

## التجزئة القائمة على الزبون

إن المشكلة مع التجزئة القائمة على الزبون هي أن الزبون عادة ما يكون زبوناً فراراً. وليس تحديد مجموعة مقابل أخرى مباشراً في معظم الأحيان كمثال بركة السباحة فهناك لائحة مقياسية واضحة للمعايير الأولية لفصل الأجزاء المستهدفة من الزبائن.

وأول تمييز تقوم به الشركات عادة هو بين أسواق البيع بالتجزئة (الزبون) والأسواق الصناعية (أعمال إلى أعمال). وفي حالة أسواق البيع بالتجزئة تقوم الشركات بتجميع الزبائن ديموغرافياً على أساس التصنيفات الاجتماعية<sup>(١)</sup>، الدخل العادي المنزلي المستوى التعليمي، مراحل العمر أو الحياة<sup>(٢)</sup>. وربما تكون قادرة أيضاً على تمييز الزبائن بـ «دوافع الاستخدام». فالأفراد الذين يشترون البنادق للصيد لديهم «دافع استخدام» في ذهنهم مختلف عن الزبون العسكري الذي لديه حرب يدخل فيها. وربما يكون من الممكن أيضاً التمييز بين المستخدمين حسب مصدر التوزيع الذي يشترون منه. فمثلاً يميل الفرد إلى شراء سلاح عبر منفذ بيع تجزئة في حين يقوم الزبون العسكري بتقديم طلب كبير إلى المصنع مباشرة. وأخيراً، من الشائع تجميع الزبائن جغرافياً، ويعكس ذلك تحدي توزيع الإنتاج إلى الأسواق النهائية.

مهما كان أساس بيع التجزئة للزبون، فإن الشركة ستعزو ضمناً تصرفات معينة للمجموعات التي تهدف إلى خدمتها. وفي أية حال فإن الأجزاء الديموغرافية الأساسية لا تقدم في الغالب دليلاً حقيقياً بخصوص دوافع أو اهتمامات الأشخاص الحقيقيين الذين يشترون الأشياء. فإحدى ربات البيوت من صنف أ ب ت ١ ABC1 ربما تشتري مسحوق صابون على أساس السعر فقط في حين تدفع أخرى أي شيء مقابل الالتزام بعلامتها التجارية.

(١) الأساس المعياري للتصنيف الاجتماعي هو أ ب ت ث ١، ث ٢، د و ي

(٢) «مراحل الحياة»، تفصل ممتلكات البيت إلى ما قبل الأسرة، الأسرة، المأوى الفارغ، وما بعد الأسرة.

وربما يكون لشركتين متماثلتين تشتريان أدوات آلية استراتيجيات  
صناعية مختلفة مما يخلق أولويات مختلفة في مجال أداء آلاتهما القاطعة.  
وربما تريد إحداهما ببساطة نوعاً ذا خاصية منخفضة وتكنولوجية منخفضة  
في حين تتطلب سرعة متنوعة وقدرة غروية مع خطأ بنسبة صفر. وعلى  
العكس من ذلك، ربما يشارك أفراد أو شركات بـ «مقياس الشراء» ذاته، وهم  
الذين ينقسمون إلى مجموعات تقوم على معيار الرؤية الأولى على الشاشة.  
وهذا يعني أنه من المعقول أكثر لشركة أن تجمع زبائنها الضمنيين على أساس  
مقياس شرائهم وهذا ما يصف بدرجة أدق ما يدفعهم إلى الشراء. وما لم  
تدرك الشركة تلك الدوافع فلن تكون قادرة على بيع ما تصنعه بشكل فعال.  
(انظر الشكل ٢.٢)

وفي معظم الحالات، توجد لدى الزبائن لائحة مقياسية لمعيار الشراء تشمل:

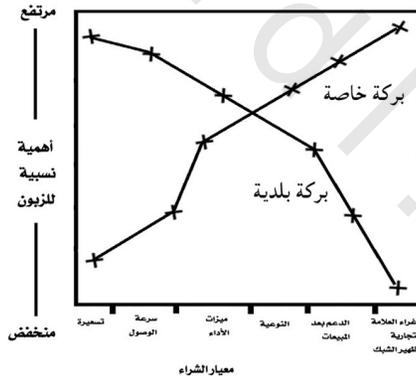
- ❖ التسعيرة.
- ❖ النوعية.
- ❖ مميزات الأداء للمنتج أو الخدمة.
- ❖ سرعة التوصيل.
- ❖ الدعم بعد الشراء.
- ❖ اغراء العلاقة التجارية/ تظهير الشيك





