

## تفهم بيئة السوق

« إن وحدات العمل الاستراتيجي لا تتنافس مع نفسها »

إن وحدات العمل الاستراتيجي لا تعمل في عزلة. وتستمد قدرتها على تكويش القيمة وإلى حد كبير من الأسواق التي تتنافس فيها. وتفهم التحديات التي تواجه وحدات العمل الاستراتيجي يتوجب عليك الحصول على فهم واضح لطبيعة السوق حولها.

فمثلاً إن هامشاً بنسبة ١٠٪ ربما يكون سليماً في عمل الإلكترونيات المستهلك لكنه حقير في مجال عمل برامج العقل الإلكتروني. والأكثر من ذلك، ربما يكون التنافس على أساس نوعية العلاوة في مجال عمل برامج العقل الإلكتروني وفي استراتيجية قابلة للحياة ولكن ذلك سيكون كارثة في مجال الإلكترونيات. وتُستمد تلك التميزات الحاسمة من طبيعة السوق.

ونظراً للتعقيدات الهائلة الواضحة لمعظم الأسواق، هناك توجه خطير نحو التعميم؛ فمثلاً، إن صناعة الورق ذي النوعية المنخفضة ربما تستبعد بوصفها كابوساً للتنافس القائم على السعر- مجال يجب تجنبه. وفي أية حال، من شبه المؤكد أن مسألة شركة ذات موقع جيد ستكون قادرة على تحقيق هوامش جيدة فيها.

وستفعل ذلك من خلال تفهم الحوافز الأساسية لذلك السوق، وترتيب نفسها لمواجهة تلك التحديات على النحو الأمثل. ويقول ذلك، من المؤكد أن المسألة هي أن بعض الأسواق أكثر اجتذاباً من الأخرى. ويجب لتقييم السحر النسبي لأجزاء السوق أن يحكم اختيار شركة لوحدات عمل استراتيجي تختارها للاستثمار والمهارات التي تطورها لضمان موقع تنافسي في ذلك السوق بالذات.

وقبل الشروع بتحليل للسوق، يجب الإشارة إلى أن الوحدة ذات الصلة بالتحليل هي وحدة العمل الاستراتيجي. وليس الشركة وكما أظهر لك تحليل

التجزئة فإن طبيعة مطالب الزبون ستختلف جوهرياً بوحدة العمل الاستراتيجي وهذا أحد الحوافز الرئيسية لظروف السوق. وسيميل السوق ذو الصلة إلى أن يكون السوق الوطني المحلي بالنسبة لبضائع وحدات العمل الاستراتيجي أو خدماتها. وتميل طبيعة الأوضاع التنافسية إلى الاختلاف على أساس وطني وستختلف بشكل شبه مؤكد وجوهري على أساس اقليمي. وهذا صحيح حتى بالنسبة إلى أكثر الأسواق عولمة مثل صناعة هياكل الطائرات أو توزيع الكولا. ومن أجل جعل عملية التحليل سهلة الفهم من الحكمة التركيز على العدد المحدود من الأسواق التي تسهم في غالبية المبيعات في التجمعات الرئيسية لوحدات العمل الاستراتيجي للشركة التي تقوم باختبارها.

إذاً ما الذي يحدد طبيعة السوق؟ أمر بسيط. المنافسة. وإن مستوى وطبيعة المنافسة سيكونان الحافز الرئيسي لجاذبية سوق ما وسيقرران كيف يجب على الشركة أن تركز نفسها لتكوين قيمة. والمهمة الرئيسية للمدير هي تفهم المستوى النسبي للمنافسة، وما الذي يحفز تلك المنافسة وكيف يجب أن تركز الشركة نفسها لتنافس بنجاح نظراً لتلك القوى المحركة. ويمكن أن يتم ذلك بمساعدة نموذج السوق المرسوم في الشكل ١.٦ الذي يوجز الحوافز الرئيسية للمنافسة في سوق ما<sup>(١)</sup> وتعتبر الحوافز في حد ذاتها فطرة سليمة محضة. ويأتي الفن في موازنتها في تقييم شامل للسوق، ومن ثم تقرير كيف يجب أن توضع وحدة عمل استراتيجي فيها للوصول بالعائدات إلى درجة الكمال وما إذا كانت وحدة العمل الاستراتيجي التي نتحدث عنها قادرة على تحقيق مركز كهذا؟

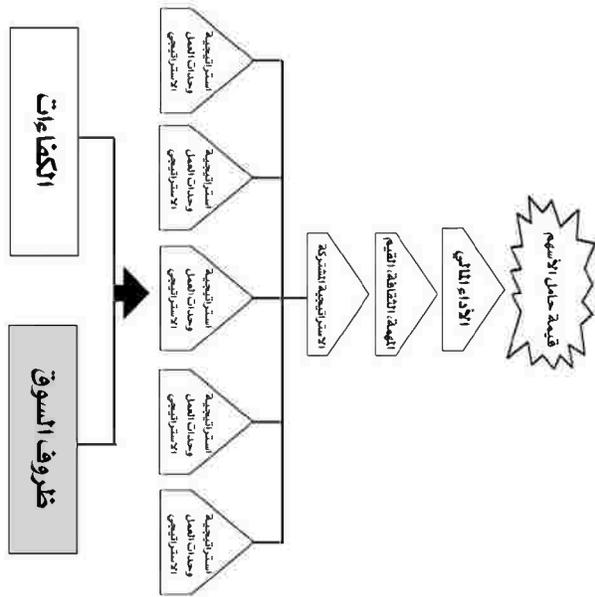
## المنافسة :

### المفاضلة مقابل التكاليف المنخفضة

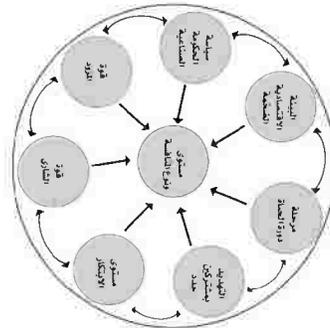
هناك منافسة وهناك منافسة. وبالتحدث بشكل واسع فإن المنافسة يمكن تقسيمها إلى نموذجين عامين؛ المنافسة القائمة على السعر وتلك القائمة على المفاضلة.

(١) لقد ظهر عدد من النماذج المشابهة عبر السنوات، وإن المتعلق منها بالطراز البدئي والمعروف بالدرجة الأكبر هو « القوى الخمس» لـ مايكل بورتير Michael Porter (انظر البيبلوغرافيا)

ومن أجل المنافسة في أوضاع يكون فيها السعر هو المقياس السائد لشراء الزبون فإن من الضروري أن يكون منتجاً ذا تكاليف منخفضة. ومن أجل المنافسة حيث يكون الحافز الأساسي هو المفاضلة. فإن المفتاح هو نتاج فذ أوصفة مميزة في الخدمة. وهذه بكل وضوح هي مسائل مختلفة بشكل أساسي. ففي الصناعة التي تعتمد فيها المنافسة على المفاضلة، ربما تكون التكاليف عالية، لكن الأسعار الأعلى يمكن تحقيقها لإنتاج هامش شامل مفضل. وفي الصناعات القائمة على المنافسة في التكلفة. يمكن تحقيق هامش سليمة أيضاً ولكن فقط عن طريق تخفيض التكاليف إلى العظم (انظر الشكل ٦، ٢).

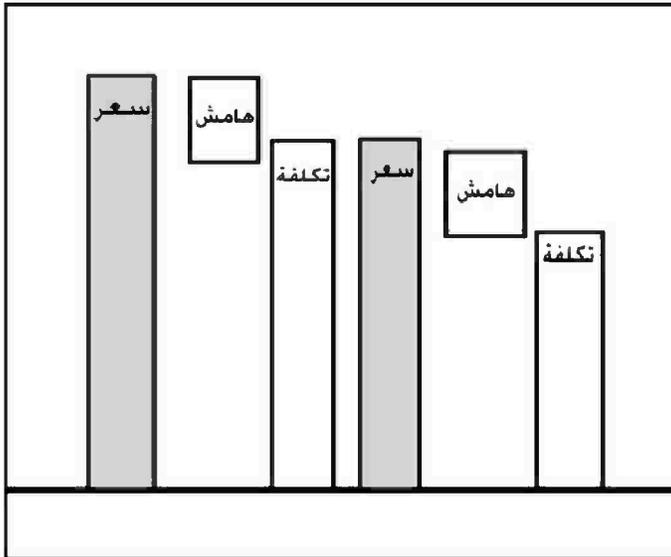


الشكل ٦، ١ نموذج السوق



ويمكن للشركات أن تبني أعمالاً ناجحة باتباع استراتيجيات على أي من الأساسين مادامت تلك الاستراتيجية ملائمة للسوق. فمثلاً. إن محاولة مفاضلة مصابيح الإضاءة والأمل بأن الزبائن سيدفعون أكثر ربما تكون محكوماً عليها بالإخفاق. وبشكل مشابه، إن التنافس حول السعر في أجزاء العطور على أساس التغليف المنخفض التكلفة ربما لن يجدي لأنه يواجه منافسة من دور الأزياء الإيطالية. وعلى النقيض من ذلك فإن هدف الوصول إلى تكاليف وحدة منخفضة جداً في سوق مصابيح الإضاءة، لنقل ٢٠٪ أقل من سعر المنافسين، ربما يؤدي إلى ميزة حاسمة. وكذلك فإن استثمار ١٠٪ من العائدات في الإعلان عن علامة تجارية لعطر ما ربما يجعل في مقدور الشركة أيضاً الوصول إلى مستويات حاسمة من أسهم السوق.

وربما يكون حدسك الأول هو القول إن معظم الأسواق تقدر كلاً من تكاليف وحدة منخفضة ومستويات عالية من أداء النتاج والصفة المميزة للعلاقة التجارية. وفي الحقيقة، من الصعب جداً عادة أن تكون الشركة ذات تكلفة منخفضة و متميزة في آن واحد. ومن أجل تمييز نتاج أو خدمة، سيتوجب على الشركة أن تستثمر في بناء قاعدة اخلاص من قبل الزبون.



الشكل ٦,٢ اساس سائب من المنافسة تكلفة منخفضة مقابل مفاضلة

وربما يتعين عليها أيضاً الاستثمار للابقاء على ميزة نموذجها الرئيسي. وهذا سيمنعها بشكل شبه مؤكد من المنافسة على أساس التكاليف المنخفضة. ولحسن الحظ أن المسألة عادة هي أن زبائن تلك الأنواع من الأعمال لن يكونوا حساسين بشكل خاص بخصوص السعر. ولذلك فإن إدخال أنواع من النتاج المنخفض التكلفة سيعتبر ببساطة ممارسة مدمرة ذاتياً منذ أنه سينظر إليها على أنها «سوق رخيص» وذلك من قبل الزبائن الحساسين للصورة، وكذلك تخفيض الأرباح. وعلى العكس من ذلك. فإن الشركات التي تتنافس على أساس السعر المنخفض يحتمل أن تستثمر في تكنولوجيا بارزة في الإنتاج من أجل خفض تكاليف عملياتها. وسيتوجب عليها أن تركز على ابقاء نقاط أسعارها ذات ميزة تنافسية. وهذا سيمنعها من الاستثمار في مجالات مفضلة بدون أن تدمر هوامشها في العملية. وإلى جانب ذلك، فإن ذلك ربما يعتبر ممارسة غير مجدية منذ أن السعر التنافسي هو الذي سيقيمه الزبون. وليس الكثير من الرنين والصفير. ويمكن أن تؤدي محاولات جمع الاستراتيجيتين إلى أن تصبح الشركة غير تنافسية على المحورين (انظر الشكل ٦.٣).

