

## الفصل الخامس

### التنقيب عن الذهب:

#### أين تبحث عن معلومات تتعلق بالفرص

كانت شركة كوتش قد بدأت قبل 50 عاماً بوصفها مشروعاً عائلياً في مانهاتن، حيث كان الحرفيون المهرة يقومون بتصنيع البضائع الجلدية ذات الجودة العالية يدوياً بكل عناية ودقة. وكان دأب كوتش التركيز الدائم على الجودة، والالتزام بأعلى المعايير المتعلقة بالمواد المستخدمة والأيدي العاملة البارعة. وفي الواقع، أن حقائب كوتش غدت المعيار لسيدات الأعمال المدركات للأناقة. وبعد ذلك حصل شيء ما ففي منتصف التسعينات من القرن العشرين ظهرت دلائل على وجود خلل ما. فقد تآرجحت المبيعات في المتجر الواحد وانخفضت المبيعات في بعض الأسواق بصورة دراماتيكية.

سارعت كوتش إلى إجراء بحث لاستقصاء آراء المستهلكين في أسواقها في الولايات المتحدة واكتشفت الاتجاه الذي يهددها، فقد سيطر على الأعمال عدم التقيد بالألبسة الرسمية. وكان ينظر إلى منتجات كوتش على أنها وقورة. وبدأ المستهلكون يتحولون إلى منافسين آخرين أمثال غوتشي وكيت سبيد وقد أشار ليو فرانكفورد المدير التنفيذي لشركة كوتش إلى ذلك بقوله: «لقد بدؤوا في الاستحواذ على مخيلة زبائننا التقليديين،... والمستهلك الشاب بشكل خاص»<sup>(1)</sup> واستجابت كوتش لهذا التغيير. فأعادوا التفكير في أصناف منتجاتهم وغيروا مواقعها. وبدؤوا بتقديم الإكسسوارات. وحولوا متاجرهم، فجعلوها أكثر بهاء وضياء. وفي غضون خمس سنوات، خبرت شركة كوتش انعطافاً هائلاً، وشهدت نمواً مركباً للمبيعات السنوية يبلغ 25 بالمائة.

وكان وراء هذه الأرقام بحثاً معمقاً ومستمرّاً ومصمماً لضمان ألا تفقد كوتش اتصالاتها بزبائنها. وبالفعل، فإن الجهود التي بذلتها الشركة لدراسة السوق كانت الأفضل في مجالها. فقد قامت بإجراء مقابلات هاتفية مع 10000 زبون كل سنة لتبقى على علم بأرائهم في العلامة التجارية لكوتش. وتشجع الباعة، في بعض الأحيان، على سؤال المتسوقين عن المنتجات وخياراتهم. وإجراء اختبار التسويق في متاجر منتقاة قبل إطلاق المنتجات الجديدة في متاجر شمالي أمريكا البالغة 147 متجراً. وتتم إضافة نتائج المسوحات ولقاء المجموعات إلى مزيج المعلومات. وما تزال العملية مستمرة. ذلك أن كوتش ملتزمة بالتوصل إلى معرفة ما يفكر به الزبائن، وتقديم ما يرغبون به، وتعزيز المنتج الذي يتم شراؤه.

والشركة مقتنعة بأن هذه المعلومات تعود عليها بالفائدة. وقد عادت للتناغم مع زبائنها المستهدفين، أولئك الزبائن المستعدون لدفع مبالغ إضافية مقابل ذلك الاهتمام بالتفاصيل الذي تقدمه كوتش.(2)

### لماذا تحتاج إلى القيام بذلك

إن التخطيط الاستراتيجي عملية تحركها العوامل الخارجية وتدل مراقبة البيئة الخارجية إلى ما يجب على الشركة القيام به وأين تحتاج إلى إجراء تحسينات. وبدلاً من أن تقوم الشركة أولاً بتحليل عملياتها ثم بيئتها، فإن المنظمة الفعالة سوف تقوم أولاً بفهم بيئتها الخارجية. إذ يساعد فهم العوامل البيئية في التنبؤ بالميل والاتجاهات المستقبلية للصناعة. وهكذا ينبغي أن يتقدم فهم البيئة على التقويم البنائي للعمليات الداخلية. وباختصار، يجب ألا تبدأ الشركة بتقويم العمليات الداخلية إلا بعد الانتهاء من تحليل خارجي شامل.

