الفصل الخامس

الاستجابة إلى التحولات في الميزة التنافسية

Responding to Shifts in Competitive Advantage

ما سوف تتعلم

- **كيف ولماذا يمكن أن تتغير الميزة التنافسية بمضى الوقت**
- **بعض المصادر المهمة أو المنبهات المثيرة لتغير البيئة**
- **الاستراتيجيات التي يمكن أن تتخذها الشركات للاستجابة إلى التغيير**
- **السيناريوهات المستقبلية في ضوء التكنولوجيات الحديثة المنبثقة وخاصة الانترنت**
- **أشكال التنافس الشرس بين الشركات في الصناعة الواحدة والصناعات القريبة**

obeikandl.com

لقطة استراتيجية

توصيل الموسيقى *online* [1]

قد أحدث نمو الانترنت تغيراً ملحوظاً في العديد من الصناعات المختلفة في U.S. والعالم ككل . إحدى الصناعات التي تأثرت بعمق بالانترنت تتمثل في صناعة الموسيقى ، حيث يستطيع العملاء الآن شراء الموسيقى online بدلاً من قنوات التجزئة التقليدية . لذلك ، يمثل توصيل الموسيقى online تحولاً بنائياً في كيفية تعامل شركات التسجيل مع التكنولوجيا الجديدة ، وطرق التوزيع الجديدة التي تتحدى كيف تنشأ الموسيقى ، تعبأ ، توصل وتباع إلى العملاء . في عام ٢٠٠٠ ذهب بعض المتشائمين إلى أبعد حيث تنبأوا بأن توفير الموسيقى online سوف يعلن في النهاية عن موت CDs التقليدية التي تباع عن طريق شركات التسجيل .

الاستيلاء المادي على الموسيقى

على مدى تاريخ صناعة الموسيقى ، قد بنت شركات التسجيل الموسيقى مثل : Universal Music , Sony Warner Music مراكز قوية لها في السوق عن طريق بيع ونشر كل أنواع الموسيقى إلى العملاء من خلال وسيلة تخزين مادية لبعض الأنواع . في السنوات السابقة كانت الموسيقى تخزن وتعزف في شكل تسجيلات مسبقة مثل مسجلات فنيل (Vinyl) وشرائط مغناطيسية (على سبيل المثال ، أشرطة الكاسيت) . في عام ١٩٨٢ ، قدمت Sony بالاشتراك مع فيليبس شكلاً جديداً لتخزين الموسيقي أطلق عليه القرص المدمج (CD) Compact disc ، ومن ثم تقديم موسيقى مدهشة الوضوح وأمانة الصوت . كان يعني ظهور CD ، مع ذلك ، أن الموسيقى تسجل وتخزن الآن في شكل رقمي حيث كل صوت في مسار

مسموع يمكن تحويله إلى الشكل الثنائي الرقمي binary كوسيلة لتحسين أمانة الصوت وتخفيض الضوضاء الخلفية . كان أكبر تأثير للابتكار CD في أواخر الثمانينيات (١٩٨٠) وأوائل التسعينيات (١٩٩٠) أن هبطت مبيعات الأشكال التقليدية هبوطاً حاداً . في الواقع ، معظم محلات تجارة التجزئة الموسيقية اليوم لا يتعاملون في أية تسجيلات تقليدية Vinyl ، وتراجعت شرائط الكاسيت إلى ركن صغير جداً على أحد الأرفف ، في حالة وجودها .

ومع ذلك ، أثارت الموسيقى الرقمية أيضاً سلسلة من التغيرات المهمة في صناعات مرتبطة أخرى . كان يعني التحول إلى الموسيقى الرقمية ، أن تستثمر شركات التسجيل في مجموعة كاملة من المهارات والتكنولوجيات لكي تضمن حصول العملاء على أعلى جودة موسيقية ممكنه . يرتبط الكثير من التكنولوجيات والمهارات المطلوبة بأجهزة الكمبيوتر ، ومن ثم إجبار الشركات في صناعة التسجيل على الاستثمار في مرافق تصنيع على أحدث الفن التقني القائم ، لكي تستطيع تشغيل ملايين من CDs في حجرة نظيفة وبيئة عالية الأتمتة . مع تطور التكنولوجيا المشاركة إلى حد إمكانية ربط أجهزة CD العازفة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية PCs عن طرق – CD Rom ، وهنا يستطيع المستهلكون الاستماع إلى الموسيقى بينما يكونون منخرطين في أنشطة كمبيوتر أخرى سواء في البيت أو في العمل .

الحقيقة في أن الموسيقى كانت تسجل وتخزن في شكل مادي ، فقط بواسطة شركات التسجيل الموسيقى يساعد على تفسير الكثير من ربحية صناعة الموسيقى العالية نسبياً – حتى الآن . لضمان خط أنابيب مستقر من الموسيقى لكي يصل إلى العملاء فإن شركات التسجيل الموسيقى توقع عقوداً مع عدد كبير من الفنانين والمؤديين الواعدين في مقابل عائدات التأليف تدفع إليهم . الأكثر أهمية ، أن الفنانين والمؤديين يوقعون عادة

على عقود طويلة الأجل مع هذه الشركات ، غالباً لمدة عام في كل مرة . يعني هذا أن المجموعة المشهورة من الفنانين أو المؤديين (على سبيل المثال ، Mariah Carey , The Beatles) ، سوف ينتجون تدفقاً ثرياً من الدخل لشركات التسجيل . ومع ذلك ، توقع أي أنواع الموسيقى أو أي مجموعة أداء سوف تكون ناجحة في المستقبل ، تقريباً مهمة مستحيلة . في الواقع ، لكي تحمى شركات التسجيل نفسها من التعرض لخسائر مالية كبيرة ، فإنها تغطي مخاطرها المالية باستقطاع تكاليف الإنتاج والتسويق من العائدات الأساسية للفنانين والمؤديين . إذا لم تستطع الشركة بيع عدد كاف من التسجيلات لاسترداد هذه التكاليف المسبقة ، فإن الفنانين والمؤديين سوف لا يحصلون على تسديداتهم . إذا حققت الشركة المنتجة إيرادات جيدة ، سوف تكون العائدات إلى الفنانين والمؤديين جيدة أيضاً .

بالنسبة للمستهلكين ، التخزين المادي للموسيقى على شكل CD ألقى الضوء على القوة الهائلة لشركات التسجيل . تستطيع هذه الشركات أن تحدد مسبقاً أي اختيارات من الموسيقى المسجلة يمكن أن يشتريها المستهلكون وعلى أي CD محددة ؛ إنها قادرة أيضاً على نشر CDs في المستقبل للفنانين والمؤديين الشعبيين طبقاً لجدول تسويق الشركات . نمطياً ، يسجل الفنانون والمؤديون سيلاً من حالات الأداء والمقطوعات الصغيرة ، وحينئذ تقوم شركات التسجيل بتوزيعها على عدد من CDs المختلفة طبقاً لأكثر المقطوعات شعبية . يعني هذا أن المستهلكين سوف يدفعون بالتأكيد كامل السعر لكل CD التي بها عشرة أو يزيد من المقطوعات الموسيقية والأداء ، بينما في الواقع ما جذب المستهلكين للشراء واحدة أو اثنين فقط من هذه المقطوعات .

وصول الموسيقى القائمة على مواقع *web*

النمو الكثيف لموسيقى online توزيع web على مدى السنوات القليلة الماضية له جذوره الفعلية في سلسلة من الإنجازات التقنية المهمة التي بدأت في أوائل التسعينيات (١٩٩٠) . التحويل الرقمي للموسيقى في شكل CDs أثناء العقد السابق جعل من الممكن أيضاً " ضغط " الموسيقى إلى ملفات أجهزة الكمبيوتر . في عام ١٩٩٢ ، طورت " مجموعة خبراء الصورة المتحركة" (MPEG) معياراً لتكثيف الصوت إلى شكل كمبيوتر جيد التحديد . أصبح هذا المعيار معروفاً في النهاية تحت اختصار MP3 (والتي تشير إلى الطبقة ٣ من MPEGI) . بعد مضى ثلاث سنوات بادرت إحدى الشركات Real Networks بتقديم نوع جديد من برامج software التي جعلت من الممكن الانخراط في " تدفق الصوت " . تقوم هذه العملية على تحويل شكل الكمبيوتر الرقمي إلى شكل مسموع audible . انطلقت هذه التكنولوجيا في الفترة ما بين ١٩٩٦ – ١٩٩٧ ، حيث أصبحت الانترنت مقبول على أجهزة PCs بصورة أكثر اتساعاً . لأن سرعات البث عبر الانترنت كانت بطيئة نسبياً في ذلك الوقت ، فإن التكنولوجيا القائمة على التدفق جعلت من المستحيل على المنصتين أن يسمعوا الموسيقى دون أن يستهلكوا كمية كبيرة من ذاكرة الكمبيوتر ووقت التشغيل لتخزين الموسيقى التي يتم تحميلها على أجهزتهم PCs الخاصة . ومع ذلك ، في بداية عام ١٩٩٨ ، جعلت سرعات البث عبر الانترنت الأعلى سرعة والأكثر اعتمادية من الممكن بالنسبة للمستمعين أن يحملوا كل الملفات الموسيقية و المسموعة (في شكل MP3) على أجهزتهم . أصبح تحميل أغنية بالكامل الآن أكثرة سرعة وأكثر سهولة .

أصبح الموقف الاستراتيجي أمام شركات التسجيل أكثر تعقيداً وتحدياً

بصورة متزايدة بحلول عام ١٩٩٩ . أولاً ، سلسلة من التكنولوجيات الجديدة في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية جعلت من الممكن لمستمعي الموسيقى أن يخزنوا ويستمعوا إلى الموسيقى دون الاعتماد كلية على CDs التقليدية . على سبيل المثال ، أجهزة MP3 العازفة التي تصنعها شركات الإلكترونيات الاستهلاكية ، وشركات أجهزة PCs ، وحتى تليفونات الخلية ، تسمح للمستخدمين بالتحميل ونقل ملفات موسيقى MP3 إلي أي مكان يريدونه . ثانياً ، خلقت الشركات الجديدة برامج مختلفة متنوعة لتحميل الموسيقى وفتح الملفات الرقمية المضغوطة . ثالثاً ، أجهزة PCs الأكثر تقدماً مجهزة الآن بمشغالات CD والتي تكتب الملفات أيضاً . ومن ثم ، أصبح المستهلكون قادرين الآن على خلق وكتابة CDs الخاصة بهم على أجهزتهم ، وتخزين الموسيقى في شكل MP3 الرقمية ، ونسخ ما يريدونه من ملفات ، وإعادة الاستماع إليها في السيارة أو على أجهزة CD العازفة التقليدية .

كانت الجهود المتراكمة لكل هذه التطورات الجديدة تعني أن الموسيقى لكل الأغراض العملية أصبحت سلعة حرة بحيث كانت توزع عبر الانترنت بدون أية قيود أو سيطرة مفروضة من شركات التسجيل . في أسوأ الحالات ، يتسلم المستمعون الموسيقى مجاناً من خلال الكثير من مواقع web ، بما في ذلك واحدة من الأكثر شعبية والأكثر طلباً – Napster ، والتي تقدمها مجاناً للمستمعين حول العالم . فقدت شركات التسجيل بلايين الدولارات حيث ملفات MP3 كانت تبث عبر الانترنت ، وعدد قليل جداً من المستمعين يمكن أن يدفعوا لما يتسلمونه في الواقع . التحسينات المستمرة في كل أنواع التكنولوجيا قدمت تحدياً حقيقياً لشركات التسجيل . أسعار أجهزة MP3 تهبط بسرعة . أقراص PC الصلبة وأجهزة التخزين الأخرى تباع بمبالغ ضئيلة جداً عندما تقارن بمنتجات الأجيال السابقة . حتى شركات PC

تستفيد من موسيقى online عند تصميم أجهزة عزف MP3 الأكثر قوة ، مثل iPod من شركة Apple ، وتقديمات منافسة من Sanyo ، وبصورة متزايدة من مايكروسوفت . حتى شركات Nokia , Motorola ، وكل منتجو تليفون الخلية يدخلون إمكانيات MP3 في أحدث تليفوناتهم . الأكثر من هذا ، الموضوع الواقعي بالنسبة لشركات التسجيل أنه قد أصبح من الصعب عليها جداً أن تقرر متى وكيف يكون المستعمرون قادرين على شراء والتمتع بالموسيقى التي يريدون سماعها بالفعل . لم تعد الموسيقى تخزن بعد في شكل مادي (شريط أو CD) التي تختار وتحدد مساراتها شركات التسجيل .

شكل رقم ٥ – ١

ظهور منابر موسيقية جديدة

البداية القائمة على CD	تباينات MP3
• تترجم في شكل قرص	• قابلة للحمل اليدوي بالكامل في شكل ترميز رقمي
• تعتمد على تجارة التجزئة في البيع	• يمكن تحميلها مباشرة خلال الانترنت
• تختار الشركات تقديماتها على CD	• يختار المستمع ما يريد أن يدفع من أجله
• تتطلب تكنولوجيا متقدمة لإنتاج الأقراص	• يستطيع المستمع أن يكتب "يحرق" الأقراص خلال PCs
• تضع شركات التسجيل الأسعار	• تختلف الأسعار باختلاف الطلب والشعبية
• يحفز التسويق والترويج مبيعات الأقراص	• قد تتطور مجتمعات الموسيقى عبر حجرات الدردشة

بحلول عام ٢٠٠٤ انخرط عدد من الشركات المبتدئة في استراتيجيات متنوعة للسيطرة على توصيل الموسيقى online . بدأت خدمة موسيقية

قانونية online يطلق عليها Rhapsody تعطي العملاء الحق في نسخ أو كتابة الأغاني على CDs خاصة بهم في مساحات محددة . يستطيع العملاء أيضاً نقل هذه الأغاني إلى شكل MP3 التي يمكن أن تعزف على الكمبيوتر أو أجهزة عزف محمولة أخرى . أيضاً ، شركات بادئة أكثر حداثة مثل Magnatune and Weed تجري تجارب التسعير على أساس ٥٠ سنتاً للأغنية أو ٥ دولارات للألبوم . قد دخلت الصناعة عشرات الشركات غير الأمريكية ، تستخدم نفس نمط المشاركة في الملف أو شبكات زميل – إلى – زميل ، والذي جعل Napster غير قانونية منذ سنوات مضت .

مبادرات الاستجابة

تحققت كل شركات التسجيل من الخطر الذي تقدمه الموسيقى online والذي يهدد مبيعات CDs التقليدية . الأكثر أهمية أن القرصنة المتفشية على حقوق التأليف الموسيقي ، والتي هددت بتآكل أرباح هذه الشركات المستقبلية لأن المستمعين بدأوا يتجرأوا أكثر على نقل وتحميل الملفات المزدهرة في MP3 باستخدام أجهزة مختلفة متنوعة . على أحد الجوانب ، تحتاج شركات التسجيل إلى حماية حقوقها في التأليف والطبع وملكيتها الفكرية . ومع ذلك ، تدرك هذه الشركات أن تخزين وتوزيع الموسيقى قد تغير إلى حد اللاعودة إلى ما سبق .

إدراكاً لهذا التطور ، كل شركات تسجيل الموسيقى الكبيرة (EMI Group Universal Music , Sony) وأيضاً حشد من شركات التكنولوجيا المختلفة (على سبيل المثال software) اجتمعت معاً لتضع معايير التكنولوجيا الجديدة التي تمكن من توزيع الموسيقى الرقمية ، ولحماية حقوق التأليف والطباعة . في عام ١٩٩٩ أقام عدد من شركات التسجيل

ومن الأفراد المؤديين المختلفين دعاوي ضد MP3.com وأيضاً شركة Napster في المحاكم الفيدرالية تتهمها بالقرصنة ومخالفة قوانين حماية الملكية الفكرية . في أواخر عام ٢٠٠٠ صدر حكم يدين Napster ويأمرها بغلق أبوابها والتوقف عن ممارسة عملياتها التشغيلية . أيضاً تفكر المحكمة في مقاضاة الأفراد الذين قاموا بتحميل المقطوعات الموسيقية والأغاني بطرق غير قانونية .

على الرغم من أن كل شركات التسجيل انغمست في خصومات قضائية كثيفة لوضع حد لمشكلات القرصنة ، فقد بدأ عدد منها في اتخاذ خطوات لضم التكنولوجيا الجديدة إلى نماذج أعمالها الذاتية . قد وضعت صناعة الموسيقى نموذجين مختلفين لبيع الموسيقى عبر الانترنت : (١) برنامج للاكتتاب ، حيث يدفع المستخدمون أتعاباً ثابته شهرياً لتحميل (نقل) كمية معينة من الموسيقى شهرياً (٢) نظام الدفع طبقاً للتحميل ، حيث يدفع العميل لكل أغنية أو CD في كل مرة .

على سبيل المثال ، اشتركت معاً ثلاث من الشركات الكبار واتفقت على الترخيص لتقديماتها ، باستخدام التكنولوجيا الرقمية RealNetworks . شكلت هذه المجموعة خدمة اكتتاب أطلق عليها MusicNet ، على أن يعمل المشروع كموزع لملفات الموسيقى الرقمية إلى الشركات الأخرى التي ترغب في بيع الموسيقى عبر الانترنت .

ازدهر الشكل الآخر – الدفع مع كل عملية تحميل – في عام ٢٠٠٢ عندما بدأت كل من شركة Universal وشركة Sony تتقاضى ٩٩ سنتاً لكل أغنية من العملاء الذين لا يرغبون في خدمة الاكتتاب لدى هاتين الشركتين في مشروعهما المشترك Pressplay . باستخدام التكنولوجيا التي توفرها شركة Liquid Audio ، تريد شركة Universal أن تجعل الموسيقى

متاحة بدرجة كافية لمنع المستمعين إلى الموسيقى من ممارسة عملية القرصنة . في نفس الوقت ، تساعد تكنولوجيا الدفع عند التحميل Universal على التنافس مع الخدمات القائمة على الاكتتاب ، بما في ذلك مشروعها الخاص مع Sony . هذه التعاملات لها أهمية خاصة بالنسبة للصناعة حيث أنها تكشف عن المدى الذي وصلت إليه شركات تسجيل الموسيقى منذ أن بدأت في استخدام التوزيع الرقمي في خططها الخاصة لتوسيع تقديماتها الموسيقية عبر الانترنت . أخيراً ، باعت كل من Sony and Universal Music حصتهما في مشروع Pressplay . تعتقد الشركتان أن Pressplay مثلت " الخطوة الأولى على الطريق " إلى أشكال الموسيقى الرقمية الحقيقية القائمة على نظام غير الاكتتاب ، والذي يتكاثر الآن .

القول الفصل في تلك التكنولوجيا " الخطوة الأولى على الطريق " تمثلت في عازف الموسيقى الرقمي iPod الذي ظهر في عام ٢٠٠٢ من شركة Apple . لقد كان لتصميمه الأنيق ومكوناته اللافتة ما جعله رائد السوق في الأجهزة المحمولة التي تعزف الموسيقى المخزونة . في أواخر ٢٠٠٢ أعلنت شركة Apple بأن iPod سوف يكون متوافقاً مع PCs القائم على " النوافذ Windows " ، وبذلك تتفادي الشركة خطر تهميشه واقتصاره فقط على أجهزة Apple . بحلول أبريل عام ٢٠٠٣ اقنعت Apple شركات تسجيل الموسيقى بأن تبدأ تقديم تحميل موسيقى iPod مقابل ٩٩ سنتاً فقط للأغنية من خلال مخزن موسيقى Apple iTunes . الأكثر من هذا ، هذان النوعان من التكنولوجيا iPod , and iTunes سوف يجعلنا الأمر أكثر سهولة حيث البيع وتحميل الموسيقى محمي قانونياً . بحلول منتصف عام ٢٠٠٤ باعت Apple ما يزيد على ٣ مليون iPods بتكلفة حوالي ٣٠٠

دولار لكل منها . في يناير ٢٠٠٤ وقعت Apple صفقة مع (HP) Hewlett – Packard لكي يعيد بيع iPod ، ومن ثم حوّلت الخصم المنافس المحتمل إلى شريك لديه إمكانيات ضخمة في التوزيع والتسويق . بحلول يونية ٢٠٠٤ ، وصلت نسبة إيرادات مخزن الموسيقى Apple's iTunes online ، ٧٠ في المائة من حالات تحميل الموسيقى القانونية . بحلول سبتمبر ٢٠٠٤ ، جاءت تقديمات داخلين جدد إلى الصناعة، يقدمون تباينات من موسيقى online الرقمية . من بين هذه الشركات الداخلة إلى الصناعة : Microsoft , Yahoo , MTV ومع ذلك ، خدمة Apple's iTunes تعمل فقط مع النظام المملوك لشركة Apple – وفي النهاية ، قد يحد هذا الوضع من انتشار خدمة Apple ، إذا أخذنا في الاعتبار أن شركة Microsoft تؤكد على أن خدمتها قابلة للتوافق مع نطاق واسع من الأجهزة العازفة الأخرى .

الآن ، بدأت كل شركات التسجيل الموسيقى تبيع ملفات رقمية من موسيقاها الخاصة ، ولا تتواني في مقاضاة الشركات أو الأفراد المخالفين لقوانين حماية الملكية الفكرية (٢٦١ قضية في سبتمبر ٢٠٠٣) ، وخاصة حالات التحميل غير القانونية . في نفس الوقت ، تعمل شركات التسجيل الموسيقى معاً لتقوية جهودها من أجل منع القرصنة ، ولتنسيق استراتيجياتها القانونية بصورة مشتركة لحماية حقوقها في التأليف والنشر ، ولوقف انتشار الأنواع الجديدة في نظم المشاركة في الملفات .

لقطة استراتيجية
شركة ***Eastman Kodak***[٢]

والتصوير الرقمي

عندما ندخل القرن التالي ، يخضع التصوير الشخصي إلى تغيير تكنولوجي ثوري . Eastman Kodak شركة رائدة وقائدة عالمية في مجال الفيلم القائم على الكيمياء . على الرغم من أن منافسها الأكبر Fuji Photo ، تلك الشركة اليابانية تبيع أفلامها بأسعار أقل حتى عام ١٩٩٦ ، فقد سيطرت كوداك Kodak على ما يزيد على ٦٠ في المائة من السوق الأمريكي من كل الأفلام المعروضة . بل أن حصة كوداك Kodak أعلى بالنسبة لأفلام الأقسام الصناعية والطبية . ومع ذلك ، خلال أواخر عقد التسعينيات (١٩٩٠) ، النمو الذي تضاعف في سوق الفيلم القائم على الكيمياء ، قد تراجع بصورة درامية تاركا Eastman Kodak في نضال حقيقي لإعادة تحديد تكنولوجياتها ومنتجاتها مع بزوغ فجر التغير التكنولوجي ، إحياء المنافسين ، انبثاق الانترنت ، وتذوقات مختلفة للعملاء .

يجب على كوداك الآن التعامل مع التحديات الضخمة التي جاءت بها الشركات المنافسة الجديدة وجاءت معها أساليب التصدير التكنولوجي والرقمي الجديدة لتحل محل التصدير القائم على الكيمياء ، والذي سوف يغير الطريقة التي يستخدم بها العملاء كاميراتهم . على الرغم من أن كوداك لا تزال تتمسك بعدد ضخم من براءات الاختراع تحمي ملكية وجوهر تكنولوجيا تغليف فيلمها الفضي ، وبعضاً من حالات تصويرها الرقمي المتقدم ، فإن الشركة تواجه الآن تحديات من التكنولوجيات الصاعدة التي تهدد استثماراتها القائمة على الكيمياء على مدى القرن الماضي . ومما يثير التعجب أن كوداك اخترعت أول كاميرا رقمية في عام ١٩٧٦ .

شبة الموصلات والتصوير الرقمي

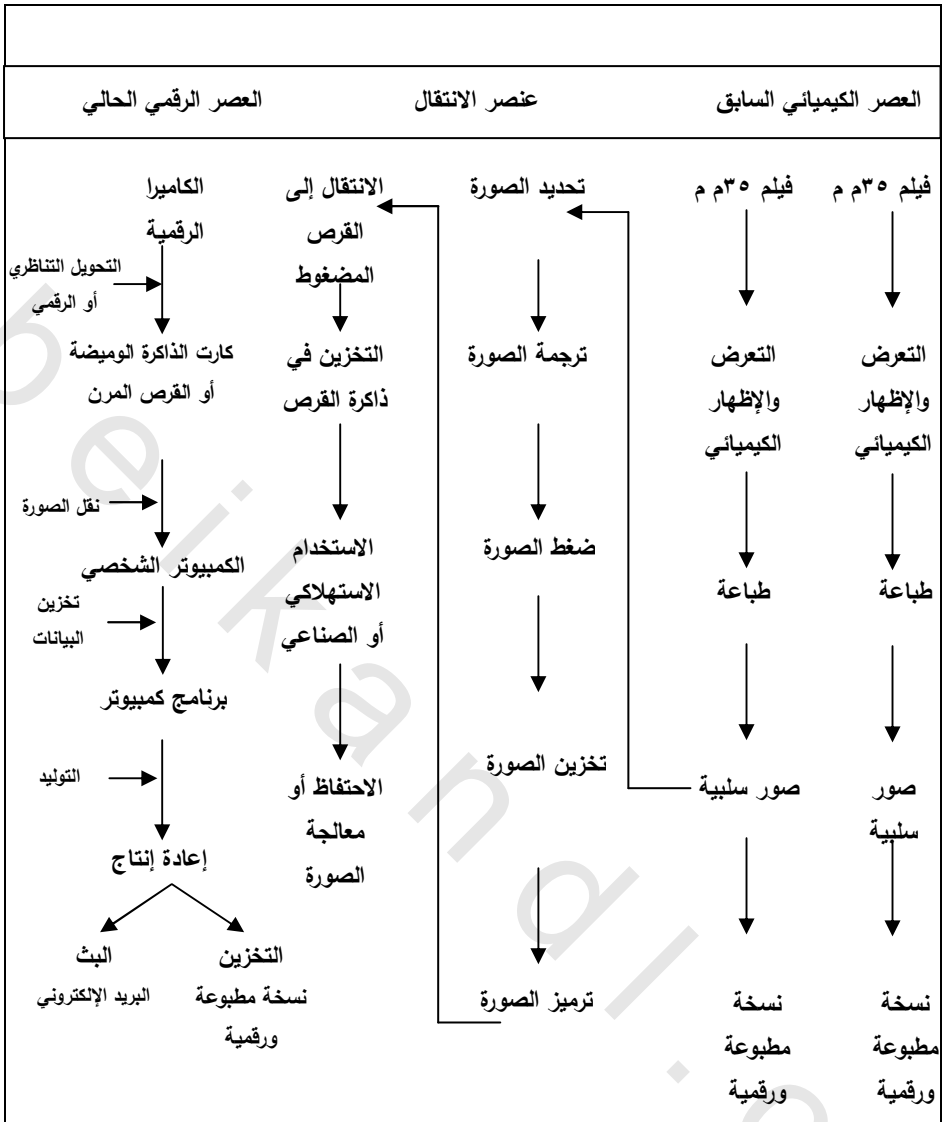
يوجد عاملان على وجه الخصوص في التغيير الجاري يهددان تكنولوجيا

كوداك التقليدية . العامل الأول يأتي من الاستخدام المتنامي لتكنولوجيا الموصلات لخلق الكاميرات الرقمية . إن ظهور ما يطلق عليه الومضة أو الإشارة الضوئية (flash) قد أصبحت البديل المباشر للفيلم القائم على الكيمياء . تخدم ذاكرة الوميض عملية تخزين سلسلة من الصور على قرص أو كارت ذاكرة ، والتي يمكن بعد ذلك نقلها بسهولة إلى أجهزة PC للتخزين طويل الأجل ، المعالجة التصويرية ، ثم الطباعة في النهاية ، تسمح للكاميرات التي تتضمن هذه الشرائح الأحدث تقنية لهواة التصوير في نهاية الأسبوع أن يسايرو جودة المصورين المحترفين . في نهاية عام ٢٠٠٤ كانت الكاميرات الرقمية قادرة على إنتاج صور ذات وضوح مذهل ، واستمرت أسعارها في الهبوط . عدد النقط الدقيقة في الكاميرا الرقمية – يطلق عليها pixels – في أي مساحة مربعة يحدد وضوح الصورة . قد هبطت أسعار هذه الكاميرات بشكل متواصل لما يقرب من ٢٠ في المائة سنوياً ، حتى مع التحسن الملحوظ في الأداء .

التطور الثاني الذي يواجه كوداك يتمثل في ظهور برنامج معالجة ، جديدة للصورة . مثال لمثل هذا البرنامج يأتي من خط نظم Adobe من أدوات Photoshop للتصوير الرقمي . تمكن التقديمات من Adobe ، مايكروسوفت ، HP العملاء من معالجة الصور وصولاً إلى أكبر وضوح ممكن ، تأكيد الظلال أو الخطوط ، وحتى إجراء تغييرات كاملة على خلفية الصورة . هذه الأدوات للتصوير الرقمي المكلفة والتي سابقاً قاصرة على ناشري المجلات والفنانين تشتري لأغراض مهنية ، هي الآن رخيصة جداً . إنها تمكن كل مستخدم من التصوير الفتوغرافي بطرق جديدة .

شكل رقم ٥ – ٢

تحول التصوير لدى شركة كوداك



في الواقع ، الكثير من هذه الصور الرقمية ، لا يمكن تخزينها فقط على الكمبيوتر أو قرص بصري ، ولكن أيضاً تحميلها ومشاركتها من خلال

obeikandl.com

الانترنت . القدرة على تحرير الصور على الكمبيوتر أو شاشة التليفزيون ، على سبيل المثال ، تعني أن المصورين يستطيعون أن يبنوا ويجمعوا مجموعة صورهم الذاتية ، طبقاً لمواصفات العميل أو المستخدم نفسه ؛ يمكن لخيال المستخدم فقط أن يحدد إلى أي مدى يمكن تطبيق التكنولوجيا . بصفة خاصة ، القدرة السريعة على جعل الصورة رقمية وإرسالها عبر الانترنت ، تسمح بالالتقاط والترجمة السريعة واستخدام الصور للأغراض الطبية ، المطلبات التأمينية ، العقارات (المبيعات الفعلية) ، وأشكال أخرى من البث عبر الفيديو . نتيجة لذلك ، إنتاج واستخدام الكميرات وطرق تطوير الفيلم تشبه الآن إلى حد كبير التكنولوجيات المستخدمة لصنع الأقراص المدمجة ، الأقراص البصرية ، شبه الموصلات ، وحتى أساليب برامج معالجة الصورة . تحدد هذه التكنولوجيات تطور PCs ، الإلكترونيات الاستهلاكية ، وصناعة الإضافات المرفقة بالكمبيوتر . هذا التحول في التصوير لدى كوداك من الطرق القائمة على الكيمياء إلى الطرق الرقمية القائمة على الإلكترونيات يظهرها الشكل ٥-٢

تأثير التكنولوجيا الجديدة على كوداك

الحجم الكامل للتحسين المستمر في تكنولوجيا الكاميرا الرقمية ، يمثل إرهاقاً شديداً على كوداك يجب أن تتعلم الشركة الآن تكنولوجيا شبه الموصلات والتصوير الرقمي التي تبعد كثيراً عن خلفيتها الكيميائية والتكنولوجيا التقليدية . في حالة التهديد الأقصى تطرفاً يمكن أن يتخطى العملاء بالكامل تقديمات دائرة عمل فيلم كوداك التقليدي .

