

## توصيف العمل





توصيفُ العمل موجزٌ آخر، لكنه يركّز مباشرةً على فكرة العمل نفسها، وذلك بإعطاء صورةٍ موجزةٍ لكنها غنيّةٌ بالمعلومات عن تاريخ العمل، وطبيعته الأساسية، وغايته. ويجب أن يُنصَّ بوضوحٍ على أغراض العمل وأسباب نجاحه المنتظر.

## تقديم العمل

يعطيك توصيفُ العمل فرصةً ثمينةً لتقديم عملك من جهة خصائصه الفريدة وبيئة العمل الإيجابية المتاحة لمنتجك (أو خدمتك). هنا يمكنك تقديم معلومات وثيقة الصلة بالموضوع توضح دواعي الأهمية في فكرتك، ويمكنك هنا أيضاً أن تفصح عن التزاماتك، وقدرتك على إنجاح العمل. ومن ثم فإن أغراض توصيف العمل هي:

- التعبير بوضوح عن إدراكك لفكرة العمل
- مشاركة الآخرين حماسك لمشروع العمل
- تحقيق توقعات القراء عن طريق تزويدهم بصورة واقعية عن مشروع العمل

---

إرشاد: دونّ توصيفَ العمل قبل الشروع في كتابة مسوِّدة خطة العمل، ثم أعدّ كتابة التوصيف بعد الانتهاء من كتابة الخطة. فمن شأن هذا أن يساعدك على ربط المجالات التي قد يطرأ عليها تغيير أو تطوير في أثناء كتابة خطة العمل.

---

## إدراج التفاصيل الصحيحة

ما الذي يدخل في إطار توصيف العمل؟ يمكنك إدراج معلوماتٍ عن العمل، من مثل:

• تاريخ العمل أو فكرته (هل هو في مرحلة الإعداد، أم الانطلاق، أم التوسع؟)

• الأسواق التي يصلح فيها هذا العمل

• نوع العمل (صناعي، بيع بالتجزئة، خدمات)

• طبيعة المنتج (أو الخدمة)

• دواعي استعماله من الزبائن (ما المشكلة التي ينتظر من المنتج (أو الخدمة) أن يحلّها للزبائن؟)

• الوضع المالي للعمل

وقد تجد من المناسب أيضاً تضمين المعلومات الآتية في توصيف العمل:

• من الذي سيدير العمل (تأكد أنك أبرزت مهارات فريق الإدارة وخبراته، فالقراء الذين لديهم معرفة بالصناعة سيكونون أكثر اهتماماً بنوعية أفراد الفريق)

• ما هي بنية العمل (شراكة، شركة، مؤسسة فرعية)

• أين سيكون موقع العمل العتيدي؟

---

إرشاد: أظهر حماساً واندفاعاً في توصيف عملك. فهذا هو الجزء الذي فيه تستطيع أن تُبرز قيمة فكرتك - والسبب الذي يدعوك للاعتقاد بأن العمل سيحقق نجاحاً باهراً.

---

### إبراز منتجك أو خدمتك

يحدث في بعض الحالات أن يكون المنتج (أو الخدمة) غير مألوفٍ إلى حدٍّ ما، أو أنه معقدٌ من الناحية الفنية بحيث إنه يستحقُّ أن يُفرد له مقطعٌ خاص لشرح ماهيته وطريقة عمله. هذا المقطع المستقل من شأنه أن يوضِّح للقارئ المزايا الخاصة التي يتمتع بها والنقاط الفريدة التي يمتاز بها.

---

إرشاد: عند كتابة مسودة توصيف العمل، عليك أن توازن بين

حماسك للمشروع وبين المخاطر والكلف المرتبطة به.

---

في المثال الآتي، تقدّم شركة الاتصالات الخاصة (PCC) وصفاً

معمّماً لمنتجها يلي الفقرات الخاصة بتوصيف العمل:

## توصيف المنتج

طوّرت الشركة خدمةً هاتفيةً فريدة. تتيح للمستهلكين إجراء مكالماتٍ هاتفيةٍ ذات اتجاهين باستعمال أجهزة هاتف عادية. ودون أن يضطر أي الطرفين إلى الكشف عن أرقام هواتفهم الحقيقية.

وسيطرَح أول منتج لشركة PCC (واسمه «النفاز المباشر» directReach) في الأسواق في شهر نيسان/إبريل 2008. وباستعمال نظام تحويل معقّد وبرمجياتٍ مسجّلةٍ خاصة، سيُمكن هذا المنتج الزبائن من استقبال المكالمات الهاتفية على أي خطّ هاتف مخصّص. عن طريق رقم مجاني وتفريعٍ هاتفيةٍ خاصة. يقدم هذا المنتج ثلاث منافع مهمة تستهدف احتياجات المستعمل النهائي end user. وهي: الخصوصية، والمرونة، والملاءمة.

