

## الفصل السابع

### مضمار اللعب:

#### تقويم السوق

ناقشنا في الفصل السادس تأثير القوى البيئية عريضة القاعدة على العديد من الصناعات. وفي هذا الفصل، سترى تغييراً في التركيز للاهتمام بالصناعة والبيئة التنافسية. إذ تدل القوى التنافسية والصناعة عما إذا كانت الصناعة في نمو أو تراجع، ومن هم المنافسون الأساسيون، وما هي أهمية الصلات القائمة مع الموردين، والقضايا التي تخص طريقة تحديد الزبائن للقيمة. ذلك أن تكوين فهم متماسك لهذه القضايا يعتبر أمراً حاسماً للمنظمات ذات الأداء العالي.

وما عليك إلا أن تسأل مايكل ديل المدير التنفيذي لشركة ديل - فقبل عقد من الزمن، كانت ديل لاعباً صغيراً نسبياً في صناعة الحاسوب تبلغ عائداتها السنوية قرابة 500 مليون دولار. أما اليوم، فإنها تتجاوز 41 مليار دولار. فكيف تسنى لهم تحقيق ذلك؟ لقد كانت شركة ديل تفهم احتياجات زبائنهم بصورة أفضل من معظم منافسيها. ففي التسعينات من القرن العشرين، كانت شركة أي بي ام اللاعب المهيمن على صناعة الحواسيب الشخصية. كما كانت تعتقد أن المستهلكين يرغبون بالحواسيب المعقدة تكنولوجياً. وأنهم كلما أكثروا من وضع الأجراس والصفارات على حواسيبهم كان ذلك أفضل. ولما كان المنافسون الآخرون في الصناعة يمارسون لعبة اتباع القائد. ولذلك، حين أصبحت منتجات أي بي ام أكثر تعقيداً، لحقت بها معظم منتجات الشركات المنافسة. ومن دواعي الأسف، أن هذه الشركات كلها كانت تركز على ما يظنون أنه هام، وليس على ما

كان يعتبره الزبائن هاماً. وكان معظم هؤلاء الزبائن لا يرغبون بآلات معقدة تقنياً. ومن سخرية الأقدار، أن خوف المستهلكين كان يزداد مع ازدياد الآلة تعقيداً. فقد كانوا لا يريدون التعقيد؛ بل ينشدون البساطة.

ولقد فهمت شركات مثل ديل وغيتوي سوقهما بشكل أفضل من قادة السوق. ونتيجة لذلك، وفيما كان معظم مصنعي الحواسيب يتبعون آي بي ام، ركزت ديل على صنع الحواسيب السهلة ورخيصة الثمن. وهذا ما جعل ديل تتجح في حين مني العديد من منافسيها بالفشل. وخلاصة القول: لقد حددت ديل مضمار اللعب الخاص بها بشكل صحيح، وذلك عن طريق فهم قيم الزبون، عوضاً عن الاتكال على قادة السوق ليمهدوا الطريق للجميع.

### تحديد مضمار اللعب

قد تكافح لتحديد العناصر التي يجب أن يشتمل عليها تحليلك للسوق. وسنقوم هنا بفحص الخصائص الخمس التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السوق وتقويمها. وبصورة أكثر تحديداً، إنك ما إن تتفحص البيئة ذات القاعدة الواسعة بكفاءة، حتى يتعين عليك أن تلتفت إلى تحليل العوامل الخمسة التالية: الطبيعة العامة للصناعة، ومعدل نموها، ديناميكيات المنافسة، وخصائص المستهلكين، والاعتماد على الموردين.

### أساسيات الصناعة

عليك أن تدرس بعناية ما إذا كانت جودة المنتج وأقنية التوزيع والخيارات المتغيرة للمستهلكين وقابلية المنتج للزوال تعمل على تغيير صناعتك. وقد يجعلك فهم طبيعة صناعتك تشعر بمقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه استراتيجية ما. فهل تقوم صناعتك باستمرار بعمليات لإدخال التغييرات الحديثة على الدوام واستخدام أحدث المعدات أم أنها تعتمد على المعدات القائمة؟ هل يطلب الزبائن منتجات وخدمات ذات جودة عالية أم أنهم

عندما تحدد معظم الشركات مضمار اللعب الخاص بها، فإنها تحده بناء على المنافسة فقط. أما الشركات الناجحة فتدرك أن ثمة الكثير من العوامل الأخرى التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار.

