

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة الثالثة  
العدد الثاني  
يناير  
(كانون الثاني)  
١٩٩٥

www.edara.com

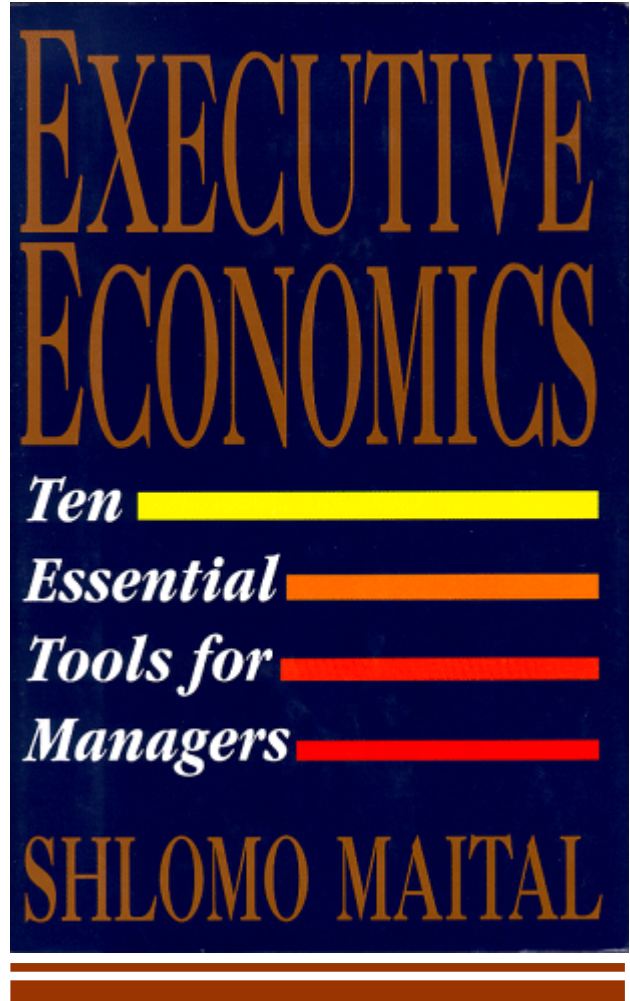
# الاقتصاد التطبيقي

عشر أدوات أساسية للمديرين  
تأليف: شلومو مايتال

يعزف معظم المديرين عن استخدام المنهج الاقتصادي في صناعة واتخاذ القرارات، وذلك نتيجة لتصورهم بأن الاقتصاد ليس أكثر من نظرية معرفية مجردة. لكن الاقتصاد يقدم عشرًا من الأدوات الاقتصادية الموجهة للتفنيين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. ونعرض فيما يلي لكل أداة من هذه الأدوات:

## الأداة الأولى: مثلث الربح: التكلفة - القيمة - السعر

التكلفة: هي ما تدفعه المنظمة للعاملين والموردين من أجل صناعة تسويق وصيانة سلعها وخدماتها. والقيمة: هي إحساس المستهلكين بالفارق بين استخدامهم للسلع والخدمات وبين عدم استخدامهم لها. أما السعر: فهو مقدار ما يدفعه المستهلكون في سبيل حصولهم على تلك السلع والخدمات. وعلى ضوء قدرة المديرين على الربط بين هذه العناصر الثلاثة واستخدامها في اتخاذ قراراتهم الإدارية، تتحدد قيمتهم أي (مقدار ما يجب أن يتقاضوه من مرتبات ومكافآت). وما لم تتوفر للمدير إحاطة مناسبة بهذه العناصر الثلاثة - هذا بالطبع بجانب توافر مجموعة من الصفات الخاصة به هو شخصياً مثل الحكمة والخبرة والشجاعة والمهارة - لن يمكنه اتخاذ قرارات "



اقتصادية " سليمة. ولا يقصد بالإحاطة المناسبة هنا مجرد المعرفة النظرية، وإنما يقصد بها القدرة على الاستخدام والتطويع والمزج بينها من أجل تسخيرها لخدمة القرارات، أي القدرة على تحويل هذه المعرفة النظرية إلى أداة تطبيقية. وهو ما يسمى بقانون كليفين: " النظرية تبدأ من القياس ". وبالتالي فإن الإدارة الناجحة تبدأ بقياس جوانب المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها. أي أن ما يمكنك " قياسه " يمكنك " إدارته " والعكس صحيح أيضاً وهذه العناصر الثلاثة، يمكن إدارتها تحت أسلوب اقتصادي متعارف عليه هو أسلوب العائد/ تكلفة. والذي يحاول المؤلف تطبيقه على فكرة أخرى سبق أن نادى بها الخبير الإداري بول ستارسمان. ألا وهي فكرة " القيمة المضافة للإدارة " ويعني بها مقدار الزيادة الصافية التي يحققها المديرون لمنظمتهم. فإذا كانت القيمة المضافة للإدارة بالمشروع موجبة (كما هو الحال في شركة توشيبا اليابانية مثلاً) دل ذلك على فعالية الإدارة في هذا المشروع وأنها تساوي ما سبق أن حصلت عليه من أجور ومكافآت وغيرها. وإن كانت هذه القيمة سالبة (كما هو الحال في شركة سوني في سنة ١٩٨٩) لا يجب التعجيل برفق هذه الإدارة أو مساءلتها إلا بعد حساب نسبة القيمة الخاصة بتكاليف الإدارة إلى القيمة المضافة لها بعد إهمال الإشارة السالبة للأخيرة. فإذا كانت محصلة هذه النسبة تتعد عن الواحد الصحيح كان ذلك دليل خير، وإن حدث العكس كانت هناك مع هذه الإدارة وقفة مساءلة. وعلى الرغم من الأهمية المتكافئة لأضلاع مثلث الربح الثلاث، إلا أن الضلع الخاص بالقيمة أهمية نسبية خاصة،