يُعد هذا المنتج خدمةً كاملةً المواصفات لإدارة المكالمات. توفر وجود خطوطٍ فرعيةٍ متعددة، وعدد من خيارات معالجة المكالمات، والبريد الصوتي. فعندما ينشئ الزبون حساباً، يُمنَح رقمًا فرعيًا شخصيًا يمكن أن يُلحَق برقم هاتف أصليّ محدد: مثل: رقم هاتف البيت، أو العمل، أو الخُلوي. وبإعطاء الآخرين الرقم الفرعي، إضافة إلى رقم directReach المجاني. يستطيع الزبون استقبال مكالمات هاتفية وإجراء محادثات هاتفية عُمل الهوية، بسرّيّة كاملة.

وهذه الخدمة قابلة للتطوير بما يناسب رغبة الزبون، وذلك بالسماح له بتعديل مواصفات الخدمة على النحو الذي يليب احتياجاته الخاصة. إذ يتحكّم المستعمل في مواصفات المنتج عن طريق نظام إدارة متكامل موجود على الوب. أو عن طريق واجهة هاتفية ذات استجابة صوتية تفاعلية (IVR) سهلة الاستعمال. وبواسطة نظام التحكم هذا يستطيع الزبون بسهولة:

- تسجيل الاشتراك في المنتج. وتفعيله باستعمال بطاقة الائتمان
  - تعيين رقم الاستقبال. وتعديل هذا الرقم في أي وقت يشاء
  - برمجة أرقام استقبال متباينة في أوقات مختلفة
  - إلغاء أرقام فرعية، والحصول على أرقام فرعية جديدة
  - تعديل البريد الصوتي voice mail حسب الطلب. وتفحص الرسائل الجديدة
  - استعراض حساب المكالمات. وتغيير خطط المكالمات شهريًا
- إن تصميم هذا المنتج وبرمجياته هما علامة مسجّلة لشركة الاتصالات الخاصة PCC. وهذا يسمح للشركة بأن تقدّم بعض الميزات المهمة من قبيل: سهولة الاستعمال، والمرونة، والملاءمة لكل من المتحدّث والزبون. وبالنفاز إلى جميع هذه الميزات عن طريق واجهة سهلة الاستعمال. يستطيع الزبون التحكم التام في جميع المكالمات التي يستقبلها. على أن قابلية تغيير رقم خيارات طلب المكالمات بسموح للزبائن بتكثيف الخدمة وفق جداول مواعيدهم وحاجاتهم اليومية. إضافة إلى ذلك، يمكن أن يتصل الزبائن ومعارفهم بعضهم ببعض في أي وقت. دون الحاجة إلى إجراء أي ترتيبات أو تنسيقات سابقة.

## تحليل بيئة العمل





إن فهم تفاصيل الصناعة المنتجة، والتنافس، والسوق التي سينمو فيها عمك أمرٌ جوهريٌّ لتطوير خطة عملٍ قوية. وستُظهر دراستك أنك قد حددت فرصة حقيقية تحلُّ بها مشكلة حقيقية للزبون. أما نتيجة التحليل:

- فستزودك بفهمٍ كاملٍ لبيئة العمل
- وسترشدك إلى تطوير خطة تسويقٍ فعّالة
- وستُقنع قراءك بالقدرة الكامنة الواقعية لمشروع عمك

والغرض من تحليل بيئة العمل هو أن تبين للقراء طبيعة الفرصة المتاحة لعمك في هذه الصناعة والسوق، وأن تُجيب عن أسئلةٍ من مثل: ما هي مشكلة الزبون التي تمكّنت من حلّها؟ وما هي الصعوبة التي ذللتها؟ وما هي التقانة الخاصة، أو وجهة النظر الجديدة، أو الفكرة الفريدة التي ستعرضها على الزبائن بحيث تغريهم بشراء منتجك بدلاً من شراء منتجات منافسيك؟

## فهم الصناعات والأسواق

غالباً ما تُستعمل كلمة السوق لوصف مختلف عناصر بيئة العمل الكلية. ومع ذلك، فإن مصطلحي الصناعة والسوق يُستعملان هنا لوصف أجزاءٍ منفصلةٍ - ولكنها متداخلة - لبيئة عملٍ أكثر اتساعاً.

