

أثر التوسع في النمو على العلامة التجارية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة "ستارباكس"

The impact of the expansion of growth on the brand
of the organization Case Study "Starbucks"

عبد الوهاب بوبعة

boubaaa03@gmail.com

أستاذ محاضر أ المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة، الجزائر

تاريخ

تاريخ القبول: 2.7.2022

تاريخ الاستلام: 29.6.2022

النشر: 1.9.2022

ملخص:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في إبراز أثر التوسع في النمو على العلامة التجارية للمؤسسة إذ أن استراتيجية التوسع في النمو تحظى بقبول كبير لدى معظم مديري الأعمال لأنهم عادة ما يقرنون النمو بالنجاح، كما تهدف الدراسة إلى إبراز الجانب السلبي للتوسع في النمو، حيث تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجية عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، لكن قد تتخلى عن بعض مبادئها وواجبتها تجاه زبائنها القدماء، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هو أنه في ظل بيئة العمل المتغيرة والديناميكية هناك حاجة ملحة إلى وجود منظمات رشيقة (خفيفة الحركة) لكي تكون قادرة على المنافسة وحتى يسهل تزويد الأفراد العاملين بالمعارف والمهارات العالية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة، لأنه كلما زاد حجم المنظمة كلما فقدت رشاقته التنظيمية خاصة إذا كان توسعها سطحي وغير مدروس، كما يعتبر تنشيط المبيعات في الفروع الجديدة أمرا مهما جدا و عاتقا ثقيلًا على المسؤولين، إذ ينبغي على المنظمة تقديم منافع وخدمات تفوق توقعات المستهلكين من أجل المحافظة عليهم وكسب ولائهم.

كلمات مفتاحية: التوسع؛ النمو؛ العلامة التجارية؛ الرشاقة التنظيمية؛ ستارباكس.

تصنيف JEL : XN1, XN2.

Abstract:

The main objective of this study is to highlight the impact of the expansion of growth on the brand of the organization as the strategy of expansion of growth is widely accepted by most business managers because they are usually associated with growth success. The study aims to highlight the negative aspect of the expansion of growth. When it seeks to achieve new goals at a higher level than its previous objectives, but may abandon some of its principles and duties to its old customers. One of the most important results is that in a changing and dynamic environment there is an urgent need for agile organizations So as to be able to compete and even facilitate the provision of personnel working knowledge and skills and the high employment of new technology, because the larger the size of the organization loses the organizational charisma, especially if the expansion of

superficial and ill-considered, and the activation of sales in the new branches is very important and heavy burden on officials, The organization should provide benefits and services that exceed consumer expectations in order to maintain and win loyalty.

Keywords: Expansion, growth, brand, organizational agility, Starbucks.

Jel Classification Codes: XN1, XN2.

عبد الوهاب بوبعة boubaaa03@gmail.com

1. مقدمة:

التوسع في النمو يمكنه أن يكون تذكرتك الذهبية للوصول إلى ما تريد، خاصة عندما يتعلق الأمر ببناء مؤسسات ناجحة على يد رواد الأعمال الجدد، إذ يتم تعظيم دور التوسع في النمو ليكون في كثير من الأحيان العامل الأساسي في بناء المؤسسات الناشئة، وقد أصبحت مقولة شغف التوسع دينا جديدا لكثير من رواد الأعمال حول العالم، لكن ما تخشاه المؤسسات عند التوسع في النمو هو فقدان الرشاقة التنظيمية وعدم التحكم في جميع فروع المنظمة خاصة لما يكون التوسع عشوائي و سطحي هذا ما يؤدي إلى تآكل العلامة التجارية للمنظمة تحت وقع النمو.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما هو أثر التوسع في النمو على العلامة التجارية للمنظمة وعلى مستقبلها؟
كما يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتمثل القواعد الجديدة للعلامة التجارية الأسطورية؟
- ما هي علاقة التوسع في النمو بمستقبل المؤسسة؟
- ما هو أثر حجم الشركة على رشاقته التنظيمية؟
- كيف حطم شغف النمو العلامة التجارية لمؤسسة ستارباكس.

فرضيات الدراسة:

- التوسع في نمو المؤسسة بشكل عشوائي يؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على صحة علامتها التجارية.
- أغلقت مؤسسة ستارباكس أكثر من 600 فرع لها بسبب فقدان رشاقته التنظيمية.

أهداف الدراسة:

- إبراز أهمية العلامة التجارية للمؤسسة كونها واجهة الشركة وكيف جعل هذه العلامة أسطورية.
- توضيح مدى خطورة التوسع في النمو على مستقبل العلامة التجارية خاصة إذا كان التوسع غير مدروس.
- تقييم أثر التوسع في النمو على مستقبل المؤسسة.

- تحليل مدى قدرة المؤسسة في إعادة صياغة استراتيجيتها من أجل استرجاع سمعة علامتها التجارية.
منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:
المنهج الوصفي وذلك من خلال جمع معلومات الجانب الفكري والأدبيات التي تناولت موضوع نمو المؤسسة، وتم استخدام المنهج التحليلي وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة "ستارباكس" وكيف تأكلت علامتها التجارية تحت وقع النمو.
2. الإطار النظري والمعرفي:

حتى تحافظ المؤسسة على سمعتها التجارية لا يمكنها المبالغة في فتح سلاسل وفروع لها على حساب قدرتها على مراقبة جودة منتجاتها واهتمامها بزبائنها خاصة مع تزايد عدد الطلبات، كفاءة الموظفين الجدد، إدارة عمليات استلام المواد الخام من الموردين، المشاكل القانونية، سيرورة العمل في الفروع الجديدة، بالإضافة إلى التعامل مع العملاء الغاضبين.

فكل هذه العمليات يجب أن تدار باحترافية عالية. الشغف بالنمو وحده إذاً لا يصنع شركات ناجحة، وإنما يمكن أن يلعب دوراً مهماً، كمحفز على طول الطريق حين يشعر رواد الأعمال بالكسل، أو تواجههم بعض المشاكل في رحلتهم الريادية.

يمكن أن نأخذ مثلاً عن نجاح استراتيجية التوسع في النمو: رياضة (Callaway Golf الأمريكية التي جمعت طلباً جديداً لعرضها من خلال توجيه نظرها إلى غير المستهلكين. حيث سارعت لكسب حصة أكبر من الزبائن الحاليين حيث أوجدت محيطاً أزرق من الطلب الجديد، عندما تساءلت عن سبب عدم اعتبار الغولف رياضة من قبل الرياضيين وبقية الناس في الأندية المختلفة في البلد. وجدت الشركة من خلال نظرها في سبب خجل الناس من ممارسة لعبة الغولف أن السبب الشائع بين كتلة كبيرة من غير الزبائن، هو اعتقادهم بأن ضرب كرة الغولف أمر صعب جداً، وصغر حجم رأس مضرب الغولف يتطلب تنسيقاً كبيراً بين العين واليد، ويتطلب وقتاً لإجاده، وبالتالي عدم الإحساس بالمرح بالنسبة إلى المبتدئين. أعطى هذا الفهم رؤيةً لكيفية جمع طلب جديد على عرضها، وجاءت الإجابة في مضرب الغولف (Big Bretha) وهو مضرب برأس كبير، صُنِعَ خصيصاً لضرب الكرة بسهولة أكبر. لم يكتف هذا المضرب بتحويل غير الزبائن إلى زبائن فحسب، بل إنه أسعد لاعبي الغولف وحقق أعلى نسب المبيعات. (كيم ، ماوورجن، 2006، ص ص 112-114)

1.2. مفهوم التوسع في النمو: هو قدرة المؤسسة على التعامل بكفاءة مع الكم المتزايد من العمل، أو القدرة على التلاؤم مع هذا النمو وزيادة مخرجاته الإجمالية تحت حمل زائد عند إضافة المزيد من الموارد. في السياق التجاري، تشير قابلية التوسع لشركة ما إلى أن نموذج العمل فيها يسمح بحدوث زيادة ظرفية في إنتاج الشركة. (2019).

