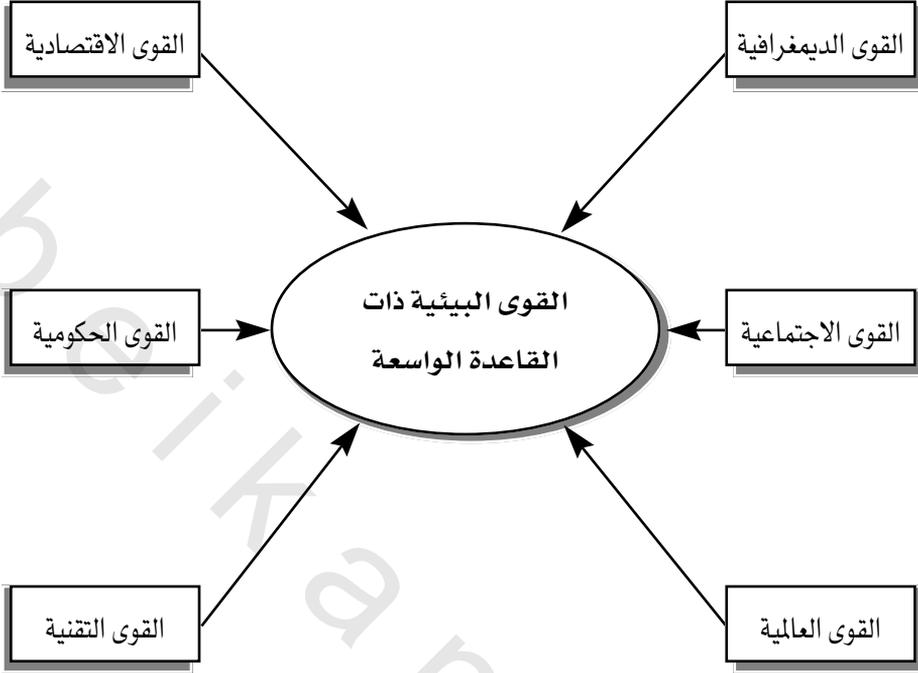


## الفصل السادس

### القوى الست للفرصة

غالباً ما نسمع بالشركات أو الأعمال «المحظوظة». وفي لحظة ما سوف، تكتشف جميع الأعمال الحظ الذي بعضه جيد وبعضه الآخر سيء. وفيما تلاقي بعض الأعمال الناجحة حظاً أعمى في بعض الأحيان، إلا أن الشركات المحظوظة كما نسميها، تفيد في الواقع من جهد واع مقصود لفهم بيئتها الخارجية. فليس هنالك سوى القليل من الحظ في نجاح الأعمال. فلتتذكر: يحصل النجاح عندما يلتقي الاستعداد بالفرصة، وليس عبر الحظ. ويبدأ الاستعداد بوضع أساس مبني على فهم شامل للقوى البيئية ذات القاعدة الواسعة مثل العوامل الاقتصادية والتأثير الحكومي والتقنية والديمغرافية والعوامل الاجتماعية والعمولة. ويمكن لهذه القوى البيئية الستة، كما نراها في الشكل 6-1، أن تشكل فرصاً كبيرة للنمو للشركات المستعدة للإفادة من تلك القوى الرافعة.

فلنأخذ بعين الاعتبار أندرو وتوماس باركينسون اللذين استغلا اتجاهين بيئيين هامين يتمتعان بقاعدة واسعة هما: التقنية - الاستخدام المتزايد للحواسيب المنزلية التي تعرض خدمات الاتصال الفوري الصديق للمستخدم - والعوامل الاجتماعية - تناقص وقت الراحة لدى الأسر المعاصرة. وكانت نتيجة الإفادة من هذين الاتجاهين البيئيين الواسعي الانتشار (التقنية والعوامل الاجتماعية) توفير خدمات للأشخاص الذين ربما كان الوقت بالنسبة لهم أثمن من المال.



الشكل 1-6 قوى الفرصة

يعود إطلاق بيبود إلى عام 1989: وكانت تلك الخدمة الصغيرة الناشئة الرائدة في مفهوم تسليم مواد البقالة عن طريق تقنية الاتصال المباشر أون لاين ولم يكن عدد زبائنها يتجاوز 400 منزلاً في إحدى ضواحي شيكاغو. وفي عام 2004، كانت بيبود (التي امتلكتها رويال أهولد في عام 2000) قد نمت لتصبح في مقدمة بقالة الانترنت، وتخدم سنوياً 155000 زبوناً في 13 سوقاً أمريكية، وبلغ عدد الطلبات المقدمة من الزبائن خمسة ملايين طلباً حتى الآن.