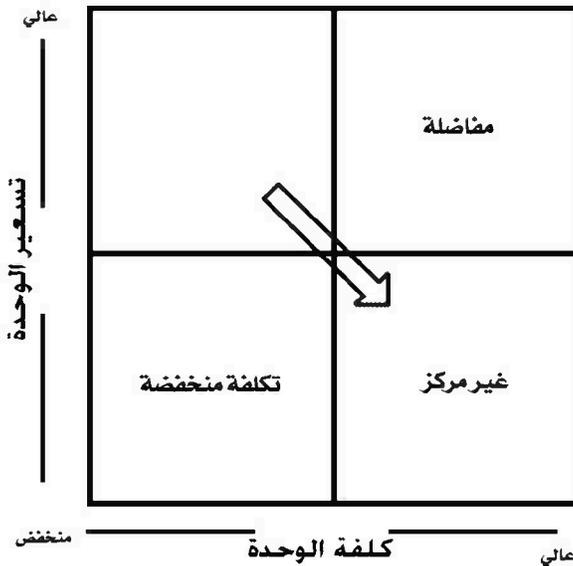
وهناك بالطبع استثناءات واضحة لهذا المقياس. فمثلاً، سيظهر صانعو السيارات اليابانية على أنهم حققوا تكاليف وحدة منخفضة وتمييز عرباتهم بنجاح عن المنافسين من خلال دمج كمال التصميم للعربات الأكثر أناقة في نماذج انتاجهم العام. والمفتاح في تلك الحالات هو التفكير بما يشكل المفاضلة. ويمكن أن يكون العمل البارع الذي يطبقه صانعو التكاليف المنخفضة هو إدخال مظاهر تبدو متميزة في حين أنهم في الحقيقة وبكل بساطة يقومون باستغلال وسائل تخفيض التكاليف.

وربما تكون إعادة تصميم قسم لوح الباب مُرضية جمالياً ولكنها ربما تسمح أيضاً بمصانعة أسهل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن مواقع الهدف لنتاج متميز تعتبر متحركة باستمرار. فما يعتبر ابتكاراً في يوم ما سينظر إليه كشيء غير استثنائي في اليوم التالي.

وربما لن يكون الابتكار نقطة مميزة لمدة طويلة قبل أن يهبط إلى مجال التكلفة المنخفضة.

وهذا يمكن أن يعطي الانطباع بأن الوضعين عرضة للانتهاء. ولكن، في الحقيقة، إنهما نادراً ما يكونان كذلك.

وسوف تميل الشركات التي تتبع استراتيجيات المفاضلة أيضاً إلى أن تكون متبعة «لاستراتيجيات السوق العالي الاختصاص العالي الأرباح» وهذا يجب أن لا يكون مفاجئاً. فمن أجل تمييز نتاج يتعين على الشركة أن تركز نموذجياً على أولئك المستهلكين الذين لهم صلة بالأجراس والصفير. فمثلاً إن ملابس آرمانى Armani، لن تكون موجهة لذوق كل واحد، والأكثر أهمية، لجيوب كل واحد فتلك الأسواق الرفيعة لا يتعين أن تكون صغيرة بالضرورة، ولكنها ستكون بالتأكيد فرعاً من السوق العام لنتاج معين.



الشكل ٦,٣ استراتيجيات تنافسية عامة التكلفة المنخفضة مقابل التمييز

وإن الأمر الهام لشركة تتبع استراتيجية السوق العالي الاختصاص العالي الأرباح هي أنها يمكن الدفاع عنها. فالمتنافسون الذين يتنافسون على

السعر لن يكونوا مستهدفين بما يكفي للعمل في ذلك السوق لأنهم سيعتمدون على حجم رفيع لتحقيق هوامش ربح لائقة.

لكن الرمال تتحرك على الدوام. وربما يقرر منافس كبير يعتمد على قاعدة السعر تقديم نتاج عالي المستوى في السوق لمهاجمة سوق عالي الاختصاص عالي الأرباح. مثلما فعلت شركة ياماها Yamaha بسوق هارلي ديفيد سون Harley Davidson للسيارات الخفيفة مثلاً. ويميل السوق الاختصاصي إلى لفت الكثير من الانظار! ولهذا تكون الشركات التي تنافس فيه قادرة عادة على الحصول على أسعار استثنائية. وهذا يعني أيضاً أن عليها أن تبقى عيناً ساهرة على المنافسين الكبار القائمة منافستهم على قاعدة السعر والذين ربما يشعرون بالاغراء في الدخول.

وقبل أن تبدأ بتحليلك للسوق يجب أن تتأكد من معرفتك التامة بقاعدة المنافسة في الصناعة التي تقوم باختبارها. وإن السمات المميزة لسوق قائم على المفاضلة ربما تكون مستويات عالية من نفقات التسويق وكتلة وحدة منخفضة نسبياً.

ويحتمل أن يكون العكس صحيحاً بالنسبة إلى صناعة قائمة على تكاليف وحدة منخفضة وإن الصناعات التي هي «في الوسط تماماً» وتقدم أنواعاً من الميزات ستكون بالضرورة أسواقاً متقلبة دوماً وتعاني من هوامش منخفضة. وبإمكان شركة أن تحقق هوامش عالية وعائدات جيدة على أموال المستثمرين عن طريق أي من المسارين المتنافسين فالطرق المختلفة ستتناسب أسواقاً مختلفة. والسؤال الحاسم لتذكر نفسك بطرحه هو ما إذا كانت الشركة التي تقيّمها قادرة على الاستجابة للمتطلبات التنافسية للسوق.

## نزولاً إلى الحوافز

إذاً- ما الذي يهدف إليه المتنافسون في الصناعة التي تتفحصها؟ إن أفضل مكان للبدء به هو التحولات في أسهم السوق وأسعاره. ولا ترتبط أسهم

السوق بالضرورة بالأرباح ولكن يمكنها تقديم إشارات مفيدة. وهذا يعني النظر إلى درجة التماسك مقابل تشطي السوق وكيفية تطوره عبر الزمن. فإذا كان السوق قد تشكل بين حفنة من اللاعبين الكبار ولم تكن هناك تغييرات كبيرة في توزيع أسهم السوق لبعض السنوات فمن المحتمل أن يكون سوقاً منظماً. ومن الممكن- في هذا السيناريو أن يحقق جميع اللاعبين المعنيين مستويات جيدة من العائدات للأسهم العادية أو أنهم سينغمسون في ألعاب مغامرة من أجل أسهم السوق. وربما تكون المسألة هي أن تكون الأسعار قد ارتفعت باستمرار مع التضخم. ومن الواضح أن الشكل الأبعد حدوداً لعلاقة مريحة هو احتكار قلة أو احتكاراً في الحالة الاستثنائية، وعلى نقيض ذلك إذا كان السوق متشظياً والأسهم منخفضة، مع وجود اثنين أو أكثر من اللاعبين المسيطرين الذين يتقاتلون من أجل أسهم.. فإن هذا ربما يكون سوقاً تنافسياً إلى حد كبير وحيث تكون الهوامش منخفضة.

وربما تكون الأسعار قد تدهورت بشكل واقعي. وهذا لا يعني بالطبع أنها لن تعود إلى وضع مريح إلى حد كبير عندما تكون أسهم السوق قد تماسكت أو توازنت.

إن المعيار الرئيسي لتماسك السوق هو نسبة التركيز. فنسبة c4 مثلاً، سوف تتوافق مع الأسهم الكلية للسوق التي يمثلها المنافسون الأربعة الكبار. وإذا قارنت التغييرات في هذه النسبة بالتغير السنوي العادي في أسعار الوحدة وكنت تعرف المريحة العادية لوحدات العمل الاستراتيجية في ذلك السوق، فسوف تكون قادراً على استخلاص بعض الاستنتاجات عن كيفية حفز مستوى المنافسة للمريحة، وفي أي حال، فإن ما يجب أن يكون واضحاً هو أن ذلك يعطيك إدراكاً قليلاً لقاعدة التنافس وبالتالي المهارات الضرورية لتكوين قيمة حملة الأسهم.

## نموذج السوق

يصف نموذج السوق العوامل السبعة الرئيسية التي تحفز كلاً من النوعية

والمستوى للمنافسة في السوق:

١-مرحلة في النتاج أو دورة حياة الخدمة.

٢- تهديد داخليين جدد وتغييرات في الملكية.

٣-مستوى ما يحدث من ابتكار.

٤-قوة الشاري.

٥- قوة المزود.

٦- تأثير السياسة الصناعية للحكومة.

٧- البيئة الاقتصادية الواسعة النطاق.

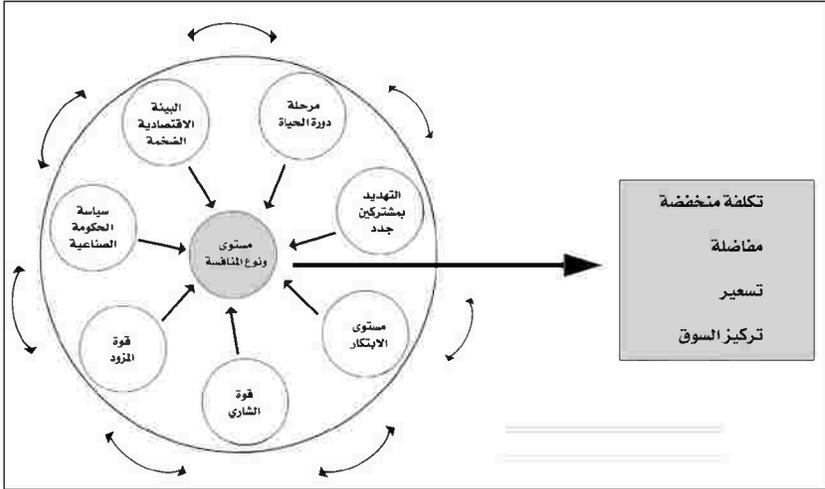
إن موازنة تأثير تلك الحوافز سيسمح لك بتفهم لماذا يعتبر السوق تنافسياً بالدرجة التي هو عليها. وهذا يجب أن يجعلك قادراً على الجواب على سؤال ما إذا كانت شركة ما قادرة أو غير قادرة على تحقيق ميزة تنافسية في ذلك المحيط (انظر الشكل ٤, ٦)

## مرحلة في النتاج أو مدار حياة الخدمة

إن النتاج أو الخدمة هما مثل الكائن الإنساني، لهما حياة محدودة. وعادة ما يتميز ذلك بفترة مبكرة من النماء الكبير، فترة من التطور تتبعها مرحلة من العمر المتوسط.