<https://mawdoo3.com> (

مفهوم الرشاقة التنظيمية (The Organizational Agility)

هي توفير القدرات اللازمة لتحقيق خفة الحركة في المنظمة وذلك من خلال الاستجابة أكثر لاتجاهات السوق وتلبية رغبات الزبائن بسرعة وتقديم منتجات جديدة. كما يعرف "Gunasekaran" الرشاقة التنظيمية على أنها "الازدهار في بيئة تنافسية مليئة بالتغير المستمر وغير متوقعة من خلال الاستجابة السريعة والفعالية للأسواق المتغيرة، مدفوعة بواسطة تعريف الزبون بالمنتجات والخدمات". (العابدي، 2012، ص 154)

2.2. استراتيجيات النمو والتوسع:

يمكن للمنظمة أن تنمو وتتوسع من خلال صيغتين أساسيتين هما:

1.2.2. النمو السريع والنمو البطيء:

✓ **النمو البطيء:** ويسمى أيضاً بالنمو الطبيعي حيث ينمو المشروع كما ينمو الإنسان بصورة بطيئة نسبياً وطبيعية، وعليه فالمشروع ينمو دون تغيرات حادة في طريقة التمويل وعادة ما يتم هذا النمو استناداً على الزيادة الطبيعية لعدد السكان والمستهلكين، أو في تمتع المشروع بمواد فنية ومالية وبشرية تزيد بسبب الخبرة، والهدف الأساسي من النمو هو زيادة حجم رقم أعمال المشروع وزيادة حصة السوق أو توسيع رقعته.

✓ **النمو السريع:** وذلك عن طريق إحداث إضافات جوهرية على المشروع، كالدخول في أسواق جديدة أو التعامل في سلعة جديدة وتقديم أنواع وتشكيلات جديدة منها، أو إضافة وحدات إنتاجية جديدة على المشروع، وعادة ما يكون التمويل غير ذاتي كالاكتفاء على القروض طويلة الأجل أو زيادة رأس المال، ولأن تستطيع المنظمة النمو بسرعة مالم تكن ذات إمكانيات كبيرة في التعريف بنفسها والتعرف على المنافسين، وفي دراسة البيئة والأداء الداخلي للشركة، وتحقيق السبق في إطلاق منتجات جديدة أو محسنة، و السيطرة على موارد معينة وغيرها من التصرفات القوية التي تضمن للمشروع تحركاً سريعاً وحاسماً.

✓ مزايا استراتيجيات النمو والتوسع:

يمكن تعداد أهم مزايا استراتيجيات النمو والتوسع فيما يلي:

- مكانة أقوى للمنظمة وقدر أكبر من الأرباح.
- الاستفادة من اقتصاديات الحجم.
- السيطرة والنجاح على المدى الطويل.
- الاستفادة من الاختلافات الموجودة بين أذواق واحتياجات العملاء والاستفادة من اختلافات خصائص المناطق الجغرافية المتنوعة.
- الاستفادة القصوى من المعلومات فيما يتعلق بمختلف الوحدات والمصانع والمنتجات وغيرها.

2.2.2. إستراتيجية التخصص والتركيز:

تشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانات المنظمة في مجال محدد تتخصص فيه، فنتج نوع واحد من المنتجات أو تتخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين.

✓ مزايا استراتيجية التخصص والتركيز:

- الاستفادة من مزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وإتقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات العملاء وغيرها.
- القدرة على التجديد والتطوير: غالباً ما تسمح استراتيجية التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها.
- اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

3.2.2. استراتيجية التنوع:

تستخدم استراتيجية التنوع بأقسامها من أجل زيادة واتساع فرص الشركة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات أو وحدات أعمال أو مراحل إنتاج جديدة، إن الغرض من التنوع هو السماح للشركة بالتوسع في أعمالها ومنتجاتها وزيادة انتشارها عما هي عليه في الوضع الحالي. وعلى سبيل المثال عندما تتوسع الشركة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع استراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع استراتيجية التنوع الغير مرتبط.

3.2. الخصائص التي يجب أن تتوافر بجانب التوسع بالنمو لضمان استمرارية نجاح المؤسسة

1.3.2. الخبرة

إن الخبرة تساعد بشكل كبير في تحديد مصير الشركات الناشئة، الأرقام تقول إن العدد الأكبر من رواد الأعمال الناجحين يبدأون في تأسيس شركاتهم بعد سن الأربعين، تخالف هذه الأرقام، المعتقد السائد بأن أغلب رواد الأعمال يبدأون في سن مبكرة، كبداية العشرينات. التأخر نسبياً في إنشاء الشركة يسمح لرواد الأعمال بالحصول على خبرة كافية في المجال الذي يرغبون فيه، مما يساعد بشكل كبير في تسريع عجلة نمو الشركة وتحويلها إلى شركة ناجحة.

2.3.2. التعلم المستمر

واحدة من الخصائص الأساسية، التي يجب أن تتوافر في رواد الأعمال، هي القدرة على التعلم المستمر. رحلة الريادة هي رحلة تعلم، تبدأ من المراحل الأولى وحتى استقرار الشركة، في مدى زمني، قد يصل إلى خمس سنوات في المتوسط. خلال تلك الرحلة يتعرض رائد الأعمال إلى عدد كبير من الدروس، في مجالات مختلفة، مثل الإدارة والحسابات والتسويق، وعمليات استثمار المخاطر، إلى آخره من المهارات التي يجب أن تتوافر في رائد الأعمال.

3.3.2. المخاطرة

كما أظهر "إديسون" بوضوح، يزداد احتمال حدوث النجاح في المؤسسات التي تتطلع إلى المستقبل وتتقبل المخاطرة وتحمل التنوع والإخفاق. فمكان العمل المتسم بالمرح والسعادة، حيث الحوار والضحك شائعان ترتفع فيه احتمالية النمو والنجاح عن مكان العمل

الرسمي البيروقراطي المفترق لأي مشاعر إنسانية إلى حد بعيد. فعندما يُرحَّب بالتعبير عن الآراء، تتولد الأفكار بانتظام أكثر وتُطبق سريعاً.