الشكل ٢.٢ عملية توضيحية لقاعدة تجزئة العمل  
القائم على الزبون

وبالإضافة إلى ذلك سيكون هناك عدد من المعايير التي تعتبر فريدة للصناعة التي تقوم باختبارها. وتستطيع مطابقة ذلك ببساطة من خلال سؤال الزبائن عنها وبعد حصولك على اللائحة فإن المرحلة الثانية هي تصنيف المعايير ضمن مجال أهميتها للزبون (وإذا تم ذلك بشكل مناسب فإنه يتطلب مقابلة عينة من الزبائن مهمة احصائياً- وهذه مهمة دقيقة)، ومتى حصلت على تصنيف فإن ذلك يجب أن يكشف بوضوح كاف الاختلاف في طبيعة ما يتوقعه الزبون من منتج ما أو خدمة مقابل أخرى. وستوجد تلك الاختلافات لأن الزبائن إما أن يكونوا مختلفين في الأساس أو لأنهم يشترون لأسباب جلية تماماً. فمثلاً بالنسبة للشاري في السوق المرتفع القيمة. فإن بركة السباحة الخاصة ربما تضع سعراً أقل على القائمة من الشاري المؤسساتي لبركة بلدية. وربما يسيّران عملية الشراء بطريقة مختلفة تماماً. ولذلك فإن ما يبدو إنه عمل منفرد يحمل في الحقيقة جميع ميزات عمليتين مختلفتين كلياً.



الشكل ٢,٣ المعيار التوضيحي للشراء لأجزاء مختلفة من برك السباحة

## التجزئة القائمة على المهارات

متى استطعت ضمان التجزئة القائمة على الزبون يتوجب عليك دراسة التجزئة القائمة على المهارات. وفي حين تعتبر الأولى زخرفة خارجية، فإن

الأخرى هي زخرفة داخلية. وهي تطرح ببساطة سؤال: هل تفرض تلك الأجزاء المطالب الداخلية ذاتها على المنظمة في مجال خدمة احتياجات الزبون؟ إذا عدنا إلى مثالنا الخاص ببركة السباحة فإن خدمة سوق البركة الخاصة المترفة سيتطلب من الشركة أن تكون لديها قدرة ممتازة لخدمة الزبون. وعلى العكس من ذلك، فإن خدمة السوق المؤسساتي سيتطلب منها أن يتوفر لديها أساس كلفة ممتاز. ومن أجل ضمان خدمة جيدة للزبون فإن ذلك يتطلب استثماراً كبيراً في مجال الإصلاح وفرق الخدمة. وسيتطلب إبقاء الكلفة منخفضة عملية تركيب ذات كفاءة عالية وامدادات ذات كلفة منخفضة وهذه نماذج مختلفة تماماً من الامكانيات.

وفي حالة برك السباحة يحمل معيار تجزئة السوق في مجال احتياجات الزبون علاقة مباشرة إلى تجزئة تقوم على الكفاءات اللازمة للاستجابة لتلك الاحتياجات.

وهذا يجب أن لا يكون مفاجأة كبيرة. فالاحتياجات المتنوعة للزبون ستضع طلبات مختلفة على شركة تحاول إرضاء تلك الاحتياجات، وذلك يؤدي بها إلى تطوير مجموعة متميزة من القدرات. ويمكن أن تسير الأمور بالطبع بعكس ذلك. إذ تستطيع شركة توليد مجموعة جديدة من المهارات تسمح لها بالاستجابة لمجموعة جديدة من توقعات الزبون واحتياجاته. فقبل أن تخترع شركة سوني الـ Walk man ووكمان، كانت «الحاجة» التجارية إليها غير موجودة.

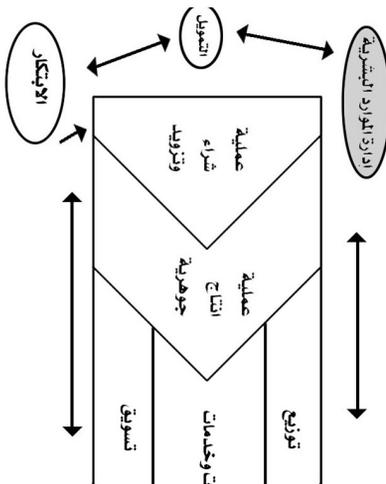
ويكمن التحدي الحقيقي في القيام بتحليل للكفاءات من خلال وضع توضيحات دقيقة بين المهارات المتنوعة اللازمة للاستجابة لاحتياجات الزبون. فمثلاً ستحتاج شركة فولاذ تنتج فولاداً أنبوبياً لمصارف المياه وقضباناً فولاذية للبناء إلى كفاءة حول الأسعار لتتجح في الجزأين. وستختلف الكفاءتان اللزمتان لتقديم كلفة منخفضة في الجزأين اختلافاً جذرياً. ففي حالة فولاذ

الأنابيب هناك حاجة إلى خبرة في اللحام واتخاذ الشكل. وفي حالة قضبان البناء ربما هناك حاجة إلى إدارة مصنع من النموذج الأصغر. وهذا يوصلنا إلى فكرة «سلسلة القيمة».