فالصناعة هي مجموعة الشركات التي تُنتج وتبيع منتجاتٍ (أو خدمات) إلى السوق. وأما السوق فهي المكان الذي ستُباع فيه هذه المنتجات (أو الخدمات). وعلى هذا فإن الصناعة تُحدد كلاً من أقرانك ومنافسيك؛ وأما السوق فتحدد فرصة عملك وزبائنك. وتمثل منطقة التقاطع فرصة عملك - تلك المنطقة التي تتلاقى فيها حاجة الزبون مع المنتج (أو الخدمة).

---

الصناعة: مجموعة الشركات التي تُنتج وتبيع منتجاتٍ  
(أو خدمات) في سوقٍ معيَّنة.

---

### احرصْ على أن تطرح الأسئلة الصحيحة

بغية تحليل بيئة العمل، عليك أن تسأل الأسئلة الآتية:

- ما هي الصناعة؟ ما هي المميزات التي تُعرف الصناعة؟  
مثلاً: هل تُنتج هذه الصناعة الأحذية، ومنها الأحذية الرياضية؟ وهل هي معنيةٌ بإنتاج برمجياتٍ للتدرب على الحاسوب؟ وهل تقدم خدمات توظيف للشركات؟
- مَنْ هم منافسوك في تلك الصناعة؟ ما هي الشركات التي تبيع منتجاتٍ أو خدماتٍ مماثلة (أو شبيهة) لمنتجاتك أو خدماتك لزبائن سوقك؟ وما هي الشركات التي تبيع

منتجاتٍ أخرى تحقق نفس الاحتياجات التي يحققها منتجك  
المعروض (أو خدمتك)؟

● ما هي السوق؟ قد تكون سوقك مثلاً، محدّدة جغرافياً كمدينة  
بوسطن أو باريس، أو محدّدة ديموغرافياً كسوق الياfeين، أو  
سوق عدائي الماراثون، أو سوق مستعملي الحواسيب.

● مَنْ هم زبائنك في تلك السوق؟ هل تبيع المنتج إلى الياfeين  
أنفسهم مباشرةً؟ أم إلى والديهم؟ أم أنك توصله إليهم عن  
طريق بائعي التجزئة؟

ينبغي أن تقدّم أجوبةً هذه الأسئلة في سياق الأجزاء  
الخاصة بالخلفية الصناعية، والتحليل التنافسي، وتحليل السوق  
من خطة عملك.

---

إرشاد: عند إجراء البحث العلمي المتعلق بتحليل بيئة عملك، عدّ  
أولاً إلى الموارد التي هي أكثر قابلية للنفاذ إليها. وبهذه الطريقة  
لن تطفئ عليك المعلومات الخارجة عن نطاق بحثك. وسيبقى  
تركيزك منصّباً على العثور على المعلومات التي تحتاج إليها في  
مشروع عملك.

---



## الخلفية الصناعية





يزوّد الجزء الخاصُّ بالخلفية الصناعية قرأءك بالمعلومات التي تمكّنهم من معرفة حالة الصناعة، وحجمها، وتوجُّهاتها، وميزاتها الأساسية، ومن معرفة قدرة منتجك (أو خدمتك) على التلاؤم مع تلك الصناعة.

## تحديد المنتجات والخدمات الحالية

ما هي المنتجات (أو الخدمات) التي تقدّمها الصناعة حالياً؟  
لعرض هذه المعلومات في جزء الخلفية الصناعية لخطتك، سل نفسك أسئلةً من مثل:

- ما هو مجال المنتجات (أو الخدمات) التي تشملها هذه الصناعة؟
- هل هي صناعة إلكترونيات، أم تصنيع أجهزة تلفاز؟
- هل هي صناعة غذائية، أم تصنيع الحبوب؟

## حجم الصناعة

ما هو حجم الصناعة، ومظهرها؟ اطرح أسئلةً مثل:

- ما هي القدرة الإنتاجية للصناعة، وحجم مبيعاتها بالوحدة، وربحيّتها الإجمالي.

- هل تنتشر الصناعة جغرافياً، أم أنها محصورة في جوار مصادر المواد الخام، أو في جوار المستعمل النهائي رغبةً في تحقيق توزيعٍ فعّالٍ؟

### تحديد التوجُّهات المهمة للصناعة

ما هي التوجُّهات المهمة التي تنشأ في الصناعة؟ لتحديدها، أسأل:

- ما هو معدّل النمو المتوقَّع؟
- ما هي أنماط التوسُّع الجديدة التي تنشأ؟
- ما هي العوامل التي يمكن أن تسهم في التوسُّع المستقبلي؟
- هل الصناعة مجزأة، وتشتمل على كثير من المنافسين الصغار؟
- هل هناك قلةٌ من المنافسين الرئيسيين يتحكَّمون في الصناعة؟
- هل تتطوَّر الصناعة بسرعة في موازاة التقانة، أم أنها صناعة تقليدية تعرض منتجاتٍ (أو خدمات) مستقرَّة؟

---

إرشاد: عند تحديد التوجُّهات المهمة، وثِّقْ مصادرك. فالتسجيل الجيد في مرحلة البحث العلمي يعطي نتيجةً طيبةً على المدى القصير والطويل.

