



الفصل الحادي عشر

أجل! إننا أفضل منهم!

كان وليم ستون المؤسس ورئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والرئيس لشركة إس إس أند سي تكنولوجيز، التي تزود المؤسسات ببرمجيات تطبيقية تخدم صناعة الهيئات الاستثمارية. كانت إس إس أند سي قد بدأت أعمالها في عام 1986 وأصبحت شركة عامة في عام 1996 ثم نمت لتغدو شركة لديها 400 موظف وتنتشر مكاتبها في أوروبا وآسيا وأمريكا الشمالية. وفي المقابلة التي أجرتها معه مؤخراً ذي وول ستريت ترانسكريب، تحدث ستون عن شركته، ومنتجاتها، وما تواجهه من منافسة.⁽¹⁾

وقد أشار ستون إلى أن سوقهم واسعة وفيها العديد من اللاعبين. ولديهم منافسين أقوى في كل شريحة من شرائح السوق. ولكنه يشعر أنهم يتمتعون بميزة تنافسية حقيقية تتمثل بتقديمهم لطيف واسع من المنتجات مما يتيح للزبائن القيام بالشراء من مكان واحد. بالإضافة إلى أنهم يبيعون في عدة مواقع، مما يجعل إمكانيات البيع لديهم أوسع من منافسيهم. أما مصادر القوة الأخرى التي تتمتع بها إس إس أند سي، وفقاً لستون، فتعتمد على فريق الإدارة المتناسك والملتزم، ونظام التعويضات المرتبط بالأداء، وما يتمتع به الموظفون من حرية، بالإضافة إلى سعي الشركة الدؤوب للنجاح.

ويبدو أن إمكانيات شركة إس إس أند سي على الاستمرار في النمو جيدة. ولقد قامت مؤخراً بإصدار ثانوي للأسهم جمعت بوساطته 75 مليون دولار، فبلغ رصيد الأصول السائلة في ميزانيتها 116 مليون دولار. ومع ذلك كان ستون

يرغب في رؤية إس إس أند سي في نمو مطرد. ويشعر بأن العوائد التي حققتها الشركة مؤخراً وبالغة 100 مليون دولار تبقيها ضمن الشركات الصغيرة نسبياً. وقد أجرت الشركة 14 عملية تملك على مدى السنوات العشر الأخيرة، ولكنهم لا يزالون يتطلعون قدماً لتملك أعمال أخرى. ويظهر أن إس إس أند سي كانت قد درست أسواقها التنافسية بعناية، كما درست إمكانياتها الداخلية، وتهيأت للاستمرار في النمو.

لقد ألقيت نظره على قوائمك المالية، وقدراتك التسويقية، ومواردك البشرية، واستطاعتك الإنتاجية. وحن الوقت الآن للجمع بين هاتين المجموعتين من المعلومات معاً.

وهكذا، تكون قد قرأت حتى الآن ثلاثة فصول عن العالم المحيط بك، ومنافسيك، وزبائنك وتكوينهم السكاني وانتهيت من قراءة ثلاثة فصول تتحدث عن كيفية إلقاء نظرة عميقة نحو ذاتك لتتعرف على مصادر القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي يجب تلافيها. كما ألقيت نظرة على قوائمك المالية، وقدراتك التسويقية، ومواردك البشرية، واستطاعتك الإنتاجية. وحن الوقت الآن للجمع بين هاتين المجموعتين من المعلومات معاً.

إنك ترغب، بصورة خاصة، في أن تلقي نظرة ل ترى مدى الموازنة بين مصادر قوتك والفرص المتاحة أمامك. كما ترغب في معرفة كيف يمكنك أن تضاهي منافسيك والاستراتيجيات التي يتبعونها. وما هي الفرص التي يمكنك استغلالها لأنك أفضل من منافسيك. فلنرجع ثانية إلى الخارج ونفحص بيئة أعمال الشركة بعناية.

الفرص الظاهرية والفرص الحقيقية

عندما تفحص بيئة أعمالك، فمن المرجح أن ترى عدداً من مجالات الفرص الممكنة. إذ من المحتمل أن منافسيك قد أصبحوا كباراً جداً لدرجة أنهم فقدوا تلك اللمسة الشخصية التي يرغب بها المستهلكون ويتوقعونها. ولربما أخذت شرائح أو أسواق نخبة جديدة تظهر في السوق لكن لم يتم استهدافها وربما تغيرت حاجات المستهلكين وخياراتهم بحيث أن إضافة منتجات أو خدمات تكميلية سوف يزيد المبيعات والأرباح بشكل كبير.