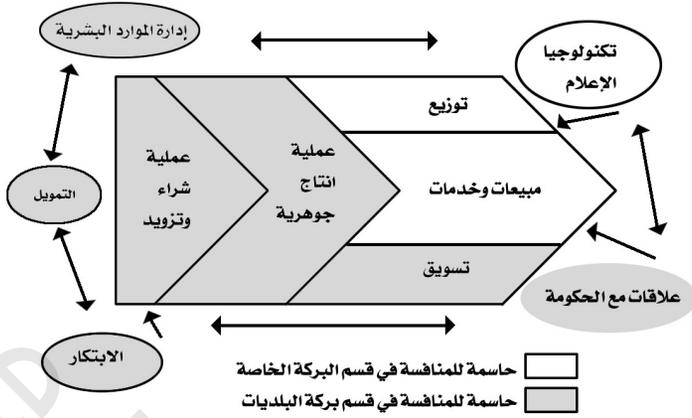
ومن الضروري لتجزئة شركة قائمة على الكفاءات إدراك سلسلة القيمة للشركة. وسلسلة القيمة هي وصف للمهام اللازمة لتقديم إنتاج أو خدمة إلى السوق. وهناك سلسلة قيمة شاملة في الشكل ٤.٢ وسوف نختبر ذلك بمزيد من التفاصيل في قسم لاحق.

وإن السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه فيما يتعلق بأهداف التجزئة هو في أية مجالات من سلسلة القيمة يجب أن تكون الشركة بارزة لتنجح في كل جزء خاص بالزبون؟

ما هي المهارات أو الكفاءات الضرورية لتقديم نتيجة رائعة في تلك المجالات من سلسلة القيمة؟ وهل هي ذاتها لكل جزء أم أنها تختلف كلياً؟ في مثالنا عن بركة السباحة يظهر الفهم السريع لسلسلة القيمة بوضوح أن الكفاءات للمنافسة في بيع التجزئة مقابل الأجزاء المؤسسية تختلف جذرياً (انظر الشكل ٥.٢) وهذا يعني بشكل شبه مؤكد أن السوقين يجب خدمتهما من خلال وحدات عمل استراتيجي منفصلة.



الشكل ٤, ٢ سلسلة قيمة سائبة



الشكل ٢, ٥ تسلسل توضيحي للكفاءات اللازمة للمنافسة في أجزاء مختلفة من بركة السباحة

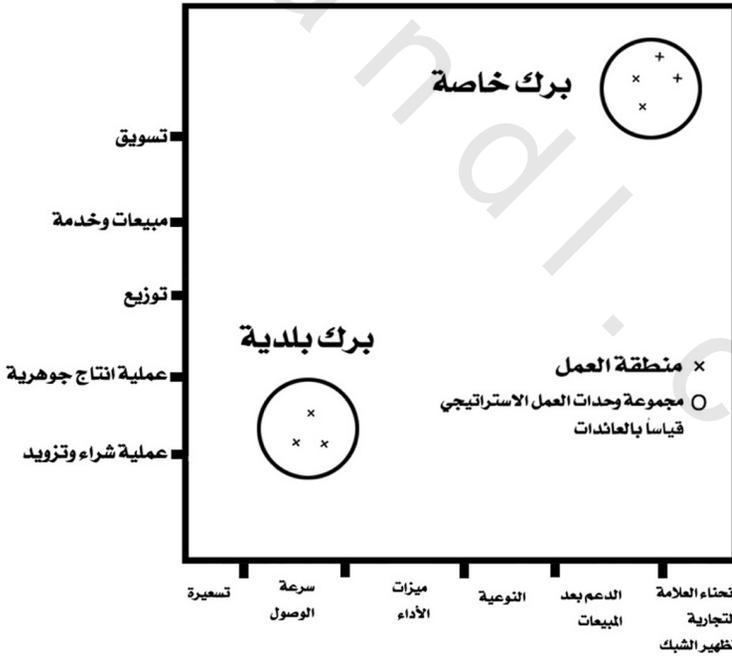
## جمع الكل مع بعضه بعضاً

إن مركب تحليل التجزئة الخاصة بك القائمة على كل من احتياجات الزبون والكفاءات يجب أن تمنحك شعوراً واضحاً لمجالات العمل غير المترابطة التي تنافس فيها شركة ما .

