



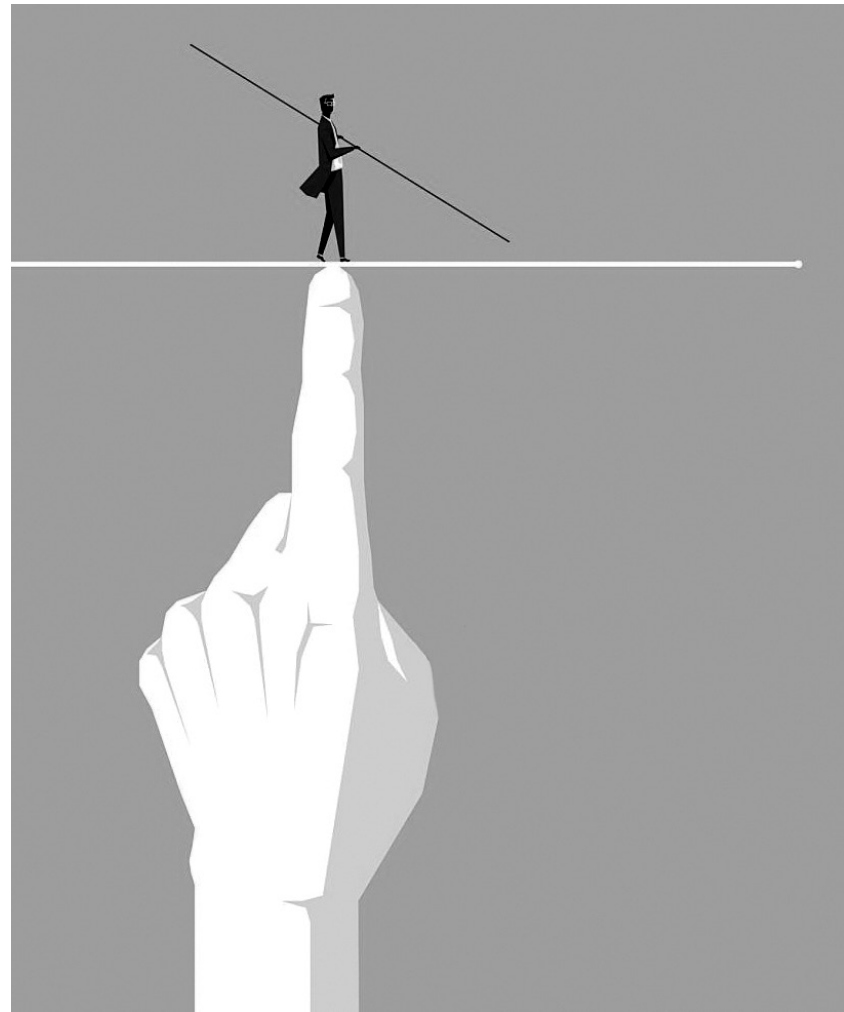
تحولات محیطی پیش‌بینی یا پیشگویی

سوار بر تاکسی اینترنتی

● نوشته علی عیاری

تغییرات محیطی همواره تاثیرهای غیرقابل انکاری بر حیات بنگاه‌های انتفاعی و حتی غیرانتفاعی داشته‌اند. تحولات محیطی می‌توانند برای شرکت‌ها فرصت‌های استثنایی یا تهدیدهای غیرقابل جبرانی را به وجود آورند. شرکت‌هایی که موج تغییرات را تشخیص می‌دهند بهتر می‌توانند موقعیت خود را در بازار حفظ و حتی رشد کنند و برعکس آن‌هایی که در مقابل این تغییرات مقاومت می‌کنند فرصت تداوم بقای خود را از بین می‌برند.

تغییرات در محیط خرد یا کلان نظیر تغییرات در قوانین و مقررات، شرایط سیاسی و اجتماعی، محیط اقتصادی، تکنولوژی، رقابت و کسب‌وکار نمونه‌هایی از این تحولات محیطی هستند. به‌طور مثال ظهور و گسترش اینترنت و خصوصاً شبکه‌های اجتماعی را در نظر بگیرید. نادیده گرفتن این واقعیت موجب شده تیراژ روزنامه‌های پرفروش افت کند. صفحاتی نیازمندی‌های آن‌ها را شرکت‌های مجازی خرید و فروش محصولات دست دوم به تاراج ببرند و صفحات خبری آن‌ها را نیز توسط انواع تارنماها و صفحات فعال در دنیای مجازی به یغما برود. دنیای خرده‌فروشی‌ها، رسانه ملی، ناشران، سینما، حمل‌ونقل شهری و آموزش هم از این تغییرات محیطی بی‌نصیب نمانده‌اند.