قد يكون التخطيط في البيئة الديناميكية الحالية أهم عامل يؤثر في نجاح الشركة أو فشلها. ولذلك على المدراء اللذين لا يديرون شركة من الشركات الواردة في لائحة فورتشون لأهم خمسين شركة أن يكونوا حساسين بشكل خاص لتأثيرات البيئة لثلاثة أسباب هامة.

تقوم العديد من الشركات بتقدير نقاط القوة والضعف لديها أولاً ثم تحاول تحديد الفرص بناء على نقاط قوتها. فيما تحرص الشركات النامية الناجحة على فهم الفرص التي تتيحها السوق أولاً وبعد ذلك فحسب توجه إلى الدخل لفحص ما لديها من نقاط قوة وضعف فيما يتصل بالفرص التي تتيحها السوق.

أولاً، قد تكون استجابة الشركة النامية لقضايا البيئة مصدر قوة تنافسية كبيرة. ويمكن لأعمالك أن تبقى أقرب إلى المستهلك من الشركات الكبيرة المتعددة الجنسية. إذ تستطيع شركتك بفضل حجمها الأصغر أن تتحرك بسرعة ومرونة وحساسية لتتلاءم مع التحولات في خيارات الزبائن فيما قد تكون المنظمات الأكبر والأكثر تنظيماً وذات الروابط الهرمية غير قادرة على تغيير اتجاهها أو بؤرة اهتمامها بسرعة. وبالتالي، يمكن استخدام المرونة بوصفها ميزة تنافسية في مواجهة الشركات الكبيرة.

ثانياً، تكون الشركات النامية معرضة بشكل خاص للتأثيرات البيئية. ولا يمكنها أن تتحمل الخطأ في قراءة بيئتها. وعلى الرغم من أن خطأ واحداً أو قراءة خاطئة واحدة لاتجاه بيئي حاسم يمكن أن تؤثر على الشركة الكبيرة بشكل غير موات، لكن عادة ما يتم امتصاص الخطأ في إجمالي عملياتها الواسعة. فيما يمكن لخطأ مشابه أن يقضي على أعمال أصغر. إذ لا تستطيع بعض الأعمال أن تصمد أمام مثل هذه الأخطاء.

ومحركات  
الصناعة تلك  
تحدد مستقبل  
الصناعة من  
حيث كل من  
الطلب والمنافسة.

ثالثاً، لا تمتلك الشركات النامية، عادة، الموارد اللازمة لتغيير بيئتها؛ وإنما ينبغي عليها الاستجابة للتغيرات البيئية. ولذلك، فمن الضروري أن تفهم الإدارة ما الذي يجري حالياً في بيئتها. وعلاوة على ذلك، يتعين على الشركات الناجحة فهم كيف تتغير بيئتها. ولهذا فمن الضروري أن تدرك المحركات الأساسية التي ستؤثر في مستقبل الصناعة.

ومحركات الصناعة تلك العوامل التي تحدد مستقبل الصناعة من حيث كل من الطلب والمنافسة. وينبغي أن يكون لدى مديري الشركات النامية فهم جيد للعوامل التي تحرك صناعاتهم: فمثلاً، ما الذي يحرك الصناعة، هل هي الأنظمة الحكومية؟ أو التغيرات التقنية؟ أو الحاجات المتزايدة للمنتجات ذات الجودة العالية؟ أو الحاجة لضبط التكاليف وتقديم منتجات بأسعار منخفضة؟ أم هل تتأثر الصناعة بالتغيرات السكانية؟ من الواضح، أن ثمة العديد من

المحركات البيئية. ولهذا من الضروري أن يكون المدراء الناجحين قادرين على تحديد المحركات الأساسية في صناعاتهم. وتؤكد الأسباب الثلاثة التي سبق ذكرها - فوائدها الحجم الأصغر، وسرعة التأثر بالمنافسة وضرورة تحديد التغييرات الطارئة على الصناعة - على الحاجة إلى التحليل البيئي. ويشكل التحليل البيئي الشامل الفارق ما بين توقع التغييرات والتفاعل مع ما تمثله البيئة أياً كان. فما نوع المنظمات التي ترغب بها؟ إن الخيار لك!

