

الفصل الرابع

بناء الميزة التنافسية من خلال التميز

Building Competitive Advantage Through Distinction

ما سوف تتعلم

- الأنواع الثلاثة للاستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن استخدامها لبناء الميزة التنافسية ، متضمنة قيادة التكاليف المخفضة ، التمييز ، والتركيز .
 - فوائد وتكاليف ممارسة كل نوع من الاستراتيجيات العامة .
 - ظهور الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل على نطاق كبير كاستراتيجية جديدة .
 - كيف تعيد الانترنت صياغة استراتيجية دوائر الأعمال وتوقعات العميل حول القيمة والخدمة .
 - كيف تؤثر دورة حياة المنتج على استراتيجية دائرة العمل .
- البعد الأخلاقي :
- حاجة مستحقة
 - منتج آمن
 - معلومات وافرة

^(١) Nordstrom , Inc

لقد كانت المنافسة بين الشركات في صناعة التجزئة دائماً شرسة . داخل تقسيم المتجر توجد سلاسل على المستوى القومي مثل Sears , J.C. , Penny , May Department stars " malls في جميع أرجاء الوطن . تعمل : May Department and Federated ، بصفة خاصة على تشغيل مجموعة من العلاقات التجارية ضمن بنودها التي تتعامل فيها ، الكثير منها قد تم شراؤها عبر العقدين الماضيين أثناء موجة الاندماجات التي أعادت تشكيل الصورة العامة لمتاجر التجزئة . تشغل كل من هذه الشركات عدداً كبيراً من المتاجر التي تقدم تشكيلة واسعة من السلع ، حيث يمكن للشركات من خلالها أن تدعم حالات قوتها التوزيعية . مع نمو نظم تتبع الجرد المخزني لحظة بلحظة عن طريق الانترنت وبرامج software خاصة التي تجعل الاستجابة وقتية ، فإن الكثير من هذه السلاسل قد استثمرت في تكنولوجيات جديدة لتظل متابعة لأنماط طلب العملاء بينما ، تخفض من تكاليف المخزون خلال تبسيط نظم طلبات الشراء . عن طريق تحقيق اقتصاديات حجم لافتة في أنشطة مشترياتها وتوزيعها ، قد كانت السلاسل الكبيرة الموحدة قادرة على التجميع التراكمي لمدخرات التكاليف بصورة متواصلة ، يمرر بعض هذه الوفورات إلى العملاء .

على الرغم من أن الاندماج قد هيمن على صناعة التجزئة في السنوات الأخيرة ، فقد حاول عدد من الشركات أن يتنافس بتقديم خدمة ممتازة ، والتأكيد على منتجات ذات جودة عالية . تتضمن هذه الشركات الصغيرة مثل : Saks Fifth Avenue, Neiman Marcus Group . ومع

ذلك ، توجد شركة واحدة ، يحاول كل متنافس تقليدها عندما يتعلم التفوق الذي تقدمه في خدمة عملائها . إنها شركة Nordstrom التي تعتبر من أفضل شركات تجارة التجزئة في U.S. . لقد كانت هذه الشركة فخورة دائماً بنفسها استناداً إلى خدمة العميل المتميزة التي تقدمها إلى عملائها . في الواقع ، قد أصبحت Nordstrom اسماً مرادفاً للجودة ، خدمة جوهريّة ، والسحر الشخصي . على مدى تاريخ الشركة ، قادت الإدارة الأسرية الشركة خلال مائة عام لوضع معايير أفضل خدمة عميل ممكنة والتي يمكن تقديمها على أساس شخصي .

مع جذورها العميقة في " سياتل ، واشنطن " بدأت Nordstrom عملياتها التشغيلية كتاجر تجزئة أحذية في عام ١٩٠١ . على مدى ستة وسبعين عاماً من تاريخها ، باعت الشركة الأحذية فقط في كل أنحاء شمال غرب محيط الباسفيك . في عام ١٩٦٨ ، بدأت الأسرة تضيف أزياء السيدات وخطوط ملابس أخرى إلى تشكيلاتها التجارية . بدأت الشركة التوسع على المستوى القومي أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) بما يزيد على ٩٠ متجرًا كاملاً متكاملًا في تشكيلته السلعية في كل منطقة . إنها تشغل أيضاً خمسين متجرًا كمنافذ ، توزيع ، في حوالي خمسة وعشرين ولاية . في عام ٢٠٠٣ وصلت مبيعات Nordstrom إلى ٥.٩ بليون دولار ، محققة ٩٠ مليون صافي أرباح .

لقد كانت الصفة الرسمية المحددة لشركة Nordstrom تتمثل في التركيز المفرط بصورة غير مسبقة في خدمة العميل ، الأغلبية الشاسعة من مديري الشركة جميعهم قد بدأ حياته المهنية بالعمل على أرض المبيعات حيث تعلموا ونقحوا الفن الراقي في توصيل الخدمة عالية التعامل الشخصي

إلى العملاء . دائماً بضع أفراد المبيعات حاجات عملائهم في صدارة أولوياتهم . عملياً ، يتوقع العملاء منهم أن يخطروهم بأحدث المبيعات الوشيكة والعروض الخاصة خلال مكالمات تليفونية شخصية أو مذكرات عبر البريد . هؤلاء العملاء المخلصون يعودون لإجراء مشتريات مستقبلية من خطوط " موديلات " الملابس ، الأحذية ، "الاكسسوارات " وفساتين الرضاعة . في المقابل ، تكافئ Nordstrom أفراد مبيعاتها من خلال نظام للأجور والمرتبات أعلى بصورة ملحوظة مما تقدمه الشركات المنافسة الأخرى ، الأكثر أهمية ، تتبنى Nordstrom سياسة الترقية من داخل أفرادها . تعتقد الشركة أنها تستطيع الاحتفاظ وتحسين خدمة عملائها المتميزة من خلال التأكد من أن مديريها يتبنون بالكامل المفهوم عن طريق تجربة البيع الشخصي . يضاف إلى ذلك ، أن الشركة مشهورة بعنايتها بممارسات الموارد البشرية . الكثير من العاملين لدى Nordstrom حولوا خدمة العميل والعمل البيعي إلى مهنة طول الوقت ، جيدة التعويض . يمكن أن يصل مرتب العامل ذي الخبرة العالية لدى الشركة إلى ما يزيد على ٦٠.٠٠٠ دولار سنوياً ، مقارنة بمبلغ ٨ دولار في الساعة يحصل عليها الكثير من العاملين لدى Wal-Mart . تقدم الشركة برنامجاً يطلق عليه أجازة الأسرة لأمهات المستقبل ، وتعطي ترخيصاً بالتغيب عن العمل لرعاية أعضاء آخرين في الأسرة أيضاً . أنظر الشكل ٤-١ يوضح خصائص Nordstrom الاستراتيجية القائمة على الخدمة .

شكل رقم ٤-١

تميز Nordstrom من سلاسل المتاجر المتنوعة



التركيز الوحيد لشركة Nordstrom على العميل مكنها من تخطي منافسيها في ولاء العميل ، المبيعات لكل قدم مربع ، ومكاسب النمو خلال عقد الثمانينيات (١٩٨٠) والتسعينيات (١٩٩٠) . ومع ذلك ، فرضت بيئة تجار التجزئة المتغيرة على Nordstrom تحديات كبيرة ، وخاصة مع حالة الكساد في عام ٢٠٠١ . قد أصبح الكثير من متاجر الشركة أكبر حجماً ، لأنها تقدم تشكيلة واسعة من السلع في مناطق جديدة على المستوى القومي . على الرغم من أن الشركة قد استثمرت موارد لافته لكي تتوسع على المستوى القومي ، فإنها تواجه تحديات تشغيلية جديدة ، حيث يبدأ المنافسون الاستثمار بكثافة في تكنولوجيات جديدة للتوزيع وطلبات الشراء قائمة على الكمبيوتر . الأكثر أهمية أن بعض هذه التكنولوجيات الجديدة في

المتاجر قد بدأت تنال من ميزة Nordstrom التنافسية . حتى عندما توسعت الشركة بسرعة ، اعتقدت إدارة الأسرة لدى Nordstrom ، أنها تستطيع أن تضاعف من استراتيجية خدمة عميلها الجوهريّة في كل متجر لكي تتنافس بفعالية .

حتى وقت قريب ، كانت Nordstrom تشرف على ١٢ مركزاً للشراء مختلف لتزويد متاجرها بما يلزمها من السلع . كان هذا يعني أنه سوف يكون على كل منطقة أن تصدر طلبات الشراء الخاصة بها منفصلة ، ومن ثم ، تفقد أي احتمالات لمزايا الحجم من الشراء المشترك . أيضاً قد تخلفت الشركة وراء منافسيها في تطوير نظم تتبع مخزونها باستخدام الإلكترونيات الحديثة ذات الاستجابة الوقتية ، ومن ثم تصدر الشركة طلبات شراء السلع إلكترونياً عند الحاجة في real – time . على نفس الدرجة من الأهمية ، أدى تشتت نظم الشراء وإصدار الطلبات إلى أن المشتريين لا يستطيعون اتصال كل منهم بالآخرين حول الشكل الذي اتخذه اتجاه سوق معين ، ولا يستطيعون ضبط الإيقاع الصحيح لتقديمات "الموضة" للعملاء ذوي الذكاء المتزايد . الشراء المتشتت ، أدى بدوره أيضاً إلى تكاليف مخزون أعلى ، وصعوبة في مسابقة ما كان يريده المستهلكون المحليون في كل منطقة .

لمواجهة بعض هذه المشكلات ، حاولت Nordstrom أن تجمع بين الملابس المعاصرة ، (كثرة الألوان والاتجاهات الحديثة في المطبوعات) والأزياء الكلاسيكية ذات العلامات التجارية المشهورة في متاجرها . كان يعني هذا بيع الماركات من أحدث الموديلات بجانب بيوت العلامات التجارية، والماركات الأقل شهرة في نفس المتجر الواحد في القسم الواحد . بمضى الوقت ، أصبح العملاء مرتبكين فيما تقدمه Nordstrom ، لأن مزيج السلع كان يبدو مشوشاً ويقدم رسائل مختلطة ، بدلاً من أن يدعم مقاييس الشركة

التقليدية وذوقاً كلاسيكياً . عندما أجرت شركات بحوث السوق مقابلات مع بعض العملاء كانت مشاعرهم أن Nordstrom أصبحت شكنية أكثر مما يجب ، بينما تخلفت وراء متاجر أخرى في تقديم " موزات ذات مزايا فاصلة . في السنوات الأخيرة ، كان ينظر إلى Nordstrom أيضاً على أنها تبالغ في التركيز على العملاء من الشباب من خلال الموسيقى الصاخبة في كثير من متاجرها على حساب عملائها المخلصين من السيدات اللاتي يحملن أو يصطحبن أطفالهن إلى هذه المتاجر .

حيث أن Nordstrom تسعى إلى الارتقاء بخدمة عملائها المتميزة أساساً ، فإن الشركة تجد نفسها في معمة الاستثمار في الكثير من نفس التكنولوجيات التي مكنت المنافسين من تتبع مخزونهم وإصدار طلبات الشراء في استجابة لحظية إلكترونية . على مدى السنوات الثلاث الماضية ، قد أنفقت Nordstrom ١٨٥ مليون دولار في مخزون جديد أبدى ، ونظم منهج نقطة المبيعات . نظم المخزون الأبدى يتم تصميمه لمساعدة Nordstrom على طلب شراء البنود التي بيعت في الحال ، ومن ثم تقلل من مشكلة نفاذ الصنف في متاجرها . نظم نقطة المبيعات تتكامل مع التسجيل الأسرع والأكثر تقدماً والذي يمكن العملاء من إتمام مبيعاتهم في ضعف سرعة ما كان قبل ذلك . تعتقد Nordstrom بأن عليها أن تسرع هذه العمليات ، وخاصة أثناء فترات الزحام ، لكي تجعل تجربة التسوق أكثر بهجة وملاءمة للعملاء . في نفس الوقت تستمر الشركة في التركيز على تقديم خدمة متميزة للعملاء ، بل إنها تبدأ في توفير سلع مصممة للمتسوقين ذوي الدخل المتوسط . تعتقد Nordstrom أن العملاء يمثلون علاقة طويلة الأجل ، وأن هذه العلاقات يمكن أن تشكل الأساس لروابط انفعالية تذهب إلى ما هو أبعد من نقاط الشراء أو كروت الولاء . لا تزال أسطورة Nordstrom

المتمثلة في سياسة الترقية من الداخل موضع شك من بعض المحللين ، الذين يعتقدون بأن تركيز الشركة على خدمة العميل على نحو فيه الكثير من المبالغة قد يكون قد أثر بالسالب على الخلفية والخبرة المهنية التي كان يمكن أن تزدهر في المستويات الإدارية في الشركة . في الواقع ، قد تعرضت Nordstrom إلى غارات خطيرة على قاعدة عملائها من شركات منافسة مثل Talbot's ، Neiman Marcus ، وهؤلاء المنافسون يقدمون سلعاً كلاسيكية وخدمة عميل ممتازة . على سبيل المثال ، شركة Saks Fifth Avenue تسعى إلى إعادة تزويد نفسها بالمعدات والأنظمة التي تجعل منها منافساً قوياً لشركة Nordstrom ، حيث أنها تحاول تعديل مسار اتجاهها الحديث من التوسع في رقعة سوقها إلى المزيد من العملاء في الأسواق المتوسطة . لقد واجهت Saks تقريباً نفس الصعوبات التي واجهتها Nordstrom ، مثل السماح لمتاجرها في الأقاليم لإجراء مبادرات الشراء الخاصة بكل منها على حدة . بالنسبة لشركات تجارة التجزئة الأكثر رفاهية قد يفضل عملاء كثيرون من ذوي المكانة الاجتماعية العالمية ، الخصومات التي تتناول الخدمة المدللة جداً ، وخاصة في فترات عدم التأكد الاقتصادي .

لمواجهة بعض هذه التحديات ، قد بدأت Nordstrom في دمج كتالوجات وشبكات الانترنت لدوائر أعمالها في وحدة واحدة أطلقت عليها Nordstrom Direct ، " بمعنى إلى الشركة مباشرة " . يستمر موقع web الخاص بالشركة في التركيز الشديد على الأحذية - نفس خط السلع الذي كان الأساس في النمو المبكر للشركة . في مارس ٢٠٠٤ ، بدأت Nordstrom تقديم الأثاثات والقطع الإضافية (إكسسوارات) المنزلية . تتضمن مثل هذه المنتجات السراميك . أدوات المائدة ، المفروشات ، الإضاءة والسجاد لتكملة خطها الأنيق من الهدايا والكريستال . ومع ذلك ، لا

تزال الإدارة الأسرية في Nordstrom تؤكد على أن خدمة العميل المتميزة سوف تبقى الورقة الراجعة النهائية على منافسيها . لقد انتقلت الشركة إلى عهد تنافسي جديد ، سوف يكون عليها أن توازن بين تركيزها التقليدي على خدمة العميل مع المناهج البديلة لاقتناص عملاء جدد الذين قد يريدون شيئاً ما فيما وراء الخدمة الشخصية .

المقدمة

في الفصل الثالث ، قدمنا نظرة شاملة على بعض المصادر العامة للميزة التنافسية ، التي من المحتمل أن تملكها الشركات القائمة والمستقرة داخل صناعة معينة . على الرغم من أن التحرك الأول ، الحجم ، الخبرة والعلاقات المتداخلة مزايا مهمة ، وخاصة بالنسبة للشركات الكبيرة ، عملياً ، تحتاج الشركات من كل الأحجام إلى بناء مصادرها الذاتية للميزة التنافسية ، القائمة على الجدارات المتميزة . من المحتمل أن تمتلك كل شركة مجموعتها الذاتية من حالات القوة وحالات الضعف من بين مجموعة أنشطتها المضيئة للقيمة . يمكن لتطوير الجدارات المتميزة الذي يبني على حالات قوة الشركة بينما يقلل من حالات ضعفها أن يمكن الشركة من وضع أساس الميزة التنافسية المستدامة . في هذا الفصل ، نكتشف الفرص والطرق المتاحة أمام الشركات لبناء الميزة التنافسية على منافسيها .

نبدأ بفحص مفهوم الميزة التنافسية كما يطبق على أنشطة معينة مضيئة للقيمة والتي تعتبر متميزة أو مختلفة عن تلك الخاصة بمنافسيها . يمكن أن تأتي المكاسب المتفوقة فقط من التميز . لذلك ، تعتبر الاستراتيجية مفيدة فقط في حالة أن تكون متميزة . وبصفة عامة توجد ثلاثة مصادر

للميزة التنافسية : تكاليف منخفضة ، تميز ، وتركيز . ومع ذلك ، بعض مصادر الميزة التنافسية الأخرى قد طفت على السطح أيضاً بالنسبة للشركات التي تسعى إلى توفير قيمة محسنة للعميل من خلال تقديم سلع وخدمات طبقاً لمواصفات العميل نفسه .

نحلل أيضاً مزايا وعيوب كل منهج تتخذه إحدى الشركات لبناء الميزة التنافسية . نكتشف كل هذه الاستراتيجيات " العامة " في أقسام منفصلة ، ونشير إلى المزايا والتكاليف المرتبطة بكل منها . في القسم الأخير ، ندرس كيفية اعتماد الاستراتيجية التنافسية على دورة حياة المنتج إلى حد كبير . نتناول أيضاً كيف يمكن أن تتحول مصادر الميزة التنافسية عبر نطاق دورة حياة المنتج^(٢) .

طرق بناء الميزة التنافسية

Routes to Building Competitive Advantage

يجب أن تؤسس الميزة التنافسية على بعض مصادر الميزة التنافسية لكي تكون ناجحة . تبني الشركات الميزة التنافسية عندما تتخذ الخطوات التي تمكنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشتريين . هذه الخطوات تختلف : على سبيل المثال ، تصنيع المنتجات الأعلى جودة ، توفير الخدمة الأفضل للعميل ، الإنتاج بأقل التكاليف ، أو تركيز الموارد على قسم معين ، أو مكانة مرموقة في الصناعة . بصرف النظر عن الطريق الذي تختاره الشركة لبناء الميزة التنافسية ، يجب أن يتسلم العملاء قيمة متفوقة على تلك التي تقدمها الشركات المنافسة . توفير القيمة المتفوقة للعملاء ، تترجم أيضاً إلى أداء مالي متفوق للشركة . تثبت العديد من الدراسات

باستمرار أن الشركات التي توفر قيمة متفوقة في شكل سلع أو خدمة منخفضة التكاليف أو متميزة ، منتجات عالية الجودة ، تكون قادرة على استدامة ربحية عالية وميزة تنافسية^(٣).

الشكل ٤-٢

المناهج الاستراتيجية العامة لبناء الميزة التنافسية

السوق المستهدف	الميزة التنافسية	
	يحددها التميز	تحددها التكاليف
على مستوى الصناعة (عريض)	التميز	قيادة التكاليف المنخفضة
الموضع أو القسم اللائق (ضيق)	التركيز القائم على التميز	التركيز القائم على التكاليف

يتم تطوير الميزة التنافسية على مستوى الصناعة أو دائرة العمل التحليلي . تذكر أن الاستراتيجية على مستوى دائرة العمل تركز على كيف تتنافس في دائرة عمل معينة أو صناعة معينة مع أنواع مساهمين مختلفين بهدف البيع إلى نفس مجموعة العملاء أو مجموعة مماثلة . عملياً ، قد يكون المنافسون داخل صناعة ما شركات ليس لها خطوط إنتاج أخرى (شركات ذات دائرة عمل واحدة) ، أو وحدات دوائر أعمال مملوكة لشركات أكبر متنوعة تلك التي تعمل عبر الكثير من الصناعات . التحليل على مستوى دائرة العمل أو الصناعة يعتبر أساس بناء الميزة التنافسية .

قد حاولت الشركات طويلاً بناء الميزة التنافسية خلال عدد لا نهائي من الاستراتيجيات . تصمم الاستراتيجيات التنافسية لمساعدة الشركات على

نشر سلسلة قيمها وحالات القوة الأخرى لبناء ميزتها التنافسية . لذلك عملياً ، تضع كل شركة استراتيجيتها التنافسية المحددة لبناء الميزة التنافسية ، طبقاً لتحليل حالات قوتها وحالات ضعفها ، القيمة التي يمكنها تقديمها ، البيئة التنافسية ، والحاجة إلى العملاء . على الرغم من وجود عدد من الاستراتيجيات التنافسية تبدو أنها قائمة على المستوى الأكثر اتساعاً . إنها : (١) استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة (٢) استراتيجيات التمييز ، (٣) استراتيجيات التركيز . تظهر هذه الاستراتيجيات في الشكل رقم ٤-٢ . يطلق على هذه الاستراتيجيات الثلاث في أنماطها الأكثر اتساعاً الاستراتيجيات العامة . تصمم كل الاستراتيجيات الثلاث العامة لتحقيق تمييز قياسي للمنافسين^(٤) . دعنا الآن نفحص كيف يمكن للاستراتيجيات التنافسية العامة الثلاث بناء الميزة التنافسية .

استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة

Low - Cost Leadership strategies

تؤسس " استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة " على قدرة الشركة لتوفير سلعة أو خدمة بتكلفة أقل من منافسيها . الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على منافسيك الآخرين ، التي يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على حصة سوق أكبر . لذلك ، تنتج استراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تحقق الشركة هامش ربح أعلى الذي ينتج من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية . في كثير من الحالات ، الشركات التي تحاول تنفيذ استراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى بيع المنتج والذي يحظى بقبول السوق

العريض المستهدف . في معظم الأوقات ، هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أقصى حد ممكن ، ولا تنتج طبقاً لأذواق ومواصفات العملاء كل على حدة ، أو حتى حاجاتهم أو رغباتهم .

المقدمة المنطقية لاستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تسير كالآتي : عن طريق صنع المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات ، تستطيع الشركة أن تجني ثمار مزايا تخفيض التكاليف ، التي تنتج عن اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة . تستطيع استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة أن تزدهر في دوائر أعمال الخدمات أيضاً . في هذه الحقول ، تحاول الشركات اقتناص اقتصاديات الحجم في نظم المعلومات ، الشراء ، الإمداد والتموين ، وحتى في التسويق .

أمثلة من الشركات التي قد استخدمت بنجاح استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة ، لبناء الميزة التنافسية تتضمن : في الغسالات والمجففات؛ whirl pool ، في أدوات القوة الكهربائية Black & Decker ، في الأفلام الجافة ذات الكرة المتحركة BIC ، في تجارة التجزئة Wal - Mart في شبة الموصلات Intel ، في تليفونات الخلية الرقمية Samsug ، وغيرها في سلع وخدمات أخرى .

بناء ميزة التكاليف المنخفضة

تؤسس استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على حصر مواقع واستخدام القوة الرافعة لكل مصدر ممكن من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في الشركة . كما يوضح شكل ٤-٣ يوجد العديد من الفرص أمام الشركات التي تسعى إلى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية والمدعمة المضافة للقيمة . عندما تكون إحدى الشركات التي تسعى إلى استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة قد اكتشفت مصدراً مهماً لتحسين وتخفيض التكاليف ، ومع ذلك ، يجب حينئذ أن تبحث أيضاً عن طرق لتخفيض تكاليف نشاطها إلى ما هو أبعد بمضي الوقت . مصادر ميزة التكاليف المنخفضة ليست ثابتة أو دائمة بدون تحسين مستمر وبحوث متواصلة من أجل نتائج عملية محسنة ، تبسيط تصميم منتج ، أو أساليب أكثر كفاءة لتوصيل خدمة .

لذلك ، يتطلب بناء ميزة قائمة على التكاليف أن تجد الشركة وتستغل كل الدوافع الممكنة لتخفيض التكاليف ، والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة . تتمثل دوافع التكاليف في عامل اقتصادي أو تكنولوجي يحدد تكاليف أداء بعض الأنشطة . دوافع التكاليف المهمة التي تشكل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمن اقتصاديات الحجم ، تأثيرات الخبرة أو منحى التعلم ، درجة التكامل الرأسي ، وحتى موقع أداء النشاط . تستطيع الشركات تفصيل استخدام هذه الدوافع التكاليفية لبناء قيادة التكاليف المنخفضة عبر الأنشطة المختلفة المضافة للقيمة^(٥) .

شكل رقم ٤-٣

الميزة التنافسية القائمة على قيادة التكاليف المنخفضة



اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة . تمكن اقتصاديات الحجم وتأثيرات منحني الخبرة (كما نوقشت أساساً في الفصل الثالث) الشركات من تخفيض تكاليف الوحدة بنجاح مع نمو طاقة الشركة وخبرتها . لاقتصاديات الحجم وتأثيرات منحني الخبرة أهمية ملحوظة في الإمداد والتمويل إلى الداخل ، عمليات التشغيل ، الإمداد والتمويل إلى الخارج ، الشراء ، وأنشطة تطوير التكنولوجيا في سلسلة القيمة . على سبيل المثال ، المصانع الكبيرة (مثل مصانع الصلب ، ومصانع شبه المواصلات) ، ومراكز توصيل الخدمة (مثل ، تسهيلات التوصيل ليلاً ، إدارة قواعد البيانات ، نظم الحفظ المركزية) ، عادة لديها نظم تشغيل توصف بأن تكاليفها الثابتة مرتفعة وعمليات رأسمالية

كثيفة ، والتي تعتبر حساسة لاقتصاديات الحجم . تأثيرات الخدمة مهمة أيضاً في هذه الأنشطة ، لأن العاملين لديهم الفرص لكي يصبحوا أكثر كفاءة في أداء مهامهم بمضى الوقت . على سبيل المثال ، العمال في مصنع أو العنماء في معمل يصبحون أفضل تعوداً لأداء عملهم بمضى الوقت ، ولذلك يرتفع عائد المخرجات مع زيادة الألفة .

في مجال آخر ، أيضاً يمكن مشاركة وتوزيع تكاليف الشراء وتطوير التكنولوجيا بين الأنشطة المتنوعة والمنتجات المختلفة . على سبيل المثال ، التحسينات في عملية التغليف أو الصقل لخلق عازل عن تأثيرات المناخ ومنتجات الأشرطة التي يمكن أن تساعد في خلق مواد لاصقة جديدة من أجل تطبيقات الحركة الذاتية وصناعة الفضاء . تؤسس كل هذه الأنشطة على نطاق واسع أو بواعث خبرة ، والتي تخفض تكاليف الوحدة . إن الشركات القادرة على بناء استراتيجية تخفيض التكاليف استناداً إلى كل من تأثيرات النطاق (الحجم) والخبرة يمكنها أن تجني عائدات أعلى من المنتجات المباعة أو أسعار السوق .

التكامل الرأسي . التكامل الرأسي مفهوم اقتصادي يشير إلى درجة السيطرة التي تمارسها الشركة لتصنيع الصلب (مورد أساسي للمواد المحورية اللازمة لإنتاج السيارات) ، إنها تمارس أحد أشكال التكامل الرأسي . هنا تحاول شركة السيارات السيطرة على مصدر التوريد . وبالمثل ، عندما تشتري شركة منتجة للسيارات ، شركة لتأجير السيارات ، فإنها تمارس شكل آخر من أشكال التكامل الرأسي . في هذه الحالة ، تتوسع شركة السيارات في سيطرتها على شركة مشترية مهمة لمنتجاتها . توسيع السيطرة على مصدر التوريد (عمليات المنبع) أو المشترين (عمليات المصب) يمثل التكامل الرأسي .

