

كل ما تحتاج الى معرفته عن

الاستراتيجية

WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT
STRATEGY



جو وايت هيد

ترجمة
صباح حسن عبد القادر

 WILEY-CAPSTONE

دار الفجر للنشر والتوزيع

كل ما تحتاج إلى معرفته عن
الإستراتيجية

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

الإستراتيجية

ترجمة

صباح حسن عبد القادر

تأليف

جو وايتهايد

مراجعة لغوية

د. عادل يوسف أبو غنيمة

دار الفجر للنشر والتوزيع

2013

كل ما تحتاج إلى معرفته عن

الاستراتيجية

ترجمة	تأليف
صباح حسن عبد القادر	جو وايتهد
What You Need To Know About strategy The First English Edition Published 2011 by Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company)	
رقم الإيداع 16321	حقوق النشر الطبعة العربية الأولى 2013
ISBN 978-977-358-282-3	جميع الحقوق محفوظة للناشر

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة

القاهرة – مصر

تليفون : 26242520 – (00202)26246252

فاكس : (00202) 26246265

Email: daralfajr@yahoo.com

لا يجوز نشر أي جزء من الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأي طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو بخلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة و مقدما

المحتويات

الصفحة	الموضوع
7	مقدمة
9	الفصل الأول: ما هي الإستراتيجية
41	الفصل الثاني : المؤثرات الخارجية للإستراتيجية
73	الفصل الثالث : المؤثرات الداخلية للإستراتيجية
115	الفصل الرابع: تطور الإستراتيجية
145	الفصل الخامس : القضايا والخيارات
179	الفصل السادس : الأولويات
199	الفصل السابع : العملية
231	الفصل الثامن: المشاركة

مقدمة

لم يكن مفهوم إستراتيجية العمل معروفاً علي نحو واضح قبل فترة السبعينيات، ولم يكن محل اهتمام بشكل عام. لكننا نجد هذه الأيام أن الكثير من المديرين سواء كانوا يعملون في مشروعات صغيرة أو منظمات غير هادفة للربح أو شركات كبيرة يسعون جميعهم إلي معرفة كيفية وضع إستراتيجية لمشروعاتهم.

وعلي الرغم من وجود الكثير من الكتب التي تتحدث عن الإستراتيجية ، فإن القليل منها يوضح كيفية إنشائها. فبعض هذه الكتب تتناول الإستراتيجيات الجديدة الساخنة أو المفاهيم الهامة ، والبعض الآخر مليء بالنصائح المشكوك فيها والحلول السريعة التي يمكن أن تضر أكثر مما تنفع . ولكن التوجيه العملي لوضع الإستراتيجية غير متوفر بالقدر الكافي في تلك الكتب. تقوم الكتب الدراسية الموجودة في أحسن الأحوال بتقديم رؤية غريبة أو غير متكاملة لكيفية القيام بوضع إستراتيجية.

ويهدف هذا الكتاب إلى سدّ هذه الفجوة وذلك بالاعتماد على الحياة المهنية التي قضاها الكاتب كشريك في شركة للاستشارات الإستراتيجية هي الأولى في العالم والاستفادة من قيامه بتدريس الإستراتيجية في كبرى الشركات وكليات إدارة الأعمال. ويجمع هذا الكتاب بين البحث العلمي المسلّم به وبين الفكر، وفي نفس الوقت يقدم أطر عملٍ سهلة الاستخدام. وبالإضافة إلى الوسائل والمفاهيم التي يحتاج المديرين إلى معرفتها ، يقدم هذا الكتاب نصائح بشأن كيفية إشراك الأشخاص المناسبين في عملية تقوم على التحفيز والتحدي.

إن هذا الكتاب لا يدّعي أن وضع إستراتيجية هو أمر سهل. ومثل أي شيء آخر، لكي تصبح خبيراً إستراتيجياً بارعاً فإنّ ذلك يتطلب الممارسة. إنّ الموقع الإلكتروني لهذا الكتاب هو:

www.whatyouneedtoknowaboutstrategy.com ويقدم دراسات حالة وأمثلة
توضح تطبيق الوسائل والتقنيات المعروضة، فضلا عن سرد إدراج المزيد من المواد
والمراجع والأفكار. ويتضمن الكتاب اقتراحات لمزيد من القراءة في نهاية كل فصل.
وأرجو أن تستمتعوا بهذا الكتاب وأن تبدءوا في بناء المهارات الإستراتيجية الخاصة بكم.

الفصل الأول

ما هي الإستراتيجية؟

ويشمل:

- ◆ ما هي الإستراتيجية؟
- ◆ ما هي أهميتها؟
- ◆ الأسئلة الأساسية التي تتعلق بالإستراتيجية.
- ◆ الإجابة عن تلك الأسئلة.

كيف يمكنك وضع إستراتيجية؟ إن الجواب بسيط على غير ما يبدو؛ فأنت في حاجة إلى أن تجيب على ستة أسئلة أساسية تتعلق بالإستراتيجية. لكن انتبه، فكل سؤال له العديد من الأجوبة الممكنة، التي تكتنفها الشكوك. ويقوم هذا الفصل بشرح تلك الأسئلة الستة والتقنيات والمناهج المتاحة للرد عليهم. كما أن التفاصيل الخاصة بكيفية تطبيق ذلك سوف يتم توضيحها في الفصول التالية.

لكن في البداية يجب أن تكون واضحًا بشأن ماهية الإستراتيجية ، ولماذا تكون القدرة على وضع إستراتيجية صحيحة أمرًا بالغ الأهمية؟

ما هي الإستراتيجية؟

إن الإستراتيجية هي الهدف الذي من أجله تنشئ مؤسسة ما، وهي أيضًا المسار التي تسلكه تلك المؤسسة لكي تحقق هذا الهدف .

فالمؤسسات يكون لها إستراتيجيات تتعلق بالماضي والحاضر والمستقبل . يهدف هذا الكتاب إلي مساعدة القارئ في أن يضع إستراتيجيات مستقبلية. فإن فهم إستراتيجيات الماضي والحاضر هو جزء من عملية وضع الإستراتيجية لكنه ليس هو الهدف هنا .

وتتكون المؤسسات من خلال مزيج من الإستراتيجيات المقصودة وغير المقصودة. وفي حين أن وجهة نظر هذا الكتاب تدرك أهمية النظر والرد علي أثر الأحداث غير المتوقعة ، فإن الهدف هو مساعدة القارئ في وضع إستراتيجيات مستهدفة حتي لو كانت هذه الإستراتيجيات في حاجة إلي المراجعة والتنقيح باستمرار في ضوء التطورات الجديدة .

وبعبارة بنيامين فرانكلين فإن هذا الكتاب سوف يساعدك علي «قيادة عملك».

من القائل...

"عليك أن تقود عملك وإلا فإنه سيقودك"

– بنيامين فرانكلين

إنَّ جميع الإستراتيجيات المقصودة هي قرارات، ولكن ليس كل القرارات تصنع إستراتيجيات. فالقرار الإستراتيجي هو القرار الذي يكون من الصعب إتخاذه ومن الصعب كذلك التراجع عنه كما أنه ينطوي علي إتزام بتوفير الموارد الضرورية.

علي سبيل المثال، في أحد المشروعات الصناعية يتعين علي القائمين عليه إتخاذ قرار بشأن كيفية خفض التكاليف بواقع خمسون مليون جنية. فإذا كان هذا القرار سيكون له تأثير كبير علي هيكل التكاليف كما أنه سينطوي علي خيارات صعبة-مثل خفض التكاليف في مرفق الإنتاج الحالي أو الإستعانة بمصادر خارجية للإنتاج أو بناء مصنع جديد في موقع منخفض التكلفة-فإنه إذن يمكن وصفه بأنه قرار إستراتيجي. أما إذا كان القرار ينطوي علي خيار سهل نسبياً-مثل التحول إلي تكنولوجيا إنتاجية أكثر حداثة ومجربة-فإنه إذن لا يمكن وصفه بأنه قرار إستراتيجي.

إنَّ ما يوصف بأنه "إستراتيجي" يعتمد على وجهة نظر الأشخاص المعنيين به، فعلى سبيل المثال، قد يكون من الواجب على رئيس المشتريات أن يوفر في النفقات مبلغ عشرة ملايين جنية من إجمالي خمسين مليون جنية يستهدف توفيرها. ربما يكون لدى مدير

إدارة المشتريات المسئول عن شراء الطاقة هدف إستراتيجي بخفض التكاليف بواقع مليون جنيه، عندئذٍ ربما تكون الخمسون مليون جنيه والعشرة ملايين جميعها أهدافاً إستراتيجية من وجهة نظر الأفراد المسئولين عن تحقيق الأهداف.

إنَّ صنع الإستراتيجية هو عمل مهم بالنسبة لأنواع عديدة من المؤسسات، فهو ليس حكراً على الشركات الكبيرة، فنجد أن المؤسسات الصغيرة أو وحدات الأعمال لديها إستراتيجيات أيضاً. ونركز في هذا الكتاب في المقام الأول على وضع إستراتيجية للمؤسسات التي تعمل في الأسواق التنافسية، ويشمل ذلك المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح، والتي يتنافس العديد منها في السوق من أجل الحصول على الداعمين والتبرعات والتمويل. وهناك أيضاً مواد خاصة بالمديرين الذين يقومون بوضع إستراتيجية لوظيفة أو إدارة، وكذلك لأولئك الذين لا يعملون في الأسواق التنافسية وحتى للأفراد الذين يرغبون في وضع إستراتيجية شخصية لهم.

ويمكن تعريف الإستراتيجية ليس فقط من خلال الالتزامات التي تشتمل عليها الإستراتيجية، لكن أيضاً من خلال الاتجاه العام للمسار الواجب اتباعه والفرص الواجب السعي إليها. ويمكن تعريف الإستراتيجية أيضاً بأنها هي الشيء الذي لم يتم عمله .. بأنها القيود المفروضة على المسار. على سبيل المثال، يمكن أن تكون الإستراتيجية الخاصة بشركة " آبل " لأجهزة " آي بود " هي المحافظة على أن تكون حصتها في السوق فوق 60% (الهدف)، وفي سوق أجهزة " MP3 Player " تكون (الفرصة) من خلال الاستثمار المستمر في تطوير المنتج، في حين أنها لا تزال تقدم هامش ربح يبدأ من 25% على الأقل (قيد).