### التفكير المتربُّب Proachve thinlaing

أحد الموضوعات الرئيسية لهذا الكتاب أن التخطيط ينشأ عن المنظور المتربُّب. ونقولها ببساطة، يتطلع المدراء المتربُّبون إلى المستقبل ويتنبؤون بالتغيير ويخططون له. وأحد الأسباب للتشديد على التحليل البيئي بقوة أنه يساعد الأعمال في تطوير أسلوب في الإدارة متربُّب أكثر منه متسرِّع Reactive. ويرى المدراء المتربُّبون الفرص التي تلوح في الأفق وينظمون الأعمال لتفيد منها. وتذكر ما قلناه في الفصل الأول «يحدث النجاح عندما يلتقي الاستعداد بالفرص». ويرى المدراء المتربُّبون الفرص التي لا يراها أحد سواهم وعندئذ يكونوا قادرين على الاستجابة لـ «نوافذ الفرص» هذه قبل أن تغلق. وعلاوة على ذلك، يستطيع المدراء المتربُّبون إدراك المخاطر التي تتهددهم والعمل على تلافيها قبل أن تصيبهم الكارثة.

وعلى العكس من ذلك، إذا كانت أعمالك متسرِّعة يحركها الطلب يوماً بعد يوم. إذ تجري الأحداث وتستجيب لها الشركة. وتعاني الأعمال المتسرِّعة من صدمات جديدة عادة ما تكون غير متوقعة. لذلك فإن طريقة العمل تعتمد على إدارة الأزمات. وتتركز الأنشطة على إطفاء الحرائق الكبرى. وأغلب الظن أن تلك الأعمال التي تفشل في إدراك بيئتها وتحليلها سوف تغدو ضحية التغييرات والقوى الموجودة ضمن تلك البيئة.

وعلى العموم، يتفوق أداء الشركات المتربُّبة على أداء الشركات المتسرِّعة. على الرغم من أن هنالك مخاطر ترتبط بكون الشركة تفاعلية (ويكونها الأكثر تقدماً من الناحية التقنية)، فإن المنافع ستفوق المضار على المدى الطويل.

## رسم المشهد البيئي

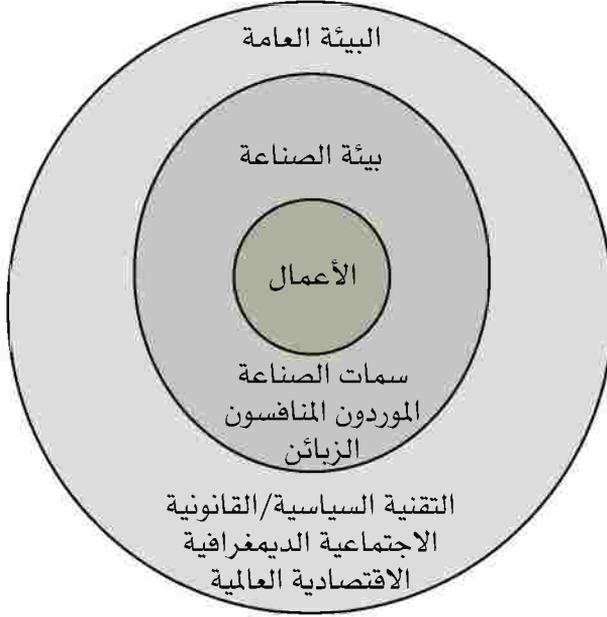
يحدد مشهدك البيئي السياق الذي تعمل فيه شركتك. وتحتوي البيئة على مجموعة من العوامل التي تؤثر على الأعمال وأدائها، ولكنها عوامل خارجية وغالباً ما تكون بعيدة عن سيطرتها. وعندما تنجز التحليل البيئي، فإنك تحدد العوامل الخارجية الأساسية وتختبرها وتقوم بتقدير وتقويم ما لهذه العوامل من تأثير محتمل على عمليات شركتك ونجاحها. فتعمل على تحليل القوى الحالية وتحاول كذلك التنبؤ بالاتجاهات وتوقع التغييرات. ويتجه التحليل البيئي نحو المستقبل – إذ تسعى فيه لتحديد المشكلات والفرص التي من المرجح أن تحدثها التغييرات البيئية.

