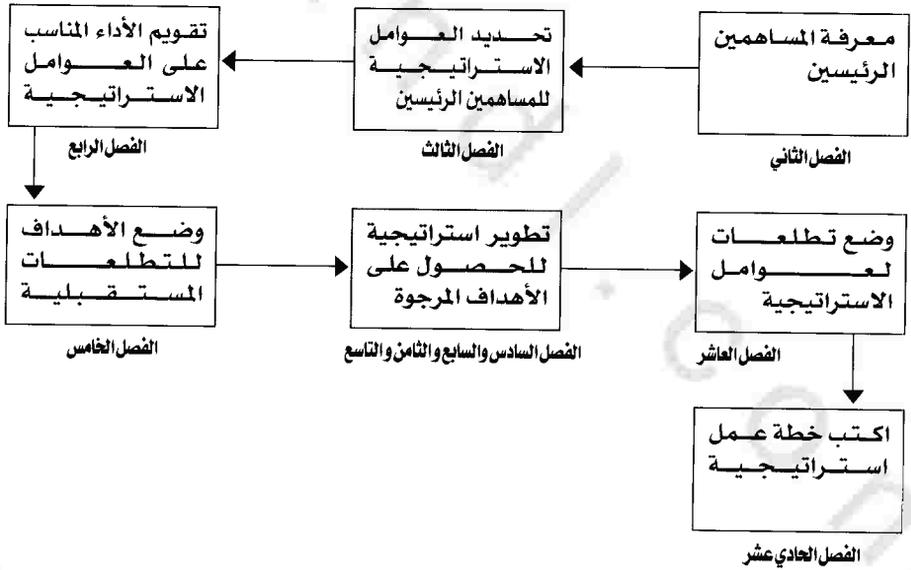


---

---

## الفصل السابع

### عمل ما تحسن صنعه



obeikandi.com

من أصعب الأمور التي تواجه معظم المؤسسات في تطوير الاستراتيجية التفكير ببدائل - بدائل استراتيجية. ويجدون أنفسهم محاصرين بالمنافسين ومطحونين بمتطلبات مساهمين معينين.

ولكن فهم العوامل الاستراتيجية ساعد على توسيع الاختيارات أمامك. هناك مكانة تجارية تستطيع أن تشغلها بينما يشغل منافسوك أخرى. ومثال سلسلة فنادق أكور بعلاماتها التجارية وأساليبها المتعددة هو مثال متكرر. تحدد الخيارات على ضوء مجموعة من العوامل الاستراتيجية.

إذا توافرت مجموعة العوامل الصحيحة فإن هناك مكاناً للجميع. ولا يعتبر السعر المرتفع والنوعية السيئة للمنتج من العوامل الاستراتيجية الناجحة.

هدف هذا الفصل هو دفع الخيار الاستراتيجي للأمام وذلك بتقسيم كامل نطاق الخيارات الاستراتيجية، ولكن ينصب التركيز على نوعية واحدة نسميها ميزان الاستراتيجية.

يربط هذا الفصل والفصلان اللذان يليانه عدداً من النشاطات الاستراتيجية والتي تبدو مختلفة وغير مترابطة. وهذا يشمل التنوع التكتل والاستقطاب والسيطرة والتحالف الاستراتيجي والابتكار.

تعطيك هذه الفصول الثلاثة نطاقاً كاملاً من الخيارات تستطيع أن تستخدمها كقائمة خيارات لصنع قرارك ولتطوير استراتيجيات واضحة ومتكاملة. ومن خلال ذلك سوف ترى أن هذه الخيارات مرتبطة ببعضها وبالعوامل الاستراتيجية.

إذا عدت إلى الوراء ونظرت إلى الشكل 5.2 صفحة 110، قمع تطوير الاستراتيجية، سوف ترى أن الاستراتيجية محصورة ما بين الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة والعوامل الاستراتيجية. ونتأثر نحن بهذه الموضوعات

في تطويرنا للاستراتيجيه (التي تم تحديدها حتى هذه النقطة) ونبني استراتيجيتنا حول هذه العوامل الاستراتيجية. بالإضافة إلى أن الاستراتيجية التي نطورها تحتاج أن تصل إلى الأهداف التي وضعناها لتطلعاتنا.

بينما يعرض الشكل 5.2 تقدماً تتابعياً يبدأ من الرسالة والرؤية والقيم إلى الأهداف ثم إلى الاستراتيجية، لاحظنا أنه على أرض الواقع نادراً ما تسير الأمور بهذه السلسلة. مثلاً، لنفترض أن فريق التخطيط لديه هدف لزيادة المبيعات للثلاث سنوات القادمة، ولكن في محاولتهم لتطوير هذه الاستراتيجية المبنية على هذا الهدف وجدوا أن هذا الهدف غير واقعي. على الأرجح سوف يراجعون الهدف ويختزلونه إلى مستوى قابل للتحقيق.