الخوف من الفشل هو أحد أكبر معوقات الإبداع الطبيعي، رغم أن كل مخترع ناجح صادف الفشل مراراً، يقول "توم بيترز" أحد رواد الإدارة "إنه للوصول إلى هذا العدد المخيف من الاختراعات لا بد من ارتفاع مخيف في معدلات الفشل، وإن هؤلاء الذين يتقبلون الفشل كنتيجة للإبداع هم الذين لهم الأفضلية!".

يقول توماس واتسون مؤسسة شركة « IBM » «أفضل طريقة للإسراع بنجاحك هو مضاعفة معدل فشلك» (جومان، 2010، ص 38)

عندما يتعلق الأمر بالمخاطر فإن أفضل ما بإمكان المديرين إخبار الموظفين بالتعامل مع أموال الشركة وسمعتها كأنها أموالهم وسمعتهم الخاصة، وإعلامهم أن المخاطر والأخطاء المدروسة لن تقضي على مهنتهم مادام أنهم يقومون بالابتكار لمصلحة الزبائن.

يقوم مثلاً مارك روني مدير شركة "Ventures" بتشجيع الفشل الذكي، فهو يقوم بتكريمه ضمن حدود ضيقة فيقول " إنه جزء من مهامك بوصفك قائداً أن تترك الموظفين يعرفون أنك تتوقع حدوث الفشل أحياناً". إن سياسة التغاضي عن الأخطاء يجب أن تكون أكثر من مجرد كلمات إذا أراد المدير الحصول على أفضل أداء من العاملين.

ويبين تقرير أصدرته "مو سيغما" أن الفشل السريع والمتكرر كثيراً هو أفضل نهج ومفتاح للنجاح في العديد من قطاعات التجارة والأعمال، ولأنه لتطوير أي منتج ناجح، من الضروري اختبار أفكار متنوعة للحصول على ذلك المنتج النهائي، والاستفادة من الدروس المتعلقة بالمحاولات الفاشلة. (Tushman, 2002, p112)

4.3.2. تحليل انتقادات واقتراحات الزبائن) ابحث عن الذهب في التغذية المسترجعة المسممة (:

(Find the gold in toxic feedback) : تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيق تواصل مستمر مع عملائها، سواء على مستوى المساهمين (تحريك الأموال والاستثمارات حسب متغيرات بيئة العمل)، أو بالنسبة للموردين (الذين يهتمهم تقديم الموارد باستمرار)، وكذا باقي العملاء؛ وهذا ما يقودها إلى حتمية النمو. (عبيدات، 2004، ص 15)

كما أن المصدر الآخر الهام هو تلك الانتقادات المقدمة من طرف الزبائن أو المستهلكين، والتي عادة ما تكون على شكل احتجاجات أو اقتراحات يرغب الزبائن إضافتها في المنتج. تحليل هذه الانتقادات والاقتراحات يسمح للمؤسسة إيجاد الأفكار التي من شأنها أن تؤدي إلى تطوير منتجات حسب رغبات زبائنها.

إن العملاء هم اللاعب الرئيسي والمؤشر الأساسي الذي يحدد نجاح المؤسسة من عدمه لذلك التواصل مع العملاء بشكل مباشر محوري ويلعب دوراً مهماً في توجيه المؤسسة في الاتجاه الصحيح، هناك تقليد متبع في المؤسسات الكبرى حول العالم حيث يقوم المدراء التنفيذيون بالتخلي عن مناصبهم والنزول للعمل في الصف الأول كالعامل في عمليات البيع

للعلاء على سبيل المثال حتى يستطيعوا التأكد من أن المؤسسة تقدم الخدمة المناسبة بالطريقة الصحيحة.

5.3.2. فهم كيفية إدارة المال

المال هو شريان الحياة الأساسي لأي شركة في العالم. قدرة رواد الأعمال على إدارة عمليات البيع، والتأكد

من وجود مال بشكل أساسي في الشركة، مهم للغاية؛ لذا من الضروري وجود خلفية كافية لدى رواد الأعمال، عن عمليات إدارة المال وعلوم المحاسبة. ليس من المطلوب أن يكونوا متخصصين في هذا المجال بالطبع لكن على الأقل يكون لديهم معرفة كافية بالأمور الأساسية في هذا المجال حتى يتمكنوا من إدارة العمليات المحاسبية وفهمها خاصة في المراحل الأولى من تأسيس الشركة.

(www.sasapost.com 2018.)

3. علاقة النمو بالعلامة التجارية المميزة (Trade mark):

تعدّ العلامات التجارية واجهة الشركات على عدة مستويات، فهي ليست فقط الاسم، الشعار أو الألوان بل هي أعمق من ذلك، فهي تشمل كل المشاعر والأفكار المرتبطة بتلك الخدمة أو المنتج. إذ تمكن زبائن الشركة من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن منتجات أو خدمات الشركات المنافسة، مما يتيح للشركة إمكانية تسويق سلعها أو خدماتها على نحو أفضل. ولا تستعمل العلامات التجارية كأدوات تحديد فقط، بل تعدّ أيضا ضمانات للجودة المتواصلة. فالمستهلك الذي يرتاح لجودة منتج أو خدمة يثابر على شراء ذلك المنتج واقتناء تلك الخدمة بحثا عن الجودة التي يتوقعها من العلامة التجارية التي يعرفها.

على سبيل المثال، نجد الشركة السويدية فولفو (Volvo) وهي من الشركات العريقة في صناعة السيارات حيث تتميز بالكفاءة والإتقان تعزز بأن علامتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالسلامة لجميع مركباتها، ولو أن نوع (موديل) من مركباتها لم تقم الشركة بالاهتمام بالسلامة في صنعه، وقام أحد الزبائن بشراء ذلك النوع وكشف ذلك الإهمال فستكون تجربته السيئة معها قد هزت مصداقية تلك العلامة، لذلك فهي تحرص على أن كل من يقوم بتجربة منتجها أو خدمتها يحصل على نفس الدرجة من الجودة.

✓ ما معنى أن تكون علامتك التجارية أسطورية (Cult Brand)؟

- أن علامتها التجارية ليس ملكا لها بل يملكها عملائها (جمهورها).
- صوت عملائهم مسموع وله وزنه.
- يستيقنون احتياجات عملائهم الأساسية.

