

٣,١ إطار عمل **PESTEL**: العوامل السياسية، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية والثقافية، العوامل التكنولوجية، العوامل البيئية، العوامل القانونية

٣,٢ هيكل الصناعة واستراتيجية الشركة: نموذج القوى الخمس، تأثير الصناعة مقابل تأثير الشركة في تحديد أداء الشركة، المنافسة في نموذج القوى الخمس، تهديد دخول منافسين جدد، قوة الموردين، قوة المشترين، تهديد البدائل، التنافس بين المنافسين الحاليين، تطبيق نموذج القوى الخمس على صناعة الطيران الأمريكية، قوة سادسة: الدور الاستراتيجي للمكملات

٣,٣ التغيرات عبر الزمن: خيارات الدخول وديناميكيات الصناعة، خيارات الدخول، ديناميكيات الصناعة

٣,٤ اختلافات الأداء داخل الصناعة نفسها: المجموعات الاستراتيجية، نموذج المجموعة الاستراتيجية، عوائق التنقل، ديناميكيات المجموعة الاستراتيجية

٣,٥ الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

هدف التعلم ٣-١ : إعداد تحليل PESTEL لتقييم تأثير العوامل الخارجية على الشركة.

الهدف التعليمي ٣-٢ : التمييز بين تأثيرات الشركة وتأثيرات القطاع في تحديد أداء الشركة.

الهدف التعليمي ٣-٣ : تطبيق قوى بورتر التنافسية الخمس لشرح إمكانات الربح في مختلف القطاعات.

الهدف التعليمي ٣-٤ : دراسة كيفية تأثير هيكل القطاع التنافسي على حدة المنافسة بين الشركات.

الهدف التعليمي ٣-٥ : وصف الدور الاستراتيجي للمنتجات المكملة في خلق تعاون تنافسي ذي محصلة إيجابية.

الهدف التعليمي ٣-٦ : شرح الخيارات الخمسة اللازمة لدخول السوق.

الهدف التعليمي ٣-٧ : تقييم دور ديناميكيات القطاع وتقارب القطاعات في تشكيل البيئة الخارجية للشركة.

الهدف التعليمي ٣-٨ : إنشاء نموذج للمجموعات الاستراتيجية للكشف عن اختلافات الأداء بين مجموعات

الشركات في القطاع نفسه.

## تحوّل Airbnb خلال الجائحة

قبل فترة وجيزة، كان من المستحيل على شركة ناشئة أن تُحدث ثورة في قطاع الضيافة بأكمله. فقد هيمنت على هذا القطاع لفترة طويلة شركات عملاقة مثل ماريوت وهيلتون، اللتين استغرقتا عقوداً لتصبحا علامتين تجاريتين عالميتين ناجحتين. ومع ذلك، في عام ٢٠٢٢، كان لدى Airbnb أربعة ملايين مُضيف في أكثر من ١٠٠ ألف مدينة في حوالي ٢٢٠ دولة، يُقدمون أماكن إقامة للضيوف في جميع أنحاء العالم تقريباً. يُمكن للضيوف حجز غرف بأسعار معقولة أو جزراً وقلاعاً كاملة. وبفضل نهجها الذي لا يتطلب أصولاً كثيرة، والقائم على استراتيجية منصتها، تستطيع Airbnb توفير أماكن إقامة أكثر مما تُقدمه أكبر ثلاث سلاسل فنادق مجتمعة: ماريوت، وهيلتون، وإنتركونتيننتال. ومثل سلاسل الفنادق العالمية، تستخدم Airbnb أنظمة تسعير وحجز متطورة تُمكن الضيوف من البحث عن الغرف وحجزها ودفع ثمنها بما يُناسب احتياجات سفرهم.

في عام ٢٠٠٨، كانت Airbnb شركة ناشئة في بداياتها بميزانية محدودة للغاية. اليوم، تُعدّ شركة Airbnb شركة عملاقة تُقدّر قيمتها بمليارات الدولارات، وتنافس عالمياً. فعلى سبيل المثال، حققت الشركة إنجازاً بارزاً (في عام ٢٠٢١) بوصول عدد ضيوفها إلى مليار ضيف. ويُعدّ نجاح Airbnb أكثر إثارةً للإعجاب بالنظر إلى الحواجز العالية التي كانت تحمي الشركات القائمة تقليدياً. كيف استطاعت Airbnb إحداث ثورة في قطاع الضيافة العالمي؟ كان برايان تشيسكي وجو جيبيا، مؤسسا Airbnb، شريكين في السكن في سان فرانسيسكو (عام ٢٠٠٧) يُكافحان لتسديد الإيجار. وكلاهما كانا مصممين صناعيين، يُساهمان في تشكيل ووظيفة كل شيء، بدءاً من أكواب القهوة ووصولاً إلى أثاث المكاتب وتصميمات الطائرات الداخلية. قرروا فجأةً إرسال بريد إلكتروني إلى قائمة توزيع مؤتمر التصميم الصناعي القادم في مدينتهم: "إذا كنتم متوجهين إلى [مؤتمر التصميم الصناعي] في سان فرانسيسكو الأسبوع المقبل ولم تحجزوا مكان إقامتكم بعد، ففكروا في التواصل مع الآخرين وأنتم ترتدون ملابس النوم. نعم، هذا صحيح. كبديل ميسور التكلفة للفنادق في المدينة، تخيلوا أنفسكم في منزل أحد زملائكم في مجال التصميم، وقد استيقظتم للتو من قيلولة على المرتبة الهوائية، وتتبادلون أطراف الحديث عن فعاليات اليوم القادمة وأنتم تتناولون فطائر البوب تارت

وعصير البرتقال. قبل ثلاثة أشخاص العرض، وحصل الشريكان في السكن على بعض المال لتغطية نفقات الإيجار. ولكن الأهم من ذلك، شعر تشيسكي وجيبيا أنهما عثرا على فكرة عمل جديدة: مساعدة الناس على تأجير غرفهم الشاغرة. ثم استعانوا بعالم الكمبيوتر ناثان بليشاركزيك، أحد زملاء جيبيا السابقين في السكن، لإنشاء موقع إلكتروني يتيح للمضيفين والضيوف الالتقاء وإتمام المعاملات. أطلق المؤسسون الثلاثة على موقعهم اسم [AirBedandBreakfast.com](http://AirBedandBreakfast.com)، لاحقاً اختُصر الاسم إلى [Airbnb](http://Airbnb). اختير رواد الأعمال الثلاثة موقعهم الجديد في مؤتمر ساوث باي ساوث ويست (SXSW) عام ٢٠٠٨، الذي يحتفي بتلاقي قطاعات التكنولوجيا والسينما والموسيقى. كما يُعدّ SXSW منصة انطلاق غير رسمية للمشاريع الجديدة. فعلى سبيل المثال، تم الكشف عن تويتر في SXSW قبل عام واحد فقط وسط ضجة إعلامية كبيرة. إلا أن إطلاق [Airbnb](http://Airbnb) في SXSW لم يُحقق النجاح المأمول. إذ كان لدى منظمي المؤتمر عقود حصرية مع فنادق محلية، وهو ما لم يكن مؤسسو [Airbnb](http://Airbnb) على علم به. ونتيجة لذلك، لم يجذب منظمو المؤتمر أي زوار إلى موقع [Airbnb](http://Airbnb).

لم يثن ذلك عزيمة [Airbnb](http://Airbnb)، فقررت استغلال النقص المتوقع في غرف الفنادق في دنفر، كولورادو، خلال المؤتمر الوطني الديمقراطي (DNC) عام ٢٠٠٨. وبعد حجز جميع الفنادق المحلية، أعدّ المؤسسون بيانات صحفية بعنوانين موجزة مثل "سكن شعبي لحملة شعبية". لاقت هذه الرسائل صدىً لدى مؤيدي أوباما. ونتيجةً لتسويقهم المبتكر، كتبت كلٌّ من صحيفتي نيويورك تايمز وول ستريت جورنال بإسهاب عن [Airbnb](http://Airbnb). وقد سهّل موقع [Airbnb](http://Airbnb) الإلكتروني المُصمّم حديثاً حوالي ١٠٠ عملية تأجير خلال المؤتمر الوطني الديمقراطي. ولكن بعد فترة وجيزة من انتهاء المؤتمر، انخفضت زيارات موقع [Airbnb](http://Airbnb) إلى الصفر. ولتوفير سيولة مالية لمواصلة مشروعهم، قرر تشيسكي وجيبيا خوض غمار تجارة حبوب الإفطار، فابتكرا منتجين جديدين: "Obama-O's: The breakfast of change" و"Cap'n McCains: A mafrick in every bit"، حيث طبعت صور المرشحين الرئاسيين لعام ٢٠٠٨ على ١٠٠٠ علبه من حبوب الإفطار. وبعد إرسال عينات إلى جهات الاتصال الصحفية والتغطية الإعلامية اللاحقة، نفذت الكمية المحدودة من حبوب الإفطار بسرعة، مما وفرّ لتشيسكي وجيبيا إيرادات إضافية لمواصلة تسويق [Airbnb](http://Airbnb).

جاءت انطلاقة المشروع الناشئ الكبرى في عام ٢٠٠٩. فقد منحت حاضنة الأعمال "واي كومبيناتور"، التي أنجبت شركات تقنية شهيرة مثل دروب بوكس وسترايب وتويتش، شركة "إير بي إن بي" إحدى المقاعد المرموقة في برنامجها. في مقابل حصة في المشروع الجديد، توفر حاضنات الأعمال مساحات مكتبية، وبرامج إرشادية، وفرصاً للتواصل مع مستثمري رأس المال المخاطر الذين يتطلعون إلى تمويل المشروع الواعد القادم. بعد عام، تلقت "إير بي إن بي" تمويلًا من "سيكويو كابيتال"، إحدى أعرق شركات رأس المال المخاطر في وادي السيليكون. وكانت هذه الشركة قد قدمت بالفعل تمويلًا في المراحل المبكرة لشركات ناشئة آنذاك مثل آبل وجوجل وأوراكل وباي بال ويوتيوب وواتساب. ورغم أنها لم تكن من أوائل الشركات في مجال تأجير العقارات بين الأفراد، إلا أن "إير بي إن بي"، بدعم من "واي كومبيناتور"، كانت أول من أدرك أهمية تصميم موقع إلكتروني أنيق يتضمن صورًا احترافية للعقارات المتاحة للإيجار. بالإضافة إلى ذلك، طوّرت Airbnb تجربة معاملات سلسلة بين المضيفين والضيوف، وتمكنت من تحقيق ربح يزيد قليلًا عن ١٠٪ على كل معاملة تتم عبر موقعها. وقد جاء توقيت هذه المكاسب في وقت مناسب للغاية، حيث كانت الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨-٢٠١٠ في أوجها، وكان الناس يبحثون عن أماكن إقامة منخفضة التكلفة، بينما كان المضيفون يحاولون سداد الإيجارات أو أقساط الرهن العقاري للحفاظ على منازلهم.

لطالما كانت المرونة والقدرة على التكيف جزءًا لا يتجزأ من Airbnb منذ انطلاقتها الأولى خلال الظروف الخارجية الصعبة للأزمة المالية العالمية. وقد أفادتها هذه القدرات كثيرًا في استجابتها لجائحة كوفيد-١٩. فقد مكّن التدفق الهائل لبيانات المستخدمين من موقعها الرئيس التنفيذي تشيسكي من ملاحظة اتجاهات السفر الناشئة بسرعة، مثل السفر المحلي والعمل عن بُعد. كما لاحظ أن الضيوف

يحبزون رحلات أقرب إلى منازلهم (ولكن ليس في المناطق الحضرية الكبرى) ولمدة أطول. وقد درست Airbnb عن كثب كيفية تطور سلوكيات المستهلكين، وتأكدت من أن الحدود بين السفر والترفيه والمعيشة تتلاشى. مكّن تطبيق الذكاء الاصطناعي على كميات هائلة من البيانات المولدة على موقعها الإلكتروني شركة Airbnb من التكيف السريع خلال فترة الجائحة. في الوقت نفسه، أغلقت العديد من الفنادق التقليدية أو عملت بطاقة استيعابية أقل بكثير بسبب قيود الجائحة.

مع انتشار الجائحة، أدركت Airbnb سريعاً أن الضيوف على استعداد لدفع مبالغ إضافية مقابل إيجارات طويلة الأجل مزودة باتصالات إنترنت سريعة في ضواحي مرغوبة، ومناطق ريفية، ووجهات سياحية مثل بوز (أيداهو)، وبحيرة تاهو (كاليفورنيا)، ومارثا فينيارد (ماساتشوستس)، وماوي (هاواي)، وبالم بيتش (فلوريدا)، وسان أنطونيو (تكساس). لم يكن تكيف Airbnb السريع استجابةً للجائحة ممكناً إلا بفضل اعتمادها على نهج لا يتطلب موارد كبيرة. تستطيع Airbnb مطابقة تفضيلات الضيوف المتغيرة (الطلب) مع المضيفين (العرض) على منصتها ثنائية الجوانب في الوقت الفعلي. إضافةً إلى ذلك، ونظراً لطبيعة خوارزمتها الديناميكية، تستطيع Airbnb عرض المضيفين على موقعها الذين يُلبون احتياجات الحجز الحالية على أفضل وجه.

بلغت قيمة شركة Airbnb مبلغاً هائلاً قدره ١١٤ مليار دولار في أوائل عام ٢٠٢٢، مما جعلها واحدة من أعلى الشركات الناشئة في العالم. والأكثر إثارة للدهشة أن قيمة Airbnb تقارب ضعف قيمة شركة Marriott، الرائدة في السوق منذ فترة طويلة، والتي بلغت قيمتها ٥٩ مليار دولار.

كيف يُمكن لشركة ناشئة على الإنترنت، قائمة على فكرة مشاركة المنازل، أن تُحدث ثورة في قطاع الضيافة العالمي، الذي طالما هيمنت عليه شركات عملاقة مثل ماريوت وهيلتون وإنتركونتيننتال؟ أحد الأسباب هو أن Airbnb، أكبر مزود لأمكان الإقامة في العالم حالياً، لا تمتلك أي عقارات. فمن خلال نموذج أعمال ثوري، تمكنت Airbnb من تجاوز عوائق الدخول المرتفعة إلى قطاع الضيافة، وهو قطاع تقليدياً كثيف رأس المال وبطيء النمو. وبفضل نهجها الذي لا يتطلب أصولاً كثيرة، والذي أتاحتها استراتيجية منصتها، حققت Airbnb انتشاراً عالمياً سريعاً. إضافةً إلى ذلك، وربما الأهم من ذلك، تستطيع Airbnb الاستجابة لاتجاهات البيئة الخارجية في الوقت الفعلي.

وكما هو الحال مع DoorDash و Amazon و Facebook (التي أصبحت الآن جزءاً من Meta Platforms)، تُوفر Airbnb منصة إلكترونية للبائعين (المضيفين) والمشتريين (المستأجرين) للتواصل وإتمام المعاملات (سنتناول "استراتيجية المنصة" بالتفصيل في الفصل السابع). بينما تحتاج سلاسل الفنادق التقليدية إلى سنوات من التخطيط وملايين الدولارات من الاستثمارات العقارية لإضافة وحدات سكنية (من خلال البحث عن العقارات، وبناء الفنادق، وتوظيف الموظفين وإدارتها، وما إلى ذلك)، فإن مخزون Airbnb غير محدود طالما أنها

قادرة على استقطاب مضيفين لديهم غرف شاغرة للإيجار. والأهم من ذلك، أن Airbnb لا تحتاج إلى استثمار ملايين الدولارات في رأس المال لشراء وإدارة الأصول المادية أو إدارة عدد كبير من الموظفين. على سبيل المثال، لدى ماريوت أكثر من ١٢٠,٠٠٠ موظف، بينما يقل عدد موظفي Airbnb عن ٦,٠٠٠ (أي ٥٪ فقط من عدد موظفي ماريوت). وبالتالي، تستطيع Airbnb النمو بوتيرة أسرع والاستجابة بسرعة للظروف المتغيرة التي تؤثر على العرض والطلب على أماكن الإقامة. تسمح مرونة Airbnb لها بالتفاعل بدقة متناهية حتى مع الظروف المحلية سريعة التغيير. من المرجح أن تزداد حدة المنافسة في قطاع الضيافة، لا سيما في المدن الكبرى ذات الحركة المرورية العالية مثل نيويورك وباريس ودبي وشنغهاي وسيول.

في هذا الفصل، نعرض مجموعة من الأطر لتحليل البيئة الخارجية للشركة، أي القطاع الذي تعمل فيه والقوى التنافسية المحيطة بها. ننتقل من منظور كلي إلى فهم أدق لكيفية تأثير البيئة الخارجية على سعي الشركة لتحقيق ميزة تنافسية. نبدأ بإطار PESTEL، الذي يُمكن الشركات من مسح ومراقبة وتقييم التغيرات والاتجاهات في بيئتها الكلية. ثم ندرس نموذج بورتر للقوى الخمس للمنافسة، الذي يساعد الشركات على تحديد إمكانات الربح في قطاع معين. وبحسب الموقع الاستراتيجي للشركة، يمكن لهذه القوى أن تؤثر على أدائها إيجاباً أو سلباً. بعد استعراض خيارات الشركات عند التفكير في دخول قطاع ما، ننتقل من تحليل ثابت لبيئة قطاع الشركة إلى فهم ديناميكي لكيفية تغيير القطاعات والمنافسة بمرور الوقت. ثم نناقش كيفية التفكير ملياً في خيارات الدخول بعد تحديد قطاع جذاب، ونقدم نموذج المجموعة الاستراتيجية لفهم اختلافات الأداء بين مجموعات الشركات في القطاع نفسه. وأخيراً، نقدم تطبيقات عملية للقادة الاستراتيجيين.

تتألف البيئة الخارجية للشركة من جميع العوامل الخارجية التي قد تؤثر على قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. يستطيع القادة الاستراتيجيون التخفيف من حدة التهديدات واستغلال الفرص من خلال تحليل العوامل الخارجية للشركة. يتمثل أحد الأساليب الشائعة لفهم كيفية تأثير العوامل الخارجية على الشركة في النظر إلى مصدر هذه العوامل أو مدى قربها. على سبيل المثال، لا يملك القادة الاستراتيجيون تأثيراً مباشراً يُذكر على العوامل الخارجية في البيئة العامة للشركة، بما في ذلك عوامل الاقتصاد الكلي مثل أسعار الفائدة وأسعار صرف العملات. في المقابل، يملك القادة الاستراتيجيون بعض التأثير على العوامل الخارجية في بيئة عمل الشركة، مثل هيكل القطاع وتكوين مجموعاتهم الاستراتيجية (مجموعة من المنافسين المقربين). سنناقش الآن كل طبقة من هذه الطبقات البيئية بالتفصيل، بدءاً من البيئة العامة للشركة وصولاً إلى بيئة عملها. وفقاً للشكل ٣,١، سنعمل من الحلقة الخارجية إلى الشكل البيضاوي الداخلي.

يصنف نموذج PESTEL العوامل في البيئة العامة للشركة إلى ستة قطاعات:

- سياسي
- اقتصادي
- اجتماعي ثقافي
- تكنولوجي
- بيئي
- قانوني

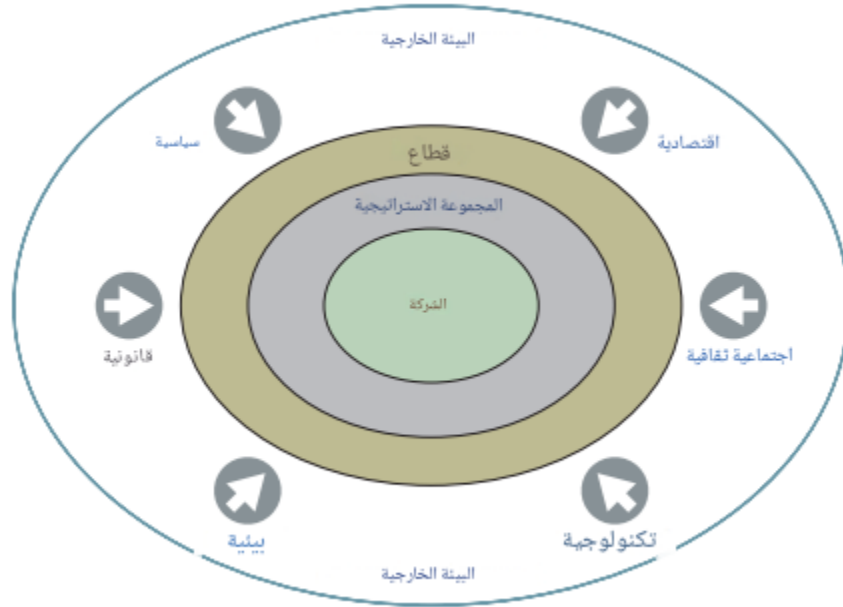
تشكل هذه الأجزاء مجتمعةً اختصاراً PESTEL.

### العوامل السياسية

تنتج العوامل السياسية عن الضغط الذي تمارسه جهات مختلفة، كالهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والحركات الاجتماعية، للتأثير على قرارات الشركات وسلوكها ومن أمثلة المنظمات غير الحكومية: الاتحاد الأمريكي للحريات المدنية (ACLU)، ومنظمة العفو الدولية، ومنظمة السلام الأخضر (Greenpeace)، والرابطة الوطنية للبنادق (NRA). أما الحركات الاجتماعية المؤثرة فتشمل حركة "حياة السود مهمة" (BLM) وحركة MeToo.

#### الملحق 3.1

الشركة ضمن بيئتها الخارجية، وقطاعها، ومجموعاتها الاستراتيجية، خاصة لعوامل بيستل



الضغط السياسي هو تعبير عن توقعات فئات معينة، ويسبق حدوث أي تغييرات قانونية. ولأن الضغط السياسي غالباً ما يُفضي إلى تغييرات قانونية، فإن العوامل السياسية والقانونية مترابطة ترابطاً وثيقاً.

فعلى سبيل المثال، في أعقاب تشريع الحقوق المدنية لعام ١٩٦٥ الذي حظر التمييز العنصري، نظم نشطاء حقوق المثليين مظاهرات في العديد من أكبر المدن الأمريكية. وبعد خمسة عقود من حملات جماعات حقوق المثليين، قضت المحكمة العليا الأمريكية في عام ٢٠١٥ بأن التعديل الرابع عشر للدستور الأمريكي يُلزم جميع الولايات بالسماح بزواج المثليين والاعتراف بزواج المثليين المُبرم في ولايات أخرى. هنا، أسفر الضغط السياسي عن حكم قانوني له تأثير كبير على الشركات. فعلى سبيل المثال، يُعد من غير القانوني أن تستبعد شركة ما الزوج/الزوجة المثلي/ة من مزايا التأمين الصحي كُمعال/ة للموظف إذا كانت هذه المزايا متاحة للزوج/الزوجة من الجنس الآخر.

ورغم أن العوامل السياسية تقع ضمن البيئة العامة للشركة، حيث يكون تأثير الشركات تقليدياً أقل، إلا أن الشركات تبذل جهداً كبيراً لتشكيل هذا المجال والتأثير فيه. يفعلون ذلك من خلال اتباع استراتيجية غير سوقية يسعون من خلالها إلى تحقيق نتائج أفضل للشركة عبر أنشطة مثل الضغط السياسي، والعلاقات العامة، والتبرعات، والتقاضي على سبيل المثال، أنفقت كل من أمازون وميتا بلاتفورمز في عام ٢٠٢١ أكثر من ٢٠ مليون دولار للضغط على الكونغرس والحكومة الفيدرالية. وفي العام نفسه، أنفقت جمعية أبحاث وتصنيع الأدوية الأمريكية، وهي جمعية صناعية، أكثر من ٣٠ مليون دولار لدعم استراتيجيتها غير السوقية.

#### العوامل الاقتصادية

تُعدّ العوامل الاقتصادية في البيئة الخارجية للشركة عوامل اقتصادية كلية في الغالب، إذ تؤثر على الظواهر الاقتصادية على مستوى الاقتصاد ككل. ويتعين على القادة الاستراتيجيين النظر في كيفية تأثير العوامل الاقتصادية الكلية الخمسة التالية على استراتيجية الشركة:

■ معدلات النمو

■ مستوى التوظيف

■ أسعار الفائدة

■ استقرار الأسعار (التضخم والانكماش)

■ أسعار صرف العملات

معدلات النمو. يقيس معدل النمو الاقتصادي الإجمالي التغير في قيمة السلع والخدمات التي ينتجها اقتصاد الدولة. وينظر القادة الاستراتيجيون إلى معدل النمو الحقيقي، الذي يُعدّل وفقاً للتضخم. ويشير هذا المعدل إلى ما إذا كان النشاط التجاري يتوسع أم ينكمش، أي موقع الاقتصاد في الدورة الاقتصادية. خلال فترات التوسع الاقتصادي، يرتفع الطلب الاستهلاكي والتجاري، بينما تنخفض المنافسة بين الشركات في كثير من الأحيان. وتوسع الشركات عملياتها لتلبية الطلب، ما يزيد من احتمالية تحقيقها للربحية. وينعكس هذا الوضع عمومًا خلال فترات الركود. مع ذلك، قد تستفيد بعض الشركات التي تركز على الحلول منخفضة التكلفة من الانكماش الاقتصادي، نظرًا لارتفاع الطلب على منتجاتها أو خدماتها في مثل هذه الأوقات. غالبًا ما تكون نفقات المستهلكين على المنتجات الفاخرة أول ما يتم تقليصه خلال فترات الركود. على سبيل المثال، قد تستبدل قهوة لاتيه كبيرة (Venti) من ستاربكس، التي يبلغ سعرها 5 دولارات، ببديل أرخص من ماكدونالدز، سعره دولار واحد.

في بعض الأحيان، قد تؤدي فترات الازدهار إلى تضخم الاقتصاد بشكل مفرط، ما يؤدي إلى فقاعات مضاربة في الأصول. على سبيل المثال، شهدت الولايات المتحدة في أوائل العقد الأول من الألفية الثانية فقاعة أصول في سوق العقارات وقد أدى سهولة الحصول على الائتمان، بفضل توفر قروض الرهن العقاري عالية المخاطر وغيرها من الأدوات المالية المعقدة مثل مقايضات التخلف عن سداد الائتمان إلى زيادة غير مسبوقه في الطلب على المساكن. وأصبحت العقارات، بدلاً من الأسهم، الخيار الاستثماري المفضل لدى العديد من الأمريكيين، الذين دفعهم الاعتقاد

السائد بأن أسعار المنازل لا يمكن إلا أن ترتفع. وعندما انفجرت فقاعة الإسكان، بدأ الركود الاقتصادي العميق في الفترة ٢٠٠٨-٢٠٠٩، والذي أثر بشكل أو بآخر على جميع الشركات تقريباً في الولايات المتحدة والعالم.

مستوى التوظيف: تؤثر معدلات النمو بشكل مباشر على مستوى التوظيف. ففي أوقات الازدهار، يميل معدل البطالة إلى الانخفاض، ويصبح رأس المال البشري الماهر نادراً وأكثر تكلفة. ومع ارتفاع تكلفة العمالة، تُشجع الشركات على الاستثمار بشكل أكبر في السلع الرأسمالية مثل المعدات المتطورة أو الذكاء الاصطناعي وفي فترات الركود الاقتصادي، يرتفع معدل البطالة. فمع ازدياد عدد الباحثين عن عمل، يصبح رأس المال البشري الماهر أكثر وفرة، وعادةً ما تنخفض الأجور.

أسعار الفائدة. من المتغيرات الاقتصادية الكلية الرئيسية الأخرى التي يتابعها القادة الاستراتيجيون أسعار الفائدة الحقيقية، وهي المبلغ الذي يجنيه الدائنون مقابل إقراض أموالهم والمبلغ الذي يدفعه المدينون مقابل استخدام تلك الأموال، بعد تعديلها وفقاً للتضخم. وللاستجابة للأثر الاقتصادي البالغ لجائحة كوفيد-١٩، حيث شهدت الاقتصادات في جميع أنحاء العالم "إغلاقاً" مؤقتاً، أبقت البنوك المركزية أسعار الفائدة قريبة من الصفر أو حتى سالبة، كما هو الحال في أوروبا.