قد تجد الشركات أن المناهج المختلفة للتكامل الرأسي تمكنها من الإنتاج بتكاليف منخفضة ، على الرغم من أن طبيعة هذه العلاقة تتطلب بعض التفسير . يمكن أن يكون التكامل الرأسي باعثاً مهماً على التكاليف ، استناداً إلى طبيعة منتج الشركة ، درجة التغير التكنولوجي ، قوة المشترين والموردين النسبية في هذه الصناعة ، وعوامل خارجية أخرى . كيف تساهم في بناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف ، يعتمد على مواقف محددة تواجه الشركة .

تساعد مستويات التكامل الرأسي المرتفعة على السيطرة على كل المدخلات ، التوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية . في حالات كثيرة ، تسمح الدرجة العالية من التكامل الرأسي بالارتقاء بتأثيرات النطاق والخبرة من نشاط إلى آخر . على سبيل المثال ، التكامل الرأسي بارز جداً في صناعات تكرير النفط ، الورق ، الحديد والصلب ، حيث تكون الشركة قادرة بصورة أفضل على السيطرة على التكاليف واحتمال تخفيض إجمالي التكاليف لكل أنشطة الشركة ، عن طريق اللجوء إلى الكثير من أنشطة الإنتاج أو التحويل في الداخل . بالنسبة لشركات النفط ، الورق ، والحديد والصلب ، فإن تكاليف صفقات التعامل مع العديد من الموردين والمشتريين الخارجيين يتم التخلص منها ، والتي يترتب عليها غالباً توفيرات ضخمة في التكاليف ، توقع أعلى في التوريدات ، وكفاءة أكبر في الإنتاج . تشير " تكاليف صفقات التعامل " إلى الاكتشاف ، التفاوض ، البيع ، الشراء ، وحل النزاعات مع شركات أخرى في السوق المفتوح . لذلك ، التكامل الرأسي المرتفع يمثل باعثاً مهماً على التكاليف ، عندما تتجه المنتجات والتكنولوجيات إلى أن تبقى مستقرة إلى حد ما على مدى فترات طويلة . على سبيل المثال ، شركة Matsushita للصناعات الكهربائية في اليابان ،

تكاملها الرأسي مرتفع في صناعة التلفزيون ، VCR ، أجهزة العزف DVD والمعدات الطبية . تصنع Matsushita لوحات الدوائر الكهربائية ، المحولات ، أشباه الموصلات ، أجهزة التحكم ، أدوات التغليف ، منابع القدرة الكهربائية ، والتي أصبحت مكونات مهمة لمنتجاتها النهائية (على سبيل المثال ، المنتجات الاستهلاكية الكهربائية) . مع القيام بهذه الأنشطة داخل الشركة ، استطاعت Matsushita أن تجني مزايا تكاليف لافته . من خلال أنشطة مكونات عديدة مضيئة للقيمة والتي " تغذي " مباشرة منتجاتها النهائية . وبالمثل ، في صناعة إعداد الأغذية ، إنتاج الدواجن تهيأت بذاتها للتكامل الرأسي المرتفع. توجد اقتصاديات حجم كبيرة ، وفرص المشاركة في التكاليف عند تغذية ، تربية ، معالجة دوائية ، تشغيل أنواع معينة من اللحوم ومنتجات البيض . تؤدي الشركات الكثير من الأنشطة في مرافق عالية المركزية ، والتي تحقق الكثير من وفورات التكاليف بمضي الوقت .

في مواقف أخرى ، تستطيع الشركات أحياناً تحقيق ميزة تكاليفية قوية عندما يكون تكاملها الرأسي قليلاً جداً . عندما تختار الشركة عن قصد أداء أنشطة معينة داخلياً ، تتفادى الشركة تكاليف الشروع في التشغيل ، والتكاليف الثابتة ، والتي تصاحب غالباً التكامل الرأسي المرتفع . لذلك ، تستطيع الشركات السعي إلى تخفيض التكاليف من خلال شراء مستلزمات الإنتاج أكثر من إنتاجها . يطلق على هذا المنهج بصفة عامة ، شراء المستلزمات من خارج الأسوار ، والمصطلح باللغة الإنجليزية Outsourcing . يعني هذا المصطلح الاعتماد على الموردين من الخارج لأداء أنشطة مضيئة للقيمة ، كانت تصنع داخلياً قبل ذلك . عن طريق الشراء بدلاً من التصنيع ، يمكن أن تتفادى الشركة استثمارات رأسمالية ذات تكاليف ثابتة عالية في أجزاء أساسية من سلسلة القيمة . تناسب

Outsourcing جيداً الشركات التي تعمل في صناعات سريعة التطور . عندما تتغير المنتجات والتكنولوجيات بسرعة ، تسعى الشركات إلى شراء مستلزماتها الإنتاجية بدلاً من تصنيعها داخلياً ، حيث توجد مخاطر كبيرة في الاستثمار في مرافق إنتاجية ، وفي طرق إنتاج قد تصبح متقدمة سريعاً قبل أن تسترد الشركات استثماراتها في هذه الأنشطة . الكثير من الشركات في صناعات عالية التكنولوجيا (على سبيل المثال ، الكمبيوتر الشخصي ، تليفونات الخلية ، شرائح الذاكرة ، منتجات الاتصال) تعتمد بصورة متزايدة على الشراء بدل من التصنيع داخلياً لتفادي التكاليف الثابتة التي تصاحب التكامل الرأسي . الأكثر أهمية ، لأن المنتجات والتكنولوجيات تتطور بسرعة لافتة ، فإن هذه الشركات تستطيع تخفيض مخاطر استثماراتها وتكاليف عملياتها بشراء المكونات الأساسية بدلاً من تصنيعها . تترجم هذه الوفورات مباشرة إلى هوامش ربحية مدعمة^(١) .

على سبيل المثال ، قد خدم التكامل الرأسي المنخفض جيداً شركة Dell في صناعة الكمبيوتر الشخصي (PC) . عندما ركزت Dell جهودها على تجميع وتوزيع أجهزة PC ، فإنها تتفادى الكثير من التكاليف الثابتة المصاحبة لأنشطة R&D ، التصنيع ، وأنشطة أخرى ، لو أنها مارست درجة عالية من التكامل الرأسي . بدلاً من ذلك ، تشتري Dell أجزاء الكمبيوتر الأساسية من عدد من الشركات الموردة المختلفة لكي تحد من تكاليف التخزين والإنتاج . يمكن هذا Dell من التركيز على ما تفعله بصورة أفضل . استلام طلبات الشراء من العملاء وتجميع أجهزة الكمبيوتر لسرعة التسليم . لقد أصبحت Dell تتمتع بالكفاءة والحيوية في التحرك (نتيجة عدم الترهل) في منهجها الإنتاجي ، والذي جعلها باستمرار أكثر ربحية ورشاقة من HP أو IBM في إنتاج الكمبيوتر الشخصي على مدى السنوات

العديدة الماضية . بدأت Dell أيضاً حديثاً ، تباع طابعات الكمبيوتر التي تنتجها شركة أخرى لكل تكمّل عروض أجهزتها من PCs . يمكن هذا النموذج لدائرة العمل غير المترهلة Dell في أن تبدأ تقديم التليفزيونات ذات الشاشة المسطحة بأسعار تقل كثيراً عن تلك الخاصة بكل من Sony و Samsung . بينما تصمم هاتان الشركتان وتصنع أجزائها الخاصة ، فإن Dell تشتري المكونات من عدد من الشركات الموردة المختلفة ، وتمرر الكثير من وفورات التكاليف إلى العملاء^(٧) .

موقع الأنشطة . الموقع الذي يتم فيه أداء النشاط المضيف للقيمة قد يكون باعثاً مهماً للتكاليف في تحديد ميزة تكاليفية للشركة . ربما أحد أهم الأمثلة حول كيفية استخدام الموقع لبناء ميزة تنافسية قائمة على التكاليف يتمثل في استراتيجية تويوتا للتعامل مع مورديها في صناعة السيارات . للبقاء على التكاليف في حدها الأدنى ، وعلى جودة الأجزاء في حدها الأقصى تعمل تويوتا مع الموردين الأساسيين لبناء مصانع مكوناتها بالقرب من مصانع تجميع سياراتها . وعندما تكون مصانع الموردين قريبة من خطوط تجميع سياراتها ، فإن تويوتا يمكنها تطبيق إدارة مخازنها من خلال منهج " في التوقيت بالضبط (JIT) just in time . يعني هذا أن تويوتا تستطيع استلام الأجزاء التي تحتاج إليها تقريباً في الحال دون تكلفة الاحتفاظ بالمخزون . استراتيجية " الإنتاج الرشيق lean production " هذه تمكن تويوتا لمزيد من تخفيض التكاليف لبناء وتجميع السيارات . يضاف إلى هذا أن ممارسات الإنتاج الرشيق ، وفي التوقيت المضبوط تمكن كلا من تويوتا ومورديها للتحسين المستمر لجودة منتجاتها . بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن تكون كل المكونات في أعلى معايير جودة الإنتاج ، لأنه لا تويوتا ولا شركات مورديها تستطيع التوقف عن الإنتاج بسبب عيوب أو فقد أجزاء . تخفض

لذلك ، تكاليف الإمداد والتموين الداخلة إلى تويوتا إلى حد كبير ، حيث المخزون في مستودعاتها قليل جداً . يضاف إلى ذلك ، تدار عمليات التشغيل بكفاءة عالية ، ومن النادر التعرض لحالات توقف بسبب توصيلات غير مخططة أو مكونات أو أجزاء ذات جودة ضعيفة . تمارس تويوتا منهج الإنتاج الرشيق في كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية ، لأنها قد بدأت الإنتاج على نطاق واسع للسيارات متوسطة الحجم والحاويات الكبيرة للسوق الأمريكي على مدى العقد الزمني السابق^(٨) .

في مجال مماثل ، يعتبر الموقع باعث تكاليف استراتيجي حيوي لشركة Federal Express ، إحدى وحدات شركة FedEx . بتركيز كل الإمدادات والتموين إلى الداخل ، وإلى الخارج أو أنشطة التوزيع بالقرب من مراكزها الرئيسية تستطيع FedEx تحقيق اقتصاديات حجم وخبرة هائلة في فرز الطرود والخطابات للتوزيع الليلي والذي يعتبر محور نشاطها . ولأن مركزها الرئيسي في Memphis يوجد كموقع في وسط U.S. فإن FedEx تستطيع استخدام الاستراتيجية القائمة على الموقع لتطوير نظامها الكامل عبر خطوط طيرانها عالي الكفاءة ومنخفض التكاليف .

الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ

رؤية عن الهيمنة الصناعية : Nike^(٩)

Nike أكبر شركة عالمية لصناعة الأحذية والسيطرة على ٢٠ في المائة من سوق الأحذية الرياضية في U.S. . أسس الشركة رئيس مجلس الإدارة ومديرها التنفيذي Phil Knight مع مدرب سباقات الجري ومدربه Bill Bowerman في عام ١٩٦٢ ، وأصبحت أخيراً Nike . أخذت الشركة هذا الاسم من آلهة النصر اليونانية Victory . إنها عملاقة ١٢.٢ بليون دولار ، كما تحب Nike أن تميز نفسها عن منافسيها (على سبيل المثال ،

Adidas , Reebok , Puma) من خلال الشهرة التسويقية ، وبعصويتها مع الفرق الرياضية في الكليات الجامعية ، فرق الأولمبياد ، والأحداث الرياضية المهنية على مستوى العالم . بصرف النظر عن نوع الحذاء ، أو الجاذبية التي تقدمها Nike ، فإن الرؤية البارزة وراء الشركة تتمثل في دافعها الذي لا يليق لتقديم منتجات عالية الأداء . على الرغم من حملات Nike التسويقية الافتتاحية والتي أوردت لنا شعار التسويق المشهور " أفعلا فقط just do it " ، توجد مصادر متعددة لاستراتيجية Nike التنافسية القوية متضمنة قدراتها في البحوث والتطوير R&D ، إنتاجها الكثيف على مستوى العالم ، شبكة التوريدات الداخلية ، التمويل من برامج متعددة قائمة على المجتمعات المحلية .

تمتلك Nike تسهيلات R&D داخلية قوية ، والتي قد أدت إلى عدد من الابتكارات المهمة . في معاملها بل مستوى الشركة يعمل علماء Nike في فروع معرفة مثل الميكانيكا البيولوجية ، علم النفس التدريبي ، هندسة المواد ، والتصميم الصناعي . بل تشكل Nike لجان بحثية وهيئات استشارية تتكون من رياضيين ، مدربين ، مديري أجهزة ، أخصائي تقويم الأعضاء ، وأخصائي العناية بالقدم ، الذين يعملون مع Nike لمراجعة التصميمات ، المواد ، ومفاهيم المنتج الجديدة . الابتكار المبكر للشركة جاء من تكنولوجيا Shox ، والتي تتناول نظام حذاء خاص للتدريب صمم خصيصاً للعدائين ، والذي يمكن استخدامه الآن في كرة السلة أيضاً ؛ معروف على أنه Nike ID . يربط هذا التقدم التقني تصميمات البرامج الفنية المعاصرة وعملية التصنيع المتطورة ، ليقدم للعملاء حذاءً طبقاً للمواصفات الشخصية مع كل الأوجه المرغوبة وبأسعار معقولة . يستطيع العملاء الذين يزورون موقع web الخاص بالشركة (Nike.com) أن

يتصوروا ما يمكن أن يكون عليه حذاؤهم الشخصي عندما يستعرضون ١٨ اختياراً للألوان المختلفة ، ثلاثة للنعل ، ونظامين للتدريب ، توجد أيضاً ، إمكانية طبع اسمك أو شعارك على الحذاء إذا شئت .

يتمثل عمود Nike الفقري في الإنتاج العالمي وشبكة مصادر التوريد المختلفة . تستطيع Nike أن تحصل على اقتصاديات حجم ضخمة عند شراء المواد الخام ، وفي اقتناص الموردين ذوي التكاليف المنخفضة حول العالم . يحدث معظم إنتاجها للأحذية في الشرق الأقصى ، وتعتمد Nike بشدة على العقود المستقلة لأداء كل الخطوات الأساسية في تصنيع الحذاء . أيضاً قد استثمرت Nike ، ٤٠٠ دولار لتركيب نظام سلسلة توريد جديدة التي تربط بين أوامر طلبات الأحذية مع المتعاقدين معها ربطاً وثيقاً لتخفيض تكاليف التخزين . في السنوات الماضية ، ترتب على اعتماد Nike الشديد على عقود الطرف الثالث جدلاً صاخباً ، وخاصة عندما اكتشف أن العاملين في كثير من هذه المصانع واجهوا ظروف عمل صعبة للغاية مقابل أجور حد الكفاف للبقاء أحياء . ومع ذلك ، قد اتخذت Nike خطوات مهمة لإجبار أطراف شبكة تعاقداتها المستقلة على الاضطلاع بإحداث تحسينات مهمة .

تدعيم الفرق الرياضية ، الأحداث ، ومشاهير الأفراد تخدم كأساس لبرامج التسويق الفعالة للشركة . توجد فرق Nike واقعية في كل الأحداث الرياضية . تستهدف Nike الرياضيين المهنيين مثل : Lance Armstrong and LeBron James لقيادة جهود الشركة التسويقية وخاصة خط دائرة العمل . النجوم مثل Michael Jordan الذي وصل إلي ذروة الاعتراف والتقدير يمنحون أيضاً نصيبهم ورموزهم الذاتية (على سبيل المثال أحذية Air Jordan) . قد حركت علاقة Nike مع Tiger

Woods ، تطوير أندية Nike لرياضة الجولف ، وخط Tiger لإنتاج ملابس المرء الخارجية . على الرغم من أن هذه السياسة كانت ناجحة إلى أقصى حد بالنسبة لشركة Nike ، فإن مخاطر الفضيحة العامة (على سبيل المثال ، Kobe Bryant في عام ٢٠٠٤) أو إدراك الجودة الضعيفة (مجموعة أندية الجولف المسماة باسم Tiger) قد تحمل في طياتها احتمالات تشويه الصورة الذهنية للشركة . تحاول Nike مضاعفة نسخ المنهج التسويقي الناجح في U.S. وتكراره في أسواق ما وراء البحار . على سبيل المثال ، لقد أنشأت علاقة مع نادي مانشستر مقابل بعض الحسابات لفريق كرة القدم الأكثر شهرة في العالم . من المحتمل أن كرة القدم سوف تستمر في تدفيع مبيعات Nike ، وخاصة في أوروبا . في عام ٢٠٠٤ ، زادت حصة Nike التسويقية بالنسبة لأحذية كرة القدم على ٣٥ في المائة ، والتي تعتبر أعلى بنسبة ٤ في المائة من منافستها Adidas .

قد توسعت Nike في خطوط إنتاجها من الأحذية ، الملابس الخارجية وحتى المعدات الرياضية التي تقدمها . في السنوات الأخيرة . قد تملك Nike شركات : Hurley ، Converse ، Cole Haan ، Official Starter ، Bauer Italia ، International . تمكن Cole Haan من أن تبيع Nike الأحذية العادية بينما Hurley من تصميم وتوزيع خطوط الملابس الرياضية للترحلق على الماء والجليد ، بل وتقرب Nike كثيراً من أنماط أسواق الشباب . في عام ٢٠٠٣ تملك Nike شركة Converse لتوسيع محفظتها من البدائل والأحذية الرياضية ، لأنها مشهورة بالوجبات الخفيفة المتميزة . يعطي تملك Nike لشركة Bauer الطريق ممهداً لبيع ألواح التزلج على الجليد ، ومعدات الهوكي . تساعد هذه التملكات Nike على الانخراط للوصول إلى كل الأقسام الرياضية الممكنة .

تشغل الشركة أيضاً مدينة Nike للأحذية ، ومتاجر الملابس الرياضية ، وأيضاً متاجر Nike للسيدات .

قد مولت Nike أيضاً برامج متنوعة ممتدة لتدعيم المزيد من أشكال الاستجمام الحيوية بين الشباب . Nike عضو مؤسس " لنادية الأولاد والبنات " ، وتحالفات التدريب الإيجابي لمساعدة المراهقين والمراهقات على الاستفادة من الرياضة التنافسية وبناء تقدير الذات . تساعد وحدة Nike Go على إنشاء وتجديد المرافق الرياضية على مستوى U.S. ، وتدعم التعليم المادي في المناطق الأقل تحضراً .

مزايا وتكاليف استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة

تحمل استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة مزاياها وعيوبها إلى الشركات التي تطبقها . يؤسس الكثير من المزايا المرتبطة باستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على الحجم الكبير نسبياً للشركات التي تمارسها . ومع ذلك ، قد تزيد عيوب استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة على بعض مزاياها .

مزايا استراتيجيات التكاليف المنخفضة . تقوم جاذبية استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المرتفعة . لقد وجدت دراسات متعددة أن الشركات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية للصناعة أعلى من المتوسط على مدى فترات زمنية ممتدة^(١٠) . بعض النتائج العملية ، التي تبدو أنها تفسر ، على الأقل جزئياً ، العلاقة بين الحصة التسويقية المرتفعة

وبين الربحية تتضمن اقتصاديات الحجم ، تفادي المخاطر بواسطة العملاء ،
الحضور القوي في السوق ، والإدارة المركزة^(١١) .

يعني تفادي المخاطر بواسطة العملاء ، أن المشتريين الذين على
ألفة بالمنتجات القائمة للتكاليف المنخفضة من غير المحتمل أن يتحولوا إلى
علامة تجارية منافسة من نفس المنتج ، ما لم تكن تلك العلامة التجارية
لديها شيء ما مختلف أو متفرد تقدمه . لذلك الشركات المنتجة للتكاليف
المنخفضة والتي حققت مركزاً ذي حصة تسويقية مهيمنة قد تحدث نفوراً من
المخاطر لدى المشتريين الصناعيين . غالباً ، يفضل العملاء الشراء من
شركات مشهورة ذات حصة سوق مهيمنة ، لأنهم يشعرون أن هذه الشركات
سوف تستمر قائمة لفترة طويلة بعد شرائهم . هذا المنطق صحيح ، بصفة
خاصة بالنسبة للمنتجات عالية التكاليف أو تتطلب خدمات ما بعد البيع مثل
السلع الكهربائية، أجهزة الكمبيوتر ، والأجهزة المنزلية . شركة Emerson
Electric ، الرائدة في تطوير سلسلة كبيرة من الموتورات الكهربائية ،
المحركات الآلية، المعدات ، والمكونات الأخرى ، قد بنت مركزاً مهيماً في
سوق هذه المنتجات . يعني تركيز Emerson على أن تكون المنتج الأفضل
تكاليفياً في أي فئة سلع معينة ، أنها تنفق في عمليات تصنيع تتفق مع
أحدث التكنولوجيات القائمة لكي تناضل من أجل تحقيق كفاءة عالية دائماً .
في نفس الوقت ، عملاء الصناعة الذين يستخدمون منتجات Emerson
يشعرون بالتزام الشركة ناحية دوائر أعمالها ، ويعرفون أن المكونات وخدمة
ما بعد البيع سوف تكون متوفرة .

يعني الوجود القوي في السوق أن شركات الإنتاج منخفض التكاليف
تكون أحياناً قادرة على إقناع منافسيها بعدم بداية حروب أسعار داخل
الصناعة . يعني هذا أن شركات الإنتاج منخفض التكاليف يمكنها أن تعد

المسرح لضبط التسعير داخل الصناعة . في المقابل ، تظل الأسعار مستقرة بدرجة كافية بمضي الوقت لضمان أن كل الشركات في الصناعة تحقق مستوى من الربحية معقول إلى حد ما . ومع ذلك ، وصول المنافسة العالمية الكثيفة ، قد جعلت هذا النوع من الانضباط صعب في معظم الصناعات الإنتاجية اليوم .

غالباً ، تستطيع الشركات منخفضة التكاليف أن تبقى المنافسين المحتملين خارج دائرة الصناعة ، من خلال قوة تخفيض التكاليف التي يمكن أن تخلق حواجز ضخمة أمام الشركات التي تفكر في دخول الصناعة . بعبارة أخرى ، استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة عندما تطبق بفعالية ويفهمها الداخلون المحتملون ، تشكل حاجزاً فعالاً جداً للدخول والذي يحكم المنافسة في الصناعة . على سبيل المثال ، تهتم Intel حالياً على إنتاج المشغلات متناهية الصغر التي تعمل كأماخ لأجهزة PCs . عن طريق الاستثمار الكثيف في الجيل الأحدث من التكنولوجيات والعمليات الجديدة ، قد أصبحت Intel المنتج الأقل تكلفة لهذه المشغلات متناهية الصغر . تكمل مهاراتها التصنيعية ذات الميزة الفاصلة الدورات الأسرع في تطوير المنتج . قد يفكر المنافسون الآخرون (على سبيل المثال ، Transmute) في دخول دائرة عمل المشغلات متناهية الصغر ، ولكن لدى Intel قوة ضخمة لتخفيض أسعار منتجاتها من Pentium ، Xeon ، Itanium لتتروى مثل هذا التفكير . قوة Intel الضخمة لتخفيض الأسعار ، ومهارة التصنيع تعمل على تثبيط قدرة مصنعي الشرائح الآخرين في أن ينتزعوا من Intel أي حصة تسويقية ذات دلالة . ومع ذلك ، حتى Intel يجب أن تبقى باستمرار يقظة ، حيث AMD ذات الحيوية المتجددة تستمر في اقتطاع بعض الأجزاء من

حصة Intel التسويقية ، ليس فقط في الأقسام منخفضة التكاليف ، ولكن بعض الأقسام متوسطة الأسعار المنتجة للمشغلات متناهية الصغر^(١٢) .

لدى الشركات ذات التكاليف المنخفضة ميزة القدرة على تحمل زيادة الأسعار التي يمررها إليها موردها . تستطيع الشركات منخفضة التكاليف ، عندما تشغل طاقتها الإنتاجية بمستويات تكاليف أكثر كفاءة أن تمتص بسهولة أكبر الزيادات في أسعار المكونات أو الأجزاء المستخدمة في منتجاتها . على سبيل المثال ، شركة Hershey Foods المنتجة ذات التكاليف المنخفضة للشيكولاتات والسكر نبات ، من المحتمل في وضع أفضل أن تمتص الزيادات في أسعار الكاكاو أكثر من الشركات المنتجة الأصغر .

عيوب استراتيجيات التكاليف المنخفضة . الاستراتيجيات القائمة على التكاليف ليست بدون عيوب ، بعضها أبعد تطرفاً . العيب الأكبر المرتبط بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول ، والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية ، التي تصاحب غالباً هذه الاستراتيجية . لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة ، تستثمر الشركات غالباً مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة ، وفي تكنولوجيات إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى . لذلك ، يمكن أن تجد الشركات نفسها وقد أصبحت مقيدة داخل أسوار عملية أو تكنولوجيا محددة والتي يمكن أن تصبح بسرعة متقادمة . كانت هذه هي الحالة مع Motorola في أواخر التسعينيات (١٩٩٠) عندما كانت الشركة المنتج منخفض التكاليف للتليفون ذي الخلية التناظرية . عندما أصبح الكثير من تليفونات الخلية الرقمية أكثر شعبية في عام ١٩٩٨ ، وجدت Motorola نفسها محاصرة داخل التكنولوجيا القائمة على التناظر ، والتي لم تستطع أن تستجيب للسوق المتغير .

يتمثل العيب الضخم الذي يواجه شركات التكاليف المخفضة أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها أو نسخها من الشركات الأخرى . مزايا التكاليف وخاصة في المنتجات أو الخدمات المعيارية يكون غالباً عمرها قصيراً وزائلاً . وقعت شركات إنتاج الصلب الأمريكية في هذه المصيدة أثناء عقد السبعينيات (١٩٧٠) ، عندما واجهت المد المتزايد من واردات الصلب اليابانية الأرخص .

في الواقع ، كان الكثير من منتجي الصلب اليابانيين قادرين على القيام بوثة الضدعة لتجاوز الشركات الأمريكية بابتكار عملية تصنيع أكثر تقدماً تسمى " الصب المستمر " والتي جعلت العملية الأمريكية ذات الأفران المفتوحة متقدمة . كان منتج الصلب اليابانيون قادرين على تشكيل صلب ذات جودة أفضل وبتكاليف أقل من مصانع U.S. المقارنة . ما قد جعل الموقف أكثر سوءاً بالنسبة للشركات الأمريكية أنها قد فشلت في إعادة الاستثمار في تكنولوجيات جديدة ، معتقدة أن تكاليف إنتاجها المنخفضة كان يمكن أن تستمر طويلاً مع ثبات الميزة . الآن ، تتبنى شركات إنتاج الصلب الكورية تكنولوجيات لتصنيع الصلب أكثر ابتكاراً لتهبط بالأسعار حتى أدنى من منافسيها اليابانيين . لقد وجدت شركات إنتاج الصلب الكورية مثل شركة Posco تكنولوجيات جديدة لتخفيض تكاليف إنتاج الصلب إلى حدود أبعد ، ومن ثم تجعل من الصعب حتى على الشركات اليابانية أن تستجيب بفعالية^(١٣) . بل ، إن التحول في اتجاه مصادر إنتاج الصلب الأقل تكلفة مستمر في التكثيف في الشرق الأقصى . شركات إنتاج الصلب الصينية الجديدة مثل Baosteel في شنغهاي قد أكملت حديثاً بناء مصانع متكاملة أكبر لتلبية حاجة السوق المحلية سريعة النمو . ومع ذلك ، قد بدأت في تصدير كميات كبيرة من الصلب طبقاً للمواصفات المعيارية إلى الكثير من

الأسواق ، وخاصة في آسيا . حيث تستمر الشركات الصينية المنتجة للصلب في تسلق عمليات التشغيل وتزداد خبرة ، فإنها من المحتمل أن تصبح منافسة قوية لشركات الصلب الكورية واليابانية في أواخر هذا العقد .