الكثير من خصوم كوداك ، هم منافسون يابانيون يتسمون بالشراسة

مثل : Canon , Sony , Sharp , Epson . قد ابتكرت Sony بالفعل الكاميرا الرقمية الأولى المتاحة تجارياً تحت اسم Mavica ، في عام ١٩٨٤، ولكنها كانت سابقة لعصرها . لدي كل هذه الشركات تصميمات كاميرا تمكن المستخدم أن يدخل كارت الذاكرة الوميضية (flash) في جهاز PC أو الطابعة المحمولة للحصول على ترجمة للصور في الحال . أيضاً شركة كوريا الجنوبية المنافسة Samsung مناضل كبير في هذه الدائرة من الأعمال ، لأن لديها طموحات في أن تسيطر على كل أنواع الأجهزة الرقمية . ومع ذلك ، لا يتوقف التهديد الذي يواجه كوداك على منتجي الكاميرات الرقمية فقط . حتى شركات تليفون الخلية مثل : Nokia , Motorola , and Samsung ، قد أدخلت الكاميرا الرقمية كأحد الأوجه المعيارية في مكونات التليفونات اللاسلكية المتقدمة . في الواقع ، معظم تليفونات الخلية التي تباع خلال عام ٢٠٠٦ سوف تحتوى على إمكانيات بعض أنواع الكاميرات الرقمية . برامج software ، والشرائح الرقابية من إنتاج HP تستخدم الآن في طابعات الحقن بالأحبار أو الليزر ، بينما أعمال Intel المتعلقة بشبه الموصلات ، والذاكرة الوميضية تمثل مدخلات محتملة طبيعية في صناعة التصوير الرقمي . على أية حالة ، تواجه كوداك كلاً من المنافسين المحليين والأجانب الذين قد سيطروا واستثمروا تكنولوجيات التصوير الرقمي المتقدم . قد يسأل الناس إذا ما كانت كوداك تتفق وتتواءم مع حقل التصوير القائم .

البحث عن استجابه فعالة

كانت استجابة كوداك الأولى على التهديد الرقمي في عام ١٩٩٤ ، يتمثل في

منتجها المبكر الذي أطلق عليه Photo – CD . إنه يسمح للعملاء ينقل صور أفلامهم السلبية على أقراص بصرية ، والتي يمكن رؤيتها بعد ذلك على شاشة التليفزيون . ومع ذلك ، هذا المجهود الأولى تعثر لأن العملية كانت متعبة جداً والتكنولوجيا بطيئة . تذمر العملاء أمام الحقيقة بأن عليهم أن يشتروا أجهزة DVD / VCR لكي ينظروا إلى صورهم على جهاز التليفزيون . الأكثر من هذا ، كان المنتج Photo – CD يعني أنهم لا يزالون يستخدمون حينئذ الفيلم التقليدي القائم على الكيمياء لكي يترجموا الصور التي يريدونها .

في أواخر التسعينيات (١٩٩٠) طورت كوداك موقعاً على الانترنت يسمح للعملاء بأن يتجاهلوا معالجة أفلامهم في معامل التحميض ، فقط جعل صورهم متاحة على موقع كوداك على الانترنت . هذه الخدمة online ، والمعروفة بأنها PhotoNet مكنت العملاء من إظهار خرطوشة أفلامهم . يستطيع العملاء حينئذ أن يحملوا صورهم القائمة على الانترنت إلى أجهزتهم PCs أو يرسلوها إلى أصدقائهم وأسرهم عبر البريد الإلكتروني . حتى هذا المجهود لم يقدم إلى كوداك حلاً شافياً وكافياً .

لكي تتعلم كيف تنافس بصورة أفضل في ميدان شبه الموصلات والتصوير الرقمي شكلت كوداك مشروعاً مشتركاً مع Intel في مايو ١٩٩٨، لكي يطوروا معاً تكنولوجيات لذاكرة وميضية جديدة من أجل تطبيقات التصوير الرقمي . أيضاً ، عملت في نفس الوقت مع Motorola لتطوير تكنولوجيا ذاكرة وميضية متفوقة . قد مكنت هذه الكورت الخاصة بالذاكرة الوميضية كوداك أن تبدأ في التعلم عن التكنولوجيات الجوهرية الجديدة . ومع ذلك ، لم يقف المنافسون مكتوفي الأيدي . تستثمر كل من : Sony , Samsung , Canon , Nikon وشركات أخرى ، في تطوير كاميرات رقمية

تكون أداؤها أكثر طلاقة . أيضاً شركات الذاكرة الوميضية يتسلقون سلالم الإنتاج وصولاً إلى شرائح ذاكرة أكثر تعقيداً . لكي تبقى مسايرة لهذه التطورات ، دخلت كوداك في سلسلة من العلاقات مع مايكروسوفت ، نظم HP , Adobe ، لكي تفهم جيداً كيف سوف تتطور هذه التكنولوجيات الجديدة . مع مجموعة من هذه الشركات استطاعت كوداك أن تخلق معايير موحدة بصورة أكبر فيما بينها لتجعل من السهل على عملائها طبع صورهم الرقمية . قد بدأت كوداك أيضاً العمل مع نظم Cisco وشركة Motorola لإنتاج معيار جديد للاتصالات اللاسلكية ، والذي سوف يكون قادراً على تدعيم البث عالي السرعة عبر الانترنت .

وصلت مبيعات الفيلم القائم على الكيمياء ذروتها في عام ١٩٩٩ ، إذ بلغت ١٤ بليون دولار ثم تراجعت إلى ١٣.٣ بليون دولار في عام ٢٠٠٣ . منذ عام ١٩٩٩ ، قد مارست كوداك بنجاح التجديد والابتكار في مجالات معينة مثل تكنولوجيا الجيل التالي من شاشات العرض الرقمي . في سبتمبر ٢٠٠٣ أعلنت كوداك عن مبادرات ضخمة لدخول السوق تتعلق بحبر الطابعات ، ذلك القطاع الذي قد أهملته على مدى فترة زمنية طويلة . معظم العملاء ينتجون الآن صورهم الرقمية من خلال PC – إلى – الطابعات الملحقة ، وتأمل كوداك أن تنشيء خط جديد للطابعات حيث يستطيع العملاء أن يدفعوا بكاميراتهم مباشرة إلى الطابعة . حتى في هذا المجال تقف كوداك خلف المنحنى مقارنة بالخصوم الأسرع تحركاً ، وخاصة Canon .

أيضاً ، في سبتمبر خفضت كوداك أرباح كوبوناتها إلى حد كبير لكي تجمع ما يقرب من ٣ بليون دولار مطلوبة للتملك والاستثمارات الداخلية خلال عام ٢٠٠٦ . في نهاية ٢٠٠٣ ، تفوقت مبيعات الكاميرات الرقمية على الكاميرات الفيلمية لأول مرة في .U.S . في يناير ٢٠٠٤ أعلنت كوداك ،

أنها لن تبيع كاميرات فيلمية بعد ذلك . بالرغم من هذا ، لم تحقق كوداك الكثير من الأموال نتيجة بيع الكاميرات ، استمرت الشركة في بيعها لتحفيز مبيعات الفيلم . في مارس ٢٠٠٤ ، أقامت كوداك دعوة ضد Sony تتهمها بارتكاب مخالفات براءة اختراع تناولت أوجه مختلفة في التكنولوجيا الرقمية .

لا تزال كوداك ملتزمة بالتعلم وتطبيق أحدث تكنولوجيا تصوير رقمية . في أغسطس ٢٠٠٤ وقعت كوداك على صفقة مع شركة لإنتاج شبه الموصلات لكي تتملك وحدة شرائح التصوير بها . تخطط لفتح مكتب للتصوير الرقمي في Silicon Valley . والذي سوف تأتي أفراده من التقنيين لدى شركة شبه الموصلات السابق ذكرها . من المحتمل أن يساعد التملك كوداك على تقوية مهارة تصميم جهاز الإحساس في عملية التصوير . في سبتمبر ٢٠٠٤ بدأت كوداك العمل مع IBM لتصميم وتصنيع أجهزة الإحساس في عملية التصوير لكل من الكاميرات الرقمية وتليفونات الكاميرا . سوف تقف تكنولوجيا IBM وراء أجهزة الإحساس بالصورة كوداك ، لكي تنتج بكميات كبيرة هذه الأجهزة للسوق الاستهلاكي .

المقدمة

كما قد رأينا في الأمثلة السابقة ، يمكن أن يتغير هيكل وطبيعية المنافسة في الصناعة بسرعة . يمكن أن تهدد التطورات الجديدة في البيئة الميزة التنافسية للشركة ، إذا لم تستجب أو لا تستطيع أن تستجيب للتغير . تحديد متى وكيف تستجيب للتغيير البيئي هو موضوع هذا الفصل . نبدأ بفحص المثيرات المختلفة للتغيير التي يمكن أن تمحو واقعياً الجدارة المتميزة للشركة ، ومصادر الميزة التنافسية . بعد ذلك ، نكتشف الخيارات المتاحة أمام

الشركات في استجاباتها لهذه التغيرات . أخيراً ، ندرس العوامل التي تؤثر على الاختيار من بين هذه الخيارات .

تطورات جديدة تؤثر على الميزة التنافسية

New Developments Affecting Competitive Advantage

يمكن أن يكون للتغيرات في البيئة الصناعية تأثيرات جذرية على مصادر الميزة التنافسية للشركات . تمثل التطورات الجديدة مثيرات يمكنها أن تعيد تحديد الطريقة التي تتنافس بها الشركات . في بعض الحالات تكون التطورات على مستوى الصناعة ككل ، وتغير جوهرياً طبيعية المنافسة ، والهيكل طويل الأجل للصناعة . التغيرات في اللوائح التنظيمية الحكومية (على سبيل المثال ، تفكيك اللوائح في المرافق الكهربائية ، خطوط الطيران، الرعاية الصحية ، والاتصالات عن بعد) يمكن أن يكون لها تأثيرات مقصودة أو غير مقصودة على الصناعة . تطورات أخرى تتمثل في طفح تأثيري يصدر عن التغيرات التي تترتب على المبتكرات والمنتجات الجديدة التي تحدث في صناعات أخرى (مثل تأثير التصوير الرقمي والشرائح متناهية الصغر الجديدة على الفيلم القائم على الكيمياء) . التطورات أو المثيرات التي غالباً تغير طبيعة المنافسة ومصادر الميزة التنافسية تتضمن (١) التكنولوجيا الجديدة (٢) قنوات التوزيع الجديدة (٣) تحولات في المتغيرات الاقتصادية (٤) تغيرات في الصناعات المرتبطة (٥) تغيرات في اللوائح الحكومية .

تكنولوجيا جديدة

في أي صناعة تستثمر الشركة موارد كبيرة في التكنولوجيات المستخدمة في أنشطتها المضيفة للقيمة . يحدد اختيار التكنولوجيا المواد ، العمليات ، الطرق ، التصميمات والمعدات المستخدمة لتنفيذ أنشطتها . تشكل التكنولوجيا قاعدة معرفة الشركة . بمضى الوقت تتعلم الشركة وتبني قاعدة مهمة من الخبرة في تعاملها مع التكنولوجيات التي تؤثر مباشرة على مكونات سلسلة قيمها (نظم دائرة العمل) . يؤثر التغير التكنولوجي على كل من المنتجات والعمليات . انبثاق تكنولوجيا على هيئة منتج أو عملية جديدة يمكن أن يقلل من شأن جدارة الشركة المتميزة القائمة .

على المستوى العام ، تواجه كل الشركات تهديد التقادم المحتمل . هذه المشكلة بارزة بوجه خاص مع الشركات القائمة ، التي تتنافس في شكل تكنولوجي محدد أو معيار منتج على مدى فترة زمنية ممتدة . عندما تهدد التكنولوجيا الجديد بالتقليل من شأن أو الإحلال محل تصميمات منتج أو تكنولوجيا عملية قائمة ، فإنه يطلق عليها تكنولوجيات التغيير القائمة على الجدارة . تعيد " تكنولوجيا التغيير القائمة على الجدارة " هيكل صناعة ما أو شكل التكنولوجيا السائدة المستخدمة بواسطة الشركات المتنافسة . في مواقف كثيرة ، تمثل تكنولوجيات التغيير القائمة على الجدارة حالات إحلال لعمليات، طرق ، ومواد الصناعة القائمة . الطريقة الأخرى للتفكير حول تكنولوجيات التغيير القائمة على الجدارة أنها " تغييرات مزلزلة " . تحرر التغييرات المزلزلة عمليات التشغيل المحددة من " التخريب المبتكر " والتي تمكن المنتجات والتكنولوجيات الجديدة من الإحلال محل ما هو قديم أو متقادم[٣] .

على سبيل المثال ، في صناعة السيارات ، المحركات القائمة على المادة الخزفية ، وربما خلايا وقود مهجنة أكثر تعقيداً ، وأيضاً النظم المدعمة بالبطارية تعد بإمكانية كفاءة وأداء محسن بصورة لافتة . إنها تمثل

تكنولوجيات مزلزلة تحدث تغييراً في الجدارة لكل الشركات المشاركة في صناعة السيارات القائمة التي تبني تكنولوجيات البنزين والديزل .

واجهت كوداك وشركات التسجيل الموسيقى المشهورة مثل : Universal Music , Sony , EMI Group ، تهديدات من التكنولوجيات المزلزلة فيما تحدثه من تغيرات وذلك في عقد التسعينيات ، (١٩٩٠) ، وعقد بداية القرن الحالي (٢٠٠٠) . كما يلاحظ في الأمثلة الافتتاحية ، بنت هذه الشركات نماذج دائرة عملها الأصلية ، حول الأساليب الأقدم التي تتعرض الآن إلى تهديدات البديل المباشر . حققت هذه التكنولوجيات جدارة ذات ميزة فاصلة وميزة تنافسية جوهرية في هذه المجالات . تعد التكنولوجيات الرقمية بأن تغير الطريقة التي يتم بها خلق الصور ، نقلها ، تخزينها ، معالجتها ، وحتى بثها عبر وسائل المعلومات الحالية . الآن ، تعد أشكال الموسيقى مثل MP3 ، ومتغيرات أخرى ، بأن تجعل الموسيقى متاحة بحرية عبر سلسلة واسعة من وسيلة الإعلام القائمة على الانترنت وأجهزة أخرى جديدة .

مصادر التغيير التكنولوجي المزلزل الأخرى يمكن أن تتفجر من استخدام مواد جديدة في المنتجات وأيضاً التكنولوجيات القائمة على العملية الجديدة التي تحسن جذرياً أداء التصنيع . لذلك ، تصبح الطرق والمهارات الأقدم أقل فائدة للتنافس .

المواد الجديدة . قد سرّع التقدم في علوم المواد "الابتكارات المزلزلة " في عدد من الصناعات . كابلات الألياف البصرية المصنوعة من الزجاج تحل سريعاً محل النحاس كوسيلة لبث إشارات الاتصال عن بعد . مكنت هذه التطورات المنافسون الجدد مثل شركات Corning Incorporated , and Lucent لدخول حقل توريد الاتصالات عن بعد بطريقة ضخمة في أواخر التسعينيات

(١٩٩٠) . خلقت هذه المواد فرصاً أمام كل من الشركتين Corning and Lucent لإعادة تحديد الطاقة والتقديمات التي يمكن أن توفرها شركات الاتصال عن بعد لعملائها . في مثال آخر ، مادة البلاستيك التي خضعت حديثاً لمعالجة هندسية تحل محل الصلب وأجزاء معدنية أخرى في السيارات والآلات الثقيلة . تساعد هذه المواد على تخفيض وزن وتكاليف السيارات . تخلق تطوراتها فرصاً مهمة للشركات الكيميائية التي تنتج هذه المواد البلاستيكية ، وللشركات التي تستخدمها . تضمن بعض المواد الأكثر إثارة في المواد الجديدة استخدام " التكنولوجيا الذكية " التي تمكن السبائك المهجنة من مقاومة الضغوط والتكسر التي تحدث انهياراً في المواد التقليدية .

أساليب التصنيع الجديدة . في صناعة الصلب ، تستخدم المصانع متناهية الصغر تكنولوجيا بديلة لصنع الصلب ، بدلاً من أفران الصهر التقليدية . باستخدام تكنولوجيا التصنيع هذه منخفضة التكاليف ، قد حققت شركات صغيرة مثل Nucor and Chaparral نجاحاً ملحوظاً على مدى العقدين السابقين . باستخدام الحديد والمعادن الأخرى الخردة تجنبت المصانع متناهية الصغر التكاليف الثابتة المرتفعة التي تقوم عليها شركات صناعة الصلب المتكاملة التقليدية مثل U.S. Steel . تعتمد شركات الصلب الكبيرة على مصانع ضخمة جداً ، وعلى طرق تشغيل للحديد الخام باهظة الاستثمارات والتكاليف . في حالة أخرى ، تستخدم شركات كثيرة في صناعة البلاستيك أنواع جديدة من تكنولوجيا تشكيل القوالب عن طريق حقن سائل البلاستيك لإنتاج السلع البلاستيكية المتنوعة (أجزاء ، مكونات ، واللعب) بسرعة وكفاءة أكبر من الطرق الماضية . توفر هذه التطورات للداخلين جدد إلى الصناعة فرصاً مهمة للتمييز التكنولوجي .

ليست فقط صناعات السيارات ، الصلب ، البلاستيك ، تسجيل الموسيقى هي الكيانات الوحيدة التي لديها تجربة هذا النوع من التغيير التكنولوجي . كما يظهر في الشكل ٥-٣ قد انبثقت تكنولوجيا متفوقة في سلسلة من الكيانات الواسعة . في كل من الصناعات المذكورة ، تقدمت في النهاية تكنولوجيا جديدة على تلك التقليدية في ضوء قبول السوق . الشركات غير القادرة (أو غير المستعدة) لتبني مصادر جديدة للتكنولوجيا تواجه التآكل ، وفي بعض الحالات فقد مراكزها في السوق .

شكل رقم ٥-٣

انبثاق التكنولوجيات الحديثة

الصناعة	التكنولوجيا القديمة	التكنولوجيا الحديثة
الإلكترونيات	الترانزيستور	الدوائر المتكاملة
مواد الأحذية	الجلد	مواد البلمرة الهندسية (كيمياء)
هيكل الطائرة	صلب ، معدن	مواد مركبة
محرك السيارة	ألمونيوم	سيراميك
جسم السيارات	أجزاء ملحومة	جسم وحيد ، قطعة واحدة
الكمبيوتر	وحدة معالجة مركزية	أجهزة الكمبيوتر الشخصي
الأجهزة الطبية	أشعة × بمفردها	مسح CAT ، MPI
صناعة التليفون	صناعة يدوية	أتمتة أدوات الادخال
الكاميرات	فيلم مركب فضي كيميائي	كروت الذاكرة الوميضة flash

قنوات توزيع جديدة

يجب أن تبحث الشركات القائمة أيضاً عن التهديات المحتملة لطرق وقنوات توزيعها اللازمة للوصول إلى عملائها . تعني التغيرات في التوزيع غالباً ،

أن العملاء يمكنهم الوصول السهل إلى السلعة أو الخدمة من خلال بعض الوسائل الأخرى – أكثر ملاءمة ، أسرع ، وعادة أقل تكلفة . تشير طرق التوزيع الجديدة أيضاً إلى أن المنافس قد كشف واخترق حواجز الدخول التي لم تعد تحمي الشركة القائمة . في حالات كثيرة ، غالباً تشير قناة أو طريقة التوزيع الجديدة إلى وصول نوع جديد بالكامل من المنافسين . بالتأكيد بالنسبة لشركة Barnes & Noble وشركة Borders Group ، فإن وصول " أمازون " على الانترنت كان يمثل إنذاراً بالتهديد الخطير لأن " أمازون " تستطيع أن تبيع لأي فرد يمكنه الوصول السهل إلى الانترنت . من المحتمل أن ظهور كل نوع من أنواع قنوات التوزيع الجديدة يحمل معه عدداً جديداً من الداخلين إلى الصناعة . من المحتمل أن هؤلاء الداخلين الجدد سوف يستخدمون نماذج دوائر أعمال واقتراحات قيم جديدة لجذب العملاء .

الطرق المدعمة من الانترنت . يجب على الشركات أن تجري مسحاً بصورة أفضل لبيئتها الصناعية تتناول أفكار منتجات جديدة ، فرص خدمات ، وحاجات العملاء ، بتطوير فهم أوسع للارتقاء بنظم توزيع بديلة . ربما التغيير الأكثر إثارة والوحيد في قنوات التوزيع الآن والذي يؤثر على كل صناعة ومنظمة يتمثل في الاستخدام المتنامي للانترنت لتوفير خدمة online للعملاء تتناول طلبات الشراء ، التوزيع ، الإمداد والتموين ، إصدار الفواتير، خيارات السداد . في خلال السنوات الخمس الماضية بالضبط ، قد أجبرت الانترنت الشركات القائمة في مجال العقارات والخدمات التمويلية ، توريدات المكاتب ، وصناعات خطوط الطيران لكي تعيد تفكيرها في أفضل وضع لنظم التوزيع والتسويق اللازمة لخدمة عملائها . في أحد الأمثلة الأكثر تطرفاً في " التوزيع المبتكر " قد ترتب على نماذج التوزيع القائمة على الانترنت ظهور

شركات خدمة سفر قوية مثل : Orbitz , Priceline.com and hotels.com . في المقابل ، المئات من وكالات السفر قد اختفت لتفسح الطريق أمام العملاء الذين هرولوا إلى هذه الخدمات الجديدة .

Pitney Bowes ، شركة ذات شهرة كبيرة في صناعة آلات طوابع البريد قد واجهت نوعاً مماثلاً من التحدي الناتج عن الانترنت . على مدى أكثر من سبعين عاماً ، قد وفرت Pitney Bowes خدمة قيمة للكثير من دوائر الأعمال خلال آلاتها المعمرة التي تسمح لعملائها من دوائر الأعمال بأن تصدر الكمية الصحيحة من الطوابع المطلوبة لخطاباتها وطرودها البريدية بنفسها . تقليدياً قد اشترت الشركات مسبقاً كمية الطوابع التي تريدها من مكاتب U.S. البريدية . في المقابل ، تعطي " الخدمة البريدية " لكل عميل آلة طوابع وقد سجل عليها عدد الطوابع المسموح به ليستخدمه هذا العميل أو ذلك على مراسلاته البريدية . ومع ذلك ، في نهاية عام ١٩٩٨ ، نجوم صاعدة جديدة تستخدم الانترنت قد بدأت تتحدى هيمنة Pitney Bowes التي استمرت طويلاً في سوق آلات طوابع البريد . شركات مثل E Stamp , Stamp Master ، وشركات أخرى حاولت تصميم مواقع web تمكن العملاء من دفع ائتمان طوابع بريدها عبر الانترنت ، بحيث تفرغ مجموعة بيانات مرمزة coded معينة لعميل ما إلى داخل أجهزة الكمبيوتر الخاصة بكل منهم ، ثم بعد ذلك يطبعها على بطاقتهم البريدية وأظرف البريد الخاصة بكل شركة من العملاء . في الواقع ، تسمح الانترنت الآن بترخيص من " خدمة هيئة بريد U.S. " للعملاء بأن تصدر طوابع البريد الخاصة بكل منهم . في المقابل ، قد قدمت Pitney Bowes ترجمتها لبرنامج يقدم على الانترنت صديق للمستخدم لمساعدة العملاء على طلب ما يحتاجون إليه من طوابع بريد بسهولة كبيرة . تتعاقد الآن شركة eBay صاحبة موقع المزادات

على الانترنت مع Pitney Bowes لتقديم الطوابع البريدية online للمتزايدين (بائعين ، ومشترين) على موقعها web . الآن، الملايين من مستخدمي موقع eBay يفرغون إجمالي الطوابع البريدية، ويطبعونها ، مقابل أتعاب بسيطة تحصل عليها Pitney لكل مرة [٤].

من مثال الموسيقى online ، الكثير من شركات تسجيل الموسيقى ذات العلامات المشهورة لم تكن على وعي أساساً بكيفية مساعدة قنوات التوزيع الجديدة (بالإضافة إلى الانترنت) على تمهيد الطريق أمام المنافسين الجدد . لم تكن شركات تسجيل الموسيقى تدرك في البداية أن شركات الاتصال عن بعد التي تدير الكثير من الانترنت ، بالإضافة إلى شركات الإلكترونيات الاستهلاكية ، التي تطور وتبيع التليفونات الرقمية وأجهزة اليكترونية أخرى ، كان لها تأثير كبير في تدعيم استخدام أجهزة الكمبيوتر الشخصية ، تليفونات الخلية ، أجهزة العزف MP3 ، وأجهزة الكمبيوتر المحمول يدوياً ، كبدائل لآليات توزيع الموسيقى . لا تتطلب هذه المنابر الجديدة الأقراص المدمجة CDs كوسيلة وحيدة لتخزين الموسيقى . لم تدرك شركات تسجيل الموسيقى أن العملاء يريدون أن يستمعوا إلى الموسيقى في أي وقت وفي أي مكان . لم تعد CDs الدافع إلى قيمة العميل .

قد كافحت كوداك من أجل تكييف الانترنت لكي تمكن عملاءها من استخدام كاميراتها الرقمية ، وأجهزة PCs من أجل البث ا لمتزامن للصور . تتطلب نسختها أو ترجمتها الأصلية لتكنولوجيا PhotoNet أن يسلم العملاء ما لديهم من أفلام كوداك التقليدية إلى منافذ توزيع الشركة في أي مكان ، ويتسلموا الصور على موقع web الخاص بالشركة . عندما تصبح الصور متاحة للعملاء على مواقع web كوداك فإنهم يستطيعون اختيار ما يرغبونه

منها ويفرغونه على أجهزتهم PCs أو إرسالها إلى أفراد آخرين عبر البريد الإلكتروني . America Online and Picture Vision ، شركتان قد ساعدتا كوداك في مشروعها القائم على الانترنت . ولكن PhotoNet قدمت تكنولوجيا النقل التي أفسحت الطريق أمام الكاميرات الرقمية التي تمثل إضافة سابقة الترتيب مع التليفونات الرقمية وخدمة الانترنت أيضاً .

طرق توزيع أرخص . قد واجهت الشركات في كثير من الصناعات تهديدات من وصول الطرق الجديدة للتوزيع ، حتى من تلك التي ليست لها علاقة مباشرة بالانترنت . بيوت السمسرة مثل Merrill Lynch قد تعرضت للأذى نتيجة نمو سماسرة الخصومات مثل شركة الاستثمار Fidelity وشركة Charles Schwab التي تقدم عروضاً منخفضة التكاليف على تجارة الأسهم والسندات . شركات سمسرة الخصومات هذه تعرضت بدورها لأذى الشركات التي تتعامل online مثل Ameritrade ، ونجوم أخرى صاعدة تقدم للعملاء معدلات عمولة أكثر انخفاضاً ، بحوث مجانية ، وصيانة منخفضة الأتعاب للحسابات . بالإضافة إلى ذلك ، لأن لدى هذه الشركات وحدات بحثية صغيرة (إذا وجدت) ، فإن تكاليفها العامة تكون منخفضة ، ومن ثم يمكنها أن تمرر هذه الوفورات إلى العملاء .

مناهج القنوات المتنافسة . في حقل مماثل ، نجد أن قادة محطات الإذاعة ، على سبيل المثال ، وحدة ABC في عواصم مدن " ديزني " ، ووحدة تليفزيون GEs NBC Universal تواجه الآن تهديداً ربما أكثر كثافة من كابلات الدفع لكل مشاهدة ، وسجلات الفيديو الرقمية DVRs ، أدت إلى انكماش الجمهور المرتقب التي تأمل الإذاعات في الوصول إليه . على خلاف الصناعات الأخرى حيث قد أظهر التوزيع إشارات التضامن حول شكل تكنولوجيا ، طرق ، أو مناهج قنوات جديدة ، فإن الإذاعة بدأت التفتت إلى

شظايا صغيرة بطرق غير متوقعة . لدى المشاهدين خيارات متعددة لمشاهدة العروض ، التعلم عن الأحداث الجديدة ، وسوف تكون لديهم التكنولوجيا سريعاً لسهولة الوصول إلى الفيديو الرقمي . سوف يكون على الإذاعة أن تتنافس الآن في NetCasting كوسيلة بديلة . سوف تواجه الإذاعة تحديات تكنولوجية متجددة في السنوات القليلة القادمة لأن تغير الموجة الحاملة (FCC) يجبر الشبكات على إكمال النقل من البث التناظري إلى معايير التليفزيون الرقمي . بالنسبة للشبكات ومحطات التليفزيون الملحقة ، يعني هذا التحدي استثمار مبالغ كبيرة في التكنولوجيات الجديدة التي سوف تغير أيضاً النماذج الجوهرية لدائرة العمل وأنواع البرمجة التي تقدمها . نتيجة لذلك ، تعيد NBC التفكير في منهجها ونموذج عملها الحالي في صناعة الإذاعة للتعامل مع بعض هذه التهديدات(٥) .

يجب أن تتغير الآن نماذج المتاجر بحيث تصل إلى العملاء الذين يريدون التسوق وهم في بيوتهم أو في أي مكان آخر . شركات مثل : Sears , Wal-Mart , Target ، يجب أن تقدم الآن للعملاء سرعة الانترنت ، وإمكانية إرجاع البنود التي لا يريدونها بسهولة . يعني هذا أن عليها أن تجمع بين نموذجين مختلفين لتجارة التجزئة (مبنى متجر التجزئة وموقع web على الانترنت) في نفس الشركة – مهمة صعبة تضع ضغوطاً هائلة على إدارة المشتريات ، نظام طلبات الشراء ، المخازن ، الإمداد والتموين ، ونظم إصدار الفواتير .

حديثاً جداً ، قد واجهت شركة Blockbuster التي تعمل على المستوى القومي لتأجير شرائط الفيديو والموسيقى DVD عبر منح حق الامتياز لتجارة التجزئة ، واجهت عدداً من التحديات المتزامنة . جاء التحدي الأول من خدمات الدفع لكل مشاهدة التي تقدمها شركات الكابلات . يتمثل

التحدي الثاني في الاتجاه النزولي في أسعار DVD ، الكثير من العملاء يفضلون ببساطة شراء DVD والاحتفاظ به في مكتبتهم الشخصية – غالباً مقابل تكلفة بسيطة مقارنة بإيجار فيلم لمدة يومين . التحدي الثالث من منافس مشهور – شركة Netflix التي تقدم للعملاء خدمة الاكتتاب للحصول على إيجار أرخص لاستخدام DVD ، وتسهيل إرجاعه عبر البريد . أخيراً ، سوف يكون التحدي الأكثر قوة والذي يلوح في الأفق عبارة عن إمكانية مشاهدة الأفلام عبر الانترنت بمجرد تسوية ما يتعلق بهذا الموضوع من مسائل قانونية وتكنولوجية . التحسينات في عرض النطاق الترددي وسرعة البث عبر خطوط الاتصال والانترنت سوف يسرع فقط من احتمال وصول هذا التحدي[٦] . يعني كل هذا أن العملاء سوف يكون لديهم القليل جداً من الأسباب التي تدعوهم لزيارة منافذ Blockbuster .