يحفز إبقاء أسعار الفائدة منخفضة استثمارات الشركات وإنفاق المستهلكين. فعندما تكون أسعار الفائدة منخفضة، تستطيع الشركات اقتراض الأموال بسهولة لتمويل نموها. ويؤدي الاقتراض بأسعار فائدة منخفضة إلى خفض تكلفة رأس المال وتعزيز القدرة التنافسية للشركة. كما أن لأسعار الفائدة المنخفضة تأثيراً مباشراً على طلب المستهلكين. فعندما يكون الائتمان رخيصاً بسبب انخفاض أسعار الفائدة، يشتري المستهلكون المنازل والشقق والسيارات وأجهزة الكمبيوتر والهواتف الذكية ويقضون إجازاتهم بالتقسيط؛ وهذا بدوره يغذي النمو الاقتصادي. وتنعكس هذه التأثيرات عندما ترتفع أسعار الفائدة الحقيقية. يتباطأ الطلب الاستهلاكي، ويصبح الحصول على الائتمان أكثر صعوبة، وتجد الشركات أن اقتراض الأموال لدعم عملياتها أكثر تكلفة، مما يدفعها إلى تأجيل بعض الاستثمارات التي كانت ستجريها لو توفر تمويل أرخص.

استقرار الأسعار: يُعد استقرار الأسعار - أي ثبات أسعار السلع والخدمات أو قلة تغييرها - أمرًا نادرًا، لأن النمو الاقتصادي ديناميكي ويتطلب مواكبته بسيولة نقدية كافية. في الواقع، لا تعتبر العديد من البنوك المركزية استقرار الأسعار أمرًا مرغوبًا فيه، بل تستهدف معدل تضخم بنسبة ٢٪ سنويًا. لماذا لا يكون ٠٪؟ تشمل الأسباب أخطاء القياس في نمو الناتج المحلي الإجمالي، بالإضافة إلى حاجة البنك المركزي إلى المرونة، حيث قد يتخذ إجراءات معينة لتجنب الانكماش أو يخفض أسعار الفائدة لتحفيز النمو. تُفضل الشركات بشدة اليقين في التخطيط، لكن إجراءات البنك المركزي ليست مضمونة. على الرغم من أنها تستهدف عادةً معدل تضخم سنوي بنسبة ٢٪ على المدى الطويل، إلا أن هذا المعدل قد يكون أعلى بكثير في بعض الأحيان. لذلك، يدرك القادة الاستراتيجيون ضرورة معالجة تغييرات مستويات الأسعار بمرور الوقت.

التضخم هو ارتفاع عام ومستمر في المستوى الإجمالي لأسعار السلع والخدمات في اقتصاد ما ويُعدّ المستوى الإجمالي للأسعار المتغير الرئيسي هنا، وليس سعر سلعة أو خدمة واحدة (مثل سعر هاتف آيفون أو اشتراك نتفليكس). وينتج التضخم غالبًا عن وفرة العروض النقدي مقابل قلة السلع والخدمات في أعقاب جائحة كوفيد-١٩، شهدت العديد من الاقتصادات وصول التضخم إلى أعلى مستوياته منذ عقود. وارتفعت مستويات الأسعار لأن البنوك المركزية أبطت أسعار الفائدة قريبة من الصفر، وأنفقت الحكومات تريليونات الدولارات لمساعدة الشركات والمواطنين على التكيف مع الإغلاقات الاقتصادية. وفي الوقت نفسه، أدت اختناقات سلاسل التوريد إلى نقص في المكونات الرئيسية مثل أشباه الموصلات، مما زاد من انخفاض...

يؤدي انخفاض العروض من بعض السلع إلى ارتفاع الأسعار.

للتضخم آثار سلبية عديدة، فهو يعيق النمو الاقتصادي ويقلل من القدرة الشرائية للأفراد والشركات. على سبيل المثال، إذا بلغ معدل التضخم السنوي ٩٪ (كما كان الحال في الولايات المتحدة عام ٢٠٢٢) وارتفعت الأجور بنسبة ٤٪، فإن العمال سيشهدون انخفاضًا بنسبة ٥٪ في دخلهم الحقيقي. ويُعدّ التضخم الأكثر تأثيرًا سلبيًا على أصحاب الدخل المنخفض في الاقتصاد، لأنهم يضطرون إلى إنفاق نسبة أكبر من دخلهم على الضروريات الأساسية كالغذاء والإيجار والمرافق والمواصلات.

أما الانكماش فهو انخفاض مستمر في المستوى العام للأسعار. ويمكن أن يؤدي انخفاض مفاجئ وحاد في الطلب إلى بدء دورة انكماشية، مما يُجبر البائعين على خفض الأسعار لتحفيز المشتريين. ويُشكل الانكماش تهديداً خطيراً للنمو الاقتصادي لأنه يُشوّه التوقعات بشأن المستقبل فعلى سبيل المثال، عندما تبدأ مستويات الأسعار العامة بالانخفاض، لن تستثمر الشركات في طاقة إنتاجية جديدة أو في الابتكار، لأنها تتوقع مزيداً من الانخفاض في الأسعار. بسبب الانكماش المستمر، كان النمو الاقتصادي في اليابان أقل بكثير مما كان عليه لو حقق البنك المركزي هدف التضخم البالغ ٢٪.

أسعار صرف العملات. يحدد سعر صرف العملة عدد الدولارات التي يجب دفعها مقابل وحدة واحدة من العملة الأجنبية. وهو متغير بالغ الأهمية لأي شركة تشتري أو تباع منتجات وخدمات عبر الحدود الوطنية، ويحتاج القادة الاستراتيجيون إلى إدراك قوة تقلبات أسعار صرف العملات لتقييم آثارها على أداء الشركة.

على سبيل المثال، إذا ارتفعت قيمة الدولار الأمريكي مقابل اليورو وزادت قيمته الحقيقية، ستحتاج الشركات إلى المزيد من اليورو لشراء دولار واحد. يؤدي ارتفاع قيمة الدولار إلى زيادة تكلفة الصادرات الأمريكية، مثل طائرات بوينغ ورقائق إنتل وجرارات جون دير، بالنسبة للمشتريين الأوروبيين، ويقلل الطلب على الصادرات الأمريكية بشكل عام. تنعكس هذه العملية عندما تنخفض قيمة الدولار (تراجع قيمته الحقيقية) مقابل اليورو. في هذه الحالة، سيتطلب الأمر المزيد من الدولارات لشراء يورو واحد. تصبح الواردات الأوروبية، مثل النبيذ الفرنسي وإكسسوارات LVMH الفاخرة وسيارات بورش، أكثر تكلفة بالنسبة للمشتريين الأمريكيين. ستصبح العطلات الأوروبية أكثر تكلفةً للمستهلكين الأمريكيين إذا انخفضت قيمة الدولار مقابل اليورو.

وبالمثل، إذا ارتفعت قيمة اليوان الصيني، ستصبح السلع الصينية المستوردة إلى الولايات المتحدة أغلى نسبياً. وفي الوقت نفسه، تزداد القدرة الشرائية للصينيين، مما يسمح للشركات الصينية بشراء المزيد من السلع الأمريكية مثل فول الصويا والطائرات والمركبات. وينعكس هذا الوضع إذا انخفضت قيمة اليوان الصيني.

تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية ثقافة المجتمع ومعاييره وقيمه. ونظراً لأن هذه العوامل متغيرة باستمرار وتختلف بين المجموعات، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مراقبة هذه الاتجاهات عن كثب ودراسة آثارها على استراتيجية الشركة. على سبيل المثال، في السنوات الأخيرة، ازداد وعي المستهلكين الأمريكيين بصحتهم فيما يتعلق بنظامهم الغذائي. وقد أدى هذا الاتجاه إلى ازدهار شركات مثل تشيبوتلي وصب واي وهول فودز. في الوقت نفسه، سارعت شركات الوجبات السريعة التقليدية، مثل ماكدونالدز وبرجر كينج، إلى جانب سلاسل متاجر البقالة مثل ألبرتسونز وكروجر وول مارت، إلى توفير خيارات صحية أكثر ضمن منتجاتها.

تُعدّ الاتجاهات الديموغرافية عوامل اجتماعية وثقافية بالغة الأهمية، إذ تُجسّد هذه الاتجاهات خصائص السكان المتعلقة بالمر، والجنس، وحجم الأسرة، والعرق، والميول الجنسية، والدين، والطبقة الاجتماعية والاقتصادية. وكغيرها من العوامل الاجتماعية والثقافية، تُتيح الاتجاهات الديموغرافية فرصاً وتُشكّل تحديات. فالشركات التي تتكيف مع التغيرات الديموغرافية يُمكنها اكتساب ميزة تنافسية، بينما قد تُعاني الشركات التي لا تفعل ذلك من آثار سلبية على أداؤها.

على سبيل المثال، تُشير بيانات التعداد السكاني الأمريكي الأخيرة إلى أن ٥٩ مليون أمريكي (١٨,١٪ من إجمالي السكان) من أصول إسبانية وهم الآن أكبر مجموعة عرقية في الولايات المتحدة، ويتزايد عددهم بسرعة. في المتوسط، يتميز ذوو الأصول الإسبانية بصغر سنهم، كما أن دخولهم ترتفع بوتيرة متسارعة. وتوسعى الشركات إلى الاستفادة من هذه الفرصة. على سبيل المثال، انضمت قناتا MundoFox و ESPN Deportes (المتخصصة في كرة القدم) إلى قناتي Univision و Telemundo التابعتين لشبكة NBC في سوق التلفزيون الناطق بالإسبانية. وفي الولايات المتحدة، أصبحت Univision خامس أكثر الشبكات شعبيةً، بعد الشبكات الأربع الرئيسية الناطقة بالإنجليزية (ABC و NBC و CBS و Fox). وبالمثل، يستثمر المعلنون مبالغ طائلة في الشبكات الناطقة بالإسبانية للترويج لمنتجاتهم وخدماتهم.

تُعدّ العوامل التكنولوجية بتطبيق المعرفة لابتكار عمليات ومنتجات جديدة. ومن أبرز الابتكارات في تكنولوجيا العمليات: التصنيع الرشيق، ومنهجية Six Sigma للجودة، والهندسة الوراثية، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة الكمومية. وتُبشر ثورة تكنولوجيا النانو، التي لا تزال في بدايتها، بتحويلات جذرية في العديد من الصناعات، إذ تُنتج منتجات مبتكرة تتراوح بين الأجهزة الطبية الدقيقة ومواد البناء الحديثة المقاومة للزلازل وتشمل ابتكارات المنتجات الأخرى الطائرات بدون طيار، والأجهزة القابلة للارتداء مثل نظارات الواقع الافتراضي، والسيارات الكهربائية عالية الأداء. تشمل الابتكارات البارزة في مجال المنتجات مؤخراً تطوير لقاحات كوفيد-19 من قبل شركتي بيونتيك وموديرنا. استخدمت هاتان الشركتان الرائدتان في مجال التكنولوجيا الحيوية ابتكاراً في العمليات (الحمض النووي الريبوزي mRNA) لإنتاج ابتكار في المنتجات (نوع جديد من اللقاحات).

وتعدّ التطورات المستمرة في الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي بتغيير جذري في أساليب عملنا وحياتنا. كثير منا على دراية بتطبيقات الذكاء الاصطناعي المبكرة مثل أليكسا من أمازون، وسيري من آبل، ومساعد جوجل، وسيحمل المستقبل تغييرات أكثر أهمية، بما في ذلك القيادة الذاتية وإنترنت الأشياء. يشهد قطاع النقل بوادر اضطراب مبكرة نتيجةً للمركبات والشاحنات ذاتية القيادة، التي يمكنها السير من الساحل إلى الساحل على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، دون الحاجة إلى توقفات إلا لإعادة الشحن أو استبدال البطاريات. ستصبح المركبات ذاتية القيادة بالكامل، الموجودة بالفعل على الطرق، شائعة في المستقبل القريب. سيربط إنترنت الأشياء جميع أنواع الأجهزة مثل المركبات والطائرات والأجهزة المنزلية وأجهزة الكمبيوتر ومرافق التصنيع، وغيرها. تساهم شبكات الطاقة في تبادل البيانات، مما يسمح للشركات بإدارة الأنظمة بشكل أكثر شمولية وذكاءً. إضافةً إلى ذلك، يقلل إنترنت الأشياء من استهلاك الطاقة، ويمكنه تنبيه المستخدمين إلى أن النظام يحتاج إلى صيانة قبل تعطله بفترة طويلة.

نظراً لأهمية استراتيجية الابتكار في بناء الميزة التنافسية والحفاظ عليها، نناقش تأثير العوامل التكنولوجية بمزيد من التفصيل في الفصل السابع.

الفصل السابع: تسليط الضوء على الاستراتيجية. يوضح القسم ٣,١ كيف انهارت سلسلة تأجير الفيديو العملاقة "بلوكباستر" عندما أهملت عوامل تحليل بيستل (PESTEL) بشكل كافٍ.

## أبرز النقاط الاستراتيجية ٣,١

### انهيار بلوكباستر

لم تكن بلوكباستر رائدةً في مجال تأجير الفيديو فحسب، بل كانت أيضاً الشركة الرائدة بلا منازع في هذا القطاع من منتصف الثمانينيات وحتى أوائل الألفية الجديدة. في إحدى الفترات، كانت بلوكباستر تفتتح متجرًا جديدًا كل ١٧ ساعة. في أوج ازدهارها، بلغ عدد متاجرها ٩٠٠٠ متجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة، وحققت إيرادات سنوية قدرها ٦ مليارات دولار. كانت بلوكباستر جزءًا لا يتجزأ من الثقافة الأمريكية وعنصرًا أساسيًا في ليالي مشاهدة الأفلام العائلية. ولكن في عام ٢٠١٠، أعلنت بلوكباستر، التي كانت ذات يوم شركة عملاقة، إفلاسها. ما الذي حدث؟

خدمة نتفليكس لتأجير أقراص DVD عبر البريد وأكشاك ريدبوكس الآلية لتأجير أقراص DVD. في عام ١٩٩٧، وبعد أن ضاق ذرعًا بدفع أكثر من ٤٠ دولارًا كغرامات تأخير على فيديو من بلوكباستر، قرر ريد هاستينغز تأسيس نتفليكس - وهي شركة عبر الإنترنت تعتمد على نموذج الاشتراك، وتقدم للمستهلكين خدمة تأجير أقراص DVD. مع ذلك، عندما انفجرت فقاعة الإنترنت عام ٢٠٠٠، كادت نتفليكس أن تُفلس. تواصل هاستينغز مع بلوكباستر واقترح بيع نتفليكس لها مقابل ٥٠ مليون دولار فقط، وإعادة تسمية سلسلة المتاجر إلى Blockbuster.com. كانت الفكرة أن تصبح نتفليكس الفرع الإلكتروني لبلوكباستر. رفضت بلوكباستر العرض، معتبرةً نتفليكس مشروعًا متخصصًا صغيرًا في أحسن الأحوال.

تمكنت نتفليكس من البقاء. فقد اجتذب خيارها المريح والمنخفض التكلفة للمشاهدة المنزلية عبر تقنية DVD عالية الجودة (مقارنةً بأشرطة VHS الأقل جودة) المزيد من المشتركين، مما سمح للشركة بتجاوز أزمة فقاعة الإنترنت. ولتمويل النمو المستقبلي، طرحت نتفليكس أسهمها للاكتتاب العام عام ٢٠٠٢ بقيمة ٣١٠ ملايين دولار. وبعد عام واحد فقط، تجاوز عدد مشتركى نتفليكس مليون مشترك. بعد رؤية نجاح نتفليكس، بدأت بلوكباستر في محاكاة نموذج اشتراكها الإلكتروني. مع ذلك، وعلى عكس نتفليكس، التي لم تفرض رسومًا على التأخير نظرًا لكره ريد هاستينغز

لمعاقبة العملاء، استمرت بلوكباستر في فرضها. اعتمدت الشركة على رسوم التأخير لأنها، للأسف، كانت من أكثر جوانب نموذج أعمالها ربحية.

استمر التقدم التكنولوجي بوتيرة متسارعة. وفي منتصف العقد الأول من الألفية الثانية، ضربت موجة جديدة من التطور التكنولوجي قطاع الإعلام المنزلي. فقد حوّلت إمكانية بث المحتوى مباشرةً على العديد من الأجهزة، مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية وأجهزة التلفاز المتصلة بالإنترنت، أي شاشة تقريباً إلى قناة إعلامية شخصية. كما غير انتشار اتصالات الإنترنت فائقة السرعة، إلى جانب التطورات في الأجهزة المحمولة، طريقة استهلاك الناس للترفيه. ولّى زمن اضطرار الناس للذهاب إلى المتاجر التقليدية لاستئجار أشرطة الفيديو أو أقراص DVD. ومع خدمة بث الفيديو حسب الطلب، أصبح بإمكان المستهلكين الاختيار من بين مكتبة أفلام لا حدود لها تقريباً وهم مسترخون على الأريكة. وفي النهاية، جاءت محاولات بلوكباستر للتغيير متأخرة جداً وغير كافية. ففي عام ٢٠١٠، أعلنت بلوكباستر، التي كانت ذات يوم شركة عملاقة، إفلاسها. بلغت القيمة السوقية لشركة نتفليكس ذروتها عند ٣٠٠ مليار دولار (في أواخر عام ٢٠٢١)، مع أكثر من ٢٠٠ مليون مشترك حول العالم في عام ٢٠٢٢.

تتعلق العوامل البيئية بقضايا بيئية واسعة النطاق، مثل البيئة الطبيعية، وتغير المناخ، والنمو الاقتصادي المستدام. وتتعايش المنظمات والبيئة الطبيعية في علاقة ترابطية. وتؤثر إدارة هذه العلاقات بمسؤولية واستدامة على استمرار وجود المجتمعات البشرية والمنظمات التي ننشئها. لم يعد بإمكان القادة الاستراتيجيين فصل العالم الطبيعي عن عالم الأعمال؛ فهما مرتبطان ارتباطاً وثيقاً.

تساهم العديد من الشركات في تلوث الهواء والماء والأرض، واستنزاف الموارد الطبيعية في العالم. ومن الأمثلة الشهيرة التي تتبادر إلى الذهن كارثة تسرب النفط من شركة بريتيش بتروليوم في خليج المكسيك (عام ٢٠١٠). فقد دمر التسرب الحياة البرية والنباتية على طول الساحل الأمريكي من تكساس إلى فلوريدا. وأدى إلى انخفاض أعداد الأسماك والحياة البرية، وتسبب في تراجع حاد في قطاعي الصيد والسياحة، وهدد سبل عيش آلاف الأشخاص. كما كلف شركة بريتيش بتروليوم أكثر من ٥٠ مليار دولار ونصف قيمتها السوقية.

رغم أن حادثة تسرب النفط من شركة بريتيش بتروليوم تُعدّ حادثة بارزة، إلا أن الأسباب الأكثر أهمية واستمراراً لتغير المناخ والتلوث هي الآثار الخارجية التي تُسببها الشركات. تشمل هذه الآثار انبعاث غازات الاحتباس الحراري، وتصريف مياه الصرف الصحي غير المعالجة، وتلويث الهواء دون دفع تعويضات عن الأضرار الناجمة. تحدث الآثار الخارجية عندما يُرتب إنتاج أو استهلاك السلع والخدمات تكاليف على الآخرين أو يُوفر لهم منافع، لكن أسعار هذه السلع والخدمات لا تُغطي هذه التكاليف والمنافع. تُكبد الآثار الخارجية السلبية، مثل تلوث الهواء، المجتمع تكلفة باهظة. أما الآثار الخارجية الإيجابية، مثل التصميم الجميل لمبنى مكاتب صديق للبيئة، فتعود بالنفع على الموظفين والمجتمع. في نظامنا الحالي، يُترك إيجاد حلول للآثار الخارجية السلبية (ودفع تكاليفها) عمومًا للحكومات والمجتمع. في الواقع، إذا ركز قادة الأعمال على تعظيم قيمة المساهمين، فسيكون لديهم حافز لعدم دفع تكاليف إصلاح الآثار الخارجية السلبية التي يتسببون بها إلا إذا كانوا مُلزمين قانوناً بذلك.

في الوقت نفسه ، يُمكن أن تُوفّر العوامل البيئية ، مثل تغير المناخ ، فرصاً تجارية. كما هو موثق في دراسة الحالة الأولى ، تعالج شركة تسلا المخاوف البيئية المتعلقة بانبعاثات الكربون من السيارات التي تعمل بالبنزين من خلال تصنيع سيارات تعمل بالبطاريات عديمة الانبعاثات. ولتوليد الطاقة اللازمة لشحن البطاريات بشكل مستدام ، استحوذت تسلا على شركة سولار سيتي لتوفير خدمات طاقة متكاملة ونظيفة لعملائها ، بما في ذلك توليد وتخزين الطاقة الشمسية اللامركزية عبر نظام باور وول.

## العوامل القانونية

تشمل العوامل القانونية النتائج الرسمية للعمليات السياسية كما تتجلى في القوانين واللوائح والقرارات القضائية ، والتي يمكن أن تؤثر جميعها بشكل مباشر على إمكانات ربحية الشركة. وتميل التغييرات التنظيمية إلى التأثير على قطاعات بأكملها. وقد تم تحرير العديد من القطاعات في الولايات المتحدة خلال العقود القليلة الماضية ، بما في ذلك شركات الطيران والاتصالات والطاقة والنقل بالشاحنات.

وكما ذكر سابقاً ، غالباً ما تتزامن العوامل القانونية مع الإرادة السياسية أو تنتج عنها. ويمكن للحكومات التأثير بشكل مباشر على أداء الشركات من خلال ممارسة الضغط السياسي والعقوبات القانونية ، بما في ذلك الأحكام القضائية واللوائح التنظيمية للقطاع. ولنتأمل كيف تمارس المفوضية الأوروبية ، وهي الذراع التنفيذية للاتحاد الأوروبي ، ضغطاً سياسية وقانونية على شركات التكنولوجيا الأمريكية. تشمل أهداف المفوضية الأوروبية شركات آبل ، وألفابت ، وأمازون ، وميتا ، ومايكروسوفت – أكبر خمس شركات تقنية أمريكية – بالإضافة إلى شركات ناشئة مثل أوبر وإير بي إن بي. يسعى صناع السياسات في أوروبا إلى الحفاظ على سيطرتهم على القطاعات الحيوية ، بما في ذلك النقل والإنترنت ، لضمان فرض الضرائب المحلية على الأرباح التي تحققها شركات وادي السيليكون في أوروبا.

بل إن البرلمان الأوروبي اقترح تشريعاً لتفكيك شركة ألفابت ، التي يعتبرها احتكاراً رقمياً. وينص هذا المقترح على إلزام ألفابت بتقديم خدمات البحث بشكل مستقل كشركة منفصلة عن خدماتها الإلكترونية الأخرى ، بما في ذلك جيميل ودرافيف ، خدمة تخزين الملفات ومزامنتها السحابية من جوجل.

ولا يقتصر حرص الاتحاد الأوروبي على الإيرادات الضريبية فحسب، بل يتجاوزها إلى متطلبات قانونية وتوقعات ثقافية أكثر صرامة فيما يتعلق بخصوصية البيانات. فعلى سبيل المثال، طبق الاتحاد الأوروبي في عام ٢٠١٨ اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR)، التي تمنح الأفراد سيطرة واسعة النطاق على بياناتهم وتضمن حمايتها. تشمل البيانات الشخصية أي معلومات تتعلق بشخص ما، مثل الاسم، وعنوان المنزل، وعنوان البريد الإلكتروني، ورقم الهاتف، وتفاصيل الموقع، والصور، ومقاطع الفيديو، ومنشورات وسائل التواصل الاجتماعي، وعناوين بروتوكول الإنترنت (IP) لأجهزة الكمبيوتر. يمنح قانون حماية البيانات العامة (GDPR) جميع سكان الاتحاد الأوروبي حقوقاً واسعة النطاق فيما يتعلق ببياناتهم، بما في ذلك الحق في الوصول إليها، والحق في نسيانها (أي عدم ظهورها في نتائج البحث)، والحق في نقل البيانات بين مزودي الخدمات، والحق في الإخطار الفوري بأي خرق للبيانات يُعرض البيانات الشخصية للخطر. ولمواصلة ممارسة الأعمال التجارية في أوروبا، كان على جميع الشركات الأمريكية، بما في ذلك ألقاب وميتا، الالتزام بتغيير هذه الشركات سياساتها لتتوافق مع اللائحة العامة لحماية البيانات (GDPR). عموماً، تُعدّ لوائح حماية البيانات والخصوصية التي تواجهها شركات الإنترنت في الاتحاد الأوروبي أكثر صرامة من تلك الموجودة في الولايات المتحدة. مع ذلك، سنّت عدة ولايات أمريكية، من بينها كاليفورنيا وكولورادو وفرجينيا، قوانين مماثلة لحماية البيانات والخصوصية.

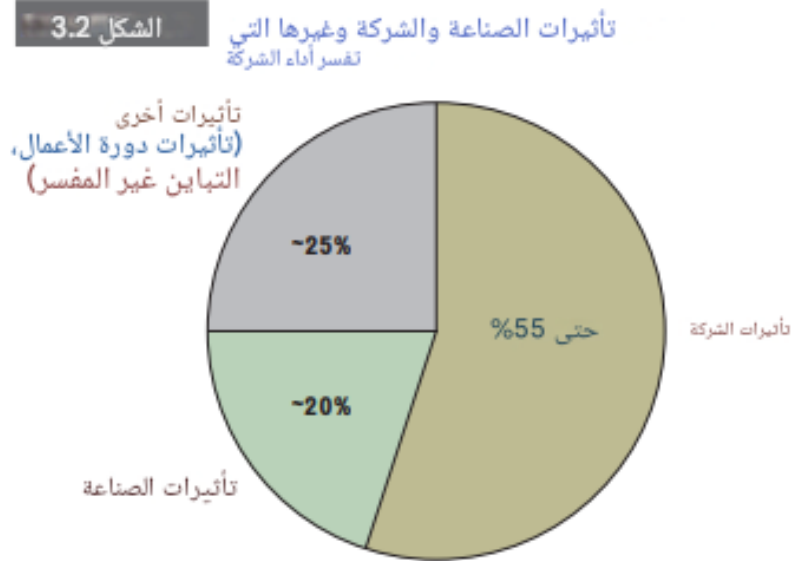
إطار عمل PESTEL – محاذير. يوفر نموذج PESTEL طريقةً سهلةً نسبياً لمسح ومراقبة وتقييم العوامل والاتجاهات الخارجية الحاسمة التي قد تؤثر على أداء الشركة. تخلق هذه العوامل فرصاً وتهديدات على حد سواء. تؤثر قوى PESTEL على أداء الشركة إيجاباً وسلباً.

مع ذلك، يُعدّ إطار عمل PESTEL نموذجاً ثابتاً، إذ يُقدم صورةً ثابتةً للعديد من العناصر المتغيرة في لحظةٍ زمنيةٍ محددة. هذا القصور يعني صعوبة فهم الديناميكيات الكامنة وراء القوى المختلفة في البيئة الخارجية للشركة. لهذا السبب، يصعب الإجابة على أسئلة مثل: "ما هي عوامل PESTEL الأكثر تأثيراً حالياً؟" و"ما مدى سرعة تغيير كل عامل؟". ومع ذلك، يُمكن لتحليل PESTEL أن يُساعد القادة الاستراتيجيين على تحديد العوامل الخارجية وتحويل التهديدات إلى فرص.

## تأثيرات الصناعة مقابل تأثيرات الشركة في تحديد أداء الشركة

يتحدد أداء الشركة بشكل أساسي بعاملين: تأثيرات الصناعة وتأثيرات الشركة. تأثيرات الصناعة هي نتاج الهيكل الاقتصادي الأساسي للصناعة وتأثيره على أداء الشركة. يتحدد هيكل الصناعة بعناصر مشتركة بين جميع الصناعات، مثل حواجز الدخول والخروج، وعدد الشركات وحجمها، وأنواع المنتجات والخدمات المقدمة. بدوره، يحدد هيكل الصناعة إمكانية الربحية فيها، مما يؤثر على أداء الشركة. تُعزى تأثيرات الشركة أداء الشركة مباشرةً إلى إجراءات القادة الاستراتيجيين. تتناول استراتيجية الشركة مسألة تحديد الصناعات التي يجب المنافسة فيها، بينما تقدم استراتيجية الأعمال إجابةً عن مسألة كيفية المنافسة في صناعة مختارة.

في سلسلة من الدراسات التجريبية، أظهر الباحثون الأكاديميون أن تأثيرات الصناعة تفسر حوالي ٢٠٪ من الأداء الإجمالي للشركة، بينما تفسر تأثيرات الشركة (أي الإجراءات الإدارية المحددة) حوالي ٥٥٪. في الفصل الرابع، نتعمق داخل الشركة لفهم أسباب اختلاف الشركات ضمن القطاع نفسه، وكيف يمكن لهذه الاختلافات أن تُفضي إلى ميزة تنافسية. في الوقت الراهن، تكمن النقطة الأساسية في أن العوامل الخارجية والداخلية مجتمعة تُفسر ما يقارب ٧٥٪ من الأداء الإجمالي للشركة. أما دورات الأعمال وغيرها من العوامل فتُعزى إليها النسبة المتبقية البالغة ٢٥٪. يوضح الشكل ٣،٢ هذه النتائج.



