

## هل تقرأ الإشارات الصحيحة؟

كلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

وسكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

نتخذ جميعاً يوماً بعداً لا يحصى من القرارات، بناءً على ما نظنه حول ما سيجمله المستقبل لنا، وبعض هذه القرارات قد تكون ممتلئة بالمخاطر. يشتري المستثمرون البضائع من الشركات التي تبدو دائماً مستعدة للانطلاق، ويقدم المحللون تقاريرهم التي تتوقع الاتجاهات الصناعية، ويقدم المستشارون توصياتهم لربائهم.

يكن التحدي، على نحو طبيعي، في أن المستقبل لا يأتي كما هو متوقع. فنجد فجأة بعض الشركات الواعدة وقد انتهت من دون سابق إنذار، وتوقعات أحد المحللين تثبت كونها خاطئة 100%، وتوصيات بعض الخبراء تقود عملاءهم في الاتجاه الخطأ. إن توقع المستقبل بمنزلة محاولة محبطة. وهذا ينطبق أكثر ما ينطبق على الصناعات المتقلبة، مثل صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الولايات المتحدة.

لنمعن في النمط الذي سارت عليه الابتكارات في مجال الاتصالات في العقد الماضي. أفرز التحرر من القيود والأنظمة عام 1996 موجة عارمة من الضجة الإعلانية والإثارة، ولكن مع ذلك لم تقدم معظم الشركات والتقنيات الموجودة في أواخر التسعينيات إلا القليل من التغيير الحقيقي. ومع اضمحلال تلك الضجة، سرعان ما أخذت الشركات والتقنيات القدرة على عمل تغيير فعلي في هذا المجال بالظهور رويداً رويداً.

يدل ذلك النمط على واحد من أبرز التحديات التي تواجه الأشخاص الذين يتوقعون الاتجاهات والنزعات المستقبلية، ألا وهو تقرير ما إذا كان الابتكار الملفت قادراً بالفعل على تغيير الصناعة أو المجال. خذ، على سبيل المثال، هذه التطورات الصناعية الثلاثة في السنوات الأخيرة:

1- نشوء تقنية سكايب Skype، وهي مزود خدمات هاتفية مجانية على الإنترنت ابتكرها الثنائي اللذان ابتكرا كازا Kazaa (برنامج/سوفت وير تبادل الملفات الذي يسمح للناس بالتشارك في سماع الموسيقى عبر الإنترنت).

2- إعلان أسطورة هذه الصناعة كريغ ماكأو Craig McCaw في شهر حزيران أن إنتاجه الأخير، كليرواير Clearwire، سيقدم حلاً عالية السرعة تتمثل بأجهزة برودباند «اللاسلكية الثابتة».

3- جهود شركة أمريكا أون لاين وبعض مزودي خدمات الرسائل الفورية IM، لتسهيل استخدام الناس تقنية بسيطة من أجل عقد اجتماعات صوتية واجتماعات مرئية وسمعية.

والآن، أي من هذه الابتكارات كان سيؤدي إلى تغيير فعلي، وأي منها سيتوضح أنه مثير دعائياً أكثر منه فعلياً؟ سنناقش في مقالتنا هذه كيف أن مقاربتنا التحليلية التي قدمناها في كتابنا الأخير، الذي وضعناه بمشاركة المؤلف إريك إي. روث Erik A. Roth: «رؤية ما الآتي؛ استخدام نظريات الابتكار للتنبؤ بالتغيرات في مجال الصناعات المختلفة»، يمكن أن تساعد في الإجابة على هذين السؤالين. وحقيقة أن كل تطور من تلك التطورات حدث أو تسلطت عليه الأضواء على نحو أكبر بعد وضع ذلك الكتاب يدل على طبيعة الصناعة الديناميكية.

يقترح التحليل الذي نقدمه أن تلك التطورات تقدم دليلاً أكبر على أن صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية هي على شفير تغيير جوهرى هائل. إن الخيارات الحاسمة التي ستتخذ مستقبلاً ستقرر من الذي سينتهي به الأمر متصدراً هذا المجال عندما تهدأ العاصفة، ولكن من الواضح أن المستقبل سيكون مختلفاً كثيراً عن الحاضر.

