

تزايد التنافس

إن أي برنامج يهدف إلى إعادة التموضع، يجب أن يبدأ من الأفكار المتعلقة بالتنافس. المسألة لا تكمن حول ماذا تريدون أن تفعلوا، بل بماذا يتيح لكم الخصم أو المنافس أن تفعلوا. إذا لم يكن لديكم فكرة خلاقة وثرورية تتيح لكم احتكار سلعة أو منتج مميز، هذا يعني أن لديكم منافسين سوف يحاولون إخراجكم من السوق لكي يحتلوا مكانكم. إذا كنتم في السنوات الماضية قد فقدتم الاتصال مع الواقع الفعلي، عليكم، وبكل بساطة، أن تتمتعوا بما يحدث من حولكم.

انفجار التنافس

حصل أثناء العقد الماضي الكثير من التغييرات في عالم الأعمال. ضمن كل صنف من السلع حصل تنوع هائل في الأنواع وإمكانية لامحدودة في الاختيار. حسب بعض التقديرات، فإنه في أمريكا وحدها يوجد قرابة مليون «وحدة نموذجية من السلع» «*standard stocking units*» (SKU). في أي سوبرماركت عادي يتواجد حوالي 40 ألف SKU. أما المهم الآن: فإن الأسرة العادية تحصل على الاكتفاء بنسبة 80-85% من احتياجاتها من السلع بواسطة اقتناء 150 SKU. هذا يعني أن 39.850 من أصناف السلع الباقية في السوبرماركت تبقى بدون اهتمام.

في خمسينيات القرن الماضي كان على الشخص الذي يرغب في شراء سيارة أن يختار موديل إحدى الشركات التالية: *Chrysler*، *Ford*، *GM*. أما الآن، فإن قائمة الاختيار أضحت أوسع بكثير، فإضافة إلى الأنواع السابقة يوجد أيضاً *Acura*،

، *Isuzu* ، *Infiniti* ، *Hyundai* ، *Honda* ، *BMW* ، *Bentley* ، *Audi* ، *Aston Martin* ، *Mercedes* ، *Mazda* ، *Maserati* ، *Lexus* ، *Land Rover* ، *Kia* ، *Jeep* ، *Jaguar* ، *Subaru* ، *Saturn* ، *Saab* ، *Rolls-Royce* ، *Porsche* ، *Nissan* ، *Mitsubishi* ، *Volvo* ، *Volkswagen* ، *Suzuki* . مع بداية سبعينيات القرن الماضي كان في أمريكا 140 نوعاً من موديلات السيارات، أما الآن فيوجد 300 نوع أو موديل.

أما فيما يخص إطارات السيارات، فإن الأمر أكثر اتساعاً. سابقاً كان اختيارنا ينحصر ضمن أربع ماركات أساسية هي «*Goodyea*»، «*Firestone*»، «*General Tire*» و«*Sears*». أما الآن، فيوجد في مخزن واحد لبيع الإطارات عشرات الماركات من مختلف أنواع وأصناف الإطارات الأمريكية واليابانية والكورية والصينية والتي لا تعد ولا تحصى.

الشيء الرئيسي، والذي يجب التركيز عليه: سابقاً كان التنافس يتم بين شركات تطرح إنتاجها في أسواق دولها القومية، حيث يتم التنافس بين عدة شركات محلية. أما الآن فيوجد لدينا سوق عالمية واحدة، فيها الجميع ينافس الجميع في كافة أرجاء المعمورة.

التنافس في المجال الصحي

دعونا نستعرض قطاع مهم وأساسي، مثل القطاع الصحي. فيما مضى كان لدينا في أمريكا طبيينا ومشفانا وكذلك منظمات مثل: «*Aetna* ، *Blue Cross*» / «*Medicaid* أو *Medicare* ، *US Healthcare*».

أما الآن، فإن مشفانا يتحتم عليه أن يتنافس مع المستوصفات الخاصة التي أنشأتها مجموعات من الأطباء بشكل مستقل، إضافة إلى مشافٍ أخرى أحدثت في مدينتنا أو في الولايات الأخرى أو الدول الأخرى.

حتى أن المؤسسات الطبية القومية مثل: «*Mayo Clinic*» و«*Cleveland Clinic*»، نافست مثيلاتها المحلية. لدى مؤسسة *Mayo Clinic* الطبية مشافٍ منتشرة في مدن ولاية مينيسوتا، وفروع في سكوتسديل، وأريزونا، وفلوريدا. أما المؤسسة الطبية

الأقل شهرة، لكن ليست الأقل احتراماً *Cleveland Clinic*، والتي مركزها الأساس في أوهايو، لها فروع في فلوريدا وفي مدينة تورونتو الكندية، وحتى في أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة.

