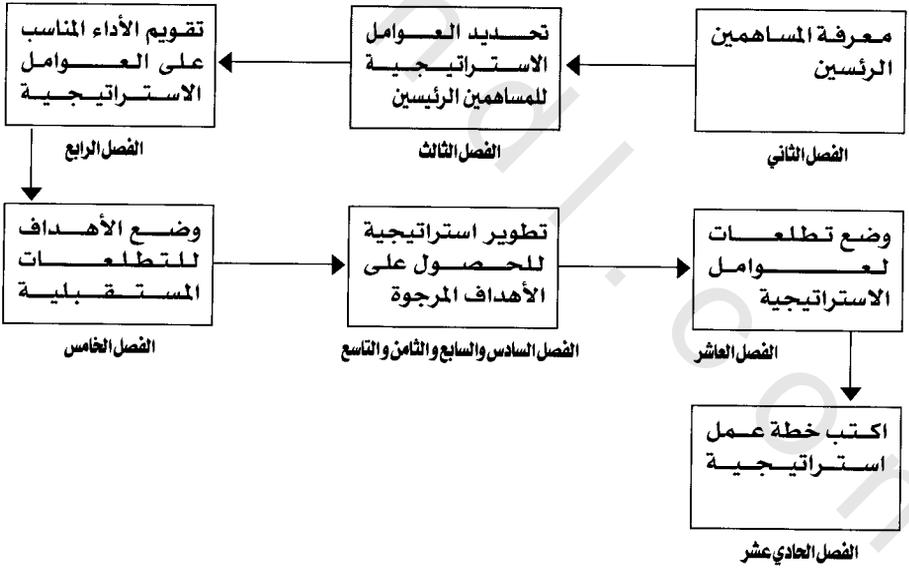


## الفصل الثالث

### المحك



obeikandi.com

بما أن المساهمين الرئيسيين هم حجر الأساس لمؤسستك فإن العوامل الاستراتيجية تكون هي المحك لمؤسستك. والمؤسسات التي لا تفهم بشكل واضح عواملها الاستراتيجية تكون مثل السكين الصدئة، التي لا تستطيع الغوص إلى العمق وبالتأكيد لا تقوم بعملها.

ونحن نرى المؤسسات "الصدئة" في كل مكان حولنا. وأنا أتجراً على القول هنا: إن كثيراً من هذه المؤسسات الكبيرة التي تملكها الحكومة هي مؤسسات تعمل بشكل متذبذب ويذهب مجهود موظفيها هباء، فالكل مشغول ويعمل ولكن إلى أين يتجهون؟

الحل لمجهود الموظفين المهذور يكون دائماً بكتابة خطة استراتيجية، وهذا سوف يصلح الأمور، ولكن قد تكون الخطة نفسها وثيقة مهلهلة وضعيفة مليئة بالعبارات الطنانة في النهاية لا تقدم للمؤسسة شيئاً.