ثم فترة الحصاد للتقاعد حيث يتم إفراغ الحسابات المصرفية والتمتع بها، ويعقب ذلك الموت عندما يعاد توزيع المال لتدعيم حياة جديدة لأشخاص. وتمر جميع الأسواق بمدارات ربما تختلف في الشكل ولكنها عادة ما تخضع للنموذج ذاته، على الرغم من أن ذلك يتم عبر فترات زمنية مختلفة. وعند كل نقطة في مدار الحياة يحتمل أن يشهد السوق تحركات مختلفة ويضع مطالب مختلفة على الشركات التي تتنافس فيه. فمثلاً تميزت المراحل المبكرة في

تطور صناعة الحواسيب الشخصية PC بسعي بسيط لقبول السوق من قبل عدد من اللاعبين الصغار؛ وكانت الأرباح غير موجودة، كما كان تدفق المال سلبياً بما أنه كان يستثمر بجنون لتحقيق معيار يتعلق بالمستهلك.



الشكل ٦, ٤ نموذج السوق

ثم أصبح معيار أو معياران هما السائدان، وتماسكت أسهم السوق في أيدي حفنة من اللاعبين الكبار. وقد حققوا عائدات سليمة حيث نضجت استثماراتهم المبكرة.

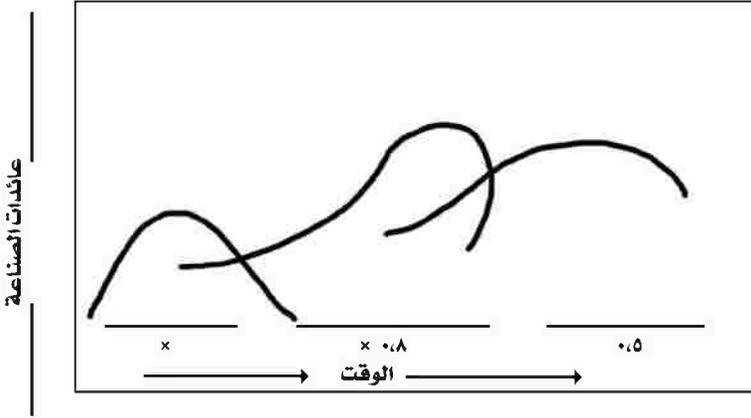
ثم بعد انتهاء الامتيازات الرئيسية دخل عدد كبير من المتنافسين الجدد وبدأوا بصناعة بتكلفة منخفضة إلى حد كبير بدون أي من الرؤوس الكبار لتطوير النتاج من اللاعبين الأوائل. ونتيجة لذلك بدأت الهوامش العادية التي حققتها الشركات الأصلية بالهبوط وأُجبرت على مراجعة استراتيجيات نتاجها وادخال دورة جديدة من الابتكار لتركيز نفسها على رأس دورة حياة جديدة.

وهذا النموذج صحيح بالنسبة لمعظم الصناعات، من الصيدلانية منها وحتى المدربين. والفرق هو مدى الوقت اللازم لكل دورة لترسيخ نفسها. إن المصور الرئيسي لشكل دورة حياة هو معدل نماء الصناعة. وسيميز النماء العالي المستوى وبشكل نموذجي المراحل المبكرة والتطويرية وسيتضاءل مع نضوج الصناعة.

وفي المراحل المبكرة لدورة الحياة سيكون هناك مجال لداخلين جدد عندما يأتي النماء من كمية متزايدة أكثر من سرقة الأسهم. ومن الممكن عادة أيضاً أن تفرض أسعار كاملة عندما يكون الطلب محققاً. وهذا يعني أن هناك كميات كبيرة من الأموال يكسبها الجميع لتعزيز استثمار رأس المال. وعندما يتباطأ النماء، فمن المحتمل أن تتعزز الصناعة وسيقتاتل المتنافسون مع بعضهم بعضاً من أجل الأسهم. والطريقة الوحيدة للنمو هي أخذ عمل الواحد من الآخر. ولذلك فإن معدل النماء هو حافز أساسي لكل من مستوى وطبيعة المنافسة، بدءاً بالابتكار والسعي لوضع معايير وانتهاء بتحول نحو المنافسة القائمة على التكلفة.

إن دورة الحياة بالنسبة إلى معظم أنواع النتاج وتصنيفات الخدمة قد قصرت إلى حد كبير عبر السنوات الأخيرة، كما أن تحركات السوق المرتبطة بدورة الحياة العادية قد أصبحت مبالغاً فيها نتيجة لذلك. وفي الحقيقة فإن الدورة المعيارية لحياة الصناعة في هذه الأيام هي نتاج العديد من دورات الحياة. إذ تبدأ دورة حياة، وتموت دورة حياة في كل مرة تحدث فيها جولة جديدة من ابتكار النتاج أو الخدمة. فإذا لم تستطع شركة ابقاء الكرة في الهواء من خلال الابتكار فإنها ستتهور تدريجياً وجنباً إلى جنب مع المنعطف القديم (انظر الشكل ٦,٥).

إن أول أمر يجب أن تطابقه هو أين تسقط معظم المنتجات والخدمات المسؤولة عن معظم نشاطات الصناعة في منعطف دورة الحياة .



الشكل ٦.٥ دورة شاملة تراكمية توضيحية لحياة صناعة

ثانياً: يجب أن تقدر الطول المحتمل للمنعطف القادم. وهذا سيسمح لك بالتنبؤ حول المطالب المترتبة على الشركة لدى تحرك على طول المنعطف. ويتطلب منك هذا التحليل أن ترسم أفضل صورة لديك عن دورة حياة الصناعة وهذا ليس سهلاً. وسوف تعطيك مراقبة معدل نماء الصناعة خلال السنوات الخمس الماضية ووضعها مقابل انطلاقات النتاج الابتكاري المعروف شعوراً بما يكون عليه المنعطف. فإذا كان متصفاً بنمء منخفض، وانقسام في الملكية بين اثنين من اللاعبين الكبار، واستقرار في الأسعار فإنهم ربما يحصدون الأرباح آنذاك. ومن جهة أخرى، إذا كان ناضجاً فإن النماء المنخفض وأسهم السوق تتغير الأيدي التي تملكها، فإن ذلك ربما يكون إشارة إلى نهاية محتومة. ومن المحتمل أن تهبط الأسعار بسرعة. وإذا شعرت أن المنعطف يقترب من النهاية فإن ذلك ربما يكون إشارة إلى أن بديلاً كبيراً لتكنولوجية أساسية على وشك الحدوث. ومن جهة أخرى، إذا كان النماء ثابتاً لمدة ٢٠ عاماً بدون تدهور أساسي، فإن ذلك ربما يكون هبوطاً كبيراً في الأموال لأصحاب الصناعة.

وربما تكون تلك قضية الصناعات حيث تكون التكنولوجية مستقرة، وتسودها العلامات التجارية، كما هي مع بعض أصناف البضائع الاستهلاكية الأساسية المعينة مثل طعام الحبوب.

## التهديد بداخلين جدد وتغييرات في الملكية

إن المزيد من المتنافسين يعني المشكلات. فإذا كانت شركة ذات شأن في طريقها إلى كسب موطن قدم في السوق، فإن ذلك يعتبر إشارة مؤكدة إلى أنه ستكون هناك زيادة في المنافسة وضغط على الأرباح. وربما يسعى الداخلون الجدد إما إلى كسب موطن القدم ذاك عبر الاكتساب أو عبر الاستثمار في عمليات بدأت لتوها. وإن المشكلة مع الأشخاص الجدد هي أنهم يريدون دوماً تغيير الأحكام.

وإن التغيير في الملكية بالنسبة إلى شركة من شأنه أن يشوش عادة الاتفاقيات التنافسية غير المعلنة والمريحة والتي وجدت في الماضي. وبشكل نموذجي، سيرغب اللاعب الجديد أن يظهر لحملة الأسهم أن بالإمكان استخلاص القيمة من الصفقة وسيهدف إلى الحصول على مكاسب سريعة من أسهم السوق. وبنفس الوقت، إذا كانت شركة تستثمر في عملية تعوزها البراعة فإنها ستصرف بمغامرة كبيرة لضمان أنها تستطيع الوصول إلى مستويات حاسمة من الانتفاع لتقديم عائدات على ذلك الاستثمار.

وما لم ينمو السوق بسرعة كافية تلأثم الداخل فيه بدون الانتقاص من مبيعات ذوي المراكز فإن الدم سيرا. وسيستجيب ذوي المراكز في الشركة نموذجياً إلى ظهور منافس جديد بخفض أسعارهم للتقليل من قدرة الأخير على الاستمرار وسيضعونه تحت الضغط من قبل حملة الأسهم لديهم بالذات.

إن الخروج هو نظير الدخول، وربما يشير الخروج المنتظم لشركات من قطاع ما إلى قلق متعاضم حول قابلية الأرباح للاستمرار. وإن اختفاء شركة خاسرة ربما يشير أيضاً إلى عودة إلى أرباح سليمة للمتنافسين الباقين منذ أن

الشركة التي في طريقها إلى الانتهاء ستميل إلى جر الأسعار نحو الأسفل من أجل بقائها .

والأمر المقلق بدرجة أكبر هو الوضع الذي يعاني فيه عدد من الشركات من هوامش منخفضة، ولكنه غير قادر، مهما كانت الأسباب، على الخروج من القطاع. وهذا من شأنه أن يبقي الهوامش منخفضة بالنسبة إلى المستقبل المنظور.

إن الحوافز الرئيسية لمستوى الارتحال هي الحواجز أمام الدخول والخروج. فهذه تدفع مدى المتنافسين الجدد وقدرة المتنافسين القدامى في آن واحد على الخروج وبالتالي التأثير على هوامش اللاعبين الآخرين في تلك الصناعة. وفي بعض الأجزاء فإن تكاليف الاستثمار اللازمة للدخول في عمل يمكن أن تكون ضخمة جداً، وربما تكون هناك تكنولوجيات ذات طابع امتلاكي لا تسمح بالدخول إلا عبر مستويات عالية من الاستثمار وفي البحث والتطوير R & D، وربما تتطلب استثمارات ضخمة في تسهيلات الإنتاج لتحقيق اقتصاديات ضرورية بالنسبة إلى المقياس.