### سكايب: قويب من الحافة

إن تقنية قويب VoIP ( الصوت عبر بروتوكول الإنترنت Internet Protocol ) هي واحدة من أكثر التقنيات التي هي محور نقاش في عالم الاتصالات، وهي تقوم على استخدام الإنترنت لنقل اتصالات صوتية عبر شبكة بيانات. تتصف تقنية قويب بجودة أقل من الاتصال الهاتفي التقليدي، ثم إن ما طرحه قويب تنقصه السمات الأساسية الأخرى مثل «تقوية الخط» التي تسمح للمكالمة التقليدية بالعمل حتى في حال

انقطاع التيار الكهربائي. ولكن تقنية فويب تعتمد على استخدام الشبكات على نحو فاعل واقتصادي جداً، مما يجعل المزودين يتقاضون سعراً أقل على المكالمات.

إننا نعتقد أنه على الرغم من أن ظهور مزودين جدد لتقنية فويب، مثل فونيج Vonage، يشير على ما يبدو إلى اختراق مجال الأسعار المنخفضة، فإن المسؤولين سيستدعون تلك التقنية ويقدموها لزبائنهم الأصليين.

لماذا؟ يستهدف مزودو فويب العمل الأساسي لأصحاب الأنظمة الهاتفية المحلية الرائدة، (وهي تتضمن في الولايات المتحدة شركة فيريزون Verizon، وإس بي سي للاتصالات SBC Communications، وبيلساوث BellSouth، وكويست Qwest). ونظراً إلى أن الاتصالات السلكية واللاسلكية هي عمل ثابت التكاليف إلى حد بعيد ركز فيه المزودون تاريخياً على نحو كبير على «الخدمات الدولية»، فإن المسؤولين يندفعون إلى القتال من أجل أي زبون وكل زبون. لذلك، كان من المتوقع أن تعلن كل شركة رائدة مزودة لخدمات الاتصالات في أمريكا الشمالية عن إستراتيجية فويب.

لدى الشركات التي تسعى إلى تحقيق

نمو هائل فرصة أكبر للنجاح إذا

قلصت نقاط التداخل مع شبكات

القيمة الخاصة بمنافسيها

تأخذ شركة سكايب للتقنيات، التي أسسها نيكلاس زينستروم Niklas Zenneström وجانوس فريس Janus Friis، مقارنة أخرى نحو فويب. فقد أصدرت الشركة نسخة تجريبية لبرنامجها النظير إلى النظير في شهر آب 2003. مكّن هذا البرنامج المستخدمين من إرسال اتصالات وتلقيها عبر حواسيبهم الشخصية من وإلى مستخدمين آخرين لسكايب حول العالم. وطلب المشاركة مجاني وتحميله سهل وكذلك تركيبه، والمكالمات مجانية وذات جودة عالية.

من الواضح أن نشوء سكايب كان مؤشراً على التغيير في عالم صناعة الاتصالات. وينافس منتج الشركة ضد عدم الاستهلاك عبر توجيه الاتصالات الصوتية نحو سياق مختلف كلياً. فمع شهر تموز/ يوليو 2004، جرى تحميل أكثر من 17 مليون نسخة من برنامجها. وفي نيسان/أبريل 2004، قدمت شركة سكايب نسخة لبرنامج يسمح للمستخدمين بإجراء مكالمات سكايب مجاناً وتلقيها على أجهزة الهاتف الخليوي المربوطة بتقنية واي فاي عالية السرعة، أو بشبكة فيديتي اللاسلكية، أو بالشبكات.

