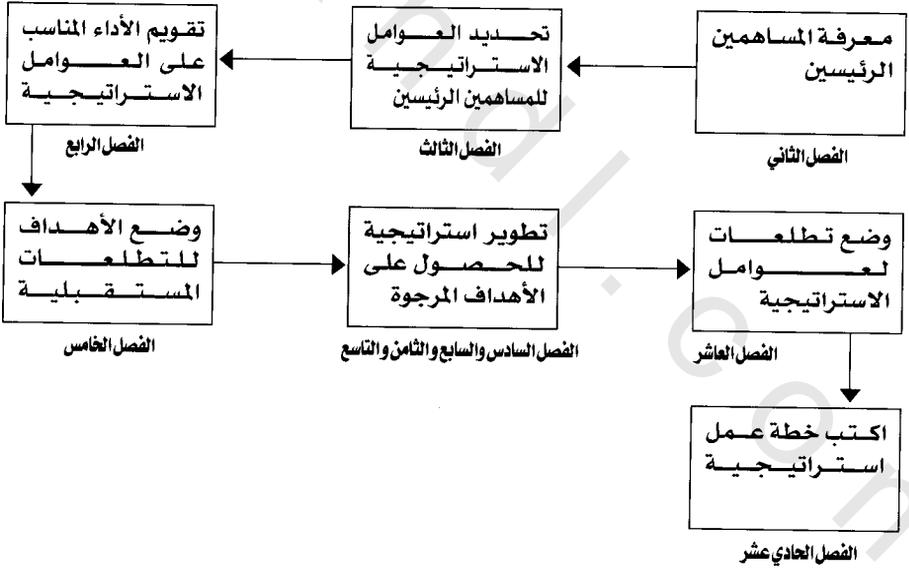


## الفصل السادس

### الخطأ الفادح



obeikandi.com

الخطأ الفادح في العديد من استراتيجيات المؤسسات يكمن في عدم فهمها للميزة التنافسية - وهذا الخطأ منتشر بصورة كبيرة.

معظم المؤسسات تخطئ في فهمها لأداء العمليات الداخلية والإمكانات كميزة تنافسية، ويصبحون مغرورين بمعلومة أن أنظمتهم "الأفضل أداء" "النوعية". والرد على هذا الادعاء هو "وماذا بعد ذلك؟".

متى يختفي الدم من وجه المديرين؟

في الفصول السابقة شرحنا كيف يتم الخلط ما بين العمليات الداخلية والعوامل الاستراتيجية. ولسوء الحظ، فإنها أيضاً تتهم خطأ بأنها الميزة التنافسية. هذا الفصل يشرح تطوير الاستراتيجية للحصول على الأهداف، ومتناً مفاهيم أساسية مثل القيم والتميز والمكانة.

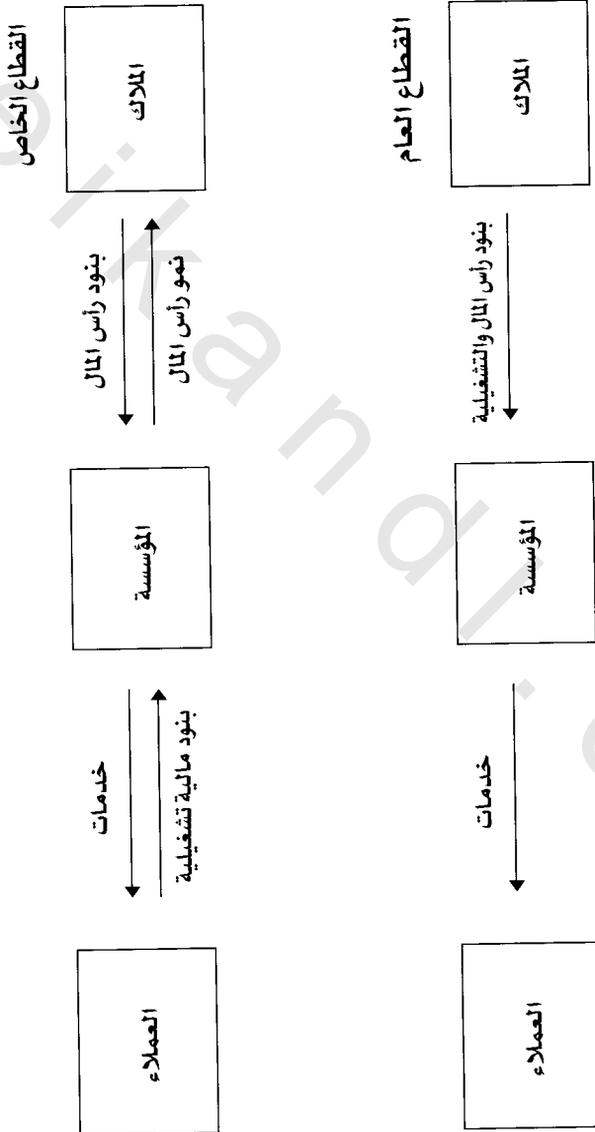
### نطاق المنافسين

قد يكون تعريفنا للمنافسين أوسع مما تعودت عليه في الماضي. قد تكون فكرت في المنافسين كذوي صلة فقط بالعلاقة ما بين المؤسسة أو وحدة العمل وعملائها. مطبوعات خذ نظرة أوسع وأشمل على من هم منافسوك الاستراتيجية تؤكد على هذا إلى درجة إغفال العلاقة ما بين المؤسسة ومساهميها الرئيسيين الآخرين، وتحت وجهة النظر هذه "العميل فقط" فإن المنافسين الوحيدين لشركة الخطوط الجوية البريطانية، مثلاً، هم الخطوط السنغافورية، اليابانية، كانتاس.

ولكن الحقيقة أن الخطوط الجوية البريطانية تواجه صفوفاً عديدة من المنافسين أكثر بكثير مما ذكر من خلال معاملاتها مع المساهمين الرئيسيين عدا العملاء. لنأخذ حالة الموظفين: فهي لا تشمل الخطوط الجوية ولكن مؤسسات أخرى خارج صناعة الطيران مثل: الفنادق والمطاعم، وشريحة

واسعة من المؤسسات تتنافس للحصول على موظفي مكاتب. وهناك مجموعة أخرى من المنافسين لموالي الخطوط الجوية البريطانية وملاكها.

الشكل 1-6: البنود المالية المناسبة في القطاعين العام والخاص



قد يبدو من الجدة الاقتراح بأن هناك منافسين للملاك أي مؤسسة. وهذه ليست الطريقة التي تستخدم فيها كلمة "منافسين" بالطريقة التقليدية. وعلى كل حال، المنافسون موجودون لأي ملاك مؤسسة - سواء كانوا مساهمين في شركة عامة أو خاصة، أو كانت الحكومة في حالة كانت الشركة تتبع القطاع العام. الملاك هم أحد الممولين للبنود المالية ويستطيعون أن يضعوا أموالهم في مكان آخر.

في حالة الخطوط الجوية البريطانية، المنافسون للملاك هم بالطبع، الخطوط الجوية الأخرى المدرجة كمؤسسات عامة، ولكن أيضاً أي مؤسسة مدرجة كقطاع عام وتظهر عائدات أفضل من الخطوط البريطانية.

النظرة الواسعة للمنافسين سبق توضيحها في الشكل 4.1 ص 38 في الفصل الرابع، ولكن التركيز هناك كان على المساهمين الرئيسيين والعوامل الاستراتيجية. وتركيزنا هنا على المنافسين. وهم موجودون لكل المساهمين الرئيسيين.

### الاختلافات بين القطاع العام والخاص:

على الرغم من أنه من الواضح أن المساهمين في شركة عامة، مثل IBM، لديهم عدة خيارات، إلا أن الكثير من الناس لا يعرفون أن المساهمين في مؤسسة مثل قسم الضمان الاجتماعي (الحكومة) لديهم أيضاً خيارات كثيرة مثلاً: البنود المالية قد توجه إلى وزارة الدفاع، إلى التعليم، إلى الطرق والجسور..... إلخ.