التحولات الاقتصادية

يمكن أن تحدث التغيرات في المؤشرات الاقتصادية الأساسية أو هيكل صناعة ما تحولات جذرية في طبيعة الميزة التنافسية . لندرس الصعوبات الحالية التي تواجه منتجي السيارات والإلكترونيات اليابانية ، على سبيل المثال . لقد تمتعت مرافق الإنتاج اليابانية على مدى فترة زمنية طويلة نسبياً بمزايا الجودة والتكاليف المنخفضة تفوق مثيلاتها الأمريكية والمنافسين . ارتفاع معدلات أجور العمال اليابانيين ، التدهور اللافت في الاقتصاد المحلي، والتذبذب الحاد في العملة اليابانية (الين) قد اجتمعت معاً لتقلل من شأن ميزة الشركات اليابانية إلى حد كبير على مدى السنوات العشر الماضية . الآن يتخذ المنتجون اليابانيون خطوات اقتحامية لتخفيض التكاليف وتحويل التصنيع إلى مرافق خارج اليابان وعلى الأخص الاستثمارات في جنوب شرق

أسيا . وفي الواقع أتت هذه السياسة ثمارها ، وتعدل مسار الكساد الاقتصادي في كثير من بلدان جنوب شرق أسيا (على سبيل المثال ، أندونيسيا ، تايلاند ، ماليزيا ، سانغافورا) في أواخر عقد التسعينيات (١٩٩٠) ، وكانت التأثيرات إيجابية على ربحية الشركات اليابانية . نفس هذه التطورات قد دعمت مراكز السوق والتكاليف لشركات جنرال موتورز ، فورد وغيرها من الشركات المنتجة للسيارات سواء في .U.S أو في أسواق تصدير أخرى . ومن ثم ، فإن الاهتزازات العنيفة في معدلات سعر الصرف، الطلب المحلي ، أسعار السلع ، أسعار النفط ، يمكن أن تغير جذرياً الميزة التنافسية للشركات عبر الكثير من الصناعات .

التغير في الصناعات المرتبطة أو القريبة

أحياناً التحولات في البيئة التنافسية لإحدى الصناعات قد يعجل بها أو تستثيرها تغيرات في صناعات مرتبطة أو قريبة . الصناعات المرتبطة هي تلك التي تكون مشتركة في كثير من نفس الخصائص الاقتصادية ، التكنولوجية ، الإنتاج أو السوق . على سبيل المثال ، يمكن النظر إلى الإلكترونيات الاستهلاكية وأجهزة الكمبيوتر الشخصي على أنها مرتبطة ، لأن هاتين الصناعتين تعتمدان على الغالب في نفس نوع قناة التوزيع ، تتضمن الكثير من نفس المكونات الإلكترونية ، أو الإضافات من نفس المصانع . حتى دائرة عمل تليفزيون الكابل تصبح الآن أكثر تشابهاً بصناعة الاتصالات عن بعد أيضاً . لأن الشركات الموردة للكابلات تجري الآن مناورات مع شركات التليفون لتزويدها بخدمات التليفون والانترنت الأخرى .

على سبيل المثال ، ظهور تكنولوجيا جديدة تتناول " بروتوكول الصوت عبر الانترنت " تعني أن العملاء يستطيعون الآن إجراء المكالمات التليفونية عبر الانترنت . يعني هذا ، إنه استناداً لكل الأغراض العملية ، فإن

المكالمات المحلية والبعيدة والدولية كلها أساساً نفس الشيء وأصبحت غير مكلفة بصورة لافتة . لقد أدت التحسينات في مسارات مرور الانترنت إلى خلق برامج جديدة تجعل خطوط التليفونات الأرضية التقليدية متقادمة . نتيجة لهذه التغيرات المتدفقة ، فإن شركات المسافات الطويلة مثل AT&T and MCI قد فقدت عملاءها بصورة متواصلة على مدى السنوات الخمس الماضية AT&T لم تعد موجودة الآن حيث اندمجت مع SBC للاتصالات . نفس المصير قد يكون في انتظار MCI .

دعنا ندرس مثالاً افتراضياً حول كيف يمكن للتغيرات في إحدى الصناعات أن تستشير التغيرات في صناعات أخرى . لنأخذ العلاقة بين الأحذية الجلدية ، وصناعة الدباغة والكيمياويات . بلدان مثل إيطاليا والبرازيل لديها صناعات أخذية كبيرة ومربحة ، لأن الشركات المنتجة في هذه البلدان يمكنها شراء كميات الجلود المصنعة ذات جودة عالية من شركات الدباغة المستقرة منذ وقت طويل . تعتمد الجودة والمخرجات العالية للأحذية البرازيلية والإيطالية ليس فقط على اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة التي قد أنشأتها شركات الأحذية القائمة ، ولكن أيضاً على العلاقات الوثيقة التي قد طورتها مع شركات الدباغة . من المحتمل أن الابتكارات في دباغة الجلود قد تم تمريرها إلى منتجي الأحذية ، ومن المحتمل أيضاً أن منتجي الأحذية يتقدمون باقتراحات لتطوير عملية الدباغة . ومع ذلك ، لو أنه كان على أحدى الشركات الكيميائية أن تطور مادة بديلة أرخص كثيراً والتي يمكن استخدامها لصنع أحذية أكثر تعميراً وأكثر راحة ، ومن ثم ، فإن الاستخدام المتنامي لهذه المادة الجديدة يمكن أن يغير جذرياً التنافسية في صناعة الأغذية في البرازيل ، وفي إيطاليا . أولاً ، وصول المادة البديلة سوف تخفض كمية الجلد التي تشتريها مصانع الأحذية في كل من البرازيل وإيطاليا

من شركات الدباغة بمضى الوقت . لذلك سوف تواجه شركات الدباغة حجماً ضخماً من المنافسة الجديدة وهبوط حاد في دوائر أعمالها . ثانياً ، قد تستخدم المادة الكيميائية الجديدة بطرق جديدة وصولاً إلى أحذية أقل تكلفة . إذا أخضعت المادة الجديدة نفسها لمزيد من الكفاءة وربما أساليب أتمتة الإنتاج ، حينئذ سوف تهدد هذه المادة مزايا التكاليف القائمة والاستثمار في المعدات التي تمارسها الشركات الإيطالية والبرازيلية المنتجة للأحذية . أيضاً يمكن أن يشجع توفير المادة الجديدة شركات أحذية جديدة على دخول الصناعة واستهداف فئات معينة من العملاء الذين تخدمهم حالياً الشركات القائمة . لذلك ، التطورات التكنولوجية ، الاقتصادية ، أو الأخرى في صناعة مرتبطة ، يمكن أن تستثير تغيرات وتحولات لافتة في مصادر الميزة التنافسية في صناعات أخرى[٧] .

التغيرات في اللوائح الحكومية

يمكن أن تحدث الإجراءات التي تتخذها الحكومة تحولاً أو تهديداً لمصادر الميزة اللازمة للتنافس في الصناعة . على سبيل المثال ، التعريفة الجمركية العالية التي فرضتها الحكومة الأمريكية على الموتوسيكلات اليابانية في السبعينيات (١٩٧٠) ، هدمت بشدة المركز التنافسي للشركات اليابانية التي تتنافس في السوق الأمريكية مثل هوندا ، وياماها . الأكثر حداثة الحصص التي فرضت على استيراد السيارات اليابانية في التسعينيات (١٩٩٠) وخاصة السيارات الكبيرة هددت هوندا ، تويوتا ونيسان وأجبرتها على زيادة الطاقة الإنتاجية في U.S. لتبقى على قدرتها التنافسية هناك . وبالمثل " قانون الهواء النظيف ١٩٩٠ " الذي هدد الكثير من شركات تكرير البترول المتقادمة بسبب التكاليف الباهظة المطلوبة لتطبيق بنوده ولوائحه

الجديدة . أيضاً اتفاقية Kyoto العالمية المقترحة التي تلزم الدول الموقعة عليها لتخفيض الإنبعاثات الناتجة عن استخدام الوقود الكربوني من المتوقع أنها تمثل ضغطاً مالياً لافتاً على الشركات في كثير من البلدان المتقدمة صناعياً ، وهذا هو السبب في امتناع الولايات المتحدة الأمريكية عن التوقيع على هذه الاتفاقية .

التغيرات في القوانين المقاومة للاتحادات الاحتكارية يمكن أن تحدث تحولاً في الديناميات التنافسية في صناعة ما . على سبيل المثال ، المعركة القانونية في قاعات المحاكم بين شركة مايكروسوفت ووزارة العدل الأمريكية وأيضاً الاتحاد الأوربي قد خفضت هيمنة مايكروسوفت على صناعة برامج software الخاصة بأجهزة PCs وخاصة آلات البحث على الانترنت . طبقاً لهذه التشريعات أصبح من السهل على الشركات المنتجة لأجهزة PCs أن تستخدم آلات البحث على الانترنت التي تنتجها الشركات الأخرى . الأكثر من هذا ، لم يعد مطلوباً من هذه الشركات أن تدفع إتاوات إلى مايكروسوفت كما كان يحدث في الماضي . كانت القوانين الأوربية أكثر صراحة من الحد من سيطرة مايكروسوفت في أسواقها المختلفة في أواخر عام ٢٠٠٤ . في بداية عام ٢٠٠٥ خضعت مايكروسوفت لمتطلبات السوق الأوربية المشتركة .

في أواخر عقد التسعينيات (١٩٩٠) حدث نوع من تفكيك القوانين واللوائح الحكومية إلى حد كبير في كثير من الصناعات داخل U.S. . على سبيل المثال ، قانون الاتصالات الجديد ، ١٩٩٦ ، جعل من الممكن قانونياً لشركات التليفونات المحلية أن تدخل سوق المسافات الطويلة التي كانت قاصرة على الشركات الأكبر طبقاً لنظام التليفونات القومي (مثل MCI ، AT&T) . وبالمثل ، يمكّن نفس القانون شركات تليفزيون الكابلات من دخول سوق التليفون وبث البيانات مباشرة أيضاً . تفكيك اللوائح التنظيمية

في هذه الصناعة قد أزاح عنها بالفعل ضغوطاً هائلة لتخفيض التكاليف ولاندماج عدد من الشركات (على سيل المثال Bell Atlantic مع GTE لتكوين شركة Verizon للاتصالات) . تستمر الاندماجات في صناعة الاتصالات عن بعد بمعدل سرعة لا يتراجع حيث أصبحت شركات المسافات الطويلة التقليدية أقل ملاءمة في عصر المنافسة اليوم [٨].

خيارات الاستجابة

Response Options

تستطيع الشركات أن تستجيب للتغيرات البيئية بطرق ثلاث جوهرية مختلفة : التنقيب (البحث) ، الدفاع ، الحصاد (أنظر الشكل ٥-٤) . يسعى كل منهج إلى أهداف محددة ، تتطلب تعديلات محددة ، وله أيضاً مزايا وعيوب مختلفة .

التنقيب (البحث)

المنهج الأكثر هجومية الذي يمكن أن تتبناه الشركة للتعامل مع التغير البيئي يتطلب النضال لكي تكون الشركة الأولى للتكيف معه . لأن الهدف أن تقدر وأن تتبنى التطور الجديد أولاً ، فإننا نشير إليه على أنه التنقيب (البحث) [٩] . تختلف الإجراءات المطلوبة من الشركة المنقبة ، استناداً إلى طبيعة التطور البيئي الخاضع للدراسة . لندرس نوع التغيير الذي واجهته كوداك في منتصف التسعينيات (١٩٩٠) . لكي تحقق الشركة المنقبة الغاية في أن تكون الأولى في تدشين المنتج الذي يضم التكنولوجيا الجديدة عليها أن

تضطلع بسلسلة من المبادرات : بحوث تتناول التكنولوجيا الجديدة ، تصميم نماذج تتضمن المنهج الجديد ، توفير آليات ومعدات التصنيع للتصميم الجديد، الترويج للمنتج الجديد ، وتقديمه إلى السوق .

شكل رقم ٥-٤

تطبيق الاستجابة الاستراتيجية

خيار الاستجابة	إجراءات التطبيق النمطية
الهجوم (الاستفزاز)	- طور جدارة متميزة جديدة - قدم مبادرة R&D في التكنولوجيا الجديدة - تعلم عمليات التصنيع الجديدة - تعلم كيف تصمم وتروج للمنتج الجديد
الدفاع	- احتفظ بالجدارة المتميزة القائمة - خفض الأسعار على المنتج القائم - ضاعف من حملات الترويج للمنتج القائم - كثف R&D في التكنولوجيا القائمة

من منظور تاريخي ، فكر في الموضوعات التي تواجه شركة Timex Watch ، شركة ساعات أمريكية رائدة في عقد السبعينيات . تواجه Timex ضغوطاً تنافسية هائلة من منافسين جدد يستخدمون تكنولوجيات رقمية . تمثل هذه التكنولوجيا تقديمات بديلة تحل بصورة متواصلة محل الساعات الميكانيكية ، التي تعتبر في قلب خط إنتاج Timex . كان أحد الخيارات للاستجابة أن تنغمس الشركة في عملية تنقيب . صممت استراتيجية التنقيب لاختراق وتأمين جزء من سوق الساعات الإلكترونية والتي سوف تتضمن مستويات استثمار عالية جداً في تعلم أشكال جديدة من الإلكترونيات، وفي تبني عمليات تجهيز آلية عالية الأتمتة . وفي النهاية ، سوف تحل محل

أجزاء من الساعة الميكانيكية من التروس والسوست ، وأيضاً الحركات الدائرية . فهم المنتج الجديد ، تعلم تكنولوجيات العملية الجديدة ، وتصميم حملة ترويج جديدة سوف يمثل تغيرات جوهرية في اهتمام وتركيز الإدارة . سوف يؤدي التنقيب أيضاً إلى أن تصبح جدارة تميز Timex الحالية أقل ملاءمة بمضى الوقت . على نفس المستوى من الأهمية ، سوف يكون على Timex أن تتحمل نفقات رأسمالية في أصول ثابتة كثيرة قبل أن تنقشع غيوم عدم التأكد التي تحيط بالساعة الإلكترونية الجديدة . لذلك ، سوف يكون على Timex أن تعيد اختراع مجموعة معرفتها ومهاراتها كاملة إذا أرادت أن تتنافس .

في صناعة أشباه الموصلات سريعة التغير حالياً ، الكثير من الشركات في أواخر التسعينيات (١٩٩٠) وأوائل القرن الحالي قد حاولت أن تصبح منقبة . تتسابق شركات عديدة لتطوير أنواع جديدة من المواد الاقتحامية المتقدمة التي تدعم قوة الشرائح متناهية الصغر . على سبيل المثال ، أظهرت Sony خصائص كثيرة كمنقبة عندما طورت أول كاميرا رقمية ذات توجه للمستهلك في عام ١٩٨٤ . يطلق على هذه الكاميرا Mavica ، وكانت Sony تأمل أن تستطيع إعادة تحديد صناعة تصوير المستهلك النهائي بالكامل وذلك بتمكينه من أن يمسك بزمام الصورة ويظهرها بسرعة دون لجوء إلى الأساليب الكيميائية . على الرغم من أن Mavica اعتبرت معجزة تكنولوجية ، القليل من العملاء انجذبوا إليها – إلى حد كبير لأنها تنتج صوراً محببة . ومع ذلك ، اعتبرت Sony هذا عيباً باعتباره تكلفة تعلم تكنولوجيا جديدة واستمرت في دفعها إلى الأمام . الآن ، كاميرات Sony الرقمية توجد بين النماذج الأكثر شعبية ، متضمنه أحدث نماذجها TI ، والتي نشطت مبيعاتها كثيراً في عام ٢٠٠٤ . لقد تصاعد إنتاج الشركة

كثيراً إلى أعلى وتتوقع أن تنمو بنسبة ما بين ٢٠ إلى ٣٠ في المائة سنوياً[١٠] . قد ساعد الاستثمار في مهارات الكاميرا الرقمية Sony كثيراً على تطوير الجيل الثاني من سجلات أقراص الفيديو الرقمية .

التنقيب ، عندما يصاغ ويطبق بفعالية ، فإنه يمكِّن الشركات من الحصول على البداية المتقدمة من اكتشاف تطور أو اتجاه سوق جديد . ومن ثم ، من تستطيع أن يكتب لها السبق لأن تكون المتحرك الأول تؤمن لنفسها الدهشة وتوقيت المزايا على من يأتي بعدها . لذلك ، يمكن للتنقيب أن يساعد الشركة على الاحتفاظ بمركزها الصناعي الذي قد يتآكل إذا فشلت في الاستجابة . ومع ذلك ، التنقيب ليس بدون مخاطر مهمة ، ويتطلب المثابرة على الأخذ والعطاء ، كما تعبر عنه استثمارات كاميرا Sony الرقمية . إذا لم يتحول التغيير أو التطوير المتوقع أبداً إلى واقع ملموس ، إذا تطور في الاتجاه غير المتوقع ، أو إذا فهمت السلعة أو الخدمة على أنها غير ملائمة ، فإن الاستثمار الذي يقوم به المنقب يمكن أن يكون مفقوداً كلياً أو جزئياً .

جدارة استراتيجية .... تحت التنفيذ
التخطيط والشئون الإدارية : التنقيب لدى :[١١] ***Texas Instruments (TI)*** Texas Instruments (TI) ، واحدة من الشركات العالمية المنتجة لشبه الموصلات ، الأكثر شهرة في استخدامها في إنتاج تليفونات الخلية الرقمية ، وبصورة متزايدة في أجهزة التليفزيون ذي الشاشة المسطحة . ومع ذلك ، حتى عام ١٩٩٦ كان كثير من الأفراد يعتقدون بأن TI كانت في سبيلها إلى فقد ميزتها الفاصلة كرائدة تكنولوجية . عندما اتسعت وتنوعت دوائر أعمالها، فقدت TI معركتها مع Intel لتوريد أشباه الموصلات لأجهزة PCs ومعظم

إيرادات TI تأتي من دائرة أعمال شرائح الذاكرة . تحت قيادة Tom Engibous ، عزلت TI كل دفاعها من شرائح الذاكرة وكل دوائر أعمالها الهامشية الأخرى لكي تركز على تكنولوجيا جوهرية تحت مسمى شرائح تشغيل الإشارات الرقمية digital signal processing chips (أو اختصاراً DSP) . شرائح DSP تحول الإشارات التناظرية (المسموعة والمرئية) إلى شكل رقمي ، التي يمكن أن يفهمها الكمبيوتر ويستخدمها . بهذا التركيز راهنت TI على أنها سوف تجد تطبيقات جديدة لتكنولوجيا DSP ، وتدَّعى قيادتها التكنولوجية . بالتنقيب عن تطبيقات تجارية جديدة لتكنولوجيتها المبتكرة بدأت TI عملية البحث عن أسواق عالية النمو .

في عام ١٩٩٧ بدأت TI العمل مع Nokia لزرع تكنولوجيتها DSP داخل تليفونات Finnish العملاقة . كانت Nokia ذاتها تحتاج إلى منتج ذي ميزة رائدة لكي تقتحم سوق تليفون الخلية التي تسيطر عليها Motorola والتي كانت معتمدة كلية أساساً على التكنولوجيا التناظرية . صممت TI تكنولوجيتها لكي تعمل مع مواصفات برامج Nokia المتفردة ، وبعدها انطلقت مبيعات تليفونات Nokia إلى أعلى . كانت جودة الصوت أفضل كثيراً ، ووضعت التكنولوجيا الرقمية الأساس لتكنولوجيا الخلية لكي يضطلع بمهام أخرى أيضاً . الآن نصف تليفونات الخلية على مستوى العالم (٤٦٠ مليون تليفون خلية) تستخدم أحدث شرائح DSP ، والتي مكنت المنتجين من تخفيض عدد المكونات المادية من ١٨٥ إلى ٢٥ فقط . يسمح هذا لشركات تليفونات الخلية بتخفيض تكاليف التصميم والتجميع للتليفونات من الجيل التالي إلى حد كبير . إنها أيضاً تزيد بشكل لافت المهام التي يمكن أن يؤديها تليفون الخلية . بحلول عام ٢٠٠٤ ، بدأت الأغلبية الساحقة من تليفونات الخلية تتضمن كاميرا رقمية وإمكانيات الاتصال بالانترنت لاسلكياً .

لا يتوقف جهود TI المدفوعة بتكنولوجيا DSP عند تليفون الخلية فقط . إنها تراهن على أنها تستطيع أن تقلص جذرياً حجم شرائحها DSP إلى أن تصبح مخ الكاميرات الرقمية ، ترددات modems الواسعة ، الأشكال المتقدمة من تكنولوجيا Wi-Fi وتكنولوجيا Wi-Max ، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة يدوياً . من بين أحدث استخدامات TI's DSP ساعة يد يمكنها استقبال البريد الإلكتروني ، وتتعامل مع الانترنت ، وقلم له سن كرة يمكن أن يلتقط صوراً ويبثها لاسلكياً . الهدف النهائي يتمثل في تليفون خلية متعدد الوظائف يعمل بشريحة واحدة من TI . على الرغم من أن منافسي TI (مثلاً Qualcomm لا يقفون مكتوفي الأيدي ، فإن TI تسعى إلى توسيع قاعدة عملائها ، وتشارك الشركات الأخرى في معاييرها التقنية لكي يبقوا ملتزمين باستخدام تكنولوجيا TI في منتجات الأجيال المستقبلية .

TI تراهن على أن أجهزة تليفزيون الجيل التالي سوف تجد معها فرصة جيدة ، كما وجدت Intel فرصتها مع أجهزة PCs . تأمل TI في أن تهيمن على أجهزة التليفزيون الرقمية مع تركيز مزدوج على كل من التكنولوجيا والتسويق كما فعلت بنجاح شركة Intel . يسعى المدير العام التنفيذي الجديد لشركة TI الذي يدعى Rich Templeton إلى استخدام شريحة DLP كانت قد أنتجتها الشركة سابقاً لتكون مخ لكل أجهزة التليفزيون المسطح المستقبلية ، والتي سوف تقدم صوراً حادة الوضوح . تقدمت TI إلى شركة Samsung الكورية بخطة لاستخدام تكنولوجيا DLP في أجهزة Samsung التليفزيونية . على الرغم من أن Samsung لديها مهارات رقمية متنامية فإن الشركة تفتقر إلى ملكية علامة تجارية للشركات الأخرى مثل Sony أو Panasonic . بعد إجراء اختبارات مكثفة للمنتج ألزمت Samsung نفسها باستخدام شرائح DLP بنفس الطريقة التي

استخدمتها Nokia مع شرائح DSP من نفس الشركة TI لتليفونات الخلية . في عام ٢٠٠٣ باعت Samsung أكثر من مائة ألف جهاز تليفزيون مدعمة بشرائح DLP من شركة TI انخفضت تكاليف الأجهزة المدعمة بشرائح DLP من أكثر من ٥٠٠٠ دولار إلى أقل من ٣٠٠٠ دولار . ارتفعت حصة Samsung في سوق أجهزة التليفزيون الرقمي من ٥ إلى ١٥ في المائة وتخطط الشركة إلى أن تبيع أكثر من نصف مليون جهاز في عام ٢٠٠٤ . تعاقدت TI حديثاً مع Thomson في فرنسا وتوشيبا في اليابان لاستخدام تكنولوجيا DLP فيما تنتجه هذه الشركات من أجهزة التليفزيون ذات الشاشة المسطحة . ومع ذلك ، لا تعتمد TI على Samsung أو الشركات الأخرى فقط لنشر تكنولوجيتها DLP ، فقد أقنعت TI منتجي الأجهزة بوضع شعار DLP على وجه كل جهاز تليفزيون – تشبه هذه الاستراتيجية منافستها Intel التي وضعت حملتها الترويجية الناجحة مع أجهزة PCs ، وأقنعت أيضاً منتجي هذه الأجهزة بوضع شعار Intel عليها .

تستمر جهود TI التنقيبية في إنتاج عملاء جدد لخط إنتاجها من الشرائح . لقد بدأت الشراكة مع العملاق الأوربي STMIcroelectronics لمعايرة تصميمات الشرائح للأجيال التالية من الفيديو وتطبيقات وسائل الإعلام المتعددة . تعتقد الشركة أنها يمكن أن تصبح المورد المهيمن على الشرائح المتفوقة بالنسبة لمنتجات الغد التي لا تزال بعيدة عن التصور اليوم .

الدفاع

المنهج الآخر للتعامل مع التغير البيئي أن تتخذ اختياراً متعمداً بألا تتكيف معه . بدلاً من ذلك ، تسعى الشركة إلى الدفاع عن دائرة عملها التقليدية من التطورات التي يحتمل أن تكون تأثيراتها سلبية . الهدف المحوري في الدفاع أن تحمي دائرة عمل الشركة من الأضرار المباشرة أو الجانبية التي يحملها معه التطور الجديد[١٢] . أحد الإجراءات الأكثر شيوعاً للدفاع عن مركز دائرة العمل الحالي يتمثل في تخفيض الأسعار . بتخفيض الأسعار تستطيع الشركة القائمة أحياناً أن تدعم مبيعاتها من منتجها التقليدي ، على الرغم من المنافسة الشرسة من المنتج أو البديل الجديد . حروب الأسعار من الأمور الشائعة أيضاً إلى حد كبير بين السلع الاستهلاكية غير المعمرة ، كما هو الحال مع المشروبات الخفيفة ، الوجبات السريعة ومواد الأغذية الأخرى . تأمل الشركات المستقرة أن تحمي مراكزها الحيوية في السوق وعلاماتها التجارية المعترف بها من غزوات الشركات الأخرى أو الداخلين الجدد التي تمارس نفس شكل التنقيب في أقسام محددة على سبيل المثال وحدة الأغذية السريعة في شركة بيبسي كولا (Frito-lay) تدافع بقوة عن مركزها في السوق من خلال " تسعير القيمة " التي مكنتها من تبطئة جهود التنقيب عن السلع العامة التي تباشرها شركات الأغذية الأخرى .

الارتقاء بالتكنولوجيا القائمة ، يمكن أيضاً أن يساعد الشركات القائمة للدفاع عن مركزها في السوق بإثراء جاذبية منتجها التقليدي . عندما بدأت Intel تفقد حصتها في السوق بالنسبة لشرائحها المستخدمة في أجهزة PCs، فقد صممت تكنولوجيتها من شرائح تشغيل متناهية الصغر خاصة بأجهزة laptop ، مع إمكانية التعامل مع الانترنت من خلال تكنولوجيا Wi-Fi . يضاف إلى ذلك ، دعمت Intel الشرائح بشدة بجمع ما بين التليفون المحمول وجهاز laptop ، الذي يستطيع الدخول إلى الانترنت من أي مكان

دون الحاجة إلى أسلاك إضافية . على الرغم من أن منهج الدفاع يمكن الشركة من تفادي مخاطر التنقيب التي ذكرت سابقاً ، غير أنه يعرض الشركة إلى مخاطر من نوع آخر . بعض التطورات والتغيرات البيئية تكون ذات قوة كاسحة إلى حد أن أكثر الدفاعات تحصيناً لا يمكن أن تنال منها . هذه النتيجة محتملة بصفة خاصة إذا واجهت الشركة المدافعة تحولاً جذرياً في تكنولوجيا التغيير القائم على الجدارة . على سبيل المثال ، أجهزة التسجيل Vinyl وشرائط الكاسيت لا يمكنها أن تصمد أمام شعبية CDs صناعة الموسيقى . وبالمثل تحول الأطباء والمستشفيات بعيداً عن استخدام الحقن الزجاجية إلى تلك المصنوعة من البلاستيك لكي تخفض التكاليف ، وتحسن الأمان وتدعم الملاءمة . الكثير من شركات التجزئة تواجه هذا النوع من التهديد القادم من الشركات التجارية القائمة على الانترنت . والتي تسعى إلى الوصول إلى عملاء جدد دون الاستثمار في مباني الطوب والأسمنت ، والتكاليف الأخرى التقليدية . ينطبق هذا أيضاً على الشركات في صناعة وكلاء السفر، حجز المقاعد على خطوط الطيران ، حجز الفنادق ، تأجير السيارات بحيث يتم كل هذا من خلال مواقع web وعلى الشركات التقليدية في هذه الميادين أن تقبل حقيقة أنها تقادمت وأن الزمن قد تخطاها . هذا إذا لم نذكر شركات السمسرة ومتاجر الكتب . الآن الصيدليات ومتاجر الأدوية تواجه تهديداً جديداً في فضاء الانترنت مع وصول مواقع صحية جديدة التي تعد بأسعار أقل وسرعة التوصيل . لذلك ؛ التكنولوجيات الجديدة أو نظم التوزيع عبر الانترنت تهدد بجعل استثمارات هذه الشركات متقادمة في كل جدارتها المتميزة ، علامتها التجارية ، مراكزها في السوق ، وبعض المصادر الأخرى للميزة التنافسية .

من المنظور الحالي لصناعة الموسيقى ، من المحتمل أن CDs السابق تسجيلها سوف تواجه انحداراً شديداً في مبيعاتها حيث أصبح العملاء أكثر ألفة بالطرق الجديدة لتفريغ أو تحميل الموسيقى مباشرة عبر الانترنت . ولأن العملاء يستطيعون الآن إنشاء CDs الخاصة بهم شخصياً بصورة على نحو أرخص وأسرع ، فإن الكثير من شركات تجارة التجزئة في الموسيقى قد أغلقت أبوابها . وبالمثل إنها فقط مسألة وقت قبل أن تذبل VCPs أمام تكنولوجيا تسجيل أقراص الفيديو الرقمية DVR . عندما تسمح هذه الأجهزة الجديدة للمستخدمين بتسجيل موسيقاهم والفيديو على نظم DVD-R المتطورة في السنوات القليلة القادمة ، فإن السوق بالنسبة لنظم VCR القائمة، أشرطة الفيديو ، وحتى آلات DVD للاستماع فقط ، من المحتمل أنها سوف تهبط هبوطاً اضطرارياً وعمودياً ، ومن المحتمل أن التوقعات المتنامية للعملاء سوف تسرع تبني ونشر معايير هذه التكنولوجيا الجديدة في كل من البيت والمنشآت التجارية عندما تهبط أسعار تكنولوجيا DVR . لذلك، قدوم تكنولوجيا DVD جديدة وأكثر طلاقة تعني أن كلاً من VCRs ، وأشكال CD القائمة من المحتمل أن تذبل سريعاً في القريب العاجل . استراتيجيات الدفاع لتفادي تكنولوجيات DVR المتقدمة من المحتمل أن تؤتى ثمارها في الأجل الطويل .

الحصاد

الخيار العام الثالث بالنسبة للشركة التي تواجه التحول البيئي يتمثل في أن تحصد دائرة عملها عندما يكون لديها وقت لكي تفعل هذا . هدف الحصاد العمل على تسييل موجودات الشركة إلى أكبر مبلغ ممكن من النقدية قبل وصول العواقب السيئة للتهديد البيئي . الصعوبة الأساسية المرتبطة بهذا

الحصاد عبارة عن حواجز قوية وعالية أمام هذا الخروج أو الهروب تواجهها الشركة . تتمثل هذه الحواجز في معدات وآلات متخصصة في عملية الإنتاج، وتكاليف مغرقة أخرى ، ربما بعضها لم تسدد قيمتها بالكامل بعد (أقساط مستحقة) . نتيجة لمثل هذا الحواجز ، فإن عملية تشغيل ما هو قائم يكلف أكثر من الاستثمار في معدات جديدة لخدمة فئة أو قسم آخر ممكن في السوق .