✓ العلامات التجارية ومكانها على خط الولاء لدى المستهلكين

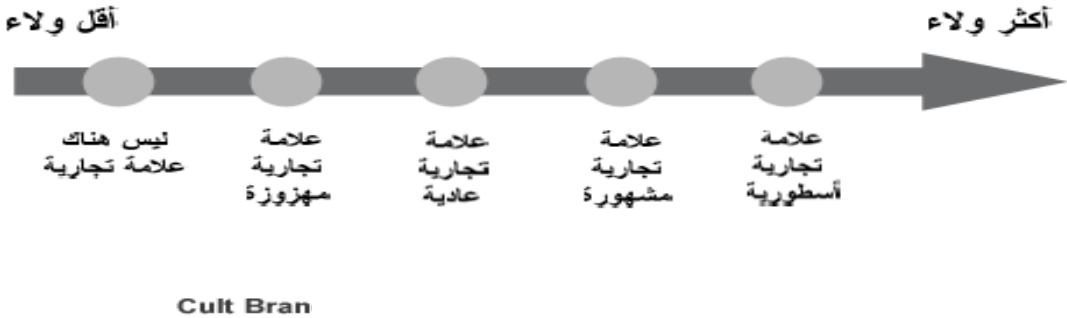
يمكن أن نوضح أنواع العلامات التجارية فيما يلي:

✓ ليس هناك علامة تجارية (No Brand Land): معظم المؤسسات أو الشركات الصغيرة تجد نفسها هنا. يكون همها الأساسي أداء عملها أكثر من التعريف عن هويتها للمستهلكين، حيث لا تعطيهم فكرة عما يميزها، وليس لديها أية خطط أو أهداف حول

- خدمة العملاء، ومن الواضح أن انقيادها نحو الهدف الربحي فقط قد ضلها عما هو أهم وأكبر من ذلك.
- ✓ **علامة تجارية مهزوزة (Leaky Brand):** العلامات التجارية لهذه الشركات لها شعار، ووصف مختصر (tagline) وربما كتيبات ولكنها لم تكتشف بعد طريقة لجعل علامتها مميزة.
- ✓ **علامة تجارية عادية (Average Joe Brand):** من هنا نبدأ بالدخول لعالم الشركات الكبرى التي لديها إدارات للتسويق، الإعلان، خدمة العملاء والمبيعات. تأخذ هذه الشركات علاماتها التجارية في أكثر من اتجاه، مما يضعف رسالة علاماتها التجارية بسبب تضارب تلك المعاني مما يسبب تشويش لعملائهم.
- ✓ **علامة تجارية مشهورة (Iconic Brand):** يحب الزبائن تلك العلامات ويشتروا منتجاتها وهي جزء من ثقافتهم، حيث يسهل التعرف على تلك العلامات من شعارها، وذلك لأن تلك الشركات تدفع الكثير من الأموال للتسويق عن علامتها ومتابعة صورة علامتها لدى المستهلكين بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة. العلامات التجارية المشهورة في الغالب تكون مهيمنة على حصة كبيرة من السوق مثل: ماكдонаلدز، ومايكروسوفت، كوكاكولا وبيبيسي كولا.
- ✓ **علامة تجارية أسطورية (Cult Brand):** هذه علامات تجارية في فئة خاصة بها، إذ أنها أتقنت فن بناء علاقة دائمة وذات معنى خاص مع عملائها (جمهورها). في عالم العلامات التجارية الأسطورية العميل هو جزء من العائلة. أفضل مثال على ذلك عندما تقنتي أحد أجهزة أبل (Apple)، أنت لاتقنتي جهاز إلكتروني فقط بل أنت جزء من عائلة أبل – فاقنتاء الجهاز بمثابة تثبيتك كعضو من أعضاء هذه العائلة. هذه العلامة ليس لها بديل ولا شبيه في أعين جمهورها، ومن الملاحظ، أن مثل هذه العلامات ناجحة حتى في أصعب الأوقات الاقتصادية بسبب أنها رسخت علاقة قوية مع عملائها وولائهم الكبير لتلك العلامات ساعدهم في تحقيق تلك الأرباح.

الشكل رقم (01): العلامة التجارية ومكانتها على خط الولاء لدى المستهلكين

العلامات التجارية ومكانتها على خط الولاء لدى المستهلكين



Source: Bolivar J.Bueno , 2007, p58.

4. القواعد الذهبية العشر لجعل علامتك أسطورية:

- اجعل المستهلكين ضمن مجموعة مميزة وخاصة.
- حاول أن تجعل علامتك الأسطورية نمط حياة لمستهلك (Lifestyle)، حيث أن العلامات الأسطورية تبعث المرح والبهجة لمن يمتلك منتجاتك أو يستخدم خدماتك، وتحقيق أحلامهم وآمالهم وبلوغ حاجاتهم البشرية.
- استمع لجمهورك وأصنع منهم مناصرين لعلامتك الأسطورية.
- قم بإنشاء نوادي ومجموعات خاصة بجمهورك.
- أحرص أن تكون علامتك الأسطورية شاملة تمتاز بالرحابة والشمولية، فترحب بعملائها من جميع الأعمار، الأجناس والعقائد، والخلفيات الاجتماعية، فتحقق لهم بذلك الانتماء واحترام الذات (Self Esteem).
- أعرف موقعك الآن كشركة من منظور السوق ومنافسيك وكيف يراك عملائك (جمهورك)؟.
- اكتشف المحيين لعلامتك من جمهورك الذين تخدمهم.
- أهتم بجميع نقاط التعرف (Touch Points) المتعلقة بعلامتك من اسم، شعار، شرح الخدمة، خدمة العملاء وغيرها، بحيث أن جميع هذه النقاط تتحدث بصوت واحد وواضح عن علامتك لدى جمهورك.
- أحرص على جعل صورة العلامة، صوتها والمشاعر المتعلقة بها تخاطب حواس جمهورك بطريقة مميزة بحيث يدركون أن هذه علامتك فقط بالنظر للشعار، أو من خلال الموسيقى التي دوما ترافق إعلاناتك، أو الشعور المبهج الذي يغطي إعلاناتك - كل هذه لابد أن تصب في تكوين صورة خاصة وموحدة بك.
- لابد على كل فرد من أفراد الشركة أن يؤمن إيماناً كاملاً برسالة شركتك ويعمل على تحقيق هدفها بتكوين علامة أسطورية. (Bueno,2007,p88.)

5. دراسة حالة "ستارباكس"

1.5. تقديم المؤسسة محل الدراسة:

ستارباكس : (Starbucks) هي شركة مقاهي أمريكية، بدأت نشاطها عام 1971 في سياتل بولاية واشنطن على يد ثلاثة شركاء وهم مدرس اللغة الإنجليزية (جيري بادوين) ومدرس التاريخ (زيف سايغل) والكاتب (غوردان بوكر). لديها عدة فروع في 49 دولة حول العالم حيث بلغ عددها 16785 فرع سنة 2017، وبلغ عدد موظفيها سنة 2017 ما يزيد عن 172000 موظف.

تقدم الآن شركة ستارباكس العديد من المشروبات الساخنة والباردة منها الموكا، اسبريسو، قهوة أمريكية، الشوكولاتة، الفانيلا والكريمة، الكراميل وغيرها، كما تقدم أيضا الحلويات والسندويشات في جميع فروعها في جميع أنحاء العالم.

فيما يخص شعار المؤسسة، فإنه مستمد من رسم نرويجي يعود إلى القرن السادس عشر ويمثل عروس البحر - أي حورية - ذات ذيلين منحوتة على قطعة خشبية ومحاطاً بشكل دائري - باسم الشركة الأصلي - تم اختيار الشعار مع انطلاقة الشركة في عام 1971م ورغب المؤسسون أن يعكس الشعار العلاقة التاريخية التي تربط تجار القهوة مع الإبحار.