الأكثر أهمية ، الشركات التي تركز ذهنها على تخفيض التكاليف قد لا ترى التغيرات الأخرى التي تتطور في السوق مثل طلبات العميل المتزايدة حول أنواع أخرى من المنتجات ، جودة أفضل ، مستويات خدمة أعلى ، العروض المنافسة ، وحتى تراجع حساسية العميل للأسعار المخفضة . منذ عام ٢٠٠١ ، الكثير من الشركات الأمريكية في صناعات خطوط الطيران ، الاتصالات عن بعد ، التجزئة ، والرعاية الصحية ، قد قللت كثيراً من خدمة العميل لكي تقلل من التكاليف بصورة فيها إصرار شديد . نتيجة لذلك ، يواجه العملاء الآن أوقات انتظار أطول ، محاولات محبطة لحل مشكلات الفواتير ، وإجراءات كثيرة معقدة ومملة عند طلب منتجات جديدة . على سبيل المثال ، قد أجبرت Sprint وشركات اتصال عن بعد أخرى كثيرة العملاء على القيام بتحركات شاقة ومنفرة خلال سلسلة من قائمة الاختيارات الإلكترونية التي تصيب المرء بالدوار عندما يطلبون خدمات العميل . هذا المنهج في خدمة العميل قد أورث الكثير من شركات خدمة التليفونات ذات الخلية سمعة سيئة نتيجة خدمة العميل الضعيفة . وبالمثل ، في دائرة أعمال خطوط الطيران ، حاولت بعض شركات الطيران الأمريكية أن تتقاضى أسعار تذاكر مرتفعة من العملاء الذين كانوا يحجزون مقاعدهم بعيداً عن مواقع هذه الشركات على الإنترنت . عندما يطلب العملاء خدمة شخصية ، كان عليهم أن يدفعوا أسعار تذاكر أعلى . النقص في بعض الوظائف الأساسية (على سبيل المثال ، الصيدلة ، الممرضات) والتطبيق البطيء للتكنولوجيات الجديدة (على سبيل المثال ، سجلات المريض الرقمية ، وتتبع قوائم المخزون

إلكترونياً) في المستشفيات والمرافق الأخرى قد أصبح الوقوف طويلاً جزءاً من منظور الرعاية الصحية . أمام التقهقر الشديد للتعويضات والإعانات ، تستمر المستشفيات في البحث عن طرق للتخفيض التدريجي لتكاليفها .

عملياً ، عادة تسمح استراتيجية قيادة تخفيض التكاليف لشركة واحدة فقط لتطبيق هذه الاستراتيجية بفعالية . عندما تتنافس شركات عديدة كل منها مع الأخرى لكي تصبح المنتج منخفض التكاليف ، النتيجة تفاقم حالة الحرب حيث تنزف كل شركة من شركات الصناعة . في الأجل القصير ، تبني الشركات المتنافسة كميات ضخمة من منشآت الطاقة الزائدة التي تهبط الربحية على مستوى الصناعة . يواجه هذا الموقف الآن شركات في صناعة السيارات ، الطيران ، المطاعم ، التجزئة ، والاتصالات عن بعد . على سبيل المثال ، في صناعة الطيران ، قد أصبح العملاء معتادين على البحث عن الأسعار الأرخص عبر الإنترنت . والقليل ، والقليل جداً هم الذين يدفعون ثمن التذاكر المرتفعة ، حتى عندما يسافرون في رحلات عمل ، ومقاعد الدرجة الأولى . عندما تواجه الشركات بتكاليف الوقود متزايدة الارتفاع ، فإن كل شركة ناقلة في U.S. قد خفضت بالفعل تكاليف الأجور والمزايا بصورة لافتة منذ كارثة ١١ سبتمبر ٢٠٠١ . قد زادت خسائر الصناعة على ٥ بليون دولار خلال السنوات الأربع الماضية فقط . حتى مع هذه الجهود المكثفة لإعادة الهيكلة ، فإنه من المتوقع أن يسعى الكثير من الشركات الناقلة إلى طلب الحماية من الإفلاس (عادة ، في مناسبات متعددة، مثل مجموعة شركات خطوط طيران U.S.) ، بل إن البعض يواجه احتمالات التصفية .

المزيد من الاندماجات والتملكات محتملة في هذه الصناعة ، وخاصة أنها تتصارع مع الخسائر الضخمة في عام ٢٠٠١ ، والاتجاه المقلق ينتشر خارج U.S.^(١٤).

وبالمثل ، في صناعة الاتصال عن بعد ، قد كانت الخسائر على مستوى الصناعة عميقة إلى حد أن شركة MCI (المعروفة سابقاً بأنها WorldCom) سجلت كحالة إفلاس في عام ٢٠٠٢ ، وأعلنت شركة AT&T في يوليو ٢٠٠٤ إنها سوف لا توفر خدمة المسافات البعيدة للعملاء الجدد لأن الشركة تفكر في الانسحاب بالكامل من دائرة العمل هذه . يحدث الآن الكثير من حالات الاندماج في صناعة الاتصال عن بعد ، على سبيل المثال ، أعلنت SBC عن اندماجها مع AT&T في يناير ٢٠٠٥ وبقية ١٦ مليون دولار . وبالمثل ، اندماجات Sprint مع Nextel ، وشركة Cingular Wireless مع AT&T أثناء عام ٢٠٠٤ قد سرّع من حالات اندماج الشركات الموردة لخدمات التليفون ذي الخلية أيضاً . وفي المقابل ، انكماش عدد الشركات الموردة للخدمة من المحتمل أنه سوف يعطي دفعة قوية لحالات الاندماج والتجميع السريع للشركات التي تورد معدات الاتصال عن بعد مثل : Lucent Technologies ، ولاعبين آخرين في هذه الصناعة.^(١٥)

تمييز الاستراتيجيات

Differentiation Strategies

العمل على تمييز الاستراتيجيات منهج استراتيجي آخر لبناء الميزة التنافسية . يؤسس تمييز الاستراتيجيات على تزويد المشتري بشيء ما يكون مختلفاً أو متفرداً ، والذي يجعل منتج أو خدمة الشركة متميزاً عن تلك الخاصة بالمنافسين . الافتراض الأساسي وراء تمييز الاستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا أسعاراً أكثر للمنتج المتميز (أو على

الأقل يفهم على أنه كذلك) في بعض الطرق المهمة . تكون القيمة متفوقة لأن المنتج عالي الجودة ، والمتفوق تقنياً بطريقة ما ، يقدم خدمات متفوقة ، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى . في الواقع يبني التمييز ميزة تنافسية تجعل العملاء أكثر ولاء . وأقل حساسية في اتجاه الأسعار . بالنسبة لمنتج معين من شركة ما . يضاف إلى ذلك ، من المحتمل إلا يبحث العملاء عن منتجات أخرى بديلة ، عندما يشبعون حاجاتهم .

قد يتحقق التمييز بعدد من الطرق . قد يحتوي المنتج على الكثير من التصميمات الجديدة ، قد ينتج باستخدام مواد أو عمليات جودة متقدمة ، أو قد يباع أو يخدم ببعض طرق خاصة . غالباً ، سوف يدفع العملاء أسعاراً أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة ، أو " يشعرون " بذلك . يقدم تمييز الاستراتيجيات ربحية أعلى عندما تزيد علاوة السعر على تكاليف تمييز السلعة أو الخدمة . الفكرة الجوهرية وراء التمييز تتمثل في أن تقدم للعميل " تدعيماً " مهماً للسلعة أو الخدمة . أمثلة على الشركات التي تبشر استراتيجيات التمييز بنجاح تتضمن شركة Prince في مضرب التنس ، Callaway في أندية الجولف ، مرسيدس و BMW في السيارات ، Sony في الإلكترونيات الاستهلاكية ، Beretta في المسدسات ، J.P.Morgan Chase في الأعمال المصرفية الاستثمارية ، Krups في صناعة البن وأجهزة المطبخ الصغيرة .

بناء ميزة تقوم على التمييز

تسعى الشركات التي تمارس التمييز إلى تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميز أو التفرد ، والتي تخلق قيمة عالية لعملائها . داخل الشركة ، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على التمييز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبني من خلال عدد من الطرق . يوضح الشكل ٤ . ٤ بعض مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن توفرها استراتيجية التمييز .

شكل ٤ - ٤

الميزة التنافسية القائمة على التميز



الاعتبار المهم الذي يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن الشركة تهمل بناء التكاليف . على الرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتج بالنسبة للشركات التي تمارس التمييز ، فإن إجمالي هيكل تكاليف الشركة ككل لا يزال مهماً . بعبارة أخرى ، تكاليف تطبيق التمييز لا يمكن أن يصل ارتفاعها إلى حد تأكل علاوة السعر الذي يمكن أن تتقاضاه الشركة . يجب على الشركات التي تطبق التمييز أن تظل مسيطرة على النفقات لتحقيق التوازن إلى حد ما بين التكاليف العالية وبين الميزة الفاصلة في الأنشطة الأساسية . لا يزال هيكل التكاليف في الشركة أو دائرة العمل التي تطبق استراتيجية التمييز ، يحتاج إلى إدارة واعية وحريصة على الرغم من أن تحقيق تكلفة منخفضة للوحدة لا يمثل أولوية مطلقة . لذلك ، يجب على الشركة التي تختار التمييز أن تهدف إلى تكافؤ التكاليف ، أو على الأقل تكاليف أقرب نسبياً إلى المنافسين وذلك بالاحتفاظ بالتكاليف منخفضة في المجالات غير المرتبطة بالتمييز ، وبعدم المبالغة في الإنفاق لتحقيق التمييز . لذلك ، لا ينبغي أن يكون هيكل التكاليف لدى الشركة التي تطبق التمييز أبعد كثيراً عن متوسط الصناعة . أيضاً ، التمييز ليس غاية في حد ذاته ، يجب أن تستمر الشركات في البحث عن الطرق الجديدة لتحسين تميز وتفرد سلعتها وخدماتها .

قد مارست شركة 7-Eleven التمييز لتفادي المنافسة المباشرة مع سلاسل " سوبر ماركت " الضخمة . إنها تقدم للعملاء المزيد من الراحة في شكل موقع قريب ، وقت تسوق قصير ، مراجعة سريعة . إنها تقدم هذه الترتيبات بتنظيم دائرة عمل داخل سلسلة القيمة التي تعتبر مختلفة عن تلك الخاصة بسلاسل " السوبر ماركت " في أوجه أساسية كثيرة : متاجر أصغر

، مواقع أكثر للمتاجر، خط منتجات أضيق ، معدل دوران مخزون أسرع كثيراً . يتمثل منهجها في تكاليف أعلى من سلاسل السوبر ماركت ، لذلك ، يجب على 7-Eleven أن تتقاضى بصورة طبيعية أسعاراً أعلى لتحقيق الربحية . ومع ذلك ، العملاء بصفة عامة مستعدون أن يدفعوا العلاوة في مقابل الراحة الأكبر التي توفرها 7-Eleven . لا تزال الشركة تناضل من أجل تخفيض التكاليف ، عن طريق شراء بعض البنود غير القابلة للفساد بكميات كبيرة ، والقيام برقابة نصيقة على المخزون . يضع فريق الإدارة الحالية بالشركة تركيزاً متجدداً على تسريع دورة المخزون بصورة أكبر لكي يشتري العملاء السلع الطازجة جداً إلى أقصى حد ممكن ، وعلى الأخص السندوتشات ، وبنود الأطعمة الأخرى . تتركب الشركة نظام كمبيوتر جديد يتتبع آلياً ويبعد طلب شراء البنود الأفضل مبيعاً ، ويبعد البنود الأبطأ حركة من على أرفف المتجر . على سبيل المثال ، السندوتشات التي تعد بصورة طازجة في كثير من مواقع 7-Eleven يتم تتبعها وبيعها على أساس ساعة بساعة^(١٦) .

شركة Starbucks Coffee قد نمت بمعدل سنوي يزيد على ٣٠ في المائة أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) . حتى الآن ، لا تزال الشركة مستمرة في إثارة الدهشة والعجب لدى المستثمرين مع معدل نمو إيراداتها الذي يزيد على ٢٠ في المائة سنوياً . بمجرد استقرار متجر التجزئة في حبات البن في مدينة سياتل ، حتى بادرت بمفهوم القهوة ذات المزيج الفريد ، وقد نمت Starbucks إلى تقريباً 7,500 منفذ في كل أرجاء البلد ، وحالياً تفتتح موقعاً جديداً تقريباً كل يوم . يصل إلى متاجر Starbucks ما يزيد على ٣٣ مليون عميل على مستوى العالم تقريباً أسبوعياً . وصل إجمالي إيراداتها إلى ما يزيد على ١١.٥ بليون دولار لعام ٢٠٠٣ . بالنسبة للطعم

الفريد لقهوة Starbucks ذات العلاوة ، ومشروبات القهوة المسلجة يمكن أن تتقاضى الشركة ٢.٥ دولار نظير الخدمة . لقد زادت أسعارها بصورة طفيفة حديثاً في سبتمبر ٢٠٠٤ ، أول زيادة في السعر منذ عام ٢٠٠٠ ، لمواجهة تكاليف الإيجار المرتفعة . لكي تبقى في مقدمة المنافسين الآخرين مثل Dunkin Donuts ، وحتى سلاسل القهوة المتخصصة الأصغر ، قد بدأت Starbucks في نشر عدد متزايد من أنواع المشروبات المختلفة التي تحتفظ بصورتها الذهنية الاستثنائية . بدأت أيضاً اختبار فكرة تقديم بنود إفطار ساخن في بعض مواقعها كجزء من استراتيجيتها للتشعب فيما وراء القوة . بدأت الشركة في بيع الموسيقى في كثير من مواقعها أيضاً . لقد قدمت Starbucks حديثاً المبادرة ببرنامج لمساعدة الذين يزرعون أشجار البن لتحسين محاصيلهم لكي تلبي الشركة معايير الجودة بالضبط . عندما اختارت عدم منح امتياز تشغيل عملياتها (مثل ماكدونالدز) ، فإن Starbucks تكون في وضع أفضل كثيراً لمراقبة الجودة في عمليات متاجرها . تحافظ الشركة على بقاء معنويات عمالها مرتفعة بتقديمهم مزايا الرعاية الصحية ، وخيارات الأسهم لأولئك الذين يعملون أكثر من ٢٠ ساعة أسبوعياً . وطبقاً لمجلة Fortune ، قد تكون Starbucks العلامة التجارية الأكثر دينامية في تجارة التجزئة على مدى العقد الماضي^(١٧) .

مارست شركة Maytag التمييز بنجاح لكي تصبح مختلفة عن المنافسين الأكبر مثل GE ، وشركة Whirlpool ، في صناعة الأجهزة المنزلية الكبيرة . تقدم الشركة خط إنتاج كاملاً من الغسالات ، المجففات ، الأفران ، والثلاجات ، والتي تساندها جهود مستمرة للتحسين ، وتطوير منتجات جديدة . في عام ٢٠٠٤ مثل خط Maytag لإنتاج الغسالات والمجففات علامة الصناعة التجارية ذات العلاوة . إعلاناتها التليفزيونية

المشهورة التي يظهر فيها رجل Maytag للإصلاحات ، والذي لا يجد غالباً شيئاً يفعلُه عندما يطلب للصيانة . تسعى Maytag إلى جذب العملاء إلى أعلى غاية ممكنة في سوق الأجهزة المنزلية مع جودة وقيمة متفوقة تقدم إلى المشتريين . تستمد الشركة قدرتها القوية على تمييز منتجاتها من تركيزها على التجديد والجودة . يتم سنوياً تدشين منتجات جديدة مبتكرة ، وتناضل من أجل جعل منتجاتها مرنة ، ملائمة ، وحتى طبقاً لمواصفات العميل للمستخدمين للأجهزة كأفراد . أحد منتجاتها الجديدة الأحدث عبارة غسالة ذات كفاءة في الطاقة عالية جداً معروفة بأنها Neptune ، والتي بدأت تحقق هوامش ربح عالية في إحدى الصناعات ذات الشراسة التنافسية والخصومات بالنسبة لكبار تجار الجملة وأيضاً تجار التجزئة . الترجمات الأخيرة للغسالة Neptune تستخدم أحدث تقنية " التكنولوجيا الذكية " التي يمكنها أن تشخص مشكلات تشغيلها ذاتياً قبل الحاجة إلى تصليح أكثر تكلفة . يعتقد أن الترجمات المستقبلية لهذه الغسالة سوف تتضمن تكنولوجيا الدخول إلى الإنترنت ، وتضع آلياً رسالة لاستدعاء الخدمة عند ظهور مشكلة تشغيل . على الرغم من أن الترجمات المبكرة للغسالة Neptune ، كانت محفوفة بأحداث مؤسفة تكنولوجية في خط إنتاجها ، فإن مبادرة Neptune قد أدت إلى أن يسارع كل منتجي الأجهزة المنزلية الكبار إلى إحداث تعديلات في ترجمة منتج شركاتهم الذاتي . وبسبب تركيز الشركة على تطوير منتج جديد ، التحسين المستمر في الجودة ، والتسعير ذات العلوة ، ارتفعت هوامش Maytag الربحية أثناء أواخر التسعينيات (١٩٩٠) ، وحتى الآن كانت قادرة على عزل نفسها عن GE وشركة Whirlpool حيث تعتمدان في مزاياهما على الحجم^(١٨) .

تقريباً في كل استراتيجيات التمييز ، يمثل الاهتمام الذي يعطي لجودة المنتج والخدمة الطرق المسيطرة التي تستخدمها الشركات لبناء ميزتها التنافسية . على سبيل المثال ، قد تحسن الشركات جودة المنتج أو خصائص الأداء لكي تبدو أكثر تميزاً في أعين العميل ، كما فعلت Lexus مع خطر إنتاج سياراتها الأنيقة أو شركة Tiffany & Co مع خط إنتاجها الواسع من المجوهرات وبنود الهدايا . يمكن أن يجسد المنتج والخبرة تصميمًا متميزًا أو عرضًا من الصعب تقليده ، ومن ثم يحمل صورة ذهنية عن الجودة الفريدة ، كما في حالة قهوة Krups . خدمة ما بعد البيع ، الملاءمة ، والجودة ، تعتبر وسائل مهمة لتحقيق التمييز لشركات متعددة مثل IBM في أجهزة الكمبيوتر وتكنولوجيا التجارة الإلكترونية ، أو شركة (HP) Hewlett – Packard في طابعات desktop ، وتكنولوجيا الصورة الرقمية .

ليس من غير المعتاد أن تستثمر الشركات في عمليات الإنتاج التي تستخدم أجهزة مصممة بصفة خاصة لكي تجعل من الصعب على المنافسين أن يقلدوا جودة المنتج . يقدم خط إنتاج Canon للكاميرات الرقمية السريعة أحد الأمثلة . لقد مكنت مهارات Canon في البصريات الدقيقة ، أشباه الموصلات دقة التصنيع ، والتركيز على البحوث والتطوير R&D الشركة في أن تصبح العلامة التجارية المفضلة لدى الكثير من العملاء بالنسبة لخط إنتاجي عريض من الكاميرات ، بما في ذلك الخط الإنتاجي المهني Digital Rebel ، والذي يحقق أسعاراً ذات علاوة متميزة . تختار Canon أيضاً أن تضع بنفسها معظم مكونات خط إنتاج كاميراتها داخلياً للاحتفاظ بميزتها الفاصلة . بالنسبة لعملياتها الإنتاجية الضخمة لصناعة آلات التصوير والطابعات ، تستمر الشركة في الاستثمار بكثافة في أحدث تقنيات الأتمتة

automation لتسريع أوقات التطوير وتحسين جودة المنتج . عن طريق أتمتة خطوط الإنتاج المحلية في اليابان ، فإن Canon تحمي أيضاً وتدعم خبرتها في الهندسة الدقيقة والبصريات المتقدمة من التقليد السريع من المنافسين^(١٩) .

يمثل أي مصدر محتمل لإضافة قيمة للمشتري فرصة لممارسة استراتيجية التمييز^(٢٠) . يمكن زيادة قيمة المشتريين أو جعلها أكثر تميزاً من خلال مناهج مختلفة ، متضمنة ١- تخفيض تكلفة المشتري عند استخدام المنتج ٢- زيادة رضا المشتري عن المنتج ٣- تعديل إدراك المشتري عن المنتج . بالطبع ، هذه المناهج الثلاثة لزيادة قيمة المشتري ليست تبادلية بصورة خاصة ؛ السلعة أو الخدمة المميزة التي تخفض التكاليف المباشرة للمشتري ، يمكن أن تزيد بالتأكد من مستوى رضاه أيضاً . ومع ذلك ، زيادة رضا المشتري على أي بعد تعني دائماً الحاجة إلى إعادة تشكيل أو تحسين أنشطة أخرى داخل سلسلة القيمة في الشركة .

تخفيض تكلفة المشتري . الوسيلة الأكثر أهمية لتخفيض تكلفة المشتري لتحقيق التمييز تأتي من خلال تصميم المنتجات التي تتطلب وقتاً أقل للطاقة ، أو تكاليف مادية أخرى ، انفعالية ، أو مالية من جانب العميل . الشركات التي تخدم مشترين صناعيين آخرين ، تبحث باستمرار عن طرق لتخفيض التكاليف لمستخدمي خدماتها ، مكوناتها أو أجزائها . على سبيل المثال ، قد أنشأت : Canon , Ricoh and Sharp في اليابان آلات تصوير يمكن الاعتماد عليها إلى حد كبير ، كما أنها سلع معمرة ، والتي لا تتطلب وقت توقف طويل أو مكلف للإصلاح . باستخدام مكونات أفضل من حيث التصميم ، ومن حيث الجودة أحدثت شركات آلات التصوير اليابانية هجوماً كاسحاً داخل سوق Xerox في الولايات المتحدة الأمريكية ، مكنت هذه الآلات

العملاء من توفير مبالغ طائلة في الإصلاح وتكاليف التوقف . لقد كانت Canon قادرة بصفة خاصة على تحويل ضعف Xerox إلى ميزة لها بتقديم تكنولوجيا التصوير بالألوان ذات الميزة الفاصلة ، وطابعات من السهل خدمتها وقابلة لتوسيع قدرتها بحسب رغبة المستخدم . منذ عام ٢٠٠٤ ، قد استمرت Canon في تقوية مكاسب حصتها التسويقية في خطها الأحدث لإنتاج آلات التصوير الرقمية ، ومنتجات مكتبية إلكترونية أخرى .

في سوق السلع الاستهلاكية ، يتم تصنيع الأجهزة الكبيرة مثل التكييف ، الثلاجات ، الغسالات والمجففات لتكون أكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة كل عام ، ومن ثم تخفيض تكلفة الطاقة للمستهلك . أيضاً تمكن أساليب التحكم الإلكتروني العملاء من تخفيض تكاليف استخدام هذه الأجهزة حيث توجد أجهزة رقابة حساسة تنظم معدلات الطاقة ، الماء الساخن ، والمنظفات المطلوبة لإحداث التأثير المرغوب . على سبيل المثال، لقد سمحت الأجهزة الأفضل بصورة مستمرة ، والأعلى كفاءة للطاقة والإعتمادية سمحت لشركة Maytag لممارسة استراتيجية ناجحة قائمة على التمييز ، على الرغم من المنافسة الشرسة في هذا الحقل ، على سبيل المثال من شركة GE وشركة Whirlpool . بصفة عامة ، يمكن أن يتوقع المرء أن الأجهزة المنزلية الكبيرة ، ومنتجات المستهلك الإلكترونية ، سوف تزيد إلى حد لافت من استخدامها " للتكنولوجيا الذكية " التي توفر طرقاً للتشخيص الذاتي ، وحتى تحذير المستخدم من حالات الفشل وشيكة الحدوث .

يعتبر تخفيض التكاليف للمشتري ميزة تنافسية للشركات التي يمكنها أن تعيد تصميم منتجاتها لتبسيط عدد الخطوات التي يتضمنها الاستخدام . تخفيض تكاليف عدم الملاءمة والعوامل المثيرة للنزاعات يمكن أن ترفع من جاذبية المنتج . على سبيل المثال ، عدسات الاتصال التي تنتجها شركة

Jonson's & Jonson's مصممة للاستخدام طويل الأجل بدون الحاجة إلى تحريكها وغسلها يوميا . بتصميم هذه العدسات متناهية الصغر في مستوى الترقيق (رقائق) ، التي تعتبر مرنة ولا تحدث مضايقات ، فإن الشركة المنتجة يمكنها أن تتقاضى سعراً ذي علاوة ، لأن المستهلكين تحرروا من الغسيل اليومي للعدسات ومواد الغسيل اللازمة .

زيادة رضا المشتري . الطريقة الأخرى لتحقيق التميز ، تأتي من زيادة رضا المشتري باستمرار ، والتي تعني دائماً زيادة الأداء وخصائص جودة المنتج مقارنة بالمنافسين . على سبيل المثال ، يتسابق منتجو مضارب التنس مثل شركات : Head , Prince , and Wilson ، كل منها مع الأخرى لتوفير مضارب أفضل ، أكثر قوة ، أخف وزناً ، استناداً إلى مكونات من مواد جديدة . يستطيع اللاعبون الذين يستخدمون هذه المضارب القيام بضربات أكثر تأثيراً من تلك المضارب القديمة المصنعة من الصلب أو الخشب الثقيل . المعدات الرياضية . الموتوسيكلات ، مضارب التنس ، مضارب الجولف . تتضمن مواد متقدمة لا تخفض تكاليف المشتري في استخدام المنتج ، ولكن بدلاً من ذلك ، ترفع مستوى الأداء الذي يدعم رضا العميل . على سبيل المثال ، عدد من الشركات في دائرة عمل معدات رياضة الجولف، يحدثون تأثيراً إيجابياً في أذهان العملاء بتقديم مضارب ذات تصميمات جديدة تمكن اللاعب المتوسط أو حتى المبتدئ من التمتع أكثر بالمباراة .

