

## جوبز، كوك، إيف، بلفنز؟ ارتفاع خفض التكاليف الإجمالية لآبل



ترجمة وتحرير: نون بوست

تتلخّص وظيفة المدير التنفيذي للمشتريات في شركة آبل، توني بلفنز، في تقليص عدد الموردين وخفض الأسعار إلى أقصى حد ممكن، وهو دور حيوي على نحو متزايد.

من أجل فهم المكانة المستجدة لشركة آبل في عالم التكنولوجيا، ضع في اعتبارك أن أحد أهم مسؤوليها التنفيذيين في الوقت الراهن هو رجل تتلخّص مهمته في مضايقة الموردين بهدف خفض التكاليف. سوف يتريث توني بلفنز، نائب رئيس قسم المشتريات، قليلاً لعقد صفقة مناسبة. فقد تجوّل بشركات التصنيع المنافسة السابقة في الردهة التابعة لشركة آبل ورفض عقد شركة "يو بي إس" عن طريق إرجاعه إلى المديرين التنفيذيين للشركة بمساعدة خدمات شركة "فيديكس". وأقنع المتعاقدين بعدم الدفع لصانع الشرائح الذي كانت آبل في نزاع معه، مما حرم شركة الشرائح من 8 مليار دولار، وذلك طبقاً لوثائق المحكمة والأشخاص الذين يتذكرون القضية.

كانت سلسلة الإمدادات على الدوام جزءاً بالغ الأهمية من تركيبة شركة آبل. إلى جانب سحر التصميم الذي يتمتع به قادة على غرار ستيف جوبز وجوني إيف، وإن كان أكثر احترافية من ذلك. أنشأ المدير التنفيذي لشركة آبل، تيم كوك، شبكة الموردين ورسّخ فيها مفهوم الاقتصاد الصارم كما أراد. وفي الوقت الحاضر، تلوح سلسلة التوريد في الأفق أكثر من أي وقت مضى في شركة آبل.

في الحقيقة، جعل تباطؤ مبيعات أجهزة آيفون بالإضافة إلى التكلفة المتزايدة للميزات الجديدة من مهمة خفض النفقات أمراً مهماً بالنسبة لشركة تقوم بتعدين واجهة منتجاتها لتحقيق الأرباح مع انتقالها إلى مستقبل أكثر تركيزاً على بيع الخدمات. وفي قلب هذا الجهد يتمركز السيد بلفنز، نائب رئيس المشتريات، المعروف باسم بليفيناتور.



منشأة تكساس التابعة لشركة "فينيسار"، التي تصنع المكونات البصرية لأجهزة آيفون.

لسنوات، كان بلفنز يرتدي حلية سياحية من هاواي، وهي قلادة رخيصة مصنوعة من صدف البوكا التي كان قد تفاوض عليها واشتراها بسعر دولارين بعد أن كانت بسعر خمسة دولارات. أشارت هيلين وانغ، التي عملت في فريق المشتريات التابع له لسنوات، إلى أن ذلك كان تذكيرا لموظفيه بأنه لا ينبغي شراء شيء بثمنه الأصلي. وأضافت: "إذا كان الأمر كذلك بالنسبة له، فبإمكانك أن تتخيل كيفية تعامله مع أموال الشركة".

تجاوزت صلاحيات بلفنز مجرّد القيام بالمفاوضات الداهية، حيث كان يفرض المواعيد النهائية للتصنيع التي تساعد الشركة على ملء الطلبات في الوقت المحدد في جميع أنحاء العالم. وكان يُشرف على واردات أشباه الموصلات، مما يجعله فطنا بالأخبار السيئة في حال قررت شركة آبل استبدال شرائحها بمنتج محلي.

وفق ما ذكرته "آي إتش إس ماركيت"، دفعت شركة آبل تحت قيادة بليفز، البالغ من العمر 52 سنة، لشركة "إنتل" حوالي 10 دولارات لكل شريحة مودم في السنوات الأخيرة، وهو ما يقل بنسبة 50 بالمائة تقريبا عما تدفعه شركة سامسونج لشركة "كوالكوم". وقد رفض بلفنز التعليق بحجة أنه لا يملك ترخيصا من شركة آبل، قائلا: "أنا رجل مخلص للشركة".