المبنية على هذا الهدف وجدوا أن هذا  
معرفة العوامل الاستراتيجية يزيد  
الخيارات لديك.

### الدعامات الثلاث لأي استراتيجية:

- هنا قائمة بالخيارات الاستراتيجية الستة التي تواجه المؤسسات ووحدة العمل. استراتيجيات معينة تطور من خلال كل خيار:
- ❖ تحسين الأداء في الصناعة الحالية.
  - ❖ التنوع/ يزداد عبر الصناعات.
  - ❖ صناع قانون الاستقطاب وتغيير قوانين الصناعة (الاستقطاب).
  - ❖ ارتبط بالمول، المشتري أو المنافس (التحالف الاستراتيجي).
  - ❖ احصل على الممول، والمشتري أو المنافس (السيطرة).
  - ❖ تطوير مدخل اقتحام للسوق (الابتكار).

الشكل 7.1 يصنف هذه الخيارات بناء على ثلاث دعامات وهي: القياس والمدى والبنية. لاحظ كيف أن الاستراتيجيات الثلاث قد بنيت حول العوامل

الاستراتيجية وكيف أن كل نوع له طريقة مختلفة في الأساس لوصف تأثيره على العوامل الاستراتيجية.

هناك ثلاث طرق فقط تتنافس فيها المؤسسات ووحدات العمل:

تحدث استراتيجية القياس  
عندما يتفوق أداؤك على المنافس  
هناك ثلاث طرق فقط لتنافس المؤسسات  
ووحدات العمل  
على عوامل استراتيجية موجودة.

تهتم استراتيجية القياس بالبحث عن عمق مع بذل جهد مكثف على عدد محدود من العوامل الاستراتيجية، والتركيز عليها لأنها هي ما يجعل مؤسسة أو وحدة عمل ناجحة.

### الشكل 7.1: ملخص للخيارات الاستراتيجية

نوع الاستراتيجية	الخيارات الاستراتيجية
القياس	لـ يحسن الأداء في الصناعة الحالية
المدى	لـ تتفوق في الأداء على العوامل الاستراتيجية الموجودة لدى المنافس
البنية	لـ أداؤها يتفوق على المنافس بالنسبة إلى العوامل الاستراتيجية المتغيرة
	لـ يتغير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية
	لـ الاستقطاب لصناع النظام ويغير أنظمة الصناعة (الاستقطاب)
	لـ ارتباط بالموثوقين، الزبون، أو المنافس (التحالف الاستراتيجي)
	لـ سيطر على الممول، الزبون، أو المنافس (السيطرة)
	لـ تطوير أسلوب أو طريقة حديثة (الابتكار)

تحدث استراتيجية المدى عندما تختار عوامل استراتيجية مختلفة ثم تتفوق في المنافسة. استراتيجية المدى تهتم تهتم استراتيجية القياس بالبحث عن عمق، وبالتوسع وهنا التنوع يصبح قضية. وجهد مركز على عوامل استراتيجية قليلة

تحدث استراتيجية البنية حين تغير أداء منافسيك على العوامل الاستراتيجية. وبالمقارنة مع استراتيجيتي المدى والقياس فإن استراتيجية البنية تهتم بالتفوق في المنافسة بتغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية. تركز على تغيير بنية العلاقة بين المؤسسة ومنافسيها.

السؤال الذي عادة ما يُطرح في استراتيجية القياس هو: إلى أي مدى نود أن نعمق تخصصنا؟ والسؤال الذي يسأل في استراتيجية المدى هو: ما حجم الصناعات التي يتوجب على مؤسستنا أو وحدة العمل أن تنافس فيها؟ استراتيجية البنية تهدف إلى قلب الأشياء رأساً على عقب، لتغيير بنية العلاقات والعوامل الاستراتيجية المباشرة.

العلاقة بين أنواع الاستراتيجيات، تهدف استراتيجية البنية إلى قلب الخيارات الاستراتيجية واستراتيجيات الأشياء رأساً على عقب معينة موضحة بالشكل 7.2.

### الشكل 7.2: أنواع وخيارات واستراتيجيات



سوف نشرح في هذا الفصل أولى الاستراتيجيات الثلاث بالتفصيل، ونشرح كيف تستطيع أن تطبق استراتيجية القياس بفاعلية لمساهمين الرئيسيين. ولكن لنبدأ أولاً بالتأكد من أننا نفهم معنى تطوير الاستراتيجية بالمساهمين الرئيسيين.

