إنها الأداة التي من شأنها أن توحد النقاش وتضمن عدم إغفال النقاط العمياء أو التغافل عما لا نجيده أو

نرغب في نقاشه. واللافت أنّ هذه الأداة توازن ما بين مطرقة العميل وسندان الموردّين؛ ما بين الرغبة في زيادة المبيعات والحصة السوقيّة دون إغفال الأرباح؛ بين التقدّم على المنافسين بالابتكار والاستدامة والتقدّم في المحافظة على المكتسبات.

ربّما تكون هذه الأداة أهمّ أداةٍ ظهرت للشركات الناشئة منذ ابتكار نموذج العمل التجاريّ (Business Model Canvas)“.

سامي الحصين - السعودية

الرئيس التنفيذي لشركة إبداعات



# الشبكة

Copyright © Matt Watkinson 2017

First published as **The Grid: The Decision-making Tool for Every Business** (Including Yours) in 2017 by Random House Business, an imprint of Cornerstone. Cornerstone is part of the Penguin Random House group of companies.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopy, recording or otherwise - except as permitted by law, without prior permission of the publisher.

Arabic Edition Copyright © 2024 by **Jabal Amman Publishers**.

## الشبكة – النموذج الشامل وراء نجاح الأعمال التجارية

مات وتكينسن

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٤

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمان ناشرون

هاتف: ٥٥٥٩ ٦٤٦٤ ٩٦٢٢+

ص.ب. ٣٠٦٢، عمان ١١١٨١، الأردن

Email: [info@japublishers.com](mailto:info@japublishers.com)

[www.japublishers.com](http://www.japublishers.com)

رقم الإيداع: ٤٣٥٧/٨/٢٠٢٣

ISBN 978-9923-12-116-0

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية

٤٣٥٧/٨/٢٠٢٣

عنوان الكتاب الشبكة: النموذج الشامل وراء نجاح الأعمال التجارية

تأليف وتكينسن، مات

ترجمة ياسو، ديمة

بيانات النشر عمان: جبل عمان ناشرون، ٢٠٢٢

الوصف المادي ٤١٠ صفحة.

رقم التصنيف ٤٠١، ٦٥٨.

الواصفات: / المنتجات المنافسة/ / التحليل الاقتصادي// القرارات

الإدارية/ / إدارة الأعمال/

الطبعة الأولى

يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

# الشبكة

النموذج الشامل وراء نجاح  
الأعمال التجارية

مات وتكينسن

ترجمة: م. ديمية إياسو

مراجعة: د. سهيل جوعانه



الإهداء

إلى أبي، مَنْ عَلَّمَنِي كَيْفَ أَتَعَلَّمُ.



# المحتويات

٩	.....	مقدمة المؤلف
١١	.....	شكرٌ وعرْفان
١٣	.....	مقدمة

## القسم الأول: المرور السريع

٢٥	.....	١ بناء الشبكة
٣٩	.....	٢ عناصر الشبكة
٧١	.....	٣ استخدام الشبكة في الواقع العملي

## القسم الثاني: في العمق

٩٣	.....	١ الرغبات والاحتياجات
١٢٥	.....	٢ المنافسة
١٤٥	.....	٣ العروض
١٧١	.....	٤ العائدات
١٩٩	.....	٥ سلطة التفاوض
٢٢٧	.....	٦ التكاليف

٢٥٣	قاعدة الزبائن .....
٢٧٧	٨ قابليّة التقليد .....
٣٠٩	٩ القدرة على التكيّف .....
٣٣٥	أفكار أخيرة .....
٣٣٩	الفصول المتعمّقة - موجز تنفيذي .....
٣٦١	كتب أنصحك بقراءتها .....
٣٧٥	الملاحظات .....

## مقدّمة المؤلّف

هذا الكتاب، على أحد مستوياته، كتاب أعمالٍ بكلِّ وضوح، فالشبكة أداةٌ تساعد على اتّخاذ قراراتٍ أصوب؛ فهي توفرُ بنيةً تنظيميّةً تبيّنُ كلاً من المشكلات والفرص في الشركات، وتفيد في اختبار الأفكار التجاريّة الجديدة، وكلُّ ذلك دون خبرةٍ سابقةٍ ضروريّة. لكنّ الدافع الكامن وراء هذا الكتاب أعمق من ذلك.

يسعى معظمنا إلى تحقيق طموحٍ مهنيٍّ بصورةٍ أو بأخرى. فبعضنا يحلم بالعمل مستقلاً، وبعضنا الآخر بالترقي في الوظيفة. وقد يكون السعي وراء هذه الأهداف وتحقيقها مجزياً ومُرضياً إلى أبعد الحدود.

والغاية من هذا الكتاب هي مساعدتك حتّى تبلغ مقصدك - مهما كان - بتحسين القرارات التي ستّخذها في رحلتك. فيُسهّم بذلك في نجاحك وسعادتك على المستوى الفرديّ، وعلى مستوى المجتمع كلّه، وهذه هي الغاية الحقيقيّة للكتاب.

ويحضرنى هنا ذكر عالم الرياضيات جورج بوكس إذ قال: "كلُّ النماذج في جوهرها خاطئة، لكنّ بعضها مفيد".<sup>1</sup> فقد كان يؤمن بأنّ النماذج لا يمكن أن تُمثّل التعقيد الذي نراه في العالم الحقيقيّ، لكنّها قيّمةٌ على العموم؛ فهي تنظّم تفكيرنا وتساعدنا على ترويض ذلك التعقيد. وتنير دروبنا لحلّ المشكلات التي نريد حلّها.

وأرجو أن تجد في الشبكة التي يعرضها هذا الكتاب نموذجًا أبعد قليلاً عن الخطأ، وأقرب إلى المنفعة من بدائله.

مات وتكينسن

٢٦ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠١٦ م

## شكرٌ وعرّفان

أودُّ أن أستغلَّ هذه الفرصة لأوجّه الشكر إلى زوجتي لويس لدعمها الكبير وتشجيعها وتفهمها المتواصلين. وباتريك وولش وكاري بليت اللذين أسهّما إسهاماتٍ ثمينةً في الأفكار الأولى. ونايجل ويلكنسن من دار راندوم على التكليف بهذا الكتاب وتحريره.

كما أودُّ أن أشكر صديقي العزيز وحافظ أسراري وأستاذ الإيجاز، بن سميث، فمهما قدّمت من عمل فهو دائماً ما يجدُّ وسيلةً لجعله أفضل. وناتالي ماليفسكي التي كانت حاضرةً في هذه الرحلة منذ البداية ولم يُنقِص من حماسيتها شيء في المشروع. وأهلي جون وتكينسون وهاورد واتكنسون. وأرثر نيرس الذي صمّم الأيقونات الجميلة في الكتاب، وبيتر كريمر وفريق ديكوراشيو على التصميم الجرافيكي لهذا الكتاب، وبنوس داماسكينيدس.

والشكر موصول أيضاً إلى التالية أسماءهم على ملاحظاتهم وآرائهم وأفكارهم: سابا كونكولي، ووالتر كيتشل، وألكس بروماج، وإيان ستورار، وديانا ماكنزي، وشيلي ستانفورد، وجون ماديغان، وميكايل ريتشل، وجون سيفريت، وكات فانك، وديفيد بيندر، وسيونيد روبنسون، وماركو سييلر، وروي سودرلاند، وآندي باديكومب، وأنا بيرغر، وجانينا روستيغ، وفيليب رولي، وإيما هونيون،

وإد ريد، وتيم ليك، وسك، وإد ريد، وتيم ليك، وسكوت ريديك، وبروس لامبكوف، وتوماس إريكسن، وأن هينانغ، ونك لايفسي، وكلايف ستيفنسون، وجون سيلز، وأدم بايس، ومارك سيمسون، ومارك بروفيسيرو، ولورنا موريس، ورونالد جيريدتس، ونايجل بيبر، وبيرنارد غرينفيل-جونز، وبوني أوستين، وسام أبورن، وكريستين بيك، ودون سييتنر، وبير سيوفوروس، وميكا فايان، وماتياس بدر، وعارف حق، وويل سانسوم في كونتيغوس، وكال باتيل، وديبورا دولتشي، وتامار كوهين، وتيم وأنتوني باسك، وروب آيزاكس.

## مقدّمة

”كما ترى يا سيّد وتكينسون، ليس ثمّة مهربٌ من العمليّة“. قالها الجراح وهو يشير إلى صورةٍ مشوّشةٍ على الشاشة أمامه.

فسألته: ”في أيّ واحدة؟“

”في كليهما“.

كنتُ أتمرّن بشدّةٍ على مدى الشهور القليلة الماضية - أرفع الأثقال وأركب الدراجة الهوائية وأركض - حين بدأتُ أشعر بالألم في ركبتيّ. وفي النهاية لم يعد الألم يُطاق وتوقّفت عن التمارين واتّجهت إلى عيادة الجراح، الذي حجز لي موعداً لإجراء عمليّةٍ تنظير للمفصل الأسبوع التالي، في كلتا الركبتين.

وبعد ستّة أشهر، كان من الواضح أنّ العمليّة لم تعالج المشكلة؛ فقد ظللتُ أتألم ولم أستطع التمرّن. وذهبتُ إلى معالّجين طبيعيين، وإلى مقومّي عظام، وأنهكتُ القسم السفليّ من جسمي تديكاً بالأسطوانة الإسفنجيّة (فوم رولر). ولم ينفعني شيء. واتّصلت، في محاولةٍ أخيرة، بخبيرةٍ محلّيّةٍ بإعادة التأهيل الرياضيّ تُدعى نيكول بارسونز.

أنصت الخبيرة إلى ما قلته عن وضعي الصحيّ، ثمّ أخرجت من حقيبتها مجموعةً من الأدوات المتطوّرة: مسطرة وكاميرا ولوحاً بمشبكٍ للورق يحمل رسوماً بسيطة

لشخصياتٍ مكوّنة من بضع خطوطٍ مستقيمة. وبعد التقاط الصور وإجراء بعض القياسات، رسّمت بعض الأشكال على رسوم الشخصيات وقدمت تشخيصًا لحالتي.

المشكلة، بحسب ما قالت، لا علاقة لها بالركبتين، بل كانت في أنّ مجموعاتي العضليّة لم تكن متوازنة، بدءًا بكتفيّ وحتىّ قدميّ. أي أنّ وركيّ لم يكونا على اتّساقٍ مع ركبتيّ، لذا حين أحرّك رجليّ تخرج عظامي ومفاصلي من مكانها ممّا يتسبّب لي في الألم. ووصفت لي الخبيرة تمارين من أسلوبٍ يُدعى طريقة إيغوسكيو حتّى تعيد التوازن إلى عضلاتي وتحلّ مشكلات وقتي<sup>١</sup>. وقد نجح أسلوبها. وبالجلسات المنتظمة والتزام البرنامج، عدتُ إلى سابق عهدي بعد وقتٍ قصير.

وبينما كنت ملقّى على بساط التمارين، أذهلتني فكرةٌ خطرت في بالي: لقد كان هذا الوضع أشبه بما مررتُ به في العمل؛ إذ يتخذ الأشخاص قراراتٍ في جانبٍ من جوانب العمل دون أن يدركوا أنّ قرارهم قد يؤثّر في جانبٍ آخر. وأننا قد نحدّد المشكلة ونحاول إصلاحها دون البحث في جذور المشكلة، ما يزيد الطين بلةً. إذ تسرّع الجميع باللجوء إلى الجراحة المتخصّصة، ولم ينظر أحدٌ إلى المشكلة بمجمّلها كما فعلتُ نيكول. وتساءلتُ في نفسي ما إذا كانت معرفة المزيد عن أسلوبها قد تنفعني في عملي وطلبتُ إليها أن توصي لي ببعض الكتب.