---

## معالجة عوائق الدخول في الصناعة

ما هي العوائق التي قد تعترض سبيل دخولك في هذه الصناعة؟  
احتياطاً لعوائق محتملة، اطرح أسئلةً من مثل:

• ما هي الموارد، أو المعارف، أو المهارات اللازمة لدخول هذه الصناعة؟

• هل ثمة قوانين فدرالية أو دولية مقيدة، أو متطلبات مالية كبيرة، أو مجالات معرفية تقنية معقدة مرتبطة بتقديم المنتجات (أو الخدمات)؟

في حالة شركة الاتصالات الخاصة PCC، تقدّم الخلفية الصناعية موجزاً عن الظاهرة الحديثة المتمثلة في عُرف المحادثة في الإنترنت. وفي إشارة إلى القدرة المتنامية لعمل شركة الاتصالات هذه، وَصَفَ آندي لازلو التطوُّرَ السريعَ لغرف المحادثة وغيرها من القنوات الممكنة، مثل خدمات المواعيد.

## الخلفية الصناعية

بحلول عام 1995، بدأ الانتشار السريع لاستعمال الإنترنت على المستوى الشعبي، وذلك بسبب إدخال متصفّحات browsers سهلة الاستعمال جعلت النفاذ إلى الوِب يسيراً ورخيصةً. وثمة عوامل أخرى دَعَمَت النموَّ السريع لاستعمال الوِب، منها: القاعدة الكبيرة والمتزايدة من الحواسيب المُنصَّبة، والإجازات المتقدمة في الحواسيب والموديمات modems، والتحسينات في البنية التحتية للشبكة. وقد زاد عدد مستعملي الوِب من مليون شخص في أواخر عام 1994 إلى ما يقارب 170 مليون بحلول عام 2006<sup>1</sup>.

وكانت غرف المحادثة من أوائل التطبيقات التي حققت شعبيةً على الوِب، وكانت هذه الغرف بمنزلة مجتمعات افتراضية virtual communities حيث يستطيع الأشخاص إجراء محادثات مجهولة الهوية مع مشتركين آخرين عن طريق كتابة تعليقاتهم بواسطة لوحات مفاتيح الحاسوب. وقد خُصِّصت بعض مواقع الإنترنت بالكلية للمحادثة، على حين خُصِّصت مواقع أخرى أجزاءً منها لغرف محادثة منفصلة. فمثلاً، يقدّم موقع ESPN على الوِب عددًا من غرف المحادثة المختلفة، حيث يستطيع المشتركون مناقشة مواضيع محدّدة ذات صلة بالرياضة مع اللاعبين أو محلّي الألعاب. وكذلك بدأت محركات البحث search engines بتقديم فرص لإجراء مناقشات حول عدد من المواضيع العامة في أي وقت، إضافةً إلى تقديم جدول مناقشات مع جُوم المسلسلات، والمؤلّفين، وغيرهم من المشاهير.

كذلك يتيح كثيرٌ من غرف المحادثة للمستعملين الانتقال إلى «غرف محادثة خاصة» لإجراء محادثات أكثر خصوصية. فقد ضيّف موقعُ America Online (AOL) - وهو أكبر مزوّد خدمات على الخط online - أكثر من مليون ساعة محادثة يوميًا عبر قرابة 14,000 غرفة محادثة<sup>2</sup>.

واستمرّ كثيرٌ من مواقع الوب بإضافة مزيدٍ من غرف المحادثة إليها في محاولةٍ منها لإحاطة هذه المواقع بطابع اجتماعي. يكون بدوره مفتاح دفع لتوليد حركة المرور في الموقع. وفي الواقع، فقد أثبتت الدراسات أن ضمّ غرفةٍ محادثةٍ إلى موقع وبّ يمكن أن يزيد من حركة المرور بنسبةٍ قد تصل إلى 50 بالمئة. وأن مستعملي هذه الغرف يمكنهم في الموقع أربعة أضعاف المدة التي يمكث فيها نظراً لهم في موقع لا يتضمن غرفة محادثة<sup>3</sup>. ويقدر كثيرٌ من محللي الصناعة أن استعمال غرف المحادثة قد ينمو بسرعة أكبر من سرعة نمو استعمال الإنترنت نفسها؛ فقد قدر أحد كبار المحللين أن عدد ساعات المحادثة على الخط قد يصل إلى 7.9 مليار ساعة بحلول عام 2006<sup>4</sup>.

