

## الفصل الثاني

### تقييم جاذبية الصناعة والبيئة التنافسية

#### *Assessing Industry Attractiveness and The Competitive Environment*

##### ماذا سوف تتعلم

- طبيعة البيئة العامة تعرف أيضاً بأنها البيئة الأوسع نطاقاً
- كيف تؤثر البيئة الأوسع نطاقاً على المنافسة بين الشركات
- طبيعة البيئة الصناعية ، تعرف أيضاً بأنها التنافسية
- القوى الأربع التي تشكل البيئة الصناعية : حواجز الدخول ، قوة الموردين ، قوة المشترين ، مدى توافر الإحلال البديلة ، والمنافسة بين الشركات .
- مفهوم المجموعات الاستراتيجية
- التغيرات في الطريقة التي ننظر بها ونفكر حول الصناعات بمضي الوقت
- الأساليب التي تتخذها الشركات لمراقبة التغيرات في البيئة .
  - أساليب مراقبة البيئة
  - الأبعاد الأخلاقية :
- المتطلبات القانونية
- التداعيات طويلة الأجل

## نقطة استراتيجية

صناعة الكمبيوتر الشخصي PC في عام ٢٠٠٤<sup>(١)</sup>

منذ تقديم PC إلى الجمهور في عام ١٩٨١ قد أصبح مكوناً أساسياً ومنظراً مألوفاً في المكتب ، في المصنع ، في المعمل ، وفي المنزل ، في حقيبة أوراقنا ، والآن حتى في السيارات . يرمز وجود PC في كل مكان تقريباً إلى دخولنا الكامل في عصر المعلومات أو عصر الفضاء ، حيث الملازمة ، التكاليف المنخفضة ، طلاقة الاستخدامات ، القوة ، السرعة . وتطبيقات قوة الكمبيوتر المتنامية بلا حدود ، أصبحت تدخل ضمن البديهيات . في الواقع ، على الرغم من أن الكثير من المحللين لا يزالون يدعون أن أيام PCs معدودة ، إلا أن قوته وجاذبيته تبقى إلى حد كبير لا تقاوم . إنه يبقى جهاز الحساب المهمين الذي سوف يستخدمه معظم الناس في حياتهم اليومية ، في المستقبل المنظور . ومع ذلك ، قد استمرت المكونات الداخلية وإمكانية PC في التطور بطرق جعلت كل جيل جديد أكثر كثيراً في طلاقة الاستخدامات والقوة بصورة لا يمكن تخليها .

دعنا نعود إلى الوراء قليلاً وننظر إلى ما قدمه PC في بداية النصف الثاني من عقد التسعينيات . لدى متوسط PC ذاكرة صغيرة ( ١٦ ميجابايت في RAM ) ، القليل في طريقة الصوت ، أو جودة إعادة الاستماع إلى التسجيلات ، ولا يوجد CD-ROM . احتوى القرص الصلب hard drive على تقريباً ١٠٠ ميجابايت ( كسر بسيط جداً من إمكانيات القرص الصلب اليوم الذي يحتوي على ما بين ٦٠ . ٨٠ جيجا بت ) وكان معظم الناس يخزنون بياناتهم على أقراص مرنة ما بين ٥.٢٥ . ٣.٥ بوصة . فقط حول عام ١٩٩٢ . ١٩٩٣ بدأت PCs تضيف الفأرة المشغلة ، التي ساعدت المستخدمين على التغلب على صعوبة الاعتماد على لوحة مفاتيح واحدة

لإدخال التعليمات . كان على المستخدمين عملياً أن يكتبوا تعليماتهم لتشغيل أجهزتهم . على نفس المستوى من الأهمية كانت PCs مجرد أجهزة . لكل الأغراض العملية ، لم تكن الإنترنت موجودة للجماهير ، وبقيت كلمة " modem " غريبة لمعظم الناس ( والتي تعني المضمّن ومزيل التضمين ) . ما كان موجوداً من أجهزة modem كان بطيئاً إلى حد كبير قياساً إلى معايير اليوم ، ولم يكن البريد الإلكتروني قد أصبح نظام الرسائل الشعبي بعد الذي هو عليه الآن . كان معظم الناس يعتقد بأن كلمة " النوافذ windows " تشير إلى الزجاج الذي يمكنهم أن يروا من خلاله في المباني . تلك الآلية الأكثر تقدماً ، والتي تتطلب الشاشة ، والمزيد من مساحة وحدة الأقراص ، قد كانت يمكن أن تكلف المستهلك ما يقرب من ٣.٠٠٠ دولار .

بحلول منتصف عام ٢٠٠٥ ، قد تحول PC إلى حد أنه ، بمبلغ أقل من ٥٠٠ دولار ، يستطيع الفرد أن يشتري جهازاً معقداً يشغل النوافذ XP ، به Intel Pentium4 فانق السرعة أو مشغل AMD Athlon ، وقد سبق تحميله بذاكرة ٥١٢ ميجابايت ( RAM ) ، ومشغل DVD ، وتوصيلات "الإنترنت" السريعة والسهلة . منذ عام ٢٠٠٠ كل جيل جديد من PC يدعم المزيد من طلاقة الاستخدامات أكثر من سابقه . توفر أحدث إنتاج PCs إمكانيات تسجيل على DVD ، اتصالات لاسلكية بالإنترنت باستخدام تكنولوجيا " Wi-Fi " ، ومن ٦ . ٨ بوابة ( universal serial Bus ) USB التي وسّعت إلى حد كبير عدد الأجهزة التي يمكن إلحاقها بجهاز PC . تحتوي بعض الآلات الأكثر حداثة على مشغل متناهي الصغر التي يعتمد على تكنولوجيا multi-core . يشير هذا إلى مشغل متناهي الصغر جديد تم تصميمه لتمكين PC لتشغيل مهام عديدة متزامنة دون تأثير سلبي على السرعة أو الأداء . جمالياً ، بعض أجهزة PCs الأحدث تبدو عبارة عن

أثاث ذات شكل لافت في غرابته . الأكثر أهمية ، أن مبيعات PC المحمول lap top تفوقت على PC المكتبي . كل جيل جديد من PC يحدث تغيير في أرفف التخزين أو مواقع web تقريباً كل ١٢ أو ١٨ شهراً .

طلاقة استخدام PC اليوم لأداء تشكيلة واسعة من الوظائف ( على سبيل المثال ، إجراء عمليات حسابية معيارية ، البريد الإلكتروني ، تفريغ أو نقل برامج كمبيوتر ، الاتصال بالإنترنت ، ألعاب الفيديو ، نظم مراقبة البيت، الترفيه المرئي والمسموع ، صناعة السينما ، ملء ( حرق ) CD ، تسجيل DVD ، النشر عن طريق سطح المكتب ( desk top ) ، يمكن أن تفجر مجموعة أخرى من الإمكانيات الجديدة مستقبلاً . الكثير من الشركات تنظر بالفعل إلى PC باعتباره المركز الخارجي للبيت الرقمي . يدير كل شيء من الثلاجات إلى الغسالات وبالتأكيد حجرة المعيشة . سوف تتصل تليفزيونات المستقبل بأجهزة PC بحيث يكون المشاهدون قادرين على نقل أو تفريغ الأفلام من على الإنترنت لمشاهدتها في الحال . بل إن مباريات الفيديو في المستقبل سوف تتكامل مع عروض التليفزيون . بالتأكيد أيضاً ، كل أشكال الاتصال . البريد الإلكتروني ، الصوت ، والفيديو . سوف تتكامل في شكل واحد سهل الاستخدام . حتى صناع الأجهزة المنزلية يصممون الآن الغسالات ، المجففات ، والثلاجات لكي تستجيب إلى تعليمات المستخدم من خلال PCs وأجهزة لاسلكية أخرى .

أجهزة تشغيل متناهية الصغر وأكثر قوة ( Intel's line of Pentium4, Centrino chips, Motorola G5 Processor, AMD's Athlon ) ونظم تشغيل البرامج ( ٩٨ نوافذ Microsoft 2000 / Xp and Apple Macintosh ) التي تطورت خلال السنوات جعلت من الممكن لكل شخص تقريباً من أي عمر وأي خلفية أن يتعلم استخدام PC في خلال مجرد ساعات . قد أصبح تعلم PC بسهولة أكبر كثيراً لأن الكثير من تطورات

برامج software الأحداث ، لم تعد تطلب من العملاء الانخراط الذهني في المكونات الرقمية والبرمجة لأجهزتهم باستخدام دليل تعليمات من الصعب قراءتها . حتى أجهزة PC الأقل تطوراً التي تباع اليوم ( بأقل من ٣٠٠ دولار ) يمكن توصيلها بالإنترنت ، تحسب لك الضرائب ، تنقل بريدك الإلكتروني ، تلعب مباريات الفيديو ، وحتى تسمح لك بنقل ملفات MP3 . ومع ذلك ، في نفس الوقت أخذت أسعار PC الاستمرار في الهبوط بمعدل من ١٠ إلى ٢٠ في المائة سنوياً . منذ عام ٢٠٠٢ ، قد حدث أكبر نمو في أجهزة PCs والتي تباع بأقل من ٦٠٠ دولار ( السعر السابق لأجهزة التميز كان ١٠٠٠٠ دولار في عام ١٩٩٨ ) .

ومع ذلك ، القوة والشعبية المتنامية لأجهزة PCs مرهونة بالسرعة والتغيير الذي يمكن أن تحدثه الصناعة على مدى فترات زمنية قصيرة . أدركت شركة Xerox جهاز PC الحقيقي أثناء منتصف الستينيات ( ١٩٦٠ ) . كان من الصعب استخدامه ، مصمما من أجل التطبيقات العلمية ، وبالتأكيد لم يكن صديق المستخدم أو مطلق التطبيقات كما نتوقع اليوم . ومع ذلك ، لم يكن دخول شركات مثل Apple Computer, IBM, Compaq Computer ، وشركات أخرى السوق ، هو الذي جعل PC يصبح كمنتج قضية مسلمة كما هو عليه اليوم . وصول المشغل متناهي الصغر Intel . " مخ " جهاز PC . ونظم التشغيل ذات برامج software القوية ( من شركة Apple Computer and Microsoft ) هو الذي أشعل فتيل ثورة PC التي أعادت تشكيل حياتنا على مدى عشرين سنة مضت . دعنا نفحص بعض العوامل التي قد شكلت بصورة جذرية صناعة PC على مدى العشر سنوات السابقة والتي لا تزال مستمرة .

## المنافسة الشرسة بكثافة

بحلول عام ٢٠٠٥ ، كان يوجد أساساً أربع شركات كبيرة لصناعة PCs : ( Gateway, Dell Computer, Hewlett – Packard ( HP ) an Apple ) . لا تزال IBM تبيع أجهزة PCs عبر موقعها على الإنترنت، ولكنها أخرجت عملية تصنيعها في عام ٢٠٠٢ ، وقد تفاوضت لبيع كل دائرة عمل PC إلى شركة Lenovo Group ، شركة كمبيوتر صينية . على الرغم من أنها غير معروفة كثيراً ، ولكنها أصبحت العلامة التجارية الثالثة الأكثر مبيعاً في U.S. ، إلى أن تملكها Gateway في فبراير ٢٠٠٤ . شركة Compaq Computer الرائدة في ابتكار الصناعة اندمجت مع Hewlett – Packard في سبتمبر ٢٠٠٢ . بالنسبة لكل الأغراض العملية ، كل هذه الشركات ( باستثناء Apple ) معروفة بأنها " صناعة التجميع " . إنها تضم مشغلات متناهية الصغر تقوم بتصنيعها Intel أو شركة الأجهزة متناهية الصغر المتقدمة ( AMD ) Advanced Micro Devices وشركة Microsoft للبرامج software ؛ توضع في تغليف بلاستيك أو معدني ثم يتم شحنها إلى المشتريين أو مباشرة إلى المستهلكين . يضطلع الموردون الآخرون بمعظم ما تبقى من أنشطة التصنيع .

بين مصنعي تجميع PC ، المنافسة القائمة على السعر عنيفة إلى أقصى حد ممكن ، ومصنعي نفس أجهزة PC يفعلون أقصى ما يستطيعون لكي يحصلوا على النذر اليسير من الربح الذي يبقوهم في دائرة الصناعة . لأن هوامش الربح مستمرة في الانكماش والصناعة عامة في الركود ، تبدو شركة Dell على أنها تتوسع في دائرة قيادتها على حساب مصنعي PC آخرين . تبدو شركة HP بعد حالة اندماجها السابق ذكرها عام ٢٠٠٢ على أنها تركز على إثراء المحتوى التكنولوجي في أجهزتها وآلاتها . HP أيضاً

أكثر توجهها نحو المشتريين التجاريين . Gateway كانت تترنح من خسائر كبيرة واشترت eMechines لترسيخ قاعدتها في السوق الأم . في سبتمبر ٢٠٠٤ ، أعلنت Gateway عن غلق كل منافذ التوزيع الخاصة بها ، وأنها سوف تركز على بناء حسابات تجزئة كبيرة مثل شركة Best Buy . تقف شركة Apple Computer خارج الطابور بمفردها كمتميزة في هذه الصناعة ؛ إنها تكتب وتطور برامجها بنفسها ( نظام Macintosh ) ، لكي تتنافس مع " مايكروسوفت " وتحاول أن تصبح واضحة الاتجاه بالنسبة للصناعة . على الرغم من أن الشركة مربحة ، فإن حصتها الإجمالية في السوق آخذة في التدهور ، لأن برامجها software غير متناغمة مع الأغلبية الكبيرة من أجهزة PCs التي تستخدم نظام تشغيل نوافذ مايكروسوفت . تستمر Apple في الحصول على المديح والتقدير لتصميماتها المتميزة والرائدة . يميل مستخدمو Apple إلى الولاء الشديد لأجهزتهم وللشركة . لقد دفعت Apple بخبرتها التصميمية إلى جهاز تشغيل الموسيقى الرقمية iPod الذي حظي بشعبية واسعة لدى العملاء من كل الأعمار .

ومع ذلك ، هذه الصناعة إحدى الصناعات التي تدخلها الشركات بسهولة وتحثي منها بسهولة وأيضاً بسرعة . الكثير من الشركات لم تكدر تستقر في هذه الصناعة ، ولكنها لم تستطع أن تتحمل قسوة المنافسة وظهور الاندماجات والتحالفات ( على سبيل المثال : AST Research ، Acer, Texas Instruments, Packard Bell Hewlett – Packard, Dell Computer . على القمة . استمرت في قيادة الصناعة وتستولي الآن على ٦٠ في المائة من حصة سوق U.S. ، بعد أن قذفت بالعديد من اللاعبين خارج السوق نتيجة شراسة منافستها . ومع ذلك ، اثنتان من الشركات

الصغيرة ، ولكنهما لاعتبان تزداد أهميتهما ، وحضورهما محسوس في الصناعة . Voodoo PC and Alienware Corporation . تقدم كلتا الشركتين " ميزة دامية " في آلاتها التي تصمم للاستخدام ذي الكثافة العالية جداً سواء في أعمال الأشكال البيانية ( الجرافيك ) أو الخيالية . المشترون من هاتين الشركتين نمطياً لاعبو مباريات فيديو واعدون جداً أو مصممون مهنيون ، ومحررون لنسخ معينة يحتاجون إلى ألوان وصور شديدة الوضوح . Voodoo PC فقط تصنع آلات طبقاً للمواصفات التي يريدونها العميل باستخدام أحداث التكنولوجيا بأسعار تزيد عادة عن ٥.٠٠٠ دولار . يبني Alieware أيضاً آلات بحسب طلب العميل وبأسعار مماثلة ، على الرغم من أن بعض الآلات يمكن شراؤها من خلال Best Buy .

معايير للمبارزة ولكنها متماسكة : لدى صناعة PC حالياً معايير نظامي تشغيل software متنافسين . نظام تشغيل تدعمه Apple Computer يعرف باسم نظام تشغيل Macintosh . إنه صديق المستخدم إلى حد كبير ويشغل على برنامج software مملوك للشركة بمعنى أن هذا البرنامج الخاص بجهاز Apple PC سوف لا يعمل على أي جهاز آخر . يمثل " مخ " Apple PC عائلة من أجهزة تشغيل متناهية الصغر من Power PC قامت شركة Motorola بتصنيعها ( ويستخدم بعض التكنولوجيا الأساسية من IBM ) . على مدى سنوات عديدة ، سيطر نظام Macintosh ذو التميز العالي على الأسعار المتميزة أيضاً ، ولكن طبيعته الخاصة قلصت بشدة إجمالي حصته في السوق إلى حوالي ٢.٥ في المائة بحلول منتصف عام ٢٠٠٤ . بهبوط وصلت نسبته إلى ١٠ في المائة مقارنة بعام ١٩٩٤ .

معسكر PC الآخر ( وبالتأكيد صاحب معيار الصناعة الأكثر هيمنة ) يستند إلى نظام تشغيل " نوافذ مايكروسوفت Microsoft

Windows . يستخدم نظام تشغيل النوافذ مجموعة بديلة من برامج التعليمات software والأيقونات icons ( الرموز ) التي تسمح بسهولة لافتة في الاستخدام وكفاءة تنظيم وظائف PC's . يمكن تتبع النمو الهائل في صناعة PC خلال العقد الماضي من الترجمات العديدة لنظم تشغيل النوافذ ( ٣.٠ ، ٣.١ و نوافذ ٩٥ ، ٩٨ ، ٢٠٠ ، XP ) التي سهلت كثيراً في الطريقة التي يمكن أن يشغل بها المستخدم أجهزته . جعلت النوافذ إنه في إمكان المستخدمين أن يحملوا برامج متنوعة مختلفة إلى أجهزتهم PCs مع سرعة ملحوظة ومستوى عال من الملاءمة . ومع ذلك ، العيب الكبير في نظم تشغيل النوافذ أن تصميمه ذا التعقيد الأكثر ارتفاعاً يحتاج إلى تعديلات مستمرة بمضي الوقت لمعالجة الثغرات التي كان يصعب اكتشافها أثناء التطوير . بسبب الشعبية الضخمة لنوافذ مايكروسوفت ، قد تم تصميم آلاف التطبيقات المختلفة القائمة على برامج software ( على سبيل المثال ، تشغيل الكلمات ، برامج spread sheet ، معالجة الصور ، الدخول إلى الإنترنت ) لجعل الكمبيوتر أكثر طلاقة . الأكثر من هذا ، مايكروسوفت في مفايرته مع Apple ، أتاح بحرية نظام تشغيل نوافذه ( ونظام تشغيل Dos المبكر ) لأي صانع لأجهزة PC مقابل أتعاب إتاحة . هذا الترخيص جذب العشرات من الشركات المصنعة لأجهزة PC الجديدة ، وجذب مصممي برامج software الساعين إلى الاستيلاء على الأرباح المبكرة الناتجة عن شعبية نظم تشغيل مايكروسوفت المتعددة . لذلك ، أصبحت شعبية نظم تشغيل مايكروسوفت مهيمنة ، وتمثل الآن ما يزيد عن ٩٠ في المائة من سوق PC .

سهولة الدخول والتصنيع . أجهزة PC من السهل تصنيعها ( تجميع أجزاء سبق إعدادها ) ، على الرغم من أن بعض الآلات الأعلى جودة سوف تستخدم

أجزاء مصنعة طبقاً لمواصفات العميل . على سبيل المثال ، يتطلب PC المتوسط فقط مشغل منتهي الصغر Intel أو من AMD باعتباره وحدة محورية في الجهاز ، القرص الصلب ( الذي يوفر تخزين طويل الأجل للبرامج والبيانات ) ، CD-RW / DVD ( بالنسبة لحرق CD ، تشغيل فيديو ، ونقل أجمالي برامج software إلى الذاكرة عالية الكثافة ) ، لوحة مفاتيح ، القليل من اللوحات ذات الدوائر الإلكترونية المطبوعة ، وشاشة . عملياً ، هذه المكونات في الجهاز ( hard ware ) الستة من السهل الحصول عليها وتجميعها إلى حد أن صناعة PC قد أصبحت تقريباً صناعة الأكواخ . فيما عدا المشغل منتهي الصغر وبرامج software ( المحمية ) ، كل المكونات الأخرى محورية ، البنود الموجودة على الأرفف ، التي من الممكن تقريباً لأي فرد أن يشتريها ويجمعها .

لا يزال من الصعب التمييز بين جهاز إحدى الشركات وجهاز شركة أخرى . تكاليف إنتاج وتجميع كل مكونات PC في شركة واحدة مكلفة بصورة لافتة ، وإمكانية الحصول على طاقة تصنيع ، والتكنولوجيا المعيارية المتاحة على الأرفف جعلت التجميع مسألة سهلة وغير مكلفة . إن ما قد يحول دون دخول الكثير من الشركات في صناعة PC يتمثل في الاعتراف بالعلامة التجارية ( على سبيل المثال ، Dell, IBM, Hewlett – Packard ، HP, eMachines ) التي تتمتع بها الشركات القائمة حالياً .

قنوات التوزيع . يمكن شراء PCs من أي شركة إلكترونيات لتجارة التجزئة للمستهلك . يمكن للمستهلكين أن يشتروا أجهزة PCs بسهولة عبر شبكة الإنترنت . تزدهر Dell Computer في هذه الصناعة من خلال حملاتها التسويقية المبتكرة التي تقدم أجهزة PC طبقاً لمواصفات المشتري والذي

يمكنه طلبها من خلال التليفون أو الإنترنت . في الواقع ، قد أصبح طلب الشراء من خلال الإنترنت ممارسة معيارية ، حيث يستطيع المستهلكون الاتصال بشركات Gateway, IBM, Hewlett – Packard وأخرى مباشرة عن طريق مواقعها على الإنترنت . حتى شركة Amazon.com تعرض PCs للبيع على مواقعها online . في الواقع ، نمو الإنترنت كقناة توزيع بديلة جعل من الممكن لكل من Gateway and HP أن تقلد استراتيجية Dell في تقديم أجهزة PC طبقاً لمواصفات المستهلك الفرد من حيث السرعة ، القوة ، عدد الملحقات المختلفة ( على سبيل المثال ، الماسح الضوئي ، الطابعة ، إمكانيات Wi – Fi ، DVD ) ، وتشكيلة الأسعار . كل هذه الشركات الثلاث تستخدم الإنترنت للتوسع على نطاق كبير ، وبدأت في بيع منتجات أخرى أيضاً مثل الكاميرات الرقمية ، الطابعات ، وحتى شاشات التليفزيون المسطحة .

## المشترون الأقوياء

تزخر صناعة PCs بالمشتريين ذوي الإطلاع الجيد والأقوياء . مع مئات الموردين الذين يمكن الاختيار من بينهم ، فإن العملاء يتسمون بالقسوة في بحثهم عن القيمة الأعلى والجودة الأفضل . حتى عام ١٩٩٠ تقريباً ، كان أغلبية المشتريين لأجهزة PCs هم دوائر الأعمال الكبيرة والصغيرة التي تستخدم هذه الأجهزة لزيادة كفاءتها . الآن انتقل بندول المشتريين إلى الأفراد الذين يشترون PCs للمنزل ، مع عائلات كثيرة تتطلع إلى شراء جهاز ثان أو حتى ثالث للترفيه أو لتخصيصه للإنترنت . بصرف النظر عما يستخدم من أجله PC ، فإن المستهلك هنا متزمت وذكي . لم تعد المصطلحات التقنية لوصف أجزاء ووظائف الكمبيوتر قاصرة على المهندسين أو أفراد

المبيعات المتخصصة . العملاء على وعي كامل بما هم في حاجة إليه ،  
وكم تكلف مثل هذه الأوجه . لأن معظم PCs لها حد أدنى من معايير الجودة  
، القوة ، السرعة ، والذاكرة ، فقد تحولت المنافسة بسرعة إلى الأسعار .  
بالنسبة للكثير من العملاء ، أصبحت العلامة التجارية لا تمثل أهمية كبيرة  
بمضي الوقت . الموضوع الأساسي بالنسبة للصناعة أن العملاء قد أصبحوا  
مهيأين للاعتقاد والقبول بأن أسعار PC سوف تهبط بصورة جذرية من عام  
إلى آخر .

تعني صفة المشتريين بأنهم ذوو إطلاع جيد ، أن بعض العملاء  
سوف لا يستندون في قراراتهم الشرائية على الأسعار فقط . يصدق هذا  
بصفة خاصة على دوائر الأعمال المشتريّة التي تريد غالباً صيانة متفوقة ،  
software درجة عليا ، خدمة صيانة ، وتكامل مع شبكات دوائر الأعمال  
الأخرى . في معظم الحالات ، سوف تشتري دوائر الأعمال إما مباشرة من  
منتجي PC الكبار ( مثلاً Dell ، IBM ) أو من شركات إعادة البيع التي  
تضيف قيمة على المنتج ، والتي سوف تؤدي الكثير من الصيانة ، أعمال  
الضمان ، والارتقاء بالنظام عندما يدخل إلى السوق تكنولوجيات أو تطبيقات  
جديدة . لذلك ، توجد فرص لصانعي PC الذين يريدون أن تكون لهم مكانة  
بارزة في السوق مع العملاء الذين يبحثون عن المزيد من الأمن والخدمة  
الأسرع لأجهزتهم .

## الموردون الأقوى

الشرائح ( أو الرقائق ) متناهية الصغر . بعض الموردين بصناعة PC الأكثر  
أهمية هم منتجو وحدات التشغيل متناهية الصغر ، شرائح الذاكرة والأشكال  
البيانية ( الجرافيك ) ، ولوحات الدوائر الإلكترونية المطبوعة ، التي تمثل

جواهر الآلة . ومع ذلك ، تأتي معظم الأجزاء من Intel ( تقريباً ٨٠ في المائة من حصة السوق ) من AMD ( النسبة الباقية ٢٠ في المائة ) يتنافس كل منهما مع الأخرى لتصميم وبيع مشغلات متناهية الصغر والأعلى سرعة إلى منتجي PC على أن تحوز التفوق على الأخرى في السوق . السباق بين Intel و AMD لكي تتفوق أحدهما على الأخرى في أن تصنع كل منهما شرائح الأخرى أشعل المزيد من الوقود لتزويد السوق بأجهزة PCs قوية وأكثر طلاقة في وظائفهما . العدد الأكبر من الشركات الموردة تناول شرائح الذاكرة الأساسية ( DRAMs ) المطلوبة لأجهزة PCs ( على سبيل المثال : Micron Technology, Samsung, NEC, Toshiba ) . تورد الشركات المتخصصة في شرائح الجرافيك مثل Nvidia and ATI Technologies ، شرائح الفيديو الأضخم كمية اللازمة للصور المتألقة . ملحقات الكمبيوتر . بصفة عامة تتضمن ملحقات الكمبيوتر كل مكونات hard ware والإضافات الضرورية لجعل PC أكثر تكاملاً وأوسع طلاقة ووظائف . هذه تتضمن المكونات المهمة مثل : مشغلات القرص الصلب ، الشاشات ، الماسح الضوئي ، الطابعات ، مشغلات CD-RW ( للتسجيل بالحرق ، وعزف الموسيقى ، أو نقل برامج software ، DVD ( أقراص الفيديو الرقمية التي تعرض الأفلام ، أو نخزن البيانات ) ، كروت الفيديو ( التي تجعل حركة الفيديو كاملة على الشاشة ) ، وحتى الكاميرات الرقمية ( التي تلتقط الصور ولا تحتاج إلى أفلام تقليدية ) . قد أصبحت هذه المكونات الملحقة بصورة متزايدة حيوية لكيفية استخدام العملاء لأجهزتهم ( PCs ) لتتحرك إلى ما وراء مهام الكمبيوتر المعيارية . في الواقع ، إضافة المزيد من الملحقات الأقوى طريقة مهمة لمنتجي PC لتمييز آلتهم من المنافسين ، ولمحاولة تبطئة المنافسة القائمة على الأسعار . ومع ذلك ، أسعار الكثير

من الملحقات ( وخاصة الماسحات الضوئية ، الشاشات ، والطابعات ) تهبط أسعارها ٢٠ في المائة أو أكثر كل سنة . على الرغم من أن منتجي PCs تقليدياً لم يركزوا جهودهم أكثر على الملحقات ، فإن كلا منهم مستعدون لوضع مزيد من التركيز على بيعها وتوزيعها كجزء من استراتيجيتهم للتحرك إلى دوائر أعمال أكثر سرعة في النمو .