إنَّ وضع إستراتيجية يتضمن ثلاث مراحل هي: إدراك أن قراراً إستراتيجياً ما هو أمر ضروري، ثم اتخاذ ذلك القرار الإستراتيجي، ثم تنفيذه. وسوف يكون التركيز

الأساسي لهذا الكتاب هو كيفية اتخاذ القرار الإستراتيجي. أما المرحلتان الأخريان فإن كل مرحلة منهما يحتاج إلى كتاب خاص.

ولتلخيص ذلك نقول: إن الإستراتيجية حسب التعريف الوارد هنا تتكون من هدف مستقبلي مقصود، والطريق لبلوغ ذلك الهدف. وينطوي خلق إستراتيجية على اتخاذ قرارات صعبة بشأن الفرص التي يمكن استهدافها والالتزام بتوفير الموارد الضرورية والقيود المفروضة على طرق استخدام هذه الموارد. وهناك مستويات متنوعة في المؤسسة يمكن لكل منها أن يكون له إستراتيجية تعمل على إيجاد مجموعة متسلسلة ومتسقة من الأهداف والمسارات.

ما هي أهمية الإستراتيجية؟

وهناك عدد من الأسباب التي تجعل وضع إستراتيجية صحيحة أمرًا مهمًا؛ حيث يمكن أن تُحدث الإستراتيجية فروقًا كبيرة في مصير مؤسسة ما، فإن كان من الممكن للإستراتيجية الجيدة أن تُحدث نقلة كبيرة لشركة ما - كما هو الحال في مثال ستيف جوبز وشركة آبل الموضح في الصفحة التالية - فإن الإستراتيجية السيئة يمكن لها أن تقضي علي تلك الشركة. فلتأمل ما يلي:

في عام 2008، كان بنك ليمان براذرز على حافة الإفلاس، وكان له استثمارات كثيرة في سوق العقارات بالولايات المتحدة، ولم يكن لديه مساهمون لامتناس الخسائر التي ستنشأ عن الانكماش في الأسواق المالية، لكن فريق الإدارة - المدير التنفيذي ديك فولد بصفة خاصة - لم ينتبهوا إلى الخطر الكامن في الوضع الراهن فقام برفض عروض لشراء البنك مقدمة من بعض البنوك الأجنبية، كما ناضل لإنقاذ البنك في ظل ظروف تكون مناسبة له ولبنك ليمان، بدلا من التسليم بأن أي اتفاق يكون من شأنه أن

ينقذ البنك كان جديرًا بالنظر فيه. حتى عندما تحركت الحكومة الأمريكية لفرض حل نهائي للمشكلة استمر فولد في موقفه المتشدد فانهار بنك ليمان.

لكن الانهيار لم يكن حتميًا، ففي نفس السياق نجد أن "جون تين" المدير التنفيذي لبنك "ميريل لينش" أدرك حقيقة الوضع، ورأى أن البنك الذي يعمل به ربما يكون عليه الدور في الانهيار، فنجح في عقد اندماج سريع لهذا البنك مع بنك "أوف أميركا"؛ الأمر الذي أنقذ بنك ميريل وقدم للمساهمين فيه صفقة كبيرة بالنظر إلى الظروف وقتذاك.

وفي فترة التسعينيات كانت شركة موتورولا منافسًا رئيسيًا في مجال الهاتف المحمول، في الوقت الذي كان المنافسون لها مثل نوكيا و إريكسون قد بدءوا في التحول من البث التماثلي إلى التقنيات الرقمية. وكان لموتورولا بعض القدرات الأساسية الذاتية في مجال التقنية الرقمية. واستطاعت أن تتحول بسرعة لبناء مركز قوي في مجال الاتصالات الهاتفية النقالة الرقمية. لكن الإدارة قررت أن التقنية الرقمية ليست فرصة مهمة وقامت بتجاهلها. وقد ثبت أن هذا كان بداية انهيار الشركة كلاعب رئيسي. في غضون ذلك حصلت شركتا نوكيا وإريكسون على التقنية الرقمية على نحو صحيح، وبالتالي أصبحتا أكبر متنافستين عالميتين.

من تحتاج إلى معرفته هو

ستيف جوبز

يعتبر المدير التنفيذي لشركة آبل " ستيف جوبز " مثالا مبدعاً لرئيس مؤسسة وهو في نفس الوقت الواضع الرئيسي لإستراتيجيتها. ولا يضطلع بهذا الدور كل الرؤساء فالبعض منهم يعتمد بشكل كبير على كبار المديرين التنفيذيين الآخرين أو كبار الموظفين أو المستشارين الخارجيين، لكن جوبز قام مراراً بتشكيل مصائر المؤسسات التي يقودها.

وتحت قيادته قامت شركة آبل بتطوير كمبيوتر ماكنتوش الذي يعتبر حتى الآن المنافس الحقيقي الوحيد لأجهزة الحواسيب الشخصية. واضطر إلى الخروج من آبل فقط ليعود مرة أخرى بوصفه المالك والمدير التنفيذي لشركة بيكسار، وهي شركة صغيرة للرسوم المتحركة، حصل عليها من "جورج لوكاس" الذي كان في حاجة للمال للمساعدة في دفع نفقات انفصاله عن زوجته. ثمّت شركة بيكسار لتصبح رائدة في مجالها قبل أن يتم بيعها لشركة "ديزني". وفي ذلك الحين عاد "جوبز" إلى شركة "آبل" التي أنقذها جوبز من حالتها البالغة الخطورة لتصبح منتجة لأجهزة " آي بود" و "آي فون" و "آي باد" ولتصبح أيضاً نجماً في الاقتصاد العالمي.

ويعتبر تطوير أجهزة " آي بود" مثالا رائعاً لكيفية تشكيل الإستراتيجية عبر مزيج من الأهداف المقصودة وغير المقصودة. إنه "جوبز" الذي - بمعرفته بصناعة السينما في "لوس أنجليس" وعالم الموسيقى التي اكتسبها خلال فترة وجوده في "بيكسار" - قام بتطوير الهدف من دخول قطاع الموسيقى، وهو اتجاه لا تتخذه عادة أية شركة تعمل في مجال الكمبيوتر بولاية كاليفورنيا الشمالية مثل شركة "آبل". لكن جوبز كان

يسعى دائماً لأن يضع الشركات التي يقودها في صدارة الصناعة التي تقوم عليها. وكان يحب أن يقتبس قول نجم هوكي الجليد "واين جريتزكي": "أنا أتزلج إلى حيث سيكون قرص الهوكي المطاطي وليس إلى حيث هو الآن."

وبتحديد الهدف اتخذت "آبل" مساراً نفعياً ملتويًا لتحقيق ذلك الهدف، فحصلت أولاً على التقنية اللازمة لإنتاج موسيقى رقمية من شركة تسمى "ساوندجام" التي قامت بتطوير وسيلة متقدمة لإنشاء ملفات MP3 التي يمكن استخدامها لتخزين الموسيقى.

وفي عام 2001 أُطلق برنامج "آي تونز" باعتباره وسيلة لتحميل ملفات MP3 والأقراص المدمجة لنظام التشغيل Mac. وفي أعقاب زيارة طارئة قام بها خبير استشاري مستقل كانت لديه كانت لديه فكرة لإنتاج مشغل MP3 جديد ومبتكر، قامت آبل بإنتاج أجهزة "آي بود". وفي ذلك الوقت استغل "جوبز" صلته بصناعة الموسيقى وهوس الصناعة بشأن المواقع العنكبوتية الخاصة بمشاركة الملفات، مثل موقع "نابستر" لإطلاق موقع "iTunes Music Store" في عام 2003، ويقوم هذا الموقع ببيع ملفات MP3 عبر الإنترنت.

وبالنظر للوراء، يبدو أن المحصلة هي أنه في حين يكون في الواقع الطريق إلى الهدف المقصود قد تطور مع مرور الوقت، يكون ذلك استجابة لظروف غير متوقعة.

كانت صناعة الدراجات النارية في المملكة المتحدة في فترة الستينيات هي ثالث أكبر مصدر للدولار من صادرات البلاد بعد السيارات والمشروبات الكحولية. لكن الشركات الصناعية الكبرى - مثل شركة "تريومف" وشركة BSA وشركة نورتون - فشلت في إدراك الخطر الذي يشكله الوافدون اليابانيون الجدد. الذين رأوا أن هدفهم الساعي إلى صناعة دراجات السباق من شأنه أن يدعو إلى سوق متخصصة للهواة. وفي هذه الأثناء، زادت هوندا وياماها وسوزوكي من إستثماراتها من أجل أن ينمو السوق. ورأوا أن ركوب الدراجات هو وسيلة للترفيه ممكنة للجميع، فقاموا بتطوير الدراجات الترفيهية التي

كانت قوية وممتعة للركوب. وفي النهاية قاموا باستخدام صعودهم المتزايد بعض فرض خفض أسعار السوق لتطوير الدراجات النارية التي تفوقت حتى على أفضل الآلات التي تنتجها الشركات المصنعة في المملكة المتحدة. وكانت النتيجة أن مضت الشركات البريطانية نحو الإفلاس في حين أصبح اليابانيون قادة عالميين. رأت الشركات البريطانية أن القضية الأساسية هي كيفية الحصول على المال بعيداً عن الأعمال المتخصصة الأخذ في الهبوط وقامت بدفع مستويات عالية من الأرباح. أما اليابانيون فقد رأوا أن قضيتهم الأساسية هي كيف يمكن أن تنمو أعمالهم وكيف يمكن إعادة استثمار أرباحهم في عمل طرازات جديدة.