ومن جهة ثانية، فإن مجرد تحديد تلك الفرص لا يعني أن بإمكان شركتك استغلالها أو أن عليها القيام بذلك. ولا يمكنك أن تقرر هذا إلا بعد أن تلقي نظرة عميقة إلى ذاتك. فلندرس المثال التالي الذي يتعلق بشركة صغيرة في أحد المجتمعات المحلية.

كان تغير العوامل الديمغرافية والاجتماعية ضمن هذا المجتمع قد أوحى بأن إنشاء مسرح العشاء Dinner theater يعد فرصة مغرية. إذ لم يكن لديهم مسرح عشاء، كما أن تزايد السكان الذي أساسه الشباب، والمستهلكين من ذوي الدخل المرتفعة كان على ما يبدو يرجح ذلك. وقد أدرك أحد المطاعم، وكان محقاً في ذلك، أن هذه تعتبر فرصة بيئية. ولكن نظرته المتعمقة إلى ذاتهم كشفت لهم أنه ليس لدى المطعم الموارد البشرية أو المالية للالتزام بمثل هذا المشروع. إذ أن التوسع لدخول سوق مسرح العشاء يتطلب رأسمالاً كبيراً، وتخطيطاً شاملاً، ومبنى أكبر، وطاقم عمل إضافي على استعداد للاضطلاع بالدور المزدوج للممثلين والندل. وباختصار، لم تكن الفرصة الظاهرية بفرصة حقيقية. ولا تصبح الفرص الظاهرية حقيقية إلا عندما يكشف التحليل الداخلي أن الأعمال قادرة على الاستفادة من هذه الفرص.

يعد التمييز بين الفرص الظاهرية والحقيقية أمراً حاسماً بالنسبة للأعمال النامية. فيجب بذل الكثير من العناية للتأكد من أن فرص النمو هي أفضل مجالات النمو التي يجب أن تسعى إليها الأعمال. وهذا لا يمكن أن يحدث إلا من خلال فهم متعمق للظروف الداخلية للشركة. ويتطلب النمو الناجح انسجاماً دقيقاً ما بين الفرص والاستطاعة، والحقيقة أن الابتعاد عن الفرص الظاهرية يعتبر أحد الاستجابات الأكثر تبصراً التي يقوم بها مالكو ومدراء المشاريع النامية. وفي بعض الأحيان، يؤدي السعي وراء الفرص - حتى ولو كانت تبدو فرصاً واعدة - إلى استنزاف الموارد إلى حد يجعل الأعمال هزيلة لكثرة توزعها.

إذا كانت تبدو بطة ولها صوت مثل البطة فلا بد أنها بطة. ولكن إذا كانت تبدو كفرصة فقد لا تكون كما تدعي. فعليك أن تدرسها وتحللها، ثم تقرر إن كانت فرصة حقيقية أم مجرد فكرة كبيرة.

يمكن أن تكون قادراً على تحديد عدد من الفرص. وعلى العموم، كلما ازدادت الصناعة ديناميكية وتوجهاً نحو النمو، كلما تعاضم عدد الفرص. وبالمثل، كلما ازدادت أعمالك انفتاحاً وتجاوباً وسلامة مالية، كلما تعاضم عدد فرص الأعمال الحقيقية التي يحتمل أن تحققها.

وقد يبدو التمييز ما بين الفرص الظاهرية والحقيقية اعتبارياً أو غير موضوعي نوعاً ما، إلا أنه حاسم بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي. فعليك ألا تكون معنياً بالتصرف إلا حيال الفرص التي صمدت أمام التحليل الداخلي وأصبحت فرصاً حقيقية للأعمال.

دور القدرات المميزة

القدرات المميزة إنما هي أي مجال أو عامل أو اعتبار يعطي الأعمال ميزة تنافسية ذات معنى. والقدرات المميزة - أنشطة لا تقوم بها شركتك بشكل جيد وحسب بل وعلى نحو أفضل من منافسيها. ومن المؤكد أنها تميزها عن المنافسين. وقد تشمل القدرات المميزة على منتجات أفضل، أو ولاء للعلامة التجارية أو توزيع رائع، أو معرفة تقنية. حتى قد يدخل ضمنها عمليات تستخدمها الشركة، مثل تلك المستخدمة في شهادة آيزو 9000 أو النظام الفعال لرقابة المخزون في الوقت المناسب (جيه آي تي). كما يمكن أن يكون منتجاً يتمتع ببراءة اختراع وما يزال لديه عدة سنوات من الحماية الاحتكارية.

غالباً ما تظهر القدرات المميزة وتتمو فيما تقوم بجعل شركتك في موقع يعزز وضعها التنافسي. فلندرس حالة شركة أمازون دوت كوم. وقد تفاجأ عندما تعلم أن شركة أمازون دوت كوم لم تبدأ أعمالها إلا في عام 1995. وأصبحت من الأعمال الضخمة في غضون عشر سنوات فحسب. وفي تلك الأثناء صنعت لنفسها وبكل عناية قدرة مميزة بحيث أوجدت سوق نخبة فريدة في صناعة ذات تنافسية عالية وذلك بأن أفادت من التقنيات المتوفرة وتنامي حاجة المستهلكين إلى الراحة.