نلقي الضوء على أحد الاختلافات الرئيسية بين مؤسسات القطاع العام والخاص، كما يوضح الشكل 1-6. في حالة القطاع الخاص، صناديق رؤوس المال تتدفق من الملاك إلى المؤسسة بينما تأتي معظم الأموال التشغيلية من العملاء. في مؤسسة القطاع العام أحد الأماكن التي ليس فيها مدفوعات مقابل

الخدمات، مثل التعليم والضمان الاجتماعي، كلاهما رأس المال والأموال التشغيلية تتدفق من الملاك إلى المؤسسة (مثل الحكومة).

العاملون في مؤسسات القطاع العام، يعتقدون أنه لا يوجد لهم منافسون. مثل، الضمان الاجتماعي الذي لا يوجد له منافس بما أنه لا يوجد من يوفر هذا الضمان سواه. على كل حال، عندما تفكر مؤسسة مثل هذه في المنافسين بالمعنى الواسع المعروف هنا فإنه سيتضح لها أن هناك منافسين رئيسيين، على الأقل من ناحية الملاك. وزارة الدفاع وقطاع التعليم هما اثنان فقط من المنافسين للبنود التي تذهب إلى الضمان الاجتماعي. وكما يوضح الشكل 6.1 تأتي بنود رؤوس الأموال والبنود التشغيلية من ملاك الضمان الاجتماعي، والمنافسة بالتأكيد تكون حامية على الأموال.

من المهم لك أن تحدد المنافسين على أساس أوسع وأشمل من التركيز على عملائك فقط. دعني أركز على هذه النقطة مرة أخرى. مؤسستك أو وحدة عملك تواجه منافسين لجميع مساهميها الرئيسيين. يجب ألا تعميك مطبوعات الاستراتيجية التي تركز على منافسي العملاء فقط. من خلال نظام عواملنا الاستراتيجية، سوف تبدأ في التفكير بالمنافسين كمؤسسات كثيرة ومنوعة بطريقة تختلف عما كنت تظن سابقاً.

---

بما أن القيمة هي ما يطلبه منا المساهمون الرئيسيون ومن منافسينا، فننتقل الآن إلى التفكير في استراتيجيات توفر قيمة أعلى مما يقدمه المنافسون.

---

من المهم أن تحدد المنافسين كمجموعة أكبر من التي تركز فقط على عملائك.

## تعريف القيمة:

استخدمت كلمة القيمة في التخطيط الاستراتيجي بعدة طرق مختلفة، في المعنى الاقتصادي تعني القيمة المضافة. أننا نتحدث عن ربح العملية بعد استخراج الضريبة ورأس المال منها. وإذا كانت القيمة المضافة إيجابية فهذا

يعني أن المؤسسة تعمل بنشاط ، وكلما زادت القيمة المضافة زاد الأداء  
المساهمون الرئيسيون هم الذين يقومون  
القيمة، وليست المؤسسة نفسها.  
الفعال- على الأقل في حدود التعريف.

نعرض هنا نظرة مختلفة للقيمة المبنية على العوامل الاستراتيجية وتهتم بتقويم التبادلات التجارية (المعاملات التجارية المتوقعة) بين المساهمين الرئيسيين والمؤسسة أو وحدة العمل. بالإضافة إلى أن المساهمين الرئيسيين هم الذين يقدرون القيمة وليست المؤسسة نفسها. ففي حالة الملاك، يتصل فهم القيمة بالحصول على صفقة جيدة مع هذه المؤسسة أم لا. وهذا ينطبق على بقية المساهمين الرئيسيين الذين يحكمون على القيمة بناءً على مدى استفادتهم من التبادلات التجارية.

إحدى طرق تعريف القيمة هي "ماذا نأخذ كبديل لما نعطي" سوف نتذكر أننا حددنا ستة عوامل استراتيجية لأحد المساهمين الرئيسيين لمحل البقالة 7-11، وهو العملاء:

- المكان.
- ساعات العمل.
- خدمة العملاء.
- نطاق البضاعة المعروضة للبيع.
- عرض المحل.
- السعر.

يوفر المحل المكان، وساعات العمل، وخدمة العملاء، ونطاق البضاعة المباعة وعرض المحل وفي الوقت نفسه يتوقع أن يحصل على مدفوعات. يبدو التعامل التجاري من وجهة نظر العميل كالموضحة في الشكل 6.2.

القيمة من وجهة نظر العميل هي الحساب ما بين السعر، كمؤشر للدولار المدفوع (أو الذي سيدفع) والعوامل الاستراتيجية الخمسة الأخرى. قيمة مجموعة من الحاجيات تقارن مع الأداء على العوامل الخمسة الأخرى. إذا كانت المعادلة إيجابية، ويشعر العملاء أنهم يحصلون على صفقة جيدة فإنهم يبقون أوفياء للمحل. وعلى الجانب الآخر إذا شعروا أن الأداء على العوامل الخمسة على الأقل مساو للأداء فإنهم يتجهون إلى مكان آخر.

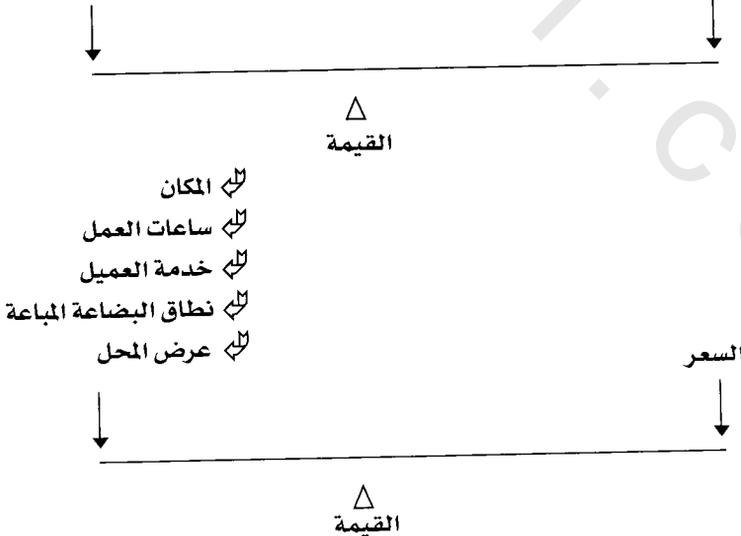
مهمة العوامل الاستراتيجية هي تخدم العوامل الاستراتيجية في التركيز التركيز على حقيقة ذاتية القيمة. على الذاتية التامة الحقيقية للقيمة.

نحن نتحدث هنا عن العميل الحالي وليس العميل المحتمل لمحل البقالة. فالعملاء المحتملون يحسبون العملية بالطريقة نفسها حين يقررون أن يكونوا عملاء دائمين أم لا.

الشكل 6.2: العوامل الاستراتيجية والقيمة - لعملاء محل البقالة 7-11

جميع العوامل الاستراتيجية الأخرى

الدفع  
(السعر)



## يانصيب الحظ

يانصيب الحظ (ليس اسمه الحقيقي) هو وحدة تملكها الحكومة وتعمل كشركة قطاع عام. وبضاعته هي بطاقة اليانصيب التي تشتري من محلات التجزئة التي تعمل كوكيل له. وكشركة قطاع عام تدفع أرباحاً سنوية لمالكها، الحكومة. وكشركة حكومية تعمل بشكل كبير مثل مؤسسة القطاع الخاص، ولكن وكما هو متوقع لها بعض العلاقات التقريرية غير المعتادة مع الحكومة. وتخضع للتأثير السياسي عكس أي وحدة في القطاع الخاص. أقسام شركة اليانصيب الخمسة مسؤولة عن التسويق، ومساندة المبيعات، وخدمة المعلومات التكنولوجية، وتمويل وخدمات الشركة.