إن المؤسسات في حاجة دائمة إلى مراجعة إستراتيجياتها كثيراً. فعلى مدى العشرين عاماً الماضية، تم تحرير الأسواق وعملة المنافسة، كما قام الإنترنت بمحاربة الشركات المؤسسة وذلك عن طريق خلق منافسين جدد وعملاء أكثر اطلاعاً. وتستمر الدورات الاقتصادية في التخلص من الضعفاء، وكذلك في اختبار القوياء. ويمثل تغير المناخ وارتفاع أسعار السلع الأساسية تحدياً للممارسات التجارية طويلة الأمد، وتعمل كل هذه الظواهر على خلق ضغط متواصل لإعادة النظر من أجل الحصول على معادلة رابحة، فالتغيير يخلق فرصة لكن فقط للمؤسسة التي تكون مستعدة لمراجعة إستراتيجيتها وإعادة صياغتها.

إنَّ صنع إستراتيجية هو مهارة يحتاج إليها كثير من الناس في كثير من الأوقات. وعلى مدى العقود القليلة الماضية تغيرت الأفكار حول كيفية تطوير الإستراتيجية، ففي وقت من الأوقات كان يُنظر إلى الإستراتيجية على أنها مسؤولية القائد، ثمَّ أصبح يُنظر إليها على أنها مجال عمل ادارات التخطيط المؤسسي والخبراء المتخصصين.

واليوم نحن نفهم أنَّ الإستراتيجية لا يجب أن يضعها فقط المدير التنفيذي، أو المتخصصون الإستراتيجيون، وإنما من الممكن أن يقوم بهذا العمل مجموعة واسعة من الأشخاص الذين يشاركون في مختلف أجزاء العمل المؤسسي؛ فهؤلاء الذين يقودون

المؤسسات يقومون بوضع الإستراتيجية المؤسسية وتطويرها، كما يقوم رؤساء وحدة الأعمال بوضع إستراتيجية العمل وتطويرها، كذلك يقوم الرؤساء الفنيون بوضع الإستراتيجيات الوظيفية لهم، والأمر نفسه بالنسبة لرؤساء الإدارات. وقد يقوم المحللون بدعم تلك العملية، لكن القادة ومجموعات العمل في مؤسساتهم من المتوقع منهم أن يقوموا بوضع إستراتيجيتهم ويحصلوا على ملكيتها. وبالنزول إلى مستويات أقل داخل المؤسسة نجد أن مجموعة كبيرة من الناس ومجموعات العمل يمكن ان تشارك في ابتكار الإستراتيجية وتطويرها وتنقيحها، والعمل على نقلها وتوصيلها للآخرين، ويكون ذلك بمثابة نقلة محل ترحيب من الجميع. ويجب على القادة الذين يفهمون مؤسساتهم وأسواقهم ومنافسيهم أن يكونوا مسئولين عن صنع القرارات الخاصة بالإستراتيجية، كما يجب على هؤلاء الذين يشاركون في العمل أن يكونوا قادرين على الإسهام في التفكير الإستراتيجي.

حتى لو لم تكن مشاركاً بصورة مباشرة في عملية تصميم الإستراتيجية يظل فهمك لإستراتيجية المؤسسة التي تعمل بها أمراً بالغ الأهمية لكي تكون فعّالاً في عملك. ولتحقيق التقدم تحتاج إلى إظهار أنك يمكنك أن تأخذ بزمام المبادرة الفردية وتُسهم في نجاح المؤسسة ككل. عليك أن تكون متأكداً من أن قراراتك قبل أن تتخذها تتماشى مع أهداف وغايات المؤسسة، وكيف تعتزم المؤسسة تحقيقها. حتى لو كانت المؤسسة التي تعمل بها لا تقوم على تغيير إستراتيجيتها بفاعلية أو إذا لم تكن تشارك في تصميم الإستراتيجية، فإنه يجب عليك أن تكون على دراية بلغة التفكير الإستراتيجي ومنطقه

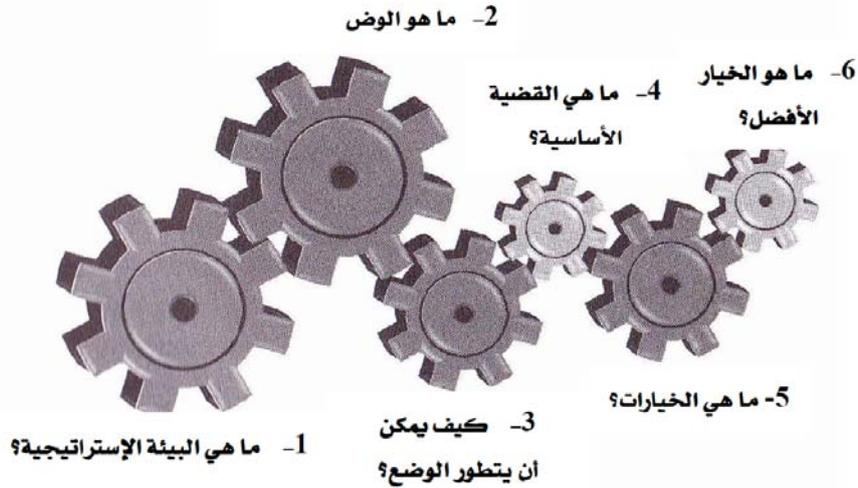
من القائل ...

"إن الخبراء الإستراتيجيين الناجحين ليسوا هؤلاء الأشخاص الذين يجردون أنفسهم من التفاصيل اليومية، بل الذين يقحمون أنفسهم فيها في حين يكونون قادرين على تجريد الرسائل المعنية من تلك التفاصيل."

— هنري منسبيرج

الأسئلة الأساسية عن الإستراتيجية

وبعد أن قمنا بوصف أهمية الإستراتيجية ننتقل الآن إلى لب الموضوع؛ كيف يمكنك التوصل إلى وضع إستراتيجية؟ على ما يبدو أن الجواب واضح وصريح، حيث إن تصميم الإستراتيجية ينطوي على التوصل إلى إجابات قوية للأسئلة الستة الأساسية التالية:



ما هي البيئة الخارجية ؟

إن وضع إستراتيجية ما يتضمن الموازنة بين قدرات المؤسسة وأصولها وبين الفرص المتاحة والتهديدات الخارجية لها، لذلك فإن وصف البيئة الخارجية هو موضع جيد للبدء. ومع ذلك، ربما يصعب القيام بذلك، خصوصاً عندما تواجه المؤسسة تغييراً سريعاً أو تدخل سوقاً جديدة.

على سبيل المثال، من المعروف أن (هوندا) أساءت فهم سوق الدراجات النارية في الولايات المتحدة الأمريكية عندما دخلته لأول مرة. فقد عرفت هوندا أن هناك سوقاً في الولايات المتحدة للدراجات الكبيرة، وحاولت بيع الآلات الأكثر قوة التي تقوم بانتاجها، ولكن ثبت أن هذه النماذج لا يمكن الاعتماد عليها في الولايات المتحدة، حيث كان متوسط الرحلة على الطرق اليابانية المزدحمة أطول بكثير من مثله على الطرق الأمريكية. وعندما بدأ العملاء الأمريكيون في التساؤل عما إذا كان بإمكانهم شراء الدراجات الأصغر 50 سي سي التي كان مديرو هوندا يركبونها كمركبات للعمل، عندئذ فقط أدركوا أن السوق الأمريكية سوقاً غير مستغلة. في ذلك الحين، احتاجت الإدارة العليا لهوندا لبعض الاقتناع.

ما هو الوضع الداخلي؟

هناك جانبان من جوانب الوضع الداخلي يجب تفهمهما؛ هما أهداف المؤسسة وقدراتها. فإن الجزء الصعب في هذه المسألة هو أن كل جانب من هذين الجانبين يجب النظر إليه في سياق البيئة الخارجية. فلا يكفي أن تعرف أن لديك قدرات في مجال البحث والتطوير، لكن يجب عليك أن تفهم كيف يمكن أن تكون تلك القدرات ذات قيمة في إنتاج منتجات عالية الجودة لعملاء تلك المؤسسة، وكيف تقارن قدراتك هذه مع تلك التي لمنافسك.

كيف يمكن أن يتطور الوضع؟

في مستقبل غير مضمون سوف تمضي إستراتيجيتك في طريقها؛ لذا فإن فهم البيئة الخارجية والوضع الداخلي الراهن هو بداية هامة، ولكنها ليست كافية. فمن الأهمية بمكان إبراز كيف يمكن أن تتطور الامور والتعرف على أعظم مصادر عدم اليقين. هل ترتبط الاستراتيجية بأفعال المنافسين؟ هل الاستراتيجية هي الطريقة التي سيعمل السوق على تطويرها؟ هل هي كيفية إستجابة المؤسسة للتغيير و المضي نحو إتجاه جديد؟ إن الاستراتيجية يجب أن تكون قوية وقابلة للتعديل بما يكفى لثلا تفشل تلقائيا في مواجهة الأحداث المفاجئة، يجب أن تتوقع ما لا يمكن توقعه، فهذه هي إحدى أهم التحديات التى تواجه الاستراتيجية؛ حيث أنك تضع رهانات كبيرة عندما لا تعرف الصعاب التى تحيط بك.

ما هي القضية الأساسية؟

يغلب على الإستراتيجيات الناجحة أنها تنشأ عن حل قضية صعبة بطريقة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها. ولهذا فإن تحديد القضية الأساسية هي خطوة أساسية. فنجد مثلا أن مؤسسة آبل عندما دخلت إلى مجال الأعمال الموسيقية، قامت بتحديد القضية بأنها هي كيفية مساعدة عملاءها حتى يقوموا بشراء وتشغيل الموسيقى بسهولة.

وربما تبدو القضية الأساسية واضحة عند الإدراك المتأخر لها بعد المرور بالتجربة لكنها لا تكون كذلك في الوقت الفعلى لها. ففي الواقع، غالباً ما يتم إعادة تحديد القضية الأساسية أثناء تكوين إستراتيجية جديدة بطريقة تقدم رؤية جديدة وتفتح خيارات جديدة. فبالنسبة لهوندا في سوق الدراجات النارية بالولايات المتحدة، كانت القضية الأولى هي كيفية بيع الدراجات الكبيرة والسريعة في منافسة مع الشركات المنافسة لها في الولايات المتحدة وأوروبا. وفيما بعد أصبحت القضية الأساسية هي كيفية تطوير سوق الدراجات النارية الصغيرة - ولكن ذلك كان بعد فترة طويلة من الفشل في بناء حصتها السوقية في القطاع الأساسي المستهدف.