مستعدون للقبول بالمنتجات أياً كانت؟ هل تعمل الصناعة في سوق للمنتجات أم الخدمات؟ هل تشكل جزءاً من السوق الاستهلاكية أم أنها تبيع منتجاتها لشركات وسيطة؟ هل يتم تصنيع المنتجات بشكل كامل ضمن شركة واحدة أم أن تصنيع المكونات الداخلية يتم عبر متعاقدين؟

### تغييرات تدريجية مقابل تغييرات جذرية

تتغير الصناعات ببطء على العموم. وتستند التغييرات التدريجية إلى التحسينات على المعرفة أو التقنية القائمة. فلندرس ملياً صناعتين متصلتين بالحواسيب هما المكونات الصلبة (هاردوير) والبرمجيات (سوفت وير). فلقد قامت شركة انتل بإحداث عدة تحسينات على سرعة معالجاتها، بما في ذلك معالجات 8088 و 286 و 386 و 486 و بنتيوم و بنتيوم 2 و بنتيوم 3 و بنتيوم 4، ونجحت مايكروسوفت في التحسينات التدريجية على برنامجها ويندوز بإصداراته 1,3، 95، 98، 2000، XP.

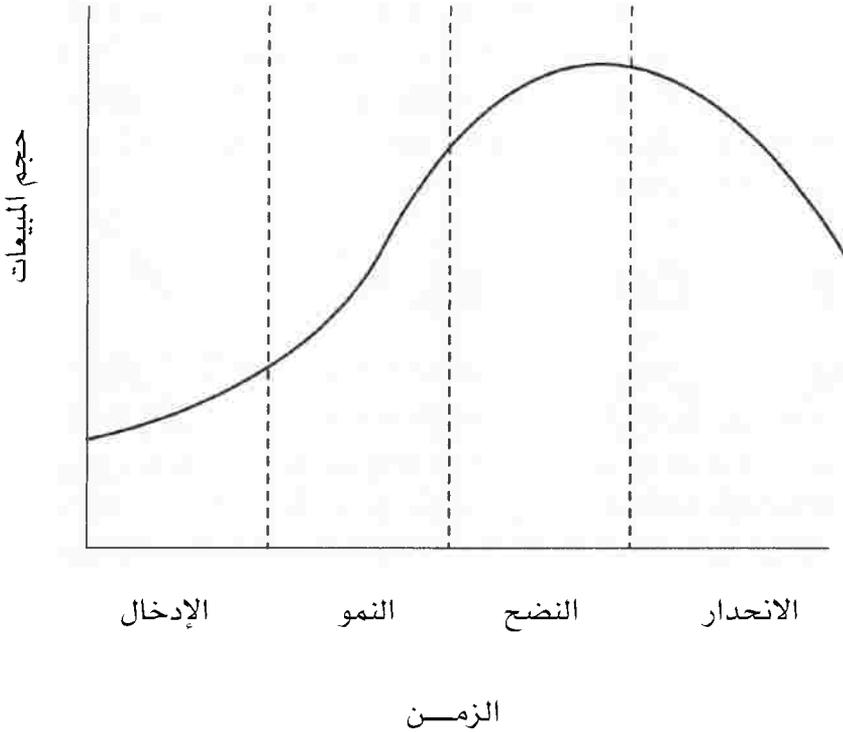
وفي بعض الأحيان، تشهد إحدى الصناعات تغييراً جذرياً، إلا أن هذه التغييرات الجذرية نادرة الوجود. ولكن عندما تحدث، فإنها تبدل بصورة تامة الحاجة للمنتجات الموجودة في السوق. فقد حلت ساعات الكوارتز محل ساعات النابض تماماً. وحلت معالجات الكلمات محل الآلات الكاتبة. وتحل التطورات الحادثة في الإنترنت محل الحاجة إلى العديد من وسائط التسويق التقليدية ولا يتذكر العديد من الأشخاص الآن الآلات الناسخة (الميموغراف) التي جعلتها الآلات الناسخة الضوئية (فوتوكوبي) مهمة. ولم تعد البقاليات التي عرفها الجيل السابق موجودة تقريباً. وفيما ينبغي عليك أن تكون قادراً على التنبؤ بالتغييرات التدريجية التي تطرأ على الصناعة، إلا أن التنبؤ بالتغييرات الجذرية أمر في غاية الصعوبة.

وتختلف الفرص والمحددات بالنسبة لشركة تنافس في سوق عالية النمو إذ يمكن تحمل الأخطاء واللاكفاية في بيئة النمو. إلا أن الأخطاء في السوق المنخفضة النمو ذات الأرباح المحدودة يمكن أن تكون مدمرة.

وقد يكون مفهوم دورة حياة الصناعة أداة تحليلية مفيدة في اختبار معدل نمو إحدى الصناعات. نموذجياً، كما نلاحظ في الشكل 7-1 تمر الصناعات بأربع مراحل تطور متميزة. وتؤثر المرحلة التي تمر بها الصناعة في الأعمال لأن كل مرحلة تتوافق مع مجموعة فريدة من الفرص والصعوبات.

فعلى سبيل المثال، إذا كانت منتجات الشركة في المراحل الأخيرة من دورة الحياة (في آخر مرحلة النضج أو في مرحلة الانحدار)، فقد تظهر مشاكل كبيرة في المستقبل. ويصدق هذا بشكل خاص إذا كان المنافسون يقدمون منتجات بديلة جذابة ولا تملك الأعمال حصة قوية في السوق. ولمعالجة هذا الخطر قد تكون بحاجة إلى البحث عن منتجات جديدة أو إعادة تموضع الأعمال.