عکس‌العمل در مقابل تغییرات محیطی

به نظر می‌رسد اغلب شرکت‌های ایرانی اعتقاد، دانش و مهارت پیش‌بینی تغییرات محیطی و اتخاذ تدابیر لازم در قبال آن‌ها را با توجه به نقاط ضعف و قوت خود ندارند. نقاط ضعفی نظیر عدم کفایت منابع مالی، تکنولوژیک و منابع انسانی سبب می‌شوند تا سرعت واکنش این شرکت‌ها

در قبال تحولات محیطی چندان مناسب نباشد. اما شاید قابلیت دیدن و پیش‌بینی این تغییرات و باور به امکان تاثیرگذاری بر آن‌ها از اصلی‌ترین عوامل در کندی واکنش به تحولات محیطی باشند. به‌راستی چرا شرکت‌های ایرانی این تغییرات را نمی‌بینند و یا جدی نمی‌گیرند؟ در این بین می‌توان به چند دلیل اصلی اشاره کرد.

اولین دلیل ضعف دیدگاه بلندمدت و استراتژیک در بین اغلب مدیران ایرانی و چالش‌های ناشی از درگیری آن‌ها با تلاطم و مشکلات روزمره و کوتاه‌مدت است. این امر سبب می‌شود تا مدیران بنگاه‌ها فرصت کافی برای تفکر استراتژیک و دیدن تغییرات محیطی را پیدا نکنند و یا حتی در صورت شناسایی و دیدن این تغییرات، در مورد امکان پیاده‌سازی راه‌کارهای جدید در سازوکارهای خود جدی عمل نکنند.

دلیل دوم این است که بسیاری از مدیران باور دارند که شرایط ایران با تمام دنیا متفاوت است لذا تصور می‌کنند که برخی از تحولات محیطی که در جهان در حال شکل‌گیری است به دنیای کسب‌وکار آن‌ها ارتباط چندانی ندارد و یا زمان زیادی تا رسیدن این تحولات به آن‌ها باقی مانده است. حتی برخی هم به اشتباه تصور می‌کنند تغییرات محیطی که صنایع یا صنوف دیگر را تحت تاثیر قرار داده شامل صنعت آن‌ها نخواهد شد. متأسفانه این خوش‌باوری به دلایل روزمرگی، بسته بودن فضای کسب‌وکار، ضعف تجربه فعالیت در فضای جهانی و بی‌خبری ناشی از آن در بین برخی از مدیران به وجود آمده است.

نشناختن محیط و دنبال نکردن تغییرات محیطی هم شاید سومین دلیل در عدم تطبیق با شرایط محیطی جدید باشد. تغییراتی که در اطراف ما در حال شکل گرفتن هستند اما ما قادر به دیدن آن‌ها نیستیم. علاوه بر دلایل فوق می‌توان به عدم استفاده از ابزار پایش محیط در شرکت‌ها هم اشاره نمود. به‌طور مثال چند درصد از شرکت‌های ایرانی به‌صورت سیستماتیک تغییرات اقتصادی یا شرایط اجتماعی موثر بر کسب‌وکار خود را پایش می‌کنند؟

تمام این موارد دست‌به‌دست هم داده و سبب می‌شوند رقبای جدیدی از بطن این تحولات محیطی متولد شوند و در ابتدای تولدشان از سوی شرکت دیده نشده یا جدی گرفته نشوند. دست‌کم گرفتن رقبای تازه وارد به دلیل نشناختن آن‌ها و ماهیت تغییرات محیطی در کنار ضعف شرکت‌های خودی سبب می‌شود که غرور کاذبی در

ذهن مدیران شکل بگیرد. در نتیجه رقبای به ظاهر نه‌چندان قوی در کوتاه‌مدت چنان به ما نزدیک می‌شوند که گاه پیشی گرفتن از آن‌ها ناممکن می‌شود. زمانی که رقبای تازه‌وارد به شرکت‌های قدیمی نزدیک می‌شوند راه‌حل‌هایی نظیر ضرورت حمایت دولت از تولید ملی از طریق ایجاد موانع تعرفه‌ای یا غیرتعرفه‌ای یا سخت‌گیری در صدور مجوزهای فعالیت و غیره در ذهن مدیران نقش می‌بندد.