ويقول مارك فان غيلدر الذي انضم إلى الشركة من أهولد بوصفه رئيساً ومديراً تنفيذياً وذلك في عام 2000: «لقد كان أكبر عائق إقناع المستهلكين أن بمقدورهم التسوق بالاتصال المباشر وأن يحافظوا مع ذلك على سيطرتهم على جودة خياراتهم. لقد كان ذلك الأمر حجر الزاوية لبيبود طوال الوقت. واليوم، يرانا المستهلكون على حقيقتنا: فنحن نمثل أسلوب حياة يشكل حلاً لحياتهم التي تملؤها المشاغل.» (1)

قد يعتقد الكثير من الغرباء عن يبيود أن الشركة كانت محظوظة (لكونها في المكان والزمان الصحيحين). لكن إذا أمعنا النظر في الشركة، فمن السهل أن نرى أن نجاحها قد جاء من وجود فهم راسخ لبواعث الفرصة في بيئتها ذات القاعدة الواسعة.

### فهم القوى البيئية ذات القاعدة الواسعة

تتأثر كل الأعمال بالبيئة التي تعمل فيها. وكما وضعنا في الفصل السابق، فإن فهم بيئة الشركة يعد خطوة هامة في عملية التخطيط. وسوف يساعدك تكوين إدراك شامل للقوى البيئية ذات القاعدة الواسعة على تحديد القوى الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مستقبل منطمتك.

وفي هذا الفصل، حصرنا التحليل الخارجي للشركة بالبيئة ذات القاعدة الواسعة؛ وستتم دراسة العوامل الخاصة بالصناعة والعوامل التنافسية في الفصل السابع. وتشتمل البيئة ذات القاعدة الواسعة على متغيرات لا تؤثر على شركة أو صناعة معينة فحسب، بل وعلى الشركات كلها، على الرغم من أن كل شركة قد تشعر بأثرها على نحو مختلف. وكما رأينا في الشكل ٦-١، هناك ستة أنواع من القوى يجب أخذها بعين الاعتبار: القوى الاقتصادية، والحكومية، والتقنية، والديمغرافية، والاجتماعية، والعالمية.

### القوى الاقتصادية

تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جداً. ذلك أنها تؤثر في أعمالك وصناعتك وزبائنك. وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية (سواء على المستوى الوطني أو مستوى الولاية) متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جداً وليست معلومات اقتصادية مفصلة. وإن إدراك للعوامل الاقتصادية ضمن الأسواق وثيقة الصلة بك يغدو أمراً حاسماً. فعلى سبيل المثال، قد تكون معنياً بعوامل مثل اتجاهات معدلات الفائدة، ومستويات

البطالة، وإجمالي المبيعات، ونسب الضرائب، وتوفر رأس المال. وإذا كانت شركتك تعمل في مجال البضائع الاستهلاكية، فقد تغدو معنياً كذلك بتغيير مستوى الدخل القابل للإنفاق.

فلنأخذ بعين الاعتبار أثر الظروف الاقتصادية في السنوات القليلة الأخيرة. فعندما تحولت سوق الأسهم من سلسلة طويلة من سنوات الارتفاع في الأسعار إلى الانخفاض، تأثرت بذلك العديد من الصناعات وتضرر المستثمرون في سوق الأسهم، ولكن هذا أتاح فرصاً في أسواق السندات. وعلاوة على ذلك، فمع قيام نظام الاحتياطي الفيدرالي بتخفيض معدلات الفائدة في محاولة لتحفيز الاقتصاد، تمكنت سوق العقارات من الاستمرار بزخم كبير.

وبالإضافة إلى ذلك، ونتيجة لمأساة الحادي عشر من أيلول، وعند تقويمنا للبيئة الاقتصادية ينبغي علينا الآن أن نأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى إلى جانب نظام الاحتياطي الفيدرالي. فقد شعرت بعض الصناعات مثل صناعتي النقل الجوي للمسافرين والضيافة، بوطأة الأثر الاقتصادي السلبي للحادي عشر من أيلول: فيما ازدهرت بعض الصناعات الأخرى بشكل كبير جراء المأساة، مثل بعض القطاعات الجوية وصناعة الدفاع.