لأنه من ناحية كمية ترجمة أو محصلة للضلعين الآخرين، ولأنه من ناحية كيفية أكثر أهمية، فهو يعبر عن قدرة المديرين على زيادة قيمة وأهمية منتجاتهم السلعية والخدمية من ناحية، وعلى زيادة قيمة المشروع ذاته من ناحية ثانية ثم في النهاية زيادة قيمتهم (المضافة) أنفسهم من ناحية ثالثة وأخيرة. والفارق بين المدير ذي القيمة المضافة الأعلى ونظيره الأدنى وإنما

يكن في هذا الضلع لمثلث الربح، ألا وهو ضلع " القيمة "، لأنه يعبر عن قدرة الأول على ابتكار وخلق طرق جديدة وغير تقليدية لتعظيم وزيادة هذه القيمة لمنتجاته، ثم لمشروعه، وأخيراً لذاته.

### الأداة الثانية: تكلفة الفرصة البديلة

يعرف الاقتصاديون تكلفة الفرصة البديلة بأنها مقدار الربح الذي خسره المشروع بسبب عدم اختياره للبديل الأصح أو بسبب عدم اختياره للبديل الذي تم اختياره بالفعل. كما يعرفونها بأنها مقدار ما يجب أن تضحي به في مقابل ما ستحصل عليه يرى الاقتصاديون أن كل التكاليف الفعلية أو الحقيقية (المثبتة في الدفاتر المحاسبية للمنظمة) إنما تعبر - بصورة أو بأخرى - عن تكلفة فرص بديلة وليس العكس بصحيح. بمعنى أنه لا يشترط أن تكون كل تكاليف الفرص البديلة ممثلة للتكاليف الحقيقية أو الفعلية أو مساوية لها. وبالتالي لا يشترط أن تظهر كل تكاليف الفرص البديلة في الدفاتر المحاسبية للمنظمة. أي أن هناك جزءاً منها خفي. لذلك تسمى أحياناً " بالتكلفة الخفية".

وعلى الرغم من أن فكرة تكلفة الفرصة البديلة تبدو لأول وهلة خيالية إلا أنها في واقع الأمر ليست كذلك. حيث أن لها أكثر من طريقة في الحساب والتقدير، وأنها شائعة وممكنة الاستخدام والتطبيق ليس فقط على مختلف أنواع الأموال المادية الملموسة التي يملكها الفرد أو المشروع (ثابتة واستثمارية واستهلاكية ومتداولة، ..... الخ) وإنما تنطبق أيضاً على الأموال غير المادية أو غير الملموسة (مثل الوقت والمعاناة والألم ..... الخ) مما يجعلها في النهاية أحد أهم الأدوات الاقتصادية المناسبة للمديرين

في اتخاذ قراراتهم الإدارية، وبالتالي فإن الفارق بين المدير الذي يستخدم هذه الأداة في اتخاذ قراراته وبين من لا يستخدمها - وبصرف النظر عن السبب في ذلك - إنما يعبر عن الفارق في المهارة والرقى الإداري بينهما. لذلك من خلال هذه الأداة وحدها عظمتم شركة كوكاكولا أرباحها عندما أعادت توزيع استثماراتها في نهاية الثمانينات، وتمكنت شركة لوكهيد لصناعة طائرات

### همسة في أذن المدير

أنا لا أعرفك، لا أظن أنك تعرفني. ومع ذلك فأنا متأكد من أن كل التكاليف التي تتحملها منظمك خلال أي فترة زمنية، إنما تمثل قيمة حقيقية تساوي تماماً قيمة مستلزمات إنتاجك أو الخدمات التي حصلت عليها خلال نفس الفترة. وبالتالي فإن هذه التكاليف مثبتة في دفاتر محاسبيك. فأنت - ببساطة - قد تعودت على أن تسأل نفسك: كم يكلفني هذا؟ أو كم ينبغي أن أدفع مقابل هذا؟ فإذا غيرت صيغة السؤال إلى: كم سأكسب مقابل ما سأدفع؟ فأنت بذلك تطبق أسلوباً جديداً وتستخدم أداة اقتصادية في اتخاذ القرارات تسمى: " تكلفة الفرصة الضائعة".