في صناعة الأغذية ، تسعى الشركات باستمرار للوصول إلى طرق جديدة لزيادة رضا المشتري . يعاد بصورة شبه متكررة تركيبة وصفات المستردة ، المايونيز ، الشاي ، البن والمشروبات الخفيفة ، وأيضاً تصميمها وتعبئتها لتخدم كل فئة يمكن أن توجد . على سبيل المثال ، تقديم الوجبات العرقية (الأجناس المختلفة) أدى إلى تمييز في صورة استراتيجية طبيعية

لشركات مثل : Unilever ، H.J.Heinz . التوسع من خلال مذاقات خاصة، وعلامات تجارية جديدة يمكن هذه الشركات من تخطي منافسة التسعير المباشر كل منها مع الأخرى ، بينما يدعم جاذبية فئات أغذية للعملاء في أسواق مختلفة . على سبيل المثال ، يمكن التمييز الشركات من استهداف تقديماتها إلى فئات مختلفة طبقاً للتذوق والتفضيلات في كل منطقة . يفضل عملاء معينون وجباتهم بكميات أكبر من التوابل الحريفة ، آخرون يفضلونها معتدلة . على سبيل المثال ، تدعي شركة ConAgra's Hebrew الوطنية حقيقة أن خط إنتاجها من السجق يصنع بالكامل من منتجاته لحوم طبيعية ، وليس به مواد الحشو الإضافية التي توجد في تقديمات شركات أخرى . هذا التركيز على المنتجات الطبيعية الصحية يساعد ، ليس فقط على بقاء سجق Hebrew القومية محبوباً شعبياً في سوقها التقليدي ، ولكن أيضاً على القيام بهجوم كاسح على أقسام الأسواق الأخرى أيضاً . بصرف النظر عن الوضع الفعلي للسوق ، توفر تلبية هذه الحاجات فرصاً أكبر لتدعيم التمييز . لا تخدم هذه المنتجات المشتريين في تخفيض تكاليفهم ، ولكنها تزيد من رضاهم حيث تلبي بعض حاجاتهم .

في مثال آخر قوي حول كيف يمكن أن يخلق التمييز منتجات جديدة، وأن يكون الأساس في التجديدات المستقبلية ، يؤسس النجاح الضخم الذي تحققه 3M في أسواق مواد التغليف ، المواد اللاصقة ، والتوريدات المكتبية على تصميم منتجات مبتكرة ، والتي تلبي حاجات لم تتبلور في أذهان عملاء المستقبل . على سبيل المثال ، مواد زجاجية مانعة للتسرب ، منظفات للسجاد، وغيرها تصمم لتلبية الكثير من حاجات العملاء العملية في المكتب وفي المنزل . يعزي نجاح منتجات 3M إلى إشباع حاجات ، في كثير من الحالات لم يتوقعها العملاء . أيضاً قدرة الشركة على الارتقاء باستراتيجياتها

في التمييز القوية بنجاح ، قد مكنتها من أن تكون الرائدة لكثير من التكنولوجيات القائمة على مواد التغليف في صناعات الرعاية الصحية والإلكترونيات .

زيادة القيمة المدركة للمشتري . قد تجد الشركات الفرص للتمييز بزيادة قيمة السلعة أو الخدمة المدركة للمشتري . هذه المهمة شديدة الدقة ، لأنه على الشركة أن تحاول " إدارة " كيف يدرك العملاء منتجاتها . استراتيجية التمييز القائمة فقط على القيمة المدركة تعتبر في غاية الصعوبة في التطبيق . على سبيل المثال ، تستمر Burger King في شن غاراتها الجوية عبر الإعلانات التليفزيونية المصممة للترويج للأغذية التي تقدمها ذات القيمة الأفضل والمذاق الأفضل مقارنة بشركة ماكдонаلدز ومطاعم الوجبات السريعة الأخرى . تدعى حملة الترويج الحديثة في صيف ٢٠٠٤ أن Burger King، سوف تبدأ في استخدام اللحم البقري Angus الأعلى جودة لسندوتشاتها الأكبر ذات العلاوة في التسعير . ومع ذلك ، مثل هذا التحرك من السهل على ماكдонаلدز ، وسلاسل الهامبورجر الأخرى أن تستجيب له بتقديمتها الخاصة .

على الجانب الآخر، قد كانت American Express (AMEX) ناجحة في توسيع ونمو دائرة أعمال خدماتها المرتبطة بالسفر خلال التشكيل الحريص لإدراك الجمهور لقيمة وأمل ما يتسلمه من AMEX . الأمن وراحة البال يعبران عن الأفكار الأساسية التي تستخدمها AMEX لتعميق تميز شيكات مسافريها ومنتجات أخرى . تدعم الشركة فكرة الأمن بإظهار كيف سوف يشعر المسافرون إلى الخارج دائماً بأنهم أكثر أماناً عندما يستخدمون شيكات AMEX للمسافرين ، ومن خلال إعلانات التليفزيون المألوفة التي تظهر شيكات الشركات المنافسة مع أحد المسافرين والذي تعرض لموقف لم

يستطع فيه صرف الشيكات أو استبدالها . بل إن AMEX تطبق استراتيجية تميز قائمة على الأمن الشخصي حيث تبني " الإنترنت " لخدمة عملائها بصورة أفضل . من خلال موقع web الخاص بالشركة ، يستطيع الأعضاء الذين يحملون كروت الشركة مشاهدة ما يفضلونه من برامج ترفيهية من أي مكان . الأكثر أهمية تدرك AMEX مستوى الاهتمام الذي يضعه العملاء على خصوصيتهم المالية . قد استخدمت الشركة أحدث تكنولوجيا قائمة التي تسمح للعملاء باستدعاء حساباتهم واستعراضها عبر الإنترنت دون الكشف عن هوياتهم .

ترتبط القيمة المدركة غالباً بنقص أو عدم اكتمال المعلومات التي لدى العملاء . المستهلكون بدون معرفة كافية حول المنتج أو التقديرات المتنافسة يصبحون في النهاية أكثر ذكاءً بمضي الوقت ، ولذلك ، إدراك القيمة فقط من غير المحتمل أن يدعم علاوة مرتفعة للسعر . على سبيل المثال ، الأفراد الذين يبيعون التحف الأثرية ، يواجهون غالباً درجة واسعة من تباين وقبول السعر ، وذلك قبل ظهور الإنترنت ونظم المزادات online . استراتيجيات التمييز القائمة على الزيادة في إدراك القيمة فقط ، سوف لا تزود الشركة بميزة تنافسية معمرة ، لأن المنافسين يستطيعون بسهولة مسايرة ، وحتى التفوق على ما تقوم به الشركة من محاولات . بالطبع الشركات القادرة على إنتاج سلع أو خدمات متميزة حقيقة والتي تسمح بتخفيض تكاليف المشتري وتحسين أداء المنتج يكون لديها فسحة أسهل وأكبر لزيادة القيمة المدركة .

تقوم استراتيجية تويوتا لتمييز السيارة Lexus على كل الأوجه الثلاثة لزيادة قيمة المشتري . أولاً بسبب جودتها في التصنيع المتفوقة ، واستخدام أحدث التكنولوجيات ، تتمتع سيارات Lexus بقيمة عالية في

إعادة البيع ، حاجات خدمة أقل ، واقتصاديات استهلاك وقود أعلى نسبياً .
تخفض هذه الخصائص كلاً من التكاليف المباشرة للملكية ، والتكاليف
المتفاقمة للعملاء نتيجة الخدمات المتكررة . ثانياً ، سيارات Lexus تزيد
مباشرة من رضا المشتري من خلال كسوة خشب أصيل ، نظم صوت متقدمة
، مقاعد جلدية ، أجهزة تحكم سهلة الاستخدام ، أوجه أمان ، أداء محرك
مرتفع . بل إن أحدث موديلات Lexus تقدم عدداً من الأجهزة الإلكترونية
المعيارية ، المتكاملة التي تسمح للسائقين باستخدام تكنولوجيا تستند إلى
القمر الصناعي لمساعدة السائق على الإبحار في ما يحيط به من أشياء
غير مألوقة . بل تحتوي السيارة على معالم أكثر تقدماً منها ، سهولة
الدخول إلى الإنترنت ، نور أمامي ذكي يلقي الأضواء على منحني في
الطريق ، ونظم إبحار تستند إلى DVD والتي تغطي إجمالي البلد . أيضاً
تكنولوجيا ذكية تتبع الصيانة في كل المركبة Lexus بحيث تتوقع وتشخص
المشكلات الميكانيكية المحتملة قبل حدوثها ، ومن ثم ، توفر على قائد
السيارة معاشة تجربة الأعطال الكئيبة في حركة المرور أو مناطق غير
آمنة . أخيراً ، قد استمرت Lexus في إنتاج سلسلة متواصلة من الإعلانات
المتميزة والقابلة للتذكر ، والتي في أحد أمثلة هذه الإعلانات المبكرة تتحرك
سيارة Lexus بسرعة تزيد على ١٢٠ ميلاً في الساعة على رصيف اختبار ،
وفجأة يسقط بترتيب معين على غطاء محرك السيارة صندوق مملوء بمواد
معديّة ثقيلة . تركز الحملات الإعلانية الأحدث على الاستجابة فائقة السرعة
للسيارات Lexus عند تعرضها لعقبات أو أحداث تقع على الطريق . تدعم
هذه الإعلانات إدراك مدى استقرار وجودة تصنيع السيارات Lexus . هذه
الإعلانات المتكررة بالإضافة إلى تقييمات رضا العميل المرتفع سنوياً ، يزيد
من كل من القيمة المدركة والفعلية للسيارة^(٢١) .

مزايا وتكاليف استراتيجيات التمييز

عندما تنفذ استراتيجيات التمييز بنجاح ، فإنها تخفض من حساسية السعر لدى المشتري وتزيد من ولاءه ، وتخفض المدى الذي يمكن أن يذهب إليه بحثاً عن منتجات بديلة . مقارنة بالشركات التي تمارس استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة ، فإن الشركات التي تمارس استراتيجيات التمييز على استعداد لقبول حصة أقل في السوق في مقابل ولاء أعلى للعميل . ومع ذلك ، تأتي استراتيجيات التمييز ومعها مجموعتها الخاصة حول المزايا والعيوب .

مزايا التمييز . الميزة الكبيرة وراء استراتيجية التمييز تتمثل في أنها تسمح للشركات بعزل نفسها جزئياً من الخصومة التنافسية في الصناعة . عندما تنتج الشركات منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من العملاء ، فإنها تجد نفسها غير منخرطة في حروب أسعار مدمرة مع منافسيها . عملياً ، التنبؤ الناجح لمستوى مرتفع من التمييز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة المشتري ، قد يسمح للشركة بترك بصمة واضحة لمجموعتها الاستراتيجية في الصناعة . قد كانت هذه هي الحالة في صناعة إعداد وجبات الغذاء ، حيث يحاول المنتجون الكبار تفادي المنافسة المباشرة القائمة على الأسعار كل منهم مع الآخر من خلال تمييز المنتج وتقديم منتجات جديدة .

تتمثل الميزة اللافتة وراء استراتيجيات التمييز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار . عملياً ، يعني هذا أن الشركات قد تكون قادرة على تمرير زيادات السعر إلى عملائها . على الرغم من أن أسعار سيارات Lexus زادت بصورة متواصلة خلال السنوات القليلة الماضية

، فإن الطلب أيضاً على هذه السيارات يستمر في الزيادة ، وأيضاً ولاء العميل . قد ترجم درجة الرضا المرتفع مع سيارات Lexus إلى قسم مركبات المرفق الرياضي ، حيث يحقق هذا القسم أسعاراً وأرباحاً مرتفعة إلى حد كبير . يعني ولاء المشتري ، أن الشركات الناجحة قد ترى زيادة ملحوظة في تكرار حالات الشراء من منتجات الشركة . الميزة الأخرى أن الاستراتيجيات القائمة على الجودة المرتفعة ، تزيد إلى حد معين من حصتها المحتملة في السوق بمضي الوقت . يؤدي الجمع بين كل من الجودة المرتفعة وحصة السوق المرتفعة إلى ربحية مرتفعة . غالباً تقود الجودة المرتفعة إلى سمعة وطلب على المنتج مرتفع ، والذي يترجم إلى حصة في السوق مرتفعة^(٢٢) .

أخيراً ، يترتب على التمييز وضع حواجز ولاء ضخمة ، يجب أن تتغلب عليها الشركات التي تفكر في الدخول . المنتجات عالية التميز أو الفريدة تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها بالفعل الشركات القائمة . إن قدرة شركة Nordstrom على محاولة الإقناع والاحتفاظ بالعملاء في صناعة تجارة التجزئة في الملابس و " الموضة " والتي تعتبر المنافسة فيها غاية في الشراسة والعنف مكنتها من توقع حاجات عملاء سلسلة متاجرها ذات الميزة الفاصلة ، ومن تقديم عناصر ترويج خاصة قبل انضمامهم إلى جمهور المشتريين العام . قد سمح تركيز Nordstrom على الخدمة المتميزة للعميل في أن تبيع ، حتى وقت قريب ، علامات تجارية مباشرة ، والتي حققت هامش ربح أعلى من فئة عملاء متميزين منها في حالة العلامات التجارية التي استهدفت السوق المتوسط .

عيوب التمييز . العيب الكبير المرتبط بالتمييز يأتي من شركات أخرى تحاول سحب البساط من تحت أقدام الشركات التي لديها بالفعل منتجات متميزة وذلك بتوفير منتجات مماثلة أو أفضل . لذلك ، على الرغم من أن استراتيجية التمييز فعالة في خلق ولاء العملاء والأسعار المرتفعة ، فإنها لا تغلق الباب تماماً وبإحكام في وجه الداخلين الجدد . لتفكر في تركيبة معينة لساندوتش إحدى شركات الوجبات السريعة قد جذبت الكثير من العملاء ، فإن منافسيها تستطيع بسهولة تلبية التحدي من خلال تقديماتها الذاتية . في الواقع ، التكاثر المتزايد للمنتج ، ربما يضر بمحاولة الشركة التي تسعى إلى التمييز ، لأن العملاء قد يصبحون مرتبكين أمام التنوع الواسع من التقديمات . على سبيل المثال ، تتحرك H.J.Heinz حديثاً لتقديم نوع من الصلصة ذات ألوان مختلفة ، قد تكون النتائج سلبية لأن بعض المشترين قد يهربون من وضع لون أصفر أو أخضر على مأكولاتهم المقلية . محاولة التغلب على تحركات منافس آخر يحدث عادة في صناعة الراديو . عادة ، سوف تتبنى إحدى محطات الإذاعة شكلاً يركز على فكرة معينة : موسيقى rock ، pop ، ألحان من السبعينيات (١٩٧٠) ، أو Top 40 . ومع ذلك ، المكاسب الأولية التي تحققها أي محطة معينة من الصعب استمرارها ، لأن المحطات المنافسة تستطيع إحداث بعض التعديلات على تلك الرسالة لكي تتفق مع تنوع أفكارها الذاتية . الأكثر حداثة ، تحاول بعض محطات الإذاعة الوصول إلى أقسام سابقة لم تنل الخدمة المستحقة ، مثل الأجناس الأخرى في U.S. من أصول أسبانية أو أفريقية . تأمل شركات مثل Radio One أن برامجها وتقديماتها الموسيقية المتميزة سوف تمكنها من الاستحواذ على نسب متفاوتة من الدولارات الإعلانية التي تتناول جمهور سوق الأمريكيان الأفارقة^(٢٣) . قد يكون التمييز صعباً لكل محطات الإذاعة بمضي الوقت

وخاصة بعد دخول أشكال جديدة من النظم القائمة على القمر الصناعي إلى ميدان التنافس . على سبيل المثال ، لا يقدم متنافسون جدد مثل راديو Sirius satellite ، و راديو XM Satellite إعلانات تجارية ، أو موسيقى غير محدودة للاكتتاب الشهري مقابل أتعاب . لذلك ، ما لم يكن التمييز مبني على امتلاك بعض عوامل تكنولوجيا حقيقة خاصة ، خبرة ، مهارة ، خدمة ، براءة اختراع ، أو أصول متخصصة ، فإن الشركة تخاطر بتعرضها للشركات المنافسة التي تتفوق عليها براءة أو مناورة في مثل هذه العوامل ، وربما تكون شديدة القسوة والشراسة .

يأتي العيب الآخر في التمييز من صعوبة استدامة علاوة السعر لأن المنتج يصبح مألوفاً أكثر في السوق . عندما يصبح المنتج ناضجاً ، يصبح العملاء أكثر ذكاء حول ما يريدونه ، وحول نوع وحجم القيمة الأصلية ، وما هم على استعداد لدفعه . يصبح تبرير علاوة السعر صعباً ، لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتج . يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية المقارنة للشركة التي تمارس التمييز إحدى حالات ضعفها ، عندما ، تطرق أبواب السوق تقليدات أو إحلالات للمنتج تكون منخفضة التكاليف . ادرس ، على سبيل المثال ، حالات الألم الشديد الذي اكتنف شركة Callaway Golf . على الرغم من الشعبية الهائلة الخاصة بتصميم مضرب الجولف Big Bertha ، والذي يضرب الكرة بسهولة أكبر وتأثير أقوى ، لم تستطع Callaway أن تستديم مركزها في السوق كصاحبة حصة ضخمة في دائرة عمل معدات رياضة الجولف ، لأن المنافسين الآخرين ساروا على تصميم مماثل ، ولكنه إلى حد ما مختلف ، بحيث كل منهم يتحرك في إطار فكرة أساسية واحدة . حتى أن موردي معدات الجولف الحاليين مثل Wilson ابتكرت مجموعتها الذاتية الخاصة من مضارب

الجولف ذات الرأس الكبيرة ، والتي أتت على هوية Callaway التي كانت في الصدارة يوماً ما في السوق . انتحت استراتيجية التميز في شركة Callaway القليل من الفوائد حيث استولى الداخلون الجدد على زمام المبادرة من الشركة المجددة وبدأوا في إنتاج مضارب مماثلة بتكاليف أقل . في ميدان تجارة التجزئة ، قد تكون Starbucks شاعرة بسخونة المنافسة الكثيفة الآتية من موردي البن الآخرين ، وخاصة تلك الشركات المنافسة التي تسعى إلى جذب العملاء الذين ربما يكونون قد تحولوا عن Starbucks بسبب الارتفاع النسبي في أسعارها . على الرغم من أن Starbucks قد أنشأت نفسها كعلامة تجارية ذات علاوة ، فإن التصاعد المستمر في مكونات القهوة تجعل من الصعب أن تستمر الشركة محققة الربحية العالية ، إذا كان الداخلون الجدد على استعداد أن يتحملوا هوامش ربحية أقل كثيراً أو أن يستخدموا مكونات أقل درجة تدخل دائرة تجارة التجزئة في حقل القهوة .

أيضاً ، يترك التمييز الشركة معرضة إلى أن يصبح ما تقدمه من سلعة ، خدمة أو مفهوم قيمة في النهاية ، أموراً مألوفة وشائعة ، عندما يدخل المنافسون الجدد السوق ، وعندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح . بمضي الوقت ، الشركات التي لم تعد قادرة على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز ، مع ابتكارات مستقبلية للمنتج ، وتدعيمات للخدمة أو أوجه أخرى ، سوف تجد نفسها في حالة لافته ، إن لم تكن خطيرة ، من عيوب التكلفة ، عندما يتحول عدد كبير من العملاء في النهاية إلى تلك الشركات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل . بدأ هذا الاتجاه يؤثر على استراتيجيات التسعير والتمييز في الشركات التي تباع التليفزيونات ذات الشاشة المسطحة في U.S. . على الرغم من أن كلا من : شركات Sony , Sharp ، وأخرى ، تناور كل منها الأخرى لإنتاج صورة أكبر

أكثر تسطيحاً وأفضل ، باستخدام تكنولوجياتها المملوكة (مقابل أسعار أعلى) ، فإن شركة Dell ، HP ، وشركات أخرى تبدأ في تقديم تليفزيونات مسطحة الشاشة مماثلة بأسعار أقل إلى العملاء الذين لم يتأرجحوا كثيراً نتيجة شعارات أسماء العلامات التجارية الأكثر شهرة . شركة Sony ، بصفة خاصة تلقت ضربة موجعة انطلاقاً من هيكل تكاليفها المرتفع ، ووقت استجابتها الأكثر بطئاً ، لابتكار تليفزيونات ربما ذات ميزة رائدة ، والتي تسيطر على الأسعار ذات العلاوة^(٢٤) . لذلك ، يتطلب التمييز أن تبقى الشركة على التجديد والجودة اللذين يوفران الميزة الفاصلة لتسريع تطوير المنتج ، ولكي تبقى قريبة من حاجات العميل ، واتجاهات السوق .

أخيراً ، تواجه الشركات أيضاً مخاطر المبالغة في التمييز الذي قد يؤدي إلى المبالغة في الضرائب أو المبالغة في توسع الشركة في مواردها . على سبيل المثال ، شركة نيسان للسيارات اليابانية ، أثناء العقد الماضي ، أصبحت في حالة من الهواجس والقلق بحثاً عن طرق جديدة لتمييز سياراتها التي تصل إلى أكثر من ثلاثين نوعاً في خط إنتاج السيارات ، وخط إنتاج واسع للمحركات ، وفي النهاية أريك كل منها العملاء ، وجعل التصنيع أكثر تكلفة . أعلنت نيسان حديثاً عن تخفيض حاد في عدد أنواع وأحجام سياراتها، والملحقات الاختيارية ، وأوجه أخرى في سياراتها لتخفيض تكاليف التشغيل في عملياتها الإنتاجية . في عام ٢٠٠٠ ، خفضت نيسان عدد أرصفة السيارات الرئيسية إلى سبعة فقط لكي تخفض من التكاليف المرتفعة نتيجة التداخل والتصميم^(٢٥) . يمكن أن تؤدي المبالغة في التمييز إلى تآكل الميزة التنافسية وربحية الشركات ، حيث أن تكاليف التشغيل المتصاعدة تلتهم علاوة السعر التي يدفعها العملاء طواعية .

استراتيجيات التركيز

Focus Strategies

تعرف الاستراتيجية العامة الثالثة بأنها " استراتيجية التركيز " . تصمم استراتيجية التركيز لمساعدة الشركة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة . على عكس كل من استراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة واستراتيجيات التمييز ، التي تصمم من أجل سوق أوسع أو على مستوى الصناعة ككل ، فإن استراتيجية التركيز تهدف إلى فئة ذات وضع معين من العملاء . يمكن أن تكون هذه الفئات مجموعة مشترين محددين ، قسم صغير من خط إنتاج معين ، سوق جغرافي في منطقة معينة أو فئة ذات مذاقات وتفضيلات خاصة . تتمثل الفكرة الأساسية وراء استراتيجية التركيز في تخصص أنشطة الشركة بطرق لا تستطيع الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة (التكاليف المنخفضة أو التمييز) أن تمارسها أيضاً . تتولد القيمة المتفوقة والربحية الأعلى عندما لا تستطيع الشركات ذات خطوط الإنتاج العريضة التخصص أو تسيير هذه الأنشطة كما تفعل شركة التركيز . إذا كان للفئة أو القسم خصائص متميزة ودائمة ، حينئذ تستطيع الشركة ذات استراتيجية التركيز أن تطور مجموعة حواجز الدخول الخاصة بها أمام الداخلين الجدد بنفس الطريقة التي تستخدمها الشركات الكبيرة المستقرة في الأسواق العريضة .

الافتراض الأساسي لاستراتيجيات التركيز أن الشركة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد ، وتستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين . يساعد توسع الشركة وامتدادها إلى عملاء جدد على منحها رقعة أوسع لتقديمتها . ومع ذلك ، تكرار عودة المشترين مهم بصفة خاصة للشركات التي تتبنى استراتيجيات التركيز ، لأنهم يكونون محاطين علماً بتقديمت الشركة ، وأقل احتمالاً بحساسية السعر . الأكثر من هذا ، في بعض الحالات قد تكون تكرارات عودة المشترين تعبيراً عن التزامهم أو إعجابهم الشديد بمنتج أو خدمة الشركة ، وخاصة إذا كان تصميم ، خدمة ، مفهوم ، أو تكنولوجيا المنتج من الصعب تقليده .

بناء الميزة القائمة على التركيز

تستطيع الشركات أن تبني التركيز بإحدى طريقتين . يمكنها أن تتبنى التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق ، أو أن تتبنى التركيز القائم على التمييز . وكما ظهر سابقاً في الشكل ٤-٢ ، تختلف استراتيجيات التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة ، واستراتيجيات التمييز في ضوء نطاق السوق المستهدف . ومع ذلك ، داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع شركة التركيز أن تمارس الكثير من نفس الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقاً . ومن ثم ، الموارد والمهارات التي تستخدمها الشركة أو دائرة العمل يجب أن تكون متخصصة أيضاً .

ما هي الخصائص العامة التي تشترك فيها كل من الشركات :

Solectron , Magna , BlueBell , Guitar Center , Nucor , Chaparral Steel ؟ قد تبنت هذه الشركات استراتيجية جيدة التحديد حول

التركيز / التخصص والتي مكنتها من تحقيق أرباح عالية في صناعاتها التي تعتبر أساساً غير جذابة أو سريعة التغير . أعادت كل من هذه الشركات ترتيب سلسلة القيمة بها لتأكيد إما تميزها أو مصادر ميزتها التنافسية التي تركز على التكاليف . قد استهدفت كل من هذه الشركات نوعاً معيناً من المشترين أو أقسام المنتج الذي لا يمكن أن تخدمه أيضاً الشركات الأخرى ذات خطوط الإنتاج الأكثر اتساعاً . في الواقع ، قد طورت الشركات ذات الاستراتيجيات القائمة على التركيز / التخصص عالية التنقيح جدارة مميزة في الدفاع عن اختياراتها من الفئات المحددة ضد الشركات الأكبر التي تجد صعوبة في فهم أو خدمة عملائها المستهدفين^(٢٦).

Blue Bell ثالث أكبر شركة في صناعة الآيس كريم في U.S. . أخذت اسمها من كأس زهرة تكساس الجميلة التي تفتتح في أبريل من كل عام . تقدم Blue Bell ، آيس كريم ذا تركيبة غنية جداً ، وتستولى على حصة سوق تصل إلى ٦٠ في المائة في كل من تكساس ولويزيانا . تحقق الشركة رقابة صارمة على كل من عمليات الإنتاج والتوزيع . الآيس كريم يتمتع بشعبية وألفة كبيرة إلى حد أن الشركة لا تجد من بين مهامها التفاوض مع أصحاب محلات البقالة الشغوفين لتخزين المنتج لديهم . تتمتع Blue Bell أيضاً بدرجة عالية من ملكية الأفراد والأسر والتي تمكن الشركة من النمو ببطء بدون حاجة إلى سياسة الخصومات أو الإغراءات المالية الأخرى لأصحاب محلات البقالة والمتاجر الملائمة^(٢٧).

شركة Solectron عالية التخصص في إنتاج لوحات الدائرة الكهربائية المستخدمة في أجهزة PC والأجهزة الإلكترونية الأخرى . لقد تبنت استراتيجية مركزة لبناء التكاليف المنخفضة ، ولكن أيضاً ألواح دائرة كهربائية جيدة التصنيع لمنتجاتي وجامعي آلات PC الذين قد قرروا outsourcing

هذه العملية بصفة خاصة . في الواقع ، قد بنت Solecron لها حضوراً مؤثراً في نشاط تكاليف معين في صناعة PC يتناول أنشطة القيمة التي لا تستطيع الشركات الكبيرة الأخرى أيضاً القيام به . قد أكسبتها هذه الاستراتيجية الكثير من المعجبين والعملاء الذين يفضلون عدم الاضطلاع بالمهام العادية غير المثيرة والمطلوبة كمكونات وملحقات تلبية لحاجات منتجاتهم . حديثاً ، قد بدأت Solecron التوسع في عقود عمليات التصنيع استجابة لحاجات الشركات في صناعات التليفون ذي الخلية والمساعدة الرقمية الشخصية (PDA) . تشغل شركة Solecron مرافقها الإنتاجية بكفاءة قصوى بعيدة عن الترهل في هياكلها التنظيمية ، بحيث تبني لوحات الدائرة الكهربائية طبقاً للتصميمات التي تقدمها إليها شركات PC مثل IBM ، Gateway ، وأخرى . في الواقع ، تمكن عقود التصنيع Solecron في أن تتخذ لها مكانة عالية يمكنها الدفاع عنها ضد اللاعبين ذوي خطوط الإنتاج الأوسع نطاقاً من خلال هياكل تكاليف متميزة بطريقة لافتة .