ما هي الخيارات؟

بمجرد تحديد القضية بشكل صحيح، لا بد من تحديد الخيارات. ففي حالة مؤسسة أبل، لم تكن تلك الخيارات واضحة. فحتى بعد أن قاموا بتحديد أن القضية هي كيفية تمكين المستهلكين من الوصول بسهولة إلى الموسيقى، نجد أن الأمر استغرق وقتاً لتطوير أجهزة آي بود ومواقع آي تونز. وفي حالة هوندا كان الأمر أكثر وضوحاً؛ فبمجرد تحديد القضية على أنها كيفية تطوير سوق الدراجات النارية الصغيرة، نجد أن الخيارات الرئيسية - مثل قنوات التوزيع وتصميم المنتج - أصبح من السهل نسبياً تحديدها.

ما هو الخيار الأفضل؟

عند نقطة ما، يجب تحديد أحد الخيارات. ففي حالة أبل وهوندا، نجد أن عددًا من القرارات الصغيرة أدت إلى حدوث تحول عام في الإستراتيجية، و في حالات أخرى، مثل عندما تكون هناك حاجة إلى عملية استحواذ كبيرة، ربما قد يكون هناك قرار واحد كبير يحتاج إلى تحليل وتقييم دقيق للغاية.

وحيث إن هذه الأسئلة السابق ذكرها مهمة للغاية، ربما يكون من المفيد إذن استخدام الاسم المختصر (EIEIO) كوسيلة سهلة لتذكر تلك الأسئلة؛ حيث إن (E) تعني البيئة الخارجية، (I) تعني الوضع الداخلي، (E) تعني كيف سيتطور الوضع، (I) تعني القضية الأساسية، أما (O) فتعني ما هي الخيارات.

بعض الكلمات والعبارات البديلة:

الكلمات والعبارات البديلة الشائع إستخدامها:	الكلمات والعبارات المستخدمة في هذا الكتاب:
تقييم الوضع، نقطة الانطلاق، الحالة، أين نحن الآن، التعقيدات	البيئة الخارجية والداخلية
السوق، البيئة التنافسية، الصناعة، الاقتصاد الجزئي، المنافسون، العملاء، احتياجات العملاء، الفرص المتاحة، التهديدات	البيئة الخارجية
الأهداف، الغايات، الطموحات، الرؤية، الرسالة، احتياجات المساهمين	الأهداف (جزء من البيئة الداخلية)
القدرات، الموارد، الأصول، نقاط القوة، نقاط الضعف	البيئة الداخلية
التحول، الاتجاهات، الشكوك الأساسية، الأشياء المجهولة، الأطر الزمنية، السيناريوهات	تطور (الوضع)
التحدى، الصعوبة، المضاعفات، العقبات، التعقيدات، التسويات، الفرص المتاحة	القضية الرئيسية
البدائل، الإجراءات، الخيارات	الخيارات
التطوير، التقييم، المعايير، الاحتمال، القرار	ما هو الخيار الأفضل؟

- يسجل الجدول السابق بعض الكلمات والعبارات البديلة التي تلتقط الأفكار التي تستخدم عل نحو شائع لوصف عملية خلق استراتيجية. وربما يكون ذلك أمرا مفيدا يوضح كيف أن هذا النهج الذي نصفه هنا يختلف أو يتشابه مع الطريقة التي تفكر أنت بها فيما يتعلق بالاستراتيجية.

الإجابة على الأسئلة

ربما يكون السؤال بسيطاً لكن الوصول إلى الإجابة الصحيحة ليس كذلك، كما توضح قصة بنك ليمان براذرز، وموتورولا وقصة صناعة الدراجات النارية بالمملكة المتحدة. حتى أفضل المجموعات الإدارية يمكن أن يشقوا طريقهم بصعوبة، بما في هؤلاء الذين يمضون في النهاية في الطريق الصحيح. فقد استغرقت أبل عدة سنوات بعد أن حددت أنها تريد أن تدخل إلى عالم الموسيقى حتى استطاعت التوصل إلى وسيلة ناجحة للقيام بذلك. كما كافحت هوندا من أجل بيع الدراجات الكبيرة لها في الولايات المتحدة وتحولت لبيع الدراجات الصغيرة فقط عندما بدأ عملاءها يطلبون تلك الدراجات. فكان من الواضح أن الجواب لم يكن واضحاً على الفور.

أحد التحديات التي تواجهنا في الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالاستراتيجية هي طبيعة المهمة نفسها، والتي كثيراً ما يساء فهمها. فإن عملية صنع الإستراتيجية لا تتفق مع الصورة النمطية للعملية المنطقية الميكانيكية المتتابة، بدءاً من جمع البيانات التي تحدد القوالب القياسية، والتي تشبه آلة السجق، نهاية الامر تنتج إستراتيجية كاملة التكوين. فعلى عكس الصورة النمطية، فإن وضع إستراتيجية ما، لا يمكن تعلمه على غرار عملية تجميع الآلات المعقدة - وإنما ببساطة بالتعامل مع إجراءات التشغيل القياسية والأعمال الروتينية.

وهناك فكرة أكثر واقعية ألا وهي "حرفية الإستراتيجية" كما وصفها هنري منسبيرج، الأستاذ في جامعة ماكجيل. حيث يشبه منسبيرج عملية خلق الإستراتيجية بالطريقة التي يشكل بها صانع الفخار الوعاء على عجلة الفخار الدوارة، إن هذا العمل يعتبر إلى حد ما تطبيق لمهارة تم تعلمها وأيضاً إستجابة بديهية لطبيعة الموقف والنتائج الناشئة. وفي بعض الاحيان، تتحول الأفكار الجيدة إلى مآل سيئ، ولكنها مع هذا تؤدي إلى تعلم شيء جديد وإتاحة فرص جديدة فالعمل الفعلي في صناعة الأواني الفخارية يؤدي إلى تحسن مهارة صانع الفخار.

من القائل ...

"إن الخيار النهائي هو دائماً الخيار البديهي"

– بروس هندرسون

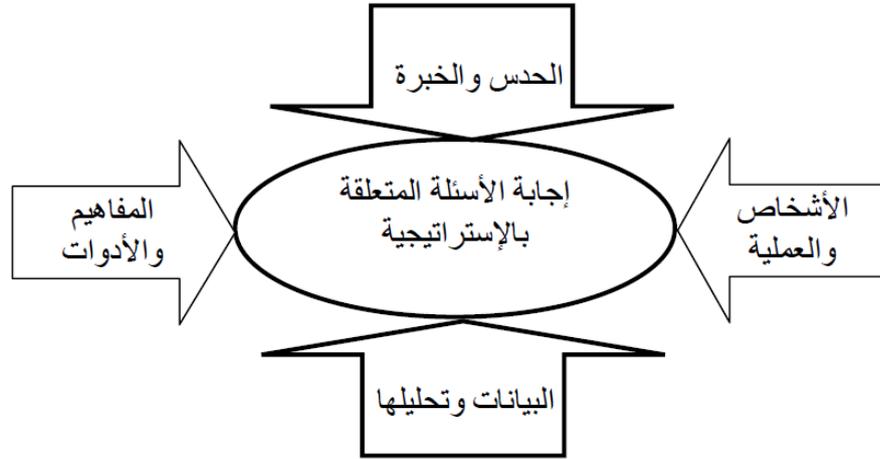
إن تطوير إستراتيجية جيدة هو عمل إبداعي، وفي الغالب يتم إتخاذ قرار به تحت مستويات عالية من عدم اليقين. و تنطوي تلك العملية برمتها على مزيج من التحليل والاجتهاد، والشعور الداخلي، ومراعاة الأحوال، والتجربة والخطأ. لذلك يجب على الخبير الإستراتيجي الماهر أن يكون مفكراً منظماً ولكنه يتصف بالمرونة في نفس الوقت ، وأن يكون مشاركاً بعمق في الوضع الذي يتم تقييمه، فضلاً عن أن تكون أهدافه نزيهة. وغالباً ما يوصف هذا المزيج من القدرة بـ "العقلية الإستراتيجية".

وفيما يلي بعض النصائح حول كيفية تصميم إستراتيجية تقوم على وجهة النظر هذه:

استخدام مزيج من النهج للرد على الأسئلة:

تخيل أنك قد حددت سؤالاً معيناً خاصاً بالإستراتيجية للتركيز عليه. على سبيل المثال، "ما هي الخيارات المتاحة لدينا؟". للإجابة على هذا السؤال ينبغي الجمع بين عدة نهج؛ وهي الحدس والبيانات وتحليلها والمفاهيم والأدوات الإستراتيجية أو أطر العمل والأشخاص والعمليات على النحو الموضح في العرض التالي:

أربعة نُهج للإجابة على الأسئلة:



إنَّ "الحدس" المعلوم عن طريق تجربة ذات الصلة هو وسيلة قوية للرد على الأسئلة. لكن المشكلة هي أن الخبرة السابقة غالباً ما تكون غير كافية لاتخاذ قرارات إستراتيجية حول مستقبل التطور. فقد كان على ليمان أن يقوم بتصميم إستراتيجية ما في مواجهة الأزمة المالية المتنامية، وكان على موتورولا أن تقوم بتصميم إستراتيجية من أجل الحصول على تكنولوجيا جديدة، ونجد كذلك صناعة الدراجات النارية في المملكة المتحدة كان عليها التعامل مع مُط جديد من المنافسين. إن الحدس على أساس الخبرة من شأنه أن يقدم المساعدة، ولكنه ليس كافياً للتوصل إلى الاختيار الصحيح.