على اليسار تيم كوك من شركة آبل، وستيف جوبز في سنة 2010، أي قبل وفاة جوبز بنحو 15 شهرًا. صرّح كوك خلال مكالمة بشأن العائدات في السنة الماضية بأن آبل تواصل تقديم تقنيات ومنتجات جديدة، مثل إدخال الميزات الصحية على سلسلة "واتش آبل" وخدمات الاشتراك الجديدة. إن نهج آبل في التعامل مع الموردين مدفوع بالمنهج التكميلية لقادتها الحاليين والسابقين. وفقًا لما ذكره الموظفون السابقون، يعتقد كوك، الذي تولى إدارة العمليات في سنة 1998 ومنصب الرئيس التنفيذي في سنة 2011، أن توفير 10 بالمائة من تكلفة قطع الغيار يمكن أن يعزز الأرباح بسرعة أكبر من بيع المزيد من أجهزة الكمبيوتر. في المقابل، أراد جوبز الراحل أن تمتلك شركة آبل التقنيات الأساسية في منتجاتها مما يجعل من تقليدها أمرًا صعبًا على الآخرين.

استنادًا لتقديرات "كاونتر بوينت ريسيرش" تمتلك شركة آبل للهواتف حوالي 25 بالمائة من هامش التشغيل، وهو أعلى بكثير من بقية المنافسين على غرار شركة سامسونج للإلكترونيات والمنافسين الصينيين. بالإضافة إلى ذلك، تجمع آبل عادةً ما يقرب من 75 بالمائة من أرباح صناعة الهواتف الذكية، مقابل 25 بالمائة لبقية الصناعة. من ناحية أخرى، يراقب المستثمرون الهامش الإجمالي لشركة آبل، الذي يمثل مقياسًا لمدى كفاءتها في تحويل المبيعات إلى أرباح، نظرًا لأن الانكماش قد يندرج بنهاية هيمنة آبل في عصر الهواتف الذكية. ويُذكر أن هامش الربح الإجمالي ظلّ ثابتًا في نحو 38 بالمائة.

في سنة 2012 تقريبًا، قدر كوك عمل السيد بلفينز للغاية حيث خفض من التكاليف التي كلفه بها الرئيس التنفيذي لإدارة المفاوضات حول الزجاج الذي يحيط بمقر شركة آبل الجديد المستقبلي في كويرتينو، كاليفورنيا. استدعى التصميم جدارًا لا نهاية له من الزجاج المقوّس الذي يبلغ محيطه ميلًا. توقعت شركة آبل أن يتكلف سعر الزجاج ما يصل إلى مليار دولار، مما يجعله أحد أضخم الطلبات على الزجاج في التاريخ.

حسب مصدر مطلع على العملية، دعا بليفنز العديد من صانعي الزجاج إلى فندق "جراند حياة" في هونغ كونغ، حيث وضع مقدمي العروض في قاعات الاجتماعات وذهب من غرفة إلى أخرى، ودفعهم إلى خفض قيمة عروضهم. وأخبرهم بأنه في حال لم يُخفضوا أسعارهم، فإن مقدم عرض آخر سوف يفعل ذلك. وصرّح أنه استخدم تكتيكات تفاوض مألوفة ناجحة، بما في ذلك الصمت المطول والأرقام المخادعة. في الحقيقة، نجحت آبل في خفض تكاليف الزجاج بحوالي مئات الملايين من الدولارات.



حرم "آبل بارك" في كوبيرتينو، كاليفورنيا، مع المقر الجديد للشركة المغطى بالزجاج وفقا لبعض الأشخاص الذين على دراية بالنهج الذي يتبعه بلفنز، فإنه على الرغم من أن آبل حصلت على ما تريد، إلا أن مثل هذه التقنيات يمكن أن تؤدي إلى توتر العلاقات مع الموردين. من جهة أخرى، صرّح زميل سابق في شركة آبل بشأن بلفنز بأن "وظيفته تتلخص في نهب بلدة والحصول على كل الموارد فيها. إنه أشبه بقتل الخراف مقابل جرّ صوفها".