تكلفة الفرصة البديلة = قيمة بيع كل أصول المشروع × متوسط سعر الفائدة السائد في سوق هذا المشروع وقت البيع  
 الربح الاقتصادي = أرباح التشغيل أو الربح المحاسبي ( المحقق فعلاً في هذا المشروع ) - تكلفة الفرصة البديلة (الأرباح التي كان من الواجب تحقيقها).  
 معدل العائد الذي كان يجب تحقيقه في هذا المشروع = الربح الاقتصادي ÷ جملة تكاليف مدخلات هذا المشروع × ١٠٠

### الأداة الثالثة: المفاضلة .. الحلوة .. مقابل النار

لأن المفاضلة تكون بين ضد بين: التنازل عن شئ ما في مقابل حصولك على شئ آخر، لذلك تعتبر هذه الأداة الاقتصادية من أهم الأدوات المعاونة للمديرين في اتخاذ قراراتهم. كما أن المفاضلة تعتبر الركن الأساسي الذي تقوم عليه فكرة تكلفة الفرصة البديلة السابق شرحها. والمفاضلة بمعنى الاختيار بين ضد ين أمر مارسه الإنسان منذ القدم. لذلك كانت عملية المفاضلة وما زالت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل جوانب الحياة الإنسانية (الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الدينية، العسكرية، ... الخ) ولذلك أيضاً عبرت عنها أمثلة شعبية كثيرة وبلغات مختلفة عبر هذه الحياة الإنسانية (مثل عين في الجنة وعين في النار) و(لا حلوة من غير نار، ...) وعبر عنها علم الاقتصاد من خلال (مبدأ اللذة والألم والتكلفة والإيراد والربح والخسارة). وقد اكتسبت عملية المفاضلة أهميتها في علمي الاقتصاد والإدارة لأن القرارات المتخذة بناء عليها إما أن تؤدي إلى نتائج طيبة ومحمودة العواقب (وعندئذ لا يكون هناك فاقد في الموارد المستخدمة وتكون هناك معدلات للأداء والإنجاز أكبر وأعلى)، وإما أن يحدث العكس فيصبح هناك فاقد في هذه الموارد، أي سوء استخدام لها مما يوجب البحث عن بدائل أو مجالات استخدام أخرى لهذه الموارد). وحتى يمكن للمدير إتمام عملية المفاضلة على أكمل وجه، وجب عليه إيجاد عليه إيجاد أساس للمقارنة (نموذج) بين البدائل المتعددة، ثم يقوم بوزن كل بديل منها على أساس ذلك النموذج.

الركاب من تجنب خسارة الدخول في صناعة وإنتاج الطائرة ال - ١٠١١ في سنة ١٩٦٨ / ٦٧ على الرغم من أن دراسة جدواها الاقتصادية كانت تشير إلى أرباح كثيرة متوقعة. ويسهل حتى على الإنسان العادي فهم فكرة تكلفة الفرصة البديلة إذا ما عرف الفارق بين الربح المحاسبي أو الدفترى وبين الربح الاقتصادي. فبينما يعني الأول ناتج طرح إجمالي التكاليف الحقيقية أو المدفوعة بالفعل خلال فترة زمنية معينة من إجمالي الإيرادات الحقيقية أو المحصلة بالفعل خلال نفس هذه الفترة، نجد الثاني (وهو الربح الاقتصادي) يطرح من الربح المحاسبي الذي تحقق بالفعل مقدار الربح الذي ضاع على الإنسان لأنه وضع أمواله في استثمار أو مشروع أقل ربحية من غيره. فلو أن شخصاً (طبيعياً أو معنوياً) استثمر ١٠٠٠ دولار في أسهم الشركة (أ) وحققت له عائداً مقداره ١٠٠ دولاراً في السنة مثلاً، وبالتالي هو لم يستثمر في أسهم الشركة (ب) التي حققت لزميل له (مستثمر آخر) في نفس السنة ١٤٠ دولاراً على نفس الألف دولار التي استثمرها هذا الزميل. لكان معنى ذلك أن الربح الاقتصادي للمستثمر الأول من الشركة (أ) هو ٦٠ دولاراً فقط (١٠٠ دولار ربحه المحاسبي - ٤٠ دولار ضاعت عليه بسبب اختياره أسهم الشركة (أ) بدلاً من أسهم الشركة (ب)). تسمى هذه الأربعين دولاراً تكلفة (خسارة) الفرصة البديلة، أي الخسارة التي تحملها المستثمر الأول بسبب اختياره للبدل الأقل (أسهم الشركة أ) وتركه للبدل الأفضل (أسهم الشركة ب).

وبدیهي أن المستثمر الثاني (في أسهم الشركة ب) ليس له تكلفة فرصة بديلة طالما أنه لم يظهر استثمار آخر (أسهم شركة أخرى هي "ج" مثلاً) أفضل ربحاً من استثمار الشركة (ب). وذلك لأن الاستثمار الأفضل أو الأجود ليس له تكلفة فرصة بديلة. أو بمعنى "اقتصادي" ليس له ربح. فالأرض الأجود ليس لها "ربح" على حد قول الاقتصادي الشهير "ريكاردو". من المثال السابق يمكن استنباط طريقة تقدير تكلفة الفرصة البديلة على مستوى المشروع أو المنظمة بالخطوات التالية:

### اللذة والألم

"لا يوجد مكسب بدون معاناة .. أو ألم"  
 (أدلاي ستيفنسون)

"لا حلوة من غير نار"  
 (مثل عربي قديم)