تستفيد شركة سكايب من ميزة عدم التماثل أو التشابه القوي الذي قد يثبت كونه ملكة حقيقية ما إن تندلع معارك التنافس. تركز سكايب على المتقدمين إلى سوق جديدة. ويعزز نموذج عملها على نحو أكبر فرصة تجاوب المسؤولين عن الصناعة. تخطط سكايب لكسب المال عبر بيع خدماتها (كالبريد الصوتي) والإعلان بدلاً من تقاضي أجور على المكالمات الهاتفية. ولحاكاة نموذج سكايب، على المسؤولين وزعماء

الصناعة أن يتخلوا عن منتجهم الأصلي. وأخيراً، وبينما تختبئ سكايب خلف درع من دافع لا يتماثل مع دوافع الكبار، فإن مهاراتها التي تطورها والمتعلقة بتطوير البرمجيات وإدارة تطبيق البيانات سوف تحدّ أكثر من قدرة منافسيها على مجاراتها أو الرد عليها.

تواجه سكايب خياراً استراتيجياً حساساً حول ما إذا كان عليها التوسع خارج نطاق شبكتها، التي تمثل القيمة المجانية التي تتطلب من طرفي المكالمة، الشخص الذي يجريها والشخص الذي يتلقاها، استخدام برنامج سكايب. بوجه عام، إن الشركات التي تسعى نحو تحقيق نمو ويخترق السوق تملك فرصاً أكبر للنجاح إذا قامت بتقليص نقاط التشابك مع شبكات القيمة الخاصة بمنافسيها؛ لأن هذا من شأنه أن يسمح للوافدين بزيادة حدة الاختراق مع تقليص قدرة المنافسين على الاقتراب من الحل.

هناك مؤشر مزعج محتمل يتمثل في أن سكايب قد جذبت الاستثمارات من رأسماليي مشروعات السقف الأعلى، مثل بيسيمر فينتشر بارتترز Bessemer Venture Partners، ودرابر فيشر جورفستون Draper Fisher Jurveston. ما يتضمنه فحوى هذا الاستثمار هو الأمل في نمو سكايب نمواً سريعاً؛ مع ذلك، فإن الحاجة إلى تحقيق نمو سريع قد ترغم سكايب على تحويل نموذج عملها باتجاه يشبه نموذج عمل فونيج ومزودي قويب الآخرين، الذي يستهدف الأسواق الكبيرة الموجودة بدلاً من تجريب فتح أسواق جديدة.

ولعمل ذلك قد تضطر سكايب إلى ترك شبكة القيمة المجانية ودخول شبكة أخرى يتشابه عملها مع عمل الشركة، مما يقلل من حدة أثرها المقلقل الاختراقي. وفي الواقع، قدمت الشركة في شهر حزيران/يونيو بهدوء نسخة ثانية (بيتا) من الطلب المسمى سكايب أوت Skype Out الذي يسمح للمستخدمين بشراء دقائق مدفوعة سلفاً للوصول إلى مستخدمي الهواتف العادية خارج شبكة سكايب.

وعلى كل حال، تستطيع سكايب الاستمرار بالالتفاف وبدفع التغيير في صناعة الاتصالات إذا قام المستثمرون في سكايب بتشجيع الشركة على أن تصبر بشأن تحقيق النمو، ولكن دون أن تصبر على جني الأرباح، إلى أن تجد نموذج عمل ممكناً وعملياً.

### كليرواير: عودة أسطورة

لمدير شركة كليرواير التنفيذي كريغ ماكاو تاريخ عريق في هز صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. فشركة ماكاو سيلولر McCaw Cellular، التي أسسها عام 1981، قد أصبحت أول شركة مزود اتصالات خلوية فعلية عبر الولايات المتحدة قبل أن تضع يدها عليها شركة إي تي أند تي AT&T عام 1994 مقابل 11.5 بليون دولار. بعد ذلك، انكب مكاو على العمل على تطوير نكستيل Nextel، التي دفعت خدمتها المعروفة باسم بوش توتوك «push-to-talk» الشركة إلى فتح سوق رأسماله عدة ملايين من الدولارات.