دُهشتُ نيكول لاهتمامي بالموضوع وأوصتني بقراءة كتاب يُدعى "خطوط التدريب في التشريح" (*Anatomy Trains*) وهو كتاب يشرح الكيفيّة التي تتّصل بها عضلات الجسم في نظامٍ واحد.<sup>٢</sup> وطلبتُ الكتاب ذاك المساء ولم أكن أعلم أنّ الجراحة في ركبتيّ وتلك المحادثة مع نيكول ستؤدّيان إلى كتابي هذا.

اجتمعتُ هذه الأحداث مع مرحلةٍ حماسيّةٍ من حياتي المهنيّة. فقبل عامين، حين كنتُ أعمل مصمّمًا مستقلًّا، كنت قد توصّلت إلى استنتاجٍ يقول إنّ أسلوبنا في تحسين المنتجات والخدمات وتجربة المستخدم يمكن تطويره إلى حدٍّ بعيد.

كنا نجمع البيانات ونختبر عملنا بلا كللٍ مع الزبائن، لكننا لم نستخدم أيّ مبادئ محكمة في تفسير استنتاجاتنا وإرشاد عمليّة اتخاذ القرار. إنّما كانت النتائج من قبيل التجربة والخطأ. وقد علّمني أبي، الذي كان يعمل مهندساً، أنّ المبادئ الأوّليّة هي نقطة الانطلاق السليمة في اتخاذ القرار. فسألْتُ نفسي: ما المبادئ الأوّليّة في تصميم التجارب؟

لقد آمنت بأن مجموعة من المبادئ ستساعدنا على اتخاذ قراراتٍ أفضل، في وقتٍ أقصر وبتكلفةٍ أقلّ. لذا بدأتُ بمحاولة معرفة تلك المبادئ. وبعد ثلاث سنوات من البحث، وصلت إلى عشرة مبادئ يمكن تطبيقها لتحسين تجربة استخدام أيّ منتجٍ أو خدمة. وبعد نحو سنة نشرْتُ كتاب "المبادئ العشرة لتجارب الزبون الرائعة" (*The Ten Principles Behind Great Customer Experience*).<sup>٣</sup> ولقي الكتاب استحساناً كبيراً، وتواصل معي قُرّاء من حول العالم يستخدمون هذه المبادئ في تحسين أعمالهم. وقد أثبتت إرشادات الكتاب، كما كنت آمل لها، أنّها شاملة، وفاز الكتاب بجائزة كتاب العام من معهد تشارترد للإدارة لعام ٢٠١٤.

أمّا أجمل ما في هذا الإنجاز عندي فهو أنّ العملاء الآن يريدون منّي أن أكون حاضرًا في مراحل مبكّرة من مشروعاتهم. وصاروا يطلبون مساعدتي في تشكيل أفكارٍ جديدةٍ وتقديم المشورة في أمورٍ استراتيجيةٍ أكثر بعد أن كانت مساعدتي تقتصر على تنفيذ قراراتٍ اتخذت قبل أسابيع أو أشهر.

وقد سحرني أن أطلّع بنفسني على المصاعب التي تكتنف عمليّة اتخاذ قراراتٍ إطلاقٍ شركةٍ أو تنميتها أو إنقاذها حتّى. ولم تكن لدى معظم الزبائن وسيلةٌ محكمة لتقويم خياراتهم، ولم يعرفوا عموماً ما إذا كانوا يتخذون قراراتٍ حكيمة أم فاشلة. وكانوا يفوّتون الفرص، ويهدرون الوقت والمال بأرقامٍ فلكيّة.

كنت قد التقيتُ نيكول في ذلك الوقت، وقرأت كتاب التشريح الذي أخبرني بشأنه وأدركت حقاً أنّ أيّ شيءٍ مكوّنٍ من أجزاء مترابطة - سواء كان جسم إنسانٍ أم شركة - لا يمكن تحديد سلوكه الإجماليّ بالنظر إلى تلك الأجزاء بمعزلٍ بعضها عن بعض. فحين تتعامل مع نظامٍ ما، يعمل التحليل بهذا الأسلوب، لكنك تحتاج أيضاً إلى التركيب.

لكنّ الحال ليست كذلك على أرض الواقع. فالناس لا يستندون في قراراتهم إلى نظرةٍ شموليّةٍ من الأعلى إلى الشركة من حيث يمكنهم معاينة السبب والنتيجة ورؤية سلوكها الإجماليّ، بل يتخذون قراراتهم وهم على الأرض لا ينظرون إلى الأمور خارج حدود أقسامهم أو خبراتهم. وهذا الوضع إشكاليٌّ إلى حدٍّ بعيد. فحين ينظر صنّاع القرار إلى كلّ جزءٍ من الشركة بمعزلٍ عن غيره، عادةً ما يغيب عنهم ما تؤدّي إليه القرارات الفرديّة من نواتج غير مقصودة أو مرغوب فيها.

وإن استطعنا - بدل ذلك - أن ننظر إلى الشركة بوصفها كلاً متكاملًا، فستمكن من اتخاذ قراراتٍ أفضل وزيادة فرص نجاحنا كثيرًا. وضعتُ هذه الفكرة في بالي ورحتُ أبحث في ما يقوله أبرز المفكرين في مجال الأعمال عن التعامل مع الشركة بصورةٍ كليّة. وما أثار دهشتي أنّ قلّة فقط هم من تحدّثوا في هذا الأمر.

وغالبًا ما كانت كُتب الأعمال الأكاديميّة متخصصة؛ لأنّ الأكاديميين أنفسهم متخصصون؛ لذا فهم لا يُعبرون اهتمامًا كبيرًا بالتفكير الكليّ. والأمر ذاته صحيح في الكتب المؤلّفة في موضوعٍ محدّد: لا تدخل في تفاصيل مجالاتها، بل تشرحها قليلًا ضمن السياق الكليّ (وقد وقعت أنا أيضًا في هذا الخطأ في كتابي الأوّل). أمّا الكتب التي يؤلّفها ريادةيو الأعمال، فغالبًا ما تكون سرديّةً زيادةً عن اللزوم، ولا توضّح دائمًا الكيفيّة التي يمكن بها الاستفادة من الدروس المستقاة منها في الشركات

الأخرى. وكثيرةٌ هي الكتب التي تمرُّ بفكرة أن الشركة نظام مترابط، ولكن الكتب التي تتناول آثار هذه الفكرة نادرة.

وهناك نماذج ومقاييس وأطر ومناهج كثيرة لكلِّ جانبٍ من جوانب الشركة، لكنّها لا تتناسب بعضها مع بعض، وكثيراً ما تتعارض ما بينها. ويفسر هذا تجنب شركاتٍ عدّةٍ أتعامل معها الأفكار النظرية. فكلُّ من هذه الأطر الكثيرة يشرِّح الأمور ويقسّمها بأسلوبٍ مختلف، فيعجز العملاء عن معرفة الإطار الأنسب لاستخدامه. وحتى إن تمكّنوا من ذلك، فإنَّ معظم النماذج تضمن أن يسير جانبٌ واحدٌ فقط من الشركة على ما يرام، لا جميع الجوانب معاً.

وكانت هذه مشكلةً كبيرةً أخرى عندي. فمن جهةٍ عملي على تجربة الزبائن، لم تكن هناك مجموعةٌ بسيطةٌ عامّة من المبادئ التي تساعد الناس على تنظيم تفكيرهم عند اتّخاذ القرارات - سواء كانت استراتيجية أم تكتيكية. وهذا ما يجعل النقاشات المنظّمة ضمن الفريق أمراً شبه مستحيل، ويؤدّي إلى أخطاءٍ سخيفة؛ لأننا حين نُغرق أنفسنا بالتفاصيل، تغيب عننا الأساسيات.

بعد أن رأيتُ هاتين المسألتين تطرحان نفسيهما كثيراً في شركاتٍ من كلِّ الأشكال والأحجام: التفكير الاختزالي، والافتقار إلى مبادئ بسيطة يمكن أتباعها، أدركت أننا نحتاجُ إلى وسيلةٍ أنفع لاتّخاذ القرارات التجارية، وأوكلت إلى نفسي مهمةً ابتكار وسيلةٍ تسهّل الأمور علينا بعض الشيء.

ويجب أن تتيح تلك الوسيلة الأنفع لصنّاع القرار النظر إلى شركاتهم بوصفها كلاً متكاملًا، وتساعدهم على تحديد الأفعال التي تعزّز نجاحها بالمجمل. وينبغي أن تكون تلك الوسيلة نافعةً لكلِّ الشركات مهما كانت، وأن تكون سهلة الفهم، والأهمُّ أن تكون واقعية.

وبعد آلاف الساعات من البحوث، وليالٍ طوالٍ من السهر، وأكثر من مئة وخمسين محاولة، كانت النتيجة أداةً أدعوها الشبكة.

## الشبكة

هي أداةٌ بسيطةٌ لاتخاذ قراراتٍ أصوب، أيًا كنتَ وأيًّا كان حجم شركتك أو شكلها. وكما قُلت سابقًا، الوسائل والأدوات والأطر كثيرة، لذا أعذرُك إن شككتَ في الحاجة إلى أداةٍ أخرى. غير أن للشبكة ميزاتٍ تجعلها متفردةً عن غيرها من الأدوات.

تسمح لك بالتفكير بأسلوبٍ شامل

لطالما كان التفكير التجاريّ قائمًا على النهج التحليليّ: تحليل الأمور إلى أجزاء أصغر، ثمّ دراسة تلك الأجزاء بصورةٍ منفصلة. والمشكلة أن كلَّ الأمور في التجارة مترابطة.

والكلُّ لا يسلك سلوكَ أجزائه ولأنَّ معظمَ أطر العمل تستندُ إلى المنظور الاختزاليّ التقليديّ إلى العالم، فإنّها لا تُظهر لنا أثرَ أفعالنا في الشركة بوصفها كلاً كاملاً، فتتخذ قراراتٍ تترك عواقب غير مقصودة. فقد نخفّض تكاليف الإنتاج مثلاً على أمل تحقيق أرباح أعلى، لكننا نجعل منتجاتنا غير مرغوبٍ فيها، دون أن ندري، لأننا خفّضنا جودتها. والنتيجة النهائية بيع وحداتٍ أقلّ وتخفيض الأرباح لا زيادتها. أو قد نُجري تغييراتٍ على علامتنا التجارية بهدف جذب زبائن جدد، ولكن ينتهي بنا الأمر بإقصاء زبائننا الحاليين وجعلهم يرحلون.

أمّا الشبكة فتتعامل مع الشركة بوصفها نظامًا واحدًا مترابطًا لا ينفصل عن بيئته المحيطة. فتعرض لك صورةً كاملة، وتتيح لك إدارة الأهداف المتعارضة، والتفكير في المفاضلات التي تجربها واتخاذ قراراتٍ من شأنها تعزيز النجاح الإجماليّ للشركة، وجميع ما ذكر مهاراتٍ تميّز المتفوق عن الجيّد.