وإضافة إلى غرف المحادثة، فقد أصبحت خدمات المطابقة match services على الخط رائجةً هي الأخرى؛ فقد مكّنت هذه الخدمات المشاركين من تحويل لاحتهم الشخصية personal profiles. والبحث في قاعدة معطيات الموقع عن لاحت مشاركين آخرين للعثور على شركاءٍ محتملين جديرين بالاهتمام. وبعض هذه المواقع خصّصت بالكامل لعمليات المطابقة matchmaking على الخط مباشرة. في حين تقدّم مواقع أخرى خدمات المطابقة باعتبارها إحدى الخيارات العديدة للموقع. وتقدر شركة الاتصالات الخاصة PCC أن عدد مستعملي خدمات المطابقة على الخط سيتجاوز 300,000 شخصاً في عام 2006.

ومع تنامي أهمية غرف المحادثة وخدمات المطابقة، تزايدت المخاوف فيما يتعلق بالسرية الشخصية. فقواعد المعطيات التي تحتوي على معلومات شخصية سرّية مخزّنة في شبكات حاسوبية يمكن في بعض الأحيان النفاذ إليها باستعمال رقم الضمان الاجتماعي الشخصي

فقط أو رقم الهاتف. ومع ازدياد الاهتمام بهذا الموضوع. ظهرت عدة شركات لبيع منتجات ترمي إلى رفع درجة أمن الحاسوب والاتصالات.

.International Data Corporation 1

.BusinessWeek, May 5, 2003 2

3 المرجع السابق.

.Advertising Age, August 5, 2004 4



## التحليل التنافسي





قد يكون المتنافسون شركاتٍ تعمل ضمن الصناعة التي تقدّم منتجاتٍ (أو خدمات) متماثلة، كالدراجات الآلية ضمن صناعة الدراجات الآلية. وقد يكون المتنافسون شركاتٍ في صناعاتٍ متنافسة تقدّم منتجاتٍ (أو خدمات) تصنّف في فئةٍ صناعيةٍ أخرى ولكنها تحلّ مشكلة المستهلك نفسها. فمثلاً، إذا كانت المشكلة التي تتطلب حلاً هي العثور على بديل رخيص لتملّك سيارةٍ وقيادتها، فإن تملّك دراجةٍ آليةٍ وركوبها، أو استعمال وسائل النقل العامة قد يكونان حلّين تنافسيين. وعلى ذلك، فإن قرأ خطة عملك سيرغبون في معرفة المنافسين المباشرين والمحتملين لمشروع عملك، وذلك لأن هؤلاء المنافسين يمثّلون تهديداً لنجاح مشروعك. لذا، فإن معرفة منافسيك يمكن أن يقلّل من خطر إخفاقك في عملك.

### تحديد منافسيك

من هم منافسوك؟ فكّر في الشركات التي تحلّ مشكلات الزبون نفسها التي تنوي أنت حلّها. حدّد المنافسين الرئيسيين، ومنتجاتهم وخدماتهم، ونقاط القوة والضعف لديهم. وأجب عن أسئلةٍ مثل: ما هي حصة السوق التي يتحكّم فيها كلُّ منافس؟ وما هي استراتيجيات التسويق لديهم؟ وما هي عوامل النجاح لديهم؟ سجّل جميع إجاباتك في هذا الجزء من خطة عملك.

---

إرشاد: تذكّر أن العالم في تغيير مستمرّ - وأن عملية البحث لدى منافسك هي عملية مستمرة.

---

## التمييز بين عملك وعمل منافسك

ما الذي يُميّز منتجك (أو خدمتك) عن عروض منافسك؟ للإجابة عن هذا السؤال، حدّد كيف تستجيب لطلب زبونك بأسلوب جديد وفريد ومفيد. فمثلاً، إذا كنت تخطّط لبيع منتجٍ للمستهلكين، فهل سيكون منتجك أيسر في الاستعمال من نظيره المعروض حالياً في السوق؟ أو افترض أنك تنوي تقديم خدمةٍ إلى شركاتٍ كبيرة: فهل تساعد هذه الخدمة شركاتٍ زبائنك على اقتصاد أموال أو على إحراز مكاسب أكبر مما يمكن أن تقدّمه خدماتُ منافسك؟

## تقدير حجم التهديدات من جهة التنافس

ما هو حجم تهديد منافسك لمشروع عملك؟ هل يتمتعون بعلامة تجارية قوية تميّز منتجاتهم؟ هل يُحبطون محاولة دخول منافسٍ آخر بشدّةٍ أو عدوانية؟ هل يحاولون تعرّف الصفات المميزة الخاصة بمنتجاتك ويستولون عليها لمصلحة منتجاتهم (أو خدماتهم)؟

يُحدّد التحليلُ التنافسي لشركة الاتصالات الخاصة PCC التنافسَ، ويؤكد المزايا التنافسية لهذه الشركة - ومنها: الملاءمة، والمرونة، والاتحادات الاستراتيجية.