وربما يكون من الصعب جداً كسب سلسلة علاقات الزبون اللازمة لبناء قاعدة عمل. (وتلك ستكون القضية في العديد من مجالات الخدمة الاحترافية على سبيل المثال). وستضع كل هذه العوامل حواجز هائلة أمام الداخلين الجدد وبالتالي ستحد من أية زيادة في مستوى المنافسة الذي يلاقيه القطاع. وعلى العموم، فكلما كان القطاع متماسكاً، كلما أصبح من الصعب أكثر على لاعب جديد أن يرسخ نفسه ما لم يكن هناك تغير كبير في التكنولوجيا الأساسية، أو أنهم يفعلون ذلك من خلال امتلاك كبير. فمثلاً زحفت شركة Direct tine 9 msurance في المملكة المتحدة بنجاح تحت باب عمالقة الضمان لأن تكنولوجيا المعلومات مكنتها من أن تسعّر نفسها بمستوى أخفض من الشركات التي تحمل فوقية توزيع تقليدية كبيرة.

وعلى العكس، ربما يكون من الصعب جداً على اللاعبين الضعفاء مغادرة القطاع وربما يعود ذلك إلى أسباب عاطفية مثل الحاجة المتوقعة من المدير العام للشركة للبقاء على موطئ قدم في تلك الصناعة من أجل الحفاظ على المصداقية.

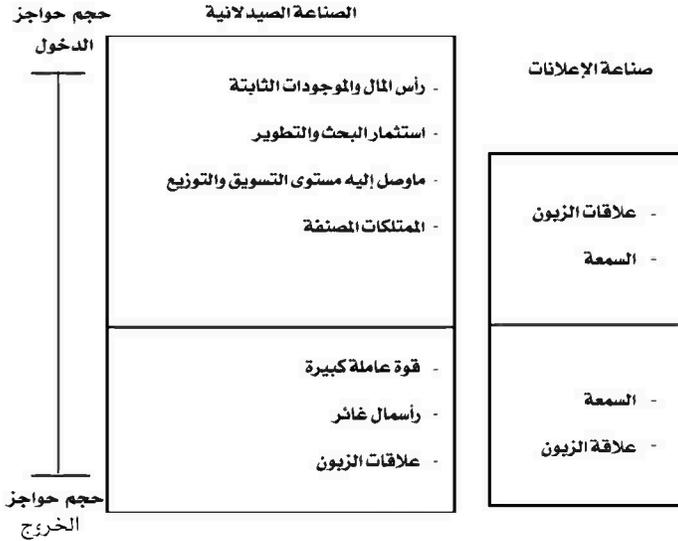
أو ربما بسبب تكاليف تسريح العاملين نظراً للنظام في السوق المحلي: وربما يفوق ذلك أية أرباح لأي خروج. أو ربما لأن الإدارة لا يمكنها رؤية أي مجال آخر لنشاط العمل يمكنها الارتحال إليه بشكل قابل للنمو والحياة. وإن من الصعب تعليم شخص مسن أن يرقص على لحن جديد. وإذا كان لاعب يعمل على نحو رديء لا يمكنه الانسحاب، فمن المحتمل أن يبقى مستوى المنافسة عالياً، بينما تبقى أرباح جميع اللاعبين منخفضة.

إن التحدي في تقييم مستوى الدخول والخروج الذي حدث مؤخراً والقيام ببعض التكهّنات عن كيفية تغيير ذلك في المستقبل، سيجعلك تحتاج للقيام بذلك إلى أن تضع قائمة ثم تصنف الحواجز أمام الدخول والخروج في الجزء الذي تقوم بفحصه.. ويقدم الشكل ٦.٦ مثالاً توضيحياً مبسطاً لذلك في الصناعة الصيدلانية مقابل الصناعة الإعلانية حيث تكون حواجز الدخول والخروج صعبة في الأساس.

## مستوى الابتكار الذي يحدث

إن عملية الابتكار هي ذات صلة وثيقة بقضية الدخول والخروج، ولقد ازداد معدل الابتكار في الإنتاج والخدمة إلى حد مثير في السنوات الأخيرة. فدورة الحياة العادية لسيارة جديدة انخفضت من ست سنوات في سنة ١٩٨٠ إلى أقل من سنتين في سنة ١٩٩٥ وهي تستمر في الانخفاض، ولقد انخفضت دورة الحياة العادية للحاسب الشخصي إلى ما بين ستة وتسعة أشهر. وهذا يعني أن شركة ما ربما تنتج بسرور انتاجاً ضمن مستويات معقولة من الربح عندما يتم بروز بديل ويسحب البساط من تحتها كلياً. وهذا لا يعتبر حدثاً غير

معروفاً؛ فمثلاً إن ظهور مزلق محشي أخذ صانع المزالج المعجلة التي تعمل على سطح غير جليدي على حين غرة. وهل يستخدم أي شخص آلة كاتبة الآن؟.



الشكل ٦.٦ حوافز توضيحية لحواجز الدخول والخروج في صناعتين متميزتين

ومن النموذجي في مؤسسات حدث فيها تبديل كلي أن تكون التكنولوجيا قديمة تماماً، وستكون الاستثمارات قد انخفضت قيمتها وبالتالي ستكون الأرباح عالية. وربما تعمل الإدارة ضمن افتراض أن ذلك سيستمر إلى الأبد أو، إذا ادركوا أنها ستزول، فإنهم سيأخذونها بكل ما لديهم من مال نقدي في الوقت الذي ما تزال الشمس تسطع فيه وهذا يدعى بشكل ملائم «الحصاد». والمشكلة الوحيدة مع الحصاد هي أن شيئاً ما يجب أن يتم فعله بالنقد الناجم عن العمل. فإعادته بكامله إلى حملة الأسهم على شكل أرباح أو شراء متجدد للسهم يمكن النظر إليه كاعتراف من جانب الإدارة أنها لا تستطيع تسخير المال للاستخدام. وهذا سيجعل تقييم السوق للشركة متأكلاً وسيخسر حملة الأسهم. ولذلك فإن الأرباح المفترطة من جزء واضح إلى حد

كبير حيث يمكن أن تشكل همسة لتكنولوجيا بديلة تبدو في الأفق يجب التعامل معها بالحدز الملائم. وما لم تكن لدى الشركة قدرة على المواجهة أو تركيب موجة تكنولوجيا بديلة على وشك الحدوث فإنها ستتضرر إلى حد خطير.

وفي أية حال فإن الأمر الأكثر شيوعاً من الاستبدال المباشر لتكنولوجية ما هو رفع مستوى التكنولوجيا القائمة دون كلل. وإن تحسين أشكال السيارات، وتحسين التفصيلات بخصوص صفقات برامج العقل الالكتروني، والتغييرات في نكهات الأطعمة تعتبر في معظم الأحيان تحسينات مريحة أكثر من إزالة فكرة قديمة من قبل فكرة جديدة. ومن الطبيعي احتمال أن يكون تأثير تلك التغييرات المفيدة. بديلاً فعلاً ضمن إطار زمن أطول. وفي الأسواق التي يحدث فيها تحسين استبدالي بسرعة فإنك ستتوقع أن يرتفع مستوى المنافسة. وإن مستويات الاستثمار اللازمة للتحسين السنوي من شأنها أن تقلل من أرباح كل سهم وهناك احتمال حدوث تسعير مغامر للفوز بقبول سريع للزبون. وستكون هناك جيئة، وذهاب منتظمان كل عدة سنوات لأن اللاعبين سيتنافسون من أجل المراكز. وستكون الشركات التي ستزدهر ذكية ومغامرة.

إن الابتكار لا يحدث فقط في المجالات الصناعية ذات أقسام البحث والتطوير التقليدية. إذ أنه مظهر سائد أكثر فأكثر في أعمال الخدمات. فقبل عشر سنوات استخلصت المصارف الاستثمارية القليل جداً من دخلها من مشتقات تجارية في حين أن تلك الأدوات أصبحت الآن شريان حياتها. وقبل عشر سنوات لم يكن أي من شركات الاستشارات قد سمع بمصطلح إعادة الهندسة في حين أن ذلك قد أصبح الآن قوام مساعيها في مجالات أعمالها. وإن شركة لوجستيه توزع طروداً عبر أوروبا ستستخدم وبشكل أساسي أنظمة مختلفة عن تلك التي استخدمتها قبل عشر سنوات. وربما لا تعتبر تلك الشركات التي فشلت في تحسين مستواها في حالة تنافس مع أمثال الخدمات البريدية المتحدة UPS أو البريد السريع DHL. وإن ما يجعل الابتكار في

أعمال الخدمات مختلفاً عن الابتكار في مجالات صناعية هو أن عملية البحث والتطوير هي أقصر بكثير وأقل كثافة في رأس المال. والابتكار هو بكل بساطة وفي معظم الأحيان فكرة بارعة اخترعها شخص ذكي. ويأتي الوقت والجهد في إجابة توزيعها في السوق من خلال عملية صقل وتحسين. ونظراً لقلّة متطلبات البحث والتطوير، فإن حواجز الدخول إلى العديد من مناطق الخدمات هي أخفض بكثير من حواجز الدخول إلى الصناعة. وبإمكان أي أستاذ في مدرسة الأعمال أن يقيم شركة استشارية وإن العديد من كبار مقدمي الخدمات اعتباراً من تحرير العقود وحتى التوزيع ظهرُوا ببساطة نتيجة اهتمامات عائلية. ونتيجة لذلك فإن صناعة الخدمات ستكون -عموماً- أقل تماسكاً بكثير من اندادها الصناعية. وهذا يعني عادة أن توقعات الأرباح البعيدة المدى ستكون متقلبة أكثر وسيلازمها المزيد من المخاطرة بالنسبة إلى حملة الأسهم.

إن التكنولوجيا لا تعتبر المصدر الوحيد لبديل الإنتاج. فالبديل يمكن أن يحدث أيضاً نظراً لما هو ليس أكثر من تطوير ذوق المستهلك. فقد تحركت الأزياء بسرعة وبشكل غير متوقع إلى حد ما يدفعها مجال واسع من العوامل الثقافية مثل الفرق الشعبية (البوب) وموضات الملابس، وربما تستمر موجة أحذية دوك مارتن Doc Marten مدة خمس سنوات ثم تسقط بعد ذلك. ويعتبر السلاح الرئيسي في الجهود المشتركة لتسخير قوة أذواق المستهلك هو الماركات التجارية. ومثلها مثل أي نتاج، يتوجب على الماركات أن تعيد توطيد ذاتها لتتجنب الإهمال ومن ثم الزوال. وتميل الماركات إلى البقاء أكثر من المنتجات القائمة على التكنولوجيا. فالكبيرة منها مثل كوك وليفي Coke and levi ربما هي مستمرة منذ ما يزيد عن القرن كما أن مواقعها لا يمكن مقارعتها بسبب إمساكها غير العادي بمشاعر الزبائن. وتعتبر حواجز الدخول أمام ماركات جديدة أعلى من تلك التي تقف في وجه النتاج القائم على التكنولوجيا.

فالنفقات التصاعدية على الإعلانات والاتصالات من جانب الماركات الناضجة تشكل عقبة ضخمة أمام الداخلين. ونتيجة لذلك، فإن معدل البقاء لماركات جديدة هو حوالي علامة ٨٠٪ في الاقتصاديات الغربية الناضجة وفي الأجزاء التي تكون فيها الماركات- أكثرهن النتائج القائم على التكنولوجيا- هي السمة المميزة فإنك ربما تجد معدلاً أكثر انخفاضاً للابتكار وللداخلين الجدد.