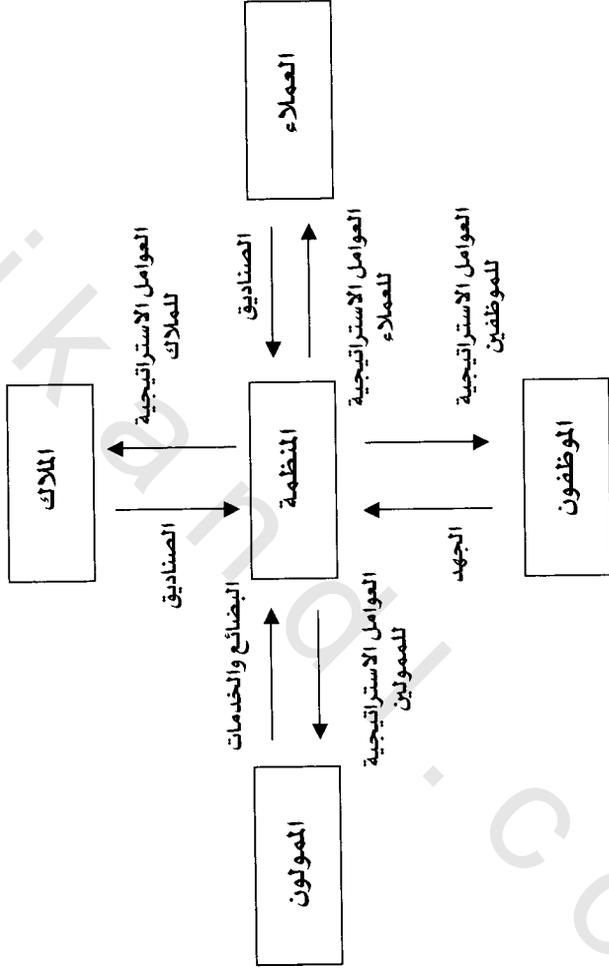
وهذا لا يعني أن المقصود هو عدم كتابة خطة استراتيجية ولكن المقصود أن الخطة يجب أن تكون واضحة وحازمة (سوف نناقش في الفصل الحادي عشر أخطاء الخطة الاستراتيجية). ولا يمكن كتابة خطة استراتيجية واضحة دون فهم دقيق للعوامل الاستراتيجية.

موضوع هذا الفصل هو كيفية الوصول إلى معرفة دقيقة لهذه العوامل.

### العوامل الاستراتيجية في العمليات التبادلية

الشكل 3.1 هو نسخة مبسطة من الشكل 2.1 واستبدلت فيه كلمة "المعاملات التبادلية" بوصف لطبيعة هذه المعاملات. على سبيل المثال: في حالة الموظفين، فهم يوفرون للمؤسسة "جهودهم" وبالمقابل يحصلون على "العوامل الاستراتيجية للموظفين". إذاً بينما يبدأ تطوير الاستراتيجية بمعرفة المساهمين الرئيسيين الخاصين بمؤسسة أو وحدة عمل معينة، فإنها

الشكل 3.1 العوامل الاستراتيجية للمساهمين الرئيسيين



أيضاً تبني حول فهم العوامل الاستراتيجية المناسبة لكل واحد من المساهمين الرئيسيين في هذه المؤسسة.

لننظر إلى الشكل 3.1 بتركيز أكثر. الأسهم المتجهة من المؤسسة إلى كل واحد من المساهمين الرئيسيين: العملاء، الملاك، الممولين، والموظفين - تمثل العوامل الاستراتيجية الخاصة بهم والأداء على هذه العوامل هو ما يحصلون عليه.

وبالطبع تحصل المؤسسة على مقابل. في حالة العملاء تحصل على المال كمدفوعات. وفي حالة الملاك تحصل أيضاً على المال كاستثمارات. وتحصل على البضائع والخدمات من الممولين. وتحصل من الموظفين على الجهد البشري.

من الواضح أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون البضائع، الخدمات، المال، والجهد. ولكن الحصول على كل هذه الكميات كبيرة يعتمد على العوامل الاستراتيجية.

ونسُميها بالعوامل لأنها مكونات رئيسة في المعاملات التبادلية، ونصفها بالاستراتيجية لأنها الأساس الذي تبني عليه المؤسسة أو وحدة العمل استراتيجية للنظام.

العوامل الاستراتيجية، كما سبق أن أكدنا، هي عوامل ضرورية لنجاح أي مؤسسة. ولكنها مختلفة عما يعرف عموماً بـ "عوامل النجاح الضرورية". يكون التركيز على العوامل الاستراتيجية من الخارج، كما يظهر مما ذكر آنفاً، بينما مسمى "عوامل النجاح الضرورية" يغطي مساحة كبيرة من البنود التي تشمل العمليات الداخلية مثل: التصنيع والتدريب، والنتائج، مثل الدخل المالي.

كما يجب أن ننتبه إلى أنه لا وجود لما يسمى بمجموعة منفردة من العوامل الاستراتيجية الخاصة بمؤسسة أو وحدة عمل، فالعوامل الاستراتيجية دائماً خاصة للمساهمين الرئيسيين. الشكل 3.1 يبين لنا أربعة أشكال من العوامل الاستراتيجية والتي رسمت بوضوح وليس نموذجاً واحداً فقط.