2.5. كيف حطم شعف النمو العلامة التجارية لمؤسسة ستارباكس؟

إن هدف النمو والاستقرار يعتبر مطلباً رئيساً لأي مؤسسة تواجه المتغيرات البيئية المعاصرة، وهو الشيء الذي سعت له مؤسسة "ستارباكس" بكل ثبات وسخرت له جميع إمكانياتها من أجل تحقيقه عن طريق تشجيع المبيعات والتوسع في الاستثمارات لتواجه بذلك المنافسة الشرسة التي تشنها نظيراتها الناشطة في نفس المجال الإنتاجي والخدمي، لكن التحدي الذي واجهته هذه المرة قدم للمؤسسة درساً في إدارة الأعمال تحت عنوان "كل نمو حدود" وهو الدرس الذي أتى متأخراً بعد قرار إغلاق أكثر من 600 نقطة بيع لمنتجاتها في الولايات المتحدة الأمريكية.

في سنة 2007، كتب مؤسس الشركة "هوارد شولتز" في رسالة سرية بينه وبين الإدارة تُظهر اكتشافاً لمشكلة في الشركة سببها استراتيجية النمو التي اتبعتها هو والتي أدت إلى " غياب التفاصيل القديمة الراقية عند تقديم الخدمة والتي أفقدت روح الشركة تميزها في نفوس المستهلكين وتحولها إلى مجرد سلسلة محلات تقدم خدمات جافة مقارنة مع المحلات البسيطة التي تقدم اعتناءً أكثر بالزبائن وخبرة أفضل وأحاسيس دافئة و عميقة". لقد حاولت مؤسسة "ستارباكس" إعطاء زخم جديد وتقديم تحسينات على محلاتها بهدف استقطاب زبائن أكثر ومستهلكين جدد لمنتجاتها عن طريق التحديثات التكنولوجية والخدمات الإبداعية، مثل خدمات الدفع عبر الإنترنت لتجنب طوابير الانتظار، ومؤخراً حاولت التركيز على منتجها الأساسي وهو القهوة الساخنة عند طريق تعديل أساليب التحميص والإضافات والنكهات الممكنة لتقديم منتج أفضل، لكن هذه المحاولات كلها كانت غير قادرة على مواجهة المشكلة الأساسية في الشركة وهي : "انعدام قدرة المؤسسة على توفير الخدمة الكاملة في الجو المناسب والمكان المناسب للمستهلك والذي يفسر السعر العالي premium price الذي يدفعه مقابل استهلاكه للمنتجات.

ولحل هذه المشكلة كان على الشركة أن تقوم بأمرين:

- إما أن تقوم الشركة بخفض أسعارها وهذا ما سيؤثر على هيكل التكلفة ككل.
- تقلل من قنوات توزيع المنتجات حتى تستطيع السيطرة على العلامة مجدداً وتحافظ على هويتها.

وهنا وفي هذه المرحلة ظهر الخلل الذي طالما انتظرته المؤسسات المنافسة للشركة وهو تحطم العلامة على إيقاع الأرباح والنمو المتسارع للاستثمارات من ثلاث جهات:

✓ تفويض جزء من سوق الشركة والمتمثل في دفن شريحة كاملة من المستهلكين السابقين الذين تبنوا العلامة من أجل الاستمتاع بالجو الجماعي بدلاً من الاستمتاع بجودة أكواب القهوة المقدمة. لقد تطلب النمو في المؤسسة تشجيع المبيعات لشريحة من المستهلكين - grab and go - وهي شريحة تعني لهم خدمة ستارباكس مجرد تقديم كوب

قهوة جيد في أسرع وقت ممكن. بغض النظر عن التواصل والاهتمام من طرف البائعين والاستمتاع بالمحادثة.

✓ **توسيع الشركة لقائمة المنتجات المقدمة بهدف توسيع الشريحة المستهدفة:** وهو الأمر الذي أفقد الصورة الحقيقية للشركة المتعلق بتقديم القهوة الخام، هذا ما مثل تحدٍ للبائعين بسبب درجة تعقيد قائمة المنتجات المقدمة. ومشكلة تقديم قهوة حسب الطلب التي تمنح المستهلك القدرة على تعديل المحتوى حسب الرغبة مما قلل من تفاعل البائعين مع المستهلكين الذي أختيروا أساساً ومن البداية على مقياس شغفهم بالقهوة ومهاراتهم الاجتماعية ليصبح هذا التراكم كله غير قادر على تبرير السعر العالي المدفوع مقابل القهوة. كما نجد أيضاً ماكدونالد ودانكين دونات في الجهة المقابلة يقدمان مشروبات مماثلة بأسعار أقل من أسعار الشركة مما يجعل سعر الشركة غير تنافسي من حيث التكلفة.

✓ **زيادة عدد نقاط البيع و توسيع قائمة المنتجات المقدمة ما هو إلا نمو سطحي للشركة:** إن هذه الاستراتيجية ستبعد أعين الإدارة العليا عن تحسين وتطوير مبيعات محلات "ستارباكس"، إذ يعتبر تنشيط المبيعات في الفروع الجديدة أمراً مهماً جداً و عاتقاً ثقيلاً على مسؤول كل محل على حدى store manager إذ لا بد عليه من المحافظة على المستهلكين الحاليين وكسب ولائهم، وهذا الجهد الذي سيبدله مسؤول المحل سيذهب سدا إذا كانت عملية فتح المحلات عديدة وبشكل عشوائي مما يؤدي إلى التأثير السلبي المباشر على صحة العلامة وجهد مسؤول المحل الذي سيواجه تحديات كبرى في الحفاظ على ولاء العملاء. (Quelch,2008,p p 3-4)

لم يكن ليحدث هذا أبداً للمؤسسة لو أنها حافظت على تميزها وبقيت محافظة على نمو مستقر وعلى وتيرة مناسبة خاصة وأن خط منتجاتها يعتمد استراتيجية تسعير عالية premium price ولذلك نجد أن نظيرات المؤسسة في الإنتاج السلعي الذي يعتمد نفس المزيج السعري السابق تبقى محافظة على قلة من المستثمرين الخواص الملمين بتفاصيل العلامة وهو الأسلوب الذي تعتمده شركة prada مثلاً إذ أنها لم تخرج عن نطاق الشركة العائلية حفاظاً على علامتها من التآكل تحت وقع النمو. (moon,Quelch,2008,p5)

3.5. إعادة صياغة الاستراتيجية التعثر والنهوض (2008 – 2012)

ستارباكس التي استمرت بالتوسع وتحقيق الأرباح على مدى 20 عاماً، واجهت انكماشاً سريعاً وغير متوقفاً، حيث أنذر تقييم سوق الأوراق المالية بوجود مشاكل، فالسهم الذي وصل إلى أعلى سعر له \$40 في أكتوبر 2006، انخفض سعره بأكثر من 75% على مدى السنتين التاليتين. وتباطأت الأرباح التشغيلية ومبيعات المتاجر الجديدة. وفي وسط القلق المتزايد حيال استراتيجية ستارباكس الحالية، تمت إعادة انتخاب عضو مجلس الإدارة والمؤسس "هاوارد شولتز" كمدير تنفيذي، مقتنعاً بأن مصدر مشاكل ستارباكس هو تقديم

التنازلات في مبادئها الأساسية التي ساهمت في نموها المتسارع، حيث أن نتائج ستاربكس المالية لعامي 2008 و 2009 أظهرت تدهور أداء ستاربكس بشكل كبير.