على القائد ، في حالة حصاد دائرة العمل أن يتخذ إجراءات تتناقض مع تلك الواردة في حالة الدفاع : يزيد من أسعار منتجاته ويخفض النفقات على أشياء مثل البحوث ، الصيانة ، والإعلان . قد مارست شركة Westinghouse Electric ، أثناء عقد الثمانينيات (١٩٨٠) وبداية التسعينيات (١٩٩٠) نسخة معدلة من استراتيجية الحصاد عندما باعت المصانع تدريجياً إلى ABB في دائرة توزيع الطاقة . اعتقاداً بأن توزيع الطاقة يمثل صناعة متدهورة ، باعت Westinghouse تدريجياً دوائر أعمالها التي انتجت محولات ثقيلة ، ومحركات موازية للشبكات عالية " الفولت " . انتهت صفقة الحصاد في عام ١٩٩٩ عندما اندمجت الشركة في CBS . بيعت الأصول الباقية إلى شركات مستقلة .

على الرغم من أنه متاح كخيار استجابة ، فإن الحصاد التدريجي لدائرة العمل يمثل منهجاً استراتيجياً ضعيفاً لإدارة التغيير . عادة بيع الأصول إلى مشتر مستعد ، يفضل كثيراً ، إذا كان ممكناً ، لأن المالكين والمديرين الآخرين قد يكونون قادرين على اشتقاق قيمة إضافية من الأصول التي كان يمكن أن تصبح مخلفات أو خردة في عملية الحصاد .

يعني الحصاد أيضاً أنه على الشركة أن تخصص جهوداً إدارية كبيرة لدائرة العمل المنهارة ، بينما يمكن أن تكون تلك الجهود تبذل بحثاً عن دوائر

عمل أكثر جاذبية . للتركيز على دوائر عملها الأكثر نمواً قررت GE في عام ١٩٨٩ ، على عكس الحصاد لمجموعة الإلكترونيات الاستهلاكية عندما باعت دائرة العمل بالكامل إلى Thomson , S.A. الفرنسية (تعرف الآن بأنها Thales , S.A.) ، في صفقة تبادل مع دائرة عمل الإلكترونيات الطبية لدى الشركة الفرنسية ، بالإضافة إلى مبلغ نقدي كبير . استطاعت GE أن تحقق اقتصاديات الحجم بالتكامل بين دائرة العمل البديلة ، ومع وحدتها الداخلية في نفس مجال عمليات التشغيل الطبية . وبالمثل قررت سيمنز Siemens الألمانية في عام ٢٠٠٥ أن الحصاد استراتيجية ضعيفة للخروج من صناعة تليفون الخلية سريع التحرك . بدلاً من ذلك عرضت سيمنز دائرتها لعمل تليفون الخلية للبيع إلى أطراف أخرى مهتمة . في U.S. حالياً قد بدأت شركات السجائر والمسافات الطويلة المحلية تطبيق استراتيجيات الحصاد ، لكي تخفض ببطء الاستثمارات والموارد المطلوبة لتدعيم هذه الدوائر من الأعمال .

مواقف التغيير العام

العمود المحوري للإدارة الاستراتيجية يتمثل في المديرين الذين لديهم القدرة على إحداث تعديلات في استراتيجيات شركاتهم عند مواجهة التغير البيئي . في الواقع ، القيود التي تفرضها البيئة التنافسية ، حاجات أصحاب المصلحة المختلفين ، والمنظمة ذاتها قد تحد من حركة أعضاء الإدارة العليا في " حجرة المناورات " اللازمة لإحداث التعديلات سريعاً . ومع ذلك ، يتطلب التكيف مع التغير البيئي مهارات وتقديرات إدارية لافتة لتقرير خيار الاستجابة الأفضل . لاختيار واحد من الخيارات الثلاثة – التنقيب ، الدفاع أو

الحصاد – يجب على الشركة أن توازن بين عاملين أساسيين : حجم التهديد الذي يفرضه التطور البيئي ، وقدرة الشركة على التكيف .

حجم التهديد

بعض التطورات البيئية لها تأثير معتدل على جوهر دائرة عمل الشركة . نمو فئة خاصة صغيرة متميزة داخل صناعة ما تمثل حالة يمكن معالجتها . مثل هذا التطور قد يسبب نقصاً قليلاً في عدد العملاء التقليديين فقط للشركات القائمة . عندما تبقى الفئة الخاصة الجديدة صغيرة ومحصورة ، فإن الحاجة إلى التكيف تكون ضعيفة نسبياً . على سبيل المثال ، ظهور Polaroid في التصوير اللحظي الفوتوغرافي كان يمثل هجوماً محدوداً جداً على دائرة عمل كوداك . على الرغم من أن العملاء كانوا أساساً في حالة انبهار مع مفهوم التصور اللحظي الذي لا يتطلب الانتظار طويلاً لتحميض وإظهار الفيلم ، فإن ضعف جودة الصورة الناتجة عن Polaroid ، لم تجذب كتكنولوجيا الكثير من قاعدة عملاء كوداك الواسعة . على الجانب الآخر ، هذا الموقف ، يختلف عن ذلك الذي يهدد فيه التطور الأساسي الجوهري لدائرة عمل شركة قائمة وميزتها التنافسية . عدم التكيف يمكن أن يلحق سريعاً خسارة فادحة في مركز تلك الشركة في السوق .

القدرة على التكيف

يجبر التكيف مع التطور الخارجي الشركات على أن تتعلم وتبني مهارات وجدارات جديدة . على سبيل المثال ، لكي تقدم للعملاء طرقاً جديداً للمعاينة وشراء الموسيقى ، تحتاج شركات التسجيل المعتمدة إلى تطوير جدارة جديدة

في الأمن الرقمي والمهارات القائمة على الاتصال عن بعد التي تسمح بسرعة تفريغ أو نقل المادة من على الانترنت وسهولة استخدامها . وبالمثل سوف تحتاج شركة كوداك إلى استثمارات ضخمة ، جدارة ، وخبرة بأشباه الموصلات ، أساليب العرض ، وأساليب التصوير الرقمي لتحقيق انتقال ناجح إلى الأشكال الجديدة من التصوير الرقمي . ومع ذلك ، قبل محاولة مثل هذا التكيف ، على الشركات تقييم قدرتها على تطوير الجدارة ومجموعة المهارات الجديدة اللازمة .

يمكن أن تأتي الأنواع الجديدة من الجدارات والمهارات المطلوبة للتكيف مع التحولات البيئية في صورة أشكال كثيرة . على سبيل المثال ، مهارات هندسة البرامج software ورياضيات الجبر سوف تساعد شركات التسجيل المعتمدة على الفهم والإدارة لتعقيدات الموسيقى عبر الانترنت بصورة أفضل . وبالمثل ، تحتاج شركات التسجيل المعتمدة إلى تطوير أنواع جديدة من برامج التسويق لخدمة المستمعين للموسيقى عبر الانترنت والقمر الصناعي الذين يمكنهم اختيار البرامج التي ليس بها أية إعلانات تجارية . في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية ، سوف تساعد الإمكانية القومية في تكنولوجيا الشاشة المسطحة الشركة المنتجه للإلكترونيات على سرعة التكيف مع أجهزة الكمبيوتر المحمول يدوياً laptop وكمبيوتر المفكرة notebook ، بالإضافة إلى تليفزيونات أحدث التقنيات ، وحتى المعدات الطبية . يمكن أن تمثل الخبرة والجدارة في الكيمياء التطبيقية وأساليب الدمج مهارة ذات قيمة عالية بالنسبة للشركة المنتجة للسلع الاستهلاكية غير المعمرة .

في تقييم إمكانية التكيف ، غالباً يكون على الشركة أن تعيد ترتيب وضع سلسلة القيمة ونظم دائرة عملها لتطوير سلسلة عريضة من المهارات الجديدة . اكتشاف وبناء جدارة جديدة متميزة يعبر عن صعوبة بالغة ، لأن

المقاومة الكبيرة للتغيير يحتمل أن تحدث داخل المنظمة . بصفة خاصة ، قد تعاني الشركات القائمة صعوبة أكبر في خلق جدارة جديدة متميزة بالكامل أكثر مما قد يعاني الداخل الجديد إلى الصناعة . من المحتمل أن الشركات القائمة لها ممارساتها الإدارية وطريقة تفكيرها الخاصة التي يمكن أن تعقد التكيف مع التكنولوجيا الجديدة ، قنوات التوزيع ، أو تحولات أخرى . يطلق على هذه المعاناة التي تمر بها الشركات القائمة القصور الذاتي inertia . يعتبر القصور الذاتي عاملاً مهماً في كبح الاستجابة السريعة للتطورات البيئية ، وخاصة بالنسبة للشركات الكبيرة المستقرة جيداً في الصناعات الناضجة عند مواجهتها أنواعاً جديدة من التكنولوجيات أو المنافسة . أحياناً ، المنهج الأفضل لتطوير جدارة جديدة متميزة المطلوبة للتكيف ، يتمثل في صفحة جديدة بيضاء التي تحرر الإدارة من خرائط المعرفة والقيود الذهنية التي فرضتها الخبرة الطويلة ، مع التكنولوجيا القائمة[١٣] . بعبارة أخرى ، وجود الجدارات المتميزة ومصادر الميزة التنافسية الأقدم قد تقيم حواجز تكيف اقتصادية ومعرفية حقيقية أمام تعلم ما هو جديد من التكنولوجيات ، المهارات ، والبصيرة .

قد تضمنت النغمة الأساسية في مناقشتنا حتى الآن أن التطور أو التحول البيئي عادة ، يفرض تهديداً على مصادر الميزة التنافسية القائمة . على الجانب الآخر ، يمكن أن تمثل التطورات الجديدة أيضاً فرصاً للشركات المستعدة والقادرة على الاعتراف بها والتكيف معها . الشركات القائمة التي تمتلك بالفعل الكثير من المهارات اللازمة لإحداث التكيف قد تجد أن التطور الجديد يفتح أمامها أبواب أسواق لم تكن متاحة لها من قبل . على سبيل المثال ، ظهور تكنولوجيات وسائل الإعلام المتعددة الرقمية التي تحول التصميم وتصنع الإلكترونيات الاستهلاكية تفرض تهديداً وفرصاً مزدوجة

لشركات كثيرة مثل : Sony , HP , Motorola , IBM , Nokia . على أحد الجوانب ، تلك الشركات ذات قاعدة الخبرة والمهارات القوية في شبه الموصلات والكمبيوتر ، مثل IBM ، قد تجد أن لديها الكثير من المكونات والمواد الخام اللازمة للمشاركة والمنافسة في صناعة الإلكترونيات الاستهلاكية في صورتها الجديدة . نتيجة لذلك ، يمكن أن يمثل هذا التطور الجديد انفتاحاً لخدمة أسواق لم تكن سابقاً موجودة . يمكن للعضلات التسويقية والإنتاجية لشركات مثل سامسونج ، سوني ، وفيليبس أن تدفع بالمنتجات الرقمية إلى الكثير من الأسواق الجديدة . لذلك ، على الرغم من أن ظهور أشكال الوسائل الإعلامية الرقمية المتعددة يمثل تهديداً محتملاً لكل اللاعبين في مجال تكنولوجيات التحول ، فإن وصولها يعني أيضاً فرصة لكل الشركات القادرة على تطبيق جداراتها ومهاراتها المتميزة القائمة للمشاركة في هذا الحقل المنبثق حديثاً . بالتأكيد ، سوف تحتاج المصادر الحالية للميزة التنافسية لكل شركة إلى بعض التعديلات لتمكن الشركة من المنافسة بالكامل وبفعالية في الصناعة الجديدة . ومع ذلك ، التعلم الناجح للجدارات والمهارات الجديدة بالإضافة إلى تلك القائمة سوف يمكن كل من هذه الشركات أن تزدهر في صناعة جديدة بالكامل ، وقريبة من دوائر عملها، أو من المحتمل أن تكون ذات تحديد جديد .

مواقف التغيير الشائعة

دعنا الآن نربط هذين البعدين – القدرة على التكيف وحجم التهديد – بالمصفوفة التي تظهر في الشكل ٥–٥ . يظهر الشكل أربعة مواقف تغيير عامة متفردة على أساس حجم الفرصة أو التهديد التي يفرضها التغير البيئي، وقدرة الشركة على التعامل مع التطورات التي أوجدها التغيير . سوف

تحتاج الشركة القائمة التي تواجه التغيير البيئي بصفة عامة أن تستجيب بصورة مختلفة لكل من هذه المواقف .

شكل ٥-٥

خيارات الاستجابة الكبيرة

القدرة على الاستجابة	حجم الفرصة أو التهديد: مرتفع	حجم الفرصة أو التهديد: منخفض
مرتفع	"١" التنقيب	"٣" التنقيب الدفاع
منخفض	"٢" التنقيب الحصاد	"٤" الدفاع

الخلية (١) . تواجه الشركة التي في هذا النوع من المواقف تطوراً بيئياً خطيراً . يمكن أن ينتج التطور في فقد دائماً للمركز التنافسي إذا فشلت الشركة في الاستجابة . ومع ذلك تمتلك الشركة القدرة على الاستجابة . عندما يكون هذان الشرطان قائمين ، حينئذ تستطيع الشركة إقامة نفسها سريعاً في الحقل الجديد ، بمعنى أنها يجب أن تنقب . أي مدخل آخر سوف يمكن الخصوم من أخذ زمام المبادرة للاستجابة للتطور بحيث يصبح الخصوم يتمتعون بالمتحرك الأول ، الخبرة ، ميزة النطاق التي سوف تجد صعوبة في مسايرتها الشركة المترددة أو ، التي تأتي متأخرة .

على مدى السنوات السبع الماضية ، قد واجهت Intel هذا المأزق عندما صممت المشغلات متناهية الصغر لأجهزة PCs التي تستمر أسعارها في الهبوط . إذا فشلت Intel في الاستجابة لتطوير تكنولوجيات المشغلات متناهية الصغر الجديدة التي تقلل من استهلاك الطاقة ، وفي نفس الوقت ترتقى بأداء الكمبيوتر ، فإن من المحتمل كانت Intel سوف تواجه انكماش الطلب على أجهزة PCs التي تطورت مع وجود خط إنتاج تكنولوجيا أشباه الموصلات . لمواجهة هذا التهديد ، قد استثمرت Intel بكثافة في أساليب جديدة لصنع الشرائح (أو الرقائق) التي تمكن الشركة من بناء اثنين أو أكثر من المكِّون الجوهري في المشغلات متناهية الصغر باستخدام قطعة واحدة سيليكون . هذا المنهج في تصميم الشرائح متعدد المكونات الجوهرية ، سوف يزيد جذرياً من القدرة ، السرعة ، وطلاقة الأداء لأجهزة PCs اعتباراً من عام ٢٠٠٦[١٤] .

أُجْبِرت مايكروسوفت الآن على التعامل مع مصدر برنامج software مفتوح ، والذي ، في كثير من الحالات متاح مجاناً عبر الانترنت . المتغير الأكثر شعبية يعرف بمصطلح Linux . يسمح هذا النظام التشغيلي للشركات المتوسطة والصغيرة في اقتناص الكثير من نفس المزايا التي اعتادوا الحصول عليها من ملكية مايكروسوفت المتمثلة في النظم القائمة على النوافذ Windows . يطلب العملاء باستمرار أشكالاً جديدة من البرامج التي يمكن أن تعمل عبر منتجات من بائعين مختلفين ، أقل تكلفة في الشراء والتشغيل ، وتقدم إمكانيات ذات مستويات عالية وسهلة . الآن ، خطوط إنتاج نوافذ NT ، مايكروسوفت الحالية صممت لكي تسمح للآلات من منتجين مختلفين – IBM , HP, Sun Microsystems – لكي تتحدث كل منها مع الآخرى . أكثر حداثة ، جهاز PC الجيب القائم على " النوافذ " كما

تبنته شركات منتجه مثل HP and Casio ، قد أدى إلى ظهور أجهزة شبكات رقمية جديدة التي تعمل عبر ، وتربط بين آلات النسخ ، أجهزة الكمبيوتر ، المساعدات الرقمية الشخصية ، أجهزة الشبكات ، التليفونات ، ومعدات مكتب أخرى من خلال لغة برنامج يستخدم ترجمة معدلة " للنوافذ " . لاستعادة المبادرات ، ترأس مايكروسوفت تجمعاً من عشرين شركة مختلفة (منتجين للبرامج ، أجهزة الكمبيوتر ، ومعدات المكاتب) لتصميم تقديماتها من أجهزة hardware حول متغيرات رموز لغة البرامج ملكية مايكروسوفت . تساعد هذه الخطوة عملاء شركة مايكروسوفت على اكتساب ميزة الوصول السهل إلى المنتجات الجديدة أولاً ، وتبطئ من منتجي برامج الآخرين[١٥] .

في صناعة الفضاء ، تواجه شركة Boeing موقفاً مماثلاً لذلك الذي واجهته Intel ومايكروسوفت . ظهور منافس قوي في أوربا Airbus Industries بما يقدمه من أنواع جديدة من الطائرات النفاثة التجارية قد تحدى Boeing . أيضاً ظهور تكنولوجيات جديدة ، هددت مهارات Boeing في تصميمات طائراتها الحالية ومهارات تصنيعها . بعد معاناة بعض الصعوبات المستمرة ، قد تعلمت Boeing وطبقت هذه التكنولوجيات القائمة على الإلكترونيات واستخدمتها في خطوط إنتاج طائراتها ٧٧٧ وأيضاً 7E7 . مع وصول مستوى درجة حرارة المنافسة بين شركة Boeing وشركة Airbus إلى حد الغليان ، تعد Boeing بتخفيض لافت في استهلاك الوقود في طائراتها .

الخلية " ٢ " الموقف الأكثر صعوبة الذي تواجهه شركة قائمة يحدث عندما يفرض تطور أو تحول بيئي على شركة قائمة تهديداً يتناول مصادر ميزتها التنافسية ، ولكن الشركة تفتقر إلى القدرة على الاستجابة . واجهت Timex هذا النوع من المواقف ، عندما اكتسحتها الثروة الإلكترونية من

خلال صناعتها في السبعينيات (١٩٧٠) . هددت التكنولوجيا الجديدة بأن تحول الإنتاج إلى ثورة من أجل ساعات منخفضة الأسعار . ومن ثم ، إذا فشلت Timex في الاستجابة ، فإنها تخاطر بخسارة كبيرة في مركزها التنافسي . Timex كان لديها فقط قدرة إليكترونية ضعيفة ، ولذلك ، فشلت بأن تأتي استجابتها فعالة .

خلال عقد السبعينيات (١٩٧٠) والثمانينيات (١٩٨٠) ، عانى الكثير من الشركات الأمريكية المصنعة للصلب المتكاملة (مثل Armco , U.S. Steel) من نوعين من التحولات . أولاً ، استخدمت المصانع المحلية متناهية الصغر عمالاً ليسوا أعضاء في الاتحادات العمالية ، وحديد خردة رخيص للحصول على حصة تسويقية . لقد انتحت حديد صلب منخفض التكاليف ، واستجابت بسرعة أكبر للتغيرات في طلب العملاء ، لأنها اتجهت إلى التشغيل بصورة أكثر قرباً من العملاء . ثانياً ، المصانع الأكثر كفاءة والأحدث تقدماً – اليابانية والكورية – سحبت بساط القيادة الإلكترونية من تحت أقدام الشركات الأمريكية . فشلت صناعة الصلب الأمريكية في الاستثمار المتواصل في الأفران القائمة على الأوكسجين وعمليات الصهر المستمرة . على الجانب الآخر ، تنفق الشركات اليابانية والكورية مبالغ ضخمة على R&D لتحسين عمليات تصنيع الصلب ، بتقديم صيغ جديدة للتحكم في الحرارة وتكنولوجيات تحسين الجودة . تراجعت صناعة الصلب الأمريكية خطوات واسعة إلى الوراء ، عندما لم تستطع التكنولوجيا المستخدمة في أفرانها إنتاج الصلب بالجودة العالية التي يتطلبها عملاؤها الكبار . حينئذ بدأ منتجو السيارات والأجهزة الأخرى يشترون الصلب المحسن اللازم في صناعة السيارات ، الموتورات والمكونات من مصانع اليابان وكوريا فائقة التقدم .

الصناعة الأمريكية الأخرى التي تقاسي تحت أعباء التغيرات الكثيفة تتمثل في نظام الرعاية الصحية . تستمر صناعة المستشفيات في U.S. في مواجهة الكثير من التحولات البيئية التي تعبر عن حالة الخلية "٢" . لقد أجبرت الطاقة الزائدة عن الحاجة ، والاستثمار في معدات عالية التكنولوجيا الكثير من المستشفيات الأمريكية سواء الخاصة أو العامة أن تعمل تحت ظروف خسائر كبيرة . يضاف إلى ذلك ، تواجه المستشفيات طلبات ملحة لتخفيض التكاليف ، تحسين الكفاءة ، وجودة الرعاية التي تديرها شركات رعاية متخصصة ، شركات تأمين تقليدية ، أطباء ، مرضى ، والحكومة الفيدرالية . الأسوأ من هذا ، كانت التعويضات مقابل الخدمات التي تقدمها المستشفيات تنهار بسرعة كبيرة على مدى السنوات العديدة الماضية ، حيث كان الكثير من المستشفيات أقرب إلى الإفلاس . الآن ، الكثير من الأطباء يؤدون خدمات ورعاية طبية متخصصة وسريعة الشفاء (بإذن الله) ، في مرافق خارج المستشفيات التقليدية . هذه المرافق التي يملكها ويديرها أطباء بدأت تتنافس مع المستشفيات بالنسبة لخطوط الرعاية الأكثر ربحية (على سبيل المثال أمراض القلب ، الأورام ، الطب الإشعاعي.) . يساعد تحريك هذه الأنشطة إلى خارج المستشفيات على تخفيض التكاليف بالنسبة للمرضى، وشركات الرعاية الخاضعة لإدارتها . بهذه الطريقة ، يحصل المرضى على الرعاية أو الرعاية الخاضعة لإدارة التأمين الصحي دون تحمل تكاليف مرتفعة تدفع إلى مرافق المستشفيات التقليدية . الإجراءات الطبية التي تمارس الآن بصورة روتينية خارج المستشفيات تتضمن إعتام عدسة العين (Cataract) تصحيح الرؤية ، وبعض الجراحات الجلدية البسيطة .

كانت هذه الاتجاهات مدمرة بالنسبة لتمويل المستشفيات . للتعامل مع هذا التطور ، الكثير من سلاسل المستشفيات (وخاصة تلك التي

تديرها : Columbia HCA, and Tenet) ، قد أعادت هيكلتها أو حتى دمجت عملياتها التشغيلية . تحركات Columbia HCA اللافتة للاندماج أو إعادة الهيكلة لكثير من المستشفيات على المستوى القومي أثناء عقد التسعينيات (١٩٩٠) ، كانت مصممة لإعادة ترتيب أوضاع المستشفيات لكي تستطيع تدريجياً التقليل من عملياتها ، الحصول على اقتصاديات الحجم في أنشطة أساسية (على سبيل المثال ، تشغيل المعلومات ، شراء الأدوية) ومن ثم ، تخفيض هذه التكاليف الثابتة . في الواقع ، قد بدأت الشركات المتنافسة في كل المدن الأمريكية الكبيرة دمج مراكزها للرعاية الطبية معاً لكي تستطيع المنافسة بصورة أفضل مع الوافدين الجدد في الصناعة .

أحد المناهج بالنسبة لشركة ما في هذا النوع من المواقف يتمثل في الحصاد – استخراج الأموال النقدية من دائرة العمل قبل أن ينهار الصرح بالكامل . إن الحصاد هنا حل غير مرغوب كثيراً ، لأنه ينهي عن عمد مركزاً صحياً كان يؤدي خدماته . يضاف إلى ذلك ، أن التطورات والتحولات البيئية عادة يكون إيقاعها سريعاً ، ومن ثم ، يجمع الحصاد مبالغ محدودة من النقدية ، أقل كثيراً مقارنة إذا ما كانت دائرة العمل قد بيعت مباشرة .

بداية التنقيب هو الحل الحيوي الوحيد . هذا في غاية الصعوبة ، حيث تفتقر الشركة إلى المهارات والموارد اللازمة . الأكثر أهمية أن تكون الشركات دائمة يقظة للتغيرات الكبيرة في حاجات العملاء أو الاختراقات التكنولوجية . في أوقات كثيرة ، سوف يكون على الشركة أن تنظر إلى ما وراء صناعتها الحالية الجوهرية لإلقاء الضوء على الاتجاهات المنبثقة . يتطلب النجاح البحث عن طرق جديدة للتكيف والتعلم ، على أن يكون ذلك قبل فترة طويلة نسبياً من تحول التطور إلى تهديد مباشر ينال بشدة من دوائر أعمالها . هذا ما حاولت أن تفعله كل من Barnes & Noble and

Borders Group أمام التحدى الذي أتت به Amazon.com . تركيز الجهود محوري . لسوء الحظ ، في حالات كثيرة ، يقام أعضاء الإدارة العليا هذه التحركات . نتيجة لذلك ، عقبات تنظيمية خطيرة تعرقل غالباً هذا النوع من المبادرات كما كانت الحالة مع صناعة الصلب المحلية في الثمانينيات (١٩٨٠) ، وكثير من نظم المستشفيات في أواخر التسعينيات (١٩٩٠) . في معظم الحالات ، الشركات التي لا تكون مستعدة أو قادرة على التنقيب المبكر تجد نفسها غير قادرة على تناول التحديات التنافسية الخطيرة فيما بعد .

الشركة التي تواجه الحاجة إلى التنقيب بسرعة ، أحياناً تستطيع أن تختصر الوقت اللازم لتطوير جدارة ومهارة جديدة بالتضامن مع شريك يمتلك بالفعل مثل هذه المهارات . على سبيل المثال ، كان على شركة Timex أن تبادر بالحصول على التكنولوجيا القائمة على الإلكترونيات التي تحتاج إليها بالعمل مع إحدى الشركات المنتجة للمكون الإلكتروني (وهي الآن متعاقدة بالفعل مع أكثر من شركة إليكترونية) . اليوم ، العلاقات التي أجرتها كوداك مع مايكروسوفت ، HP ، وشركات أخرى ، تساعدها على اكتساب المهارات الرقمية الجديدة المرتبطة بالبرامج ، الطباعة والتوزيع . بالإضافة إلى ذلك ، أعطت ترتيبات كوداك مع Intel ومايكروسوفت إمكانية تعرضها المهم إلى التطورات في صناعة الشرائح متناهية الصغر . بالعمل مع الشركات الأخرى التي تمتلك خبرة رقمية قيمة ، تستطيع كوداك أن تبدأ محاولة اختراع نفسها من جديد .

الخلية "٣" . الشركة التي في هذا الموقف ولديها إمكانية الاستجابة للتغير البيئي ، يكون التنقيب بالنسبة لها خيار محورياً بالكامل . مع ذلك ، التنقيب ليس ملحاً في الحال ، لأن عدم القيام بهذا لا يعرض الميزة التنافسية

للخطر . أيضاً ، الدفاع لتدعيم جدارات ومهارات الشركة المتميزة والقائمة حالياً ، أيضاً يمثل خياراً محورياً مماثلاً . قرار Merrill Lynch لتفادي الالتزام المكثف لسياسة LBO (شراء جميع أسهم القطاع) أثناء عقد الثمانينيات (١٩٨٠) ، يمثل استجابة الخلية "٣" . شركة Merrill بدلاً من ذلك ، دعمت مجال عملها في دائرة السمسرة ، وخبرتها في السوق الاستهلاكي للتخطيط والاستثمارات المالية . لقد استثمرت في تكنولوجيات الكمبيوتر الجديدة ، وتوسعت في عروض منتجها التقليدي في أسواق الأسهم والسندات . حقوق امتياز Merrill القوية في أعمال السمسرة ، إدارة الأصول ، الاستثمارات القائمة على الكمبيوتر ، يسمح لها بالدخول في مجالات الخدمات المالية الجديدة والكثيرة ، دون مواجهة مخاطر بيئية غير ضرورية من المنافسين القائمين . أخيراً ، كانت تواجه Merrill تطوراً تكنولوجياً مختلفاً – وضع عمليات التشغيل على الانترنت .

الشركات التي تقع داخل الخلية "٣" سوف تعمل مع شركات أخرى . هذه استراتيجية فعالة تمكن الشركة من التنقيب والدفاع في نفس الوقت . على سبيل المثال ، الكثير من الشركات في قطاع صناعي معين قد اشتركت معاً قد اشتركت لخلق مواقع web تمكنها من تعلم أفضل وسيلة لاستخدام الانترنت من أجل أنشطة إصدار طلبات الشراء والتوزيع online . عندما تعمل هذه الشركات معاً ، فإنها تشارك في تكاليف ومخاطر استخدام مواقع web لتعلم وإدخال تكنولوجيات جديدة في نظم دوائر أعمالها (شكل محدود من أشكال التنقيب) . في نفس الوقت ، الخبرة مع استخدام web يساعد على تخفيض تعقيدات إصدار أوامر الشراء ، وتخفيض التكاليف (الدفاع عن دائرة عمل قائمة) . في نفس المجال ، قد اشتركت شركات خطوط الطيران معاً لتكون Orbitz ، وكالة سفر فعلية online ، التي تقدم للعملاء إمكانية

إجراء الحجز على الطيران ، الفنادق ، السيارات ، من أي مكان يستطيعون فيه الاتصال بالانترنت . بهذه المشاركة معاً ، تستطيع شركات خطوط الطيران تحسين التكنولوجيا القائمة على موقع web، والاحتفاظ بعملائها بعيداً عن وكلاء السفر الآخرين .

في صناعة السيارات ، باشرت Ford مبادرة تنقيب مهمة بإقامة شراكة قائمة على التكنولوجيا مع تويوتا اليابانية في عام ٢٠٠٣ . تريد Ford أن تتعلم من تويوتا كيف تصمم وتصنع على نحو أفضل موتورات مهجنة ، يساعد العمل مع تويوتا Ford على التغلب على مشكلات تأخير تطوير وتصنيع المنتج التي تصاحب التكنولوجيا الجديدة . على الرغم من أن السيارات المهجنة لم تهدد بعد محركات الاحتراق التقليدية بطريقة كبيرة ، تعتقد Ford أنها يجب أن تعمل من الآن على تحسين مهاراتها التصميمية التي سوف تكون مهمة لنماذج سيارة المستقبل . الآن ، قد صممت Ford ترجمات مهجنة لكل من الأحجام الصغيرة والمتوسطة للبيع في U.S. . من جانبها تبيع تويوتا أيضاً تكنولوجيتها المهجنة إلى شركة نيسان . أيضاً ، في يناير ٢٠٠٥ ، دخلت جنرال موتورز وشركة Daimler Chrysler في شراكة من أجل التكيف مع حاجات التكنولوجيا الجديدة . خصصت كلتا الشركتين المزيد من الموارد لكي تعملان معاً على إنتاج المحركات المهجنة من حيث الوقود . حتى هذه المغامرة قد تواجه معركة حامية ، لأن تويوتا تعمل بالفعل على الجيل الثاني من المحرك المهجن ، وتكنولوجيا جنرال موتورز وشركة Daimler سوف لا تكون متاحة قبل عام ٢٠٠٧ [١٦].