### القوى الحكومية

يمكن لعوامل مثل التغييرات في سياسة الحكومة والتشريعات، والتطورات القانونية، وتغير الفلسفة السياسية أن تؤثر جميعها في أعمالك. ويمكن أن تحدث هذه التغييرات على المستوى الاتحادي ومستوى الولاية والمستوى المحلي. وليس من غير المألوف أن تؤدي الضغوط الاجتماعية إلى سن تشريعات تتضمن إرشادات ومتطلبات تؤثر على العمليات التي تنهض بها الأعمال. فعلى سبيل المثال، كان للتغييرات التي حصلت في سياسة العناية الصحية تأثير دراماتيكي على عدد من الصناعات، ابتداء من شركات التأمين وانتهاء بشركات الأدوية.

وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية (سواء على المستوى الوطني أو مستوى الولاية) متاحة بسهولة، رغم أن هذه البيانات قد لا توفر سوى معلومات عامة جداً.

تشكل الإعانات 40 بالمئة من إجمالي تكاليف التعويضات. ومع تصاعد تكاليف الرعاية الصحية، فإن هذه النسبة ستستمر في الارتفاع. ومن الواضح أن السياسات الحكومية المتعلقة بتغطية الرعاية الصحية سوف تؤثر على الحد الأدنى في قائمة الدخل لديك.

وتتغير قوانين الضرائب من وقت إلى آخر، وينتج عن ذلك تأثيرات على البنية والممارسات المتبعة في التقارير المالية. فلنأخذ بعين الاعتبار، وقع فضيحة إنرون على كافة الشركات العامة الأمريكية في الوقت الراهن، حيث يتم الآن تفحص التقارير المالية بشكل أكثر دقة.

ينبغي مراقبة القرارات التشريعية المعلقة التي تؤثر على أعمالك عن كثب. فعلى سبيل المثال، كان من شأن تحرير كل من صناعات الخطوط الجوية، والنقل بالشاحنات، والمصارف، أن خلق فرصاً هائلة للأعمال التفاعلية فيما حدد النجاح المستقبلي لصناعات أخرى. وما من شك أن تحرير صناعة المؤسسات ذات النفع العام، قد أتاح الفرصة أمام الأعمال المترقبة مثل شركة آميرن، لكي تتنافس في الأسواق التي كانت فيما مضى حكراً على شركات أخرى تؤمن تلك المنافع العامة.

وتعد الصحف، وتقارير غرف التجارة والمنشورات التجارية والمجلات الاقتصادية (مثل بيزنيس ويك وول ستريت جورنال) مصادر هامة للمعلومات. وحتى أنه يمكن الحصول على معلومات أحدث وأكثر تدفقاً من المصادر العديدة المتوفرة في الانترنت. وقد أصبح من عادات بعض مستخدمي الحاسوب متابعة آخر التطورات يومياً على الانترنت. ويمكن لبعض المدراء بالقراءة والإطلاع الدائم على آخر التطورات الحالية والمعلقة الحفاظ على تقدير صحيح إلى حد ما للاتجاهات الحكومية واكتساب معلومات كافية للسعي للحصول على مهنيين مناسبين للتوجيهات الأكثر تحديداً عند الضرورة.

### القوى التقنية

أدى وجود المعلومات المحوسبة واستمرار انتشارها إلى قيام ثورة في المنتجات والعمليات والاتصالات. فأصبح بإمكان الشركات الآن استخدام أنظمة تصنيع أكثر مرونة لصناعة منتجات حسب الطلب يرافقها في الوقت ذاته تخفيض في التكاليف إلى أقصى حد. كما أصبحت إدارة المعلومات مصدراً للمزايا التنافسية

في العديد من الصناعات. ففي عام 2004، استخدم 934 مليون شخص من كافة أرجاء العالم الاتصال المباشر، وسيصل عددهم إلى 1,17 بليوناً في عام 2005، و 1,21 بليوناً في عام 2006، و 1,35 بليوناً بحلول عام 2007 (2).

إن الفشل في رصد وحسن استخدام الابتكارات التقنية الأساسية... قد يؤثر سلباً في الموقع التنافسي للشركة، وبشكل خاص إذا كانت الشركات المنافسة تستخدم التحسينات التقنية.