في تعديل مسار مؤثر ، أعلنت شركة متسوبيشي الكهربائية وشركة Sony اللتان تعملان في U.S. أنهما سوف يستفيدان من مهارات Solecron جيدة الإعداد بحيث تنقل إليها عمليات إنتاج مكونات التليفونات ذات الخلية ، ونضد لوحة مفاتيح مباريات الفيديو . في الماضي ، لم تكن هاتان الشركتان كغيرهما من الشركات اليابانية تفكر إطلاقاً في الاستعانة باستخدام الخدمات الإنتاجية من شركة أمريكية^(٢٨) . في السنوات الأخيرة مع ذلك ، بدأت Solecron تواجه ضغوطاً تنافسية متزايدة من شركات إنتاجية مماثلة عن طريق التعاقد مثل : Celestica , Flextronics , Sanmina –

SCI - والتي قد بدأ كل منها تقديم خدمات إلى شركات كبيرة في صناعات مختلفة عالية التكنولوجيا .

في صناعة السيارات ، أخذ Outsourcing اتجاهاً مهماً قد فوضت من خلاله الشركات الثلاثة الكبار (جنرال موتورز ، فورد و DaimlerChrysler) ، حجماً متزايداً من العمل الإنتاجي إلى شركات أكثر تخصصاً والتي لديها الخبرة لتصميم ، إنتاج ، وتوريد مكونات كاملة أو خط تجميع فرعي . شركة Magna International ، واحدة من أكبر الشركات العالمية ، ويحتمل أن تكون غير معروفة على نطاق كبير في أعمال مكونات السيارات . تصنع الشركة المصادمات (الواقية من الصدمات) ، وبعض مكونات الجسم الخارجي للسيارات والتي توجد على سبيل المثال في كثير من سيارات جنرال موتورز . اليوم ، المصادمات والشبكات الأمامية المخرمة أكثر تعقيداً من تلك التي كانت منذ عقود مضت ، حيث تصنع هذه المكونات من أنواع بلاستيك متقدم هندسياً والتي تتطلب تكنولوجيا متخصصة لوضعها في قوالب وتشكيلها . تتمثل جدارة Magna المتميزة في قدرتها على العمل بواسطة تشكيلة من أنواع مختلفة من البلاستيك المتقدم هندسياً ومواد أخرى متطورة لعمل المصادمات الآمنة ، الأحدث والأقل تكلفة لشركات السيارات الكبيرة التي سوف تجمعها بدورها في منتجاتها من السيارات . يعتقد بعض المحليين أن شركة Magna International ، سوف تكون في النهاية قادرة على تصميم وتطوير تشكيلة ربما أكثر تعقيداً في خطوط التجميع الفرعية لمنتجات السيارات في سوق أمريكا الشمالية .

يقدم " مركز الجيتار Guitar Center " نظرة أخرى إلى استراتيجية التركيز جيدة التنسيق . في تناوله للموسيقى المولدة ذاتياً ، يوفر مركز الجيتار الأجهزة اللازمة للتسجيل في البيت وأيضاً التسجيل المهني . على

الرغم من أنه من المعروف مهنيًا بيع أجهزة الموسيقى إلى المجموعات المهنية ، قد بدأ مركز الجيتار ، بيع برامج التسجيل الرقمي التي تساعد العازفين ذوي التطلع لتحسين أصواتهم . إنطلاقاً من بيعه المزيد من أجهزة التسجيل ، فإن مركز الجيتار في وضع متميز لتوفير أيضاً الميكروفونات ، الخلطات ، المؤثرات ، والأجهزة الأخرى . قد أصبح التسجيل المنزلي سوقاً متنامياً إلى حد كبير بالنسبة لمركز الجيتار ، لأن الحشود الغفيرة من الفنانين الجدد الذين لم يختبروا بعد يأملون في أن ينشئوا بأنفسهم ولأنفسهم موسيقى مسجلة رقمياً (التي تحولت فيما بعد إلى شكل MP3 للتوزيع عن طريق الانترنت) (٢٩) .

Bang and Olufsen شركة هولندية لتصميم وإنتاج نظم الصوت المجسم (Sterco) . هذه النظم المجسمة للصوت ، لها شكل مستو متميز ، وحاسة تصميم تبدو فوق ما هو حديث . تباع هذه النظم عالية التكاليف إلى هواة الموسيقى والصوت المجسم الذين يفضلون تفادي أشكال الأجهزة اليابانية التي تبدو على أنها شكل موحد ومنتج بكميات كبيرة . لقد أنشأت Bang and Olufsen لنفسها حصناً منيعاً من خلال تصميماتها المبتكرة التي تسمح لها بأن تقف شامخة بمفردها في مواجهة شراسة الشركات الإلكترونية اليابانية للمنتجات الاستهلاكية (٢٩) .

Patek Philippe ، شركة فرنسية لصناعة الساعات ، أسست عام ١٨٣٩ ، ذات شهرة عالمية في صناعة الساعات التي تحمل العلامات التجارية للرفاهية والثراء . تبدأ أسعار ساعات هذه الشركة من 3,000 دولار وتتصاعد إلى الملايين . يقتصر حجم إنتاجها السنوي على ثلاثين ألف ساعة فقط ، وتحرس الشركة سمعتها حراسة لصيقة لحمايتها من المزيفين . يتم تشجيع من يمتلك إحدى ساعات الشركة على الاتصال بها لمراجعة

بيانات ساعته التاريخية وسجلها في أرشيف الشركة للوقوف على أصل ومصدر ما يمتلكه . أحدث إنتاج Patek Philippe ساعة Star Caliber بها ما يزيد على ١٢٠٠ جزء داخل غطاء الساعة الذي لا يزيد قطره على ثلاث بوصات ، وارتفاعه أعلى قليلاً من بوصة واحدة . وجهاً الساعة مزدانان بما هو بالغ الدقة من تخريم ومجوهرات . أمضت الشركة أكثر من سبع سنوات وعشرة أفراد من بين ١٨٠ من صناع هذه النوع من الساعات لتصميم ساعة Star Calibar منذ عام ١٩٩٣^(٣٠).

مزايا وتكاليف استراتيجيات التركيز

اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق ، يجعل الشركات التي تمارس استراتيجيات التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح ، حتى عندما تبدو الصناعة غير جذابة على نطاق واسع . الشركات التي تمارس استراتيجيات التركيز / التخصص تبحث عن فئة متميزة في السوق وتتفادي الانحراف عنها . تركيز الموارد والجهود للخدمة والدفاع عن الحصن الذي اختارته لنفسها ، يجعل الشركة أقل تعرضاً للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية . ومع ذلك ، حتى استراتيجية التركيز / التخصص لها مجموعة مزاياها وعيوبها الذاتية .

مزايا استراتيجيات التركيز . الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن الشركة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في السوق يتمثل في خدمة فئة معينة ضد الشركات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع . بعض الشركات التي تتبنى هذه الاستراتيجية قد كانت قادرة على أن يوفر لها اختيارها حصونا داخل حصون (على سبيل المثال ، آلات موسيقية شرقية ، صناعة يدوية) ، ومن ثم تعمق انغزالها من اهتمام وجهود اللاعبين الكبار على مستوى

الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة أيضاً . ومن ثم ، قابلية الحصن للدفاع عنه (فئة العملاء) وتفادي المنافسة القائمة على السعر بصورة مباشرة تمثل مزايا كبيرة التي تحققها استراتيجية التركيز / التخصص^(٣١) .

في كثير من الحالات ، تمكن استراتيجية التركيز / التخصص من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم في تحسين وضع التكاليف أو التمييز . لقد أعطت خبرة Solectron المتنامية مع التصنيع القائم على الإلكترونيات نتيجة التعاقد مع الشركات الكبيرة لتزويدها بالمكونات اللازمة لمنتجاتها ، خبرة ذات قيمة عالية نقلتها إلى أقسام إلكترونية أخرى وليس فقط PC مثل تليفونات الخلية وأجهزة الاتصال عن بعد . خبرة Magna المتزايدة مع المصادمات ، ونظم الشبكات الأمامية إعطتها إمكانية تصميم نظم فرعية جديدة تماماً وتجميعها بمستويات تكاليف وجودة ، التي ، طبقاً لبعض المقاييس تتفوق على إنتاجها داخل الشركات الثلاث الكبار في صناعة السيارات . وبالمثل ، لأكثر من عقدين من الزمن ، كانت Krispy Kreme قادرة على خلق مجموعة معجبين من العملاء على استعداد أن ينتظروا في طوابير من الساعة الخامسة صباحاً من أجل نوع من الكعك عالي الثمن ، ووظاج من الفرن مباشرة .

عيوب استراتيجيات التركيز . العيب الخطير الذي يواجه استراتيجية التركيز / التخصص يتمثل في أن الحصن الحصين الذي أقامته الشركة استناداً إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحولون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية . قد تضعف المذاقات المتميزة ، وخصائص المنتج بمضي الوقت ، ومن ثم ، تخفيض قابلية الحصن للدفاع عنه . قد تكون هذه هي الحالة بصفة خاصة ، عندما تصبح المذاقات والتفضيلات التي اعتبرت في

وقت ما غريبة جداً وجديدة ، تصبح مقبولة على نطاق واسع ، حتى يتم تقليدها في أقسام كبيرة في السوق . وكما ذكر سابقاً ، الافتراض الجوهري في استراتيجية التركيز ، يتطلب قدرة الشركة على كسب مشترين يكررون الشراء بمستويات مرتفعة . يجب أن يحب العملاء تقديمات وعروض الشركة بدرجة كبيرة إلى حد أن يصبحوا مشترين دائمين لمنتجاتها أو خدماتها . ومع ذلك ، يستطيع العملاء أن يخرجوا بسرعة من دائرة الحب هذه إذا تغيرت إدراكاتهم عن السلعة أو الخدمة . وبالمثل ، إذا أرادت الشركة توسيع دائرة جاذبية منتجاتها ، فقد تبعد مجموعة المشترين الجوهري . على سبيل المثال ، قد وقعت Krispy Kreme في أوقات صعبة حديثاً عندما بدأت تباع كعكها في محطات البنزين ، سلاسل متاجر البقالة ، ومواقع أخرى أكثر سهولة في الوصول إليها . وبتوسيع عدد المواقع التي يمكن أن يباع فيها كعكها ، قد تكون Krispy قد نمت بسرعة أكثر مما يجب ، وأضعفت في نفس الوقت من الأعجاب الشديد بمنتجاتها من الكعك^(٣١) . أيضاً ، قد أصبح outsourcing واسع الانتشار كممارسة عامة في دوائر الأعمال ، ومن ثم ، تواجه Solectron الآن سلسلة واسعة من المنافسين في حقل عقود إنتاج الإلكترونيات . لقد أصبحت شركات مثل Flextronics Sanmina – SCI منافسين مهمين لشركة Solectron بتقديم خدماتها الإنتاجية إلى شركات الإلكترونيات الكبيرة التي قد اختارت outsourcing متواصل لمزيد من أنشطتها الإنتاجية .

يوجد خطر مرتبط متوقع يتمثل في أن تطور الشركات الكبيرة مبتكرات جديدة تكنولوجية ، أو معالم في أوجه المنتج قد تعيد تشكيل تفضيلات الفئة المختارة كحصن أمان للشركة . على سبيل المثال ، الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الإنتاج المتقدمة المرنة تجعل من الممكن أن تنتج الشركات الكبيرة

في أي وقت كميات من المنتج أصغر والتي يمكن أن تستخدم لخدمة فئات أو أقسام متنوعة في السوق . الآن ، السرعة والمرونة بالإضافة إلى اقتصاديات الحجم الأقل تكلفة تصبح متطلبات تنافسية مهمة في عدد متزايد من الصناعات النامية . يحدث هذا بالفعل في سوق المصممين والملابس الجلدية ، حيث تستخدم الآن Levi Strauss تكنولوجيا التصميم القائم على الكمبيوتر (CAD) محققة ميزة فاصلة ، والتي يمكن أن تنتقل مستقبلاً إلى مستوى التطبيقات الهندسية والصناعية إلى حد أن تخرج أنماط وتصميمات الملابس طبقاً لأذواق كل فرد على حدة . أيضاً ، يستطيع المنافسون الأكبر حجماً أن يصبحوا أسرع وأخف حركة في الاستجابة لتغيرات السوق ، ومن ثم تمكنها من ممارسة بعض التباينات في استراتيجية التركيز / التخصص أيضاً . كل شركات بناء المنازل في U.S. بدأت في الاستثمار في تكنولوجيا جديدة التي تسمح للعملاء بوضع تصميمات منازلهم الخاصة باستخدام مزيج من مواد ومكونات البناء المعيارية وطبقاً لمواصفات العميل نفسه .

تطبيقات استراتيجية في Nordstrom

واحد من التحديات الاستراتيجية الحالية التي تواجه Nordstrom يأتي من كيفية المحافظة بصورة أفضل على خدمتها الرائعة للعميل ، بينما تقرر بصورة أفضل أيضاً كيفية تخفيض هيكل تكاليفها من خلال الرقابة على تكاليف التخزين والتوزيع . لذلك ، يجب أن توازن Nordstrom بدقة بين منهجها الجوهري في خدمة العميل التقليدية ، وبين عملياتها التشغيلية المحسنة لتحقيق تكافؤ في التكاليف مع منافسيها . أيضاً ، بالرغم من سمعة

Nordstrom الخاصة بالخدمة المتميزة ، فقد شعر بعض العملاء الشباب بأن المتاجر تأخذ مظهراً شكلياً أكثر من اللازم ، وتفتقر غالباً إلى نوع "الموضات " ذات الميزة الفاصلة ، والتي عادة لا تتناغم جيداً مع خط Nordstrom في الملابس التقليدية .

لجذب هؤلاء العملاء من الشباب ، بدأت Nordstrom حديثاً تخفف من مستوى الشكلية في معروضاتها وديكور متاجرها الداخلية ، وبدأت تبيع أزياء تستهدف بصفة خاصة جمهور الشباب الأصغر سناً . قد تكون محاولة Nordstrom لكسب هذه الفئة من العملاء قد نالت من سمعة الشركة التي كانت تضمها على قمة مرتبة الجودة ، حيث أصبح العملاء في حالة ارتباك حول ما كانت تقدمه Nordstrom في السنوات الأخيرة . حتى الشركات المنافسة الأكثر فطنة مثل مجموعة Neiman Marcus وشركة Saks تبدأ الآن هجوماً خطيراً على قواعد سوق Nordstrom التقليدية ، حيث يصبح السوق الأكثر ازدهاراً ، وقد أغلقت أبواب بعض أزياء الطليعة التي صممت لما يقرب من ٢٠ عاماً . ومع ذلك ، إنه هذا السوق الأكثر ازدهاراً الذي يوفر للشركة النسبة الأكبر من إيراداتها الحالية .

قد حاولت Nordstrom توسيع فرصها للنمو المتجدد بعرض بيع الأثاث المنزلية بنفس مستوى الخدمة الشخصية لأول مرة . تأمل الشركة في أن تعثر على المزيج الصحيح من الإضاءة ، الأغذية والمفروشات ، أدوات المائدة ، وبعض العروض الأخرى ، التي سوف تجعل Nordstrom المكان الذي تتجه إليه الناس من أجل مستلزمات البيت ، بنفس الطريقة التي يتجهون إليها من أجل الملابس والأحذية .

ومع ذلك ، يتمثل التهديد طويل الأجل الأكبر لشركة Nordstrom في التركيز المتجدد الذي تبديه سلاسل التجزئة الكبيرة لتوفير مستويات خدمة

أفضل للعملاء من خلال اتحادات المشترين ، وبرامج الجوائز ، وأيضاً التدريب المحسن لأفراد المبيعات لتدعيم الاهتمام الشخصي بالعملاء . السلاسل الكبيرة قادرة على تطبيق هذه الخطوات حيث إنها تستمر في حصاد فوائد نظم إدارة المخزون القائمة على الكمبيوتر ذات الميزة الفاصلة التي تسمح لها بسرعة الاستجابة للآراء وحاجات السوق المتغيرة . سوف يخدم هذا التركيز من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتخفيض تكاليف التخزين والتوزيع سلاسل الشركة الكبيرة جداً ، وخاصة في أوقات الكساد . عندما تتبنى السلاسل الاستراتيجية التي تركز على تخفيض التكاليف ، فإنها سوف تحتاج إلى جذب عدد أكبر من العملاء للنزول بالتكاليف الثابتة للوحدة من الاستثمارات في هذه التكنولوجيا . لمواجهة مثل هذه التطورات ، قد استثمرت Nordstrom بكثافة في أنواع جديدة من تكنولوجيات الربط بين تجديد أرصدة المخزون ونقطة المبيعات ، التي تسرع كثيراً الوقت المطلوب لخدمة العملاء . تمكن هذه النظم الجديدة المتجر من مراجعة أرصدة قوائم المخزون مع كل مراجعة للمشتريات التي يجريها العملاء بمزيد من السهولة والدقة .

وفي النهاية ، يجب أن تحافظ Nordstrom على مستوى الخدمة المتميزة التي اعتاد عليها عملاؤها ، ومع ذلك ، تستمر في التكنولوجيات الجديدة التي تشكل العلاقة بين أفراد المبيعات والعميل . قد استثمرت كل سلاسل التجزئة الكبيرة نظم الربط بين تجديد أرصدة المخزون ونقطة المبيعات في السنوات القليلة الماضية ، لذلك ، التكنولوجيا في حد ذاتها لا تمنح ميزة ثابتة . ومع ذلك ، تستمر Nordstrom في دراسة استخدام التكنولوجيا لخدمة عملائها المختارين بدقة . تأمل شركة Nordstrom في استخدام التكنولوجيا لخلق روابط انفعالية قوية مع عملائها . على سبيل

المثال ، استطاعت الشركة أن تستخدم تكنولوجيا جديدة في أن ترسل إلى العملاء معلومات عن المنتجات الجديدة التي يتم تدشينها ، مبيعات خاصة ، أو حتى رسائل شخصية من التفاعلات مع العملاء بصفتهم الفردية لكي يشعروا بأنهم من ذوي الفئة الخاصة من العملاء . يتمثل التطوير التكنولوجي الآخر في خلق شبكات لاسلكية تزيل عوائق المتجر . استخدام الأجهزة اللاسلكية لتتبع أرصدة المخزون والمبيعات آلياً سوف يساعد أفراد المبيعات على التفاعل مباشرة مع عملائهم بدلاً من اعتمادهم على موقع التسجيل التقليدي . قد يساعد هذا أعضاء مبيعات Nordstrom لبذل ربما المزيد من الوقت لمساعدة عملائهم بصفة فردية .

لأن عدداً متزايداً من الأفراد يسعى إلى الحصول على قيمة أفضل من مشترياتهم ، فإننا نجد أنه حتى السلاسل المندمجة الأكبر سوف تجذب العملاء الذين كانوا يتسوقون سابقاً من Nordstrom . ومن ثم ، فإن استراتيجيات التمييز لا تسمح للشركة بتحمل " حرب التآكل " لفترة طويلة ، وخاصة عندما تكون تكاليف الشركة أكثر ارتفاعاً بصورة ملحوظة من تلك الخاصة بالمنافسين في نفس المجال .

رؤية استراتيجية صاعدة : الإنتاج طبقاً لمواصفات

العميل على نطاق كبير من أجل قيمة أفضل

تحتاج الشركات في كل صناعة ومن كل جزء من أجزاء العالم إلى اكتشاف طرق جديدة لاشباع حاجات عملائها بالنسبة لطلباتهم المتزايدة دائماً حول القيمة والأداء . على الرغم من أن كل الاستراتيجيات العامة الأساسية - قيادة التكاليف المنخفضة ، التمييز ، والتركيز - توفر الأساس لبناء مصدر

الميزة التنافسية ، فإن حيوية الأجل الطويل لأي منهج تعتمد على قدرة الشركة على توفير مصادر جديدة للقيمة بصورة متواصلة . لأن الصناعة تتطور والابتكارات تزدهر ، يجب على الشركات أن توفر المزيد من القيمة لعملائها ، بينما تتحكم في التكاليف وربما تخفض أسعارها على فترات في الأجل الطويل . على الشركات العمل على إيجاد حلول جديدة مبتكرة لخلق وتسليم قيمة وإنتاجية في كل مرحلة من مراحل نظام دائرة عملها . سوف يصبح اكتشاف طرق جديدة لتسريع خلق وتسليم القيم المحسنة ميدان المعركة التالية للشركات في كل الصناعات . نمطياً ، سوف تبدأ الشركات في تشكيل وتطبيق تلك الاستراتيجيات في دوائر أعمالها التي تمكنها من توصيل مصدر قيمة متفرد وحلول لعملائها بصورة أسرع ، بدلاً من مجرد سلعة أو منتج التي يمكن بسهولة تقليدها أو نسخها . وأخيراً سوف تصبح السرعة والمرونة على مستوى من الأهمية يعادل مستوى أهمية اقتصاديات الحجم . والطريقة التي تخلق وتسلم بها الشركات السلعة أو الخدمة سوف تصبح أيضاً على مستوى من الأهمية يعادل مستوى أهمية عرضها .

المثال المثير حول كيفية تكامل انخفاض التكاليف ، التمييز والتركيز معاً لإعادة تحديد توقعات العملاء عن خدمات بدون أخطاء ، وتكنولوجيات ذات ميزة فاصلة ، المطلوبة لإبتكار تقديمات جديدة يتمثل في النمو غير المألوف في جراحة عيوب الوسيط الكاسر للضوء في العين . في أواخر عقد الثمانينيات (١٩٨٠) وأوائل التسعينيات (١٩٩٠) طور اختصاصيو العين بصورة متواصلة برامج software جديدة وأساليب جراحية تقوم على أشعة الليزر توفر للمرضى القدرة على تحسين الرؤية إلى حد بعيد . بقياس كيفية تداخل القرنية ، العدسات ، وأنسجة العين الأخرى بعضها مع البعض الآخر أصبح العلماء قادرين على عزل عيوب الانكسار المحددة التي تعتبر مصدر

قصر النظر أو طول النظر في معظم المرضى . في عام ١٩٩٥ ، وافقت إدارة الأدوية والأغذية FDA على جيل آخر من جراحة تصحيح رؤية العين باستخدام الليزر ، يطلق عليه LASIK . هبطت أسعار جراحة LASIK من مبلغ يزيد على 4,000 دولار في عام ١٩٩٦ إلى أقل من ٥٠٠ دولار اليوم . ومع ذلك ، يفسح LASIK اليوم الطريق إلى ابتكار آخر يطلق عليه LASIK الموجه بالموجة الأمامية Wavefront – guided LASIK . تذهب تكنولوجيا الموجه الأمامية إلى أبعد من LASIK التقليدي لخلق صورة في العين ذات ثلاثة أبعاد ، والتي تقدم للجراحين زاوية دقيقة جداً لتصحيح عيوب الرؤية . ينشئ الجراحون خريطة ذات ثلاثة أبعاد لكل مريض . في المقابل ، يعدل الليزر آلياً محيط وشكل العين الذي يعتبر منفرداً لكل مريض على حدة . بالنسبة للمرضى الذين خضعوا لهذا النوع من الجراحة ٩٤ في المائة تحسنت رؤيتهم ٢٠/٢٠ أو أفضل . بحلول عام ٢٠٠٦ ، من المتوقع أن أكثر من نصف جراحات عيوب الانكسار في العين سوف تستخدم هذه الطريقة . لأن التكنولوجيا تتقدم ، والكثير من الأطباء يقدمونها ، يمكن للمرء أن يتوقع أن أسعار الجراحة القائمة على الموجه الأمامية سوف تهبط أيضاً بمضى الوقت باستمرار^(٣٣) .

الشركات مجبرة الآن على أن تتنافس على أساس كل من الكفاءة والجودة التي يحددها العميل . تمثل الجودة التي يحددها العميل القيمة الأفضل التي يمكن أن تضعها الشركة في سلعها وخدماتها بالنسبة لأقسام وفئات السوق المختلفة التي تخدمها . عملياً ، سوف تتطلب الميزة التنافسية باستمرار أن تقدم الشركات استجابة سريعة وأفضل مصدر للقيمة لكل قسم أو عميل مستهدف في السوق . في شكلها الأكثر تعقيداً ، تؤدي الجودة التي يحددها العميل إلى تقديمات شخصية لكل فرد . ومع ذلك ، كل استراتيجية

عامة تفرض بذاتها مجموعة من المحددات والقيود التي تجعل الشركات في وضع صعب للاستجابة السريعة على بعض الأبعاد الأساسية : التدعيم ، التكلفة أو التنوع . بدلاً من ذلك ، نحن نعتقد أن الأنواع الأخرى من استراتيجيات دوائر الأعمال من المحتمل أنها سوف تنبثق ، وتقترب كثيراً من تحقيق استجابة جديدة أكثر سرعة ، مفهوم ميزة تنافسية يقوم على القيمة : الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل على نطاق كبير والذي يؤدي في النهاية إلى الفردية على نطاق كبير ^(٣٤).

الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل على نطاق كبير (mass customization) إنه إمكانية استراتيجية صاعدة تسمح للشركات بأن تنتج تنوعاً متزايداً من السلع والخدمات ، بينما تخفض في نفس الوقت تكاليف الوحدة . في أفضل حالات هذه الاستراتيجية ، فإنها تسعى إلى الربط بين المزايا الإيجابية لاستراتيجيات التكاليف المنخفضة والتميز ، بينما تقلل من التأثيرات السلبية . عندما يفهم الإنتاج طبقاً لمواصفات العميل على نطاق كبير ويستخدم ، يوفر أساساً للاستجابة السريعة ، خلق حلول قائمة على القيمة الأفضل ، ودرجة عالية من المرونة لخدمة العملاء والأقسام الجديدة مع الابتكارات المستقبلية . عملياً . استراتيجية دائرة العمل القائمة على mass customization تمكن الشركات من التسوية وربما التخلص من حالات الأخذ والعطاء التي ترتبط تقليدياً بممارسة كل استراتيجية عامة على حدة ^(٣٥).

المبدأ وراء هذه النوع من الإنتاج يعتمد على مجموعة متنامية من التكنولوجيات المتقدمة ، وإمكانيات التوزيع والتسويق التي تمكن الشركات من إنتاج السلع أو توصيل الخدمات إلى أقسام من العملاء أصغر وأصغر ، وتخفيض في نفس الوقت تكاليف الوحدة . واجه التصنيع التقليدي وعمليات تشغيل الخدمات نمطاً حالات الأخذ والعطاء اقتصادياً حيث يتطلب تخفيض

تكاليف الوحدة درجة عالية من معايرة السلع والخدمات . على العكس من ذلك ، غالباً تترك استراتيجيات التمييز الشركة معرضة تنافسياً للخصوم الذين يمكنهم توفير جزمة مقارنة من القيمة بتكاليف منخفضة . ومع ذلك ، mass customization طريقة حيوية لتفادي هذه الحالات من الأخذ والعطاء . بعض المحفزات الاقتصادية الأكثر أهمية التي تسهل الأخذ باستراتيجيات الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العميل تتضمن . (١) ارتقاء تكنولوجيا التصنيع المتقدمة (٢) الاستخدام السريع لتكنولوجيا تصميم قابلة للقياس (٣) نمو الانترنت كقناة توزيع (٤) أدوات وتكنولوجيا تقسيم السوق التي تمكن الشركات من تحديد واكتشاف حاجات العملاء والفئات الخاصة في السوق التي لم تخدم سابقاً .