حقائق عن أمازون دوت كوم

الرؤية: إنشاء مكان يمكن للناس أن يجدوا فيه ويكتشفوا أي شيء يرغبون به بالاتصال المباشر (أون لاين).

عدد الزبائن: 41 مليوناً

عدد الباعة: 700000

زيادة المبيعات في السنة الماضية: 37 بالمئة.

فئات المنتجات: الكتب، والموسيقا، والفيديو، وألعاب الفيديو، والالكترونيات، والألعاب والدمى، والأدوات والخرداوات، والمطابخ والأدوات المنزلية، والزينة، والرياضة وخارج المنزل، وأطعمة الذواقة، والمجوهرات والساعات، والصحة والشخصية، والجمال.

تحديد مجالات القدرات المميزة وتطويرها

يمكن أن تظهر القدرات المميزة بإحدى طريقتين. أولاًهما بأن يتم تطويرها بوصفها جزءاً من العمليات الحالية التي تقوم بها شركتك. ومع مرور الوقت، تشتغل الأعمال بطريقة تكون فيها القدرات الواضحة والهامة حاضرة، وربما تمخضت مبدئياً عن مهمة الشركة أو توجه الإدارة. وتصبح مع مضي الوقت جزءاً لا يتجزأ من الأعمال.

يتعين عليك أن تتحرى المجالات التي يمكنك فيها إيجاد قدرة ذات معنى، مدركاً أن البيئة التنافسية والمقدرة الداخلية لشركتك، وردود فعلها ضمن بيئتها التنافسية هي التي تحدد القدرات.

قد تحتاج القدرات المميزة، في بعض الحالات، إلى التطوير أو التعزيز - وخاصة إن لم تكن موجودة في الوقت الحاضر - كما هو الحال حين تكون الأعمال في بداية مرحلة نموها. فعليك أن تحلل البيئة التنافسية، وتدقق في الموارد الداخلية، ثم تقرر بحذر وموضوعية ما هي المجالات الأكثر جدوى ليصار إلى تطويرها.

يمكن لعملية بناء أو تطوير كهذه أن تكون مرهقة جداً إذا كنت ترغب في تنمية شركتك بسرعة. وبشكل أساسي، يتعين عليك أن تتحرى المجالات التي يمكنك فيها إيجاد قدرة ذات معنى، مدركاً أن البيئة التنافسية، والمقدرة الداخلية لشركتك، وردود فعلها ضمن بيئتها التنافسية هي التي تحدد القدرات. فلنأخذ حالة مقاهي الانترنت على سبيل المثال، التي تحدد عمداً مجالاً من مجالات التفرد التنافسي وتوظف الطاقة والموارد لتطويره. فيصبح هذا المجال قدرة مميزة لأنه يلبي حاجات مجتمع اليوم ذو الوتيرة المتسارعة والمتصل ببعضه بعضاً. ليس ثمة مجموعة كاملة من القدرات التي تجعل الشركة تتميز عن الآخرين. لكن هناك عشرة مصادر نموذجية للقدرة المميزة التي يرجح أن تعترف بها الأعمال المتجهة نحو النمو.

مصادر القدرات المميزة

الجودة

الخدمة

الموقع

الوفاء بمتطلبات سوق نخبة خاصة

منتج يتمتع بالحماية

المرونة وسهولة التكيف

التوجه القوي نحو المستهلك

الموارد البشرية

التسعير

التقنية

الجودة إحدى المجالات الأساسية التي تتمتع بأهمية متنامية بالنسبة للمستهلكين. وهنا، تقدم الأعمال للمستهلكين منتجاً أو خدمة قابلة لأن تدرك بأنها ذات جودة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون. ووفقاً لذلك، ترتبط الأعمال لدى المستهلكين بصورة الجودة. فلنأخذ حالة وينسبيك، التي كنا قد درسناها في الفصل الثامن. حيث تم تعريف الجودة لدى وينسبيك بانتفاء

تعد الجودة إحدى
المجالات
الأساسية التي
تتمتع بأهمية
متنامية بالنسبة
للمستهلكين.