## ❓ ماذا عساك أن تفعل؟

### صديق أم خصم؟

كان إيريك متحمسًا لفكرته المتعلقة بحزمة برمجية سهلة الاستعمال ورخيصة الثمن، من شأنها أن تساعد أصحاب الأعمال الصغيرة على معالجة حساباتهم. وكان قد حلّل بعناية الاتجاهات البازغة في صناعة برمجيات المحاسبة، وأصبح جاهزًا لإعداد قسم التحليل التنافسي من خطة عمله. وعندما فكّر بمن سيكون منافسًا له، جاء الجواب الواضح فورًا إلى ذهنه - إنهم مثلاً، مزودو البرمجيات الحالية الذين باعوا حزم برمجيات المحاسبة سابقًا. ولكن إيريك يريد أن يتأكد أنه كان يفكر تفكيرًا واسع الأفق قدر المستطاع بخصوص منافسيه المحتملين لمشروع عمله. ومع ذلك، فإن المشكلة هي أنه لم يكن متأكدًا تمامًا كيف يواصل توسيع نطاق «عدسته التنافسية».

## التحليل التنافسي

### المنافسون المباشرين

تَعْلَمُ شَرِكَةُ الاتصَالَاتِ الْخَاصَةِ PCC جَيِّدًا أَنَّهُ لَا يَوجَدُ لَهَا سِوَى مَنَافِسٍ وَاحِدٍ فَقَط. هُوَ شَرِكَةُ PeopleLink Inc. الَّتِي تَقَدِّمُ حَالِيًّا مَنْتَجًا مِثَابِيًّا لِمُنْتَجِهَا. وَقَدْ اخْتَبَرْتُ هَذِهِ الشَّرِكَةَ الْمَنَافِسَةَ مَنْتَجِهَا فِي تَشْرِينِ الْأَوَّلِ/أَكْتُوبَرِ 2005 بِاخْتِبَارِ بَيْنَا الَّذِي دَامَ عِدَّةَ أَسَابِيعٍ. وَتَقُومُ الشَّرِكَةُ PCC بِتَعزِيزِ مَنْتَجِهَا عِبْرَ مَوْقِعِ عَالِي الْوِجْهِ لِتُتِيحَ لِلنَّاسِ إِنْشَاءَ حِسَابَاتٍ جَدِيدَةٍ وَتَسَلُّمَ رَقْمٍ فِرْعَوِيِّ لِرَقْمِ الْهَاتِفِ عَالِي الْخَطِّ online. وَلَا يُعْرَفُ أَنَّ النِّظَامَ سَيُعَدَّلُ الْآنَ. وَذَلِكَ لِأَنَّ مَدَّةَ اخْتِبَارِ بَيْنَا قَدْ اكْتَمَلَتْ. أَمَّا شَرِكَةُ PeopleLink فَهِيَ تَضَعُ مَنْتَجَهَا لِيَكُونَ مَبْنُوعًا "نِظَامِ انْتِمَارِ هَاتِفِي" call conferencing system مَخْصَصًا لِلْمُتَحَدِّثِينَ". وَقَدْ أُعْلِنَ عَنِ إِطْلَاقِ إِصْدَارِهِ الْعَمُومِيِّ فِي شِتَاءِ 2007.