الأمتثلة المعروضة في بقية هذا الفصل هي خاصة بأحد المساهمين الرئيسيين: العملاء. فالتركيز على مساهم واحد فقط من المساهمين الرئيسيين يساعد على فهم فكرة العوامل الاستراتيجية بدلاً من التنقل بين عدة مساهمين. الفصول التالية سوف يكون محورها العوامل الاستراتيجية الخاصة بالمساهمين الرئيسيين ما عدا العملاء.	لا وجود لما يسمى بمجموعة منفردة من العوامل الاستراتيجية الخاصة بمؤسسة أو وحدة عمل.
--	--

### أسواق البقالة 7-11

توجد أسواق البقالة 7-11 في الضواحي والمدن وتحتوي على عدة أنواع من السلع الأساسية مثل: الحليب والخبز. وعادةً ما تكون هذه المحلات بالقرب من الكثافة السكانية المحلية. وتحتل هذه المحلات مكانة في سوق البيع الجزأ، تختلف عن مكانة السوبر ماركت.

أسواق البقالة 7-11 هي مثال كلاسيكي للأعمال التجارية الصغيرة التي تملك الكثير من مقومات الأعمال التجارية الكبيرة. فهي تملك العملاء والموظفين والملاك والمساهمين الرئيسيين الآخرين.

يوضح الشكل 3.2 العوامل الاستراتيجية الستة الخاصة بهذه المحلات مع عملائها، وأيضاً الشكل يبين الفائدة التي يجنيها العملاء من كل عامل من هذه العوامل الاستراتيجية.

الشكل: 2-3 العوامل الاستراتيجية ومكاسب العملاء في محلات 7-11

العوامل الاستراتيجية	فوائد العملاء
الموقع	سعر الانتقال غير مكلف، توجد مواقف سيارات
أوقات الدوام	مفتوح عند الحاجة إليه
خدمة العملاء	فريق الموظفين مرحب، وقادر على إعطاء نصائح وهو على معرفة تامة بالسلع
نطاق البضاعة المباعة	خيارات متعددة من ضمن نطاق واسع من السلع
العرض	السلع معروضة بشكل جذاب يساعد على التبضع، سهولة الحصول على البضائع، تبضع سريع، نظيف وصحي
السعر	توفير

تتضح العوامل الاستراتيجية حين نتخيل عميلاً محتملاً يقود سيارته ويقرر أن يتوقف عند محل بضاعة مرضي. هي أو هو سوف يوازن بين الفوائد المدرجة في الشكل 3.2 والتي يبينها كل عامل استراتيجي.

لننظر إلى عملية الاختيار بشكل أدق. أول شيء قد يتبادر إلى ذهن السائق هو موقع المحل. هل هو في شارع مزدحم؟ هل أستطيع أن أوقف سيارتي أمام المحل؟ أو هل يتوجب علي أن أسير لمسافة من مواقف السيارات؟ هذه الأسئلة وغيرها من الأسئلة التي تعنى بالموقع سوف تدور في رأس السائق.

يأتي بعد ذلك التفكير في أوقات العمل: هل المحل مفتوح الآن؟ هل ساعات الدوام من التاسعة صباحاً إلى الخامسة عصرًا؟ أم يعمل على مدار الأربع وعشرين ساعة؟

وتتزايد الأسئلة عن خدمة العملاء في ذهن السائق: هل طاقم الموظفين لطيف؟ هل هم مستعدون للتعاون أم أنهم عدائيون؟ هل يعرفون بشكل جيد ما لديهم؟ هل الخدمة سريعة؟

وهناك عوامل أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان أيضاً. مثل الأنواع المختلفة من البضائع المعروضة. هل يبيع هذا المحل أنواعاً محددة من البضائع؟ هل يتوجب علي أن أتجه إلى مكان آخر لشراء جميع احتياجاتي؟ أو هو محل جامع لكل شيء؟ وماذا عن طريقة العرض؟ هل هو نظيف؟ هل هو مرتب؟ هل البضائع معروضة بشكل جيد؟ هل سأجد مشترياتي بسهولة؟

وأخيراً سوف يفكر السائق في السعر ويتساءل هل أسعار هذا المحل منافسة؟ وهذا لا يعني بالطبع أن المحل سيكون الأرخص في المنطقة، ولكن يجب أن تكون أسعاره منافسة للخيارات المطروحة أمام السائق. تقويم السائق الأخير هو مقايضة عامل استراتيجي بآخر.