ومع ذلك ، تستطيع الشركات الثلاثة الكبار المنتجة للسيارات أن تستمر في دفاعها بسهولة عن مراكز سوقها مع التكنولوجيات الحالية ، وتخفيض اقتحامي للأسعار ، سوف تدرك جميعها أن الجمع بين التنقيب

والدفاع مطلوب لبناء مصادر جديدة للميزة التنافسية للأجل الطويل . يطلب العملاء محركات أكثر كفاءة في استهلاك الوقود ، الحكومات تطبق إجراءات أكثر صرامة على التلوث ، وأسعار الوقود متصاعدة بدون توقف . تدرك كل الشركات المنتجة للسيارات أن عليها ملاحقة التكنولوجيات الجديدة لتطوير مركبات جديدة وتحافظ في نفس الوقت على حصصها التسويقية القائمة ، وخطوط سياراتها الشعبية . توفر تكاليف تصميم حالات التهجين الآن الخبرة والبصيرة اللازميتن للتفكير حول المزيد من الاختراق التقدمي العلمي فيما بعد . ومع ذلك ، يساعد تطوير السيارات المهجنة "الثلاثة الكبار" على الدفاع عن حصتها في السوق ضد المنافسين الآخرين . السيارات المهجنة بواسطة الثلاثة الكبار (جنرال موتورز ، فورد وشركة Daimler) تجذب العملاء الذين ربما قد اشتروا بصورة عادية نموذجاً مستورداً معتقدين أن شركات U.S. المنتجة تقف خلف المنحنى في التكنولوجيات الصديقة للبيئة . لقد كانت الشركات اليابانية والأوربية المنتجة للسيارات تستثمر في تكنولوجيات التهجين على مدى فترة طويلة بسبب تكلفة الوقود المرتفعة في أسواقها . إذا نجحت الشركات الثلاثة الكبار في تصميم وبناء سيارات مهجنة بأعداد كبيرة، قد تستطيع وقف التآكل في حصتها التسويقية . بمضى الوقت ، عندما يزداد اهتمام المشتري في التهجين ، والتكنولوجيات الأخرى صديقة البيئة ، يجب أن نتوقع رؤية المنتجين للسيارات وهم يزيدون من جهودهم واستثماراتهم اللافتة في التنقيب .

الخلية " ٤ " . الشركة التي في هذا الموقف تفتقر إلى المقدرة على الاستجابة إلى التطور البيئي ، ولكن التطور يفرض تهديداً معتدلاً على مركزها . في الأجل القصير يعطي التركيز القوي على الدفاع عن مركز السوق الحالي للشركة إحساساً إيجابياً . نظرياً ، الشركات التي في الخلية " ٤ " تواجه

حاجة قليلة إلى الانخراط في التنقيب على نطاق واسع ، لأن التغيرات في التكنولوجيا أو حاجات العملاء تأتي ببطء . قد يكون تنفيذ التنقيب على نطاق واسع غير عملي لكل من الأسباب الاقتصادية والتنظيمية . من المنظور الاقتصادي ، يعني التنقيب على نطاق واسع أنه سوف يكون على الشركة أن تضع " رهاناً كبيراً " على رؤيتها حول الاتجاه المستقبلي للصناعة . يتضمن التأكيد مخاطرة كبيرة إذا كانت الشركة مخطئة في توقعها . من الناحية التنظيمية ، سوف يواجه التنظيم على نطاق واسع مقاومة كبيرة ، لأن الموارد مخصصة لحاجات آنية وأكثر إلحاحاً داخل دائرة العمل الدفاعية . ومع ذلك ، عملياً ، تحتاج كل المنظمات في أي صناعة إلى الانخراط بشكل ما في تنقيب محدود ، حتى إذا كان يعني مشروعات على نطاق صغير جداً، أو التعاقد مع شريك كفريق لتعلم المهارات الجديدة .

يواجه موقف الخلية " ٤ " مشغلو الأغذية الكبار في إنتاجهم المستمر، واستخدام شراب سكر القمح (أو الذرة) كنوع من الحلوى الأساسية . على الرغم من أن أنواعاً متعددة من بدائل سكر القمح أصبحت متاحة بصورة أكبر ، فإنه ليس من المتوقع أن تحل بالكامل محل المصادر الطبيعية للسكر على مدى عدد من السنوات . يتطلب تشغيل القمح وتصنيعه تكنولوجيات عالية الاستقرار والتي تنتج كميات كبيرة من سكر الفاكهة بتكاليف منخفضة جداً . بسبب تكلفتها العالية ، فإن بدائل سكر القمح (أو النباتات عموماً) لم تحظ بحصة تسويقية ملحوظة . ومع ذلك ، لأن الناس في البلدان المتقدمة يصبحون بصورة متزايدة أكثر قرباً إلى الحلوى من غير السكر سواء من النبات أو الفاكهة ، فإن طلب السوق من المحتمل أنه سوف يصغى باهتمام إلى هذا الاتجاه . في النهاية سوف يكون على مشغلي الأغذية والقمح أن يكثفوا جهودهم في التنقيب لكي يتعلموا عن الأنواع

الجديدة من المنتجات البديلة (مع الأخذ في الاعتبار التكاليف الشخصية والطبية المرتبطة بالبدانة) ، وحتى الأنواع الجديدة من الأنشطة المضيفة للقيمة ، والتي قد تكون مختلفة جداً عما هم معتادون عليه الآن . في نفس الوقت ، شركات تشغيل الحبوب والأغذية قد يكتشفون على نحو مبرر استخدامات بديلة للقمح مثل ألياف متقدمة أو حتى مصدر طاقة بديل .

عدم التأكد

Uncertainty

حتى الآن ، قد تجاهلنا بصفة عامة موضوع عدم التأكد المرتبط بالتغير البيئي . في الواقع التغير البيئي والاستجابة له عادة موضوع مشحون بعدم التأكد . المواقف المتغيرة في توزيع الموسيقى الرقمية وشركة كوداك أمثلة لعدم التأكد الذي تواجهه الشركات القائمة ، عندما تتعرض لتطورات جديدة . يحيط عدم التأكد بتأثير التطورات الجديدة على مصادر الميزة التنافسية للشركة القائمة ، وعلى قدرتها على تعلم المهارات والجدارات الجديدة .

تأثير التطور البيئي

انطلاقاً من منظورنا الخاص الحالي ، يمكن لأي فرد أن يظن بأن قبول المستهلك للأشكال الجديدة من الموسيقى الرقمية ، يعتمد في النهاية على سرعة التوصيلات بالانترنت ، الملاءمة وسهولة الاستخدام والتكاليف النسبية مقارنة بوسيلة CDs التقليدية . ومع أن التكنولوجيا تستمر في التقدم ، فإن درجة متوسطة من عدم التأكد لا تزال تحيط بسرعة " الانترنت " وتكاليف إدخال أنواع جديدة من الإلكترونيات لجعل هذه الوسيلة أكثر سهولة في

قبولها على المستوى الأوسع لأماكن السوق . يضاف إلى ذلك ، قد يشعر بعض الفنانين المؤديين بأن الانترنت يحتمل أنها قد تؤدي إلى القرصنة على نطاق واسع وسرقة أعمالهم .

لنفكر أولاً في سرعة الانترنت . لأن تفريغ أو تحميل ملفات الموسيقى من الانترنت أصبح أعلى سرعة وأكثر سهولة ، فإن نمو الموسيقى الرقمية سوف يتدفق . ثانياً ، من المحتمل أن قبول الموسيقى الرقمية يحتمل أنه سوف يعتمد على مدى السرعة التي سوف تنخفض بها تكاليف أجهزة MP3 العازفة ، التسجيل على CD ، والأشكال الجديدة الأخرى من الإلكترونيات الاستهلاكية في السنوات القليلة القادمة . إذا كان التاريخ مؤشر، فإن المنتجات المادية hardware نمطياً تأخذ اتجاهاً هابطاً حيث تصبح أقل تكلفة بمضى الوقت مع نضوج الأجهزة . توضح الشعبية الضخمة لجهاز Apple العازف للموسيقى الرقمية iPod ، الدور المحوري للتكنولوجيا سهلة الاستخدام التي تتفق مع التصميم الأنيق . نتيجة لذلك ، تهيمن Apple الآن على الكثير من دوائر عمل التحميل القانوني للموسيقى من الانترنت سواء العازف iPod ومتجرها (iTunes) الموسيقى online . ومع ذلك ، يعمل هذا المتجر فقط مع جهاز العازف iPod من نفس الشركة – وهذا الترتيب قد يعمل ضد Apple في الأجل الطويل . إن المستهلك الذي يدفع مبلغاً إضافياً ليحصل على العازف iPod ، قد يستاء في النهاية نتيجة الحقيقة بأن عازف الموسيقى المحمول من الشركات الأخرى من المحتمل أن تكلفته سوف تكون أقل كثيراً ، ولأنه يمكن أن يعمل أيضاً على أشكال تقنية أخرى متنوعة . وهذا ما تحاول أن تفعله مايكروسوفت ، Sony ، وشركات منافسة أخرى ، ومن ثم ، سوف تواجه Apple بيئة تنافسية شرسة . وحتى

منافسين مثل Yahoo , MTV ، بل ومتاجر Wal-Mart تفكر في الدخول إلى هذا السوق ، ربما بصورة أسرع .

أخيراً ، بالنسبة لأعمال الفنانين ، تعتبر الانترنت سيفاً ذي حين . من ناحية ، إنها تسمح بإعطاء عينة من موسيقاهم ، وتوفر للفنان جمهوراً يدرك أعماله بصورة أكثر عمقاً . ومن ناحية أخرى انتشار وتكاثر الانترنت يعني أن أعمال الفنانين (وشركاتهم التسجيلية) يجب أن تتنافس الآن على مساحة من فضاء الانترنت المتنامية باستمرار . من الممكن تصور مئات الآلاف من المسارات الموسيقية عبر الانترنت . يعني هذا أنه حتى الفرق الشعبية والأغاني القادمة يمكن أن تتضاءل قيمتها أمام هيمنة الكميات الضخمة من الموسيقى المتنوعة عبر الانترنت . ما لم توجد طرق جديدة للتمحيص والانتقاء خلال كل المعلومات والعينات الموسيقية التي يمكن تمريرها عبر الانترنت ، فإن بعض المستهلكين قد يشعرون أن البحث عن الموسيقى القائمة على الانترنت قد لا يستحق ما يبذل من مجهود .

الآن تواجه كوداك مجموعة متوازية من عدم التأكد تتعلق بظهور التصوير الرقمي . بعد أن أصبحت الذاكرة الوميضة وأشباه الموصلات أرخص ، فإن تأثيرها على أداء الكاميرا الرقمية سوف يستمر في نمو . الاتجاه النزولي للأسعار يميز أيضاً الصناعة ككل . الكاميرات ذات الريادة الفاصلة في إحدى السنوات تصبح منتجات سلعية شبه عادية في السنة التالية . ومع ذلك ، قبول المستهلك لأشكال تكنولوجيات وتصميمات المعدات من الجيل التالي تحمل أنها سوف تبقى سؤالاً مفتوحاً . في النهاية ، يعتمد قبول المنتج على كيفية شعور المستهلكين نحو التكنولوجيا الجديدة ، طلاقة إمكانياتها، وتكلفتها ، ومن ثم تقديم عدم تأكد ملحوظ في عملية التخطيط . تقدم المنافسين لشركة كوداك عمل على تعقيد الموقف ، حيث اتخذت شركات

مثل : Nokia , Samsung , Sony , Canon ، طرقاً مختلفة لتدفيع ترجماتها من التصوير الرقمي مستخدمة منتجات استهلاكية كمنابر للتحرك . على سبيل المثال ، أدخلت Nokia كاميرا رقمية في كل تليفون خلية يمكن أن يدفع الشركة عملياً لأن تكون المنتج الرائد لمثل هذه الأجهزة . يمكن أن يدفع أيضاً الجمع بين تليفون الخلية مع الكاميرا الرقمية ، والعازف MP3 Nokia ، وشركات أخرى منتجة لتليفون الخلية لأن تصبح شركات منافسة مهمة لكوداك والشركات الأخرى التي تركز فقط على الكاميرات . ومع ذلك، تحاول شركات الكاميرات الرقمية أن تدفع منتجها وتميزه إلى أقصى حد ممكن لكي يجذب المزيد من المستخدمين المهنيين . على سبيل المثال ، تقديم Canon للعدسات الأحدث القابلة للتحرك التي ضاعفت بصورة لافتة التركيز والوضوح للصورة الرقمية يجعل الشركة في مركز المنافس الرائد للهيمنة على القسم المهني . ومن ثم ، تقديم ديناميات المنافس سلسلة واسعة من عدم التأكد حول كيفية استجابة كوداك وتعديل مركزها لجذب مستهلكين جدد . على الرغم من أن كوداك تبقى ملتزمة لتطوير وتطبيق أنواع جديدة من المهارات القائمة على التصوير الرقمي بالنسبة لمنتجاتها الرقمية ، يجب أيضاً أن تظل تتعلم كيف يمكنها أن تنتج كاميرات رقمية بأحجام كافية لتخفيض تكاليفها وتحقيق حصة تسويقية لافتة من العملاء .

القدرة على التكيف

إذا قررت شركات التسجيل أن تتبنى أشكال الموسيقى الرقمية الحديثة بالكامل، فإنها تستطيع أن تستثمر جيداً أسماء علاماتها التجارية المشهورة ، تدعيم العلامات الشعبية ، علاقات مع قنوات التوزيع القائمة ، شبكات التوزيع على المستوى العالمي ، والقدرات الترويجية المستمرة . ومع ذلك ،

هذه المصادر المتعددة للميزة التنافسية سوف لا تضمن النجاح في حقل دائرة العمل الجديد . لكي تبقى منافساً قوياً أو قائداً لأشكال الموسيقى الرقمية ، سوف تحتاج إلى مهارات في مجالات مثل التشفير ، أساليب ضغط الأرقام ومهارات الاتصال عن بعد . كما جاء في المثال الابتدائي ، تقدم MusicNet and Pressplay مبادرات تحول أو انتقال من شركات الموسيقى تتناول كيفية التنافس عبر الانترنت . Sony ، بصفة خاصة لديها دوائر أعمال أخرى داخل نفس الشركة يمكن أن تقدم بعض هذه المهارات التقنية . ومع ذلك ، ربما تطور العازف الموسيقى iPod من شركة Apple، يمكن أن يقدم نقطة تحول حقيقية في هذه الصناعة حتى الآن . لقد وعدت Apple بحماية الملكية الفكرية لشركات التسجيل الموسيقى من خلال متجرها الموسيقى iTunes ، ولقد صممت iPod لمنح نقل الموسيقى عبر البريد الإلكتروني من شخص إلى آخر . لقد فعلت هذه الخطوات الكثير لتسكين حالات القلق لدى المؤديين والمنفذين الموسيقيين حول عمليات القرصنة المتفشية في هذا الميدان . ومع ذلك ، على الرغم من هيمنة Apple وجهودها المتنامية لمقاومة هذه الآفة ، تطور شركات أخرى متخصصة نماذج دوائر أعمالها من خلال خدمات الاكتتاب التي أصبحت أرخص إلى حد كبير بإقامة علاقات توزيع جديدة مع مثل هذه الشركات . قد تكون شركات الموسيقى في وضع أفضل لكي يمتد ذراعها ليصل إلى عملاء جدد .

تواجه كوداك اليوم مجموعة مماثلة من الأسئلة المرتبطة بقدرتها على التكيف . إحدى المشكلات الأساسية لدى كوداك أن جدارتها الحالية في تكنولوجيا التصوير الرقمي ليست أفضل بصورة ملحوظة مما لدى الكثير من منافسيها . لدى هذه الشركات مصادر مهمة لميزتها التنافسية في أسماء

علاماتها التجارية ، مهارات الإنتاج ، والابتكار الأسرع . إنها أيضاً تتنافس بشراسة في أشباه الموصلات ، برامج Software ، الإلكترونيات الاستهلاكية ، المعدات المكتبية ، وصناعات تصوير أخرى . لأن كوداك ليست لاعباً مرموقاً في أي من هذه الصناعات ، فإن قدراتها محدودة جداً للنقل أو المشاركة في مثل هذه المهارات عن طريق وحداتها التنظيمية ، بالرغم من أنها تمتلك وتتحكم حالياً في الكثير من براءات اختراع التصوير الرقمي . نتيجة لذلك تكثف كوداك جهودها لكي تتعلم سلسلة واسعة من تكنولوجيات التصوير الرقمي انطلاقاً من صفقاتها مع بعض الشركات المتخصصة . لا تزال كوداك مستمرة في التعامل مع معضلتها في تعلم كيفية تطبيق التكنولوجيا غير المؤكدة بالنسبة للجيل التالي من التصوير الاستهلاكي (للمستهلك) دون مراهنة على الشكل أو المعيار التقني الخطأ الذي يريده العملاء . تمثل هذه المعضلة مصدراً كبيراً لعدم التأكد التنظيمي .

في حالة وجود عدم تأكد ملحوظ تحيط بتطور جديد ، قد يكون المسار الأساسي الأفضل تحري التطوير ببساطة لتعلم المزيد عنه . يتضمن مثل هذا التحري تعلم التطورات في الصناعات المرتبطة أو القريبة ، اكتشاف ما يفعله المنافسون الآخرون ، دراسة البحوث التكنولوجية ، إنتاج نماذج أولية للمنتجات الجديدة ،إجراء بحوث تسويق . تمكن التحريات الشركات من تفادي إنفاق استثمارات كبيرة قد تكون في النهاية غير ناجحة .

المنهج الآخر الذي يحتمل أن يكون الأفضل يتمثل في تخصيص موارد صغيرة لإنشاء أعمال ضئيلة يكون غرضها الوحيد تحقيق فهم أفضل للتكنولوجيا الجديدة ، ذلك المصطلح الذي ظهر في صناعات الدفاع والتكنولوجيا عالية المستوى . تتضمن هذه الأعمال الضئيلة ، معامل ومواقع اختبار تخصص للتجريب ولتطوير تكنولوجيات ذات ميزة فاصلة ، غالباً بعيدة

عن المراكز الرئيسية للشركة . تنخرط هذه الأعمال في أنشطة R&D متنوعة ، هندسة عكسية ، مناهج تطوير منتج ، وتحسين التكنولوجيا القائمة لكي تتفوق على نظيرتها لدى الشركات المنافسة . وكما سبقت الإشارة ، يجب عزل الأفراد العاملين في هذه الأعمال الضئيلة عن وحدات دائرة العمل القائمة ، وبعيداً عن خط السلطة التقليدي بحيث يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام التنفيذي مباشرة . إن رؤساء مثل هؤلاء الأفراد في الوحدات القائمة غالباً يتشككون في أهمية الأعمال البحثية والأنواع المماثلة من الجهود .

أحياناً ، تستطيع الشركات أن تنشئ أقساماً أو حدات تنظيمية صغيرة غرضها الوحيد التنقيب والتجريب الذي يتناول التكنولوجيات الجديدة على أمل اقتناص بعض حالات البصيرة الجديدة ، وتطوير منتج (سلعة أو خدمة) جديدة أو عملية أو قناع توزيع جديدة في خلال وقت كاف . المنهج الأكثر حداثة يتمثل في إنشاء علاقة مع المنافسين لتعلم مزايا التكنولوجيات الأساسية المنبثقة بصورة مشتركة . سوف تكون هذه الاستراتيجية مفيدة بصفة خاصة للشركة التي في مركز ضعيف حيث لديها القليل لتخسره والكثير لتكسبه . على سبيل المثال ، تعمل جنرال موتورز مع منافستها التقليدية Daimler للمشاركة في تكاليف ومخاطر تطوير محركات مهجنة . في نفس الوقت تعمل جنرال موتورز مع عدد من الشركات المبتكرة الصغيرة التي تطور أنواعاً متقدمة من البطاريات وأنواع الوقود . يأتي المنهج الإضافي الآخر من شراء شركة تمتلك تكنولوجيا جوهرية واعدة . على سبيل المثال ، تملكت كوداك وحدة تصوير في إحدى شركات أشباه المحولات قد توفر بصيرة ومهارات مهمة التي تكمل جهود كوداك الداخلية لتطبيق وتعلم التكنولوجيات

الجديدة . وبالمثل تملكت Universal Music وحدة MP3.com لكي تكتسب رؤية أفضل حول كيفية توزيع وتسويق تقديمات موسيقى online .

الجدارة الاستراتيجية .... تحت التنفيذ
خلق قيمة متميزة : شركة السوق الكاملة للأغذية[١٧]
" شركة السوق الكامل للأغذية " سلسلة الأغذية الطبيعية الأولى على مستوى العالم ؛ صاحبة مفهوم ، بيع الأغذية العضوية والصحية في نموذج " سوبر ماركت " متميز . تشغل الشركة ١٥٥ متجراً ، في ٢٦ ولاية ، وقد بدأت أخيراً تتوسع في كندا . أسست في عام ١٩٧٨ في تكساس وقد أسسها John Mackey بمبلغ عشرة آلاف دولار ، قرضا من والده . قد نمت الشركة سريعاً ببناء متاجر جديدة وتملك سلاسل صغيرة في ولايات أخرى . في عام ٢٠٠٣ حققت " الكاملة للأغذية " ما يزيد على ٣ بليون دولار مع صافي دخل أكثر من ١٠٠ مليون . تخطط "الكاملة للأغذية " بفتح عشرة متاجر أخرى في عام ٢٠٠٤ ، وما بين خمسة عشر إلى عشرين متجراً في ٢٠٠٥ . يأمل Mackey مدير الشركة التنفيذي أن تنمو إيراداته إلى ١٠ بليون دولار في عام ٢٠١٠ . تحقق الشركة الآن نجاحاً لافتاً لعدة أسباب . أولاً ، قد طرقت " الكاملة للأغذية " بنجاح باب الاهتمام المتزايد بصحة الأطفال الرضع ، ورفاهيتهم عندما يكبرون في مراحل أعمارهم حتى الطفولة . الأكثر من هذا ، طرقت بنجاح أيضاً باب اهتمام المستهلك بالأغذية الآمنة ، الأغذية الخالية من مبيدات الحشرات التي نمت تسويقياً في السنوات الأخيرة ، لأن الناس تسعى إلى الخضروات والموارد الأخرى التي تنمو طبيعياً . هذا الاهتمام بالأغذية الصحية قد أدى إلى اهتمام أقوى آخر

مماثل بالأغذية التي تعطي فوائد الأدوية ، من خلال الانزيمات التي تحدث بصورة طبيعية . لم تعد الأغذية الطبيعية والعضوية تحتل مكانة صغيرة ، ولكنها تمثل قسماً تسويقياً ينمو بسرعة على أرفف البقالة . نتيجة لذلك ، تتفادي "الكاملة للأغذية " بيع الأغذية التي تحتوى على مبيدات الحشرات ، الكيماويات ، المواد الحافظة ، حتى لو كان نموها طبيعياً . مكنت هذه السياسات الشركة من الحصول على اعتراف قوى بالعلامة التجارية ، وتكرار مرتفع بحالات الشراء . لقد كانت " الكاملة للأغذية " قادرة على تحقيق حصة تسويقية وعملاء ، في وقت كان فيه معظم شركات سلاسل البقالة الكبيرة تخسر أرضاً وعملاء بالرغم من تخفيضات الأسعار التي تجريها ، مثل متاجر Wal-Mart .

ثانياً ، قد تفوقت " الكاملة للأغذية " في تقديم خدمة متميزة لعملائها عند كل مكتب مراجعة أو قسم مبيعات . أيضاً جودة المنتجات في أعلى الدرجات حيث لا تبيع ا لشركة إلا الفواكة والخضروات الطازجة جداً . تأمل " الكاملة للأغذية " أن تشتري العملاء من مواقعها كل مشترياتهم من الأغذية وليس فقط البنود الخالية من المواد الحافظة . لكي تجعل بنود أسعارها المرتفعة أكثر قبولاً تتنافس الشركة على تقديم الأغذية الطازجة جداً في كثير من تصنيفاتها الغذائية . في أجزاء أخرى من نفس المتجر يستطيع العملاء شراء أغذية ساخنة آنية التجهيز ، وأيضاً أعشاب طبية متنوعة ، شاي ، ومكملات أخرى تحتوى على فيتامينيات . على خلاف سلاسل متاجر البقالة الكبيرة ، التي تناضل من أجل الاحتفاظ بشكل مبانيها ثابت على المستوى القوي ، فإن " الكاملة للأغذية " تحاول أن تجعل الشكل الخارجي لمنشآتها يتفق مع خصائص السوق الذي تتعامل فيه . في داخل المتاجر ، تحاول الشركة تقديم الخليط الصحيح للمكونات التي تساير ظروف السوق المحلي

ومذاقه ، وحتى معتقداته الدينية .

ثالثاً ، تخصص الكاملة للأغذية جهوداً وأوقاتاً ملحوظة لتدعيم النمو المستدام للبيئة . لقد دشنت حديثاً برنامج " الرسالة الخضراء " . سوف يحول كل متجر مخلفات الأغذية ، علب الكرتون ، المنتجات القابلة للتفسخ بفعل البكتيريا ، إلى أسمدة عضوية تباع العبوة بأقل من ٢ دولار . عبر كل الشركة تعيد " الكاملة للأغذية " تدوير recycling أكثر من ٢ مليون رطل من الزجاج ، البلاستيك ، والألمونيوم . تسعى الإدارة إلى بناء متاجر جديدة مستخدمة مواد البناء المعاد تدويرها والمستدامة . تحاول " الكاملة للأغذية "، عن طريق التعاقد مع معاهد ومنشآت علمية وإدارية أن تبيع منتجات أغذية بحرية التي تأتي من ممارسات الصيد التي تسمح لمجتمعات السمك أن تنمو وتجدد نفسها ، بدلاً من أن النضوب والكساد . تتعاقد " الكاملة للأغذية " مع المرافق المحلية التي سوف تورد ١٠ في المائة من حاجات متاجرها إلى الكهرباء من مولدات الرياح . تغذي هذه الوسيلة ٥٤ متجراً بالطاقة وأيضاً مرافق التوزيع في تسع ولايات . على الرغم من أن " الكاملة للأغذية " تدفع ٥ في المائة علاوة على استهلاكها من الكهرباء المولدة من الرياح فإن الشركة تعتقد أنها تستطيع المساعدة على نشر المفهوم مع دوائر الأعمال الأخرى لكي يستطيع مزيد من الناس أن تحصد مزايا نظافة بيئتهم . إذا أقدمت دوائر أعمال كبيرة على استخدام طاقة الرياح ، فإن تكاليف هذه الخدمة سوف تهبط في النهاية أيضاً .

المدير العام التنفيذي للشركة John Mackey متواضع حول إنجازات الشركة . إنه يفضل أن يتفادي الإعلان . إنه يتجنب إلى أقصى حد ممكن الظهور بالملابس الرسمية ، ويتصل بالعاملين والموظفين بشكل غير رسمي . إنه يعتقد أن " الكاملة للأغذية " لا تمثل فقط فكرة دائرة عمل قوية ،

ولكن أيضاً فلسفة . في عام ٢٠٠٣ اختير John Mackey كرجل الأعمال لسنة ٢٠٠٣ .

السيناريوهات والتطبيقات في المستقبل

توزيع الأفلام عبر الانترنت

من الواضح أن النمو الضخم لتوزيع الموسيقى online له قصة منبثقة موازية في هوليوود . المديرون التنفيذون لإنتاج الأفلام يشعرون بقلق مبرر بأن ترجمة أخرى لموضع Napster تتسلل في أحد الأركان وتهدد بتوزيع الأفلام بصورة غير قانونية عبر الانترنت ، ومن ثم تدعيم قرصنه الأفلام على نطاق واسع . ومع ذلك ، على خلاف الشركات الموسيقية ، يجب أن يكون لدى الإستديوهات وشركات إنتاج الأفلام فهماً أفضل للبواعث التكنولوجية للتغيير التي سوف تؤثر على صناعتهم . برامج جديدة ، أجهزة كمبيوتر أسرع ، أقراص تشغيل أكبر تستطيع الآن ضغط الأفلام إلى مساحة أقل كثيراً . الفيلم الذي يستمر عرضه ساعتين يخزن في أقل من جيجابيت واحدة (1G) . يساوي هذا مئات الأغاني في الشكل الرقمي . في نفس الوقت ، التوصيلات للموجات الترددية تصبح الآن أكثر شيوعاً وأقل سعراً بالنسبة للمستهلكين . بل إن التكنولوجيات الجديدة تمكن من تفريغ الفيلم ذاتياً (يحِّمل الفيلم نفسه) في أوقات أقل من مشاهدته . يعني هذا أن المستهلكين يمكنهم أن يبدأوا الأفلام عبر الانترنت بأسرع ما يستطيعون مع عروض تليفزيونية ملائمة .

يقدم كل هذا تحديداً أمام الشركات المنتجة للفيلم ، التي يجب أن تتخذ خطوات الآن للتنقيب والدفاع المتزامن . سوف يتضمن التنقيب استثمارات ومشاركات للتعلم حول الأنواع الجديدة من التكنولوجيات التي

يمكن أن تستخدم في أفلام المستقبل ، مثل الحقيقة الفعلية ، وحتى المشاركة المباشرة من المشاهد إلى الفيلم . على الرغم من أن شركات إنتاج الفيلم لديها خبرة قوية مع برامج التأثير الخاصة فإن التحرك إلى الحقيقة الفعلية من المحتمل أنه سوف يتطلب مجموعة أخرى من المهارات والبرامج التقنية . سوف يجعل هذا من أفلام المستقبل تقريباً تجربة ترفيهية كلية ، بدلاً من مجرد المشاهدة السلبية كما هي الآن . في نفس الوقت ، تحتاج شركات الأفلام إلى التنقيب لفهم وتطبيق أحدث التكنولوجيات الرقمية التي تتقارب مع الكمبيوتر وبرامج software ، لكي يتحرك اتجاه توزيع الأفلام عبر الانترنت بعيداً عن أجهزة الكمبيوتر الشخصي ، وفي اتجاه أجهزة التليفزيون . حالياً تفريغ الأفلام يمكن أن يرى فقط على أجهزة PCs ، ما لم يكن المستخدم لديه الخبرة والوسائل لنقله إلى جهاز التليفزيون . حتى هذه الخطوة مليئة بالتعقيدات التكنولوجية وتمثل ارتباكاً لدى المستهلك العادي . لذلك ، يمكن أن يتضمن التنقيب المحتمل خلق معايير تقنية بين كل الشركات المنتجة للأفلام التي تقدم أشكالاً لوسائل إعلام متعددة سهلة الاستخدام ومتكاملة . أيضاً استراتيجيات الدفاع مهمة . يمكن أن تتضمن هذه إنشاء اتحادات على مستوى الصناعة لتدعيم وتقديم مبادرات قانونية لاتخاذ إجراءات ضد الشركات أو الأفراد الذين يروجون للمشاركة غير القانونية في الأفلام . على سبيل المثال تخطط " جمعية الرسوم المتحركة " لإقامة دعوى ضد الأفراد الذين يتاجرون في نسخ أفلام رقمية غير قانونية online – تحرك يتوازي مع ما تفعله شركات الموسيقى لغلق المشاركة غير القانونية في الملفات[١٨] . يمكن أن تتخذ شركات إنتاج الأفلام خطوات للشراكة في تكاليف الاستيلاء ومنازعة أعمال القرصنة أينما وكيفما تحدث . أيضاً جماعات الضغط السياسي لحماية ملكية هذه الشركات الفكرية سوف تكون استراتيجية

دفاعية طبيعية . تتضمن إجراءات الدفاع الأكثر حيوية حماية الأفلام الرقمية عن طريق أنواع من البرامج التي تبطئ أو حتى تعرقل حالات النقل بين الأجهزة المختلفة من الكمبيوتر أو التليفزيون .