وأخيراً يفاضل وعلى ضوء نتائج هذا القياس بين البدائل المطروحة لاختيار أحدها حلاً للمشكلة الإدارية التي يواجهها. فإذا ما كان بعض هذه البدائل بطبيعته قابلاً للقياس (عدد، حجم، مساحة، وزن، كثافة، نقود، أطوال أو ارتفاعات، .. الخ) كان أمر التقييم سهلاً. أما إذا كان بعض هذه البدائل بطبيعته وصفيًا وغير قابل للقياس (جودة التعليم، مهارة لاعب كرة، حب التلميذ لأستاذه، تقبل المرءوس لرئيسه، ... الخ) عندئذ تتضاعف مشكلة المدير وتهتز درجة صحة قراره. فكيف يتصرف المدير في هذه الحالة التي يسميها الاقتصاديون "مشكلات القياس"؟! لننظر مثلاً كيف يتصرف بعض المحامين المحترفين (عندما يقومون بترتيب رؤساء الدوائر المنظورة أمامها قضاياهم ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً وفقاً للحالة المزاجية لهؤلاء الرؤساء أو وفقاً لمدى اهتمامهم بالقراءة الكاملة للقضايا المعروضة عليهم). وهكذا يفعل المحامون أيضاً عندما يقومون بترتيب محامي خصومهم وفقاً لدرجة الإلمام بالقانون أو التغاضي عن بعض القيم الاجتماعية أو الأخلاقية. وبنفس هذه الأداة تمكنت شركة "لوكيهد" لصناعة الطائرات من التفوق على منافستها التقليدية شركة "نور ثروب" في سنة ١٩٩١ والحصول على عقد (قيمه ٧٥ بليون دولار) لصناعة إحدى الطائرات الحربية المتقدمة بوزارة الدفاع الأمريكية، وذلك لأنها ضحت بجزء "من ميزة الاختفاء عن رادار العدو" مقابل الحصول على ميزة "خفة الحركة" لمعرفة أن الثانية

أحب إلى نفسية الطيار الأمريكي المقاتل. بينما ضحت شركة نور ثروب بميزة خفة الحركة مقابل حصولها على ميزة الاختفاء عن رادار العدو فجاءت طائراتها ثقيلة لا يفضلها الطيار الأمريكي المقاتل، فركزت بذلك على البديل الذي ليس للطيار فيه ميزة نسبية، فخسرت العقد.

#### الأداة الرابعة: مستوى تكلفتك

بانتهاء عصر الحرب الباردة، دخل العالم عصر "الحروب الاقتصادية" حيث تتسابق الشركات إلى الأسواق أملاً في الحصول على حصص أكبر من

حصص منافسيها. وبالتالي أصبح السعر الأقل هو السلاح الجديد في ميدان هذه الحروب. وحيث لا سعر بيع أقل بدون تكلفة إنتاج أقل، أصبحت "أداة دراسة وتحليل تكاليف المنظمة" إحدى أهم الأدوات الاقتصادية التي تعين مديريها على اتخاذ قراراتهم. بهذا الأداء استطاعت شركة "سوني" في سنة ١٩٦١ أن تغزو السوق الأمريكية، بل وان تجعل الشركات الأمريكية تتهاقت على راديو سوني أن تقوم ببيعه في السوق الأمريكية. فكيف استطاعت "سوني" تحقيق ذلك. لقد قامت الشركة بتحليل عميق ورائع لك أنواع التكلفة التي تتحملها وتشمل: التكاليف الثابتة/ إجمالي التكاليف المتغيرة/ تكاليف الإنتاج الكلية/ تكلفة الفرصة البديلة/ إجمالي التكاليف الاقتصادية للإنتاج/ متوسط التكلفة المتغيرة بالدولار/ متوسط تكلفة الإحلال الكامل بالدولار/ التكلفة الحدية بالدولار. فالتكلفة الثابتة تتحملها الشركة سواء كان هناك إنتاج أم لم يكن. والتكلفة المتغيرة تتغير طردياً كلما تغير حجم الإنتاج. أما تكلفة الفرصة البديلة فقد قدرتها "سوني" على أساس أن هناك ٨ ملايين دولار من رأسمالها المساهم يرى أصحابها أن معدل العائد منه أقل من الشركات المنافسة. وبعد مقارنة وتحليل جميع التكاليف تبين للشركة أن أكبر ربح يمكن أن تحققه يكون عند حجم إنتاج ٦٠,٠٠٠ وحدة. وظلت الشركة تحلل تكاليفها باستمرار حتى سحبت البساط من تحت أقدام منافسيها، وبدأت تتجاوز حجم الإنتاج المثالي مخفضة تكاليف الوحدة الواحدة ومحافظة على أسعار منافسة، لتحقيق المزيد من الأرباح لمساهميها.

#### إعادة النظر

عندما تصبح التكاليف الفعلية أكثر من التكاليف التقديرية بصفة دائمة، وحتى في حالة توقع انخفاضها، فإن الأمر عندئذ يحتاج إلى إعادة دراسة وتحليل متأنين.

(ثيودور ليفيت)

#### الإدارة الجديدة

الإدارة بمفهومها التقليدي هي إنجاز العمل من خلال الناس. الإدارة بمفهومها الجديد هي تطوير الناس من خلال العمل.