لقد تبنّت العلوم الأخرى منظورًا إلى العالم قائمًا على الأنظمة: علوم الفيزياء والرياضيات والأحياء والبيئة؛ بل حتّى إنّ علم الاقتصاد راح يتخذُ هذا الاتجاه. وقد حان الوقت ليتبنّى تفكير الأعمال هذه النظرة أيضًا. إنّ الشبكة ليست مجرد نموذج براقٍ آخر، بل هي مقدّمةٌ إلى نهجٍ حديثٍ شاملٍ في الإدارة والاستراتيجية واتخاذ القرارات، سيهيمن - دون شكّ - على مجال الأعمال كما هيمنَ على غيره من المجالات من قبل.

تنظر إلى العالم وهو يتحرّك

تعمل كلُّ الشركات في تدفّقٍ دائم. والبيئة المحيطة تتغيّر دومًا - أحيانًا كثيرًا وأخرى قليلًا - والشركات أيضًا. ومعظم أدوات التحليل، بكلِّ أسف، تتعامل مع العالم المحيط كأنّه جامدٌ دون حراك، لا بوصفه كلاًّ دائم الحركة.

وليس نقات ضعفك أو قوّتك اليوم أمرًا مهمًّا. بل ما يهمُّ هو ما إذا كانت هذه النقاط تزداد قوّة أو ضعفًا، وما سيكون شكلها غدًا. وخلافًا لمعظم الأدوات التي تجبرك على التقاط صورةٍ للوضع الحاليّ، تساعدك الشبكة على معرفة العوامل التي تشهد تغييرًا الآن، وسبب حدوث ذلك التغيير. وهي تتعامل مع العالم بوصفه كلاًّ ديناميكيًّا دائم التغيّر، وتساعدك على اتّخاذ قراراتٍ ترتكز إلى اتّجاه حركتك، لا إلى موقعك الحاليّ على الخريطة.

ممكنة التطبيق بصورةٍ شاملة

هناك عددٌ كبيرٌ من الكتب التي تتناول موضوعاتٍ مثل بناءِ شركةٍ ناشئة، أو إدارةٍ إمبراطوريّةٍ عالميّةٍ مترامية الأطراف، علاوةً على آلاف الكتب المتخصصة كلٌّ في مجاله. لكنّ الكتب التي تتعامل مع المبادئ التي تقوم عليها تلك الشركات قليلةٌ عموماً.

وستكون الشبكة رفيقة دربك، بالرجوع إلى أبسط عناصر عمل الشركات، مهما كان حجم مشروعك أو شكله أو عمره. كما أنَّ الشبكة أداة مفيدة للمنشآت التي تعمل خارج المجال المباشر للأعمال، مثل المنظمات غير الربحية والمنشآت الحكومية. بل يمكنك استخدام الشبكة لتساعدك في توجيه قرارات مسيرتك المهنية الفردية.

### وسيلة للفرق أو الأفراد

وصفتُ الكتاب لأحد أصدقائي يوماً، فقلت له إنِّي كتبتَه لجمهورين: الأشخاص الذين لا يعرفون كفاية، والأشخاص الذين يعرفون زيادةً عن اللزوم. ومعظمنا يعرف الكثير في مجال والقليل في مجالٍ آخر، فنحن خبراء أحياناً وجاهلون أحياناً أخرى، وحتى أذكى الأشخاص يقترفون أخطاء بسيطة. ولذلك نرى الطيار يستخدم قوائمَ تحقُّقٍ بسيطةً قبل أن تُقلع الطائرة، أو الجراح يستخدم قائمةً قبل بدء العملية.

صحيحٌ أنَّ خصوصياتنا ووجهات نظرنا الجزئية إلى العالم تجعل التعاون والعمل الجماعي أمرين ضروريين مجزيين، لكنَّها تجعلها مدعاةً للسخط والغضب في الوقت ذاته. فحين نؤمن بأنَّ وجهة نظرنا صحيحة، ينتهي بنا الأمر على خلافٍ مع آخرين يرون العالم من منظورٍ مختلف.

وفي هذا الوقت تبرز أهمية الشبكة؛ فهي تتيح لكلِّ الناس النظر إلى مشكلةٍ ما، أو على الأرجح النظر إلى أثر قرارٍ ما، من جميع الجهات المهمة. إذ إنَّها تسمح للقسم المالي بالنظر من وجهة نظر قسم التسويق، والعكس صحيح. أي أنَّها تتيح للناس في مجالاتٍ عملٍ مختلفة الخوض في حواراتٍ منظَّمة، بلغة يفهمها الجميع، باستخدام أرضيةٍ مشتركة. وستدفعك الشبكة إلى مراعاة وجهات النظر المختلفة، ليتحوَّل العمل الجماعي من حلمٍ إلى حقيقة. أمَّا إن كنتَ تعمل منفرداً، فستساعدك

الشبكة على مقاومة الرغبة في تجاهل الموضوعات التي لا تستسيغها ولا تجذبك، لكنّها تؤدّي دورًا حاسمًا في نجاح مشروعك.

### الشبكة مكّلة لأساليب العمل القائمة

ما دامت الشبكة أداة تساعدك على تنظيم تفكيرك وتُرشدك في اتّخاذ قراراتك، فهي لا تتطلّب أيّ شكلٍ من أشكال التبيّي الرسمي. وكلُّ المطلوب هو العمل عليها متى ما احتجّت إليها وكيف ما احتجّت إليها، وحدك أو مع الفريق. لذا فهي مكّملٌ طبيعيٌّ لأساليب العمل الأخرى، مثل حركة الشركات الناشئة بالأسلوب اللين (Lean Startup)، إذ يمكن استخدام الشبكة من الفرضية وحتى التوصل إلى الدليل.

## تقسيم الكتاب

ينقسم هذا الكتاب قسمين: المرور السريع، والفصول المتعمّقة:

### المرور السريع

يوفّر القسم الأوّل كلّ ما تحتاج إليه لتبدأ باستخدام الشبكة؛ فتعرّف في الفصل الأوّل الشبكة وطريقة وضعها بدءًا بالمبادئ الأساسية. وتدخل في الفصل الثاني في مستوى أعلى من التفاصيل، وترى في الثالث كيف يمكن استخدام الشبكة في الواقع العملي، بالنظر إلى ثلاثة سيناريوهات: إنشاء شركة جديدة أو منتج أو خدمة، وتقييم شركة قائمة، واتّخاذ قرارٍ استراتيجيٍّ.

### الفصول المتعمّقة

تغوص في القسم الثاني إلى أعماق أبعد في الموضوعات، وذلك بفصلٍ مخصّصٍ لكلّ خاينة في الشبكة. والمنطق يفرضُ قراءة الفصول بالتتالي، لا سيّما إن كنت تبدأ مشروعًا جديدًا. لكن إن أعجبك موضوعٌ في القسم الأوّل من الكتاب، فلا بأس إن انتقلت مباشرةً إليه،

لتقرأ الموضوعات التي تهتمُّك. وإن لم يكن لديك وقتٌ كافٍ، فقد وضعت لك ملخَّصًا تنفيذيًّا في الأجزاء الأخيرة من الكتاب يوجز لك كلَّ فصلٍ متعمِّقٍ في بضع صفحات.

كما يمكنك تنزيل نسخةٍ من النموذج من موقع الناشر:

[www.JAPublishers.com](http://www.JAPublishers.com)

أهلاً وسهلاً بك!

القسم الأول

# المرور السريع



## بناء الشبكة

حين أحدثت أحدًا بشأن الشبكة أوّل مرّة، أوّضح حديثي برسومٍ على الورق، وأشرح الفكرة خطوةً خطوةً. فرؤية أجزاء الفكرة تتجمّع شيئًا فشيئًا يساعد المستمع على استيعاب الفكرة تمامًا وإدراك أنّ بساطتها لا تؤثر بحالٍ من الأحوال في قوتها. ولهذا سأحدّثك بشأن الشبكة كما لو كنّا جالسَيْن وأمامنا دفتر.

هناك ثلاثة أهداف تؤدّي معًا إلى أعمال ناجحة:

أوّلاً الجاذبيّة (Desirability)، فإن لم يكن للناس حاجةٌ في ما تقدّم أو رغبةٌ فيه، فأنت أمام مشكلةٍ جوهريّة.

ثانيًا الربحيّة (Profitability)، أي إن أحبّ الناس منتجك غير أنّه يكلفك فوق سعره، فلن يستمرّ عملك طويلاً.

ثالثًا الديمومة (Longevity)، فلا جدوى من جني الأموال الطائلة اليوم إن كنت ستخسرّها كلّها غدًا. أي إن كنت تجني مئة دولارٍ في اليوم، فمن الأفضل أن تبقى على هذه الحال أطولَ مدّةٍ ممكنة. كما أنّ الناس يتردّدون في الشراء من شركةٍ قد لا تكون موجودة لتقدّم الدعم لربائنها مستقبلاً.

وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة في ما بينها؛ فالجاذبية دون ربحية لا تُجدي، ولا تفيدك الديمومة في غياب الهدفين الآخرين. والقرار التجاريُّ الصائب هو القرار الذي يعزِّز الأهداف الثلاثة معاً، أو يقوم على موازنةٍ مدروسةٍ بينها؛ فالقرار الذي يؤدِّي إلى تحقيق زيادة هائلة في الربحية مع جاذبية قليلة بعض الشيء قرارٌ صائبٌ في الغالب، لكنَّ المبالغة في مثل هذه القرارات قد تؤدِّي إلى المخاطرة بالديمومة؛ فقد يلجأ زبائنك إلى منتجٍ بديل.

وتكمن الصعوبة في الحاجة إلى التَّخاذ قراراتٍ متعلِّقةٍ بهذه الأهداف الثلاثة، في حين أنَّ المستقبل والأوضاع المحيطة في تغيرٍ مستمرٍّ. إنَّ الشركة أشبه بقاربٍ يجري على وجه المحيط، تدفعه التيارات البحرية في اتجاهٍ وتسوقه الرياح في آخر؛ تارةً على ماءٍ هادئٍ وأخرى على موجٍ عالٍ. وحتى يبقى قاربك على مساره الصحيح، ينبغي لك مراعاة هذه العوامل كلِّها وأنت تمسك بدفَّة القيادة. والحال هي ذاتها عند التَّخاذ القرارات التجارية، إذ إننا نشهد عموماً تغيراً في ثلاثة مجالاتٍ أساسية:

التغير في رغبات الزبائن وأنماطهم السلوكية. وما دام الزبائن هم المكوّن الأساسي في العمل التجاري، فلا بدَّ من الانتباه الشديد إلى التغيرات التي تطرأ عليهم.

كما يمكن أن تتغير أحوال السوق؛ إذ قد تظهر شركاتٌ منافسة، وقد تزدهر مجالاتٌ معينة وتراجع أخرى، أو تسنُّ الحكومة تشريعاتٍ جديدة. ومن شأن أيٍّ ممَّا سبق التأثير في مدى نجاحك.

وأخيراً، المنشأة - أي الشركة بحدِّ ذاتها - فالمنشآت في تغيرٍ دائم. ومع نموِّ الشركة، ستجد تغيراتٍ في قدرات الشركة ونقاط القوة والضعف فيها. فمثلاً، يمكن أن تجد في الشركة قوَّة عاملة أكبر أو سيولةً أكثر ممَّا مضى لكنَّها لا تتمتع بالمرونة والرشاقة المعهودتين فيها.