الصناعة: مجموعة من الشركات القائمة التي لديها نفس مجموعة الموردين والمخرمين تقريباً.

تحليل الصناعة:  
طريقة لـ (1) تحديد إمكانات الربح في الصناعة و (2) استخلاص الآثار المترتبة على الوضع الاستراتيجي للشركة داخل الصناعة.

الوضع الاستراتيجي:  
الطلب التعريفي الاستراتيجي للربح بناء على الفرق بين خلق القيمة والتكلفة (V-C).

#### مبدأ صفي 3-2

تطبيق قوى بورتر التنافسية الخمس لشرح إمكانات الربح في مختلف الصناعات.

نموذج القوى الخمس:  
إطار عمل يحدد القوى الخمس وإمكانات الربح في الصناعة وتشكل الاستراتيجية التنافسية للشركة.

لفهم أفضل لكيفية تأثير العوامل الخارجية على استراتيجية الشركة وأدائها، وما يمكن للقادة الاستراتيجيين فعله حيالها، نتناول في هذا الفصل البنية الأساسية للقطاع الصناعي. ولذلك، ننتقل الآن خطوة أقرب إلى الشركة (في وسط الشكل 3,1) وندرس القطاع الذي تتنافس فيه.

يُعرّف القطاع الصناعي بأنه مجموعة من الشركات القائمة التي تتشارك، إلى حد كبير، نفس مجموعة الموردين والعملاء. وتميل الشركات المتنافسة في القطاع نفسه إلى تقديم منتجات أو خدمات متشابهة لتلبية احتياجات العملاء المحددة. ورغم أن إطار عمل PESTEL يسمح لنا بمسح البيئة الخارجية ومراقبتها وتقييمها لتحديد الفرص والتهديدات، فإن تحليل القطاع يوفر أساساً أكثر دقة ليس فقط لتحديد إمكانات الربح في القطاع (أي مستوى الربحية المتوقع للشركة المتوسطة)، بل أيضاً لتحديد آثار ذلك على الموقع الاستراتيجي للشركة داخل القطاع. ويستند الموقع الاستراتيجي للشركة على خلق قيمة للعملاء (V) مع التحكم في التكاليف (C). تتدفق الميزة التنافسية إلى الشركة التي تخلق أكبر فجوة ممكنة بين قيمة منتجها أو خدماتها والتكلفة المطلوبة لإنتاجها (V - C).

المنافسة في نموذج القوى الخمس

طور مايكل بورتر نموذج القوى الخمس، وهو نموذج بالغ التأثير، لمساعدة القادة الاستراتيجيين على فهم إمكانات الربح في مختلف الصناعات، ووضع شركاتهم في موقع يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية مستدامة ومن خلال الجمع بين نظرية اقتصاديات التنظيم الصناعي ودراسات حالة تفصيلية، استخلص بورتر رؤيتين أساسيتين تُشكلان أساس نموذج القوى الخمس:

١. يُنظر إلى المنافسة بنظرة أوسع في نموذج القوى الخمس. فبدلاً من تعريف المنافسة بشكل ضيق على أنها أقرب المنافسين للشركة، أكد بورتر على ضرورة النظر إلى المنافسة بنظرة أشمل لتشمل القوى الأخرى في الصناعة: المشترين، والموردين، وإمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق، وتهديد البدائل.

٢. تُعدّ إمكانات ربح الصناعة دالةً للقوى التنافسية الخمس. فإمكانات ربح الصناعة ليست عشوائية، ولا تتحدد كلياً بعوامل خاصة بالصناعة. بل هي دالةٌ للقوى الخمس التي تُشكّل المنافسة: تهديد دخول منافسين جدد، وقوة الموردين، وقوة المشترين، وتهديد البدائل، والتنافس بين الشركات القائمة.

المنافسة بمفهومها الواسع. كما ذُكر، يُعرّف نموذج بورتر المنافسة تعريفاً أوسع ليشمل قوى أخرى في القطاع: المشترين، والموردين، ودخول شركات جديدة محتملة، وتهديد البدائل. تتناول الاستراتيجية مسألة كيفية التعامل مع المنافسة. في نموذج القوى الخمس، تُعتبر جميع القوى منافسة محتملة تسعى لاستخلاص القيمة من القطاع. وبشكل أدق، تُعرّف المنافسة بأنها الصراع بين هذه القوى للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من القيمة الاقتصادية المُولّدة في القطاع. لذلك، يجب على القادة الاستراتيجيين في الشركة الاهتمام ليس فقط بحدّة التنافس بين المنافسين المباشرين (مثل نايكي ضد أندر آرمور، وهوم ديبوت ضد لويز، وميرك ضد فايزر)، بل أيضاً بقوة القوى التنافسية الأخرى التي تسعى لاستخلاص جزء من القيمة الاقتصادية التي تُولّدها الشركة أو كلها.

تجدر الإشارة إلى أن الشركات تُولّد قيمة اقتصادية من خلال توسيع الفجوة بين القيمة المُدرّكة (V) لمنتج الشركة أو خدمتها وتكلفة إنتاجها (C) قدر الإمكان. وبالتالي، فإن القيمة الاقتصادية تساوي  $V - C$ . ولتحقيق النجاح، لا يكفي مجرد توليد القيمة. يجب على الشركات أيضاً الاستحواذ على حصة كبيرة من القيمة المُضافة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. من هذا المنطلق، تتمحور الاستراتيجية حول خلق القيمة والاستحواذ عليها. عند مواجهة المنافسة بهذا المعنى الأوسع، تتطلب الاستراتيجية من الشركة تحديد موقعها في القطاع لتعزيز فرصها في تحقيق أداء متميز.

إمكانات الربح في القطاع: يُمكن نموذج القوى الخمس القادة الاستراتيجيين من فهم بيئة القطاع التي تعمل بها الشركة وصياغة استراتيجيتها. وكقاعدة عامة، كلما زادت قوة القوى الخمس، انخفضت إمكانات الربح في القطاع، مما يجعله أقل جاذبية للمنافسين. والعكس صحيح أيضاً؛ فكلما ضعفت القوى الخمس، زادت إمكانات الربح في القطاع، مما

يجعله أكثر جاذبية. لذلك، في الشركات القائمة التي تتنافس على ميزة تنافسية في قطاع راسخ، ينبغي على القادة الاستراتيجيين تحديد موقع الشركة بطريقة تُخفف من قيود القوى القوية وتستفيد من القوى الضعيفة. يُعدّ تحديد موقع استراتيجي مُحكم ضروريًا لتحسين قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما يوضح الشكل ٣,٣، يحدد نموذج بورتر خمس قوى تنافسية أساسية يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مراعاتها عند تحليل بيئة الصناعة وصياغة استراتيجية تنافسية:

١. تهديد دخول منافسين جدد

٢. قوة الموردين

٣. قوة المشترين

٤. تهديد البدائل

٥. التنافس بين المنافسين الحاليين

تهديد دخول منافسين جدد

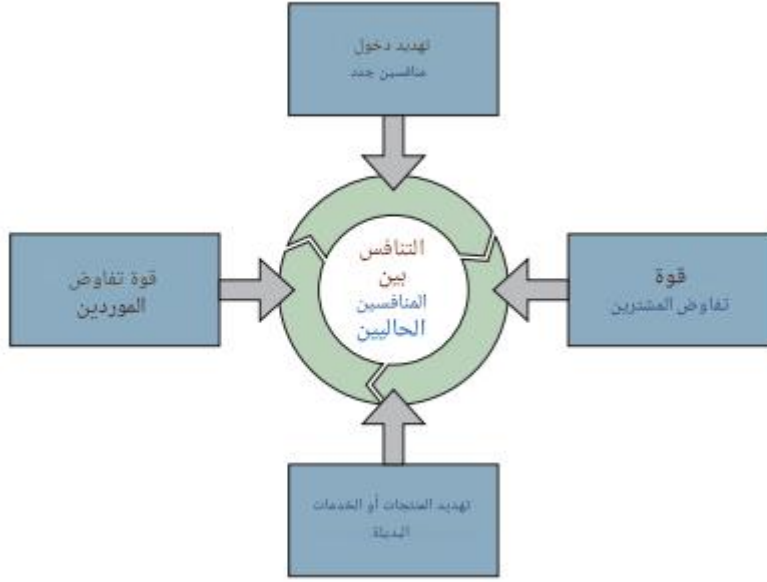
يشير تهديد دخول منافسين جدد إلى احتمالية دخول منافسين جدد إلى السوق. يُقلل دخول منافسين جدد محتملين من جاذبية السوق بطريقتين رئيسيتين:

١. يُقلل من إجمالي أرباح السوق. فعند مواجهة تهديد دخول طاقة إنتاجية إضافية إلى السوق، قد تُخفض الشركات القائمة أسعارها لجعل دخول منافسين جدد محتملين أقل جاذبية. سيؤدي انخفاض الأسعار إلى تقليل إجمالي أرباح السوق، خاصةً في القطاعات التي تشهد نموًا بطيئًا أو معدومًا في الطلب. لنأخذ سوق أفران الميكروويف الجديدة كمثال. يتكون الطلب من معدل استبدال الطرازات القديمة والطلب الناتج عن الأسر الجديدة. ونظرًا لبطء نمو هذا السوق، إن وُجد، فمن المرجح أن يؤدي أي دخول جديد إلى فائض في الطاقة الإنتاجية وانخفاض الأسعار بشكل عام.

### المكث 3.3

#### نموذج القوى الخمس لبورتر

المصدر: إد. إي. بورتر (يناير 2008).  
التنافسية الخمس التي تشكل  
الاستراتيجية، مجلة هارفارد  
للأعمال



٢. يزيد ذلك من إنفاق الشركات القائمة. قد يُجبر تهديد دخول منافسين جدد الشركات القائمة على زيادة إنفاقها لإرضاء عملائها الحاليين. ويقلل هذا الإنفاق من إمكانية ربحية القطاع، خاصةً إذا لم تتمكن الشركات من رفع الأسعار.

لننظر كيف اختارت ستاربكس تحديث وتطوير متاجرها وخدماتها باستمرار. تمتلك ستاربكس أكثر من ١٥٠٠٠ متجر في الولايات المتحدة وأكثر من ١٧٠٠٠٠ موقع دولي. من خلال رفع قيمة منتجاتها وخدماتها في نظر المستهلكين، تُبطن ستاربكس من دخول منافسين جدد إلى القطاع أو التوسع السريع. يُتيح رفع قيمة العميل لستاربكس الحفاظ على تفوقها على المنافسين الإقليميين الأصغر حجمًا، مثل بيتس كوفي آند تي، التي تمتلك أقل من ٢٠٠ متجر، معظمها على الساحل الغربي، وسلاسل المقاهي الوطنية الأصغر، مثل كاريبو كوفي، التي تمتلك ٤١٥ متجرًا.

لننظر كيف اختارت ستاربكس تحديث وتطوير متاجرها وخدماتها باستمرار. تمتلك ستاربكس أكثر من ١٥,٠٠٠ متجر في الولايات المتحدة وأكثر من ١٧,٠٠٠ فرع دولي. ومن خلال تعزيز قيمة منتجاتها وخدماتها في نظر المستهلكين، تُبطن ستاربكس من دخول منافسين جدد إلى السوق أو توسعهم السريع. كما يُتيح لها هذا التركيز على العملاء الحفاظ

على تفوقها على منافسيها الإقليميين الأصغر حجمًا، مثل "بيتس كوفي آند تي" التي تمتلك أقل من ٢٠٠ متجر، معظمها على الساحل الغربي، وسلاسل المقاهي الوطنية الأصغر، مثل "كاريبو كوفي" التي تضم ٤١٥ متجرًا.

وعالميًا، تُمثل الصين ٢٥٪ من إجمالي إيرادات ستاربكس، وتنمو إيراداتها في الصين بنسبة تتجاوز ١٠٪ سنويًا. وللحفاظ على تفوقها على منافسيها المحليين، مثل "لوكين كوفي"، افتتحت ستاربكس أكثر من ٥,٤٠٠ متجر في الصين. وتُعد مقاهي ستاربكس من بين أفضل المقاهي في الصين، حيث تُقدم لعملائها خدمة إنترنت فائقة السرعة مجانًا. يؤدي التجديد المستمر لتجربة ستاربكس إلى زيادة التكاليف، لكن ستاربكس مستعدة لقبول هامش ربح أقل لزيادة حصتها السوقية وردع المنافسين الجدد.

وبالطبع، كلما زادت ربحية قطاع ما، زادت جاذبيته للمنافسين الجدد. ومع ذلك، توجد عدة عوائق مهمة يمكن أن تقلل من هذا التهديد للشركات القائمة. وتُعدّ عوائق الدخول، التي تُفيد الشركات القائمة، عقبات تُثني أو تمنع دخول منافسين جدد إلى قطاع ما. ويمكن للشركات القائمة الاستفادة من أنواع عديدة من عوائق الدخول:

■ وفورات الحجم

■ تأثيرات الشبكة

■ تكاليف تحويل العملاء

■ متطلبات رأس المال

■ مزايا مستقلة عن الحجم

■ السياسة الحكومية

■ تهديد حقيقي بالانتقام

وفورات الحجم. تُعرف وفورات الحجم بأنها مزايا التكلفة التي تجنيها الشركات ذات الإنتاج الأكبر، إذ تستطيع توزيع التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، وتوظيف التكنولوجيا بكفاءة أعلى، والاستفادة من تقسيم العمل الأكثر تخصصاً، والمطالبة بشروط أفضل من مورديها. هذه العوامل بدورها تُخفض تكلفة الوحدة، مما يسمح للشركات الكبيرة القائمة بالتمتع بميزة تنافسية على الشركات الجديدة التي لا تستطيع تحقيق هذا الحجم. إذا كان الحجم المطلوب للوصول إلى أدنى تكلفة إنتاج ممكنة مرتفعاً، فإن خطر دخول منافسين جدد يقل.

استعرضنا العلاقة الحاسمة بين الحجم وتكلفة الإنتاج في شركة تسلا في دراسة الحالة الأولى. تحتاج الشركات الجديدة في صناعة السيارات إلى إنتاج واسع النطاق لتحقيق الكفاءة. استغلت تسلا التكنولوجيا الحديثة لتجاوز عائق الدخول الهائل المتمثل في الإنتاج واسع النطاق. يُعد الوصول إلى حجم تصنيع كافٍ لتحقيق القدرة التنافسية من حيث التكلفة أمراً بالغ الأهمية لشركة تسلا مع توسعها في السوق الجماهيري.

للاستفادة من وفورات الحجم، طرحت تسلا طرازات سيارات جديدة تدريجياً، بدءاً بسيارة رودستر باهظة الثمن (١١٠,٠٠٠ دولار). أثبتت الدفعة الإنتاجية المحدودة التي اقتصر على ٢٥٠٠ سيارة رودستر أن السيارات الكهربائية تتفوق على أفضل السيارات التي تعمل بالبنزين. وكانت الخطوة الأولى نحو الإنتاج الضخم هي طرازَي Model S و Model X، وهما سيارة سيدان فاخرة باهظة الثمن (٧٣,٥٠٠ دولار) وسيارة دفع رباعي (٨٠,٠٠٠ دولار) على التوالي. مع ذلك، لم تحقق تسلا الإنتاج الضخم، وبالتالي خفض تكلفة السيارة الواحدة، إلا بعد طرحها طرازَي Model Y (سيارة سيدان وسيارة دفع رباعي صغيرتين). ورغم تحقيقها الحد الأدنى من الكفاءة الإنتاجية (نطاق الإنتاج اللازم لخفض تكلفة الوحدة إلى أدنى مستوى ممكن) لطرزَي Model Y، إلا أن تكلفة الإنتاج البالغة ٣٦,٠٠٠ دولار ظلت مرتفعة للغاية، ما حال دون دخول تسلا إلى السوق الجماهيري. وتطمح تسلا إلى طرح سيارة كهربائية بسعر ٢٥,٠٠٠ دولار، أطلقت عليها اسم "Model ٢".

تأثيرات الشبكة: تشير تأثيرات الشبكة إلى الآثار الإيجابية التي يُحدثها مستخدم لمنتج أو خدمة ما على مستخدمي آخرين لنفس المنتج أو الخدمة. عند وجود تأثيرات الشبكة، تزداد قيمة المنتج أو الخدمة مع ازدياد عدد المستخدمين.

وُتعدّ زيادة قيمة المنتج أو الخدمة تبعاً لعدد مستخدميها أثراً خارجياً إيجابياً. كما يقلّ خطر دخول منافسين جدد إلى السوق عند وجود تأثيرات الشبكة.

في دراسة الحالة الثالثة، يُشير برايان تشيسكي، الرئيس التنفيذي لشركة Airbnb، إلى أن سوق الإقامة الإلكتروني يستفيد من تأثيرات الشبكة العالمية بفضل قوائم العقارات المتاحة في أكثر من ١٠٠,٠٠٠ مدينة حول العالم بأسعار مُتنوعة، بالإضافة إلى مخزون يضم ٦ ملايين منزل وشقة. ويزداد تأثير الشبكة العالمي قوةً مع ازدياد عدد الضيوف الذين يستخدمون الخدمة ويصبحون مُضيفين بأنفسهم. ونظراً لأهمية تأثيرات الشبكة في الاقتصاد الرقمي، سنتناولها في الفصل السابع.

تكاليف تحويل العملاء: هي التكاليف التي يتكبدها العميل عند الانتقال إلى المنتجات أو الخدمات أو العلامات التجارية التي يُقدمها مُورّد آخر. تُعدّ تكاليف تغيير الموردين في المقام الأول تكاليف مالية، كإعادة تدريب الموظفين على سبيل المثال، ولكنها قد تكون نفسية أيضاً، كما في حالة تعلق العميل بعلامة تجارية معينة ثم انتقاله إلى علامة تجارية جديدة على مضمض. وقد يتطلب تغيير الموردين من العميل تعديل مواصفات المنتج وتغيير العمليات الحالية. ورغم أن تكاليف التغيير تُعتبر تكاليف ثابتة لمرة واحدة، إلا أنها قد تكون كبيرة، ما يُشكل عائقاً كبيراً أمام دخول منافسين جدد. لذا، تسعى الشركات القائمة إلى رفع تكاليف التغيير لعملائها. فكلما ارتفعت تكاليف التغيير، قلّ خطر دخول منافسين جدد.

فعلى سبيل المثال، ستتكدب شركة تستخدم نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) من Salesforce.com لسنوات عديدة تكاليف تغيير مرتفعة إذا قامت بتطبيق نظام CRM جديد من شركة جديدة في السوق. وتُدرّك الشركات الجديدة المحتملة أي تكاليف تغيير كبيرة، وبالتالي يقل احتمال دخولها السوق لأن العملاء الحاليين لن يُغيروا مورديهم إلا إذا توقعوا تحقيق فوائد صافية إيجابية. لهذا السبب، يجب أن يقدم المنتج الجديد قيمة مضافة عالية أو يوفر تكاليف كبيرة، بحيث لا يتفوق على أي منتج موجود فحسب، بل يعوض أيضاً تكاليف انتقال العملاء. فارتفاع تكاليف انتقال العملاء لا يمنع دخول منافسين جدد فحسب، بل يقلل أيضاً من معدل فقدان العملاء بين الشركات القائمة في القطاع، مما يساهم في الحد من حدة المنافسة.

متطلبات رأس المال. تُعدّ متطلبات رأس المال بمثابة "سعر الدخول" إلى أي صناعة جديدة. ما هو حجم رأس المال المطلوب للمنافسة في صناعة معينة، وما هي الشركات الراغبة والقادرة على القيام بمثل هذه الاستثمارات؟ ونظراً لارتباطها باقتصاديات الحجم، قد تشمل متطلبات رأس المال استثمارات لإنشاء مصانع مزودة بآلات متخصصة، وتشغيل عملية إنتاج، وتغطية خسائر بدء التشغيل. كلما زادت متطلبات رأس المال لدخول صناعة ما، انخفض خطر دخول منافسين جدد.

كما رأينا في الفصل الأول، أنشأت شركة تسلا شبكة من مصانع جيجا فاكنتوري حول العالم، لإنتاج حزم البطاريات وتصنيع السيارات الكهربائية. تصل تكلفة كل منشأة إنتاج إلى ١٠ مليارات دولار. تُقلل هذه الشبكة العالمية من منشآت الإنتاج باهظة التكاليف من خطر دخول منافسين جدد إلى قطاع السيارات الكهربائية في صناعة السيارات. تُفسر النفقات الرأسمالية الضخمة المطلوبة لتصبح لاعباً فعالاً في سوق السيارات الكهربائية على نطاق واسع سبباً أن عدداً قليلاً فقط من شركات صناعة السيارات العريقة ذات الموارد المالية الضخمة، مثل جنرال موتورز وفورد وفولكس فاجن، قد استثمرت مليارات الدولارات لدخول هذا القطاع.

بشكل عام، يكون خطر دخول منافسين جدد مرتفعاً عندما تكون متطلبات رأس المال منخفضة مقارنةً بالعوائد المتوقعة. مع ذلك، إذا كان قطاع ما جذاباً بما يكفي، فمن المرجح أن توفر أسواق رأس المال الفعالة التمويل اللازم لدخول هذا القطاع. وعلى عكس التكنولوجيا الاحتكارية والمعرفة المتخصصة في القطاع، يُعدّ رأس المال مورداً قابلاً للاستبدال، ويمكن الحصول عليه بسهولة نسبية عندما تبدو العوائد المجزية محتملة. وقد سعت العديد من الشركات الناشئة المتخصصة في السيارات الكهربائية (مثل ريفيان ولوسيد موتورز في الولايات المتحدة) إلى تأمين رأس مال كافٍ لإنتاج السيارات الكهربائية على نطاق واسع.

مزايا مستقلة عن الحجم: غالباً ما تمتلك الشركات القائمة مزايا في التكلفة والجودة لا تتأثر بحجم الشركة. ويمكن أن تستند هذه المزايا إلى ولاء العلامة التجارية، والتكنولوجيا الاحتكارية، والوصول التفضيلي إلى المواد الخام وقنوات التوزيع، والمواقع الجغرافية المواتية، وتأثيرات التعلم والخبرة المتراكمة.

ولاء العلامة التجارية: يُعدّ ولاء العلامة التجارية مفهومًا أساسيًا في التسويق، وهو يعكس ارتباط المستهلك العاطفي ومشاعره تجاه علامة تجارية محددة. ويترجم ولاء العلامة التجارية إلى عمليات شراء متكررة لمنتجات وخدمات تلك العلامة. غالبًا ما يُمثل العملاء المخلصون للعلامة التجارية أفضل دعاية لها، إذ يُروجون لها شفهيًا عبر وسائل التواصل الاجتماعي. كما أنهم أكثر ميلًا للتغاضي عن أوجه القصور في منتجات وخدمات علامتهم التجارية المفضلة. وفي الوقت نفسه، يميلون إلى التقليل من شأن عروض المنافسين.

على سبيل المثال، يُعزز عملاء تسلا المخلصون مكانة الشركة التنافسية ويُقللون من خطر دخول شركات ناشئة أخرى إلى قطاع السيارات الكهربائية بالكامل على عكس جنرال موتورز أو فورد، اللتين تُنفقان مليارات الدولارات سنويًا على الإعلانات، لا تمتلك تسلا ميزانية تسويقية ضخمة. بل تعتمد بدلًا من ذلك على التسويق الشفهي. وكما كانت آبل في بداياتها، تتمتع تسلا بجاذبية خاصة، تتجلى في سياراتها ذات التصميم الرائع والجودة العالية. عندما اختبرت مجلة "كونسيوم ريبورتس" سيارة موديل إس، خلصت المجلة، المعروفة بتواضعها، إلى أن "سيارة تسلا موديل إس هي أفضل سيارة اختبارناها على الإطلاق إضافةً إلى ذلك، يشعر العديد من مالكي سيارات تسلا بارتباط عاطفي بالشركة لأنهم يؤمنون إيمانًا راسخًا برؤيتها "لتسريع انتقال العالم إلى الطاقة المستدامة".

مع ذلك، يدرك عملاء تسلا أيضًا أوجه قصور الشركة. إذ يشكو العديد من العملاء من أن تجربة التسليم وخدمة العملاء لدى تسلا لا ترقى إلى المستوى المطلوب، على الرغم من أن تسلا تُسوّق نفسها كعلامة تجارية للسيارات الفاخرة وتفرض أسعارًا مرتفعة. ورغم أن تسلا تتمتع بسمعة طيبة في إطلاق سيارات مبتكرة ورائدة، إلا أن العديد من مالكي سيارات تسلا والمراقبين يعتبرون خدمة عملائها متدنية، خاصةً عند مقارنتها بعلامات تجارية فاخرة أخرى مثل بورش. من الواضح أن قدرات خدمة عملاء تسلا لم تواكب بعد حجم إنتاجها وتسليمها من السيارات. وقد يتأثر ولاء عملاء تسلا سلبيًا إذا لم تتمكن الشركة من معالجة انطباع تدني مستوى خدمة العملاء لديها سريعًا.

التكنولوجيا الاحتكارية: هي أي عملية أو أسلوب أو جهاز أو نظام تستخدمه الشركات لحل المشكلات عند تقديم المنتجات والخدمات. ولأنها تُعزز الميزة التنافسية للشركة، تُحفظ التكنولوجيا الاحتكارية بشدة من خلال الأسرار التجارية وبراءات الاختراع والعلامات التجارية. ورغم فائدتها في أي وضع تنافسي، إلا أن التكنولوجيا الاحتكارية

تُعدّ مفيدة بشكل خاص للشركات القائمة. يُعيق ذلك دخول منافسين جدد، لأنه غالباً ما يُكتسب عبر سنوات من الخبرة في قطاع معين.

فعلى سبيل المثال، أنفقت مؤسسات مالية مثل مورغان ستانلي (بنك استثماري) وبريدج ووتر (صندوق تحوط) سنوات وملايين الدولارات على أبحاث الذكاء الاصطناعي لتطوير خوارزميات خاصة بها تُساعد في اتخاذ القرارات. أما شركة سبيس إكس، التي تأسست عام ٢٠٠٢، فهي شركة تصنيع مركبات فضائية ومزود لخدمات النقل الفضائي. وعلى مدار العشرين عاماً الماضية، طورت سبيس إكس مواد خاصة بها تتميز بمقاومتها العالية في الفضاء وانخفاض تكلفتها. وبناءً على ذلك بفضل تفوقها الكبير في علوم المواد، تُشكّل تقنية SpaceX الخاصة عائقاً كبيراً أمام دخول منافسين جدد محتملين.

الوصول المُفضّل: يُمكن للوصول المُفضّل إلى المواد الخام والمكونات الأساسية وقنوات التوزيع أن يُحقق مزايا تنافسية مُطلقة من حيث التكلفة. على سبيل المثال، تُعدّ بطاريات الليثيوم أيون، التي تُعتبر أساسية للسيارات الكهربائية بالكامل، أعلى مكونات هذه السيارات، كما أنها تُعاني من نقص في المعروض. بفضل مصانعها العملاقة الجديدة للبطاريات، تستطيع تسلا التخلص من اعتمادها على عدد قليل من مُوردي بطاريات الليثيوم أيون حول العالم، ما يُتيح لها ميزة تنافسية مُطلقة من حيث التكلفة. من المُفترض أن يُقلّل استقلال تسلا عن المُوردين من خطر دخول منافسين جدد إلى قطاع السيارات الكهربائية بالكامل، بافتراض عدم توقع حدوث تغييرات تكنولوجية جذرية في تكنولوجيا خلايا البطاريات خلال السنوات القليلة القادمة.

المواقع المُلائمة: تُوفّر المواقع المُلائمة، مثل مواقع مصانع تسلا العملاقة بالقرب من أوستن، تكساس، وشنغهاي، الصين، مزايا يصعب على المواقع الأخرى مُضاهاتها. تشمل هذه المزايا قربها من أسواق الشركة الرئيسية، وسهولة الوصول إلى كوادر هندسية وعمال تجميع مهرة وبأسعار معقولة، وقربها من جامعات عالمية المستوى، وحوافز ضريبية وغيرها من المزايا المواتية، ومواقع أكثر ملاءمة للأعمال بشكل عام مع إجراءات بيروقراطية أقل تعقيداً، وانخفاض تكلفة المعيشة في مكان مرغوب فيه. على الرغم من أن تسلا لا تزال تستخدم مصنعها الأصلي في كاليفورنيا لإنتاج

طرازي S و X (الذين يمثلان أقل من ٥٪ من إجمالي إنتاجها من السيارات)، فقد نقلت تسلا مقرها الرئيسي من فريمونت، كاليفورنيا، إلى أوستن، تكساس، وهي مدينة أكثر ملاءمة للأعمال.