يمكن تطوير مجموعة من العوامل الاستراتيجية مثل المذكورة في الشكل 3.2 للمساهمين الرئيسيين الآخرين لسوق البقالة 7-11، مثل الملاك، الممولين، والموظفين.

### العوامل الاستراتيجية بالتفصيل:

- خصائص العوامل الاستراتيجية:

❖ التركيز عليها يكون خارجياً.

❖ ترتبط بتوقعات المساهمين.

❖ تدار عن طريق العمليات الداخلية والقدرات.

❖ هي عوامل يجب على المؤسسة أو وحدة العمل أن تفعلها بشكل جيد كي تنجح.

❖ هي المعايير التي يستخدمها المساهمون لتقويم أداء المؤسسة أو وحدة العمل.

لنتفحص العوامل الستة لمحل البقالة من وجهة مصلحة العميل (الشكل 3.2) ونضعها مقابل الخصائص المذكورة آنفاً.

التركيز على العوامل الاستراتيجية يكون خارجياً. من السهل جداً، كما ذكرنا في الفصل الأول أن نرى الأداء من الداخل إلى الخارج. ونصبح سجناء أنظمتنا، وعملياتنا، العمليات الداخلية والقدرات لا تدخل من وإجراءاتنا. وحين يحدث ذلك فإننا ضمن العوامل الاستراتيجية نفقد العوامل الاستراتيجية المباشرة. لكي نجدها يجب أن ننظر إلى الأداء من الخارج إلى الداخل. بمعنى آخر العوامل الاستراتيجية تظهر لنا حين يكون التركيز عليها من خارج المؤسسة.

مثلاً عملية اختيار كادر وظيفي مناسب وكفؤ لمحل البقالة 7- 11 لتلبية طلبات العملاء قد يساعد في رفع مستوى الأداء للعامل الاستراتيجي الخاص بخدمة العملاء. ولا تعتبر مثل هذه العملية الداخلية في حد ذاتها عاملاً استراتيجياً.

العوامل الاستراتيجية ترتبط بتوقعات المساهمين. لاحظ ارتباط العوامل الستة لسوق البقالة 7- 11 بتوقعات العميل. تخيل نفسك كعميل محتمل لمحل بقالة. ألا تتوقع أن يمتلك هذا المحل العوامل الاستراتيجية الستة بشكل جيد أو على الأقل الحد الأدنى من ذلك؟

العوامل الاستراتيجية تدار بواسطة العمليات الداخلية والإمكانات.

العوامل الاستراتيجية لسوق 7- 11 تدار بالعمليات الداخلية والإمكانات، مثل الإعلانات والكادر الوظيفي المدرب جيداً. وكما أوضحت فإن هذه العمليات والإمكانات لا تعتبر في حد ذاتها من العوامل الاستراتيجية للعملاء. لا يأبه العملاء للإعلان والكادر الوظيفي المدرب، ما يعنيهم هو ما سوف يحصلون عليه من الإعلان والكادر المدرب. بصياغة أخرى: يدرك العملاء تأثير الإعلان والتدريب حين تكون هاتان العمليتان ظاهرتين على شكل عوامل استراتيجية - كصورة المحل وخدمة عملاء

جيدة. كما يوضح الشكل 3.3 فإن هناك اختلافاً مهماً بين كلمات العمليات الداخلية/ الإمكانيات والعوامل الاستراتيجية.