والآن، حان وقت الجزء المهم من الحديث. أصبح لدينا الآن ثلاثة أهداف: الجاذبيّة والربحيّة والديمومة. كما نرى أمامنا ثلاث طبقاتٍ من التغيير: الزبائن والسوق والمنشأة.

ولأنّ الأمور كلّها في العمل التجاريّ متعلّقة بعضها ببعض، فيمكن أن تؤثر كلّ طبقة في كلّ هدف: كالتغيّر في المنافسة الذي قد يؤثّر في الربحيّة مثلاً، أو التغيّر الذي يطرأ على الزبائن فتتخفّض جاذبيّة المنتجات تبعاً لهذا التغيير.

ولبيان هذا الترابط وهذه العلاقات، سنرسم جدولاً نخصّص فيه عموداً لكلّ هدف: الجاذبيّة والربحيّة والديمومة. وسطرًا لكلّ نوع من أنواع التغيير؛ الزبائن والسوق والمنشأة. فنتتج أمامنا شبكة من تسع خانات، في كلّ خانة عاملٌ يؤثّر في نجاحنا وينشأ عنه، وإن نظرنا فيها معاً نجد مشهداً متكاملًا للمنشأة. وتحدّد هذه الخانات التسع مجتمعة نجاح كلّ شركة من فشلها.

ماذا في الخانات التسع إذًا؟ سوف نتناول هذه الخانات عمودًا عمودًا ابتداءً من عمود الجاذبيّة.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	
		 <p>رغبات واحتياجات</p>	الزبون
		 <p>المنافسة</p>	السوق
		 <p>العروض</p>	المنشأة

## الجاذبيّة

تتحدّد الجاذبيّة بثلاثة عوامل: رغبات الزبون واحتياجاته، والمنافسة التي تواجهها في السوق، والعروض التي تقدّمها المنشأة. لنفكر معًا في بضعة سيناريوهات.

إن كانت رغبات زبائنك واحتياجاتهم متغيّرة، في حين أنّ عروضك هي ذاتها بلا تغيير، فمن المنطقيّ أن تتوقّع انخفاضًا في الجاذبيّة.

وإن كنت تواجه منافسًا جديدًا متألّفًا، فتوقّع أيضًا أثرًا في الجاذبيّة. ومع ذلك، فقد يكون التغيّر في المنافسة في مصلحتك، إذ يكون تقاعس أحد منافسيك في مصلحتك وتجعل منتجاتك جذابًا أكثر من ذي قبل.

أستخدم مصطلح عروض (Offerings) حتّى أشمل به الأشياء التي تقدّمها المنشأة؛ فإضافةً إلى المنتج والخدمة، هناك أيضًا العلامة والشعور العامّ لدى الزبون، ولكلّ ذلك أثره في الجاذبيّة. وما دمت ستستخدم الشبكة في الغالب لتقرّر مواضع المساومة في عمليّة اتّخاذ القرار، فإنّ كلمة عروض تبدو ملائمّة في هذا السياق.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	
	 <p>العائدات</p>	 <p>رغبات واحتياجات</p>	الزبون
	 <p>سلطة التفاوض</p>	 <p>المنافسة</p>	السوق
	 <p>التكاليف</p>	 <p>العروض</p>	المنشأة

## الربحية

من الطبيعي أن تؤثر في الربحية كل من العائدات التي تجنيها المنشأة من الزبائن والتكاليف التي تتكبدها، ولكن ماذا عن الخانة الوسطى (سلطة التفاوض)؟ إنَّها بلا شكَّ عاملٌ جوهريٌّ في نجاح المنشأة، ولكنَّها قليلاً ما تلقى الاهتمام الذي تستحقُّه. تقع كلُّ شركةٍ دوماً بين مطرقة الزبائن وسندان الموردين؛ إذ يودُّ الموردون لو يقدِّمون إليك نصف البضاعة لقاء ضِعْفِي المبلغ؛ لأنَّ ذلك يزيد من أرباحهم. حين يسعى الزبائن إلى تحقيق مصالحتهم أيضاً. ويعني ذلك أنك لستَ فقط في سباقٍ مع منافسيك، بل أن عليك أيضاً أن تخوض علاقةً تنافسيةً مع مورِّديك. ومن يتمتَّع بسلطة التفاوض الأكبر يكون هو من يحصل على أفضل نتيجة في النهاية.<sup>١</sup>

وسلطة التفاوض مهمَّة لأنَّ ربحية الشركة ستتعرَّض دونها لضغط الزبائن الذين يسعون إلى تخفيض الأسعار، أو ضغط الموردين الذين يرفعون التكاليف، أو كليهما معاً. أمَّا حين تكون في موضعِ قوَّة فستستطيع الضغط بالمقابل لتقلِّل تكاليفك بخوِّض مفاوضاتٍ عسيرة مع الموردين أو رفع أسعارك إن كنت تضع زبائنك في موضعٍ يصعب عليهم فيه التخلِّي عنك.

ولكن، كما ترى، قد يتضمَّن استغلال قدراتك قدرًا كبيرًا من الخطورة. فقد يُثيرُ هذا شعورًا بالسخط، ما قد يؤدِّي في النهاية إلى فشلك، وستحدِّث أكثر بشأن ذلك لاحقاً.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	
 <p>قاعدة الزبائن</p>	 <p>العائدات</p>	 <p>رغبات واحتياجات</p>	الزبون
 <p>قابلية التقليد</p>	 <p>سلطة التفاوض</p>	 <p>المنافسة</p>	السوق
 <p>القدرة على التكيف</p>	 <p>التكاليف</p>	 <p>العروض</p>	المنشأة

## الديمومة

بلا زبائن، لن يكون لدينا عمل تجاري. وكلما زاد عدد زبائنك واحتفظت بهم وقتاً أطول، زادت فرص شركتك في الاستمرار والازدهار. لذا فإن قاعدة من الزبائن المتزايدين المخلصين تعدُّ هدفاً تسعى كلُّ الشركات حول العالم إلى تحقيقه.

انتقل إلى الخانة التالية، حيث إنَّ منتجاً جذاباً مربحاً لا يمكن تقليده هو منتجٌ يضمن للشركة مستقبلاً مزدهراً بكلِّ تأكيد. إذ جنى العملاقان السويديان إيكيا وتيترا باك (Tetra Pak) المليارات للعائلتين المؤسستين؛ وذلك بطرح أفكار غير قابلة للتقليد في مجالي الشركتين، فالأولى تمتاز بنظام بيئي يصعب تقليده بكلِّيته<sup>٢</sup>، والثانية بتسجيل براءة اختراع لعلب الحليب المعقم المصنوعة من الورق المقوى<sup>٣</sup>. ومع ازدياد سهولة تقليد منتج ما، تزداد المنافسة حدةً وتقلُّ الربحية على المدى الطويل في الغالب. لذا تؤدِّي قابلية التقليد دوراً مهماً في تحديد ديمومة الشركة.

وأخيراً، إنَّ قدرة المنشأة على التكيُّف تحدِّد فرصة استمرار الشركة في المستقبل بصورة مباشرة؛ ففي النهاية ستجد الشركات نفسها يوماً أمام تغرُّر هائل وغير متوقَّع في الغالب، مثل دخول ميزة التنزيل الرقمي إلى عالم الموسيقى، أو حلول محرِّكات البحث محلَّ أدلَّة الهاتف (التي تتضمَّن أرقام الكثير من المنشآت).

وحيث حين يحصل ذلك التغيير ستفشل كلُّ الشركات التي لا تُدخل القدرة على التكيُّف في بُنيته وتركيبتها. وغالباً ما تضعي المنشآت بقدرتها على التكيُّف سعيّاً منها إلى تحقيق الأرباح على المدى القصير، ولا تتنبه إلى خطورة هذه المشكلة إلاَّ بعد

فوات الأوان. وبالعودة إلى تشبيه القارب الذي ذكرناه سابقاً، فإنَّ قارباً مشدوداً مكانه بمرساةٍ ثقيلة لن يستطيع الحركة عند تعيُّر الحالة الجويَّة وينتهي به الأمر في قاع البحر.

## الاستنتاجات المباشرة

بعد هذه الجولة السريعة في موضوع الشبكة، فلننظر معاً إلى الاستنتاجات الأساسية التي يمكن استخلاصها من هذه الجولة.

### لكلِّ خاتمةٍ أهميَّتها

بدايةً، يمكنك أن ترى أنَّ كلَّ خاتمةٍ في الجدول مهمَّة. وإن نسيت أيّاً منها أو تجاهلته أو لم توفه حقه من العناية، فقد تتخذ قراراتٍ من شأنها إفشال شركتك إن كانت ناجحة، أو منعها من النهوض إلى النجاح إن كانت ناشئة.

والتميُّز في ناحيةٍ أو اثنتين ليس شرطاً كافياً للنجاح؛ فالنجاح ينشأ عن توليفة متكاملة تضمُّ خانات الشبكة التسع. وبعض الخانات بالتأكيد أهمُّ أحياناً من غيرها، لكنَّ إغفال إحدى الخانات تماماً تصرفُ يتضمَّن عواقب وخيمة.

تصوِّر إطلاق منتجٍ ناجحٍ لتكتشف بعد ذلك أنَّ أحد منافسيك قادرٌ على تقليده، بل التفوق على منتجك حتَّى. وتعلم حينها أنَّ جهدك الذي بذلته كان في سبيل إطلاع منافسيك على الفرصة وأنَّ تعبك راح سدَّى، وكلُّ ذلك بسبب خاتمةٍ واحدة: قابليَّة التقليد.

وهناك ما هو أشدُّ أيضاً، تصوِّر لو أنَّك تكبَّدت كلَّ تكاليف إنتاج منتجٍ متكامل، لتكتشف أنَّه لا يلبِّي رغبات زبائنك واحتياجاتهم، أو أنَّه لا يجني العائد الكافي الذي يتيح لك استرداد ما تكبَّدته من تكاليف. هذا موقفٌ مؤلمٌ، لكنَّه يحدث

كلَّ يوم، ليس لأنَّ من مرُّوا به مغفلين أو كُسالى، بل لأنَّ الأمور البسيطة يسهلَّ نسيانها. إنَّ الخانات التسع مهمَّةٌ كلُّها، وإنَّ تجاهلَت إحداها، فأنت تضع نفسك في موقفٍ صعب.

### التغيير في واحدة يؤدِّي إلى تغييرات في الأخريات

هناك استنتاجٌ مهمٌّ آخر هنا، وهو أنَّ التغيير في إحدى الخانات يؤدِّي إلى تغيير في الخانات الأخرى. إنَّ لم تنتبه إلى التغيُّرات في رغبات زبائنك واحتياجاتهم، فسيؤثِّر ذلك في حجم قاعدة زبائنك وعائداتك بالنتيجة. أمَّا إنَّ كان تقليد منتجاتك سهلاً، فسيزيد ذلك من منافسك ويقلِّل من قدرتك على التفاوض. وتقليل التكاليف باستخدام المكاسب الناتجة عن الزيادة في الكفاءة عادةً ما يكون على حساب القدرة على التكيُّف، وهلمَّ جرًّا.

ذكرتُ سابقاً أنَّ التفكير التجاريَّ يركِّز عموماً على التبسيط والتحليل: تقسيم المشكلات إلى أجزاء أصغر فأصغر، ودراستها بالتفصيل المملِّ. وترى الآن أنَّ الصعوبة الحقيقيَّة لا تكمن في التحليل، بل في التركيب. ولا يتعلَّق اتِّخاذ القرارات بتحسين أحد المجالات على حساب المجالات الأخرى، بل بالحفاظ على التوازن ما بين هذه العناصر التسعة جميعها، أي أن تتقني معاركك حتَّى تنتصرَ في الحرب.