البيانات وتحليلها: هو نهج يمكن أن يسد الثغرات في معرفتنا. فعلى سبيل المثال، فإن تحليل التأثير المحتمل للإنهيار المالي ربما قد نبه في وقت سابق إدارة بنك ليمان للمخاطر الكامنة في إستراتيجيتهم. لكن التحدي الحقيقي هو تنفيذ ما تتطلبه البيانات وكيف ينبغي تحليلها. إن العديد من المؤسسات لا يتعذر عليهم

الحصول على المعلومات، لكنهم يفتقرون إلى القدرة على التركيز على المعلومات الصحيحة وتفسيرها. فقد كان لييمان على علم بحالة الأسواق المالية، ولكنه لم يستخدم هذه المعلومات بشكل صحيح. فيمكن للبيانات وتحليلها أن تكون مفيدة ولكن بشرط أن يعرف الأفراد المعنيين كيفية استخدامها بشكل صحيح. ولهذا نجد أن المفاهيم والأدوات الإستراتيجية لا تُقدَّر بثمن.

إن المفهوم الإستراتيجي هو فكرة تحدد طبيعة الإستراتيجية الناجحة. فعلى سبيل المثال، وفقاً لمفهوم التجزئة تحدث المنافسة داخل قطاعات معينة من السوق أو قطاعات معينة من الصناعة، وليس على مستوى الصناعة بشكل عام. فمثلا تعتبر شركة مويت أند شاندون جزء من صناعة المشروبات، لكنها تنافس في قطاع الشمبانيا الفاخرة وليس ضد بيبسي وكوكا كولا. فالمعارك التنافسية يتم خوضها على مستوى جزئي وليس على مستوى الصناعة ككل.

وهناك مثال آخر للمفهوم الإستراتيجي وهو خاص بـ "الميزة التنافسية" – الفكرة القائلة بأن النجاح الاستراتيجي والاقتصادي لا يأتي لأنك جيد ولكنه يأتي لأنك أفضل من منافسيك؛ لذا نجد أن نجاح شركة مويت أند شاندون لا يأتي من مدى جودة تسويق منتجاتها ولكن من مدى جودتها بالنسبة إلى العلامات التجارية المنافسة مثل شركة "تاتينجر" و"فوف كليكوت".

و تساعد المفاهيم الإستراتيجية في صياغة الطريقة التي يمكنك من الإجابة على الأسئلة. فعلى سبيل المثال، تأمل كيف استطاعت شركة مويت أند شاندون استخدام مفاهيم التجزئة وتعزيز القدرة التنافسية للتصدي لسؤال هو "ما هي الخيارات؟" فقد وجهت تلك المفاهيم شركة مويت للبحث عن خيارات توفر لهم ميزة تنافسية في قطاعات معينة – فمثلا؛ عن طريق بناء المزيد من حصتها السوقية في مجال الشمبانيا الفاخرة. وربما كان التوسع داخل قطاعات أخرى – مثل أنواع أخرى من الخمور أو غيرها من السلع الكمالية الأخرى – أمراً مجدياً، ولكن ذلك

فقط إذا كانت العلامة التجارية موييت أو قدرات إدارة العلامة التجارية تسمح لها بالتفوق على المنافسين المؤكدين في تلك القطاعات.

وتساعد المفاهيم الإستراتيجية على تحديد ما هي البيانات التي يجب جمعها وكيفية تحليلها. فعلى سبيل المثال، نجد أن المفاهيم الخاصة بالتجزئة وتعزيز القدرة التنافسية قد تشير إلى دراسة العملاء المحتملين في قطاعات الأعمال الجديدة لمعرفة ما اذا كانوا يفضلون المنتج الذي يحمل علامة موييت التجارية أكثر من منتجات المنافسين المتواجدين من قبل، أو تشير إلى بحث ما إذا كان يمكن إستخدام قنوات التوزيع في شركة موييت من أجل توزيع المنتج الجديد.

إن استيعاب المفاهيم الإستراتيجية هو أمر جوهري بالنسبة للإستراتيجية. وسوف تقدم الفصول اللاحقة لهذا الكتاب وصفاً لأهم تلك المفاهيم؛ وتتضمن مفهوم التجزئة وجاذبية الصناعة وخلق القيمة والميزة التنافسية والرسالة والأهداف وعدم اليقين والمشاركة. ومع ذلك ربما تبدو تلك المفاهيم بالنسبة لشخص حديث عهد بالإستراتيجية مجرد مفاهيم نظرية يصعب تطبيقها نوعاً ما.

أما الأدوات الإستراتيجية و أطر العمل فهي تسمح باتباع منهج أكثر تنظيماً يعمل على استخدام المفاهيم الإستراتيجية؛ وهي طريقة أكثر واقعية لتنظيم التفكير والتحليل. وهناك الكثير من الأدوات وأطر العمل الإستراتيجية المعروفة؛ مثل التحليل الرباعي الإستراتيجي SWOT (وهو تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، عوامل النجاح الرئيسية، الكفاءات الأساسية، وضع وإعداد السيناريو ، سلسلة القيمة، القوى الخمس، دورة الحياة الصناعية، وتحليل إدارة المخاطر PESTLE وحافظة المصفوفات وتغطي الفصول اللاحقة كل هذه الأدوات و أطر العمل الإستراتيجية وأكثر منها.

وتعتمد أهم الأدوات الإستراتيجية على مفهوم إستراتيجى أو أكثر. فعلى سبيل المثال، يتطلب تحليل SWOT تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات التى تواجه المؤسسة. وتعتمد نقاط القوة والضعف على مفهوم جاذبية السوق. وسواء كنت تستخدم مفاهيم إستراتيجية أو أدوات وأطر أكثر واقعية، فأنت تعتمد على نفس مجموعة الأفكار الأساسية التى تدور حول العوامل التى تجعل الإستراتيجية ناجحة.

ويعتمد القرار الخاص باستخدام الأدوات أو المفاهيم الإستراتيجية إلى حد ما على مدى الخبرة التى تمتلكها فيما يتعلق بالعملية الإستراتيجية. فإذا كنت غير ذي خبرة نسبياً، فربما يكون من الأسر لك أن تستخدم إحدى الأدوات الإستراتيجية لأنها تعطيك طريقة أكثر تنظيماً للتفكير من خلال الإجابات الخاصة بالأسئلة الإستراتيجية. أما إذا كنت أكثر إلماماً بالإستراتيجية، فسوف تنتقل إلى استخدام المفاهيم بطريقة أكثر بديهية. قم بعمل إستراتيجية وافية، عندئذ لن تفكر بشأن المفاهيم والأطر التى تستخدمها في تقييم الأوضاع والتوصل إلى الخيارات.

وقد تكون الأدوات والأطر الإستراتيجية مفيدة أيضاً لإجراء مجموعة من المناقشات وتقديم عروض بشأن المنطق المتبع أثناء عملية صنع الإستراتيجية.

ولسوء الحظ، فإن المفاهيم الإستراتيجية والأدوات وحدها نادراً ما تقودك إلى الإجابة الصحيحة. فالقرارات الإستراتيجية تكاد تكون دائماً صعبة، وتتطلب خبرة ورؤية. فنجد أنه نادراً ما يكون هناك شخص ما لديه قدر كبير من الخبرة تمكنه من إصدار قرار بمفرده. فضلاً عن أن الأفكار المسبقة والتحيزات يمكن أن تقود حتى الخبراء من ذوي الخبرة إلى اتخاذ قرار خاطئ.

الأشخاص والعملية: لأنه من النادر أن يستطيع شخص ما تصميمًا استراتيجية بمفرده؛ لذا فإن الجمع بين الأشخاص المناسبين لإجراء تلك العملية المؤثرة أمر بالغ الأهمية للإجابة على الأسئلة الاستراتيجية. في بعض الحالات، يمكن أن يشارك عدد قليل نسبيًا من الناس في ذلك الشأن، و يمكن أن تكون عملية تصميم الإستراتيجية بسيطة جدا، ولكن - كما سنوضح فيما بعد- ربما يكون من الأهمية بمكان توسيع نطاق التفكير الإستراتيجي ليشمل جميع مستويات المؤسسة. حيث إن مشاركة خليط من الناس من ذوي الخبرات المختلفة ومن مختلف وجهات النظر، وكل منهم يرغب في النقاش والتحدي هو أمر ضروري لصياغة الإستراتيجية وإيجاد الأداة الاستراتيجية الصحيحة. كما أن إنخراط المؤسسة في نقاش على نطاق واسع يساعد في الإجابة على الأسئلة، ويوفر قاعدة للتفاهم المشترك يمكن من خلالها اطلاق بدء التنفيذ الناجح للإستراتيجية.

وتقدم الفصول 2-5 وصفا لكيفية تطبيق المفاهيم والأدوات اللازمة للعملية الفكرية المتعلقة بالإجابة على الأسئلة. وتنتقل الفصول المتبقية إلى موضوعات خاصة بالناس والعملية.

تأكد من أنك تعمل على السؤال الصحيح :

قم بفتح بعض الكتب التي تتناول الإستراتيجية، وسوف تجد سيلا من التخطيطات التي تبين كيفية وضع استراتيجية باستخدام سلسلة من الخطوات المنطقية ، كل منها يشتمل على الإجابة على مجموعة من الأسئلة. وفي هذا النموذج يكون واضحا متى يجب الانتقال إلى المرحلة التالية. وفي الواقع فإن جميع صانعي القرار تقريبا وعمليات صنع القرار يتأرجحون بين الأسئلة المختلفة. كما أن معرفة السؤال الذي يجب أن تعمل عليه هو جزء من فن صنع الإستراتيجية.