تظهر العمليات التقنية الجديدة بسرعة، فتغير طبيعة أفعال المنظمات وبؤر اهتمامها. فينبغي تعقب التغيرات التقنية الأساسية التي تؤثر على أعمالك والصناعة التي تعمل ضمنها. وتتبع التطورات الواردة في الأدبيات التجارية والبحث في الانترنت وتقارير الموردين وممثلي المبيعات والمتعلقة بما لاحظوه من تقدم. قد يتكون لدى المدراء إدراك معقول إلى حد ما لهذه التغيرات الأساسية. وإن الفشل في رصد وحسن استخدام الابتكارات التقنية الأساسية قد يؤدي إلى تفويت الشركة لفرص هامة للنمو. وعلاوة على ذلك، فقد يؤثر سلباً على الموقع التنافسي للشركة، وبشكل خاص، إذا كانت الشركات المنافسة تستخدم التحسينات التقنية.

وليس مؤدى تبني التحسينات التقنية، طبعاً، القبول بكل البدع والابتكارات. بل من الضروري القيام بتحليل دقيق ودراسة منهجية لكل تطور حاصل وذلك لتحديد ما له من آثار محتملة على الشركة، وإتاحة المجال نتيجة لذلك لاستغلال أفضل التغيرات وأكثرها صلة بأعمالك. وعلاوة على ذلك، يمكن للمدير تفاعلي الوقوع في وضع يعتبر فيه الزبائن الشركة متأخرة نسبياً عن منافسيها أو دونهم من الناحية التقنية. وإذا ما حدث ذلك، فقد تفقد الأعمال عدداً كبيراً من زبائنها وقد تجبر على تحمل مصاريف هائلة لتحديث التقنيات التي تستخدمها.

قبل بضعة سنوات، كان أحد منظمي المشاريع من ذوي الفراسة قد بدأ بمشروع للتصميم الجرافيكي. وكانت لديه خبرة واسعة اكتسبها من العمل لمدة 14 سنة مع أكبر منافسيه. ومن خلال خبرته وتعاملاته مع تلك الصناعة وتحليله الدقيق للاتجاهات الناشئة، توصل إلى نتيجة مفادها أن جميع الشركات الست في السوق المستهدفة التي انتقاها كانت تستخدم معدات وأساليب تخطاها

الزمن. وقد شعر أن بإمكان أعماله أن توفر للزبائن جودة أفضل بأسعار أقل عن طريق الإفادة من آخر التطورات التقنية، وبذلك يحرز أفضلية تنافسية. ومن الواضح أنه كان محقاً في ذلك. فاليوم يستخدم جميع منافسيه أحدث البرمجيات والتقنيات الأخرى. لقد حصل منظم المشروع على ميزة تنافسية عند إدراكه للاتجاه الحاصل، وكان قادراً على الإفادة من تلك الميزة لفترة من الزمن، مما أتاح له تثبيت أقدامه في السوق رغم المنافسة الهائلة.

### القوى الديمغرافية

تمثل العوامل الديمغرافية تلك الاتجاهات في السمات السكانية مثل التوزع بحسب العمر والمزيج العرقي والمستوى التعليمي والمكون الأسري والنوع. ويقوم مكتب الإحصاء الأمريكي بجمع هذه البيانات ووضع تقارير عنها. ويمكن أن يكون للتغيرات الديمغرافية تأثير هام على الأعمال الناشئة، وبشكل خاص إذا دلت على اتجاهات متطورة. إذ تؤثر تلك التغيرات إما على الطلب على منتجات الشركة أو على قدرتها على توظيف الأشخاص لديها.

### قضايا الطلب

تأسست برينكر انترناشونال في عام 1975. وقد نمت لتضم أكثر من 1400 مطعمًا في كافة أرجاء العالم، ويعمل لديها 90000 موظفًا وتجاوزت مبيعاتها على نطاق المنظومة 3 مليارات دولارًا سنويًا. ويشار إلى الشركة على أنها: «الصندوق المشترك للاستثمار في الوجبات الغذائية غير النظامية»، التي نشأ عن «مجموعتها» من المطاعم الراقية للوجبات الغذائية غير النظامية، التي تتألف من المطاعم التالية: تشيلز غريل أندبار، ورومانوز ماكاروني غريل، وأون ذا بورد ميكسيكان غريل أند كانتينا، وماغيانولز ليتل ايتالي، وكورنر بيكري كافيه، وبيغ باول ايجان كيتشين، وروك فيش سي فود غريل.