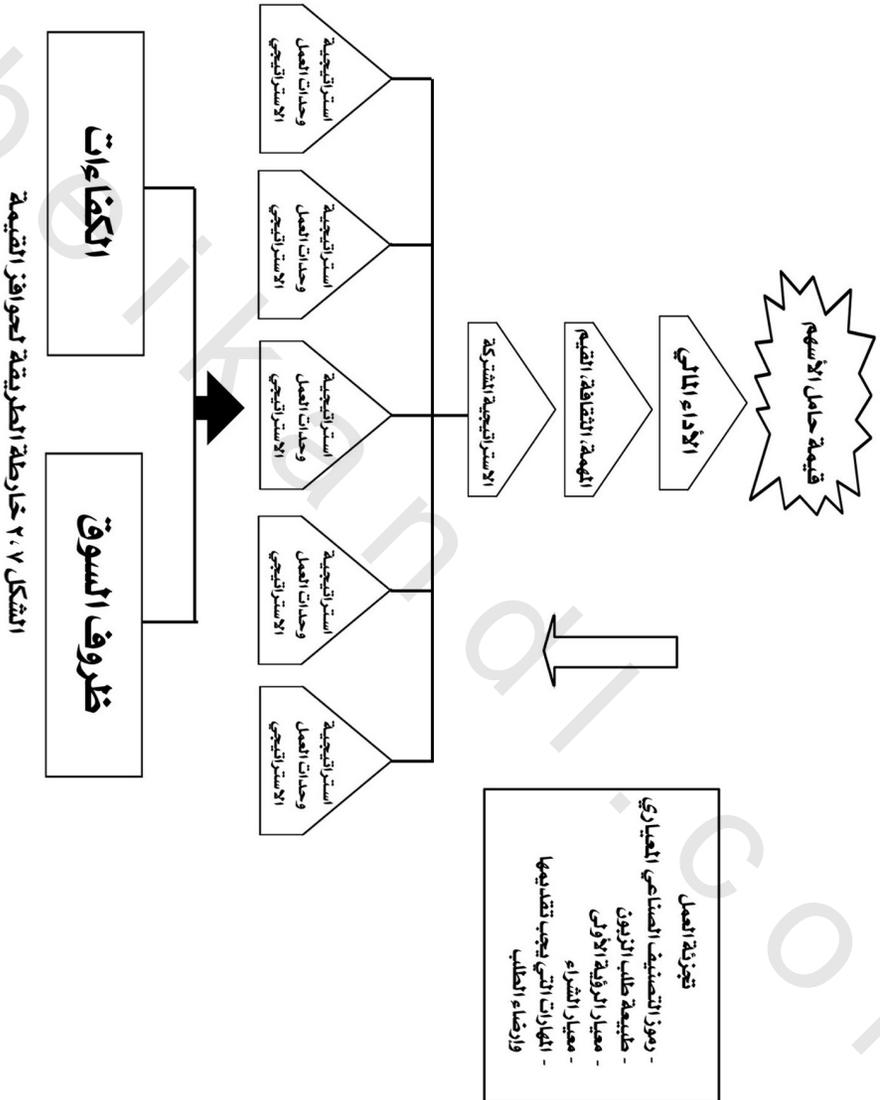
فإذا ظهر أن الكفاءات اللازمة للاستجابة للمطالب المختلفة للزبون متشابهة يمكن آنذاك جمع الأجزاء في وحدة عمل استراتيجي منفردة. ومع أن طفلاً ربما يفتش عن أشياء مختلفة عندما يشتري كوز الشوكولاته أو كرة البوطة بالفانيليا فإن المهارات ذاتها تعتبر ضرورية للاستجابة لذلك الطلب في كل من مجال التصنيع والتسويق.

ومتى أصبح لديك إحساس لطبيعة مطالب الزبون والكفاءات اللازمة للاستجابة لها في المجالات الكبيرة لنشاطات الشركة فيجب أن نختبر مدى الصلة الوثيقة بين تلك الأعمال. (الشكل ٢, ٦)

وربما تكون المسألة هي أن تحليلك للتجزئة ينتهي إلى تحديد واحد لوحدات العمل الاستراتيجي في حين تنظمها الشركة بصورة مختلفة تماماً. وإذا افترضنا أن تقييمك صحيح. فربما لأن الشركة لا تفهم الأسواق التي تنافس فيها. وهذا ربما يعني أنها أخفقت في تطوير الكفاءات اللازمة للاستجابة لاحتياجات الزبون اللازمة أكثر من المنافسة. وإذا أخفقت شركة في تنظيم وحدات أعمالها لخدمة أجزاء متميزة فإنك ستكشف بشكل شبه مؤكد مشكلات الأداء بينما نتقدم في تحليلنا. وسيقدم لك تحليل التجزئة الأساس الذي تدرك من خلاله قاعدة تكوين القيمة في كل جزء. وهذا سيسمح لك بتقرير ما إذا كنت تعتقد أن الشركة في موقع جيد للاستجابة للمطالب التنافسية للسوق. (انظر الشكل ٧، ٢).



الشكل ٦، ٢ جمع توضيحي لنشاطات عمل شركة ضمن وحدات عمل استراتيجي



الشكل ٢,٧ خارطة الطريق لحوافز القيمة

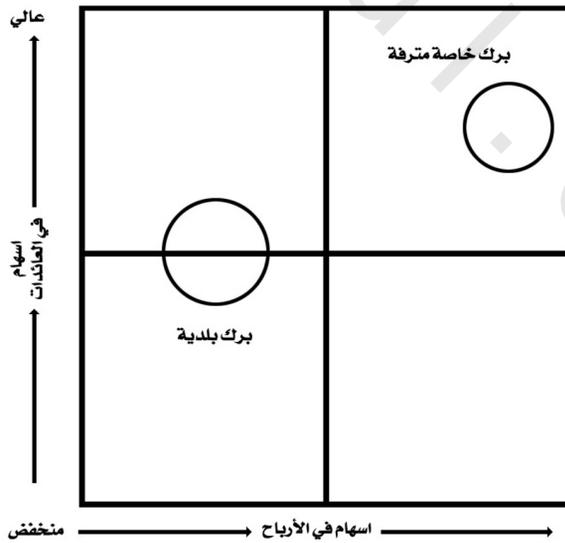
## وحدات عمل استراتيجي رفيعة المستوى «ليس المهم ما تفعله بل كيف تفعله»

يوجد لدى الناس في معظم الأحيان أفكار غريبة حول ما تقوم به شركة معينة.