وَمَعَ أَنَّ لَدَى شَرِكَةِ PCC مَا يَدْعُوهَا إِلَى الْإِعْتِقَادِ بِأَنَّ هَيْكِلِيَّةَ أُسْعَارِ PeopleLink وَخَطَطَ تَسْوِيقِهَا قَدْ تَكُونُ مِثَابِيَّةً لَهَا عِنْدَهَا. فَإِنَّ مَنْتَجَ PCC يُمْكِنُ تَمْيِيزُهُ بِوَضُوحٍ مِنْ مَنْتَجِ PeopleLink. بَلْ إِنَّهُ أَكْثَرُ جَاذِبِيَّةً. صَحِيحٌ أَنَّ مَنْتَجَ PeopleLink هُوَ فِي حَقِيقَتِهِ خِدْمَةُ انْتِمَارٍ سَرِّيٍّ مِنْ بَعْدِ private teleconferencing service. وَلَكِنْ يَجِبُ عَلَيَّ كُلِّ شَخْصِيٍّ يَرِغِبُ فِي التَّحَدُّثِ عِبْرَ هَاتِفِيهِمَا بِوَسْطَةِ نِظَامِ PeopleLink. أَنَّ يَسْتَعِدِّيَّ كُلَّ مَنَهُمَا الْآخَرَ بِرَقْمِ الْهَاتِفِ نَفْسِهِ فِي أَنْ وَاحِدٍ عَمَلِيًّا (يَعْنِي: مِنْ خِلَالِ نَافِذَةٍ تَظْهَرُ مَدَّةَ ثَلَاثِ دَقَائِقٍ). وَإِلَّا لَا يُمْكِنُ لِمَنْهُمَا إِنْشَاءُ اتِّصَالٍ. لِذَا، فَإِنَّ نِظَامَ PeopleLink يَتَطَلَّبُ مِنَ الْمُسْتَعْمَلِينَ أَنْ يَفْعَلُوا سَلْفًا بِإِجْرَاءَاتِ التَّنْسِيقِ فِي كُلِّ مَرَّةٍ يَرِغِبُونَ فِيهَا بِإِنْشَاءِ الْإِتِّصَالِ.

وَبِالْقَابِلِ، فَإِنَّ مَنْتَجَ PCC مَرِنٌ وَمَلَانِمٌ. وَيَتِيحُ لِلأَشْخَاصِ أَنْ يَتَّصِلَ أَحَدُهُمْ بِالْآخَرَ فِي أَيِّ وَقْتٍ يَشَاؤُونَ. دُونَ الْحَاجَةِ إِلَى تَرْتِيبِ اتِّصَالٍ سَابِقٍ. أَضْفُفْ إِلَى ذَلِكَ أَنَّ لَدَى الزَّيَّانِ حُكْمٌ كَامِلٌ فِي الْإِجَابَةِ عَلَيَّ هَوَانْفَهُمْ أَيْنَمَا كَانُوا وَوَقْتَمَا شَاؤُوا، وَيَسْتَطِيعُونَ تَوْجِيهَهُ مَكَامَاتِهِمْ أَلْيَا إِلَى رِسَالَتٍ صَوْتِيَّةٍ فِي حَالِ عَدَمِ رَدِّهِمْ عَلَيَّ الْمَكَالَةِ أَوْ أَنْ يَخْتَارُوا عَدَمَ الرَّدِّ عَلَيْهَا. وَتَعْتَقِدُ إِدَارَةُ شَرِكَةِ PCC أَنَّ نِظَامَهَا يَتَفَوَّقُ عَلَيَّ نِظَامِ PeopleLink وَأَنَّ تَمْيِيزَ مَنْتَجِهَا سَيُعْطِيهَا أَفْضَلِيَّةً مَلْمُوسَةً فِي مَجَالِ التَّنَافُسِ.

## المنافسون المحتملون

توجد. بوجوه عام، عدة عوائق للدخول (مثل: متطلبات رأس المال، وتقانة الملكية الخاصة) تمنع المنتسبين الجدد إلى السوق من طرح منتجاتهم المنافسة. ونتيجة لذلك، فإن المنافسين المتوقعين سيَطوِّرون ويُعزِّزون منتَجاتهم المنافسة على الأرجح. حالما يكتشفون نجاحًا للشركة، وحَسْبًا من خطر دخول منتسبين جُدد إلى السوق، تسعى شركة PCC إلى إقامة عوائق استراتيجية للدخول إلى السوق ترمي إلى المحافظة على الميزة التنافسية للشركة. أحد هذه العوائق يبرز من خلال تكوين اتِّحادات استراتيجية مع تلك المشاريع التي تدعم تسخير بوابات وصل الشبكات لخدمة غرف المُحادثة وخدمات المواعيد مثل: OSP، وISP، ومواقع غرف المُحادثة على الإنترنت، وخدمات المواعيد. وتتفاوض شركة PCC حاليًا لعقد اتفاقياتٍ مؤقتة لتقاسم العائدات مع عدد من الشركاء المحتملين. يعزِّز الشركاء بواسطتها خدماتهم وينشؤونها حول منتج شركة PCC على أساس حصريّ. وتعتقد الشركة أن هذه الاتفاقيات الحصريّة ستمنع بقوة المنافسين المحتملين من الوصول إلى أسواقها المستهدفة بأسعار تنافسية. يضاف إلى ذلك، أن شركة PCC تسعى إلى إقامة عائق آخر عن طريق إنشاء علامة مسجلة لمنتجها بحيث إن المستهلك سيميّز علامة الشركة على أنها خدمة موثوقة تضمن اتصالات هاتفية ملائمة وعالية الجودة، إضافةً إلى السريّة الكاملة وعدم معرفة الشخص المتصل.