هل تحتاج إلى ضمان صحي؟ (ومن لا يحتاج إليه؟) إذا كنتم تعيشون في نيوجرسي، يمكنكم اختيار إحدى شركات التأمين الصحي المشهورة التالية: *BlueShield*، *BlueCross*، *Horizon*، *HealthNet*، *Cigna*، *AmeriHealth*، *Aetna*، *Oxford*. يظهر أن هذا التنوع الكبير في الخيارات يتيح الاختيار المناسب. إضافة لذلك، فإن هذه الشركات تروج لمئات الخطط والبرامج المختلفة للضمان الصحي. (وهكذا لكي تدرس جميع تلك البرامج المقترحة سوف تشعر بألم ودوار في الرأس!).

في هذه الأثناء ترد أخبار جديدة من واشنطن: إن إدارة الرئيس باراك أوباما تخطط لتأسيس شركة ضمان صحي خاصة بها.

إن كل ذلك أصبح من التعقيد لدرجة أن بعض المجلات مثل « *US News & World Report* » تتحدث عن المشاي وشركات الضمان الصحي وبرامجها، وذلك من أجل مساعدة الناس على الاختيار.

إن الحكومة الفدرالية، وكذلك إدارات معظم الولايات في أمريكا، ينشرون تقارير مخصصة لإعطاء معلومات عن المؤسسات الصحية والمشاي. في تلك التقارير تجدون أسماء الأطباء وعناوين المشاي، ونشاطاتهم الطبية ونتائجها، ومعلومات حول رضا زبائنهم من المرضى ونجاحاتهم الطبية.

قد ترغبون في الحصول على المعلومات من مصدر مستقل، عندها يمكنكم الدخول إلى شبكة الإنترنت على العنوان www.healthgrades.com. إنها منظمة رائدة ومستقلة تعنى في تقييم مستوى المؤسسات الطبية. وبهدف مساعدتكم في الاختيار الأفضل، فإن منظمة *Health Grades* جمعت معلومات عن 750 ألف طبيب، و5 آلاف مشفى، و16 ألف عيادة خاصة.

إن هذا يعد معقداً جداً، لدرجة أننا مع ذلك نخشى أن ندفع ثمن الخطأ إذا كان اختيارنا غير سليم.

التنافس في قطاع السلع الإلكترونية

لنفترض، أنكم تريدون أن تشتروا مسجلة CD فيها ميزة التسجيل، مع سماعات أذن ومكبرات الصوت. عندها ستذهبون إلى المتجر المحلي «Best Buy» وبييع قسم الإلكترونيات هناك مسجلات CD ذات ماركات متنوعة لا تقل عن 21 ماركة: «Bose»، «Chestnut Hill Sound»، «Coby»، «Crosley»، «Denon»، «Harman Kardon»، «Insignia»، «ION Audio»، «Klipsch»، «Logitech»، «Numark»، «Panasonic»، «Philips»، «Pioneer»، «Polk Audio»، «Sharp»، «Sony»، «Sonos»، «Stanton»، «Technics»، «Yamaha». (ألم تصب بالطرش بعد؟). لدى جميع تلك المسجلات المواصفات نفسها، والصعوبة تكمن في تجريب أصناف كل ماركة، عندها سوف تصابون بالطرش بكل تأكيد.

المتنافسون في تزايد

لقد قمنا بتوصيف الحالة في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية، حيث إمكانية الاختيار هي الأعلى في العالم، وذلك لأن الأمريكيين هم الأغنى، لذلك نجد أكثر شركات العالم تلهث لاصطياد تلك الأموال.

ماذا يحدث في الدول النامية، على سبيل المثال الصين؟ إن المستهلك الصيني منذ سنوات طويلة يشتري المنتجات والسلع الغذائية نفسها التي تنتجها المؤسسات الحكومية. أما الآن، فأصبح الخيار أمامهم أوسع، إذ يستطيعون أن يشتروا ما يشاءون من الأصناف العديدة من السلع الغذائية المتنوعة ذات الإنتاج المحلي أو المستورد. حسب معطيات دراسة أجريت حديثاً، تقول إنه في الآونة الأخيرة في الصين نمت الأسواق الوطنية وأخذت تغص بشتى أنواع السلع الغذائية ذات الماركات المتعددة. توجد حالياً سلع غذائية تعود إلى 135 شركة أو ماركة وطنية.

أما الحال في دول أخرى من العالم الثالث، فلا يلاحظ أي نمو في أسواقها، على سبيل المثال: الصومال، ليبيريا، كوريا الشمالية وتزانيا، حيث ينتشر الفقر والفوضى ويصبح الخيار أمام الناس عملياً شبه معدوم.

قانون الانقسام

إن قرار الشراء يخضع لقانون الانقسام، في هذا الكتاب يتم شرح 22 قانوناً من قوانين التجارة.