التعلم والخبرة التراكمية: أخيراً، غالباً ما تستفيد الشركات الرائدة من تراكم التعلم والخبرة على مدى فترات طويلة. فقد راكمت تسلا ١٥ عاماً من الخبرة في تصميم وبناء سيارات كهربائية بالكامل عالية الأداء ذات جودة وتصميم فائقين. في الواقع، يرى العديد من خبراء الصناعة أن تسلا متقدمة على شركات صناعة السيارات التقليدية بخمس سنوات على الأقل، لأن تسلا تصمم سياراتها لتكون كهربائية بالكامل منذ البداية.

في المقابل، غالباً ما تستخدم شركات صناعة السيارات التقليدية منصات السيارات الموجودة وتحولها إلى سيارات هجينة أو كهربائية. إن محاولة اكتساب معرفة متعمقة في التصميم والهندسة والتصنيع خلال فترة زمنية أقصر غالباً ما تكون مكلفة، إن لم تكن مستحيلة، بسبب ما يُعرف بـ"مساوئ ضغط الوقت". أي أن التكاليف غالباً ما تتضاعف بشكل كبير عندما تحاول الشركات بناء كفاءة جديدة في وقت أقصر من المعتاد. وتتحدد هذه المساوئ بتراكم الخبرات المكتسبة، وتشكل عوائق كبيرة أمام دخول السوق.

السياسة الحكومية. غالباً ما تقيّد السياسات الحكومية دخول منافسين جدد أو تمنعه. لحماية ملايين البائعين وتجار الجملة الصغار، لم تسمح الهند حتى وقت قريب

لتجار التجزئة الأجانب مثل وول مارت أو إيكيا بامتلاك متاجر ومنافسة الشركات المحلية. غالباً ما تشترط الصين على الشركات الأجنبية الدخول في مشاريع مشتركة مع الشركات المحلية وتبادل تقنياتها.

دخول منافسين جدد. مع دخول منافسين جدد، تزداد المنافسة، مما يؤدي غالباً إلى انخفاض الأسعار، وتحسين الجودة، وزيادة الابتكار، وتوفير خيارات أوسع للمستهلكين. لذلك، يرتفع خطر دخول منافسين جدد عندما لا توجد سياسات حكومية تقييدية أو عندما تُحرر القطاعات.

تهديد حقيقي بالانتقام. يجب على المنافسين الجدد المحتملين توقع رد فعل الشركات القائمة. غالبًا ما يردع التهديد الحقيقي بالانتقام من قبل الشركات القائمة دخول منافسين جدد. ولكن إذا حدث دخول منافسين جدد، يمكن للشركات القائمة الرد بسرعة من خلال شن حرب أسعار. في هذه الحالة، قد ينخفض ربح القطاع بسهولة إلى ما دون تكلفة رأس المال. تستطيع الشركات القائمة، ذات الموارد المالية الأكبر، الصمود أمام المنافسة السعرية لفترة أطول، والانتظار حتى خروج الشركات الجديدة من السوق، ثم رفع الأسعار مجددًا. وتشمل وسائل الرد الأخرى زيادة ابتكار المنتجات والخدمات، والإعلان، والعروض الترويجية، والتقاضي.

هناك عدة سيناريوهات يتوقع فيها الداخلون الجدد المحتملون ردًا قويًا وحاسمًا من الشركات القائمة، يتجاوز مجرد المنافسة السعرية. فإذا كانت الشركات المنافسة الحالية تمتلك موارد مالية ضخمة، وطاقات إنتاجية فائضة غير مستغلة، ونفوذًا قويًا لدى موردي ومشتري السوق، وسجلًا حافلًا بالرد القوي خلال محاولات دخول سابقة، واستثمارات ضخمة في موارد مخصصة للصناعة الأساسية وغير قابلة لإعادة التوظيف في استخدامات بديلة، فمن المرجح أن تستغل هذه المزايا. إضافةً إلى ذلك، إذا كان نمو السوق بطيئًا أو راكدًا، فمن المرجح أن ترد الشركات القائمة على الداخلين الجدد لحماية حصتها السوقية، وغالبًا ما تبدأ حرب أسعار لإخراجهم من السوق. في المقابل، يرتفع خطر دخول منافسين جدد إلى السوق عندما يتوقعون أن الشركات القائمة لن تستطيع أو لن ترغب في الرد.

على الرغم من أن العديد من الشركات الناشئة المتخصصة في السيارات الكهربائية، مثل ريفيان ولوسيد موتورز في الولايات المتحدة، ونيو وإكس بينغ ولي أوتو في الصين، تحاول دخول هذا القطاع، إلا أنه ليس من المؤكد على الإطلاق أن تتحول إلى شركات تصنيع سيارات ضخمة ذات إنتاج واسع النطاق وحضور عالمي. ورغم النمو السريع لسوق السيارات الكهربائية، فمن المتوقع أن ترد شركات صناعة السيارات التقليدية وتيسلا. ومع تحول سوق السيارات من سيارات البنزين إلى السيارات الكهربائية، تسعى شركات صناعة السيارات التقليدية إلى حماية حصتها السوقية في القطاع ككل من خلال طرح العديد من طرازات السيارات الكهربائية بقوة. علاوة على ذلك، تستفيد شركات صناعة السيارات التقليدية من قدراتها التصنيعية الضخمة، والتي، إلى جانب مواردها المالية الكبيرة، تسمح لها بتسريع سياراتها الكهربائية الجديدة بأسعار قريبة من التكلفة أو حتى أقل منها. وحتى تيسلا، التي تسعى جاهدة لتسريع التحول إلى النقل والطاقة المستدامة، تواصل طرح طرازات جديدة في مختلف قطاعات السوق. أعلنت الشركة عن عدة

إضافات إلى تشكيلتها، تشمل سيارة صغيرة بأسعار معقولة، وشاحنة سايبتراك (شاحنة كبيرة الحجم ذات تصميم مستقبلي)، وشاحنة نقل تجارية. وتثير أحدث إعلانات تسلا عن منتجاتها مخاوف من ردود فعل انتقامية قد يتعرض لها المنافسون الجدد في حال دخولهم قطاعات محددة من سوق السيارات الكهربائية.

#### قوة الموردين

يستطيع الموردون ذوو النفوذ التفاوضي القوي الضغط على إمكانات الربح في أي قطاع. ويُقلل الموردون الأقوياء من قدرة الشركات على تحقيق أداء متميز لسببين رئيسيين:

١. يستطيع الموردون الأقوياء رفع تكلفة الإنتاج من خلال المطالبة بأسعار أعلى لمدخلاتهم أو عن طريق خفض جودة عوامل الإنتاج أو مستوى الخدمة المقدمة.

٢. يُشكل الموردون الأقوياء تهديدًا للشركات لأنهم يُقللون من إمكانات الربح في القطاع من خلال الاستحواذ على جزء من القيمة الاقتصادية المُضافة.

ولكي تتمكن الشركات من المنافسة بفعالية، فإنها تحتاج عمومًا إلى مدخلات متنوعة في عملية الإنتاج، بما في ذلك المواد الخام والمكونات، والعمالة (سواءً من خلال الأفراد أو النقابات العمالية في حال وجود مفاوضات جماعية)، والخدمات. وتكون قوة الموردين التفاوضية النسبية عالية عندما:

■ قطاع المورد أكثر تركيزًا من القطاع الذي يبيع له.

■ لا يعتمد الموردون بشكل كبير على القطاع في تحقيق معظم إيراداتهم.

■ تواجه الشركات القائمة تكاليف تحويل مرتفعة عند تغيير الموردين.

■ يقدم الموردون منتجات متميزة.

■ لا توجد بدائل متاحة بسهولة لمنتجات أو خدمات الموردين.

■ يمكن للموردين التهديد بشكل جدي بالاندماج الأمامي في القطاع (أي دخول قطاع المشتري).

#### قوة المشتريين

تعدّ قوة المشتريين التفاوضية، من نواحٍ عديدة، الوجه الآخر لقوة الموردين التفاوضية. فالمشترون هم عملاء أي قطاع، وتكمن قوتهم في الضغط الذي يمارسونه على هوامش أرباح المنتجين من خلال المطالبة بسعر أقل أو جودة منتج أعلى. وعندما ينجح المشترون في الحصول على خصومات سريعة، ينخفض إجمالي إيرادات المورد. بالإضافة إلى ذلك، عندما يطالب المشترون بجودة أعلى وخدمة أفضل، ترتفع تكاليف الإنتاج عمومًا. وبالتالي، يُمكن للمشتريين الأقوياء تقليل إمكانات ربحية القطاع وربحية الشركة. يُهدد المشترون الأقوياء شركات الإنتاج لأنهم يُقللون من إمكانات ربحية القطاع من خلال الاستحواذ على جزء من القيمة الاقتصادية المُضافة.

وكما هو الحال مع الموردين، قد يواجه أي قطاع أنواعًا مختلفة من المشتريين. قد يكون مشتري منتجات أو خدمات أي قطاع مستهلكين أفرادًا - مثلك أو مثلي عندما نختار مزود الخدمة الذي نرغب في استخدامه لأجهزتنا اللاسلكية. في كثير من المناطق، يُمكنك الاختيار بين عدة مزودين، مثل AT&T وT-Mobile وVerizon. على الرغم من أننا قد نجد عرضًا جيدًا عند مقارنة باقات الخدمة بعناية، إلا أننا كمستهلكين أفراد لا نملك عمومًا قوة شرائية كبيرة.

في المقابل، تتمتع المؤسسات الكبيرة، كالشركات والجامعات، بقوة شرائية هائلة عند اختيار مزود خدمات الاتصالات اللاسلكية؛ إذ تمتلك هذه القوة لقدرتها على تسجيل أو نقل آلاف المشترين دفعة واحدة.

العوامل التي تزيد من القوة الشرائية: تكون القوة الشرائية عالية عندما:

■ يوجد عدد قليل من المشترين، ويشترى كل مشترٍ كميات كبيرة مقارنةً بحجم البائع الواحد.

■ منتجات القطاع المستهدف (التي يشتريها المشتري) سلع نمطية أو غير متميزة.

■ لا يواجه المشترون تكاليف تحويل تُذكر.

■ يمكن للمشتريين التهديد بشكل فعّال بالاندماج في القطاع بشكل عكسي.

ربما تُعدّ وول مارت المثال الأبرز على القوة الشرائية الهائلة. فهي ليست فقط أكبر شركة تجزئة في العالم (ب ١٢,٠٠٠ متجر ومليونى موظف)، بل هي أيضاً من أكبر الشركات في العالم، حيث بلغت إيراداتها ٥٧٥ مليار دولار في عام ٢٠٢٢. وباعتبارها واحدة من سلاسل متاجر التجزئة العالمية الكبيرة القليلة، تشتري وول مارت كميات كبيرة من مورديها بشكل متكرر. وتستغل قوتها الشرائية من خلال ممارسة ضغط هائل على مورديها لخفض الأسعار ورفع الجودة، وإلا ستخاطر بفقدان مساحات العرض المرموقة في أكبر شركة تجزئة في العالم. إن قوة وول مارت الشرائية قوية لدرجة أن العديد من الموردين يُقيمون مكاتبهم بجوار مقر وول مارت الرئيسي في بنتونفيل، أركنساس، لأن هذا القرب يُتيح لقيادة وول مارت الاستراتيجيين اختبار أحدث منتجات الموردين والتفاوض على الأسعار.

تزداد قوة المشتريين التفاوضية عندما تكون تكاليف تغيير الموردين منخفضة. فعلى سبيل المثال، يتيح وجود موردين متعددين لفئة منتجات معينة بالقرب من مقرها الرئيسي لشركة وول مارت المطالبة بتخفيضات إضافية في الأسعار وتحسينات في الجودة، نظراً لسهولة انتقالها من مورد إلى آخر. ويبرز هذا التهديد بشكل أكبر إذا كانت المنتجات سلعاً أساسية غير متميزة من وجهة نظر المستهلك. فعلى سبيل المثال، تستطيع وول مارت بسهولة التحول من استخدام عبوات بلاستيكية من نوع ربرميد إلى عبوات ستيرلايت، وذلك بتوفير مساحة عرض أكبر للمنتج الذي يقدم أكبر تخفيض في السعر أو تحسين في الجودة.

كما يتمتع المشترون بقوة أكبر عندما يستطيعون التهديد بالتكامل الرأسي العكسي بشكل فعال. ويحدث التكامل الرأسي العكسي عندما ينتقل المشتري إلى مراحل أعلى في سلسلة القيمة الصناعية، وصولاً إلى أعمال البائع. وقد مارست وول مارت التهديد بالتكامل الرأسي العكسي من خلال إنتاج العديد من العلامات التجارية الخاصة بها، مثل منتجات إيكويت الصحية والتجميلية، وطعام الكلاب أول روي، ومنتجات الأطفال بارنتس تشويس.

يستطيع المشترون ذوو النفوذ استخلاص جزء كبير من القيمة المضافة في الصناعة، تاركين القليل أو لا شيء للمنتجين. إضافةً إلى ذلك، يجب على القادة الاستراتيجيين إدراك الحالات التي يكون فيها المشترون حساسين للغاية للسعر. يكون المشترون حساسين للسعر عندما:

■ تمثل عملية الشراء نسبة كبيرة من هيكل تكاليف المشتري أو ميزانية مشترياته.

■ يحققون أرباحاً منخفضة أو يعانون من ضائقة مالية.

■ لا تتأثر جودة منتجاتهم وخدماتهم أو تكلفتها بشكل كبير بجودة مدخلاتهم أو تكلفتها.

تأثير السياق على قوة المشتري: من الضروري ملاحظة أن القوة النسبية للقوى الخمس التي تُشكل المنافسة تعتمد على السياق. على سبيل المثال، تواجه شركة سيمكس المكسيكية متعددة الجنسيات، إحدى الشركات الرائدة عالمياً في إنتاج الإسمنت، قوة مشتري مختلفة في الولايات المتحدة عنها في السوق المحلية. ففي الولايات المتحدة، يتألف مشترو الإسمنت من عدد قليل من شركات الإنشاءات الكبيرة والقوية التي تُشكل نسبة كبيرة من إيرادات سيمكس. والنتيجة هي هوامش ربح ضئيلة للغاية لسيمكس على مبيعاتها في الولايات المتحدة.

على النقيض من ذلك، فإن الغالبية العظمى من عملاء سيمكس في سوقها المحلي المكسيكي هم عملاء أفراد صغار يواجهون عدداً محدوداً من الموردين الكبار، وتُعد سيمكس أكبرهم. تحقق سيمكس هوامش ربح عالية في سوقها المحلي. وبنفس المنتج غير المميز، تُنافس سيمكس في قطاعين صناعيين مختلفين بمستويات متفاوتة من قوة المشتريين.

البدائل هي التهديد الذي تُشكّله المنتجات أو الخدمات المُتاحة من خارج القطاع المعني، والتي قد تُقارب تلبية احتياجات العملاء الحاليين على سبيل المثال، تُعدّ العديد من برامج الحاسوب بدائل للخدمات المهنية، على الأقل في الشريحة الدنيا. فبرامج إعداد الضرائب مثل TurboTax من Intuit تُعدّ بديلاً للخدمات المهنية التي تُقدّمها H&R Block وغيرها. كما تُشكّل LegalZoom، وهي خدمة توثيق قانوني عبر الإنترنت، تهديداً لشركات المحاماة المتخصصة. من الأمثلة الأخرى على البدائل: مشروبات الطاقة مقابل القهوة، ومؤتمرات الفيديو مقابل سفر العمل، والبريد الإلكتروني مقابل البريد السريع، والبنزين مقابل الوقود الحيوي، وخدمات الهاتف اللاسلكي مقابل تطبيقات الصوت والفيديو عبر الإنترنت مثل زوم، وفيس تايم (آبل)، وواتساب (فيسبوك)، ووي تشات (تينسنت). يؤدي ارتفاع خطر البدائل إلى تقليل إمكانية ربحية القطاع من خلال الحد من السعر الذي يمكن للمنافسين فرضه على منتجاتهم وخدماتهم. يرتفع خطر البدائل عندما:

■ يقدم البديل عرضاً جذاباً من حيث السعر والأداء.

■ تكون تكلفة تحول المشترين إلى البديل منخفضة.

عرض من حيث السعر والأداء: يرتفع خطر البدائل عندما تقدم بديلاً منخفض التكلفة يوفر أداءً مشابهاً أو مكافئاً للمنتج أو الخدمة.

على سبيل المثال، يُعد استئجار عدد قليل من الأفلام على أقراص DVD شهرياً بديلاً منخفض التكلفة للاشتراك في خدمة بث تتطلب رسوم اشتراك شهرية. يُوفر استئجار فيلم على قرص DVD تجربة مشاهدة مماثلة، وإن كانت أقل ملاءمة. لكن الأهم من ذلك، أنه أقل تكلفة بكثير، ويدفع المستهلكون فقط مقابل الأفلام التي يختارون مشاهدتها.

تستخدم شركة Redbox لتأجير الأفلام ٤٠,٠٠٠ كشك في الولايات المتحدة لتوفير خدمة تأجير الأفلام مقابل دولارين فقط. تُعد Redbox بديلاً منخفض التكلفة للاشتراكات في خدمات البث مثل Netflix (١٠ دولارات شهرياً) وDisney+ (١١ دولاراً شهرياً) للأشخاص الذين يشاهدون عدداً قليلاً من الأفلام شهرياً. مع ذلك، تُنافس Redbox مباشرةً خدمة تأجير أقراص DVD من Netflix، حيث تبلغ تكلفة الاشتراك ١٠ دولارات شهرياً (لاستئجار قرص DVD واحد في كل مرة).

انخفاض تكاليف التحويل. بالإضافة إلى تقديم أسعار أقل، قد تصبح البدائل أكثر جاذبية من خلال تقديم قيمة مضافة أعلى في إسبانيا، يسافر حوالي ٦ ملايين شخص سنويًا بين مدريد وبرشلونة، واللذان تبعدان عن بعضهما حوالي ٤٠٠ ميل. كانت الرحلة بالسيارة أو القطار تستغرق معظم اليوم، وكان ٩٠٪ من المسافرين يختارون الطيران، مما خلق أعمالاً مربحة للغاية لشركات الطيران المحلية. تغير هذا الوضع مع إطلاق قطار "ألتا فيلوسيداد إسبانيولا" (AVE)، وهو قطار فائق السرعة وحديث للغاية. بالنظر إلى إجمالي الوقت المستغرق، فإن القطارات فائقة السرعة أسرع من الرحلات الجوية القصيرة. يسافر الركاب براحة أكبر من ركاب الطائرات، ويتنقلون من مركز مدينة إلى آخر، مع مسافة قصيرة سيرًا على الأقدام أو بسيارة أجرة للوصول إلى وجهاتهم النهائية. وقد سهّل انعدام تكاليف التحويل التحول السريع من السفر الجوي إلى القطارات. في الواقع، نظرًا للراحة الأكبر والتكلفة الأقل، كان لدى العملاء حافز لاختيار القطار فائق السرعة بدلًا من السفر بالطائرة.

يُبرز مثال AVE الفكرتين الأساسيتين اللتين يوفرهما إطار القوى الخمس لبورتر:

■ يجب توسيع تعريف المنافسة ليشمل ما هو أبعد من المنافسين المباشرين في القطاع.

■ أيُّ من القوى الخمس، إذا كانت قوية بما يكفي، قادرة على تحقيق ربحية القطاع.

في مثال قطار AVE، بدلاً من حصر المنافسة في أقرب المنافسين للشركة، يتعين على مسؤولي شركات الطيران في إسبانيا النظر إلى ما هو أبعد من شركات الطيران الأخرى، والنظر في العروض البديلة مثل القطارات فائقة السرعة. يحدّد تهديد البدائل من إمكانات ربحية قطاع الطيران. مع ظهور قطار AVE، انتهى احتكار شركات الطيران للنقل السريع بين مدريد وبرشلونة، وتلاشى معه أرباحها المرتفعة. في هذه الحالة، زاد التهديد الكبير للبدائل من حدة المنافسة بين الشركات القائمة في قطاع النقل الجوي الإسباني.

## المنافسة بين الشركات القائمة

تصف المنافسة بين الشركات القائمة مدى تنافس الشركات في القطاع نفسه على حصة السوق والربحية. تتراوح هذه المنافسة بين الودية والضراوة. أما القوى الأربع الأخرى - تهديد دخول منافسين جدد، وقوة المشترين والموردين، وتهديد البدائل - فتؤثر جميعها على هذه المنافسة، كما هو موضح بالأسهم المتجهة نحو المركز في الشكل ٣,٣. كلما اشتدت القوى، زادت حدة المنافسة المتوقعة، مما يحد من إمكانات الربح في الصناعة.

الهدف التعليمي ٣-٤: دراسة كيف يشكل هيكل الصناعة التنافسي التنافس بين المنافسين.

يمكن للمنافسين خفض الأسعار لجذب العملاء من منافسيهم. وعندما تؤدي المنافسة الشديدة بين المنافسين الحاليين إلى تخفيض الأسعار، تتراجع ربحية القطاع. في المقابل، يمكن للمنافسين استخدام المنافسة غير السعرية لخلق قيمة أكبر في ميزات المنتج وتصميمه وجودته، بالإضافة إلى الإنفاق الترويجي وخدمات ما بعد البيع والدعم. وعندما تكون المنافسة غير السعرية هي الأساس الرئيسي للمنافسة، ترتفع التكاليف، مما يقلل من ربحية القطاع. مع ذلك، عندما تُنتج هذه التحركات منتجات فريدة بميزات مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات العملاء واستعدادهم للدفع، يميل متوسط ربحية القطاع إلى الارتفاع لأن المنتجين يستطيعون رفع الأسعار وبالتالي زيادة الإيرادات وهوامش الربح.

تتحدد شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين بشكل رئيسي بالعوامل التالية:

■ هيكل صناعي تنافسي

■ نمو الصناعة

■ التزامات استراتيجية

■ عوائق الخروج

الهيكل التنافسي للصناعة. يشير الهيكل التنافسي للصناعة إلى العناصر والخصائص المشتركة بين جميع الصناعات. وهذه الخصائص هي:

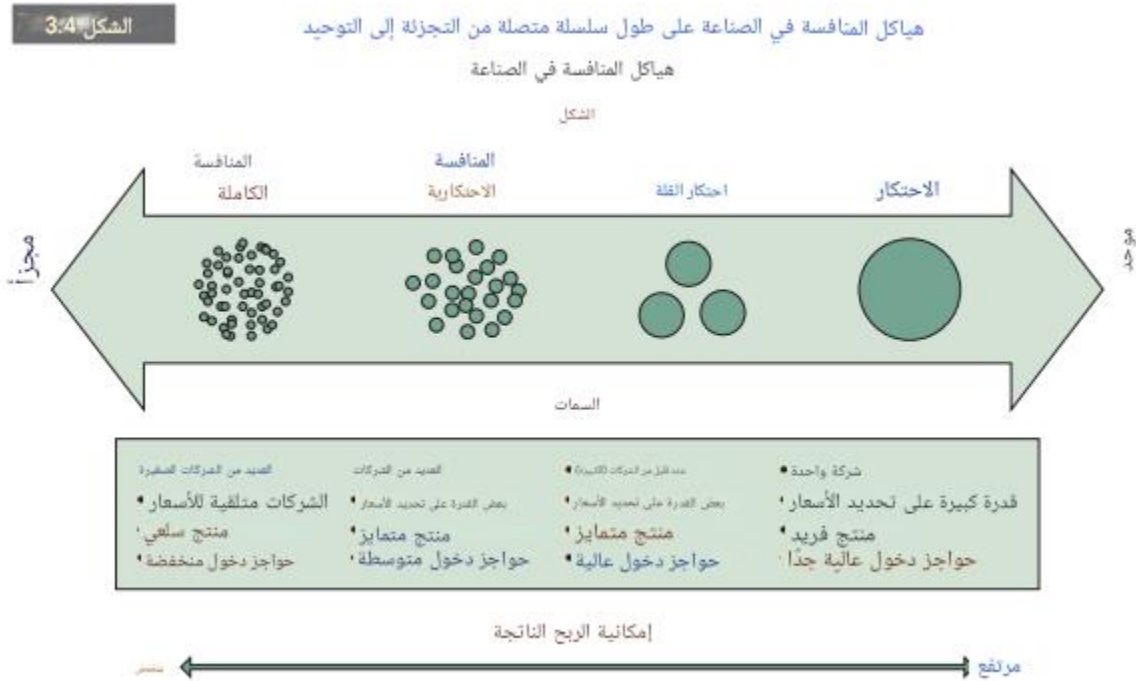
■ عدد وحجم منافسي الشركة.

■ مدى قدرة الشركة على تحديد الأسعار.

■ نوع المنتج أو الخدمة (سلعة أساسية أو منتج متميز).

■ ارتفاع حواجز الدخول إلى السوق.

يوضح الشكل ٣,٤ أنواع الصناعات المختلفة على امتداد متصل، بدءاً من الهياكل المجزأة وصولاً إلى الهياكل الموحدة. ففي أحد طرفي هذا المتصل، تتكون الصناعة المجزأة من العديد من الشركات الصغيرة وتُحقق ربحية منخفضة. أما في الطرف الآخر، فتتكون الصناعة الموحدة من شركات صغيرة.



تهيمن على هذا القطاع الصناعي بضع شركات، أو حتى شركة واحدة فقط، ويتمتع بإمكانية تحقيق أرباح عالية. وتتمثل الهياكل التنافسية الرئيسية الأربعة في هذا القطاع فيما يلي:

١. المنافسة الكاملة.

٢. المنافسة الاحتكارية.

٣. احتكار القلة.

٤. الاحتكار.

المنافسة الكاملة. تتسم صناعة المنافسة الكاملة بالتجزئة، حيث تضم العديد من الشركات الصغيرة، وتعتمد على سلعة أساسية، وسهولة دخول السوق، وقلة أو انعدام قدرة أي شركة على رفع أسعارها. تتشابه الشركات المتنافسة في هذه الصناعة تقريباً في الحجم والموارد. ويتخذ المستهلكون قرارات الشراء بناءً على السعر فقط، نظراً لتطابق عروض السلع الأساسية تقريباً. وينتج عن ذلك أداء منخفض للصناعة، يُظهر ربحية منخفضة.

في ظل ظروف المنافسة الكاملة، تواجه الشركات صعوبة في تحقيق أي ميزة تنافسية، حتى لو كانت مؤقتة. وتتلاشى أي ميزة بسرعة، نظراً لافتراض امتلاك جميع الشركات نفس المعلومات والتكنولوجيا والموارد والقدرات. إضافةً إلى ذلك، لا توجد عوائق أمام حركة الموارد، وبالتالي لا تستطيع الشركات بناء حصن منيع حول ميزتها التنافسية. لذلك، لا يمكن للشركات في ظل المنافسة الكاملة، في أفضل الأحوال، تحقيق سوى التكافؤ التنافسي. ورغم ندرة المنافسة الكاملة في صورتها النقية، إلا أن أسواق السلع الأساسية، مثل الغاز الطبيعي والنحاس والحديد، تميل إلى الاقتراب من هذا الهيكل الصناعي.

كما أن الصناعات التقنية الحديثة ليست بمنأى عن مخاطر المنافسة الكاملة. وقد أدرك العديد من رواد الأعمال في مجال الإنترنت صعوبة التغلب على قوى المنافسة الكاملة. بفضل حماس المستثمرين المغامرين، ظهر نحو ١٠٠ متجر إلكتروني لمستلزمات الحيوانات الأليفة، مثل [pets.com](http://pets.com) و [petopia.com](http://petopia.com) و [pet-store.com](http://pet-store.com)، في ذروة فقاعة الإنترنت (بحلول عام ٢٠٠٠). ونتج عن ذلك منافسة شرسة، حيث كان تجار التجزئة الإلكترونيون

يبيعون المنتجات بأقل من تكلفتها. عندما تُقدم العديد من الشركات الصغيرة منتجاً أساسياً في قطاع يسهل دخوله، لا يستطيع أحد رفع الأسعار وتحقيق أرباح.

ومما زاد الطين بلة بالنسبة لتجار التجزئة الإلكترونيين لمستلزمات الحيوانات الأليفة، توسعت شركات رائدة في هذا المجال، مثل PetSmart و Petco، بسرعة كبيرة، حيث افتتحت نحو ٢٠٠٠ متجر فعلي في الولايات المتحدة وكندا. وأدت المنافسة السعرية الناتجة إلى إعادة هيكلة القطاع، تاركةً تجار التجزئة الإلكترونيين في وضع حرج. وبالنظر إلى هياكل المنافسة في القطاع الموضحة في الشكل ٣،٤، كان من الممكن أن نتوقع أن متاجر مستلزمات الحيوانات الأليفة الإلكترونية لن تكون مربحة على الأرجح.