## هاتف الإنترنت (التواصل الهاتفي عبر الإنترنت)

هاتف الإنترنت تقانة صُمِّمت لتتيح للأشخاص إنشاء اتصالاتٍ هاتفيةٍ من مسافات بعيدة، وذلك باستعمال الحواسيب الشخصية أو الهواتف العادية المدمجة ordinary telephone handsets كمستقبلاتٍ من جهة، والإنترنت قناةً للاتصال من جهةٍ أخرى. وتتوخّى الشركات التي توفّر خدمة هاتف الإنترنت بصفيةٍ عامة أن تتمكن التقانة من تقديم بديل من خدمة الهاتف العادي ذات المسافات البعيدة، من دون أي أجر يترتب على بُعد المسافة، أو مقابل أجر أقل من الأجر المعهود. زدً على ذلك أن هاتف الإنترنت يَدعم خدمات المكالمات الهاتفية ذات المسافات البعيدة المجهولة

الهوية. وبعضُ غرفِ المحادثة تُدخِلُ مزايا هاتفِ الإنترنتِ في برامجها. ولم يُفلح المستخدمون حتى الآن في تَقْبُلِ هذه التقانة. فالكثير يوافقون على أن صوت الإرسال مازال ضعيفًا. وفي غالب الأحيان. لا يكون هذا الصوت في الزمن الحقيقي real time. يضاف إلى ذلك أن معظم التطبيقات البرمجية لهاتف الإنترنت تتطلب أن يمتلك المتحدثون بالهاتف جُهيزات عتادية hardware وبرمجيات software متوافقة كي يتمكنوا من استعمال النظام. وبالجملة. فإن الشركة لا تعتقد أن هذه التقانة تُؤدِّي إلى تهديد تنافسيٍّ على المدى القريب. ومع ذلك. إذا لم تتطوّر التقانة وتصبح جزءًا من الحواسيب السائدة. فلربما تفضي إلى تهديد تنافسيٍّ حقيقيٍّ لعمل الشركة.

## § ماذا يمكنك أن تفعل؟

### أتذكّر مشكلة إيريك؟

إليك ما تقترحه المعلّمة الخبيرة:

كي يوسّع إيريك رؤيته قدر المستطاع بخصوص المنافسين المحتملين لمشروع عمله، ينبغي أن يسأل نفسه: مَنْ ذا الذي يلبي احتياجات الزبون التي يخططُ إيريك لتلبيتها بواسطة منتجِه (أو خدمته)؟ فأَيُّ شخصٍ يلبي الاحتياجات ذاتها بعدُ منافسًا - حتى لو كانت هذه الاحتياجات في صناعة مغايرة تمامًا.

فمثلاً: يأملُ إيريك، بواسطة برمجياته في المحاسبة، أن يقدم منتجًا لأصحاب الأعمال الصغيرة يكون أسهل في

الاستعمال من التطبيقات المعقدة المنتشرة حالياً في السوق. وعلى ذلك فهو ينوي أن يلبي احتياجات الزبائن من جهة السهولة وعدم التعقيد. غير أن شركات أخرى لصناعة البرمجيات تدعي أنها تقدم هي الأخرى منتجات سهلة الاستعمال، فتكون بذلك من أبرز منافسيه. على أن محاسبي الضرائب يمكن أن يكونوا منافسين أيضاً، بالنظر إلى أنهم يجعلون الحسابات أكثر سهولة على أصحاب العمل عن طريق الاضطلاع بجميع الأعمال الورقية. فإذا أراد إيريك أن ينظر إلى منافسيه المحتملين برؤية أوسع، يمكنه أن يعدّ مصانع أقلام الرصاص منافسين محتملين أيضاً. لماذا؟ لأن أصحاب الأعمال الصغيرة، الذين يوجسون من البرمجيات المعقدة، قد يعزمون على أداء أعمالهم المحاسبية بالطرائق القديمة التقليدية - وذلك عن طريق إجراء الحسابات بأنفسهم على الورق! ولجذب هؤلاء الزبائن، يرغب إيريك في إقناعهم بأن برمجياته سهلة ميسورة الاستعمال، إن لم تكن أسهل حتى من استعمال قلم الرصاص ذاته.