الشركات الأكثر أهمية لوحدة الأقراص إلى صناعة PC قد تضمنت شركات مثل : Quantum, Western Digital, Seagate , IBM . Applied Magnetics أيضاً مورد أساسي للتكنولوجيات والملحقات المحورية . إن لها أيضاً اتفاق خاص لإنتاج مكونات أساسية لشركة Dell . تتضمن الشركات الكبيرة المنتجة للطابعات : Hewlett - Packard, Canon and Lexmark ( التي تقدم بدورها الطابعات إلى Dell . كل منها مستمر في تصميم أوجه وتكنولوجيات جديدة في هذه الصناعة . الأسماء التقليدية في الإلكترونيات الاستهلاكية : Sony, Sanyo, Hitachi, Philips, Matsushita ، وأخرى . إنهم لاعبون أساسيون يصنعون الكثير من مكونات : CD-RW and DVD . واختصاراً ، الموردون لكل مكونات PC الأساسية عبارة عن شركات كبيرة لديها القدرات والتكنولوجيات لدخول الصناعة عندما يشاءون وفي أي مكان يريدون .

### الإمكانيات التي لم تنضج بعد للإحلال

على الرغم من أن القليل من حالات الإحلال المباشرة توجد حالياً بالنسبة لأجهزة PCs المعيارية بأسعار اليوم المنخفضة ، فإن الإمكانيات توجد بوضوح لمنتجات وتكنولوجيات جديدة لإعادة تحديد وتشكيل طريقة PCs من حيث التصميم ، التصنيع ، البيع والاستخدام . ومع ذلك ، النمو الحقيقي في

منتجات الإحلال قد يحدث من عدد من مسارات تكنولوجية مختلفة . إمكانية الإحلال الطبيعية بصورة أكبر تتمثل في التيسير المتنامي لأجهزة الكمبيوتر المحمول أو المساعدات الرقمية الشخصية ( PDAs ) التي يمكن أن تؤدي الكثير من وظائف PC بدون لوحة مفاتيح . هذه الآلات المحمولة التي تتضمن تلك التي تقدمها شركة Palm الرائدة منذ فترة طويلة، قد ترمز على نحو جيد إلى ظهور أنواع جديدة من أدوات الشبكات اللاسلكية التي تحل في النهاية أو تدخل جزئياً في مكونات أجهزة أخرى مثل التليفون المكون من خلايا وحتى lap top ذاته بمضي الوقت .

تتضمن إمكانيات الإحلال الأخرى حامل لوحة مفاتيح ألعاب الفيديو التي تصنعها : Nintendo, Sony, Microsoft . لوحة ألعاب الفيديو المتميزة اليوم تأتي بالفعل مع توصيلة الإنترنت ، مشغلات Intel متناهية الصغر ، شرائح الجرافيك شديدة التعقيد ، ومشغلات DVD . قد توقع بعض المحللين ، أن لوحة مفاتيح ألعاب الفيديو قد تصبح الأداء الإلكترونية الأساسية التي سوف يستخدمها الصغار والشباب ، في معظم سنوات تشكيلهم . لذلك ، من المحتمل أن هؤلاء المشترين في المستقبل سوف يطلبون تلك الأجهزة المستقبلية من PC أو أجهزة إلكترونية أخرى يمكن تشغيلها في بساطة لوحات ألعابهم الإلكترونية .

الاختراقات التكنولوجية المحورية والتي يمكن أن تغير جذرياً PC تتضمن برامج software للتعرف على الصوت ( ومن ثم ، إلغاء الحاجة إلى لوحة المفاتيح ) ، برامج software ووحدات المشغلات المحمولة التي يمكن توصيلها بأجهزة إلكترونية مختلفة متنوعة ( ومن ثم ، دمج التميز بين الأدوات وأجهزة PCs ) ، اللاسلكي ( Wi-Max ) ذات نطاق الترددات الواسع ( ولذلك ، يعطي إمكانية حركة كاملة للفيديو للجيل التالي ،

PDAs)، وحتى التليفزيونات التي تقدم إمكانيات حسابية . ومع ذلك ، قد يكون من الممكن أن نفس هذه التكنولوجيات قد تعمق الحياة إلى أبعد ، وإمكانيات إعادة كاملة لتصميم PC لكي يؤدي الكثير من نفس المهام التي نأخذها كقضية بديهية الآن مع أدوات إلكترونية منفصلة وأجهزة محمولة .

## المقدمة

تمثل بيئة الشركة كل القوى ، العوامل ، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيراً إلى حد ما على الاستراتيجيات ، القرارات ، والتصرفات التي تتخذها الشركة . يركز هذا الفصل على مهمة تحليل البيئة ودورها المحوري في تشكيل الاستراتيجية .

كل شركة توجد في بيئة محددة بالحاجة إلى التنافس في الصناعة . على الرغم من أن الأنماط المحددة للقوى والظروف البيئة تختلف من صناعة إلى أخرى ، يباشر عدد من القوى البيئة العريضة تأثيراً على استراتيجيات كل شركة . في هذا الفصل ، نركز على نوعين من البيئات الخارجية : البيئة الكبيرة الأكثر اتساعاً ، والبيئة التنافسية في صناعة محددة . في القسم الأول، نبحث انتقائياً عوامل وظروف أساسية متنوعة والتي تشكل البيئة الكبيرة الأكثر اتساعاً ، ونناقش كيف ترتبط بكل الشركات بصرف النظر عن طبيعة الصناعة . في القسم الثاني ، نحلل نوعاً معيناً من البيئة الأكثر ارتباطاً بالصناعة ، البيئة التنافسية للشركة . تشير البيئة التنافسية إلى القوى والظروف المرتبطة مباشرة بالصناعة التي تتنافس الشركة المعنية في إطارها . بعبارة أخرى ، تركز البيئة التنافسية على عوامل محددة مرتبطة بوضع صناعة محددة أيضاً . نناقش بعد ذلك مفهوم المجموعات

الاستراتيجية . تساعد المجموعات الاستراتيجية على كشف الاختلافات المعينة في السلوك التنافسي بين الشركات داخل الصناعة المحددة . في القسم الأخير ، نناقش الأساليب التي يمكن أن تتخذها الشركات لمراقبة بيئاتها الخارجية لتشكيل استراتيجياتها .

## البيئة ذات النطاق الكبير جداً

### *The Macroenvironment*

البيئة ذات النطاق الكبير جداً ، تعرف أيضاً بالبيئة العامة ، تتضمن كل تلك القوى والظروف البيئية التي لها تأثير على كل شركة ومنظمة داخل الاقتصاد . ومن ثم ، فإن البيئة الكبيرة أو العامة تمثل المجموعة الواسعة من العوامل التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على كل شركة في كل صناعة . لندرس على سبيل المثال ، التطورات البيئية العامة ، مثل التطور العمري للقوى العاملة ، الاتجاه المتزايد نحو المزيد من الوعي الصحي ، التكاليف المتغيرة لرأس المال أو معدلات الفائدة ، الاستخدام المتنامي للتكنولوجيا في كل أنواع السلع والخدمات ، تراجع معدل المواليد ، تأثير الإرهاب ، التوسع في التشريعات واللوائح المالية ، الاعتبارات المتعلقة بالأمن القومي ، والمنافسة الخارجية المتزايدة . تشكل هذه العوامل البيئة طويلة الأجل التي يجب أن تعمل كل الشركات في إطارها . تمثل بعض العوامل تحولات طويلة الأجل ، مثل التطور العمري لمواطني U.S. ، تضمين التكنولوجيا الجديدة لإحداث تحول في المنتجات ، موضوعات الأمن القومي ، الانتشار المتزايد للمنافسة الأجنبية . بعض العوامل لها تأثير قصير الأجل

نسبياً مثل معدلات الفائدة ، التغيرات في القوة الشرائية المنزلية ، ومعدلات سعر الصرف .

بالطبع ، لا تستطيع الشركات التحكم في البيئة ذات النطاق الأكبر .  
يضاف إلى ذلك ، من الصعب توقع هذه العوامل بدقة كبيرة . على الرغم من أن عوامل كثيرة تشكل البيئة العامة ، فإننا نركز على تطورات أساسية قليلة والتي سوف تؤثر على كل الشركات بطريقة ما في القرن الحادي والعشرين .  
سوف ندرس تحديداً التطورات في البيئة الديمغرافية ( دراسة السكان ) ،  
البيئة السياسية ، البيئة الاجتماعية / الثقافية ، البيئة التكنولوجية ، والبيئة الكونية ( العولمة ) .

## البيئة الديمغرافية

يصف علم دراسة السكان الخصائص الواسعة للأفراد التي تشكل أي وحدة تحليل ديمغرافية ، مثل الأمة ، الدولة ، الولاية ، المنطقة . تتمثل أهمية التغيرات في الخصائص الديمغرافية في تأثيرها على التشكيل النهائي للقوى العاملة في كل شركة ، في ممارسات الموارد البشرية ، على التسويق ، وعلى نمو الشركة . دعنا نفحص بعض الاتجاهات الديمغرافية الأساسية التي تحدد الآن الولايات المتحدة الأمريكية .

أحد التغيرات الأكثر أهمية الذي أخذ يتشكل أثناء هذا العقد الزمني ظهور ما يسمى " بجيل الساندويتش " . يشير جيل الساندويتش إلى أولئك الأطفال الصغار والأطفال الكبار الذي حشروا في تربية طفولتهم الذاتية ، وإدارة مسارهم المهني ، بينما يضطعون بدور إضافي في رعاية الآباء في شيخوختهم . يصبح لجيل الساندويتش أهمية خاصة في إعادة تحديد الموارد

البشرية وسياسات مواقع العمل في عدد كبير من الشركات الأمريكية . يبحث أعضاء هذا الجيل عن مزيد من المرونة في جداول عملهم لكي يستطيعوا الوفاء بمجموعة المسؤوليات المتعددة الملقة على أكتافهم . نتيجة لذلك ، تقدم شركات كثيرة خطط مزايا للعاملين منقحة أو مسموحات خاصة التي يمكن أن تمكن العاملين من تغطية بعض تكاليف توفير الرعاية لآبائهم .

بالتأكيد أحد التغيرات اللافتة والثابتة في U.S. قد كان وصول ومشاركة المرأة في القوى العاملة الأمريكية . الآن ، تشكل المرأة ما يقرب من نصف القوى العاملة ، ومن المتوقع أن تستمر أعدادهم في التزايد لأنهن قد وجدت الطرق الملائمة لتحقيق التناغم بين ملاحقة المسار المهني مع الاختيارات حول الرعاية الأسرية . من الواضح أن المرأة قد حققت مكاسب جوهرية في العديد من المهن التي كانت في وقت ما حكرًا على الرجل ، مثل ، القانون ، المحاسبة ، الاستشارات الإدارية ، الهندسة ، ووظائف أخرى ذات دخول عالية . ومع ذلك ، في الأغلبية الكبيرة من الشركات اليوم استمرت المرأة تحت مستوى التمثيل النسبي في مناصب الإدارة العليا ، ولا تزال تواجه اختلافات في المرتبات عند المقارنة مع نظائرها من الرجال .

قد بدأت المرأة تثبت وجودها في مجالس الإدارات وفي وظائف الإدارة العليا التنفيذية في الشركات الأمريكية الكبيرة . على سبيل المثال ، في بداية عام ٢٠٠٥ ، شركات مثل : Avon Products ، eBay, Sara Lee, Lucent Tech and Xerox . تأمل Anne Mulcahy المدير العام التنفيذي لشركة Xerox أنه في المستقبل سوف تكون كل السيدات قادرات على اختراق الأسقف الزجاجية التي تحد كثيراً من إمكانية تقدم المرأة داخل شركاتهن ، بصرف النظر عما لديهن من قدرات . النساء من كل أنواع الصناعات والشركات يشكلن شبكاتهن الذاتية بصورة متزايدة لتزود كل منهن

الأخريات ما يحتجن إليه من تدريب ، نصائح وفرص مهنية جديدة . لا يزال، على الرغم من المكاسب الكبيرة التي تحققت في أواخر عقد التسعينيات ( ١٩٩٠ ) ، لا تزال النساء تواجهن قرارات تتعلق بالمهن والأسرة لم يواجهها نمطياً نظائرهن من الرجال . اعترفت شركات كثيرة بالمواهب والإسهامات اللافتة للمديرين وأعضاء القوى العاملة الآخرين من النساء ، وبدأت تضع أنواع من البرامج الجديدة الصديقة للأسرة ( على سبيل المثال ، رعاية الطفل ، المرونة في ساعات العمل ، مزايا جديدة ) والتي صممت للتدعيم والاحتفاظ بهذه الذخيرة المهمة من المواهب . من الشركات الأمريكية الرائدة في هذا المجال : IBM, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Ford ، والتي اتخذت خطوات ثابتة لتقديم فرص حقيقية أمام المديرين من النساء لارتقاء درجات سلم الإدارة العليا .

يتمثل العامل الديمغرافي الآخر المهم في تغيير تركيبة السلالة في U.S. . التحدي الكبير والمستمر أمام المديرين المنحدرين من أقليات في المجتمع أن ينشئوا شبكات شخصية مستديمة تسمح لهم بالتفاعل مع الناس داخل وخارج الشركة . بخلق شبكة قوية ، يكون استعداد المدير أفضل للارتقاء بمعرفته ، خبرته ، وعلاقاته الشخصية من أجل فتح فرص جديدة أمام التقدم<sup>(٢)</sup> من منظور أكثر اتساعاً ، حيث أمريكا في طريقها إلى أن تصبح أكثر تنوعاً . بتدعيم التنوع في كل أرجاء المنظمات ، تستطيع الشركات تدعيم تبادل الأفكار والرؤى المختلفة التي يمكن أن تقود إلى طرق جديدة لتطوير المنتجات أو دخول الأسواق<sup>(٣)</sup> . على سبيل المثال ، السكان من الأصول الأسبانية ينمون بسرعة أكبر من الأجناس الأخرى ، ويمثلون تقريباً ثلث السكان المحليين في ولايات كثيرة مثل كاليفورنيا ، أريزونا ، نيويورك، وتكساس . يشكل أيضاً الأمريكيان من أصول أسيوية نسبة متزايدة

من المجتمع الأمريكي<sup>(٤)</sup> على الرغم من أن الولايات المتحدة الأمريكية قد واجهت واستفادت من المد المتصاعد من الهجرة في العقود الماضية ( على سبيل المثال ، ١٨٤٠ . ١٨٦٠ ؛ ١٨٩٠ . ١٩١٠ ، وعقد السبعينيات ، ١٩٧٠ ) ، أيضاً قدم التدفق الضخم من البشر ذوي الخلفيات العرقية والدينية المختلفة مجموعة جديدة من الضرورات بالنسبة للشركات الأمريكية . بالتأكيد ، قد جذبت الهجرة مزايا إيجابية هائلة لإجمالي اقتصاد U.S. . على سبيل المثال، مع زيادة عدد المهاجرين من جنوب وجنوب شرق آسيا ، استحوذت معظم الشركات الأمريكية على مهارات ضخمة هندسية وتصميم برامج كمبيوتر من مهندسين وعلماء ذوي خبرة عالية والذين جاءوا بحثاً عن حياة أفضل في U.S. . الشركات القائمة في Silicon Valley بولاية كاليفورنيا بصفة خاصة تمثل مرتعاً للابتكار والتجديد . البعض من أحدث الأفكار والتكنولوجيات جاءت من مهاجرين جدد ، الذين تعرضوا لمخاطر كبيرة لخلق دوائر أعمال جديدة . قد ساعد المهاجرون أيضاً على التقدم كرأس حربة في إنشاء الكثير من الشركات الابتكارية بصورة حيوية في التكنولوجيا الحيوية ، تصميم برامج الكمبيوتر ، شبه الموصلات ، وصناعات أخرى تمتع بحيوية نمو لافتة . في نفس الوقت ، مع ذلك ، تصاعدت موجات الهجرة ، وخاصة أولئك الذين كان دخولهم U.S. غير قانوني ، والتي فرضت مجموعة من التحديات على الاقتصاد الأمريكي . الكثير من المهاجرين غير القانونيين وفروا مصداً مهماً من العمالة منخفضة التكاليف في صناعات البناء والخدمات . ومع ذلك ، يوجد اعتقاد مستمر بأن العدد الكبير من المهاجرين غير القانونيين قد يطرد بعيداً فرص التوظيف أمام المواطنين والقاطنين منذ وقت طويل والأقل وفرة .

متوسط أعمار المواطنين في U.S. في ارتفاع مستمر . الجمع بين تراجع معدل المواليد ، وتوقع طول فترة الحياة . أصبح ممكناً من خلال الظروف الصحية المحسنة . يمثل اتجاهها سوف يكون له أثر على إمكانية توفير العمالة في اقتصاد U.S. . ارتفاع عدد المواطنين في سن الشيخوخة يعني المزيد من الموارد التي يحتمل أن تخصص للرعاية الصحية وتكاليف العلاج . ولأن الكثير من المواطنين الأكبر سناً في U.S. يتجهون إلى أن يكونوا أغنياء نسبياً ، فإن فئة الأعمار في سن الشيخوخة تعني أن المزيد من الأفراد سوف يكون لديهم المزيد من الدخل المخطط للإنفاق على الأجازات ، المنتجات والهوايات . تغير الشيخوخة مباشرة صناعات مثل الأدوية ، الخدمات الطبية ، وزراعة الأعضاء . في صناعة المطاعم ، يعني زيادة الوعي الصحي التحول من الوجبات السريعة إلى الوجبات التي تتطلب الجلوس ، ولدى المطاعم التي لديها قوائم تحتوي على اختيارات واسعة من الأغذية الصحية ، ومن ثم سوف تتراجع نسبة الوجبات الجاهزة .

لسوء الحظ ، تعني زيادة أعداد فئة أعمار الشيخوخة أن بعض الأفراد كبار السن الذين هم أقل ثراءً ، سوف يقضون نسبة كبيرة من حياتهم في قلق حول وسائلهم المالية . بصفة خاصة ، فئة السكان المتزايدة من المواطنين الأكبر سناً قد وضعت أيضاً ضغوطاً لافتة على صناعة الأدوية للتحكم في تصاعد أسعار بعض الأدوية التي تساعد في علاج أمراض القلب وأمراض أخرى . في السنوات الأخيرة ، قد كان هناك جدل متزايد حول رقابة الأسعار التي تفرضها الحكومة على الأدوية ، وأيضاً رفع القيود عن إعادة استيراد الأدوية من كندا . الآن ، أعداد كبيرة من المواطنين في سن الشيخوخة يشترون أدويتهم من كندا ، حيث حالات الرقابة على الأسعار الثابتة خلقت تشويهاً في أسعار التجزئة للأدوية العلاجية للمرضى في

الوصفات الطبية ( الروشتات ) . قد بدأت حكومة U.S. تغطية التكاليف الجزئية " للروشتات " في تنقيح أساسي لبرنامج " الرعاية الطبية " . على الرغم من أن الرقابة على الأسعار من المحتمل أنها سوف تدمر ربحية صناعة الأدوية ، فإنها أيضاً ، سوف تكبت التجديد حيث تتراجع شركات الأدوية من أنشطة البحوث والتطوير المكلفة والتي قد لا يستطيعون استردادها . كل شركات الأدوية تنصت باهتمام لما يقوله العملاء والحكومة ، بل إن عدداً منها يقدم بصفة خاصة أسعاراً مخططة لمساعدة المواطنين في فئة الشيخوخة . على سبيل المثال ، بدأت شركات : Glaxo, Pfizer and Novartis ، في وضع أسعار منخفضة بصورة لافتة للمواطنين الأكبر سناً الذين تقل دخولهم عن مستوى معين .

## البيئة السياسية

داخل الولايات المتحدة تؤثر البيئة السياسية على دوائر الأعمال بطرق كثيرة . على سبيل المثال ، قد زادت الحكومة من اللوائح التنظيمية المتنوعة ومتطلباتها على الشركات التي تعمل في U.S. . هذا انقلاب كبير ضد الاتجاهات اللائحية التي كانت في وضعها الصحيح في معظم عقد الثمانينيات ( ١٩٨٠ ) وعقد التسعينيات ( ١٩٩٠ ) . على سبيل المثال ، شهدت صناعات الاتصالات عن بعد وخطوط الطيران دخول الكثير من المنافسين الجدد بسبب التحرر من التشريعات اللائحية . قد سهل التحرر من التشريعات اللائحية عدداً كبيراً من العملاء على اختيار السلع والخدمات الجديدة ، ومن ثم ، تغيرت طبيعة وربحية الكثير من هذه الصناعات إلى حد كبير . ومع ذلك ، مع العديد من الفصائح المتعلقة بارتكاب الشركات أعمال

محظورة ، وعدم الالتزام بالقواعد المحاسبية ، فإن اللوائح الحكومية لها الآن تأثير قوي على شركات U.S. . على سبيل المثال ، ألزم قانون Sarbanes Oxley Act - لعام ٢٠٠٢ المديرين التنفيذيين CEOs ، بالتوقيع على صحة حسابات شركاتهم . يعتقد كثير من المحللين أن هذا القانون سوف يزيد التكاليف وتعقيد التقارير والرقابة المالية . الآن ، بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة تسعى الآن لكي تصبح شركات خاصة لكي تتفادى التأثير المكلف لهذا القانون . لقد أثر هذا القانون أيضاً على الكثير من الشركات ذات الأصول الأجنبية ، حيث تمتنع عن تسجيل أسهمها في بورصة أسهم نيويورك خوفاً من خلق ورطة أمام اللوائح الأمريكية .

يدعم الجمهور الأمريكي على نطاق واسع زيادة التدخل الحكومي بسبب مثل هذه الحوادث كما في حالات إفلاس شركة Enron ( نوفمبر ٢٠٠١ ) وشركة World Com ( أبريل ٢٠٠٢ ) ، اختلاس أموال الشركة للاستخدام الشخصي في شركة Tyco ( المحاكمة في أبريل ٢٠٠٤ ) ؛ مخالفة القواعد المحاسبية في شركات كبيرة ( على سبيل المثال : Nortel Networks, Computer Associates ) أشكال تجارة غير قانونية ، لدى العشرات من صناديق الاستثمار ( على سبيل المثال : Janus Capital Scudder Funds ) ؛ محاكمات لمديري عموم تنفيذيين مشهورين ( على سبيل المثال : Martha Stewart في عام ٢٠٠٤ ، ومحاكمة Enron بصفتها جريمة في سبتمبر ٢٠٠٤ ، وشركة Health South بصفتها جريمة في يناير ٢٠٠٥ ) . لقد صدمت الكارثة المفاجئة لشركة Enron الأعصاب المكشوفة للضمير القومي . لقد سجلت شركة Enron على قمة عشر شركات في الحصر الذي تجريه مجلة Fortune لعدد ٥٠٠ شركة كأفضل الشركات ربحية وحجماً في U.S. وذلك في عام ٢٠٠٠ . لقد بدأت

صورة Enron الذهنية تنتشر باعتبارها الشركة المنخرطة في كثير من الحسابات المشكوك فيها ، وممارسات دائرة العمل التي خططت لإخفاء الخسائر والمخاطر التي كانت تتعرض لها . بهذا الإخفاء للخسائر ومشروعات معينة في شكل مشاركات محدودة ، أعطت Enron الانطباع بأنها كانت مربحة ، على الرغم من الحقيقة بأن استثماراتها الموزعة في كل الاتجاهات عرضت الشركة إلى مخاطر متنوعة . الكثير من أموال الشركة تم إخفاؤها في بيانات تحت عنوان " خارج كشوف الميزانية " والتي كان من الصعب فهمها ، حتى بالنسبة لمستثمري Wall Street والمحللين الماليين . لجعل الأمور أكثر سوءاً ، دمر المراجعون للحسابات في الشركة المستندات المالية الأساسية للتخلص من " ميزان المراجعة الوهمية " الذي يظهر ما كانت تفعله شركة النفط والغاز العملاقة . وحيث انحدر سعر السهم انحداراً مخيفاً من ٩٠ دولاراً إلى أقل من دولار واحد في أشهر معدودة . منعت Enron المديرين من أعضاء الإدارة الوسطى والعاملين من بيع أسهمهم ، وفي نفس الوقت كان أعضاء الإدارة العليا قادرين على تصفية مراكز أسهمهم . فتحت الكارثة المحيطة بالشركة الأبواب على مصرعها أمام تحقيقات العديد من الجهات الرسمية : الكونجرس ، لجان الأوراق المالية والبورصة ، وهيئات تنفيذ القانون . حتى بعد أن بدأت الحكومة الفيدرالية تحقيقاتها الجدية في ربيع عام ٢٠٠٠ ، استمرت Enron تمزق بوقاحة صارخة المستندات متحدية الالتزام بالقانون . قد اتهمت الحكومة كبار المسؤولين في Enron ، بما في ذلك ، المدير العام التنفيذي ، رئيس مجلس الإدارة ، وآخرين كثيرين وقد حكم عليهم بالسجن لفترات مختلفة . وهكذا ، تستطيع اللوائح الحكومية أن تشكل الطريقة التي تدير بها الشركات أعمالها في كثير من الصناعات<sup>(٥)</sup> .