وربما سيكون جزء منها معروفاً أكثر من الأجزاء الأخرى على الرغم من أنه يساهم بكمية صغيرة فقط بالعمل ككل. وغالباً ما يكون لدى الشركات «قائد رمز» في حقائب أوراقها. فمثلاً يربط معظم الناس شركة جنرال اليكتريك General Electric في الولايات المتحدة باستعمالات محلية وليس بالموارد المالية، على الرغم من أن الأخيرة تشكل الآن وبشكل متزايد معظم أرباحها. وربما تكون شركة غولدمان- ساكس Goldman Sachs معروفة أفضل معرفة من خلال عمل M & A في حين أن معظم أرباحها تأتي من التجارة. يجب أن لا تقع في مثل هذا الفخ. فمتى شكلت رأياً عن نوع الأجزاء التي تتنافس فيها شركة فيجب أن تختبر مدى أهمية تلك الأجزاء في تشبيتها. وهذا سيسمح لك بالشروع في إدراك الخيارات المتاحة أمام المدير العام حول كيف تعمل أو يعمل على إدارة تلك المجموعة من وحدات العمل الاستراتيجي لجعل العائدات أقرب ما تكون إلى حملة الأسهم.

إن أول خطوة هي في أن تعزو مبيعات إلى كل جزء عينته. وهذا سيكون أوضح دليل على الحجم النسبي لوحدات العمل الاستراتيجي. كما أن جمع تلك الأجزاء في تصنيف صناعي معياري سيعطيك انطباعاً عن وزنها الشامل في حقيبة أوراق الشركة. وبعد ذلك، قم بتحديد إعداد المكاسب الفعلية لكل جزء منذ أن الأرباح وليس المبيعات هي العامل الرئيسي في حفز قيمة السهم. وإن تحديد الأرباح كمصطلح حسابي والتأكد من أن الأرقام يمكن مقارنتها عبر الأجزاء، لا يعتبران عملية دقيقة وسوف تأتي على ذكر ذلك فيما بعد.

ولكن يتوفر عادة عدد أساسي يعود إلى العمل أو أرباح ما بعد الضريبة. إن العلاقة بين المبيعات التي تحققها شركة في اجزاء معينة والأرباح التي تقدمها تعتبر منورة إلى حد كبير. ومن الواضح أنه إذا أنتج جزء ما مبيعات كبيرة لكنه لم يسهم كثيراً بكمية الأرباح المشتركة فإن المحللين سينقضون. وبالمقابل، ربما تكون شركة ما معتمدة في الجزء الأكبر من أرباحها على جزء أو جزأين- مع تحقيق الأجزاء الباقية مبيعات محترمة ولكن التي لا تحولها إلى أرباح. فإذا وقعت تلك الأجزاء الأخرى خارج المجموعة الجوهرية فإن الاعلام الحمراء سترتفع آنذاك. ويشرح الشكل ١.٣ الأجزاء التي تخص العامل في تجميع بركة السباحة الخيالية من حيث المساهمة في جدول الأرباح/ المبيعات. وكما ترى فإن ذلك يعتبر كابوساً مع مشاريع لبرك السباحة البلدية. ربما لأنها توجد خارج مناطقها في الكفاءة الجوهرية التي تعتبر اختصاصاً في برك الحدائق. وهل من الجيد لشركة أن تستخدم أموال حملة الأسهم لصبها كاستثمار في تلك المنطقة؟. ولماذا يقوم المدير العام بذلك؟. هل هناك شيء لا نعرفه؟.



الشكل ١.٣ يشرح جدول اسهام وحدة العمل الاستراتيجي في حالة منتج/ مصمم لبركة سباحة خيالية

إن أداء الأجزاء بالنسبة إلى شركة لن يكون ثابتاً بل سيتغير عبر الزمن، ويكون أحياناً دراماتيكيّاً تماماً. وتعتبر درجة التغير مهمة مثل حجمها المطلق. والطريقة المعتادة في قياس التغيير هي النظر إلى معدل نموها السنوي العادي. ومن المنورّ دوماً مقارنة الازدهار في المبيعات مع الازدهار في الأرباح. وربما يكشف هذا عن ديناميكية معقدة. فمثلاً، إن الجزء الذي يقدم الكثير من الأرباح حالياً ربما يعاني من الصفر في ازدهار العائدات. وهذا ما يشكل خطراً واضحاً على المربحية المستقبلية للشركة. وبشكل بديل، إذا كانت شركة تعاني مربحية منخفضة مقابل ازدهار عال في عدد من الأجزاء فإن ذلك ربما ينبئ بتدفق نقدي قوي في المستقبل متى نضجت تلك الأجزاء إلى مجالات أعمال واسعة.