(أغا حسن عابدي)

#### الأداة الخامسة: الناس والمعرفة والآلات

الناس في المنظمة هم عنصر العمل والآلات هي عنصر رأس المال والمعرفة هنا هي الإلمام بـ "كيف؟" إشارة إلى المستوى الفني أو التكنولوجي المستخدم في توليف عنصر العمل ورأس المال في المنظمة. وكلما أحسن المدير عملية التوليف بين عنصر العمل (متمثلاً في ساعات العمل أو في عدد العمال ... الخ) ورأس

العمل ويتركون عنصر رأس المال متغيراً لقياس أثره على حجم الإنتاج الكلي ومرة أخرى يقومون بالعكس. وكذلك الحصول على البيانات الخاصة بإجمالي تكلفة الإنتاج المحقق عند كل مستوى مستخدم من كل من هذين العنصرين، ثم يشتقون كلاً من التكلفة المتوسطة والحدية لهذا الإنتاج. فإذا ما لاحظ المدير أن العمل أكثر إنتاجية من رأس المال وجب عليه إحلال المزيد من العمل محل عنصر رأس المال، ويستمر في الإحلال حتى يؤدي المزيد من الإحلال إلى انخفاض في الناتج الحدي، فيتوقف عندئذ. ولعل المدير المحترف يلاحظ أن فكرة هذه الأداة لا تخرج كثيراً عن فكرة تقسيم العمل (بين مختلف عناصر الإنتاج الداخلة في إنتاج سلعة ما) التي نادى بها آدم سميث في سنة ١٧٧٦، عندما تخيل إمكانية تطبيقها على مصنع لبنس الشعر من الممكن أن ينتج ١٠ مليون بنسة شعر في اليوم الواحد مما يمثل ٢٤٥ ضعفاً لحجم الإنتاج اليومي لنفس هذا المصنع. أما هنري فورد فقد نفذ بالفعل فكرة سميث حول التخصص وتقسيم العمل فأصبح مصنعه ينتج سيارة كل ١٠ ثوان.

### الأداة السادسة: من التعميم إلى التنوع

تسعى الإدارات التنفيذية في المشروع (مثل إدارات الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو التوظيف إلى تحقيق هدفين متعارضين من خلال وسيلتين متعارضتين أيضاً. فتحقيق هدف زيادة الإنتاج (الإنتاج الكبير) يكون على حساب تحقيق هدف تلبية المواصفات الخاصة للمستهلك (والتي بطبيعتها تختلف من مستهلك لآخر) في السلعة التي يشتريها، أي يكون على حساب الإنتاج بحسب الطلب وتحقيق هذين الهدفين معاً يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج. وهو الأمر الذي تسعى أي إدارة ناجحة إلى تجنبه حتى يمكنها تعظيم الفارق بين الإيرادات والتكاليف. من هنا جاء التناقض بين التعميم (الإنتاج الكبير) والتتويج (الإنتاج حسب الطلب). وقد ظل المديرين في مختلف المنظمات لفترة طويلة من الزمن يعتقدون أن الإنتاج هو وحدة القادر على تحقيق ما يسميه الاقتصاديون "وفورات الحجم أو اقتصاديات الحجم" Economics Of Scale

المال (متمثلاً في قوة الآلات بالحصان، أو في ساعات تشغيلها... الخ) كلما أمكنه إنتاج كم أكبر وجودة أعلى خلال الوحدة الواحدة من الزمن. وكلما تأكد من تناسب حجم وقيمة ما يتكلفه عنصر العمل من أجور ومكافآت وحوافز وغيرها) وما يتكلفه عنصر رأس المال على المنظمة (من قيم استثمارية وتكاليف تشغيل وغيرها) مع حجم ما يحققه هذان العنصران معاً من إنتاج، وكلما تأكد من رضا عنصر العمل في منظمته وعدم رغبته في تركها، ومن رضا المساهمين على الاستمرار في استثمار أموالهم فيها، كلما شعر المدير بعدم حاجته إلى إعادة هيكلة منظمته أو إعادة النظر في نسب التوليف المستخدمة بين عنصري العمل ورأس المال. والأداة الاقتصادية التي تعين المدير على الموازنة بين قوة العمل ورأس المال تعرف باسم "قانون النسب المتغيرة" أو "قانون تناقص الغلة"، والذي ينص على أنه: "إذا زاد أحد عناصر الإنتاج بكميات متساوية في العدد أو الوزن أو الحجم أو القيمة، وبقيت عناصر الإنتاج الأخرى ثابتة، فإن الناتج الكلي يتزايد في مرحلة أولى بكميات متزايدة، وفي مرحلة ثانية بكميات متساوية أو ثابتة، وفي مرحلة ثالثة وأخيرة بكميات متناقصة". وتسمى المرحلة الأولى بمرحلة قانون تزايد الغلة (أي الإنتاج)، والمرحلة الثانية بمرحلة قانون ثبات الغلة، والمرحلة الثالثة والأخيرة بمرحلة قانون تناقص الغلة.