إن زيادة تنوع السلع يشابه هنا نمط تكاثر الأميبا «وحيدة الخلية»، حيث تبدأ بنوع واحد - على سبيل المثال الكمبيوتر. مع مرور الزمن تطور إلى عدة أصناف (ميني كمبيوتر، كمبيوتر شخصي، كمبيوتر فائق الاستطاعة ...إلخ).

كانت فيما مضى أيضاً شركات إنتاج السيارات مثل الكمبيوتر تعد على الأصابع، حينها تنافست في أمريكا ثلاث شركات أساسية شفروليه (Chevrolet)، وفورد (Ford)، وبليموث (Plymouth)، ثم أخذت هذه الأصناف تنقسم وتتكاثر. الآن، لدينا سيارات ذات تصنيف درجة أولى، درجة متوسطة، سيارات اقتصادية، سيارات كبيرة أو متوسطة أو صغيرة الحجم، سيارات رياضية عادية أو أوتوماتيك... إلخ.

أما في مجال البث التلفزيوني، فكانت ثلاث شركات تغطي 90% من مجمل القنوات التلفزيونية وهي ABC، CBS وNBC.

أما الآن، فيوجد في أمريكا العديد من شبكات التلفزة منها الموزع بالأكبال ومنها بالأثير ومنها عبر الأقمار الصناعية، قسم منها تابع للقطاع الخاص والقسم الآخر حكومي. يتوفر اليوم في المنزل العادي حوالي 900 قناة تلفزيونية. في ظل هذا التنوع الشديد في القنوات والبرامج، في حال أردتم أن تختاروا مشاهدة برنامج ما حتى تجدونه يكون قد انتهى.

إن عملية «تكاثر وتنوع أصناف السلع» تسير بتواتر غير معقول. إذا كان لديك شك في هذا، انظر في الجدول 1.2، حيث توجد معلومات حول إمكانية الاختيار في الأسواق في هذه الفترة.

الجدول 1.2. تزايد التنافس.

نهاية التسعينيات	بداية أعوام السبعينيات	السلعة
260	140	موديلات السيارات
14	7	قائمة المأكولات مطاعم الوجبات السريعة <i>KFS</i>
1212	654	نماذج السيارات
38	8	موديلات سيارات رباعية الدفع
78	10	أنواع الشيبس « <i>toFri -Lay</i> »
340	160	أصناف الفطور
400	0	موديلات الكمبيوتر الشخصي
250.000	0	برامج الكمبيوتر
87	20	ماركات المشروبات غير الكحولية
50	16	ماركات المياه المعدنية
19	4	أنواع الحليب
17	2	أصناف معجون الأسنان ماركة « <i>Colgate</i> »
790	339	المجلات
66	15	سائل لتعقيم الفم
77.446	40.530	كتب منشورة حديثاً
64	12	خيوط تنظيف الأسنان

نهاية التسعينيات	بداية أعوام السبعينيات	السلعة
1742	886	كليات للتدريس
7563	6131	أدوية طبية
15	5	مقاسات الشاشات التلفزيونية
1174	362	مدن ملاهي وألعاب
70	41	موديلات ألبسة الجينز «Levi's»
185	5	عدد قنوات التلفزة في مدينة هيوستن
285	5	دهانات
12.458	7038	قنوات إذاعية
43	13	لائحة McDonald's
36	1	عدسات لاصقة

«صناعة الاختيار»

نتيجة ظهور قطاع متكامل، مهمته - مساعدة الناس في القيام بالاختيار المناسب، وخبرتنا مثال على ذلك في المجال الصحي.

أينما توجهت، شخص ما سوف ينصحك بأن تتوجه إلى أحد صناديق الإقراض البالغ عددها ثمانية آلاف عند الحاجة للمساعدة، أو ينصحك باختيار أحد أطباء الأسنان الموجودين في مدينة سانت لويس، أو كيفية اختيار الأنسب لبرنامج MBA من مئات البرامج الخاصة بمدرسة الأعمال. (أي منها سوف تمكني من إيجاد عمل في وول ستريت؟)

إن الإنترنت مليء بالشبكات التي تساعد في اختيار أي شيء تريده - وأي شيء تتصوره وبأسعار منخفضة جداً.

إن مجلات مثل: «Consumer Reports» و«Consumers Digest» تنشر إعلانات حول الكثير من السلع والمنتجات أو الخدمات، بكل تفصيل، والمشكلة أنه حينما تقر تلك الإعلانات سوف تدخل في دوامة تؤدي إلى تشويش أفكارك وبعثرة معلوماتك.