وعلى الرغم من أن العديد من العوامل قد تساعد في تفسير أداء شركة المطاعم على مدى السنين، إلا أن العوامل الديمغرافية قد تكون أعمقها أثرًا. إذ شهدت الولايات المتحدة في سبعينات وثمانينات القرن العشرين تحولاً حاسماً

في تجربة تناول الطعام خارج المنزل، وكان معظمه نتيجة لتحول ديمغرافي في البنى الأسرية المتغيرة. أولاً، كان هنالك المزيد من الأزواج العاملين، الأمر الذي يفسر الرغبة في تناول الطعام خارج المنزل. ولكن موقف الناس من تناول الطعام خارج المنزل ووظيفته كانا قد تغيرا أيضاً. إذ ترغب العديد من الأسر في الجلوس في مكان مريح لتناول وجبة طعام بسعر معقول نسبياً. وقد أدركت برينكر أن هذا يشكل سوقاً غير مستغلة بعد. فهؤلاء كانوا أشخاصاً لا يرغبون بتجربة تناول العشاء في المطاعم الراقية ولا الوجبات السريعة. فابتكرت الشركة ما أصبح يعرف بـ «تجربة الوجبات غير النظامية»، الذي يجمع ما بين الطعام ذو الجودة العالية وتجربة الوجبة الممتعة.

على الرغم من أن العديد من العوامل يمكن أن تفسر أداء شركة المطاعم على مدى السنين، إلا أن العوامل الديمغرافية قد تكون أعمقها أثراً.

واليوم يبحث الناضجون من الذين كانوا نتاج الطفرة في الأطفال (بيبي بومرز) عن تناول الوجبة غير النظامية والراقية بصورة متزايدة. وأخذت المطاعم التي توفر ذلك تحصد المنافع مع تزايد أعداد المستهلكين الراضين لوجبات الطعام السريع. إلا أن هذا الأمر قد جلب مشاكل فريدة. فمع تزايد الطلب على الوجبات غير النظامية، أصبح المشهد مزدحماً بالمنافسين. ونتيجة لذلك، غدت الأعمال الملائمة لاختصاصات معينة رائجة جداً. فأفادت برينكر انترناشونال من هذا الرواج. حيث تدرج العديد من المطاعم التابعة لبرينكر ضمن هذه التخصصات - بما في ذلك أون بوردر ميكسيكان غريل أند كانتينا، وبيغ باول ايجان آشيان كيتشين، وروكفيس سيفود غريل.

**Baby boomers**: الأطفال الذين ولدوا ما بين عامي 1946 و 1964. وعددهم 72 مليون أمريكي، ويؤلفون مجموعة أكبر بـ 40 بالمئة من المجموعات التي ولدت إما قبلهم أو بعدهم. ومع اقتراب هؤلاء من الستينات من عمرهم، فإن الطلب على المنتجات والخدمات التي تلبى احتياجات كبار السن سوف تشهد نمواً كبيراً جداً. ولقد أصبح لفئة الطلب الجديدة «طفرة المتقدمين بالسن» ايجينغ بومرز المقام الأول.

وخشية أن تعتقد أن طفرة الأطفال هم المجموعة الوحيدة الواجب أخذها بعين الاعتبار، فماذا بشأن ثاني أكبر مجموعة في السوق جيل الألفية؟ فقد ولدت هذه الفئة بعد عام 1980، وتشكل 60 مليون إنسان هم الآن في سن المراهقة أو في العشرينات من عمرهم. وهذه المجموعة أصغر بقليل من مجموعة طفرة الأطفال وتشكل قوة كبيرة في الأسواق. وتعد المظاهر الخارجية والملابس المبهرجة والهواتف الخلوية والتسلية بعض المنتجات التي تروق لهذا الجيل «المرموق».

وثمة مثال آخر يوضح أن الطلب على المنتجات أو الخدمات يتغير بتغير العوامل الديمغرافية. فمع تقدم سكان الولايات المتحدة في العمر، راحت تظهر العديد من الفرص فمن المتوقع، مثلاً، أن يزداد الطلب على التسهيلات المساعدة في الحياة بمعدل نمو يبلغ 30000 سرير في السنة. ويعيش المواطنون من كبار السن عدداً من السنين أطول بكثير من الأجيال السابقة. وفي الواقع، أن فئة الأشخاص الذين تجاوزوا المئة سنة تعتبر الفئة العمرية الأسرع نمواً. حتى أن هناك فئة جديدة - الذين تجاوزوا المئة سنة وأصبحت أعمارهم الآن 110 سنة. وفيما ستحاول الشركات العائمة الكبيرة، بلا ريب، تلبية جزء من هذا الطلب، إلا أن هناك متسعاً من الفرص للعديد من الشركات متوسطة الحجم لتتجس وتكسب بالجد المتواصل أسواق نخبة خاصة. وتحصد شركات مثل ديل وبيز سن سيتيز منافع ضخمة بتوفيرها مجتمعات عامة للتقاعد لجيل طفرة الأطفال الذين تقدم بهم العمر. وقد تتوفر فرص إضافية للأعمال لتركز على تلبية الاحتياجات الخاصة بكبار السن ابتداء من الذين يحتاجون إلى المساعدة في الأعمال الروتينية المنزلية والتسوق ليس غير إلى المصابين بداء ألزهايمر.