سیستماتیک عوامل محیطی می‌کنند. اول با انگیزه افزایش درآمد (و یا جلوگیری از کاهش درآمد) و دوم به دلیل ضرورت کاهش هزینه‌ها. همان‌طور که کاملاً مشهود است زمانی شرکت‌ها دست به تحلیل محیط و استفاده از این ابزار استراتژیک می‌زنند که بقا در شرایط رقابتی برای آن‌ها حیاتی باشد. اگر از همین نقطه شروع کنیم به سادگی می‌توان نتیجه‌گیری کرد که به دلیل رقابتی نبودن اقتصاد و شرایط حاکم بر کسب‌وکار در کشور، نقش بسیار بالایی دولت در کنترل رقابت و تاثیر مستقیم یا غیرمستقیم درآمدهای نفتی در اقتصاد، انگیزه شرکت‌های ایرانی برای تحلیل و پایش محیط بسیار پایین باشد. البته به نظر می‌رسد دیگر نیازی به توضیح نیست که این شرایط چگونه به جامعه و شهروندان هزینه تحمیل می‌نماید.

تاکسی‌های اینترنتی نوزاد تحولات محیطی

کسب‌وکارهای اینترنتی سال‌هاست که در دنیا به وجود آمده‌اند. تاکسی‌های اینترنتی هم یکی از انواع آن‌هاست. اخیراً چند شرکت، فعالیت خود را در این زمینه در کشور آغاز کرده‌اند که الگوبرداری از مدل‌های مشابه در دنیای امروز است. نگاهی کمی دقیق‌تر به ظهور این خدمات در کشور بهانه‌ای برای مطالعه تحولات محیطی و تاثیر آن بر کسب‌وکارهای سنتی در کشور است.

شرکت‌های اینترنتی تازه‌وارد به حمل‌ونقل درون شهری با الگوبرداری مناسب از نمونه‌های جهانی توانستند در مدت کوتاهی سهم خود را در بازار به دست آورند. رقبای قدیمی این شرکت‌ها در کشور ابتدا آن‌ها را چندان جدی نگرفتند ولی با جدی‌تر شدن تاثیر آن‌ها بر کسب‌وکار خود دست به واکنش‌های رایج بومی و حتا تجربه شده در سطح جهان زدند. یعنی همان مبارزه منفی.

اتحادیه خودروهای کرایه و موسسات توریستی و سازمان تاکسیرانی در قبال این رقبا به غیرقانونی بودن فعالیت آن‌ها، ضرورت داشتن مجوزهای قانونی و درخواست مداخله مراجع رسمی در جلوگیری از فعالیت این شرکت‌ها پرداختند. در مقابل هم طبق خبر



دلایل و انگیزه‌های کلیدی در پایش سیستماتیک محیط

شاید بتوان تمام این دلایل را در یک جمله خلاصه کرد. «بسته عمل کردن و عدم توجه به افق و تغییرات محیط». دلیل کلان و ریشه‌ای‌تر این امر نیز شاید ضعف جایگاه علم مدیریت در بنگاه‌های اقتصادی کشور باشد. اما ضروری است نگاه موشکافانه‌تری به دلایل داشته باشیم. شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در دنیا معمولاً به دو دلیل اصلی اقدام به پایش

خبرگزاری ایسنا در تاریخ ۱۳ بهمن ۱۳۹۵ وزیر محترم ارتباطات و فن آوری اطلاعات اعلام کرده که از فعالیت این شرکت‌ها حمایت می‌شود.

بی‌تردید ساماندهی فعالیت این بنگاه‌ها ضروری است تا ضمن حفظ منافع جامعه و مشتریان، از نتایج منفی احتمالی نیز جلوگیری شود. اما اجازه بدهید ظهور این رقبای را از منظری دیگر نگاه کنیم. چرا آن‌ها به وجود آمدند؟ از همه مهم‌تر این که چرا این خدمات ابتدا توسط اتحادیه خودروی کرایه و موسسات توریستی و یا حتی سازمان تاکسیرانی به وجود نیامدند؟ آیا رقبای این دو نهاد رسمی فقط شرکت‌های تاکسیرانی آنلاین هستند؟ هزاران مسافرکش غیررسمی در شهر چرا به وجود آمده‌اند؟ آیا ملاحظات ایمنی و مصلحت‌های شهروندان در استفاده از این سرویس دهندگان بی‌نام‌ونشان مطرح نیست؟ چرا نهادهای فعال در این صنف به تجربه جهانی دقت نکردند و متوجه چگونگی همه‌گیر شدن این فعالیت‌ها در کم‌تر از یک دهه در جهان نشدند؟

اجازه دهید در قالب موضوع پیش‌تغییرات محیطی مطرح شده در سطور بالا، این موضوع را کمی بیش‌تر بررسی کنیم.