تتوضح عملية تحليل البيئة تخطيطياً بالشكل 1-5 وتشكل المتغيرات التقنية والسياسية/القانونية، والاجتماعية والديمغرافية (السكانية) والاقتصادية والعالمية أوسع مجموعة من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في الأعمال بشكل عام. وتؤلف هذه المتغيرات البيئية العامة أو الكلية أما البيئة الصناعية فتشكلها إلى حد ما مجموعة أصغر من المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير أكثر تحديداً. وتخبرنا كل هذه المتغيرات شيئاً عن ديناميكيات الصناعة واللاعبين فيها.

## التزام مستمر

ينبغي أن يكون التحليل البيئي والتنافسي مستمراً. وكما أن بيئة شركتك في حالة من التقلب والتحول المستمرين، فيجب أن تكون جهودك التحليلية ديناميكية بصورة مماثلة. فعندما تمر بأوقات عصيبة وتعرض أعمالك للمتاعب، فقد تعدد إلى تجاهل التحليل البيئي، مبرراً ذلك بأنك تواجه مشاكل كثيرة تمنعك من تبديد الوقت والطاقة اللازمين للتعامل مع الشؤون البيئية. إن منطلقاً كهذا خطير وقد يفاقم وضعاً صعباً من قبل. كيف يمكنك القيام بالقرارات الضرورية لإعادة توجيه الأعمال وتعديل استراتيجيتها الاستشراف دون وعي حاد لمصادر القلق

البيئية الرئيسية؟ يشكل التقويم والتحليل البيئي الأساس للتغلب على مشكلات الشركة. وعضواً عن كونه حاجزاً يستهلك الكثير من الوقت فإن التحليل البيئي يعد أداة للأفعال التصحيحية.



الشكل 5-1 فهم بيئتك

### أين تبحث عن المعلومات

قد تحصل على المعلومات الضرورية للتحليل البيئي من عدد من المصادر التي قد تكون مصادر ثانوية (موجودة) أو أولية (أصلية) مثل أبحاث السوق، أو إجراء مقابلات مع الزبائن أو دراسة منتجات المنافسين. ويمكن تمييز مصادر المعلومات بالنسبة للشركة على أنها داخلية (خبرة الإدارة، على سبيل المثال) أو خارجية (المنشورات الحكومية مثلاً). ويوضح الشكل 5-2 المصادر الأربعة المحتملة للمعلومات بناء على التمييز ما بين المعلومات الأولية والثانوية وبين المعلومات الداخلية والخارجية. ومهما كانت المقاربة أو مجموعة المقاربات المستخدمة، فإن الوعي الدائم والمراقبة والانفتاح على التحولات والتقلبات البيئية تعد أموراً حاسمة.

| أولية   | ثانوية   |
|---|--|
| العمل مع الموظفين<br>لإفادة من خبرتهم<br>(المثال: العصف الذهني) | الحصول على المعلومات<br>التي قد تكون بحوزة الشركة<br>(المثال: ملفات المنافسين) |
| جمع المعلومات الأصلية<br>من الأسواق (المثال:<br>مسوحات الزبائن) | استخدام منشورات الصناعة.<br>الإحصاءات السكانية،<br>الصحف التجارية، الانترنت)   |

داخلية

خارجية

الشكل 5-2 استراتيجيات جمع المعلومات

### جمع المعلومات الأولية الداخلية

يعتبر لقاء الموظفين الأساسيين الخطوة الأولى للحصول على المعلومات على مستوى الصناعة، إذ أن بعض الموظفين على وجه الخصوص يمضون كل يوم من حياتهم العملية وهو يواجهون البيئة الخارجية. ومن شأن إهمال هذا المصدر الغني من المعلومات أن يكون ذا ضرر بالغ لعملية اكتساب فهم شامل للعوامل الخارجية.