الاتجاه التشريعي البارز يتمثل في إعادة التأكيد على حماية البيئة ، والذي يؤثر على كل شركات U.S. مع تصاعد تصريحات وتحذيرات العلماء بتزايد درجة حرارة كوكب الأرض ، تتبنى شركات كثيرة في U.S. الحماية البيئية كجزء محوري في استراتيجياتها طويلة الأجل ، وليست مجرد أفكار تخطر على البال . على سبيل المثال ، الكثير من الشركات المنتجة للسيارات ( على سبيل المثال جنرال موتورز ) والمنتجة للأجهزة ( مثل جنرال إلكتريك ) والشركات الكيماوية ( مثل Du Pont ) تضع تركيزاً كبيراً على التكنولوجيات صديقة البيئة . كثير من الشركات تضع في اعتبارها التدعيم المستدام للبيئة كجزء أساسي في منتجاتها وتخطيطها التكنولوجي . الشركات المنتجة لشبه الموصلات مثل Intel and IBM تنفق المزيد من الأموال على ابتكار طرق جديدة لإعادة تدوير المواد الملوثة للبيئة التي تترتب على إنتاج الشرائح متناهية الصغر . الكثير من شركات الحديد والصلب والمرافق العامة تتبنى أنواعاً جديدة من التكنولوجيات نظيفة الهواء التي تمنع الملوثات والروائح الضارة بالصحة حتى من دخولها الهواء .

في نفس الوقت ، قد أصبحت تكاليف تطبيق الكثير من اللوائح الحكومية تمثل عبئاً مالياً ، ومجهوداً بشرياً ضخماً في بعض الصناعات إلى حد أن بعض الصناعات بدأت في إغلاق مناجمها ومصانعها لكي توفر مثل هذه التكاليف . هذه الحالات من الإغلاق ، قد أدت إلى إنهاء عقود الكثير من العاملين ، وتعريضهم إلى البطالة أو فرص عمل ضعيفة جداً . قد قررت شركات كثيرة إعادة توظيف مصانعها خارج U.S. ، جزئياً بسبب ارتفاع التكاليف ، وأعباء التطابق مع الأشكال الجديدة من اللوائح الحكومية المنظمة لأعمالها . قد أصبح هذا الاتجاه ملحوظاً بوضوح في الصناعات الثقيلة التقليدية التي تستخدم كميات كبيرة من الوقود المتحجر ، النفط ، وموارد

طبيعية أخرى لخلق منتجات لأسواق المستهلك العادي والصناعي النهائي ( على سبيل المثال ، البلاستيك ، الكيماويات ، الحديد الصلب ، والألمونيوم ) . الجمهور الذي أصبح أكثر وعياً والاهتمام الحكومي لحماية البيئة يتحدى دوائر الأعمال الأمريكية لتضمين استراتيجياتها صداقة البيئة كجزء من تخطيطها طويل الأجل<sup>(٦)</sup> .

التطور السياسي الجديد الذي تواجهه U.S. يأتي من المخاطر المتنامية التي تتعرض لها البلد نتيجة الأعمال الإرهابية والعسكرية . في ١١ سبتمبر ٢٠٠١ ، مجموعة إرهابية من أصول شرق أوسطية خططت لهجوم على أمريكا ، أدى إلى تحطيم " برج مركز التجارة العالمية " وأيضاً هجوم على البنتاجون " في واشنطن . بعد خطف أربع طائرات تجارية تعمل لحساب " خطوط الطيران الأمريكية " وشركة " خطوط الطيران المتحدة " ، أزرق الإرهابيون أرواح آلاف الأشخاص الذين كانوا بالبرجين ، ودمروا اقتصاد U.S. باستخدام الطائرات كصواريخ لمهاجمة أهدافهم . الهجوم المخطط المتزامن على البيت الأبيض فشل بعد أن أبلغ الركاب على الطائرة الرابعة عن تحميلها بالمتفجرات مما أدى إلى تحطم الطائرة غرب ولاية بنسلفانيا . عندما دخلت الولايات المتحدة الأمريكية هذا العقد الجديد ، من المحتمل أن خطر الأعمال الإرهابية سوف يستمر في النمو لأن الإرهابيين ومن يدعمونهم يبحثون عن طرق لإلحاق الضرر بمصالح الأمريكان حول العالم .

داخلياً ، الآن قد غير هجوم الإرهابيين جوهرياً الطريقة التي تعمل بها الكثير من الصناعات . قد أصبح الأمن يمثل الاهتمام الأكثر أهمية تقريباً لكل المشروعات في U.S. . كحد أدنى ، تزيد الشركات من إجراءات الفحص والتدقيق الشديد في الأفراد الذين يدخلون مبانيها وتجري مراجعات أكثر كثافة حول خلفية العاملين المرتقبين . أيضاً ، قد أجبر الأمن صناعة

النقل حول البحث عن أفضل طريقة لحماية الركاب ، مواد الشحن ، وبعض الممتلكات الأخرى في حالة عودة الإرهاب المحتمل . لا يوجد مكان على وجه الأرض تعرض لتأثير الإرهاب ومتطلبات الأمن المتزايدة والتي كانت لها تداعيات عميقة على شركات خطوط الطيران في U.S. بعد ١١ سبتمبر ، والتي لم يحدث مثلها لدى أي خطوط طيران في أي بلد آخر . في خلال أشهر قليلة ، استغنت أكبر ست شركات خطوط طيران في أمريكا مجتمعة عن مئات الآلاف من العاملين ( ومنها خطوط الطيران الأمريكية ، وخطوط الطيران المتحدة ) . كانت الخسائر التي تحملتها خطوط الطيران قاسية جداً إلى حد أن إدارة البيت الأبيض والكونجرس عملاً معاً لتقديم خدمة إنقاذ مالية طارئة لمساعدة شركات خطوط الطيران على النهوض من كبوتها مرة أخرى . أجبرت شركة خطوط الطيران المتحدة ، ومجموعة خطوط طيران U.S. على إعلان إفلاسها لكي تعيد هيكلة عملياتها التشغيلية . بحلول سبتمبر ٢٠٠٤ دخلت خطوط الطيران الأمريكية في حالة إفلاس مرة أخرى . وخطوط Delta للطيران كانت تدرس التحرك في ضوء تكاليف الوقود دائمة الارتفاع<sup>(٧)</sup> . إجمالي خسائر الصناعة بالنسبة للسنوات الخمس الماضية قد تصاعد إلى العديد من بلايين الدولارات .

سوف تزيد الاهتمامات الأمنية من حالات الازدهار الاقتصادية بالنسبة لعدد من الشركات المتنوعة ، متضمنة شركات التحريات الخاصة والمنتجين لأجهزة الرقابة عالية التكنولوجيا . كانت شركة Taser International واحدة من الشركات المستفيدة التي قد طورت نوع جديد من البنادق ، التي تصيب الفرد بفقدان الوعي وتستخدم لجعل المجرمين عاجزين عن الحركة . بالنسبة لشركات الخدمات المالية ، يعني الأمن أن يكون لدى الأفراد المزيد من نماذج الوثائق وتحقيق الشخصية القابلة للمراجعة لإجراء

التعاملات تطبيقاً للقانون الأمريكي Patriot Act . بالنسبة لشركات السكك الحديدية ، والنقل بالحاويات ، يعني الأمن ابتكار إجراءات جديدة لتخفيض المخاطر الناتجة عن إمكانية استخدام الإرهابيين لهذه الوسائل كأسلحة مميتة .

## البيئة الاجتماعية / الثقافية

تمثل البيئة الاجتماعية / الثقافية مجموعة من القيم المثلى وخصائص أخرى تميز أعضاء مجموعة معينة من مجموعة أخرى . يجب أن تعي الشركات كيفية تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية مباشرة على الطريقة التي تدير بها عملياتها التشغيلية وخاصة الموارد البشرية والتسويق . على سبيل المثال يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واعين وحساسين على نحو متزايد بأفكار وقيم الناس من خلفيات وطرق تربية مختلفة .

واحدة من التطورات الأكثر أهمية في البيئة الاجتماعية / الثقافية تتمثل في المزيد من الوعي المتنوع والتدريب . مع تغيرات مكونات U.S. السريعة ، يجب أن تفهم القوى العاملة ، المديرون ، والعاملون كيف يمكن إدارة بيئة عمل غير متناغمة إلى حد كبير . تصبح الحاجة إلى البرامج التي تساعد المديرين على التفكير حول التنوع ذات أهمية خاصة حيث يدخل القوى العاملة عدد كبير من السيدات والأقليات العرقية . تقود شركات كثيرة متقدمة طريقة استخدام التنوع كجزء بارز في استراتيجياتها طويلة الأجل ، لكي تأخذ في اعتبارها المجموعات الذهنية والثقافات المتنوعة عند عمليات التخطيط<sup>(٨)</sup> .

يعتبر التآكل المتواصل في نظام U.S. التعليمي تطوراً أساسياً آخر في البيئة الاجتماعية . الكثير من الطلبة ، وخاصة في المدن الداخلية

يتخبطون في تعليمهم ، ومن ثم يصبحون أقل إمكانية للتوظيف في دوائر الأعمال الأمريكية . هذا الاتجاه مزعج ، ليس بسبب قلة عدد الشباب في المجتمع الأمريكي كنتيجة للتغيرات الديمغرافية ، ولكن أيضاً بسبب أن هذه العمالة الجديدة غالباً غير ماهرة ، والتي تضع عبئاً ثقيلاً على دوائر الأعمال لتقديم تدريب علاجي لمساعدة الشباب على تعلم المهارات التي يحتاجون إليها لكي يصبحوا أفراداً منتجين . حديثاً ، مررت إدارة الرئيس الأمريكي "بوش" مجموعة جديدة من التشريعات خلال الكونجرس والتي صممت من أجل إحكام المعايير المطبقة في المدارس . أيضاً ، سوف تجبر هذه التشريعات ذاتها على إجراء اختبار سنوي لقياس جدارة الطلبة في كثير من المراحل الدراسية المختلفة ، لكي يستطيع الآباء والمدرسون أن يروا كيف يتقدم أطفالهم في التحصيل الدراسي .

أخيراً الموضوع الأساسي الذي سوف تواجهه كل الشركات على مدى السنوات القليلة القادمة يتمثل في طلب المديرين والعاملين المتزايد من أجل ترتيبات أكثر مرونة في ظروف وشروط العمل . في مسار مرتبط آخر، يحتاج الآباء العاملون إلى جداول عمل أكثر مرونة لتمكنهم من رعاية أطفالهم . هذا التطور في حد ذاته قد عمل على تسريع شركات كثيرة مثل ، AT&T ، IBM لتقديم يوم من الشركة لتسهيل رعاية الطفولة أو زيادة المزايا النقدية التي تمكن المديرين والعاملين من التكيف مع حاجات الرعاية لأطفالهم . وحيث أن عدداً متزايداً من السيدات دخلن في فئة القوى العاملة ، بل وحقن تقدماً ملحوظاً ، سوف يصبح موضوع رعاية الطفل تحدياً متزايداً أمام دوائر الأعمال الأمريكية<sup>(٩)</sup> .

## التطورات التكنولوجية

تعيد التكنولوجيات الجديدة تشكيل الطريقة التي تتنافس بها دوائر الأعمال الأمريكية بصورة جذرية . على سبيل المثال ، فقط في خلال السنوات الأخيرة ، قد بدأت تكنولوجيات جديدة متنوعة وكثيرة تحدث تحولاً في أماكن العمل وفي البيت مرة أخرى . ظهور مثل هذه التقديرات كما هو الحال مع خدمات الإنترنت ، أشباه الموصلات الأسرع ، قرص الفيديو الرقمي ( DVD ) ، التعرف على الصوت ، أدوية تعتمد أساساً على التكنولوجيا البيولوجية ، وتصميمات آلة سيارة أكثر كفاءة ، تزود الشركات هي وغيرها بفرص هائلة لتنمية دوائر أعمالها . في نفس الوقت تطور هذه التكنولوجيات سلعاً وخدمات جديدة ، وجعلت الكثير من المنتجات القائمة تصبح متقدمة وحتى بسرعة أكبر . لنفكر في السرعة التي أحدثت التقدم من تليفونات الخلايا ، الكاميرات الرقمية ، المساعدات الرقمية الشخصية ( PDAs ) ، وتسجيلات DVD . المنتجات التي كانت تمثل حالة التقنية القائمة في عام ١٩٩٨ ، من الشائع الآن أن الشركات قد تحركت لتطوير أجيال جديدة من المنتجات ذات خصائص لا ترتبط كثيراً بأسلافها . تكنولوجيا الاتصالات بصفة خاصة جعلت من الممكن أن يرتبط كل فرد مع الآخرين بطرق جعلت الأفكار التقليدية عن المسافات والحدود الجغرافية أفكاراً متقدمة . في الواقع ، أن كل السلع الإلكترونية في المستقبل القريب ( على سبيل المثال الأجهزة ، التليفزيونات ، السيارات ) من المحتمل أنه سوف يكون لها إمكانية بث لاسلكية من ذاتها . خلف الستار الاقتصادي ، التكنولوجيات التصنيعية الجديدة في الشركات عبارة عن تحسين جودة المنتجات ، تحسين دورة تعديل المسار ، تخفيض تكاليف التخزين ، وإعطاء الشركات مرونة غير مسبوقة . في سياق أكثر اتساعاً ، قد جعلت التكنولوجيات الجديدة نفسها محسوسة في كثير من الأنشطة الروتينية مثل ، البريد الإلكتروني الذي يستند إلى الفيديو

، عمليات online آمنة وقدرات بلا حدود ، وأجهزة كمبيوتر تتعرف على كتابة اليد والصوت .

لقد أعاد النمو في التكنولوجيات الجديدة المدوي تحديد أفق دوائر الأعمال الأمريكية ، وقدم الكثير من الفرص لكل من الشركات المغامرة والمستقرة لخلق منتجات جديدة من أجل أسواق جديدة . لقد أحدث ظهور التكنولوجيات الجديدة قيام صناعات جديدة بالكامل داخل اقتصاد U.S. مثل التكنولوجيا البيولوجية ، تكنولوجيا الجينات ، شبه الموصلات الخاصة ، برامج التعرف على الصوت ، وسائل الإعلام الرقمية ، بذور الهندسة الوراثية ، خدمات الإنترنت ، والذكاء الصناعي ، القليل من هذه الصناعات كانت تعتبر حيوية من الناحية الاقتصادية حتى عام ١٩٩٥ . تصور كثيرون من العلماء والمحللين أن التطورات في التكنولوجيا متناهية الصغر سوف تحدث سلسلة جديدة بالكامل من الصناعات . تحاول التكنولوجيا متناهية الصغر أن تبني أجهزة إلكترونية وحتى قائمة على الكيمياء العضوية على المستويات الجزيئية والذرية للمادة . سوف تستخدم الشرائح والآلات ذات الحجم الجزيئي ( متناهية الصغر ) أشكالاً جديدة من البث أو النقل الحالي بتسخير فروع المعرفة العلمية على المستويات دون الذرية ، الأنزيمية أو البروتينية . في المستقبل قد تحل الأجهزة الإلكترونية متناهية الصغر محل استخدام شبه الموصلات القائمة على السيليكون ؛ إنه ينظر إليها باعتبارها آلات مهمة بصفة خاصة للمساعدة على تصميم أجهزة طبية متناهية الصغر ultra tiny وآلات يمكنها أن تعالج الشرايين وأعضاء أخرى في الجسم . أحد أهداف التكنولوجيا متناهية الصغر أن تنتج موتور وروبوت robot متناهي الصغر بدرجة كافية للتعامل داخلياً مع شرايين الدم الإنساني . مثل هذا الموتور مع الروبوت يمكن حينئذ إدخالها في الجسم البشري للمساعدة على التحكم في

حالات النزيف الداخلي أو انسداد الشرايين . على النطاق الأوسع ، قد تنتج التكنولوجيا متناهية الصغر أجيالاً جديدة من الروبوت التي تستطيع غسل النوافذ في المباني ناطحة السحاب ، كشط الصدأ والمواد الأخرى العالقة بالسفن ، إزالة المواد التالفة السمية من المواقع الملوثة ؛ وحتى الانخراط في عمليات التعدين أو شق الأنفاق تحت المحيطات . قد طور علماء U.S. الآن دوائر منطقية من الجزيئات ( المكونة للذرة ) والتي تمثل شكلاً من أشكال الترانزستورات العضوية<sup>(١٠)</sup> .

يمثل الارتفاع السريع للتكنولوجيات الجديدة أيضاً تغيرات كثيرة لافتة . على سبيل المثال ، تهدد التكنولوجيا بجعل بعض وظائف الأفراد متقادمة . كما حدث في عشرات من المصانع الإنتاجية في عقد التسعينيات ( ١٩٩٠ ) . تحل مستويات الآلية في المصانع محل الأعمال غير الماهرة وشبه الماهرة والتي كانت يوماً من الوظائف عالية الأجور والمرتبات . التحدي التكنولوجي حاضر ، حتى في مناصب الياقات البيضاء عالية المرتبات . التكنولوجيا نعمة مزدوجة للأفراد المهنيين . تحول برامج الكمبيوتر ، برامج software المتقدمة والاتصالات القائمة على الإنترنت عمل المحاسبين ، المستشارين ، المهندسين ، وحتى المعماريين . نتيجة لذلك، تسرع التكنولوجيا إيقاع نقل كثير من الأنشطة إلى خارج أسوار المنظمات والتي يطلق عليها outsourcing . على مدى السنوات القليلة الماضية ، قد نقلت الشركات الأمريكية عشرات الآلاف من الوظائف في الصناعات عالية التكنولوجيا والقائمة على الخدمات إلى مواقع عبر البحار في الهند ، الصين ، وفي بلدان أخرى . من المحتمل تسريع عملية outsourcing إلى صناعات أخرى كثيرة حيث تحقق الشركات ميزة أجور

العمالة المنخفضة في البلدان النامية ؛ هذه الممارسة قد أصبحت أيضاً مثيرة للجدل والمناقشات في كل الدوائر السياسية والمجتمعية في U.S. .

تتحدى التطورات التكنولوجية الاقتصاد الأمريكي لكي يصبح أكثر إنتاجية وابتكاراً في استخدامه للموارد المتاحة . من المحتمل أن يستمر الإيقاع السريع للتغيير التكنولوجي حيث تجد كل من الشركات المغامرة الجديدة والقائمة طرقاً جديدة لاستخدام التكنولوجيا لتحسين المنتجات والقدرة التنافسية . الابتكار والتجديد المستمر بكثافة فيما هو جديد من المنتجات ، الخدمات ، عمليات الإنتاج ، وإمكانيات التوزيع سوف تصبح أساس النمو في المستقبل في U.S. ومناطق أخرى . في نفس الوقت ، سوف تسعى بلدان أخرى على السير على نفس المنهج ، بحيث تسرع المنافسة على المستوى القومي عبر طيف واسع من الصناعات القائمة على التكنولوجيا عالية المستوى . تمثل التطورات التكنولوجية فرصاً حقيقية أمام الشركات لفهمها وتطبيقها ؛ وتمثل في الوقت ذاته تهديداً لتلك الشركات البطيئة ، والتي لا تستطيع مسايرة التقدمات الجديدة . في كل أجزاء هذا الكتاب سوف نعرض كيف وفرت الأنواع المختلفة من التكنولوجيات الفرص والتحديات الجديدة للشركات في الصناعات المتنوعة .

## البيئة الكونية ( العولمة )

تواجه الشركات في كل الصناعات صعود مد العولمة . وببساطة ، يصبح العالم مكاناً أصغر كل يوم ، وتحتاج دوائر الأعمال في U.S. إلى التفكير حول بيع وإنتاج السلع إلى العملاء بصرف النظر عن أماكن تواجدهم . تقدم العولمة فرصاً مثيرة لكثير من الشركات ، كما تعلمت شركات مثل : Coca-

Cola , Intel , Cisco , IBM , AT&T . قد طورت هذه الشركات عمليات تشغيل خارج U.S. ، وتحصل الآن على نسبة كبيرة من إيراداتها من هذه العمليات . يعني ظهور أسواق جديدة خارج الولايات المتحدة المزيد من الوظائف أمام المصدرين الأمريكيين مثل GE ، Boeing ، Caterpillar . يعني المزيد من الازدهار والنمو في أماكن مثل البرازيل ، الصين ، الهند ، روسيا ، وأوروبا الشرقية ، وظائف أكثر للقوى العاملة في U.S. وفرص أكبر للشركات الأمريكية التي على استعداد لخدمة هذه الأسواق<sup>(١٢)</sup> .

#### الجدارة الاستراتيجية : تحت التنفيذ

##### التوازن بين أصحاب المصلحة : موجة Outsourcing<sup>(١١)</sup>

على مدى السنوات القليلة الماضية ، قد أصبحت المناقشة المتنامية حول النواحي الإيجابية والسلبية لسياسات Outsourcing مادة للجدل الساخن عبر كل صناعة في U.S. . عندما تنخرط إحدى الشركات في نقل بعض أنشطتها إلى خارج أسوارها ، فإنها تعتمد على الموردين الخارجيين لأداء العمل الذي كانت تؤديه داخل أسوارها . الكثير من هؤلاء الموردين يوجدون بصورة متزايدة في بلدان حيث تكاليف العمالة منخفضة بصورة لافتة . لقد أصبحت Outsourcing موضوعاً ذا أهمية قومية حيث القادة الحكوميين ، السياسيين من كل القطاعات ، أصحاب دوائر الأعمال ، وممثلي العاملين قد جعلوا أصواتهم مسموعة .

سقوط الحواجز التجارية ، التقدم في التكنولوجيا الجديدة ، التدفق الكثيف للعمالة الماهرة على نحو مستمر إلى قوى العمل الكونية ( العولمة ) تدفع الشركات الأمريكية إلى فترة غير مسبقة من التغيير . لكي تتنافس مع المتنافسين الجدد حول العالم ، أُجبرَ المنتجون في U.S. على أن يصبحوا أكثر إنتاجية وضغطاً للتكاليف . عملياً ، قد نقلت الشركات الأمريكية الكثير

من عملها إلى الموردين في البلدان الأجنبية بالنسبة للعقود الثلاثة الماضية . الشركات الرائدة في هذا المجال : صناعة السيارات ، الإلكترونيات ، الأثاث، أدوات الطاقة ، اللعب ، وصناعات أخرى ، قد أنشأت لها مصانع متعددة في الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا لتستفيد بالعمالة متزايدة المهارة والأقل تكلفة . كما استفاد المستهلكون الأمريكيون من التكلفة الأقل ، والسلع المستوردة ، فقد فقد العمال الأمريكيون وظائفهم بالملايين . ومع ذلك ، نسبة كبيرة من هؤلاء العمال كانت قادرة على أن تحصل على وظائف في مجالات أخرى ، على الرغم من أنه في كثير من الحالات كانوا يتقاضون أجوراً أقل مما كانوا يحصلون عليه من قبل .

الآن ، يتسع مفهوم Outsourcing ليشمل وظائف أعلى ، قائمة على الخدمات ، وحقول عالية التكنولوجيا . قطاعان قد اعتقد طويلاً المديرون والعاملون في U.S. أنهما سوف يبقيان بعيداً عن هذا التغير الجامح والجائح . لا تزال Outsourcing ، كعمليات تشغيل وخدمات المكتب الخفي ليس مفهوماً جديداً بالكامل . على سبيل المثال ، أثناء عقد الثمانينيات ( ١٩٨٠ ) ، نقلت شركة " خطوط الطيران الأمريكية " بعضاً من عملياتها التشغيلية الخاصة بحجز التذاكر إلى Barbados الأقل تكلفة ، قبل أن تدخل الشركة أو الصناعة ككل في النظام غير الورقي . قد سرّع ظهور الإنترنت، والاتصالات منخفضة التكاليف Outsourcing بصورة جذرية الكثير من الوظائف الماهرة إلى مناطق أقل تكلفة . يصف المحللون هذه العملية بأنها خارج الحدود offshore . على سبيل المثال ، Dell ، Computer ، IBM ، Microsoft and Oracle ، قد أنشأت خدمات وعمليات تشغيل تقنية في الصين ، الهند ، ومناطق أخرى . شركة GE بمفردها قد أنشأت عشرات المعامل في الصين لتستفيد بميزة وفرة المواهب

الهندسية والعلمية هناك . تعمل HP ، بالإضافة إلى الصين والهند في بولندا، كوستاريكا والفلبين . قد دربت هذه الشركات آلاف العاملين لتشغيل مراكز اتصال التي تتطلبها خدمات العميل في الميدان من أي مكان في العالم . الطائب ، ربة البيت ، أو طبيب الأسنان الذي لديه مشكلة كمبيوتر أو خلاف حول فاتورة سداد ، سوف يتصل برقم ٨٠٠ ، حيث تصله المساعدة من مجموعة أفراد مدربين لتدعيم العميل . مع ذلك ، هذا النوع من Outsourcing ليس قاصراً على المهام البسيطة أو الروتينية ، شركات الخدمات المهنية مثل Accenture / Electronic Data System وشركات استشارات أخرى قد بدأت تحريك الأعمال الأعلى تعقيداً إلى الهند والصين ، حيث أصبحت القوى العاملة ماهرة وتنافسية إلى حد كبير . في مجال الخدمات المالية J.P.Morgan Chase عينت أربعين باحثاً في مستوى الإدارة الدنيا من الشباب ، وألف موظف في مدينة بومباي عام ٢٠٠٣ . على سبيل المثال في الهند ، يتقاضى الاختصاصي المالي ١٠٠٠٠ دولار شهرياً مقابل ٧٠٠٠٠ دولار في U.S. .

قد خلقت Outsourcing طبقة من المنافسين الهنود جديدة تماماً ، في كثير من حقول الخدمات المهنية . شركات مثل Infosystech ، Wiprotech and Satyan Computers أصبحت شركات منافسة على المستوى العالمي لشركات مثل HP و IBM لتزويد الشركات ببرامج software جديدة . ومما يدعو إلى التعجب ، أن هذه الشركات الهندية بدأت Outsourcing بعض أعمالها إلى الصين على أساس أنها أقل تكلفة .

ما هي إيجابيات Outsourcing وعمليات خارج الحدود ؟ بالتأكيد حصل المستهلكون في U.S. على مزايا كبيرة متمثلة في منتجات أقل تكلفة . تستطيع شركات U.S. أن تزيد من إنتاجيتها حيث تعتمد على عمالة

وموردين أقل تكلفة . يحصل المستثمرون على عائدات أكبر كما هو محتمل، لأن الشركات تصبح أكثر ربحية . رأس المال يصبح أكثر تحرراً إلى الاستخدامات الأكثر إنتاجية . الشركات الأصغر والأعلى مجازفة قد تكون قادرة على استخدام Outsourcing لتركيز جهودها على الأنشطة التي تستطيع أداءها بصورة أفضل . ومما يدعو للاستغراب أيضاً أن Outsourcing والعمليات خارج الحدود قد تسرع خلق طبقة متوسطة من المستهلكين في المجتمعات الفقيرة . قد يصبح هؤلاء المستهلكون مستوردين مباشرة من شركات U.S. .