إن أفضل طريقة للتكهن بكيفية دفع الابتكار لمستوى التبديل هي في النظر إلى الفترات التاريخية بين البدائل الفعالة أو التغييرات خطوة خطوة في التكنولوجيات. وبشكل عام من المعقول افتراض أن سرعة الاستبدال ستظهر تسارعاً مستمراً عبر اتجاهات تاريخية نظراً للتغييرات في التكنولوجيا الأساسية. ومن المألوف، قبل حدوث تبديل وشيك الوقوع، أن تبدأ المبيعات بالتوقف في الوقت الذي يتوقع فيه المستهلكون نماذج جديدة ذات الحركة السريعة مثل برامج العقل الإلكتروني والعباب الكومبيوتر. وإذا تباطأ نماء مبيعات الصناعة عبر فترة قصيرة نسبياً، فربما يكون ذلك إشارة إلى أن تكنولوجيات جديدة أصبحت متوقعة من جانب السوق ويجب أن تراجع الصحافة بخصوص التقارير حول التغييرات أو الابتكارات في خط الأخبار. وإن انتهاء الصلاحية الوشيك لاختراعات جديدة ربما ينبئ بجولة من التحسين البديل. وإذا كان مقياس مستوى نشاط البحث في الصناعة في مجال الاختراعات لكل ألف مستخدم في ارتفاع فإن ذلك ربما يشير أيضاً إلى اتجاه التبديل.

ومن الممكن بالطبع أيضاً أن لا تظهر الصناعة التي تتفحصها أي ابتكار كبير منذ ٥٠ سنة. وربما يكون ذلك هو الوضع في سوق المخابز الرئيسي؛ مثلاً، حيث أن حفنة من الماركات تتمتع بمكان راسخ في ذهن المستهلك. وما لم يتوفر احتمال تحول ذوق المستهلك جذرياً، فمن غير المحتمل أن يتم استبدال تلك الماركات.

إن العقبة الكأداء هي أن الابتكار لا يجب بالضرورة أن يظهر ذاته في النتائج؛ إذ ربما يكون أيضاً في العملية التي أوجدته. ففي حالة خبز الخُبز مثلاً فإن التكنولوجيا بالذات تغيرت بسرعة كبيرة عبر السنوات العشرين الماضية وغيرت بشكل جذري ديناميكيات المنافسة. وإن المخبز الذي تديره أسرة على زاوية الشارع هو الظاهرة المتلاشبية. ويمكن أن تشكل التغييرات في تكنولوجيا الإنتاج بديلاً كبيراً مهدداً مثل التغييرات في تكنولوجيا النتاج الرئيسي. وربما تكون أيضاً أكثر انتشاراً يدفعها السعي وراء إنتاجية متزايدة. وفي مجال تحديد معدل تغير العملية فإن الدليل الأفضل هو معدل التغير في مردود الوحدة لكل دولار من رأس المال الذي تم توظيفه. وسوف نأتي على هذا الموضوع لتكنولوجيا العملية في قسم لاحق.

## قوة الشاري

سواء أحببتهم أم كرهتهم فإنك لا تستطيع الاستغناء عنهم. وكما يحتمل أن تتوقع، فإن طبيعة المستهلكين لها تأثير هائل على مستوى التنافس في السوق. فإذا كان هناك تغيير في احتياجات الشاري، أو ملاحظاته أو نزواته بالتأكيد، فسيكون هناك شخص ما لارضاء ذلك. وعلى حساب شركات أخرى ضمناً في الصناعة، وهناك نقاش يدور حول ما إذا كان الابتكار بين المنتجين يشجع على احداث تغييرات في أساليب الاستهلاك أو إذا كانت مطالب المستهلك تخلق حاجة تُجبر فيها الشركات على تعلم ارضائها. وإنما لن ندخل في هذا الموضوع هنا. بل دعونا فقط نقول إننا إذا اعتبرنا الزبون كملك فإننا لن نخطئ كثيراً. وفي حين يبدو هذا وكأنه أمر تافه فإنه القانون الذي تخفق أغلبية الشركات في احترامه. وحتى لو أن الشركات أخذت هذا القانون على محمل الجد. فمن المحتمل بالدرجة ذاتها أن تخفق في تحويله إلى عمل مفيد. وكم عدد المرات التي تلقيت فيها خدمة كبيرة من هاتفك المحلي أو شركة الغاز؟ إن الأمر المهم حول كونك زبوناً هو أنه لديك عادة مجال الاختيار.

إن «الاختيار» هو تعبير عن قدرة الزبون على التأثير على السوق. ويمكن ولأغراض تحليلية تقسيم فكرة «الاختيار» إلى مفهومين:

❖ قوة التفاوض لدى الشاري مقابل المزود.

❖ الثمن بالنسبة إلى الشاري للتحويل بين المزودين.

من الواضح أن الفكرتين لهما صلة ببعضهما بعضاً؛ فإذا كانت تكاليف التحوّل منخفضة فإن مستوى قوة التفاوض لدى الزبون سوف تزداد. وفي أية حال يمكن للقوتين ان تتواجداً أيضاً بشكل منفصل. فالشركة التي تشتري شبكات كومبيوتر لمكاتبها ربما تكون زبوناً هاماً ولذلك فإن قوتها التفاوضية تعتبر عالية. إلا أنها ربما تكون أيضاً غير قادرة على تغيير المزودين دون استبدال البعض من شبكات الحواسيب المحلية LANS لديها مما يضعف موقعها التفاوضي. إن الحافز الأساسي الأكبر لقوة التفاوض هو الحجم النسبي للشارين مقابل المزودين. فإذا كانت المجموعة الرئيسية للشارين أكبر بكثير من الحجم العادي للمزودين فمن المحتمل أن يستخدم الشارون قوتهم لتخفيض الأسعار. وكذلك، إذا كان الشارون متماسكين إلى حد كبير وكانت الصناعة المزودة ذات العلاقة أقل تماسكاً فمن المحتمل آنذاك أن يحمل الشارون ميزان القوة في التفاوض.

ونتيجة ذلك الميزان لقوة الشراء مشروحة برسم بياني في قطاع التجزئة حيث سمح التركيز لتجار التجزئة بتخزين مقادير متزايدة من علاماتهم التجارية الخاصة في حين يستمرون بتوزيع ما تعتبر في الأساس علامات تجارية تنافسية.

وإن الحافز الثاني الأساسي لقوة التفاوض هو درجة الاستقلال في العلاقة بين المزود والشاري. وستكون هذه العلاقة وثيقة جداً في الكثير من الصناعات وإن النظام السوقي للشاري ربما يرتبط فوراً بالنظام السوقي للمزود. وهذه ستكون الحالة إذا كان الشاري يعمل ضمن نظام ابتكار في

الوقت الملائم مثلاً... JIT وبالمقابل ربما يعمل المزود مع الشاري عن كذب لضرب مقاييس سيطرة نوعية معينة مثل آيزو (ISO) (1) ٩٠٠٠-٩٠٠١ أو ٩٠٠٢، التي يتعين على الشاري خسرتها إذا ما تحول إلى مزود آخر. وربما يتوفر للشاري- في بعض الحالات - رهان مالي عند المزود لضمان الحفاظ على المعايير وفعالية التسليم. ومن الواضح أنه كلما كان العنصر المزود أساسياً بالنسبة إلى الناتج أو الخدمة لدى الشاري كلما قل احتمال أن يختار الشاري ممارسة ضغط تفاوضي مكثف مهما كان حجمها النسبي.

إن امتلاك قوة التفاوض واستخدام قوة التفاوض هما أمران واضحان. فالمنطق الشائع لعدم استعراض الشاري لعضلاته هو أن اللعب بهذه الورقة له ثمنه. فالذي يشتري أدوية لضغط الدم من المحتمل أن يكون مخلصاً للعلامة التجارية حتى ولو أن السعر خرج عن النظام. وكذلك فإن المدير العام الذي كان قد استخدم شركة استشاريين إداريين للسنوات العشر الماضية، وأصبح معتمداً على حكم الشريك الكبير، ربما يكون كارهاً لتغيير الشركات.

وإن السبب الذي يدعو الشاريين إلى اختيار عدم ممارسة قوتهم في المساومة هو بسبب تكاليف التغيير أو التحول. فتكاليف التحول هي السعر الذي سيتكلفه الشاري لتغيير المزودين. وربما تكون تلك التكاليف مالية فعلاً أو تكون عاطفية. فالشخص المعجب جداً بفاصولياء هينز Heinz المجففة ربما يستمتع بفائدة مالية من خلال التحول لكسب لقب أو صفة؟ وفي أية حال ربما يعاني من صدمة عاطفية رهيبة مثلاً إذا رأى جيرانه أو أصدقاءه زجاجة رخيصة من النبيذ على المائدة عندما يصلون من أجل تناول العشاء. وربما يوتر أيضاً إحدى أرق العواطف الإنسانية التي تعتمد عليها الشركات وهي : الاخلاص.

---

(١) معايير الأيزو هي شكل من عدد معايير التحكم الكمي المستخدمة من قبل الشركات لتحديد مستويات أداء نوعي معين عبر أجزاء من سلسلة القيمة الكاملة لديها.

وبالنسبة إلى أنواع أخرى من الشارين فإن كلفة التحول ربما تكون منخفضة جداً.

فالسوبر ماركت مثلاً طوروا جميعاً علامات منتجاتهم، ولذلك فهم في موقع جيد للتفاوض بشروط قاسية مع المزودين الجدد منذ أنهم يستطيعون دوماً هزمهم إذا كانت هناك حاجة لتعلم درس. وبصورة عامة، فإن تكاليف التحول ستتلاشى إلى حد كبير عندما تتلاشى درجة الاعتماد المتبادل لسلاسل القيمة للمزود والشاري.

وسينعكس حجم تكاليف التحول بشكل مباشر في مستوى التنافس في سوق ما بالتالي على الهوامش المكتسبة من قبل الزعماء. ونتيجة لذلك، فإن الشركات تستثمر بكثافة في المحافظة على ما تستطيعه من تكاليف التحول. فمثلاً ليس هناك سبب معقول جعل كيلوغ Kellogg تحقق أسهماً هائلة في السوق للكثير من السنين على الرغم من انخفاض في التسعيرة. لقد فعلت ذلك بالاستثمار الكثيف في الإعلان وتحسينات العلامات التجارية لتشجيع الشعور بين المستهلكين بأن الكلفة العاطفية للتحول ستفوق فوائد الكلفة. وكذلك، تستخلص ماكينزي McKinsey أعلى المبالغ في إدارة صناعة الاستشارات عندما يستطيع المدير العام فوراً التحول إلى عدد من المزودين الأرخص. وفي أية حال فقد استثمرت ماكينزي في بناء شبكة ألنيوم لا منافس لها. ولذلك تعتبر تكاليف التحول العاطفي عالية وهذا يمنح القدرة على تحقيق هوامش كبيرة.