مع ذلك، فإن سجل شركة ماكاو لا يتصف بسلسلة من النجاحات المتلاحقة. أما شركة إكس أو للاتصالات XO Communications، التي حاولت دخول سوق الاتصالات الهاتفية المحلي، فقد أعلنت إفلاسها في عام 2002. ولم تفلح شركة تيلديسيك، التي تطلعت إلى تقديم خدمة الإنترنت عبر الأقمار الاصطناعية، قط في إطلاق قمر اصطناعي.

يتطلّع ماكاو إلى ضم كليرواير إلى سلسلة نجاحاته. فباستخدام جهاز صغير يمكن للزبائن أن يركّبوه بأنفسهم، فإنهم سيكونون قادرين على تلقي منفذ لا سلكي عالي السرعة إلى الإنترنت، ويجب أن يكون الجهاز مثبتاً من أجل العمل. لذلك، فإن كليرواير عبر اسم «لاسلكي ثابت» تلغي الحاجة إلى امتلاك وصلة عالية السرعة من شركة الكابلات أو من شركة الهاتف.

يتصف نموذج عمل شركة كليرواير بعدة عناصر رئيسة تعزز قدرتها على الوصول إلى الزبائن؛ فأولاً، تتقاضى أجوراً منخفضة، لأن حلولها لا تتطلب بناء شبكات مكلفة؛ وثانياً، تمتلك كليرواير شركة تجهيزات تدعى نيكست نت وايرلس Next Net Wireless. فعبر إشرافها وتحكمها التام بالخدمات والتجهيزات التي تقدمها، فإن على الزبائن إعطاء كليرواير المرونة من أجل حل العيوب الكبيرة وجعل حلها أكثر سهولة من حيث الاستخدام. فعلى سبيل المثال، تدعي الشركة أن المستخدمين سيكونون قادرين على تركيب الجهاز في 15 دقيقة من دون الحاجة إلى وجود خبير مختص لعمل ذلك.

يتعلق أهم خيار إستراتيجي تتخذه كليرواير بمجموعة الزبائن الذين تختارهم بوصفهم هدفاً لها. وهناك ثلاث طرق عليها أن تتبعها؛ الأول، هو أن تنافس ضد الاستهلاك في الطرف الثاني من السوق، عبر محاولة تقديم خدمات من الطراز الأول للزبائن الذين يسألون عن الأداء. ولا يبدو أن كليرواير تتبع هذه المقاربة، وهذا أمر جيد. فنظراً إلى الطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها للتقنيات، فإن منتج كليرواير الأول كان يتصف نوعاً ما ببعض القصور الذي أصاب الزبائن بخيبة أمل.

كان خيار كليرواير الثاني هو التنافس والعمل ضد عدم الاستهلاك، فجربت التوجه نحو مناطق في الدول الأقل تطوراً التي تفتقر إلى البنية التحتية اللازمة لاستقبال أي نوع من خدمات البرودباند. صحيح أن سلوك هذا الدرب سيكون صعباً، إلا أن إمكانية تحقيق ازدهار كاسح كبيرة بالفعل.

السبيل الأخير، وهو الذي تسلكه كليرواير على ما يبدو، يمثل إستراتيجية لسوق هجينة جديدة/رخيصة. الجزء المتعلق بالسوق الرخيصة سيستهدف زبائن يشترون الحلول الموجودة، ولكنهم يجدونها باهظة الثمن ومعقدة جداً. أما الجزء المتعلق بالسوق الجديدة، فهو يسعى إلى توسيع نطاق السوق عبر الوصول إلى الزبائن، الذين لم يصلوا إليه من قبل أو كان متعذراً عليهم ولوجّه.

## كيف نعرف ما الآتي؟

في كتابنا «رؤية ما الآتي Seeing What's Next» نقترح اتباع عملية مؤلفة من ثلاثة أقسام من أجل استخدام نظريات الابتكار؛ للتعويض بالتغيرات التي ستطرأ على أي مجال أو أي صناعة.