ما هي بعض تكاليف Outsourcing ؟ كل الصناعات في U.S. ( على سبيل المثال الإلكترونيات الاستهلاكية ، شاشات العرض المسطحة ، شبه الموصلات ، قطع غيار السيارات ) قد تم " تفرغها " إلى حد لافت ، عندما قررت الشركات أن تصبح معتمدة على الموردين الأجانب . قد يحد هذا من قدرة الشركات الأمريكية على الاحتفاظ بالمهارات الحيوية ، والتي قد تكون مهمة للدفاع القومي واستخدامات أخرى . ملايين المديرين والعاملين تركوا وظائفهم ، ومن المحتمل أن الاتجاه سوف يستمر . على الرغم من أن الكثير منهم سوف يجد فرصاً أحدث وأفضل ، كثيرون أيضاً سوف لا يمكنهم استعادة مستوى الدخل الذي تمتعوا به يوماً ما . AFL – CIO ، أحد أكبر الاتحادات العمالية الأمريكية يدفع إلى إحداث تغييرات في السياسة الحكومية التي سوف توفر حماية أفضل لوظائف التصنيع في U.S. من خلال برامج إعادة التدريب . المجتمعات المحلية التي استضافت يوماً مراكز اتصال كبيرة ، وأيضاً عمليات تشغيلية خدمة وتصنيع ، تواجه تآكل مستمر .

داخل الشركة ، يجب على الإدارة العليا أن تأخذ في اعتبارها الحاجات المتنوعة لأصحاب المصلحة عند تناولها لموضوع Outsourcing . الضغوط

لكي تصبح أكثر إنتاجية وربحية يتعارض مع تطلعات أعضاء الإدارة الوسطى والعاملين . الالتزام تجاه المساهمين يتعارض مع الالتزام تجاه المجتمع المحلي . الكثير من الشركات الأمريكية عالية التكنولوجيا تقع الآن في بؤرة الجدل الداخلي . على سبيل المثال ، أعلنت IBM في فبراير ٢٠٠٤ ، أنها سوف تزيد من حالات التوظيف على مستوى الشركة ككل . ومع ذلك ، الكثير من الوظائف الأحدث في الشركة سوف تكون مواقع عملها خارج U.S. . في نفس الوقت ، تجبر IBM قدامى العاملين والاختصاصيين التقنيين على تدريب نظائريهم الأصغر سناً لأداء العمل الذي كانوا يؤدونه من قبل . بعد تدريبهم لمن يحل محلهم ، الكثير من هؤلاء العاملين والاختصاصيين القدامى قد تم الاستغناء عنهم .

في نفس الوقت ، تقدم العولمة بالطبع ، الكثير من التحديات . حيث أصبحت الأسواق أكثر انفتاحاً ، سوف تشعر الصناعات الأمريكية بضغط تنافسية شرسة من منتجين خارجيين أكثر كفاءة . الآن ، قد انكشفت بشدة صناعات عديدة في U.S. من حيث الحجم والربحية نتيجة المنافسة العالمية القاتلة ، متضمنة صناعات بناء السفن ، النسيج ، تجميع الأجهزة الإلكترونية، اللعب ، والحديد والصلب . حتى صناعات U.S. عالية التكنولوجيا مثل شبه الموصلات وأجهزة الاتصال ، التكنولوجيا الحيوية ، المعدات المكتبية تواجه تحديات كبيرة من المنافسة الخارجية .

يمكن أن تسرع العولمة إحداث التغيير داخل وعبر الصناعات . على سبيل المثال ، في صناعة السيارات ، قد ساهمت الضغوط التي لا تثنين من الشركات اليابانية في الانحسار المستمر لحصة منتجي U.S. في السوق على مدى العقدين الماضيين . الآن ، كل من الشركات المنتجة اليابانية

والأمريكية على السواء في صناعة السيارات تواجه ضغوطاً متزايدة من الشركات الكورية ذات الحيوية المتجددة التي بدأت تشق طريقها بقوة إلى سوق U.S. في نفس الوقت ، تواجه الشركات الأمريكية ، على سبيل المثال ، جنرال موتورز ، فورد . صعوبات متزايدة في محاولة استرداد حصصها في سوق U.S. حيث أن التكلفة المنخفضة للعملاء الأجنبية تجعل الواردات أكثر تنافسية في U.S. . ومن ثم ، العديد من منتجي السيارات الأمريكيين قد توقف عن العمل أثناء العقد الماضي ، ولا يزال الاتجاه في قوته دون تراجع الآن .

ليس فقط شركات صناعة السيارات ولكن صناعات أخرى مثل الصلب ، الألومنيوم والطائرات تواجه الحاجة المستمرة إلى إعادة هيكلة عملياتها لمواجهة التحديات الكثيفة من المنافسة العالمية . وبالمثل تواجه الشركات الموردة إلى هذه الصناعات تحديات متشابهة . الشركات التي تورد الزجاج ، الكاوتش ، الصلب ، وأجزاء السيارات الأخرى قد أجبرت أيضاً على أن تصبح أكثر كفاءة ووعياً بالجودة أو أن تغلق أبوابها . واختصاراً قد أجبرت المنافسة الأجنبية صناعة السيارات وصناعات أخرى على أن تصبح منتجات أفضل دون زيادة في العمالة مع تخفيض في التكاليف .

قد تؤدي العولمة إلى مخاطر مالية إضافية بالنسبة للشركات الأمريكية عندما تعاني الاقتصاديات المحلية من كساد أو تغيرات سياسية ضخمة . على مدى السنوات الأخيرة من عقد التسعينيات ( ١٩٩٠ ) أدت حالات الكساد الخارجية إلى تأثيرات سلبية خطيرة على اقتصاديات بلدان الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا . في هذا العقد ، قد بقي النمو الاقتصادي في أوروبا راکداً على أحسن التوقعات . على الجانب الآخر ، النمو في الهند والصين يحقق أرقاماً غير مسبوقة . قد ولدت هذه الاتجاهات على

المستوى الأوسع macro تحولاً كبيراً في كيفية تخطيط الشركات الأمريكية لعملياتها التشغيلية على المستوى العالمي ، وخاصة تلك الشركات التي تباع منتجات عالية التكنولوجيا . المزيد من الاستثمارات الخارجية في تسهيلات المصانع وقنوات التوزيع عرض الشركات الأمريكية لمخاطر مالية متزايدة نتيجة التقلبات الكبيرة جداً في أسعار الصرف للعملات الأجنبية ، واللوائح الحكومية والضرورات الملزمة الصعبة . في نفس الوقت ، مكنت هذه الاستثمارات الشركات الأمريكية من أن تصبح أكثر قرباً من مجموعة العملاء الأسرع نمواً ، والتي لها مذاقات وتطلعات الطبقة الوسطى المتنامية .

على قمة هذه التغيرات الكثير من قطاعات الصناعة في U.S. قد أصبحت أكثر عالمية . لنعود مرة أخرى إلى قطاع السيارات . قد اندمجت Chrysler مع العملاق الألماني Daimler - Benz في عملية دمج ضخمة عبر الأطلنطي في عام ١٩٩٨ لتشكل شركة Daimler - Chrysler . استحوذت هذه العملية تملكات أخرى قامت بها Ford ( على سبيل المثال ، مع Volvo ووحدتها للسيارات Land Rover ) ، وجنرال موتورز ( على سبيل المثال Saab السويدية ، Isuzu اليابانية ) في كل أرجاء أوروبا وآسيا . شهدت صناعة الخدمات المالية أيضاً اندماجات عبر الأطلنطي لكثير من شركات التأمين والأعمال المصرفية التي تتطلع إلى توسيع عملياتها . على سبيل المثال ، تتطلع شركات التأمين الهولندية ، الفرنسية والبريطانية إلى الاندماج مع نظائرها الأمريكية ، وأيضاً مع البنوك لكي توسع رقعة وجودها في U.S. ، وتخفيض تكاليف رأسمالها . حتى شركات الاتصال عن بعد وشركات النشر أصبحت أكثر عالمية ، حيث تشكل الشركات الأوروبية والأمريكية روابط عبر الحدود ، والتي تتضمن تحالفات وأيضاً اندماجات كاملة .

يسعى كثير من البلدان والمناطق في العالم إلى توحيد أسواقها الوطنية في كتل تجاري أكبر تمتع البلدان العضو في داخله بأفضلية الاستيراد والشراء . يضع هذا التطور صعوبات أمام الشركات الخارجة عن مثل هذا التكتل . على سبيل المثال ، يثير ظهور المجتمع الاقتصادي الأوربي ( EEC ) صعوبات أمام الشركات الأمريكية في صناعات حساسة مثل الطائرات التجارية ، السيارات ، الحاسبات ، الزراعة ، والإلكترونيات .

أيضاً ظهور عملة " اليورو " لكي يتم تداوله بين أغلبية البلدان الأوربية يقدم تحدياً غير مباشر أمام الاقتصاد الأمريكي ، لأنه يمكن الشركات الأوربية من تحقيق سوق أكبر وعملة مستقرة في عملياتها داخل بلدانها . قد بدأت بلدان مثل فرنسا ، ألمانيا ، إيطاليا ، وبريطانيا في التفكير حول خطط معركة اقتصادية تسهل المزيد من تنسيق الأنشطة بين شركات بلدانها الصناعية الكبيرة لمواجهة الهيمنة المخيفة للاقتصاد الأمريكي ، وخاصة في الأسواق عالية التكنولوجيا مثل صناعات الفضاء ، الدفاع ، السيارات ، الاتصالات .

الفائدة من توحيد الأسواق اقتصادياً تتنامى أيضاً في العالم الغربي . في منتصف التسعينيات ( ١٩٩٠ ) ، بدأت الولايات المتحدة وكل البلدان الغربية الأخرى ( ما عدا كوبا ) تعمل في خطة لخلق منطقة تجارة حرة التي تمتد من ألاسكا إلى الأرجنتين بحلول عام ٢٠٠٥ . الآن قدمت U.S. فرصة إلى شيلي لكي تنظم إلى كتل NAFTA والذي دشن في عام ١٩٩٤ لخلق منطقة تجارة حرة تضم كلا من U.S. ، كندا ، والمكسيك . تواجه الآن بعض هذا المناقشات حول توسيع مناطق التجارة الحرة عقبات ضخمة . على سبيل المثال ، تواجه الأرجنتين حديثاً صعوبات ضخمة في تلبية التزامات ديونها الخارجية . وينظر إلى اقتصادها على أنه متقلب . في ديسمبر ٢٠٠١ ، توقفت الأرجنتين عن سداد ديونها السيادية ، وواجهت حالات شغب عديدة

في الشوارع احتجاجاً على سوء الأحوال الاقتصادية . وأيضاً بلدان أخرى في أمريكا اللاتينية مثل البرازيل تواجه مشكلات اقتصادية تمثلت في الضرائب المرتفعة واللوائح الحكومية التي أعاقَت النمو الاقتصادي المحلي . قد تحركت بلدان عديدة في الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا في مناقشات مماثلة لخلق مناطق تجارة حرة بين بلدان ذات اقتصاد " دينامي " مثل سنغافورا ، اندونيسيا ، تايلاند ، وبعض البلدان الآسيوية الأخرى .

البيئة العالمية لها أهمية كبيرة لدوائر الأعمال الأمريكية التي سوف نخصص لها فصلاً كاملاً لتحليل أنواع مختلفة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها شركات U.S. للتنافس بفعالية أكبر في عالم بلا حدود بصورة متزايدة .

### قياس تأثير البيئة العامة

تحتاج الشركات إلى أن تكون واعية بالتطورات في البيئة العامة سواء كانت فرصاً أم تهديدات . على سبيل المثال ، الاتجاه أو التطور البيئي الواحد يمكن أن تكون له مضامين مختلفة جذرياً باختلاف الصناعات . لندرس الوعي المتصاعد للحاجة إلى حماية البيئة . بالنسبة للشركات الصناعية ، قد تضيف تلبية هذه الحاجة المزيد من التكاليف لأداء أعمالها . بالنسبة لمنتجي الصلب ، الألومنيوم ، والنحاس ، تعني تلبية هذه الحاجة تشكيل استراتيجيات جديدة ، وتصميم عمليات جديدة التي سوف تحمي البيئة ، بينما تقدم مثل هذه الشركات منتجات محورية للاقتصاد ككل . على الجانب الآخر ، شركات مثل " إدارة المخلفات " أو HP من المحتمل أنها تنظر إلى الوعي البيئي المتزايد باعتباره فرصة وليس تهديداً . من المحتمل أنه سوف يتوفر لشركة " إدارة المخلفات " طلباً متزايداً على خدماتها الكفاء في إزالة

المخلفات من البيئة ، بينما شركة HP المصنعة لآلات الإلكترونيات عالية التقنية سوف تشعر بارتفاع غير مباشر في الطلب على منتجاتها القياسية ، لأن الأجهزة العملية والتشخيصية سوف تكون مطلوبة لتتبع المخلفات والبحث عن طرق جديدة للتخلص منها بصورة آمنة . ومن ثم ، يمكن أن يحدث نفس الاتجاه البيئي تأثيرات مختلفة على الشركات في الصناعات المختلفة .

التطورات في البيئة العامة يمكن أيضاً أن يكون لها تأثير مختلف على الشركات المتنافسة داخل الصناعة الواحدة . على سبيل المثال ، تفكيك اللوائح التنظيمية الحكومية ونقط الالتقاء بين الخدمات المالية يمكن الآن شركات الأوراق المالية مثل Merrill Lynch لتقديم خدمات تشبه تلك التي تقدمها البنوك . تفكيك اللوائح التنظيمية المقيدة في صناعات الحاويات وخطوط الطيران سرع من خروج الشركات الأقل كفاءة لصالح تلك الشركات الأعلى كفاءة . الجمع بين الخسائر المالية الكبيرة ، وتفكيك اللوائح التنظيمية المقيدة خفض من عدد خطوط الطيران ذات الخدمات الكاملة في U.S. ، ولكنه زاد من دخول الناقلين ذوي الخصومات العميقة . زيادة اللوائح التنظيمية في حقل الرعاية الصحية على سبيل المثال ، قد سرع من نمو برامج software ، والشركات الاستشارية التي تساعد المستشفيات في تطبيق القواعد والإجراءات الجديدة لحماية خصوصيات المريض .

ومن ثم ، فإن التطورات في البيئة العامة يمكن أن يكون لها تأثيرات مقصودة وغير مقصودة على الشركات داخل وعبر الصناعات المختلفة . يمكن النظر إلى البيئة العامة على المستوى الأوسع ( macro ) على أنها بحيرة كبيرة يعيش فيها المئات من الشركات المختلفة . عندما يلقي بحجر إلى هذه البحيرة ، فإنه يخلق تأثيرات في صورة تموجات سوف تشعر بها كل

الشركات . قد تفيد هذه التأثيرات بعض الشركات بينما تؤذي البعض الآخر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

## البيئة التنافسية

### *The Competitive Environment*

تحتوي البيئة العامة على قوى وتطورات تؤثر على كل الشركات داخل الاقتصاد . بالإضافة إلى هذه القوى ، يجب على المديرين أن يتعاملوا مع قوى أخرى تأثيراتها محدودة في بيئتهم الأكثر تنافسية مباشرة . في هذا القسم سوف نفحص الأبعاد المهمة في البيئة التنافسية . تتضمن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة . يهتم تحليل البيئة التنافسية لأي شركة معينة بتقييم كيفية تأثير هذه القوى على جاذبية الصناعة . تشير جاذبية الصناعة إلى إمكانية الربحية التي تحاول الشركة اقتناصها من التنافس في الصناعة . لكل جاذبية صناعة أو إمكانية الربحية وظيفة مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة والتي تحدد طبيعة المنافسة .

### نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة

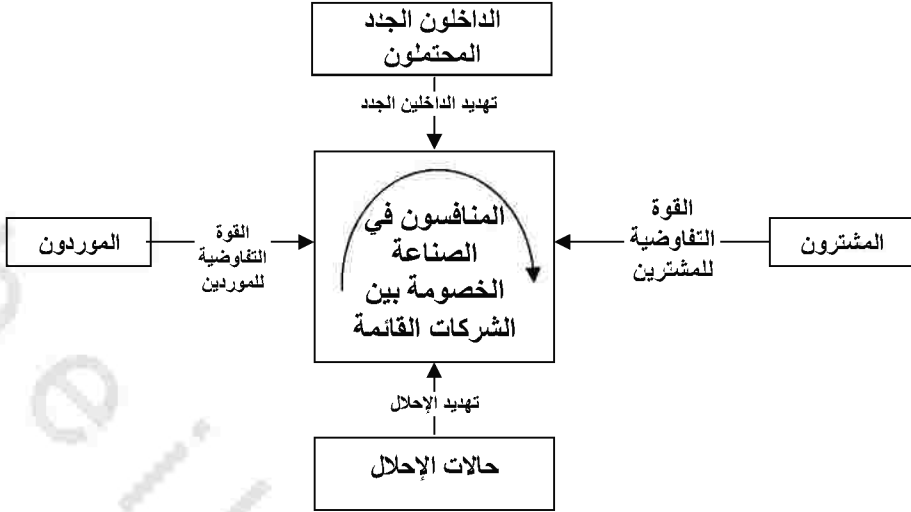
تحدث حالة المنافسة في الصناعة تأثيراً قوياً على كيفية تطوير الشركات لاستراتيجيتها لتحقيق الأرباح بمضي الوقت . على الرغم من أن كل الصناعات متنافسة ، فإن طبيعة هذه المنافسة يمكن أن تختلف جذرياً بين الصناعات . على سبيل المثال ، المنافسة في صناعة خطوط الطيران تمثل

إلى حد ما قطع الرقبة بسكين غير حادة ، وتحدث بطريقة حروب الأسعار ، بينما شركات في الطباعة والتصوير غالباً تتنافس من خلال إثراء مكونات وملاح المنتج والنماذج الجديدة .

تحدد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص الذاتي . يشير هيكل الصناعة إلى العلاقات المتداخلة بين خمس قوى مختلفة التي تحفز السلوك التنافسي للشركات داخل تلك الصناعة . كيف تتنافس الشركات كل منها مع الأخرى في صناعة معينة يرتبط مباشرة بتفاعل كل هذه العوامل الخمسة الأساسية . كما قد طورها مبدئياً Michael Porter ، هذه العوامل الخمسة هي كالآتي :

- تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة .
  - القوة التفاوضية للعملاء .
  - القوة التفاوضية للموردين .
  - كثافة المنافسة بين الشركات داخل الصناعة .
  - إمكانية إحلال المنتجات أو الخدمات .
- نموذج Porter للقوى الخمس أحد أطر المفاهيم الأكثر فعالية والثابت ، والذي يستخدم لتقييم البيئة التنافسية ، ووصف هيكل كل صناعة على حدة . يستند هذا الفصل بشدة على عمله في تحليل الصناعة التنافسية<sup>(١٣)</sup> . يظهر الشكل ١ . ٢ في الصفحة التالية كيف

## نموذج Porter للقوى الخمس المحددة لجاذبية الصناعة



| محددات قوة المشتري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | محددات تهديد الإحلال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | محددات قوة المورد                                                                                                                                                                                                                                                                         | محددات التهديد الإحلال                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | محددات قوة المشتري                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>القوة الرفعية التفاوضية</li> <li>تركيز المشتري مقابل تركيز الشركة</li> <li>حجم المشتري</li> <li>تكاليف تحويل المشتري مقابل</li> <li>تكاليف تحويل الشركة</li> <li>معلومات المشتري</li> <li>القدرة على التكامل إلى الوراء</li> <li>مشتجات الإحلال</li> <li>اختيار المراحل الخطرة</li> <li>حساسية السعر</li> <li>السعر / إجمالي المشتريات</li> <li>تميزات المنتج</li> <li>هوية العلامة التجارية</li> <li>التأثير على الجودة / الأداء</li> <li>أرباح المشتري</li> <li>حواجز متخذي القرار</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>السعر أو الأداء النسبي لحالات الإحلال</li> <li>تكاليف التحويل</li> <li>نزوع المشتري للإحلال</li> <li>تمايز المدخلات</li> <li>تكاليف التحويل من المورد</li> <li>الموردين والشركات في الصناعة</li> <li>توفير مدخلات الإحلال</li> <li>تركيز المورد</li> <li>أهمية الحجم للمورد</li> <li>نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة</li> <li>تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج</li> <li>تهديد التكامل إلى الأمام ، في مقابل</li> <li>تهديد التكامل إلى الخلف من الشركات في الصناعة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>تكاليف التحويل</li> <li>متطلبات رأس المال</li> <li>سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع</li> <li>مزايا التكاليف الكاملة</li> <li>تلك منحنى التعلم</li> <li>سهولة الحصول على المدخلات اللازمة</li> <li>سياسة الحكومة</li> <li>الانتقام المتوقع</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>اقتصاديات الحجم</li> <li>تملك الخصائص المميزة للمنتج</li> <li>هوية العلامة التجارية</li> <li>تكاليف التحويل</li> <li>سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع</li> <li>مزايا التكاليف الكاملة</li> <li>تلك منحنى التعلم</li> <li>سهولة الحصول على المدخلات اللازمة</li> <li>سياسة الحكومة</li> <li>الانتقام المتوقع</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>محددات المنافسة</li> <li>نمو الصناعة</li> <li>التكاليف أو القيمة المضافة ( الثابتة )</li> <li>الطاقة الزائدة المستقطعة</li> <li>الخصائص المميزة للمنتج</li> <li>هوية العلامة التجارية</li> <li>تكاليف التحويل</li> <li>التركيز والتوازن</li> <li>تعقيد المعلومات</li> <li>تروع المنافسين</li> <li>حواجز الخروج</li> </ul> |

تتداخل هذه القوى الخمس لتحديد جاذبية صناعة ما . الصناعة الأعلى جاذبية هي التي من السهل عليها نسبياً تحقيق الأرباح ؛ والصناعة الأقل جاذبية هي تلك التي تكون ربحيتها عادة منخفضة . التداخل بين هذه القوى الخمس يعطي كل صناعة بيئتها التنافسية الخاصة .

لكي يكون الأداء جيداً ، يحتاج المديرون إلى معرفة كيف يحددون ويحللون القوى الخمس التي تحدد الهيكل التنافسي لصناعاتهم . بتطبيق نموذج Porter على صناعاتهم ، يستطيع المديرون قياس حالات القوة وحالات الضعف والفرص المستقبلية في شركاتهم .

### تهديد الوافدين الجدد إلى الصناعة

سوف تتجه ربحية الشركة إلى أن تكون أعلى عندما توجد عقبات أمام الشركات الأخرى تمنعها من دخول الصناعة . يمكن أن تخفض الشركات الوافدة من ربحية الصناعة لأنها تضيف طاقة إنتاج جديدة ، وتستطيع أن تنال من مراكز حصة الشركات القائمة في السوق . لكي تحبط الوافدين الجدد تستطيع الشركات القائمة وضع حواجز أمام الدخول . تمثل الحواجز إلى الدخول قوى اقتصادية ( أو عقبات ) التي تعطل أو تعترض سبيل دخول الشركات الأخرى . تتضمن الحواجز العامة إلى الدخول ١ . متطلبات رأس المال ٢ . اقتصاديات الحجم ٣ . تمييز المنتج ٤ . تحويل التكاليف ٥ . هوية العلامة التجارية ٦ . سهولة الحصول على قنوات التوزيع ٧ . التهديد بالانتقام الهجومي .

متطلبات رأس المال . عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيراً ، فإن الشركات التي لا تمتلك الأموال قد أصبحت محرومة من الدخول بصورة فعالة ، ومن ثم ، تدعيم ربحية الشركات القائمة في الصناعة . على سبيل المثال

، استثمارات ضخمة مطلوبة لبناء مصانع أو لإنشاء وعي بالعلامة التجارية ، بين عملاء الشركات القائمة في صناعة منتجات الرعاية الشخصية . القليل من الشركات لديها الموارد الكافية لتدعيم هذا النوع من الاستثمار ، نتيجة لذلك ، قد كان الدخول مقيداً في السنوات العديدة الماضية . الافتقار إلى الدخول النشط أحد الأسباب وراء الإبقاء على الربحية على مستوى الصناعة بالنسبة للأدوية ، منتجات الرعاية الشخصية ، وبرامج software متجهة إلى الارتفاع إلى حد ما . على الجانب الآخر ، الموقف مختلف تماماً بالنسبة للمطاعم ، النقل بالحاويات ، وصناعة الغسيل والتجفيف بالبخار ، حيث يستطيع أي فرد بمبلغ كاف من الأموال الدخول . جزئياً ، بسبب صغر مبلغ رأس المال المطلوب ، يستطيع عدد كبير من المنافسين دخول الصناعة بسهولة نسبياً .

اقتصاديات الحجم . الكثير من الصناعات من خصائصها أن أنشطتها الاقتصادية محفز باقتصاديات الحجم . تشير اقتصاديات الحجم إلى الاتجاه النزولي لتكاليف الإنتاج للوحدة ( أو نشاط آخر ) مع نمو الحجم . الشركة الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاماً مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضاً من تلك الشركات المنافسة الأصغر حجماً . معرفة تلك الحقيقة تميل إلى إحباط الداخلين الجدد . لندرس على سبيل المثال، صناعة أشباه الموصلات . تتمتع شركات كبيرة مثل : IBM ، Samsung and Texas ، Intel باقتصاديات حجم جوهرية في إنتاج مشغلات متقدمة متناهية الصغر ، شرائح اتصال ، ودوائر متكاملة التي تقوي الإلكترونيات الاستهلاكية ، PCs ، والتليفونات ذات الخلايا . هذه الميزة في التكاليف تردع معظم الشركات الأخرى عن الدخول إلى صناعة هذه الشرائح ( الرقائق ) .

تمييز المنتج . تمييز المنتج عامل آخر يقيد الدخول إلى صناعة ما . يشير تمييز المنتج إلى الفروق المادية أو المفاهيمية ، أو التدعيمات التي تجعل المنتج خاص أو متفرد في عيون العملاء . الشركات التي في مجال منتجات الرعاية الشخصية وأدوات التجميل تنخرط بحيوية في تمييز المنتج لكي تثري معالم منتجاتها . الخدمة السخية ، ونصوص الضمان ، شروط السيارات الفاخرة تمثل أدوات تمييز مهمة للمنتج لقيادة تجارة السيارات . يعمل التمييز على تدعيم حواجز الدخول ، بسبب تكاليف التغلب على تفضيلات شراء العملاء مع الشركات القائمة ، والولاء ، والفروق الحقيقية للمنتج قد تكون عالية جداً بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطيها .

تحويل التكاليف . لكي تنجح في الصناعة التي تريدها يجب على الداخلين الجدد أن يكونوا قادرين على أن يقتنوا العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين . لكي يحدث التحويل ، قد يحتاج المشترون إلى اختبار منتج الشركة الجديدة ، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة ، تدريب أفرادهم على استخدام المعدات أو تعديل التسهيلات من أجل استخدام المنتج . غالباً يتحمل المشترون تكاليف مالية ( ونفسية ) في التحويل بين الشركات . عندما تكون تكاليف التحويل هذه مرتفعة ، غالباً ، يتردد المشترون في التغيير . على سبيل المثال ، تتمتع صناعة software بمستوى ربحية كبير بسبب الصعوبات الضخمة في التحويل من نوع برنامج تشغيل جهاز كمبيوتر إلى آخر . تكاليف التحويل العالية في التحرك بعيداً عن نظم تشغيل نوافذ شركة " مايكروسوفت " في PCs وأجهزة شبكات الشركات المختلفة دعمت مع الشركة خلال العقد الماضي في صناعة برامج software .

هوية العلامة التجارية . هوية علامة السلع أو الخدمات التجارية التي تقدمها الشركات القائمة يمكن أن تقوم بدور موانع الدخول . هوية العلامة التجارية

مهمة بصفة خاصة بالنسبة للسلع غير متكررة الشراء والتي تكلفها الدولارية عالية بالنسبة للمشتري . في حالات كثيرة ، سوف تشير العلامة التجارية في ذهن العميل بأن المنتج يمكن الاعتماد عليه ويستحق القيمة المدفوعة ( على سبيل المثال ، أمواس جيليت ، طابعات HP ) . يجد الداخلون الجدد غالباً ، صعوبات جمة في بناء هوية علامة تجارية ، لأن هذا يتطلب الالتزام بتكاليف موارد كبيرة على مدى فترة زمنية طويلة . فكر في تاريخ صناعة السيارات اليابانية في U.S. . أثناء عقد السبعينيات ( ١٩٧٠ ) شركات مثل تويوتا ، نيسان ، وهوندا ، كان عليها أن تنفق مبالغ ضخمة على الإعلانات وتطوير المنتج للتغلب على تفضيلات العميل الأمريكي للسيارات المحلية . بهذا فقط استطاعت الشركات اليابانية أن تحصل على حصة تسويقية من أنياب الثلاثة الكبار وفي عقر دارهم . قد أمضت الشركات اليابانية قرابة ثلاثة عقود في محاولة لكسب ولاء المشتريين الأمريكيين من خلال جودة منتج متميزة ، وإعلانات متكررة . الآن ، سيطرة علامات تجارية مثل Lexus ، Infiniti and Acura ، قد أعطى الصانعون اليابانيون قوة في صناعة السيارات بفضل هذه العلامات التجارية القوية . قد أظهر المستهلكون الأمريكيون تفضيلهم لهذه العلامات التجارية بإعطائها درجات عالية في المسوحات السنوية حول جودة السيارات التي يجريها سنوياً العديد من شركات بحوث السوق مثل J.D.Power and Associates .

سهولة الحصول على قنوات التوزيع . يفرض عدم توفير قنوات توزيع بالنسبة للداخلين الجدد عقبة أخرى مهمة أمام دخولهم الصناعة . على الرغم من القوة المتزايدة " للإنترنت " ، تستمر شركات كثيرة في الاعتماد على تحكمها في قنوات التوزيع المادية لتدعيم حاجز شائك أمام دخول منافسين آخرين . في حالات كثيرة ، يكون للشركات القائمة تأثير لافت على قنوات توزيع

السوق ، وتستطيع أن تؤخر أو تمنع أن تستخدمها الشركات الجديدة . على سبيل المثال ، حزمة السلع الاستهلاكية ، وشركات منتجات الرعاية الشخصية تعتمد على نفوذها المهيمن على قنوات التوزيع للاستيلاء على حصة السوق ، وحصة أذهان المستهلكين . على سبيل المثال ، تملأ شركة Procter & Gamble قنوات التوزيع بتشكيلة واسعة من المنتجات ( مساحيق الغسيل ، أنواع الصابون ، Pampers ) وتنفق موارد ضخمة للإبقاء على الأرفف جيدة التخزين والعرض . تمكن هذه القوة التوزيعية P&G لتدعيم نمو قوى للأرباح في معظم فئات منتجاتها الكثيرة . الداخلون الجدد الذين يواجهون هذه الخبرة المحصنة في مجال قنوات التوزيع يجب أن يقدموا ترويجات اقتحامية ، والتي في النهاية تكون باهظة التكاليف . عندما تكون قنوات التوزيع المتاحة للمنتج قليلة ، تصبح تكاليف الدخول على أي وافد جديد أكثر ارتفاعاً . والوجه الآخر من العملة ، الصعوبات الضخمة التي واجهت المنتجين الأمريكيين الساعين إلى دخول الأسواق اليابانية والشرق الأقصى توضح كيف أن الوصول المقيد إلى قنوات التوزيع يمكن أن يغلق الأبواب أمام الداخلين الجدد .

التهديد بالانتقام الهجومي . أحياناً ، مجرد التهديد بالانتقام الهجومي من مسئولين في شركات قائمة يردع دخول شركات أخرى إلى الصناعة القائمة . على سبيل المثال ، عندما حاول Dr Pepper ( الآن وحدة في شركة كادبيري - شويبس ) أن يوزع منتجه على المستوى القومي في عقد الستينيات ( ١٩٦٠ ) والسبعينيات ( ١٩٧٠ ) جاءه الوعد بالانتقام الهجومي من كل من شركة الكوكاكولا والبيبسي كولا بمنعه من اختراق أي أسواق خارج موطنه تكساس ، ووجد Dr Pepper نفسه يدافع عن أسواقه الذاتية في الجنوب . دخول شركات في صناعات أخرى مثل أفلام التصوير ،

خدمات إعداد الضرائب ، التوريد للمستشفيات ، وزيوت الموتور غالباً محظور استناداً إلى التهديد بالانتقام الهجومي .

## القوة التفاوضية للعملاء

يمكن للمشتريين سلع أو خدمات صناعة ما أن يمارسوا أحياناً ضغوطاً ملحوظة على الشركات القائمة لتأمين أسعار أقل أو خدمة أفضل . هذه القوة الرافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما : ١ . المشترون جيدو الإطلاع ٢ . ينفقون الكثير من الأموال على منتجات الصناعة ٣ . لا يدرك منتج الصناعة على أنه حيوي لإشباع حاجات المشتريين ٤ . المشترون أكثر تركيزاً من الشركات الموردة للمنتج . يكون المشترون أقوياء أيضاً عندما يستطيعون الدخول إلى الصناعة بأنفسهم بسهولة معقولة .

معرفة المشتري . المشترون الذين تنقصهم المعرفة حول الجودة أو الكفاءة الحقيقية للمنتج يكونون عاجزين عند التفاوض مع موردي المنتج . يستطيع المورد الماهر أن يقطع المشتري بدفع سعر أعلى حتى بالنسبة للمنتج الذي قد لا يكون مختلفاً كثيراً عن تلك المنتجات التي لدى المنافسين . الموردين الذين يبيعون إلى مشتريين على غير معرفة بالمنتج يمكنهم أن يبالغوا في الأسعار ، ومن ثم يحققون أرباحاً أعلى بمضي الوقت .

في صناعات برامج الكمبيوتر والآلات الإلكترونية على سبيل المثال، هذه المنتجات عادة معقدة جداً إلى حد أن المستخدمين لديهم القليل من القدرة أو الوقت لمقارنتها مع عروض الشركات المنافسة . الشركات ذات المنتجات عالية التكنولوجيا ، على سبيل المثال Keithley Instruments ، قد طورت قاعدة معرفة وخبرة عالية التخصص في تصميم معامل وأجهزة اختبار تباع إلى الجامعات والهيئات الحكومية وشركات أخرى التي تدير

بنفسها المهام البحثية الذاتية . وبالمثل ، في صناعة برامج software ، عادة يعتمد المستهلكون على نصيحة المهندسين ، الموزعين ، أو شركات الخدمات التقنية المتخصصة لتقدير احتياجاتهم الخاصة . لهذا أو لأسباب أخرى ( بما في ذلك تحويل التكاليف ، المهارات المتخصصة وبراءات الاختراع ) ، فإن شركات الآلات الإلكترونية وبرامج software تستطيع تحقيق ربحية قوية .

على الجانب الآخر ، عندما يكون لدى المشتري معرفة ومعلومات كافية ، لتقييم العروض التنافسية فإن قوتهم التفاوضية تزداد . حينئذ يكون المنافسون أقل قدرة على طلب أسعار متميزة ، وأسعار الصناعة تكون منخفضة . على سبيل المثال ، يستطيع ركاب خطوط الطيران بسهولة تقييم خدمات وعروض شركة الطيران من خلال مواقع الإنترنت . بالنسبة لكل الأغراض العملية ، ينظر المسافرون إلى أي خط طيران باعتباره بديلاً لخط آخر . لأن نظام الحجز عن طريق الكمبيوتر مرتبط الآن مباشرة مع وكلاء السفر ، ومع شركات العملاء خلال شبكة الإنترنت ، فإن معلومات التسعير متاحة مجاناً لكي يقارنها العملاء . يعني هذا أن كل شركة خط طيران يجب أن تتأقلم مع الخصومات التنافسية ، التي تقدمها خطوط الطيران الأخرى ، أو تخاطر باحتمال فقد المزيد من الأعمال نتيجة المقاعد غير المباعة . لذلك ، لا تستطيع أي شركة خطوط طيران أن ترفع الأسعار دون أن تتعرض إلى هبوط اضطراري في حركة التشغيل ، الذي يساعد على تفسير عامل مهم في معاناة ربحية الصناعة .

حجم الشراء . لا يكون لدى المشتري حافز قوي للضغط على الموردين لتخفيض الأسعار عندما تكون مشترياتهم صغيرة لأنه حتى التخفيض بنسبة كبيرة في السعر له تأثير قليل إلى إجمالي تكاليف الشراء . على سبيل المثال

بدفع المدخنون مبلغاً يقل عن ٣ دولارات لبأكو السجائر . ومن ثم ، كثيرون غير مهتمين نسبياً بالأسعار . مكنت هذه الظروف الشركات المنتجة للسجائر مثل Altria في أن تتقاضى أسعاراً أعلى على المنتجات ذات العلامة التجارية التي تؤدي باستمرار إلى ربحية عالية لصناعة التبغ . النمو السريع لعلامات السجائر التجارية الأقل سعراً ، الوعي الصحي المرتفع جداً ، تدخل الحكومة ، الإجراءات التشريعية ، والقضايا القانونية المستمرة ، يشير كل هذا إلى أن الربحية على مستوى الصناعة سوف تنهار إلى حد كبير على مدى السنوات العديدة التالية في U.S. .

الشركات لديها إلى حد ما قدرة أقل على تقاضي أسعاراً متميزة عندما تنتج بنوداً بطبيعتها ذات أثمان ضخمة ، لأن التخفيض أو الزيادة الصغيرة في السعر يكون له حينئذ تأثير كبير على إجمالي تكلفة الشراء . على سبيل المثال ، الثلاجات وغسالة الأطباق تتضمن أثمان كبيرة ، لذلك ، يبذل المشترون جهوداً كبيرة في التسوق بحثاً عن الصنف الأفضل . تساعد هذه الحقيقة على تفسير السبب في أن ربحية صناعة الأجهزة قد بقيت نسبياً منخفضة لأن الشركات المنافسة تحارب بقسوة مع كل حالة بيع إلى العميل . وظيفة المنتج . عندما تؤدي المنتجات وظيفة محورية ، سوف يدفع المشترون أسعاراً متميزة للحصول عليها . صناعة الأدوية مثال صارخ على هذا . عندما يكون الفرد مريضاً أو مصاباً ، فإن سعر الأدوية لا يعني شيئاً بالنسبة له . هذا الاتجاه واضح تماماً عندما يكون المرضى متمتعين بتأمين صحي يحميهم من دفع الأسعار كاملة للعلاج . تساهم هذه الحقيقة بشدة في الربحية العالية نسبياً في صناعة الأدوية على مدى العقدين السابقين . ومع ذلك ، بمضي الوقت يمكن أن تنخفض الربحية ، بسبب التدخلات الحكومية وتشريعات الرعاية الصحية .

تركيز المشتريين . عندما تكون الشركات المشتريّة أكثر تركيزاً من الشركات الموردة للمنتج ، عادة يكون لدى الموردين بدائل عند البحث عن مشتريين . يستطيع المشترون حينئذ الحصول على شروط أفضل حول الأسعار والخدمة . على سبيل المثال ، الشركات الكبيرة في صناعة أجهزة الكمبيوتر والسيارات ، قد كانت تقليدياً قادرة على التفاوض بشدة مع كبار الموردين في هذه الصناعات لأنهم أكثر تركيزاً من الموردين . يمكن أن تطلب شركات الكمبيوتر والسيارات أسعاراً أفضل لأنها تعرض منظور مشتريات الحجم الأكبر من مورديهم . في كثير من الحالات ، تستطيع شركات السيارات حتى إجبار الموردين على الاستثمار في إنشاء مصانع جديدة تكون أقرب إلى خطوط تجميع سياراتهم لتخفيض وقت الشحن ، وتكاليف الاحتفاظ بالمخزون . يمكن أيضاً أن نجد تركيز المشتريين على الموردين في قطاع الزراعة . على سبيل المثال ، يمكن أن تمارس شركة مثل " العالمية لمنتجات القمح " قوة تفاوضية مؤثرة على الفلاحين والتعاونيات الزراعية . في صناعة الرعاية الصحية اليوم ، كثير من الشركات تتجمع معاً لإنشاء تعاونيات شراء التأمين الصحي . تمكن هذه التعاونيات أن تشتري هذه الشركات التأمين الصحي للأفراد العاملين لديها بشروط أفضل من أن تكون الشركات فرادي .

المنتجات غير المميزة . يميل المشترون إلى أن يكون لهم أيضاً قوة تفاوضية مؤثرة عندما يشترون منتجات معيارية غير مميزة من مورديهم . إنهم يستطيعون تغيير الموردين بسهولة دون تحمل تكاليف تحويل كبيرة . ترفع هذه الظاهرة من قوتهم التفاوضية . لندرس ، على سبيل المثال ، شراء شرائح الذاكرة والمشتري شركة تصنيع أجهزة PC وتليفون الخلية . بصفة عامة ، تبقى شرائح الذاكرة سلعة غير مميزة ، حتى تلك الأحدث تجديداً من حيث

التقنية . لذلك ، تستطيع Dell ، HP ، Nokia الحصول بسهولة على خصومات كبيرة من مورديها .

دخول المشتري إلى الصناعة . تزيد القوة التفاوضية للمشتري إذا كانوا يستطيعون الدخول إلى الصناعة التي يشترون منها حالياً بصورة محتملة . إذا قرر المشترون صنع هذه البنود بأنفسهم يطلق على هذه الطريقة " التكامل إلى الخلف " ( وسوف تناقش تفصيلاً في فصل لاحق ) .

#### نقطة استراتيجية : تحت التنفيذ

##### التخطيط والشئون الإدارية

##### سلاسل التوريد سريعة الاستجابة<sup>(١٤)</sup>

أحد التطورات الأكثر أهمية في مجال دوائر الأعمال الذي أعاد تشكيل كل صناعة تقريباً ، يتمثل في تطبيق مبادرات جديدة لمساعدة الشركات على تحقيق إدارة أفضل لتكاليف بنود مخزونها ، وأن تصبح أكثر استجابة لحاجات عملائها . هذه الجهود ذات التسمية الأفضل بأنها " إدارة سلاسل التوريد " والتي تربط معاً إدارة مخزون الشركة ونظم طلبات الشراء مع تلك الخاصة بالموردين من خلال تكنولوجيات الكمبيوتر المتقدمة . تجمع إدارة سلسلة التوريد معاً الشركات الممونة للمستلزمات السلعية والخدمية والناقلة لها ( على سبيل المثال الشحن الجوي ، شركات السكك الحديدية ) شركات النقل بالحاويات ، وشركات تسليم الطرود المنقولة ) ، لخلق نظام للتزويد المتجدد في الوقت المناسب online ، والذي يبقى المصانع ، مراكز التوزيع ، وأرفف التخزين تدار بأمثل المستويات .

باستخدام برامج software ، سلسلة التوريد الأفضل تمكن الشركات من أن تطلب بدقة كمية المستلزمات ، الأجزاء وحتى السلع التجارية طبقاً لما تحتاجه على أساس يومي أو أسبوعي . نتيجة لذلك ، لم تعد الشركة في

حاجة إلى تصدر أوامر شراء وتكوم أحجام من السلع التي تقيد بشدة تدفقاتها النقدية وتزيد تكاليف تخزينها .

يعتمد فن وعلم إدارة سلاسل التوريد على اختيار الشركة لمورديها وربطهم معاً بنظام طلباتها الخاص . الهدف يتمثل في تحقيق استجابة سريعة مع تخفيض تكاليف عمليات التشغيل . في محلات البقالة ، المتاجر الملائمة وصناعات المطاعم تعمل الشركات الموردة مع عملائها لضمان أن المنتجات الطازجة تسلم في التوقيت المضبوط إلى حيث تكون مطلوبة لتخفيض التالف بسبب قابليتها للفساد . أحياناً الموردون أنفسهم ( على سبيل المثال ، المخازن ، المشروبات الخفيفة - الكوكاكولا ) سوف تخزن مادياً سلاسل مواد البقالة على الأرفف ، وتدير جردها على أساس يومي . في اليابان ، مطاعم شركة ( ٧ - ١١ ) ، تؤكد أن موادها الغذائية طازجة تماماً والتي تقاس بالساعات . لأن المستهلك الياباني يأكل عادة ما يطلق عليه sushi ( سمك نيئ كطعام شهوي ) في ساعات مختلفة من اليوم ، فإن ( ٧-١١ ) قد طورت نظام عالي التعقيد وفي ذروة الفعالية لضمان سلامة أغذيتها المعدة . في صناعات السيارات ، الفضاء ، الإلكترونيات وشبه الموصلات ، تؤكد إدارة سلسلة التوريد التنسيق بين المئات من الموردين والموزعين المختلفين الذين يجب أن يعملوا على أساس دورات ذات تصميم دائمة التقصير في طولها الزمني من أجل التميز في منتجات ومكونات معقدة . تكاليف هذه المدخلات مرتفعة جداً ، ولا يريد المشترون أن ينحرفوا إلى نظام جرد مخزني عالي التكاليف . على سبيل المثال ، تفضل شركات PC شراء شرائح الذاكرة والمكونات الأخرى بالكميات الدقيقة عندما تكون في حاجة إليها . إذا طلبت شرائح ذاكرة أكثر من اللازم ، فإنها تكون قد حشرت نفسها في مخزون لا يمكن استخدامه بسهولة في مكان آخر وتتجه الأسعار

إلى أن تكون في تصاعد مستمر . إذا طلبت شرائح ذاكرة أقل من اللازم ، فإنها تخاطر بفقد حصتها في السوق إلى منافسيها . تمتد الشركات الموردة إلى صناعات الطائرات ، السيارات والإلكترونيات لتغطي العديد من البلدان والقارات وجمعها معاً فيما يشبه إدارة فرقة موسيقية عبر ٢٤ منطقة . ينسق الموردون والمشترون في هذه الصناعات عن قرب إنتاجهم وقرارات طلباتهم ، لأن الكثير جداً من رأس المال والمعرفة يستثمر في كل أنواع محددة من تكنولوجيات المنتج والعملية . الإلتزام الدقيق والتمام بالمواصفات والتصنيع الجيد مسألة حيوية جداً . في صناعات الموضة وتجارة التجزئة ، يجب أن يعمل مصممو الملابس ترادفياً مع منتجي الملابس الذين من المحتمل أن تقع شركاتهم في بلدان ذات تجمعات عمالية وأجور منخفضة . يجب أن يتسلم منتجوا الملابس أحدث تصميمات الموضة الآن عبر الانترنت ، ( سابقاً بالفاكس ) ثم تصنيع الملابس في كميات كبيرة وشحنها إلى أماكنها النهائية .

تأخذ هذه العملية عادة شهوراً ، وهذا هو السبب في أن تجار التجزئة يجب أن يختاروا وغالباً " يراهنوا " على موضة الملابس الموسمية التي من المحتمل أن تباع قبل موسمها بعدة أشهر . بالطبع جودة المصنعية محورية في كل جزء من العملية .

تحقق وتسلم سلاسل التوريد نتائج دوائر الأعمال محسنة عندما تكون سريعة الاستجابة ، ويمكن أن تتكيف بسرعة مع التغيرات في الطلب . تعتمد سلاسل التوريد سريعة الاستجابة على تدفق المعلومات اليومي أن لم يكن في الساعة من تاجر التجزئة إلى الموزع ، الشركة الناقلة ، المنتج ( المصنع ) بما في ذلك مورديه . في قلب إدارة هذه المعلومات عبر مواقع web ، توجد مجموعة عامة من نظم إصدار أوامر الطلبات وأدوات برامج

software التي تسمح لكل مشارك في النظام أن يعرف ما يجري داخله . قد أصبحت شركة Wal – Mart Stores مهيمنة على تجارة التجزئة في U.S. بفضل استثمارها على مدى عقد من الزمن وتحسين نظام سلسلة توريداتها السريعة الذاتية . إنها تعمل مع مورديها لضمان أن المنتجات تسلم إلى كل متجر طبقاً لأنماط شراء عملائه المحددين . تشرك Wal – Mart بيانات عملائها مع كل مورديها ، وتجبرهم على استخدام نظام إصدار أوامر الطلبات عبر الانترنت لكي يستطيع كل مورد أن يرى أيضاً ما يفعله الموردون الآخرون . يستطيع الموردون أيضاً أن يتتبعوا جيداً كيف تباع منتجاتهم في كل متجر على حدة للموردين الكبار مثل P&G and Newell أعضاء موظفون في سلسلة التوريد يعملون بصفة دائمة لدى Wal – Mart في الفروع والمركز الرئيسي . يرى الموردون أن مجرد توفير أيام قليلة من قيمة المخزون يمكن أن يترجم إلى آلاف عديدة من الدولارات شهرياً ، ومن ثم تتحول إلى أرباح محسنة . Wal – Mart الآن رائدة في قيادة جهود على المستوى القومي لاستخدام أجهزة التردد اللاسلكية في تحديد الهوية لتتبع الشراء ، المخزون ، الحركة ، والبيع لكل منتج فردي في متاجرها . يرسل هذا النظام إشارات لاسلكية تسمح لكل منتج على حدة أن يتصل بالكمبيوتر في المتاجر ، المستودعات ، قنوات التوزيع ، والمصانع . تريد Wal – Mart ، في النهاية ، أن تستخدم هذه الإشارات لتخفيض تكاليف التخزين إلى ما هو أبعد من الوضع الحالي . من المحتمل أن هذا النظام سوف يستخدمه منتجون أو تجار تجزئة آخرون في عملياتهم أيضاً . يطلق على هذا النظام إشارات جهاز التعرف على تردد الموجات الإشعاعية RFID .

سلاسل التوريد سريعة الاستجابة في طريقها إلى أن تصبح مهمة ، بصفة خاصة في صناعة الموضة ، حيث يتطلع المصممون إلى اختصار

وقت تطوير المنتج من شهور إلى أسابيع ، مقارنة بثلاثة شهور منذ سنوات قليلة مضت . في متاجر J.C.Penney ، شراء العميل لقميص معين يتم تتبعه في الحال إلى قاعدة بيانات على مستوى الشركة والتي ترسل آلياً إشارة إلى الموردين في الشرق الأقصى ، وإلى مصانع الملابس لتصنيع وشحن قميص نمطي آخر ليحل محل القميص المباع وتسليمه إلى متجر محدد . شركة TAL Apparel المحدودة والتي توجد في هونج كونج تساعد في إدارة شركة J.C. Penney لمخازنها في ملابس القمصان عبر U.S. ، وقد مكنت Penney من تخفيض تكاليفها جذرياً . Penney في وضع أفضل للاستجابة إلى طلبات العميل بعدم فقد المبيعات من الأزياء الشعبية نظام الإحلال والتجديد لمخازنها . الآن ، TAL ، دخلت مجال لتصميم الأزياء القمصان لصالح Penney . باستخدام النمذجة عن طريق الكمبيوتر ، تقدر TAL حجم التخزين الذي سوف يحتاج إليه كل متجر . تتوقع TAL أيضاً الأزياء ، الألوان والأحجام المحددة لكل متجر ، ومن ثم تمكن Penney من الاحتفاظ في مخازنها بنصف ما كانت تحتاج إليه من قبل . تورد TAL أيضاً ملابس إلى شركات أمريكية أخرى . يتحرك مستقبل الموضة وتجارة التجزئة في اتجاه نظام صفر للمخزون Zero – inventory system .

### القوة التفاوضية للموردين

على الجانب الآخر ، يستطيع الموردون التأثير على ربحية أي صناعة من خلال عدد من الطرق . يستطيع الموردون ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما عندما (١) تكون منتجاتهم محورية للمشتري (٢) يمكنهم إحداث تكاليف تحويل عالية (٣) يكونون أكثر تركيزاً من المشتري . يمتلك

الموردون أيضاً كمية معينة من القوة على صناعة ما عندما يكون من الممكن أن يدخلوا هذا الصناعة بأنفسهم .

المنتجات المحورية للمشتري . عندما يزود الموردون المشتريين بمنتجات أو مدخلات محورية ، حينئذ من المحتمل أن تكون قوتهم التفاوضية عالية . ندرس على سبيل المثال ، علاقة توريد شبه الموصلات مع شركات تصنيع PCs . لأن شبه الموصلات وشرائح متخصصة أخرى محورية لعمليات أجهزة PCs ، فإن موردي الشرائح يمكنهم تمرير زيادات في السعر إلى منتجي أجهزة PCs . على سبيل المثال، قد كانت Intel باستمرار قادرة على جني أرباح ضخمة ( الآن تتراجع ) من بيع مشغلاتها متناهية الصغر إلى Dell ، HP ، IBM . لأن المشغلات متناهية الصغر تبقى المخ المركزي لجهاز PC ، فإن Intel يمكنها الاعتماد على قوة مركزها كموردة . وبالمثل ، شركة Charles River Laboratories ، أكبر مستولد عالمي وموزع للفئران ذات الجينات المعدلة ، قد كانت قادرة على تنمية هوامشها الربحية بصورة لافتة من دورها الفريد كأكثر مورد لفئران المعامل المطلوبة للتجارب الطبية . تولد الشركة فئران أصيلة والتي تلبي حاجات الاختبار الطبي طبقاً لمواصفات كل معمل .