المنافسة الاحتكارية. تتميز الصناعة الاحتكارية التنافسية بوجود العديد من الشركات، ومنتجات متميزة، وبعض العقبات أمام دخول السوق، والقدرة على رفع أسعار المنتجات الفريدة نسبياً مع الحفاظ على العملاء. في هذا النوع من الصناعات، تقدم الشركات منتجات أو خدمات بميزات فريدة. وبالتالي، على الرغم من تشابه المنتجات بين المنافسين، إلا أنها ليست متطابقة تماماً. ونتيجة لذلك، تتمتع الشركات التي تبيع منتجاً فريدة بقدرة على رفع الأسعار. عندما تتمكن الشركة من تمييز منتجاتها أو خدماتها، فإنها تخلق لنفسها مكانة مميزة في السوق مع قدر من السيطرة الاحتكارية على الأسعار، ومن هنا جاء اسم "المنافسة الاحتكارية". غالباً ما تُعلن الشركات عن درجة تمايز منتجاتها من خلال الإعلانات.

تُعد صناعة أجهزة الكمبيوتر مثلاً على المنافسة الاحتكارية. تتنافس العديد من الشركات في هذه الصناعة، وحتى أكبرها (مثل Acer و Apple و ASUS و Dell و HP و Lenovo و Microsoft) لا تتجاوز حصتها السوقية ٢٠٪. ومع ذلك، تُميز الشركات في هذه الصناعة منتجاتها إلى حد ما. بينما من المعروف أن شركة آبل تفرض أسعاراً مرتفعة مقابل تجربة مستخدم أفضل، فإن الشركات الأخرى في هذا القطاع تتميز أيضاً بمواقع فريدة إلى حد ما. فعلى سبيل المثال، تتمتع لينوفو بمكانة قوية في سوق أجهزة الكمبيوتر المحمولة الراقية لأنها تُصنّع منتجات تلبي احتياجات المحترفين ذوي المتطلبات الحاسوبية العالية، مثل المهندسين والعلماء. في المقابل، تستهدف مايكروسوفت سلسلة أجهزة Surface اللوحية والحواسيب الشخصية للأفراد الذين يركزون على الإنتاجية، مثل الطلاب والمهنيين على

مختلف المستويات. أما شركة ديل، فتتنافس على السعر، حيث تُقدّم حلولاً حاسوبية مقبولة للاستخدام اليومي والمهني بتكلفة منخفضة.

احتكار القلة. يتميز قطاع احتكار القلة بتمركزه في عدد قليل من الشركات الكبيرة، ومنتجاته المتميزة، وحواجز الدخول المرتفعة، وقدرته على التحكم في الأسعار. وكما هو الحال في المنافسة الاحتكارية، تعتمد درجة التحكم في الأسعار على درجة تمايز المنتجات.

في احتكار القلة، تكون الشركات المتنافسة مترابطة. فمع وجود عدد قليل من المنافسين الكبار، تؤثر تصرفات أي شركة على سلوكيات الشركات الأخرى. لذا، يتعين على كل منافس في احتكار القلة مراعاة التحركات الاستراتيجية للمنافسين الآخرين. غالبًا ما يُحلل احتكار القلة باستخدام نظرية الألعاب، التي تسعى إلى التنبؤ بالسلوكيات الاستراتيجية بافتراض إمكانية توقع تحركات المنافسين وردود أفعالهم. ونظرًا لترابطها الاستراتيجي، فإن الشركات في قطاع احتكار القلة لديها حافز لتنسيق تحركاتها الاستراتيجية لتحقيق أقصى قدر من الأداء المشترك. مع أن التنسيق الصريح، مثل تثبيت الأسعار، غير قانوني في الولايات المتحدة، إلا أن التنسيق الضمني، مثل "التفاهم غير المعلن"، ليس كذلك.

يُعد قطاع خدمات التوصيل السريع مثالاً على احتكار القلة. المنافسان الرئيسيان في هذا المجال هما فيديكس وبي إس. أي قرار استراتيجي تتخذه فيديكس (مثل توسيع خدمات التوصيل لتشمل التوصيل البري للطرود كبيرة الحجم) يؤثر بشكل مباشر على بي إس؛ وبالمثل، أي قرار تتخذه بي إس (مثل ضمان التوصيل في اليوم التالي قبل الساعة ٨:٠٠ صباحًا) يؤثر بشكل مباشر على فيديكس. تشمل الأمثلة الأخرى لاحتكارات القلة صناعة المشروبات الغازية (كوكاكولا مقابل بيبسي)، وصناعة هياكل الطائرات (بوينغ مقابل إيرباص)، وتجارة التجزئة لمستلزمات تحسين المنازل (هوم ديبوت مقابل لوين)، والألعاب (هاسبرو مقابل ماتيل)، والمنظفات (بروكتر آند غامبل مقابل يونيليفر). تمثل هذه الأمثلة لأزواج الشركات المختلفة احتكارًا ثنائيًا في كل صناعة. الاحتكار الثنائي يعني "شركتان تتنافسان". وهو نوع من احتكارات القلة حيث تسيطر شركتان بشكل مهيمن أو حصري على السوق.

تميل الشركات في احتكار القلة إلى امتلاك بعض القدرة على تحديد الأسعار بناءً على تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات أو خدمات منافسيها. لذا، يُعدّ التنافس غير السعري النمط المفضل للمنافسة. تتنافس الشركات من خلال تقديم ميزات أو خدمات فريدة لمنتجاتها، بدلاً من التنافس على أساس السعر. عندما تُخفّض إحدى الشركات في سوق احتكاري قليل البائعين أسعارها للاستحواذ على حصة سوقية من منافستها، عادةً ما تردّ الأخيرة بالمثل وتُخفّض أسعارها. تُؤدّي هذه العملية إلى حرب أسعار، والتي قد تُلحق ضرراً بالغاً بربحية القطاع ككل.

في السنوات الأولى لصناعة المشروبات الغازية، على سبيل المثال، كلما خفّضت شركة بيبسيكو أسعارها، حذت كوكاكولا حذوها. أدّت هذه الإجراءات إلى انخفاض ربحية الشركتين. في العقود الأخيرة، أثبتت كوكاكولا وبيبسيكو مراراً وتكراراً أنهما استوعبتا هذا الدرس. فقد حولتا أساس المنافسة من خفض الأسعار إلى طرح منتجات جديدة والإعلان عن نمط حياة مُعيّن. أي تعديلات في الأسعار ما هي إلا عروض ترويجية قصيرة الأجل. من خلال الاستفادة من الابتكار والإعلان، انتقلت كوكاكولا وبيبسيكو إلى التنافس غير السعري، مما سمح لهما بفرض أسعار أعلى وتحسين ربحية القطاع والشركة.

عادةً ما لا تضمّ أسواق الاحتكار القليل البائعين سوى عدد قليل من الشركات الكبيرة المترابطة. على سبيل المثال، في قطاع خدمات التوصيل السريع، تُعدّ شركات DHL وFedEx وUPS أكبر الشركات العالمية. ولذلك، يُعتبر قطاع خدمات التوصيل السريع الدولي سوق احتكاري قليل البائعين. وفي العديد من الاقتصادات، بما فيها الولايات المتحدة، يُعدّ الاحتكار القليل البائعين الهيكل الصناعي الأكثر شيوعاً.

الاحتكار: يُعتبر القطاع احتكاريًا عندما تُهيمن شركة واحدة فقط، غالبًا ما تكون كبيرة، على السوق. قد تُقدّم هذه الشركة منتجًا فريدًا، وتكون حواجز الدخول إلى السوق مرتفعة أو شبه مستحيلة. ونظرًا لامتلاك المُحتكر قوة تسعيرية كبيرة، فإن أرباح الشركة، وبالتالي أرباح القطاع، تكون مرتفعة. وتُمثّل هذه الشركة الواحدة القطاع.

في بعض الحالات، تمنح الحكومة شركة واحدة الحق في أن تكون المورد الوحيد لمنتج أو خدمة. وتمنح الحكومات حقوق الاحتكار لتحفيز الشركات على خوض مشاريع لن تكون مربحة إذا كان للقطاع أكثر من مورد واحد. وتُسمى هذه الاحتكارات بالاحتكارات الطبيعية. فعلى سبيل المثال، تتحمّل المرافق العامة تكاليف ثابتة ضخمة لبناء المحطات

وتزويد منطقة جغرافية مُحدّدة. لذا، غالبًا ما تُعتبر شركات المرافق العامة التي تُزوّد الشركات والمنازل بالمياه والغاز والكهرباء شركات احتكارية. فـشركة جورجيا باور هي المزوّد الوحيد للكهرباء لأكثر من ٢.٥ مليون عميل في جنوب شرق الولايات المتحدة. كما تُعدّ شركة فيلادلفيا غاز ووركس المزوّد الوحيد للغاز الطبيعي في فيلادلفيا، حيث تُقدّم خدماتها لنحو ٥٠٠ ألف عميل. وتعتقد الحكومات المعنية أن السوق لن يُوفّر هذه المنتجات أو الخدمات لولا هذه الاحتكارات الطبيعية. ويُطلق على الحالة التي لا يُوفّر فيها السوق منتجًا أو خدمة مُحدّدة اسم فشل السوق. وفي العقود القليلة الماضية، تمّ تحرير المزيد من الاحتكارات الطبيعية في الولايات المتحدة، بما في ذلك شركات الطيران والاتصالات والسكك الحديدية والنقل بالشاحنات والنقل البحري. وقد أدّى هذا التحرير إلى ضرورة المنافسة، التي غالبًا ما تؤدي إلى انخفاض الأسعار، وتحسين الخدمة، وزيادة الابتكار.

تُعدّ الشركات شبه الاحتكارية ذات أهمية بالغة للمخططين الاستراتيجيين. فقد اكتسبت هذه الشركات نفوذًا سوقيًا كبيرًا، على سبيل المثال، من خلال امتلاكها براءات اختراع قيّمة أو تقنيات حصرية. وفي خضم ذلك، تُغيّر هذه الشركات هيكل الصناعة لصالحها، مُحوّلةً إياها عمومًا من منافسة احتكارية أو احتكار قلة إلى شبه احتكار. وقد حققت هذه الشركات شبه الاحتكارية تمايزًا في منتجاتها إلى درجة جعلتها فريدة من نوعها، تمامًا كالشركات الاحتكارية. فعلى سبيل المثال، ينظر الاتحاد الأوروبي إلى جوجل، التي تستحوذ على ٩٠٪ من سوق البحث عبر الإنترنت، على أنها شركة احتكارية رقمية. ويُعدّ هذا الوضع مثيرًا للإعجاب نظرًا لقدرة جوجل على تحقيق أرباح طائلة من خلال الاستفادة من بياناتها لتقديم إعلانات مُستهدفة عبر الإنترنت وخدمات أخرى مُخصصة، مع التنبيه إلى ضرورة تجنّب جوجل للسلوك الاحتكاري، الذي قد يجذب انتباه هيئات مكافحة الاحتكار ويؤدي إلى عواقب قانونية.

نمو الصناعة: يؤثر نمو الصناعة بشكل مباشر على حدة المنافسة بين الشركات. فخلال فترات النمو المرتفع، يرتفع طلب المستهلكين، بينما تنخفض المنافسة السعرية بين الشركات في كثير من الأحيان. نظرًا لتوسع السوق (منافسة مربحة للجميع)، يركز المنافسون على الاستحواذ على حصة أكبر من هذا السوق المتنامي بدلًا من التنافس على حصص السوق والأرباح.

على سبيل المثال، تُعدّ جراحة استبدال الركبة قطاعاً سريع النمو في صناعة المنتجات الطبية. في الولايات المتحدة، يُعزى الطلب القوي إلى حاجة كبار السن وذوي الوزن الزائد إلى جراحة استبدال الركبة. أبرز المنافسين هم زيمر بايوميت، وديبوي، وسترايكر، بينما تستحوذ سميث آند نيفيو على حصة كبيرة من السوق. تعتمد المنافسة في هذا السوق بشكل أساسي على التصميم المبتكر، ومواد الزرع المحسّنة، والمنتجات المتميزة مثل الحلول المُصممة خصيصاً للجنسين ومجموعة من مفاصل الركبة عالية المرونة. يتجنب المنافسون المنافسة السعرية ويركزون على التميّز الذي يسمح بتسعير المنتجات بأسعار أعلى. ومن المثير للاهتمام، أنه نتيجةً لتحسينات المواد والإجراءات، يختار المرضى الأصغر سناً بشكل متزايد التدخل الجراحي المبكر.

تشتد المنافسة بين المنافسين خلال فترات النمو البطيء أو السلبي للصناعة (منافسة صفرية في سوق بحجم معين، ومنافسة سلبية في سوق متقلص). تُعدّ التخفيضات السعرية، وإصدار المنتجات الجديدة بشكل متكرر مع تعديلات طفيفة، والحملات الترويجية المكثفة، والردود السريعة من المنافسين، جميعها تكتيكات تدل على صناعة ذات نمو بطيء أو سلبي. المنافسة شرسة لأن المنافسين لا يمكنهم الربح إلا على حساب الآخرين؛ لذا، تركز الشركات على انتزاع العملاء من بعضها البعض. وتشمل محاولات ماكدونالدز وبرجر كينج ووينديز لجذب العملاء من بعضها البعض تكتيكات التخفيضات المتكررة، مثل قوائم الطعام ذات الدولار الواحد. تشير هذه التكتيكات التنافسية إلى منافسة حادة وإمكانية ربح منخفضة في صناعة الوجبات السريعة التقليدية للهامبرغر.

إن المنافسة القائمة على خفض الأسعار فقط مدمرة للغاية للربحية، لأنها تنقل معظم، وربما كل، القيمة المُضافة في القطاع إلى المستهلكين، تاركةً القليل، إن وُجد، للشركات العاملة فيه. ورغم أن هذا الوضع يُفيد المستهلكين على المدى القصير، إلا أن الشركات غير المربحة لا تستطيع القيام بالاستثمارات اللازمة لتطوير منتجاتها أو خدماتها وتقديم قيمة أعلى، فتُتغادر القطاع في نهاية المطاف. وقد تؤدي المنافسة السعرية المدمرة إلى محدودية خيارات المستهلكين، وانخفاض جودة المنتجات، وارتفاع الأسعار على المستهلكين على المدى الطويل، إذا لم ينجح سوى عدد قليل من الشركات الكبيرة.

الالتزامات الاستراتيجية: إذا التزمت الشركات بالتزامات استراتيجية للمنافسة في قطاع ما، فمن المرجح أن تشتد المنافسة بين الشركات المتنافسة. والالتزامات الاستراتيجية هي قرارات مكلفة، ذات تأثير طويل الأمد، ويصعب التراجع عنها (مثل إنفاق مليارات الدولارات على بناء مصنع جديد عالي التقنية). في المقابل، القرارات التكتيكية قصيرة الأجل ويمكن التراجع عنها بسهولة (مثل حملة تسويقية). قد تنشأ الالتزامات الاستراتيجية تجاه صناعة معينة من متطلبات كبيرة ذات تكاليف ثابتة، ومن اعتبارات غير اقتصادية.

عوائق الخروج: تُعدّ المنافسة بين الشركات القائمة نتاجاً لعوائق الخروج في الصناعة، وهي العقبات التي تعيق قدرة الشركة على مغادرة تلك الصناعة. وتنشأ عوائق الخروج من عوامل اقتصادية واجتماعية على حد سواء. وتشمل هذه العوائق التكاليف الثابتة التي يجب دفعها سواءً استمرت الشركة في العمل في الصناعة أم لا. فعلى سبيل المثال، قد تظل الشركة التي تغادر صناعة ما ملتزمة بعقود تجاه موظفيها، مثل الرعاية الصحية، ومزايا التقاعد، وتعويضات نهاية الخدمة. وتشمل العوامل الاجتماعية عناصر مثل الارتباطات العاطفية بمواقع جغرافية محددة. ففي ميشيغان، تعتمد مجتمعات بأكملها على شركات جنرال موتورز، وفورد، وكرايسلر (التي أعيد تسميتها إلى ستيلانتيس). وإذا ما انسحبت أي شركة مصنعة للسيارات من الصناعة، ستتضرر هذه المجتمعات. وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية الأخرى آثاراً متتالية على سلسلة التوريد. فعندما تُغلق إحدى الشركات الكبرى في صناعة ما أبوابها، يتأثر موردها سلباً.

تُعدّ الصناعة ذات عوائق الخروج المنخفضة أكثر جاذبية لأنها تُتيح للشركات ذات الأداء الضعيف الخروج بسهولة أكبر. ويُقلّل هذا الخروج من الضغط التنافسي على الشركات المتبقية نتيجةً لإزالة الطاقة الإنتاجية الفائضة. في المقابل، تُعاني الصناعة ذات عوائق الخروج المرتفعة من انخفاض في إمكانات الربح لأن الطاقة الإنتاجية الفائضة غالباً ما تبقى لفترة أطول بكثير مما هو مُبرّر اقتصادياً.

قائمة مراجعة تحليل القوى الخمس التنافسية: الخلاصة الرئيسية من نموذج القوى الخمس هي أنه كلما اشتدت هذه القوى، انخفضت قدرة الصناعة على تحقيق أرباح أعلى من المتوسط، وانخفضت قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. وعلى العكس، كلما ضعفت هذه القوى، زادت قدرة الصناعة على تحقيق أرباح أعلى من

المتوسط، وزادت قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. لذلك، يحتاج القادة الاستراتيجيون في الشركة إلى صياغة موقف استراتيجي يستغل نقاط الضعف لتحويلها إلى فرص، ويُخفف من حدة نقاط القوة التي تُشكل تهديدات محتملة لقدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

يقدم الملحق ٣.٥ قائمة مرجعية يمكنك تطبيقها على أي صناعة عند تقييم القوى التنافسية الأساسية التي تشكل الاستراتيجية.

يكون خطر الدخول مرتفعاً عندما:

- ✓ الحد الأدنى الأمثل لحجم الإنتاج اللازم للمنافسة في أي قطاع منخفض.
- ✓ لا توجد تأثيرات شبكية.
- ✓ تكاليف تحويل العملاء منخفضة.
- ✓ متطلبات رأس المال منخفضة.
- ✓ لا يمتلك المنافسون الحاليون ما يلي:
  - ولاء العلامة التجارية.
  - تقنية خاصة.
  - أولوية الوصول إلى المواد الخام.
  - أولوية الوصول إلى قنوات التوزيع.
  - مواقع جغرافية مواتية.
  - تأثيرات التعلم والخبرة التراكمية.
- ✓ لا توجد لوائح حكومية مقيدة.
- ✓ يتوقع الداخلون الجدد أن شاغلي المناصب لن يقوموا أو لا يستطيعون القيام بأعمال انتقامية.

تكون قوة الموردين عالية عندما:

- ✓ يكون قطاع المورد أكثر تركيزاً من القطاع الذي يبيع له.
- ✓ لا يعتمد الموردون بشكل كبير على القطاع في إيراداتهم.
- ✓ تواجه الشركات القائمة تكاليف تحويل كبيرة عند تغيير الموردين.
- ✓ يقدم الموردون منتجات متميزة.
- ✓ لا توجد بدائل متاحة بسهولة للمنتجات أو الخدمات التي يقدمها الموردون.
- ✓ يستطيع الموردون التهديد بشكل موثوق بالاندماج الأمامي في القطاع.

تكون قوة المشترين عالية عندما:

- ✓ يكون عدد المشترين قليلاً، ويشترى كل مشترٍ كميات كبيرة مقارنةً بحجم البائع الواحد.
- ✓ تكون منتجات القطاع سلعاً نمطية أو غير متميزة.
- ✓ يواجه المشترون تكاليف تحويل منخفضة أو معدومة.
- ✓ يستطيع المشترون التهديد بشكل فعّال بالاندماج العكسي في القطاع.

يزداد خطر البدائل عندما:

- ✓ يقدم البديل عرضاً جذاباً من حيث السعر والأداء.
- ✓ تكون تكلفة تحول المشتري إلى البديل منخفضة.

تكون المنافسة بين الشركات القائمة شديدة عندما :

- ✓ يوجد العديد من المنافسين في القطاع.
- ✓ يكون حجم الشركات المنافسة متقاربًا.
- ✓ يكون نمو القطاع بطيئًا أو معدومًا أو سلبيًا.
- ✓ تكون عوائق الخروج من السوق مرتفعة.
- ✓ تلتزم الشركات القائمة التزامًا قويًا بأعمالها.
- ✓ لا تستطيع الشركات القائمة قراءة أو فهم استراتيجيات الشركات الأخرى جيدًا.
- ✓ تكون المنتجات والخدمات بدائل مباشرة.
- ✓ تكون التكاليف الثابتة مرتفعة والتكاليف الحدية منخفضة.
- ✓ توجد طاقة إنتاجية فائضة في القطاع.
- ✓ يكون المنتج أو الخدمة سريع التلف.

## تطبيق نموذج القوى الخمس على صناعة الطيران الأمريكية

يُتيح تطبيق نموذج القوى الخمس على صناعة الطيران الداخلي الأمريكية دراسةً دقيقةً للقوى التنافسية التي تُشكّل الاستراتيجية.

تهديد دخول منافسين جدد: تُعتبر حواجز الدخول في صناعة الطيران منخفضة نسبيًا، مما يؤدي إلى ظهور شركات طيران جديدة بين الحين والآخر. للدخول إلى هذه الصناعة على نطاق صغير وخدمة عدد محدود من المدن، لا يحتاج المنافس الجديد المُحتمل إلا إلى طائرتين، يُمكن استئجارهما؛ وعدد قليل من الطيارين وأفراد الطاقم؛ وبعض الخطوط الجوية التي تربط بين المدن؛ وإمكانية الوصول إلى بوابات المطارات. على الرغم من انخفاض ربحية صناعة الطيران المعروفة، دخلت شركة فيرجن أمريكا السوق الأمريكية عام ٢٠٠٧. فيرجن أمريكا هي فكرة السير ريتشارد برانسون، مؤسس ورئيس مجلس إدارة مجموعة فيرجن، وهي تكتل بريطاني يضم مئات الشركات التي تستخدم علامة فيرجن التجارية، بما في ذلك شركة الطيران الدولية فيرجن أتلانتيك. كانت استراتيجية فيرجن أمريكا التجارية هي تقديم خدمة منخفضة التكلفة بين المدن الكبرى على الساحل الشرقي والغربي للولايات المتحدة. فشلت شركة فيرجن أمريكا واستحوذت عليها خطوط ألاسكا الجوية عام ٢٠١٦.

قوة الموردين: في قطاع الطيران، تتمتع شركات التوريد بقوة كبيرة. فموردو هياكل الطائرات (مثل بوينغ وإيرباص)، ومصنعو محركات الطائرات (مثل جنرال إلكتريك ورولز رويس)، وشركات صيانة الطائرات (مثل جودريتش)، وشركات تقديم الطعام (مثل ماريوت)، والنقابات العمالية، والمطارات التي تتحكم في الوصول إلى البوابات، جميعهم يتفاوضون على ربحية شركات الطيران.

لنتناول إحدى أهم مجموعات الموردين في هذا القطاع: بوينغ وإيرباص، مصنعتا الطائرات التجارية الكبيرة. تُعدّ شركات تصنيع هياكل الطائرات موردين أقوىاء لشركات الطيران لأن قطاعها أكثر تركيزًا (شركتان فقط) من قطاع الطيران الذي تباع له. فمقارنةً بموردين اثنين لهياكل الطائرات، يوجد مئات شركات الطيران التجارية حول العالم. ومع ذلك، ونظرًا لاتجاه شركات الطيران الكبرى نحو الاندماج لتكوين شركات طيران عملاقة، فإن تزايد قوة المشترين قد يُوازن هذا الوضع نوعًا ما في نهاية المطاف. مع ذلك، تواجه شركات الطيران تكاليف باهظة عند تغيير مورديها،

إذ يتطلب الأمر إعادة تدريب الطيارين وأفراد الطاقم على قيادة الطائرات الجديدة، وتوسيع قدرات الصيانة، وربما إعادة تهيئة بعض المسارات الجوية نظراً لاختلاف مدى الطائرات وسعتها من الركاب.

علاوة على ذلك، ورغم إمكانية استخدام بعض الطائرات كبداية، فإن بوينغ وإيرباص تقدمان منتجات متميزة. ويتضح هذا جلياً عند النظر إلى بعض طرازات كلتا الشركتين. فقد طرحت بوينغ طائرة ٧٨٧ دريملاينر لتلبية احتياجات السفر لمسافات طويلة بين نقطتين (بمدى يقارب ٨٠٠٠ ميل، يكفي لرحلة مباشرة من لوس أنجلوس إلى سيدني). في المقابل، طرحت إيرباص طائرة -٣٨٠A سوبر جامبو للتركيز على النقل الجوي عالي الكثافة (بسعة تقارب ٩٠٠ راكب) بين محاور المطارات الرئيسية (مثل مطار هانيدا في طوكيو ومطار شانغي في سنغافورة).

بالنسبة لمن يفكرون في السفر لمسافات طويلة، لا توجد بدائل متاحة بسهولة للطائرات التجارية، وهو ما يعزز قوة الموردين. وبالتالي، فإن قوة موردي شركات تصنيع الطائرات التجارية كبيرة للغاية. هذه القوة الهائلة تمكن بوينغ وإيرباص من تحقيق أرباح طائلة من قطاع الطيران، مما يقلل من إمكانية ربح شركات الطيران.

ورغم قوة موردي بوينغ وإيرباص، إلا أن هناك عدة عوامل تؤثر على موقفهما التفاوضي. أولاً، يعتمد موردو الطائرات التجارية بشكل كبير على الطلب القوي من شركات الطيران التجارية لتحقيق إيراداتهم. فعلى سبيل المثال، نظراً لانخفاض الطلب على طائرة -٣٨٠A عن المتوقع، أوقفت إيرباص إنتاج هذه الطائرة العملاقة في عام ٢٠٢١,٣٥ وتركز إيرباص حالياً على طرازها الأحدث والأصغر حجماً -٣٥٠A، وهي طائرة متعددة الاستخدامات وموفرة للوقود، مصممة للعمل على خطوط الطيران المباشرة ذات الحركة الجوية الكثيفة. وبذلك، تُعد منافساً مباشراً

لطائرة بوينغ ٧٨٧ (التي واجهت مشاكل في البطاريات وعيوب في تصنيع بعض أجزاء جسم الطائرة، وتم إيقافها عن الطيران لفترة من الزمن من قبل الجهات التنظيمية). كما تُظهر التحركات الاستراتيجية الأخيرة لشركتي إيرباص وبوينغ، فإن حتى احتكار الشركتين لقطاع تصنيع هياكل الطائرات ليس بمنأى عن تغيرات طلب العملاء (قوة المشترين).

ثانياً، من غير المرجح أن تُهدد بوينغ وإيرباص التكامل الرأسي وتُصبحا شركتي طيران تجاريتين. ثالثاً، بدأت شركتا بومباردييه الكندية وإمبراير البرازيلية، وهما شركتان مصنعتان لهياكل طائرات تجارية أصغر حجماً، في زيادة حجم الطائرات النفاثة التي تُقدمها، وتُنافس منتجاتهما الآن بعض الطائرات الأمريكية الأصغر حجماً، مثل بوينغ ٧٣٧ وإيرباص A٣٢٠. أخيراً، لا تبقى هياكل الصناعة ثابتة، بل تتغير بمرور الوقت. اندمجت العديد من شركات الطيران الأمريكية المحلية الكبيرة المتبقية (دلتا ونورث ويست، ويونايتد وكونتinentال، وأمريكان ويو إس إيريون)، مما غير هيكل الصناعة لصالحها. أصبح عدد شركات الطيران الآن أقل، لكنها أكبر حجماً. يُعزز حجمها الأكبر قوتها الشرائية، وهو ما سنتناوله لاحقاً.

قوة المشترين: تتعاقد الشركات الكبرى مع شركات الطيران لتلبية جميع احتياجات سفر موظفيها، مما يقلل هوامش ربح شركات الطيران. ومما يزيد الأمر سوءاً، أن المستهلكين يتخذون قرارات الشراء بناءً على السعر في المقام الأول، لأن السفر الجوي يُنظر إليه كسلعة أساسية دون تمييز يُذكر بين شركات الطيران المحلية في الولايات المتحدة. وبالنظر إلى أسعار التذاكر بعد تعديلها وفقاً للتضخم، فقد انخفضت منذ تحرير قطاع الطيران عام ١٩٧٨. وبفضل مواقع السفر الإلكترونية مثل Orbitz وTravelocity وKayak، أصبحت مقارنة الأسعار سهلة للغاية. يستفيد المستهلكون من المنافسة السريعة الشديدة بين شركات الطيران ويحصلون على قيمة كبيرة. وتساهم تكاليف التحويل المنخفضة والمعلومات شبه الكاملة في الوقت الفعلي في تعزيز قوة المشترين.