العيوب فعلياً (العيوب: صِفْر)، والتأكيد للزبائن بأن إعادة العمل يجب ألا تكون ضمن اعتباراتهم. وهذا ما أدى إلى انخفاض تكاليف الإنتاج الإجمالية للزبائن. تذكر سوف يكون الزبائن على استعداد لدفع علاوة للحصول على جودة أفضل. **الخدمة** غالباً ما تسير مصاحبة للجودة. والخدمة إنما هي تلك الجهود

التي تبذلها الأعمال لمساعدة المستهلكين على التعامل معها ومنتجاتها. وهذه الجهود لتوفير الخدمة قد تكون قبل البيع أو عند الحاجة إلى القيام بإصلاحات أو متابعة بعد البيع. ويمكن أن تصل الخدمة إلى أبعد من إصلاح السيارات أو الأعمال الصغيرة التخصصية. فقد نمت لاندز إند، التي تملكها سيرز الآن، بناء على استراتيجية توفير ملابس ذات نوعية جيدة وسياسة رد البضاعة بصورة مطلقة. فقم بشراء قميص أو بنطال أو كنزة عبر لاندز إند واطمئن فإنهم سيستردونها حتى ولو تم شراؤها وفق طلب خاص - ودون طرح أي سؤال - إنها خدمة استثنائية بالنسبة لشركة بريد مباشر.

الموقع، كثيراً ما يكون الموقع عاملاً يحدد نجاح الشركة ويمكن أن يكون مجالاً لقدرة تستحق الاعتبار عندما يتم إدراكه واستغلاله. وقد يؤثر الموقع على ظهور الشركة، وإمكانية اجتذابها للسوق المستهدفة، وميزتها التنافسية على الأعمال التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة.

ويعد **الوفاء** بمتطلبات سوق نخبة خاصة قدرة هامة بشكل خاص ويمكن تطويرها بعد القيام بتحليل دقيق للوضع التنافسي. قد تختار الأعمال دخول سوق لم يسبق لأحد دخولها، وتوفير خدمات أو منتجات فريدة (وبذلك يضعون حدوداً للمنافسة المباشرة)، أو إضافة مظاهر الجودة أو الأصالة للمنتجات

المتوفرة. إلا أن امتدادات وتنويعات كهذه ينبغي أن تركز على الحاجات الحقيقية لشريحة ما من السوق. إذ أن توفير منتج فريد لا يكثر له أحد أولاً يرغب بشرائه أحد يعد أمراً غير مجد.

إن المنتج المحمي قدرة مميزة يمكنها أن تدوم لعدد من السنين إذا ما تم استغلالها بشكل مناسب. ربما لم تسمع بشركة الأدوية جي. دي. سيرل. ولكن من المؤكد أنك صادفت أشهر منتج لها- أسبارتام، أو الذي يعرف أكثر بالعلامة التجارية نوتراسويت. والسبب في نجاح جي. دي. سيرل على مدى السنين أنها حصلت على اختراع أسبارتام. وهكذا، امتلكت قدرة مميزة لعدد من السنين، عبر امتلاك شركة مونسالنتو لها في عام 1985 وانفصالها تحت اسم شركة نوتراسويت، إلى أن انتهت مدة صلاحية براءة الاختراع في شهر ديسمبر من عام 1992.

براءة الاختراع، وحقوق النشر، والعلامة التجارية

براءة الاختراع تدوم 20 عاماً من تاريخ الاتفاق وحفظ الأوراق في إضبارة. حقوق النشر تدوم 70 عاماً بعد موت المؤلف أو 95 سنة إذا كانت تملكها شركة. العلامة التجارية تدوم إلى الأبد إذا ما استمرت الشركة في استخدامها وحمايتها.

المرونة وسهولة التكيف قد تكونان بشكل خاص من مصادر القوة التي يمكن لأعمالك التركيز عليها مما يوفر لها ميزة تنافسية على العمليات الأكثر رسمية وصرامة. فعلى سبيل المثال، قد تقوم أعمالك بتوفير أشياء حسب طلب الزبون فتجذب بذلك زبائن من شركات أكبر لا يمكنها توفير خدمات حسب الطلب.

إن التوجه القوي نحو المستهلك كثيراً ما تروج له الشركات المتجهة نحو النمو التي تكون قادرة على البقاء على اتصال مع الحاجات والمطالب المتغيرة للمستهلكين والاستجابة لها بصورة أسرع. ومن المرجح أن يشعر المستهلكون أن موظفي الشركة يعرفونهم وأنهم على استعداد للقيام بتكييف أساليبهم وعملياتهم وتعديلها لتتوافق مع كل زبون على حدة.

يمكن للموارد البشرية أن تكون من مجالات القدرة عندما يمتلك المدراء وغيرهم من الموظفين خبرة أو معرفة واسعة، أي العوامل التي تشكل مصادر قوة للأعمال. فالقدرة المميزة إنما توجد عندما يدرك الزبائن مصادر القوة عند هؤلاء ويؤمنوا بتفوقهم.