هذا مع ملاحظة أن هذا القانون - ككل قوانين العلوم الاجتماعية الأخرى ومنها علم الاقتصاد - من الممكن أن يكون له استثناءات. ولوضع هذه الأداة الاقتصادية في خدمة المدير كي تعينه على اتخاذ قراراته في توليف وإحلال عنصري العمل ورأس المال (مع ملاحظة أن هذا الإحلال لا يمكن أن تصل درجته إلى ١٠٠% وإلا غاب بالكامل أحد العنصرين وهو ما يتناقض مع منهجية النظرية الاقتصادية)، وجب على الاقتصاديين الحصول على البيانات الخاصة بحجم الإنتاج الكلي أو الإجمالي عند كل مستوى مستخدم من كل من عنصري العمل ورأس المال خلال الفترة الزمنية الواحدة، ثم يقومون بتقدير الناتج المتوسط والناتج الحدي لهذين العنصرين (بالتناوب)، فمرة يثبتون عنصر

### الخبرة

هي الاسم الذي نطلقه على أخطائنا

### المدير

المدير الجيد يصنع المستهلك المدير الممتاز يصنع السوق

وهي تلك الوفورات أو المزايا الاقتصادية التي تتحقق للمنظمة عندما تنخفض التكلفة المتوسطة و الحدية للوحدة الواحدة المنتجة من سلعتها بسبب زيادة حجم الإنتاج من سلعة أو خدمة معينة. وأنه لا يمكن تحقيق مثل هذه الوفورات من خلال أسلوب الإنتاج حسب الطلب. لذلك تأتي هذه الأداة الاقتصادية الجديدة لتقديم مفهوماً مختلفاً - وحديثاً - يمكن من خلاله تحقيق نوع آخر من الوفورات الاقتصادية من خلال أسلوب الإنتاج حسب الطلب، يسميه الاقتصاديون "وفورات التنوع أو اقتصاديات التنوع" Economics Of Scope وهي تلك المزايا التي تتحقق للمنظمة من خلال زيادة النوعيات المنتجة من سلعة واحدة أو من عدة سلع تنتجها هذه المنظمة. وقد أثبت هذان النوعان من الوفورات الاقتصادية (سواء في الحجم أو التنوع) جدواهما في كل من أمريكا، وألمانيا. فعندما قامت شركة اكسون الأمريكية للبتترول في سنة ١٨٨٢ بابتكار وإنتاج الكيروسين (٩٠% من الحجم العالمي من الكيروسين كانت تنتجه هذه الشركة) بحجم إنتاج كبير تمكنت من تخفيض سعر الجالون من ٢,٥ سنت (سنة ١٨٨٠) إلى نصف سنت (سنة ١٨٨٥)، مما جعلها أكثر قدرة تنافسية وأعلى ربحية. وعندما قامت ثلاث من أكبر الشركات الألمانية في صناعة الأدوية (باير، وهوكست، وباسف) في سنة ١٨٦٩ بإنتاج أنواع جديدة من صبغات النسيج بكميات كبيرة (من خلال إنشاء خطوط إنتاج عملاقة) استطاعت أن تزيد من مبيعاتها وزيادة قدرتها التنافسية. وأهم مزايا وفورات التنوع أنها - على عكس وفورات الحجم التي كانت تعتمد على فكرة الإنتاج الكبير - تخلق ما يسمى "بالاستهلاك الكبير أو التتميط الشامل للمنتجات Mass Customization" وتقوم هذه الفكرة على حصر أهم الرغبات والطلبات الخاصة لمختلف المستهلكين، ثم تجميعها بصورة متقاربة وتتميط هذه الرغبات تمهيداً لبناء خط لإنتاج هذه الطلبات بكميات كبيرة. فتكون المنظمة بذلك قد ضربت عصفورين بحجر واحد: إرضاء رغبات المستهلك الخاصة وتخفيض تكلفة الإنتاج بتحقيق وفورات الحجم.

**الأداة السابعة: اندثار منحنى التعلم**

تعني هذه الأداة بكيفية معاونة المديرين على اكتشاف أخطائهم. وهذا ما يسميه الاقتصاديون بـ "منحنيات التعلم" التي توضح مقدار الانخفاض في متوسط التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة المنتجة من جراء زيادة الخبرة الإدارية. "كلما عملت أكثر .. كلما أجدت أكثر"، وهذه هي الفلسفة التي تركز عليها منحنيات التعلم (التي هي في الأصل منحنيات لتكلفة الإنتاج) ... ويقصد بها أنه كلما اشتغل الإنسان (وبالتالي المنظمة والمجتمع ككل) في عمل أو نشاط معين أكثر، كلما اكتسب خبرة "تخصصية" أفضل وأصبح قادراً على تحقيق حجم إنتاج أكثر خلال فترة زمنية أقل أو كم إنتاج أعلى جودة. ولاشك أن هاتين النتيجتين تعملان على تخفيض التكلفة الاقتصادية لهذا الإنتاج خاصة متوسط التكلفة الإجمالية. ويعمل انخفاض متوسط التكلفة الإجمالية للوحدة الواحدة خلال نفس الفترة الزمنية على تمكين المنظمة من تخفيض سعر بيع هذه الوحدة مما يؤدي إلى زيادة حجم الطلب على هذه السلعة فيزداد نصيب هذه المنظمة من السوق ويرتفع بالتالي حجم مبيعاتها ويتعاظم ربحها، فتتمكن من توظيف مستويات تكنولوجية أرقى، وزيادة إنتاجها مرة أخرى، فتخفض تكلفة إنتاجها المتوسطة للوحدة المنتجة ... وهكذا. الفرق بين هذه الأداة والأدوات السابقة والتي تستخدم نفس مؤشرات التكلفة الاقتصادية للإنتاج، يكمن في أن هذه الأداة تحول حجم الإنتاج (المتمثل في عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة) إلى عدد من مرات التراكم الذي حدث خلال عدد متعاقب من الفترات الزمنية لعمر المشروع أو المنظمة (فيقال أن عدد مرات تضاعف الإنتاج خلال عدد معين من الفترات الزمنية هو: ٨، ٤، ٢، ١، ..... وهكذا). وبمقارنة مرات تضاعف إنتاج سلعة ما مع متوسط التكلفة الإجمالية الذي حققته الوحدة المنتجة عند كل مرة تضاعف، يلاحظ أن العلاقة بينهما أصبحت عكسية. وهذا يعني أنه كلما زادت المنظمة من حجم إنتاجها كلما أمكنها تحقيق تكلفة إنتاج أقل للوحدة وذلك بسبب ما اكتسبته من خبرة ومهارة في إنتاج هذه السلعة، ومن معالجة أفضل لأخطائها السابقة، وبالتالي يقل حجم هذه الأخطاء