تأثير تفريغ الأفلام الرقمية وتحميلها على أجهزة PCs الخاصة قد بدأ بالفعل يؤثر على شركات تأجير شرائط الفيديو . في أغسطس ٢٠٠٤ أعلنت Blockbuster أنها سوف تبدأ تقديم تأجير خدمة online DVD لإزعاج منافستها الماكرة Netflix التي قد قدمت هذه الخدمة على مدى خمس سنوات . تسعى Blockbuster أيضاً إلى الاندماج مع منافستها Hollywood Entertainment لتدافع عن وجودها في امتياز تأجير الفيديو . بدورها أعلنت Netflix أنها أيضاً سوف تقدم تفريغاً مباشراً رقمياً (دون حاجة لإعادة DVD) كخدمة اكتتاب للعملاء بدأت في عام ٢٠٠٥ . لا يعني هذا أن Netflix تحقق ميزة المتحرك الأول حيث الكثير من الشركات سبقتها إلى هذه الخدمة . لا تزال كل الشركات تواجه تحدياً كبيراً في هذه الدائرة المنبثقة من الأعمال – لا يزال المستهلكون يفضلون مشاهدة الأفلام على شاشات التليفزيون وليس الكمبيوتر . إلى أن تصل التكنولوجيا التي تقدم النقل السهل للفيلم من PCs والأجهزة الرقمية الأخرى إلى التليفزيونات أو أجهزة التليفزيونات الرقمية مع الاتصال المباشر بالانترنت ، من المحتمل أن الطلب في هذه الدائرة من الأعمال إلى حد ما مفيداً . يضاف إلى ذلك ، سوف يحتاج الكثير من المنازل إلى الارتقاء بخلفيتهم الإلكترونية حول الاتصالات والانترنت لجعل تفريغ (أو تحميل) الفيلم بديلاً عملياً لأشكال المشاهدة الحالية . بعبارة أخرى ، تحتاج دائرة عمل الفيلم الرقمي إلى ترجمتها الخاصة من " فيديو iPod " التي تجعل تجربة التفريغ أكثر سهولة ومقبولة قانونياً [١٩].

اعتبارات المساهم والمعضلات الأخلاقية

Shareholder Consideration and Ethical Dilemmas

أي توازن يمكن أن تحققه الإدارة العليا بين الأهداف التبادلية من التنقيب ، الدفاع أو الحصاد ؟ هل يجب على الإدارة العليا أن تتقدم المنحنى وتبيع دائرة العمل المزدهرة حالياً قبل أن تواجه بقرار الحصاد ؟ كم يجب أن تميل الإدارة العليا في تقديرها إلى التنقيب في مقابل الدفاع ؟ من الواضح ، لا توجد إجابة واحدة قابلة للتطبيق على الشركات التي في أنواع مختلفة من مواقف التغيير . يعتمد قرار التنقيب أو الدفاع بشدة على طبيعة التطور البيئي ، قدرة الشركة على التكيف ، وإلى أي مدى تستطيع الشركة أو دائرة العمل أن تخصص موارد كافية لإجراء التكيف . لسوء الحظ ، تبدأ الإدارة العليا في كثير من الشركات تناول ودراسة هذه الموضوعات عندما يكون العدو أمامهم والبحر خلفهم . ومع ذلك ، يعتمد قرار التنقيب ، الدفاع ، أو الحصاد على ، إلى حد كبير ، على درجة عدم التأكد والمخاطر التي تشعر الإدارة العليا أنها تستطيع تحملها .

يتضمن الكثير من جهود التنقيب مخاطر ما بين قصيرة – ومتوسط – الأجل . يجب تخصيص مبالغ كافية للاكتشاف والاستثمار في تكنولوجيات، مهارات ، وقنوات توزيع جديدة ، ومصادر مستقبلية أخرى للميزة التنافسية التي قد لا تؤتى أكلها على مدى عدة سنوات . ومع ذلك ، الفشل في الاستجابة للتطور البيئي ، سوف يعرض الشركة غالباً إلى نوع آخر من

المخاطر طويلة الأجل – مخاطر أن تفقد الشركة كل مصادر ميزتها التنافسية في النهاية ، ولن تستردها . بصرف النظر عن نوع الخيار الاستراتيجي الذي سوف تتبناه الشركة ، فإن التوازن بين العائد والحظر المتأصل داخل كل خيار من هذه الاستجابات يجب أن يترجم أيضاً من منظور حاجات أصحاب المصلحة المختلفين .

مهمة التوفيق بين حاجات أصحاب المصلحة مع الأخذ في الاعتبار العائدات والمخاطر ، مهمة معقدة ، انطلاقاً من حقيقة أن الإدارة العليا نفسها إحدى فئات أصحاب المصلحة التي تشكل عواملها هذه المعادلة . لسوء الحظ، أحياناً تتصارع مصالح هذه الفئة مع تلك المصالح الخاصة بالفئات الأخرى ، وخاصة المتعلقة بالمساهمين . يقع المديرون أحياناً تحت إغراء أن يعطوا لحاجاتهم الذاتية وزناً غير مستحق عند اتخاذهم قرار الاختيار[٢٠] . يثير الاستسلام لهذا الإغراء مسائل أخلاقية خطيرة محتملة ، لأن المديرين لديهم مسئولية قائمة على الثقة للتصرف نيابة عن المساهمين . لفهم طبيعية هذه المشكلة ، دعنا نقابل بإيجاز بين تفضيلات الخطر والمكافأة لكل من الإدارة العليا والمساهمين .

تفضيل الخطر

المؤسسات – خطط المعاشات ، صناديق الأموال الاستثمارية ، وشركات التأمين – تحمل أغلبية أسهم الشركات العامة . دعنا نضع أنفسنا في مكان مساهم في مؤسسة ما . حالات شراء الأسهم بالنسبة لهذه المنشآت تكون متنوعة إلى حد كبير بصفة عامة . على سبيل المثال ، غالباً تحمل الصناديق الاستثمارية أسهماً في أكثر من مائة شركة مختلفة . لأن ما تحمله من أسهم شديد التنوع ، فإن المؤسسات معرضة للمعناه فقط في حالة

الخسارة القليلة نتيجة فشل جهود التنقيب أو الدخول في سوق جديدة نتيجة قرار اتخذته واحدة فقط من الشركات في محفظتها المالية . لذلك ، تستطيع المؤسسات تحمل مخاطر التنقيب الكبيرة في مثل هذه الحالة .

الآن دعنا نتناول المديرين في الشركات التي تملكها المؤسسات لأنها صاحبة الأسهم . إنهم يتعرضون للمساءلة عندما تفشل مبادرة جديدة . يمكن أن يؤدي مثل هذا الفشل إلى إنهاء عقود عملهم ، بما يؤدي إلى مشكلات أمام التحاقهم بشركات أخرى ، وضغوط نفسية قاسية . لذلك ، يتعرض المديرون إلى صعوبات شخصية ومهنية خطيرة من فشل مبادرة أو مشروع هم مسئولون عنه . ومن ثم ، قد يميلون إلى الابتعاد عن الخطر على مدى الأجل القصير والمتوسط ، ومن ثم يتفادون جهود التنقيب التي على نطاق واسع .

تفضيل العائد

الأخذ والعطاء نتيجة جهود التنقيب الناجحة وذات المخاطر العالية هي أيضاً مختلفة ما بين المديرين وأصحاب الأسهم . يمتلك معظم أعضاء الإدارة العليا في الشركات العامة (المساهمة) نسبة صغيرة فقط من حقوق ملكية الشركات التي يشرفون عليها . نتيجة لذلك ، مكافآتهم ، من المشروعات الجديدة الناجحة محدودة جداً في شكل أشياء مثل تدعيم تعويضاتهم المالية أو تحسين مسارهم المهني . هذه المزايا مهمة . ومع ذلك ، يقفون في دهشة أمام ما يمكن أن يحصل عليه المساهمون نتيجة النجاح في مشروع ما جديد . تفترض هذه الاعتبارات أن المديرين غالباً لديهم الكثير الذي يخسرونه ، والقليل الذي يحصلون عليه من المشروعات عالية المخاطر ، عالية العائدات مقارنة بالمساهمين . نتيجة لذلك ، يقع المديرون تحت إغراء

اختيار المشروعات ذات الجهود منخفضة المخاطر ، منخفضة العائدات . بعبارة أخرى ، يصبح الدفاع مخرج أو استجابة طبيعية بالنسبة للطريقة التي يكافأ بها أعضاء الإدارة العليا ذاتهم . المبادرة من المديرين في المستوى الأدنى للانخراط في مبادرات التنقيب غالباً تقابل بالمقاومة اللافتة ، ويجب أن تبرر بوجود تهديد مباشر ووشيك الحدوث . يصبح الوضع الحالي مفضلاً، لأن تشغيل الشركة من خلال " الرقابة بالطواف " أكثر سهولة . غالباً ، المديرون الذين يستسلمون لهذا الإغراء ينتهون إلى وضع مصالحهم الذاتية ، فوق تلك الخاصة بالمساهمين ، ومن ثم ، يجنبون بعيداً تلك الثقة التي يلتزمون بها أمام المساهمين . من الصعب الحكم على المدي الذي يتفادي عنده الخطر ، والذي يمنع في نفس الوقت الإدارة العليا في الشركات المساهمية من استغلال فرص مربحة محتملة .

يقدم موضوع حصاد دائرة العمل أيضاً معضلة أخرى ذات ارتباط أخلاقي ، بمعني أن هذه الاستجابة الخاصة يمكن أن تكون محبطة لمعنويات المديرين في المستويات الأدنى ، والعاملين في الشركة . تتضمن استراتيجية الحصاد خروج الشركة تدريجياً من دائرة العمل ، والذي يعني فقد الأفراد لوظائفهم بمضى الوقت . بيع دائرة العمل مباشرة قد يقدم إلى بعض المديرين والعاملين على الأقل بعض الأمل في استمرار عملهم مع صاحب عمل آخر، الذي قد يفضل الاستفادة بالخبرات القائمة . أيضاً ، من وجهة نظر المساهمين ، الحصاد عادة أقل رغبة من بيع الشركة أو دائرة العمل . لأن بيع دائرة العمل ، حتى مع حواجز الخروج المرتبطة ، يحرر رأس المال من الاستخدامات الأقل إنتاجية بصورة متزايدة .

التخليص

- التغير والتطورات البيئية يمكن أن تحدث تغييراً ملحوظاً في البيئة التنافسية . يضاف إلى هذا ، أحياناً يمكن أن تحدث التطورات أو التحولات الجديدة تأثيراً جذرياً في القيمة وتهدد مصادر البيئة التنافسية القائمة .
- تكنولوجيات تغيير الجدارة عبارة عن حالات للتقدم يمكنها أن تعيد تحديد الشكل التكنولوجي والهيكلي لصناعة ما .
- نمو الانترنت كنظام توزيع جديد قد غير في جوهر الطريقة التي يمكن أن تصل بها الشركات إلى عملائها وتلبي حاجاتهم في السلع والخدمات . من المحتمل أن الانترنت سوف تصبح منافساً مهماً للشركات في كثير من الصناعات القائمة حيث يواجه العملاء تكاليف تحولات منخفضة ، ملاءمة أفضل ، وسهولة الوصول إلى تقديمات المنافسين .
- التغيرات أو التطورات البيئية في الصناعات المرتبطة أو القريبة يمكن أن تجعل نفسها محسوسة في أي صناعة معينة . في أحوال كثيرة ، يمكن أن يكون للتغيرات في مجال التكنولوجيا ، التوزيع ، أو الطلب تموجات من التأثير التي تتطلب في النهاية تحولاً في استراتيجية الشركات ، مواردها ، توزيعاتها ، مصادر ميزتها التنافسية إلى أخرى .

- الشركات التي تواجه تطورات أو تحولات يمكن أن تستجيب بثلاث طرق جوهرية مختلفة : التنقيب ، الدفاع أو الحصاد .
- يجب أن يعتمد اختيار الاستجابة الملائمة على حجم الفرصة أو التهديد الذي يقدمه التغيير وقدرة الشركة على التكيف .
- تصاحب المستويات العالية من عدم التأكد التطورات البيئية . عندما يكون عدم التأكد في ذروة الارتفاع ، يكون من المفضل أحياناً التحري أولاً عن التغير إلى أن تنبثق صورة أكثر وضوحاً . بذل حجم من الوقت أكثر مما يجب ، يمكن أن يؤدي إلى تأخير مكلف للاستجابة .

أسئلة للتدريبات والمناقشة

١- يمثل ظهور التصوير الرقمي تحدياً مستمراً لشركة كوداك . اجر زيادة لموقع كوداك web . وصف بعض الاستثمارات التي قامت بها الشركة حديثاً لكي تتعلم كيف تتنافس في هذا العصر . كيف تصف استراتيجية كوداك في هذا الميدان من التصوير الرقمي المنبثق . في أي مجالات يفترض موقع web أن كوداك تباشر التنقيب ؟ ما هي المناهج المختلفة التي استخدمتها كوداك في استراتيجية التنقيب ؟

٢- اجر زيارة لموقع web الخاصة بخدمات E-Stamp ، والخدمات البريدية الأمريكية U.S.Postal Services . ما هي الخدمات الأخرى التي توصى بها لهؤلاء الداخلين الجدد لتوسيع جاذبية استراتيجيتهم ؟ الآن اجر زيارة لشركة PitneyBowes على الموقع

web . ماذا يجب أن تفعله هذه الشركة لكي تتنافس ضد الداخلين الجدد ؟

٣- أي أنواع الشركات تبدو الأفضل استعداداً لتنفيذ استراتيجية التنقيب – الكبيرة أم الصغيرة ؟ ما هي بعض الخصائص الأساسية التي يلزم توافرها في الشركات المنقِّبة بصرف النظر عن الحجم ؟

٤- تخيل نفسك المدير العام التنفيذي لشركة إليكترونيات استهلاكية كبيرة . إنك تواجه فرصة شراء شركة برامج software التي تقدم تكنولوجيا جديدة ، التي يمكن أن تحسن جذرياً جودة ومعالم منتجك . أنت لا ترى أية تهديدات مباشرة من البيئة الحالية يمكن أن تؤثر سلبياً على خط إنتاج منتجك . ما هي بعض الأسباب التي تجعلك تمتلك هذه الشركات ، وخاصة إذا كان الشراء سوف لا يكفك كثيراً؟

٥- بصفتك مديراً في مستوى الإدارة الوسطى ، وقد عملت سنوات كثيرة لدى شركة تصنيع كبيرة ، هل أنت أكثر احتمالاً لتدعيم أو مقاومة أية محاولة من الشركات لإدخال عملية إنتاج جديدة بالكامل في الشركة ؟ ما هي بعض العوامل التي يحتمل أن تؤثر على قرارك ؟ على الوجه الآخر ، كعامل أو مدير حديث التعيين ، هل أنت أكثر احتمالاً لتدعيم أو مقاومة نفس التحرك ؟ ما هي بعض العوامل التي يحتمل أن تأخذها في اعتبارك ؟

obeikandi.com

obeikandl.com

مراجع الكتاب

obeikandl.com

1. Data and facts for the restaurant industry were adapted from the following sources: "Fat's in the Fire for This Burger King," *Business Week,* November 8, 2004, pp. 69-70; "Can You Really Make Fast Food Healthy?" *Fortune,* August 9, 2004, pp. 134-139; "McDonald s: Fries with That Salad?" *Business Week,* July 5,2004, pp. 82-84; "As We Chill, Restaurants Cook," *Investor's Business Daily,* April 26, 2004, p. A12; "Midnight Snack: Fast-Food Spots Serve All Night," *Wail Street Journal,* July 15,2004, pp. Bl, B2; "You Want Data with That?" *Forbes,* March 29, 2004, pp. 58-60; "Brinker Has Plenty of Options on the Menu," *Dallas Morning News,* February 22,2004, pp. 1D-6D; "McDonald's Makeover," *Wall Street Journal,* January 28,2004, pp. Bl, B10;"MdDonald's May Exit From Ventures," *Wall Street Journal,* November 10, 2003, p. B4; "McDonald's Aims to Sell Control of Partner Brands," *Wall Street Journal,* March 28, 2003, p. B2; "Hamburger Hell," *BusinessWeek,* March 3, 2003, pp. 104-108; "Happier Meals," *Forbes,* January 20, 2003, pp. 77-78.
2. Many discourses on strategy have evolved over the course of human history. Military history has provided some of the richest sources and "roots" for many concepts underpinning business strategy. Some early examples of discourses on military strategy and history include the following: Sun Tzu's *Art of War,* trans. Samuel Griffith (London: Oxford. University Press, 1963); *The Military Maxims of Napoleon,* trans. David *G.* Chandler (London: Freemande, 1901; republished, New York: Macmillan, 1987); and Clausewitz's *On War,* from the original German version, *Vom Kricg* (New York: Knopf, 1993). A readable overview of some interesting military strategy concepts with direct relevance to the management of organizations is John Keegan's *The Mask of Command* (New York: Viking Penguin, 1988)-
3. Data and facts were adapted from the following sources: "Banker to the Rich, U.S.
   Trust Stumbles After Sale to Schwab," *Wall Street Journal,* September 17,2004, p. A1 + ; "Restore the Core," *Business Week,* August 2, 2004, pp. 72-73; "Is Schwab's Latest Come-On Enough?" *Business Week,* June 7,2004, p. 44.
4. Data and facts were adapted from the following sources: "World ofTV Sets Becomes
   Flatter[1]—and Bigger," *Wail Street Jo urn al,* January 6, 2005, pp,A13, Al 4; "Expansion
   Strategy at Philips Carries Risk," *Wall Street Journal,* January 4,2005, pp. Cl, C2;
   "Samsung to Use Philips Chips in Transaction-Able Phones," *Wall Street Journal,*
   August 31, 2004, p. B2;"Philips: Back on the Beam," *BusinessWeek,* May 3, 2004,
   p. 30+;"LG Philips Raises the Stakes in Production of Flat Screens," *Wall Street Journal,* March 19,2004, p. B4; "Philips, Neusoft Will Join to Make Medical Gear," *Wall Street Journal,* February 9,2004, p. B3; "Philips Electronics, Other Companies Plan Web Gadgets," *Wail Street Journal,* August 27,2003, p. B7;"Can Philips Learn to Walk the Talk?" *Fast Company,*January 1,2003, p. 44.

An excellent case that examines the competitive and organizational issues facing Philips is "Philips vs. Matsushita: Preparing for a New Round," Harvard Business School Publishing, 9-399-102.

5. Data and facts were adapted from the following sources:"Super Cell," Forbes, February 14, 2005, p. 46;"Microsoft Mulls Sony Partnership to Counter lPod's Success," *Wall Street Journal,* January 6, 2005; pp. All, A15; "Stung by ipod,"Sony Addresses A Digital Lag," *Wall Street Journal,* December 3Q,.20O4, pp. Bl, B2; "Disney to Support Sony DVD Format," *Wall Street journal,* December 9, 2004, p. B8; "Sony: A Bright Picture?" *BusinessWeek,* November 8,2004-,p. 64;"Alliance Seeks to Get a Stereo to Listen to 3 PC," *Wall Street Journal,* October 21, 2004, p. B3; "Sony Unveils 70-Inch Television in High-End Battle with Rivals," *Wall Street Journal,* September 10,2004, p. B3;"Sony TVs Take Sibling Tips," *Wall Street Journal,* August 20,2004, p. B3;"New SonyTV Chips Give Viewer Control," *Wall Street Journal,* August 12, 2004, p. B1; "Imagine Sony on Steroids," *Business Week,* July 12,2004, pp. 77-78; "After Long Lag, Sony Puts iPod in Its Cross Hairs," *Wall Street Journal,* July 2, 2004, pp. Bl, B2; "Microsoft, Sony Enter Epic Battle," *Wall Street Journal,* May 10,2004, p. Bl+;"Sony Pins Hope on Brainier Gadgets," *Wall Street Journal,* October 8,2003, p. B5; "Facing a Slump, Sony to Revamp Product Lines," *Wall Street Journal,* September 12, 2003, pp. B1,B4; "New Sony Videogame Camera Sells Well," *Wall Street Journal,* August 29, 2003, p. B6;"Sony's Big Bazooka," *Fortune,* December 30, 2002, pp. 111-114; "Past as Prologue: New CEO to Seek Synergies," *Wall Street Journal,* March 8, 2005, pp. Bl,B9;"Sony, Lagging Behind Rivals, Hands Rein to a . Foreigner," *Wall Street Journal,* March 7,2005, pp. Al, *A8.*
6. Data and facts were adapted from the following sources:"IBMVeteran Sees - Opportunity With Lenovo," *Wall Street Journal,* December 9,2004, p. B3;"IBM Now Plans Fewer Layoffs From Offshoring," *Wall Street Journal,* July 29, 2004, p. B1 + ; "IBM to Buy Indian Call Center Firm," *Wai! Street Journal,* April 8,2004, p. B6; "New IBM Jobs Can Mean Fewer Jobs Elsewhere," *Wall Street Journal,* March 8, 2004, p. B1 + ;"Offshore Storm:The Global Razor's Edge," *Fast Company,* February 1, 2004, p. 27; "IBM Documents Give Rare Look at Sensitive Plans on 'Offshoring,'" *Wall Street Journal,* January 19,2004, p. A1+.

Endnotes مراجع الفصل الثاني

1. Data and facts for the personal computer industry were adapted from the following sources: "BlackBerry: Bom Again foe the Mass Market," *BusinessWeek,* September 20, 2004, p. 26; "Gateway CEO Presses Restart: Back Co PCs," *Wall Street journal*
September 13,2004, p.Bl;AlienwareTargets CE Retailers with High End Gear," *Warren's Consumer Electronics Daily,* July 29,2004; Companies Craft Specialty PCs in Pursuit of Profits" *USA Today,* June 21; 2004, p. Bl; "Picking a Big Fight with Dell, H-P Cuts PC Profits Razor-Thin," *Walt Street Journal,* May 12, .2004, pp.Al.A10; "Voodoo Rage," *PC Magazine,* February 20,2004;"Dell to Unveil Powerful New PCs Aimed at Game-Playing Market," *Wall Street Journal,*

February 12,2004, p. B6; "Gateway Buys eMachines to Boose Its Own Electronics Sales," *Wall Street Journal,* February 2,2004, pp. B1.B4;" Slowing PC Sales Drive Computer Finns'Push to Consumer Gadgets," *Investor's Business Daily,* October 8,2003, pp. A1.A6; "Microsoft Takes On Consumer Electronics with New PC," *Wall Street Journal,* September 30, 2003, pp. B1,B6;" As Apple Stalls, Steve Jobs Looks to Digital Entertainment," *Wall Street Journal,* April 25,2003, pp. Al,A5;"The Case of the Incredibly Shrinking PCs," *PC World,* February 1,2003, p. 70;"Dell Does Domination," *Fortune,*January 21,2002, pp. 71-75;"On to the Living Room! Can Microsoft Control the Digital Home?" *Business Week,* January 21,2002, pp. 68-72;"As PC Industry Slumps, IBM Hands Off Manufacturing of Desktops," *Wall Slreetjournal,* January 9,2002, pp. Bl, B4;"Dell Soars Above Rival Amid Slump in Market for PCs," *Wall Street Journal,* January 18, 2002, p. B4; "Apple's 21st Century Walkman," *Fortune,* November 12,2001, pp. 213-220; "Technology Grows Up," *Wall Street Journal,* October 25,2001, p£. Bl, B3; "Handspring Plans Line of Hybrid Devices," *Wall Street Journal,* October 15,2001, p. B7;"Nokia Expects New 5510 Mobile Phone to Boost Popularity of Mobile Internet," *Wall Street Journal,* October 15,2001, p. B7;"The New Computer Landscape," *Wall Street Journal,* September 6, 2001, pp. B1.B8;" Windows XP Pricing Looks Good for Consumers," *Wall Street Journal,* September 6,2001, p. B4;"H-P's Deal for Compaq Has Doubters as Value of Plan Falls to $20.52 Billion," *Wall Street Journal,* September 5,2001, pp. A3, A14;"Hewlett Packard Deal Will Him Component Suppliers," *Wall Street Journal,* September 5,2001, p. B6;"As More Buyers Suffer From Upgrade Fatigue, PC Sales Are Falling," *Wall Street Journal,* August 24, 2001,pp.Al,A4;"CompaqtoGiveAOLEdgeonXPPCs," *Wall Street Journal, July* 27,2001, p.B2;"How Dell Fine-Tunes Its PC Pricing to Gain Edge in a Slow Market," *Wall Street Journal,* June 8,2001, pp. Al,A8;"Dell Dethrones Compaq as Global PC Sales Leader," *Investor's Business Daily,* April 23,2001, p. A6; "No Cartwheels for Handspring," *BusinessWeek,* April 2,2001, pp. 56-58;"Price War Squeezes PC Makers," *Wall Street Journal,* March 26,2001, pp. B1.B3; "IBM Turns Around Its PC Unit, Though Skeptics Still Call It a Diag," *Wall Street Journal,* February 15,2001, pp.Bl,B4;"Market for Hand-Held Computers Doubled in 2000," *Wall Street journal,* January 25,2001, p. B6;"Market Declines for PCs," *Dallas Morning News,* January 20,2001, p. 3F;"Domestic Growth in PC Market Hits Slowest Rate in 7Years," *Wall Street Journal,* January 19,2001, p. B3;"Chips Designed to Prod PC Sales," *Investor's Business Daily,* January 18,2001, p. A4;"Palm, Microsoft Extend Rivalry to Wireless Arena," *Investor's Business Daily,* November 20,2000, p. A6.

2. See, for example, "Isolation at Top Hurts Minorities When Layoffs Hit," *Wall Street*
   Journal, January 29,2002, pp. B1, B8.
3. See D.A.Thomas,"Diversity as Strategy," *Harvard Business Review* (September 2004);
   98-108.
4. See, for example, W.B.Johnston, "Global Work. Force 2000:The New World Labor
   Market," *Harvard Business Review* (March-April 1991): 115-127.
5. See "Enron Collapse Has Congress Backing off Deregulation," *Wall Street*

Journal,
January 29,2002, p. A22.

6. See, for example, A. J. Stern, "The Case of the Environmental-Impasse," *Harvard Business Review* 69 (May—June 1991): 14—29. For an overview of how companies can
formulate a strategic framework to think about environmental issues, see F. L. Reinhardt,"Bringing the Environment Down to Earth," *Harvard Business Review* 77,
no. 4 Quly-August 1999): 149-157.
7. See "Northwest, US Airways Continue Industry's Losing Streak," *Wall Street Journal,*
January 1 8,2002, p. B6; "American Air, Continental Report Losses Totalling Almost
SI Billion," *Wall Street Journal,* January 17, 2002, p. A4.
8. See D. A.Thomas,"Diversity as Strategy," *Harvard Business Review* 82 (September
.. 2004), pp. 98-108.
9. See B. Avishai,"What Is Business's Social Compact?" *Harvard Business Review 72*
(January-February 1994): 38-48.
10. See, for example, "Scientists Build Molecular Logic Circuits," *Wall Street Journal,* November 9,2001, p. B3.
11. Data and facts were adapted from the following sources: "Outsourcing Booms, Although Quietly Amid Political Heat," *Wall Street journal,* October 18, 2004, pp. Bl,
B2;"GE Plans to Sell Call-Center Unit Based in India," *Wall Street Journal,* September 17, 2004, pp. Cl, C13; "Nortel Will Sell to Flextronics Most Manufacturing Operations," *Wall Street Journal,* June 30,2004, p. B4; "Big Three's
Outsourcing Plan: Make Parts Suppliers Do It," *Wall Street Journal,* June 10,2004,
pp. A1,A6;"IBM to Buy Indian Call^Center Firm," *Wall Street Journal,* April 8, 2004,
p. B6; "Where Are the Jobs?" *BusinessWeek,* March 22,2004, pp. 35-55; "New IBM
Jobs Can Mean Fewer Jobs Elsewhere," *Wall Street Journal,* March 8,2004, pp. Bl,
Bll;"Software:Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?" *Business Week,* March 1,
2004, pp. 84-95; "H-P Outsourcing: Beyond China," *Wall Street Journal,* February 23,
2004, p.Al4;"Scrambling to Stem India's Onslaught," *BusinessWeek,* January 10,2004,
pp. 81-82; "Skilled Workers Mount Opposition to Free Trade, Swaying Politicians,"
Wall Street journal, October 10, 2003, pp. Al, All;"Giant Sucking Sound," *Forbes,*
September 29,2003, pp. 58-60; "Move Over, India," *Business Week,* August

openlaundi.com

11,2003,
pp. 42—43; "AOL's Tech Center in India is Money-Saver," *Wall Street Journal,* August
7,2003,p.B4;"IsYourJobNext?"Bwm«jl*fe*, February 3,2003,pp.50-59.

12. See S. A. Zahra."The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century," *Academy of Management Executive* 13, no. 1 (1999): 36-42.
13. See, for example, M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980); M.
E. Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985); and M. E. Porter,
"Towards a Dynamic The bry of Strategy," *Strategic Management Journal* 12 (Winter
1991): 95-117.
14. Data and facts were adapted from the following sources:"Suppliers Struggle with
Wal-Mart ID-Tag Plan," *Wall Street Journal,* November 18, 2004, pp. B4, B5;"Making
Labels for Less," *Wall Street Journal,* August 13,2004, pp. Bl, B3;"JustTwo Words:
Plastic Chips," *BusinessWeek,* May 10, 2004, pp. 109-110; "China Moves Up in World
of Leather," *Wall Street Journal,* April 7, 2004, p. B2B;"Making Fashion Faster," *Wall
Street Journal,* February 24,2004, pp. B1,B6; "To Sell Goods to Wal-Mart, Get on the
Net," *Wall Street Journal,* November 21,2003, pp. B1.B6; "Is Wal-Mart Too Powerful?" *BusinessWeek,* October 6, 2003, pp. 100-110;"Made to Measure: Invisible
Supplier Has Penney's Shirts All Buttoned Up," *Wall Street Journal,* September 11,
2003, pp. Al ,A8; "Price War in Aisle 3," *Wall Street Journal,* May 27,2003, pp. Bl, B6;
"At 7-Eleven, Fresh-Food Fix Is Focus," *Wall Street Journal,* August 21, 2002, p. B3A.
An excellent artick that summarizes the principles of supply chain managemeni: is
H. L. Lee,"TheTriple-A Supply Chain," *Harvard Business Review,* Volume 82 (10),
October 2004, pp. 102-112. Also see in the same issue R.E. Slone,"Leading a Supply .Chain Turnaround," Harwi«/ *Business Review,* October 2004, pp. 114—121.
15. See "PC Users Can Now Make Long-Distance Calls for Free," *Wall Street Journal,*
October 9, 2003, p. D2.
16. Early discussion of strategic groups is included in M. E. Porter, *Competitive Strategy*
(New York: Free Press, 1980), chap, 7. Some of the most recent empirical work examining strategic groups include the select following: A. Fiegenbaum and H.