تهديد البدائل: ومما يزيد الأمر سوءاً بالنسبة لقطاع الطيران الأمريكي، توفر البدائل بسهولة: إذ يمكن للعملاء قيادة سياراتهم أو استخدام القطار أو الحافلة إذا كانت أسعار تذاكر الطيران مرتفعة للغاية. على سبيل المثال، كان خط الطيران بين أتلانتا وأورلاندو (حوالي ٤٠٠ ميل) من أكثر خطوط دلتا ازدحاماً وربحية. ونظراً لتزايد متطلبات الأمن في المطارات وعوامل أخرى، يُفضّل الكثيرون الآن القيادة.

ملخص: فيما يتعلق بإمكانية تحقيق الربح في قطاع الطيران الأمريكي، فإن قوى المنافسة غير مواتية إلى حد كبير: انخفاض حواجز الدخول، وقوة الموردين، وقوة المشترين، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف تحويل العملاء، وتوفر بدائل منخفضة التكلفة. تؤدي هذه البيئة العدائية إلى منافسة شديدة بين شركات الطيران القائمة وانخفاض إمكانية تحقيق الربح في القطاع بشكل عام.

المنافسة بين الشركات القائمة: نتيجة لقوى المنافسة القوية في القطاع التي نوقشت، أصبحت المنافسة بين شركات الطيران شديدة للغاية. علاوة على ذلك، فإن الالتزامات الاستراتيجية المطلوبة، إلى جانب حواجز الخروج، تزيد من حدة المنافسة في قطاع الطيران المحلي الأمريكي.

الالتزامات الاستراتيجية: يتطلب التنافس في قطاع الطيران الأمريكي التزامات استراتيجية كبيرة، إذ يعتمد هذا القطاع على نظام المحاور لتوفير تغطية محلية ودولية. وتتكبد شركات الطيران الأمريكية الكبرى - دلتا، ويونايتد، وأمريكان - تكاليف ثابتة باهظة للحفاظ على شبكة خطوطها التي تتيح تغطية عالمية، وذلك غالبًا بالتعاون مع شركات طيران شريكة أجنبية. وتتراكم هذه التكاليف الثابتة، المتعلقة بالطائرات، وإيجارات البوابات، وحظائر الطائرات، ومرافق الصيانة، ومرافق الأمتعة، والنقل البري، قبل أن تبيع شركات الطيران أي تذاكر.

وتخلق هذه التكاليف الثابتة المرتفعة ضغطًا هائلًا لملء المقاعد الشاغرة. فمثل غرفة فندق غير محجوزة، يُعدّ مقعد الطائرة على رحلة معينة عرضةً للتلف. وغالبًا ما تُملأ المقاعد الشاغرة بخفض الأسعار. ونظرًا لارتفاع التكاليف الثابتة المماثلة، ترد شركات الطيران الأخرى بالمثل. وفي نهاية المطاف، تنشأ حلقة مفرغة من خفض الأسعار، مما يؤدي إلى انخفاض متوسط ربحية القطاع إلى الصفر أو حتى إلى أرقام سلبية (مع تكبد الشركات خسائر). ونظرًا لالتزاماتها الاستراتيجية، فمن غير المرجح أن تنسحب شركات الطيران من هذا القطاع. ويبقى فائض الطاقة الاستيعابية قائمًا، مما يزيد من تراجع ربحية القطاع.

في حالات أخرى، قد تنجم الالتزامات الاستراتيجية تجاه قطاع معين عن اعتبارات سياسية أكثر منها اقتصادية. فقد تلقت شركات الطيران المحلية الأمريكية حزمة إنقاذ من الحكومة الفيدرالية تجاوزت ٦٠ مليار دولار لتجنب الإفلاس خلال جائحة كوفيد-١٩. وبرر صناع القرار السياسي هذه الحزمة بحجة أن السفر خدمة أساسية. ونظرًا لهذه الاعتبارات السياسية والالتزامات الاستراتيجية واسعة النطاق، لم تنسحب أي من شركات الطيران الأمريكية الكبرى من القطاع، حتى وإن تكبدت خسائر فادحة خلال الجائحة.

عوائق الخروج: يتسم قطاع الطيران المحلي الأمريكي بعوائق خروج عالية، مما يقلل من إمكانات الربح الإجمالية للقطاع. وقد أعلنت جميع شركات الطيران الأمريكية الكبرى (أمريكان، دلتا، ويونايتد) إفلاسها في مرحلة ما. وبفضل ميزة فريدة في قانون الإفلاس الأمريكي (الفصل ١١)، يمكن للشركات الاستمرار في العمل وإعادة الهيكلة مع حمايتها مؤقتًا من الدائنين والالتزامات الأخرى. ونتيجة لذلك، غالبًا ما تبقى الطاقة الاستيعابية الفائضة في القطاع. تؤدي عوائق الخروج بالتالي إلى فائض في الطاقة الاستيعابية، مما يضغط بدوره على الأسعار ويقلل من إمكانات الربح في القطاع.

الخلاصة: على الرغم من أن العديد من شركات الطيران الأمريكية العملاقة قد خسرت مليارات الدولارات على مدى العقود القليلة الماضية، ولا تزال تكافح لتحقيق ربحية مستدامة، إلا أن جهات فاعلة أخرى في القطاع حققت أرباحًا كبيرة لأنها استطاعت استخلاص جزء من القيمة الاقتصادية المضافة. لذا، فإن النتيجة المفاجئة هي أنه في حين تكافح شركات الطيران العملاقة غالبًا لتحقيق ربحية مستدامة مع مرور الوقت، فإن الجهات الفاعلة الأخرى في القطاع - مثل موردي هياكل الطائرات ومحركاتها، وشركات صيانة الطائرات، وشركات تكنولوجيا المعلومات التي توفر خدمة الواي فاي والترفيه على متن الطائرات، بالإضافة إلى خدمات الحجز والخدمات اللوجستية، وشركات التموين، والمطارات، وما إلى ذلك - تحقق أرباحًا كبيرة، حيث تستخلص جميعها قيمة كبيرة من النقل الجوي.

قطاع الرياضة. كما أن العملاء في وضع أفضل، حيث انخفضت أسعار التذاكر وزادت خيارات السفر.

يُظهر تحليل قطاع الطيران الداخلي في الولايات المتحدة كيف يُعدّ إطار القوى الخمس أداةً فعّالةً ومتعددة الاستخدامات لتحليل القطاعات. يُمكن نموذج القوى الخمس القادة الاستراتيجيين من تحليل جميع الجهات الفاعلة من منظور أوسع للقطاع، مما يُتيح فهماً أعمق لإمكانات الربحية فيه. علاوة على ذلك، يُوفّر تحليل القوى الخمس الأساس لكيفية وضع الشركة لنفسها لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. سنتناول موضوع التموضع التنافسي في الفصل السادس عند دراسة استراتيجية مستوى الأعمال بمزيد من التفصيل.

#### قوة سادسة: الدور الاستراتيجي للمنتجات التكميلية

يمكن تعزيز قيمة نموذج القوى الخمس في تفسير إمكانات الربح في أي قطاع صناعي، وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار توافر المنتجات التكميلية.

المنتج التكميلي هو منتج أو خدمة أو كفاءة تُضيف قيمة إلى المنتج الأصلي عند استخدامها معاً. تزيد المنتجات التكميلية من الطلب على المنتج الأساسي، مما يُعزز إمكانات الربح للقطاع والشركة. تُعتبر شركة ما مُكمّلة لشركتك إذا كان العملاء يُقدّرون منتجك أو خدمتك أكثر عند دمجها مع منتج أو خدمة الشركة الأخرى. قد تختار الشركات توفير المنتجات التكميلية بنفسها أو التعاون مع شركة أخرى لتحقيق ذلك.

المُكمل: منتج أو خدمة أو كفاءة تُضيف قيمةً إلى المنتج الأصلي عند استخدامها معاً.

المُكمل: شركة تُقدّم سلعةً أو خدمةً تُعزّز تقدير العملاء لعرض شركتك عند دمجها.

الهدف التعليمي ٣-٥: وصف الدور الاستراتيجي للمُكمّلات في خلق تعاون تنافسي مُربح للجميع.

التعاون التنافسي. على سبيل المثال، في صناعة الهواتف الذكية، تُكَمّل جوجل التابعة لشركة ألبابت شركة سامسونج الكورية للتكنولوجيا المتقدمة. وتزداد قيمة هواتف سامسونج الذكية عند تزويدها بنظام التشغيل أندرويد من جوجل. في الوقت نفسه، تتزايد حدة المنافسة بين جوجل وسامسونج. فمع استحواذ جوجل على موتورولا موبيليتي، أطلقت الشركة هواتفها الذكية وأجهزة كروم بوك. يُجسّد هذا التطور مفهوم التعاون التنافسي، وهو تعاون بين المنافسين لتحقيق هدف استراتيجي. تتعاون سامسونج وجوجل كشركتين مُكَمّلتين لمنافسة مكانة آبل القوية في صناعة الأجهزة المحمولة. وبينما احتفظت جوجل ببراءات اختراع موتورولا لتطوير هواتفها المستقبلية وللدفاع عن نفسها ضد منافسين مثل سامسونج وآبل، باعت ألبابت (الشركة الأم لجوجل) قسم التصنيع في موتورولا إلى لينوفو، الشركة الصينية المصنعة لأجهزة الكمبيوتر والأجهزة المحمولة.

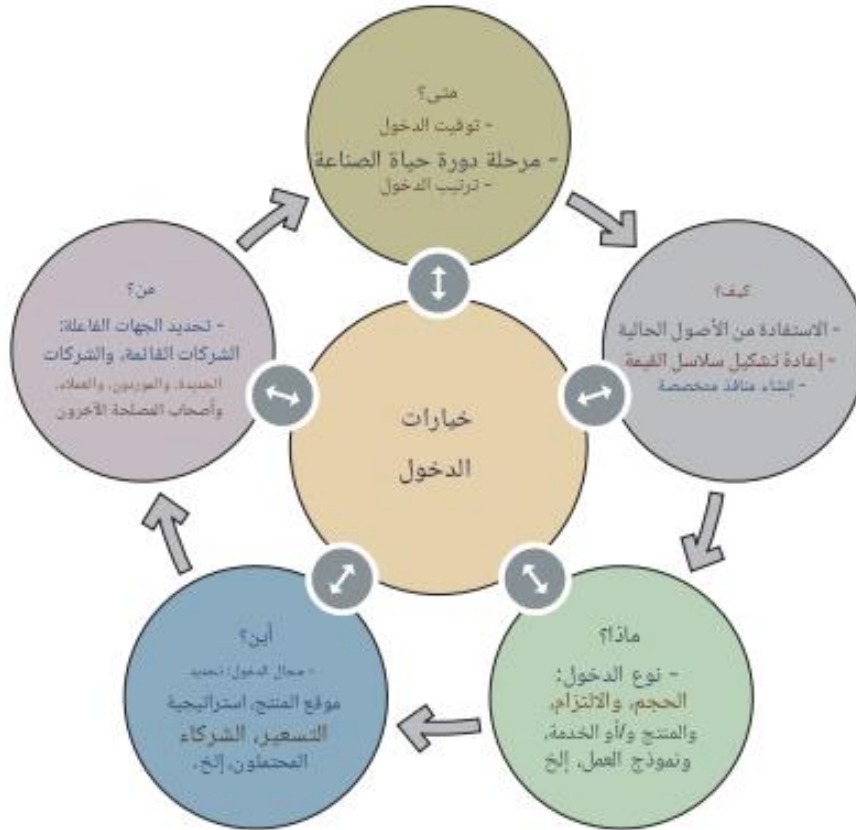
استحوذت جوجل على قسم هندسة الهواتف الذكية في شركة HTC عام ٢٠١٧. وقد طوّرت الشركة التايوانية هاتف جوجل بيكسل. وبهذا الاستحواذ، تلتزم جوجل بتصنيع الهواتف المحمولة. في المقابل، كان الدافع الرئيسي لصفقة جوجل مع موتورولا هو حماية الملكية الفكرية. فدمج وحدة الهواتف الذكية التابعة لشركة HTC ضمن جوجل يمكن المهندسين من دمج المكونات المادية والبرمجية بشكل أكثر فعالية لتوفير تجربة مستخدم أفضل. ويتيح هذا التكامل المحكم لجوجل تمييز هواتفها المتطورة من طراز Pixel عن منافسيها، وخاصة هواتف آيفون من آبل وهواتف جالاكسي من سامسونج. لذا، ورغم استمرار تعاون جوجل وسامسونج في مجال برمجيات أنظمة تشغيل الهواتف المحمولة، إلا أنهما تتنافسان بشكل متزايد في سوق الهواتف.

## خيارات الدخول

من أهم ما يُقدّمه نموذج القوى الخمس هو أنه كلما زادت ربحية صناعة ما، زادت جاذبيتها للمنافسين. لنفترض أن القادة الاستراتيجيين في شركة ما على دراية بالعوائق المحتملة للدخول (التي نوقشت سابقاً)، لكنهم مع ذلك يُفكّرون في دخول السوق نظراً لارتفاع ربحية الصناعة، ما يجعلها جذابة للغاية. يُوضّح الشكل ٣,٦ نموذجاً تكاملياً يُمكنه توجيه خيارات الدخول التي يجب على القادة الاستراتيجيين اتخاذها. فبدلاً من اعتبار دخول الشركة حدثاً منفصلاً (أي قراراً بسيطاً بنعم أو لا) أو حدثاً منفصلاً مُكوّناً من خمسة أجزاء، يُشير هذا النموذج إلى أن خيارات الدخول التي تتخذها الشركات تُشكّل عملية استراتيجية تتطوّر بمرور الوقت.

وتحديدًا، لزيادة احتمالية نجاح الدخول، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مراعاة الأسئلة الخمسة التالية:

١. من هم اللاعبون؟ انطلاقاً من رؤية بورتر التي تنص على ضرورة النظر إلى المنافسة بمفهوم أوسع يتجاوز المنافسين المباشرين، فإنّ سؤال "من" يُمكنّ القادة الاستراتيجيين ليس فقط من تحديد المنافسين المباشرين، بل أيضاً من التركيز على العملاء والموردين الذين يمكنهم استخلاص جزء من القيمة المُضافة في القطاع. كما يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مواءمة حوافز أصحاب المصلحة الخارجيين والداخليين الآخرين، مثل الموظفين والجهات التنظيمية والمجتمعات المحلية (انظر مناقشة استراتيجية أصحاب المصلحة في الفصل الأول)، لتعزيز فرصهم في دخول السوق بنجاح.



٢. متى ندخل؟ يتعلق هذا السؤال بتوقيت الدخول. وبما أننا ننظر إلى الأمر من منظور شركة تفكر في دخول قطاع قائم، فإن أي مزايا للريادة قد ولت. مع ذلك، يحتاج الداخلون الجدد المحتملون إلى تحديد المرحلة الأنسب لدخولهم من دورة حياة القطاع (التأسيس، النمو، التصفية، النضج، أو الانحدار). نتناول دورة حياة القطاع وكيفية تطورها بالتفصيل في الفصل السابع.

٣. كيف ندخل؟ يتمثل أحد التحديات التي يواجهها القادة الاستراتيجيون في أن القطاعات الأكثر جاذبية من حيث الربحية هي أيضاً الأصعب اختراقاً، نظراً لحمايتها بحواجز الدخول. ويُعد سؤال "كيف ندخل؟" جوهر هذه المشكلة. أحد الخيارات هو الاستفادة من الأصول القائمة، أي دمج الموارد والقدرات التي تمتلكها الشركات بالفعل، ودمجها، عند الضرورة، مع موارد الشركاء من خلال التحالفات الاستراتيجية. رغم إفلاس شركة سيركت سيتي كمتجر إلكترونيات، وخسارة حصتها السوقية أمام بيست باي وأمازون، إلا أنها قبل بضع سنوات أعادت توظيف خبرتها

في تجارة التجزئة واسعة النطاق، بما في ذلك تحسين العرض والطلب في مناطق جغرافية محددة، لتأسيس كارماكس، التي تُعد اليوم أكبر تاجر سيارات مستعملة في الولايات المتحدة، وإحدى شركات قائمة فورتشن ٥٠٠.

... استخدمت شركة ريد بول النمساوية، المصنّعة للمشروب، هذا النهج عند دخولها سوق المشروبات الغازية الأمريكية، التي هيمنت عليها كوكاكولا وبيبسي لفترة طويلة. يُقدّم مشروب الطاقة ريد بول في عبوة صغيرة سعة ٢٥٠ مل، لكن سعره أعلى بعدة مرات من سعر كوكاكولا أو بيبسي. سمحت عبوات ريد بول الأصغر حجمًا لتجار التجزئة بتخزينها في مساحات صغيرة، مثل قرب صناديق الدفع. إضافةً إلى ذلك، استخدمت ريد بول في البداية العديد من منافذ البيع غير التقليدية، مثل الحانات والنوادي الليلية. ساهم هذا النهج في بناء قاعدة عملاء مخلصين، مما ساعد ريد بول على توسيع نطاق دخولها إلى سوق المشروبات الغازية السائدة في الولايات المتحدة وغيرها. واليوم، تُعدّ مشروبات الطاقة من أسرع القطاعات نموًا في هذه الصناعة.

٤. ما نوع الدخول؟ يشير سؤال "ماذا؟" إلى نوع الدخول من حيث سوق المنتج (مثل الهواتف الذكية)، ونشاط سلسلة القيمة (مثل البحث والتطوير لرقائق الهواتف الذكية أو تصنيعها)، والنطاق الجغرافي (مثل السوق المحلي أو الدولي)، ونوع نموذج العمل (مثل دعم الهواتف الذكية عند تقديم الخدمات). وبحسب السوق المستهدف، قد تواجه الشركات تحديات تنافسية ومؤسسية فريدة. فعلى سبيل المثال، واجهت شركة الطيران الاقتصادي "سبيريت إيرلاينز" ردود فعل سلبية كبيرة عند تطبيقها لفصل خدماتها، والذي يتضمن فرض رسوم منفصلة على عناصر مثل الأمتعة المسجلة، والمقاعد المخصصة، وحقائب اليد، وغيرها من المزايا على متن الطائرة كالمشروبات، وذلك في عام ٢٠٠٧. ومع ذلك، مثّلت هذه المبادرة الاستراتيجية نقطة انطلاق لتحديد موقع "سبيريت إيرلاينز" الاستراتيجي كشركة طيران منخفضة التكلفة للغاية. ويتيح فصل السفر الجوي إلى مكوناته المختلفة لشركة "سبيريت" خفض أسعار تذاكر الطيران (المستقلة). أدى انخفاض أسعار التذاكر إلى زيادة طلب العملاء، وقد أضافت شركة سبيريت إيرلاينز العديد من الوجهات الجذابة ودخلت أسواقًا جغرافية لم تكن قادرة على المنافسة فيها سابقًا.

٥. أين ندخل السوق؟ بعد أن تحدد الشركة نوع الدخول، يتطلب تحديد مكان الدخول من المديرين الاهتمام بالجوانب الأكثر دقة للدخول، مثل:

على الرغم من أن نموذج القوى الخمس بالإضافة إلى العوامل المكملة مفيد في فهم إمكانات الربح في أي صناعة، إلا أنه لا يقدم سوى صورة لحظية لهدف متحرك. وباستخدام هذا النموذج (كما هو الحال مع النماذج الثابتة الأخرى)، لا يمكن تحديد سرعة تغير الصناعة أو معدل الابتكار فيها. هذا القصور يعني أن على القادة الاستراتيجيين تكرار تحليلاتهم بمرور الوقت للحصول على صورة أدق لصناعتهم. لذا، من المهم أن يأخذ القادة الاستراتيجيون ديناميكيات الصناعة في الحسبان.

لا تتسم هياكل الصناعة بالثبات بمرور الوقت، بل هي ديناميكية. ولأن الصناعة الموحدة تميل إلى أن تكون أكثر ربحية من الصناعة المجزأة (انظر الشكل ٣،٤)، فإن الشركات تميل إلى تغيير هيكل الصناعة لصالحها، مما يجعلها أكثر توحيداً من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ الأفقية. وعادةً ما يؤدي انخفاض عدد المنافسين إلى زيادة ربحية الصناعة. وبالتالي، فإن الشركات القائمة في الصناعة لديها حافز لتقليل عدد المنافسين فيها. مع وجود عدد أقل من المنافسين الأكبر حجماً، تستطيع الشركات القائمة التخفيف بشكل أكثر فعالية من خطر قوى المنافسة القوية، مثل قوة الموردين أو المشترين.

شهد قطاع الطيران الداخلي في الولايات المتحدة عدة عمليات اندماج أفقي كبيرة بين المنافسين، بما في ذلك دلتا ونورث ويست، ويونايتد وكونتinentال، وساوث ويست وإيرتران، وأمريكان ويو إس إيرويز. وقد أتاحت هذه الاندماجات لشركات الطيران المتبقية التمتع بهيكل صناعي أكثر استقراراً، والتخلص من بعض الطاقة الفائضة في القطاع، حيث قامت شركات الطيران المندمجة بتوحيد شبكات خطوطها. وتُعد عمليات الاندماج في قطاع الطيران مثالاً على كيفية قيام الشركات بإعادة تشكيل هيكل القطاع بشكل استباقي لصالحها. من المرجح أن يؤدي قطاع طيران أكثر اندماجاً إلى ارتفاع أسعار التذاكر وخيارات أقل للعملاء، ولكنه سيزيد من أرباح شركات الطيران.

في بعض الأحيان، تتفكك هياكل القطاعات المندمجة وتصبح أكثر تجزؤاً. يحدث هذا التجزؤ عادةً عند تعرض القطاع لصدمة خارجية، مثل إلغاء القيود، أو سن تشريعات جديدة، أو الابتكار التكنولوجي، أو العولمة. على سبيل المثال، أدى الانتشار الواسع للإنترنت إلى تحويل سوق الوساطة المالية من احتكار قلة تسيطر عليه شركات متكاملة الخدمات

مثل ميريل لينش ومورغان ستانلي، إلى منافسة احتكارية مع العديد من شركات الوساطة الإلكترونية العامة مثل تي دي أميرتريد، وتشارلز شواب، وإي تريد، وسكوت تريد.

أطلقت روبن هود ماركتس، التي تأسست بهدف "توفير الوصول إلى الأسواق المالية للجميع، وليس فقط للأثرياء"، جولة جديدة من الابتكار من خلال تقديم التداول بدون عمولة. وحذت معظم شركات الوساطة الأخرى، وخاصة تلك التي دخلت السوق في الموجة التي سبقت روبن هود مباشرة، حذوها، وتقدم الآن خدمات التداول بدون عمولة. ويشير تقليد الخطوة المبتكرة لشركة جديدة إلى مستوى عالٍ من التنافسية في قطاع يواجه فيه المستثمرون الأفراد تكاليف منخفضة للتحويل بين مقدمي الخدمات. وينظر العديد من المستهلكين إلى خدمات الوساطة المالية كسلعة غير متميزة، وغالباً ما يكون السعر هو العامل الحاسم.

ومن العوامل الأخرى التي يجب مراعاتها تقارب القطاعات، وهي العملية التي تبدأ فيها قطاعات كانت منفصلة سابقاً بتلبية نفس احتياجات العملاء. غالباً ما ينتج تقارب القطاعات عن التطورات التكنولوجية. فعلى مدى سنوات، شهد قطاع الإعلام تقارباً بين العديد من الجهات الفاعلة بفضل التقدم التكنولوجي في مجالات الذكاء الاصطناعي والاتصالات والإعلام الرقمي. ويجمع تقارب الإعلام بين الحوسبة والاتصالات والمحتوى، مما يحدث تحولاً جذرياً في قطاعات كانت منفصلة سابقاً. ويسعى مزودو المحتوى في قطاعات مثل الصحف والمجلات والتلفزيون والأفلام والإذاعة والموسيقى جاهدين للتكيف. وتغلق العديد من الصحف المطبوعة المستقلة أبوابها، بينما يحاول البعض الآخر إيجاد طرق لتقديم محتوى إخباري عبر الإنترنت يجذب المستهلكين ويدفعون مقابله. وتُغير شركات الإنترنت، مثل ألابت (المالكة لجوجل) وميتا (بتطبيقاتها فيسبوك وإنستجرام) ولينكدإن (التابعة لمايكروسوفت) وسناب وسبوتيفاي وتويتر، هيكل القطاع من خلال تطوير قدراتها باستمرار، مما يُجبر شركات الإعلام التقليدية، مثل ديزني ونيوز كورب ونيويورك تايمز ووارنر ميديا (التابعة لديسكفري)، على التكيف. توفر مجموعة واسعة من الأجهزة المحمولة، بما في ذلك الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة القراءة

الإلكترونية، شكلاً جديداً من أشكال توصيل المحتوى الفوري والعالمي على مدار الساعة وطوال أيام السنة، مما يجعل أشكال الوسائط القديمة عتيقة.

## أبرز الاستراتيجيات ٣,٢ Strategy Highlight ٣,٢

من ليج أوف ليجيندز إلى فورتنايت: صعود الرياضات الإلكترونية

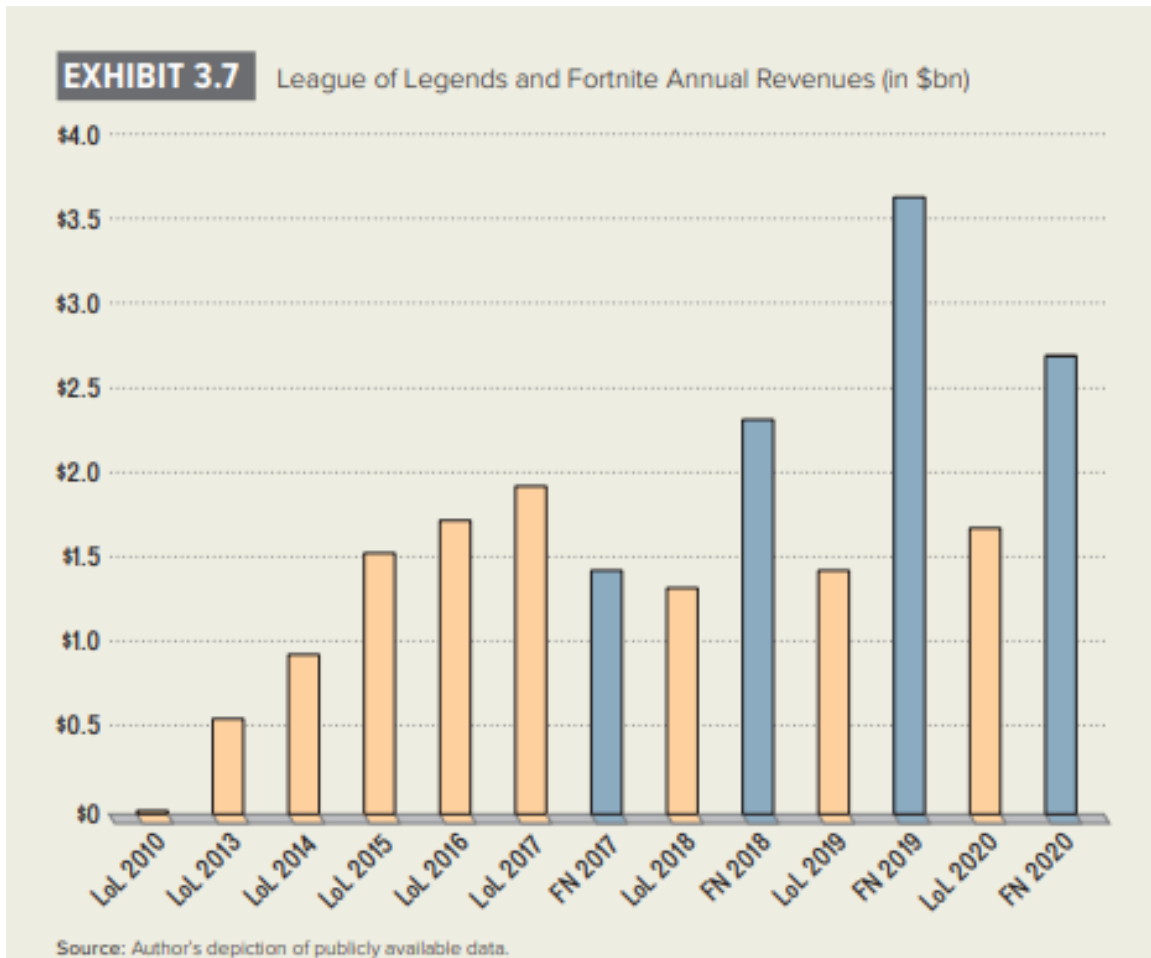
لعبة ليج أوف ليجيندز (LOL)، لعبة ساحة المعارك الإلكترونية الشهيرة متعددة اللاعبين، التي طورتها وأطلقتها شركة **Riot Games** في لوس أنجلوس عام ٢٠٠٩، تحولت من لعبة متخصصة إلى مشروع تجاري بمليارات الدولارات، مما أدى إلى نمو هائل في صناعة الرياضات الإلكترونية. ورغم أن الألعاب الإلكترونية موجودة منذ فترة، إلا أن **Riot Games** ساهمت بشكل كبير في دمج الرياضات الإلكترونية في الثقافة العامة. في غضون عامين من إطلاقها، استطاعت **LOL** جذب ١,٤ مليون لاعب يومياً و٣,٥ مليون مستخدم نشط شهرياً. ومنذ ذلك الحين، وصل عدد مستخدميها النشطين شهرياً إلى ١٣٠ مليوناً، وحققت إيرادات تجاوزت ١٢ مليار دولار. لم يمر النمو الهائل والشعبية العالمية للعبة **League of Legends** مرور الكرام: ففي عام ٢٠١١، استحوذت شركة التكنولوجيا الصينية **Tencent** (المالكة أيضاً لتطبيق **WeChat**)، أكبر تطبيق للتواصل الاجتماعي والدفع عبر الهاتف المحمول في العالم، والذي يضم حوالي مليار مستخدم يومياً) على شركة **Riot Games** مقابل ٤٠٠ مليون دولار. وظلت **League of Legends** اللعبة الأكثر شعبية في العالم لما يقرب من عقد من الزمان، إلى أن تفوقت عليها **Fortnite**. يوضح الشكل ٣,٧ الإيرادات السنوية للعبة **League of Legends** و **Fortnite** على مر الزمن.