وإن السؤال الرئيسي الذي يجب أن تطرحه على نفسك هو ما إذا كانت هناك ثغرة بين تكاليف التحول الجلي أو قوة التفاوض لدى الشارين والهوامش التي تحققها الشركة. فإذا كانت هناك ثغرة، فيجب أن تسأل نفسك آنذاك ما إذا كنت تعتقد أن هذا الوضع يمكن تحمله... وربما تكون القضية هي أن مستوى الاستثمار الضروري لتحمل ثغرة لا يمكن الحفاظ عليه. وربما تكون الشركة المنافسة تنوي كسب الزبائن مستخدمة تكتيكات تجعل من الواضح لهم

أن تكاليف التحول هي في الحقيقة أخفض بكثير مما اعتقدوه. وافترض دوماً أن الوضع ديناميكي وأن منطقاً مقنعاً سيكون ضرورياً للحفاظ على هوة بين قوة الشاري والهوامش. وبشكل عام. كلما كانت قوة الشاري أعظم كلما تعرضت الصناعة إلى تأرجحات في الأسعار. وربما تتعرض لضغط قاس في حالة الانكماش في النشاط التجاري. وستكون أولى الشركات التي ستعاني هي تلك التي أخفقت في العمل على تحقيق القليل من ولاء المستهلك.

## قوة المزود

غالباً ما يتم تجاوز أهمية الجانب المزود من قبل المحللين وهو -في أية حال- حافظ هام للمريحة. وإن المسائل التي لها دورها هي صورة المرآة لأولئك الذين يحفزون قوة الشاري؛ قوة التفاوض والتكاليف المتغيرة. فإذا كانت صناعات التزويد أكبر بكثير من الشركات في تلك الصناعات التي تنظر إليها، وإذا كان سوق التزويد ذاك متماسكاً بقوة، فمن المحتمل أن تفرض شروطاً أقسى وتكاليف تزويد أعلى. فمثلاً، يسيطر على سوق المجوهرات دي بيرز DE Beers الذي يستطيع إلى حد ما إملاء تسعيرة السوق- وبوصفك تاجر تجزئة صغير في الشارع الخامس Fifth Avenue فإنك في موضع لا يسمح لك بمناقشة الشروط، وليس لديك بالتالي القدرة على التحول. ولا حاجة بالضرورة لأن يكون التماسك حادثاً على مستوى المزود الأصلي. فهو يحدث غالباً أيضاً على مستوى التوزيع.

فمثلاً، إذا كنت تاجر بناء فربما يكون هناك العشرات من الصناعيين للأشرطة الكهربائية الذين نستطيع الشراء منهم، نظرياً، لكن ذلك لن يفعل كثيراً عملياً إذا كان هناك موزعان رئيسيان فقط.

وهناك سوق حقيقي في بعض مجالات التزويد بالمعلومات لا يستطيع أي مزود أو شار منفرد التأثير عليه لوحده. وإن الكثير من المواد الخام من القمح وحتى الالومنيوم، تتم المتاجرة بها عبر تبادل وأسعار تقررها التحركات الشاملة

في الأسواق أكثر من أن تقررها العلاقة بين شارٍ منفرد ومزود. وتتبع التسعيرة التحركات في التوازن بين التزويد العام للسوق والطلب أكثر من أن تكون بسبب خصوصيات إدارة أعمال معينة. وفي أية حال، وبالنسبة إلى العديد من مجالات التزويد، فإن طبيعة العلاقة هي التي تقرر النتيجة.

إن التكاليف المتغيرة هي بالطبع ذات صلة بالمقياس. فإذا كان عمل ما بإمكانه فقط الامساك بمعلومات من مصدر منفرد، أو حتى إذا كان التمزق المؤقت إلى حد كبير للتزويد بتلك المعلومات سيسبب فوضى في سلسلة التصنيع، فمن المحتمل آنذاك أن يعتمد الشاري على مزود مجرب وموثوق. فمثلاً، ستدفع شركة ماكينزي الكثير لتجنيد متخرجي هارفارد Harvard لأنه إذا أخفقت في فعل ذلك فإن المنافسين سيحصلون على التفوق في الادعاء بامتلاك أعلى معيار عقلائي مفكر متوفر في السوق. وهذا يعني أنه حتى لو أن رئيس ماكينزي لم يتفق مع العميد Dean فإنه لن يخاطر بالتحول بعيداً عن هارفارد. وبشكل مماثل، فإن معمل تقطير الويسكي الذي يعتمد على نوع معين من الوقود لإضافة نكهة إلى قمحه، ربما لا يستبعد مفاوضة الباحثين عن الوقود خارج مجال العمل حتى لو كانوا مجموعة عمل ذوي مهارة منخفضة.

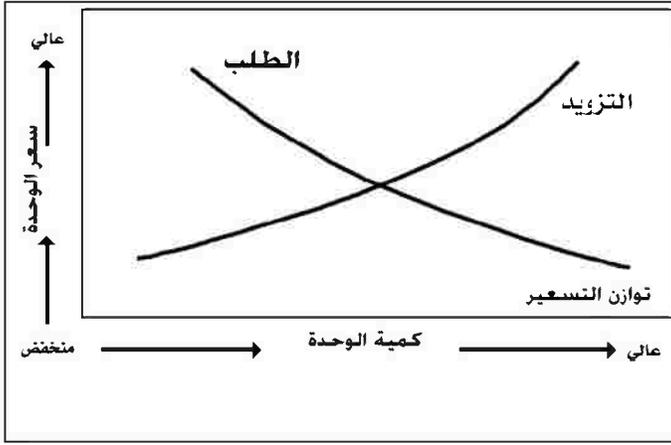
إن تكاليف التحول العالية، والخطر المحتمل المرتبط بالاعتماد على مصادر محدودة للتزويد، هم الذين دفعوا الكثير من الشركات إلى الاندماج عمودياً. والسؤال الذي يطرح هو ما إذا كان تخفيض مستوى المخاطرة في التزويد الذي يقدمه الاندماج يفوق احتمال أن لا يعرف المالك الجديد كيف يدير تلك الشركة ليوصلها إلى الفعالية القصوى وأن يزيل مجال منافستها من خلال منحها سوقاً داخلياً مفتوناً بها. وفيما يتعلق بالشارين، فإنه كلما كانت قوة المزودين أكبر كلما أصبح من السهل عليهم تمرير التكاليف إلى زبائنهم. وما لم يستطع الشاري فعل ذلك أيضاً مع زبائنه، فمن المحتمل أن يعاني من ضغوط هامشية دورية. وإذا كانت الصناعة التي تختبرها متفوق عليها من

الأعلى والأسفل فستعاني من مشكلات خطيرة في الانكماشات للنشاطات التجارية في السوق.

## تأثير السياسة الصناعية للحكومة

تلعب الحكومة دوراً حاسماً في تقرير مستوى التنافس في أسواق معينة. فضمن سوق وطني منفرد، سيكون الاهتمام الرئيسي لحكومة ذات توجه غربي هو الحفاظ على مجال لعب منصف. وهذا يعني الحفاظ على توازن حر غير مُحكَّك بين التزويد والطلب مما يسمح بتحديد الأسعار عبر قوى السوق. وهناك علاقة - في جميع الأسواق - بين التزويد والطلب مما يرسخ الأسعار التي تم تحقيقها وتدعى «انعطافات الطلب والتزويد» وسوف تتحول الانعطافات عندما تتغير العلاقة بين الطلب والتزويد، مما ينجم عنه نتائج سعر جديد (انظر الشكل ٦,٧) وربما تعاني انعطافات التسعير من تمزقات خاصة مما يغير التوازن في التسعير الذي سيوجد في ظل شروط تنافسية طبيعية. وأكثر الأمثلة وضوحاً على ذلك هو عندما تحقق شركة مفردة نسبة عالية من أسهم السوق بشكل غير متكافئ مثل أن تمارس قوة جامحة على كل من المزودين والشارين.

وهذا من شأنه تمزيق بنیان التسعير- على حساب المستهلك بشكل شبه مؤكد. وعند هذه النقطة تتدخل الحكومة عادة وتصدر دعوى عدم ثقة، تقيّد فيها قدرة الشركة على تمزيق الأسعار. وإن ب أ BA في المملكة المتحدة وميكروسوفت Microsoft في الولايات المتحدة، مثلاً، تعرضتا لتدخل الحكومة. وقد تضمنت الظاهرة الواسعة الانتشار للخصخصة والتي اكتسحت العالم في السنوات العشر الماضية، تضمنت غالباً كسر مثل تلك الاحتكارات بالضبط ويعتبر هذا عادة بالنسبة إلى الشركات المعنية تجربة غير مريحة إلى حد كبير منذ أنها تصبح عرضة لقوة السوق من أجل تحديد الأسعار. أما بالنسبة إلى المستهلك فإن تلك تجربة سارة عادة منذ أنها تعني المزيد من المال في الجيب.



الشكل ٦.٧ انعطافات توضيحية في الطلب والتزويد

في شروط سوق مستقرة بالنسبة إلى صناعة سائبة

منذ أن معظم الأعمال تعمل الآن على أساس دولي، فإن دور الحكومة يمتد إلى ما هو أكبر بكثير من عملية تحديد الأسعار. إذ بإمكان السياسة المعلنة أن تمنح مباشرة ميزة تنافسية للشركات مقابل منافسيها الدوليين. فمثلاً، ربما يستفيد مصنع يصدّر السيارات من ويلز Wales من تعويض تلقاه لتأسيس موقعه الصناعي هناك، وهذا يجعله قادراً على وضع سعر منخفض أكبر من شركة ألمانية Germany تستورد السيارات في المملكة المتحدة والتي يتم تصنيعها في بافاريا Bavaria. والقضية هي بشكل شبه مؤكد أن الشركات التي تنافس في الأسواق الدولية والتي لها أصولها في بلدان مختلفة سوف تتمتع بمعاملة حكومية تفضيلية.

وربما تفرض حكومة ما أنظمة تتعلق بقدرة الشركات على تسريح العاملين وإذا تمتعت شركة بممارسات حرة تتعلق بالعمل في بلد ما في حين لا

تتمتع بذلك شركة أخرى بقاعدتها الصناعية في بلد مختلف، فإن الأخيرة ستواجه تحديات واضحة. وكذلك، فإن الحكومة ربما تدخل أنظمة في سوق سيطر على انتهاك الحقوق المصونة مما يجعل في مقدور شركة محلية استغلال فكرة تتعلق بمنافس أجنبي دون أن تدفع مقابل تطويرها. وهذا يضع المنافس الأجنبي في مجال خسارة واضحة في الكلفة في ذلك السوق وغيره.