(الشكل 3.3) العمليات الداخلية والإمكانيات في مواجهه العوامل الاستراتيجية

العوامل الاستراتيجية	العمليات الداخلية والإمكانيات
صورة	الإعلان (عملية)
خدمة العملاء	كادر وظيفي مدرب (إمكانيات)
التوصيل	نظام حاسوبي متطور (إمكانيات)
خدمة العملاء	التدريب (عملية)
نطاق المنتجات	تطوير المنتج (عملية)
جودة المنتج	تصنيع عالي الجودة (قدرات)
السعر	إنتاج كاف (إمكانيات)

يجب على المؤسسة أو وحدة العمل أن تفضل العوامل الاستراتيجية بشكل جيد لكي تنجح. لنفترض أن سوق 7-11 يمتلك خمسة من العوامل الاستراتيجية ولكن موقعه يجعل من الصعب الوصول إليه. النتيجة سوف تكون فشل المحل. لنفترض أن كل العوامل الاستراتيجية موجودة عدا خدمة العملاء. الموظفون حادو الطبع، ولا يعرفون بضاعتهم. مرة أخرى، الفشل سيكون حليفه. لنفترض أن العوامل الخمسة الأخرى متوافرة ولكن الأسعار عالية مما يعرقل تكوين عملاء للمحل. مرة أخرى سوف يفشل المحل. هذا المثال يبين كيف أن العوامل الاستراتيجية الخاصة بالعملاء لها الأهمية نفسها.

إن العوامل الاستراتيجية هي المعايير التي يستخدمها المساهمون لتقييم أداء المؤسسة. وفي حالة سوق 7-11 فإن العملاء يعطون وزناً للموقع، وساعات العمل، خدمة العملاء، ونطاق البضاعة المبيعة، وعرض المحل للبضاعة والسعر ويختارون الذهاب إلى سوق يلبي رغباتهم بدلاً من الآخر.

في الحقيقة المفتاح لمعرفة العوامل الاستراتيجية يكمن في وضعنا لأنفسنا مكان المساهمين الرئيسيين ومعرفة كيف يقررون أن يختاروا مؤسستنا أو وحدة عملنا دون الآخرين. وهناك طريقة أخرى، وأيضاً هي أفضل، وتكون بسؤالهم مباشرة والطريقة لعمل ذلك مفصلة في الفصل الرابع.

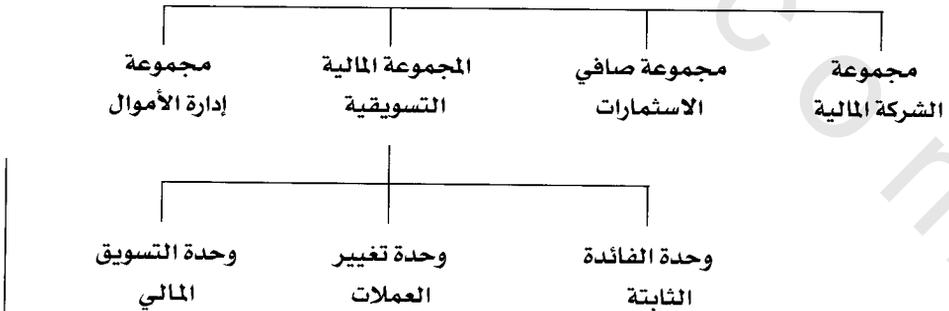
والآن لننتقل لدراسة العوامل الاستراتيجية الخاصة بالعملاء في عدة مجالات من الصناعات.

الأمثلة الثلاثة التالية تأتي من مؤسسات ساعدناها في تخطيطها الاستراتيجي (تم تغيير أسماء الشركات).

### بنك برمنجهام

يخص هذا المثال وحدات العمل المنتمية لصناعة واحدة، وبشكل أدق، في مؤسسة واحدة، القسم هو المجموعة المالية التسويقية (الشكل 3.4) في بنك برمنجهام، ويتبع هذا القسم التقسيم الداخلي للبنك ولكن له عوامله الاستراتيجية الخاصة بعملائه. وحدة المال التسويقي هي الأولى من ثلاث وحدات عمل في ذلك التقسيم.