تغییرات محیط و بی‌خبری دلنشین

همان‌طور که مطرح شد سوال کلیدی این است که چرا حقیقت امکان ظهور رقبای مجازی توسط بازیگران اصلی این صنف در ایران دیده نشد؟ اجازه دهید تاریخ را به عقب برگردانیم و به دلایل ذکر شده در کم‌توجهی مدیران ارشد به تحولات محیطی بپردازیم.

ابتدا عارضه روزمرگی و درگیری مدیران ارشد حمل‌ونقل شهری با موضوعات متداول در طی دهه‌های گذشته را یادآور می‌شود. گرایش آن‌ها به رسیدگی به نحوه تخصیص سهمیه لاستیک، طرح جایگزینی تاکسی‌های فرسوده، تعیین سالانه نرخ تاکسی در شهر تهران و ده‌ها موضوعات مشابه سبب شد تا وظیفه برنامه‌ریزی کلان و هدایت حمل‌ونقل شهری با مشکلاتی مواجه شوند. از آن‌جا که رقبا از دل مشکلات، نارضایتی و نیازهای خفته مشتریان متولد می‌شوند، این ضعف

برنامه‌ریزی ابتدا موجب تولد آژانس‌های با مجوز و بی‌مجوز و هزاران مسافرکش‌های شخصی و سپس تاکسی‌های اینترنتی شد. حتی ضعف کنترل شبکه رسمی توسط مراجع رسمی تا حدی ریشه‌دار شد که مسافران برعکس همه جای دنیا مجبور به تبعیت از مالکین تاکسی در تعیین مسیر خود شوند.

نداشتن تصویری جامع از تحولات کسب‌وکار دنیا و سیر تحولات این صنف در جهان را می‌توان دلیل دوم دانست. خیلی وقت‌ها لازم نیست تحقیقات پیچیده‌ای انجام دهیم فقط کافی است روندهای تحولات جهانی را دنبال کنیم. پیرو بودن برخی از صنوف در کشور قابلیت پیش‌بینی آینده کسب‌وکارها را به سادگی فراهم می‌آورد. عمر شرکت اوپرا فقط حدود هشت سال است. این شرکت اکنون در بیش از ۶۶ کشور دنیا و حتی در کشورهای در حال توسعه فعالیت دارد. آیا نمی‌شد این ایده توسط سازمان تاکسیرانی یا اتحادیه خودروی کرایه و موسسات توریستی به‌کار گرفته شود؟ دلایل این امر را در سطور بالا باید جستجو کرد.

نداشتن اطلاع از تحولات محیطی و درگیری بیش از حد با موضوعات روزمره صنف تنها دلایل اصلی این غفلت نیستند. نشناختن انتظارات و نیازهای مشتریان (شهروندان) و یا شاید هم نادیده گرفتن نارضایتی و تغییرات در آن‌ها دلیل سوم است. مشتریان به هنگام خرید محصول از شرکت ما چه تجربه‌ای را دریافت می‌کنند؟ چه قدر از ما راضی هستند؟ آیا ما را می‌بخشند یا نسبت به ما کینه در دل دارند؟ مشکلات ما چه قدر روی آن‌ها تاثیر می‌گذارد؟ آیا آن‌ها رابطه خود را با ارائه‌کننده خدمات یا محصول یک رابطه برد - برد تعریف می‌کنند یا آن را یک رابطه برد - باخت می‌بینند؟ اگر جواب این سوالات به نفع شرکت نباشد مشتریان منتظر فرشته نجات خواهند شد.

در مورد سازمان تاکسیرانی شاید بتوان به سوال کلیدی و مهم دیگری هم اشاره کرد. چه قدر مدیریت و تطبیق با شرایط رقابتی برای مدیران ارشد آن مهم است؟ آیا سازمان تاکسیرانی یک بنگاه اقتصادی است که اتخاذ

گاه لازم است
 تحقیقات
 میدانی
 انجام گیرد
 تا مشکلات،
 نیازها،
 انتظارات و
 خواسته‌های
 جدید مشتریان
 خدمات
 جابه‌جایی
 شهری
 شناسایی
 شوند.