إن الشيء المثير بخصوص التنظيم الحكومي المراد هو أن ذلك لا ينجم عنه بالضرورة ميزة بعيدة الأمد للمستفيد. فمثلاً شجعت تعرفات الاستيراد العالية في اسبانيا Spain في عهد فرانكو Franco وببساطة مجموعة من الصناعات التي كانت مدللة إلى درجة أنها تلاشت الآن عندما اختفت تلك التصرفات. ومن جهة أخرى هناك القليل من الشك بأن التكاليف المنخفضة لرأس المال التي تتمتع بها الشركات اليابانية Japanese نتيجة لدعم الحكومة السري قد ساعدت الكثير من الصناعات اليابانية على الحصول على قاعدة موقع منخفض الكلفة تستطيع التوغل من خلاله إلى الأسواق الأجنبية.

إن عمق وتعقيد التنظيم الحكومي يعتبران هائلين ويمكن أن يتركبا بسهولة المدير وهو يعاني من آلام موجعة في الرأس. وإن السؤال الوحيد الذي تحتاج إلى طرحه على نفسك هو ما إذا كانت شركة ما تبدو وكأنها تتمتع بميزات كنتيجة لسياسة الحكومة حيث تُحرم منها شركة أخرى. وهذا ما يحدث عادة لأن مركز قيادتها HQ أو قاعدتها الصناعية هي في أسواق مختلفة. فإذا كان هذا هو الوضع، فيمكن بوضوح أن يكون مفيداً ولكن فقط مادام من الممكن الحفاظ عليه، ولا يخفي مراكز ضعف فكرية في العملية. ومتى كنت تحلل كفاءات شركة ما ووجدت أنها ضعيفة في أجزاء أساسية من سلسلة القيمة، فإن أية كمية من المعاملة الحكومية المؤيدة لن تخفي تلك التصدعات إلى الأبد. بل ستقوم في أفضل الأحوال بتقديم مجال للتنفس.

## المحيط الاقتصادي الضخم

تعتبر جميع الصناعات عرضة لتقلبات البيئة الاقتصادية العامة التي تتنافس فيها. فمعدلات الفائدة ترتفع وتخفض، ومعدلات الصرف تتحول، ويتراوح الطلب المحلي والدولي عبر دورات اقتصادية ضخمة. وليس هناك شركة بعيدة عن تلك التوترات المحيطية. وفي الوقت الذي تتحول فيه تلك التتوعات الضخمة، فكذلك يحدث لمستوى المنافسة الذي يمر به اللاعبون في أي سوق معين. ولا يهم التباطؤ في النمو في الناتج القومي الإجمالي GNP كثيراً بالنسبة إلى الشركات الأضعف ليجعلها تشعر بالضغط على أرباح حملة الأسهم. وسوف يضيق حجم السوق الذي تتنافس فيه. وما لم تكن قادرة على الحفاظ على ولاء الزبون، فإن أساس معيار الشراء سوف يرتد على السعر. وكذلك لا يؤثر تحول نحو الأعلى في معدلات الفائدة تأثيراً كبيراً على شركة ذات فعالية كبيرة في صحيفة الميزان المالي. وبالمثل، فإن شركة ذات اعتماد تصديري على أسواق رئيسية ذات عملات مخفضة ستشعر فوراً بالضغط في مجال الأسعار التي هي قادرة على الحفاظ عليها.

وستتأثر صناعات مختلفة بشكل مختلف تماماً بالتغيرات المماثلة في المحيط الاقتصادي. فالصناعة غير الناضجة. وذات النمو العالي والتي سيطر عليها عدد قليل من الشركات الابتكارية ربما تكون قادرة على المحافظة على الأسعار بشكل أكثر فعالية بكثير من صناعة ناضجة ومتلاشية في فترة انكماش في النشاط التجاري. وعلى العكس من ذلك، فإن صناعة ناضجة ذات منتجات وفيرة مع درجة عالية من التماسك، وتنافس ضمن هوامش منخفضة، ربما لا تتأثر بشكل دراماتيكي بالركود في مجال الانفاق العام للمستهلك مثلما يحدث لصناعة ذات شعارات فذة بالنسبة إلى المشتريات غير الأساسية. ومن المحتمل بالنسبة إلى الصناعات التي تعمل على مستوى عالمي والتي لا يعتمد

فيها المتنافسون على أسواق منفردة، من المحتمل أن تعاني من مستويات من التنافس المتزايد أقل مما تعانيه شركات تتنافس من أجل حصة في سوق محلي تعاقدى مصاب بالركود.

ولا تتصرف الصناعات المختلفة فقط بشكل مختلف عندما يتغير المناخ الاقتصادي، بل إن أجزاء واضحة من صناعة ما ستتأثر بشكل مختلف.

فالسوق العالي الاختصاص العالي الأرباح الذي يركز على زبائن أغنياء والذي ينافس على أساس قيم ماركة تجارية قوية ربما يكون قادراً على تخفيف النماء البطيء بصورة أفضل بكثير من جزء واسع ينافس على أساس قيمة من أجل زبون أكثر إدراكاً وتمييزاً للسعر. وربما يكون الجزء القائم على أساس علاقات وثيقة مع الزبون ربما يكون قادراً على تمرير تكاليف متزايدة بصورة أكثر فعالية في فترة لاهبة من جزء من سوق ضخم يقوم على أساس السعر. وكما ناقشنا. وبسبب احتمال تصرف أجزاء عمل مختلفة بشكل مختلف تماماً بالتغيرات في المحيط الاقتصادي الضخم فإن الكثير من الشركات تحتفظ بسندات تجارية ذات وحدات عمل استراتيجي متنوعة إلى حد كبير.

## عوامل حاسمة رئيسية للمحيط الاقتصادي الضخم

إن المحيط الاقتصادي الضخم لصناعة ما مدفوع بمجموعة معقدة جداً من العوامل بالنسبة إلينا لتغطيتها في هذا التقييم المختصر. وكذلك فإن التطورات في كل اقتصاد قومي تتأثر بالتغيرات في الاقتصاد العالمي الذي يربك درجة أكبر أية تفاهات بسيطة، وفي أية حال. ومن أجل بعض التبسيط، فإن العوامل الثلاثة الحاسمة السائدة لمحيط السوق في ظل ظروف طبيعية هي:

- ١- نماء الناتج المحلي الإجمالي.
- ٢- التضخم ومعدلات الفائدة.
- ٣- معدلات الصرف.

وتعتبر تلك العوامل الثلاثة ذات صلة وثيقة ببعضها بعضاً. وهي تميل إلى التحرك بطريقة حلقية، على الرغم من أن تقرير فترات التوقف وحجم التحركات هو فن أجادته حكومات قليلة إجادته تامة. ومن الواضح أن نماء الناتج القومي الاجمالي سيؤثر على حجم السوق المتوفر بالنسبة إلى شركات في صناعة يجب اقتناصها. وإذا تراجع سوق ما، فإن المنافسة ستزداد بشكل نموذجي عندما تتنافس الشركات للمحافظة على العائدات. وستؤثر معدلات التضخم والفائدة على كلفة رأس المال بالنسبة إلى شركات في صناعة ما، وستخفض قيم السوق وتمارس ضغطاً عليها لتمرير تكاليف إلى الزبائن على شكل أسعار أعلى. وإن قدرة صناعات مختلفة على القيام بذلك تختلف كلياً ومن هنا فإن مستوى التنافس الذي يزيد من التحولات في تلك التنوعات سيُنتج أيضاً اختلافات. ومن الواضح أن التغييرات في معدلات الصرف ستؤثر على التنافسية لشركات التصدير. ففي الصناعات ذات المستوى التجاري العالي، فإن معدلات الصرف غير الملائمة ستحكم قبضتها مجدداً وبسرعة على ضراوة المنافسة في حين ربما تشعر الصناعة المحلية بالتأثيرات بدرجة أقل في معلوماتها المستوردة. وبالنسبة إلى المدير العام، فإن من الهام إدراك حساسية صناعة ما وأجزائها الواضحة في العمل والتحول في تلك التنوعات. وتعتبر التغييرات في التنوعات الاقتصادية الضخمة غير قابلة للسيطرة عليها من قبل أية شركة ولا يمكن لأية شركة في سوق محلي تجاوزها إلا عن طريق تحويل أساس نشاطها إلى سوق آخر. ولذلك لن تبدو على أنها عوامل تميز بين شركة وأخرى. وفي أية حال، تختلف قدرة الشركات على التعامل مع التغييرات في المحيط الاقتصادي الضخم اختلافاً جذرياً وهي حافز رئيسي للتنافسية. وإذا كانت شركة في حالة أفضل من حيث التمسك بالأسعار مع الزبائن المخلصين بسبب استثمار ماض في تعزيز علامتها التجارية، فإنها ستعاني أقل من شركة تنافس على السعر مع قاعدة زبون عابر في فترة تباطؤ

اقتصادي. وإذا كانت شركة ما قادرة على تنويع قاعدة زبونها في الخارج، فإنها ستكون أفضل من شركة تركز على السوق المحلي خلال فترات تدهور نسبي في العملة نظراً للتضخم الكبير.

وستهتم ببساطة بمدى حساسية الأرباح الحالية إزاء التحولات في التوقعات الاقتصادية الأساسية، وذلك في مجال قياس المستوى المستقبلي للمنافسة في صناعة ما. وهذا ما يسمى بالضبط «تحليل الحساسية». فإذا تباطأ نماء الناتج المحلي الإجمالي فماذا سيحدث للتسعير؟ هل هناك شركات أضعف ستُجبر على الدخول في متاهة التسعير؟ وإذا ازداد التضخم ومعدلات الفائدة، فهل هناك عدد كبير من اللاعبين الذين ستتدهور أرباحهم والذين سيتنافسون بكفاح لتنمية حصتهم في السوق من أجل التعويض؟ إذا كان هناك تقدير كبير جداً للعملة الوطنية، فهل سيخفض ذلك من قدرة اللاعبين على التصدير وهل سيتحولون بسبب ذلك الواحد منهم ضد الآخر في سوقهم المحلي؟ إن ردود الفعل الدقيقة التي سينتجها أي تغيير في المحيط الاقتصادي الضخم تعتمد بوضوح على طبيعة الشركات التي تسيطر على القطاع وقدرتها على الحفاظ على الأرباح دون تسعير مغامر. وإن تجاوز تحليل الحساسية، ومحاولة التكهّن بكيفية تحول التوقعات الاقتصادية، إنما هو فن يتجاوز مجال نموذج سوقنا.

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

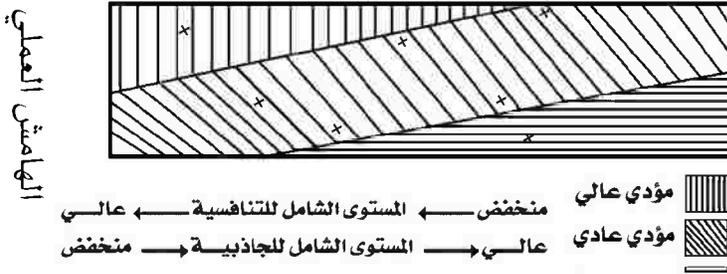
وهكذا، وبما أنك عملت عبر تحليل للسوق الذي تتنافس فيه وحدة عمل استراتيجي.