تختلف الفرص والمحسّنات بالنسبة لشركة تنافس في سوق عالية النمو أشد الاختلاف عن تلك التي لدى شركة تنافس في سوق ناضجة أو في انحدار.



الشكل 7-1 مراحل دورة حياة الصناعة

كما ينبغي أن تدرك مقدار الوقت الذي ستستغرقه المنتجات لعبور مراحل دورة الحياة. فقد تصل المنتجات مرحلة النضج، ولكن إذا رأينا أن هذه المرحلة ستستمر لمدة طويلة، فإن هذا سيضعف الحافز للقيام بفعل عاجل. وبالمثل، فإن الاعتماد كثيراً على المنتجات المتوقفة لمدة طويلة في مرحلة الإدخال قد يكون له انعكاسات سلبية على المبيعات. ومن شأن العديد من العوامل، بما في ذلك توفر البدائل والتحويلات الطارئة على أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم، أن تؤثر على سرعة انتقال المنتج عبر المراحل. ويمكن للفشل في فهم مستوى الطلب ومداه أن تتمخض عنه عواقب وخيمة. ويمكن للتحديد الصحيح للموقع الحالي لدورة حياة المنتج ووضع استراتيجية متناغمة مع هذه القراءات أن يكونا عاملين هامين في نجاح الأعمال.

وتجدون عرضاً للأثر الاستراتيجي للانتقال بمراحل دورة الحياة في المثال المؤطر أدناه. ومما لا ريب فيه أن اللياقة البدنية، بوصفها اتجاهاً اجتماعياً، كانت الموضوع الأسر في الثمانينات من القرن العشرين لدى الصناعات ذات الصلة بها لكن الهوس بها وصل القمة في الجزء الأخير من ذلك العقد ثم بدأ بالانحدار. وظهر الانحدار عند الفئات العمرية كلها وبذلك فإن الأمر كما يبدو لم يكن نتيجة لتقدم السكان بالعمر. ذلك أن الأمريكيين أخذوا يعتدلون في برامجهم الرياضية وراحوا يركزون على النشاطات الأقل شدة نسبياً، مثل المشي، والسباحة، وركوب الدراجات الهوائية. لذا ينبغي على المصنعين في مجال الرشاقة والصناعات المتصلة بها أن يدركوا أنهم سيشهدون على الأرجح دورات حياة سريعة. وسوف تشهد مجالات المنتجات هذه، بطبيعة الحال، نمواً متسارعاً ونضجاً مبكراً وانحداراً سريعاً وذلك عندما يغير المستهلكون المتقلبون مواقفهم واهتماماتهم وأساليب حياتهم في أوقات الفراغ بسرعة تسبب الدوار. وقد عانت آلات التجذيف وأشرطة الأيروبيك وربما حتى مستلزمات الركض الكمالية جراء تقلب المستهلكين.

كن حذراً ولا تعلق  
أحلامك  
الاستراتيجية  
على بدعة ما.  
فقد تجني منها  
المال بسرعة ولكن  
البدعة بتعريفها  
تنتقل عبر مراحل  
دورة حياة المنتج  
بسرعة. فقد  
تشهد صعوداً  
سريعاً يتلوه  
انحدار سريع  
كذلك.

كذلك يجب التصدي لطبيعة استطاعة الصناعة. فإذا كان الطلب قوياً ولكن استطاعة الصناعة محدودة، فبإمكان الأعمال المجازفة وإبداء مرونة كبيرة. ولكن، مع ازدياد قدرة الصناعة بالتناسب مع الطلب، تصبح كفاية العمليات ومراقبة التكاليف أمراً حاسماً ومن المرجح أن تخرج الشركات الأضعف من السوق.

### تقدير حجم المنافسة

يبحث أحد الأجزاء الأكثر أهمية للتحليل البيئي في التقييم التنافسي. وتعد المنافسة، من نواح عديدة، أكثر المخاطر التي تدركها الأعمال الناشئة وتواجهها عموماً. فعلى سبيل المثال، هل تتنافس الشركات في الصناعة بشكل غير مباشر فقط وتعيش معاً بسلام، أم أنهم يتنافسون بشكل عدواني في محاولتهم لإخراج بعضهم بعضاً من السوق؟ وهل المنافسة مبنية على السعر، أو الجودة، أو الخدمة، أم أنها مزيج من هذه العناصر الثلاثة كلها؟

ويعتبر الحجم وحصص السوق النسبيين من بين ديناميكيات المنافسة. فقد يسيطر منافسان أساسيان أو ثلاثة في بعض الصناعات. ومن الصعوبة بمكان أن تتنافس الشركات الأصغر في مثل هذه الأسواق. فيما تكون بعض الصناعات الأخرى مجزأة كثيراً، ولا يوجد فيها لاعبون مسيطرون. وقد يكون لدى بعض الصناعات الأخرى بضعة شركات تعمل على مستوى الأمة إلى جانب عدد من الشركات التي يكون لها أسواق النخبة الأصغر، مثل صناعة المطاعم، حيث تتنافس السلاسل المنتشرة في كافة أرجاء الوطن إلى جانب المطاعم المملوكة محلياً. وما هو دور الامتيازات في الصناعة التي يتم دراستها؟ فغالباً ما تواجه الأعمال المستقلة أوقاتاً عصيبة لدى منافسة الوحدات ذات الامتيازات، ويعود ذلك لأهمية الاسم والدعم الذي توفره الشركة الأم التي تعمل على مستوى البلاد.

