

# المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي و مؤشرات عوامل النجاح.

## ثانياً: عوامل النجاح الحرجة.

### 1. مفهوم عوامل النجاح الحرجة:

وتسمى أيضًا عوامل النجاح الرئيسية **factors success Keys** وهي تلك المتغيرات الضرورية التي تساعد في الحصول على نتيجة إيجابية لنشاطات الشركة واستراتيجياتها، فهي متغيرات سببية متوقعة لنتيجة مرغوبة ومحددة.

تم تطوير مفهوم عوامل النجاح الحاسمة لأول مرة من قبل رونالد دانيال Daniel Ronald ، في مقاله أزمة المعلومات الإدارية **Management Crisis Information** عام 1961، ثم قام جون روكارت **Rockart .F John**، بتطوير الفكرة ونشرها بعد عقدين تقريباً.

وقد عرف روكارت العوامل الحاسمة للنجاح بأنها العدد المحدود من المجالات التي ستضمن فيها النتائج، إذا كانت مرضية، أداءً تنافسيًا ناجحًا للمؤسسة. وبالتالي فهي المجالات الرئيسية القليلة التي يجب أن تدير فيها الأمور بالشكل الصحيح لكي تتطور الأعمال وتتجح، والتي يجب أن تحظى باهتمام دائم ودقيق من الإدارة.

فعلى سبيل المثال، قد ترى الشركة بأن اختيار موظفي التسويق والمبيعات الذي يمتلكون مهارات اتصال وإقناع عالية، وتدريبهم، ومتابعتهم، تعتبر من العوامل الرئيسية الهامة لزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح

### 2. أنواع عوامل النجاح الحرجة:

حدد روكارت 4 أنواع رئيسية من عوامل النجاح الحرجة مصنفة كالآتي:

أ. **عوامل الصناعة industry factors**: هي العوامل الناتجة عن الخصائص المحددة لمجال عمل الشركة، وهي العوامل التي يجب أن تهتم بها الشركة لتظل قادرة على المنافسة داخل الصناعة أو القطاع الخاص بها.

ب. **العوامل البيئية invironmental factors**: هي العوامل الناتجة عن التأثيرات البيئية الكلية على الشركة مثل بيئة الأعمال والاقتصاد والمنافسون والتقدم التكنولوجي.

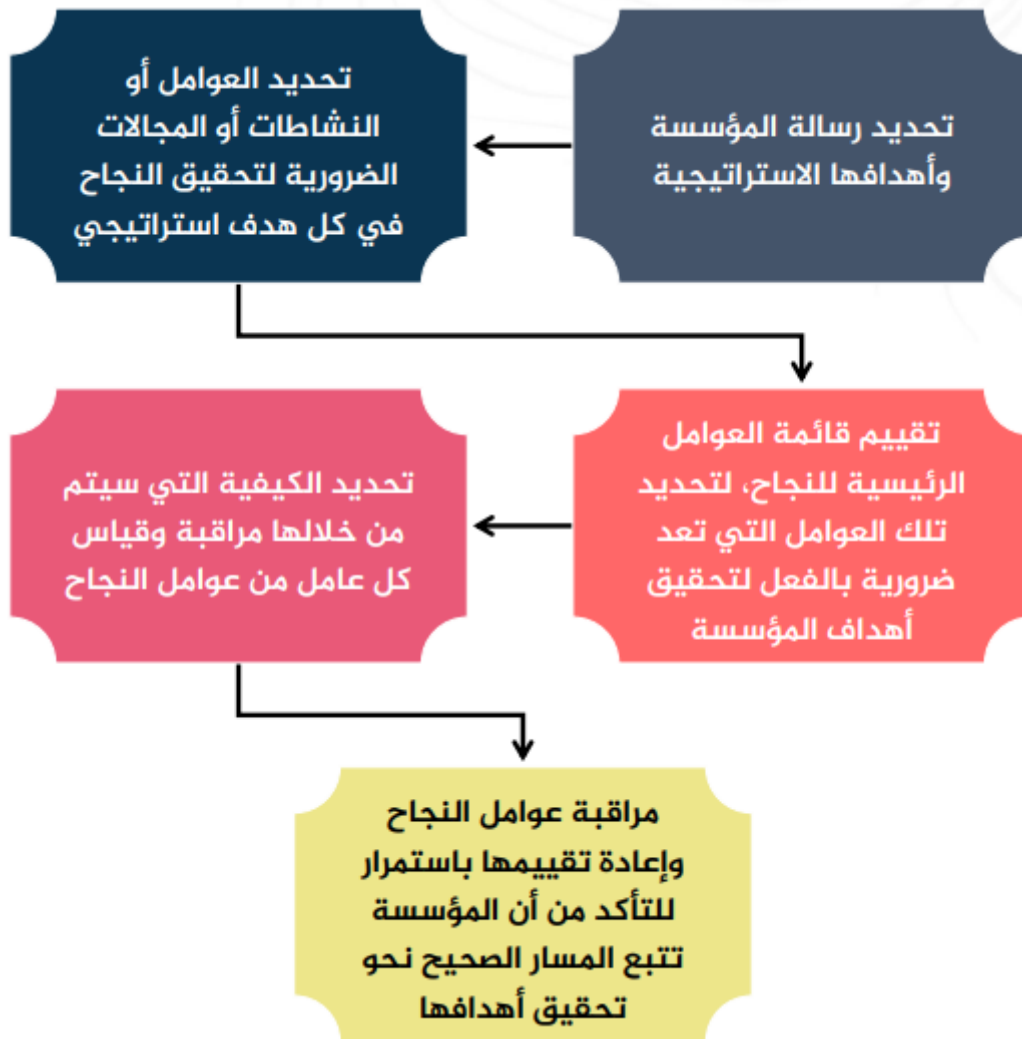
ج. **العوامل الاستراتيجية strategic factors**: هي العوامل الناتجة عن الاستراتيجية التنافسية المحددة التي تتبعها الشركة. د.

## المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي و مؤشرات عوامل النجاح.

د. العوامل المؤقتة **temporal factors**: هي العوامل الناتجة عن التغيرات الداخلية للمنظمة، وعن نموها وتطورها.

### 3. خطوات تحديد عوامل النجاح الحاسمة:

يمكن توضيح الخطوات الرئيسية لتحديد ماهي العوامل الأساسية لتحقيق نجاح المؤسسة في نشاطها التسويقي في الشكل الموالي:



### 4. الحد الأدنى المطلوب توفره من عوامل النجاح الحرجة:

حينما تصير الرؤية واضحة فما بين ثلاثة وخمسة أهداف استراتيجية تكون كافية لإبراز مجهودات التنظيم حيث أن كل هدف منفصلاً سوف يقسم للعديد من العناصر التي تؤثر في الهدف. وسينتج عن ذلك بين 9 و 25 عنصر ينبغي أن تعتبره المنظمة لكي تتحقق عوامل النجاح الحرجة.

## المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي و مؤشرات عوامل النجاح.

ولكل عامل من عوامل النجاح الحرجة ينبغي وجود مقياس واحد على الأقل من مفاتيح مؤشرات الأداء وهدف لإعداد الميزانية الخاصة بالشركة أو المنظمة. وطبقاً لتلك التكنولوجيا، يتكون الهدف التكتيكي من عناصر النجاح الحرجة ومؤشرات قياس الأداء وهذا بالإضافة الى الهدف الرئيسي.

وحدوث الصراعات هو شيء طبيعي في حالة وجود العديد من الأهداف مثل هدف خفض التكاليف قد يتعارض مع هدف إرضاء العميل. لهذا فهو هام لإيجاد توازن بين مجموعة الأهداف المختلفة لكل عنصر من عوامل النجاح الحرجة ومفاتيح مؤشرات الأداء. لهذا فإن خطة العمل للمنظمة الإجمالية تكون مجدية بشكل كبير.

### مثال عن كيفية عمل عوامل النجاح الحرجة

يمكن فهم عوامل النجاح الحاسمة أفضل فهم من خلال ذكر مثال عنها. فلنفترض أن ثقة مخزناً يُطلق عليه اسم "منتجات المزرعة الطازجة" والذي تمثل رسالته في: "أن يصبح أفضل مخزن في السوق من خلال بيع أجود المنتجات الطازجة والتي لا تتجاوز مدة بقاء 75% منها في المخزن أربعاً وعشرين ساعة والوصول إلى نسبة 98% من رضا الزبائن".