**المخاطرة**  
وأنت مغمض العينين  
اختر المخاطرة المحسوبة  
وأترك ما عداها  
(الجنرال/ جورج س. باتون)

فينخفض منحى الخطأ، أو بمعنى أدق ينخفض منحى التعلم (من الخطأ) نتيجة تراجع عدد الأخطاء مع الزمن. ويتطلب نجاح هذه الأداة في اتخاذ القرارات الإدارية - خاصة على المستوى التنفيذي من الهرم الإداري - هيكلاً تنظيمياً مرناً، وجهازاً وظيفياً شجاعاً لا يبرر الخطأ، وإنما يعترف به ويعمل على علاجه وكذلك يسمح للعاملين فيه بالتعلم وتبادل الخبرات فيما بينهم.

### الأداة الثامنة: الأسواق والطلب

يتكون سوق أية سلعة أو خدمة من عنصرين رئيسيين. أحدهما جانب العرض الذي يعبر عن حجم الإنتاج، وهذا الجانب هو الذي سبق عرضه وتخليطه في الأدوات السبع السابقة. أما الجانب الثاني فهو الطلب. فبدلاً من أن يكون حجم الطلب على السلعة دالاً على سعرها، فإن هذه الأداة تجعل الحجم دالاً على خصائص البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعيش فيها المستهلك. وعليه، فإن هذه الأداة تحدد عدة عوامل للطلب على السلع والخدمات منها:

- ١- إيجاد الوسيلة غير التقليدية أو الفعالة للاتصال بالعميل، مثل البيع بالبريد وتحديد الدافع الحقيقي الذي يدفع المستهلك لشراء هذه السلعة بالذات.
- ٢- استخدام أساليب الإعلان والترويج المبهرة والقادرة على إثارة طلب المستهلك.
- ٣- تحديد السعر المناسب للعميل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- ٤- الإلمام بالخصائص السكانية للمجتمع (السوق) الذي تباع فيه السلعة أو الخدمة.
- ٥- التقدير الدقيق لمرونة الطلب على السلعة، لأنها تعين المنتج على تحديد النقص الذي قد يطرأ على حجم الطلب عندما يغير السعر أو يتغير داخل المستهلك أو عندما يقوم المنافسون بتغيير أسعارهم. وأيضاً لأنها تساعد على تقدير الوقت المناسب لرفع السعر.
- ٦- تقدير متغيرات الموضة والأذواق تجاه السلعة، بما في ذلك حجم التغير واتجاهه وهل في صالح الطلب أم ضده.
- ٧- معرفة ما إذا كان مستهلك السلعة يشتري السلعة المعنية بحكم العادة أم لا. وما إذا كان يتردد في كل مرة يقدم فيها على الشراء أم أنه يبادر دون تردد أو تفكير.

٨- معرفة داخل المستهلك (كبير أو متوسط أو صغير) والنسبة التي يشكلها ثمن السلعة من هذا الدخل.

٩- الإنصات المستمر لمستهلك السلعة بهدف معرفته ومعرفة رغباته وإدراكه جيداً.

١٠- مدى إخلاص المستهلك للعلامة التجارية الخاصة بالسلعة.

### الأداة التاسعة: المخاطرة المحسوبة

تعرف حالة التأكد بأنها الحالة التي تتوفر فيها لصانع القرار كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصحيح بنسبة ١٠٠%. أما حالة عدم التأكد فهي على العكس من ذلك تماماً. ويكاد يكون من المستحيل وجود أي من الحالتين في الواقع العملي. فإما أن يوجد قدر من المعلومات لكنه غير كاف، أو تغيب المعلومات بدرجة ملفتة لكنها غير مطلقة. ومن هنا تأتي حالة المخاطرة والتي توصف بأنها مزيج من حالة التأكد وحالة عدم التأكد. ومن هنا أيضاً يتضح سبب اقتران حالة المخاطرة بنظرية الاحتمالات، فهي حالة احتمالية تجمع بين توقع الحدوث وعدم الحدوث. فلو طلبت منك شركة مرموقة أن تعمل لها مقابل راتب سنوي إجمالي قدرة "س" دولار، أو مقابل أربعين ألف دولار في حالة انخفاض المبيعات وثمانين ألفاً في حالة وصول المبيعات إلى حدها الأقصى، وفرض عليك أن تختار أحد البديلين. وأفادتك الشركة أن احتمال تحقيق الحد الأقصى المستهدف للمبيعات ٥٠% فماذا ستختار؟

باستخدام أداة "حساب المخاطرة" يكون الراتب المتوقع من البديل الثاني هو:

$$60.000 = (0.5 \times 80.000) + (0.5 \times 40.000)$$

دولار في السنة. فلو كان الراتب "س" المعروف في البديل الأول مساوياً أو أكثر من ستين ألفاً، لكان قرارك هو قبول هذا البديل وإذا كان الراتب "س" أقل من ستين ألف دولار، فإنك ستخاطر وتأخذ البديل الثاني. وهذه هي المخاطرة المحسوبة. ولعل هذا المثال البسيط يفسر لنا سبب تعريف الاقتصاديين للربح بأنه جزء المخاطرة. وهذا في الواقع ما يجعل حساب المخاطرة واحداً من أهم وظائف الإدارة في المدى القصير والمدى الطويل على حد سواء.