### استراتيجية بواسطة المساهمين الرئيسيين:

حين تطور استراتيجية أياً كانت: قياس، مدى، أو بنية، فإنك تطورها عن طريق المساهمين الرئيسيين. وهذا لا يعني أنهم هم الذين سيصوغونها ولكن الأصح هو أنك ستصنف الاستراتيجية حسب المساهمين الرئيسيين - بمعنى آخر، للعملاء، للمولين، للموظفين، وللملاك.

ويجب أن نعترف بأنه عادة لا تطور الاستراتيجية بهذه الطريقة. معظم المؤسسات ووحدات العمل تميل إلى التركيز على العملاء، وتتعامل مع باقي المساهمين الرئيسيين بثقة على أنهم راضون. والخطر هنا أنه إذا تعاملنا مع المولين على أنهم مضمونون مثلاً فإنهم حين يقصرون في العمل فالعملاء هم من يدفع الثمن النهائي، وحين نأخذ الموظفين على وجه التأكيد، فإن الأمور لا تسير كما يجب، ومرة أخرى يدفع العملاء الثمن. وحين يؤخذ الملاك على وجه التأكيد فإن المؤسسة أو وحدة العمل تفتقر إلى المال ومن ثم فالكل يدفع الثمن!

وبكل بساطة فإنه من قصر النظر أن نقترح لتطوير استراتيجية إغفال مساهمين رئيسيين معينين. تبين الدلائل أن المؤسسات التي تتبع استراتيجية مطورة بشكل جيد للموظفين تتفوق بشكل واضح على التي لا تملك مثل هذه الاستراتيجية.

خذ مثلاً شركة سولنت، شركه مستوردة لمنتجات الطفل. أين يمكن أن يكون مركز شركة سولنت دون استراتيجية واضحة ومحددة للمولين؟

أو خذ مثلاً تمويل بينسولار، شركة خدمات تمويل مالي. كيف نجحت إذا كانت ركزت فقط على العملاء؟ (كلتا المؤسستين حقيقتان، ولكن غُيّرت أسماءهما).

### سولنت

سولنت شركة خاصة تستورد منتجات خاصة بالطفل. هذه المنتجات تشمل قناني الأطفال، وملحقات القناني، حلقات صناعية، أكواب، عضاضات، إكسسوارات لأطباق الطعام وألعاب.

شرعت سولنت بتطوير خطة استراتيجية لمستقبلها. وحين انتهت منها وجد فريقها التخطيطي أنه من بين قضاياها الاستراتيجية الرئيسة التي واجهتها أن سوق منتجات الأطفال لا يتغير والسيطرة القوية لبعض العملاء. وأيضاً حدد فريق الشركة الحاجة إلى تطوير استراتيجية لجميع مساهميه الرئيسين:

- ☞ المستهلكون.
- ☞ العملاء (تجار التجزئة).
- ☞ الممولون.
- ☞ الموظفون.
- ☞ المساهمون.

يجب أن تكون الخطة عن العوامل الاستراتيجية واضحة لكل واحد من المساهمين. وفي النهاية تم تحديد ما يلي:

#### المستهلكين:

- ☞ السعر.
- ☞ تصميم المنتج (الأمان، الابتكار والأداء).
- ☞ العلامات التجارية.
- ☞ التوفر.

للغ تغليف.

للغ خدمة المستهلك.

#### العملاء:

للغ سعر التجزئة (مقدار البيع).

للغ الفرق بين سعر التكلفة وبين سعر السوق.

للغ المنتج الخاص.

للغ خدمة العملاء.

للغ العلامات التجارية الوطنية.

للغ معلومات عن تكلفة سلسلة التمويل.

#### الممولون:

للغ الإنتاج الطويل يسير مع تنوع ضئيل.

للغ طلبات منتظمة.

للغ مدة طويلة الامد.

للغ أفكار جديدة للمنتج.

للغ تاريخ ثابت للدفع.

للغ ممول حصري لمنتجات معينه.

للغ مواصفات مفصلة للمنتج.

للغ علاقات شخصية.

#### الموظفون:

للغ المكافآت.

للغ التقدير.

للغ ظروف العمل.

للغ اتجاه الشركة.

### المساهمون:

- ❑ أداء الشركة.
- ❑ أداء العلامة التجارية.
- ❑ العائد المالي للاستثمار.

بهذه المعرفة للمساهمين الرئيسيين والعوامل الاستراتيجية الخاصة بكل واحد من منهم، شرع فريق التخطيط بتطوير استراتيجية لحيازة ميزة تنافسية. ولكنه فعل ذلك لكل واحد من مساهمي الشركة الرئيسيين ولاحظ الروابط بينها.