ولتحديد مصادر القلق البيئية الأساسية الأكثر صلة بالأعمال، قد يكون من المفيد جداً إشراك هؤلاء الموظفين الأساسيين بيئي - نقاش مفتوح وينطلق بحرية ويوجه نحو ديناميكيات بيئة شركة معينة. ولا يتطلب العصف الذهني مساهمات هامة من الموظفين وحسب بل إنه

وسيلة ممتازة للتواصل كذلك. ويمكن لمناقشة حاجات الأعمال وتوجهها أن يعزز تفهم هؤلاء الموظفين الأساسيين والتزامهم. من الصعب الإجابة على أسئلة تتعلق بعدد المرات التي يجب أن تعقد فيها جلسات العصف الذهني هذه، ومن ينبغي أن يكون حاضراً، وما هي المدة التي ستستغرقها؟ إلا أننا سنقدم بعض الإرشادات على ذلك.

ويتوقف تحديد توقيت جلسات العصف الذهني على معدل التغير الحاصل الآن في الصناعة. فإذا كانت أعمالك في صناعة مستقرة نسبياً وذات تغيرات قليلة متوقعة، فبمقدورك عقد جلسات أقل. ومن جهة أخرى، إذا كانت شركتك تعمل في صناعة نامية أو ناشئة أي أنها غارقة بالعوامل والمطالب والتقنيات والمنافسة الجديدة، فستكون مضطراً لعقد المزيد من الجلسات. وكحد أدنى، يجب أن تعقد هذه الجلسات مرة في السنة، وربما جلسة كل ستة أشهر بالنسبة للأعمال التي تنتمي إلى الصناعات الأكثر تقلباً.

ينبغي تخصيص ثلاث أو أربع ساعات لكل جلسة. وحين يتم وضع البرنامج بصورة ملائمة، يستطيع الموظفون وفق أوقاتهم الخاصة القيام بالتحضيرات الضرورية التي تسبق اللقاء، ويختصرون بذلك وقت اللقاء. إلا أنه من المهم في البدء تخصيص وقت كاف لتظهر وجهات النظر الجيدة والمبتكرة. وكما ذكرنا سابقاً، ينبغي أن يشارك جميع الموظفين الذين لديهم احتكاك أساسي بالبيئة. فعلى سبيل المثال، ينبغي أن يشارك في هذه الجلسات كبار الموظفين في المبيعات أو التسويق، والمدراء الماليين، والذين يعملون مع الموردين عن قرب، وأعضاء منتخبون من مجلس الإدارة.

من الناحية الإجرائية، يمكن إدارة جلسة العصف الذهني البيئي بعدة طرق، على الرغم من أن صيغة منظمة نوعاً ما تعد الأفضل، على الأقل في اللقاء الأولي. أولاً، اطلب من المشاركين (كل منهم على حدة) وضع لائحة بالمخاطر والفرص البيئية الأساسية التي يعتقدون أن الأعمال تتعرض لها، في الوقت الراهن والسنة القادمة.

ولا يكون التوصل إلى استنتاجات أمراً مهماً في هذه المرحلة. فالغاية جعل الأفكار ووجهات النظر تطفو إلى السطح. وربما يكون من الأفضل تقبل مقترحات الجميع دون أي تعليق، والانتظار لوقت آخر لتأمل اللائحة وتحليلها وتصنيفها.

وما إن ينجز كل واحد من المشاركين لائحته المتعلقة بالفرص والأخطار، ينبغي عليهم تحديد درجة لكل عامل من ناحية تأثيره أو أهميته بالنسبة للشركة. وقد لا يكون من الضروري وضع جدول درجات مفصل، لذلك حاول أن تطلب من المشاركين تحديد درجة كل عامل بوصفه ذو أهمية كبيرة، أو هام ولكن لا يتمتع بالأهمية القصوى، أو يتمتع بأهمية متوسطة فقط.