أولاً، ابحث عن إشارات التغيير، إشارات على ظهور شركات تلبية احتياجات ثلاث مجموعات مختلفة من الزبائن: الزبائن المتطلبون، الذين يجدون أن الحلول الموجودة غير جيدة على نحو كاف؛ الزبائن غير المتطلبين، الذين يجدون أن الحلول الحالية جيدة أكثر من اللازم وتتمتع بمزايا زائدة عن حاجتهم؛ الزبائن غير المستهلكين، وهم الزبائن الذين تنقصهم المهارة أو الأموال أو القدرة على الاستفادة من الحلول الموجودة.

تتضمن الإشارات التي تدل على الزبائن المتطلبين المستهلكين الذين يتشوقون إلى اقتناء المنتجات الجديدة بأسعار ثابتة أو متصاعدة، وصراع الشركات التي تقدم المنتجات ذات الخصائص الأساسية. هؤلاء الزبائن يتطلعون إلى دعم الابتكارات التي من شأنها إغلاق الهوة بين ما هو موجود وبين ما يطمحون إلى الحصول عليه.

ويعدّ الزبائن غير المتطلبين أن الحلول الموجودة جيدة أكثر من اللازم. والمؤشرات على وجود هذه المجموعة من الزبائن تتضمن تردد الزبائن في شراء النسخ الجديدة من المنتجات، وتراجع الأسعار، وظهور

شركات تقدم منتجات تحمل الصفات الرئيسية. يرحب هؤلاء الزبائن بالابتكارات الثورية الرخيصة نسبياً، التي تعطي أداءً تقنياً كافياً بسعر قليل.

على الرغم من أن معظم أشكال تحليل التغيرات في الصناعة تركز على زبائن المجموعة الأولى، (وعادة ما يشار إليهم بزبائن «الطليعة»)، فإن ترقب الابتكارات التي تتمتع بالقدرة على تغيير الصناعة يتطلب في الواقع الانتباه للزبائن الأقل تطلباً، ولغير المستهلكين الذين يقفون على ما يبدو عند مشارف السوق.

أما الإشارات التي تدل على الزبائن غير المستهلكين، فهي تشمل الزبائن الذين يرجعون دائماً إلى أشخاص آخرين ممن يمتلكون خبرة أو تلقوا تدريباً من أجل استخدام الخدمة أو المنتج، واقتصار الأسواق على أصحاب الثروات، وظهور الحاجة إلى الذهاب إلى المواقع المركزية غير الملائمة للاستهلاك. يرحب غير المستهلكين بالابتكارات الثورية ذات الأسواق الجديدة التي تجعل من الأسهل والأنسب لهم حل المشكلات بأنفسهم.

القسم الثاني من العملية يتطلب تحليل المعارك بين المتنافسين؛ لمعرفة أي شركات هي التي ستخرج منتصرة. وهناك عنصران يكوّنان هذا التحليل: الأول، علينا تحديد نقاط قوة كل طرف من المتنافسين، ونقاط ضعفه، ونقاط فشله. وهذا يتضمن تقويم موارد الشركة (ما تملكه)، وعملياتها (الطريقة التي تدير بها عملها)،

وقيمها ( القواعد التي تحدد كيفية تخصيص الموارد لديها).  
 ويجب على القسم الأعظم من التحليل التركيز على العمليات، التي  
 تحدد ما تستطيع الشركة وما لا تستطيع القيام به، وعلى القيم التي  
 تحدد ما ستفعله الشركة وما لن تفعله. يتطلب العنصر الثاني البحث  
 عن الشركة التي لا تتصف بالتماثل أو التشابه مع غيرها، الشركة  
 التي تقوم بما لا يستطيع منافسوها القيام به لكونهم لا يملكون المهارة  
 اللازمة ولا الدافع للقيام به.

أما القسم الثالث من العملية، فهو يقوم الخيارات الإستراتيجية التي  
 تساعد على تقرير الرابحين والخاسرين النهائيين. عند تقويم الابتكار  
 الدخيل الجديد، علينا أن نرى ما إذا كانت الشركة التي ابتكرته تتبع  
 طريقة تمهيدية تسهل عليها إيجاد ممر تخترق السوق عبره. وعلينا أن  
 نتعرف مدارس الخبرة التي ينتمي إليها فريق الإدارة، وأن نتحقق ما إذا  
 كانت الإدارة تشجع القوى الآخذة بالظهور، ونتوثق من أن المستثمرين  
 في الشركة يسمحون لها باتباع مسلك هجومي كاسح.