✓ إعادة صياغة استراتيجية ستاربكس

صاغ "Schultz" استراتيجيته لحل المشكلة على أساسين. الأول كان تخفيض النفقات: حيث أعلن "شولتز" بعد إعادة تعيينه بفترة قصيرة أن الشركة ستقلص افتتاح المقاهي الجديدة بشكل حاد وأنها ستعيد النظر في الممارسات التشغيلية لتحسين فاعلية النفقات. نجم عن هذا إغلاق 600 مقهى في الولايات المتحدة إضافة إلى غالبية المناجر في أستراليا في صيف 2008. هذه الإغلاقات تسببت بخسارة حوالي 6000 وظيفة والاستغناء عن 700 منصب. ولم يتوقف "شولتز" عند هذا الحد، بل مدد تقليص النفقات ليشمل مكتب المدير التنفيذي: حيث خفض راتبه من \$1.200.000 إلى \$10.000 وباع طائرتين لستاربكس، وقد ساهم هذا كله في تخفيض النفقات التشغيلية بـ \$500 مليون في عام 2009.

الأساس الثاني كان إعادة التأكيد على قيم ستاربكس ومبادئها في العمل، الذي تضمن إعادة "تجربة ستاربكس" إلى الحياة وإعادة الاتصال مع المستهلكين. وكان لتنشيط التزام ستاربكس الاجتماعي أيضاً دور مركزي في عملية إعادة اكتشاف ستاربكس. حيث أخذت ستاربكس مهمتها بعين الاعتبار والتزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، وقد تجلى ذلك بمشاركة 10.000 موظف من ستاربكس في العديد من المشاريع الاجتماعية المتنوعة كتوظيف وترميم ما خلفه إعصار كاترينا الذي ضرب الولايات المتحدة عام 2012. ومما تضمنته المبادرات إطلاق: Starbucks Shared Planet وهو برنامج مكرس للحفاظ على البيئة وخدمة المجتمع.

أعاد "شولتز" النظر في ممارسات التشغيل للتأكد من تناغمها مع تجربة ستاربكس وصورتها، ومن بين التغييرات الهامة عودتها إلى القهوة المصنوعة يدوياً، وأنفقت ستاربكس الملايين خلال عام 2008 على تركيب آلات قهوة جديدة تصنع فناجين القهوة فردياً من حبوب القهوة الطازجة. وطلب Schultz مراجعة وتعديل قائمة طعام ستاربكس. كما أن التغيير الأساسي كذلك سحبها سندويشات الفطور المحمصة التي غطت روائحها على رائحة القهوة بحجة "سندويشات الفطور تعود علينا بالأرباح لكنها تتداخل مع كل شيء نمثله حيال القهوة ورومنسية القهوة."

إن إعادة الاتصال بالمستهلكين تضمنت الاستخدام المكثف لوسائل التواصل الاجتماعي: كانت ستاربكس رائدة في استخدام الفيسبوك لأغراض الترويج وبناء ولاء المستهلكين. كما أصبحت أيضاً الرائدة في استخدام الدفع عبر الهاتف المحمول، وذلك من خلال بطاقة ستاربكس، حيث يستطيع حملة بطاقات ستاربكس استخدام هواتفهم للدفع في المقاهي ويمكنهم إعادة شحن بطاقاتهم أوتوماتيكياً عبر تطبيقات الاندرويد والآيفون.

والأهم من ذلك، هو قيام "شولتز" بالسفر إلى أغلبية فروع المؤسسة المنتشرة عبر العالم ليلتقي موظفيه ويدعم قيم الشركة ليعيد إحياء حماسهم، وذلك من خلال عقد سلسلة من اللقاءات في قاعات الحفلات وأماكن أخرى، حيث أعاد سرد القصص الملهمة عن "إنسانية ستاربكس" والدور الذي لعبه المدراء في خلق التجربة التي "تقدّر وتحترم" المستهلكين.

وطلب في الوقت ذاته من مدراء المقاهي أن يتحدوا قسوة الظرف الراهن، مؤكداً على الحاجة لرفع أداء ستاربكس والعودة للقيم والممارسات التي جعلت من ستاربكس مكاناً مميزاً.

رأى "شولتز" أن إعادة ستاربكس إلى الدرب الصحيح تتطلب عكس عملية التوسع في عدد المتاجر، واستبعاد المنتجات غير الجوهرية، وإعادة جودة القهوة وخدمة المستهلكين، في تلك الفترة التي أصبح فيها النمو "مسرطناً".

يقول "شولتز": "عندما ننظر إلى النمو كاستراتيجية، يصبح الأمر مغريباً، ومثيراً للإدمان. لكنّ النمو لا يجب أن يكون - وهو ليس - استراتيجية، هو تكتيك" (www.syr-res.com/article,2019)

4.5. عودة النمو:

بعودة الفعالية التشغيلية والاتصال مع المستهلكين، أُعيد تنظيم خدمة تقديم الطعام من جديد، ونقلت ستاربكس تركيزها إلى (فرص التوسع). الاختلاف هنا أن التوسع سيكون "مضبوطاً". وتم السعي لتوسيع الإيرادات في مجالين: تجارة البقوليات والأسواق العالمية.

5.5. النظرة إلى المستقبل:

أعطت النتائج المالية للربع الأول عام 2012 المزيد من التأكيدات على قوة تعافي ستاربكس تحت قيادة "شولتز"، وعززت النظرة إلى أن المأزق الذي وقعت فيه الشركة عامي 2008/2007 كان ناتجاً عن مبالغة ستاربكس في التوسع آنذاك. وفي خضم التطمينات بإعادة "شولتز" لربحية الشركة ونموها، لم تختف العديد من مصادر القلق التي ظهرت في تحليل الاستثمارات عام 2008؛ حيث ظهرت هشاشة تعافي الاقتصاد العالمي والأميركي من الأزمة الاقتصادية العالمية، وعادت القوى التي ظهرت كمصدر تهديد عام 2008 إلى الظهور بشكل أقوى عام 2012.

كما لازالت الشكوك موجودة حيال تماسك استراتيجية ستاربكس، فهل ستصبح مبادرات "شولتز" المتعددة مصدر تهديد لهوية الشركة التي أعاد التأكيد عليها؟ حيث رأى البعض تقديم ستاربكس للقهوة الفورية تهديداً للعلامة التجارية المبنية على أساس تقديم القهوة الاستثنائية الأصيلة.