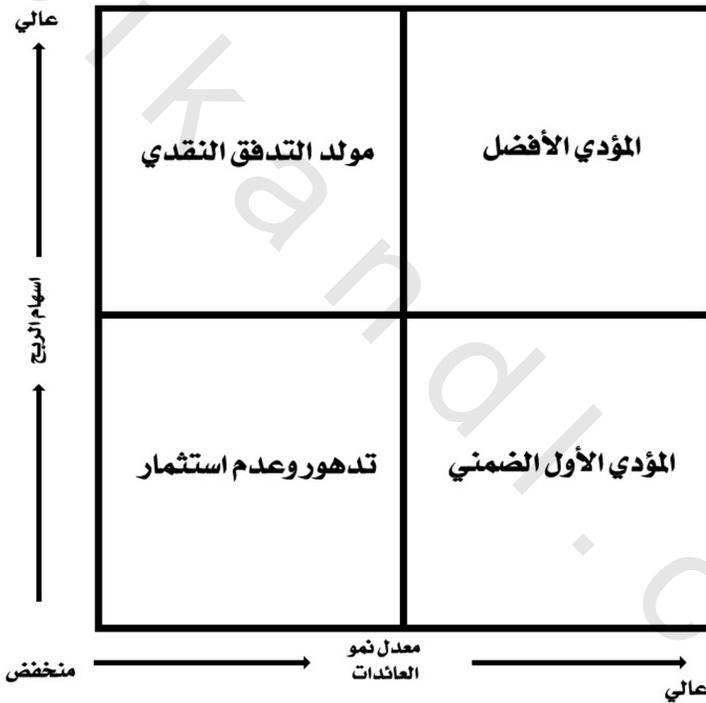
وينظر المحللون عادة إلى عدد من المخططات الرئيسية عند وضع مقارنات بين أجزاء الشركة:

❖ حجم الأجزاء مقابل هامشهم المربحي بالنسبة إلى الشركة.  
❖ النسبة المئوية لمجمل مبيعات الشركة مقابل النسبة المئوية للأرباح الاجمالية من جزء.

❖ معدل ازدهار الجزء مقابل حصة مبيعات الشركة.  
❖ معدل ازدهار المبيعات مقابل الاسهام في الأرباح.

إن تلك الجداول يجب أن تقدم لك دليلاً على كل من الأداء ودور الأجزاء في سندات وأوراق عمل الشركة. وعند هذه المرحلة يجب أن ترفع الأعلام ببساطة والتي يجب أن تختبرها بتفصيلات أكثر فيما بعد. فمثلاً، الجزء الصغير ولكن العالي الانماء ربما يكون مجال استثمار عال يوّلد مكافآت في المستقبل. والجزء الكبير المنخفض الانماء ولكن المربح إلى درجة كبيرة ربما يكون جوهر العمل الذي يضمن مجمل التدفق النقدي.

وربما يكون غير مثير ولكنه أساسي (الشكل ٢، ٣) <sup>(١)</sup>. ويحتمل أن تظهر بعض الأجزاء معدلات ازدهار أكبر بكثير من الأخرى في كل من العائدات والأرباح لأنها في مراحل مختلفة جداً في التطوير في «ادوار حياتها». ولذلك فإن الأجزاء المختلفة معرضة لأن تشكل تحديات واضحة في الإدارة، وتقدم فرصاً مختلفة في خلق القيمة. وهذا ما يعيدنا إلى الاستراتيجية المشتركة والمنطق الذي يربط الأجزاء معاً. وسوف نعود إلى ذلك بعد قليل.



الشكل ٢.٣ شرح مدى اسهام وحدة عمل استراتيجي لشركة معينة

(١) إن المخطط الرشيحي للازدهار / السهم هو مخطط مجموعة بوسطن للاستشارات Boston Consulting Group والذي يعتبر الآن حجر الأساس لاستراتيجية السندات التجارية.

## البعد الجغرافي

«ليس المهم ما تباع؛ بل أين تباعه»

منذ أن معظم الشركات ذات الحجم المعقول تعمل على نطاق دولي، فمن الضروري فهم في أية أسواق تكون قوية وأين تصنع المال. وإن المظاهر المتفاوتة للنماء لأسواق مختلفة تجعل التوزيع الجغرافي لوحدة الأعمال مقررًا رئيسياً للأداء الشامل.