### المعلومات العامَّة مهمَّة

ما دامَّ النجاح ينشأ عن الخانات التسع مجتمعة في الشبكة، فهناك آثار مترتبة على المهارات التي ينبغي لك اكتسابها بوصفك فرداً. ولطالما كان الفهمُ العامُّ عاملاً بالغ الأهميَّة لأصحاب الشركات الصغيرة وريادبي الأعمال والمديرين التنفيذيين، لكنَّ الشبكة تُظهر لنا أنَّه عاملٌ مهمٌّ لكلِّ شخصٍ أيضاً.

في هذا العصر، يتخصَّص كلُّ شخصٍ في مجالٍ معيَّن، لذا فإنَّ التطوُّر في الأداء ينشأ عن النجاح في تنسيق الجهود أكثر ممَّا ينشأ عن الكفاءات الفردية الفدَّة؛ وعن توسيع المعلومات العامة أكثر من تعميق الخبرات. ومع ازدياد حجم المشاة تزداد هذه المسألة حدَّةً ووضوحًا.

وليس إتقان العمل هو ما يحدّد نجاحك بالمجمل، بل هو الأثر غير الواضح الذي تتركه خبرتك الواسعة في جوانب الشبكة الأخرى. وحتى تكوّن شركة ناجحة، عليك أن تضمن تعاون عناصر الشبكة جميعها لتدعم بعضها بعضًا لا لتضعف بعضها بعضًا.

عليك أن تركز على الغايات أيضًا، لا على الوسائل فحسب

هناك موضوعات عدّة ضرورية للوصول إلى النجاح في التجارة تغيب عن الشبكة. مثل العوامل الملموسة كالعمليات والتكنولوجيا، والعوامل غير الملموسة مثل الناس والثقافة. ومثل هذه الاعتبارات جوهرية وتشغل غالبية الأنشطة اليومية لدى كثيرٍ من صنّاع القرار. فلماذا إذاً لا نجدها تحتلُّ خانةً مستقلةً على الشبكة؟

لأنّ هذه العوامل ضرورية لنجاح التجارة لكنّها ليست السبب المباشر لهذا النجاح، أي أنّها وسائل للوصول إلى الغاية. والهدف من الشبكة توفير وسيلة محكمة الصياغة للتفكير في هذه الوسائل.

مثلاً، اختيار الاستشار في نوع جديد من التكنولوجيا يُعدُّ من الاعتبارات الشائعة في الأعمال. ويمكن دراسة مثل هذا القرار من منظور كلِّ خانة من خانات الشبكة: هل سيقبّل القرار التكاليف؟ وهل يؤثر في قابلية تقليد منتجاتك؟ وكيف يمكن أن تحسّن التكنولوجيا مستوى عروضك؟ وهل يزيد قدرتك على التكيف أم يحدُّ منها؟

وكما ترى، فإنَّ التكنولوجيا بحدِّ ذاتها لا تحدّد نجاحك بصورة مباشرة، لكنَّ أثرها يتجلى في خانات الشبكة. واستخدام التكنولوجيا التي توفرُّ أموالك قد يكون استثماراً غير موفقٍ إذا كان يُضعف تجربة الزبائن أو القدرة على التكيّف في المستقبل.

وينطبق الأمر ذاته على أثر ثقافة المنشأة في نجاح تجارتها لأنَّه يتجلى أيضًا في خانات الشبكة التسع، وعادةً ما تركّز المنشآت على بعض عناصر الشبكة أكثر من بعضها الآخر، فتفضّل نموَّ العائدات على الربح، أو تتبّع نهجاً عدوانياً تجاه المنافسة، أو تتصرّف بهوس نحو جاذبيّة العلامة أكثر من الجدوى التجاريّة. لذلك فالثقافة في بعض المنشآت تحول دون قدرتها على التكيّف مع متطلّبات البيئة المحيطة. وتؤمن الشبكة مجدداً وسائل للنظر في أثر ثقافة المنشأة من منظورٍ شامل والتفكير في هذا الأثر في الشركة كلّها.

ولا تُغفل الشبكة أهميّة الناس، بل هي أداةٌ تساعدهم على التعاون بفعاليّة أكبر، ومشاركة وجهات النظر، وحلّ المشكلات معاً بأسلوب العمل الجماعي. كما تضع الشبكة نقاشات التوظيف في سياقٍ أوسع لتساعد على وضع أسس أكثر ثباتاً للقرارات المتعلقة بالتعيين وكيفية توزيع الموارد البشريّة.

ويستند كلُّ عنصرٍ في الشبكة إلى خبرات الناس ومواهبهم وحسن تقديرهم. والأشخاص هم من يكونون تجربة الزبون ويطرحون أفكاراً للمقترحات ويتخذون القرارات المتعلقة بالعلامة التجاريّة. وهم أيضًا من يتعاملون مع الموردّين ويراقبون التكاليف. وهم ليسوا غائبين عن الشبكة، بل هم حاضرون في كلّ نواحيها، لذا لا يظهرون على الشبكة بوصفهم عناصر مستقلّة؛ فأثرهم شامل وواسع الانتشار.



## عناصر الشبكة

الخطوة التالية على طريق استخدام الشبكة هي العمل على مستوى أعلى من الوضوح، فإدراك أهمية رغبات زبائنك واحتياجاتهم أمرٌ مختلفٌ تمامًا عن إعداد بنية تنظيمية توّضح ماهية تلك الرغبات والاحتياجات بدقة.

وتتعرّف في هذا الفصل على ثلاثة عناصر ضمن كلّ خانة من خانات الشبكة. وكثيرٌ من هذه العناصر مألوف ولا داعي لحفظه عن ظهر قلب أو تتبعه. إنّما تحتاج إلى فهم كلّ منها لتنتقل.

وأختم بدراستي حالة تبيين ما يمكن أن يحدث عند ضعف إدارة أيّ من هذه العناصر. وتعزّز الدراسات فحوى موضوعي الكتاب: أنّ لكلّ عنصرٍ من العناصر أهميته، وأنّ أيّ تغيير في أحد العناصر يؤثّر في العناصر الأخرى.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق



## قابلية التقليد

- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## المنافسة

- الفئة
- منطقة النموذ
- المنتجات البديلة أو المائلة



## القدرة على التكيف

- المركز التقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسع
- التعقيد والصلابة



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية



## العروض

- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## الجاذبيّة

### الرغبات والاحتياجات

تعتمد رغبات الزبون واحتياجاته على ثلاثة عوامل:

- يختار الزبائن المنتجات والخدمات التي تعكس قيمهم ومعتقداتهم: مثل ركوب درّاجة من نوع هارلي أو الاعتقاد أنّ كاميرا ذات قيمة ميغابكسل أعلى في عدستها أفضل من أخرى ذات قيمة ميغابكسل أدنى.
- كما أنّ كلّ منتج أو خدمة هو وسيلة يستخدمها الزبون للوصول إلى أهدافه الخاصّة: إنقاص الوزن، أو تعلّم لغة جديدة، أو عقد اجتماع.
- العوائق هي عقبات تمنع الزبائن من تحقيق أهدافهم أو استخدام منتجك أو خدمتك. ومن الأمثلة على ذلك المهارات اللازمة أو المنتجات التي يستخدمها الزبائن ولا تتوافق مع منتجك.

## الجاذبيّة



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق

## الربحيّة



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكميّة والتكرار)

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## المنافسة



- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة

## سلطة التفاوض



- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيميّة

## قابليّة التقليد



- الحماية القانونيّة
- الميزات طويلة الأمد
- تأخّر المنافسين

## العروض



- المقترح
- جاذبيّة العلامة
- تجربة الزبائن

## التكاليف



- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسماليّة

## القدرة على التكيّف



- المركز النقديّ
- الاستطاعة أو قابليّة التوسّع
- التعقيد والصلابة

## المنافسة

تواجه في عملك منافسة تتحدّد ملامحها وشكل تغيرها بثلاثة عناصر:

- **الفئة:** وهي نوع المنتج أو الخدمة التي تقدّمها، والتي تحدّد المتطلّبات الأساسيّة التي ينبغي لك تلبيةها لتحقيق التنافسيّة. ومن المؤثّرات أيضًا في حدّة المنافسة مدى سهولة دخول المنافسين إلى هذه الفئة وما إذا كانت شعبيّة الفئة في صعودٍ أم تدهور.
- **منطقة النفوذ:** والمتمثّلة بموقع شركتك والمساحة الجغرافيّة التي تغطّيها، وهي تترك أثرها في حجم الفرص والمنافسة التي تواجهها.
- **وأخيرًا، ستجد دومًا، في أيّ مجالٍ تختار، منتجاتٍ مماثلة وبديلة:** وهي خيارات أخرى يستخدمها الزبائن في الحكم على مدى رغبتهم في عروضك. والمنتجات المماثلة هي منتجات لمنافسين مباشرين مثل خدمات شركات الطيران المتنافسة، في حين أنّ المنتجات البديلة تتمثّل بالمنافسة غير المباشرة مثل المنافسة بين شركات الطيران المحليّ وشركات النقل بالقطارات.

## الجاذبيّة



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق

## الربحيّة



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكميّة والتكرار)

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ



## المنافسة

- الفئة
- منطقة التفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## قابليّة التقليد

- الحماية القانونيّة
- الميزات طويلة الأمد
- تأخّر المنافسين



## العروض

- المقترح
- جاذبيّة العلامة
- تجربة الزبائن



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية



## القدرة على التكيّف

- المركز النقديّ
- الاستطاعة أو قابليّة التوسّع
- التعقيد والصلابة

## العروض

تتكوّن العروض من هذه العناصر المترابطة:

- قيمة المنتج أو الخدمة المقدّمة: هو المفهوم الذي يدفع الزبون المال مقابل الحصول عليه. وحتى تكون القيمة جذّابة، يجب أن تكون لدى الزبائن أسباب واضحة تدفعهم إلى اختياره دون غيره من المنافسين.
- جاذبيّة العلامة: وتؤثّر توقّعات الأشخاص وأفكارهم التي يربطونها بالشركة في جاذبيّة كلّ منتجات الشركة وخدماتها.
- تجربة الزبائن: وهي مهمّة أيضًا؛ فإن كان موقعك الإلكترونيّ مربكًا، أو كان موظّفوك غير لطفاء، أو كان إرجاع البضائع التالفة صعبًا، فستتخفّض الجاذبيّة بلا شكّ مهّما كان منتجك جيّدًا.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق

## قابلية التقليد



- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين

## سلطة التفاوض



- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية

## المنافسة



- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة

## القدرة على التكيف



- المركز النقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسع
- التعقيد والصلابة

## التكاليف



- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية

## العروض



- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## الربحيّة

### العائدات

يتطلّب توليد الأرباح عائداتٍ من الزبائن. وتجب مراعاة ثلاثة اعتباراتٍ هنا:

- نموذج العائدات أو آليّة جني المال: مثل الاختيار بين بيع خدماتك لقاء سعرٍ ثابتٍ أو تقاضي الأتعاب على أساس الوقت.
- عليك أيضًا تحديد السعر، وذلك بما يضمن ألا تتخلّى عن أرباحك بتقاضي مبالغ قليلة أو تخسر زبائنك بسبب وضع أسعار عالية جدًا.
- أخيرًا، عليك مراعاة حجم الإنتاج، وهي الكمّيات التي يشتريها الناس ومعدّل تكرار شرائها.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق

## قابلية التقليد



- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين

## سلطة التفاوض



- مع الزبائن
- مع الموردّين
- الإجراءات التنظيمية

## المنافسة



- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة

## القدرة على التكيّف



- المركز النقديّ
- الاستطاعة أو قابلية التوسّع
- التعقيد والصلابة

## التكاليف



- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية

## العروض



- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## سلطة التفاوض

تؤثر سلطة التفاوض أيضًا في قدرتك على جني الأرباح.