كما أن دخول الشركة إلى قطاع البقوليات وضعها في بيئة شديدة التنافسية تتطلب منها تطوير مقدرات جديدة. وقد علّق Jeff Bernstein محلل رأسمال "Barclays": "لقد بدأوا فصلاً جديداً من الصفر، وبالرغم من إعجاب الكثيرين بهذه الخطوة، سيكون السؤال: هل تدركون ضخامة هذه المهمة الذي يأخذونها على عاتقهم؟" (Wiley,2016,p21)

6. مظاهر التوسع الرقمي بمؤسسة ستاربكس

سوف نعرض أبرز التحولات الرقمية بالمؤسسة محل الدراسة والتي ساهمت بصفة كبيرة في توسعها:

1.6. الثورة التكنولوجية في مؤسسة Starbucks:

لقد علم شولتز جيدا موقع المؤسسة بين نظيراتها في مجال التكنولوجيا وفهم أن موقعها الحالي لا يمكن وصفه إلا بالضعيف، ولا بد عليه أن يفكر مجددا في كيفية رسم خارطة طريق تمكنه من سد هذه الثغرة لاسيما وأن المؤسسة لا تملك سوى موقعا وحيدا على الأنترنت ولا حضور لها في مواقع التواصل الاجتماعي وكان يعلم جيدا أن هذا الغياب ليس جيدا مقارنة بما يجب أن تكون عليه مؤسسة بحجم مؤسسته.

2.6. مسار التحول التكنولوجي في مؤسسة Starbucks:

ستاربكس Starbucks هذا المقهى الصغير الذي تواجد ب سياتل الولايات المتحدة استطاع أن يتحول إلى عملاق بعلامة عالمية " global Brand " ويشغل ضمن 29000 منفذ بيعي outlet عبر 78 سوق عالمي، بلغ عدد الموظفين بهذه المؤسسة 200000 موظف (ما يقارب ربع مليون شخص) و أكثر من 60 مليون مستهلك، يزور محلاته العدد الذي يعتبر أكبر بكثير من الذين يرتادون الكنيسة الكاثوليكية بمراحل كل أسبوع. قدرت مداخيله المحققة سنة 2020 بـ 23.52 مليار دولار، لكن هذه النتائج الضخمة لم تكن دون عناء بل أوشكت المؤسسة على الانهيار والاختفاء تماما سنة 2007 بعد أن خسرت ميزتها التنافسية بعد استراتيجية عنيفة لإغراق السوق عن طريق فتح محلات دون دراسة دقيقة لموضوع التنافسية، فوجد أنه في نيويورك مثلا لم تكن المسافة التي تفصل محل وآخر تتجاوز 100 متر وهذه الاستراتيجية لم تعد بالنمو المستهدف الذي سعت إليه المؤسسة. فبالرغم من أنها حققت نموا عاما إلا أن حجم المبيعات بكل نقطة بيع لم يتجاوز 5 بالمئة أما عدد الزبائن فلم يتجاوز نسبة نمو 1% بالإضافة إلى هذا واجهت المؤسسة العاصفة الاقتصادية التي مست الولايات المتحدة وهي أزمة الرهن العقاري لينخفض الاستهلاك بشكل مفاجئ نتيجة لذلك ووقف سعر سهم المؤسسة هبوطا بنسبة 42%.

كيف تم التحول في المسار التكنولوجي للمؤسسة وكيف استطاعت أن تخرج من عنق الزجاجة؟ للإجابة عن هذا السؤال لابد أن نرجع إلى استراتيجيات التحول التكنولوجي التي انتهجتها Starbucks بعد أزمة 2008 ونرجع خطوطها العريضة من خلال المقابلات العديدة التي أجراها شولتز ومدير التنفيذ المسؤول عن الرقمنة، في دراسة التحول الرقمي ثم دراسة رأي أكثر من 1559 مدير من طرف معهد ماساشوستس للتكنولوجيا MIT وبمشاركة Capgemini للاستشارات سنة 2013، 87% من المجيبين أكدوا أن التحول الرقمي سيكون عاملا حاسما (Decisive Factor) بالنسبة لمؤسساتهم في السنتين المقبلتين، 63% من المجيبين ينظرون إلى درجة وسرعة التحول نحو الرقمنة في مؤسساتهم بشكل سلبي وأن مؤسساتهم غير قادرة على تطبيق التكنولوجيا بشكل فعال ومناسب ووصفوا تحولهم نحو الرقمنة بأنه "ضعيف وغير كاف". ولعل أهم سبب لهذا العجز عن التحول للرقمنة هو "غياب الإحساس بضرورة التغيير العاجل نحو الرقمنة". ووجدت الدراسة أن 38% من المجيبين فقط هم الذين يعتقدون أن التحول الرقمي ضمن أهدافهم المسطرة والتي يريدون تحقيقها. وهنا نجد ونلمس الاختلاف الحقيقي بين المجيبين عن هذا الاستبيان وفلسفة هوارد شولتز ونظرته للتحول الرقمي إذ نشرت Mckinsey في 2011 مقابلة لها مع شولتز

والذي وصف فيها الجمود الذي حدث لمؤسسته في 2008 على أنه (carcinogen) وهو مصطلح شديد اللهجة ينم عن إحساس عميق بالمشكلة التي واجهت مؤسسته آنذاك.

قدم Shultz سبعة تحولات ضمن أجندته التي يهدف إلى تطبيقها وهي:

- غلق أكثر من 600 محل تابع للمؤسسة.
- تحسين وتبسيط سلاسل الإمداد.
- الانطلاق نحو العالمية (استراتيجية توسع نحو الأسواق الناشئة).
- إنشاء بطاقات تعزيز الولاء (Reward card program) للزبائن وإظهار روح المسؤولية الاجتماعية عن طريق برنامج (Starbucks shared).
- يقول شولتز: إن خطة المؤسسة قائمة على خلق قنوات توزيعية يمكن ملاحظة قيمها ومبادئها عبر جميع المنافذ البيعية وربطها بالجانب الرقمي.

وفي سنة 2013 وفي مقابلة مع Mit sloan M. review، Adam Brotman والمدير التنفيذي الرقمي للمؤسسة (CDO) و Kurt Gerner المسؤول الأول عن المعلومة شرح الانفتاح العالي الذي يتمتع به شولتز حول ما يسمى بـ Starbucks Digital او ستاربكس الرقمية، بالنسبة للمؤسسة ستاربكس فإن مفهوم الرقمنة لا يتوقف عند تطوير صفحة للمؤسسة على الأنترنت أو خلق نظام بيع رقمي، بل الرقمنة تعني القدرة على ربط التواصل مع العملاء بهدف تغيير وتحسين خبرة العملاء ثم قام Brotman بشرح برنامج الرقمنة المقرر سنة 2012، "نحن نعمل الآن على تحسين وسائل الدفع مثل الدفع باستخدام الهاتف النقل من أجل رفع مستويات الرضى عند زبائننا بالإضافة إلى ذلك فلقد طورنا برنامج الولاء والأنظمة المتعلقة به "ليضيف زميله Gamer Kurd بهذا الخصوص "نحن الآن نعمل على 100 برنامج خاص بتكنولوجيا المعلومات، 35 من هذه البرامج تتعلق بزبائن ستاربكس والمتعاملين مع المؤسسة بشكل مباشر. Chen, S. C., & Lin. و باعتبارنا مؤسسة سريعة النمو فإننا نهدف بهذا التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإنتاجية وتقليل التكاليف إلى حدودها الدنيا. (Chen, 2015,P96)