تدبیر در مقابل رقبای تازه وارد برایش مهم و حیاتی باشد یا فقط یک سندیکای کاری است؟ همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد ضرورت اتخاذ واکنش مناسب در قبال تحولات محیطی به تعریف مدیران از رقابت و میزان تاثیرگذاری آن بر کسب و کارشان بستگی دارد؟ چه قدر مدیران سازمان تاکسیرانی به رابطه با مشتریان و سطح رضایت آن‌ها حساس هستند؟ از همه مهم‌تر آن‌ها چه قدر می‌توانند بر رفتار اعضای رسمی خود حاکمیت داشته و آن را کنترل کنند؟

گاه لازم است تحقیقات میدانی انجام گیرد تا مشکلات، نیازها، انتظارات و خواسته‌های جدید مشتریان خدمات جابه‌جایی شهری شناسایی شوند. مشکلاتی نظیر جنگ چانه‌زنی بر سر قیمت و تعرفه، موضوعات پیش‌پا افتاده‌ای نظیر روشن بودن یا نبودن کولر در تابستان، مدت زمان معطلی برای دریافت خدمات، سرویس‌دهی ضعیف در شرایط جوی نامناسب و ده‌ها مورد مشابه که رفع آن‌ها می‌تواند جزو انتظارات مشتریان (شهروندان) باشد.

چه مشکلات و معضلاتی در خدمات تاکسی‌رانی موجب تولد تاکسی‌های اینترنتی در ایران شد؟ آیا این دلایل همان‌هایی نیستند که موجب تولد هزاران مسافرکش غیررسمی در سطح شهر شدند؟

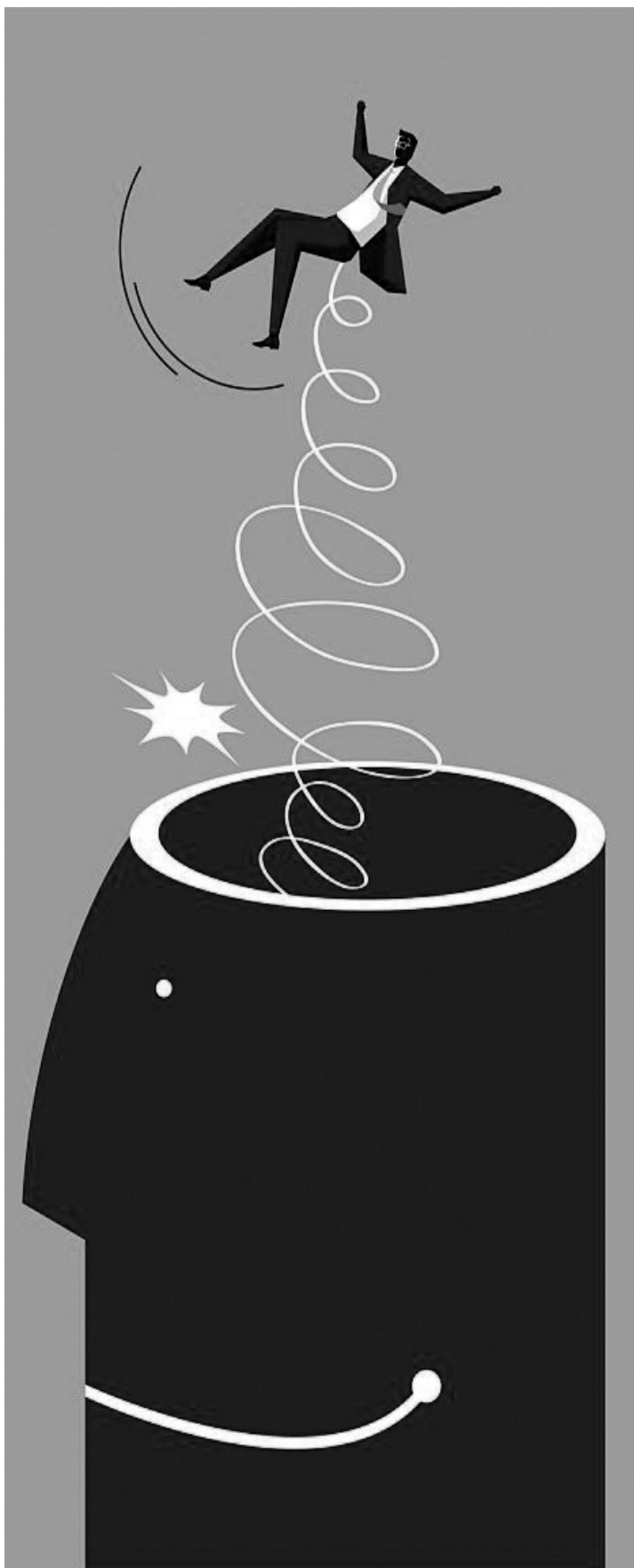
● غیرقابل اتکابودن ارائه‌کنندگان رسمی سرویس تاکسیرانی در ارائه خدمات مداوم، باکیفیت ثابت و با سرعت دسترسی مناسب در تمام مدت شبانه‌روز. به‌طور مثال باید به کمبود تاکسی در روزهای برفی و بارانی اشاره کرد.