### تمويل بينسولار

يملك 50٪ من شركة تمويل بنسولار بنك كبير ويوفر استشارة تخطيط مالي لأشخاص ذوي مكانة مالية عالية بالإضافة إلى أنه يدير صناديقهم المالية. تود شركة تمويل بنسولار أن تطور خطة استراتيجية تنقله للأمام إلى صناعة إدارة تنمية صناديق مالية مستديمة. وحددت الخطة المساهمين الرئيسيين الماليين والعوامل الاستراتيجية بالتالي:

### العملاء

- ❑ سمعة العلامة التجارية.
- ❑ جودة الاستشارة.
- ❑ جودة الخدمة.
- ❑ أداء الاستثمار.

### الموظفون:

- ❑ قيادة ملهمة ومحركة.
- ❑ تلبية الحاجات الشخصية والمهنية والتطلعات.

- ❖ القدرة على عمل إسهامات قيمة.
- ❖ فرص لتحقيق أكبر قدر من الإمكانية الشخصية.

#### الممولون:

- ❖ شروط وأحكام.
- ❖ مراجعة وصيانة لمعايير الخدمات.
- ❖ تبادل للمعلومات.
- ❖ الممول / علاقة شراكة.

#### المساهمون:

- ❖ النمو.
- ❖ خلق القيمة.
- ❖ سمعة الشركة.
- ❖ تحقيق مبادرات العمل المشترك.
- ❖ اداء الإدارة.

هذا المثال يوضح كيف أن الصناعات المختلفة لديها طرق متعددة للتعبير عن العوامل الاستراتيجية. ولأن مؤسسة تمويل بنسولار لديها ثقافتها الخاصة وثقافة صناعتها أيضاً ولأنها تمتلك مهارة عالية وواسعة فإنها عبرت عن عواملها الاستراتيجية بصورة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في الصناعات المختلفة عنها. أيضاً من الملاحظ في حالة الموظفين أن العوامل الاستراتيجية ركزت بشكل واضح على موظفيها الحاليين.

شرع فريق التخطيط بعد أن تسلح بهذه المعلومات بتطوير الاستراتيجية وحيازة ميزة تنافسية مع المساهمين الرئيسيين كل على حدة.

## استراتيجية القياس:

قمنا بتغطية أحد جوانب استراتيجية القياس حين ناقشنا كيف أن المؤسسات تتفوق في المنافسة بنائها ميزة تنافسية على واحد أو أكثر من العوامل الاستراتيجية في صناعتهم (الفصل السادس).

وقد تتذكر أننا ذكرنا عدة أمثلة عن التمييز أو التفاضل والمكانة التجارية المبنية على العوامل الاستراتيجية لحيازة ميزة تنافسية. كانت هذه الحالات أمثلة لاستراتيجية القياس في وضع التنفيذ.

شركة مونت بلانك ميزت نفسها بالنسبة إلى السعر، نوعية المنتج، نطاق البضاعة، عرض المحل وصورته العامة. ولأنها اقتصرت على مجالها، صناعة قلم الكتابة، فإن استراتيجيتها هي استراتيجية القياس.

شركة تاج هور أيضاً، بقيت في حدود صناعة الساعات. وميزت نفسها عن منافسيها وحازت على ميزة تنافسية بالنسبة للسعر، الصورة العامة، ونوعية المنتج. ومرة أخرى هذه استراتيجية القياس لأنها تهدف إلى تفوق أدائها في المنافسة على عوامل إستراتيجية موجودة فعلياً ولا تهدف إلى التوسع إلى صناعات أخرى.

أحد الأمثلة المذكورة عن المكانة التجارية كان شركة لكزس. سيارة لكزس هي أيضاً مثال لاستراتيجية القياس، لأن شركة تويوتا أرادت أن تحوز على ميزة تنافسية في عالم صناعة السيارات بعلامة لكزس. هنا أيضاً كانت الميزة مبنية على السعر، الصورة العامة، مميزات المنتج وخدمة العملاء. بحثت عن الميزة التنافسية بالتميز الأدائي في المنافسة على عوامل استراتيجية موجودة فعلاً.

وتكلمنا سابقاً عن محل ديفيد جونز المتعدد الأقسام الذي بحث عن الميزة التنافسية بخلق مكانة له في مجال نوعية المنتج، خدمة العملاء،

وصورته العامة. وهذا أيضاً كان مثلاً على استراتيجية القياس طالما أن الشركة أرادت أن تبقى في مجال صناعة المحل ذي الأقسام المتعددة. وينطبق ذات الشيء على محل سيرز بوك الذي اتبع استراتيجية القياس ببحثه عن ميزة تنافسية في وعي النساء الأمريكيات اللواتي تتراوح أعمارهن ما بين 25 - 54 دون الخروج عن صناعته الأصلية.