### شركة نيوبالانس للأحذية الرياضية

دفع جيم ديفيز في عام 1972 مبلغ 100000 دولار لشراء شركة نيو بالانس للأحذية الرياضية. وكانت هذه الشركة الصغيرة المصنعة للأحذية متواجدة لمدة تزيد على ستين عاماً. وقد توافق شراء ديفيز للشركة مع طلب السوق، حين كانت صناعة اللياقة البدنية على وشك الانفجار في الولايات المتحدة، ولما أصبحت اللياقة البدنية هوساً وطنياً في ثمانينات القرن العشرين، شهدت صناعة الأحذية الرياضية نمواً بمعدل مرتفع يصل إلى ٢٠٪ سنوياً. وفيما كانت السوق تشهد نمواً كبيراً كانت خطة ديفيز بسيطة وتعتمد على إنتاج أحذية ذات جودة عالية وبأسرع وقت ممكن لتلبية الطلب. وقد لعبت الشركة بشكل أساسي دور التابع لقادة السوق نايكي وريبيوك. وللأسف، أن نيو بالانس تبعت القادة في توسعهم نحو إنتاج طيف واسع من المنتجات. إن الافتقار إلى التركيز الاستراتيجي جعل منتج نيو بالانس يفتقر إلى المستوى المناسب لسوقها التقليدية من أحذية الجري القوية. وعلاوة على ذلك، كان إدراك الشركة لأهمية العلامة التجارية والأموال اللازمة للتسويق محدوداً.

ومع أوائل التسعينات، أخذت الصناعة تدخل مرحلة النضج في نموذج دورة الحياة. وأدى الطلب المتراجع إلى خلق طاقة زائدة فكان خروج بعض اللاعبين الصغار أمراً لا بد منه.

من الواضح أن نيو بالانس كانت بحاجة إلى استراتيجية فعالة بأسرع وقت ممكن. وكانت استجابة ديفيز الاعتماد على القوى التقليدية لأعماله والبناء عليها والتركيز على بضعة مقاربات تكتيكية. وقد أطلق على هذه الاستراتيجية «عملية الضربة السريعة». أولاً، ابتكرت نيو بالانس سوق النخبة الخاصة بها عن طريق التركيز على تنوع مقاسات عرض الأحذية. ففيما كان المصنعون الآخرون يقدمون قياسات محدودة فيما يتعلق بالعرض، أخذت نيو بالانس تقدم طيفاً واسعاً من الأحذية التي تناسب كافة القياسات من AA إلى EEE. وكانت استراتيجية توفير المنتج هذه صعبة وذات تكاليف عالية، ولكنها منحت نيو بالانس صورة الشركة التي تصنع حسب طلب الزبون.

ولقد أدركت نيو بالانس مع بدء انخفاض مبيعات الصناعة أن هنالك شريحة من السكان تتحول من ممارسة رياضة الجري إلى المشي السريع. كما ركزت عملية الضربة السريعة على زيادة الإعلان الموجه نحو أهداف منتقاة بعناية تشدد على الأحذية ذات الجودة العالية والتي تناسب قياس القدم على نحو أفضل من المنافسين الآخرين. وبالجمع ما بين المنتج المميز والسعي وراء سوق نخبة نامية بسرعة، تموضعت نيو بالانس بشكل جيد لتتجح في سوق تنافسية جداً.

واليوم، لا يزال ديفيز يدير نيو بالانس وقد تمكنت الشركة من جعل نفسها المصنع الأول لأحذية الجري ذات الأداء العالي. وقامت نيو بالانس برعاية ماراثون شيكاغو طوال السنوات الثمان الأخيرة، وسباق كومين لسلسلة الشفاء. وعلاوة على ذلك، فقد كانت الشركة الراعية لحاملي الأرقام القياسية العالمية في الماراثون السابق (1).

ليس من السهل تمييز المنافسين وتعيينهم. فقد يتخذ المنافسون أشكالاً جديدة مع تطور الأسواق وتغيرها. إذ تتحول حاجات الزبائن ويتم على الدوام تليتها بطرق جديدة وفريدة. وقد تصادف الأعمال التقليدية أنواعاً جديدة من المنافسة لم تكن تؤخذ بعين الاعتبار في الماضي. ومن الواضح، أن على الأعمال النامية التكيف، مع الوجه المتغير للمنافسة. فينبغي عليك، مثلاً، أن تدرس ملياً دخول المنافسين الجدد وأثرهم على الصناعة. فمن هم هؤلاء المنافسين؟ وكيف سيؤثرون بالبنية الحالية للصناعة وتوازنها؟ وما الذي سيحدث عندما تضطر صناعة تهيمن عليها شركات صغيرة مستقلة للاستجابة إلى دخول سلاسل وطنية كبيرة أو شركات ذات امتياز؟ ففي الحالة الأخيرة، ينبغي على الشركات المستقلة أن تدرك أن بنية الصناعة قد تأثرت بشكل جذري وأن عليها القيام بالتعديلات الضرورية.