من التقليدي أن تفكر في القيمة وعلاقتها بالعملاء. ومع ذلك جميع المساهمين الرئيسيين يقيمون علاقتهم مع المؤسسة أو وحدة العمل. على سبيل المثال فإن العوامل الاستراتيجية لموظفي يانصيب الحظ هي:

للم مكافآت.

للم التحدي والأمن الوظيفي.

للم العدالة.

للم ثقافة الشركة.

للم الآفاق المحتملة للعمل.

للم المكان.

للم شروط التوظيف.

هذه العوامل - والتي بالطبع سوف تتنوع، بحسب المؤسسة وموظفيها ونوع نشاطها - من الممكن ترتيبها بناء على القيمة، مثلما هو موضح في الصفحة التالية. وإذا نظرنا إليها من وجهة نظر موظفي اليانصيب فإن

اهتمامهم ينصب على ماذا "سيحصلون" عليه، والعمود الأيمن يبين ذلك بينما يبين العمود الأيسر ماذا يقدمون؟

- المكافآت
- الأمن الوظيفي
- العدالة
- ثقافة الشركة
- الآفاق المحتملة للعمل
- المكان
- شروط التوظيف

قرار الموظفين الحاليين في البقاء أو ترك المؤسسة يعتمد على المقارنة بين ما يحصلون عليه من عملهم: المكافآت، الأمن الوظيفي، العدالة، ثقافة الشركة، الآفاق المحتملة للعمل، المكان وبين متطلبات التوظيف والذي يبين الجهد المطلوب لإنجاز العمل. ومثلما كان السعر هو المؤشر للمبالغ المالية المطلوب في محل البقالة 7- 11 من العميل، فإن متطلبات التوظيف تبين مقدار الجهد المطلوب من الموظف في يانصيب الحظ.

بالنسبة إلى الموظفين المحتملين فإن العوامل الاستراتيجية السبعة تدخل في قرار العمل بالمؤسسة أو عدمه. وهم في ذلك مثل عملاء محل البضائع يستطيعون "التسوق" من أي مكان آخر. ويعتمد قرار العمل في مؤسسة اليانصيب على إدراكهم لمعنى القيمة كما توضحه مقارنة متطلبات التوظيف بالعوامل الاستراتيجية الستة الأخرى.

### العوامل الاستراتيجية، الأداء والقيمة

الشكل 6.3 يوضح العلاقة ما بين العوامل الاستراتيجية والقيمة. هذا الشكل يبين أن العوامل الاستراتيجية تساعد في ظهور معايير اتخاذ القرار. يستخدم المساهمون الرئيسيون هذه المعايير لمساندة إحدى المؤسسات أو وحدة

العمل بدلاً من غيرها. على سبيل المثال: في حالة يانصيب الحظ هذه هي المعايير التي استعملها الموظفون المحتملون ليقرروا إذا ما كانوا يريدون الاستمرار أم لا. وأيضاً الموظفون الحاليون استخدموا المعايير نفسها.

### الشكل 6.3: العوامل الاستراتيجية والقيمة

العوامل الاستراتيجية



معايير القرار



معايير الأداء



القيمة

نستطيع رؤية العوامل الاستراتيجية في كل مكان متى ما صرنا قادرين على تحديدها. لأخذ قرار في البقاء في عمل ما أو تركه. هناك اقتراح بأن يراجع الموظفون هذه العلامات العشر التحذيرية:

- ❑ لم تعد تتعلم شيئاً وتشعر بالملل.
- ❑ ليس هناك تغذية راجعة.
- ❑ ليس هناك صعود وظيفي.
- ❑ أنت تعمل في بيئة غير صحية.
- ❑ ليست لك حياة خارج عملك.
- ❑ أنت ببساطة لم تعد تكثرث لأي شيء.
- ❑ تشعر بالضغط النفسي، الإرهاق والملل باستمرار.
- ❑ تفقد الثقة والمصداقية.
- ❑ راتبك أقل مما تستحق.
- ❑ أنت في خلاف مع الشركة.

نستطيع أن نرى من هذه القائمة أن معايير القرار هنا مختلفة عن طريقة وصف العديد من العوامل الاستراتيجية المدرجة لموظفي شركة يانصيب الحظ.

ومن الممكن أن تنظر إلى العوامل الاستراتيجية كمعايير أداء. المعايير التي استخدمت في حالة المساهمين متى صرت قادراً على معرفة العوامل الاستراتيجية فإنك ستراها في كل مكان

- الحصص، تنمية رأس المال، سمعة الشركة، والأداء التشغيلي - هي الأساس الذي يقوم المساهم المحتمل أو الحالي أداء الشركة بالنسبة إليه. إذا كان الأداء مرضياً فإن المساهم الحالي يبقى ماله في الشركة. ولكن في حالة أن أداء هذه العوامل الأربعة أصبح أقل من المتوقع فإنه سوف يتوقف عن الاستثمار في هذه المؤسسة. وفي حالة أن المساهم المحتمل شعر بأن الأداء مُرضٍ فإنه سيبدأ في الاستثمار في تلك المؤسسة.

يربط الشكل 6.3 أيضاً بين العوامل الاستراتيجية ومعنى القيمة.

إذا كان تقويم الشركة مقارنة بشركة معينة إيجابياً، (أكثر إيجابية من شركة أخرى منافسة) فإن العميل في هذه الحالة يستمر مع الشركة. وتتشابه الحالات لكل مجموعة من المساهمين الرئيسيين. الملاك يوازنون بين المال الذي يستثمرونه وأرباحهم وزيادة رأس المال، والعوامل الاستراتيجية الأخرى. والموظفون يقارنون بين متطلبات الوظيفة والعوامل الاستراتيجية مثل: المكافآت والمستقبل الوظيفي.

للتأكيد، تناقش القيمة في نظامنا امتلاكك الميزة التنافسية ليس معناه حصولك من وجهة نظر المساهمين الرئيسيين، على تقنية أفضل أو أنظمة أفضل وليس من وجهة نظر المؤسسة أو وحدة العمل. ففهمك للقيمة من هذا المنطلق يسمح لك بوضع أفكارك والتحدث بوضوح عن ميزتك التنافسية.

## العوامل الاستراتيجية والميزة التنافسية:

وكما قلنا من قبل، القيمة هي نتيجة معادلة العوامل الاستراتيجية. والميزة التنافسية هي المدى الذي تستطيع فيه مؤسسة أن تقدم قيمة أعلى من تلك التي لدى المنافسين. هذه الطريقة في تعريف الميزة التنافسية تنطبق على العلاقة ما بين أي الميزة التنافسية هي المدى الذي تصله أي مؤسسة أو وحدة عمل وكل مساهم مؤسسة لتحقيق قيمة أعلى من تلك التي يحققها منافسوها رئيس من مساهميها.

نعود إلى مثال محل البقالة 7- 11 وكما تذكر، العوامل الإستراتيجية لمحل البقالة كانت: المكان، ساعات العمل، خدمة العميل، نطاق البضائع المباعة، عرض البضاعة، السعر.

لننظر الآن إلى عدة طرق يمكن من خلالها لمحل البقالة 7-11 الحصول على ميزة تنافسية بإنتاجه لقيمة تنافسية.

لقد قد يتفوق المحل على منافسيه في الموقع إذا كان في مكان متوسط وليس في شارع مزدحم، لكي يكون أكثر ملاءمة، إذا كانت الأمور الأخرى مساوية لتلك التي لدى المنافس، هذا من الممكن أن ينتج قيمة أعلى مما لدى المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمحتملين.

لقد قد يصنف المحل أفضل من منافسيه بالنسبة إلى ساعات العمل، بقاؤه مفتوحاً لمدة أربع وعشرين ساعة في اليوم، مقارنة بمنافسيه الذين يعملون ثماني ساعات في اليوم. ومرة أخرى إذا كانت الأمور الأخرى متعادلة مع المنافسين، فإن ساعات العمل قد تضيف إليه قيمة أعلى من منافسيه.

لقد أداء محل 7- 11 قد يكون أفضل من منافسيه بالنسبة إلى خدمة العملاء، إذا كان الكادر العامل أكثر تهاديباً وذا دراية واطلاع واسع بالبضاعة. هذا أيضاً سيترجم إلى قيمة أفضل.