إن الأهداف الاستراتيجية لـ "منتجات المزرعة الطازجة" هي:

- الاستحواذ على حصة 25% من السوق المحلية.
- الاحتفاظ بـ 75% من المنتجات التي من المفترض أن تكون من المنتج إلى المستهلك في المخزن مدة لا تتجاوز الأربع والعشرين ساعة.
- الوصول إلى نسبة 98% من رضا الزبائن.
- التوسع في المنتجات المطروحة لجذب عدد أكبر من الزبائن.
- الحصول على مساحة تخزينية كافية لاستيعاب عدد المنتجات التي يرغب فيها الزبائن.

ولكي نحدد عوامل النجاح الحاسمة المُحتملة يجب علينا دراسة الرسالة والأهداف والتعرف على مجالات العمل التي تحتاج إلى أن نركز انتباهنا عليها لكي نحقق هذه الرسالة ونبلغ تلك الأهداف. ويمكننا البدء من خلال التفكير في عوامل النجاح الحاسمة.

## المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي و مؤشرات عوامل النجاح.

وهذا هو الحال بكل تأكيد بالنسبة إلى "منتجات المزرعة الطازجة"، فقد كان أول عامل حددناه من ضمن قائمة عوامل النجاح الحاسمة المُحتملة هو **العلاقات مع الموردين المحليين**. إذ يُعدُّ هذا العامل عاملاً أساسياً بكل تأكيد لضمان أن تكون المنتجات طازجة وضمان شراء منتجات جديدة. ومن العوامل الحاسمة الأخرى جذب زبائن جدد، فمن دون الزبائن الجدد لن يكون المخزن قادراً على التوسع لزيادة حصته في السوق. أما ثالث عامل من عوامل النجاح الحاسمة هو **الحصول على التمويل** من أجل عملية التوسيع، فأهداف المخزن لا يمكن أن تتحقق من دون التمويل اللازم لتوسيع مساحة المخزن.

الهدف:	عوامل النجاح الحاسمة المحتملة:
الاستحواذ على نسبة 25% من السوق المحلية.	<ul style="list-style-type: none"><li>زيادة القدرة على منافسة الأسواق المحلية الأخرى.</li><li>جذب زبائن جدد.</li></ul>
الاحتفاظ بـ 75% من المنتجات التي من المفترض أن تكون من المنتج إلى المستهلك في المخزن مدة لا تتجاوز الأربع والعشرين ساعة	<ul style="list-style-type: none"><li>بناء علاقات ناجحة مع الموردين المحليين.</li></ul>
الوصول إلى نسبة 98% من رضا الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"><li>الاحتفاظ بالموظفين والاستمرار في تقديم التدريب الذي يركز على الزبائن.</li></ul>
التوسع في المنتجات المطروحة لجذب عدد أكبر من الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"><li>شراء منتجات جديدة من المصادر المحلية.</li></ul>
الحصول على مساحة تخزينية كافية لاستيعاب عدد المنتجات التي يرغب فيها الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"><li>الحصول على التمويل من أجل التوسع.</li><li>إدارة أعمال البناء وأي أمور تعرقل سير العمل.</li></ul>

## المحور الثاني: تقييم الأداء التسويقي و مؤشرات عوامل النجاح.

<p>عوامل النجاح الحاسمة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• بناء علاقات ناجحة مع الموردين.</li><li>• جذب زبائن جدد وإرضائهم.</li><li>• تأمين التمويل من أجل التوسيع.</li></ul>	<p>الرسالة:</p> <p>أن يصبح المخزن رقم واحد في السوق.</p>
<p><b>الأهداف:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• الاستحواذ على 25% من السوق المحلية.</li><li>• الاحتفاظ بـ 75% من المنتجات التي من المفترض أن تكون من المنتج إلى المستهلك في المخزن مدة لا تتجاوز الأربع والعشرين ساعة.</li><li>• الوصول إلى نسبة 98% من رضا الزبائن.</li><li>• زيادة المنتجات المطروحة لجذب عدد أكبر من الزبائن.</li><li>• توسيع مساحة تخزينية كافية لاستيعاب عدد المنتجات التي يرغب فيها الزبائن.</li></ul>	

مخزن رائدة