ولكي نوضح استراتيجية القياس أكثر لنأخذ مثلاً آخر مشهوراً:

### مطاعم مكدونالدز

ركزت مؤسسة مطاعم مكدونالدز دائماً على العوامل الاستراتيجية وتطورت من خلال استراتيجية القياس. وبنيت ميزتها التنافسية حول بعض الأمور المهمة لعملائها.

وكرائدة تجارية في مجالها، فهي تفخر بنفسها لجهودها لحياسة:

للنوعية.

للخدمة.

للنظافة.

للقيمة.

منذ البداية كانت جميع مطاعم مكدونالدز تقيس أداءها بشكل دوري على النقاط الأربع المذكورة. كيف يُقوّمون أداء مديري المحلات الفعال وأيضاً الأداء الضعيف على هذه النقاط والذي قد يؤدي إلى طرد المدير أو فقد امتياز استخدام الاسم (مكدونالدز).

بالنسبة إلى شروط العامل الاستراتيجي تتبادر الأسئلة: ما هي النوعية؟ الخدمة؟ النظافة والقيمة؟ هل هي المكونات الوحيدة في نجاح مطاعم مكدونالدز؟

النوعية، الخدمة، النظافة، القيمة كلها عوامل استراتيجية خاصة بالعملاء، أحد المساهمين الرئيسيين. هذه ليست القائمة الكاملة للعوامل الاستراتيجية. تتكون القائمة الكاملة من سبع نقاط يوضحها الشكل 7.3 مع العوامل الأربعة المذكورة سابقاً، ولكن عدلت لكي تتماشى مع المصطلحات المستخدمة في هذا الكتاب. أيضاً موضح تقويم الأداء للمطاعم على كل عامل من العوامل السبعة.

### الشكل 7.3: تقويم أداء مطاعم مكدونالدز على العوامل الاستراتيجية

العامل الاستراتيجي	تقويم الأداء
للم نوعية المنتج (النوعية)	تتميز بالاستمرارية ما بين المحلات وعامياً - تتخطى حدود المنافسة.
للم خدمة العملاء (الخدمة)	وضعت معلماً قياسياً للخدمة اللطيفة والمرضية في مطاعم الأكل السريع - يتخطى المنافسة
للم عرض المحل (النظافة)	يؤكد مطعم مكدونالدز على النظافة كأحد المعالم الرئيسة لتقديم مطعمه - وواضح أنه منافس جيد
للم السعر (القيمة)	يفضل مكدونالدز التعبير "قيمة" كناية على السعر. السعر منافس، على الرغم من أنه ليس الأرخص
نطاق المنتجات	قامت مطاعم مكدونالدز بتجربة العديد من أنواع الطعام على مدى سنوات، ولكن النطاق الذي يقدمه الآن يبدو أنه يلبي حاجات وتوقعات عملائه. ولكن الإدارة لم تدرج هذا العامل مع العوامل الأخرى لأنه لا يخضع لسيطرة الموظفين.
الموقع	بما أن الموقع لا يقع تحت سيطرة موظفيه فإن مكدونالدز لا يركز على هذه النقطة كجزء من رسالته ولكن الموقع مهم جداً ومن المؤكد أن اختيار المؤسسة لمواقعها جعل مكدونالدز منافساً.
الصورة العامة/ قيمة العلامة	من أقوى الحواجز التي تمنع أي منافس من منافسة مكدونالدز هو سمعة مكدونالدز وعلامته التجارية،

وخاصة عملاء الشباب. دفعت الشركة ملايين الدولارات لبناء صورته، وسمعته هي إحدى أهم مكونات نجاحه.

ولقد ساعدته هذه السمعة على الحصول على جزء مهم من "الوعي" ووضع اسمه كمرادف للطعام السريع

تقويم الأداء المذكور هو اختصار تقويمي لمطاعم مكدونالدز على العوامل الاستراتيجية الخاصة بعملاء الطعام السريع، يعود الفضل في نجاحه بصورة رئيسة إلى قدرته على المعرفة الصحيحة للعوامل الاستراتيجية المناسبة لصناعته. وأيضاً يعزى إليه التركيز على هذه العوامل طالما العملاء هم المعنيون.

نوعية المنتج - هذا يعني - استمرارية المنتج عبر الزمن وفي كل محلاته - وهو عامل أساسي في جذب العملاء. خدمة العملاء لمكدونالدز وضعت معايير صناعة المطاعم السريعة، وأيضاً عرضه لمحلاته.

كان السعر بمطاعم مكدونالدز متماشياً مع بقية عرضه. نطاق منتجاته - شطيرة اللحم - البطاطس المقلية، .... إلخ - كانت كذلك تلبى احتياج عملائه. (في الواقع، واجه المطعم صعوبة في دفع عملائه لاختيارات أوسع من المنتجات بإدخاله أنواعاً مختلفة الطعم والمذاق. ويبدو أن العميل مصمم على اختياراته الحالية للبضائع).