### الأداة العاشرة: التنافس من خلال التعاون

يمكنني استخدامها ضد من لم يتعاون معي؟ وأخيراً:

## فهرس الخلاصة

- كيف يمكننا أن ننجح في السوق وأن ننافس بقوة؟  
 الأداة الأولى: مثلث الربح: التكلفة - القيمة -  
 السعر ..... ١  
 الأداة الثانية: تكلفة الفرصة البديلة ..... ٢  
 الأداة الثالثة: المفاضلة .. الحلاوة .. مقابل  
 النار ..... ٣  
 الأداة الرابعة: مستوى تكلفتك ..... ٤  
 الأداة الخامسة: الناس والمعرفة والآلات .... ٤  
 الأداة السادسة: من التعميم إلى التنوع ..... ٥  
 الأداة السابعة: انحدار منحنى التعلم ..... ٦  
 الأداة الثامنة: الأسواق والطلب ..... ٧  
 الأداة التاسعة: المخاطرة المحسوبة ..... ٧  
 الأداة العاشرة: التنافس من خلال التعاون ... ٧

## بيانات الكتاب

Title: Executive Economics

Author: Shlomo Maital

Publisher: The Free Press

Pages: 286

Date: 1994

ISBN: 0-02-91978-5

تغير المفهوم التقليدي لكلمة " منافسة " واصبح لها مفهوم جديد يعني التعاون والتكامل. وقد كانت لهذا التغيير عوامله وأسبابه الهامة وهي: اكتشاف المتنافسين أن توحيد جهودهم في أسواقهم المحلية ضروري جداً لتمكنهم من مواجهة المنافسة العالمية. وكذلك فإن تبادل المعلومات التقنية والمتخصصة في مجال نشاطهم لهو أمر لازم لاستمرارهم في إنتاج سلعهم المتشابهة، وأخيراً اكتشافهم أنه مهما بلغت القوة الإنتاجية والمالية لأحدهم فسيبقى غير قادر على السيطرة على كل أدوات وعناصر الإنتاج بمفرده، وبالتالي تصبح عملية توزيع الأدوار بين المتنافسين أمراً حتمياً. تتكون استراتيجية التعاون من أربعة عناصر هي: المشترون (الطلب)، والبائعون (المنتجون)، والمنافسون المتوقعون (وهم منتجون أيضاً)، والمنافسون الحاليون (وهم منتجون كذلك). أي أن للمنتجين الدور الرئيسي في هذه الإستراتيجية وإن كان هذا الدور يبدأ عند نقطة المشتريين (جانب لطلب). بالنسبة للمشتريين يجب معرفة رغباتهم واحتياجاتهم بدقة، ثم يقوم المنتجون بتلبية هذه الاحتياجات من خلال عملية إنتاج وتوزيع السلع التي تلبي هذه الاحتياجات وتشبع تلك الرغبات، بدءاً من مرحلة تصميم السلعة وانتهاء بمرحلة وصولها إلى مستهلكها النهائي. وما بين نقطتي البدء والانتهاج هذه تقع دورة حياة السلعة أو المنتج وهي الدورة التي تشمل على إنتاج وتسويق وتمويل وتوظيف واتخاذ قرارات أي تضمن تعاون هؤلاء المنتجين في كل جزئية من جزئيات هذه الدورة. فهم ينتجون نفس السلعة ويتعاونون في تصميمها وصناعاتها وطلب عناصر إنتاجها. وهنا يجب ضمان عدم زيادة أو خفض أسعارهم عن الأسعار السائدة في السوق حتى لا تتطور الأمور إلى حرب أسعار يمكن أن تقضي على المنتجين القدامى والجدد. كما يجب وضع ضوابط موضوعية وأخلاقية بينهم أثناء تسابقهم إلى كسب مناطق جديدة في السوق، لأن كسب أحدهم هو خسارة للآخر في الأجل القصير. وهنا يقوم المدير الواعي بوضع استراتيجية للتعاون في منظمته ويسأل نفسه ومساعديه عدداً من الأسئلة التي تكون الإجابة عليها جزءاً من هذه الاستراتيجية. من هذه الأسئلة: في أي نشاط أعمل؟ أو من أنا (كمنظمة)؟ وما هي الظروف (المناخ أو البيئة) التي يمكنني أن أنافس فيها؟ ما هي نقاط القوة في منظمتي (مواردي)؟ من هم المنافسون؟ وما هي نقاط قوتهم؟ وما هي نتائج المقارنة بين سلعتي وسلعتهم؟ ومع من يمكنني أن أتعاون بصورة مفيدة لكل منا؟ وما هي الوسائل التي