فعلى سبيل المثال، يعمل لدى بقاليتين كبيرتين موظفين ذوي خبرة ومعرفة. إلا أن الخدمة في أحد هذين المتجرين خدمة ذاتية بشكل أساسي: إذ يضع الزبائن مشترياتهم في العربات وبعد فحصها ودفع ثمنها يوضبونها في الأكياس ويخرجون بها. أما المتجر الآخر فيشدد على التواصل والمساعدة الشخصية: حيث يوضب الموظفون المشتريات في الأكياس ويحملونها إلى سيارات الزبائن. إن هذين المتجرين كلاهما يمتلكان مصادر القوة المتعلقة بالموظفين، ولكن المتجر الثاني وحده الذي حول تلك القوة إلى قدرة مميزة.

تعد عملية التسعير قدرة غير محددة المعالم - جبارة ولكنها هشة على نحو لافت للنظر. فمن الناحية التقنية لا يشكل السعر القدرة المميزة وإنما التكلفة. ذلك أن إمكانية الحفاظ على تكاليف منخفضة جداً تقود إلى أدنى سعر ممكن في الصناعة. وما دامت الشركة تستطيع الحفاظ على بنية تكاليف أدنى من منافسيها، فبإمكانها الحصول على حصة هامة في السوق. وثمة إمكانية كبيرة لاعتبار عملية التسعير قدرة إذا لم يتمكن المنافسون من تخفيض تكاليفهم بما يكفي لجعل أسعارهم تنافسية. ولكن إذا كان أحد المنافسين مستعداً وقادراً على تغيير بنية التكاليف لديه فيمكن تجريد هذه القدرة من قيمتها بسرعة. ولهذا، غالباً ما ينظر إلى السعر بوصفه قدرة ملتبسة المعالم، وعرضة للانتهاكات من المنافسين الشرسين.

وأخيراً، يمكن للتقنية أن تكون قدرة مميزة. وتعد حالة أمازون دوت كوم، التي تحدثنا عنها سابقاً، مثلاً جيداً عن التقنية بوصفها قدرة. فما توافر لديهم من إمكانيات على ابتكار سوق أساسها الويب لبيع الكتب والموسيقى، وأنواع كثيرة من المنتجات الآن قد منحهم قدرة مميزة استطاعت الصمود مع الزمن.

ولا تعد هذه المجالات العشرة السابقة قدرات إلا إذا أدركها زبائن الشركة بوصفها كذلك. وغالباً ما يكون الإدراك أكثر أهمية من الحقيقة. فقد تشعر، وأنت محق في هذا، بأن خدمة الزبائن التي توفرها شركتك أفضل من تلك التي يقدمها منافسوك المباشرين، ولكن الخدمة لا تكون قدرة مميزة إذا لم يدركها الزبائن كذلك. فإذا لم يدرك الزبائن بأن الخدمة هي بالفعل أفضل من تلك التي يوفرها المنافسون، فإنها تكون في أفضل حالاتها مصدر قوة غير مستغلة. إن التسويق الفعال لنقطة القوة بمثابة الجسر الذي يمكن من إيجاد القدرة المميزة.

لندرس مفهوم حق ملكية العلامة التجارية. فملكية العلامة التجارية إنما هي القيمة المرتبطة بمنتجك مقابل المنتجات المنافسة. وتمتلك بعض الشركات علامة تجارية مهمة. حيث يتعرف الزبائن فوراً على شعاراتهم أو منتجاتهم التي تنقل لهم صورة معينة لمنتجات الشركة. فمثلاً، ما إن ترى شعار شركة ساوث ويست إيرلاينز حتى تتولد لديك فوراً صورة شركة طيران مدارة جيداً ولا تقدم أي خدمات هامشية كالضيافة. ويعني شعار شركة ديل لمعظم الناس حواسيب البريد المباشر. أما شعار بي ام دبليو الموضوع على مؤخرة السيارة فينقل فوراً معنى محدداً لمحبي السيارات. وغالباً ما تكون هذه القيمة للعلامة التجارية نتيجة لامتلاك الشركة لقدرة مميزة استطاعت استغلالها طوال الوقت.

إن التسويق
الفعال لنقطة
قوة بمثابة
الجسر الذي
يمكن من إيجاد
القدرة المميزة.

ربط القدرات المميزة بفرص الأعمال

كما سبق أن أشرنا في بداية هذا الفصل، ليست كافة الفرص الظاهرية فرصاً حقيقية للأعمال، وليس من الضروري استغلال فرص الأعمال جميعها. فأياً منها ينبغي أن تسعى وراءها، وأي منها يجب أن تتخلى عنها؟ على العموم، عليك أن تختار فرص الأعمال في المجالات التي تمتلك فيها مزية فريدة أو خاصة تتفوق فيها على منافسيك. وبعبارة أخرى، عليك أن تركز على الفرص التي تمتلك فيها شركتك قدرات مميزة.