لنفترض أن محلنا يبيع أكثر وأنواعاً متعددة من بضائع معينة من منافسيه. فإنه هنا، على افتراض تساوي الأمور الأخرى، سوف تكون لديه ميزة تنافسية بالنسبة إلى نطاق البضائع. بالنسبة إلى العميل الحالي والمحتمل فإنه يملك قيمة أعلى من منافسيه.

إذا كان محلنا يعرض بضاعته بشكل أفضل فإنه يملك ميزة تنافسية بالنسبة إلى عرض البضاعة، وعملاؤه الحاليون والمحتملون سينظرون إلى ذلك على أنه قيمة أعلى.

أخيراً، قد يكون المحل في الطليعة بسبب أسعاره، إذا كانت باستمرار أقل من منافسيه في أعين العملاء الحاليين والمحتملين فقيمتهم ستكون أعلى مما يقدمه منافسوه. إذا كانت الأمور الأخرى متساوية كما في الحالات السابقة.

مجموعة من اثنين أو أكثر من العوامل الاستراتيجية قد ينتج الأثر نفسه للقيمة الأعلى.

مثال محل 7-11 استخدم لأنه مفهوم من الجميع. من منا لم يستخدم العوامل الاستراتيجية المذكورة سابقاً بطريقة أو بأخرى لكي يقرر أن يتبضع من محل معين أو من منافسيه؟

طبعاً، الحياة ليست ببساطة العوامل الستة المذكورة. فمحلات البقالة عادة لا تركز على عامل استراتيجي واحد، مثل المكان أو خدمة العميل. وفي الحياة اليومية، يكون المحل الذي نختاره عادة أفضل قليلاً في عدة عوامل - والتي حين تؤخذ مع بعضها وتوضع بجانب توقعاتنا - تجعلنا نقرر أن نشترى منه بدلاً من منافسه ومع ذلك، فإن العوامل السابقة توضح أن العوامل الاستراتيجية لا تظهر فقط القيمة ولكن أيضاً هي محركات الميزة التنافسية.

لننقل انتباهنا الآن إلى محل بيع طعام تجزئة أكبر، محل ييني استراتيجيته على العوامل الاستراتيجية.

## وول ورث أستراليا

وول ورث أستراليا مؤسسة مهمة عالمياً. وتصنف رقم 415 في الثروات من بين أكبر خمسمائة شركة في العالم بإيرادات 11.9 بليون دولار وأرباح 162 مليون دولار. وفي تصنيف فورتشن (الثروة) لمحلات الغذاء والصيدليات، هناك خمس وعشرين شركة عبر العالم من الخمسمائة شركة المصنفة في الأعلى. وتأتي شركة وول ورث في المرتبة الثانية والعشرين بالنسبة إلى الأرباح لكنها العاشرة بالنسبة إلى الأرباح كنسبة من ممتلكات الشركة.

هذه المؤسسة ليست لها علاقة بمؤسسة وول ورث الأمريكية، ولكن هناك تشابهاً قوياً مع شركة السيف واي الأمريكية، وول ورث أستراليا في تطويرها لنفسها كانت تسترشد بالتركيز القوي على العوامل الاستراتيجية.

منذ وقت ليس ببعيد، شركة مبيعات التجزئة العملاقة وجدت همماً جديداً مهماً بين عملائها سبب تغيراً أساسياً في استراتيجيتها: سيطر هاجس الأمن على تفكير المتبضعين وأصبح قضية مهمة تشغل تفكيرهم. أشارت دراسة للشركة أنه قبل عقد من الزمن، كان السبب الرئيس لاختيار الناس للتبضع من المحل هو السعر - كانوا يبحثون عن التوفير. ومنذ خمس سنوات تغير السبب من السعر إلى الرضا. كما سيطر الموقع كعامل استراتيجي آخر. أصبح العملاء يريدون مواقف سيارات، ومحلات قريبة من سكنهم وقريبة من محلات أخرى توفر لهم احتياجاتهم، ويريدون أيضاً ساعات عمل أطول للمحل.

أصبح الأمن الموضوع المسيطر الآن لعدد من الأسباب، أحدها وقوع حادثة مزعجة: أحد منتجي اللحوم المحفوظة وزع منتجاً أدى إلى تسمم

وأضرار حقيقية. أزعجت هذه الحادثة عملاء وول ورث، وأصبحوا يتوجسون الخوف من اللحوم التي يبتاعونها من وول ورث والمحلات الأخرى. وتحول التوجس بفعل النقاش حول الغذاء المعدل وراثياً. ثم أصبح العملاء يبحثون عن ضمانات أن الطعام الذي يشترونه سواء أكان معدلاً وراثياً أم لا، هو طعام آمن للأكل.

وأكدت أبحاث الشركة أنه - بالإضافة إلى نقاء الطعام - عملاؤها أيضاً مشغولون بفكرة الأمن الجسدي داخل مجمعات التسوق.

من الواضح أن استراتيجيات وول ورث تركز على أربعة عوامل استراتيجية بالتحديد: الأمن، والسعر، والموقع، وساعات العمل. لاحظ كيف أن اهتمام المساهمين الرئيسيين بالعوامل الاستراتيجية قد يتغير مع الزمن. أصبح الأمن الآن قضية مهمة بينما لم يكن كذلك في الماضي.

وبالطبع، وول ورث لديها منافسوها، فرانكلينز، أحد أهم منافسيها، غير استراتيجيته أيضاً. هذا التغيير حصل بعد أن هبطت أسهمه في سوق المواد الغذائية من 16.2% إلى 14.3% وامتلكت وول وروث نسبة 34.3% واحتاجت شركة فرانكلينز أن تحارب كي تستعيد حصتها في السوق. وكانت الطريقة التي اختارتها هي توسيع نطاق البضائع التي تبيعها عن طريق التحول من محل لبضاعة محددة إلى سوبر ماركت متكاملة لبيع مواد التجزئة. ووجدوا أن زبائنهم تغيروا، أصبحوا يريدون أن يتمكنوا من شراء جميع احتياجاتهم من محل واحد. وكما رأت الشركة، السعر كان ما يزال مهماً ولكن هناك عوامل استراتيجية أخرى يجب أن تؤخذ في الحسبان كالموقع والنطاق وساعات البيع.

بالطبع، العوامل الأخرى ما زالت تحتسب، العوامل والتي يعرف تجار التجزئة أنها تقود إلى النجاح مثل صورة المحل وقيمة العلامات التجارية وعرض المحل، وخدمة العملاء.

هذا المثال يوضح كيف أن العوامل الاستراتيجية تساعد الاستراتيجية وتعمل على إظهار وتكوين الميزة التنافسية.

مؤسسة وول وورث وفرانكلينز يظهران كمصارعين في الكلوسم الروماني، كل واحد منهما اختار سلاحه من العوامل الاستراتيجية. ركزت شركة وولوورث على عاملي الأمن والطعام الطازج. شركة فرانكلينز ركزت على نطاق الطعام الذي تبيعه.

لقد فقدت فرانكلينز جزءاً من السوق وأصبحت في مرحلة اللحاق بينما وول وورث تسيطر على السوق. ماذا تفعل لتستعيده؟ وماذا تفعل لكي نتوسع إلى حجم وول وورث؟

الجواب يكمن في تطوير ميزة تنافسية - والتي كما سنقدر الآن - تعني توفير قيمة أعلى بناءً على العوامل الاستراتيجية.

### ما هو الشيء الذي ليس ميزة تنافسية؟

حين ننظر إلى الميزة التنافسية بالطريقة نفسها التي يعرضها هذا الكتاب، فإننا نعود بتفكيرنا إلى حقائق المعاملات التبادلية بين المؤسسة أو وحدة العمل ومساهميها الرئيسيين. الميزة التنافسية هي إنجاز شيء ما أفضل من المنافس، ولكن بطريقة يقومها المساهمون. فالمهم ليس ما نعتقده كأعضاء في مؤسسة أو وحدة عمل كميزة تنافسية. بل ما يحدده المساهمون الرئيسيون. وهذا أساسي. نستطيع أن نضلل أنفسنا بأننا نمتلك ميزة تنافسية، بينما في الحقيقة، لا نملكها.