## مقر شركة آبل الجديد

في هذا الإطار، قال تريسي غوس، زميل بلفنز في الدراسة في المدرسة الثانوية، إن بلفنز نشأ في جبال بلو ريدج بالقرب من جفرسون، كارولينا الشمالية، حيث تعلم الاقتصاد من والدته، وهي معلمة، ووالده، عامل المصانع الذي جمع أموالاً إضافية لإصلاح وبيع السيارات المستعملة. كان يتذكر بلفنز بوصفه شخصاً "أدرك أنه أكثر ذكاءً من أي شخص كان يتحدث معه وبإمكانه السيطرة على المحادثة إذا كان راغباً في ذلك".

درس بلفنز الهندسة الصناعية في جامعة ولاية كارولينا الشمالية ثم انتقل للعمل في شركة آي بي أم، حيث عمل في الهندسة والتمويل والمشتريات قبل التحاقه بمختبر تطوير تابع لشركة آي بي أم في غرينوك، اسكتلندا. إلى جانب ذلك، عمل كوك أيضاً في شركة آي بي أم، وبعد انضمامه إلى شركة آبل، أحضر كوك بلفنز إلى الشركة في سنة 2000. بدأ بلفنز العمل في قسم المشتريات من خلال شراء منتجات عادية مثل ورق التواليت، ثم انتقل بسرعة إلى الإشراف على المشتريات لمكونات آيبود، وصنع لنفسه اسماً من خلال المساعدة في تأمين إمدادات شرائح الذاكرة لمدة خمس سنوات مما جعل المنافسة صعبة على المنافسين.

بالنسبة لجهاز الأيفون، عمل بلفنز مع الشركات المصنعة لعقد آبل، وتمكن من شراء أجزاء مثل رقائق المودم. وقد ارتفعت مبيعات هذا الهاتف بعد طرحه سنة 2007، مما أجبر الشركات الموردة على الدفاع لتلبية الكميات المطلوبة. وحزّص بلفنز المنافسين ضد بعضهم البعض للحصول على شروط أفضل.

حين رفضت شركة "إس تي ميكروإلكتريكس" في سنة 2013 طلباً لخفض أسعار أجهزة استشعار جهاز المدوار، وهي أجزاء تساعد شاشة الهاتف على التأقلم مع الحركة، هدد بلفنز بالبحث عن بديل لها،

وذلك وفقًا لما ذكره مدير تنفيذي سابق في هذه الشركة. وفقًا لبيانات آي إيتش ماركيت، تمسك المورّد بموقفه ورفض الخضوع إلى أن تحصّل منافسه على الصفقة، الأمر الذي تسبب في خسارة الشركة المورّدة حوالي 150 مليون دولار من الإيرادات السنوية، والتي تصل إلى خمس مبيعات أجهزة الاستشعار.

لم تستجب شركة "إس تي ميكروإلكتريكس" لطلبات التعليق. وواصلت تزويد مكونات تابعة لمنتجات آبل. وأكد موظفون سابقون أن بلفنز كان يغيّر الموظفين كل بضع سنوات لمنعهم من تطوير علاقات مع الموردين من شأنها أن تنعكس سلبًا على توفير أموال لصالح شركة آبل.