بالنسبة إلى كل جزء، حاول وأبرز العائدات والأرباح بالبعد الجغرافي. وتعتبر أوربية، وأمريكا الشمالية وجنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية هي المناطق الرئيسية التي تشكل فيما بينها معظم الناتج القومي الإجمالي للعالم<sup>(1)</sup> وعلى الرغم من أن كلاً منها مسؤولة عن تنوع كبير من الدول، فإن الصفات الاقتصادية للدول بداخلها تميل إلى أن تكون متشابهة. وهي تعمل باطراد ككتل تجارية داخلية. وإن تقسيم الأجزاء جغرافياً سيجعلك قادراً على تحديد اعتماد الشركة على أسواق مختلفة في أجزائها الرئيسية. فإذا جمعت هذه المعلومات مع بعض الأعداد الاقتصادية الأساسية على تلك الأسواق مثل الناتج القومي الإجمالي GNP. والناتج القومي الإجمالي للفرد ومعدلات النماء، فستصبح قادراً على الوصول إلى بعض الاستنتاجات القوية.

وإذا كانت الشركة تضع كل أموالها في أسواق ذات نماء بطيء إلى أقصى الحدود فإنك تعلم آنذاك أن وحدات العمل الاستراتيجية تلك ستعرض لتحديات قاسية في مجال الحفاظ على نماء المكاسب. ومن جهة أخرى. إذا كانت الشركة في وضع جيد في الأسواق التي تنمو بسرعة فإنك تعلم أنها تأخذ أفضلية فعالة لفرصة العمل الدولي، وسيتحقق نماء المكاسب بشكل أكثر سهولة.

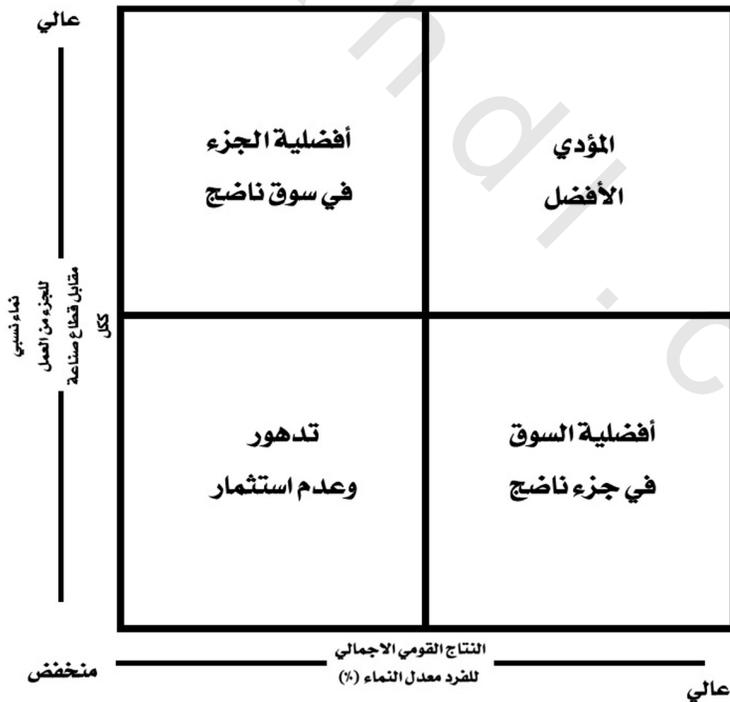
(1) إن الناتج القومي الإجمالي هو مقياس الناتج الشامل لاقتصاد ما، وهو يساوي العائدات في شركة، ولأسباب تتعلق بالدقة، فإنه يحسب - في الحقيقة - على أساس الاستهلاك القومي. وعناصره الرئيسية هي الانفاق العام، الاستهلاك الخاص، الاستثمار والأدخار، الميزان الصافي للتجارة ودخل الممتلكات الصافي من الخارج. ويعتبر الناتج المحلي الإجمالي هو المقياس المستخدم في دول مثل المملكة المتحدة. وهو يختلف عن الناتج القومي الإجمالي في أنه يستثني دخل الممتلكات الصافي من الخارج.

وسيقيم محلل بشكل نموذجي بالنظر إلى عدد من المتنوعات التي تشمل:

❖ حصة مبيعات أحد أجزاء الشركة مقابل نماء السوق؛

❖ حصة أرباح الشركة مقابل نماء السوق.