أمضى مكدونالدز وقتاً طويلاً في اختياره لمواقعه، عامل استراتيجي آخر. (وتقول الرواية. وقد تكون محض خيال، إن مطعم مكدونالدز يعمل في مجال "العقارات" بسبب اختيار الموقع عبر السنين).

وأخيراً وليس آخراً، أداء مكدونالدز على الصورة العامة/ العلامة التجارية/ القيمة يوفر حاجزاً كبيراً ضد المنافسة.

يتبع مطعم مكدونالدز باستمرار استراتيجية القياس، مركزاً على الحصول على ميزة تنافسية بالعمل على العوامل الاستراتيجية الموجودة والخاصة بصناعة الأطعمة السريعة. ذات العلاقة بصناعته.

وبالطبع، نجاح الشركة الحالي ليس مضموناً في المستقبل. بالتأكيد، بذور الفشل تكون في بعض الأحيان مخيطة في قماش النجاح. مطعم مكدونالدز، أحد أفضل العلامات التجارية العالمية، مرادف لشطيرة اللحم والبطاطس المقلية. ماذا لو انحسرت شعبية شطائر اللحم والبطاطس المقلية؟ ماذا لو اتجه ذوق وتفضيل الناس إلى طعام آخر؟ هل تستطيع مطاعم مكدونالدز ذات العلامة التجارية أن تتجه إلى الآخر أيضاً؟

هناك أسئلة تأخذنا إلى منطقة استراتيجية المدى وسوف نتكلم عن ذلك في الفصل القادم. والآن نتحدث عن شركة دفون دايري (ليس اسمه الحقيقي) ونستعرض استراتيجية القياس التي تطبق على سلسلة قيمته الصناعية.

### ديفون دايري

القائمة في الأسفل أخذت من قائمة أكبر للمساهمين في شركة ديفون دايري، العديد منهم، في المقارنة، اعتبروا غير رئيسيين. هذا المثال اختير لأنه يختلف عن مؤسسة الأعمال التقليدية من عدة أوجه ممتعة ومهمة.

ديفون دايري هي شركة تعاونية لمنتجات الحليب، إجمالي مبيعاتها بليون دولار. منتجاتها تشمل الحليب، الذي يعبأ ويبيع لتجار التجزئة عبر الباعة والموزعين، وتصنع منتجات الحليب مثل: الثلجات، الزبادي وغموس النكهات المختلفة.

المساهمون الرئيسيون لدفون دايري:

المزارعون.

- المساهمون.
- الممولون.
- للبيع الباعة / الموزعون.
- للعملاء.
- التجزئة.
- الصناعية / خدمة الطعام.
- للمستهلكون.
- للموظفون.

هي مؤسسة غير عادية ولكن لافتة للنظر، كونها شركة مساهمة فإن ممولي الحليب (مثل المزارعين) هم جزء من المساهمين في المؤسسة. ومن هنا فإن المزارعين يحتلون مكانين هنا: الممول والمساهم. وأيضاً من الأمور التي يجب أن ننتبه لها أنه يجب التعامل مع المزارعين على ضوء المساهم والممول كل على حدة، فتوقعاتهم يجب أن تفصل حسب موقعهم وأيضاً الاستراتيجية يجب أن تكون مختلفة في الحالتين، ويعامل كل من الموقعين حسب ما تقتضيه المصلحة.

يوزع الحليب ومنتجاته إلى عملاء يديرون بواحدة باعة وموزعين مستقلين. هؤلاء الباعة والموزعون هم أصحاب أعمال صغيرة مستقلة.

تشتري إحدى مجموعات العملاء من مؤسسات تتعامل بنظام التجزئة (السوبرماركت، محلات البقالة) التي تشتري الحليب ومشتقاته وتبيعها للعملاء. بعضها الآخر يتكون من المؤسسات الصناعية التي ترغب في إعادة تصنيع المنتج مرة أخرى، وبالتالي تشتري كميات كبيرة، ومؤسسات خدمة الطعام مثل المطاعم. توقعات الفريقين تختلف. فبينما السوبر ماركت ومحلات البقالة تنتظر أن تحصل على حليبها معبأ في عبوات مناسبة

وملتية، بعض المطاعم تريد حليبها معبأ في أكياس بلاستيكية تناسب ماكينات خاصة لتوزيع الطعام.