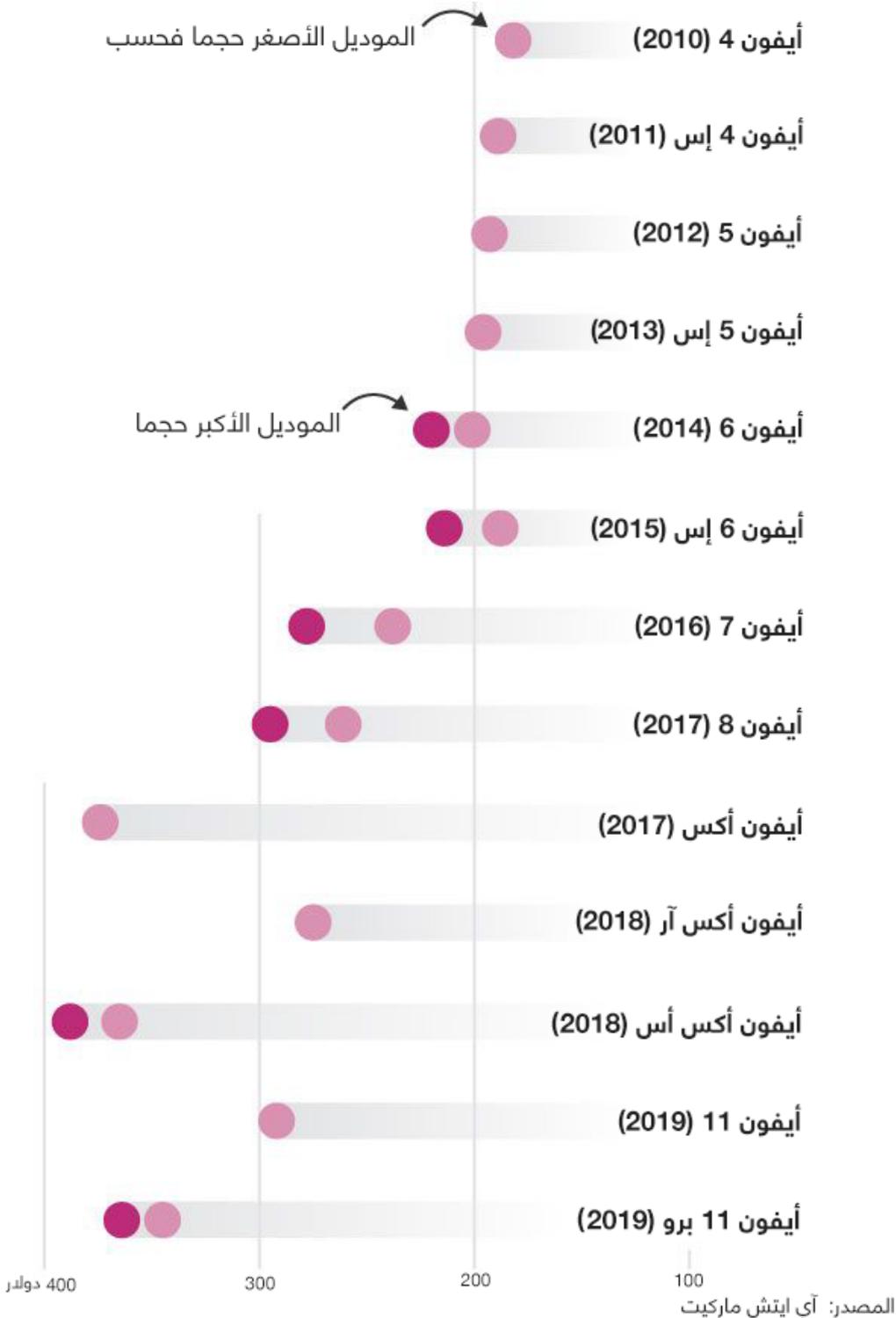
كانت الشركات الموردّة وزملاء بلفنز يقدرّون روح الدعابة والحماس التي كان يتمتع بها تجاه السيارات الرياضية، مثل سيارته دي توماسو بانتيرا 1972، حيث قال في منشور تابع لرياضة المحركات الآلية أنه يقود "بقوة وسرعة لا تقيدها سوى رغبته في البقاء على قيد الحياة".

بالنسبة للمسؤولين التنفيذيين في شركة كوالكوم، كان بلفنز شخصًا ودودًا عند طلب الحصول على خدمة، وحريصًا عند الضغط من أجل خفض الأسعار، وقاسيا حين ترفض كوالكوم مطالبه. وبموجب صفقة بين الشركتين، منحت كوالكوم لآبل تخفيضا على بعض شرائح مودم الأيفون التي اقتنتها آبل.