لماذا لا تتبع العملية الإستراتيجية مسارا نموذجياً؟ يعود ذلك بصورة جزئية إلى أن الإجابة على بعض الأسئلة قد تكون معروفة مسبقا أو تمت الإجابة عنها بصورة

بديهية مما يسمح للعملية الخاصة بوضع الإستراتيجية بالقفز للأمام نحو الأسئلة الأكثر صعوبة والأكثر تحدياً. و بدلا من ذلك، فإن الإجابة على بعض الأسئلة المحددة ربما يجعل الخبراء الاستراتيجيون يعيدون النظر في التساؤلات التي يعتقدون أنها قد أجب عليها من قبل. على سبيل المثال، عندما أدركت مؤسسة أبل أن إنتاج جهاز مشغل MP3 كان يعتبر بمثابة طريقة مثيرة للاهتمام للدخول إلى عالم الموسيقى، كان عليهم عندئذ إعادة النظر في سؤال محدد عن "ما هي البيئة الخارجية لسوق أجهزة MP3؟ وذلك لإجراء مزيد من التقييم لمنتجات MP3 المتواجدة في الأسواق وللمنافسين في هذا المجال.

وهناك سبب آخر وهو أن عقلنا غير مجهز لإمعان النظر في كل سؤال بطريقة صحيحة، بل يقفز إلى النتائج بصورة خلاقية ويعود فقط عندما يقابل مشكلة ما. وسيجد فريق من كبار المديرين أنه من المحبط أن يضطروا إلى المضي قدماً في

عملية صارمة للغاية، وهذا أمر مستبعد، ليكون ذلك هو الوسيلة الفعالة لاستخدام خبراتهم والرؤى الخاصة بهم. وستناقش الوسائل المختلفة لتتابع الأسئلة الإستراتيجية في الفصل السادس.

هذا هو السبب وراء وصف الأسئلة في شكلها الأول بأنها بمثابة مجموعة من العجلات ذات تروس متصلة وليست عملية ذات إتجاه واحد. فعند التفكير في الإجابة على أحد الأسئلة، فإن ذلك يجعلك تمعن النظر في الأسئلة الأخرى؛ حيث إن دوران عجلة واحدة يجعل العجلات الأخرى تتحرك.

عليك أن تكون انتقائياً فيما يخص التحليل المطلوب:

كما ذكرنا آنفاً، فإن بعض الأسئلة من المحتمل أن يكون من السهل الإجابة عليها من واقع الخبرة وتحتاج إلى قليل من التحليل. في حين نجد أن البعض الآخر أكثر صعوبة وتحتاج إلى دراستها بعمق كبير. المهم هو أن نعرف متى نقوم بالبحث على درجة عالية من التفصيل، ومتى نمضي قدماً.

على سبيل المثال، عند تقييم البيئة الخارجية، هناك العديد من الطرق لقضاء وقتك المحدود في هذا الشأن. حيث يمكنك إجراء مقابلات مع الكثير من العملاء سعياً لفهم كيفية تنوع احتياجاتهم وعملاً إذا كانت أي قطاعات رئيسية تعاني نقصاً في الخدمة في الوقت الراهن. و يمكنك قضاء أسابيع لتقييم المنافسين أو حتى جانب معين خاص بأحد المنافس، مثل تقييم عملية تطوير المنتجات الجديدة لهذا المنافس. إن معرفة اين عليك توجيه جهتك الأساسي هو أمر ضروري.

الجواب هو استخدام النهج "T" ، الذي يقوم باستخدام نوعين من التحليل. بالنسبة للأسئلة التي تكون متأكداً تماماً من أنك تعرف الإجابة عليها، قم بجمع ما يكفي من المعلومات لضمان أن لا تكون مضللاً (تعتبرمقابلة الغرباء هو موضع جيد للبدء). ويتم تمثيل هذا المستوى من التحليل الواسع النطاق والسطحي في الوقت نفسه بواسطة الشريط الأفقي في أعلى "T". أما الشريط العمودي الأكثر تفصيلاً فإنه يمثل "الغوص العميق" -وهو الجمع والتحليل المكثف للبيانات؛ التي سوف تحتاج إليها للرد على القضايا الهامة التي تكون غير متأكد أو حيث تكون هناك وجهات النظر متنافسة.

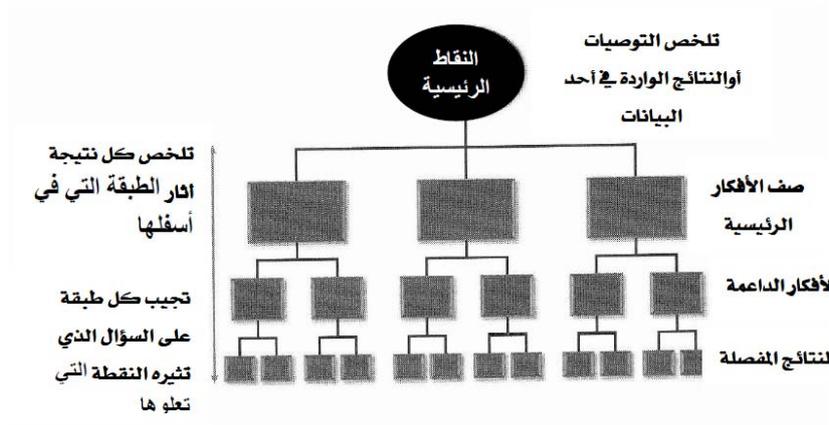
ولكي تعرف الموضع الذي يجب أن تتعمق فيه أكثر، عليك أن تفكر في المناطق التي ليس لديك ما يكفي من الخبرة التي تؤهلك للإعتماد على الحدس فيها. على سبيل

المثال، إذا كنت مدير مبيعات فأنت ربما قد تفهم عملاءك بشكل جيد للغاية، لكنك تبقى جاهلاً إلى حد ما فيما يخص هيكل التكاليف الخاص بمنافسيك. إن معرفة أين يكون عليك التركيز هو أيضاً مسألة تتعلق بالتفكير في المستقبل فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية التي يجب أن تقوم بصناعتها العملية الإستراتيجية الخاصة بك. ضع معظم جهدك في الأسئلة التي سيكون لها أكبر الأثر على قرارك الذي ستتخذه من بين الخيارات.

على سبيل المثال، أرادت إيسون -الشركة المصنعة للطابعة اليابانية- أن تعرف كيف يمكنها أن تنافس بشكل أكثر فعالية مع شركة هيوليت باكارد. فقاموا بعمل دراسة عن عملية تطوير المنتجات الخاصة بشركة هيوليت باكارد لأنهم كانوا يعتقدون أن الإختلافات في هذه العملية هي ما يميز بين الشركات وبعضها، وبالتالي تكون هذه الإختلافات هي موضع التغيرات التي يلزم إجراؤها.

إذا كنت لا تزال غير متأكدٍ من الموضع الذي يجب أن تركز فيه جهودك التحليلية، قم بوضع جدليتك وابحث عن الإفتراضات الرئيسية التي يعتمد عليها إستنتاجك. وهناك وسيلة جيدة للقيام بذلك وهي مبدأ مينتو الهرمي، المبينة في الشكل التوضيحي التالي. قم بتركيز جمع البيانات وتحليلها على أساس إختبار ودعم الافتراضات الأساسية - الموضحة في هذا العرض على أنها "صف الأفكار الرئيسية".

مبدأ مينتو الهرمي



توقع ما هو غير متوقع:

إن التوصل إلى إستراتيجية للتعامل مع الوضع الراهن من الممكن أن يبدو في كثير من الأحيان على أنه أمر غالب، لكنه ليس سوى جزء من مهمة المخطط الإستراتيجي. فمن المهم أن تتوقع ما هو غير متوقع وأن تقوم بوضع إستراتيجيتك الخاصة وفقاً لذلك.

من تحتاج إلى معرفتها هي

باربارا مينتو

حصلت باربارا مينتو على درجة الماجستير في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وقد التحقت باربارا بالكلية في السنة الثانية فقط حين تم قبول النساء في ذلك العام. ثم عملت في مؤسسة ماكينزي آند كومباني لمدة عشر سنوات، وقد تم توظيفها كأول مستشارة من الإناث. وهي تدير حالياً شركة الاستشارات التي تمتلكها وهي "شركة مينتو الدولية".

وفي مؤسسة ماكينزي قامت باربارا بوضع " مبدأ مينتو الهرمي " كوسيلة لتنظيم نقل المعلومات الخاصة بأية رسالة معقدة. وقد انتشر تأثير هذا النهج على نطاق واسع؛ ناقلاً أسلوب التفكير الإستراتيجي للكثيرين.

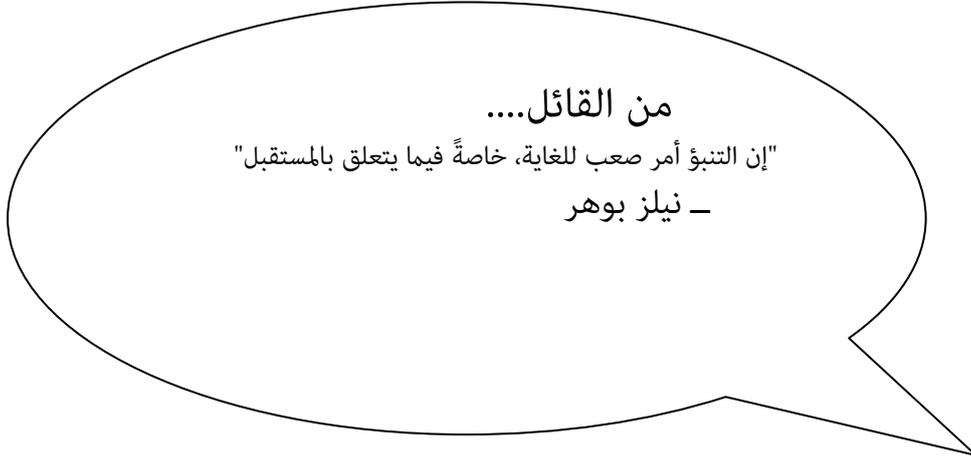
وتقوم الفكرة الخاصة بمبدأ مينتو الهرمي على أن الرسالة ينبغي أن يكون لها إستنتاج واحد رئيسي أو توصية رئيسية يدعمه مجموعة من الأفكار المندرجة تحت هذا الإستنتاج. ويمكن لكل نقطة في حد ذاتها من هذه النقاط الداعمة أن تدعم بعدد من النقاط الفرعية التي تحتوي على بيانات وتحليلات أكثر تفصيلاً. ودائماً ما تثير أية فكرة على أي مستوى سؤالاً عن "كيف؟ أو لماذا؟"، وتكون الإجابة على هذا السؤال من خلال الأفكار التي تكون في الخط الموجود أسفل منه.