منتجات ذات تكاليف تحويل عالية . عندما يتعرض المشترون إلى تكاليف عالية للتحويل من أحد الموردين إلى آخر ، حينئذ سوف يمتلك الموردون قوة تفاوضية عالية على المشتريين . على سبيل المثال ، يمتلك موردو برامج software قوة تفاوضية عالية على الشركات التي تحتاج إلى أنظمتها لتشغيل أجهزة الكمبيوتر وتطبيقات أخرى . سوف يتطلب التحويل من مورد برامج software إلى آخر ، أن يتحمل المشتري إحداث تعديل مكلف لنظام جهاز القائم .

في صناعة الآلات والأدوات الثقيلة ، مواصفات المنتج ، والتجاوزات بالنسبة لأنواع المختلفة من الآلات تجعل من الصعب التحول من مورد إلى آخر . تعني هذه الصعوبة غالباً أنه على الشركة المشتري أن تغلق أحد مصانعها بالكامل قبل أن تتركب آلة أخرى من مورد آخر ، وهذا اقتراح باهظ التكاليف إلى حد كبير . لذلك ، يتمتع موردو هذه المنتجات والمكونات بقوة تفاوض عالية على الشركات المشتري .

تركيز أعلى للموردين . عندما يكون الموردون أكثر تركيزاً من المشتريين ، فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أفضل حول الأسعار . كما قد ظهر في مثال الكمبيوتر الشخصي PC ، العدد القليل نسبياً من موردي الشرائح الإلكترونية مقارناً بعدد منتجي PCs ، تعني أن المنتجين يوافقون باستمرار على زيادات الأسعار التي يمررها الموردون . تمثل صناعة الأدوية حالة أخرى ، حيث عدد قليل نسبياً من الشركات تنتج كل نوع أو فئة محددة من الأدوية . تركيز هذا المورد يعطي منتجي الدواء قوة تفاوضية لافتة على الأطباء ، تجار الجملة والمستشفيات .

كمثال آخر ، صناعة الدواجن تتمتع بتركيز موردين مرتفع مقارنة بالمشتريين مثل المطاعم وموزعي المواد الغذائية . عدد قليل نسبياً من الشركات يباشرون أعمالهم في دائرة الدواجن . هذه الشركات تمرر الزيادة في الأسعار إلى المشتريين من المطاعم ، شركات الأغذية ومتاجر البقالة . قدرة المورد على دخول صناعة الشراء . عندما يستطيع الموردون الدخول بسهولة إلى حد ما الصناعة التي يوردون إليها ، فإن قوتهم التفاوضية تزداد . حينئذ يتردد المشترون في التفاوض بشدة حول تخفيض الأسعار ، لأنهم قد يدفعون الموردين إلى دخول الصناعة . على سبيل المثال ، إذا قررت Intel أو AMD تلك الشركات المنتجة للشرائح ( Chips ) أن تصنع بنفسها

أجهزة PC ، فإن دخولها هذه السوق ، سوف ينال من ربحية صناعة PCs . ومن ثم فإن القدرة على التحرك إلى صناعة المشتري تساعد على تحقيق ربحية أعلى للموردين . يعرف هذا التصرف بأنه " تكامل إلى الأمام " ( وسوف يناقش تفصيلاً في فصل لاحق ) .

## طبيعة المنافسة في الصناعة

كثافة المنافسة في صناعة ما محدد مهم لمدى جاذبية وربحية الصناعة . يمكن أن تؤثر كثافة المنافسة على تكاليف الموردين ، التوزيع ، وجاذبية العملاء ، ومن ثم تؤثر مباشرة على الربحية . مع تزايد كثافة المنافسة ، تقل جاذبية الصناعة . تتجه الخصومة بين المتنافسين إلى أن تكون " قطع رقبة " وتتنخفض ربحية الصناعة عندما (١) لا يكون للصناعة قيادة واضحة (٢) المنافسون في الصناعة كثيرون (٣) يعمل المنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة (٤) يواجه المنافسون حواجز خروج عالية (٥) لدى المتنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم (٦) تعاني الصناعة من تخفيض في الأحمال أو تلاشي النمو .

قائد للصناعة . يستطيع قائد الصناعة القوي أن يحبط حروب الأسعار عن طريق معاقبة أصحاب مثل هذه المبادرات . تتمثل الأداة الأساسية لممارسة مثل هذا العقاب في أن تجري الشركة القائدة بنفسها تخفيض انتقامي في الأسعار . بسبب مواردها المالية الكبيرة ، تستطيع الشركة القائدة أن يطول نفسها بصفة عامة أكثر من المنافسين الأصغر في حروب الأسعار . لأن المنافسين الصغار يعرفون هذا ، فإن هذه الشركات تتجنب المبادرات من هذا النوع . الربحية العالية نسبياً في صناعة منتجات الرعاية الشخصية ترجع جزئياً إلى قيادة الأسعار القوية التي تمارسها الشركة العملاقة Procter &

Gamble . بالمثل ، كانت شركة Caterpillar قادرة على ممارسة قيادة ملموسة في الصناعة ( بناء المعدات ) . لقد مكنتها تكاليف التصنيع المنخفضة من الهبوط بالأسعار هبوطاً حاداً لتمنع خصومها من الانخراط في حروب الأسعار . إذا لم يكن للصناعة قائد تكون حروب الأسعار أكثر احتمالاً ، و ربحية الصناعة عامة أكثر انخفاضاً . الانخفاض التاريخي للربحية في صناعات الصلب ، الورق ، شرايح الذاكرة ، الألومنيوم ، وإدارة المخلفات يرجع جزئياً إلى غياب قائد واضح في هذه الصناعات .

عدد المتنافسين . حتى مع وجود قائد في الصناعة ، تتلاشى قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار ، حيث أن زيادة عدد المتنافسين في الصناعة ، وتوقع الاتصال فيما بين اللاعبين تصبح أكثر صعوبة . أيضاً مع كثرة عدد المتنافسين ، يزداد احتمال وجود الخارجين على قيم الصناعة حول كيفية المنافسة بين أعضائها . قد تصر مثل هذه الشركات المارقة على أن تسير في الطريق الذي رآته بصرف النظر عن إغراءات أو حتى تهديدات قائد الصناعة . لهذه الأسباب تتجه ربحية الصناعة إلى الهبوط مع نمو عدد المتنافسين . يمكن أن يعزي الانخفاض التاريخي لربحية صناعة الحاويات جزئياً إلى العدد الكبير من الشركات التي تعمل في الصناعة .

التكاليف الثابتة . عندما تكون الأصول الثابتة التي يعمل المتنافسون معها عالية، فإنهم يشعرون بدافع قوي إلى استثمار هذه الطاقة ومن ثم يميلون إلى تخفيض الأسعار عندما تكون لديهم طاقة زائدة . يؤدي تخفيض الأسعار إلى هبوط الربحية في الصناعة لأن الشركات تسعى إلى زيادة الإنتاج لتغطية التكاليف التي يجب أن تدفع بصرف النظر عن الطلب على منتجات الصناعة . لهذا السبب تتجه الربحية إلى الانخفاض في الصناعات ( على سبيل المثال ، خطوط الطيران ، الاتصال عن بعد ) التي توصف بارتفاع

تكاليفها الثابتة . ربحية صناعة المعادن متدنية ( على سبيل المثال ، الصلب، الألمونيوم ، النحاس ) أيضاً جزئياً ، لهذا السبب . معظم تكاليف التشغيل في مصانع الصلب عالية التكامل - إقامة المصنع ، المعدات ، الصهر ، الصب والتصنيع - تكاليف ثابتة أساساً ، بسبب طبيعة عملية التحويل والتسخين . في صناعة ، الحديد ، الصلب ، النحاس والألمونيوم ، تعتمد كفاءة التكاليف إلى حد كبير على الاستغلال الكامل للطاقة المتاحة . الأكثر من هذا ، المصنع والمعدات المستخدمة لإنتاج الصلب والألمونيوم باهظة التكاليف . لذلك ، شركات الصلب معرضة لتخفيض الأسعار لكي تحافظ على الاستغلال الكامل لطاقتها المتاحة ، لأن التوقف عن الإنتاج ولو جزئياً يعني تحمل هذه الشركات للتكاليف الثابتة كاملة أثناء فترات التوقف . بمجرد أن تبدأ إحدى الشركات في تخفيض الأسعار ، يجب أن تتبعها الشركات الأخرى بصفة عامة . قد ضغطت حروب الأسعار بشدة على ربحية الصناعة لسنوات عديدة في الماضي . تحسنت الربحية في أعوام ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٤ ، بصفة عامة ، بسبب انتعاش الاقتصاد الأمريكي متزامناً مع الطلب المتزايد للصلب من الصين .

يأتي الميدان الآخر من صناعة خطوط الطيران ، حيث يواجه المتنافسون تكاليف ثابتة عالية جداً للطائرات ، محطات الوصول أو الإقلاع ، تسهيلات الصيانة ، الاتفاقيات طويلة الأجل ، والأصول الأخرى التي لا يمكن إضافتها أو الاستغناء عنها بسهولة استجابة لتذبذبات الطلب قصير الأجل . ومن ثم ، غالباً ، يجب أن تنخرط بشدة خطوط الطيران في سلوك تخفيض الأسعار لتغطية تكاليفها الثابتة بصرف النظر عن حجم المسافرين أو عدد الطائرات التي تستخدم في أي لحظة زمنية .

حواجز الخروج . تتراجع الخصومة بين المتنافسين إذا خرج بعضهم من الصناعة . قد توجد مع ذلك قيود أمام الشركات التي ترغب في هذا الخروج . لذلك ، تتجه الربحية إلى الارتفاع في الصناعات ذات القيود القليلة أو الخفيفة أمام خروج الشركات . تأتي قيود الخروج في أشكال كثيرة . قد تكون أصول الشركة التي تفكر في الخروج عالية التخصص ، ومن ثم ذات قيمة أقل لأي شركة أخرى . لا تستطيع مثل تلك الشركة أن تجد مشترياً لأصولها . يحبط هذا عملية الخروج . قد تكون الشركة ملتزمة باتفاقيات العمل ، أو بصيانة قطع الغيار للمنتجات الموجودة في الميدان الآن . يضاف إلى ذلك وقف نشاط دائرة عمل ما قد يؤثر سلباً على دوائر أعمال أخرى تشارك الشركة الكثير من التسهيلات العامة . عندما تكون الحواجز أمام الخروج قوية ، فإن الشركات المتنافسة الراغبة في الخروج قد تحجم عن هذا الخروج . الوجود المستمر للحواجز أمام الخروج في الصناعة يمارس ضغوطاً يهبط بربحية كل الشركات المتنافسة .

قد ساهمت حواجز الخروج العالية في تخفيض ربحية منتجي صناعة الصلب المتكاملة . قد كانت ربحية مثل هؤلاء المنتجين في السنوات الأخيرة منخفضة بصورة لافتة مقارنة بالكثير من الصناعات الأخرى . يرجع هذا الانخفاض جزئياً إلى أن الكثير من الشركات المنتجة للصلب المتكامل تخضع لإشراف الحكومات ، وخاصة في أوروبا . المسؤولون الحكوميون مترددون بسوء نية حول تصفية التسهيلات غير المربحة ، لأن القيام بهذا يؤدي إلى انتقال مبالغ تسديدات ضخمة ( تدعيم العمالة العاطلة ) ، عدم رضا الناخبين ، والقلق السياسي . لتفادي هذه الصعوبات ، يحتفظ المسؤولون الحكوميون غالباً بالآلات في حالة تشغيل ، حتى لو كان هذا يعني المنتجات بأسعار أقل من تكلفتها . قد انكمشت الربحية نتيجة لهذا السلوك بالنسبة

لكل شركات تصنيع الصلب المتكامل في كل أنحاء العالم . حتى في عام ٢٠٠٢ ، واجهت صناعة الصلب في U.S. تحديات مستمرة من صناع الصلب الأجانب ، الكثير منهم يستمر في الحصول على المعونات الحكومية في بعض الأشكال لتدعيم الإنتاج والتوظيف الوطني .

تمييز المنتج . تستطيع الشركات أحياناً تجنب نفسها بعيداً عن حروب الأسعار عن طريق تمييز منتجاتها من تلك التي لدى الشركات المنافسة . نتيجة لذلك، تتجه الربحية إلى أن تكون أعلى في الصناعات التي بها فرص للتمييز . الشركات الأعلى ربحية تأتي من صناعة برامج Software ، الأدوية ، معدات الرياضة ، منتجات الرعاية الشخصية ، التي توفر لشركاتها الكثير من الفرص لتمييز منتجاتها . تتجه الربحية إلى الانخفاض في الصناعات التي تتضمن سلعاً غير مميزة مثل النسيج ، شرائح الذاكرة ، والموارد الطبيعية .

النمو البطيء . تميل الصناعات ذات النمو البطيء إلى مواجهة المزيد من المنافسة الشرسة . معدلات النمو الأبطأ تغزو الكثير من الصناعات ، وتتضمن السيارات ، الاتصالات عن بعد ، التأمين ، الإعلان و PCs . عندما يبطئ نمو الصناعة ، غالباً يجب أن يحارب المتنافسون بشدة لكي تنمو شركاتهم ، أو للاحتفاظ بحصصهم التسويقية الحالية . تتجه المنافسة الكثيفة الناتجة إلى تخفيض الربحية للجميع .

## تهديد حالات الإحلال

القوى الأخيرة التي يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة ، تأتي من إمكانية الإحلال السهل بالنسبة لأحد منتجات الصناعة . لتوقع ضغوط على الربح من هذا المصدر ، يجب أن تبحث الشركات عن المنتجات التي تؤدي نفس

الوظيفة أو تقريباً نفس الوظيفة التي تؤديها منتجاتها القائمة . في بعض الحالات هذا البحث مباشر تماماً . على سبيل المثال ، العقارات ، التأمينات ، السندات والإيداعات المصرفية ، تمثل حالات إحلال واضحة للأسهم العامة، لأنها عبارة عن طرق بديلة للاستثمار . تحديد حالات إحلال لمنتج الترحلق على الجليد مسألة صعبة تماماً ، ومع ذلك ، توجد خدمات متنوعة مثل الكازينو ، الرحلات البحرية ، السفر إلى الخارج ، كلها بدائل أو حالات إحلال محتملة .

ننظر في الاستخدام الكثيف للبريد الإلكتروني كإحلال لمكاتب البريد العادية ، وخامات التسليم ليلاً مثل وحدة Federal Express للخدمة البريدية الليلية . الانتشار السريع للانترنت ، الشبكات الداخلية الخاصة intranet ، وأشكال أخرى من الاتصالات الرقمية ، متزايدة التأمين ، التي تسمح للمستخدمين بالاتصال وإدارة دوائر أعمالهم كل منهم مع الآخر ، لها تأثير إحلال مباشر على البريد العادي ، و أعمال الخدمة الليلية . تهديد حالات الإحلال كبير جداً في كثير من الصناعات عالية التكنولوجيا أيضاً . على سبيل المثال ، تمثل الكاميرات الرقمية بدون أفلام تهديداً إحلالياً مباشراً والذي يمكن أن يسحب بساط الحصة التسويقية من كل من Kodak and Fuji Film . التليفون الرقمي اللاسلكي تهديد إحلالي لخطوط التليفونات الأرضية التقليدية . قد حلت PCs محل آلات تشغيل الكلمة ، والتي بدورها قد ألغت الحاجة إلى كتبة الآلة الكاتبة منذ سنوات كثيرة مضت . قد تصبح أشكال كثيرة من الآلة التكنولوجية ( على سبيل المثال خلية الوقود المتقدمة ، والطاقة الهيدروجينية ) حالات إحلال قوية لآلات الاحتراق الداخلي الحالية في صناعة سيارة الغد . اليوم ، يتنافس الحديد والألمونيوم كل منهما مع الآخر لكي يصبح المعدن الأساسي في مكونات السيارات ، البلاستيك بدوره

إحلال متوقع لكلا المعدنين . في الأجل الطويل ، من المحتمل أن التقدم في التكنولوجيا الحيوية سوف يخلق إحلالات لكثير من الأدوية التي تستخدم حالياً لعلاج المرضى . عند تحديد إحلالات لمنتج صناعي ، يجب على الشركات حينئذٍ تقرير إمكانية تأثير هذه الإحلالات على هبوط ربحية الصناعة . كقاعدة عامة ، سوف يهدد الإحلال ربحية الصناعة ، إذا كان يمكن أن يؤدي وظيفة منتج الصناعة بتكلفة أقل ، أو يؤدي نفس الوظيفة بصورة أفضل دون زيادة في التكاليف . القلق بصفة خاصة من أن أسعار حالات الإحلال أو خصائص أدائها تتحسن بمضي الوقت . تفرض تليفونات الخلية الرقمية من الآن تهديداً لشركات الاتصال عن بعد ذات الخطوط الأرضية . تستمر أسعار خدمة تليفون الخلية الرقمية في الهبوط في معظم أسواق المدن الكبيرة ، والعملاء يستخدمون الآن التليفونات الرقمية متعددة الاستخدامات بالنسبة للصوت ، الفيديو وأشكال البريد الإلكتروني للاتصال . المكالمات المحلية وذات المسافات الأبعد تكلفة نفس الشيء لمستخدمي تليفون الخلية . لتعقيد الأمور أمام شركات الاتصال عن بعد ، المزيد من العملاء يجرون الآن المكالمات ذات المسافات الأبعد أو حتى الدولية عبر أجهزةهم PCs يربطها بتكنولوجيات جديدة مع الانترنت<sup>(١٥)</sup> . يستطيع المرء أن يتخيل بسهولة ، كيف سوف تسمح أوجه software الخاصة بتصفح الانترنت بأن يتصل العملاء مع أفراد آخرين من خلال الصوت أو البريد الإلكتروني . يهدد كل من كلتا الوسيلتين الرقمية واللاسلكية مع أساليب التصفح المتقدمة الأساس الذي تقوم عليه دوائر أعمال الكثير من شركات الاتصال عن بعد للمسافات الطويلة . التنقيح المستمر لتكنولوجيا " Wi - Fi " الحالية ، والتي تمكن مستخدمي PC ، من سهولة الدخول إلى موقع web من خلال أجهزة توصيل لاسلكية سوف تحدث بالتأكيد تحولاً في

صناعات الاتصال عن بعد في الغد . لأن إمكانيات Wi - Fi تنمو ، سوف يكون من الممكن لمستخدمي PC الدخول إلى الانترنت من خلال وصلة لاسلكية ، التي يمكن أن يكون لها مدى يصل إلى ٣٠ ميلاً في السنتين القادمتين . تعرف هذه التكنولوجيا بأنها " Wi - Max " من المحتمل أنها سوف تتطور بنفس الطريقة التي تطور بها تليفون الخلية على مدى العشرين سنة الماضية . اختصاراً ، يهدد تليفون الخلية أساساً وجود دوائر أعمال لاسلكية بعيدة المسافة ، Wi - Max سوف يجعل DSL اليوم واتصال الكابل متقدمة بسرعة غداً .

## المجموعات الاستراتيجية وبيئة الصناعة

### *Strategic Groups and the Industry Environment*

حتى هذه النقطة ، قد كان تركيزنا على تحليل القوى التي تحفز الربحية على مستوى الصناعة ككل . كما قد رأينا ، نموذج قوى Porter ذي القوى الخمس له إمكانية ضخمة في مساعدتنا على فهم القوى والظروف الاقتصادية المعينة التي تحدد ربحية الصناعة . ومع ذلك ، يحتاج المديرون غالباً إلى المزيد من التحليل التفصيلي والمعلومات عن الصناعة التي يعملون في إطارها . نوضح استراتيجيات تنافسية فعالة ، يحتاج المديرون إلى فهم كيف يرتبط وضع استراتيجية شركتهم الذاتية ، ببناء أو تحقيق الربحية داخل الصناعة . داخل أي صناعة معينة ، كل السلوكيات والاستراتيجيات التنافسية المحددة داخل كل شركة من المحتمل أن تكون مختلفة عن تلك التي لدى الشركات المنافسة . بعبارة أخرى ، على الرغم من أن الشركات في نفس الصناعة ، قد تواجه نفس الضغوط من الموردين ،

المشتريين ، والإحالات ، بصفة خاصة ، قد يتصرفون عملياً ، بصورة مختلفة في ردود أفعالهم تجاه هذه القوى . قد تكون الشركات المتنافسة داخل الصناعة الواحدة مختلفة تماماً . قد تختلف الشركات داخل الصناعة الواحدة من حيث خصائص منتجاتها ، التركيز على جودة المنتج ، نوع التكنولوجيا المستخدمة ، نوع قنوات التوزيع المستخدمة ، نوع المشتري الذي تسعى إليه ، وخصائص أخرى . ومن ثم ، من المحتمل أن الشركات تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقاً مع أوضاعها الاستراتيجية الذاتية واستراتيجيتها التنافسية .

يركز هذا القسم على مفهوم المجموعات الاستراتيجية<sup>(١٦)</sup> . "المجموعات الاستراتيجية" عبارة عن مجموعات من الشركات تتبنى أنواعاً متشابهة من الاستراتيجيات داخل نفس الصناعة . قد تجد الإدارة فائدة من قدرتها على تصنيف الشركات داخل الصناعة الواحدة إلى مجموعات استراتيجية . يمكن أن يساعدها مثل هذا التحليل في فهم أي الشركات تتبنى أنواعاً مماثلة من الاستراتيجيات . توجد المجموعات الاستراتيجية بسبب قوى اقتصادية مؤثرة تعمل داخل صناعة ما ، والتي تمنع الشركات من التحول السهل من وضع أو مركز تنافسي إلى آخر . بصفة عامة ، تواجه الشركات داخل المجموعة الاستراتيجية ظروفًا اقتصادية وتنافسية متشابهة . هذه الظروف مختلفة بالنسبة للشركات التي توجد في مجموعات استراتيجية أخرى .

المجموعات الاستراتيجية مهمة لأنها تمثل وصلة ذات قيمة بين دراسة سلوك صناعة ما ككل ، وسلوك الشركات التي تكون الصناعة كل شركة على حدة . لدراسة خصائص كل شركة داخل الصناعة يمكن أن يكون عملاً شاقاً ومبهداً للوقت . يمكن استخدام المجموعات الاستراتيجية ، المديرين من تجميع الشركات في عنا قيد محكمة قابلة للتعرف ، والتي تظهر

خصائص متشابهة . إنها لذلك تعتبر أداة مفيدة ، تساعد المديرين على فهم ومقارنة الأوضاع الاستراتيجية لشركتهم الخاصة وتصرفاتها مع خصومها .

## تعريف المجموعة الاستراتيجية

يمكن تفكيك معظم الصناعات إلى العديد من المجموعات الاستراتيجية المختلفة . قد تكون الشركات داخل كل مجموعة استراتيجية تشبه كل منها الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة ، مثل (١) اتساع خط المنتج (٢) نوع التكنولوجيا المستخدمة (٣) نوع المشتري المخدم (٤) التركيز النسبي على جودة المنتج (٥) نوع قنوات التوزيع المستخدمة (٦) عدد الأسواق المخدمة . لذلك ، يوجد الكثير من الأبعاد أو الخصائص المختلفة التي يمكن استخدامها لتصنيف الشركات في مجموعات استراتيجية . الأكثر أهمية ، يجب أن يختار المديرون تلك الأبعاد الأكثر بروزاً وملاءمة لصناعتهم الذاتية الخاصة . قد تكون بعض الأبعاد التنافسية أكثر بروزاً ( مثلاً نوع قناة التوزيع المستخدم ) بالنسبة لبعض الصناعات ( مثلاً المشروبات الخفيفة ) ، بينما أبعاد أخرى ( مثل نوع التكنولوجيا المستخدم ) قد تكون أكثر فائدة في صناعات أخرى ( مثل أشباه الموصلات والمعدات الطبية ) . لذلك ، إنشاء مجموعات استراتيجية ذات معنى ، والتي تتناول الأوضاع الاستراتيجية للشركات المختلفة بفعالية ، تتطلب اختياراً دقيقاً لهذه الأبعاد التي تصف بدقة بيئتها الصناعية . يعتمد اختيار الأبعاد الصحيحة على كل من معرفة الصناعة والخبرة الإدارية في التعامل مع العملاء والمنافسين . لذلك ، قد يجرب المديرون عدداً من الأبعاد المختلفة وصولاً إلى التقييم الصحيح للمجموعات الاستراتيجية في بيئتهم التنافسية .

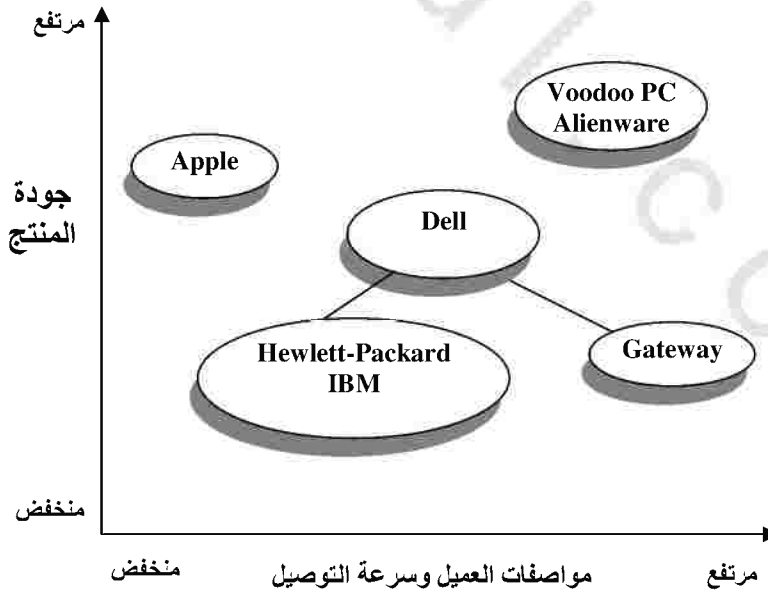
## المجموعات الاستراتيجية في صناعة

### الكمبيوتر الشخصي PC

يظهر الشكل ٢ - ٢ طريقة تحديد المجموعات الاستراتيجية داخل صناعة PC . تتضمن الأبعاد التي اختيرت لهذا التحليل المحدد (١) التركيز على القوة / التكنولوجيا ذات الميزة الرائدة (٢) السرعة في الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل / والتسليم للعميل . يمكننا فحص صناعة PC باستخدام أبعاد أخرى ، مثل مستوى جودة المنتج مقابل السعر . أو تدعيم العميل مقابل السعر . باستخدام الأبعاد التي ذكرناها ( بعدين فقط ) ظهرت خمس مجموعات استراتيجية داخل صناعة PC .