قد تواجه الأعمال التقليدية أنواعاً جديدة من المنافسة لم تكن تؤخذ بعين الاعتبار في الماضي.

يتعين عليك مبدئياً أن تحدد عدد الشركات المنافسة وحصتها من السوق في مجال التجارة. ورغم أن التوصل إلى تحديد دقيق لحصص السوق قد لا يكون ممكناً، فإن جمع بيانات المبيعات للشركات المنافسة قد يتيح فهماً عاماً للحصص

النسبية للسوق. ولربما يكون من الصعب الحصول على هذه البيانات، ولكن مجرد قيامك بتصفح الانترنت، أو دليل الصفحات الصفراء، أو زيارة غرفة التجارة، يمكن أن يدل على الأقل على عدد المنافسين. ومن الأهمية بمكان كذلك تقدير نقاط القوة والضعف والقدرات الفريدة للمنافسين بالإضافة إلى الاستراتيجيات التي من المرجح أنهم سيستخدمونها في المستقبل.

ويعد استخدام البروفيل (لمحة موجزة لحياة الشركة) في التحليل التنافسي أحد أفضل الطرق لتقويم المنافسين والمقارنة ما بينهم وبين شركتك من حيث نقاط القوة والضعف. ويتم إعداد هذه اللمحة لكل منافس من المنافسين، وهي تشير إلى العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح كل شركة وتمكن من المقارنة بينها. وقد تتنوع العوامل المختارة للدراسة، ولكن الخمسة عشر عاملاً الواردة في الشكل ٧-٢ تعتبر نموذجية، وينبغي ألا تكون المقارنة أو الدرجة واسعة أو معقدة بشكل خاص، ولكن تحليل البروفيل يوفر صورة واضحة عن موقع كل شركة بالنسبة لكل عامل من العوامل الخمسة عشر.

### معرفة زبائنك

الزبائن الذين تستهدفهم السوق مجموعة من الأفراد الذين تختار الأعمال. اجتذابهم بوصفهم زبائنهم الأساسيين. وإن الإدراك الواضح لحاجات هذه المجموعة واهتماماتها والمكونات المؤلفة لها تعتبر حاسمة لأن التسويق والترويج مصممين ليكونا عنصري جذب للسوق المستهدفة. وليست المنتجات والخدمات غايات بحد ذاتها - تنسى العديد من الأعمال هذا الأمر وتعدو مفتتنة بمنتجاتها أو خدماتها لدرجة أنها تفشل في فهم أو رؤية منظور الزبائن. ومهما كان تصور المنتجات أو الخدمات وتطويرها جيد فإنها لن تحظى بالنجاح، إلا إذا جاءت ملبية لحاجات بعض الزبائن. ويجب رصد التحولات الحاصلة في أذواق الزبائن وتفضيلاتهم باستمرار. ومن شأن فهم التكوين السكاني والاجتماعي للسوق

المستهدفة - وبشكل خاص التوزع بحسب النوع والعمر والحالة الاجتماعية والدخل والمهنة وأسلوب الحياة - أن تساعد في تحديد حاجاتها والمسائل التي تعنى بها. وغالباً ما تتيح التحولات الطارئة على الأسواق المستهدفة فرصاً جديدة للأعمال. فعلى سبيل المثال، قد يقوم مستشار استثماري لإحدى الشركات يعمل مع مجموعة من العمال المتقدمين في السن بالحصول على سوق نخبة عن طريق التركيز على استثمارات التقاعد ذات المخاطر المنخفضة.

التقييم	العوامل التنافسية
	المنتج/ تفرد الخدمة
	الجودة النسبة للمنتج / الخدمة
	السعر
	الخدمة
	الوفرة
	السمعة
	الموقع
	الإعلان / الترويج
	الأفراد
	سلسلة التوريد
	الصحة المالية
	القدرة الإنتاجية
	كفاية البحث والتطوير
	المنتج/عمق الخدمة
	التوزيع

الشكل 2-7 مثال عن التقييم التنافسي

وعلاوة على ذلك، على الأعمال أن تحاول تحديد العوامل التي تؤثر على قرارات المستهلكين بشراء المنتجات والخدمات الخاصة بها. فهل المستهلكون معنيون أكثر بالسعر أو الجودة أو الخدمة أو الوفرة أو السمعة؟ ومن شأن الفهم الجيد للعوامل المحددة التي تدفع المستهلكين لاتخاذ قرارات الشراء أن تتيح لأعمالك الاستجابة بشكل أكبر لحاجات المستهلكين.