المستهلكون هم أيضاً من المساهمين الرئيسيين. فهم الأفراد والعائلات الذين يستهلكون المنتج، وهم الذين في النهاية من يقرر إذا كان المنتج يستحق الشراء أم لا. المنتج، مثل: الحليب، يذهب من شركة الحليب ومنتجاته إلى أيدي الباعة/ الموزعين، ثم إلى العملاء (سوبر ماركت ومحلات البقالة) وهناك فقط إلى المستهلكين. يجب أن تطور الاستراتيجية عند كل نقطة من النقاط الثلاث في سلسلة توزيع المنتج: الموزعين، العملاء والمستهلكين. التركيز على نقطة واحدة وتجاهل البقية سوف يؤدي إلى استراتيجية غير فعالة.

وأخيراً نأتي إلى الموظفين. ولا يمكن أن يحصل بقية المساهمين على الرضا دون أداء فعال من الموظفين. يجب أن تطور استراتيجية تضمن جذب شركة ديفون ديري لموظفين أكفاء وأن تستمر هذه الكفاءة في العمل.

على الرغم من أنه قد لا يمكن السيطرة على الأداء لجميع العوامل الاستراتيجية بالنسبة لتفاعل البائع/ العميل/ أو تواصل العميل/ المستهلك إلا أننا نحتاج إلى تطوير استراتيجية تضمن أن منتجات الشركة تسير بنجاح من الشركة إلى المستهلكين. بمعنى آخر تحتاج المؤسسة إلى أن تتفوق في الأداء على المنافسين بواحد أو أكثر من العوامل المطبقة. هذه بالطبع إستراتيجية القياس.

### استراتيجية للباعة/ للموزعين:

العوامل الاستراتيجية للباعة/ الموزعين في علاقتهم مع مؤسسة ديفون ديري هي:

- للخدمة البائع.
- لنوعية المنتج.
- للضمان ربح.
- للنطاق المنتج.
- للأجور.

تشمل خدمة ديفون ديري التعامل مع الطلبات، الإدارة، والاتصالات. يتوقع الباعة أن يكون أداء المؤسسة عالي الجودة على هذا العامل وأيضاً يطالبون بالشيء نفسه لنوعية المنتج. ويعتمدون عليه لاستمرارية المقاييس العالية لمنتجه؛ لأن ذلك يؤثر على علاقتهم بعملائهم. وبما أن علاقة الباعة بمؤسسة ديفون ديري هي علاقة تعاقد فإنهم يحرصون على ضمان العمل وربحهم. ونطاق المنتجات المتاح لهم هو عامل استراتيجي آخر: فهو يؤثر على استمرار عملهم ودخلهم. وأخيراً الأجر تعني المال الذي يدفع للباعة/ الموزعين النقل، وهذا أيضاً من الطبيعي أن يكون عاملاً استراتيجياً لهم.

الاستراتيجية التي طورتها مؤسسة ديفون ديري لخدمة البائع تهتم بتحسين استمرار الطلبات، والتقليل من الإجراءات الإدارية المطلوبة من البائعين وتحسين التواصل عبر التقنية الحديثة. وركزت الاستراتيجية الخاصة بنوعية المنتج على استمرارية مكانتها المتفوقة بالنسبة إلى النوعية. واستطاعت الوصول إلى ذلك؛ لأنها استثمرت في المعدات وبرامج التدريب التي حسنت من جودة المنتج والتعبئة السليمة. الاستراتيجية الخاصة بضمان وربحية البائعين تشمل تطوير علاقة معاهدة/ اتفاقية شراكة مع ضمانات للبائعين/ الموزعين.

على مستوى نطاق المنتج عرفت مؤسسة ديفون ديري الحاجة إلى منتجات مضمونة ومكاملة للموجودة في السوق؛ لكي تحسن من ربح ودخل البائع؛ لذا قامت بتوسيع نطاق المنتج.

نستطيع أن نرى في كل مثال هنا أن مؤسسة ديفون ديري تبحث عن حياة ميزة تنافسية عبر العوامل الاستراتيجية في صناعتها الحالية وتخضع بائعيها وموزعيها لها. وتريد أن تتجنب هجرة هؤلاء الموزعين عنها واتجاههم إلى منافس أو ترك المجال برمته. إذاً فهي تهدف إلى توفير قيمة أعلى من أي مكان قد يتجه له الباعة/ الموزعون.

## استراتيجية للعملاء:

العوامل الاستراتيجية للعملاء (محلات التجزئة) في علاقتهم مع

الباعة/ الموزعين هي:

لـ شروط البيع.

لـ نطاق المنتج.

لـ التوصيل.

لـ خدمة العميل.

محلات مبيعات التجزئة تعطي مثلاً ممتعاً للمساهمين الرئيسيين في سلسلة القيمة التي تكون العوامل الاستراتيجية فيها متأثرة بتداخل مؤسستين على طول السلسلة، هم، ديفون ديربي والباعة/ الموزعون. تتحكم بشكل شبه مطلق مؤسسة ديفون ديربي بشروط البيع ونطاق المنتج. التوصيل يتحكم فيه بشكل شبه تام الباعة/ الموزعون. خدمة العملاء يتحكم بها مناصفة مؤسسة ديفون ديربي! والباعة/ الموزعون.