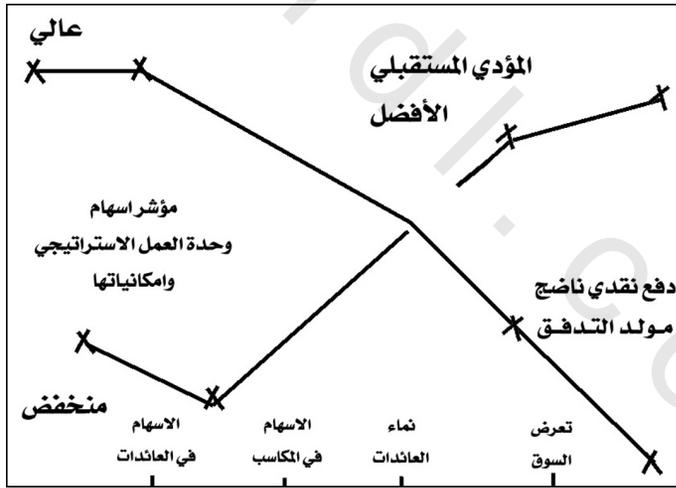
ويمكن من معلومات كهذه قياس مدى جودة وضع الشركة بالنسبة إلى إمكانية السوق. فمثلاً، يولد عمل كيماوي متنوع ٦٠٪ من مبيعات الشركة من الكيماويات الاجمالية ذات الاحتياطي المنخفض في القطاع ذي النماء المنخفض في المملكة المتحدة UK- ويتمتع بتغلغل صغير فقط في الكيماويات ذات الاختصاص في قطاع النماء العالي في الشرق الأقصى Far East وهذا لا بد وإن يرفع علماً أحمر في ذهن المدير. وما لم يكن للشركة موطيء قدم في قطاع عالي النماء في اقتصاد ناضج أو، إذا كانت في قطاع ناضج وليس لها موطيء قدم في سوق عالي النماء، فإنها ستتعرض لمشكلات لإنتاج النماء في المكاسب من أجل أن تتكافأ مع أفضل المنافسين (انظر الشكل ٣-٣).



الشكل ٣.٣ لوحة تشرح تعرض وحدات العمل الاستراتيجي للسوق بالنسبة إلى شركة معينة.

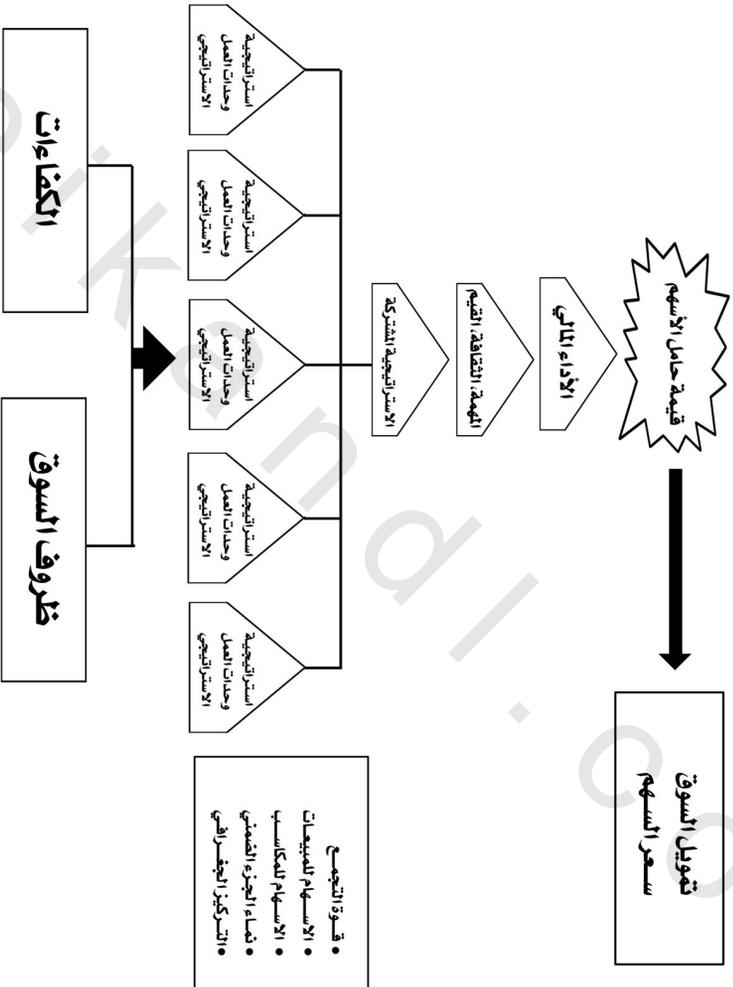
## جمع الكل مع بعضه بعضاً

من أجل إكمال لقطتك التصويرية لبنيان الشركة يجب أن تجمع وحدات العمل الاستراتيجي أو الأجزاء التي لها زيون متشابهة ولمحات عن الكفاءات وتختصر موقع كل جزء في مجال الاسهام في مبيعات الشركة، الاسهام في المكاسب، العامل الضمني في نماء الجزء وتعرض السوق الجغرافي المفهرس على أساس النسبة المئوية للمبيعات التي تحققت في أسواق النماء العالي المستوى (انظر الشكل ٤.٣). وسيشكل هذا قاعدة تقديرك عن كيفية مساهمتها في خلق القيمة الشاملة. وقبل أن نسير قدماً في تحليلنا لوحدة العمل الاستراتيجي دعونا نعود إلى مسألة الاستراتيجية المشتركة للحظة واحدة. (انظر الشكل ٣، ٥).



الشكل ٣، ٤ موجز يشرح اسهام وحدة العمل

الاستراتيجي في القيمة والامكانية بالنسبة إلى شركة عامة



الشكل ٥, ٣ خارطة الطريق لحواجز القيمة