لعبة **League of Legends** مجانية للتنزيل واللعب. كما أن تحديثات اللعبة التي تصدرها **Riot Games** مجانية أيضاً. كيف استطاعت **Riot Games** تحقيق هذه الأرباح الطائلة باستخدام نموذج أعمال

”فري ميوم“؟ يعتمد نموذج أعمالها على أربع استراتيجيات رئيسية: المعاملات داخل اللعبة والمعاملات الإضافية، والفعاليات المباشرة، والبث المباشر، ومبيعات المنتجات.

تُعد المعاملات داخل اللعبة والمعاملات الإضافية المصدر الأول للإيرادات. تحقق شركة **Riot Games** الجزء الأكبر من أرباحها من بيع ”الأبطال“ (الشخصيات التي تقاتل في المعارك) و”أزياءهم“ (التي تغير مظهر الأبطال) لقاعدة مستخدميها الواسعة. وتقدم الشركة أكثر من ١٥٠ بطلاً مع حوالي ١٣٠٠ زيّ وأزياء أخرى.

الملحق ٣,٧: الإيرادات السنوية للعبة **League of Legends** ولعبة **Fortnite** (بالمليارات من الدولارات)



تتضمن الإضافات تغييرات الأسماء. يتمتع كل بطل بقدرات فريدة، ويمكنك فتح المزيد من القدرات كلما لعبت وفزت. تقبل لعبة **League of Legends** نوعين من العملات: الجواهر الأزرق، وهي نقاط تُربح من خلال اللعب (بإنجاز مهام محددة في اللعبة، على سبيل المثال)، ونقاط **Riot**، التي يمكن شراؤها بأموال حقيقية عبر بطاقة ائتمان أو **PayPal** أو بطاقة مسبقة الدفع. ولأن كل مباراة تتكون من فريقين، كل فريق يضم خمسة لاعبين، فإن الاحتمالات الممكنة للأبطال والأزياء قد تصل إلى مليارات، وكل مواجهة فريدة من نوعها. علاوة على ذلك، فإن متجر **League of Legends** داخل اللعبة رقمي، مما يعني أن مخزونه غير محدود. يتلقى اللاعبون توصيات مخصصة بناءً على الأبطال الذين اختاروهم وخصائصهم الفردية الأخرى.

تُعد فعاليات الرياضات الإلكترونية المباشرة المصدر الثاني للدخل. أحد أهم الفروقات بين **League of Legends** وألعاب الرياضات الإلكترونية السابقة هو تركيزها التنافسي. تستضيف **Riot Games** سلسلة بطولات الدوري (LCS)، التي تجذب جماهير غفيرة واهتمامًا إعلاميًا ورعائياً كبيراً. تُسيطر هذه الجهة على جميع جوانب دوري **LCS**، بما في ذلك الموسيقى والبث، وقرارات اختيار مواقع إقامة بطولات **League of Legends**، التي تُقام في عدة مواقع حول العالم. يُمكن لأفضل اللاعبين المحترفين جني ملايين الدولارات سنوياً (كجوائز مالية، ورعاية، ورسوم بث)، وقد احترف آلاف اللاعبين، ويحقق العديد منهم دخلاً سنوياً يصل إلى ١٥٠ ألف دولار. تحظى فعاليات **LCS** بشعبية جارفة، وتكتظ قاعاتها بعشرات الآلاف من الحضور، الذين غالباً ما يرتدون أزياء تنكيرية لشخصيات من **League of Legends**، أو أفلام، أو كتب، أو ألعاب فيديو أخرى. إلى جانب توفير تجربة فريدة للحضور، تُساهم الفعاليات المباشرة في بناء مجتمع من اللاعبين ذوي الاهتمامات المشتركة.

وتُعدّ فعاليات الرياضات الإلكترونية التي تُبثّ مباشرةً عبر منصة **Twitch.tv** (المعروفة باسم **ESPN** الرياضات الإلكترونية)، وهي شركة تابعة لشركة أمازون) المصدر الثالث للدخل. غالباً ما تحظى هذه الفعاليات برعاية شركات كبرى، بدءاً من شركات تصنيع أجهزة الكمبيوتر (مثل إنتل، وريزر، ولوجيتك) وصولاً إلى

شركات مشروبات الطاقة (مثل ريد بول، ومونستر، وHour Energy). وترتبط لعبة **League of Legends (LoL)** بعقد رعاية هام مع ماستركارد، وهي مؤسسة مالية عالمية تشتهر ببطاقتها الائتمانية. وتُمثل مبيعات منتجات **LoL**، مثل السترات ذات القلنسوة والقمصان والقبعات، المصدر الأخير للإيرادات.

يُبقي التطور المستمر للعبة **LoL** اللاعبين في حالة تحدٍ وإبداع وتفاعل دائم. ويمكن العثور على العديد منهم في مجتمعات الإنترنت على منصتي **Reddit** و**Discord**، حيث يناقشون استراتيجياتهم مع لاعبين آخرين، مما يُساهم في توسيع مجتمع اللعبة وانتشاره عالمياً. وينتمي معظم اللاعبين المصنفين عالمياً إلى الولايات المتحدة، والصين، وكوريا الجنوبية، وألمانيا، وفرنسا، والسويد (حسب الترتيب). وتحظى التركيبة السكانية للاعبين باهتمام كبير من المعلنين، نظراً لأن معظم اللاعبين تتراوح أعمارهم بين ١٥ و٣٥ عاماً، وهي فئة يصعب الوصول إليها. ومع ذلك، فإن قاعدة اللاعبين تميل بشدة نحو الذكور، حيث يشكلون ٨٥٪ منهم. وبفضل سهولة الوصول إلى اللعبة، تمكنت شركة **Riot Games** من ابتكار صناعة جديدة وبناء قاعدة لاعبين ضخمة لا تزال تنمو بشكل متسارع.

لكن خلال صعود لعبة **League of Legends (LoL)** إلى النجاح، وجدت **Riot Games** نفسها في منافسة مع ألعاب أخرى مثل **Minecraft** (التي استحوذت عليها مايكروسوفت مقابل ٢,٥ مليار دولار عام ٢٠١٤) و**Dota ٢**. ومع ذلك، هيمنت **LoL** على منافسيها حتى خريف عام ٢٠١٧، عندما أطلقت **Epic Games** (التي تملك **Tencent** جزءاً منها) لعبة **Fortnite**. **Fortnite** هي لعبة باتل رويال، وهي لعبة جماعية عبر الإنترنت تستمر حتى يبقى لاعب واحد فقط. حققت **Fortnite** نجاحاً سريعاً لأنها، على عكس **LoL**، كانت متاحة على جميع أجهزة الألعاب المنزلية والهواتف المحمولة ("اللعبة عبر المنصات"). في المقابل، تُلعب **LoL** على أجهزة الكمبيوتر المحمولة والمكتبية فقط، ولا يمكن لعبها على الهواتف المحمولة أو أجهزة الألعاب المنزلية مثل **Xbox** أو **PlayStation**. على الرغم من أن كلاً من **League of Legends**

و**Fortnite** مجانيّتان للتحميل واللعب، إلا أن **Fortnite** أسهل في اللعب من **League of Legends**، مما يجعلها جذابة بشكل خاص للاعبين المبتدئين.

حققت **Fortnite** إيرادات بلغت ١,٥ مليار دولار في الأشهر الأولى من إطلاقها. وفي عامها الأول الكامل (٢٠١٨)، بلغت إيراداتها ٢,٤ مليار دولار، ووصلت إلى أكثر من ١٠ مليارات دولار منذ إطلاقها (انظر الشكل ٣,٧). في الوقت نفسه، انخفضت إيرادات **League of Legends**، مما يشير إلى انتقال بعض اللاعبين من **League of Legends** إلى **Fortnite**. مع أن شركة **Riot Games** أسست صناعة الرياضات الإلكترونية الجديدة التي تبلغ قيمتها مليارات الدولارات، إلا أن **Fortnite** بدت وكأنها اكتسبت ميزة تنافسية، وقد تفقد **League of Legends** ميزتها وجاذبيتها.

يشهد مشهد الرياضات الإلكترونية التنافسية تطوراً مستمراً. قامت **Apple** بإزالة **Fortnite** من متجر التطبيقات في عام ٢٠٢٠ لأن **Epic Games** طبقت نظام دفع داخل التطبيق، متجاوزةً بذلك نظام **Apple**. وحذت **Google** التابعة لشركة **Alphabet** حذو **Apple** بحظر **Fortnite** من متجرها. نتيجةً لإجراءات شركتي آبل وجوجل، لم يعد بالإمكان لعب فورتنايت على الأجهزة المحمولة. رفعت شركة إيبك دعوى قضائية ضد آبل، لكنها خسرت القضية. وقد حُكم على إيبك بأنها أخلّت بالعقد.

#### ٣.٤ اختلافات الأداء داخل القطاع الواحد: المجموعات الاستراتيجية

##### Performance Differences within the Same Industry: Strategic Groups

في سياق تحليل البيئة الخارجية للشركة لتفسير اختلافات الأداء، ننتقل الآن إلى الشركات العاملة في القطاع نفسه. وكما ذكر سابقاً في هذا الفصل، تشغل الشركة موقعاً ضمن مجموعة استراتيجية، وهي مجموعة من الشركات التي تتبنى استراتيجية مماثلة ضمن قطاع محدد، سعياً وراء الميزة التنافسية (انظر الشكل ٣.١). وتختلف المجموعات الاستراتيجية فيما بينها في جوانب مهمة، مثل الإنفاق على البحث والتطوير، والتكنولوجيا، وتمايز المنتجات، وعروض المنتجات والخدمات، وقطاعات السوق، وقنوات التوزيع، وخدمة العملاء.

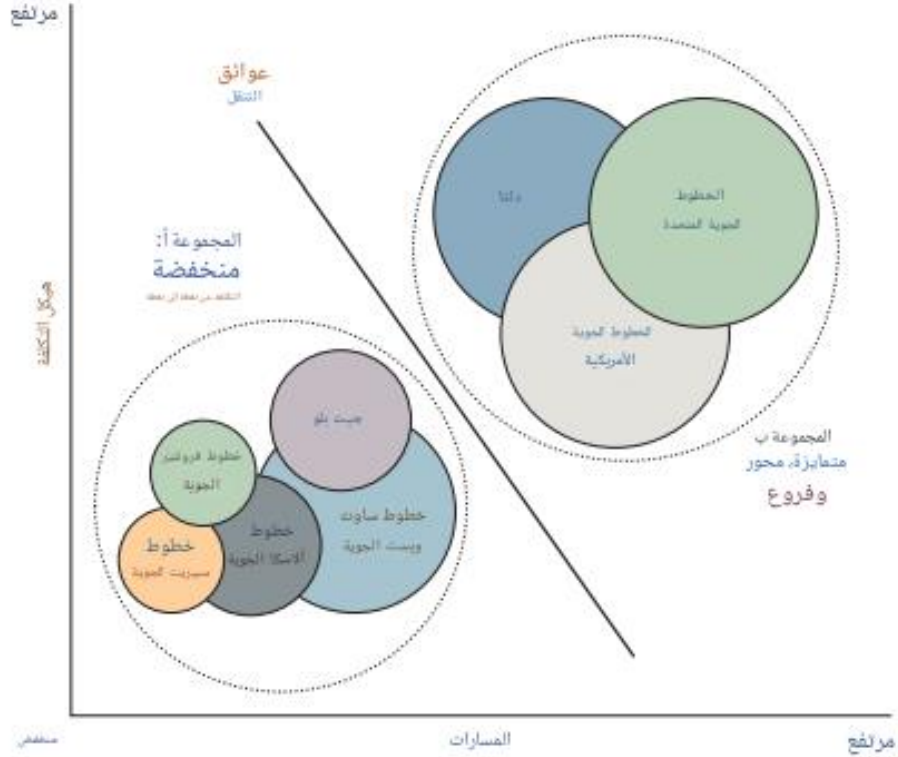
ولتفسير اختلافات أداء الشركات داخل القطاع نفسه، يصنف نموذج المجموعة الاستراتيجية الشركات المختلفة في مجموعات بناءً على عدد من الأبعاد الاستراتيجية الرئيسية. وحتى داخل القطاع نفسه، يختلف أداء الشركة تبعاً لانتمائها إلى مجموعة استراتيجية. فبعض المجموعات الاستراتيجية تميل إلى أن تكون أكثر ربحية من غيرها. ويشير هذا الاختلاف إلى أن أداء الشركة لا يتحدد فقط بالقطاع الذي تنتمي إليه، بل أيضاً بانتمائها إلى مجموعة استراتيجية.

وتعكس الاختلافات الواضحة بين المجموعات الاستراتيجية استراتيجيات الأعمال التي تتبعها الشركات. تميل الشركات المنتمية إلى المجموعة الاستراتيجية نفسها إلى اتباع استراتيجية مماثلة. ولذلك، تُعتبر الشركات المنتمية إلى المجموعة الاستراتيجية نفسها متنافسة بشكل مباشر. وعادةً ما تكون المنافسة بين الشركات داخل المجموعة الاستراتيجية نفسها أشد من المنافسة بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة، حيث تتجاوز المنافسة داخل المجموعة المنافسة بين المجموعات. ويُحدد عدد استراتيجيات الأعمال المختلفة المُتبعة في قطاع صناعي ما عدد المجموعات الاستراتيجية في ذلك القطاع. وفي معظم القطاعات، يُمكن تحديد

المجموعات الاستراتيجية وفقاً لعدد محدود نسبياً من المعايير. وفي كثير من الأحيان، يضم القطاع الصناعي مجموعتين استراتيجيتين بناءً على استراتيجيتين مختلفتين للأعمال: إحداهما تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة، والأخرى تتبنى استراتيجية التميز (الشكل ٣.٨). وسنتناول كلاً من هاتين الاستراتيجيتين العامتين بالتفصيل في الفصل السادس.

### الشكل 3.8

المجموعات الاستراتيجية وعوائق التنقل في صناعة الطيران الداخلي الأمريكية



## THE STRATEGIC GROUP MODEL نموذج المجموعات الاستراتيجية

لفهم السلوك التنافسي والأداء في قطاع صناعي معين، يمكننا تصنيف الشركات المنافسة في هذا القطاع إلى مجموعات استراتيجية. ويتم ذلك من خلال:

- تحديد أهم الأبعاد الاستراتيجية، مثل الإنفاق على البحث والتطوير، والتكنولوجيا، وتمايز المنتجات، وعروض المنتجات والخدمات، وهيكل التكاليف، وقطاعات السوق، وقنوات التوزيع، وخدمة العملاء. تمثل هذه الأبعاد التزامات استراتيجية مبنية على إجراءات إدارية مكلفة ويصعب التراجع عنها.
- اختيار بُعدين رئيسيين للمحورين الأفقي والرأسي، مما يُظهر الاختلافات المهمة بين المنافسين.
- تمثيل الشركات في المجموعة الاستراتيجية بيانياً، مع توضيح حصة كل شركة في السوق من خلال حجم الدائرة التي تمثلها.

استكمالاً للمثال المستخدم في تطبيقنا السابق لنموذج القوى الخمس لتحديد إمكانات الربح في القطاع، يُقدم قطاع الطيران المحلي في الولايات المتحدة مثالاً توضيحياً لتطبيق نموذج المجموعات الاستراتيجية. يوضح الشكل ٣,٨ الشركات العاملة في هذا القطاع. يُمثل المحوران البُعدين الاستراتيجيين التاليين: هيكل التكلفة والمسارات. ونتيجةً لهذا التحليل، تبرز مجموعتان استراتيجيتان، كما هو موضح بالدوائر المتقطعة: المجموعة (أ)، شركات الطيران منخفضة التكلفة التي تُسيّر رحلات مباشرة (مثل ألاسكا إيرلاينز، وفرونتير إيرلاينز، وجيت بلو، وساوث ويست إيرلاينز، وسبيريت إيرلاينز)، والمجموعة (ب)، شركات الطيران المتخصصة التي تستخدم نظام المحاور (مثل أمريكيان إيرلاينز، ودلتا إيرلاينز، ويوناييتد إيرلاينز). تتجمع شركات الطيران منخفضة التكلفة التي تُسيّر رحلات مباشرة في الزاوية السفلية اليسرى نظراً لانخفاض هيكل تكلفتها، ولأنها تُسيّر عادةً عدداً أقل من المسارات بسبب نظامها التشغيلي المباشر.

أما شركات الطيران المتخصصة في المجموعة (ب)، والتي تُقدم خدمات متكاملة باستخدام نظام المحاور، فتُعرف بشركات الطيران التقليدية. وتتجمع هذه الشركات في الزاوية العلوية اليمنى نظراً لارتفاع هيكل تكلفتها بشكل عام. وبفضل نظام المحاور، تُقدم شركات الطيران التقليدية عادةً عدداً أكبر من المسارات والوجهات مقارنةً بشركات الطيران منخفضة التكلفة التي تُسيّر رحلات مباشرة. على سبيل المثال، يقع مركز عمليات دلتا الرئيسي في أتلانتا، جورجيا. إذا كنت مسافراً جواً من سياتل، واشنطن، إلى ميامي، فلوريدا، فمن المرجح أن تتوقف لتغيير الطائرة في مركز عمليات دلتا في أتلانتا.

يقدم مخطط المجموعات الاستراتيجية في الشكل ٣,٨ رؤى إضافية:

■ تشتد المنافسة بين الشركات المنتمية إلى المجموعة الاستراتيجية نفسها. فكلما تقاربت الشركات على خريطة المجموعة الاستراتيجية، زادت حدة المنافسة المباشرة بينها. بعد موجة من عمليات الاندماج، تتنافس شركات الطيران العملاقة المتبقية – أمريكان، ودلتا، ويوناييتد – تنافساً مباشراً، ليس فقط في السوق الأمريكية المحلية، بل على مستوى العالم أيضاً. وهي تراقب تحركات بعضها البعض الاستراتيجية عن كثب. على الرغم من أن دلتا تواجه منافسة ثانوية من شركات الطيران منخفضة التكلفة مثل ساوث ويست وإيرلاينز (SWA) على بعض الرحلات الداخلية، إلا أن منافسيها الرئيسيين يظلون شركات الطيران التقليدية الأخرى، التي تتنافس بشكل أكبر على تقديم خدمات عالمية سلسة ضمن تحالفاتها (سكاي تيم لدلتا، وون وورلد لأمريكان، وستار أليانس ليوناييتد) أكثر من تنافسها على تقديم أسعار تذاكر منخفضة التكلفة لرحلات بين مدن محددة في الولايات المتحدة. ومع ذلك، عندما تواجه دلتا منافسة مباشرة من ساوث ويست وإيرلاينز على خط محلي معين (مثلاً من أتلانتا إلى شيكاغو)، تميل كلتا الشركتين إلى تقديم أسعار منخفضة مماثلة.

■ يؤثر المناخ الخارجي على المجموعات الاستراتيجية بشكل مختلف. فخلال فترات الركود الاقتصادي، على سبيل المثال، تميل شركات الطيران منخفضة التكلفة إلى الاستحواذ على حصة سوقية من شركات الطيران التقليدية. علاوة على ذلك، ونظراً لهيكل تكاليفها الأعلى عموماً، غالباً ما تعجز شركات الطيران التقليدية عن

تحقيق الربحية خلال فترات الركود، على الأقل على الرحلات الداخلية. تشير هذه النتائج إلى أن العوامل الخارجية مثل فترات الركود أو ارتفاع أسعار النفط تصب في مصلحة الشركات ضمن المجموعة الاستراتيجية منخفضة التكلفة. في المقابل، ونظراً للقيود الحكومية المفروضة على السفر الجوي الدولي، فإن شركات الطيران القليلة القادرة على المنافسة عالياً عادة ما تحقق أرباحاً جيدة في هذا القطاع الصناعي المحدد.

■ تؤثر قوى المنافسة الخمس على المجموعات الاستراتيجية بشكل مختلف. فعلى سبيل المثال، تكون حواجز

الدخول أعلى في مجموعة شركات الطيران ذات نظام المحاور والفروع (المتميزة) مقارنةً بمجموعة شركات الطيران منخفضة التكلفة (التي تُسيّر رحلات مباشرة بين نقطتين). بعد تحرير قطاع الطيران، دخلت العديد من شركات الطيران إلى السوق، لكن جميع هذه الشركات الجديدة اعتمدت نظام الرحلات المباشرة بين نقطتين. ولأن شركات الطيران ذات نظام المحاور والفروع قادرة على تقديم خدمات عالمية، وتتمتع بحماية تنظيمية إلى حد ما من المنافسة الأجنبية، فإنها غالباً ما تواجه ضعفاً في القدرة الشرائية، لا سيما من جانب مسافري الأعمال. وبينما تتنافس شركات الطيران ذات نظام المحاور والفروع بشكل مباشر مع شركات الطيران التي تُسيّر رحلات مباشرة بين نقطتين عند تسييرها نفس المسارات أو مسارات مشابهة، فإن تهديد البدائل يكون أقوى بالنسبة لشركات الطيران التي تُسيّر رحلات مباشرة بين نقطتين، لأنها تميل إلى التركيز على المستوى الإقليمي، وتتنافس مع البدائل المتاحة كالسفر بالسيارة أو القطار أو الحافلة. أما تهديد قوة الموردين، فيميل إلى أن يكون أقوى بالنسبة لشركات الطيران في المجموعة الاستراتيجية منخفضة التكلفة التي تُسيّر رحلات مباشرة بين نقطتين، لأنها أصغر حجماً بكثير، وبالتالي تتمتع بقدرة تفاوضية أضعف عند شراء طائرات جديدة، على سبيل المثال. لهذا السبب، غالباً ما تشتري هذه الخطوط الجوية طائرات مستعملة من شركات الطيران التقليدية. يقودنا هذا التطبيق الموجز لنموذج القوى الخمس إلى استنتاج مفاده أن المنافسة بين الشركات القائمة في المجموعة الاستراتيجية منخفضة التكلفة ذات الرحلات المباشرة من المرجح أن تكون أشد من المنافسة داخل المجموعة الاستراتيجية المتميزة ذات المحاور والفروع.

■ بعض المجموعات الاستراتيجية أكثر ربحية من غيرها. تاريخياً، كانت شركات الطيران المتجمعة في الزاوية السفلية اليسرى تميل إلى أن تكون أكثر ربحية في السوق المحلية الأمريكية. لماذا؟ لأنها تقدم قيمة مماثلة، أو حتى أعلى، لعملائها من حيث الالتزام بمواعيد المغادرة والوصول، والسلامة، وانخفاض عدد الحقايب المفقودة، مع الحفاظ على هيكل تكاليفها أقل بكثير من شركات الطيران التقليدية. تتميز شركات الطيران ذات الرحلات المباشرة عموماً بتكاليف أقل من شركات الطيران التقليدية لأنها تُعيد تجهيز طائراتها بسرعة أكبر، وتُشغلها لفترات أطول، وتستخدم عدداً أقل من طرازات الطائرات القديمة، وتركز على خطوط الطيران ذات العائد المرتفع، وتربط الأجور بأداء الشركة، من بين العديد من الأنشطة الأخرى التي تدعم نموذج أعمالها منخفض التكلفة. تستطيع شركات الطيران التي تقدم خدماتها من نقطة إلى نقطة أن تقدم خدماتها بأسعار أقل للمستهلكين بسبب انخفاض هيكل التكلفة وارتفاع القيمة المتصورة، مما يخلق أساساً لميزة تنافسية.

## معوقات التنقل MOBILITY BARRIERS

معوقات التنقل هي عوامل خاصة بكل قطاع، تفصل بين مجموعة استراتيجية وأخرى. ورغم أن بعض المجموعات الاستراتيجية تميل إلى أن تكون أكثر ربحية، وبالتالي أكثر جاذبية من غيرها، فإن معوقات التنقل تحد من الانتقال بين المجموعات. وتتحدد أبعاد المجموعة الاستراتيجية بمعاوقات التنقل، التي هي بدورها نتاج التزامات استراتيجية سابقة. وتُعد القرارات الإدارية التزامات استراتيجية عندما تكون مكلفة ويصعب التراجع عنها. وتشمل الالتزامات الاستراتيجية هيكل التكاليف الأساسي للشركة ونموذج أعمالها (الرحلات المباشرة مقابل نموذج المحور والفروع).

تفصل بين المجموعتين الموضحتين في الشكل ٣,٨ معوق تنقل محدد: وهو أن توفير الرحلات الدولية يستلزم نموذج المحور والفروع. وغالباً ما تكون الرحلات الدولية هي المسارات المربحة المتبقية لشركات الطيران التقليدية. إلا أن شركات الطيران في منطقة الخليج العربي، ولا سيما طيران الإمارات والاتحاد للطيران والخطوط الجوية القطرية، بدأت تُهدد هذا الملاذ الربحي.

جيد. يتفاقم هذا العائق أمام التنقل بسبب عقبات إضافية، مثل صعوبة الحصول على مواعيد هبوط في المطارات الدولية حول العالم.

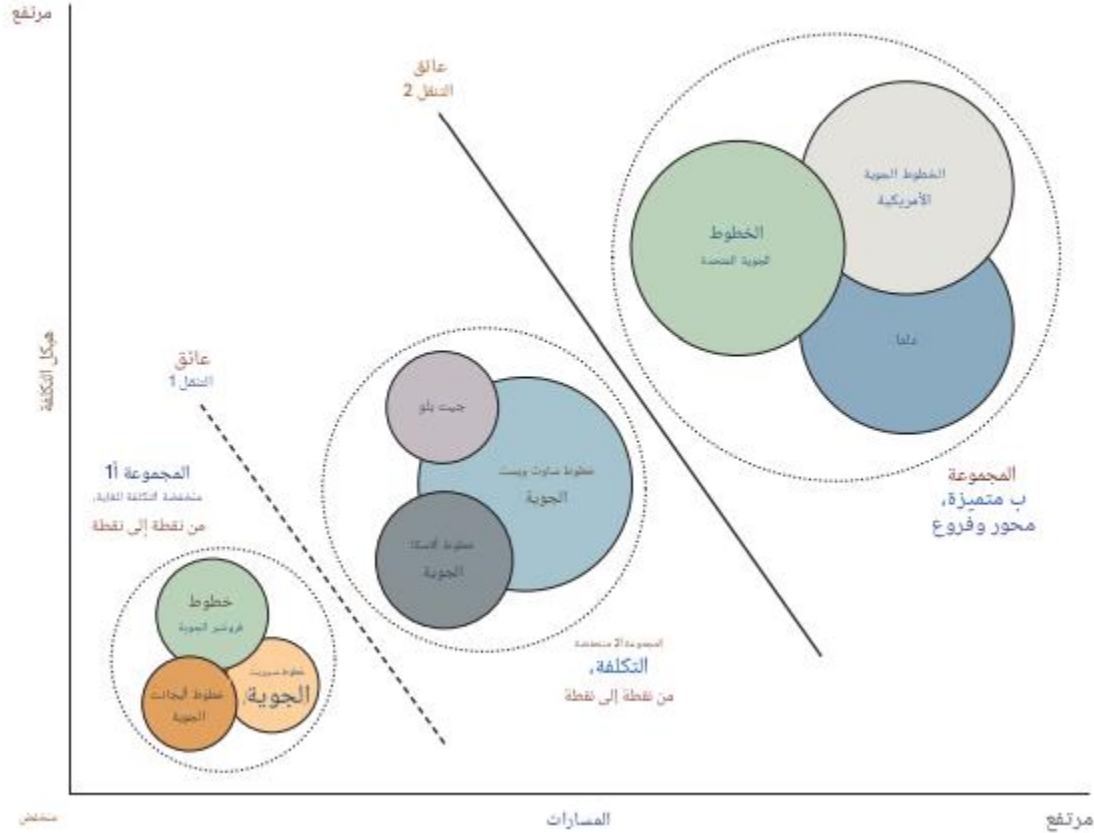
على الرغم من استمرارها في استخدام نظام التشغيل المباشر، واجهت شركة ساوث ويست للطيران هذه التحديات وغيرها الكثير عندما بدأت بتسيير رحلات دولية إلى وجهات سياحية مختارة مثل أوروبا، وكابو سان لوكاس، وكانكون، وجزر البهاما، وجامايكا. فبالإضافة إلى تغيير نظام الحجز، احتاجت الشركة إلى تأمين جوازات سفر لأفراد الطاقم، وتدريب موظفيها على الوعي الثقافي، وتعليمهم قراءة التعليمات باللغات الأجنبية، وإجراء تدريبات عملية في أحواض السباحة حول كيفية إجلاء الركاب إلى قوارب النجاة. وقد أدت كل هذه المتطلبات الإضافية إلى زيادة طفيفة في تكلفة خدمة الخطوط الدولية لشركة ساوث ويست للطيران.