تكنولوجيا التصنيع المتقدمة

حالات التقدم الحالية في تكنولوجيا التصنيع مثل دخول الكمبيوتر في تصميم المنتج وعمل المصنع قد جعل من الممكن إحداث تخفيض لافت في كمية الوقت التي يأخذها المنتج الجديد من المعمل إلى السوق . الأكثر من هذا ، قد دعمت أجهزة الكمبيوتر الجودة إلى حد كبير ، حيث تكاملت الآلات والعمليات من خلال قواعد بيانات وإجراءات روتينية عامة تبسط الأداء وتخفض نطاق واحتمالات الأخطاء البشرية .

قد استخدمت Levi Strauss بنجاح نظم CAD للمساعدة على تصميم أثواب خاصة جلدية لكل فرد على حدة من عملائها . باستخدام ورش عمل هندسية ، وبرامج software متقدمة تستطيع Levi Strauss أخذ مقاسات العميل : شكل الجسم ، الوزن ، ومحيط الشكل وتفصيلاته لإنشاء نمط طبقاً لمواصفات العميل والذي يصبح أساس التجهيزات الكاملة لبذلة أو

فستان في وقت قصير . حينئذ تصبح تفضيلات الزبي واللون بالإضافة إلى قياس جسم العميل مدخلات إلى الكمبيوتر والتي تحول إلكترونيًا إلى ورش تشغيل وتشطيب في منتهي المرونة . حاليًا تحمل أرفف منافذ توزيع Levi Strauss تقريبًا ما بين ثمانين إلى مائة نوعًا من بنطالونات جينز وفساتين متبانية . مع استخدام إمكانيات التصنيع الجديدة طبقًا لمواصفات العميل ، تشعر الشركة بأنه سوف يكون لديها تقريبًا ما بين أربع مائة وخمسمائة تباينات مختلفة من الجينز والفساتين على الأرفف في المستقبل القريب . ومن ثم تستطيع Levi Strauss أن توفر للعميل إحساس بأفضل قيمة شخصية وذاتية ، بينما تحتفظ بعمليات تشغيل ذات تكلفة منخفضة نسبيًا .

ومع ذلك ، لدى Levi Strauss خصم مهم يقدم الجينز ، والبنطالونات ، وملابس أخرى أيضًا . إنها شركة The International Custom Clothes Company (IC3D) - (3-D) هنا تعني ثلاثة أبعاد dimensions - تستخدم IC3D تقريبًا نفس النظم التكنولوجية المتقدمة التي تستخدمها الشركة الأولى . إنها تأمل في أن تكون قائدة التصميم لكل أنواع الملابس ، بما يمكن العملاء من الحصول على ملابسهم بالطريقة التي يريدونها .

الأمثلة الأخرى حيث يمكن استخدام أساليب التصنيع المتقدمة لخلق حلول طبقًا لمواصفات العميل تتضمن شركة Footmaxx في أحذية تقويم الأعضاء ، وشركة Paris-Miki لما يلبس على العين . تستخدم شركة الأحذية أساليب نمذجة متقدمة ثلاثية الأبعاد لخلق حذاء تفصيل (طبي) يزرع في القدم لمساعدة المريض على المشي بصورة أفضل . تستخدم Footmaxx نمذجة (modeling) تصميم متقدمة بمساعدة الكمبيوتر لتوليد رؤية ديناميكية حول قدم المريض بأخذ ما لا يزيد على تسعمائة مقياس

مختلف . بعد ذلك ، تستخدم الترجمة الإلكترونية للقلب لتصميم أفضل نعل ممكن يوضع في باطن الحذاء . Paris-Miki توفر النظارات وما يوضع على العين من أشياء أخرى . باستخدام الذكاء الصناعي وبرامج software للنمذجة لقياس محيط وجه الفرد تصنع Paris-Miki ما يوضع على العين طبقاً لحاجة كل فرد . يتم تصميم أفضل شكل للعدسات والأطر (الشنابر) طبقاً لكل من معالم الوجه الطبيعية للفرد ، وأيضاً ما يريد ، العميل أن تعبر عنه نظارته بطريقة شخصية .

التصميمات المعيارية للمنتج

في كثير من الصناعات ، يتبنى تصميم وتصنيع السلع (وحتى الخدمات) مفهوماً جديداً - بمعنى أن تعمل أجزاؤه في تناسق وقابلية التبادل فيما بينها، ويطلق على هذا modularity . يساعد هذا المفهوم على خلق تقديمات وعروض طبقاً لمواصفات العميل . الأساس في نجاح هذا المفهوم في تصميم المنتج ضمان أن الأجزاء المكونة للمنتج في صورته النهائية يمكن إعادة ترتيبها بأي عدد من الطرق لزيادة التنوع . ومع ذلك ، يتطلب modularity أن المكونات المعنية ومعالم المنتج تشترك في مجموعة عامة من التداخل في مساحة محددة من التصميم ، لضمان أن هذه المجموعة يمكن مزجها وتزواجها دون إعادة في تصنيع مكونات أخرى باهظة التكاليف أو تعديلات جذرية تتطلب الكثير من الوقت والمجهود . التناسق والتناغم بين الأجزاء المختلفة أمور محورية لتطبيق هذا المفهوم^(٣٦) .

لقد أصبح مفهوم modularity دافع أساسي في تشكيل تصميم المنتج في أقسام كثيرة من صناعة الإلكترونيات . على سبيل المثال ، قد مكن هذا المفهوم الشركات من أن تبدأ تقديم " حزم " من المنتجات لخلق

المزيد من القيمة للعملاء . في الواقع ، الكثير من المكونات التي تستخدم في بناء أجهزة الكمبيوتر ، والمنتجات الإلكترونية الأخرى معيارية ، تؤخذ من على الأرفف، والتي تشترك في مساحة تصميمية عامة . قد مكن هذا المفهوم شركة Dell من تطبيق قدرتها التصنيعية السريعة في تعديل مسارها على عدد متزايد من المنتجات الإلكترونية . قد حققت Dell دائماً إيرادات وأرباح لافئة في قدرتها على المزج والتزاوج في مكونات أجهزة PC طبقاً لما يريده كل عميل على حدة . تسلم الأجزاء حسب الطلب من أقرب مخزن جملة ، وتجمع طبقاً لمواصفات العميل . عملياً ، بالمحافظة على نظام تصنيع وتوريد مرن جداً ، تستطيع Dell أن تبنى كل جهاز كمبيوتر حسب مواصفات العميل ، وتسعره طبقاً لما يريده العميل . تصنع كل من هذه المكونات المعيارية لدى الموردين الذين يصمموا هذه الأجزاء طبقاً لمواصفات صناعة أجهزة الكمبيوتر . تسمح هذه المعايير العامة بالتداخل الكامل في عمليات التشغيل عبر التطبيقات لكل من المنتجين والمستخدمين (على سبيل المثال ، كروت الذاكرة) . تتغير النماذج باستمرار مع تطور التكنولوجيات الجديدة . خلال هذه المكونات المعيارية ، تمكن الكاميرات الرقمية والطابعات الملونة المستهلكين من استخدام أجهزتهم (PCs) لتصوير وإظهار صورهم الذاتية . الآن تريد Dell أن تطبق نفس استراتيجيتها السريعة في تعديل مسارها لتوفير طابعات كمبيوتر ، كاميرات رقمية ، وحتى أجهزة تليفزيون ذات شاشات مسطحة باستخدام نفس المنهج الاستراتيجي . تأمل Dell في أن تصبح اللاعب الأساسي في هذه الصناعات من خلال modularity ، لبيع تشكيلة واسعة من المنتجات .

Mattel ، إحدى الشركات التي قد اتخذت التناسق والتزاوج المتبادل بين المكونات (modularity) كجدارة تصميمية ، في صناعة لعب الأطفال

ذات الشراسة التنافسية . تتصور الشركة أن عملاءها من البنات الصغيرات سوف تكون سريعاً قادرات على تصميم لعبتهن المفضلة (الدمية / العروسة) ، وألعاب أخرى ، من خلال الاختيارات بين الأجزاء التبادلية : الملابس ، لون الشعر ، نسيج الجلد ، وخصائص أخرى مرغوبة . الآن قد أنتجت Mattel عدداً كبيراً من الدميات استناداً إلى مواصفات العميل بحسب طلب كبار تجار التجزئة الذين لديهم حسابات خاصة مع الشركات . قد حركت Mattel أيضاً تصميم فئات لعبها الأساسية online حتى يمكن إنتاج النماذج الفعلية وإرسالها إلكترونياً إلى مصانع الشركة . قد خفضت هذا الخطوة وقت التطوير بنسبة ٢٠ في المائة^(٣٧) .

يمكن تطبيق مفهوم modularity على منتجات أخرى أيضاً . في صناعة "الموضة" تبدأ السيدات في المزج والتزاج للأجزاء القابلة للتبادل بالطريقة التي تتفق مع أسلوبهن الشخصي . هذا الاتجاه نحو اختيار الزي الشخصي للمرء يجبر تجار التجزئة على الابتعاد عن تقديم خط وحيد للملابس التي تقدمها بيوت تصميم الأزياء مثل Gucci أو Prada . بدلاً من ذلك ، يجب على هؤلاء المصممين الآن إنتاج سلسلة واسعة من الفساتين ، القمصان ، البلوزات ، والبنطالونات التي تمكن العملاء المتحذلقين الذين يصعب إرضاؤهم من خلق إحساس بزيهم الذاتي الفريد . على سبيل المثال Nordstrom قد بدأت تدريب أفرادها على مساعدة العملاء على الإبحار خلال سلسلة الاختيارات الضخمة التي تؤدي إلى إحداث حالة من الدوار ، والتي تغير معالم أرفف المتجر مع كل موسم . وبالمثل شركة Gap Stores تحاول جذب هذا النوع الجديد من العملاء الذين يفضلون منهج modularity للزي الفريد^(٣٨) .

نظم التوزيع القائمة على الانترنت

ظهور الانترنت كقناة توزيع قوية على مدى السنوات العديدة الماضية يظهر القوة الرافعة الضخمة التي لدى العملاء الآن في تعاملاتهم مع الشركات عند اختيار وشراء منتجاتها وخدماتها . يعني نمو وانتشار الانترنت أن العملاء يمكن أن يصبحوا أكثر قرباً من شركاتهم ويتوقعون منها مستوى من السرعة والاستجابة التي لم تكن ممكنة من قبل . على سبيل المثال ، تواجه الآن الشركات التي تعمل في خطوط الطيران ، خدمات السفر ، الخدمات المالية ، وتجارة التجزئة في مجال الكتب منافسة جديدة تأتي من استخدام الانترنت التي تساعد المنافسين على تخطي العقبات والحواجز التي كانت قائمة سابقاً أمام وصولهم إلى العملاء الجدد .

تمثل الانترنت دافع اقتصادي قوي الذي يجبر الشركات الآن على ربط عروض منتجاتها وخدماتها مع عملائها بصورة أكثر تفاعلاً وتقارباً . لأن العملاء يواجهون عملياً القليل جداً من تكاليف التحول (أنظر الفصل الثاني) عند تصفح المواقع على الانترنت بحثاً عن موردين للسلعة أو الخدمة التي يريدونها ، فإنها مهمة ملقاة على الشركات للارتقاء وتحسين إمكانياتها التوزيعية للاستفادة بهذا السوق الفعلي والتوقيت الآني للاستجابة . قد حولت الانترنت مكان السوق إلى فضاء السوق حيث يستطيع العملاء أن يختاروا ويطلبوا بحرية حزمة أو حلول القيمة الأفضل من الشركات التي على استعداد لأن تفصل وتعديل في عروضها طبقاً للتذوق الفردي .

كانت صناعات الخدمة من الأوائل التي تبنت الانترنت كألية أساسية لتزويد العملاء بما يحتاجون إليه من خلال استراتيجيات تقوم على مواصفات العميل ، ولكن سرعان ما لجأت الشركات المنتجة للسلع إلى استخدام

الإنترنت للحصول على إحساس أفضل بالنسبة لما يريده عملاؤها . على سبيل المثال ، Procter & Gamble ، وسلاسل متاجر كثيرة أخرى تقدم كوبونات خاصة وخصومات ترويجية للعملاء خلال الإنترنت . حتى شركة اللعب Mattel تستخدم الإنترنت لتشجيع الأطفال الصغار على طلب اللعب والدميات التي يريدونها طبقاً لتفضيلاتهم الذاتية . تغذي البيانات التي تجمع عن طريق الإنترنت مباشرة إلى عمليات التشغيل والتوريد . ومن ثم ، فإن الاستخدام المتزايد للإنترنت للحصول على تفضيلات كل عميل بصورة فردية بالإضافة إلى التصنيع المتقدم وتصميمات المنتج القائمة على قابلية المكونات للتبديل والتزاوج المنسق يخلق إمكانيات جديدة لجعل استراتيجيات الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العميل أمراً ممكناً في القرن القادم .

أساليب تقسيم السوق الجديد

الأساليب الإحصائية الجديدة التي طورتها شركات بحوث السوق ، وشركات برامج software ، تسمح الآن للمسوقين بتحديد تقسيمات السوق وحاجات العملاء التي كانت مخبأة سابقاً ، ومن الصعب الوصول إليها عن طرق أساليب البحث التقليدية . على سبيل المثال ، برنامج للذكاء الصناعي جديد يطلق عليه التنقيب عن البيانات يمكن الشركات من البحث عن تقسيمات وطلبات سوق كامنه جيدة بالنسبة لتقديمات السلع والخدمات التي لم يتم تطويرها بعد أو تكون في مراحل الاختبار . يسمح برنامج التنقيب عن البيانات للشركات بالبحث عن أنماط خلال كميات ضخمة من البيانات البحثية لاكتشاف حالتها الارتباط والنتائج التي استبعدتها الذهن البشري والكثير من اختبارات الفروض الدقيقة .

لقد جعل استخدام أجهزة الكمبيوتر ، الترميز بالأعمدة ، تكنولوجيا أجهزة تحديد الترددات الإشعاعية (الجيل الأحدث) من السهل جداً التعمق أكثر في تحديد تقسيمات فرعية داخل التقسيمات الأكبر . بعبارة أخرى ، مجموعات العملاء التي تشترك في عادات تسوق وشراء مماثلة يمكن تحديدها وعزلها إلى مجموعة فرعية أصغر بغرض التعمق في التحديد والوصول إلى طرق جديدة لتوفير القيمة . من خلال استخدام أساليب جديدة لتقسيم فئات السوق لم تعد الشركات الآن مجبرة على تصميم منتج يتفق مع العميل المتوسط (كما كان الحال مع قيادة التكاليف المنخفضة) ولكنها تستطيع الآن أن تنتج السلعة أو الخدمة بحيث تكون خصائصها ومعالمتها طبقاً لمواصفات العميل أو على الأقل تلبية لحاجات تقسيمات فئات السوق الأصغر إلى حد كبير .

تأثير الانترنت على التكاليف والاستجابة

إلى حاجات العملاء

The Internet's Impact on Cost and Responsiveness to Customer Needs

لدى نمو الانترنت إمكانية تحويل الاستراتيجية التنافسية عبر طيف واسع من الصناعات^(٣٩) . اختصاراً تتمتع الانترنت بتأثير قوى على أنواع معينة من دوائر الأعمال . تتضمن هذه الدوائر تلك التي (١) تقدم اختيار منتج على نطاق واسع (٢) يفهمها العملاء بصورة جيدة (٣) تظهر إمكانية مرونة تحولات المنتج .

اختيار منتج على نطاق واسع

عندما يكون هناك اختيار واسع بين المنتجات ، غالباً تصبح الانترنت وسيلة مهمة للوصول إلى العملاء . على سبيل المثال ، العدد الهائل من الكتب و CDs تجعل من الصعب على متاجر الكتب (المكتبات) الفردية ، وحتى السلاسل الكبيرة تخزين كل ما يريد العملاء شراؤه . مساحة الأرفف محدودة جداً بالنسبة لمعظم تجارة التجزئة في الكتب . تصبح تكاليف الشراء والاحتفاظ بمثل هذا المخزون الضخم من المستحيلات ، حتى بالنسبة للسلاسل الأكبر مثل Borders and Barnes & Noble . الأكثر أهمية ، قد تخزن سلاسل التجزئة التقليدية الكتب والموسيقى الأكثر شعبية (ومن ثم ، أكثر احتمالاً للبيع) ، ومن ثم ، تترك الكثير من الاختيارات غير متاحة للعملاء . على الجانب الآخر من السهل بالنسبة لشركة Amazon.com أن تقدم الكتب والموسيقى من خلال الانترنت ، لأنها تسوق المنتجات إلى العملاء فقط عندما تكون الشركة قد استلمت طلب الشراء . يشتري العملاء عدداً متزايداً من المنتجات الأخرى مثل اللعب وأجهزة الفيديو لنفس السبب إلى حد بعيد . وبأسلوب مماثل يستخدم مشترو السيارات المرتقبون مواقع web مثل : cars.com ، autobytel.com ، لتخفيض الجهود المطلوبة للبحث عن السيارة التي يريدونها للشراء بالسعر المناسب .

ومع ذلك ، المنتجات التي تحتاج إلى تجربة العميل شخصياً لا تدعن بسهولة إلى المبيعات online . يفسر هذا صعوبة بيع الملابس والأحذية عبر الانترنت لأن الأحجام قد تختلف بين منتج وآخر . أيضاً يفضل العملاء التحدث مباشرة مع أفراد المبيعات ذوي الخبرة والمعرفة عند شرائهم مواد أو منتجات عالية الأنشطة المعقدة مثل تركيب أجهزة مطبخ جديد أو جهاز تكييف . في هذه المواقف ، من المحتمل أن العملاء سوف يشعرون بالراحة

عند حصولهم على نصائح من المهنيين الأكثر خبرة ودراية ، بدلاً من محاولة شرح شيء ما عبر الانترنت أو حتى التلفون .

المنتجات التي يفهمها العملاء بصورة جيدة

الانترنت دافع قوي للتنافس في تلك الصناعات حيث يفهم العملاء طبيعية المنتج . على سبيل المثال ، تخضع تذاكر الطيران ، حجرات الفنادق ، توريدات المكاتب ، للبيع عبر الانترنت ، لأن المشتريين يعرفون ما يشترونه . غالباً ، هذه المنتجات ليست معقدة ، ولا تحتاج إلى تجريب مكثف من جانب العملاء . يضاف إلى ذلك ، لا تتغير هذه المنتجات بمضى الوقت، ونمطياً تكون ناضجة إلى حد كبير . في حالة صناعة أغذية الحيوانات المدللة ، قد برز الكثير من شركات التجزئة عبر السنوات القليلة الماضية لكي تورد للعملاء المنتجات التي هم فعلياً على ألفة ودراية بها . تقدم Petopia.com , and Petsmart.com للمشتريين معتادي التكرار خصومات إضافية على الأغذية والتوريدات الأخرى التي تستهلكها حيواناتهم الأليفة بصورة منتظمة . يحب المشترون حقيقة أنهم يستطيعون طلب شراء منتجات رعاية صحية لحيواناتهم من هذه المواقع دون مشاحنات تذكر ويحصلون على خصومات أيضاً ، لأنهم يعرفون ما يتسلمونه . تنطبق نفس الأوضاع والظروف عند حجز تذاكر السفر على خطوط الطيران أو حجرات الفنادق .

على الجانب الآخر ، أنواع معينة من السلع والخدمات لا يمكن بيعها أو توفيرها بسهولة عبر الانترنت . المنتجات التي تتطلب تدعيماً مكثفاً بعد البيع مثل الإلكترونيات المعقدة ، أو المعدات الطبية ، غالباً تباع وجهاً - إلى - وجه . غالباً أيضاً ، سوف يكون لدى المشتريين الكثير من الأسئلة التقنية ، وعادة سوف يطلبون إجراء تجربة إثبات عملي على الموقع .

إمكانية مرونة تحولات المنتج

تناسب الانترنت تماماً مبيعات المنتجات التي لها إمكانية تغيرات سريعة ، حتى ولو كانت على أساس يومي . على سبيل المثال ، سوف يستخدم العملاء الانترنت لتصفح شركات تجزئة مختلفة online ، وأيضاً مواقع المزادات بحثاً عن لعب ومباريات فيديو من الصعب العثور عليها ، في فترة أعياد نهاية السنة . أيضاً ، يستطيع العملاء استخدام الانترنت بحثاً عن الكتب التي نفذت طبعتها ، والتي من المحتمل عدم وجودها في مكتبات التجزئة . يستخدم عملاء دوائر الأعمال على نحو متكرر الانترنت لشراء منتجات من الصعب تحديد أماكنها أو المدخلات التي يحتاجون إليها من أجل عملياتهم التشغيلية الذاتية . على سبيل المثال ، سوف يستخدم منتجو السيارات بصورة متكررة الانترنت لتوسيع مجال بحثهم عن أنواع من البلاستيك أو الإلكترونيات وخاصة التي ربما لا تكون متوفرة بسهولة لدى مورديها القائمين . غالباً ، المشترون الصناعيون الذين يواجهون إمكانية عالية في مرونة تحولات مكونات المنتج ، سوف يستخدمون الانترنت للطواف حول العالم بحثاً عن موردين آخرين يمكنهم توفير الشحن في الحال أو البديل ، تدعيماً لمصدر التوريد . على سبيل المثال ، Owens & Minor ، شركة موردة لمنتجات وخدمات الرعاية الصحية إلى المستشفيات ، قد قدمت خدمة قائمة على web ، والتي تسمح للمستشفيات بتتبع المشتريات التي تجربها مع مئات الشركات الموردة للخدمات الطبية المنافسة . يسمح النظام للمستشفيات بتحديد فروق التسعير للبنود المتشابهة ، ومن ثم مساعدة المستشفيات على أخذ ميزة من الخصومات السابق التفاوض عليها مع مورديها . يحقق هذا للمستشفيات قدرة أفضل على

متابعة تكاليفها التي قد انخفضت ما بين ٢ إلى ٣ في المائة في المتوسط^(٤٠) .

اختصاراً ، توفر الانترنت وسيلة جديدة تستطيع الشركات من خلالها تلبية وتدعيم حاجات العملاء بصرف النظر عن المسافة والوقت . باستخدام تكنولوجيا جديدة لتوليد وبث كمية ضخمة من المعلومات فإن الانترنت تربط الآن بين العملاء ، الموردين ، العاملين ، شركات النقل ووحدات اقتصادية أخرى لتوفير معلومات في التوقيت الآني حول السلع ، الخدمات ، التسعير ، وإمكانية الحصول^(٤١) . في الواقع ، توفر الانترنت مثل هذه الفرص الضخمة لتخفيض التكاليف ، والتي جعلتها متاجر Wal-Mart سياسة رسمية في أغسطس ٢٠٠٢ ، حيث أن كل مورديها يتسلمون ويرسلون البيانات عبر الانترنت . بحلول شهر نوفمبر ٢٠٠٣ ، أكثر من ٩٨ في المائة من موردي Wal-Mart كانوا متصلين بعملاق التجزئة من خلال خدمة برامج من تصميم Wal-Mart . تمكن هذه الخدمة مورد Wal-Mart بالربط مع شركة التجزئة العملاقة من جهة ، وأيضاً مع مئات موردي Wal-Mart الآخرين للتنسيق فيما يوردونه . يمكن هذا النظام أن تتسلم Wal-Mart طلبات العملاء وتشحنها لكل متجر . تدفع Wal-mart الآن كل الموردين إلى استخدام التكنولوجيا المتقدمة RFID لتتبع حالات شحنها بحلول عام ٢٠٠٥^(٤٢) .

تلخيصاً ، تجبر الانترنت الشركات على إحداث التزامن بين تخفيض تكاليفها وتحسين استجابة عملائها مع حدوث التطورات التالية :

- إنها تستطيع توفير ربط مباشر بالعملاء والموردين الذي يخفض التكاليف ليس فقط للسلع والخدمات ، ولكن للأنشطة المطلوبة لتدعيم التعاملات . تسرع الانترنت أيضاً التعاملات .

- إنها تدع الشركات تخفض عدد الوسطاء المشاركين للوصول إلى العميل ، وتخطي الشركات الأخرى التي تقوم بدور الوساطة في سلسلة القيمة .
- إنها تمكن الشركات من الوصول السهل إلى عملاء جدد في أسواق جديدة بطرق لم تكن ممكنة مع قنوات التوزيع التقليدية .
- إنها يمكن أن تساعد الشركات على تطوير سلع وخدمات جديدة بطرق تجاري بصورة أفضل حاجات محددة للعملاء .
- إنها تعطي الشركات المزيد من الفرص لتحديد وخلق حلول محددة للعملاء تستند إلى أنماطهم الشرائية المحتملة . تستطيع الانترنت أن تساعد الشركات على تصميم أو تقديم سلع وخدمات لتلبية حاجات العملاء على نحو أسرع .

يعتقد الخبراء بأن هناك نتائج لبعض الدراسات تظهر أن شركات التجزئة تحتاج إلى اكتشاف المزيد من الفرص للجمع بين قنوات التوزيع الثلاثة معاً . يعني هذا تشجيع العملاء للتسوق عبر online ، ولكنهم يلتفتوا مشترياتهم في المتجر . وبالمثل ، يعني ذلك ، أن المتاجر يجب أن توفر أيضاً نظم لطلب الشراء مباشرة ، وسهولة الدخول إلى web داخل المتجر لكي يستطيع العملاء الاستمرار في شراء البند إذا أصبح نافداً من المخزون^(٣) .

الجدارة الاستراتيجية تحت التنفيذ
التكنولوجيات ذات القوة الرافعة
إعادة اختراع Amazon.com ^(٤)
منذ ظهورها عام ١٩٩٤ ، قد اعتبرت Amazon.com قائدة شركات التجزئة online . على مدى السنوات السبع الماضية ، قد كان نمو أمازون

Amazon.com على هيئة قفزات واسعة لتصبح واحدة من أكبر شركات بيع الكتب ، CDs ، الفيديوها ، الهدايا ، وحتى المنتجات الإلكترونية عبر الانترنت . أسس هذه الشركة Jeff Bezos ، وبدأت ببيع الكتب ، حيث عرضت ما يزيد على مليون عنوان معظمها باللغة الإنجليزية . تمنح Amazon عملاء الكتاب خصماً ملحوظاً طبقاً لقائمة الأسعار ، وفي حالات كثيرة كانت قادرة على شحن الكتب إلى العملاء في الخارج داخل يوم أو يومين من تاريخ استلام طلب الشراء . في نهاية عام ٢٠٠٣ بلغت أرباح الشركة ما يزيد على ٧ بليون دولار .