- قد لا يتبقى لك في صفقاتك مع الزبائن البارزين هامش ربح كبير، لذا من المهم مراعاة سلطة التفاوض مع الزبائن وشكل التغيير المحتمل فيها.
- سلطة التفاوض مع الموردّين، وهي بالقدر ذاته من الأهميّة. وإنّ أصبحت تعتمد في عملك على مورّدٍ بعينه، فقد يعمل على مضايقتك، فيزيد من أرباحه على حساب أرباحك.
- تُصدر الحكومة القواعد والتنظيمات لأسبابٍ عدّة، لكنّ الدافع الأهمّ لذلك هو حماية المجتمع عبر التحكّم في قوّة المنشآت.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق



## قابلية التقليد

- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## المنافسة

- الفئة
- منطقتة التفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة



## القدرة على التكيف

- المركز النقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسع
- التعقيد والصلابة



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسالية



## العروض

- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## التكاليف

تتكبّد المنشآت تكاليفها في ثلاث فئات أساسية:

- التكاليف الثابتة، مثل الإيجار أو رواتب الموظفين، والتي تبقى ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج.
- التكاليف المتغيرة، مثل المواد الخام أو العبوات اللازمة لتصنيع المنتج وبيعه، والتي تختلف باختلاف حجم الإنتاج. ويتكبد مصنع السيارات تكاليف متغيرة كثيرة، في حين أنّ شركة تزويد البرمجيات الحاسوبية لا تتكبد كثيرًا من هذه التكاليف.
- النفقات الرأسمالية، وتعني الاستثمارات طويلة الأجل مثل شراء مصنع أو معدّات. وتُعامل هذه النفقات على أساس مختلف، إذ إنّها توزّع على نفقات تشغيلية روتينية؛ وذلك لأنّ أثرها في الربحية يمتدُّ على طول حياة الأصول.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق



## قابلية التقليد

- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## المنافسة

- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة



## القدرة على التكيّف

- المركز النقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسع
- التعقيد والصلابة



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية



## العروض

- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## الديمومة

### قاعدة الزبائن

يعتمد حجم قاعدة الزبائن - عدد زبائنك - على ثلاثة عوامل:

- لن يصبح الناس من زبائنك قبل أن يعلموا بوجودك، لذا فإنَّ رَفْعَ مستوى الوعي بمنتجك هو أوَّل ما يجب أن يشغل بالك.
- ويجب أن يُوَدِّي الوعي إلى اكتساب زبائن جدد، أي انضمامهم إلى شركتك. وإن لم يشترِ الناس ما تقدّم، فلا قاعدة زبائن لديك.
- وأخيراً، لن تكبرَ قاعدة زبائنك إن كان عدد زبائنك الذين يغادرون القاعدة مساوياً لعدد الزبائن الذين يدخلونها. لذا فإلحفاظ عامل حاسم لمعظم الشركات والذي يمثّل الحفاظ على الزبائن الذين اكتسبتهم.

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق



## قابلية التقليد

- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## المنافسة

- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة



## القدرة على التكيّف

- المركز النقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسّع
- التعقيد والصلابة



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية



## العروض

- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## قابليّة التقليد

يمكن تعريف قابليّة التقليد بأنّها قدرة المنافسين على تقليدك بسهولة، وهي تؤثر إلى حدٍّ بعيد في ديمومة شركتك. ويمكنك تقليل هذه القابليّة بثلاث طرق:

- يمكنك السعي إلى الحصول على الحماية القانونيّة؛ لمنع المنافسين من تقليدك، والتي تعني استخدام براءة اختراعات عدّة وعلامات تجاريّة وحقوق الطبع.
- يمكنك تكوين ميزات طويلة الأمد يصعب تقليدها، مثل هيكلية تكاليف فريدة أو نظام بيئيّ فريد للمنتجات.
- يمكنك أيضًا التسبب في تأخر منافسيك عن اللحاق بك، بإحراز تقدّم مستمرّ يُبقيهم خلفك أو يجبرهم على الخوض في صفقات متعبة تؤخّرهم عن مواكبتك.<sup>١</sup>

## الديمومة



## قاعدة الزبائن

- الوعي
- الاكتساب
- الاحتفاظ

## الربحية



## العائدات

- نموذج العائدات
- السعر
- الحجم (الكمية والتكرار)

## الجاذبية



## رغبات واحتياجات

- القيم والمعتقدات
- الأهداف
- العوائق



## قابلية التقليد

- الحماية القانونية
- الميزات طويلة الأمد
- تأخر المنافسين



## سلطة التفاوض

- مع الزبائن
- مع الموردين
- الإجراءات التنظيمية



## المنافسة

- الفئة
- منطقة النفوذ
- المنتجات البديلة أو المماثلة



## القدرة على التكيف

- المركز النقدي
- الاستطاعة أو قابلية التوسع
- التعقيد والصلابة



## التكاليف

- التكاليف الثابتة
- التكاليف المتغيرة
- النفقات الرأسمالية



## العروض

- المقترح
- جاذبية العلامة
- تجربة الزبائن

## القدرة على التكيف

تحدّد القدرة على التكيف، في النتيجة، فرص استمرار العمل على المدى الطويل:

- لا تستطيع، إذا ما نفذت سيولتك، الاستمرار في تشغيل شركتك. وكلّما كان المركز النقدي لشركتك أقوى، اتّسع نطاق الخيارات التي يمكنك اللجوء إليها.
- ويمكن أن تكون الاستطاعة أو القدرة على التوسّع من القيود الكبرى لمنشأتك. والعمل بأقصى استطاعة المنشأة لا يوفّر لك المجال الكافي للتخطيط للمستقبل، وإن لم تكن لدى شركتك القدرة على التوسّع، فلن تنمو في المستقبل.
- وفي الختام، إنّ التعقيد والصلابة في بنية الشركة يجعل تغيير اتجاه العمل أمرًا غاية في الصعوبة والبطء، إن لم يكن مستحيلًا أصلًا.

## دراسة حالة: الكرسيُّ المتحرِّكُ الأفضل

سنتناول مثلين نربط بهما جميع العناصر التي ذكرناها معاً، أحدهما من شركة ناشئة والآخر من شركة قائمة كبرى معروفة.

اشتركت منذ أعوام في مشروع لتقديم منتج رائع، وهو كرسيُّ متحرِّكٍ فاخر. وقد كانت معظم الكراسيِّ المتحرِّكة حينها قبيحةً رديئةً التصميم، وكانت الفرصة سانحةً لتقديم نموذجٍ متطوِّرٍ دون الخوف من المنافسة.

أدَّت الشركة ما عليها من أعمال البحث، وعرفت مواطن الضعف في المنتجات المنتشرة في السوق. وقد كانت معظم تلك الكراسيِّ آلات قبيحة المنظر تبدو كأثاثها سافرت في الزمن إلينا من حقبة ماضية، لا سيما عند مقارنتها بالتصاميم المتميزة التي تحظى بها الدرَّاجات الهوائية أو كراسيِّ المكاتب حتَّى. وقد رأينا قليلاً من الإبداع الحقيقي لدى الشركات الكبيرة، لذا فقد كانت الأسواق مستعدةً لاستقبال وافدٍ جديد يحمل فلسفةً لا تُغفل جمال التصميم.

ولكن بعد أن مضى المشروع قُدماً؛ وبدلَ الاهتمام برغبات الزبائن واحتياجاتهم، انصبَّ تركيز الشركة على تصميم أفضلٍ منتجٍ ممكن دون أيِّ شكل من أشكال التنازلات. وقد كان من المقرَّر أن يوفَّر المنتج الكثير من الخيارات القابلة للتعديل، بدءاً بالتكنولوجيا وانتهاءً بالكرسيِّ ذاته، ومن المقرَّر أيضاً أن يُصنع كلُّ كرسيٍّ من ألياف الكربون ووفقَ المقاس.

وفي سعيها نحو تحقيق الكمال، تواصلت الشركة مع إحدى أبرز شركات تصنيع ألياف الكربون وأكثرها تقدُّماً في المملكة المتَّحدة لتساعد في تصنيع النموذج الأوَّليِّ. وقد كانت الشركة المذكورة تتعامل مع شركات تصنيع درَّاجات سباق ناريةً معروفة كبيرة، وكانت شركتنا تبدو مقارنةً بها أشبه بسمكة صغيرة

تسبح قرب حيطان كبيرة. ووجدنا أنفسنا ندخل بأرجلنا إلى موضع ليس لنا فيه قدرة على التفاوض. ثم اضطرت الشركة لاحقاً إلى تغيير جهة التوريد لتتعرف بشركة طلبت الدخول شريكاً في المشروع. وقد كانت حينها كل التكاليف مرتفعة في كل الخيارات.

إنَّ الضعف في اختيار الموردين والقيمة شديدة الطموح، أدبياً إلى ارتفاع سعر البيع، حتى لو كان السعر يسعى إلى تسديد التكاليف فقط. وبدل وضع سعر مستهدف منذ بداية المشروع وتقييد ميّزات المنتج وتكاليفه في حدود السعر الموضوع، أفسحت الشركة المجال لينطلق السعر صعوداً بلا هوادة مع التقدّم في تصميم المنتج.

وعند إطلاق المنتج، أمسى مقترح الشركة بعيداً عن منال معظم الزبائن المحتملين. فاقترح كرسياً متحركاً فاخر أمر عادي، ولكن من غير المنطقي أن يبلغ سعره سعر سيارة. ومعظم الزبائن المحتملين لن يستطيعوا دفع ثمنه. لذا فإن ربط سعر المنتج بتكاليفه فقط من الأخطاء الكلاسيكية التي يقع فيها كثيرون، وهو من الأخطاء التي سأتناولها بمزيد من التفصيل لاحقاً.

لقد كانت تكاليف التصنيع مرتفعة جداً، وهي ما حال دون قدرة منافذ البيع بالتجزئة أو شبكات التوزيع على بيع المنتج ما لم نضغط سعر البيع من الفاحش إلى الباهظ، ولم يكن لدينا هامش ربح كافٍ يُعيننا على ذلك.

ولجأت الشركة إلى التخلي عن استئجار غرفة عرض واستعاضت عنها بالزيارات التعريفية. لكن المشكلة كانت أن الزبائن المحتملين كانوا متردّين في استضافة هذه الزيارات في منازلهم، لينتهي الأمر بإجراء الزيارة التعريفية في أحد مواقف السيارات الخاصة. وهذه لم تكن تجربة عميلٍ يمكن أن تتوقّعها منتجٌ فاخرٌ باهظ الثمن.