شكل ٢-٢

### المجموعات الاستراتيجية في صناعة الكمبيوتر الشخصي PC



المجموعة الأولى تتكون من شركة واحدة Apple Computer .  
ليس مستغرباً أن تشكل Apple Computer بمفردها مجموعتها الخاصة ،  
إذا أخذنا في الاعتبار الطبيعة الودية العالية مع مستخدم أجهزتها ، الخبرة  
المطبقة في جودة نظام تشغيلها المتميز Macintosh ، وجاذبيتها الجمالية  
العالية . الأجيال الحديثة من خط إنتاجها جهاز Apple ، وما احتوى عليه  
من نماذج iMac ، استمرت في تدعيم إدراك المستخدمين لجودة Apple  
العالية . ومع ذلك ، نماذج Apple ليست متوفرة مباشرة من المنتج ، ولكن  
يجب شراؤها من شركات إعادة البيع بعد إضافة قيمة محددة أو تجارة تجزئة  
الإلكترونيات . نتيجة لذلك ، من الصعب نسبياً إضافة خاصية معينة يراها  
العميل إلى خط إنتاج Apple . استخدام Apple لنظم تشغيل مختلفة عن  
تلك التي يستخدمها منتجو Pc آخرون ساعد على تجنبه منافسة شرسة ،  
في نفس الوقت ، حدث أيضاً من الحصة التسويقية التي يستطيع  
استخلاصها في هذه الصناعة ( تقريباً من ٢ إلى ٣ في المائة ) . ولكن ،  
بالنسبة لأي جيل معين من المنتج ، تتجه أجهزة Apple إلى تقديم مشغل  
بيانات أسرع ، وملامح تكنولوجية أكثر معيارية من أجهزة Pcs التي تعتمد  
على نوافذ مايكروسوفت . لا تزال نماذج Apple ذات الميزة الفاصلة تجنب  
جمهوراً شديد الولاء الذي يستخدم أحدث تكنولوجيات الشركة لخلق سينما  
رقمية ، ومجموعة من التطبيقات الأخرى ( على سبيل المثال ، إنهاء إعداد  
الصورة ) ، التي وصفت بأنها أسهل في الاستخدام من تلك الخاصة بنوافذ  
مايكروسوفت .

تتكون المجموعة الثانية من شركة واحدة أيضاً - Dell ، والتي تستحوذ على الممارسة المتميزة ، والثابتة منذ وقت طويل لصنع أجهزة الكمبيوتر عندما يتسلم الطلب فقط . تتفوق Dell في بناء الآلات طبقاً لمواصفات كل فرد على حدة ، ويمكن أن تقدم تشكيلة واسعة من التكنولوجيات ، داخل كل جهاز PC . كل المشتري من أفراد أو شركات تهرع إلى موقع web لشركة Dell لشراء الآلات الأسرع والأقوى بأسعار تنافسية جداً . في الواقع ، استراتيجية Dell في الجمع بين عروضها للمنتج القوي مع سرعة تلبية مواصفات العميل قد كانت ناجحة جداً إلى حد أن كل شركة أخرى قد تبحث عن الطرق لكي تنسخ نظام Dell في الإنتاج والتوزيع . ومع ذلك ، كانت Dell قادرة على تمييز نفسها من منافسيها بالمحافظة على نظام إنتاجها ونظام مخازنها في قمة الرشاقة وعدم الترهل بصورة فريدة . إنها تعمل في نفس الوقت مع موردين أساسيين لإدخال ما هو أحدث تقدماً من الشرائح ، الأجهزة الملحقة (أو المحيطة ) ، والمكونات الأخرى التي تدفع جودة المنتج إلى أعلى . ومع ذلك ، على الرغم من أن Dell تقدم تشكيلة واسعة من فرص مواصفات العميل customization ، يعتقد المحللون أن معظم ما تشحنه Dell يحتوى على ميزة فاصلة ، ولكنها مكونات معيارية متاحة على نطاق واسع . الأكثر من هذا ، تحافظ Dell على أن تكون تكاليف توزيعها منخفضة بتشجيع العملاء على أن يطلبوا أجهزتهم عن طريق رقم تليفون مجاناً أو مباشرة عبر الانترنت . يمكن هذا Dell من تفادي التكاليف العالية المرتبطة بالبيع من خلال معارض تجارية خاصة ، تجار تجزئة إلكترونيات ، وأنواع أخرى من إعادة البيع .

تقدم مجموعة Hewlett – Packard ( HP ) and IBM آلات ذات أداء مرتفع ولكنه معياري إلى حد كبير . تباع HP إلى كل من الشركات

المشتريّة أو المستهلك الشخصي . ومع ذلك ، لا تزال HP تعتمد بشدّة على بيع منتجاتها من خلال متاجر الإلكترونيات ، وإلى العملاء من دوائر الأعمال خلال شركات إعادة البيع التي تضيف قيمة أخرى إلى المنتج بحيث تفعل الكثير من المراحل النهائية طبقاً للمواصفات التي حددها العميل . اعتماد HP على تجارة التجزئة تعني أنها لا تستطيع التحرك بنفس السرعة التي تتحرك بها Dell استجابة إلى التغير في الأسعار ؛ إنها عادة تأخذ أسابيع إلى أن تظهر إعلانات شركات التجزئة على صفحات الجرائد والمجلات . على الرغم من أن HP تقدم مبيعات مباشرة إلى العملاء خلال أرقام تليفونات مجانية أو عبر الانترنت ، فإن HP لا تستطيع أن تتحرك بنفس السرعة التي تتحرك بها Dell في متابعة استراتيجيتها خوفاً من أن هذا سوف يبعد شركاءها في التوزيع الحاليين الذين يساعدها على الارتفاع بمستوى المنتج وخدمات أخرى . حديثاً ، أظهرت HP تحولاً تجاه إدخال تكنولوجيا أكثر تقدماً إلى أجهزتها للمساعدة على تمييز نفسها أكثر مقارنة بكل من IBM ، Dell . بدأت HP تعرض أحدث خط Opteron من AMD للمشغلات متناهية الصغر لتبيع المزيد من الآلات الأكثر قوة إلى العملاء ومصممي " الجرافيك " . ومع ذلك ، فقط حوالي ٢٠ في المائة من آلات HP تصنع طبقاً للمواصفات العميل . لا تزال IBM اللاعب المرعب في دائرة عمل PC وتستهدف نفس مجموعة عملاء الشركات التي تستهدفها HP . ومع ذلك ، قد خرجت من قناة التوزيع عبر تجارة التجزئة ، وتبيع للعملاء كأفراد على وجه الحصر عبر موقعها على الانترنت . لأن التركيز الأساسي لشركة IBM يبقى على المشتريين من الشركات ، فإن الكثير من أجهزة PC تباع كجزء من " حزمة حلول " أكبر ، والتي غالباً تتضمن سلعاً وخدمات أخرى . تتنافس كل من HP و IBM بالنسبة المشتريين من الشركات مع أساليب

مبتكرة في التمويل ، الصيانة ، وبيع المنتجات المرتبطة . لقد تعاقدت شركة IBM على تجميع خط إنتاج آلاتها PCs إلى شركة Sanmina – SCI ، شركة رائدة في مجال إنتاج الإلكترونيات طبقاً لتعاقدات مسبقة . في ديسمبر ٢٠٠٤ أخذت IBM الخطوة النهائية حيث قد باعت دائرة عمل آلاتها من PC بصورة أدهشت الصناعة عامة إلى شركة Lenovo Group الصينية . سوف لا تزال IBM تعرض PCs إلى الشركات والأفراد ، ومع ذلك ، سوف لا تنخرط في تصميم وإنتاج هذه الآلات . ومن المفارقات ، تصنع IBM بصورة مربحة الكثير من أشباه الموصلات ، شاشات العرض ، وحدة الأقراص ، منابع الطاقة ( القدرة ) التي تدخل في خط إنتاج PCs ، والتي تعتبر الآن مورد حيوي للأجزاء الأساسية لشركة Dell .

Gateway تكون بمفردها أيضاً المجموعة الاستراتيجية الرابعة . بعد توحيدها مع شركة e-Machines التي اشترتها حديثاً ، فإن Gateway تسوق PCs للسوق الوطني . تعتبر Gateway في منتصف مرحلة تحول استراتيجي مهم . على مدى السنتين الماضيتين ، قد تعاقدت على outsourcing كل مكونات تصنيع الكمبيوتر وتدعيم المبيعات . لقد حاولت أن تلحق بقائدة الصناعة شركة Dell بتبني عملية إنتاج مرنة بحيث يبني الموردون الأساسيون ويشحنون المكونات كما تطلب منهم . لقد أغلقت حديثاً كل منافذ Gateway للبيع بالتجزئة لوقف خسائرها المالية الضخمة . حضور Gateway في سوق دائرة محدود جداً ، بصفة عامة ، لأن مركز خدمة العميل لديها يركز على سوق الأفراد فقط . قبل شراء eMachines كانت هذه الشركة مشهورة بتصنيع آلات PCs الرخيصة جداً ، والتي لم تستخدم أحداث المشغلات متناهية الصغر أو الملحقات الأخرى . إن آلاتها من PCs كانت تستهدف الأفراد المستهلكين الذين يريدون أن ينفقوا ٦٠٠

دولار أو أقل لشراء واحدة من هذه الآلات . تحت قيادة شركة Wayne Inouye ( التي تقود الآن كل وحدات Gateway ) أصبحت eMachines ثالث علامة تجارية أفضل مبيعات لوحدة desktop في U.S. ، آلات PCs بعد Dell و HP في أواخر ٢٠٠٣ . الآن ، يريد المدير العام التنفيذي الجديد أن تركز Gateway على بناء حسابات تجزئة كبيرة لكي تواصل الكثير من استراتيجية eMachines السابقة ، على أن تواصل Gateway نموذج مبيعاتها المباشرة التي تصنعها طبقاً لمواصفات العميل<sup>(١٧)</sup> .

تستهدف المجموعة الاستراتيجية الخامسة بفعالية أقصى النهاية العليا لآلات PCs . تتكون هذه المجموعة من VoodooPc and Alienware Corp ؛ تتنافس الشركتان كل منهما مع الأخرى لبناء آلات طبقاً لمواصفات العميل ، والتي لها شعبية خاصة مع المستخدمين لمباريات الفيديو . يستخدم فنانون الجرافيك والمهندسون أيضاً أجهزة PCs التي تصنعها الشركتان ، ولكن ألعاب الفيديو تمثل النسبة الأكبر من العملاء . باستخدام تكنولوجيا الميزة الفاصلة والتي يصعب الحصول عليها ، تتضمن هذه الأجهزة غالباً ملحقات خاصة وشرائح جرافيك سوف لا توجد أبداً في تصميمات PCs بالنسبة للاتجاه السائد في الأسواق للشركات أو المنازل . لذلك ، الأجهزة التي تصنعها كلتا الشركتين تزيد أسعارها بسهولة عن ٥٠٠٠ دولار ، بالنسبة للآلة التي تنتج طبقاً لمواصفات العميل مع تدعيم سخي .

### مضامين تحليل المجموعة الاستراتيجية

المجموعات الاستراتيجية مفيدة في وصف السلوك التنافسي للشركات داخل صناعة كل منها . الشيء الأول الذي يمكن ملاحظته أن المنافسة داخل

شركات المجموعة الاستراتيجية غالباً أكثر سخونة منها بين المجموعات الاستراتيجية . بعبارة أخرى ، الشركات التي يشبه كل منها الأخرى ، ومن ثم وضعت في نفس المجموعة الاستراتيجية ، عادة تتنافس كل منها مع الأخرى بشراسة أكبر منها ضد الشركات التي يأتي تصنيفها في مجموعات استراتيجية مختلفة . ومن ثم ، من الصعب على إحدى الشركات أن تميز نفسها بسهولة في نفس المجموعة عن الأخريات . وفي أحيان كثيرة ، قد تجبر على استخدام حروب الأسعار للاستحواذ على حصة السوق من المنافسين معاً . بصفة عامة ، تعود هذه الظاهرة إلى حقيقة أن الشركات داخل نفس المجموعة الاستراتيجية تعرض خصائص منتج متماثلة ، وتستهدف نفس العملاء .

على سبيل المثال ، تتنافس كل من HP و IBM بعنف كل منهما ضد الأخرى في نفس نوع قناة التوزيع . تحاول كل منها الاستحواذ على الشركات المشتريّة ، عن طريق بيع PCs ؛ باتفاقيات الصيانة والخدمات ، بالإضافة إلى ترتيبات تحويل خاصة . تبدأ كل من IBM و HP العمل في منتجات أخرى بالإضافة إلى أجهزة PCs لتقديم " حل متكامل " . حتى بعد الاستثمارات اللافقة لا تزالان تتقربان من Dell في تقديم أجهزة PCs تعد طبقاً لمواصفات العميل عبر الانترنت . وبالمثل ، الشركتان في المجموعة الخامسة تنظر كل منهما إلى الأخرى باعتبارها " العدو المباشر " . هاتان الشركتان اللتان تنتجان PC بطريقة عالية المستوى تستهدفان نفس العميل ذي الولاء إلى ألعاب الفيديو . أيضاً ، كلتاهما تركزان على PCs طبقاً لمواصفات العميل بميزة قاطعة ، في طراز غريب جداً ، ومن الصعب وجوده في الأسواق التكنولوجية السائدة أو حتى الأحداث تقنيّة . جزء من السبب في أن الشركات التي داخل المجموعة الاستراتيجية الواحدة تتجه إلى التنافس

الغيف كل منها مع الأخرى يتمثل في أن تشابه عروضها لا يترك مساحة كبيرة للمناورة . ومن ثم ، من المحتمل ، أن الشركات الأعضاء داخل المجموعة الاستراتيجية الواحدة تتبنى استراتيجية تنافسية متشابهة لجذب نفس المشترين .

يمكن أن تتغير المجموعات الاستراتيجية بمضى الوقت ، لذلك يجب أن يكون المديرون واعين بكيف يمكن للشركات أن تختلف من حيث وضعها التنافسي واستراتيجيتها في المستقبل . على الرغم من أن الشكل ٢-٢ لم يوضح ، فقد اختلفت المجموعة الاستراتيجية الكاملة تماماً ، لأن شركات : AST Research , Tandy and Packard Bell خرجت من الصناعة في عقد التسعينيات ( ١٩٩٠ ) . في هذه الصناعة ، تظهر المجموعات الاستراتيجية لتتغير ثانية ، حيث HP تركز برغبة جامحة لإحلال محل Dell ، و IBM خرجت من دائرة إنتاج PCs . ومع ذلك ، تبدو Dell على أنها قد أصبحت أكثر هيمنة ، لأنها قادرة على الانخراط في حروب الأسعار ، ومع ذلك تبقى رابحة من خلال نظامها المرن غير المترهل الإنتاج / التوريد ، والتوزيع online . لا تزال HP غير قادرة على محاكاة كفاءة Dell ، والتركيز على الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل . اندمجت ، في عام ٢٠٠٢ ، Compag Computer مع HP حيث يسعى كل منهما للحصول على مزايا الحجم الكبير لكي تنافس في صناعة PC ودوائر أعمال أخرى . تستمر IBM في مبيعات PC إلى الشركات المشتريّة ، ولكنها انسحبت من عملية إنتاج الآلة ذاتها .

تبدأ Apple في استعادة الدور الذي بادرت به بنفسها في أول الثمانينيات ( ١٩٨٠ ) تطوير أجهزة PCs تساير أحدث التطورات التكنولوجية ، والتي تقف خارج الطوابير . الأكثر حداثة دعمت Apple

بعمق تميزها ببيع جهازها المحمول العازف للموسيقى iPod ذي الشعبية الواسعة ، التي تصل إلى مستوى شعبية iMac PCs . قد دخلت Apple أيضاً بيع التجزئة للموسيقى online خلال متجرها الموسيقي iTunes . تعتقد Apple أن الكثيرين من عملائها ذوي الولاء سوف يستمرون في شراء آلاتها ، ليس فقط بسبب جودتها العالية ، ولكن أيضاً لأنهم يريدون أن يمتلكوا الأحدث والأرقى أيضاً . عملاء الشركة الأكثر ولاء نمطياً هم الناشرون ، مصممو الجرافيك ، والفنانون المبتكرون الذي يحبون الإحساس بتصميمات Apple الفريدة ، وطلاقة استخدامات نظام تشغيل Macintosh . طورت Apple أيضاً نظام تشغيل جديد يمكن المستخدمين من الانتقال من وإلى بين Macintosh ونوافذ مايكروسوفت . على الرغم من أن هذا الابتكار جعل منتج Apple أكثر تميزاً وأعلى جودة في عيون المستهلكين ، يمكن أن يحدث تغييراً جذرياً في كيفية تنافس Apple ضد شركات PC القائمة على النوافذ الأخرى .

كما ذكر سابقاً Gateway في قلب تحول استراتيجي حساس جداً . إذا تتبعنا استراتيجيتها التقليدية في بيع PCs طبقاً لمواصفات العميل online فسوف تكون في مسار تصادمي مباشر مع Dell الأكثر ربحية والأكثر حجماً . إذا ركزت Gateway على بناء حسابات تجزئة أكبر ، فإن استراتيجيتها تبدأ في محاكات وحدتها eMachines التي اشترتها في فبراير ٢٠٠٤ . وبصرف النظر عن الطريق الذي تختاره ، إذا واجهت Gateway صعوبات مستمرة في تطبيق استراتيجيتها المختارة ، فإنها من المحتمل ، سوف تواجه خسائر مؤلمة في المستقبل .

ما هي الدروس العريضة حول تحليل المجموعة الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها على ظروف صناعية مختلفة ؟ دعنا نفحص كيف يمكن

للتغيرات في البيئة أن تحدث تأثيراً ملحوظاً على تطور المجموعات الاستراتيجية والشركات التي بداخلها .

- أولاً ، المجموعات الاستراتيجية يمكن أن تتحول بمضى الوقت ، مع تطور حاجات العملاء أو التكنولوجيات المختلفة في أماكن السوق . على سبيل المثال ، قد حاولت HP التحرك نحو تبني بعض الاستراتيجيات التي قد جعلت Dell شركة ناجحة خلال السنوات الماضية . ومع ذلك ، ٢٠ في المائة فقط من آلات HP تصنع حسب مواصفات العميل . عندما تخفض HP الأسعار على أجهزة PCs المعيارية ، سوف تشعر IBM بالتأثير المباشر جداً ، ولكن Dell أيضاً سوف تعاني . وبالمثل ، عندما تتحرك Dell إلى المبيعات المتزايدة بصورة متواصلة إلى الشركات المشتريّة ، فإنها سوف تتصادم بصورة أكثر تكراراً مع HP و IBM . لذلك ، الخصومة سوف تتصاعد ( كما في حالة أن تصبح الشركات أكثر تشابهاً كل منها مع الأخرى ) ، ومن ثم ، لا ينبغي على المديرين أن يفترضوا أن العضوية في مجموعة استراتيجية معينة ، سوف تؤيد الشركة في استراتيجية ثابتة . مع موارد وتركيز كاف ، تستطيع الشركات أن تأخذ خطوات للدخول والخروج وإلى مجموعات استراتيجية مختلفة بمضى الوقت . نمطياً ، يستفيد العملاء من هذا ، لأنه من المحتمل أن ينتهي إلى المنافسة في الأسعار .

- ثانياً ، المجموعات الاستراتيجية الكاملة ، والشركات التي تكونها يمكن أن تندمج أو تختفي بمضى الوقت . المجموعة الاستراتيجية الأكثر تكبيراً والتي تتكون من شركات والتي تنتج تشكيلة PCs ما بين منخفضة إلى متوسطة ، سوف تتخلف عن الركب في النهاية .

في المستقبل ، ينبغي أن نتوقع أن Gateway يمكن أن تواجه نفس المصير إذا لم تنجح في تحويلها الاستراتيجي . يجب أن تجد Gateway بعض الطرق لتعزل نفسها من HP ( في قناة التوزيع عن طريق التجزئة ) ، ومن Dell ( التصنيع حسب مواصفات العميل ) . لذلك ، التغيرات البيئية ، وظروف المنافسة التي تحدد المجموعة الاستراتيجية ، قد تعمل ضد فئة التجمع الكامل للشركات ، مما يؤدي إلى تفكيك المجموعة في الأجل الطويل إذا اشتد لهيب المنافسة .

- في السنوات الأخيرة ، أحد الاتجاهات الثابتة الذي قد حدد نمو عدد من الصناعات يتمثل في تسريع إيقاع حالات الاندماج . تسعى الشركات المتنافسة الآن إلى الشراء أو الاندماج مع خصومها ، للحد من تأثير حروب الأسعار القاسية التي تؤثر سلباً على الربحية . كان السبب وراء اندماج HP مع Compaq Computer مساعدة الكيان الجديد على أن يصبح أكثر ربحية . لندرس على سبيل المثال ، صناعة الخدمات المالية . شركات مثل : Wells Fargo , J.P. , Morgau Chase , Citigroup ، قد اشترت منافسيها المباشرين ، وأيضاً ، تلك التي كانت تعمل في مجموعات استراتيجية مختلفة تماماً . يمثل Bank of America نفسه مجموعة من حالات الشراء والاندماج متضمنة : NationsBank , FleetBoston ، وهكذا . يضاف إلى ذلك ، لأن شركات البنوك التجارية تمتلك شركات في عمليات الاستثمار المصرفية وحقوق التأمين ، أصبحت المجموعات الاستراتيجية أكبر وأكثر تعقيداً . على الرغم من أن المجموعات قد تبدو مستقرة في الأجل القصير ، فإن المنافسة من

المحتمل أنها سوف تزداد ، حيث تشق الشركات المنافسة الأكبر طريقها عنوة على حلبة الشركات الأخرى ذات الميول والنزعات المتشابهة . يمكن أن تعيد حالات الاندماج داخل وبين الصناعات تحديد استقرار وعضوية المجموعات الاستراتيجية بصورة لافتة .

- أخيراً ، تصور صناعة الكمبيوتر الشخصي PC درساً استراتيجياً مهماً الذي سوف يفحص بمزيد من التفصيل في أرجاء هذا الكتاب . وكما يكشف منه مثال شركة Dell ، تستطيع أي شركة بناء واستدامة الميزة التنافسية ( والربحية ) فقط إلى الحد الذي تبقى فيه متميزة عن منافسيها . إن الميزة التنافسية والربحية وظيفة مباشرة للتميز . أو ، بطريقة أخرى ، إلى الحد الذي يبدأ العملاء يرون تقديمات كل شركة على أنها قابلة للتبادل مع تقديمات الشركات الأخرى ، فإن النقص المتزايد في التميز ، يعني مباشرة أن الربحية سوف تعاني أيضاً .

## التطبيق الاستراتيجي لخمس من القوى التحليلية

### على صناعة الكمبيوتر الشخصي PC

#### *Strategic Application of Five Forces Analysis to the Personal Computer Industry*

دعنا الآن نستخدم نموذج القوى الخمس لتحليل هيكل وجاذبية ( الربحية ) صناعة PC . لتوضيح فعالية هذه القوى الخمس ، دعنا نطبق هذه المفاهيم لدراسة كيف تطورت صناعة PC في السنوات الأخيرة . ما هي ضغوط

الربحية التي سوف تمارسها هذه القوى على الشركات التي تعمل في هذه السوق ؟

## الداخلون الجدد

القيود على دخول صناعة PC منخفضة . يمكن أن يكون الدخول إلى هذه السوق إلى حد ما سهل للعديد من الأسباب . أولاً ، المتطلبات الرأسمالية لتجميع جهاز PC معتدلة . ثانياً ، يواجه العملاء القليل من تكاليف التحول عند تغيير الموردين ، ومن المحتمل أنهم سوف لا يترددون في شراء PC ذات نظام تشغيل قائم على النوافذ من مورد جديد إذا كان السعر معقولاً . يجعل هذا المنافسة كثيفة جداً . في الواقع ، بعض الشركات البائدة على الانترنت في أعوام ١٩٩٨ ، ١٩٩٩ قدمت خدمات مجانية لعملاء PC الذين يتعاقدون مع مورد خدمة عبر الانترنت بعقود تمتد على مدى سنوات متعددة . هؤلاء الداخلون الجدد نشروا الكثير من نفس الاستراتيجيات التي طبقتها الشركات التي تصنع التليفون ذي الخلايا أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) ، حيث أعطت العميل الذي يلتزم بشراء الخدمة على مدى فترات زمنية معينة أجهزة hardware مجاناً . ثالثاً ، تمييز المنتج في هذه الصناعة خداع . العديد من الشركات الصغيرة تستطيع دخول دائرة العمل بسهولة وبسرعة من خلال التجميع من الباطن والتعاقد من الباطن . وجود مثل هذه الكثرة من المتنافسين في هذه السوق وسوف يهبط بمستوى الربحية .

## المتنافسون المباثرون

قد انخرطت شركات PC في تسعير قاتل للمحافظة وحتى نمو حصتها التسويقية ، في السنوات القليلة الماضية ، حيث أدى الركود الاقتصادي إلى أحجام المستهلكين عن شراء نماذج أكثر تكلفة . أيضاً ، تتضمن تجميع PC القليل من حواجز الخروج ، لذلك المتنافسون الذين يتعرضون إلى مشكلات أرباح يستطيعون الخروج بسرعة معقولة . مع ذلك ، تمييز المنتج غير مشجع إلى حد كبير . من المحتمل أن تمييز المنتج تتزايد صعوبته ، لأن أجهزة PCs السائدة تصبح مثل أي سلعة أكثر وأكثر . الفرص المحتملة للتمييز قائمة إلى حد أن يستهدف منتجو PCs الأسواق ذات الاحتياجات الفريدة أو المختلفة جداً . هذا ما قد فعلته بالضبط VoodooPC and Alienware بالتركيز على ألعاب الفيديو كمكون أساسي . من جانبها اعتمدت Apple على التصميمات المبتكرة ، برامج software ، والآن موسيقى online تقف بنجاح خارج الطوابير . لا تزال أيضاً ، الفرص أكثر اتساعاً للتمييز ، لأن منتجي المكونات والملحقات يبيعون بحرية هذه الأشياء لأي منتج PC على استعداد أن يدفع لهم . لذلك ، تحولت المنافسة بين شركات PC إلى السعر ، مما أدى إلى حدوث ضغوط ضخمة بالسالب على الربحية .

## المشترون

المستخدمون لديهم معلومات بصورة متزايدة عن أجهزة PC ، وبصورة متزايدة يميلون إلى اعتبارها سلعة . يبدأ الكثير من المشتريين ( الأفراد أو الأسر ) شراء PC مستعمل للمرة الأولى أو حتى الثالثة للمنزل . هذه الخصائص سوف تقود المشتريين إلى أن يكونوا واعين بالأسعار تماماً عندما

يتسوقون PCs . سوف تحدث هذه الحساسية للسعر ضغطاً قوياً على ربحية منتجي PC .