إن علم النفس الذي يدرس سلوك المستهلكين، يؤكد أن الزيادة المفرطة في فرص الاختيار تكاد تخرجنا عن صوابنا وتجمد عقلنا وتمنعه من التفكير. على سبيل المثال، إن الدكتور النفساني كارل موغ يكتب: «إن إمكانية اللامحدودة في تحقيق الرغبات تؤخر النمو الذهني للأطفال وتجعلهم طفوليين التفكير، وإن كبروا، وهذا ينطبق تماماً على البالغين وبشكل سريع. في هذه الحالة، ومن وجهة النظر التجارية، يصبح الناس عديمي الاهتمام، يصابون بالسمنة وخمولين، مثل الإوز الذي يعلف لغاية التسمين! إنهم يفقدون القدرة على اتخاذ القرار. يصبحون بلداء عديمي النشاط لا حافز لديهم للعمل، يصبح كل شيء لديهم مملاً».

إمكانية الاختيار الواسعة يمكن أن تصبح مضرة

يعتبر معظمنا أن إمكانية الاختيار الواسعة هو أمر جيد. لكن الدكتور كارل موغ له رأي آخر، إذ إنه يعتبر أن التنوع الزائد في السلع يجعل الاختيار أكثر صعوبة وبالتالي هذا يقلل الدافع للشراء.

منذ مدة أجريت دراسة حول خطط الإحالة إلى المعاش وخيارات موظفي الشركات المشاركين شملت الدراسة معطيات عن 800 ألف موظف و647 خطة مقترحة ضمن 69 قطاعاً.

ماذا كانت النتيجة؟ كلما كانت حرية الاختيار أكبر في الخطط المقترحة، كان عدد الموظفين المشاركين فيها أقل، وكلما كان مجال الاختيار أوسع، جلب مزيداً من الحيرة والارتباك مما يؤدي إلى جواب وحيد «شكراً لا نريد».

إن أستاذ علم الاجتماع في جامعة سوارثمور باري شوارتز Barry Schwartz

كتب حول هذه الظاهرة كتاباً كاملاً، حمل عنوان: «تناقض الاختيار» (The Paradox of Choice). وقال متحدثاً في منتدى الأعمال عام 2006:

عندما يكون الاختيار واسعاً، هذا يؤدي إلى شللنا، وإلى اقتناعنا بتأجيل اتخاذ القرار، ويزيد من عطالتنا ويجعلنا نخاف من اتخاذ الاختيار غير الصائب. عندما يكون الاختيار بين شيئين لن يدوم الاختيار طويلاً، أما عندما يتعلق الأمر بمئات الأشياء فهذا يفرمل قرارنا بانتظار الاختيار المثالي.

كونوا على حذر

عندما نتجاهل ميزاتنا الرائعة ونحاول صنع كل شيء للجميع، عندها ندمر الميزة التي تميزنا عن الآخرين. لتذكر شريحة السيارات «شفروليه Chevrolet». في الماضي كانت سيارات الشركة هي الأكثر شعبية والأكثر جودة، ولا سيما السيارة العائلية التي كانت تنتجها. لكن فيما بعد أخذت هذه الشركة تنتج ما هب ودب من السيارات «رباعية الدفع»، «الرياضية»، «الصغيرة» و«الشاحنة»...إلخ. بالنتيجة، فإن الميزة الفريدة لماركة السيارات هذه اختفت وانحدرت مبيعاتها.

عندما نهمل ونتجاهل التغيرات التي تحصل في السوق، يمكن أن تختفي أيضاً الميزة الفريدة والجيدة التي تتصف بها سلعة ما. لنأخذ مثلاً على ذلك شركة *DEC Digital Equipment Corporation*. حينما كانت هذه الشركة هي الأولى في إنتاج الكمبيوترات المكتبية في الولايات المتحدة الأمريكية. لكنها عندما أهملت إدخال التحسينات التكنولوجية الحديثة والضرورية لفاعلية الأعمال المكتبية. عندها فقدت منتجات تلك الشركة بريقها بسبب عدم محافظتها على ميزتها الفريدة. بعدها سرعان ما تم بيع شركة *(DEC)* إلى شركة *Compaq*.

عندما تقفون في الظل وخلف المنافسين الكبار ولم تحاولوا الإفصاح عن الميزات الفريدة التي تتصفون بها، عندها سوف تخسرون وتصبحون ضعفاء. وهكذا، فإن شركة *Westinghouse* لم تستطع الخروج من ظل شركة *General*

Electric لذلك نجد أن تلك الشركة، اختفت من الوجود. إن شركة *Goodrich* ابتكرت الكثير من المبتكرات، لكن شركة *Goodyear* تمكنت من الاستفادة من ذلك، وأضحت من أشهر شركات إنتاج إطارات السيارات. إن هذا العالم يتصف بالقسوة وانعدام الرحمة. لذلك يجب الاهتمام بفرن إعادة التوضع، لأنه يساعد في التأقلم والثبات أمام المنافسين الكثر.