الميزة التنافسية ليست مثل امتلاك إمكانيات داخلية ممتازة. ستقول دائماً الفرق التخطيطية بأن لديها ميزة تنافسية لأنها تملك تقنية أفضل، أو موظفين مدربين تدريباً عالياً، أو بنية ذات تكلفة أقل. قد تكون هذه الإمكانيات هي نقطة الفصل للوصول إلى الميزة التنافسية، ولكن يجب على المديرين أن لا يضلوا أنفسهم وألاً يعتقدوا أنهم يشكلون الميزة التنافسية. الضوء مسلط هنا على هذه الرسالة المهمة.

لا تعني هذه الأمور شيئاً بالنسبة إلى العملاء أو أي من المساهمين الرئيسيين إلا في حالة تحويلها إلى شيء ذي قيمة. مثلاً كون تقنية المعلومات أفضل لا يعني شيئاً للعملاء إلا إذا أعطت خدمة عملاء أفضل، أو إذا ساعدت المؤسسة للوصول إلى أسعار أفضل لكن، إذا لم يكن، فإنه ليس له أي نتائج بالنسبة إلى العملاء. لا يعني شيئاً بالنسبة إلى شروط الميزة التنافسية.

مرة أخرى كونك المنتج الأقل تكلفة في صناعة ما ليس ميزة تنافسية. العملاء لا يشترون ما ندفعه، هم يدفعون السعر الذي نضعه. كونك المنتج الأقل تكلفة هو بالطبع، موقع مطلوب في أي صناعة ولكن، إذا لم يترجم إلى شيء يقدره العملاء أو المساهمون الآخرون (مثل السعر في حالة العملاء) فإنه لا يعني الكثير بالنسبة إلى شرط الميزة التنافسية.

نحن بكل بساطة لا نتلاعب بالألفاظ هنا. نحن نتكلم عن رؤية مختلفة تماماً في تقويم الميزة التنافسية.

معظم الناس ينظرون إلى الميزة التنافسية نظرة من الداخل إلى الخارج. هم ينظرون إليها من الزاوية المناسبة داخل مؤسستهم أو وحدة عملهم. والذي يرونه هو ما يفعلونه بشكل جيد ويقولون لأنفسهم "لدينا

تقنية أفضل، ولدينا كادر وظيفي مؤهل تأهيلاً عالياً، ولدينا بنية ذات تكلفة قليلة" ولكن هذه نظرة من الداخل إلى الخارج للأداء وللميزة التنافسية. وهي أيضاً نظرة خاطئة لأنها قد تقود المؤسسة أو وحدة العمل للاعتقاد بأنها تقوم بعملها جيداً، بينما في الحقيقة قد لا تكون. تصرف المبالغ على أشياء مثل: التقنية وافتخر المؤسسة بأنها حصلت على ميزة تنافسية. هذا، طبعاً غير منطقي، وأحد الأسباب التي تجعل من العديد من المؤسسات الصغيرة الضعيفة تدخل إلى مساهمات السوق مع الشركات الكبيرة والراسخة.

لكي نعرف على وجه الحقيقة الميزة التنافسية، يجب علينا أن نلقي نظرة من الخارج إلى الداخل، يجب أن نقف حيث يقف مساهمونا الرئيسيون، ننظر من خارج المؤسسة وليس من داخل المؤسسة إلى الخارج. حين نفعل ذلك فإننا سنحصل على صورة مختلفة تماماً ونصل إلى نتائج مختلفة. العديد من المؤسسات سوف ترى الدولارات المهترئة - دولارات تصرف على التقنية على أمل ضعيف للحصول على ميزة تنافسية، دولارات تصرف على تدريب الموظفين بتدريبات لن يستخدموها أبداً لتحسين خدمة العملاء، وتطول اللائحة.

تذكر أن الميزة التنافسية هي كيف يرى المساهمون الرئيسيون أداءك على العوامل الاستراتيجية، وليس كيف ترى أنت أداءك على العمليات الداخلية، التمارين، النظام وما إلى ذلك.

في بقية هذا الفصل سنتعامل فيه مع مفهومين مهمين ومفيدة في أي استراتيجية هما: التميز والموقع، وكيف (هما أيضاً) تدعمهما العوامل الاستراتيجية. عدة أمثلة سوف توضحها.

## التمييز:

الاستراتيجية مهمة بتمية ميزة تنافسية، والميزة التنافسية توصل إلى التمييز. هذا التمييز قد يؤسس على أي عامل استراتيجي أو على مجموعة منها. ويأخذ هذا التمييز عدة أشكال. كل شكل يبنى على العوامل الاستراتيجية المختارة التي بنيت عليها الميزة التنافسية.

تتطبق الميزة التنافسية والتمييز على كل المساهمين الرئيسيين، على سبيل المثال: في حالة الموظفين، أي مؤسسة تستطيع أن تتميز بناء على المكافآت للموظفين أو على التوقعات المحتملة لهذا العمل. بمعنى آخر، هي تُفرد نفسها بالنسبة إلى العوامل الاستراتيجية وتصبح الموظف المختار. في الفصل التاسع سوف نرى كيف استطاعت شركات برايت هورايزن، وشركة رعاية الطفل أن تفعل ذلك.

لا يوجد غموض هنا، التمييز يعني تفردها في المنافسة، علوًا عن الجميع يعني كوننا مختلفين بطريقة تجذب المساهمين الرئيسيين سواء كانوا العملاء أو الموظفين أو الممولين أو الملاك. ما هي أساسيات هذا الاختلاف؟ العوامل الاستراتيجية. إذا فهمنا للعوامل الاستراتيجية الخاصة بمساهمينا الرئيسيين يعطينا الأساس لتطوير التمييز.

## مونت بلانك

ميزت مؤسسة مونت بلانك، صانعة الأقلام الثمينة، نفسها على العوامل الاستراتيجية للسعر، نوعية المنتج، نطاق البضاعة المباعة، عرض المحل وصورته. على الرغم من أن هذه الشركة تصنع هذه الأقلام الفاخرة في ألمانيا منذ 1908 إلا أنها لم تتوسع إلا في التسعينيات. وكان تبعاً لتحرك أخذته مجموعة ثاندوم لوكجري قروب عام 1987، والتي تملك مونت بلانك

وكارتتية ودنهيل وكلوي وأسماء أخرى متعددة لعلامات تجارية معروفة. وفي ذلك الوقت قررت المجموعة دعم مكانة مونت بلانك كاسم تجاري.

في وقت قياسي جداً قامت الشركة بإيقاف 50% من أصناف منتجاتها، الأرخص 50%، وركزت على نطاق رئيس من منتجاتها الغالية الثمن. كما قامت الشركة بسحب أقلامها من محلات الأقلام العادية ووزعتها على تجار التجزئة الفاخرة الذين لا يألون جهداً لعرض متميز. السعر المرتفع والتوزيع المحدود يساوي الحصرية، هكذا رأت الشركة. أرادت الشركة أن تتعامل فقط مع محلات تضمن مبيعات جيدة وعرضاً قوياً. ونجحت هذه الاستراتيجية. ومنذ ذلك الوقت نمت أرباح الشركة 400%.

لتحافظ الشركة على الصورة المتميزة لمونت بلانك، أصبحت تعلن في المجالات الفاخرة والجذابة مستهدفة المنطقة السكانية المناسبة. ومثل معظم تجار تجزئة البضائع الفاخرة فإنهم غير مهتمين بالدعاية التلفزيونية. مثل هذه الدعاية ينظر لها على أنها "عامة جداً" ولا تستهدف كفاية.