(الشكل 3.4) جدول أقسام المؤسسة داخل بنك برمنجهام



## وحدة التسويق المالي:

عملاء هذه الوحدة هم الشركات التي قد تستدين مبلغ عشرة ملايين دولار لمدة تتراوح ما بين ليلة وثلاث سنوات (الديون لمدة أكثر من ثلاث سنوات تتبع وحدة الفائدة الثابتة وانظر المثال التالي). العوامل الاستراتيجية الخاصة بوحدة العملاء هي:

- لل سعر.
- لل عقلية وإدراك البنك.
- لل خدمة العملاء.
- لل التسهيلات البنكية.
- لل مخرجات جيدة للعملاء.
- لل نطاق البضائع.

ومرة أخرى نرى وجود السعر وخدمة العملاء كعوامل استراتيجية، ولكن يجب أن نتذكر أن التعريف لهذين العاملين في هذه الحالة هو مختلف تماماً عن تعريف مطور البرمجيات، تنقية النيكل، أو سوق البقالة 7-11 بالإضافة إلى ذلك فإننا نرى ظهور عوامل أخرى غريبة على هذه الوحدة وعلى صناعة البنوك، مثل: "الإدراك البنكي" والمقصود بهذا العامل هي الطريقة التي يُقَوِّم فيها العملاء ضمانات البنك وتجدهم.

هذه العوامل الستة هي المعايير التي يستخدمها العملاء ليقرروا إذا ما كان عليهم الاتجاه إلى وحدة التسويق المالي أو الذهاب إلى المنافس. وبالتالي فإن هذه العوامل هي الأساس الضروري الذي نطلق منه لتطوير استراتيجية العملاء.

## وحدة الفائدة الثابتة:

وحدة الفائدة الثابتة في ذات التقسيم (الشكل 3.4) تنظم قروضاً لمدة تزيد عن ثلاث سنوات وتحرر ضمانات نيابة عن العملاء. تشمل هذه

الضمانات سندات محلية وأوراق تجارية، شهادات قروض انتقالية وعدة قضايا ضمانية. العوامل الاستراتيجية الخاصة بعملائه هي:

للـ السعر.

للـ خدمة العملاء.

للـ تنوع البضائع.

للـ سمعة البنك.

وتعكس بوضوح فاعلية هذه الوحدة وعلاقتها بعملائها في عواملها الاستراتيجية. سمعة البنك لها أهمية كبيرة تماماً مثل السعر، خدمة العملاء، وتنوع البضائع التي توفرها الوحدة في متناول اليد. ونستطيع أن نرى كيف يكون التركيز خارجياً على هذه العوامل الاستراتيجية وكيف ترتبط بمتطلبات العملاء الذين سوف يستخدمونها كمعايير لأخذ القرار والاتجاه إلى وحدة الفائدة الثابتة أو إلى منافسيها.

### وحدة تغيير العملة الأجنبية:

تقوم هذه الوحدة بعمل التسويق الداخلي في البنك وتتعامل بالعملات الأجنبية وتوفر الاستشارة في مجال تغيير العملات والخدمات التنفيذية. العوامل الاستراتيجية الخاصة بالعملاء في هذه الوحدة هي:

للـ السعر.

للـ نطاق البضائع.

للـ خدمة العملاء.

للـ سهولة المنال أو إمكانية الوصول.

للـ التسويات.

للـ تسعير البطاقات الائتمانية/ معرفة العلامات التجارية.

على الرغم من أن بعض هذه العوامل المذكورة أعلاه توجد أيضاً على قائمة وحدتي التسويق المالي والفائدة الثابتة إلا أن هناك اختلافات مثل "التسويات" "تسعير البطاقة الائتمانية/تمييز العلامات التجارية". هذا التنوع ظهر بسبب اختلاف العمليات التبادلية التي تتم بين وحدة تغيير العملة الأجنبية مع عملائها عن عمليات الوحدتين السابقتين. مرة أخرى نستطيع أن نلاحظ أن التركيز كان خارجياً على العوامل الاستراتيجية ومرتبطة بتوقعات المساهمين على الرغم من أن هذه العوامل تدار بالعمليات الداخلية والممارسة.