Thomas, "Strategic Groups and Performance: The U.S. Insurance Industry, 1970-1984." *Strategic Management Journal* 11 (March 1990): 197-215;A. Fiegenbaum,
D. Sudharshan, and H.Thomas,"Strategic-Time Periods and Strategic Group? Research: Concepts and Empirical Examples *"Journal of Management Studies* 27 (March 1990): 133-148; WC.Bognet and H.Thomas, "The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic integration ofTwo Competing *Modth" Journal of Management Studies* 30 (January 1993): 51-68; R.E. Caves and P. Ghemawat, "Identifying Mobility Barriers," *Strategic Management Journal* 13 (January 1992): 1-13; MJ. Tang and H.Thomas, "The Concept of Strategic Groups: Theoretical Construct or Analytical Convenience?" *Managerial and Decision Economics* 13, no. 4 (1993): 323-330; K. O. Cool and I. Dierickx,"Rivalry, Strategic Groups and Firm Profitability," *Strategic Management Journal* 14, no. 1 (1993): 47-59; M. A. Peteraf, "Intraindustry Structure and Response Towards Rivals *"Jou rnai of Managerial and Decision Economics* 14 (1993): 519-528; R.Wiggins andT. Ruefli, "Necessary Conditions for the Predictive Validity of Strategic Groups: Analysis Without Reliance on Clustering Techniques," *Academy of Management Journal* 38 (1995): 1635-1655; R. K. Reger and A- Huff, "Managerial Categorization of Competitors: Using Old Maps to Navigate New Environments," *Organization Science 7* (1996): 22-39; D. Nath and T. S. Gruca, "Convergence Across Alternative Methods for Forming Strategic Groups," *Strategic Management Journal* 18, no. 9 (1997): 745-760; M. Peteraf and M. S hanky, "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity," *Strategic Management Journal* 18, Special Issue (1997): 165-186; D. Dranove,M. A. Peteraf, and M. Shanley, "Do Strategic Groups Exist? An Economic Framework for Analysis," *Strategic Management Journal* 19, no. 11 (1998): 1029-1044.

Recent work on strategic groups has continued to examine their relationship with other measures of performance. See, for example, G. McNamara, D. L. Deep ho use, and R. A. Luce, "Competitive Positioning Within arid Across a Strategic Group Structure:The Performance of Core, Secondary and Solitary Firms," *Strategic Management Journal* 24, no. 2 (2003): 161-181; J. D. Osborne, C. I. Stubbart, and A. Ramaprasad, "Strategic Groups and Competitive Enactment: A Study of Dynamic Relationships Between Mental Models and Performance," *Strategic Management Journal* 22, no. 5 (2001): 435-454; A Nair and S.Kotha,"Does Group Membership Matter? Evidence From the Japanese Steel Industry," *Strategic Management Journal* 22, no. 3 (2001): 221-235;T. D. Ferguson, D. L. Deephouse, and W. L. Ferguson,"Do Strategic Groups Differ in Reputation?" *Strategic Management Journal 2\, no.* 12 (2000): 1195-1214.

17. See "Gateway CEO Presses Restart; Back to PCs," *Wall Street Journal,* September 13, 2004, p. Bl;"The McDonald's of Computers," *Forbes,* November 24,2003, pp. 170-172; Powering up at eMachines," *BusinessWeek,* November 17,2003, pp. 77-79.
18. See "Palm Device Sorts E-Mail in Real Time," *Wall Street Journal,* January 28, 2002, p. B6.

1. Data for this strategic snapshot were adapted from the following sources: "Hungry
for More: Sales Increase for Local Pizza Chains, but Crowded Field Intensifies Battle for Market Share" *Crain's Detroit Business,* September 13, 2004, p. 3; "Domino's IPO: Not a;Tasty as It Smells," *BusinessWeek,* July 19,2004, p. 94; "Restaurant Companies' Good Times Slow Down," *Wall Street journal,* July 7,2001;
"High Court Rejects Review of Pizza Hut's Lawsuit Against Rival," *Wall Street Journal,* March 21,2001;"Raw Deal:Take-and-Bake Pizza May Not Sound Appetizing, but Papa Murphy's Undercuts Rivals by Taking Out Seats, Delivery—-
and Cooking," *Forbes,* December 25, 2000;"For Pizza Hut, a New Pie-in-the-Sky
Ad Strategy" *Wall Street Journal,* September 30, 1999;"Pizza Hut Test-Markets Charging a Delivery Fee," *Wall Street Journal,* September 20, 1999.
2. Data for the GM Strategic Snapshot were adapted from the following sources: "Will
These Rockets Rescue Saturn? *Business Week,* January 17, 2005, pp. 78-79; "General
Motors Faces a Bumpy Road, And Reverberations Could Be Wide," *Wall Street Jo*iirnu/, January 10, 2005, pp. Cl, C5;"GM and Daimler Are'Stepping On It," *BusinessWeek,* December 27, 2004, p. 49;"Reversing 80 Years of History, GM Is Reimng in Global Fiefs," *Wall Street Journal,* October 6, 2004, pp. A1-A12; Can Caddy's Driver Make GM Cool?" *BusinessWeek,* September 20, 2004, pp. 105-106; "Chevy's Small-Car Gambit," *Wall Street journal,* July 15,2004,pp.Bl,B2; GM to
Shift Basics of U.S. Cars to German Unit in Big Overhaul," *Wall Street journal,* June 21,2004. p. A6;"CanThis Brand Be Saved?" *Forbes,* March 29,2004, pp. 62-64; "Detroit Buffs Up," *Fortune,* February 9, 2004. pp. 90-96; "Detroit Tries Ic the Japanese Way," *BusinessWeek,* January 26,2004, pp. 76-78; "When Flawless Isn't Enough," *BusinessWeek,* December 8, 2003, pp. 80-82;"Rick Wagoner's Game Plan," *BusinessWeek,* February 10, 2003, pp. 52-60;"GM Product Guru Prepares to Overhaul Auto Maker's Development of New Models," *Wall Street Journal,* January 28,2002, p.A4;"Cruising for Quality," *BusinessWeek,* September 3, 2001. pp. 74—75;"GM Appoints an Industry Guru to Fix Its Lineup," *Wall Street Journal,* August 3,2001, pp. B1,B4;"GM Tests a Web-Based Ordering System, Seeking to Slash Custom-Delivery Time," *Wall Street Journal,* November 17,2000, p. B4;"GM Sees Internet as Means to Make It Fast and Flexible," *Investor's Business Daily,* October 27,2000, p. A5; "How GM, Ford Think Web Can Make Splash on Factory Floor." *Wall Street Journal,* December 3, 1999, pp.Al,A8;"GM Will Connect Drivers to the World Wide Web," *Wall Street Journal,* November 3.1999,pp.Bl.B4; "Reviving *GbA" BusinessWeek,* February 1, 1999,pp. 114-122,
3. For an excellent and seminal discussion of this topic, see M. E. Porter, *Competitive*
Advantage (NewYork: Free Press, 1985), 36-61. Also see K. Cool and J. Henderson,
"Power and Firm Profitability in Supply Chains: French Manufacturing Industry

in
1993," *Strategic Management Journal* 19, no. 10 (1998): 909-926; C. B. Stabell and
O. D. Fjeldstad, "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks," *Strategic Management Journal* 19, no. 5 (1998): 413-438; R. Normann and R. Ramirez,"From Value Chain to Value Constellation," *Harvard Business Review 71,* no. 4 (1993): 65—77; M. Hergert and D. Morris,"Accounting Data for Value Chain Analysis," *Strategic Management Journal* 10, no. 2 (1989): 175-188; C. G. Arniistead and G. Clark, "Resource Activity Mapping: The Value Chain in Service Operation Strategy." *Service Industries Journal* 13, no. 4 (1993): 221-239.

4. See, for example, "Radio Wave of the Future," *Dallas Morning News,* February 8, 2005, pp-ID, 12D.
5. This notion was initially developed by McKinsey & Company, management consultants.
6. See, for example, R. Kerin, R.Varadarajan, and R. Peterson, "First-Mover Advantage: A Synthesis. Conceptual Framework, and Research Propositionsjowrniif
of Marketing 56, no. 4 (1992): 33—52; B. Mascarenhas, "First-Mover Effects in Multiple Dynamic Markets," *Strategic Management journal* 13, no. 3 (1992): 237-243;
M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 41-58; M. Lambkin, "Order of Entry and Performance
in New Markets," *Strategic Management Journal* 9: (1988): 127—140; R. Rosenbloom
and M. C us u ma no ."Techno logical Pioneering and Competitive Advantage:The
Birth of the VCR Industry," *California Management Review* 29, no 4 (1987): 51-76;
P. N, Golder and G.Tellis, "Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing *Legend?" Journal of Marketing Research* 30 (1993): 158-170-Also see M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link with the Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 19, no. 12 (1998); 111 1-1126; P. Vanderwerf and j. F Mahon, "M eta-Analysis of the Impact of Research Methods on Findings of First-Mover Advantage," *Management Science* 43, no. 11 (1997): 1510-1519; C.Nehrt, "Timing and Intensity of Environmental Investments," *Strategic Management Journal* 17, no. 7 (1996): 535-547.
Recent representative empirical work examining the first-mover effect includes K, Carow, R. Heron, and T. Saxton,"Do Early Birds Get the Returns? An Empirical Investigation of EarlyvMover Advantages in Acquisitions," *Strategic Management Journal* 25, no. 6 (2004): 563-586. Also see J. Shamsie, C. Phelps, and J. Kuperman, "Better Late Than Never: A Study of Late Entrants in Household Electrical Equipment," *Strategic Management Journal* 25, no. 1 (2004): 69 - 84;
W. T. Robinson and J. Chiang, "Product Development Strategies for Established Market Pioneers, Early Followers, and Late Entrants," *Strategic*

Management Journal 23, no. 9 (2002): 855-866.

7. See, for example,j. A.Buzacott, ed,, *Scale introduction Systems* (NewYork: Pergamon, 19S2),An excellent examination of scale and related effects in promoting competitive advantage is M. B. Lieberman, "The Learning Curve: Technological Barriers to Entry and Competitive Survival in the Chemical Processing Industries," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 431-447. Earlier work that looks at scale and learning effects includes P Ghemawat," Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Indus try," *Jou rnal of Industrial Economics* 33 (December 1984): 145-163; M.E. McGrath and R.W Hoole,"Manufacturings New Economies of Scale," *Harvard Business Review* (May—June 1992): 94-102;B.J. Seldon and S. H. Bullard, "Input Substitution, Economies of Scale and Productivity Growth in the U.S. Upholstered Furniture Industry," *Applied Economics* 24 (September 1992): 1017-1026; S. C. Kumbhakar,"A Reexamination of Returns to Scale, Density and Technical Progress in U.S. Airline?" *Southern Economic Journal* 57 (October 1990): 425-443; M.J. Farrell,"Industry Characteristics and Scale Economies as Sources of Intra-Indus try Trade," *Journal of Economic Studies* 18 (November 1991): 36-58; A. Seth, "Sources of Value Creation in Acquisitions: An Empirical Investigation," *Strategic Management journal* 11 (1990): 431-446; G. Forestieri, "Economies of Scale and Scope in the Financial Services Industry: A Review of Recent Literature," *Financial Conglomerates, Organization for Economic Cooperation and Development* (1993): 63 - 124.
8. Data and facts for Samsung were adapted from the following sources:"Samsung Design," *BusinessWeek,* December 6, 2004, pp. 88—96; "Samsung's Next Act," *Forbes,*
   July 26,2004, pp. 102-108; "Rivals Samsung, Sony Unite in Flat-Screen-TV Venture," *Wall Street Journal,* July 15,2004, pp. Bl, B5; "Samsung Net More Than
   Doubles on Cellphone Sales," *Wall Street Journal,* April 16, 2004, p. A10; "Samsung is
   Aiming to Make the Jetsons'World a Realiry," *Wall Street Journal,* September 16,
   2003, pp. Bl,B15;"Samsung Closes Flash-Chip Gap with Intel," *Wall Street Journal,*
   September 11,2003, pp. B6, B7; "The Samsung Way," *Business Week,* June 16, 2003,
   pp. 56-64.
9. The landmark work that first examined the effects of cumulative learning and experience curve effects within large firms is found in The Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston; Author, 1972). Examples of research that
   empirically tested this phenomenon include A. Spence, "The Learning Curve and
   Competition," *Bell Journal of Economics* 12 (1981): 49-70; R. J. Gilbert and R. G.
   Harris, "Investment Decisions with Economies of Scale and Learning *"A meri can*
   Economic Review 71 (May 1981): 172-177; M. B. Lieberman,"The Learning

Curve,
Diffusion and Competitive Strategy," *Strategic Management Journal* 8 (1987): 441-452; R. H. Hayes, S. C. Wheelwright, and K. B. Clark, *Dynamic Manufacturing:*
Creating the Learning Organisation (New York: Free Press, 1988); L.Aigote and D. Epple,"Learning Curves in Manufacturing," *Science* 247 (February 23,1990): . 920-925; P. S. Adler and K. Clark, "Behind the Learning Curve: A Sketch of the . Learning Process," *Management Science* 37 (March 1991): 267-282; C Koulamas, "Quality Improvement Through Product Redesign and the Learning Curve," *Omega* 20 (March 1992): 161-168; FMalerba,"Learning by Firms and Incremental Technical Change," *Economic Journal* 102 (July 1992): 845-860; H. Gruber,"The Learning Curve in the Production of Semiconductor Memory Chips," *Applied Economics* 24 (August 1992): 885-895; B. Bahk and M. Gort,"Decomposing Learning by Doing in New Plants," *Journal of Political Economy* 101 (August 1993): 561-584.

10. Data and facts for Toyota were adapted from the following source?; "Full Speed Ahead," *Fortune,* February 7, 2005, pp. 79-84; "Toyota Aims to Rival GM Production," *Wall Street Journal,* November 2, 2004, pp. A3,A12;"Can Anyone Stop Toyota?" *Barren's Online,* September 13,2004; "Toyota's Secret Weapon," *Fortune,* August 23,2004, pp. 60-66; "As Toyota Closes In on *GM,* Quality Concerns Also Grow," *Wai! Street Journal,* August 4,2004, pp. A1.A8; "The Americanization of Toyota," *Fortune,* December 8,2003, pp. 165-170;"'Can Anything Stop Toyota?" *BusinessWeek,* November 17, 2003, pp. 114—122;"The Americanization of Toyota," *Business Week,* April 15, 2002, pp. 52-54.
11. See, for example, D. B.Yoffie and M. A. Cusumano,"Judo Strategy:The Competitive
Dynamics of Internet Time," *Harvard Business Review* 77 (January-February 1999):
70-82; J. F. Rayport and J.J. Sviokla, "Exploiting the Virtual Value Chain," *Harvard*
Business Revieut 73 (November-December 1995). Also see "The e-Corporation,"
Fortune, December 7, 1998, pp. 80-102.
12. See, for example, S.Eilon,"Analysis of Corporate Performance," *Business and Economic Review* (Summer 1987): 20-29; and L.J. G'tman, *Basic Managerial Finance*
(New York; HarperCollins, 1992).
13. See'T&G's Covert Operation," *Fcftune,* September 17, 2001, pp. 42-44; also see "The Prying Game," *Fortune,* September 17, 2001, p. 235.
14. See "U.S. Businesses Urge China To-Rein in Piracy," *Wail Street Journal,* September 17, 2004; "The New Weapon in China's Arsenal: Private Contractors,"
Wall Street journal, July 16, 2004, pp. A1.A6; "Sting Operation Led Cisco to Sue
Chinese Rival" *Wall Street Journal,* April 4, 2003, pp. Bl, B2.

1. Data for the Nordstrom Strategic Snapshot were adopted from the following sources:"Saks Inc. Mulls Splitting Units, Possible Sale," *Wall Street Journal,* February 9, 2005, pp. B1,B9:"A New Wrinkle: Beauty Stocks Are Looking Attractive Again," *Wall Street Journal,* March 3, 2004;"Is Nordstrom Still Relevant?" *OC Metro,* March 4, 2004, p. 82; "Nordstrom Is Adding Home to Its Wardrobe," *HFN,* March 1,2004, p. 1;"Catering to the Luxury Customer," *Women's Wear Daily,* January 9, 2004, p. 20; "Nordstroms Had the Right Fit," *Investor's Business Daily,* October 2], 2003, p.A4; "Can Nordstroms Find the Right Style?" *BusinessWeek,* July 30, 2001; "Nordstrom Cites Slowing Economy for Drop in Profit," *Wall Street Journal,* February 23,2001; "Slaughter in the Aisles," *Forbes,* January S, 2001; "The 100 Best Companies to Work For," *Fortune,* January 8, 2001,"In Return to Power, the Nordstrom Family Finds a Pile of Problems," *Wall Street Journal,* September 8,2000; "Nordstrom Cleans Out Its Closets," *BusinessWeek,* May 22, 2000;"In Retailing, Bricks Beats Bytes," *Wall Street Journal,* January 6, 2000; "Heard in the Northwest: Nordstrom Sags as Analysts Fault Store Merchandise," *Wall Street Journal,* December 15,1999; "Filling Big Shoes," *Forbes,* November 15,1999; "Nordstrom to Start Web Unit with Cash From Two Venture Capital Concerns," *Wall Street Journal,* August 25, 1999; "Nordstrom Tries to Cut Costs While Maintaining Service," *Wall Street Journal,* April 8,1999.
2. Several store chains affiliated with May Department Stores include Foley's, Strawbridge's Kaufmann's, Hedits, and Lord &Taylor. Federated Department Stores includes Macy's, Bloomingdale's, Rich's, and Goldsmith's. In January 2005, Federated and May announced that they would seek a merger to combine both firms into a larger retailing entity. In November 2004, Kmart Holding announced that it would merge with Sears, Roebuck & Co. to form the nation's third largest retailer at the time.
3. See, for example, W. K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile. Environment," *Harvard Business Review* (September-October 1980): 75-85. A good discussion of the antecedents of high performance can be found in R. E. Caves, B.T. Gale, and M. E. Porter/'lnterfirm Profitability Differences,"

obeikandl.com

Quarterly Journal of Economics (November 1977): 667-675; C. S. Galbraith and C. H. Stiles,"Firm Profitability and Relative Firm Power," *Strategic Management journal* 4 (1983): 237-249; G. S. Day, "Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach," *Strategic Management Journal 2* (1981): 281-299. Also, the use of firm-specific assets and ■ resources to capture higher profitability can be found in K. Cool and I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Group and Firm Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 47-59; M.J. Chen and D. Miller,"Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expected-Valency Framework," *Strategic Management Journal* 15 ' (1994): 85-102.

Some of the more recent work, examining this area includes the following sample pieces:!".J. Douglas and j. A. Ryman, "Understanding Competitive Advantage in the General Hospital Industry: Evaluating Strategic Competencies," *Strategic Management journal,* 24 (2003): 333-348; C. Lee, K. Lee, and J. M. Pennings, "Internal Capabilities, External Networks, and Performance: A Study on Technology-Based Ventures," *Strategic Management Journal* 22, issues 6-7 (2001): 615-640;J. Gimeno and C.Y."Woo,"Mukimarket Contact, Economies of Scope, and Firm Performance," *Academy of Management Journal* 42, no. 3 (1999): 239-259;W. J. Ferrier, K. G. Smith, and C. M. Grimm, "The Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers,'MM demy *of Management journal* 42, no. 4 (1999): 372-388; K. Smith, C. M. Grimm, G.Young, and S.Wally,"Strategic Groups and Rivalrous Firm Behavior:Towards a Reconciliation," *Strategic Management Journal* IB (1997): 149-157; M, Chen, "Competitor Analysis and Inter-Firm Rivalry: Toward a Theoretical Integration," *Academy of Management Journal* - 21 (1999): 100-134;J.A.Baum andJ.J. Korn,"Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry," *Academy of Management Journal* 39 (1996): 255-291. A more detailed review of the academic literature can be found in the next endnote, which more specifically covers the topic of generic strategies.

4. This section draws heavily on the excellent treatment of generic strategies by M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), and his second work, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), chaps. 1, 3. and 4. An excellent academic treatment of generic strategies may be found in C.W.L. Hill, "DifferentiatibnVersus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review* 13, no. 3 (1988): 401-412. Empirical tests of generic strategies have been an important research area. Some sample works include R. Amit,"Cost Leadership Strategy and Experience Curves,'" *Strategic Management Journal* 7 (1986): 281-292; G- G. Dess and P. S. Davis/'Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management journal* 27 (1984): 467-488; R. E. White, "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance," *Strategic Management journal* 7 (1986): 217-231; L, Kim and Y. Lim, "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach *]' Academy of Management journal* 31 (1988): 802-827; E.J. Zajac and S. M. Shortell,"Changing Generic Strategies: Likelihood, Direction and Performance Implications," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 413-430;V A.

Zeithaml,A. Parasuranam, and L. L. Berry, *Deliveiing Quality Service* (New York: Free Press, 1990); j. Beath andY. Katsoulacos, *The Economic Theory of Product Differentiation* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991); E. Mosakowski,"A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial *Firms"Journal of Management* 19.no. 4 (1993): 819-839.

5. See Porter, *Competitive Advantage.*
6. See. for example, K. R. Harrigan, *Strategies for Vertical Integration* {Lexington, MA; Heath, 1983).An excellent literature review of vertical integration can be found in j. T. Mahoney, "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Owneiship Versus Other Methods ofVertical Integration," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 559-584.
7. See "New Flat-Panel TVs Give Consumers Cheaper Option," *Wall Street Journal,* August 31,2004, p. Dl.
8. See "As Toyota Closes In on GM, Quality Concerns Also Grow," *Wall Street Journal,* August 4,2004,pp.Al,AS.
9. Data and facts for Nike, Inc. were adapted from the following sources:"The New *Nike" BusinessWeek,* September 20,2004,pp. 78-86;"Nike Introduces Latest Line of Triax Running Watches," *BitsiuessWorld,* September 8,2004, p. 19; "Nike Goes Digital and "Splashes City with Speed Theme," *Media,* August 27,2004; "Nike Buys Sports-Gear Maker Starter for $43 Million" *Associated Press Newswires,* August 11, 2004; "Nike Inc.: Nee Income and Revenue Surge Amid Olympics Preparations," *Wall Street Journal,* June 25, 2004, p. B6; "Nike, Serena Williams Partner Up," *Wall Street Journal,* December 12, 2003, p. B2; "The Web Smart 50," *BusinessWeek,* November 24, 2003, p. 98; "Nike's New Advice? Just Strut *It," BusinessWeek,* November 3,2003; "The Real Nike Is Happening Abroad," *Business Week,* July 21, 2003, p. 30;"Nike Goes Old School," *Fortune,* August 11,2003, p. 150;"Leading the

. News: Nike to Swoosh Up Old-Line Converse for $305 Million," *Wall Street Journal,* July 10, 2003, p. A3; "Sneakers' Savile Row: Custom Running Shoes Are Gaining a Footing," *Wall Street Journal,* August 22, 2002, p. Dl.

The author would also like to acknowledge the assistance of former students Pablo Fernandez, Susan Foley, Matthew Jureeky, and Amada Keith for their insightful contributions.

10.Some of the landmark academic pieces on this topic include S. Sclioeffler, R. D.
Buzzell, and D. F. Heany,"I:npact of Strategic Planning on Performance," *Harvard*
Business Review (March-April 1974): 137-145; R. D, Buzzell, B.T. Gale, and R. Sultan, '"Market Share—A Key to Profitability," *Harvard Business Review* (January-February 1975): 97-106. An excellent overview ofthe research literature documenting the different relationships between market share and various levels of profitability can be found in R. D. Buzzell and B. T. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press. 1987).These authors present an overview ofthe research findings that attempt to explain the relationship between share and industry profitability. Also see J. E. Prescott.A. K. Kohli, and N. Venkatraman,"The Market Share—Profitability Relationship; An Empirical Assessment of Major Assertions and Contradictions," *Strategic Management Journal 1* (1986): 377-394; N.Varaiya, R.Kerin, and D.Weeks,"The Relationship Between Growth, Profitability, and Firm Value," *Strategic Management Journal* 8 (1987): 487-497 and N. Capon,J. Farley, and S. Hoenig, "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis," *Management Science* 36, *no.* 10 (1990): 1143-1159.
Later work addressing this issue includes the following: S. Davics and R Geroski, "Changes in Concentration,Turbulence, and the Dynamics of Market Shares," *Review of Economics and Statistics* 79 (1997): 383-391; C. Banbury and W. Mitchell, "The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 161—182.

11. See Buzzell and Gale, *The PIMS Principles.*

12. See "Intel Hastens Delivery of Chips Amid Increasing Competition," *Wall Street*
Journal, February 8, 2005, p. B3;"Rewiniig-Intel," *Wall Street Journal,* January 12,
2005, pp. BI,B4;"How Its Missteps Let Rival AMD Cicch Up," *Wall Street Journal,* January 12, 2005, pp. B1, B4. 13- See "Posco: One Sharp Steelmaker," *BusinessWeek,* August 30,2004, pp. 66-67.

14.See, for example,"United Airlines Seeks Payroll Cuts as Way to Survive,'" *Wall Street*
Journal, September 1, 2004, p. A2; "Alitalia CEO Wants to Cut jobs by a Third," *Wall*
Street Journal, August 26, 201)4, p. B3; "Big Airlines Face Pressure to Simplify Pricing as Low-Cost Carriers Expand," *Wall Street Journal,* August 26, 2004, p. B1;"US Air Seeks Wavers on Pension; ATA Posts Loss, Issues Warn ing," *Wall Street Journal,* August 17,2004, p. B3; "How Discount Airlines Profited From Their Bigger Rivals'Woes," *Wall Street Journal,* August 12, 2004, pp. Al, A2;"Can Delta Carry Song's Tune?" *Business Week,* August 2,2004, pp. 80-81.

15.See "Telecom-Gear Mergers May Start to Heat Up," *Wall Street Journal,* February 11,
2005, pp. C1,C4;"SBC Reaches Tentative Pact To Acquire AT&T for $16 Billion,"
Wall Street Journal, January 31,2005, pp. A1.A12; "AT&T Retreats From

Long-
Distance Battle," *Dallas Morning News,* July 23, 2004, pp. 1D, 3D.

16. See "Good to Go? 7-Eleven Shops for the Latest in Convenience Items," *Dallas Morning News,* November 30, 2003, pp. ID, 2D.
17. See "Starbucks Brews Broader Menu," *Wall Street Journal,* February 9, 2005, p. B9;
"Lattte Letdown: Starbucks Set to Raise Prices," *Wall Street Journal,* September 2,
2004, p. Bl;"Hot Starbucks," *Fortune,* January 26, 2004, pp. 60-74.
18. "Company's Try-Before-You-Buy Stores Allows Customers to Eliminate Suspicions
Before Purchasing Appliances," *Houston Chronicle,* August 15, 2004, p. 9;"Maytag
Stores Let Shoppers Try Before They Buy," *USA Today,* June 7, 2004; "Maytag Dishwasher Plant Wins *AwAid" Appliance,* May 1, 2004; Maytag Releases Campaign
for Neptune Drying Center," *Adncws Online,* March 17, 2004.
19. See "Canon Inc.: Automation of Japanese Plants to Help Streamline Operations,"
Wail Street Journal, November 23, 2004, p. B3;"Canon to Build Research Center,"
Wall Street Journal, September 14, 2004, p. A15; "Canon Manufacturing Strategy Pays
Off with Strong Earnings," *Wall Street Journal,* January 30, 2004, p. B3.
20. 1. C. MacMillan and R. G. McGrath, "Discovering New Points of Differentiation,"
Harvard Business Review (July-August 1997): 133-145.
21. See'Xexus Sports a New Look," *The Advertiser,* August 28, 2004;Toyota Imports
Ideas for Ltxus," *Nikkei Weekly,* August 23,2004;"LexusTakes a Hard Look at Selling
Superluxury," *Autornotive Neivs,* July 26, 2004;"Why You Can Call Lexus Mr. Reliable," *Vie Advertiser,* July 24, 2004; "The Lexus Nexus," *Forbes,* June 21, 2004;
"Selling Lexus Is Tough Slog on Mercedes, BMW Home Turf," *Wail Street Journal,*
December 4, 2003, pp. B1.B4; "Lexus'BigTest: Can It Keep Its Cachet—and Appeal
to the Young?" *BusinessWeek,* March 24, 2003, p. 48;" Why Toyota Wins Such High
Marks on Quality Surveys," *Wall Street journal,* March 15, 2001, pp. Al, All.
22. SeeL.WPhihps, D. R. Chang, and R. D. Buzzell,"Product Quality, Cost Position
and Business Performance: A Test of Some Key Hypo theses,"you iW *oj Marketing* 47
(Spring 1983): 26-43.
23. See "Radio One Deploys an Urban Beat to Make Revenue Jump," *Wall Street Journal,* August 29, 2001.

obeikandl.com

24. See, for example,"Videogame Whiz Reprograms Sony After 10-Year Funk," *Wall Street journal,* September 2,2004, pp. Al, A10; "Sony TVs Take SiblingTips" *Wall Street Journal,* August 20, 2004, p. B3; "Once a Footnote, Flat Screens Grow into Huge Industry," *Wall Street Journal,* August 30, 2004, pp. Al, A8;"New Sony TV Chips Give Viewers Control; Can 'Pan and Scan,'" *Wall Street Journal,* August 12, 2004,pp.B1,B2.
25. See"Nissan:The Squeaks Get Louder," *BusinessWeek,* May 17, 2004, p. 44;"Nissan Shines as Spotlight Hits Japan Car Makers," *Wall Street Journal,* May 12, 2004, p. B4B.
26. See "Specialized Firms Stick to the Straight and Very Narrow," *Wall Street Journal,* May 19. 1989, p. B2.