ولقد استطاعت بعض الشركات تمييز منتجاتها أو خدماتها بشكل مقنع جداً لدرجة أن المستهلكين أصبحوا يعتمدون على تلك المنتجات أو الخدمات. ويعتقد الزبائن أن مثل هذه المنتجات أو الخدمات فريدة ولا يمكنهم شراؤها إلا من

هذه الشركة بالتحديد، فلاعبو الغولف المتحمسون، مثلاً، مقتنعون بأنهم بحاجة إلى كرة غولف من نوع بروفي وان، والتي لا تنتجها سوى شركة تايتاليسست. وهذا ما منح شركة تايتاليسست مرونة كبيرة فيما يتصل بالسعر والتسليم.

وأخيراً، عليك أن تقدر ما إذا كان ثمة عوائق لدخول السوق - أي، العوامل التي تعيق الشركات الجديدة من دخول الصناعة. وقد تشتمل العوائق الملموسة على شروط رأس المال والوصول إلى المعلومات و / أو أفضية التوزيع، وملكية بعض الأصول المعينة مثل المعامل والآلات. وقد تضم عوائق الدخول غير الملموسة أهمية العلامة التجارية، والملكية الفكرية، وولاء الزبائن، وسمعة الشركة. ومن شأن الأثر المشترك لعوائق الدخول أن تقلل الخطر المحتمل من دخول شركات جديدة للسوق.

### لا تنس أمر الموردين

غالباً ما تركز الشركات جميع جهودها على الزبائن وتنسى معرفة مختلف اللاعبين في حلقة الإمداد. ولما كان من المهم أن تبقى متماشياً مع الموردين والعوامل التي تؤثر في نجاحهم، فعليك أن تدرس علاقة شركتك بالموردين على ضوء عاملين اثنين - هما الاعتمادية وقابلية التعرض للضرر. وتختلف الأعمال كثيراً فيما يتعلق بهذين العاملين.

تشير الاعتمادية إلى مدى اعتماد الأعمال على طيف واسع من المواد الخام أو المكونات التجميعية الفرعية التي يوفرها الموردون أو طلبهم لها. وتكون بعض الأعمال مستقلة ومكتفية ذاتياً نوعاً ما، وبالتالي لا تظهر الكثير من الاعتمادية، فيما تعتمد الأعمال الأخرى على الموردين بشكل كامل.

وتشير القابلية للضرر إلى مدى تأثر الشركات جراء الأعطال الحاصلة في شبكة الإمداد. وبشكل نموذجي، تتحدد قابلية الأعمال للضرر بعدد الموردين المتنافسين الذين يزودون الأعمال بالمواد وسجل انتظام التوريد لهؤلاء الموردين، وعلى العموم كلما قلت مصادر الإمداد، كلما ازدادت قابلية الأعمال للضرر جراء أفعال الموردين.

وفي بعض الأحيان تتعلق قضايا الاعتمادية وقابلية التعرض للضرر بالزبائن الأساسيين أكثر مما تتعلق بالموردين الأساسيين. فإذا كانت الأعمال، مثلاً، مورداً احتكارياً لشركة أكبر - أي أنها تبيع جميع منتجاتها أو خدماتها تقريباً لزيون واحد - عندئذ تكون الأعمال عرضة للضرر إلى أبعد الحدود وذلك عندما تواجه الشركة الأكبر اضراباً أو انكماشاً في النشاط التجاري. وفي معظم الحالات، تنجو الشركة الأكبر من الصدمة، ولكن قد لا تنجو الشركة الأصغر المعتمدة عليها.

ولدى دراسة الاعتمادية و/ أو قابلية التعرض للضرر العالين، فمن الحاسم أن تكون مدركاً للقوى التي قد تؤثر في توفر المواد الخام أو المكونات الأخرى بالإضافة إلى السعر والتسليم. فعلى سبيل المثال. استطاعت شركة تقوم بالبيع بالتجزئة للبرمجيات التخصصية لقواعد البيانات التسويقية أن تحقق طلباً كبيراً على منتجاتها عبر التسويق البارع للمصنعين ومحترفي تقديم الخدمات المحليين. إلا أن ربحية الشركة وحتى بقاؤها تعرضاً للخطر، لأنها وقعت عقداً احتكارياً مع مورد واحد لبرمجياتها، وكان المورد يدير عملاً صغيراً ولا يتمتع بالخبرة ويبعد 500 ميلاً. ولسوء الحظ فلما كبر بائع البرمجيات بالتجزئة واتسع الطلب

على منتجاته، لم يعد مورده قادراً على توفير ما يلزمه واتسع التأخير في تلبية الطلبات وأصبح الزبائن محبطين وهذا أمر يمكن تفهمه تماماً. وقبل أن يتمكن بائع البرمجيات بالتجزئة من قطع علاقته مع مطور البرامج والبحث عن مصدر أكثر تناماً، كانت ثقة الزبائن قد تآكلت لدرجة القضاء على الأعمال. ومرة ثانية، فمن شأن التحليل الدقيق للمورد واستطاعته وقدرته على التسليم، المترافق مع توقعات الشركة للطلب، أن يمكن بائع البرمجيات بالتجزئة من إدراك المخاطر مبكراً بما يكفي لتفادي الآثار المدمرة والتغلب عليها. ومرة أخرى، فإن المفتاح لذلك أن تكون فعالاً بدلاً من أن تكون منفعلاً.