غالباً ما يتم تجاهل أهمية هذه النقطة أو إساءة فهمها. إذ يعتقد المدراء أنه إذا ما عرضت للأعمال فرصة مناسبة، فينبغي أن يحاولوا الاستفادة منها بالرغم من أنها قد تشكل استخداماً سيئاً لموارد الشركة. ومن جهة ثانية، يمكن أن يكون عدد من المنافسين على وشك الاستجابة للفرصة ذاتها، وقد يكون بعضهم قادر على القيام بذلك بصورة أفضل. فالتورط في مجال لا ريب بأن الشركة لا تتمتع فيه بأية مزية من البداية يعد فهماً سيئاً للأعمال. وينبغي التشديد على المجالات التي تمتلك فيها الأعمال مزية تنافسية ذات معنى تفوق ما لدى منافسيها.

تكلفة الفرصة البديلة

تعد «تكلفة الفرصة البديلة» لاستثمار في فكرة مشروع جديد أفضل استخدام بديل لرأس المال. فإذا استثمرت الشركة مليون دولار في أحد المشاريع، فينبغي عليها أن تدرس كيف يمكنها استثمار ذلك المليون في مكان آخر وما هو العائد الذي سيولده.

وعلاوة على ذلك، يجب أن يتأكد قادة الأعمال النامية من أن ملاحقة الفرص الجديدة لن يهدد المهمة الأساسية وما تركز عليه أعمالهم. ويكلمات أخرى، قد توجد الفرصة وقد يكون لدى أعمالك المقدرة على استغلالها، ولكنك قد تقرر أن القيام بذلك يهدد أعمالك على نحو خطير.

القدرات المستدامة

إن امتلاك القدرة المميزة أو تطويرها، يختلف تماماً عن الحفاظ عليها. أي جهد يمكنك فكلما ازداد نجاح شركتك لأن لديها القدرة، كلما ازدادت محاولات المنافسين لتقليد منتجاتها أو إضافة التحسينات عليها. وأي جهد يمكنك القيام به لتعزيز القدرة ومنع المنافسين من التعدي على مجالك. وتشتمل الأعمال التي بإمكانها تعزيز القدرة الحصول على براءة اختراع منتج أو عملية، والحفاظ على سرية صيغة المنتجات، والإعلان المكثف عن منتج لتكوين الولاء للعلامة التجارية، وإنشاء أوعية فريدة من نوعها وأسماء وشعارات جذابة للمنتج تشجع الزبائن على التفريق بينها وبين منتج معين أو شركة معينة.

تبدل بعض الشركات جهوداً كبيرة لحماية القدرات المميزة. ويصدق هذا بشكل خاص عند دراسة العلامات التجارية للتجزئة أو الملابس. فعلى سبيل المثال، تتمتع شركة كولومبيا سبورتس وير بسمعة استحقتها عن جدارة في مقاضاة أو التهديد بمقاضاة منتهكي تصاميم الألبسة التي تنتجها والمحمية ببراءة اختراع.

لا يدوم إلى الأبد سوى عدد قليل من القدرات. فحتى ساوث ويست إيرلاينز شركة الطيران الوحيدة الرابحة بثبات في البلاد، واجهت منافسة متنامية من شركات طيران أخرى لا تقدم أية خدمات هامشية. وفي الواقع، قام مدير تنفيذي سابق في ساوث ويست إيرلاينز بإنشاء شركة بلو ايرويز في عام 2000. وهي أيضاً شركة طيران لا تقدم أية خدمات هامشية، ولكن لديها طائرات أحدث ومقاعد جلدية. وهكذا، ففي سوق تشترك الشركتان فيه بعدد من الصفات، فإن السمات التي تتميز بها ساوث ويست من عدم وجود خدمات إضافية، وعودة سريعة، وموظفين محبين للمرح لم تعد قدرة مميزة عندما نأخذ بالاعتبار جيت بلو وبعض الشركات الأخرى.

تؤدي التغييرات الثورية العادية، في بعض الأحيان، إلى حرمان الشركة من قدراتها المميزة. فربما تبرز إحدى الشركات منافسيها بسبب أحد مصادر القوة الفريدة التي تتمتع بها. ومع مرور الزمن، يطور المنافسون أسلحة تنافسية مشابهة أو حتى أفضل. وغالباً ما تحدث هذه التغييرات ببطء مع مرور الزمن، بحيث لا ينتبه لها أحد. فعلى سبيل المثال، كثيراً ما يتكرر حدوث تغييرات في مصادر القوة التنافسية النسبية لدى شركات العقارات في المدن ذات الحجم المتوسط. فقبل بضع سنين، كانت إحدى الشركات مسيطرة على مبيعات العقارات في أحد المجتمعات المحلية؛ وبعد بضع سنوات قليلة، أخذت شركة أخرى قيادة المجموعة؛ وبعد ذلك، سوف تتولى القيادة شركة أخرى لتكون الأولى بين الشركات. ويمكن للشركة العقارية أن تصد المنافسين لبضع سنين بسبب حجمها أو لأن المدراء التنفيذيين الرئيسيين فيها معروفون في المدينة. إلا أن

نجاح تلك الشركة يتلشى في آخر المطاف عندما يجرب أحد المنافسين مقارنة أخرى تروق للزبائن. فينبغي أن تحثك الطبيعة غير المحددة المعالم للقدرات المميزة على البحث عن طرق لتعزيز قدراتك.