وبعد الانتهاء من تحديد درجات كافة البنود، يقدم المشاركون درجاتهم مرفقة بمسوغاتهم أو تفسيراتهم لها. فلتركز على النقاط المشتركة - سوف لن تحتاج إلى الكثير من النقاش. فإذا ما اعتبر الجميع المنافسة الجديدة خطراً كبيراً وأساسياً وحددوا له الأولوية القصوى، عندئذٍ من الواضح أن هذا العامل يصبح مجالاً يحتاج إلى التركيز عليه. وإذا ما كانت هنالك نقاط اختلاف، فينبغي على المشاركين مناقشتها. فعلى سبيل المثال، لماذا يعتبر أحد المشاركين الموردين خطراً حاسماً، بينما لا يأتي على ذكره أحد سواه؟ فقد ينفرد هذا الشخص بمعرفة شيء ما لا يعلمه أحد سواه، أو ربما يكون مخطئاً. ومع ذلك، فإن المدخلات والنقاش الناتج عنها لهما الأهمية الحاسمة.

تستغرق هذه العملية فترة من الزمن، ولكنها تلزم الموظفين الأساسيين على الانخراط في عملية التخطيط وتزودنا بمعلومات قيمة قد لا يوفرها التحليل التاريخي أولاً تتميز بالتفصيل الكافي. ومن شأن وضع اللائحة وتحديد الدرجات التي قام بها فريقك، مقترنة مع الاستبصارات التي اكتسبتها من المعطيات التاريخية، أن يحددوا العوامل البيئية التي ستعمل الشركة على تعقبها. وينبغي أن يتم جمع المعلومات عن هذه العوامل ورصدها على الدوام. ومن الأهمية بمكان أن تدرك الأعمال أن التحليل البيئي هو مهمة مستمرة. ويوفر الشكل 3-5 نظرة عامة على إرشادات العصف الذهني البيئي.

| التفسير   | مجال البحث                 |
|---|----------------------------|
| يعتمد على الصناعة<br>مرة واحدة في السنة على الأقل<br>أكثر تكراراً بالنسبة للصناعات المتغيرة سريعاً  | تواتر اللقاءات؟            |
| الأشخاص الرئيسيون الفاعلون في المبيعات<br>الأشخاص الرئيسيون الفاعلون في التسويق<br>الأشخاص الرئيسيون الفاعلون في الأمور المالية<br>أشخاص آخرون لهم اتصال مباشر بالخارج<br>أعضاء من مجلس الإدارة | من الذي يتعين عليه الحضور؟ |
| يجلب المشاركون البيانات ذات الصلة   | ما قبل التخطيط؟            |
| يقدم كل مشارك المعلومات<br>يحدد المشاركون الفرص ومصادر الخطر<br>يحدد المشاركون درجة الفرص والمخاطر<br>ويناقشونها<br>يتم تثبيت الأولويات   | آليات اللقاء؟              |

الشكل 3-5 إدارة جلسة فعالة للعصف الذهني البيئي

### جمع المعلومات الأولية الخارجية

إن قوام جمع المعلومات الأساسية الخارجية هو الحصول على المعلومات بشكل مباشر من الأفراد خارج المنظمة. وقد يشتمل ذلك على لقاء المجموعات والمقابلات ومسح آراء الموردين والزبائن والمنافسين. بالإضافة إلى أن اللقاءات والمؤتمرات التي تعقدها الروابط التجارية هي مصدر هام للمعلومات. وعند اتخاذ قرار بكيفية جمع المعلومات، عليك أولاً التفكير في أي نوع من المعلومات يجب الحصول عليه من الأبحاث. فعلى سبيل المثال، لنفترض أنك مهتم بتقسيم سوق المستهلكين إلى شرائح. فيمكن تصميم مسح لقياس كيف حدد المستجيبون

درجة عدد من دوافع الشراء (مثل، السعر، والجودة، والنفعية، والشهرة، والتسليم). وعلاوة على ذلك، ينبغي أن تحدد المسوحات العوامل الديموغرافية التي يمكن أن تساعد الباحث في تقسيم السوق إلى شرائح (مثل، العمر، ومستوى الدخل، والمستوى التعليمي، والجنس). وبعد أن يتم جمع البيانات، فقد توضح نتائج المسح أن الأشخاص الذين لديهم خلفية ديمغرافية معينة يحددون دوافع للشراء تختلف عن مجموعة أخرى ذات خلفية ديمغرافية محددة أخرى.