### مجمل القول

لقد أصبحنا الآن مستعدين لإلقاء نظرة على التحليل الفعلي. إذ يمكن لوضع لمحة عن المخاطر والفرص المتاحة أن يكون أداة مفيدة جداً ونافعة. فعليك أن تنظر إلى بيئة شركتك لتحديد المخاطر والفرص الهامة.

والخطر، كما نستخدمه هنا، أي عامل من مجموعة العوامل التي من الممكن أن تحد أو تقيد أو تعيق الأعمال في سعيها نحو تحقيق أهدافها. فوجود منافسة قوية، وتغير اتجاهات الجماهير نحو منتجات الشركة، والمناخ الاقتصادي غير المواتي، وإفلاس أحد الموردين الأساسيين كلها أمثلة على العوامل البيئية التي يمكن أن تشكل مخاطر على الأعمال.

أما الفرصة فهي أي عامل يوفر وعداً أو إمكانية للاقتراب أو للتقدم بشكل أسرع نحو تحقيق أهداف الشركة. ويمكن للأسواق الجديدة ذات النمو العالي، والمطالب غير المحققة أو المتغيرة للزبائن، وتطوير منتجات جديدة لإتمام أنواع المنتجات المتوفرة حالياً، والارتفاع العام في الاقتصاد المحلي أن تنتج جميعها فرصاً حقيقية للأعمال.

## التوصل إلى ما يجب دراسته

ولدى إجراء التحليلات البيئية، ينبغي أن تقرر العوامل التي تتعقبها. وفي معظم الأعمال، يكون من غير المنطقي على الإطلاق الاعتقاد بأنه من الممكن على الدوام دراسة جميع العوامل الخارجية التي قد يكون لها تأثير ما على الشركة. إذ لا يتوفر الوقت أو الموارد للقيام بذلك. وعلاوة على ذلك، تكون معظم المعلومات البيئية لا تمت بصلة للحالة الخاصة وبالتالي يكون لها أثراً غير جديرة بالاهتمام بالنسبة للأعمال. فيجب انتقاء العوامل البيئية المحددة التي سيكون لها الأثر الحاسم على شركتك - محركات الطلب والمنافسة. وسوف تكون هذه العوامل التي تقوم باقتنائها ودراستها وتحليلها. وعلى الرغم من أن بعض العوامل قد تكون مشتركة ما بين الشركات كلها، إلا أنك ستركز على بعض العوامل البيئية الأساسية الخاصة بحالتك.

إننا نتفق جميعاً على أهمية دراسة البيانات التاريخية بشكل دقيق. ولكن كن حذراً. إذ تصبح بعض الشركات مقنعة بهذه البيانات لدرجة أنها تفشل في التطلع إلى المستقبل. وتفوتهم، في أثناء ذلك، فرص النمو.

وأحد الطرق لتحديد أي العوامل الخارجية الأكثر أهمية لشركتك، الآن وفي المستقبل القريب، هي الاعتماد على الاتجاهات التاريخية. وقد تكشف الدراسة المتعمقة للماضي العوامل البيئية التي كان لها الأثر الحاسم على الأعمال وذات الصلة باعتبارات المستقبل.

وعلى الرغم مما تتمتع به هذه المقارنة من أفضلية وقيمة إلا أن ثمة مشكلتين في استخدام الدليل التاريخي. أولاً، قد لا تكون هذه البيانات التاريخية متوفرة لكون هذه المتغيرات لم يتم رصدها بصورة جيدة في الماضي. ثانياً، قد لا يكون الدليل التاريخي ذا صلة بحاجاتك المستقبلية لأن بيئة الأعمال النامية غالباً ما تتغير بسرعة وتتقلب.

قد يكون من غير الواقعي بل وحتى خطيراً الافتراض بأن الاتجاهات الماضية تعد دليلاً على الظروف المستقبلية للأعمال. ولذلك فيمكن للمرء أن يفقد التفكير المتجه نحو المستقبل والمتبصر والمترقب إذا ما تقيّد تماماً بالاتجاهات التاريخية. ولا يعني هذا أن السجلات والاتجاهات الماضية لا توفر مدخلات ذات

معنى يجب أخذها بعين الاعتبار. بل يعني أن على الشركة ألا تكتفي بدراسة السجلات التاريخية، وأن توسع دراستها لما وراء هذه السجلات. وتعد المعلومات التاريخية ذات قيمة ما دامت متوفرة وذات صلة، ولكنها بداية التحليل وليس بالأحرى نهايته. فالمعلومات التاريخية قيمة لتحديد الاتجاهات الأساسية. وتكمن مشكلة التنبؤ في محاولة تقدير الآثار المحتملة للعوامل العامة والخاصة بالصناعة على مستقبل صناعة ما.