لاحقاً، علينا مراقبة كيفية اختيار الداخلين الجدد للمشاركين  
 في شبكات القيمة، كالمزودين والموزعين والشركاء المساعدين.  
 يملك الداخلون، الذين يعملون من شبكات مستقلة لا يتفاعل  
 أو يتداخل عملها مع عمل الكبار، فرصة أكبر في تغيير المجال  
 أو الصناعة، أما الداخلون الذين يعملون ضمن شبكات قيمة  
 موجودة، فإنهم يفتحون المجال لإمكانية ضرب الكبار.

وأخيراً، لننظر ما إذا كان الكبار قد حصلوا على الحزام الأسود في الاختراق عبر تطوير القدرة على الاستفادة من النزعات الجديدة التي تخترق السوق. قد يتجاوب الكبار أو المسؤولون الذين رعوا هذه القدرة مع تهديد المهاجم الجديد التخريبي عبر تأسيس تنظيم منفصل، أو استخدام عملية موجودة لتفادي المهاجم الذي يريد اكتساح السوق وتخريب عملهم.

كلما اقتربت كليرواير أكثر من طريق كاسح، بالتسويق إلى غير المستهلكين أو الزبائن غير المتطلبين، زادت فرصها في النجاح. وثمة عامل بنوي يعمل تماماً لمصلحتها، هو أن نسبة اختراق البرودباند في الولايات المتحدة الأمريكية تصل إلى نحو 20%، ما يعني أن لدى الكبار سقفاً جيداً للصعود بالسوق نحو الأعلى.

كيف يمكنك أن تقوم ما إذا كانت كليرواير ستتمسك بسلك طريق التغيير الكاسح؟ نقترح عليك في كتابنا أن تنظر إلى نظام استعداد الشركة: فريق الإدارة، وعملية وضع الإستراتيجية، والمستثمرون.

تبدو كل الإشارات واعدة لدى كليرواير، إذ يبدو أن الشركة تتبع إستراتيجية طارئة تؤكد التجريب والمرونة. وقد انطلقت هذا الصيف في سوقين فقط، وتخطط للتوسع والوصول إلى عشرين سوقاً في عام 2005. ويتحكم ماكاو بنفسه بشركة كليرواير، وهذا يعني أن المستثمرين فيها لن يجبروا الشركة على النمو والتوسع بسرعة كبيرة. وأخيراً، فإن خبرة ماكاو قد علمته ما الوعود والمخاطر التي تحملها المقاربات المختلفة؟ وبالمجمل، يبدو أن لدى كليرواير فرصة ممتازة لقيادة نمو كاسح.

الكبار الذين نراهن عليهم هم الذين يعرفون أنهم بحاجة إلى القيام بالأمر على نحو مختلف؛ للاستفادة من التقنيات الحديثة.

### الرسائل الفورية IM: تغيير مستمر بالازدهار

على الرغم من أن فويب مازالت الأقوى دعائياً من حيث استقطاب الاهتمام العام، فقد ظهر ابتكار جديد بهدوء تام من خلف ظهرها يحمل قوة تغيير كبيرة.

بدأت الرسائل الفورية أول الأمر بوصفها طريقة بسيطة للشباب لإرسال رسائل قصيرة وسريعة إلى بعضهم بعضاً. وقد قام ملايين المستخدمين بتحميل البرنامج المجاني الذي طرحته أمريكا أون لاين، ومايكروسوفت، وياهو.

واليوم، يتزايد عدد المؤسسات التي تستخدم تقنية الرسائل الفورية باطراد -تعرض آي بي إم ومايكروسوفت منتجات على مستوى مشروعات لتحسين طريقة تليبيتهما الحاجيات المتزايدة للمستخدمين.