مونت بلانك هي مثال رائع على التميز بناء على العوامل الاستراتيجية. وكما لاحظنا، كان تركيزها على السعر، نوعية المنتج، نطاق البضائع المباعة، عرض المحل والصورة. واعتمد نجاحها على هذا التركيز كميزة تنافسية. الثبات على الأداء عبر هذه العوامل الاستراتيجية أوصلها إلى قيمة أعلى من وجهة نظر عملائها.

## تاج هور

والآن ننتقل من الأقلام إلى الساعات، ولكن الرسالة هي نفسها. التميز الناجح يركز على العوامل الاستراتيجية.

تاج هور، شركة الساعات الراقية، كانت وما زالت تعرض بضراوة في السنوات الماضية بحملات دعايات براقية بمصورين مثل هرب رتزر. تجارة

الساعات الراقية هي تجارة تنافسية جداً. وتتنافس شركة تاج هور مباشرة مع أسماء مثل رولكس وباتيك فيليب وجيقر لي كولتر وهي ساعات معروفة بأنها غالية الثمن ومحدودة التوزيع.

كانت شركة هيور هي الشركة التي قَسَمَتَ الثانية إلى مئة في 1915. في ذلك الوقت كانت تصنع ساعات توقيت للمصارعة وساعات توقيت للعبة الروليه. وقررت أن تركز عملها على ساعات المعصم ذات الشكل الرياضي وتخفف من ساعات التوقيت اليدوي.

وقامت الشركة بتدشين حملة دعاية دولية استخدمت فيها لقطات حركية من عالم الرياضة. وفي عام 1987 أنتجت ساعاتها المصممة الشهيرة والتي سمحت لها بالدخول إلى منطقة ساعات رولكس. وفي بداية التسعينيات، احتلت المركز الخامس في جدول بيع الساعات بالنسبة إلى شروط السوق بالنسبة إلى القيمة. ساعات هذه الشركة تباع الآن بمتوسط أسعار 1.700 دولار وساعاتها الأعلى في نطاق منتجاتها الساعة البلاطينية تباع بـ 70.000 دولار.

مؤسسة تاج هور ميزت نفسها من خلال تجارتها. والعوامل الاستراتيجية التي ركزت عليها: هي السعر، وصورته ونوعية المنتج. وبناء عليها حصلت على ميزة تنافسية، وحصل عملاؤها على قيمة أعلى من غيرها.

### المكانة

مفهوم المكانة التجارية هو مألوف لدى عالم الدعاية والبيع والتجارة كما هو مألوف أيضاً لدى التخطيط الاستراتيجي. من الممكن أن يكون نتيجة للوصول إلى ميزة تنافسية والتميز. يحتل المنتج أو الخدمة مكاناً في وعينا على أساس من السعر وصورته وخدمة العميل، أو أي عوامل استراتيجية أخرى. على

سبيل المثال رولزرويس تأخذ في عقولنا صورة "السيارة الراقية" وساعة رولكس تأخذ في عقولنا صورة "الساعة الغالية الثمن".

في كل هذه الأمثلة، جعلت المؤسسات جزءاً من استراتيجيتها التركيز على عوامل استراتيجية معينة على حساب أخرى. وهذا هو الأساس لميزتها التنافسية. ركزت شركة رولزرويس - من بين عدة عوامل أخرى - على السعر، الصورة ونوعية المنتج. هذه هي أساسيات ميزتها التنافسية.

هذه الامثلة توضح كيف أن هذه العوامل الاستراتيجية وطريقة تناولها تؤثر على المكانة التجارية وكيف أن المكانة التجارية مرتبطة بالتمييز أو التفاضل والميزة التنافسية، والأمر المزد من الأمثلة على المكانة التجارية.

### لكزس

شركة لكزس هي مثال تقليدي لمؤسسة تفكر من خلال مشكلات الحصول على مكانة تجارية وتقرر أن تبني اسماً جديداً من لا شيء. أرادت شركة تويوتا أن تدخل عالم تجارة السيارات الراقية وقررت أن منتجها التجاري قد أخذ مكاناً ثبت في وعي الناس على أنه ليس براق؛ لذا احتاجت الشركة إلى اسم جديد واختارت له اسم لكزس.

لكزس هو اختصار لـ "فخامة مصدرة إلى الولايات المتحدة" وكانت مصممة خصيصاً للسوق الأمريكية. وتباع لدى وكلاء محلات متميزة، كاملة المواصفات مع تجهيزات غالية، ويسوقها كادر يسمى التنفيذيين. ولديها مراكز خدمة خاصة بها، وخدمة هاتفية على مدار الأربع والعشرين ساعة وبرامج خدمة عمل خاصة بالإضافة إلى توفير خدمة الإصلاح عند باب منزلك.

أنفقت شركة تويوتا في الثمانينيات ثلاثة بلايين دولار لتطوير سيارة لكزس ودرست كل شيء فيها من تقضيلات السوق من الخشب الداخلي لها

إلى شكل المحرك. كان لديها فرق من المهندسين والمسوقين يعيشون في رفاهية في ولاية كاليفورنيا يدرسون طريقة العيش في الساحل الغربي. وأنفق بعض المال على صحفيي المجالات المهتمة بالسيارات لإقناعهم بأن هذه هي سيارة الفخامة للمستقبل.

مكانة المنتجات والخدمات تعني تصنيفها في وعينا في منزلة تعتمد على عدة معطيات. شركة تويوتا كانت مليئة بالثغرات، وشعرت الشركة - وهذا حقيقي - أن تغيير إحدى منتجاتها إلى منتج فاخر لن ينجح.

العوامل الاستراتيجية التي يجب على شركة تويوتا أن تتمسك بها في هذا القرار كانت تتعلق بالسعر، والصورة، ومميزات المنتج، وخدمة العملاء. ولكي تنجح فإن جميع هذه العوامل الاستراتيجية يجب أن تكون إلى جانب بعضها. وبنجاح قامت شركة تويوتا بترسيخ مكانة لكزس في عقولنا، وميزت نفسها عن المنافسة وحصلت على ميزة تنافسية أعلى لعملائها وفازت بميزة تنافسية.

### ديفيد جونز

إيجاد مكانة تجارية لمحل تجاري متعدد الأقسام في هذا الزمن الذي غلب عليه التخصص مهمة صعبة. ففي المحلات التجارية في الولايات المتحدة مثل بلومنت ديل وماسيز وساكس فيفت أفينو، حوالي 80% من البضائع تتكون من الملابس والكماليات، وتمثل احتياجات المنزل النسبة المتبقية. وفي أستراليا، محل ديفيد جونزوماير جريس يتعاملون بما يقارب 50% من الملابس والكماليات، وبقية البضاعة هي نطاق واسع من احتياجات المنزل، والبضائع الكهربائية وخلافه.

من الصعب إيجاد مكانة لأي محل تجاري بسبب نطاق المنتج والتنوع الكبير في العملاء (على الأقل المحتملين) الذين نتجه إليهم؛ ويمكن أن

نضرب مثلاً على ذلك. محل ديفيد جونز الذي تقلبت مكانته التجارية في السنوات الأخيرة. تقليدياً - وتاريخياً يعود إنشاؤه إلى ما قبل 160 سنة - كان ينظر إليه كمحل عالي الجودة ورفيع المستوى يقف عالياً عن منافسيه. منذ سنوات قليلة، تعمدت الشركة أن تنزل إلى مستوى تجاري أقل وتنافس على السعر. وواجهت منافسيه من قاعدة السوق التجاري مثل محلات تارقت وكوي مارت. أيضاً معايير الخدمة تدنّت والموظفون مثل العملاء كانوا مضطربين.

كانت الاستراتيجية هي العمل على إعادة اكتشاف هذه العوامل الاستراتيجية التي وضعت ديفيد جونز في مكانه الخاص في ذهن الناس. الآن المحل يركز على نوعية المنتج، وخدمة العملاء، وتاريخه، ونوعية الأسماء التجارية التي تسوقها، وعروض الأزياء، والشخصيات. يعيد النظر أيضاً في الموقع، وطرق بيع مختلفة وتقنيات نقاط بيع.