Chapter *1* Building Competitive Advantage through Distinction

27. See "How Sweet It Is," *Forbes,* March 1,2004, pp. 90-92.
28. "Why Some Sony Gear Is Made in Japan—By Another Company," *Wall Street Journal,* June H,2001,pp.Al,A10;"Solectron Becomes a Force in Stealth Manufacturing," *Wall Street Journal,* August 18,1998, p. B4; "Solectron to Take Over Manufacturing of Some Mitsubishi Electric Products," *Wail Street Journal,* July 30, 1998,p.A6. L. .
29. See "Guitar Center Strikes a Chord with Home-Recording Gear," *Wall Street Journal,* February 4,2004, p. B3B.
30. See'Tatek Philippe Is Luxuriating in Independence," *Wail Street Journal,* December ll,2000,p.tS18.
31. See, for example, C.Y. Woo and A. C. Cooper. "The Surprising Case for Low Market Share," *Harvard Business Review* (November—December 1982): 106—113; and R. G. Hammermesh, M.J. Anderson, and J. E. Harris, "Strategies for Low Market Share Businesses," *Harvard Business Review* (May-June 1978): 95-102. Also see C.Y.Woo, "Market-Share Leadership—Not Always So Good," *Harvard Business Review* (January-February 1984): 2-4; M.J. Chen and D. C. Hambnek,"Speed, Stealth and Selective Attack: How Small Firms Differ From Large Firms in Competitive Behavior," *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (1995): 453-482; *and A.* Fiegenbaum and A-Karnani, "Output Flexibility—A Competitive Advantage for Small Firms," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 101-114.

obeikandl.com

32. See "Ovens Are Cooling at Krispy Kreme as Woes Multiply," *Wall Street Journal,*
September 3.2004, pp. Al, A5;"A Hole in Krispy Kremc's Story," *Fortune, June* 14,
2004, p. 40.
33. See "Why Settle for 20/20?" *BusinessWeek,* Mach 17, 2003, pp. 95-96.
34. Mass customization is a term that has become well-defined and accepted in the
academic and practitioner fields. We introduce the notion of"mass personalization"
as an emerging concept that may enable customers to directly participate in the
design and creation of products and services in tandem with firms. Some of these
ideas can be found in D. Lei and C R. Greer.'The Empathetic Organization," *Organizational Dynamics* 3.2, no. 2 (2003): 142-164.
See also "Have It Your Way," *Forbes,* February 14, 2005, pp. 78-86 for a very quick look at how some companies are using their customers to create new products.
35. The concept of mass customization has become more popular as the basis for rethinking some *ot* Porter's unidimensional, generic strategies. For example, see 8. j.
Pine, B.Victor, and A. C, Boynton, "Making Mass Customization Work," *Harvard*
Busifiess Review (September-October 1993): 108—121, for an early introduction to
the concept.The use of advanced manufacturing technologies to undertake mass
customization and integrated low-cos t/differential ion strategies is explained in D. Lei, M. A.Hitt, andj. D. Goklhar, "Advanced Manufacturing Technology: Organization Design and Strategic Flexibility," *Organization Studies* 17, no. 3 (1996): 501-523,
A recent empirical piece that examines the growing role of customer involvement in the firm's production process is B. C. Skaggs and M. Youndt, "Strategic Positioning, Human Capital, and Performance in Service Organizations: A Customer Interaction Approach," *Strategic Management Journal* 25, no. 1 (2004): 85-99. Also see B. C. Skaggs andT R. Huffman, "A Customer Interaction Approach to Strategy and Production Complexity Alignment in Service Firms," *Academy of Management Journal* 46, no. 4 (2003): 775-786.
A conceptual look at customer involvement can be found in D. Lei and C R. Greer,"The Empathetic Organization," *Organizational Dynamics* 32, no. 2 (2003): 142-164. Also see S. Nambisart, "DesigningVirtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory," *Academy of Management Review* 27', no. 3 (2002): 392-413;
C.K.PrahaladandVRamasvramy,"Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review* (January-February 2000): 79-90; M.A. Kaulio,
"Customer, Consumer, and User Involvement in Product Development: A

Framework and a Review of Selected Models," *Total Quality Management 9* (1998): 141-149.

36. See N.Worren, K. Moore, and P Cardona, "Modularity, Strategic Flexibility and
Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry," *Strategic Management*
Journal 23, no. 12 (2002): 1123-1140; M. A. Schilling/Toward a General Modular Systems Theory and Its Application to Ititerfirm Product Modularity," *Academy of Management Review* 25, no. 2 (2000): 312—334, C. Baldwin and K. Clark," Managing in an Age of Modularity," *Harvard Business Review* 75 {September—October 1997): 84-93; R. Sanchez and J. Mahoney, "Modularity, Flexibility, and Knowledge Management in Product and Organizational Design," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 63-76; R. Langlois and P. Robertson,"Networks and Innovation in a Modular System: Lessons From the Microcomputer and Stereo Component Industries" *Research Policy* 21 (1992): 297-313.
37. See "The Web Smart 50," *BusinessWeek,* November 24,2003, p. 84;"The Customized,
Digitized, Have-It-Your-Way Economy," Fortune, September 28,1998, pp. 114-124.
38. See "As Consumers Mix and Match, Fashion industry Begins to Fray," *Wall Street*
Journal, September 8,2004,p.Ai.
39. See "E-Biz Strikes Again," *BusinessWeek,* May 10, 2004, pp. 80-90; "Renajssance in
Cyberspace," *Wall Street Journal,* November 20, 2003, pp. B1,B13; "The E-Biz Surprise" *BusinessWeek,* May 12, 2003, pp. 60-68;"The Price is Really Right,"
[1] *BusinessWeek,* March 31,2003, pp. 61-67.
40. See "The Web Smart 50," *BusinessWeek,* November 24, 2003, p. 92.
41. An enormous amount of information about the Internet has sprung up in recent
years.A new category of business publications focuses exclusively on the Internet,
including such magazines as *Fast Company, E-Company, Red Herring,* and *Wired.* Some
of the more recent academic pieces on the advent of the Internet include the following representative works: R.Amit and C. Zott,"Value Creation in E-Business,"
Strategic Management Journal 22, Special Issue (2001): 493-520; S. Zaheer and A. Zaheer,
"Market Mic restructure in a Global B2B Network," *Strategic Management Journal* 22,
no. 9 (2001): 859-873; P. M. Lee,"What's in a Name.com?The Effects of '.com' Name
Changes on Stock Prices and Trading Activity," *Strategic Management Journal* 22, no. 8,
(2001);R.Wise and D. Morrison,"Beyond the Exchange: The Future of B2B" *Harvard Business Review 78* {November-December 2000): 86—98; D.Kenny and

j. F.
Marshall, "Contextual Marketing:The Real Business of the Internet," *Harvard Business*
Review 78 (November-December 2000): 119-130; F. F. Reichheld and P. Schefter,"E-
Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review 7$* (July-August
2000): 105-114; S. Kaplan and M. Sawhney,"E-Hubs:The New B2B Marketplaces,"
Harvard Business Review 78 (May-June 2000): 97-103; P. Evans andT Wurster, *Blown to*
Bits: How the New Economics of Information Transforms Strategy (Boston: Harvard Business
School Press, 1999);W. CKim and R. Mauborgne,"Creating New Market Space,"
Harvard Business Review 11 (January-February 1999): 83-94; R. Kraut, C. Steinfield, A.
Chan, B. Butler and A. Hoag, "Coordination andVirtualization:The Role of Electronic Networks and Personal Relationships," *Organization Science* 10,no. 6 (1999):
722-740; P. Evans andT. Wurster, "Getting Real About Virtual Commerce," *Harvard*
Business Review 11 (November-December 1999): 84-94; S. Ghosh,"Making Business
Sense of the Internet," *Harvard Business Review 7b* (March-April 1998): 125-135.

42. See "To Sell Goods to Wal-Mart, Get on the Net," *Wall Sired journal,* November 21,
2003,pp.B1,B6.
43. See "Shoppers Who Blend Store, Catalog and Web Spend Mure," *Wall Street Journal,*
September 3, 2004, pp. A7.A8.
44. Facts and data forAmazon.com were adapted from the following sources: "Overstock's Chief Restates View that Market Favors Amazon," *Wall Street Journal,*
February 9,2005, p. C5; "Amazon Squeezed by Online Rivals," *Wall Street Journal*
February 3, 2005, p. A3;"Amazon's Search Engine Unit Expands with New Features," *Wall Street Journal,* September 15,2004, p. D12; "Inside the Mind of Jeff Bezos," *Fast Company,* August 2004, pp. 52-58; "Amazon Reports Profit, Raises Forecast for Year," *Wall Street Journal,* July 23, 2004, p. A2; "Amazon's eBay Challenge," *Wall Street Journal,* June 3, 2004, p. B1; "Amazon Goes for Gold with Discount Jewelry," *Wall Street Journal,* April 22,2004, p. Bl;"Reprogramming Amazon," *BusinessWeek,* December 22,2003;"Amazon Plans *A* Search Service to Drive Sales," *Wall Street Journal,* September 25,2003, p. Bl;"New Chapter; In Latest Strategy Shift,Amazon is Offering a Home to Retailers," *Wall Street Journal,* September 24, 2003, p. Al; "Amazon.com Inc.: Outsourcing Pact with Target Is Extended to August 2008,"

obeikandl.com

Wall Street Journal, August 13, 2003; "Survival Strategy; Ama2on Takes Page From Wal-Mart to Prosper on Web," *Wall Street Journal,* November 22, 2002, p. Al;"Leading the News: Amazon to Sell Clothing Online in Partnership with Retailers," *Wall Street Journal,* October 30, 2002, p. A3; "Amazon + Wal-Mart = Win- Win," *BusinessWeek,* March 19, 2001; "Amazon and Wal-Mart Have Discussed an Alliance, but No Deal Is Likely Soon," *Wall Street Journal,* March 7,2001; "Diving into Amazon," *Forbes,* January 22,2001; "Amazon: Cheaper—But Cheap Enough?" *BusinessWeek,* December 4,2000; "Amazon.com,Toys'R' Us Agree to Combine Online Toy Stores," *Wall Street Journal,* August 11. 2000; "Amazon vs. Everybody," *Fortune,* November 8,1999;"Amazon. com Throws Open the Doors," *BusinessWeek,* October 11, 1999.

45. See, for example, C. R.Anderson and C. P Zeithanil, "Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," *Academy oj Management Journal*
27 (1984): 5-24;J. G. Covin and P. P. Slevin,"NewVenture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis," *Jou rnal of Business*
Venturin$_S$*5* (1990): 123-135.
46. See R. A.Thictart and R.Vivas, "An Empirical Investigation of Success Strategies for
Businesses Along the Product Life Cycle," *Management Science* 30 (December 1984):
1405—1423. Also see D. C. Hambrick and D. Lei, "Towards an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management*
Journal 28 (1985): 763—788; and C. Hofcr, "Towards a Contingency Theory of Business Strategy,' *'Academy of Management Journal* 18 (1975): 784-810.
47. A landmark work in this area is R. A. Kerin, P. R.Vartdarajan, and R. A. Peterson,
"First-Mover Advantage; A Synthesis, Conceptual Framework and Research Propositions," *Journal of Marketing* 56 (October 1992): 33-52. Also see R. Makadok,
"Can Fust-Mover and Early-Mover Advantages Be Sustained in an Industry with
Low Barriers to Entry/Imitation?" *Strategic Management Journal* 19, no. 7 (1998):
683-696; C. Brown and J. Latcin, "Investigating the Relationship Between Time in
Market and Pioneering Advantage," *Management Science* 40, no. 10 (1994): 1361—1369; L. HuffandW. Robinson,"The Impact of Leadtime andYears of Competitive Rivalry on Pioneer Market Share Advantages," *Management Science* 40,
no. 10 (1994): 1370-1377; P. Golder and G.Tellis,"Pioneer Advantage: Marketing
Logic or Marketing *Legend," Journal of Marketing Research* 30 (1993): 158-170; M. B.
Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic*

Management
Journal 9 (1988): 41-58; and M. Lambkin, "Order of Entry and Performance in New Markets," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 127-140.

48. See "Technology Titans Battle over Format OfDVD Successor," *Wall Street Journal,* March 15 2004, pp. A1,A8;'TJVD-Standard Panel Approves Format Backed by Toshiba, NEC," *Wall Street Journal,* February 26,2004, p. B6; "Tsunami of Digital Devices Heads for U.S. Shores," *Wall Street Journal,* October 20, 2003, pp. B1, B4; "Hollywood Heist," *BusinessWeek,* July 14, 2003, pp. 75-82; "DVD Gains on Tape, but Economics Have Hollywood in a Tizzy," *Wall Street Journal,* February 5, 2002, pp. Al, A6;"For Now, at Least, DVD Sales Are Soaring as Pnces Drop," *Wall Street Journal,* September 11,2001, p. B4,
49. See, for example, "When Being First Down˜t Make You No. 1," *VKill Street journal,* August 12,2004. pp. B1.B2.
50. See "How Palm Tumbled From Star ofTech tQ Target of Microsoft," *Wall Street journal,* September 7, 2001, pp. A!, A4.
51. See "Cellphones Become'Swiss Army Knives'As Technology Blurs," *Wall Street Journal,* January 4,2005, p. Bl.
52. See "Flat Panel Consolidation," *Wall Street Journal,* February 8, 2005, p. B2.
53. See "Profit Squeeze Bodes Shakeout in Electronics," *Wall Street Journal,* January 27, 2005,pp.B1,B2.
54. See, for example, D. C.} lambrick,"High Profit Strategies in Mature Capital Goods Businesses: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal* 26 (1983): 687—707; and D. C. Hambrick, "An Empirical Typology of Mature Industrial-. Product Environments," *Academy of Management Journal* 26 (1983): 213—230.
55. See "Bakers Find Acquisition Is Now the Recipe for Growth," *Wall Street journal,* June 16.1994, p. B4.
56. See, for example, K. R. Harrigan, *Strategies for Declining Industries* (Lexington, MA: Heath, 1985).
57. See "GlaxoSmith Kline Posts First DrugTrJjl Studies Online," *Wall Street Journal,* September 1,2004.
58. See "Vioxx Recall Raises Questions on FDA's Safety Monitoring," *Wall Street journal,* October 4, 2004, p. Bl;"Merck Pulls Vioxx From Market After Link to Heart Problems," *Wall Street Journal,* October I, 2004, pp. Al,A14;"Merck Dealt Setback by Zocor Study," *Walt Street Journal,* August 31, 2004, p. A3.

1. Facts and data for examining this strategy snapshot were adapted from the following sources: "Not Much to Sing About," *Wall Street Journal,* January 31, 2005, p. R5; "Music Industry Fears Bad Tidings in Slowing CD Sales," *Wall Street Journal,* November 19, 2004, pp. B1,B2; "Apple Wants Japanese Music Service," *Wall Street Journal,* November 19, 2004, p. A10;"Microsoft, the Entertainer?" *BusinessWeek,* September 13, 2004, pp. 96-100;"The Song Remains the Same," *Forbes,* September 6, 2004, pp. 54-55;"Microsoft Gets Ready to Rock," *Dallas Morning Neivs,* August 31,2004, p. 2D; "Online Music's Latest Tune," *Wall Street Journal,* August 27, 2004, pp. B1,B2;"H-P to Sing Apple's Songs," *Wall Street Journal,* August 27,20Q4,pp.Bl,B2;"Downloads:The Next Generation," *BusinessWeek,* February 16, 2004, p. 64;"The Big Squeeze," *Forbes,* January 12, 2004, pp. 178-18l;"Music Industry Presses 'Play' on Plan to Save Its Business," *Wail Street Journal,* September 9, 2003,p.Bl;"The High Cost of Sharing," *Wail Street Journal,* September 9, 2003, p. Bl,B8;"RoxiO Looks to Resurrect'Napster,'" *Wall Street Journal,* May 20,2003, p. B7; "Clear Channel Will Offer Data on Internet Music," *Wall Street Journal,* March 14, 2003, p. B2; "Music Industry Faces New Threats on Web," *Wall Street Journal,* February 21,2003, pp. B1,B4; "Rhapsody Lets You Burn CDs Online at 49 Cents a Song," *Wall Street Journal,* February 13, 2003, p. Bl; "Legalize It," *Forbes,* February 17, 2003, pp. 99-100;"Vivendi,Sony Set Music-Service Prices," *Wall Street Journal,* June 13,2002, p. D1Q; "Dysfunctional Discs," *Da Has Morning News,* February 21, 2002, p. 3D; "Vivendi Seeks Respect From U.S. Investors," *Wall Street Journal,* February 12,2002, pp. Al 2, A14; "Universal Music Prospers in Hard Times for Medi3 Firms," *Wall Street Journal,* December 18, 2001, p. B8; "Entertainment Industry Sues to Curtail Web Music-Sharing System Morpheus," *Wall Street Journal,* October 4, 2001, p. B9;"Vivendi to Begin Releasing CDs Equipped with Technology to Deter Digital Piracy," *Wall Street Journal,* September 26, 2001, p. B2; "Online Music: Can't Get No ..."*BusinessWeek,* September 3, 2001, pp. 78-80; "Sony, Warner to Back Protection Standard," *Wall Street Journal,* July 17, 2001, p. B7; "Sony to Unveil Online Music Studio," *Wall Street Journal, June* 18, 2001, p. B8; "Universal Music Is Betting on Future of Wireless Movies and Music," *Wall Street Journal,* May 24, 2001, pp. Bl, B4;"Universal Music to Buy MP3.com for $372 Million in Cash and Slock," *Wall Street Journal,* May 21, 2001, pp. A3, Al2;""Plugging into the Web *k* a jarring Experience for the Music Industry," *Wall Street Journal, April* 12, 2001, pp. Al, A10; "Music Companies Plan to Team Up with RealNetworks," *Wall Street Journal,* April 3,2001, p. B8; "Download, Downshift'and Go: MP3 Takes to the Road," *Wall Street Journal,* February 27, 2001, pp. Bl,B4;"Tech Firms to Announce Improvements in Delivery of Internet Audio and Video," *Wall Street Journal,* December 11,2000, p. Bl2;"Napster Alliance Boosts Prospects for Encryption," *Wall Street Journal,* November 2, 2000, p. B1, B20; "Bertelsmann Deal Marks Alternative Web Strategy," *Watt Street Journal,* September 25, 2000, p. A20;" Warner Music Will Join Digital-Download

Market," *Wall Street Journal,* September 11,2000, p. IS 14; "Bertelsmann, in Online Play, to Buy CDNow," *Wall Street Journal,* July 20, 2000, pp. Bl, B4;"Now the Napsterization of Movies," *Wail Street Journal,* July 17, 2000, pp. B1.B7;"AOL Agrees to Use Software Made by RealNetworks," *Wall Street Journal,* July 13, 2000, p. Bl 4; "Making Music Together on Web Becomes Reality," *Wall Street Journal,* July 6, 2000, pp. B1,Bl0;"Can the Record Industry Beat Free Web Music?" *Wall Street Journal,* June 20, 2000, pp. Bl, B4;"MP3.com Plans to Store CD Copies on Web Site" *Wall Street Journal,* January 13, 2000, p. Bl 1.

2. Facts and data for Eastman Kodak were adapted from the following sources:"A Price War Hits Digital Photos," *Wall Street journal,* March 17, 2005, pp. D1.D6; "Kodak Urges Camera-Phone Progress," *Wall Street Journal,* March 15, 2005, p. B4; "As Cameras Go Digital, a Race to Shape Habits ol Consumers," *Wall Street Journal,* November 19,2004,pp. Al, A10;"KodakTeams Up with IBM to Develop [mage Sensors," *Wall Street Journal,* September 16, 2004;"Kodak Buys Imaging Unit Prom National Semiconductor," *Wall Street journal,* August 25, 2004, p. B8;"No Excuse Not to Succeed," *BusinessWeek,* May 10,2004, pp. 96—98; "Kodak Sues Sony in Patent Dispute," *Wall Street Journal,* March 10,2004, p. B4;" As Kodak Eyes Digital Future, Big Partner Starts to Fade," *Wall Street Journal,* January 23, 2004, pp. Al, Afj; "Kodak to Cut Staff up to 2i%, amid Digital Push," *Wall Street Journal,* January 22, 2004, pp. Al, A7;"Ending Era, Kodak Will Stop Selling Most Film Cameras," *Watt Street Journal,* January 14,2004, pp. Bl, B4; "Investors Seek to Rewind Kodak," *Wall Street Journal,* October 21,2003, pp. Cl, C3;"Kodak Shifts Focus From Film, Betting Future on Digital Lines," *Wall Street Journal,* September 12, 2003, pp. A1, A12; "Kodak Answers Digital Siren," *Wall Street Journal,* August 22, 2003, p. B4; "Kodak Wants to Ease Digital-Photo Printing," *Wall Street Journal,* June 19,2002, p. Bl 2; "Kodak Advances m Market Share of Digital Cameras," *Wall Street Journal,* December 21,2001, p. B2;"Price Wars, Shift to Digital Photos Leaving Kodak Out of the Picture," *Investor's Business Daily,* March 19, 2001, p. A1;"Y Factor: A Camera That Tapes and Plays," *Washington Post,* March 24,2001, pp. El, E8;"Kodak Streamlines Units to Be Nimbler in Digital Age, and Names Coyne to Post," *Wall*

openkandi.com

Street Journal, October 24, 2000, p. A3;"Kodak Hires Web Guru to Develop Its Digital Plans," *Wall Street Journal,* October 9, 2000, pp. B1, B6;"Kodak's Digital
Moment," *Forbes,* August 21,2000, pp. 106-111.

3. The effects of"new technologies on firm capabilities have received significant treatment in the research literature.The following sample research pieces are representative of some of the work undertaken in recent years. See N.Jones, "Competing After Radical Technological Change: The Significance of Product Line
Management Strategy,'[1] *Strategic Management Journal* 24, no. 13 (2003); 1265-1288;
C. W. L. Hill and FT Rothaermel, "The Performance of Incumbent Firms in the
Face of Radical Technological Innovation," *Academy of Management Review* 28 (2003): 257-274; FT. Rothaermel, "Incumbents Advantage Through Exploiting
Complementary Assets via Interfirm Cooperation," *Strategic Management Journal* 22,
nos. 6-7 (2001): 687-700; M. Song and M. M. M on toy 3 -Weiss, "The Effect of
Perceived Tec lino logical Uncertainty on Japanese [Mew Product Development,"
Academy of Management Journal 44, no. 1 (2001): 61-80; C. E. Helfat and R. S. Raubitschek, "Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and . Products," *Strategic Management Journal* 21, nos. 10-11 (2000): 961-980; R. S. Rosenbloom, "Leadership, Capabilities and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era," *Strategic Management Journal* 21, nos. 10-11 (2000); 1083-1105;WJ. Orlikowski, "UsingTechnology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology iri Organisations," *Organization Science* 11, no. 4 (2000): 404-428; M. Tripsas and G. Gavetti, "Capabilities, Cognition, and inertia: Evidence from Digital Imaging," *Strategic Management Journal* 21, nos. 10-11 (2000): 1147-1162; C. M. Christensen, "Will Disruptive Innovations Cure Health Care?" *Harvard Business Review* 78 (September-October 2000): 102-117; C. M. Christensen and M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review* 78 (Mareh-April 2000): 66-77;"B. Dyer and X. M. Song, "Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in I nnovarion," *Journal of Product Innovation Management-15* (1998): 505—519; L. Kim,"Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-Up at Hyundai Motor," *Organization Science* 9, no. 4 (1998): 506—521; C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly* 42, no. 1 (1997): 1-34; M.W Lawless and P. Anderson, "Generational Technological Change: Effects of I nn ovation and Local Rivalry on Performance," *Aca demy of Management Journal* 39, no- 5 (1996); 1185-1127; D. Dougherty and C. Hardy, "Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming

Innovation-to-Organization Problems," *Academy of Management Journal* 39, no. 5 (1997): 1120-1153; D. Dougherty and T. Heller, "The Illegitimacy of Successful New Product? in Large Firms," *Organization Science* 3 (1994): 200-218; K. M. Eisenhardt and B. M.Tabrizi,"Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation in the Global Computer industry," *Administrative Science Quarterly* 40 (1995): 84-110; J. L. Bower and C. M. Christensen, "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review* (January-February 1995): 43-53; C. j. G. Gersick, "Pacing Strategic Change: The Case of 3 New Venture," *Academy of Management Journal* 37 (1994): 9-45;T. Amburgey, D. Kelley, and W Barnett, "Resetting the Clock:The Dynamics of Organizational Change and Failure," *Administrative Science Quarterly* 38 (1993): 51-73; H. Haveman, "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance Under Conditions of Fundamental Environmental Transformation," *Administrative Science Quarterly* 37 (1992); 48—75; R. Henderson and K. Clark, "Architectural Innovation:The Reconfiguration ofExisting Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 9-30; W. Mitchell, "Whether $_3$nd When: Probability and Timing of Incumbents' Entry into Emerging Industrial Subfields," *Administrative Science Quarterly* 34 (1989): 208-230. Additional work on technological change and sources of competitive advantage can be found in D. Lei, "Competence-Building, Technology Fusion and Competitive Advantage: The Key Roles of Organizational Learning and Strategic Alliances." *International Journal qfTechnology Management* 14, no. 2 (1997): 208-237; G. Dosi, "Technological Paradigms and Technological Trajectories," *Research Policy* 11 (1982): 147-162; J. Galbraith, "Designing the Innovating Organization,"" *Organizational Dynamics* 10, no. 3 (1982); 5-25.

4. See "Meet eBay's New Postman." *Business 2.0,* September 2004, pp. 52-54; "It's Digital, It's Encrypted—It's Postage," *Wall Street Journal,* September 21,1998, pp.B1,B6.
5. "Reinventing CBS" *BusinessWeek,* April 5,1999, pp. 74-82; "GE's NBC Unit Is Seeking to Expand in Cable as Broadcast Economics Soften," *Wall Street Journal,*
   July 17, 1998, p. B3;"AsViacom Ponders a Breakup, Industry Rethinks Old Notions," *Wall Street Journal,* March 17,2005, pp. Al, A9.
6. See "Hollywood's Burning Issue," *Wall Street Journal,* September 18, 2003, pp. B1,B4.
7. Shifts in the sources of competitive advantage in one industry can occur rapidly,
   particularly if changes are triggered by a related or adjacent industry. See M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), for a discussion of neighboring industries.To examine the ramifications of change across industries and
   their impact on entire national economies, see M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1991).
8. See "Curtain Pises for WiMax Broadband," *Wall Street Journal,* February 2, 2005,
   p. B2C;"Internet and Phone Companies Plot Wireless-Broadband Push," *Watl Street Journal,* January 20,2005, pp. Al, Al0.

9. This term was originally used by R. E. Miles and C. C. Snow in their groundbreaking study of the way businesses deal with environmental change: *Organizational Strategy, Structure and Process* (NewYork: McGraw-Hill, 1978). Some of
the more recent research studies that have tested and used the Miles and Snow typology include the following: S, F, Slater and E. M. Olson, "Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management," *Strategic Management journal*
21, no. 8 (2001): 813-830; C. Homburg, H. Krohmer, and J. Workman,"Strategic
Consensus and Performance: The Role of Strategy Type and Market-Related Dynamism," *Strategic Management Journal* 20, no. 4 (1999): 339-358; W.James and
K. Hatten, "Further Evidence on the Validity of the Self-Typing Paragraph Approach: Miles and Snow Strategic Archetypes in Banking," *Strategic Management Journal* 16, no. 2 (1995): 161-168; S. F. Slater andj. Narver,"'Product-Market Strategy and Performance: An Analysis of the Miles and Snow Typology Types," *European Journal of Marketing* 27, no. 10 (1993): 33-51; D. Dvjr, E. Segev.and A. Shenhar/'Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units Within the Miles and Snow Typology," *Strategic Management Journal* 14, no. 2 (1993): 155—161; S. Zahra and J. Pe a re e, "Research Evidence on the Miles-Snow Typology,"yi>i<™a/ *of Management* 16, no. 4 (1990): 751-768; J. Conant, M. Mokwa, and P R.Varadarajan,"Strategic Type, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study," *Strategic Management Journal* 11, no. 5 (1990): 365-383; S. W McDaniel and J. Kolari, "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology,"7"»rrtii/ *of Marketing* 51, no. 4 (1987): 19-30.
10. See "Sony Sees jump Next Fiscal Year of Up to 30% in Digital Cameras," *Wall Street*
Journal, August 18,2004, p. B8.
11. Data and facts for theTexas Instruments competency were adapted from the following:"Don't Mess with Texas Instruments," *Business 2.0,* September 2004, pp. 47-49;"For Every Gizmo, aTI Chip;Texas Instruments CEO RichTempleton Is Looking Way Beyond Cell Phones," *BusinessWeek,* August 16,2004, pp. 52—55; "High Definition via Mirrors," *Wall Street Journal,* February 5, 2004, pp. Bl,B8;"Is the Price Right? HD-Set Prices Are Falling, and an Increased Supply of LCD Screens Will Force Down Plasma-Set Pnces.Too," *Forbes,* March 1, 2004. p. 80;"Vonage,TI Plan a Web-Phone Deal,'" *Wall Street Journal,* January 9, 2004, p. A8; "Mirror, Mirror," *Forbes,* May 12, 2003, p. 128; "Tf Unveils Fastest Chip for Cellphones," *Dallas Morning News,* May 5,2003, p. 3D; "Dawn of the Superchip," *BusinessWeek,* November 4, 2002, p. 128A.
12. This term is also one developed by Miles and Snow in *Organizational Strategy, Structure and Process.*
13. See G. Hamel and C. K. Pr.ah.ilad, "Strategic Intent," *I toward Business Review* (May-June 1989): 63-76.
14. See "Intel,AMD Lay Out Strategies to Boost Sales, Spur Growth," *Wall Street*

journal,
August 29, 2001, p. B4; "Intel Chip Is Cited in AMD Price Cut, Rambus Stock Rise," *Wall Street Journal,* August 28, 2001, p. B4;"Intcl Researchers Build Tiny Transistors That Could Sharply Boost Chips' Speed," *Wall Street Journal,* June 11, 2001, p. B2; "Intel Aims New Chips at High-Knd Market," *Wall Street journal,* May21,2001,p.A9.

15. See "With Growth Slowing, Microsoft Plans Cost-Cutting, Profit Push," *Wall Street*
Journal, July 7,2004, p. Al; "Microsoft Struggled to Set Strategy," *Wall Street journal,*
June 25, 2004, p. B6;"The Linux Uprising," *BusinessWeek,* March 3, 2003, pp. 78-85.
16. See"GM and Daimler Are Stepping On It," *BusinessWeek,* December 27, 2004, p. 49;
"Revolution Under the Hood," *Wall Street Journal,* May 12, 2004,pp.Bl, R2;"Ford
Ratchets Up Hybrid-Car Effort as Gas Price Rises," *Wall Street Journal,* April 8,
2004, p. A3; "Hybrid Autos May Proliferate but at a Price," *Wall Street Journal,* August
22,2003, pp. Bl, B4; "Dude,"Where's My Hybrid?" *Fortune,* April 28, 2003, pp. 112-118.
17. Data and facts for the Whole Foods Market competency were adapted from the following sources: "Whole Foods: Food Porn," *Forbes,* February 14, 2005, pp. 102-112; ""Whole Foods CEO Expecting Year of 'Solid Growth'in 2005," Dote *Jones News Service,* July 28,2004; "His Nutritious 15 Minutes—Whole Foods CEO Accepts Fame Reluctantly as He Pursues Mission of Saving the "World," *Austin American-Statesman,* July 4,2004, p. 5;"Whole Foods Market Sets Example for Sustainable Environmental Initiatives," *Business Wire,*June 10,2004;"Whole Foods Transcends Grocery Shopping Experience," *DSN Retailing Today,* June 7,2004,p. 17; "Whole Foods Markets to Use Wind to Generate Some of the Electricity for Stores," *Providence journal,* June 3,2004; "Fitting In," *Chain Store Age,* June 1, 2004, p. 70; "Whole Foods Market Inc.: U.K. Organic-Food Retailer to Be Acquired for $38 Million," *Wall Street journal,* January 19, 2004,B4;"No Preservatives, No Unions, Lots of Dough," *Fortune,* September 15,2003, pp. 127-130,
18. See "Film Industry Vows Crackdown on Online Movie Thieves," *Wall Street journal,*
November 5, 2004, pp. Bl, B3.
19. See, for example, "TiVo Setbacks Raise Doubt About Its Future," *Wall Street Journal,*
February 2,2005, pp. Bl,B3;"Comcast.TiVo Are Discussing A Partnership," *Wall*
Street Journal, March 15, 2005, pp.Bl,B4;"Netflix to Try New Online Sales Avenue," *Wall Street Journal,* August 25,2004; "The Big Squeeze," *Forbes,* January 12,
2004,pp. 178-181;"Hollywood's Burning Issue," *Wall Street Journal,* September 18,

2003,pp.B1,B4.

20. See an excellent discussion of this problem byT. Goss, R. t'ascale, and A. Athos,"The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future," *Harvard Business Review* (November-December 1993): 97-108.

obeikandl.com