3.6. التكنولوجيا الرقمية المستخدمة في مؤسسة Starbucks:

بحسب المعطيات التي قدمتها (Us digital market Research agency) فإن غالب تطبيقات الدفع عبر الهواتف النقالة تعود لـ Starbucks وفيما يلي محاولة لعرض أهم التكنولوجيات الرقمية المستخدمة،

(1) التكنولوجيا الرقمية الموجهة للزبائن:

سنحاول في ما يلي تلخيص أهم التكنولوجيات المستخدمة من طرف مؤسسة Starbucks: الطلب الصامت أو silent order هي خدمة تسمح للزبون باختيار نوع المشروب عن طريق استخدام برنامج على الهاتف يسمى بـ (start bucks mobile) ويتم دفع ثمن المشروب باستخدام كروت ستار باكس (star backs card) ثم ترسل الطلبية الى أقرب نقطة بيع يختارها الزبون وفقا للمعلومات المجموعة من موقعك الجغرافي والذي يرسلها الهاتف

على الساتيليت (Gps)، وبإظهار المراحل المختلفة بعد قبول الطلبية مثل (اعداد المشروب، نهاية التحضير) يتم ارسال رسالة نصية يمكن أن تستقبل ويتم الرد عليها أوتوماتيكيا بعد اخطار الزبون بانتهاء العملية المتعلقة بالتحضير ودعوته للتقرب من المنفذ البيعي لاستلام طلبيته.

يقوم برنامج (my starbucks reward program) بجمع النقاط في كل مرة يتم طلب مشروب او منتج معين، وعندما تصل هذه النقاط حدا معيناً يستفيد الزبون من تخفيضات أو كوبونات كما يمكن للزبون تسجيل طلبيته على البرنامج في حالة اذا ما تقرب الى المحلات وتسجيل طلبيته على الخط اذا ما أراد ذلك.

بالإضافة الى ذلك تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ومنتجات (حسب القياس) خاصة لزبائنها وذلك انطلاقاً من المعلومات التي تجمعها عن كل زبون (أمكنة شرائه، زمن الشراء، الأيام التي يزور فيها المحل) وتحليل المعطيات التاريخية عن كل زبون يساهم في بناء فكرة عن طبيعة المقتنيات ويظهر هذا الاختيار على شاشة (POS) عندما يقوم الزبون بادراج طلبياته، هذه المعطيات الخاصة تشاركها المؤسسة عبر 2400 محل لها والمتواجد بالولايات المتحدة الأمريكية.

كما قانت المؤسسة بتعزيز منصتها على الجوال (Mobil platform Digital flywheel) وذلك بادراج البيانات المتعلقة بالمنتجات، الأسعار، المخزونات، الأماكن، الأزمنة حجم المبيعات بهدف تحليلها وتبسيطها والوصول الى حاجات ورغبات الزبون بشكل صحيح، لقد قامت ستارباكس بقفزة نوعية من حيث حجم المبيعات بعد اعتمادها على وسائل الدفع الرقمية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها. (Pantano, 2014 ,P22)

7. تحليل النتائج

من خلال هذا البحث أتضح لنا أنه مع تزايد إيقاع عمليات النمو والتوسع داخل منظمات الأعمال الحديثة وقعت عدة منظمات في فخ التوسع السطحي وتآكل علامتها التجارية تحت وقع النمو، حيث تفقد المنظمات زبائنها الدائمين لتعيد البحث عن صياغة استراتيجيات جديدة تمكنها من استرجاع سمعة علامتها التجارية، ومن بين أهم الحلول المقترحة لتجنب هذه الإشكال المحافظة على الرشاقة التنظيمية للمنظمة من خلال النمو الحقيقي المدروس، وتقديم خدمات ومنتجات مميزة تفوق توقعات الزبائن.

8. خاتمة

- كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نلخص أهمها فيما يلي:
- يجب على الشركات أن تعرف متى وكيف تبحث خارج حدودها.
 - إن العلامة التجارية المميزة تعمل على سد الثغرة بين ما يحتاجه الزبائن وما يستطيعون الحصول عليه فعلاً، إذ تقدم الشركات بعد اكتشاف الثغرة منتجات تليق بزبائنها من خلال الاستجابة لأذواقهم ورغباتهم والإفصاح عما عجزوا التعبير عنه.
 - الرشاقة التنظيمية مطلب أساسي لمنظمات الأعمال من أجل الاستجابة السريعة لحاجات ورغبات عملائها.
 - يعد التوسع الطبيعي في النمو مؤشراً على نجاح المنظمة استراتيجياً.

- التحول الرقمي يساهم في إحياء مؤسسة على حافة الفشل لكن يجب أن يكون مدروسا من جميع الجوانب.

التوصيات:

- إن من الأهمية بمكان أن تعرف المنظمات أنه لكل نمو حدود فيجب أن تعي جيدا متى تتوسع وتنمو ومتى تتوقف عن التوسع في النمو.
- حري بمنظمات الأعمال المحافظة على تميزها من خلال البقاء على نمو مستقر وبوتيرة مناسبة حفاظا على علامتها من التآكل تحت وقع النمو.
- التوسع في النمو هو هدف كل مؤسسة لكن يجب أن يكون مدروسا وليس على حساب منفعة وراحة الزبون أو جودة المنتج.
- يجب على أي التحول إلى الرقمنة لكن بوتيرة محكمة واختيار الوقت المناسب.

8.المراجع والهوامش:

1. كنتشان، ماوورجن رينيه، استراتيجية المحيط الأزرق، ترجمة جانبوت حافظ، دار الفكر، الكويت، 2006، ص ص:112-114.
2. عبد الرزاق جواد العابدي، الرقمنة التنظيمية مدخل استراتيجي في عملية تعزيز الاستغراق الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الكوفة، العراق، العدد 18، 2012، ص: 154.
3. كجومان، ترجمة باهر عبد الهادي، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، مؤسسة الريان، الرياض، ط1، 2010، ص: 38.
4. م إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 15.
5. Bolivar J.Bueno, Cult Branding Workbook, Discover the forces behind customer loyalty, Creative Crayon Publishers, Kingston, New York,2007,p 58.
6. john Quelch, Starbucks lessons for Premium Brands, Harvard business school,09 July 2008, p p 3-4.
7. Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III, Winning-Through-Innovation, harvard business school Press, Boston, united states of America, 2002, p112.
8. Youngme moon and john Quelch, Starbucks: delivering customer service, Harvard business school case 9-504-016, July 10, 2008, p5.
9. John Wiley, Contemporary strategy analysis: Text and cases edition, 2016, p 21.
10. Chen, S. C., & Lin, C. P. (2015). The impact of customer experience and perceived value on sustainable social relationship in blogs: An empirical study. Technological Forecasting and Social Change, 96, 40e50 ,Ney York.
11. Pantano, E., & Timmermans, H. (2014). What is smart for retailing? Procedia Environmental ,Sciences, 22, 101e107, Ney York.
12. <https://www.syr-res.com/article 22/02/2019>.
13. <https://www.sasapost.com/can-passion-make-successful-companies 05/01/2019>.
14. <https://mawdoo3.com 29/02/2019>.