## الأجزاء الأعلى سعرا

تواجه شركة آبل ارتفاعًا في تكاليف مكونات أجهزة هواتف الأيفون لأنها تحتوي على ميزات إضافية، مما يجعل مفاوضاتها مع الشركات الموردة في غاية الأهمية

### تكاليف المكونات



في سنة 2013، أراد بلفنز من كوالكوم أن يحصل على تخفيض على شرائح مصنوعة من قبل مورد آخر أيضًا لصالح آبل. وحيال هذا الشأن، قال بلفنز للمسؤولين التنفيذيين في شركة كوالكوم خلال مكالمة هاتفية، ووفقًا لأشخاص مطلعين عليها: "أنا أدرك تمامًا ما ورد في الاتفاقية، وتلبية لروح الشراكة ينبغي عليكم منحنا المزيد". وتابع المصدر ذاته أن التخفيض كان سيصل إلى حوالي 40 مليون دولار، وهو مبلغ ضئيل بالنسبة لآبل، التي حققت أكثر من 37 مليار دولار من الدخل الصافي في تلك السنة. لكن، حين رفض موظفو شركة كوالكوم طلبه، اشتكى بلفنز إلى كبار مديريه، الذين رفعوا هذه الشكوى إلى المديرين التنفيذيين في كوالكوم. وعلى الرغم من أن كوالكوم لم توافق على هذا الطلب، إلا أنها وجهت توبيخًا للموظفين بسبب صعوبة تعاملهم مع طلبات آبل.

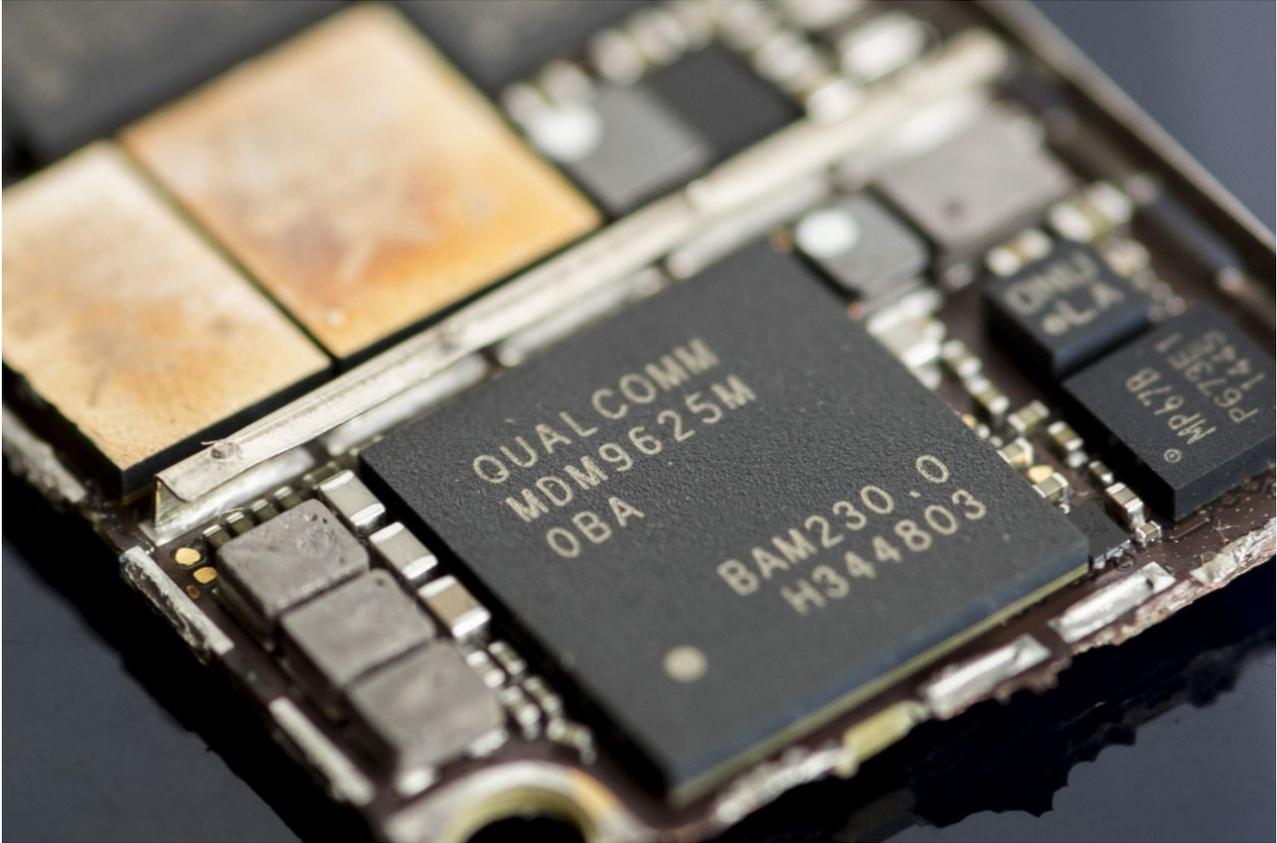
قال أحد المطلعين على هذه الحادثة: "لقد كانوا يدركون أن طلبنا مثل هذا مجرد هراء، لكنهم كانوا متمسكين بالحفاظ على العمل مع آبل". والجدير بالذكر أن بلفنز حاول العثور على بديل. في سنة 2014، أطلقت آبل مبادرة تحت اسم "بروجيكت أنتيك" للحد من المبالغ التي دفعتها لشركة كوالكوم. قادت هذه الاستراتيجية آبل إلى استخدام شرائح المودم التي كانت توفرها شركة "إنتل" لبعض أجهزة الأيفون في سنة 2016. إثر ذلك، رفعت آبل دعوى قضائية ضد كوالكوم في سنة 2017 قائلة إن رسوم ترخيص براءة الاختراع كانت مرتفعة للغاية.