ويكمن التحذير الآخر في أن نجاح المنظمة قد يعزز إحساساً بأنها لا تقهر ويحثك على الإحجام عن تخصيص الطاقة اللازمة للقيام بالتحليل البيئي. وفي الواقع، فإن النجاح السابق لشركتك يمكن أن يكون عائقاً كبيراً أمام التخطيط والتغيير. وغالباً ما نسمع هذه الحجة القائلة: «لقد كنا نقوم بهذا الأمر على هذا النحو وكنا ناجحين في ذلك. فلماذا ينبغي علينا التغيير الآن؟» وتجبر الأعمال التي لديها مثل وجهات النظر هذه على التغيير عندما يظهر الحد الفاصل نتائج تتجه نحو الانخفاض بشكل مفاجئ. ولا يعني هذا أن على الأعمال أن تكون في حالة من التقلب على الدوام، وبالفعل فقد تقرر أنه ما من حاجة إلى التغيير. ولكن عدم التغيير ينبغي أن يكون مبنياً على التحليل والتقييم الدقيقين، وليس على الرضا الذاتي. وإذا قمت على الدوام بتقويم الأملحات البيئية الأساسية وتحليلها وتفسيرها، فسيكون أساس القرارات التي تتوصل إليها قوياً ومنطقياً.

### في آخر النهار

تعد القوى المحركة العوامل الأساسية التي تؤثر في الاتجاه المستقبلي لإحدى الصناعات. ويمكن أن ينتج عن التحليل الشامل لإحدى الصناعات مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى الاتجاهات المستقبلية للصناعة. ولكن العوامل الأكثر أهمية من بين هذه العوامل فحسب سوف تصح العوامل المحركة لتغيير الصناعة.

ثمة نوعان من محركات الصناعة هما: محركات الطلب ومحركات المنافسة. وتعد محركات الطلب العوامل التي تؤثر في الطلب المستقبلي في الصناعة. فعلى سبيل المثال، وكما درسنا في هذا الفصل، فقد ولد الوعي الصحي المتزايد فرصاً هائلة للأعمال المتصلة بالصحة. ولهذا يعد الوعي الصحي محركاً للطلب. وكان لهذه السمة الاجتماعية - الوعي الصحي - أثراً سلبياً كبيراً على الطلب في صناعات أخرى. فلنأخذ صناعة السجائر بعين الاعتبار. فنتيجة للاهتمام المتزايد بالوعي الصحي، لم تتخفص أعداد المدخنين وحسب، ولكن معظم الأماكن العامة صارت أماكن يحظر فيها التدخين، وأصبحت كاليفورنيا ولاية يمنع فيها التدخين. ومن الواضح أن زيادة الوعي الصحي قد خفض الطلب في صناعة السجائر.

أما النوع الثاني من محركات الصناعة، أي محركات المنافسة فتؤثر في كيفية تنافس الشركات ضمن الصناعة الواحدة. فلنأخذ، على سبيل المثال، صناعة المضاربة على الأسهم. فحتى تحرير الصناعة المصرفية من القيود في عام 1987، كان المضاربون في الأسهم لا يتنافسون إلا فيما بينهم. ولكن بعد تحرير الصناعة المصرفية، سمح للمصارف القيام ببيع الأسهم، الأمر الذي غير تماماً طبيعة المنافسة في صناعة المضاربة. ومؤخراً، أتاحت التطورات التقنية التي تقدم السرية باستخدام الأنترنت عبر برامج التشفير لمضاربي الحسومات. تغيير طبيعة المنافسة في الصناعة مرة أخرى وذلك عن طريق إدارة العمليات على الإنترنت.

يمكن للتحليل الشامل لإحدى الصناعات أن ينتج مجموعة من العوامل التي قد تؤدي إلى الاتجاهات المستقبلية للصناعة.

إن الهدف النهائي للتحليل الخارجي الفعال تحديد المحركات الأساسية للصناعة. والكلمة الرئيسية لذلك هي كلمة «رئيسي» - وغالباً ما سيستخدم المحللون «مقاربة البندقية» في محاولة التصويب على أي من المحركات الممكنة. فقد تكون بعض المحركات هامة جداً في تحديد مستقبل الصناعة فيما قد يكون للمحركات الأخرى أقل الأثر. ويعتبر عدم تحديد أكثر من ثلاثة محركات للطلب وثلاثة محركات للمنافسة قاعدة تجريبية جيدة. إذ يجبرك تحديد عدد القوى المحركة على أن تقارن وتباين، بنظرة نقدية، الأهمية النسبية لكل منها.

**الهامش:**

- 1- [www.newbalance.com](http://www.newbalance.com) (accessed October 8, 2004); Jay Finegan, "Surviving in the Nike / Reebok Jungle (New Balance Athletic Shoe, Inc.)," Inc., May 1993.