لاحظ أن أياً من أولئك اللاعبين لم يكن مزود اتصالات تقليدية. وهذه التطورات هي مؤشرات حقيقية على التغيير. تحمل تقنية الرسائل الفورية قدرات عالم الاتصالات إلى سياقات جديدة كلياً، وتجعل المستخدمين يتواصلون بطرق مختلفة تماماً عن طريقة تواصلهم عبر الهاتف. يستخدم المزودون تقنية IM لتوسيع نماذج عملهم، التي كانت أصلاً مختلفة عن نماذج عمل معظم مزودي خدمات الاتصالات.

في كتابنا «رؤية ما الآتي» ذكرنا أن الأمر المهم الذي علينا مراقبته هو كيف يحرك مزودو الرسائل الفورية السوق نحو الأعلى عبر إضافة خدمات جديدة. في شهر حزيران/يونيو أعلنت شركة AOL اتفاقها مع ويب إكس للاتصالات Web Ex Communications ولايتبريدج مع Lightbridge؛ لتقديم اتصالات اجتماعات وندوات الشبكة عبر تقنية الرسائل الفورية.

قررت AOL تقاضي أجور مقابل هذه الخدمة، ولكن قد تبين أن هذا الأمر غلطة كبيرة؛ لأنه لا يتناسب مع هدف قيمة الرسائل الفورية المجانية والبسيطة. على كل حال، لقد بين ذلك كيف أن مزودي خدمة الرسائل الفورية يقتربون من أن يصبحوا لاعبين حقيقيين في مجال الاتصالات، مما يزيد من لهيب التغيير.

### الخلاصة

بوجه عام، تبدو التقنيات التي بحثناها هنا من النوع الذي يمثل تهديداً لزعماء الأسواق الموجودة. فالداخلون الجدد الذين يستمرون في تطوير نماذج عمل متميزة تصل إلى الفئة غير المستهلكة عادة من الناس، أو تجلب الاستهلاك إلى سياق جديد يملكون فرصة حقيقية لقيادة التغيير في الصناعة التي يعملون بها.

لدى الشركات الموجودة، التي تلعب بالأوراق الصحيحة وترى هذه التقنيات والفرص، القدرة على دمج هذه الحلول في خبراتها وميزاتها الحالية بطرق مميزة تحقق أعمالاً جديدة من حيث النمو.

في حزيران/يونيو، على سبيل المثال، أطلقت بريتيش تيليكوم British Telecom خدمة تسمح للمستخدمين بإجراء مكالمات هاتفية عبر منتج ياهو للرسائل الفورية.

عموماً، الكبار الذين يمكن المراهنة عليهم هم أولئك الذين يمكنهم إدراك حقيقة: أن عليهم القيام بالأمر على نحو مختلف للاستفادة من التقنيات الآخذة بالظهور، باستخدام أنماط تنظيمية جديدة، وبتقبل حلول أقل من الممتازة تحمل فوائد جديدة للمستهلك.

إحدى فوائد المقاربة التي تقوم على أساس نظري هي أنك حتى لو لم تعرف بالضبط ما الذي سيحدث في المستقبل، سيكون بإمكانك التركيز على الأمور للملاحظة أي منها سيشير إلى تغيير مهم في الصناعة. عندما أضاف مزود خدمة الرسائل الفورية صفة جعلتها تقترب من مركز السوق، أخذت المقاييس تميل أكثر باتجاه التغيير الذي يمثل انقلاباً. وعندما يعلن لاعبو الاتصالات السلكية واللاسلكية الموجودون عن خطتهم لتقديم حل قوي، فإن المقاييس تميل باتجاه بعيد عن التغيير الكاسح.

إن النظر باستمرار إلى مؤشرات التغيير، وتقويم المعارك التنافسية، ومراقبة الخيارات الإستراتيجية المهمة، كلها أمور تساعد على فهم هذه الأنماط من التطورات، وعلى زيادة القدرة على رؤية ما الآتي في كل صناعة.