إذا كان أداء الوحدة سيئاً على أي من هذه العوامل فإن العملاء سوف يتوجهون إلى المنافس.

نقطة البداية للوحدات الثلاث لتطوير استراتيجية للعميل هي واحدة ومماثلة لها جميعاً: قائمة العوامل الاستراتيجية.

\*\*\*\*\*

## حلول ركسل

تنتج مؤسسة حلول ركسل برمجيات للمحامين العاملين في مجال براءة الاختراع الذين يتعاملون مع تسجيل وإدارة الحقوق الفكرية مثل الاختراعات أو طرق إنتاج جديدة، العلامات التجارية والتصاميم. ولديها مواقع عملاء في اثني عشر بلداً مختلفاً وتوفر مجموعة استيعابية من البرمجيات التي تلبي الاحتياجات التخصصية للمحامين وموظفي مكاتبهم.

هذه البرمجيات تساعد العملاء على متابعة جميع الحقوق وأنواع الحالات. كما توفر قاعدة بيانات إدارية استيعابية لعلاقات العميل، كما يوجد عليها أيضاً عدد من السمات الحسابية التلقائية، فهي مثلاً تحسب مواعيد انتهاء المدة وتذكر بعمليات الامتياز والعلاقات التجارية، وتنتج تلقائياً نماذج ورسائل وعقود معاملات تجارية، وحقوق الملكية الرسمية.

عملاء حلول ركسل هم في الأساس مكاتب المحاماة أنفسهم، وفريق التخطيط الاستراتيجي لدى المؤسسة يشير إلى العوامل الاستراتيجية التالية على أنها الملائمة لهم:

- للـ السعر.
- للـ خدمة العملاء.
- للـ جودة المنتج.
- للـ وظيفة.
- للـ نطاق الخدمات.
- للـ التوصيل والمساندة.
- للـ الصورة والسمعة.

وبينما نرى الأسعار كعامل مهم إلا أن ركسل لا تنوي بتاتاً أن تكون الأرخص في هذه الصناعة. وفي الحقيقة، فإن إنتاجهم كان عالي التعقيد وباهظ الثمن.

كانت إحدى أهم سمات خدمة العملاء سرعة الاستجابة، والمكونات الأساسية في نوعية المنتج كانت الاستمرارية وخلوه من العيوب، والعامل الاستراتيجي الخاص بالتشغيل يشير إلى ما هو مطلوب من البرامج الحاسوبية وهو أن تؤدي ما وعدت به. وأخيراً، الصورة والسمعة مهمتان جداً للمنتج الذي يصعب على العملاء تقويمه. نطاق الصورة والسمعة تعدان ذات علاقة بمصداقية ركسل، ومعرفتها واستقرارها المادي.

\*\*\*\*\*

## نيكل كالدونيا

نيكل كالدونيا شركة عامة تنتج قوالب نيكل، يحولها عملاء الشركة إلى منتجات أخرى مثل الصلب اللامع. ويعني ذلك أن عملاء شركة التنقية هم أنفسهم مؤسسات صناعية.

تظهر خمسة عوامل استراتيجية خاصة بالعملاء في هذه الصناعة:

لـ نوعية المنتج.

لـ السعر.

لـ اعتمادية التمويل.

لـ نطاق المنتجات.

لـ خدمة العميل.

لو قارنت بين هذه القائمة والقائمة السابقة في مثال حلول ركسل فإنك ستجد ثلاثة عوامل مشتركة بينهما هما: نوعية المنتج، السعر، وخدمة العميل. ومع ذلك فإن التعريف لهذه العوامل المشتركة يختلف في كل حالة. نوعية المنتج في صناعة تنقية معدن النيكل يختلف عن نوعية المنتج في صناعة البرمجيات. وينطبق الكلام نفسه على عامل خدمة العملاء.