القدرات المميزة والتخطيط للنمو

يمكن لتحديد أو إدراك القدرات المميزة التي تتمتع بها شركتك أن يكون ذروة الأحداث الحاسمة لمرحلة التحليل من مراحل التخطيط الاستراتيجي. فتصبح القدرات المميزة للأعمال بؤرة الاهتمام أو القوة المحركة وراء انتقاء فرص الأعمال المناسبة، وإعداد بيانات المهمة والأهداف، والتخطيط للأفعال الاستراتيجية.

يمكن لتحديد أو إدراك القدرات المميزة التي تتمتع بها شركتك أن يكون ذروة الأحداث الحاسمة لمرحلة التحليل من مراحل التخطيط الاستراتيجي.

وكما سبق أن قلنا طوال هذا الفصل، يمكن للقدرات المميزة أن تأخذ شكل إما الموارد (شيء تمتلكه الشركة) أو الإمكانيات (شيء تقوم به الشركة). فيجب ألا تكتفي بتطوير القدرات المميزة وحسب بل عليك تطوير المصادر المكتملة للقدرات المميزة كذلك. فإذا كان بوسعك تطوير مورد بوصفه قدرة مميزة، وليكن منتجاً أرقى مثلاً، عندئذٍ ينبغي أن تطور الإمكانيات (العمليات على سبيل المثال) التي تدعم المنتج. وإذا لم يكن بمقدورك تطوير هذين النوعين من القدرات المميزة - الموارد والإمكانيات - فإن ذلك لن يحد من مقدرة شركتك على استغلال الفرص وحسب، وإنما سيجعل من السهل على منافسيك تقليد قدراتك أيضاً.

لندرس شركة إي إم آي المحدودة التي قدمت الآلة الفاحصة كات التي تستخدم في مهنة الطب لاكتشاف الأورام السرطانية بالإضافة إلى أمراض أخرى. (وفي الواقع، كان المهندس الباحث لدى إي إم آي الذي اخترع هذه الآلة قد فاز بجائزة نوبل لعام 1979 لإنجازه هذا). في بادئ الأمر كانت إي إم آي الشركة الوحيدة التي تعرف كيفية صناعة فاحصات كات، وهكذا كان من الواضح أنها امتلكت مورداً مادياً (التقنية) بوصفه مصدراً للقدرة المميزة. ولكن للأسف لم تكن لديها الإمكانيات (الخدمة وطاقم العمل المساند) لاستغلال

موردها هذا. وقد رأَت جنرال الكتريك، بما تتمتع به من عمليات تصنيع معقدة وقوة مبيعات ضخمة أن الفرصة سانحة لها لبيع فاحصات كات. فقامت جي إم بتصنيع نسخة معدلة من اختراع إي إم آي (لتحتال على براءة الاختراع) وهكذا أفادت في آخر المطاف كثيراً من هذه الآلة.(2)

نقاط الضعف التنافسية

من المهم، كما أُوحت لنا قصة إي إم آي التي ذكرناها أعلاه، أن تبقى متيقظاً للمشكلات عندما تبحث عن نقاط القوة والفرص. وبالطبع ينبغي على الشركات المتجهة نحو النمو أن تركز على المستقبل والفرص التي يمكن اقتناصها، ولكن يجب ألا تغفل عن علامات الضعف.

ينبغي على الشركات المتجهة نحو النمو أن تركز على المستقبل والفرص التي يمكن اقتناصها، ولكن يجب ألا تغفل عن علامات الضعف.

وعلى الرغم من أن تحليلاً دقيقاً لكل من الفرص الممكنة ونقاط قوتك يتيح لك تحديد مجالات القدرة المميزة، فإنه قد يوحي كذلك بمجالات الضعف التنافسي - أي المجالات الحساسة التي يمتلك فيها المنافسون ميزة ذات مغزى. ففي وضع تنافسي شديد، غالباً ما تكون إحدى القدرات التنافسية التي تتمتع بها شركة هي نقطة ضعف شركة أخرى. وكما يتم تطوير القدرات المميزة مع مرور الزمن، فإن نقاط الضعف التنافسية تنشأ مع الزمن.