### قضايا العمالة

وفيما تؤثر العوامل الديمغرافية في الطلب على المنتجات والخدمات، فإنها تؤثر كذلك على قدرة الشركة على توظيف العمال المؤهلين. وبما أن أعمالك نامية، فإن إحدى القضايا الأساسية التي سوف تواجهها هي الحصول على

الأشخاص الموهوبين الذين تحتاج إليهم. ويقول الخبراء أننا في خضم «أزمة في القوى الموهوبة». ولا بد وأنت خبرت هذا الأمر. فهناك وفرة في الأشخاص الراغبين في العمل، لكن من تتوفر لديهم الكفاية التقنية للنجاح في سوق العمل ليسوا إلا قلة قليلة منهم. ولم يدخل جيل الألفية بعد في قوة العمل الدائم بأعداد كبيرة وهذا يؤدي الى قيام فجوة ما بين حاجات الشركات النامية والعمال المهرة المتاحين للعمل.

وبما أن أعمالك نامية، فإن إحدى القضايا الأساسية التي ستواجهها هي الحصول على الأشخاص الموهوبين الذين تحتاج إليهم.

يتعين على الأعمال النامية مثل أعمالك أن تجد طريقة للاستجابة لهذا الأمر. وتبحث بعض الأعمال عن طرق مبتكرة للحفاظ على موظفيها كبار السن من جيل طفرة الأطفال. وهم على استعداد لتقديم ساعات عمل مرنة وأسابيع عمل أقصر وذلك للإبقاء على المهارات التي تحتاج إليها الأعمال. كما لجأت العديد من الأعمال الى العمال المؤقتين لتتيح لنفسها المرونة في التوظيف.

وقد يكون لزاماً علينا تمويل خطط النمو إذا لم يتم العثور على الأشخاص الموهوبين اللازمين. وعلاوة على ذلك، فإن ارتفاع الطلب على العمالة وانخفاض عرض العمالة الماهرة، غالباً ما يؤدي إلى ارتفاع الأجور. ويمكن لهذا الأمر أن يؤثر كثيراً على فعاليات النمو في العديد من الأعمال. وكما يمكن أن يكون لقضايا العمال آثار سلبية، الأمر الذي قد يتفاقم ويصبح أكثر تهديداً في العقد القادم أو نحوه عندما يبلغ جيل طفرة الأطفال سن التقاعد.

### القوى الاجتماعية

تعرف القوى الاجتماعية بأنها المواقف والخيارات والأذواق والمعتقدات العامة للمجتمع. ويعد الوعي الصحي واحداً من أكثر التغيرات الاجتماعية وضوحاً في العقدين الأخيرين. وقد أثر هذا الاتجاه الاجتماعي في العديد من الصناعات. واستجابت صناعة المطاعم على سبيل المثال، بتوفير بدائل صحية أكثر، مثل تقديم طيف من الخيارات منخفضة الكربوهيدرات. وحتى أن بعض الشركات مثل مبواي بنت حملتها التسويقية بأكملها حول البدائل منخفضة الكربوهيدرات التي تقدمها. كما تتوفر الآن جعة منخفضة الكربوهيدرات!

ويعد الوعي الصحي أحد أكثر التغيرات الاجتماعية وضوحاً في العقدين الماضيين، وقد أثر هذا الاتجاه الاجتماعي في العديد من الصناعات.