ولم تكن المشكلة في السعر وحده، فالمنتج لم يكن قابلاً للبيع إلا في بلدان الاتحاد الأوروبي، حيث يستوفي المتطلبات التنظيمية. ولم تكن الأسواق الكبيرة مثل الولايات المتحدة وآسيا وأستراليا ضمن الصورة أصلاً بسبب اختلاف المتطلبات التنظيمية فيها، واشترط إجراء عمليات منفصلة لمطابقة المواصفات، وهي عمليات مكلفة. ومع أنه كان هناك آلاف المعجبين على موقع فيسبوك، ومع وجود الاهتمام الكبير الذي حظي به المنتج على وسائل الإعلام، فإن الطلب الفعلي عليه لم يُبصر النور.

وكانت الشركة تهدف إلى بيع كرسي متحرك واحد أسبوعياً، وهي مهمة تكاد تكون مستحيلة؛ نظراً إلى اجتماع السعر المرتفع وشريحة السوق الضيقة في منتج واحد. وبعد عامين من إطلاق المنتج، لم يشتر المنتج سوى بضعة زبائن.

ويُظهر هذا المثال (بعد وضعه على خريطة الشبكة في الصفحة التالية) سبباً من المشكلات، التي تؤدي بمجملها إلى منتج لا يلائم رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	الزبون
 <p><b>قاعدة الزبائن</b></p> <p><input type="radio"/> الوعي</p> <p><input checked="" type="radio"/> ١٠ الاكتساب</p> <p><input type="radio"/> الاحتفاظ</p>	 <p><b>العائدات</b></p> <p><input type="radio"/> نموذج العائدات</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٤ السعر</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٩ الحجم (الكمية والتكرار)</p>	 <p><b>رغبات واحتياجات</b></p> <p><input type="radio"/> القيم والمعتقدات</p> <p><input type="radio"/> الأهداف</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٥ العوائق</p>	
 <p><b>قابلية التقليد</b></p> <p><input type="radio"/> الحماية القانونية</p> <p><input type="radio"/> الميزات طويلة الأمد</p> <p><input type="radio"/> تأخر المنافسين</p>	 <p><b>قوة التفاوض</b></p> <p><input type="radio"/> مع الزبائن</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٢ مع الموردين</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٧ الإجراءات التنظيمية</p>	 <p><b>المنافسة</b></p> <p><input type="radio"/> الفئة</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٨ منطقة النفوذ</p> <p><input type="radio"/> المنتجات البديلة أو المائلة</p>	السوق
 <p><b>القدرة على التكيف</b></p> <p><input checked="" type="radio"/> ١١ المركز النقدي</p> <p><input type="radio"/> الاستطاعة أو قابلية التوسع</p> <p><input type="radio"/> التعقيد والصلابة</p>	 <p><b>التكاليف</b></p> <p><input checked="" type="radio"/> ٣ التكاليف الثابتة</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٣ التكاليف المتغيرة</p> <p><input type="radio"/> النفقات الرأسمالية</p>	 <p><b>العروض</b></p> <p><input checked="" type="radio"/> ١ المقترح</p> <p><input type="radio"/> جاذبية العلامة</p> <p><input checked="" type="radio"/> ٦ تجربة الزبائن</p>	المنتجات

الشكل ١ شكل توضيحي يبيّن الأخطاء التي مرّت بها الشركة الناشئة لتصنيع

الكراسي المتحرّكة، ويظهر العناصر الرئيسة المتعلقة بهذه الأخطاء.

أساس المشكلة كان الإفراط في الطموح عند وضع القيمة (١) ثمّ اختيار مورّد ذي قوة كبيرة (٢)، ما أدّى إلى ارتفاع تكاليف الإنتاج (٣).

والتكاليف المرتفعة تعني سعرًا مرتفعًا (٤) وهو عائقٌ منيع في وجه معظم الزبائن المحتملين (٥)، وهو لا يترك هامشًا لمنافذ البيع بالتجزئة، ويصيب تجربة المستخدم في مقتل (٦).

وكانت الإجراءات التنظيمية من التحديات البارزة (٧)، إذ حدّت نطاق منطقة نفوذ المنتج (٨).

وأدى اجتماع السعر المرتفع مع منطقة النفوذ المحدودة إلى حجم مبيعات منخفضة  
 (٩) بسبب عجز الشركة عن جذب ما يكفي من الزبائن (١٠).  
 وانتهى الأمر بالشركة بنفاد السيولة والحاجة المتزايدة إلى الاستثمار الخارجي  
 للحيلولة دون غرق السفينة (١١).

### دراسة حالة: فضيحة انبعاثات فولكس فاغن

ربما لا نعرف الحقيقة كاملةً وراء فضيحة الانبعاثات عام ٢٠١٥، لكننا سنتحدث  
 في المعلومات الأكيدة فقط: أفرت شركة فولكس فاغن في أميركا أنّها عدلت  
 البرنامج الحاسوبي في بعض السيارات التي تعمل بوقود الديزل، وذلك ببرمجتها  
 بغية التحايل على اختبارات الانبعاثات في السيارة، ما أسفر عن عواقب وخيمة.  
 ونذكر تالياً ما وصل إليه الموقف.

تغيرت قيم الزبائن مع الوقت وأصبحوا يفضلون تقليل الأثر البيئي الذي  
 تتركه مركباتهم، وذلك بسبب تنامي المخاوف من التغير المناخي، كما أنّ الإجراءات  
 التنظيمية المتعلقة بانبعاثات الكربون أصبحت أكثر صرامة، وهو ما هيأ الفرصة لظهور  
 فئات جديدة ومنتجات بديلة، مثل السيارات الكهربائية والهجين مثل بريوس وتيسلا  
 موديل أس. في المخطط الآتي ميزنا العناصر الأربعة ذات الصلة بهذه القضية.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	الزبون	
 <p>قاعدة الزبائن</p> <p><input type="radio"/> الوعي</p> <p><input type="radio"/> الاكتساب</p> <p><input type="radio"/> الاحتفاظ</p>	 <p>العائدات</p> <p><input type="radio"/> نموذج العائدات</p> <p><input type="radio"/> السعر</p> <p><input type="radio"/> الحجم (الكميّة والتكرار)</p>	 <p>رغبات واحتياجات</p> <p><input checked="" type="radio"/> القيم والمعتقدات</p> <p><input type="radio"/> الأهداف</p> <p><input type="radio"/> العوائق</p>		
السوق	 <p>سلطة التفاوض</p> <p><input type="radio"/> مع الزبائن</p> <p><input type="radio"/> مع الموردين</p> <p><input checked="" type="radio"/> الإجراءات التنظيمية</p>	 <p>المنافسة</p> <p><input checked="" type="radio"/> الفئة</p> <p><input type="radio"/> منطقة النفوذ</p> <p><input checked="" type="radio"/> المنتجات البديلة أو المائلة</p>		
المنشأة	 <p>القدرة على التكيف</p> <p><input type="radio"/> المركز التقدي</p> <p><input type="radio"/> الاستطاعة أو قابليّة التوسّع</p> <p><input type="radio"/> التعقيد والصلابة</p>	 <p>التكاليف</p> <p><input type="radio"/> التكاليف الثابتة</p> <p><input type="radio"/> التكاليف المتغيرة</p> <p><input type="radio"/> التفتقات الرأسمالية</p>	 <p>العروض</p> <p><input type="radio"/> المقترح</p> <p><input type="radio"/> جاذبية العلامة</p> <p><input type="radio"/> تجربة الزبائن</p>	

الشكل ٢ شهدت قيم الزبائن والإجراءات التنظيمية للانبعاثات تغييرًا ما أدى إلى ظهور بدائل وفئات جديدة.

وكانت فولكس فاغن تطمح إلى أن تصبح أكبر مُصنِّع سيارت بعد ذلك بثلاث سنوات<sup>٢</sup> (أي بحلول عام ٢٠١٨). ولتحقيق هذا الطموح وضعت هدفًا لتحقيق ثلاثة أضعاف رقم المبيعات في الولايات المتحدة<sup>٣</sup>. واختارت الشركة، لتحقيق هذا الهدف، رفض العمل بأسلوب السيارات الهجينة، ولجأت إلى أسلوب محرك الديزل النظيف الذي رأت أنه يوفر للسيارة توليفة جذابة من انخفاض الانبعاثات والتوفير في الوقود دون التضحية بمستوى الأداء<sup>٤</sup>. إنَّه عرض قيمة جميل حتى الآن.

وحتى توصل فولكس فاغن عرضها إلى السوق، استثمرت أموالاً طائلة في تطوير محرك "EA 189"، وهو محرك ديزل كان من المقرر أن يُستخدم في سيارات فولكس فاغن وفي علامات تجارية عدّة في المجموعة، بما فيها أودي وسيات وشكودا.° ولهذا الخطوة فوائد اقتصادية ناتجة عن الحجم الكبير، بتوزيع التكاليف الثابتة لتطوير المحرك على عدد أكبر من الوحدات، وهو أمرٌ جميلٌ أيضًا.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	
 <p>قاعدة الزبائن</p> <p><input type="radio"/> الوعي</p> <p><input type="radio"/> الاكتساب</p> <p><input type="radio"/> الاحتفاظ</p>	 <p>العائدات</p> <p><input type="radio"/> نموذج العائدات</p> <p><input type="radio"/> السعر</p> <p><input checked="" type="radio"/> الحجم (الكميّة والتكرار)</p>	 <p>رغبات واحتياجات</p> <p><input type="radio"/> القيم والمعتقدات</p> <p><input type="radio"/> الأهداف</p> <p><input type="radio"/> العوائق</p>	الزبون
 <p>قابليّة التقليد</p> <p><input type="radio"/> الحماية القانونية</p> <p><input type="radio"/> الميزات طويلة الأمد</p> <p><input type="radio"/> تأخر المنافسين</p>	 <p>سلطة التفاوض</p> <p><input type="radio"/> مع الزبائن</p> <p><input type="radio"/> مع الموردين</p> <p><input type="radio"/> الإجراءات التنظيمية</p>	 <p>المنافسة</p> <p><input type="radio"/> الفئة</p> <p><input checked="" type="radio"/> منطقة النفوذ</p> <p><input type="radio"/> المنتجات البديلة أو المائلة</p>	السوق
 <p>القدرة على التكيّف</p> <p><input type="radio"/> المركز النقدي</p> <p><input type="radio"/> الاستطاعة أو قابليّة التوسّع</p> <p><input type="radio"/> التعقيد والصلابة</p>	 <p>التكاليف</p> <p><input checked="" type="radio"/> التكاليف الثابتة</p> <p><input type="radio"/> التكاليف المتغيرة</p> <p><input checked="" type="radio"/> النفقات الرأسمالية</p>	 <p>العروض</p> <p><input checked="" type="radio"/> المقترح</p> <p><input type="radio"/> جاذبيّة العلامة</p> <p><input type="radio"/> تجرية الزبائن</p>	المنشأة

الشكل ٣ تطمح فولكس فاغن إلى مضاعفة المبيعات ثلاثة أضعاف في منطقة نفوذ واضحة، وهي الولايات المتحدة الأمريكية. فاستثمرت بقوة في عرض الديزل النظيف، وصمّمت محركًا يمكن استخدامه في علامات تجارية عدّة لتوزيع التكاليف الثابتة. وهذه كلها اعتبارات ميّزناها في الشبكة الواردة آنفًا.