يمكن للأفعال التي تقوم بها الشركة أو تعجز عن القيام بها طوال حياتها أن تتراكم لتصبح نقاط ضعف تنافسية. ولكن، حالما يتم إدراك نقاط الضعف التنافسية فإنها يمكن أن تحفز العملية الاستراتيجية. فعليك أن تستجيب إلى ذلك من أجل التقليل أو التخفيف أو التغلب على مجالات الضعف المميزة.

وإليك تحذير آخر: يتعين عليك أن تكون موضوعياً حيال تحليل نقاط الضعف بقدر موضوعيتك حيال تحليل نقاط القوة. وغالباً ما يكون مدراء الشركات الناشئة مفتتون بمنتجاتهم وأعمالهم ولكن قد تكون لديهم صعوبة كبيرة في إدراك نقاط الضعف التنافسية. وتنشأ هذه الصعوبة على العموم من كل من

التحليل غير الواقعي للبيئة التنافسية والتحليل الداخلي غير الملائم. تذكر أننا أطلقنا على الفصل الثامن «انظر بعمق إلى نفسك». قد يكون من الصعب بالفعل النظر بعمق في بعض الأحيان، وخاصة عندما يحتمل وجود نقاط ضعف. ولهذا فمن الأهمية بمكان أن تكون منفتحاً ومستعداً لتقبل نتائج التحليل والاستجابة لها. وكثيراً ما تكون رؤية الفرص الخارجية ومصادر القوة الداخلية أسهل من رؤية نقاط الضعف التنافسية. فيجب أن تكون موضوعياً قدر الإمكان، وأن تكون شواهدك معلومات حقيقية عوضاً عن الاعتماد على الآراء أو الحدس. وبالفعل يمكن لمجال أو اثنين من مجالات الضعف التنافسية الأساسية، إذا لم يتم إدراكها أو التنبه لها، أن تدمر أساس القوة النابعة عن سلسلة من القدرات المميزة.

الجمع بين كافة النقاط

قد يكون من المفيد الآن تكرار الخطوات أو العمليات التي تشكل مرحلة التحليل من نموذج التخطيط الاستراتيجي. أولاً، تقوم بتحديد رؤيتك للشركة. وعند تحليل الفرصة تكون الحصيلة سلسلة من الفرص الممكنة، فتقارن بينها وبين تحليل نقاط قوتك وضعفك وذلك لتحديد ما إذا كانت في الحقيقة فرصاً مناسبة جديرة بمزيد من الدراسة. يسمح التحليل الإضافي الذي يركز على المنافسين ونقاط القوة الداخلية الرئيسية بأن تدرك بوضوح قدراتك المميزة أو تحدد القدرات الأكثر جدوى ليتم تطويرها. وبعد ذلك تقوم بتقويم فرص الأعمال المناسبة على أساس القدرات المميزة المعترف بها. ومتابعة تلك الفرص الأكثر تنافساً مع قدرات شركتك بحيث تصبح مركز اهتمام جهود التخطيط اللاحق.

من المحتمل أن تتجح أعمالك - على الأقل لفترة من الزمن - بدون وجود قدرة مميزة معينة. وقد يصدق هذا، على وجه الخصوص، إذا كان الطلب الاستهلاكي قوياً بالنسبة لعرض الصناعة. إن مجرد تقديم المنتج أو الخدمة لسوق مستعدة سيضمن نجاحاً قصير الأمد على الأقل. ولكن إذا كانت عائدات

الأعمال مغرية ولا توجد عوائق تعترض سبيل الداخلين الجدد إلى الصناعة، فلا ريب بان ذلك سوف يؤدي في نهاية المطاف إلى تغير الظروف التنافسية وخروج بعض المنافسين. عندئذٍ سيكون لدى الأعمال ذات القدرات الراسخة الفرص الأكبر في البقاء.

والآن حان الوقت لتنتقل من مرحلة التحليل من مراحل التخطيط للنمو إلى مرحلة العمل الفعلي. لقد نظرت إلى الخارج لرؤية الفرص وقمت بإلقاء نظرة عميقة إلى الداخل واستنتجت وجود بعض الفرص الحقيقية التي يمكن اقتناصها. وربما وجدت بعض القدرات المميزة التي ستتيح لك التفوق على منافسيك. وأن الأوان الآن للانتقال من التفكير إلى العمل. ودراسة أنواع الاستراتيجيات التي يمكنها أن تحقق لك النمو الذي تنشده.

الهوامش

- 1- "SS&C Technologies, Inc.," The Wall Street Transcript, August 2004; and www.sstech.com .
- 2- As noted in Laurance G. Weinzimmer, Fast Growth (Chicago: Dearborn Trade, 2001).