أفادت وثائق المحكمة وأشخاص مطلعين على الاجتماع بأن بلفنز اجتمع بالمصنعين في فندق جراند حياة في تايبيه. في ذلك الوقت، كانت آبل تعيد للشركات المصنعة ما كان قد دفعوه مقابل رسوم ترخيص كوالكوم. أخبر بلفنز المصنعين أنهم ليسوا بحاجة إلى تعويض كوالكوم وأضاف أن آبل ستوقف عن دفع تعويضات لها.

بعد مرور 12 يومًا، رفضت الشركات المصنعة دفع رسوم الترخيص التي تحصلت عليها من كوالكوم بمبلغ قدر بحوالي 8 مليارات دولار، وذلك وفقا لما صرحت به شركة تصنيع الشرائح في المحكمة. وقد كلفت هذه التطورات شركة كوالكوم خسارة ربع قيمتها السوقية وتسريح العمال.

في نيسان/ أبريل 2019، توصلت الشركتان إلى تسوية، حيث التزمت آبل بالدفع لشركة كوالكوم، وتوصلتا إلى اتفاقية ترخيص جديدة، وهو ما ساهم في ارتفاع سهم كوالكوم. وفي وقت لاحق، قال الرئيس التنفيذي للشركة إن المبلغ المدفوع من قبل شركة آبل سيكون 4.5 مليار دولار على الأقل. من جهتها، فشلت آبل في الحد من قيمة رسوم الترخيص التي تدفعها لكوالكوم، ووفقًا لتقديرات المحللين، لكنها تمكنت من إضعاف قوتها، وتواصل إلى حد الآن تحديها بمحاولة تطوير شرائح المودم الخاصة بها.

من جهته، فرض بلفنز تنفيذ اتفاقيات عدم الإفصاح التي أبرمتها شركة آبل، والتي يمكن أن تتسبب في عقوبات محتملة قدرها 50 مليون دولار أو أكثر. في سنة 2017، عقدت شركة "جابان ديسبلاي" مؤتمرًا صحفيًا وكشفت أنها تلقت طلبات للحصول على أحدث شاشات العرض البلوري السائل، المعروفة باسم "إل سي دي"، حيث كانت تريد أن يصل هذا الخبر إلى مسامع المستثمرين لأن بعض شركات تصنيع الهواتف تخلت عن استخدام شاشات العرض البلوري السائل لصالح تكنولوجيا العرض الجديدة.



شريحة مودم من صنع شركة كوالكوم في هاتف آيفون 6 من آبل.

أكدت صحيفة "وول ستريت جورنال" في ذلك الوقت أن آبل كانت من بين شركات تصنيع الهواتف الذكية التي أبدت اهتمامها بعملية الشراء. وقد اتصل بلفنز بأحد كبار المسؤولين التنفيذيين في شركة "جبان ديسبلاي"، واتهمه بانتهاك اتفاقية عدم الإفصاح التي وضعتها الشركة، وشتمه، حسب قول شخص مطلع على المكالمة الهاتفية.