## الموردون

موردو شرائح الذاكرة ، أجهزة التشغيل متناهية الصغر ، الدوائر المتكاملة ، والمكونات والملحقات الأساسية الأخرى ، نسبياً عددهم قليل ومركزين . تهيمن Intel و AMD على جانب أجهزة التشغيل متناهية الصغر في الصناعة ، وقد استخدمت قوتها التفاوضية المؤثرة للاستيلاء على الكثير من الأرباح في صناعة PC . وبالمثل شركة مايكروسوفت مهيمنة على برامج software والحماية الشديدة لمليكتها الفكرية سمحت لها بالاستحواذ على حصة كبيرة من الأرباح أيضاً . لهذه الأسباب الموردون في مركز جيد للتفاوض بفعالية مع منتجي PC ، ومن ثم يمارسون ضغوطاً قوية على ربحيتهم .

## حالات الإحلال

الأكثر حداثة ، قد جذب ظهور المساعدات الرقمية ، الشخصية ، المحمولة يدوياً ، الصغيرة ( PDAs ) بين مستخدمي PCs ذات الميزة الفاصلة ، ولكن تكلفتها العالية وتطبيقات برامجها المحدودة تساهم في الحد من حضورها في السوق . ولكن ، ظهور أجهزة PC الشخصية الجديدة المحمولة يدوياً التي تستطيع أن تتعرف على الكتابة اليدوية وحتى تعليمات الصوت قد

تمثل حالات إحلال مهمة في المستقبل القريب . يمكن أن تصبح هذه التكنولوجيا تهديداً حقيقياً لصناعة PC الحالية ، إذا أعتقد بأن (PDAs) منتجات إلكترونية متقدمة للمستهلك والتي تجمع بين سهولة الدخول إلى الانترنت وأوجه اتصال جديدة أخرى . الآن ، أحدث التقديرات من : Pam , Research in Motion وحتى Nokia توفر الكثير من هذه الوظائف<sup>(١٨)</sup> . الشركات التي تزود بخدمات الانترنت ، شركات التليفون اللاسلكي ، وحتى شركات ألعاب الفيديو تطور الآن الإمكانيات والمنتجات لتوفير سهولة الدخول إلى الانترنت دون أجهزة إلكترونية عبر PC المستهلك . على سبيل المثال ، نظام ألعاب XpoX من مايكروسوفت ، سلسلة Sony لألعاب الفيديو ، بدأت تعرض إمكانيات حساب ، برامج ، اتصال ، تخزين وفيديو والتي تحاكي الكثير من أجهزة PC الجديدة .

تلخيصاً ، هذه التطورات لا تشير إلى استمرارية ربحية عالية في صناعة PC . الكثير من هذه التطورات أصبحت حقيقة ملموسة ، وقد أدت إلى انسحاب عدد من المنافسين من الصناعة . وعموماً ، يمكن القول بأن صناعة PC تتجه إلى أن تكون أقل جاذبية بمضى الوقت ، وخاصة وأن المستهلكين بدأوا ينظرون إلى PC باعتباره سلعة . على نفس المستوى من الأهمية ، يبدو المتنافسون على أنهم يحاكي كل منهم استراتيجيات الآخر ، وهذا ما يشير بقوة أن الصعوبة قد أصبحت أشد وأعمق لتحقيق تميز في منتجات هذه الصناعة .

## الطرق البديلة لاختبار هيكل ودينامية الصناعة

### *Alternative Ways to Examine Industry Structure and Dynamics*

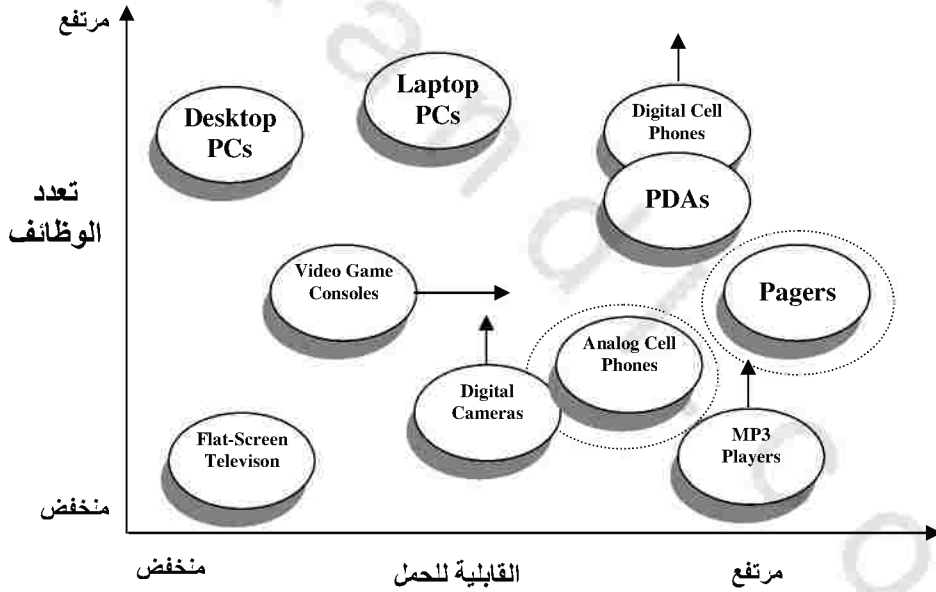
في مناقشتنا لصناعة PC ، قد ركزنا بصفة خاصة على كيفية تنافس الشركات التي تضع PC في صورته النهائية كل منها مع الأخرى لإنتاج آلات تكون الأسرع دائماً . استخدمنا نموذج Porter ذي القوى الخمس ، حللنا عناصر الجاذبية المهمة لصناعة PC . ومع ذلك ، التركيز فقط على آلة PC نفسها فيه تجاهل بعض المنتجات الأوسع واتجاهات المستهلك التي قد كانت تعيد تشكيل قطاع التكنولوجيا المتقدمة الأوسع . بعبارة أخرى ، صناعة PC ، يرسم خطوطها الأساسية مجموعة من الشركات تقدم أنواعاً من المنتج متشابهة إلى مجموعة من العملاء محددين بدقة استناداً إلى عمليات إضافية قيمة متشابهة أيضاً . ومع ذلك ، الرؤية الضيقة لصناعة PC بمفردها قد تحجب عنا اكتشاف وفهم مجموعة أكبر من حاجات العملاء وعمليات إضافة القيمة التي تشترك في خصائص عامة مع صناعات أخرى . دعنا نفحص بعض الاتجاهات في التكنولوجيا الأكثر تقدماً ، والعلاقات التي تؤثر ليس فقط على الكمبيوتر الشخصي ، ولكن أيضاً أجهزة إلكترونية أخرى ، لفهم كيف تتغير حاجات العملاء في بيئة اليوم .

يقدم الشكل ٢ - ٣ نظرة شاملة على ما يمكن وصفه على أنه ميدان تعدد وسائل الإعلام الأكثر اتساعاً والذي يتضمن صناعات مختلفة متعددة . في هذا الشكل ، سوف نتناول كل صناعة على أنها مجموعة استراتيجية بذاتها . كيف تتداخل صناعات PC ، تليفون الخلية الرقمية ، تليفزيون الشاشة المسطحة ، جهاز عازف الموسيقى المحمول ، وحامل ألعاب الفيديو، وتأثير كل منها على الأخرى ؟ لقد اخترنا بعدين لفهم التعقيد والتطور في هذه العلاقة : الوظيفة المتعددة ، وإمكانية حمل المنتج . تصف

الوظيفة المدى التي تسمح به منتجات من صناعة محورية للمستخدم لكي  
ينخرط في تطبيقات أو استخدامات متعددة .

شكل رقم ٢ - ٣

المجموعات الاستراتيجية في ميدان وسائل الإعلام الأوسع



تشير " إمكانية حمل المنتج " إلى ما إذا كانت المنتجات من صناعة  
محورية تسمح بنفسها وتكون متحركة هنا وهناك بسهولة أثناء الاستخدام .

كما يمكن أن نرى ، التليفزيون ذو الشاشة المسطحة حالياً ليس متعدد الوظائف ( ليس من السهل على معظم المستخدمين أن يجروا التوصيل بالانترنت ، أو يجروا مكالمات عبر التليفون القائم على الصوت ) ، وليس قابلاً للحمل باليد ( ثقيل ومثبت في مكانه ) . ومع ذلك ، تجسد التليفونات ذات الخلية الرقمية مستويات عالية على هذين البعدين . إنها بالتأكيد تتمتع بإمكانية الحمل باليد استناداً إلى تصميمها وطبيعتها الخاصة ، وتؤدي الكثير من الوظائف بصورة متزايدة ، عازف (MP3) ، سهولة التوصيل بالانترنت ، الكاميرات الرقمية ، وحتى المباريات online .

لماذا يجب على الممارسين للاستراتيجية أن تكون رؤيتهم أكثر اتساعاً عن الصناعة التي يدرسونها ؟ التحسينات التكنولوجية الكبيرة ، والتغيرات في طلب العملاء التي تحدث في صناعة ما يكون لها غالباً تأثيرات في شكل تموجات على الصناعات الأخرى التي تبدأ تشارك في خصائص مماثلة . على سبيل المثال ، عندما اكتسبت أجهزة الكمبيوتر المحمول (laptop) مبيعات متواصلة داخل صناعة PC ، العملاء الذين يبحثون عن نماذج PC جديدة سوف يطلبون باستمرار وزناً أخف وسرعة التوصيل اللاسلكي بالانترنت . على مدى السنتين الماضيتين ، تقريباً كل أجهزة laptop قد بدأت تقديم سهولة التوصيل اللاسلكي بالانترنت ، في صورة مشغلات متناهية الصغر متقدمة ( على سبيل المثال ، خط Intel Centrino ) لديه هذه الخاصية . في نفس الوقت ، الكثير من الشركات والأفراد قد بدأت في استخدام تكنولوجيا مدعمة للانترنت لإجراء مكالمات المسافات البعيدة والدولية . عندما تقدم أحدث أجهزة laptop توصيلات لاسلكية سهلة ، وتصبح أخف حملاً وأصغر شكلاً ، قد يبدأ المشتري إجراء المكالمات القائمة على الصوت خلال PCs باستخدام سماعة الرأس التي

تستخدم اليوم مع التليفون ذي الخلية الرقمية . بعبارة أخرى ، عندما تقدم أجهزة laptop توصيلات لاسلكية أسهل في إجراء المكالمات القائمة على الصوت في المستقبل ، قد يبدأ المشترون في التفكير حول أجهزة laptop كإمكانية إحلال للتليفونات ذات الخلية الرقمية . لأن أجهزة laptop مستوى متصاعد من إمكانية الحمل اليدوي عندما تصبح أخف وأصغر ، فإن المشتريين المرتقبين لنماذج laptop قد يبدأون التفكير فيها بنفس الطريقة كما يفكرون حول تليفوناتهم ذات الخلية الرقمية .

على الجانب الآخر ، العملاء الذين يتطلعون إلى شراء الجيل التالي من تليفونات الخلية الرقمية قد يبدأون في توقع التعددية الوظيفية منها أيضاً . إنها من المحتمل أن تأتي هذه الأجهزة ومعها سلسلة مبهرة من الخصائص الجديدة ، الكثير لديها بالفعل طاقة تخزينية ضخمة لأرقام التليفونات ، القدرة على ممارسة ألعاب الفيديو ( البعض يقدم حتى مباريات online ) ، يعزف موسيقى MP3 ، التوصيل بالانترنت ، بل هناك من يقدم بعض الوظائف المكتبية ( على سبيل المثال جدولة المواعيد ) . اختصاراً كاد التليفون ذي الخلية الرقمية أن يحل محل PCs في كثير من الوظائف . بل لقد اختفت بالفعل pagers ، ومن المحتمل أيضاً أن يجعل جهاز العزف الموسيقى المحمول MP3 متقادماً في المستقبل .

لذلك ، يجب على المديرين فحص البيئة التنافسية من زوايا متعددة . أولاً ، من الطبيعي أن يفكروا حول منتج الشركة ، وكيف يقارن بما تقدمه الشركات المنافسة . تستطيع الشركة أن تحقق الربحية إلى المدى الذي تميز به نفسها من المنافسين . هذا السباق المتواصل من أجل التميز في قلب كل الصناعات القائمة على التنافس . ومع ذلك ، يحتاج المديرون إلى أن يطرحوا على أنفسهم أسئلة حول المنتجات والخدمات من منظور

ليس فقط خدمة العملاء الحاليين ، ولكن العملاء المحتملين في المستقبل أيضاً . لأن التكنولوجيات الجديدة تعمل على كشف عدم وضوح التمييز بين المنتجات التي كانت منفصلة كل منها على الأخرى يوماً ما ، فإن المديرين يحتاجون إلى إعادة تحديد " صناعتهم " في السياق الأكثر اتساعاً من حيث حجم أنواع العملاء الذين يحتمل أن يخدموهم في المستقبل . العملاء الذين يشترون منتجات من صناعات أخرى عادة لديهم رؤية وتوقعات منتج ذات قيمة ، والتي ليست ظاهرة بسهولة للمديرين الذين يركزون فقط على أسواقهم الحالية . توفر أنماط شراء وسلوك العملاء الكثير من نفاذ البصيرة في المستقبل . أخيراً ، يجب أن يسأل المديرين أنفسهم حول كيفية تناغم شركتهم ( وصناعتها ) داخل البيئة التنافسية الأكبر التي قد تتضمن تجمعاً كبيراً من الصناعات المختلفة . قد تكون هذه الصناعات الأخرى مصدراً للمنافسين في المستقبل . المنتجات أو التكنولوجيات التي تنتج في صناعة ما قد تتحول إلى إحداث تأثير كبير على صناعة أخرى في وقت ما في المستقبل .

## أساليب مراقبة البيئة

### *Techniques to monitor the Environment*

لكي تبقى الشركات متمشية جنباً إلى جنب مع التغيرات البيئية السريعة ، فإنها تحتاج إلى مراقبة هذه البيئات باستمرار . يشير مصطلح المسح البيئي إلى تجميع المعلومات حول الظروف الخارجية التي تساعد المديرين على فهم ومراقبة التغيرات المحتملة في طلب السوق ، أنماط منافسة الصناعة ،

ظهور منتجات إحلال محتملة ، والقوى البيئية العامة واسعة النطاق ، التي قد يكون لها تأثير طويل الأجل على الشركة .

يمكن أن يحدث المسح على مستويات متعددة . يركز المسح بالمفهوم الأكثر اتساعاً على اكتشاف الاتجاهات أو التغيرات الجديدة في البيئة الأكثر اتساعاً . على سبيل المثال ، يفحص منتج PC النمو المحتمل للأسواق الجديدة خارج U.S. لتطوير وبيع أجهزة الكمبيوتر . غالباً المسح على مستوى الصناعة أكثر تحديداً من حيث الغرض والنطاق . عادة ، يزور المدبرون والتقنيون من الشركات المنافسة كل منها الأخرى ، يشترون منتجات ويفككونها لرؤية التقدم الذي قد أضافته الشركات الأخرى ، في مجالات مثل الجودة والأوجه الجديدة في المنتج . في مثال آخر ، أحياناً يقوم أفراد خط الطيران برحلات على خطوط الطيران المنافسة لتقييم جودة الخدمات ، توقيتات المغادرة ، والصيانة العامة . يباشر المدبرون من إدارات المتاجر المختلفة ، الفنادق ، البنوك ، والمنشآت الخدمية الأخرى أنواعاً مماثلة من الأنشطة الرقابية لقياس حالات القوة ، ومستوى المهارة ، والتركيز لدى المنافسين . يعرف هذا النوع من مجهود المسح بأنه التجميع الذكي للمنافس . يتضمن التجميع الذكي للمنافس معلومات المنتجات المحتملة تحت التطوير ، التكنولوجيات الجديدة التي قد تضاف إلى منتجات مثيرة ، أسواق جديدة لدخولها ، جودة الخدمة ، والاستجابة . بعبارة أخرى ، يسعى التجميع الذكي للمنافس إلى الحصول على أقصى ما يستطيع من معلومات بصورة قانونية لمساعدة الشركات على تحقيق أفضل تتبع ، فهم ، وتعامل مع منافسيهم . يمكن أن يساعد المسح المستمر والتجميع الذكي الشركات على الفهم الأفضل لبيئتها ومنافسيها لتحديد الفرص الجديدة للتحسينات المستقبلية ، وأيضا التهديدات المحتملة للمركز التنافسي القائم للشركة .

تستطيع الشركات تجميع كمية ضخمة من المعلومات حول منافسيها من مصادر عامة متعددة . على سبيل المثال ، الأخبار والمقابلات الصحفية، المجلات التجارية ، نتائج البحوث المنشورة في الصحف ، جميعها يمكن أن تكون مصادر قيمة حول الشركات المنافسة . يمكن الحصول على البيانات على مستوى الاقتصاد الأوسع أو مستوى الصناعة من خلال الكثير من قواعد بيانات الكمبيوتر مثل : Gartner Group , Compustat and Valueline ، التي تقدم بيانات مالية عن الشركات كوحدات مستقلة والصناعات التابعة . المعارض والاتفاقيات التجارية تمثل فرصاً أمام الشركات لعرض أفضل منتجاتها ، ومن ثم ، يمكن أن تكون مصدراً مفيداً للمعلومات حول منافسيها أيضاً .

## الأبعاد الأخلاقية

### *Ethical Dimensions*

يوضح هذا الفصل كيف يمكن أن تحسن الشركة ربحيتها عن طريق الاختيار الدقيق للصناعة والمجموعة الاستراتيجية التي تتنافس فيها . كما أن ترتيب مكانتها يمكن أن يساعدها على طلب أسعار أعلى ويحد من المنافسة . ولكن هل هذه الأهداف حقيقية صحيحة ؟ هل يجب على الشركات أن تتقاضى أعلى أسعار يمكن أن يتحملها السوق ؟ هل توجد قيود على الوسائل التي يمكن أن تتخذها الشركات للحد من المنافسة ؟ لهذه الأسئلة تشعبات أخلاقية أعقد من أن تناقش تفصيلاً هنا . ومع ذلك ، في ختام هذا الفصل ، نتأمل في إيجاز موضوعين أخلاقيين على جانب من الأهمية : المتطلبات القانونية ، وتداعيات الاحتفاظ بربحية طويلة الأجل على مستوى الصناعة .

## المتطلبات القانونية :

يصدر المجتمع القوانين المقيدة لتصرفات الشركات التي يمكن أن تحد من المنافسة ، تبتز أموال العملاء ، أو تأخذ مزايا من أصحاب المصلحة . على سبيل المثال ، لدى U.S. شبكة واسعة من التشريعات التي تحكم الادعاءات التي يمكن تضيفها الشركات حول منتجاتها ، التصرفات التي يمكن أن تلجأ إليها للحد من العرض ، وقدرتها على التآمر مع المنافسين . على أقل القليل ، يجب أن تلبى كل الشركات هذه المتطلبات القانونية . لسوء الحظ ، التشريع غالباً معقد جداً إلى حد أن الاستجابة لما يفرضه من التزامات صعبة جداً عملياً .

## التداعيات في الأجل الطويل

عند بناء الحواجز أمام الدخول في المجال الذي سبق مناقشته ، يجب أن تنظر الشركات إلى تداعيات تصرفاتها فيما وراء الحاجز إلى الأجل الطويل . كمثال ، ندرس ، قرار الحصول على الأسعار التي سوف يمكن أن يتحملها السوق . مثل هذا السياسة قد تؤدي إلى ازدهار ربحية الشركة في الأجل القصير ، ولكن في نفس الوقت تغيب العملاء بعيداً ، لذلك ، يرتدون عن ولائهم بمجرد ظهور مصدر توريد بديل . يمكن أن يؤدي ابتزاز الأسعار الشركة في الأجل الطويل بصورة خطيرة . على سبيل المثال ، قد اتهم عدد من مجموعات المستهلكين شركات النفط بالانخراط في ابتزاز الأسعار عندما كان البنزين شحيحاً في العرض أثناء صيف أعوام ٢٠٠٠ ، ٢٠٠١ . السلوك الذي في غير المصلحة العليا للمجتمع يمكن أن يكون له نوع آخر من التداعيات في الأجل الطويل : أنه يمكن أن يضغط من أجل المزيد من

التدخل الحكومي . معظم القوانين المدونة حالياً في الكتب تتناول مدى واسعاً من المجالات (الشفافية المالية ، أمان المنتج ، سلامة الأغذية والأدوية والادعاءات الإعلانية ) قد صدرت من أجل التخلص من حالات الاستغلال والفساد واسعة الانتشار في ذلك الوقت . لمقاومة عودة التدخل الحكومي لفرض المزيد من القيود القانونية ، على المديرين أن يتفادوا السلوكيات التي تعطي مبرراً لمثل هذه العودة .

أحياناً يكون من الصعب الحكم على ما إذا كان سلوكاً معيناً تعسفياً من عدمه . على سبيل المثال ، لتفسير الأسعار العالية التي تتقاضاها شركات الأدوية ، يدعي المديرون بأن هذه الأسعار العالية للأدوية مطلوبة لتوفير الأموال اللازمة لبحوث تطوير الأدوية . ومع ذلك ، عدد متزايد من الذين يدفعون الفاتورة - أصحاب الأعمال ، الدولة ، الحكومات المحلية ، والجمهور بصفة عامة - يعترضون على أسعار الأدوية المرتفعة استناداً إلى الأرباح الضخمة . يوجد استياء قوى جداً إلى حد أنه من المحتمل صدور نوع من التشريع . إذا حدث هذا ، قد يكون له آثار سلبية ؛ بحيث لا يوجد حافز قوى لدى شركات الأدوية للاستثمار في اكتشاف وتطوير أنواع جديدة من العلاج . مستويات أسعار الأدوية ، إعادة الاستيراد ، مراجعة أمان الأدوية ، والإعانات المالية عند الشيخوخة في حالة المرض أو العمليات الجراحية طبقاً لتشريع Medicare ، من المحتمل أنها سوف تبقى موضوعات مهمة سياسياً من أجل توازن هذا العقد الزمني .

- تحليل البيئة الخارجية محوري للشركات لتحديد الفرص والتهديدات .
- قد تفحص البيئة الخارجية من خلال مستويين مختلفين من التحليل : البيئة العامة الأرحب اتساعاً ، والبيئة التنافسية على مستوى الصناعة الأكثر تحديداً .
- تصف البيئة العامة الأرحب اتساعاً ، تلك القوى والظروف التي من المحتمل أن تؤثر على كل الشركات في الاقتصاد . تتضمن البيئة العامة قوى مثل البيئة الديمغرافية ، التطورات التكنولوجية ، والبيئة الكونية . لهذه القوى تأثير أقوى على بعض الشركات من الأخرى .
- تصف البيئة التنافسية تلك القوى والعوامل التي تحدد خصائص صناعة معينة ، التي تتنافس الشركة في إطارها . لهذه القوى تأثير في الحال ومباشر على الشركة في تلك الصناعة .
- يصف نموذج Porter ذو القوى الخمس العوامل الأساسية التي تؤثر على بيئة صناعة ما . تتضمن هذه القوى (١) تهديد الداخلين الجدد (٢) القوى التفاوضية للمشتريين (٣) القوة التفاوضية للموردين (٤) كثافة المنافسة ، (٥) التهديد المحتمل لحالات الإحلال .
- تحدد جاذبية الصناعة إمكانيات الربحية من التنافس في الصناعة . الصناعة الجذابة ، هي تلك التي لديها إمكانيات لتحقيق أرباح عالية . الصناعة غير الجذابة هي تلك التي فرصها قليلة لتحقيق أرباح عالية .
- تتكون المجموعات الاستراتيجية من تلك الشركات ذات الخصائص الاستراتيجية والتنافسية المتماثلة داخل صناعة ما .
- يساعد تحليل المجموعة الاستراتيجية المديرين على تطوير استراتيجيات تنافسية لشركاتهم داخل سياق الصناعة .

التدخل الحكومي . معظم القوانين المدونة حالياً في الكتب تتناول مدى واسعاً من المجالات (الشفافية المالية ، أمان المنتج ، سلامة الأغذية والأدوية والادعاءات الإعلانية ) قد صدرت من أجل التخلص من حالات الاستغلال والفساد واسعة الانتشار في ذلك الوقت . لمقاومة عودة التدخل الحكومي لفرض المزيد من القيود القانونية ، على المديرين أن يتفادوا السلوكيات التي تعطي مبرراً لمثل هذه العودة .

أحياناً يكون من الصعب الحكم على ما إذا كان سلوكاً معيناً تعسفياً من عدمه . على سبيل المثال ، لتفسير الأسعار العالية التي تتقاضاها شركات الأدوية ، يدعي المديرون بأن هذه الأسعار العالية للأدوية مطلوبة لتوفير الأموال اللازمة لبحوث تطوير الأدوية . ومع ذلك ، عدد متزايد من الذين يدفعون الفاتورة - أصحاب الأعمال ، الدولة ، الحكومات المحلية ، والجمهور بصفة عامة - يعترضون على أسعار الأدوية المرتفعة استناداً إلى الأرباح الضخمة . يوجد استياء قوى جداً إلى حد أنه من المحتمل صدور نوع من التشريع . إذا حدث هذا ، قد يكون له آثار سلبية ؛ بحيث لا يوجد حافز قوى لدى شركات الأدوية للاستثمار في اكتشاف وتطوير أنواع جديدة من العلاج . مستويات أسعار الأدوية ، إعادة الاستيراد ، مراجعة أمان الأدوية ، والإعانات المالية عند الشيخوخة في حالة المرض أو العمليات الجراحية طبقاً لتشريع Medicare ، من المحتمل أنها سوف تبقى موضوعات مهمة سياسياً من أجل توازن هذا العقد الزمني .

## التلخيص

الآخر ، إذا كنت : Caterpillar , Ford Motor , Company ,  
or IBM ماذا سوف تفعل ؟

٣- من الواضح أن صناعة PC تبدأ في البطء بصورة جذرية بعد عشرين عاماً من ظاهرة النمو . ما هي الصناعات الأخرى التي تعتقد أن تشارك صناعة PC في نفس الخصائص ؟ هل تعتقد أن Palm و Handspring من المحتمل أنها تواجه نفس الموضوعات التي تواجه الآن Gateway Compaq Computer and HP ؟ هل التغيرات الحادثة في صناعة PC من المحتمل حدوثها بنفس الطريقة في صناعات أخرى ؟ ما هي بعض الاختلافات المهمة بين صناعة PC وصناعة السلع الاستهلاكية المعبأة ؟

٤- حيث أن العملاء أصبحوا أكثر معرفة ومعلومات عن المنتجات التي يشترونها ، فقد أصبحوا أكثر طلباً حول ما يرونه من الشركات . كيف تفكر فيما يجب أن تخطط له الشركات أمام ما أصبح عليه العملاء من الذكاء والوعي بمضى الوقت ؟ أي الشركات يبدو أنها قد أدركت كيف تفهم الحاجات المتطورة لعملائها بمضى الوقت ؟