ويمكن للتسلسل الهرمي أن يكون ليس فقط وسيلة فعالة لبناء ونقل المعلومات المتعلقة بجدلية ما، ولكن أيضاً طريقة مفيدة للتفكير من خلال كم التفاصيل المطلوبة للإجابة على سؤال معين. على سبيل المثال، في مرحلة مبكرة من عملية تصميم الإستراتيجية، قم بوضع ما تعتقد أنه هو الجدلية الرئيسية لتتمكن من رصد أي من المعلومات والتحليلات الرئيسية سيكون الأفضل في دعم وإختبار هذه الجدلية. وإذا

كانت إحدى النقاط الرئيسية في التسلسل الهرمي الذي تقوم بإنشائه ليس لها بيانات داعمة، عندئذٍ سوف يتعين عليك أن تركز جهودك على تقديم التفاصيل.

إن القدرة على التفكير بطريقة منظمة هي مهارة نافعة للمخطط الإستراتيجي، بدونها يمكن أن يسود الغموض وحالة عدم اليقين الذين ينطوي عليهما التحليل الإستراتيجي. وبوجود هذه المهارة، يمكنك التنظيم، والتحليل، والحل ونقل المعلومات حتى بالنسبة لأكثر القضايا تعقيداً.

وقد قدمت المهارات التي قامت باربارا بتعليمها ونقلها بصورة فعالة على مدى الأربعين عاماً الماضية دعماً كبيراً لوضع أسس التفكير الإستراتيجي لا يقل قيمة عن أعمال كبار الأكاديميين والممارسين.



ولأنه من المستحيل التنبؤ بالمستقبل بشكل كامل؛ لذا فإن الإستراتيجيات الجيدة تتضمن التخطيط لكيفية التعامل مع الأحداث أثناء وقوعها. وفي الوقت الذي يحدث فيه هذا، تظهر الفرص الجديدة المتاحة والتهديدات وكذلك تظهر الحاجة إلى إتخاذ مزيد من القرارات. وتتكون الإستراتيجية عادة من سلسلة من القرارات وليس قراراً واحداً كبيراً.

وهناك نهج واحد للتعامل مع هذا وهو أن تتسم الإستراتيجية بالمرونة، وأن تتضمن القدرة الكافية للإستجابة للأحداث الغير المتوقعة و الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها. وتستخدم بعض الإستراتيجيات نهج "الاختبار والتعلم" الذي يعمل على بناء القدرة على الاستجابة للأحداث غير المتوقعة والانطلاق من هناك. سلسلة سوبر ماركت تيسكو، على سبيل المثال، وضعت نظاماً للحاسوب والخدمات اللوجستية مكّنها من الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تطرأ على طلب العملاء، وسمح لها بالتفوق على منافسيها من خلال عرض أفضل الأرفف المليئة بالمنتجات المفضلة وبأسعار تنافسية.

و سوف نناقش في هذا الكتاب فيما بعد كيف يؤثر عدم اليقين على تصميم الإستراتيجية، ولكن النقطة العامة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار هي أنك لا ينبغي أبداً أن تنخدع بالاعتقاد بأنك يمكنك التنبؤ بالمستقبل.

الممارسة، الممارسة، والممارسة!

من الآن يجب أن يكون واضحاً أنه في حين أن هناك الكثير من الأدوات والنصائح والتقنيات التي يمكن أن تساعد في صنع الإستراتيجية، إلا أن وضع إستراتيجية هو مهارة معقدة يصعب إتقانها. فلا يكفي أن تعرف كيف يمكنك وضعها من الناحية النظرية؛ حيث إن عملية صنع الإستراتيجية، مثلها مثل أي شيء آخر، يحتاج إلى ممارسة. لكن التغييرات الرئيسية في الإستراتيجية غير شائعة؛ لذا فإن تحقيق الممارسة يمكن أن يكون أمراً صعباً.

إن أحد أهداف هذا الكتاب ليس فقط كشف الأسرار المتعلقة بخلق إستراتيجية ما، لكن أيضاً إعطاء الفرصة للقراء لإختبار وتطوير مهاراتهم. وهناك أمثلة متعددة نقوم بتقديمها لتوضيح المفاهيم والأدوات التي نقوم بتوصيفها في هذا الشأن. وهناك دراسة

حالة ستجدونها متاحة على الموقع الإلكتروني الخاص بالكتاب، الذي يقوم أيضًا بتقديم اختبارات قصيرة ومزيد من القراءات المستفيضة، كما يعرض بعض الروابط الإلكترونية في نهاية كل فصل.

إن التفكير في طريقة تطبيق هذه الأفكار على الوضع الخاص بك هو طريقة لا تقدر بثمن لتطوير مهاراتك. حتى التفكير من خلال ما تقوله الصحف أو المجلات في مقالاتهم عن الإستراتيجية يمكن أن تكون معاوناً فيما يتعلق بالأفكار الأساسية الخاصة بالإستراتيجية في الواقع.

وفي النهاية، فإن الإستراتيجية، مثل كثير من الأشياء الأخرى، فقط الممارسة هي التي تجعلها متقنة، وسوف يقدم لك هذا الكتاب المبادئ الأولية لوضع الإستراتيجية و الأدوات والتقنيات والإرشادات التي تحتاج إليها للبدء في ذلك.

ما تحتاج إلى قراءته

◆ يقدم مايكل بورتر رؤية عن ماهية الإستراتيجية وأهميتها في دراسة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بعنوان "ما هي الإستراتيجية؟" في نوفمبر/ديسمبر 1996 الصفحات 61-78.

◆ وللإطلاع على مزيد من أمثلة الدراسات عن الإستراتيجية بوصفها مجموعة متشابهة من الأسئلة، انظر مقال ريتشارد كوتش " دليل الفاينانشال تايمز إلى الإستراتيجية"، أو مقال لبيرسون 2006، أو مقالات جاك ويلتش بقسم التخطيط الإستراتيجي بموقع www.welchway.com.

◆ يعقد هنري منسبيرج مقارنة قوية بين طبيعة صنع الإستراتيجية وبين صنع الإناء الفخاري في " حرفة الإستراتيجية"، وذلك في دراسة بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، في يوليو/أغسطس 1987.

◆ دراسات بعنوان "Building a Strategy Toolkit"

لبولا جاززاكوسكي ومونيكا جوليتي و برونو أوليفيرا على الموقع الإلكتروني www.aimresearch.org ؛ تقدم تلك الدراسات ملخصاً مفيداً للأدوات الإستراتيجية الأكثر استخداماً.

◆ هناك كثير من الكتب التي تقوم بعرض وشرح المفاهيم الإستراتيجية. واحداً من أفضل تلك الكتب هو كتاب " تحليل الإستراتيجية المعاصرة " لروبرت جرانت، شركة جون وايلي أند سونز المحدودة للنشر، 2010 .

◆ فيما يتعلق بتاريخ تطور المفاهيم الأساسية للإستراتيجية، انظر "Lords of Strategy" للكاتب والتر كيتشيل، صحيفة هارفارد بزنس 2010 .

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

الإستراتيجية تتضمن الإجابة على بعض الأسئلة الصعبة باستخدام الحدس والبيانات والمفاهيم والأدوات والأشخاص والعملية نفسها.

الفصل الثاني المؤثرات الخارجية للإستراتيجية

وتشمل:

- ◆ أهمية تجزئة الصناعة
- ◆ مفهوم جاذبية الصناعة
- ◆ القوى الكلية التي تشكل الصناعات

إن أية مؤسسة ما لا تعمل في فراغ؛ لذا ينبغي على أي إستراتيجية أن تتلائم مع خصائص بيئتها الخارجية، لذلك دعونا نبدأ من الخارج. بالنظر إلى أنه يمكن تقييم الجوانب المتعددة للبيئة -وهي العملاء، الأسواق، المنافسين، القوانين والاتجاهات المجتمعية - فمن أين يجب أن تبدأ؟ بصورة واضحة أنت في حاجة إلى كمية معينة من البيانات لكي تتمكن من أن تتآلف مع البيئة، ولكن ما هو كم البيانات الذي ينبغي عليك أن تجمعها؟

عليك التركيز على البيانات التي تجيب على بعض الأسئلة الأساسية حول البيئة:

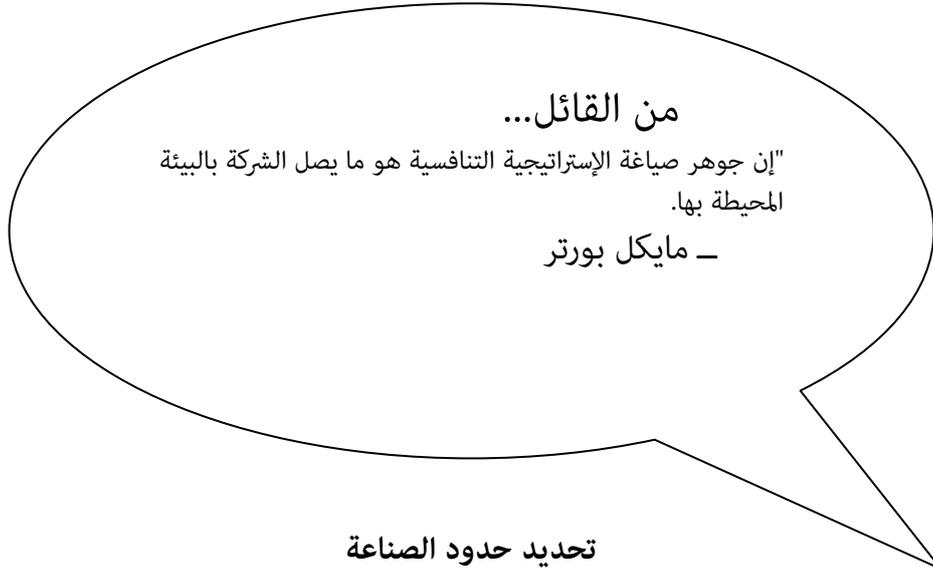
1- "ما هي الصناعة التي نعمل بها؟" قبل أن نخوض في تقييم مفصل في هذا الشأن، من المهم أن نحدد قطاع الصناعة الذي نعمل فيه. ويتبين في كثير من الأحيان أن هذا السؤال أكثر صعوبة مما قد نعتقد.