عند جمع البيانات الأولية من مصادر خارجية، كن حذراً من «متلازمة العجلة ذات الصرير». فعالباً ما يستجيب المدراء فوراً لدى سماعهم لزيون مفوه في مجموعة اللقاء، فيقومون بإحداث تغييرات أساسية وهامة. وللأسف، قد لا يمثل الزيون المفوه آراء تتسجم مع آراء الزبائن الآخرين وقد تكون التغييرات غير ضرورية. فتأكد من أن العجلة ذات الصرير لا تحصل على الزيت إلا إذا كان لديها ضمانة.

### جمع المعلومات الثانوية الداخلية

تمثل المعطيات الثانوية الداخلية تلك المعلومات التي كانت الشركة قد جمعتها مسبقاً ووضعتها في الملفات. ولربما يكون من المفيد جداً سؤال المدراء عن المعلومات التي قاموا بجمعها عن صناعتهم و/أو منافسيهم. وحتى ولو لم يكونوا متأكدين مما إذا كانت بعض البيانات سوف تكون مفيدة، ومع ذلك، فمن الضروري مراجعة تلك المعلومات.

ينبغي أن تحتوي الملفات على معلومات مالية – التقارير السنوية السابقة، والمعلومات المصرفية، وخطط الاستثمار المالي. ويمكن لهذه المعلومات أن توفر معلومات جيدة عن حالة الشركة، لكن يمكن استخدامها كذلك لمقارنتها بالشركات الأخرى أو الصناعة.

## جمع المعلومات الثانوية الخارجية

تتألف المعلومات الثانوية الخارجية من وثائق متوفرة حالياً يمكن العثور عليها في معظم المكتبات المتعلقة بالأعمال وفي الانترنت. ويوفر الشكل 5-4 قائمة بمصادر المعلومات لكل من العوامل البيئية العامة (الفصل 6) والعوامل الخاصة بكل صناعة (الفصل 7).

| المصدر  | العامل               |
|---|----------------------|
| التنبؤات التقنية (برايس ووترهاوس كوبرز)<br>مؤشر بريديكاست فور كاست<br>روابط الصناعة والتجارة ودورياتها  | التقني               |
| دوريات وتقارير روابط الصناعة والتجارة<br>www.nist.gov   | القانوني             |
| الإحصائيات المجردة للولايات المتحدة<br>الإحصائيات المجردة للعالم  | الاجتماعي            |
| معهد الأبحاث الاجتماعية في جامعة متشغن  | مسوحات المستهلكين    |
| مكتب الإحصاء في الولايات المتحدة<br>الكتاب السنوي الديمغرافي للولايات المتحدة<br>الكتاب السنوي للإحصاء<br>غرف التجارة التابعة للمناطق<br>www.esidemoyraphics.com<br>www.census.gov  | الديمغرافي (السكاني) |
| المؤشرات الاقتصادية<br>كتاب حقائق العالم<br>التقرير الاقتصادي للرئيس<br>مسوحات الصناعة التي تجربها ستاندرد أند بورز<br>إحصاءات التصنيع / التجزئة<br>تقارير غرفة التجارة<br>www.bls.gov (accessed 9/30/04)<br>www.census.gov | الاقتصادي            |

| المصدر   | العامل      |
|--|-------------|
| الإحصاءات المجردة للعالم<br>الإدارة الدولية<br>وحدة الاستخبارات الاقتصادية<br>البنك القومي للمعلومات التجارية  | العالمي     |
| تقارير حصص السوق<br>مسوحات الصناعة لستاندر د أندبورز<br>معايير الصناعة والنسب الأساسية للأعمال<br>روبرت موريس أسوستيز<br>إحصاء المصنعين<br>التقارير الصناعية المستقاة من دوريات الأعمال.<br>تقارير الروابط التجارية ودورياتها. | صناعة معينة |

الشكل 4-5. مصادر المعلومات

## الهوامش

- 1- Ellen Florian, "Six Lessons From the Fast Lane", Fortune, October 26, 2004, pp. 146-156.
- 2- www.coach.com (accessed October 26, 2004).