● تلاطم نرخ در این خدمات و چانه‌زنی‌های بی‌پایان بین مشتریان و ارائه‌دهندگان این خدمات.

● ضعف نهادهای سیاست‌گذار در تدوین مقررات و رویه‌های منصفانه و مهم‌تر از آن اعمال کنترل‌های دقیق بر حسن اجرای این مقررات.

● نبود یک مرجع مسئول و پاسخگو به رسیدگی به شکایات مشتریان.

● نرخ‌های غیرواقعی برای برخی خدمات تاکسی‌رانی نظیر سرویس فرودگاهی یا خدمات ۱۳۳۳ که موجب تضییع حقوق مشتریان می‌شد.



● عدم توجه به این که فقط بخشی از مشتریان می‌توانند به قیمت حساس باشند و حال این که برعکس برای برخی دیگر مشتریان سطح مطلوب خدمات مهم است.

علاوه بر این موارد باید به نادیده گرفته شدن نقش تکنولوژی اطلاعات بر این صنف هم اشاره کرد که بی‌شک به دلیل بی‌خبری مدیران ارشد از تحولات تکنولوژیک و یا بی‌تفاوتی آن‌ها است. گاهی فقط کافی است به تغییرات ساده محیطی نگاهی هوشمندانه و سیستماتیک داشته باشیم. تغییرات در هرم سنی جامعه، افزایش دسترسی به اینترنت و ضریب نفوذ آن در بین اکثریت افراد جامعه، افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند و غیره و تاثیر آن‌ها در ایجاد کسب‌وکارهای نوین نظیر سفارش غذا و خرید مایحتاج خانواده هم می‌توانست کارساز باشد. مواردی که می‌تواند بر هر کسب‌وکاری از جمله حمل‌ونقل درون شهری تاثیر بگذارد. نقطه مشترک تمام این کسب‌وکارها ویژگی، انتظارات و خواسته‌ها مشترک مشتریان آن‌هاست.

آیا باز هم می‌توان ادعا کرد که تحولات جهانی در دنیای کسب‌وکار ما موثر نخواهد بود؟ بی‌شک خیر. همان‌گونه که مردم سایر کشورها می‌توانند غذا را به جای تلفن با اینترنت سفارش دهند، ما نیز می‌توانیم مانند آن‌ها کالاها و خدمات مورد نیاز خود را از این طریق سفارش دهیم. آیا اگر سازمان تاکسیرانی و اتحادیه خودروی کرایه و موسسات توریستی تحولات محیطی در صنف خود در جهان و نیز سایر صنوف را می‌دید و می‌توانست بر رفتار اعضای خود کنترل داشته باشد امروز خود در جایگاه رقبای تازه واردش نبود؟

آن‌ها باید به چند سوال کلیدی پاسخ می‌دادند؟ این تغییرات محیطی و بهره‌برداری از آن چه مزیت رقابتی را می‌تواند برای آن‌ها ایجاد کند؟ ورود به این عرصه چه ارزش‌هایی را به وجود خواهد آورد؟ تفاوت پارادایم بین حمل‌ونقل شهری به سبک جاری با مدل اینترنتی آن چیست؟

نادیده گرفتن تغییرات محیطی نظیر تغییرات در انتظارات و دیدگاه‌های مشتریان، محیط اجتماعی، تکنولوژی و حتی اقتصادی

سبب ایجاد رقبای تازه‌واردی شد که توانستند با کمک زیرساخت‌های تکنولوژیک و درک درست‌تر خواسته‌های مشتریان و الگوبرداری مناسب از نمونه‌های موفق به سادگی از فعالین باسابقه در زمینه حمل‌ونقل درون شهری سهم بگیرند.