المحل التجاري الأنيق التقليدي الأسترالي المتعدد الأقسام أمكن إيجاده بالتركيز على العوامل الاستراتيجية وبناء مكانة المؤسسة تبعاً لذلك. ونصيب محل ديفيد جونز من مجموعة سوق المحلات المتعددة الأسترالية ارتفع إلى معدل أقل قليلاً من 10% بعد انحداره لخمس سنوات. وتحسن احتياطه المالي. من هنا فإن تاجر التجزئة يأمل - من خلال استراتيجيته - أن يعيد ترتيب مكانة علامته التجارية، ويميز نفسه بالمنافسة ويحصل على قيمة عالية لعملائه ويمتلك ميزة تنافسية، وإلى الآن استراتيجيته ناجحة.

## الصوف

المكانة التجارية ليست دائماً مرتبطة بالمنتجات ذات العلامة التجارية ومحلات تجزئة للعلامات التجارية. حتى الأقسام الحكومية مثل قسم الضمان الاجتماعي ووزارة الدفاع تبني مكانتها في وعينا على العوامل الاستراتيجية. وهو ينطبق على السلع مثل الصوف.

يحاول الصوف استعادة مكانته في سوق تتزايد فيه المنافسة في سوق الملابس. هذه الخيوط غير منافسة بالنسبة إلى السعر، وهناك تصور لها على أنها للاستخدام الرسمي للبدل، للمعاطف، الملابس الدافئة والسجاد. والاتجاه الآن بالنسبة إلى الملابس هو نحو "البساطة" والملابس البسيطة تصنع بازدياد من القطن وخليط من الخيوط الصناعية.

وقع الصوف فريسة لسوقه التجاري نفسه لمحاولته وضع المنتج كمنتج فخم وراق. وبازدياد مضطرب وضع في قالب البضاعة الأعلى والأقل نمواً في تجارة الخيوط العالمية. وكنتيجة فإنه يفقد نصيبه التجاري في أسواقه التقليدية ولم يستطع، في هذا المستوى، أن ينطلق إلى أسواق جديدة.

إحدى الطرق لإعادة مكانة الصوف هي عن طريق الخلط الابتكاري، مثل: خلط الصوف مع الخيوط المطاطة، والمطور بشركة دوبونت، أو الصوف مع القطن، الصوف مع سبريفا، وهي طريقة يجب فيها أن يكون القماش فعالاً ضد البرودة وأيضاً يجب أن تصنع منه الأطقم الجيدة، سواء استخدم وحيداً أو مع خليط من الخيوط الأخرى يجب أن يكون قابلاً للاستعمال البسيط والعناية السهلة.

لنختم الموضوع نقول: إن العوامل الاستراتيجية للصوف حالياً مقيدة بالسعر والصورة وفائدة المنتج. وتأمل من خلال استراتيجية إعادة مكانتها أن تميز نفسها على الأقمشة المنافسة، وتحصل على قيمة عالية للمشتري وتقوم بميزة تنافسية.

### سيرز روبك

محل سيرز روبك مثال آخر على إعادة المكانة التجارية لمحل تجزئة. قامت استراتيجيته بتغيير عملاق التجزئة من شبكة خسارة تقدر بـ 9.3

بلايين دولار إلى شبكة ربح وصلت إلى 4.1 بليون دولار. هذا التحول كان نتيجة لإعادة التركيز على المؤسسة من خلال مجموعة من العوامل الاستراتيجية، بما فيها خدمة العملاء، ونطاق المنتج والسعر.

محل سيرز بوك له تاريخ طويل. بدأ كشركة صغيرة لإصلاح الساعات في شيكاغو وتطور إلى تجارة الكتالوج عبر البلاد والطلب بالبريد، واشتهر بتمويله أنواع المعدات. وفي الثلاثينيات نما سيرز إلى قاعدة واسعة لبضائع الكتالوج عارضاً كل شيء من الملابس إلى الأدوات، واحتياجات المنازل والمجوهرات.

ولكن في الثمانينيات، أصبحت مبيعات التجزئة في الولايات المتحدة أكثر تعقيداً ومنافسة، وتطورت مؤسسات كانت تعرف بقاتلة التخصصات. هذه كانت محلات كبيرة ذات صنف واحد، ومحلات أكبر ركزت على نطاق محدود من البضائع، ولكن بشمولية أكثر، وول مارت وكمارت كانا من هذه المجموعة.

في بدايات التسعينيات سحب ديناصور التجزئة من محل سيرز روبك.

من ضمن الجهود التي بذلها المحل لإعادة مكانته التجارية كان اجتذاب شريحة النساء اللواتي أعمارهن تتراوح ما بين 25-54 سنة. واتخذت عدة خطوات بما فيها إيقاف التعامل بالكتالوج - على الأقل في المدى القصير. بعد ذلك أعادت الشركة تجارة الكتالوج، ولكن في هذه المرة أعيد بعدة أنواع وأهداف، بدلاً من السابق الذي كان واحداً والذي كان يضم جميع ما تتعامل به الشركة. وقامت بإقفال أكثر من مئة فرع كان أداؤها ضعيفاً وألغت 50.000 وظيفة. وكلها من أقسام غير رئيسية، مثل خدمات التأمين والمالية، كلها تم الاستغناء عنها، وأيضاً قامت الشركة بتغيير مواقع المحلات كما تغيرت نظرة أغلبية العملاء من النساء إلى أن سيرز يبيع فقط منتجات المعدات. هذا التغيير بالذات رأى نمواً مهماً في تجارة الملابس.

وصل محل سيرز روبك إلى النجاح لبقائه مهتماً بعميله المستهدف، المرأة الأمريكية من عمر 25 إلى 54 سنة. وتعلم أنه نتيجة لتوسعه في الماضي كان تركيزه داخلياً وفقد الاتصال مع عملائه المستهدفين. وبالنسبة إلينا وبلغتنا: المحل استخدم الاستراتيجية من الداخل إلى الخارج بدلاً من الخارج إلى الداخل. بقي خاملاً على البرامج التقليدية بدلاً من تجديد نفسه باستمرار من خلال وجهة نظر رأي عملائه.

أصبح سيرز روبوك ناجحاً جداً مرة أخرى بفهمه للعوامل الاستراتيجية المهمة لهؤلاء العملاء وبتأمينه ميزة تنافسية تتعلق بهم. وجعل لنفسه مكانة تجارية بنجاح ووصل إلى قيمة عالية.

### فنادق أكور

مكانة فنادق أكور التجارية هي مكانة كلاسيكية. فهي أكبر شبكة فنادق في العالم تضم ثلاثة آلاف فندق من كل الفئات من "الاقتصادي إلى الفخم" كما يصفونها. تشغل فنادق أكور خمسة مستويات بالنسبة إلى الأسعار: فنادق سوفتيل، نوفتيل، فنادق ميركور، أبيس هوتل، وموتيل فورملا 1. كل واحد من هذه الفنادق يحتل مكاناً متميزاً يحدده السعر والأداء على جميع العوامل الاستراتيجية الأخرى. هنا وصف مأخوذ من دليل أكور يبين بوضوح مكانتها بناء على العوامل الاستراتيجية.

يصف الدليل فندق سوفتيل على أنه فندق "الكمال هاجسنا" هذا الفندق "يكرس لك المواصفات الدقيقة الكاملة. ودرجة عالية من الراحة التي هي حقك الذي تتوقعه" ويكمل الدليل "نحن نستमित لنعطي أقل طلب لك، اهتمامنا هو أخذ طلباتك المحددة" وبالطبع هنا نحن لا نتكلم عن فندق رخيص. ففنادق سوفتيل تعمل في الجانب الأعلى من سوق الفنادق.