بدأت أمازون Amazon أولاً ، ببيع الكتب في صيف عام ١٩٩٥ بتقديم اختيارات للعملاء تزيد على مليون عنوان (كتب مطبوعة) ، أكبر كثيراً من أي تاجر تجزئة كتب مهما كان حجمه - أكبر مكتبة بيع كتب تقليدية في العالم ، يوجد في مخازنها حوالي ١٥٠.٠٠٠ عنوان . جذبت Amazon عدداً ضخماً من العملاء كقراء يحبون مجموعة الأعداد الكبيرة من العناوين ، الخصم من الأسعار المعلنة ، والسهولة في البحث عن العناوين التي يريدونها وطلب الشراء المؤمن عبر الانترنت . بالنسبة لأي عنوان متاح على موقع Amazon ، لدى العملاء فرصة لإعطاء تعليقاتهم . ومن ثم ، فإن أي قارئ حر في أن يعبر عن أفكاره حول الكتاب ، والعملاء المرتقبون الآخرون يمكنهم قراءة هذه الآراء .

توفر أمازون Amazon أيضاً خدمة الاستجابة القصوى بالنسبة لعملائها الفعليين . يوضح كل كتاب لدى الشركة وقت التسليم المتوقع ، يمتد من يوم أو يومين إلى أربعة إلى ستة أسابيع ، استناداً إلى مدى إمكانية توفر البند . الأكثر أهمية ، تقدم أمازون درجة عالية من الأمن والملاءمة . لقد كانت واحدة من أوائل الشركات التي تقدم التعاملات عن

طريق كارت الائتمان عبر الانترنت ، وتشرح بإسهاب المدى الذي تسير فيه الشركة للمحافظة على الأمن . عندما يبدي العميل رغبته في التعامل مع الشركة ، وتراجع بياناته إلكترونياً ، يدخل هو (أو هي) عنوان بريده الإلكتروني وينشئ كلمة السر الشخصية . في البداية يحتاج العملاء إلى إدخال بيانات عن شخصية وكارت الائتمان ، عنوان الشحن ، وبنود أخرى لتوفير لمحة شخصية عن العميل . في كل مرة يعيد العميل زيارة موقع Amazon.com ، حينئذ يسترجع الموقع اللوحة الشخصية عن العميل ، لكي يسرع عملية طلب الشراء . عندما يدخل طلب الشراء ويراجعه العميل ، ترسل Amazon رداً من خلال البريد الإلكتروني إلى العميل تؤكد على ما طلبه العميل . فيما بعد تشحن البنود التي طلبها العميل ، وسوف ترسل رسالة إلكترونية أخرى تشير فيها إلى التاريخ المتوقع للتسليم ، والبنود التي قد ترسل فيما بعد .

على مدى السنوات القليلة الماضية ، قد حاولت أمازون أن تعيد اختراع نفسها في مناسبات متعددة . في أواخر عام ١٩٩٨ ، بدأت عملية التوسع المتواصل لتشكيلتها التجارية المتاحة عبر موقعها web لكي تضمنه اللعب CDs ، DVDs ، الإلكترونيات الاستهلاكية ، السلع الرياضية ، وحتى الملابس . لقد نمت شعبيتها سريعاً جداً إلى حد أنه بحلول عام أبريل ٢٠٠١ ، أشرفت أمازون على منافستها Borders Group's ، وخاصة على عمليات تجارتها الجزئية online . تحول أمازون ابتكاراتها القوية القائمة على موقعها web والتي تستخدمها لنفسها ، كخدمة للتجار الآخرين . بطريقة ما ، تتصور أمازون نفسها وقد أصبحت "مول" فعلي موجود في كل مكان وفي كل وقت . الكثير من شركات التجزئة المشهورة ، تربطها بنظام أمازون للتجارة الإلكترونية تباع من خلال موقع أمازون على

الانترنت . تباع هذه الشركات منتجات متعددة ابتداءً من مواد البناء وحتى لعب الأطفال وتدير أمازون هذه التعاملات ، عندما تؤكد ، الشركات المنتجة توفير هذه المواد . في نوفمبر ٢٠٠٢ دشنت أمازون إدارة لبيع الملابس الخارجية الخاصة بشركات أخرى منتجة كطرف ثالث . يعتقد كثير من المحللين الآن بان شركات كبيرة أخرى سوف تستخدم موقع أمازون التكنولوجي وخبرتها للبيع . بنهاية هذا العقد ، من المحتمل جداً أن شركات التجزئة التي تباع منتجاتها عبر موقع الأمازون على الانترنت أن تحقق إجمالي مبيعات تزيد على ٥٠ في المائة خلال هذه الوسيلة . في النهاية ، قد تصبح أمازون شركة للخدمات التكنولوجية وموقع web على الانترنت ، والتي توفر منبراً أو معبراً لشركات التجزئة الأخرى . إنها تمثل تحدياً متصاعداً كبيراً لشركة eBay ذات العشرين بليون مبيعات والتي سيطرت حتى الآن على التجارة الإلكترونية ، مع شعبيتها الكبيرة ، وموقع مزادها online . في نفس الوقت، قد تكون الأمازون شاعرة بضغط تنافسي متزايد من مواقع web المتنافسة مثل overstock.com التي تباع أيضاً خط كتب ، أجهزة فيديو ، والكثير من المنتجات الأخرى . لكي تواصل نموها اللافت ، قد تحول أمازون نفسها إلى موقع web بحيث أي فرد ، في أي مكان يستطيع البيع والشراء مع أي شخص آخر . لقد قدمت أمازون آلة بحث قائمة على الانترنت تسمح للمستخدمين بأن يحدد كل منهم بصفة شخصية كيف يريد أن يرى نتائج بحثه . إنها آلة بحث جديدة من تطويرات وحدة أمازون A9 ، سوف تسمح للمستخدمين ببحث موقع web ، علامات الكتاب ، الصور ، قواعد بيانات معلومات عن الأفلام ، وحتى ترجمة رقمية للكتب المباعة على موقع web أمازون . تسمح هذه التكنولوجيا الجديدة بأن تتحدى شركة Amazon كلا من Yahoo ، و Google ، من أجل

السيطرة على تكنولوجيا الضبط والتحكم الجديدة .

لإشباع توقعات العملاء في السرعة ودقة التسليم لطلبات شرائهم ، قد استثمرت أمازون مبالغ ضخمة في التكنولوجيا الجديدة والمستودعات التي يمكن أن تتناول الآن ثلاثة أضعاف الحجم مقارنة بأربع سنوات مضت . نفس هذه الاستثمارات التكنولوجية تسمح للمستودعات بأن تدار مثل مصانع Dell التي تعمل بحسب طلبات ومواصفات العميل ، وقد خفضت عملياً تكاليف عمليات التشغيل لدى أمازون بصورة جذرية . تستخدم إدارة أمازون أيضاً أسلوب " Six Sigma " والذي يعني تخفيض نسبة الأخطاء إلى واحد - في - المليون في كل عملياتها التشغيلية في التخزين أو التسليم .

طموح أمازون لكي تبيع من خلال موقعها على الانترنت تشكيلة واسعة من السلع قد بدأ يولد بعض الموضوعات التنافسية المهمة للشركة . يخشى كثير من الشركات المشاركة مع أمازون لأن العملاء سوف يطلبون بصورة متزايدة تخفيضات أكبر على منتجاتها . من زاوية أخرى ، تتردد أسماء كبيرة في دوائر الأعمال في المشاركة مع أمازون خوفاً من تآكل علاوة أسعار منتجاتها المتميزة بالإضافة إلى سمعتها أيضاً . بل أنه حديثاً أقامت شركة " R Toys " دعوى ضد أمازون في مايو ٢٠٠٤ ؛ لأنها تعتقد بوجود اتفاق خاص مع أمازون ببيع منتجاتها من اللعب عبر موقع أمازون على الانترنت ، ومع ذلك اكتشفت شركة الألعاب العملاقة آلاف البنود من شركات منافسة أخرى أيضاً . حيث أن موقع أمازون web يمثل قوة متنامية ، فإن علاقاتها مع شركات التجزئة الأخرى ، من المحتمل أنها سوف تثير مسائل مهمة أيضاً .

الاستراتيجية والميزة التنافسية على مدى

دورة حياة المنتج

Strategy and Competitive Advantage Over the Live Cycle

تعتمد الاستراتيجية التي تختارها الشركة على كل من البيئة الصناعية وجدارتها وحالات قوتها المتميزة . ومع ذلك ، يمكن أن يكون لتطور البيئة الصناعية تأثير ملحوظ على كيفية بناء الشركات المصادر المختلفة للميزة التنافسية^(٥) . في هذا القسم ، سوف نبحث تأثير دورة حياة المنتج على تشكيل الاستراتيجية التنافسية .

تمارس دورة حياة المنتج تأثيراً لافتاً على كل من الديناميات التنافسية للبيئة الصناعية ، ومصادر الميزة التنافسية التي قد تكون أكثر فعالية في تصميم الاستراتيجية التنافسية^(٦) . حيث تتحرك المنتجات وأسواقها من مراحل التقديم والنضج ، وبعد ذلك إلى مرحلة التدهور ، فإن الوضع الاستراتيجي للتنافس داخل الصناعة يتغير . يصور الشكل ٤-٥ تأثير كل مرحلة في دورة الحياة على الاعتبارات والاستراتيجيات التي تواجه الشركة . لاحظ أنه عندما تتقدم البيئة الصناعية في اتجاه النضج والتدهور ، فإن الصناعة تمر بتجربة الميل المتزايد إلى الاندماج وطرد بعض المنافسين الأكثر ضعفاً . أيضاً ، سوف تفرض كل استراتيجية عامة مجموعة مختلفة من المتطلبات الاستراتيجية على الشركات أثناء تطورها خلال دورة حياة المنتج . دعنا الآن نفحص بإيجاز كل مرحلة من دورة الحياة على وضع الاستراتيجيات التنافسية .

مرحلة التقديم

عادة ، توصف هذه المرحلة المبكرة أو المنبثقة من دورة حياة المنتج بمحاولة الشركات الرائدة للحصول على قبول السوق لمنتجاتها المبتكرة . تتمثل المهمة الاستراتيجية الأساسية التي تواجه الشركة في خلق وعي بالمنتج داخل السوق . في كثير من الحالات ، تكون الشركات الرائدة قادرة على إنشاء مصادر مهمة للميزة التنافسية استناداً إلى مكانة " تحركها الأول"^(٧٤) . غالباً يحصل المتحركون الأوائل على حصة تسويقية سريعة ، ويستطيعون بناء مبادرة بالميزة التنافسية حيث يبدأ مفهوم المنتج في اختراق

السوق . يشتق الكثير من المصادر القوية للميزة التنافسية من براءات الاختراع ، وتملك التكنولوجيات الأخرى . يجب على الشركات التي تتمتع بالتحرك الأول أن تستثمره في تصميمات المنتج باستمرار ، وفي النهاية ، في تكنولوجيات الميزة الفاصلة لاستدامة التميز مع تطور دورة الحياة ، لأن التحرك الأول لا يعني في ذاته النجاح .

في كثير من الصناعات ، غالباً يكون تركيزها أكبر على منتجاتها منها على العمليات . تتميز هذه المرحلة بأنها على درجة عالية من عدم التأكد حول التكنولوجيا المستخدمة في المنتج ، الطبيعة ، العدد ، ونوع المنافسين في المستقبل ، وأيضاً ، الابتعاد عن المخاطرة ، ونقص الوعي لدى العملاء المرتقبين . التصميمات والوحدات الأولية للمنتج المنافس من المحتمل أنها تتكاثر حيث تحتل الشركات كل منها على الأخرى لتحدي مستقبل الصناعة أو المعايير التقنية لاستخدام وتبني العميل . يجب أن يكون المشترون الأوائل في مرحلة التقديم من دورة حياة المنتج مقتنعين بمزايا المنتج الجديد . ومن ثم ، تبحث الشركات عن أنواع جديدة من المشترين ومن المناطق لكي تصبح المتبنين الأوائل . في كثير من الحالات ، يقدم المنتج الجديد منظور البديل لمنتج قائم أو طريقة أداء الأشياء .

لندرس تطور برامج software لأجهزة PCs . في كل مرة يظهر منتج software جديد (برنامج ، جرافيك ، إحصاء) ، يصبح بديلاً لطريقة أو منتج قائم (آلات حاسبة ، آلات تجميع ، أجهزة كمبيوتر mainframe) ويؤدي نفس المهمة . لذلك ، يجب أن يشعر المشترون بأن المنتج الجديد يقدم قيمة لافتة كبدل أو مكمل لما يفعلونه حالياً . ينسحب نفس المنطق الاقتصادي على أجهزة العزف الإلكتروني DVD في السوق أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) . ينظر إلى أجهزة DVD ليس فقط على أنها بديل لأجهزة VCR التقليدية ، ولكن باعتبارها مكون يمكن استخدامه مع PCs وأجهزة laptop . الوضوح المدهش للصورة في أجهزة DVD ، بالإضافة إلى قدرتها على التعامل مع الأقراص المضغوطة التقليدية ، جعلها أكثر جاذبية إلى السوق^(٤٨) . يحتمل تطبيق نفس المنظور أيضاً على الأنواع الجديدة من تليفونات الخلية الرقمية التي تتضمن كاميرا رقمية ، عازف MP3 ، راديو FM وفي بعض الحالات إمكانية القيام بالمشاركة في مباريات فيديو online ، منذ بداية عام ٢٠٠٢ . هذه التليفونات المهيمنة عالية ومتعددة الوظائف ، من المحتمل ، سوف تخفض بدورها الطلب على الأجهزة العازفة MP3 التي تقف بمفردها عندما تنمو قدرتها التخزينية بمضي الوقت .

بعض المشكلات الاستراتيجية التي تواجه الشركات في مرحلة التقديم تتضمن (١) صعوبة الوصول أو الحصول على الموارد أو المواد الخام (٢) التحدي في تحديد الرقابة على الجودة (٣) عدم التأكد في وضع صياغة دقيقة للمعيار أو مجموعة المعالم المضيفة للقيمة التي سوف يقبلها العملاء بوضوح (٤) تكاليف إنتاج وتسويق أولية مرتفعة (٥) الاستجابة المتوقعة من

الشركات القائمة . بالتأكيد ، سوف تبقى تكاليف وإمكانية الحصول على رأس المال موضوعات ضاغطة .

غالباً ، يتطلب تطوير السلع والخدمات الجديدة مهارات ، تكنولوجيات ، ومواد خام جديدة أيضاً ، والتي قد يكون من الصعب الحصول عليها . على سبيل المثال ن لقد كانت المواد المركبة المتقدمة اللازمة لبناء مضارب التنس من الجرافيت الرصاصي الأسود نادرة تماماً ؛ كانت معظم هذه المادة باهظة الأسعار وتذهب إلى مشروعات القوات المسلحة .

التوضيح بالتفصيل لمجموعة المعايير أو المعالم التقنية التي من المحتمل أن يقبلها العملاء يمثل تحدياً كبيراً لأي شركة تطور مبكراً سلعاً أو خدمات . على الرغم من أنه قد يكون لدى الشركات الرائدة ميزة المبادأة في تحديد ما ينبغي أن توفره السلعة أو الخدمة ، فإن هذا لا يضمن بأي طريقة أن يكون العملاء راضين عما يقدم إليهم . عملياً ، سوف تجد الشركات أن عليها أن تخصص موارد ونفقات كبيرة لتغيير وتعديل نماذجها وتصميماتها الأصلية لكي تتفق أكثر مع ما سوف يريده عملاؤها . إن ما يعقد هذا الموضوع أن الشركات المتنافسة الأخرى من المحتمل أنها سوف تفعل نفس الشيء ، على أن تكون النتيجة النهائية أن تصميم المنتج الذي يقبله السوق ، قد يكون مختلفاً تماماً (ومن ثم يتطلب مهارات مختلفة) عن ذلك الذي بادرت به الشركة الرائدة أصلاً . في المقابل ، الشركات الرائدة ، من المحتمل أنها سوف تخصص كمية كبيرة من الموارد لتطوير المفهوم ، فقط لتكتشف في النهاية أن المنتج المنبثق قد أخذ مساراً مختلفاً تماماً . الشركات القائمة قد تتبنى بصفة خاصة ، استراتيجية " التابع - السريع " التي تسمح لها بأن تتعلم من عثرات الشركات الرائدة ، أو تحسين معالم أو تكاليف المنتج . هذا هو السبب الوجيه حول لماذا تكون الشركات الرائدة غير قادرة

على استدامة الميزة المبكرة عندما يتم تدشين السلعة ، الخدمة ، أو التكنولوجيا^(٤٩) .

تبدو هذه السلسلة من الصعوبات على أنها عامل محوري في ببطء نمو شركة Palm بعد أن أصبحت أجهزتها المساعدة الرقمية المحمولة باليد مقبولة على نطاق واسع في أماكن السوق . على الرغم من أن النموذج الأصلي لشركة Palm قد بقي ثابتاً إلى حد ما على مدى العديد من السنوات الماضية ، فإن العملاء يطلبون بأن تضيق الشركة أوجه أو معالم جديدة للمنتج لجعل الجهاز طليق الحركة والمهام . يتضمن الجيل الجديد من آلات شركة Palm عدداً من الشقب (شق نصفي) أكثر اتساعاً لذاكرة إضافية ، وأيضاً لأجل التوصيل بالهواتف ذات الخلية الرقمية . ومع ذلك ، قد جذبت الشعبية الواسعة لنظم تشغيل الكمبيوتر المحمول يدوياً اهتمام مايكروسوفت ، التي لديها طموحات كبيرة لتعميق توسع تكنولوجيتها الخاصة بجهاز الكمبيوتر الجيب PocketPC ، لكي تتحدى Palm مباشرة في السوق . حجم مايكروسوفت وعلاقتها مع العملاء من الشركات القائمة (على سبيل المثال HP) يجعلها تمثل تهدياً لشركة Palm تصعب مقاومته^(٥٠) . من المتوقع ، أن الترجمات الأحدث من أجهزة الكمبيوتر المحمولة يدوياً من شركات متنوعة ، تتضمن الكثير من نفس المعالم كتلك التي تنتجها Palm . بصفة خاصة ، الخط الجديد من نماذج شركة " BlackBerry " من وحدة " البحوث المتحركة " قد أصبحت ذات شعبية واسعة على مدى السنتين الماضيتين . تقدم ترجمات BlackBerry الأحدث الكثير من الوظائف أكثر من تلك التي لدى Palm ، وحتى بعض النماذج تتضمن إمكانيات التليفون الرقمي . في النهاية ، الكثير من هذه المكونات من المحتمل أنها سوف

تتشكل أو تتجمع في شكل منبر تكنولوجي الذي يشبه إلى حد بعيد تليفون الخلية^(٥١) .

أخيراً ، عدم التأكد الضخم الذي يقع على أكتاف هذه الشركات يتمثل في ردود الفعل المحتملة من الشركات القائمة التي تواجه مشهد المنتجات البديلة . تمثل الصناعات الجيدة مثل التكنولوجيا الحيوية تهديداً طويلاً الأجل لشركات الأدوية القائمة وشركات علوم الحياة الأخرى . لذلك ، يجب على شركات التكنولوجيا الحيوية أن تقيس الاستجابة والتأثير المحتمل للتحركات المضادة من جانب الشركات القائمة . في صناعة السيارات ، تواجه الشركات مستوى عالٍ من عدم التأكد عندما تكون في حالة تطوير أو قيادة للسيارات الكهربائية التي تعمل على بطاريات أو بدائل أخرى ذات تكنولوجيات خلية وقود متقدمة . تهدد البطاريات أو خلايا الوقود التي تعيش طويلاً بأن تحل محل الكثير من القوى المحركة والمكونات التي توجد في سيارات اليوم .

مرحلة النمو

تتميز مرحلة النمو في دورة حياة المنتج بأنها فترة الخصوم التنافسية المتزايدة وشديدة الكثافة . تسعى شركات كثيرة إلى دخول الصناعة لأنها تعتقد بأن المنتج الجديد سوف يكون ناجحاً تجارياً . السلعة أو الخدمة الجديدة منطقة بصفة عامة ، ونمو الصناعة مندفع إلى الأمام . أيضاً الربحية تزداد بصورة لافتة ، ولكن دوائر الأعمال المتنافسة سوف تستهلك مبالغ ضخمة من النقدية لبناء مصانع جديدة ، لخدمة العملاء الجدد ، ولتنقيح معالم وجودة المنتج .

في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج تنبثق شركات عديدة ، يحاول كل منها بناء تصميمه أو شكله الخاص طبقاً لمعايير الصناعة . سوف

تحاول الشركات أن تثبت أقدامها وأن تتوسع في حصتها التسويقية بتقديم ما تعتقد أنه السلعة أو الخدمة الأفضل قيمة لعملائها . في الواقع قد ينمو الطلب على المنتج بسرعة كبيرة إلى حد أن يظهر نقصاً في الطاقة التشغيلية . عندما تستثمر الشركات في المصانع ، المعدات ، الآلات ، وتكنولوجيا عمليات التشغيل ، سوف تصبح أكثر تخصصاً وتركيزاً على إنتاج نوع محدد من التصميم أو الشكل . ومع ذلك ، التخصص المتزايد باهظ التكلفة ويتطلب أحجاماً ضخمة من الإنتاج لتبرير تكلفته .

في كثير من الصناعات مثل ألعاب الفيديو ، الأدوية ، منتجات تبييض الأسنان ، نظم الاتصالات عن بعد المتقدمة ، وحتى منتجات أغذية الحيوانات المددلة ، سوف تنفق الشركات مبالغ طائلة لبناء وعي بعلامتها التجارية . في الواقع تقدم مرحلة النمو بعض الفرص الالفة للشركات لكي تضع استراتيجيات تقوم على التمييز . تمكن درجة كافية من النمو والربحية الشركات من البحث عن طرق جديدة لتفادي المنافسة المباشرة والتلاحم رأساً برأس . تصبح الجودة الدافع الأساسي لجذب العملاء والاحتفاظ بهم ، والذي يميز الشركات المتنافسة كل منها عن الأخرى . ومع ذلك ، عندما تنمو الربحية ، سوف يتجه الكثير من الشركات إلى تقاضي علاوة أسعار على منتجاتها . الأسعار المتزايدة ، ربحية الصناعة العالية ، وسرعة دخول منافسين جدد ، يضع المرحلة على أعتاب التخلص من الشركات الضعيفة . بعض المشكلات الاستراتيجية التي تواجه الشركات في مرحلة النمو من دورة حياة المنتج تتضمن : الحاجة إلى تناول الطاقة الزائدة المحتملة ، البحث عن تطبيقات جديدة للمنتج ، صعود قوة المشتري .

من المحتمل أن تنفق الشركات في مرحلة النمو مبالغ كبيرة على المعدات الرأسمالية والمصانع . تخلق معدلات النمو والطلب المرتفعة ميولاً

لدى الكثير من الشركات نحو المبالغة في الاستثمارات الرأسمالية . عندما يبدأ النمو في التباطؤ في النهاية ، تتعرض الصناعة إلى الضرر نتيجة الطاقة العاطلة على مستوى الصناعة ككل . بالنسبة لكل شركة على حدة ، نجد أن المبالغة في الاستثمار في المعدات والآلات الرأسمالية يمثل استنزافاً للنقدية كبيراً ويمكن أن يكون مستمراً . تحتاج كل شركة إلى أن تقدم بحرص شديد توقيت الإضافات إلى طاقتها الذاتية ، وأن تحسب التوسع المحتمل للطاقة ، الذي تقوم به الشركات المنافسة . قد يضع النمو المرتفع المرحلة عملياً أمام تراجع جاذبية الصناعة نتيجة الإفراط في حجم الطاقة . ترتب على هذه السلسلة من التطورات إعداد المسرح للانهايار المدوي الذي شهده قطاع الاتصال عن بعد في أواخر عقد التسعينيات (١٩٩٠) . الآن عدد كبير من الشركات ينتج ويبيع أنواعاً مختلفة من تليفونات الخلية الرقمية ، أجهزة العزف DVD ، لوحات مفاتيح مباريات الفيديو ، وفي نفس الوقت يعطي الإشارات إلى الاحتمال المتزايد بتعرض الصناعة إلى الإفراط في الطاقة العاطلة مرة أخرى . وبالفعل ، الكثير من منتجي تليفزيونات الشاشة المسطحة ومكوناتها بدأوا يشعرون ببطء نمو السوق ، وبالتالي الربحية المنخفضة^(٥٢) .

يجب على الشركات أيضاً أن تتعامل مع التحدي المتنامي لاكتشاف وتطوير تطبيقات بديلة للمنتج الجديد . التكاليف المرتبطة باكتشاف تطبيقات بديلة للمنتج الجديد - من مهام أنشطة R&D وأنشطة الاختبار بصورة عامة - من المحتمل أن ترتفع . ربما تجد الشركات ، بدلاً من ذلك ، الأفضل أن تخصص المزيد من جهود وموارد البحوث والتطوير R&D إلى تحسين جودة المنتج ، وكفاءة تكاليف عملياتها الإنتاجية .

أيضاً ، مرحلة النمو تمثل الفترة التي يصبح فيها المشترون ، وقد تعمقت معرفتهم عن التصميمات ، المعايير ، والأشكال المختلفة للمنتج . ومن ثم ، من المحتمل أن ، تبدأ قوة المشتري في الصعود ابتداءً من النقطة التي يتوقف عندها مستوى النمو . لأن المنتج لم يعد حقيقةً جديداً أو غير مألوف ، سوف يعطي المشترون المزيد من الاهتمام للعلامات التجارية والصور الذهنية . تعني قوة المشتري المؤثرة أنه على الشركات أن تنفق المزيد من الجهود والموارد في الأنشطة التسويقية والترويجية التي تحقق التمييز .

أحياناً ، تنتظر الشركات طويلاً قبل أن تدرك قوة تأثير المشتريين ، وتأخذ استجاباتها لتخفيضات أسعار المنافسين . يشير هذا إلى حالات الضعف المحتملة لتلك الشركات التي تأمل في أن توسع استراتيجياتها وميزاتها القائمة على التمييز على مدى دورة حياة المنتج . لأن مفهوم السلعة أو الخدمة يتطور خلال مرحلة النمو ويدخل مرحلة النضوج ، تتطلب المزايا المستدامة القائمة على التمييز المزيد من الجهود ، لأن الرقابة على التكاليف والمزيد من التركيز على موضوعات الإدارة القائمة على العملية التشغيلية سوف تصبح مهيمنة . وكما يوضح لنا مثال Nordstrom ، تحتاج الشركات المنخرطة في استراتيجيات التمييز إلى التأكد بأن لديها درجة كافية من الجهود المخصصة للرقابة على التكاليف لكي تصل على الأقل إلى استراتيجية تكافؤ التكاليف مع تلك الشركات التي تنفذ بالفعل استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة . على سبيل المثال ، بالنسبة لتلك الشركات التي تمارس استراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة ، فإن تنامي قوة المشتري تعطي إشارة بأنها في حاجة إلى أن تصبح أكثر وعياً بالتكاليف لعملياتها التشغيلية ، وتبحث عن طرق جديدة لخلق وتوسيع حلول القيمة ، دون أن يكون ذلك

على حساب كفاءتها التشغيلية الداخلية . على سبيل المثال في صناعة الإلكترونيات ، شركات مثل : Philips ، Sharp ، Sony ، وأيضاً Samsung Electronics ، يجب أن تكتشف طرقاً جديدة للاستمرار في ابتكاراتها السريعة للمنتجات الجديدة ، بينما تتخذ في نفس الوقت خطوات إلى إدارة تكاليفها بعناية شديدة^(٥٣) .