فلندرس كلاً من الأثر الايجابي والسلبي الذي تركه الوعي الصحي على صناعة لحوم العجل. قبل عقد من الزمن، كانت أكثر الحميات شيوعاً تتطلب من المشاركين إنقاص كمية الدسم في نظامهم الغذائي. ونظراً للانخفاض النسبي في الدسم لدى الدجاج أفادت صناعة الدواجن كثيراً من ذلك. بينما حصل العكس، حيث شهدت صناعة لحوم العجل انخفاضاً كبيراً في الطلب. ولأول مرة في التاريخ، اضطرت الرابطة الوطنية لمربي البقر إلى أن تكافح بالدعاية. تذكر سلسلة الفقرات الدعائية «لحم العجل: هو ما نتناوله في العشاء» التي تحاول الترويج للصناعة بأكملها؟ والآن إذا انتقلت إلى الوقت الحالي. فإن خطط الحميات المنخفضة الكربوهيدرات تشجع المشاركين على تناول الأغذية ذات المحتوى البروتيني المرتفع مثل لحوم العجل. وخالصة القول، فإن العامل الاجتماعي ذاته، وهو الوعي الصحي أدى إلى ولادة كبيرة لصناعة لحوم العجل، وذلك لأن كمية البروتينات في لحم العجل مرتفعة والهيدروكربونات منخفضة.

وتعد وسائل الراحة عاملاً اجتماعياً أساسياً آخر. ولما أخذ مجتمعنا يتجه أكثر فأكثر نحو وسائل الراحة أفادت بعض الأعمال الجديدة الناشئة من هذا الاتجاه. إذا أخذنا صناعة القهوة، فمن الناحية الظاهرية، كان معظمنا سيرى أن صناعة القهوة قد بلغت مرحلة النضج والركود. ولكن مع اتجاه مجتمعنا نحو وسائل الراحة، أدركت شركات مثل ستاربكس كوفي وكاريبوكوفي وجافا هوت فرصاً هائلة للنمو. ولم تزدهر هذه الشركات لأن المجتمع لديه انجذاب متزايد نحو القهوة بل على العكس تماماً، فصناعة القهوة صناعة ناضجة وشهدت نمواً منخفضاً نسبياً على مدى عقود من الزمن. وعلاوة على ذلك، فقد كانت القهوة الممتازة متوفرة منذ قرن من الزمن. ولكن ازدهار هذه الشركات يعود إلى أن مجتمعنا أخذ يشدد كثيراً على وسائل الراحة. ويعد الوصول السهل للقهوة الممتازة المحفز الاجتماعي الذي أوجد فرص النمو.

ويعتبر النمو الهائل الذي طرأ على الخدمات الرامية لتلبية احتياجات المرأة العاملة، مثلاً آخر على ذلك. ومعظم النساء المتزوجات في الوقت الحالي هن من النساء العاملات. وفي الوقت نفسه، هنالك نمواً هائلاً في أعداد الأمهات العازبات. وتوفر هذه التغيرات فرصاً جديدة للأعمال المبتكرة. ومع ظهور التضارب ما بين الأسرة والعمل للعيان وانتقاله ليكون في طليعة القضايا الاجتماعية، أصبحت الحاجة ماسة لمعالجة هذا التضارب والتقليل من حدته. وفي العديد من الحالات، تقوم الأعمال المتناغمة جيداً على إحداث اختصاصات تنافسية جديدة.

تقدم شركة كانغا كاب، مثلاً، خدمة النقل الموكي حيث تنقل الأطفال في سنوات ما قبل المدرسة من وإلى دور الرعاية، لتسد مكان الآباء الذين يحول جدول أعمالهم المكتظ دون قيامهم بذلك. ويعتمد الأطفال وآبائهم على الشاحنة الصغيرة البيضاء بشعارها الأزرق والأخضر لترافق الأطفال إلى جهات محددة مسبقاً ما بين السابعة صباحاً والخامسة مساءً في أيام الأسبوع. كما تقوم الشركة خارج ساعات الذروة بنقل مجموعات كبار السن إلى دور العبادة والسينما ومراكز كبار السن. ويمكنك أن تجد فروع كانغا كاب الآن في أكثر من 20 ولاية عبر الولايات المتحدة.

وفيما يمكن للتقدير السيئ للعوامل الاجتماعية أن يكون مؤداه فقدان الفرص، إلا أن المخاطر قد تكون أكبر بكثير. فإذا لم تر التغيرات الناشئة في صناعتك، سرعان ما تقوم شركات أخرى بدخول السوق وسد هذه الفجوة. ومن ناحية ثانية، إذا قمت بمراقبة البيئة، فبإمكانك توقع هذه التغيرات وتعديل أعمالك لترفع من الفرص الأساسية. عندئذٍ بإمكانك تقليل خطر المنافسين المحتملين والإفادة من الفرصة لتوسيع قاعدة عوائدك.