وبنيت استراتيجية القياس على هذا الأساس. بالنسبة إلى شروط البيع، طورت مؤسسة ديفون ديربي شروط بيع مركزة تعكس العلاقة الفريدة لكل عميل، وأدخلت أهداف النمو والربح. أما بالنسبة إلى خدمة العميل والتوصيل، حسنت كفاءة التوزيع وربطته بالنشاط الترويجي مع عملاء التجزئة. كما وسعت من نطاق منتجها بإدخال منتجات إضافية، مثل: إضافة نكهات إلى اللبن الرائب.

## استراتيجية للمستهلكين:

العوامل الاستراتيجية للمستهلكين في علاقتهم مع العملاء هي:

لـ الصورة العامة.

لـ التوفر.

للـ السعر.

للـ التعبئة.

للـ نطاق المنتج.

كانت استراتيجية مؤسسة ديفون ديري مبنية على إبراز صورة لعلامتها التجارية وبناء وعي بعلامتها التجارية. وطورت فوائدها منتج واضحة ومباشرة لعلاقتها الرئيسية وقلصت من العلامات التجارية دون أن تفقد أرباحها. وأيضاً بالنسبة إلى الإمكانية تأكدت المؤسسة من أن المستهلكين يستطيعون متى ما أرادوا الحصول على المنتج من محلات بيع التجزئة. واستراتيجيتها بالنسبة إلى السعر كانت التأكد من أن تسعيرتها تتماشى مع تحمل المستهلك وتتوافق مع مكانة علامتها التجارية وفي الوقت نفسه تصل إلى أقصى حد ممكن من الأرباح.

التعبئة أعطت المؤسسة سمات مرغوبة تلبى احتياجات المستهلك: مختلف، سهل الحصول عليه، سهل الاستخدام، توفير المعلومات للمستهلك. كما يلبي معايير البيئة والتي تتوازي مع توقعات المستهلك.

رأت مؤسسة ديفون ديري في حالة نطاق المنتج أن تستبق احتياجات المستهلك وأن ترصد اتجاهات الطعام والشراب محلياً ودولياً. وتهدف إلى الاحتفاظ بمكانتها العاليه في السوق بالابتكار وفي الوقت نفسه تحصل على الأرباح، وتشرع في تسويق منتج جديد كل سنة.

بذلت مؤسسة ديفون ديري من خلال كل هذه الاستراتيجيات كل جهد لكي توصل قيمة للمستهلك أعلى من تلك التي يقدمها منتجو مشتقات الحليب الآخرون أو المنتجون لبضائع تنافس منتجات الحليب مثل عصير الفواكه والحلويات.

هذا المثال يوضح استراتيجية القياس في كل حلقة من سلسلة القيمة.

لجعل استراتيجية القياس فاعلة، يجب فهم العوامل للمساهمين الرئيسيين في سلسلة القيمة. يجب تطوير استراتيجية القياس

الاستراتيجية وأخذها في الحسبان، والحصول على الميزة التنافسية عند هذه النقاط لضمان أن المنتجات أو الخدمات تستمر في السير في سلسلة القيمة وتتجح المؤسسة وتنمو.

### استراتيجية القياس - نقطة بداية منطقية

قدم هذا الفصل ثلاث استراتيجيات وركز على واحدة وهي استراتيجية القياس. وقد كان التركيز على تحسين الأداء على العوامل الاستراتيجية الموجودة في مؤسسة في الصناعة الحالية. وبينما كيف يمكن لاستراتيجية القياس أن تمتد إلى المساهمين الرئيسيين في صناعة سلسلة القيمة لمؤسسة أو وحدة عمل.

استراتيجية القياس هي المكان المنطقي للبدء، والتفكير في كيفية حصول مؤسستك على ميزة تنافسية بأداء أفضل مما هو في الوقت الحاضر يعطي منطقاً أكثر. لسبب واحد، من المحتمل جداً أن تكون هذه الاستراتيجية أكثر استراتيجية مكلفة ومؤثرة. وهذه الاستراتيجية لا تشتمل على التنوع الذي هو موضوع استراتيجية المدى، أو السيطرة والتحالف الاستراتيجي اللذين هما من ضمن خيارات أخرى ضمن عناصر في استراتيجية البنية.

على كل حال، وعلى الرغم من أنك بدأت بتطوير استراتيجية القياس إلا أنك يجب أن لا تقف هنا! يجب أن تكمل إلى الاستراتيجيتين الأخريين.