المستوى التالي في فئات أكور هو نوفتيل. وهذا الفندق هو محط رحال رجل الأعمال، وكما يقول الدليل "اشتهر على أنه في طليعة الأسماء التجارية لمستوى الأعمال" وفنادق نوفتيل ليست مكلفة مثل فنادق سوفتيل ولا توفر نطاق الخدمات أو خدمة عملاء عالية. هي كما يصفها الدليل "فنادق حديثة وأنيقة، تقع في مناطق تجارية رئيسة ومناطق منتجعات مرغوبة" وهي تهدف إلى اجتذاب رجل الأعمال.

تأتي فنادق ميركور بدرجة أقل مما سبق بالنسبة إلى السعر وللعوامل الاستراتيجية الأخرى. ومرة أخرى يعكس الدليل ذلك. يوضح الدليل أن فنادق ميركور "تعكس الثقافة المحلية وتساعدك وتجعلك قادراً على اكتشاف تقاليد المناطق في أماكنها الأصلية". وتوفر هذه الفنادق "مستويات واضحة وملموسة من الراحة والأسعار".

فنادق ابيس أرخص من فنادق ميركور وكما يقول الدليل "الموقع دائماً مرض جداً. الغرف مفروشة بطريقة عصرية ومريحة، مع دورات مياه عملية".

يقع موتل فورمولا 1 في آخر التقويم في صناعة الفنادق. "موتل فورمولا 1 يضع المقاييس في تصنيف الفئة الاقتصادية" ويخبرنا الدليل أيضاً أن موتل فورمولا 1 "يضمن لك أقل سعر للغرف في أي مكان تذهب إليه. الراحة بسيطة وعملية ولكن مضمونة" بينما يقع موتل فورمولا 1 في آخر الجدول في السوق بالنسبة إلى السعر إلا أنها تعمل على توفير أداء مناسب على كل العوامل الاستراتيجية الأخرى.

### تغيير المكانة التجارية - ليس سهلاً

نجحت محلات سيرز روبك في تغيير مكانتها في تصور النساء للأعمار ما بين 25 - 54 سنة، ولكن بالتأكيد تغيير المكانة التجارية ليس سهلاً. المهمة بالنسبة إلى سيرز كانت إعادة التواصل مع مجموعة من

العملاء غير المستديمين ولكن ليسوا تماماً منفصلين عن المؤسسة. من المحتمل أن الشركة لم تفقد التواصل مع هذه الشريحة السكانية ولكن تركتها مؤقتاً.

في محاولة تغيير مكانة  
مؤسستهم وعلامتهم التجارية فإن  
سيزرز روبك وغيرهم يتعاملون مع  
متى ما ثبتت العوامل الاستراتيجية في  
وعي الناس، فإنه يصبح تحدياً حقيقياً  
تغيير نظرتهم

العوامل الاستراتيجية الثابتة والمنتشرة لصورة المحل وسمعته، التي تظهر على قائمة العملاء والموظفين والممولين والملاك. وهي بشكل خاص ذات علاقة بالمنتجات ذات العلامة التجارية، وأكثر من ذلك عندما تكون لهذه العلامات التجارية خلفية عالية.

### نبيذ جالو

نبيذ جالو حالة وثيقة الصلة بالموضوع. فهو يتصارع مع العوامل الاستراتيجية للصورة والسمعة في تقديمه لمنتجه الجديد، جالو سنوما.

ويدير مصنع نبيذ جالو الآن الجيل الثالث من عائلة جالو. وهي شركة عملاقة في سوق النبيذ الأمريكي وتنتج واحدة من كل أربع قناني من النبيذ المباعة في الولايات المتحدة كما تباع أكثر من ستين مليون صندوق من النبيذ في السنة. وتحصل شركة جالو على ما يقارب واحداً من كل ثلاثة مزارع لعنب النبيذ في ولاية كاليفورنيا. ووصلت مبيعاتها في عام 1999 إلى 1.4 بليون دولار. وهذا ضعف حجم الشركة الأمريكية للنبيذ علامة كانندياقو التي تليها مباشرة، وتعرف شركة جالو بـ "أشهر محلات صناعة النبيذ" لأنها بنت صورتها حول الطرف الأقل في السوق، أرخص نبيذ منتج للجماهير. ومع ذلك فإن سوق النبيذ الأمريكي مر بتغيير رئيس في العشر سنوات الماضية. فالنبيذ المصنوع من تشكيلة محددة مثل كاردونني، كابرننت،

وزن فندل، تربيع على مبيعات نبيذ النوع الواحد والمخلوط لأول مرة عام 1993. وإلى الآن ارتفعت مبيعات نبيذ النخب الأول إلى ضعف رقم السعر بينما مبيعات النبيذ تقلصت.

وتعرف شركة جالو أنها إذا كانت تريد أن تستمر في السيطرة على سوق النبيذ الأمريكي، فإنها تحتاج إلى أن تتبنى هذا التغيير في الأذواق. لذلك قامت بدراسة العوامل الاستراتيجية، الصورة والسمعة، وتمسك بأن تعيد مكانتها إلى وعي عملائها.

ماذا فعلت لكي تجتذب الطرف الأعلى سعراً في سوق النبيذ؟ لقد سوقت نوعاً جديداً، جالو سنوما، في ربيع 1999، منفقة ما يقدر بأربعة ملايين دولار على حملتها الدعائية لتشجيع العملاء لتجربته. ويتراوح نطاق جالو سنوما ما بين التنوع الأساسي مثل كابرننت، وزين مندل، وتشاردونني، وسعره بعشر دولارات للقنينة تقريباً إلى الحد الأوسط الذي يتراوح سعره من ستة عشر دولاراً إلى عشرين دولاراً من مزارع عنب جالو سنوما، إلى الطرف الأعلى، مثل ستيت كاردونني أوستيت كابرننت والتي سعرت بخمسة وثلاثين دولاراً وأعلى.

وتواجه شركة جالو صعوبات حقيقية، والرئيسة منها هي صعوبة تغيير أدائها على عامل "الصورة والسمعة". فهي تطلب من سوقها ألا يفكر بشركة فولكس واجن ولكن بمرسيدس بنز. وهذا ليس سهلاً. عندما تترسخ العوامل الاستراتيجية في وعي الناس، فإن تغيير نظرهم يصبح تحدياً حقيقياً.

### تطوير ميزة تنافسية:

في هذا الفصل ناقشنا المفاهيم الأساسية للقيمة، الميزة التنافسية، التمييز أو التفاضل والمكانة التجارية وقد وضع منهج جديد لكل منها. والجميع مرتبط وله جذور مشتركة: العوامل الاستراتيجية.

وتقع الميزة التنافسية في قلب الاستراتيجية. وتتوقف مساندة المساهم الرئيس للمؤسسة أو وحدة العمل ضد منافسيه على تطوير تلك الميزة على مجموعة من العوامل الاستراتيجية.

ترتبط الميزة التنافسية بمفهوم القيمة. يُقوّم المساهمون الرئيسون تبادلاتهم التجارية مع مؤسسة أو وحدة عمل على مجموعة من العوامل الاستراتيجية. من هنا فإن العوامل الاستراتيجية تحرك القيمة والقيمة تدفع الميزة التنافسية. بهذا الشكل، تُميز المؤسسة أو وحدة العمل نفسها من المنافسة وتأخذ مكاناً في وعي المساهمين الرئيسين.

ربما إلى الآن، القيمة، الميزة التنافسية، التمييز، المكانة التجارية ما زالوا غير مترابطين في عقلك. بيدون وكأنهم يأتون من مصادر مختلفة، من تخطيط استراتيجي، من التسويق، من الدعاية، من المبيعات. هذا الفصل يبين أنهم مرتبطون ببعضهم بشكل قوي، وأكثر أهمية من ذلك، أنهم مساندون بالعوامل الاستراتيجية. ونعتقد أن معرفة ذلك يجعل هذه المفاهيم نفسها أكثر نفعاً في الاستراتيجية. لم يعودوا بيدون كبنود في قائمة تبضع.

الفصل التالي يأخذ الميزة التنافسية إلى المستوى التالي، تقويم الاستراتيجية.



(1) Connolly.P.. "To Quit or Not to Quit." SundayLife! 2001. April.34.