### القوى العالمية

تتيح التغيرات الطارئة على البيئة العالمية فرصاً هائلة للأعمال ومخاطر محتملة الوقوع وقد حققت العديد من الأعمال ذات النمو الكبير منافع هائلة من إما بيع منتجاتها أو خدماتها في الدول الأجنبية أو استيراد المواد الخام بهدف

ومن بين أكبر عشر مدن في العالم، لا يوجد واحدة في الولايات المتحدة، فأى منها أكبر من نيويورك ولوس أنجلوس؟ فجميع هذه المدن من شانغهاي، ومومباي (بومباي سابقاً) وبيونيس آيريس، وموسكو، وكراتشي، ودلهي، ومايلا وساباولو، وسول، واستانبول، وميكسيكو سيتي، وداكا أكبر منهما.

تقديم منتجاتها أو خدماتها بكفاية تكاليفية. ولقد ازدادت أهمية تقويم الأسواق العالمية نتيجة لتطور الاتصالات بالأقمار الصناعية، وأساليب النقل الأسرع والأقل ثمناً، وخصخصة العديد من المناطق البعيدة، وظهور التكتلات الاقتصادية ما بين الدول.

لقد وفرت اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) فرصة هامة للشركات الناشئة التي تتخذ من الولايات الأمريكية مقراً لها والتي بمقدورها الاستفادة من شروط الاستيراد/التصدير المواتية مع كندا والمكسيك. وفيما قد توفر الأسواق الأجنبية العديد من الفرص، إلا أنها قد تعرض شركتك لمخاطر جديدة كذلك. وأحد هذه المخاطر المحتملة الحدوث فقدان حصة الشركة في السوق المحلية نتيجة لظهور المنافسة الأجنبية. وتشمل أمثلة الصناعات الأمريكية التي عانت من المنافسة الأجنبية صناعات السيارات والصلب ومؤخراً الشحن بالسفن ليلاً.

وتعد العقود الخارجية واحدة من أحدث التطورات الحاصلة في السوق العالمية، والتي لها عواقب خطيرة على الأعمال في يومنا هذا. وقد بدأت بعقود خارجية للحصول على مكونات من شركات آسيوية، حيث بإمكان أجور العمالة الرخيصة أن تخفض التكاليف الإجمالية للمكونات بشكل كبير جداً. وفي وقت لاحق، كانت العقود الخارجية للخدمات مثل التسويق التلفزيوني المتجه نحو الداخل قد شهدت ارتفاعاً كبيراً. وغالباً ما يتم توجيه الخدمات الهاتفية إلى الهند وباكستان، حيث يجيب صفوف من عمال الهواتف على الأسئلة أو يحيلون الزبائن إلى مكاتب أعلى للإجابة على أسئلتهم. وشراء حجوزات الطيران مثال آخر على عدم تواجد ممثلي خدمة الزبائن في شيكاغو أو دالاس وإنما في نيودلهي. وأخيراً، وحتى خدمات التقنيات العالية يتم توفيرها في الخارج. وقد بدأ إتمام التشخيص الطبي فيما وراء البحار، إذ يقرأ الأطباء بيانات المرضى عن طريق الانترنت.

## وضع الأمر قيد الممارسة

تؤثر البيئة في جميع الأعمال. إلا أن أثر الأعمال النامية يعد حاسماً. ويمكن أن تأتي الفرص من القوى الديمغرافية، والتغيرات الحاصلة في الاقتصاد، أو التطورات التقنية الجديدة. وبما أن أعمالك نامية، فلا تنسى الانتباه للمخاطر التي تكتنفها. والتي يمكنها كذلك أن تشكل حوافز لفرص النمو. وابتحث عن السبل التي يمكن أن تحول المخاطر البيئية إلى فرص لأعمالك. فعلى سبيل المثال انظر إلى العوامل الديمغرافية. إذ تشكل قوة العمل التي تقدم بها السن تهديداً من المؤكد أنه سيؤثر في معظم الأعمال. ولكن هؤلاء الكبار في السن أنفسهم يفتحون أسواقاً هامة وتعود على الشركات التي تستغل هذه الفئة من السكان بعوائد ضخمة. وبالمثل، يمكن أن تشكل التغيرات التقنية خطراً حيث تغير الاتصالات الشبكية طريقة أدائنا للأعمال، إلا أن هذه التغيرات ذاتها تفتح أسواقاً جديدة وطرقاً لغزو الأسواق الحالية.

الهوامش:

1- [www.peapod.com](http://www.peapod.com).

2- [www.clickz.com/stats/](http://www.clickz.com/stats/).