## ديناميكيات المجموعات الاستراتيجية STRATEGIC GROUP DYNAMICS

على الرغم من أن خريطة المجموعات الاستراتيجية الموضحة في الشكل ٣,٨ ظهرت في العقود التي تلت تحرير قطاع الطيران الداخلي في الولايات المتحدة، فإن مواقع الشركات واستراتيجياتها لم تظل ثابتة. ففي السنوات الأخيرة، انقسمت المجموعة الاستراتيجية منخفضة التكلفة للرحلات المباشرة (المجموعة أ) الموضحة في الشكل ٣,٨ إلى مجموعتين فرعيتين: المجموعة التقليدية منخفضة التكلفة للرحلات المباشرة (أ٢)، ومجموعة جديدة منخفضة التكلفة للغاية للرحلات المباشرة (أ١) (الشكل ٣,٩).

### الشكل 3.9

المجموعات الاستراتيجية ومعوقات التنقل في صناعة الطيران المحلية الأمريكية، بما في ذلك ظهور المجموعة الفرعية الاستراتيجية منخفضة التكلفة للغاية



شركات الطيران في المجموعة 1A هي شركات طيران اقتصادية منخفضة التكلفة تُقلل تكاليف التشغيل إلى أدنى حد. تستطيع هذه الشركات تحقيق أسعار منخفضة للغاية من خلال فصل خدماتها، كما ذكر سابقاً في وصف شركة سبيريت إيرلاينز. تركز شركات الطيران الاقتصادية على تقديم أسعار تذاكر منخفضة جداً، وتفرض رسوماً إضافية على الخدمات الإضافية مثل الأمتعة المحمولة. غالباً ما يكون لشركات الطيران في المجموعة 1A نطاق إقليمي بدلاً من نطاق وطني. ونتيجة لذلك، يمكنها الحصول على شروط مواتية لمطاراتها الإقليمية الرئيسية. على سبيل المثال، يقع المركز الرئيسي لشركة فرونتير إيرلاينز في دنفر، كولورادو، بينما يقع المطار الرئيسي لشركة سبيريت إيرلاينز في فورت لودرديل، فلوريدا. أما شركة أليجانتي إير فهي شركة أحدث انضماماً إلى مجموعة شركات الطيران منخفضة التكلفة للغاية، وتمتلك حوالي 100 طائرة، ويقع مطارها الرئيسي في لاس فيغاس.

من المهم ملاحظة بعض السمات الفريدة في الشكل ٣,٩. تحديداً، انقسمت إحدى المجموعات الاستراتيجية إلى مجموعتين فرعيتين (١A و ٢A). علاوة على ذلك، فإن حاجز التنقل بين المجموعتين الفرعيتين ١A و ٢A يكاد يكون معدوماً (حاجز التنقل ١)، مما يشير إلى سهولة أكبر في الانتقال بين المجموعات. على سبيل المثال، تقدمت شركة فرونتير إيرلاينز بعرض للاستحواذ على شركة سبيريت إيرلاينز (في عام ٢٠٢٢). سيجمع هذا الاستحواذ بين تركيز فرونتير على الساحل الغربي وتواجد سبيريت على الساحل الشرقي. وستملك شركة الطيران المندمجة تغطية وطنية. من المرجح أن يؤدي ازدياد عدد الخطوط، وما يتطلبه ذلك من حجز مواعيد إقلاع وهبوط في مطارات ذات تكلفة أعلى واستخدام مزيج من الطائرات المختلفة، إلى ارتفاع هيكل التكاليف مع ازدياد تعقيد العمليات. وبالتالي، قد تعود شركة فرونتير-سبيريت إيرلاينز المندمجة إلى المجموعة ٢A.

باختصار، تتسم المجموعات الاستراتيجية بالديناميكية. يمكن للشركات بناء ملف استراتيجي أكثر قوة على امتداد أبعاد حاسمة، مما يؤدي إلى ظهور مجموعات (فرعية) استراتيجية جديدة. وللعضوية في مجموعات (فرعية) استراتيجية مختلفة آثار تنافسية متباينة.

### ٣,٥ الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين Implications for Strategic Leaders

في بداية عملية الإدارة الاستراتيجية، يجب على القادة الاستراتيجيين إجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية للشركة لتحديد التهديدات والفرص. تتمثل الخطوة الأولى في تطبيق تحليل PESTEL لمسح ومراقبة وتقييم التغيرات والاتجاهات في البيئة الكلية للشركة. يتيح هذا الإطار المرن للقادة الاستراتيجيين تتبع الاتجاهات والتطورات المهمة بناءً على مصادر العوامل الخارجية: السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية. عند إجراء تحليل PESTEL، ينبغي أن يكون الاعتبار الأساسي هو كيفية تأثير العوامل الخارجية المحددة على بيئة قطاع الشركة.

يوضح الشكل ٣،١ العوامل الخارجية بناءً على قربها من بعضها، بدءاً من البيئة العامة وصولاً إلى بيئة العمل. أما المستوى التالي الذي يجب فهمه فهو القطاع. يُمكن تطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر القادة الاستراتيجيين من فهم إمكانات الربح في القطاع، مما يساعدهم على تحديد كيفية بناء موقع استراتيجي يُعزز فرص اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. اتبع الخطوات التالية لتطبيق نموذج القوى الخمس:

١. حدد القطاع ذي الصلة. في نموذج القوى الخمس، تُحدد حدود القطاع بتحديد مجموعة من الشركات القائمة التي تواجه موردين ومشتريين متشابهين إلى حد كبير. من المرجح أن تُشكل هذه المجموعة من المنافسين قطاعاً واحداً إذا واجهت نفس عوائق الدخول وتهديداً مماثلاً من البدائل. في هذا النموذج، يُعرّف القطاع بناءً على أوجه التشابه والتداخل بين القوى الخمس التي تُشكل المنافسة.

٢. حدد اللاعبين الرئيسيين في كل قوة من القوى الخمس، وحاول تصنيفهم في فئات مختلفة. تُساعد هذه الخطوة في تقييم القوة النسبية لكل قوة. على سبيل المثال، على الرغم من أن مصنعي محركات الطائرات النفاثة (جنرال إلكتريك، رولز رويس، برات آند ويتني) وشركات خدمات التموين المحلية جميعهم موردين لشركات الطيران، إلا أن نقاط قوتهم تتباين بشكل كبير. يتيح لك تقسيم الجهات الفاعلة المختلفة ضمن كل قوة تقييم كل قوة على مستوى دقيق.

٣. تحديد العوامل الأساسية المحركة لكل قوة. ما هي القوى القوية، وما هي القوى الضعيفة، ولماذا؟ بالعودة إلى مثال شركات الطيران، فإن قوة موردي محركات الطائرات النفاثة قوية لأنهم يزودون شركات الطيران بمنتج بالغ الأهمية و متميز للغاية. علاوة على ذلك، لا يوجد سوى عدد قليل من موردي محركات الطائرات النفاثة في جميع أنحاء العالم، ولا توجد بدائل قابلة للتطبيق.

٤. تقييم الهيكل العام للصناعة. ما هو إمكانات الربح في الصناعة، وما هي القوى التي تؤثر بشكل مباشر على هذه الإمكانيات؟ من غير المرجح أن يكون لجميع القوى تأثير متساوٍ. ركز على أهم القوى التي تدفع ربحية الصناعة.

الخطوة الأخيرة في تحليل الصناعة هي رسم خريطة استراتيجية للمجموعات. تتيح لك هذه العملية الكشف عن اختلافات الأداء داخل الصناعة وتفسيرها. عند تحليل البيئة الخارجية للشركة، يجب تطبيق الأطر الثلاثة المذكورة في هذا الفصل (تحليل بيستل، وقوى بورتر الخمس، ورسم خرائط المجموعات الاستراتيجية). يمكن للبيئة الخارجية أن تُفسر ما يقارب نصف الفروقات في الأداء بين الشركات (انظر الشكل ٣,٢).

على الرغم من أن العمل بالنماذج المختلفة التي نوقشت في هذا الفصل يُعد خطوة مهمة في عملية الإدارة الاستراتيجية، إلا أنه يجب الانتباه إلى أن هذه النماذج لا تخلو من أوجه قصور. أولاً، جميع النماذج المعروضة ثابتة، فهي تُقدم صورةً آنيةً لما هو في الواقع هدف متحرك، ولا تسمح بمراعاة ديناميكيات القطاع، حتى وإن ظهرت تغيرات مفاجئة في البيئة الخارجية، على سبيل المثال، من خلال أحداث غير متوقعة (انظر الفصل ٢). يمكن أن تُحدث الابتكارات ثورةً في القطاعات. كما يمكن أن تتفكك المجموعات الاستراتيجية أو تُصبح غير ذات جدوى نتيجةً لرفع القيود التنظيمية أو التقدم التكنولوجي. وللتغلب على القصور الجوهرية للأطر الثابتة، يجب على القادة الاستراتيجيين إجراء تحليلات خارجية في أوقات مختلفة لفهم الديناميكيات الكامنة. تعتمد وتيرة استخدام هذه الأدوات على معدل التغيير في القطاع. فعلى سبيل المثال، يشهد قطاع تطبيقات الهواتف المحمولة تغيرات متسارعة للغاية، بينما يعمل قطاع السكك الحديدية في بيئة أقل تقلباً.

ثانياً، لا تُمكن النماذج المعروضة في هذا الفصل القادة الاستراتيجيين من فهم أسباب اختلاف أداء الشركات في القطاع نفسه أو ضمن المجموعة الاستراتيجية نفسها فهماً كاملاً. لفهم الاختلافات في أداء الشركات فهماً أفضل، يجب علينا دراسة موارد الشركة وقدراتها وعواملها الداخلية. فيما يتعلق بالكفاءات، سنتناول ذلك في الفصل التالي من خلال الانتقال من التحليل الخارجي إلى التحليل الداخلي.

على الرغم من أن **Airbnb** تُعدّ من بين أكثر الشركات الناشئة قيمةً على مستوى العالم، وتُقدّم أماكن إقامة أكثر من أكبر ثلاث سلاسل فنادق (ماريوت، وهيلتون، وإنتركونتيننتال) مجتمعة، إلا أن مسيرتها لم تكن سهلة. فقد شكّلت العوامل البيئية الخارجية التي نُوقشت في هذا الفصل تحدياتٍ كبيرةً أمام **Airbnb**. إن تطلّبت العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية مرونةً فائقةً من الشركة عند طرحها للاكتتاب العام خلال جائحة عالمية.

ورغم أن الإدراك المبكر لتغيّر اتجاهات السفر ساعد **Airbnb** على تجنّب كارثة خلال عمليات الإغلاق الواسعة النطاق التي فرضتها الجائحة، إلا أن تأثيرها كان بالغاً. وكجزء من استراتيجيتها للتكيّف مع كوفيد-19، سرّحت **Airbnb** ربع موظفيها في أول جولة تسريح لها على الإطلاق. إضافةً إلى ذلك، خفّض الرئيس التنفيذي تشيسكي جميع النفقات غير الأساسية (مثل المزايا السخية للموظفين) والاستثمارات في مجالات النمو المستقبلية مثل تجارب **Airbnb**، التي تُقدّم

مغامرةً أكثر عمقاً وتخصيصاً من خلال غمر الضيوف تماماً في عالم المضيف الفريد وخبرته. تشمل هذه التجارب إعداد السوشي مع طاهٍ مشهور، ورسم الجرافيتي، والمشاركة في جولة استكشافية لوجهة سياحية مميزة. تُعدّ تجارب **Airbnb** جزءاً أساسياً من طموح تشيسكي المعلن لتحويل **Airbnb** إلى شركة سفر متكاملة رأسياً. تُسهم هذه التجارب في تحقيق التكامل الرأسي للشركة من خلال توفير عروض سياحية ضمن خيارات شراء وجهات السفر، مما يضمن بقاء الأموال التي تُنفق في الوجهة مع **Airbnb** والمضيفين. ويزيد عدد الضيوف الذين يُقيّمون بخمس نجوم بعد إقامتهم إذا شاركوا في إحدى هذه التجارب. على الرغم من انخفاض الاستثمار في التجارب خلال فترة الجائحة، لا تزال **Airbnb** متفائلة بأن التجارب ستكون مجالاً للنمو خلال السنوات الخمس القادمة.

وكجزء من التحول الذي فرضته الجائحة، اضطر الرئيس التنفيذي تشيسكي أيضاً إلى تأجيل الاكتتاب العام الأولي الذي طال انتظاره. في ديسمبر ٢٠٢٠، ومع ارتفاع مؤشر ناسداك المركب بنسبة ٦٠٪ تقريباً عن أدنى مستوى له خلال الجائحة في مارس من ذلك العام، طرح الشركة أخيراً للاكتتاب العام. عند الاكتتاب، بلغت قيمة **Airbnb** ٤٧ مليار دولار. بحلول أوائل عام ٢٠٢٢، بلغت القيمة السوقية لشركة **Airbnb** ١١٤ مليار دولار، بزيادة تقارب ٦٠٪. ومع ذلك، في الشهر نفسه الذي طرحت فيه الشركة أسهمها للاكتتاب العام، سجلت خسارة قياسية بلغت ٤ مليارات دولار، مما جعل إجمالي خسائرها في عام ٢٠٢٠ أعلى من خسائرها في السنوات الأربع السابقة مجتمعة.

منذ بدء عملياتها، واجهت **Airbnb** تحديات تنظيمية متغيرة تؤثر على قطاع تأجير المنازل قصير الأجل ومشاركة السكن. وقد اقترحت مجالس المدن وأصحاب المنازل وجمعياتهم لوائح أو سنّت قوانين لتقييد عمل **Airbnb**. وتتجلى هذه القوانين في اللوائح المحلية، وعقود الإيجار، وبوالص التأمين، و/أو اتفاقيات الرهن العقاري للحد من قدرة المضيفين على مشاركة مساحاتهم باستخدام **Airbnb** وغيرها من منصات التأجير قصير الأجل. على سبيل المثال، تفرض بعض جمعيات مالكي الشقق في المدن الأمريكية الشهيرة قيوداً على عدد الوحدات السكنية المسموح بتأجيرها قصير الأجل، إن وجدت. في أوروبا، اجتمعت مجموعة من رؤساء البلديات يمثلون ٢٢ مدينة (منها أمستردام وبرشلونة ولندن) مع المفوضية الأوروبية (الذراع التنفيذي للاتحاد الأوروبي) للمطالبة بتشديد الرقابة التنظيمية على منصات تأجير العقارات قصيرة الأجل. ونتيجةً لهذه الخطوات، يواجه كل من **Airbnb** ومضيفيها خطر التعرض لعقوبات كبيرة.

إضافةً إلى ذلك، شنت شركات راسخة ذات علامات تجارية مرموقة تحركات تنافسية رداً على تأثير **Airbnb** في تغيير قواعد اللعبة في هذا القطاع. وبدأ المنافسون في تبني عناصر من نموذج أعمال **Airbnb**. وتقدم العديد من الشركات المنافسة الآن منازل للحجز عبر الإنترنت، كما يعرض مضيفو **Airbnb** عقاراتهم بشكل متكرر على منصات متعددة. علاوة على ذلك، فإن قدرة جوجل على الترويج لإعلانات السفر وتأجير العطلات بشكل

بارز في نتائج البحث تؤثر سلباً على حركة المرور إلى موقع **Airbnb**. النجاح يُؤدّ التقليد: تتسع قائمة منافسي **Airbnb** لتشمل وكالات السفر عبر الإنترنت، ومحركات البحث مثل جوجل، ومواقع البحث المتخصص (مثل **Kayak** و **Tripadvisor** و **Trivago**)، وسلاسل الفنادق، وشركات تأجير العقارات قصيرة الأجل الصينية (مثل **Tujia**).

ورغم كل هذه التحديات، فقد أثمر تحوّل **Airbnb** خلال الجائحة. ففي عام ٢٠٢١، حققت الشركة إيرادات قياسية. وكان نمو الحجوزات الأقوى للإقامات الليلية في المناطق غير الحضرية. ومع تحوّل العمل من المنزل إلى الوضع الطبيعي الجديد للكثيرين، يُقيم ضيوف **Airbnb** لفترات أطول. في الواقع، تُعدّ الإقامات الطويلة التي تبلغ ٢٨ ليلة أو أكثر أسرع قطاعات الشركة نمواً، حيث تُمثّل حالياً ٢٠٪ من إجمالي الليالي المحجوزة.

## أسئلة

١. لماذا تُؤثر عوامل **PESTEL** بشكل كبير على مستقبل أي شركة؟ حدّد عوامل **PESTEL** الرئيسية لشركة **Airbnb**، وشرح كيف يُمكن أن يكون لها تأثير كبير (إيجابي أو سلبي) على أعمال الشركة.

أ. ما الأنشطة التي قد تُدرجها **Airbnb** ضمن استراتيجيتها غير السوقية للاستجابة لبيئتها التنظيمية وتشكيلها؟

ب. كيف يُمكن لإدراك عوامل **PESTEL** أن يُوجّه الإجراءات الداخلية التي تُقرر الشركة اتخاذها؟ وكيف يُمكن للقادة الاستراتيجيين الاستفادة من تجربة **Airbnb**؟ مثال؟

٢. كيف يُمكن لشركة ناشئة على الإنترنت أن تُحدث تغييراً جذرياً في قطاع الضيافة الذي هيمنت عليه ماريوت وهيلتون لعقود، واللذان استغرقتا عقوداً لتصبحا سلسلتين عالميتين ناجحتين؟ اشرح ذلك باستخدام إطار خيارات الدخول (انظر القسم ٣.٣).

٣. قيم الإجراءات التي اتخذتها Airbnb استجابةً للجائحة العالمية. هل كنت ستوصي بأنشطة أخرى؟ إذا كانت الإجابة بنعم، فما هي الأنشطة المحددة التي كنت ستوصي بها؟ إذا كانت الإجابة بلا، فلماذا؟

## المفاهيم الأساسية

عرض هذا الفصل مناهج مختلفة لتحليل البيئة الخارجية للشركة، كما هو مُلخص في أهداف التعلم التالية والمفاهيم الأساسية ذات الصلة.

الهدف التعليمي ٣-١: إعداد تحليل PESTEL لتقييم تأثير العوامل الخارجية على الشركة.

■ تتكون البيئة الكلية للشركة من مجموعة واسعة من العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والقانونية (PESTEL) التي يمكن أن تؤثر على أداء الصناعة والشركة. لهذه العوامل الخارجية جوانب محلية وعالمية.

■ تصف العوامل السياسية مدى تأثير الهيئات الحكومية على الشركات.

■ تشمل العوامل الاقتصادية التي يجب مراعاتها معدلات النمو، وأسعار الفائدة، ومستوى التوظيف، واستقرار الأسعار (التضخم والانكماش)، وأسعار صرف العملات.

■ تشمل العوامل الاجتماعية والثقافية ثقافة المجتمع ومعايير وقيمه.

■ تشمل العوامل التكنولوجية تطبيق المعرفة لابتكار عمليات ومنتجات جديدة.

■ تتعلق العوامل البيئية بمدى اهتمام الشركة بالقضايا البيئية مثل البيئة الطبيعية، وتغير المناخ، والنمو الاقتصادي المستدام.

■ تعكس العوامل القانونية النتائج الرسمية للعمليات السياسية التي تتجلى في القوانين والقرارات واللوائح وأحكام المحاكم.

### الهدف التعليمي ٣-٢: التمييز بين تأثيرات الشركة وتأثيرات القطاع في تحديد أداء الشركة.

■ يرتبط أداء الشركة ارتباطاً وثيقاً بأفعال مديريها (تأثيرات الشركة) أكثر من ارتباطه بالظروف الخارجية المحيطة بها (تأثيرات القطاع).

■ مع ذلك، فإن تأثيرات الشركة وتأثيرات القطاع مترابطة، وكلاهما ذو صلة بتحديد أداء الشركة.

### الهدف التعليمي ٣-٣: تطبيق قوى بورتر التنافسية الخمس لشرح إمكانات الربح في مختلف القطاعات.

تُعد إمكانات الربح في أي قطاع دالةً للقوى الخمس التي تُشكل المنافسة: (١) تهديد دخول منافسين جدد، (٢) قوة الموردين، (٣) قوة المشترين، (٤) تهديد البدائل، و(٥) التنافس بين المنافسين الحاليين.

■ كلما زادت قوة القوة التنافسية، زاد التهديد الذي تُمثله. كلما ضعفت قوة المنافسة، زادت الفرص المتاحة.  
■ تستطيع الشركة توجيه هيكل الصناعة لصالحها من خلال استراتيجيتها.

الهدف التعليمي ٣-٤: دراسة كيفية تأثير هيكل الصناعة التنافسية على التنافس بين الشركات.

■ يتحدد الهيكل التنافسي للصناعة بشكل كبير بعدد وحجم المنافسين فيها، وما إذا كانت الشركات تمتلك درجة من القدرة على تحديد الأسعار، ونوع المنتج أو الخدمة التي تقدمها الصناعة (سلعة أساسية أو منتج متميز)، وارتفاع حواجز الدخول.

■ تتميز الصناعة التنافسية الكاملة بوجود العديد من الشركات الصغيرة، ومنتج أساسي، وحواجز دخول منخفضة، وانعدام القدرة على تحديد الأسعار للشركات الفردية.

■ تتميز الصناعة الاحتكارية بوجود العديد من الشركات، ومنتج متميز، وحواجز دخول متوسطة، وقدر من القدرة على تحديد الأسعار.

■ تتميز الصناعة الاحتكارية القليلة بوجود عدد قليل من الشركات (الكبيرة)، ومنتج متميز، وحواجز دخول عالية، وقدر من القدرة على تحديد الأسعار.

■ يوجد الاحتكار عندما تكون هناك شركة واحدة (كبيرة) فقط تُورّد السوق. في مثل هذه الحالات، قد تُقدّم الشركة منتجاً فريداً، وقد تكون حواجز الدخول مرتفعة، وعادةً ما يتمتع المحتكر بقوة تسعير كبيرة.

الهدف التعليمي ٣-٥ : وصف الدور الاستراتيجي للمنتجات المكملّة في خلق بيئة تعاونية تنافسية ذات محصلة إيجابية.

■ يمكن للتعاون التنافسي (التعاون بين المنافسين) أن يخلق بيئة تنافسية ذات محصلة إيجابية، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح لجميع الأطراف المعنية.

■ تزيد المنتجات المكملّة من الطلب على المنتج الأساسي، مما يعزز إمكانية الربح للقطاع والشركة.

■ تتميز القطاعات الجذابة للتعاون التنافسي بارتفاع حواجز الدخول، وانخفاض حواجز الخروج، وضعف قوة المشترين والموردين، وانخفاض تهديد البدائل، وتوافر المنتجات المكملّة.

الهدف التعليمي ٣-٦ : شرح الخيارات الخمسة اللازمة لدخول السوق.

■ كلما زادت ربحية القطاع، زادت جاذبيته للمنافسين، الذين يجب عليهم مراعاة عوامل الدخول: من حيث الجهة، والوقت، والكيفية، والمنتج، والمكان.

■ لا تُمثل الخيارات الخمسة مجرد أجزاء من نقطة قرار واحدة؛ بل يُشكل النظر فيها عملية استراتيجية تتطور بمرور الوقت. ينطوي كل خيار على قرارات متعددة تشمل أبعاداً عديدة.

■ يشمل مصطلح "من" أسئلة حول جميع أصحاب المصلحة، وليس المنافسين فقط؛ ويشمل مصطلح "متى" أسئلة حول دورة حياة الصناعة؛ ويشمل مصطلح "كيف" أسئلة حول التغلب على عوائق الدخول؛ ويشمل مصطلح "ماذا" أسئلة حول الخيارات المتعلقة بسوق المنتج، وسلسلة القيمة، والجغرافيا، ونموذج العمل؛ ويشمل مصطلح "أين" أسئلة حول تحديد موقع المنتج، واستراتيجية التسعير، والشركاء المحتملين.

الهدف التعليمي ٣-٧: تقييم دور ديناميكيات الصناعة وتقارب الصناعات في تشكيل البيئة الخارجية للشركة.

■ الصناعات ديناميكية، فهي تتغير بمرور الوقت.

■ تسود ظروف مختلفة في الصناعات المختلفة، مما يؤثر بشكل مباشر على الشركات المتنافسة في هذه الصناعات وعلى ربحيتها.

■ في تقارب الصناعات، تبدأ الصناعات التي كانت غير مترابطة سابقاً في تلبية نفس حاجة العميل. غالباً ما ينتج هذا التقارب عن التقدم التكنولوجي.

الهدف التعليمي ٣-٨: إنشاء نموذج مجموعة استراتيجية للكشف عن اختلافات الأداء بين مجموعات الشركات في نفس الصناعة.

■ المجموعة الاستراتيجية هي مجموعة من الشركات ضمن قطاع صناعي محدد، تتبنى استراتيجية متشابهة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية.

■ عموماً، توجد مجموعتان استراتيجيتان في أي قطاع صناعي، بناءً على استراتيجيتين مختلفتين: إحداهما تتبنى استراتيجية التكلفة المنخفضة، والأخرى استراتيجية التميز. وقد تنقسم المجموعات الاستراتيجية القائمة إلى مجموعات فرعية، وفقاً للموقع الاستراتيجي الجديد للشركات المنفصلة.

■ المنافسة بين شركات المجموعة الاستراتيجية الواحدة أشد من المنافسة بين المجموعات الاستراتيجية المختلفة: فالمنافسة داخل المجموعة الواحدة تتجاوز المنافسة بين المجموعات.

■ تتأثر المجموعات الاستراتيجية بشكل متفاوت بالبيئة الخارجية وقوى المنافسة الخمس.

■ بعض المجموعات الاستراتيجية أكثر ربحية من غيرها.

■ يُقيد التنقل بين المجموعات الاستراتيجية بعوائق التنقل، وهي عوامل خاصة بكل قطاع صناعي، تفصل بين مجموعة استراتيجية وأخرى. أما التنقل بين المجموعات الفرعية الاستراتيجية، فيمكن تحقيقه بسهولة أكبر.

## KEY TERMS

- الصناعة التنافسية  
الهيكل (ص ١٠١)  
التكامل (ص ١٠٩)  
المُكْمَل (ص ١٠٩)  
التعاون التنافسي (ص ١١٠)  
عوائق الدخول (ص ٩٣)  
عوائق الخروج (ص ١٠٥)  
التأثيرات الخارجية (ص ٨٩)  
تأثيرات الشركة (ص ٩٠)  
نموذج القوى الخمس (ص ٩١)  
الصناعة (ص ٩١)  
تحليل الصناعة (ص ٩١)  
تقارب الصناعة (ص ١١٣)  
تأثيرات الصناعة (ص ٩٠)  
التضخم (ص ٨٦)  
عوائق التنقل (ص ١١٨)  
تأثيرات الشبكة (ص ٩٤)  
الاستراتيجية غير السوقية (ص ٨٤)  
نموذج بيستل (ص ٨٣)  
الالتزامات الاستراتيجية (ص ١٠٥)  
المجموعة الاستراتيجية (ص ١١٦)  
نموذج المجموعة الاستراتيجية (ص ١١٦)  
الموقع الاستراتيجي (ص ٩١)  
تهديد الدخول (ص ٩٢)