فماذا تفعل بذلك؟ إن أول شيء يجب فعله هو تحديد نقاط للحوافز الرئيسية وجمعها كلها في وزن يعكس مستوى التنافسية. فإذا فعلت ذلك لكل سوق تتنافس فيه وحدات العمل الاستراتيجي يمكنك أنذاك رسم خطة لتلك النقاط مقابل ما تعلم أنها الهوامش العملية التي حققتها. ومن الناحية المثالية

يمكنك رسم خطة أيضاً لتلك النقاط مقابل الهوامش التي حققها المتنافسون. وإن الشكل ٦,٨ يشرح هذا النموذج من التحليل بالنسبة إلى الأجزاء الافتراضية لبركة السباحة.

	مرحلة في دورة الحياة	تهديد داخليين جدد	مستوى الابتكار	قوة الشاري	قوة المورد	السياسة الاقتصادية للحكومة	المحيط الاقتصادي الضخم	المستوى الشامل للمنافسة
وحدة عمل استراتيجي ١	٣	٣	٤	٣	٤	٤	٤	٤
وحدة عمل استراتيجي ٢	٢	٢	٣	٢	٣	٣	٤	٣
وحدة عمل استراتيجي ٣	١	١	٢	١	٢	٢	٣	٢

٠ = غير متوازن ١ = جاذبية منخفضة ٥ = جاذبية عالية



الشكل ٦,٨ يشرح تقييم جاذبية السوق للأجزاء السائبة

إن هذه العملية سترفع الكثير من الاعلام الحمراء. فمثلاً إذا تنافست إحدى وحدات العمل الاستراتيجي في صناعة تبدو- على أساس تحليلك- غير تنافسية إلى حد كبير، لكن الشركة تحقق هوامش منخفضة، فستعرف آنذاك أن لديها مشكلة. وإذا كان الوضع هو العكس، فستعرف أنها تفعل شيئاً صحيحاً. ولن تكون قادراً عند هذه النقطة أن تقول بدقة ما الذي يجعل وحدة عمل استراتيجي تتصرف بهذه الطريقة. وفي أية حال سوف تعلم ما إذا كانت وحدة العمل الاستراتيجي تنافس في سوق جذاب، وما هي المهارات اللازمة للمنافسة فيه، وما إذا كانت تتفوق أم لا.

عندما تكون مسلحاً بمثل هذه المعلومات فيجب أن تتحول بسرعة ومن جديد نحو قضية الاستراتيجية المشتركة. هل تركز الشركة المعينة مواردها في تلك الأجزاء حيث يكون الربح متوفراً على الفور؟ إذا رسمت جاذبية الأجزاء التي حللتها مقابل الوزن النسبي لتلك الأجزاء في السندات التجارية لمبيعات الشركة، فإن ذلك سيثير فوراً قضية ما إذا كانت تعتمد في مستقبلها على مجالات تعتقد أنت أنها ستقدم أرباحاً جيدة. وإن القيام بمثل هذا التحليل مقابل حصة الأرباح سيقدم لك مؤشراً إضافياً. فالشركة التي تستخلص 50% من أرباحها من جزء تعتقد أنه على وشك أن يعاني من تآكل هامشي نظراً للتكنولوجيا البديلة والداخلين الجدد ستواجه بكل وضوح مستقبلاً مظلماً. وعلى العكس من ذلك، فإن الشركة التي لديها فقط القليل والكمية المتلاشية من العائدات من هذا المصدر ربما تقرأ العناوين بنفس الطريقة التي قرأتها فيها.

كما أن الشركة التي كانت قد ركزت نشاطاتها في قطاعات ذات منافسة ضعيفة متوقعة ربما تكون قادرة على المحافظة على أرباح فذة بسهولة نسبية.

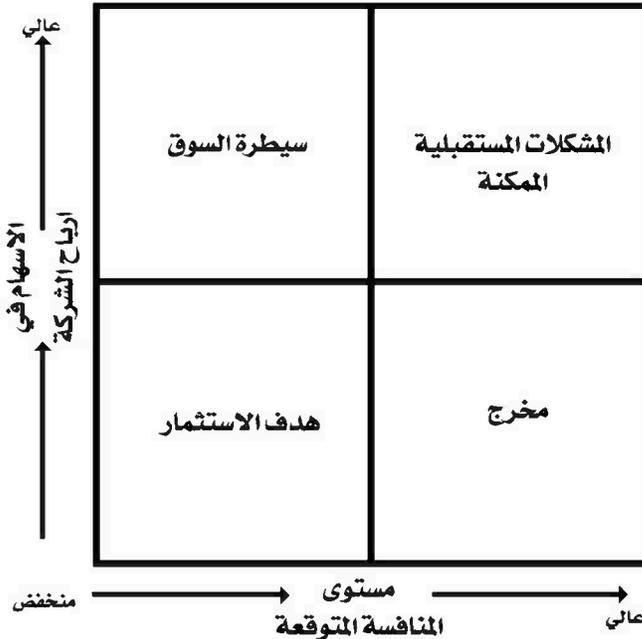
(انظر الشكل ٦.٩)

ولن تكون عارفاً حتى عند هذه النقطة وبدقة لماذا تؤدي شركة عملها بتلك الطريقة في جزء معين، وما إذا كان بإمكانها تقديم الأفضل، على الرغم

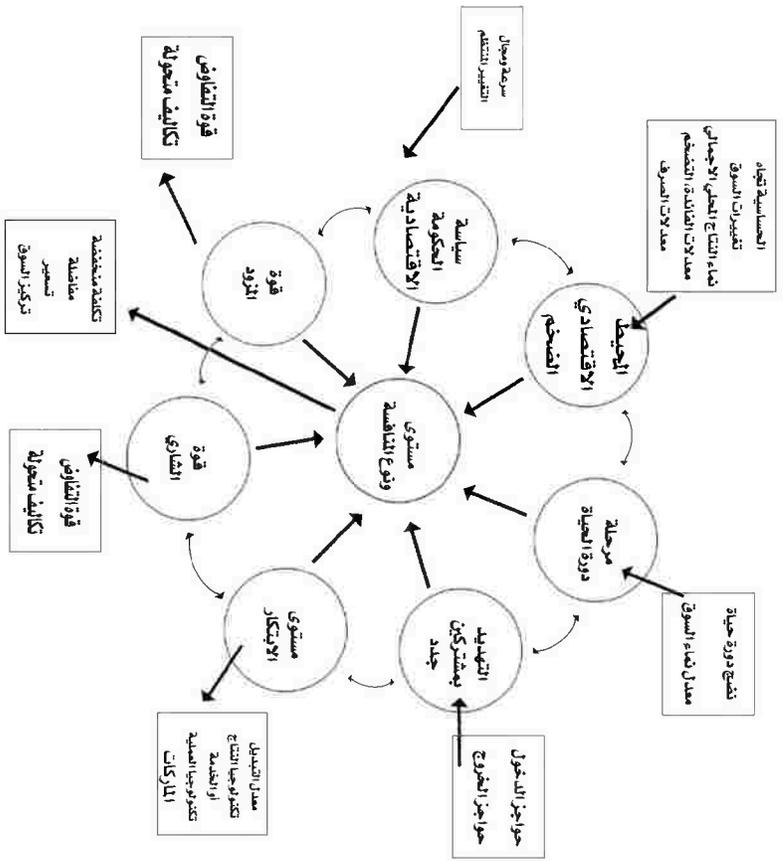
من أنه قد أصبح لديك الآن بعض الأفكار الجيدة حقاً. وربما يكون عالم التجارة قاسياً بشكل هائل لكن اللاعب الممتاز سيكون قادراً على تحقيق أرباح عالية والعكس بالعكس. وقد أقيمت الأعمال المربحة جداً- وفي معظم الأحيان- في مجالات أهملتها شركات أخرى بوصفها غير مربحة. وإن قوانين السوق موجودة هناك ليتم خرقها من قبل منافس إبداعي!

ولا بد أن يكون تحليلك الخاص بالتجزئة قد أخبرك بشيء ما عن طبيعة الزبون وبالتالي الكفاءات التي تميز كل جزء، وكذلك المهارات التي تعتقد أنها ضرورية لاستخلاص أرباح جيدة منه. وسيكون تحليلك للسوق قد أخبرك بشيء ما عن طبيعة المنافسة، نموذج المطالب التي تفرضها على شركات تتنافس فيها والحوافز الأساسية لتكوين القيمة (انظر الشكل ٦,١٠)

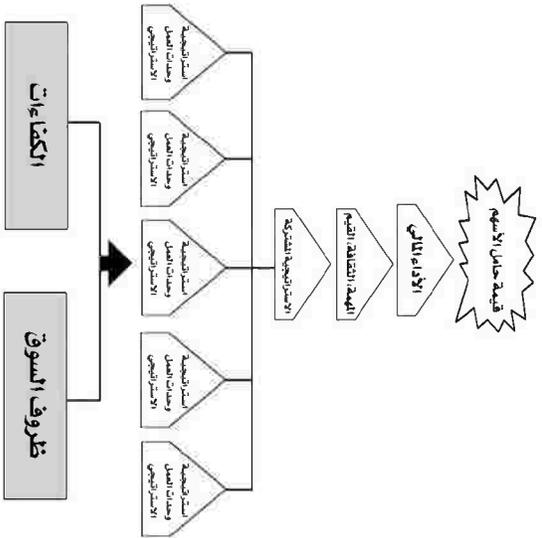
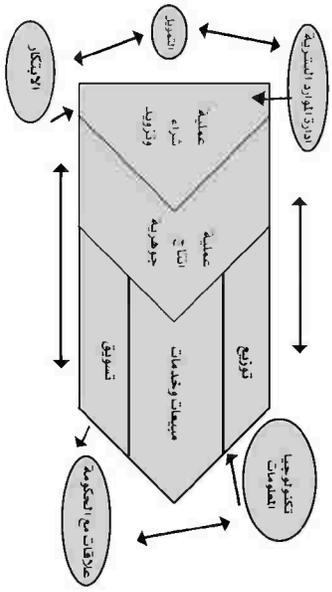
وإن السؤال التالي الذي يُسأل هو ما إذا كانت وحدات العمل الاستراتيجية التي تنظر إليها قادرة أو غير قادرة على الاستجابة لتلك المطالب أو حتى إعادة تشكيلها مع بعضها بعضاً. ويتطلب ذلك إدراك سلسلة قيمة الشركة أو الحوافز الداخلية لتكوين القيمة (انظر الشكل ٦,١١).



الشكل ٦,٩ شكل توضيحي لأفضليات السوق لدى وحدة عمل استراتيجي



الشكل ٢،١٠ موجز نموذج السوق



الشكل ٢.١١ خارطة الطريق لحوافز القيمة