أيضاً، في مثال نيكل كالدونيا هناك عاملان جديان دخلا قائمة العوامل الاستراتيجية هما: "نطاق المنتج" و"اعتمادية التمويل". بالنسبة إلى العامل الأول، يتوقع العملاء من شركة التنقية أن تنتج كمية كبيرة كافية من المنتج لسد احتياجاتهم من مصدر واحد. أما بالنسبة إلى العامل الآخر،

والذي هو عالي الأهمية، فالأنهم سوف يمولون مؤسسات صناعية أخرى فيجب أن يكونوا متأكدين من

تحتاج إلى أن تعرف الكيفية التي يقرر فيها أحد المساهمين الرئيسيين أن يساندك أنت بدلاً من منافسك.

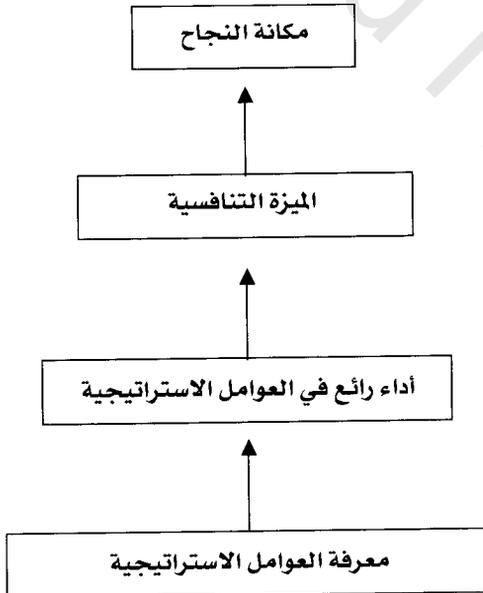
الاعتمادية بنسبة 100%.

لاحظ كيف تتكامل هذه العوامل الاستراتيجية مع التعريفات، وأنها ليست وصفاً للعمليات والتدريبات الداخلية. العمليات الداخلية التي تديرها مؤسسة تنقية النيكل لا تعني شيئاً بالنسبة إلى العملاء. والذي يهم لكي تنجح هو أن تعمل بشكل جيد على العوامل الاستراتيجية الخمسة. فإذا ضعف أداء شركة نيكل كالدونيا على أي من: اعتمادية التمويل أو نوعية المنتج أو خدمة العملاء أو السعر أو نطاق البضائع فإنها سوف تفقد عقودها.

### خطوات نحو استراتيجية ناجحة:

معرفة العوامل الاستراتيجية للمساهمين الرئيسيين هو الأساس الذي يفتح لك أبواب الصعود لأداء متميز على هذه العوامل (الشكل 3.5). وهذا الأداء المتميز يجب أن يتم لكل واحد من المساهمين الرئيسيين.

(الشكل 3.5) قاعدة النجاح



سوف يؤدي الأداء العالي الجودة على العوامل الاستراتيجية إلى الميزة التنافسية. وبالطبع متى ما حزت على ذلك فإنك سوف تحصل على مكانة ناجحة.

الرسالة في هذا الفصل واضحة: لا يمكنك أن تحصل على استراتيجية ناجحة إلا إذا ركزت اهتمامك على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بمساهميك الرئيسيين. إذ يجب عليك أولاً أن تحدد هؤلاء المساهمين الرئيسيين، هؤلاء الناس الذين يقررون قدر مؤسستك أو وحدة عملك. والذي يحدد مقدار نجاحك هو استرشادك بتوقعاتهم منك، ولأنهم يدخلون في التعاملات التبادلية، فإن مقدار الفائدة العائدة من هذه التعاملات على مؤسستك وعلى المساهمين الرئيسيين هو المؤشر على تفوقك.

توجد العوامل الاستراتيجية في خصائص هذه التعاملات التبادلية. سوف تكتشفها بوضعك نفسك مكان المساهمين الرئيسيين. الخيار الآخر لاكتشافها - وهو أفضل - اسأل المساهمين الرئيسيين مباشرة.

والإجابات التي ستحصل عليها سوف تصبح الأساس لاستراتيجية مطورة لكل واحد من المساهمين الرئيسيين.