في وقت لاحق، أكد المصدر ذاته أن آبل طلبت من "جبان ديسبلاي" دفع مبلغ قدره 5 ملايين دولار لخرقها العقد. وعلى الرغم من أن هذه الشركة لم تدفع هذه العقوبة المالية، بيد أنها وافقت على إطلاع آبل بالمحتوى الذي ستقدمه في المؤتمرات الصحفية مستقبلاً، وفقاً لما أطلع به شخص آخر مقرب من شركة "جبان ديسبلاي"، كما أن العقد الذي أبرمته آبل يمنحها الحق في مراجعة رسائل البريد الإلكتروني وجداول العمل الخاصة بالمسؤولين التنفيذيين والموردين.

وصف أحد المسؤولين التنفيذيين في "جبان ديسبلاي" اتفاقيات عدم الإفصاح التي أبرمتها آبل بأنها "مجحفة للغاية"، قائلاً إنه لم يسمع أبداً بمطالب يمثل هذا القدر من الصرامة. ويتمثل التهديد الأكبر بالنسبة للشركات الموردة في سعي آبل لتطوير مكوّن بشكل مستقل. وتعتبر أول علامة على وجود مشكلة حين تبدأ في توظيف المهندسين التابعين للشركات الموردة. وعادة ما يكون بلفنز، الذي يمكن رؤيته غالباً في حرم شركة آبل مع رئيس شركة أشباه الموصلات في الشركة، جوني سروجي، الشخص الذي يلجأ إليه الموردون عندما تبدأ آبل في قنص المواهب.

بدأت آبل في توظيف مهندسين من مجموعة "ايماجينيشن تكنولوجيز" سنة 2013. وقد أثار هذا العديد من المخاوف لدى المورد البريطاني لتكنولوجيا وحدة معالجة الرسوميات، أين ستصنع آبل وحدات معالجة الرسوميات الخاصة بها لتشغيل الفيديو والرسوم المتحركة الأخرى على أجهزة الآيفون،

وذلك وفقًا لمسؤولين سابقين في شركة "إيماجينيشن تكنولوجيز". وأضاف مسؤول سابق آخر أن هذه الشركة كانت تشعر بأن أبل على وشك سحب البساط من تحت قدميها.



أحد العملاء يستخدم نظام التعرف على الوجه

وعندما آن الأوان للتفاوض حول العقد في سنة 2017، قدم بلفنز الأخبار التي كان ينتظرها الكثيرون: كانت أبل تعمل على تصميم رسومات بشكل مستقل وتعتزم إيقاف دفع عوائد الملكية الفكرية لشركة "إيماجينيشن تكنولوجيز"، كما قال المسؤولون التنفيذيون السابقون.

اعتبر الرئيس التنفيذي لشركة "إيماجينيشن تكنولوجيز"، أندرو هيث، أن هذه الأخبار جوهرية من الناحية المالية وأعلم شركة أبل أنه مضطر لإعلان مثل هذا الخبر. ولم يفهم أن بلفنز كان يحاول على الأرجح تعزيز موقف أبل التفاوضي، كما أن بلفنز لم يحاول منعه. وحين أعلنت "إيماجينيشن تكنولوجيز" عن قرار أبل، انخفض سعر سهم الشركة بنسبة 70 بالمئة. تحدثت أبل الجدول الزمني لشركة "إيماجينيشن تكنولوجيز"، مدعية أنها توقفت عن قبول ملكية فكرية جديدة من شركة تصنيع الشرائح في سنة 2015 وتؤكد أنها تخطط لإنهاء اتفاقية الترخيص.

والجدير بالذكر أن "إيماجينيشن تكنولوجيز"، التي وقع بيعها لاحقًا للمستثمرين الصينيين، عقدت صفقة جديدة لمنح ترخيص براءة الاختراع لصالح شركة أبل. ولم يقع الكشف عن الشروط إلى حد الآن. ورفضت "إيماجينيشن تكنولوجيز" وحيث التعليق على الأمر.

المصدر: وول ستريت جورنال