مرحلة النضوج

تبدأ مرحلة النضوج مع استقرار معظم دوائر الأعمال في U.S. . نمو السوق يكون بطيئاً في مرحلة النضوج . يحدد التصميم أو معايير الصناعة السائدة تكنولوجيا المنتج في الصناعة ، ويكون المشترون على معرفة كبيرة بالمنتج . في نفس الوقت تصبح تكنولوجيا العمليات أعلى تخصصاً ، وتصبح كفاءة التكاليف في غاية الأهمية لتحديد الربحية . تتضمن خصائص النضوج الأساسية الأخرى تركيزاً قوياً على المنافسة القائمة على التكاليف والأسعار ، صعوبة الحصول على فرص جديدة للتمييز ، خروج الشركات الضعيفة من دائرة الصناعة . فرص التمييز لا تزال موجودة ، ولكنها أكثر صعوبة في تطبيقها ، لأن المشتريين على دراية بمنتجات الشركات المنافسة . يعني انهيار الفروق بين منتجات الشركات المتنافسة بصفة عامة، زيادة في تشابه الأسعار^(٥٤) . الموضوعات والمشكلات الاستراتيجية التي تواجه الشركات المتنافسة في الصناعات الناضجة تتضمن (١) التركيز الكثيف على حروب الأسعار لاستغلال الطاقة المتاحة والحصول على حصة سوق صغيرة ، (٢) اكتشاف أسواق جديدة للمنتجات الناضجة .

الكثير من الصناعات الناضجة مثل خطوط الطيران ، السيارات ، الأغذية المعلبة ، منتجات الرعاية الشخصية ، توصف بأنها صناعات الحروب الشرسة من أجل الحصول على حصة تسويقية . لأن توقع نمو سوق الصناعة صفر من الناحية الفعلية ، فإن أي زيادة في حصة السوق لصالح إحدى الشركات ، من الطبيعي أن يكون على حساب شركة أخرى . لذلك ، الشركات التي تتنافس في ظل الصناعات الناضجة يجب أن تراقب وتستعد لحروب أسعار عرضية ، إن لم تكون دائمة بين الشركات القائمة . في أوقات متكررة تكون النتيجة النهائية لمثل هذه الحروب تخفيض شامل للربحية على مستوى الصناعة ككل .

سوف تبادر بعض الشركات بحروب الأسعار لإزاحة المنافسين الضعفاء المحتملين من ميدان الصراع ، تحتاج شركات أخرى إلى تخفيض الأسعار لبيع مزيد من المنتجات لاستغلال الطاقة الإنتاجية القائمة . أصبحت حرب أسعار تذاكر الطيران شائعة لأن خطوط الطيران الكبيرة تسعى إلى إزاحة الشركات الأضعف من الصناعة . في صناعات أشباه الموصلات والصلب ، تخفض الشركات أسعارها لتظل تعمل بالقرب من كامل طاقتها المتاحة . تعني كثافة رأس المال المرتفعة في هذه الصناعات أن الشركات تستمر في الإنتاج إلى أقصى ما تستطيع لتغطية على الأقل تكاليفها المتغيرة . من غير المألوف ، الربحية طويلة الأجل بالنسبة لكل الشركات التي تعمل في نفس الصناعة من المحتمل أنها سوف تعاني جميعها . المشكلة الاستراتيجية الكبيرة التي تواجه معظم دوائر الأعمال الناضجة تتطلب البحث عن أفضل طريقة للتعامل مع عمليات الإنتاج أو التكنولوجيات المخصصة والجامدة والتي استخداماتها البديلة محدودة جداً .

تحتاج الشركات التي في صناعات ناضجة أن تنخرط في جهود لتحديد مواقع أسواق أخرى أسرع نمواً بالنسبة لمنتجاتها . يمثل التوسع إلى داخل أسواق جديدة في الخارج خياراً مفيداً لكثير من الشركات التي تواجه منظور النضوج في أسواقها المحلية . على سبيل المثال ، شركات مثل Merrill Lynch and Wal-Mart Stores تحاول اكتشاف فرص إضافية للتوسع فيما وراء U.S. عندما يصبح السوق المحلي متخماً بالمنافسين الجدد . في حالة أخرى ، تواجه شركة Crown Cork and Seal ، الشركة الرائدة في صناعة العلب المعدنية ، بيئة صناعية في U.S. غير جذابة إلى حد كبير بسبب الطاقة العاطلة وبطء النمو . ومع ذلك ، ازدهرت الشركة ، لأن تكنولوجياتها المتخصصة تمكنها من تصنيع أغذية الزجاجات وأوعية أخرى ، بطرق لم تستطع شركات أخرى مجاراتها . قد بقيت الشركة مربحة على مدى فترة زمنية طويلة ، بسبب استراتيجيتها القائمة على التمييز ، وبدأت تباع في أسواق جديدة عبر البحار .

يظهر مثال Crown Cork and Seal ، أيضاً أن الشركات لا تزال تستطيع أن تحقق النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات القائمة على التميز في مرحلة النضوج في دورة الحياة ، ولكنها تحتاج إلى أن تكون حريصة في إدارة تكاليفها والبحث عن فرص جديدة لتوسيع مصادر ميزات التنافسية في ميادين جديدة . شركات أخرى كثيرة مثل Pepsico ، 3M وغيرها تحول تركيز استراتيجيتها إلى أسواق وراء البحار حيث النمو السريع ومرحلة النضوج لم تظهر في الأفق بعد . حتى بعض الشركات الصغيرة المحلية مثل المخابز تتحرك إلى المكسيك وأسواق نامية أخرى لتحصل على ميزة من النمو السريع ، لكي تتم عمليات النضج التي تركتها خلفها في موضعها الأصلي

في U.S.^(٥٥) . ومن ثم ، التوسع على المستوى العالمي يقدم لدوائر أعمال كثيرة الفرصة لاستمرارية عملياتها التشغيلية وزيادة ربحيتها .

مرحلة الانهيار

كل منتج في لحظة زمنية معينة يصل إلى مرحلة الانهيار في دورة حياته . تطفو مرحلة الانهيار على السطح عندما يتراجع مستوى الطلب على المنتج ، عندما يزداد عدد المنتجات البديلة ، وعندما يحتاج العملاء إلى التحول أو التغيير . قد اختفي الكثير من المنتجات والصناعات بالكامل ، على مدى العقود الماضية نتيجة لانهيار أسواقها مثل فرامل السيارات الميكانيكية ، التليفزيون أبيض وأسود ، المحراث الزراعي الخشبي في U.S. . صناعات أخرى تقترب من حافة الانهيار في U.S. تتضمن بناء السفن ، صناعة المنبهات ، وبعض تطبيقات النحاس الأصفر^(٥٦) . المنتجات التي تتجه إلى الانهيار بسرعة تتضمن الأقراص المرنة Floppy ، أفلام التصوير الفوتوغرافي ذات التحميص الكيميائي ، VCRs . قرار اختيار الاستمرار في المنافسة داخل صناعة مرحلة الانهيار يجب أن يستند إلى تقييم موضوعي لحيوية الشركة ، والمكاسب التي يمكن أن تعود على المالكين نتيجة البيع . لا تستطيع كثير من الشركات أن تبقى مربحة في صناعة تنهار . ليس فقط لأن هيكل الصناعة يتفكك ، ولكن ، لأن الشركات المنافسة تواجه أيضاً عقبات خروج محتملة ضخمة ، تجعل الخروج السهل صعباً جداً . وجود حواجز الخروج القوية يعني أن الشركات سوف تستمر في المنافسة الشرسة كل منها مع الأخرى للحصول على حصة من السوق التي تنهار . يجب على الشركات في هذه البيئة أن تدرس خيارات استراتيجية مختلفة كثيرة : تجديد

أو بيع دائرة العمل في الحال ، الحصاد ، أو التركيز على بعض أقسام السوق .

التجريد وبيع دائرة العمل إلى مالكين آخرين غالباً أكثر صعوبة مما يبدو . عادة عقبات الخروج تجعل المغادرة بسرعة صعبة . الأكثر أهمية ، شركات كثيرة تكون غير قادرة على بيع الأصول بأسعار مرتفعة بدرجة كافية لاسترداد بعض قيمة الاستثمارات الباقية . غالباً ، تقابل محاولات التجريد وبيع دائرة العمل بسرعة بمقاومة من العاملين ، وبضغوط سياسية من المجتمعات المحيطة بغرض توفير الوظائف . لذلك ، على الرغم من أن التجريد والبيع اختيار اقتصادي حيوي ، قد لا يمثل بالكامل خطوات سهلة . تسعى كثير من الشركات الآن إلى الخروج من صناعة القوات المسلحة ، ولكنها تواجه بضغوط كبيرة من المجتمعات المحيطة المعنية بالمحافظة على الوظائف في السوق المنهارة .

يعني الحصاد الخروج التدريجي من دائرة العمل . بعبارة أخرى ، تسعى الإدارة عن عمد ، وبحساباتها إلى تسيير دائرة العمل لتغطية التدفقات النقدية التي يمكن اقتناصها من مبيعات المنتج في المستقبل في السوق المنهارة . الاستثمار يتوقف ، الصيانة تنخفض ، يتم الاستغناء عن العاملين تدريجياً . ومع ذلك ، استراتيجيات الحصاد ليست بدون آثار سلبية . كما يمكن أن يكون متوقعاً ، فإن دوائر الأعمال التي تلجأ إلى "الحصاد" غالباً تعاني من انخفاض معنويات العاملين إلى حد كبير . عادة ، من الأفضل بيع دائرة العمل ، بدلاً من الانخراط في الحصاد الممتد .

أخيراً ، يمكن لدائرة العمل المنهارة أن تسعى إلى بعض فئات أو أقسام السوق الخاصة من أجل البقاء . يمثل هذا الخيار أيضاً إشكاليات كثيرة، حيث أن الفئة أو القسم المختار يوفر فقط مساحة لشركة واحدة في

السوق . قد تبنت Motorola استراتيجية قسم واحد في السوق عندما قررت أن تتمسك بدائرة عمل الترانزستور . لأن الدوائر وشبه الموصلات المتكاملة قد حلت محل الترانزستورات الأساسية في معظم التطبيقات الإلكترونية ، فإن الكثير من الشركات الأصلية المنتجة للترانزستور قد خرجت في النهاية من الصناعة . الآن Motorola المنتج الأخير لقسم الترانزستور التي لا تزال لديها حصة سوق صغيرة جداً (غالباً الهواة) في U.S.

ديناميات دورة الحياة والميزة التنافسية

يمكن لشركات أن تستخدم مفهوم دورة الحياة كأساس تقريبي لتخطيط الجيل التالي من التكنولوجيا ، والمنتجات التي من المحتمل أن يحتاج السوق إليها . ومع ذلك التوقع الذي يمكن الاعتماد عليه صعب جداً . يمكن أن تنشأ مفاهيم، تصميمات والمنافسون للمنتج المستقبلي بطرق غير متوقعة . ومع ذلك ، على الرغم من حالات عدم التأكد هذه ، فإن بعض الأنماط العامة تطبق للمساعدة على توفير خريطة طريق لاكتشاف أي مصادر للميزة التنافسية من المحتمل أن تكون أكثر بروزاً عبر دورة الحياة . أحياناً يمكن أن تبعث التكنولوجيا الحياة في فكرة منتج قديم وتحولها إلى مفهوم يعاد تحديده من جديد .

فيما يتعلق بالمرحلة المبكرة من دورة حياة أحد المنتجات ، عوامل مثل الابتكار ، التصميم ، الخبرة ، المرونة ، تطوير المنتج ، والحيوية تعتبر مصادر مهمة للميزة التنافسية . الطرق الجديدة للتفكير حول المنتج ، منهج

الصفحة ناصعة البياض للتصميم ، والقدرة على سرعة التكيف للأشكال المتغيرة للمنتج تعبر عن دوافع مهمة والميزة التنافسية منذ البداية فصاعداً . ومع ذلك ، عندما يتطور المنتج وينضج تميل أناقة التصميم ، الابتكار ، وتجديد المنتج ، إلى أن تصبح أقل أهمية كدوافع أولية للميزة التنافسية . تصبح خبرة التصنيع ، تحسين تكنولوجيا العملية التشغيلية ، تخفيض التكاليف ، والإدارة المنتجة ، حوافز التكنولوجيا المهيمنة ، ودوافع التكاليف التي تحدد مصادر الميزة التنافسية التالية . مع مفهوم منتج معين ، أو تصميم حالات النضوج ، فإن هيمنة أساليب التصنيع المتقدمة تتجه إلى أن تحتل مكانة متقدمة من حيث الأهمية ، لأن التكاليف ، الخبرة ، والمزايا القائمة على حجم الإنتاج تصبح أسس التنافس في أسواق النضوج . في الوقت الذي يدخل فيه تصميم منتج معين الجزء الأخير من مرحلة النضوج ، ويقترب من الانهيار سوف تبدأ الشركات عملياً في العمل على تقديم والتعامل التجاري في الجيل التالي من المنتج .

ومن ثم ، تحتاج الشركات في المصانع المختلفة إلى دراسة كيف يمكن لجدارتهم المتميزة أن تستثمر لبناء الميزة التنافسية طبقاً لديناميات دورة الحياة . ومع ذلك ، من المهم أيضاً أن تلاحظ أنه داخل كل صناعة قد يوجد تباين في أنواع البواعث التي تحدد الميزة التنافسية عبر دورة الحياة . في صناعة مباريات الفيديو ، على سبيل المثال ، قد كانت مايكروسوفت ، Sony ، Nintendo منافسين أقوى في تصميم مباريات شعبية بحماس شديد . بعد أن تصمم هذه الشركات مبارياتها ، تحرك بقوة إمكاناتها التسويقية والتوزيعية لكي تصل إلى كل منفذ إلكتروني ممكن ، مستودع دائرة عمل ، ومحل لعب . الابتكار باعث قوي على الميزة التنافسية منذ

البداية فصاعداً ، ولكن أساليب التسويقية الجماهيرية تصبح محورية بالنسبة للربحية المرتفعة عندما تقترب اللعبة من النضوج .

ومع ذلك ، لا ينبغي أن توظف دورة الحياة كبديل لوضع استراتيجية فعالة . لا ينبغي أن تستخدم الشركات مفهوم دورة الحياة كخريطة طريق لتوقع كيفية احتمال تطور التغيرات التكنولوجية أو على مستوى الصناعة ككل . في الواقع ، الانغماس بكثافة في التفكير حول دورة الحياة يمكن أن يأخذ الشركة إلى مسارات خطيرة . على سبيل المثال ، اعتقد منتجو الإلكترونيات الاستهلاكية في بداية عقد السبعينيات (١٩٧٠) - شركات مثل : GE , Motorola , RCA , Zenith ، أن أجهزة الراديو والتلفزيون الملون منتجات عالية النضوج ، وأن مستقبلها محدود جداً . اعتقدت هذه الشركات الأمريكية أن مستقبل الإلكترونيات الاستهلاكية قابل للتوقع وأنها غير مربحة ؛ وفي المقابل أغلقت مصانعها وباعت الكثير من عملياتها التشغيلية . على الجانب الآخر أخذت شركة Sony وجهة نظر مختلفة . لقد أعادت تصميم أساسيات الراديو الترانزستور لتجعله أكثر أناقة ، وأن المستهلكين يستطيعون استخدامه أثناء المشي ، التمارين أو أداء مهام روتينية أخرى . أصبح هذا المنتج معروفاً بأنه Walkman ، وكانت Sony قادرة على أن تجدد بالكامل دورة الحياة في الصناعة الإلكترونية الاستهلاكية . لذلك ، يجب أن تكون الشركات على وعي بدinamيات دورة الحياة في صناعاتها الخاصة ، ولا تستخدمها بديلاً عن الاستراتيجية .

البعد الأخلاقي *Ethical Dimension*

في هذا الفصل ، قد فحصنا كيف يمكن أن تضع الشركات أنواعاً مختلفة من الاستراتيجيات التنافسية لبناء الميزة التنافسية . تأتي الميزة التنافسية والربحية العالية من توصيل قيمة فائقة إلى العملاء خلال منتجات مرغوبة . يجب على الشركة ، بصرف النظر عن الاستراتيجية التي تختارها ، أن تتأكد بان منتجاتها وخدماتها تباع بأمانة ومصداقية . لذلك ، يجب على الاستراتيجية التي تتبناها الشركة في النهاية أن تلبى المعايير الأخلاقية . تختلف المعايير الأخلاقية من مجتمع إلى آخر ، وفيما بين الأفراد داخل مجتمع معين . إنها أيضاً تتطور بمضي الوقت . ومن ثم ، التعميم صعب . ومع ذلك ، معظم المديرين في U.S. الذين يعملون اليوم ، سوف يوافقون أنه ، على الأقل ، يجب أن تناضل الشركات لإشباع حاجة العميل الجديرة بالتقدير ، أن تورد منتج آمن ، وتوفر معلومات أمينة حول التقدير .

حاجة جديرة بالتقدير

بعض رغبات المستهلك قد تكون أقل جدارة للإشباع من الأخرى . ومن ثم ، حتى دوائر الأعمال الأعلى ربحية قد يكون من الصعب تبريرها على أساس أخلاقي . معظم المديرين يدخلون في هذه الفئة دوائر الأعمال التي تتضمن مواد مخدرة غير قانونية ، مقامرة غير قانونية ، نشرات كاذبة على منتجات غذائية ، حالات نصب واحتيال مالية . في حالات أخرى ، تقدير الجدارة أو الاستحقاق ليس أميناً . على سبيل المثال ، تبدو شركات كثيرة منتجة للأفلام والمسجلات على أنها دوائر أعمال تعمل بصورة مربحة لإنتاج أفلام وموسيقى العنف (مصدر للكثير من الجدل وقلق الآباء في أواخر التسعينيات

(١٩٩٠) ؛ سوف يكون مديرون آخرون في حالة الضيق وعدم الراحة في هذا النوع من دوائر الأعمال . وبالمثل ، شركات مختلفة كثيرة تجد نفسها منغمسة في توزيع أشياء إباحية . الشركات التي تعمل في تليفزيونات عبر الأقمار الصناعية ، سلاسل الفنادق ، فنيو تليفزيونات الكابلات ، وموردو خدمات الانترنت ، جميع هذه الجهات والوظائف مشتركة في أنشطة توزيع أعمال فاحشة وإباحية من خلال النظم التي يطبقونها . ومع ذلك ، الكثير من نفس هذه الشركات تناضل من أجل تحقيق صورة ذهنية نظيفة في المجتمع أيضاً . بسبب هذه الاختلافات ، قد تكون الإدارة غير قادرة على أن تحدد بدقة ماهية حاجات المستهلك التي تشكل مستهدفات ذات جدارة أخلاقية ، تستحق الاهتمام . بدلاً من ذلك ، يجب على كل مجموعة إدارة أن تستشير ضميرها الجمعي الخاص وصولاً إلى تقديرات وأحكام سليمة .

منتج آمن

كل الشركات ملتزمة بتقديم منتجات آمنة إلى العملاء . الشركات التي تفشل في تلبية هذا المطلب تتعرض لعواقب خطيرة . على سبيل المثال ، لناخذ في اعتبارنا أن العديد من شركات الأدوية كانت هدفاً في العقود الأخيرة لقضايا قانونية حيث أتهمت بأن أدويتها كانت غير آمنة . واجهت " هيئة المنتجات الوطنية الأمريكية (تعرف الآن بأنها Wyeth) إدعاءً في عام ١٩٩٨ حول التأثيرات الجانبية الناتجة عن دوائها الخاص بالبرنامج الغذائي " الرجيم " Redux (والمعروف أيضاً بأنه Fen-phen) . في عام ٢٠٠١ سحبت شركة Bayer AG الألمانية دوائها Baycol الخافض للכולيسترول بعد ملاحظة أن عدداً غير متجانس من حالات الوفاة حدثت بعد تعاطي هذا الدواء . الآن تدفع الحكومة وجماعات متنوعة ذات اهتمام بحماية المستهلك

شركات الأدوية للكشف عن نتائج اختبارات كل أدويتها ، وتوسعت في طلباتها لتشمل بحوثها التي قد تظهر آثاراً جانبية غير مقصودة . على سبيل المثال ، أقام مكتب المدعي العام في مدينة نيويورك دعوى ضد شركة Glaxosmith لأنها فشلت في الكشف عن الآثار السلبية لدوائها Paxil عندما يستخدمه الأطفال . أجرت Glaxo تسوية للقضية في سبتمبر ٢٠٠١ ، ووافقت على أن تعلن عن نتائج اختبار كل أدويتها المعملية على موقعها على الانترنت عند تدشينها للتسويق جماهيرياً وذلك اعتباراً من عام ٢٠٠٠^(٥٧) . في حالة مماثلة ، واجهت شركة Merck في أغسطس ٢٠٠٤ مجموعة من الاستفسارات حول ما إذا كان لدوائها Vioxx المضاد لالتهابات المفاصل ردود فعل غير آمنة بالنسبة للمرضى الذين يعانون من أمراض القلب . في أكتوبر ٢٠٠٤ أعلنت Merck عن سحب أدوية Vioxx من الصيدليات ، وتعويض المرضى عن الأدوية التي لم تستخدم لديهم من هذا العقار . على الرغم من أن Merck اتخذت هذه الخطوة لتجنب المرضى أية أخطار إضافية، فإنها ليس من المحتمل أن يمنع هذا مقاضاتها مستقبلاً . قد تواجه Pfizer سلسلة مماثلة من الأسئلة ، لأنها تبيع أيضاً عدداً من الأدوية لتخفيف الآلام (على سبيل المثال Bextra , Celebrex) التي قد يكون لها آثار جانبية على مرضى معينين أيضاً^(٥٨) .

لقد أصبح موضوع أمن المنتج ذا دلالة خاصة في لحظة شركة "فورد" عندما سحبت في عام ٢٠٠١ سياراتها Explorer SUV لتستبدل إطارات Firestone التي تم تركيبها على هذا النوع من السيارات . يعتقد أن أكثر من ٢٠٠ شخص قد ماتوا في حوادث ترجع إلى أخطاء محتملة في إطارات Firestone . على الرغم من أن شركة "فورد" قد كانت هجومية عندما استدعت أي سيارة Explorer تستخدم إطارات Firestone ، فإن استجابات

الشركة الأخيرة كانت بطيئة أمام صيحات السوق حول العيوب المحتملة لإطاراتها . أخيراً قد اعترفت الشركة بوجود بعض مشكلات في بعض مصانعها في Decatur , Illinois ظهرت في بعض الإطارات ، ولكنها تشعر بأن جزءاً كبيراً من المسؤولية يقع على عاتق تصميم فورد في سياراتها . Explorer .

معلومات أمينة

كل الشركات ملتزمة بتزويد العملاء بمعلومات تتسم بالمصداقية والأمانة حول السلع أو الخدمات الجديدة . في بعض الصناعات يترجم هذا الالتزام في قانون . على سبيل المثال ، يجب على منتجي الأغذية المعلبة أن يوفرُوا قائمة كاملة بالمكونات على بطاقات عبواتها ، بينما يجب على المصدرين لأسهم العامة أن يحذروا المستثمرين كتابة في نشرة تمهيدية حول المخاطر المرتبطة بأحد العروض . لقد أدارت شركة Procter & Gamble (P & G) هذا الموضوع بإصدارها معلومات مسهبة بدقة للمستهلكين حول الخطر المحتمل من منتج لمادة دهنية جديدة Olestra (تستخدم في شرائح البطاطس وأغذية أخرى) قد يسبب حالات عسر هضم لدى بعض الناس .

ومع ذلك ، لا ينتهي الالتزام بإخطار العملاء حول المنتجات بالمتطلبات القانونية . عندما يكون جهل العملاء بالمنتج مرتفعاً ، والمخاطر التي قد يحدثها المنتج على العملاء مرتفعة أيضاً ، غالباً ، يجب أن تذهب الشركات إلى ما هو أبعد من الالتزامات القانونية . الفشل في إحاطة العملاء علماً إحاطة كاملة تحت هذه الظروف يشكل زلة أخلاقية خطيرة والتي يمكن أن تسبب انهياراً لسمعة الشركة ، بالإضافة إلى مصروفات باهظة . يمثل هذا

المنطق أساس الضغوط المحكمة على شركات الأدوية لتوفير المزيد من المعلومات حول كفاءة وأمان أدويتها .

التلخيص

- يجب أن تؤسس الاستراتيجية التنافسية الناجحة على بعض مصادر الميزة التنافسية . يجب أن يكون لدى الشركة ميزة تمكنها من أداء مهام معينة بصورة أفضل من المنافسين . يجب فحص كل جزء من سلسلة القيمة سعياً إلى الفرص التي تبني الميزة التنافسية .
- تتنافس كل الشركات مع خصومها الآخرين على مستوى الصناعة أو دائرة العمل . قد تكون الشركات المنافسة شركات بادئة صغيرة ، شركات قائمة بذاتها أو وحدات لدائرة أعمال متنوعة وأكبر .
- قد يتم تحليل الاستراتيجيات التنافسية من خلال فئات عامة ثلاث : قيادة التكاليف المنخفضة ، التمييز ، والتركيز / التخصص . يصمم كل نوع من أنواع الاستراتيجية لبناء الميزة التنافسية بطرق مختلفة .
- تؤسس استراتيجيات التكاليف المنخفضة على إنتاج سلعة أو خدمة بتكاليف أقل من تلك الخاصة بالمنافسين . تبني الاستراتيجية التنافسية القائمة على التكاليف المنخفضة الميزة التنافسية من خلال اقتصاديات الحجم ، تأثيرات منحنى الخبرة وعوامل أخرى لكسب حصة أكبر من السوق .
- يؤسس التمييز على إثراء التميز أو التفرد للسلعة أو الخدمة . يبني التمييز الميزة التنافسية من خلال جعل العملاء أكثر ولاءً ، أقل حساسية للسعر ، وأقل استعداداً للبحث عن منتجات بديلة أخرى .

- تهدف استراتيجيات التركيز إلى بيع السلع أو الخدمات إلى فئة أو قسم مستهدف في سوق ضيق محدد . يبني التركيز الميزة التنافسية من خلال تخصص مرتفع وتركيز الموارد في فئة معينة .
- في المستقبل ، سوف تجبر الشركات على تقديم مصادر قيمة محسنة إلى العملاء تكون أسرع ، أفضل ، وبتكلفة أقل . الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العميل يمكن الشركات من استخدام تكنولوجيات جديدة (التصنيع ، الانترنت ، تصميمات معيارية) للاستجابة الأسرع إلى حاجات العملاء ، ولتوفير مصادر جديدة للقيمة باستمرار . الربط بين التكنولوجيات الأربعة المنبثقة ، سوف يجعل الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العميل استراتيجية جديدة لخدمة العملاء كأفراد . قد يصبح الإنتاج الكبير طبقاً لمواصفات العميل معياراً نهائياً للخدمة .
- تجبر الانترنت الشركات من كل الأنواع والأحجام أن تنافس على أساس تكاليف أكثر انخفاضاً واستجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء . تجعل الانترنت ذاتها محسوسة في تلك الصناعات حيث (١) اختبار أوسع للمنتج (٢) منتجات مفهومة جيداً (٣) التذبذب في إمكانية توفير المنتج .
- دورة حياة المنتج عامل مهم في كيفية تطوير الشركات لاستراتيجياتها التنافسية . تقدم كل مرحلة في دورة الحياة موضوعات مختلفة التي يجب أن تتعامل معها الشركات ، وحيث تلعب مهارات وجدارات معينة دوراً مهماً في بناء الميزة التنافسية استناداً إلى مراحل دورة الحياة وطبيعة الصناعة .