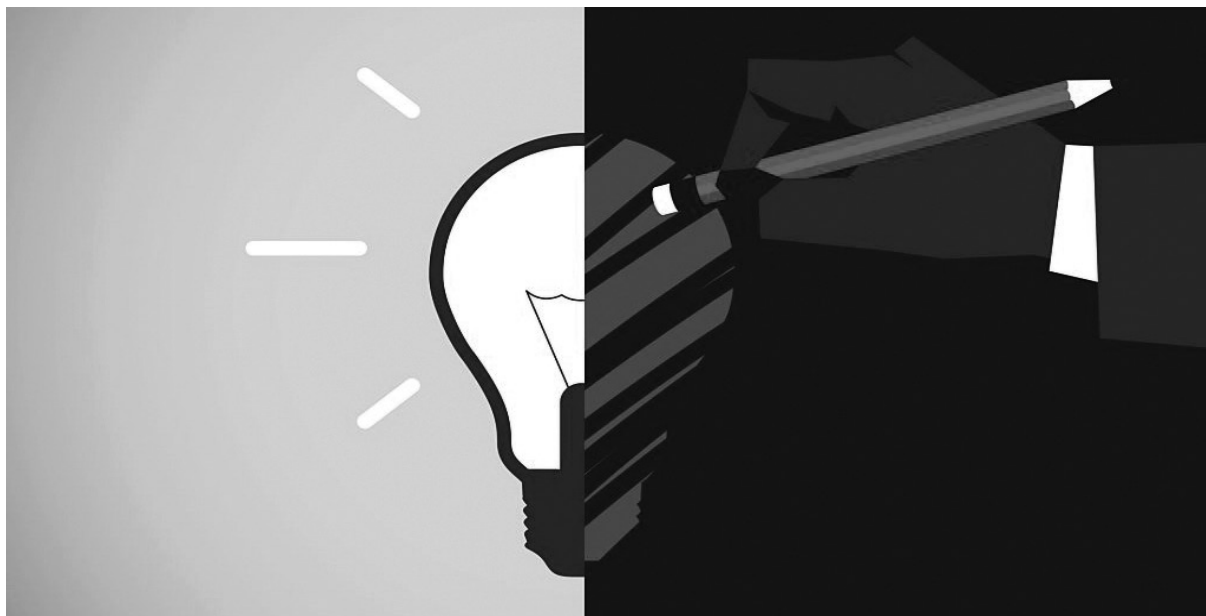
تنها راه‌حل باقی‌مانده برای بازیگران باسابقه و اصلی برای مقابله با رقبای نوپایشان آغاز مبارزه منفی با ادامه فعالیت بود. چیزی که در دنیا هم عینا اتفاق افتاده است. باز هم کافی بود به تجارب جهانی و نتایج این ستیز که نتایج آن نیز در حافظه تاریخی سایر ملل وجود داشت توجه می‌شد. یعنی این که نمی‌توان جلوی توفان تحولات را گرفت.

و ادامه حکایت تغییر

داستان دنباله دارد تغییر همچنان ادامه دارد. ضرورت پایش تغییرات محیطی در کنار توجه به رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت برای کسب‌وکارهای جدید نیز وجود دارد. آن‌ها نیز در صورت کم‌دقتی به سرنوشت پیشینان خود دچار خواهند شد. شرکت‌های تاکسیرانی اینترنتی هم از دو جنبه ضربه‌پذیر خواهند بود. اول ضعف در حفظ ارزش‌ها، ارزش‌آفرینی و به‌روزرسانی آن برای مشتریان و دوم بی‌توجهی به تحولات محیطی که موجب تکرار حادثه تلخ گذشته خواهد شد. شرکت‌های جدید چه ارزش‌هایی را برای مخاطبین خود به‌وجود آورده‌اند:

- کاهش هزینه‌های مشتریان با توجه به نداشتن برخی از هزینه‌های معمول آژانس‌های درون‌شهری (نظیر هزینه دفتر کار) و انتقال بخشی از آن به صورت کاهش هزینه به مسافران
- کاهش هزینه عملیاتی نظیر هزینه برگشت به محل آژانس برای شبکه رانندگان و انتقال بخشی از آن به صورت کارمزد به اعضای شبکه
- امکان سرویس‌دهی سریع‌تر به مسافران به دلیل پراکندگی بالای خودروها در سطح شهر و تعداد بالای آن‌ها
- امکان کنترل کیفیت خدمات به دلیل وجود سیستم ارزیابی عملکرد از طرف مشتری و سایر ابزارهای نرم‌افزاری
- امکان طراحی و اجرای سیستم قیمت‌گذاری

**ضرورت
پایش تغییرات
محیطی در کنار
توجه به رفع
نقاط ضعف و
تقویت نقاط
قوت برای
کسب‌وکارهای
جدید نیز وجود
دارد. آن‌ها نیز
در صورت
کم‌دقتی به
سرنوشت
پیشینان خود
دچار خواهند
شد.**



عدم توجه به پاسداری از ارزش‌های ایجاد شده برای مشتریان و نیز به‌روزرسانی آن می‌تواند این شرکت‌ها را نیز تهدید کند.

منعطف با توجه به شرایط در لحظه ترافیکی و جوی و کنترل آن

● امکان طراحی و اجرای سیستم‌های انگیزشی منعطف برای مشتریان با هدف تحریک و هدایت تقاضای آن‌ها

● امکان طراحی و اجرای سیستم‌های انگیزشی منعطف برای شبکه رانندگان

● امکان طراحی و اجرای سیستم متمرکز و تحت کنترل برای گزینش همکاران

● امکان طراحی و اجرای نظام‌های آراستگی با هدف حفظ هویت برند

● امکان طراحی و اجرای سیستم‌های منعطف پرداخت برای مسافران

اما همان‌طور که در بالا نیز اشاره شد عدم توجه به پاسداری از ارزش‌های ایجاد شده

برای مشتریان و نیز به‌روزرسانی آن می‌تواند این شرکت‌ها را نیز تهدید کند. چه مواردی می‌تواند این خدمات را دچار مشکل کند؟

شاید اصلی‌ترین آن را بتوان در تعریف نه‌چندان درست ارزش‌های حاکم بر تصمیم‌گیری انواع

گروه‌های مشتریان و وزن و اولویت آن‌ها دانست. به‌طور مثال کاهش دسترسی و سرعت

سرویس‌دهی شبکه به‌علت تمرکز بیش از حد به کاهش قیمت‌ها و جنگ قیمت بین رقبا

بدون توجه به ضرورت حفظ سطح کیفی خدمات را می‌توان به‌عنوان خطر بالقوه مطرح

نمود. این رویکرد در نهایت می‌تواند در نحوه

سرویس‌دهی شرکت و انگیزه مالکین خودرو در ارائه خدمات مطلوب به مسافران تاثیرگذار

شود. این همان اشتباهی است که سالیان سال سازمان تاکسیرانی نیز انجام داد. آن‌ها در ابتدای

هر سال دغدغه تعیین قیمت‌ها را داشتند بدون این‌که توجه کنند انتظارات مشتریان از شبکه

تاکسیرانی فقط محدود به قیمت نیست و سطح مطلوب خدمات هم برای مسافران اهمیت

دارد.

این‌که آیا این شرکت‌ها در سال‌های آتی نحوه ارزش‌آفرینی به انواع گروه‌های مشتریان

خود را پایش خواهند کرد یا نه کاملاً بستگی به حساسیت آن‌ها در حفظ موقعیت شرکت

در فضای رقابتی دارد. اگر آن‌ها نتوانند ارتباط بلندمدت با مشتریان از یک سو و روابط

ماندگار با سرویس‌دهندگان را از سوی دیگر برقرار و حفظ کنند زمینه ظهور رقبای جدید

فراهم خواهد شد. آیا سرنوشت تلخ نوکیا غیرقابل تکرار است؟

در سطح کلان نیز عوامل محیطی ممکن است تغییر یابد مثلاً تاثیر ظهور خودروهای

خودران بر تاکسی‌های اینترنتی چه خواهد بود؟ آیا امکان ورود این نوع خودروها به

کشور بعید است؟ اگر جواب این شرکت‌ها به این سوالات اشتباه باشد باید منتظر تولد رقبای

جدید باشیم. زیرا تنها اصل ثابت در دنیا تغییر است. ♣