وفي عام ٢٠٠٨ تقريباً، واجهت فولكس فاغن موقفاً حرجاً. فالمحرك الجديد الذي طوّرتَه الشركة لم يكن قادراً على تلبية متطلبات الإجراءات التنظيمية للتلوث في بعض البلدان، بما فيها الولايات المتحدة، ما لم يؤثر ذلك في قدرته التنافسية في بعض مقاييس القِيم المهمة مثل توفير الوقود والأداء<sup>٦</sup>. وكان مديرو الشركة في مواجهة هذه المعضلة أمام أربعة خيارات:

### الخيار الأول

يمكنهم تسويق مقترح أضعف يتوافق مع الإجراءات التنظيمية على حساب الأداء وتوفير الوقود. وقد لا يكون هذا المنتج جذاباً بقدر المنتجات البديلة، لذا من الممكن أن يعطي حجم مبيعات أقل.

### الخيار الثاني

يمكن أن يضيفوا تكنولوجيا إضافية للتحكم في التلوث، مثل حلّ بلوتي. إي. سي (BlueTEC) من مرسيدس، وهو ما سيزيد التكاليف المتغيرة<sup>٧</sup>.

### الخيار الثالث

يمكن أن يغيروا استراتيجيتهم بالكامل ويتخلّوا نهائياً عن مقترح الديزل النظيف.

### الخيار الرابع

يمكن أن يتجاهلوا الإجراءات التنظيمية ويلجأوا إلى التحايل. وهو ما يعني عدم التأثير في عرضهم أو تكبّد تكاليف إضافية ليمضوا في استراتيجيتهم دون تغيير يُذكر. وترون توزيع هذه الخيارات الاستراتيجية المختلفة على الشبكة في الصفحة التالية.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	الزبون
 <p>قاعدة الزبائن</p> <p><input type="radio"/> الوعي</p> <p><input type="radio"/> الاكتساب</p> <p><input type="radio"/> الاحتفاظ</p>	 <p>العائدات</p> <p><input type="radio"/> نموذج العائدات</p> <p><input type="radio"/> السعر</p> <p><input checked="" type="radio"/> الحجم (الكمية والتكرار) ①</p>	 <p>رغبات واحتياجات</p> <p><input type="radio"/> القيم والمعتقدات</p> <p><input type="radio"/> الأهداف</p> <p><input type="radio"/> العوائق</p>	
 <p>قابلية التقليد</p> <p><input type="radio"/> الحماية القانونية</p> <p><input type="radio"/> الميزات طويلة الأمد</p> <p><input type="radio"/> تأخر المنافسين</p>	 <p>سلطة التفاوض</p> <p><input type="radio"/> مع الزبائن</p> <p><input type="radio"/> مع الموردین</p> <p><input checked="" type="radio"/> الإجراءات التنظيمية ④</p>	 <p>المنافسة</p> <p><input type="radio"/> الفئة</p> <p><input type="radio"/> منطقة النفوذ</p> <p><input type="radio"/> المنتجات البديلة أو المماثلة</p>	السوق
 <p>القدرة على التكيف</p> <p><input type="radio"/> المركز النقدي</p> <p><input type="radio"/> الاستطاعة أو قابلية التوسع</p> <p><input type="radio"/> التعقيد والصلابة</p>	 <p>التكاليف</p> <p><input type="radio"/> التكاليف الثابتة</p> <p><input checked="" type="radio"/> التكاليف المتغيرة ②</p> <p><input type="radio"/> النفقات الرأسمالية</p>	 <p>العروض</p> <p><input checked="" type="radio"/> المقترح ③</p> <p><input type="radio"/> جاذبية العلامة</p> <p><input type="radio"/> تجربة الزبائن</p>	المنشأة

الشكل ٤ توزيع خيارات فولكس فاغن على الشبكة. هل كان ينبغي أن يضحوا (١) بالحجم؟، أم (٢) بالتكاليف المتغيرة؟، أم (٣) بالعرض كله؟ أم (٤) بالتزام الإجراءات التنظيمية؟

وقّع اختيار شركة فولكس فاغن على الخيار الرابع، وعمّلت على تطوير جهاز خداع يثبت على المحرك، وعند خضوع المحرك للفحص أو الاختبار، فإنّ الجهاز يعمل على تفعيل وضع يعطي قراءة منخفضة الانبعاثات، في حين يُصدر المحرك في الأحوال العادية بعض الملوثات بمستويات تزيد أربعين مرّة على الحد الأعلى المقبول أو المسموح به.<sup>٨</sup>

نجحت الخطّة نجاحًا باهرًا بعضًا من الوقت، لكنّها تجاهلت إحدى القواعد الذهبية في عصر وسائل التواصل الاجتماعيّ - إن لم تكن ترغب أن يعلم أحدٌ بما تفعل، فلا تفعلهُ - وعندما انتشر خبر أحد عشر مليون مركبة تتتهك إجراءات الانبعاثات، كانت التبعات كارثية<sup>٩</sup>.

غيّرت هذه الفضيحة نظرة الزبائن إلى مقترح الديزل النظيف من فولكس فاجن بصورة كبيرة. وأثّرت في تجربة الملكية للزبائن الحاليين، الذين وجبَ على الشركة استرداد سيّاراتهم أو تحديثها<sup>١٠</sup> وذلك أيضًا لم يكن في مصلحة الشركة بتاتًا.

وسُحبت الطرازات المعيبة من الصالات فانخفض العائد<sup>١١</sup> وحُفّضت أسعار منتجات أخرى في محاولة لاكتساب الزبائن المتردّدين<sup>١٢</sup> وعَلِقت آلاف السيّارات التي لا يمكن بيعها في الموانئ، لتزداد بها تكاليف التخزين كثيرًا<sup>١٣</sup> كما ارتفعت التكاليف المتغيرة لأنّ كلّ سيّارة فيها هذا العيب يجب إصلاحها أو إرجاعها. أضف أيضًا تكاليف الدعاوى القضائية والغرامات الواجب دفعها للزبائن والسلطات حول العالم.

وحَتّى وقت كتابة هذا الكتاب، كانت فولكس فاغن قد خصّصت ١٨ مليار دولار أميركيّ لمواجهة هذه الأزمة، وهو مبلغ كان يمكن استثماره في أمرٍ آخر<sup>١٤</sup> ولطّخت الفضيحة سمعة فئة السيّارات العاملة بوقود الديزل كلّها في الولايات المتّحدة، وكانت أشبه بمساعدة مجانية للمنتجات البديلة إذ أزاحت أحد المنافسين من الساحة على المدى القريب<sup>١٥</sup>.

وكما قلتُ بداية الحديث، التجارة هي سلسلة مترابطة يؤدّي التغيير في أحد جوانبها إلى التأثير في جانبٍ آخر. وفي هذه الحالة، أدّى التغيير في بعض السطور البرمجية إلى خسائر تقارب ١٨ مليار دولار أميركيّ<sup>١٦</sup> وتسلّط دراسة الحالة هذه الضّوء على الأخطار الكامنة في أساليب اتّخاذ القرارات قصيرة المدى الاختزالية.

ولهذه الأساليب بديلٌ بسيط. فالشبكة تساعدنا على تقدير أثر قراراتنا في الشركة كلاًها. ونبين في الفصل المقبل كيفية تطبيق هذا على أرض الواقع.

الديمومة	الربحية	الجاذبية	
 <p><b>قاعدة الزبائن</b></p> <p>الوعي <input type="radio"/></p> <p>الاكتساب <input checked="" type="radio"/></p> <p>الاحتفاظ <input checked="" type="radio"/></p>	 <p><b>العائدات</b></p> <p>نموذج العائدات <input type="radio"/></p> <p>السعر <input checked="" type="radio"/></p> <p>الحجم (الكثيَّة والتكرار) <input checked="" type="radio"/></p>	 <p><b>رغبات واحتياجات</b></p> <p>القيم والمعتقدات <input checked="" type="radio"/></p> <p>الأهداف <input type="radio"/></p> <p>العوائق <input type="radio"/></p>	<b>الزبون</b>
 <p><b>قابليَّة التقليد</b></p> <p>الحماية القانونيَّة <input type="radio"/></p> <p>الميزات طويلة الأمد <input type="radio"/></p> <p>تأخُّر المنافسين <input type="radio"/></p>	 <p><b>سلطة التفاوض</b></p> <p>مع الزبائن <input type="radio"/></p> <p>مع الموردين <input type="radio"/></p> <p>الإجراءات التنظيميَّة <input checked="" type="radio"/></p>	 <p><b>المنافسة</b></p> <p>الفئة <input checked="" type="radio"/></p> <p>منطقة النفوذ <input type="radio"/></p> <p>المنتجات البديلة أو المماثلة <input checked="" type="radio"/></p>	<b>السوق</b>
 <p><b>القدرة على التكيّف</b></p> <p>المركز التقديُّ <input checked="" type="radio"/></p> <p>الاستطاعة أو قابليَّة التوسُّع <input type="radio"/></p> <p>التعقيد والصلابة <input type="radio"/></p>	 <p><b>التكاليف</b></p> <p>التكاليف الثابتة <input checked="" type="radio"/></p> <p>التكاليف المتغيرة <input checked="" type="radio"/></p> <p>النفقات الرأسماليَّة <input type="radio"/></p>	 <p><b>العروض</b></p> <p>المقترح <input checked="" type="radio"/></p> <p>جاذبيَّة العلامة <input checked="" type="radio"/></p> <p>تجربة الزبائن <input checked="" type="radio"/></p>	<b>المنشأة</b>

الشكل ٥ قرّرت فولكس فاغن التحايل على الإجراءات التنظيميَّة المتعلّقة بالانبعاثات (١) فأدّى ذلك إلى عواقب وخيمة في العناصر الأخرى في الشبكة. غيّرت هذه الفضيحة نظرة الزبائن إلى المنتج الذي اشتروه (٢)، وقد لطّخت سمعة فئة السيَّارات العاملة بوقود الديزل في الولايات المتّحدة (٣) ومنحت دفعةً قويَّة للمنتجات البديلة مع سحب السيَّارات المعيبة من السوق (٤).

أصبح مقترح الديزل النظيف بعد اندلاع الفضيحة بلا جاذبيّة، (٥) وتأثرت تجربة الملكية للزبائن الحاليين الذين وجدوا أنفسهم مجبرين على إجراء عمليّة تحديث للبرنامج في السيّارة أو إعادة شرائه (٦)؛ وتصرّرت سمعة العلامة التجاريّة بصورة كبيرة (٧).

وخفّضت الشركة جميع أسعارها لتحفيز الطلب (٨) إذ انخفض حجم المبيعات كثيرًا (٩). وأدّى سحب المنتجات من السوق وبرنامج إعادة الشراء المفروض على العملاء الحاليين، إلى تأثير كبير في عنصري الاكتساب والاحتفاظ (١٠، ١١). وترتّبت على فولكس فاغن تكاليف ثابتة لمرة واحدة فقط عن الغرامات والدعاوى القضائيّة من جهات تنظيميّة وأطراف متضرّرة (١٢). كما واجهت الشركة ارتفاعًا في التكاليف المتغيّرة من حيث وجوب تحديث كلّ مركبة باعّتها وتزويد المركبات الجديدة العاملة بوقود الديزل بتكنولوجيا بديلة مكلفة للتحكّم في التلوّث (١٣). كما خصّصت فولكس فاغن ١٨ مليار دولار أميركيّ لحلّ الأزمة، وهو مبلغ كبير، لكنّهم يستطيعون تأمينه من احتياطاتهم النقديّة (١٤).