2- ما مدى جاذبية هذه الصناعة؟ إن الفرص التي تقدمها الصناعة يكون لها تأثير كبير على مدى النجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة. فنجد أن بعض الصناعات تكون جذابة جداً حتى أن مجرد كون المؤسسة تعمل بها أمر كافٍ لجعلها مؤسسة ناجحة للغاية. بعض الصناعات الأخرى تكون صعبة جداً حتى أن واحدة فقط أو اثنين من المؤسسات المنافسة تحقق عائدات كافية.

3- ما هو السياق الأوسع نطاقاً؟ من المهم جداً بالنسبة لخبراء التخطيط الإستراتيجي فهم السياق الأوسع نطاقاً الذي تقوم مؤسستهم بالمنافسة في إطاره. حيث تتأثر جاذبية العمل وما يلزمه لكي يكون ناجحاً بالإتجاهات العامة؛ مثل تغير المناخ، وتغيير السياسات الحكومية، وظهور اهتمامات المستهلكين الجدد وجماعات الضغط.

إن الإجابة على هذه الأسئلة لتحديد نقطة البدء يمكن أن يستغرق وقتاً طويلاً، ولكن ذلك يكون غالباً عندما نبذل الكثير من الجهد الكبير-حيث إن 95% من أي قرار

يكون جهداً وعرقاً أكثر منه إلهاماً. ولحسن الحظ هناك مجموعة من الأطر والنهج والأدوات التي يمكن أن تساعد في هذا الشأن.



تحديد حدود الصناعة

تعمل المؤسسات في بيئات مختلفة. فمثلاً بنك باركليز لا يعمل في نفس بيئة العمل التي تعمل بها مؤسسة فورد. ويطلق خبراء الاقتصاد على هذه البيئات المختلفة للعمل اسم "صناعات"- وهي البيئات التي يزاوّل فيها مجموعة المتعاونين والمنافسين أنشطتهم. وبشكل عام، تتضمن الصناعات عدداً من المنافسين، على الرغم من أن بعضاً من تلك الصناعات إحتكارية. ويمكن أن يتم نشر بعض الصناعات من خلال بعض المنظمات الغير هادفة للربح، مثلاً الجمعيات الخيرية التي تتنافس للحصول على التبرعات المالية. إن ما تتطلبه صناعة ما حتى تنجح يختلف من صناعةٍ إلى أخرى-فقواعد اللعبة بالنسبة للأعمال المصرفية تختلف عن تلك القواعد التي تتعلق بصناعة السيارات.

من القائل...

"إن المظهر الرئيسي من مظاهر البيئة الخاصة بالشركة هو الصناعة أو الصناعات التي تنافس فيها هذه الشركة."

– مايكل بورتر

ومع ذلك، يمكن أن يكون من الصعب تحديد حدود هذه الصناعة. فأين يمكن أن تتوقف إحدى الصناعات وتبدأ صناعة أخرى جديدة؟ ففي صناعة السيارات، التي تستخدم كمثال طوال هذا الفصل، نجد أن قواعد اللعبة بالنسبة للسيارات الفاخرة تختلف عن السيارات الصغيرة وعن السيارات متعددة الأغراض (MPV) وعن سيارات الدفع الرباعي الرياضية (SUV) وعن السيارات العائلية والشاحنات الصغيرة. كما أن قواعد اللعبة تلك تختلف أيضا بحسب البلد؛ فالسوق الصينية مثلاً تختلف عن السوق الأمريكية. وفي الواقع، يمكن أن ينظر إلى صناعة السيارات مثل غيرها من العديد من الصناعات المختلفة، ولكن مع بعض السمات المشتركة.

عند هذه النقطة، دعنا نستكشف مفهومنا الأول عن الاستراتيجية؛ وهو التجزئة.

التجزئة

تتضمن التجزئة تقسيم صناعة ما إلى صناعات فرعية، كل منها يختلف في واحد أو أكثر من الأبعاد الرئيسية التالية:

1-معدل النمو.

2-الربحية الملازمة.

3-ما تحتاج إليه الصناعة لكي تنجح-ويوصف هذا البعد أحيانا بأنه:

" مصادر الميزة التنافسية "أو "قواعد اللعبة".

إن التجزئة هي خطوة أولى بالغة الأهمية في تحليل البيئة الخارجية لأنه إذا كنت أنت لا تعرف الصناعة التي تعمل فيها، فإنه من المستحيل بالنسبة لك أن تبدأ في خلق إستراتيجية معقولة.

على سبيل المثال، إذا طلب منك أن تصف صناعة السيارات بصورة عامة، قد تعتقد (بالنظر إلى الأبعاد السابق ذكرها) أن معدل النمو لهذه الصناعة منخفضاً، وأن الربحية الملازمة لها أيضاً منخفضة (ويرجع ذلك إلى كونها دورية وتنافسية)، وقد تعتقد كذلك أن قواعد اللعبة هي أن تكون الصناعة ذات تكلفة منخفضة ، وأن تكون عملاقاً عالمياً مثل تويوتا أو فورد أو فولكس واجن. ولكن صناعة سيارات الدفع الرباعي الرياضية في الولايات المتحدة كانت حتى وقت قريب ذات نمو سريع وربحية عالية. و يحتاج النجاح في هذا القطاع إلى وجود أمريكي أكثر منه وجود عالمي. لذلك إذا قامت إحدى شركات تصنيع السيارات فقط بتقييم الصناعة على مستوى "السيارات"، فإنها سوف تتغاضى عن الاختلافات الرئيسية بين ما كان يحدث في قطاع سيارات الدفع الرباعي في مقابل قطاع صناعة السيارات بشكل عام.

إن التجزئة لا تعتبر فقط مفيدة لتحليل أعمالك الراهنة، ولكنها يمكن أن تكون أيضاً نشاطاً إبداعياً، يؤدي إلى رؤى جديدة تعمل على تحسين الاستراتيجيات القائمة أو حتى تؤدي إلى إنشاء أعمال كاملة جديدة. على سبيل المثال، بالنظر ملياً في مجال أعمال التأمين، نجد أنها يتم تقسيمها عادةً جنباً إلى جنب مع خطوط الإنتاج، مثل أن يكون تأمين المحركات في مقابل تأمين الأسر. ولكنها يمكن أن تقسم أيضاً عبر قنوات البيع، مثلاً من خلال فريق المبيعات أو عن طريق وكلاء، إما مباشرة أو من خلال المواقع الإلكترونية المقارنة. إن معدلات النمو والربحية وما يتطلبه العمل لكي ينجح يختلف كل ذلك في كثير من الأحيان عبر القنوات أكثر منه عبر المنتجات.

الرؤية القائلة بأن التأمين يمكن أن يقسم بحسب القنوات جعلت من الممكن إنشاء أنواع جديدة بالكامل من شركات التأمين. على سبيل المثال، أصبحت شركة "ديركت لاين" أول شركة تأمين بالمملكة المتحدة تستخدم التليفون كقناة اتصال رئيسية خاصة بها. وقد بدأت هذه الشركة منذ عام 1985 وكان عدد موظفيها 65 موظفاً، ويعمل فيها حالياً 10 آلاف شخص، وهي شركة رائدة ومميزة في هذه الصناعة. وفي الآونة الأخيرة، ساعد ظهور قناة أخرى جديدة وهي مواقع مقارنة الأسعار الإلكترونية في إنشاء شركات تأمين جديدة بتكاليف منخفضة جداً وتقوم هذه الشركات ببيع وثائق التأمين بأسعار منخفضة.

إن التجزئة بحسب القنوات أمر معترف به الآن باعتبارها واحدة من الطرق الرئيسية لفهم سوق الخدمات المالية.

وعلى الرغم من الأهمية الأساسية للتجزئة بالنسبة لصنع الإستراتيجية، إلا أنها من الممكن أن يكون فيها قدر كبير من الصعوبة كما أن العديد من المؤسسات تخطئ في فهمها وتنفيذها. على سبيل المثال، كانت شركة فولكس واجن في وقت مبكر هي الزعيم بلا منازع في سوق السيارات الصينية، وفي منتصف فترة التسعينات بلغت حصتها السوقية 50%، وقامت إدارة الشركة بتقسيم السوق وفقاً للمنتجات-فقامت

بتصميم إستراتيجيتها حول الخيارات بشأن أي نوع من السيارات يتم عرضه للبيع. ولكن فشلت هذه التجزئة في أن تأخذ في الحسبان التغيرات الرئيسية في السوق خلال أواخر فترة التسعينات .

في وقت مبكر كان العملاء الرئيسيين لشركة فولكس واجن هم شركات مملوكة للدولة، وقد استطاعت فولكس تسويق منتجاتها إليهم من خلال الاتصالات التي أجرتها شركة شنغهاي لصناعة السيارات التي كانت شريك فولكس واجن في مشروع مشترك. ومع ذلك، ونظراً لتعاظم نمو اقتصاد الصين ، أصبح عملاء البيع بالتجزئة جزءاً من السوق أكثر أهمية. وقد تطلب الوصول إلى هؤلاء العملاء اتباع نهج للتسويق مختلفاً تماماً وإيجاد شبكة خدمات وبيع. إن تجزئة السوق يجب أن تكون بحسب المنتج وليس بحسب العميل، وقد كان هذا هو التغيير الذي غاب عن فولكس واجن، مما سمح لمنافسيها ببناء مراكز لهم في السوق أكثر قوة.

يجب ملاحظة أن "تجزئة الصناعة" تختلف عن "تجزئة العملاء"؛ حيث إن تجزئة العملاء هي تقنية لأبحاث السوق تسعى إلى تحديد مجموعات العملاء الذين تجمعهم معايير شرائية مشتركة. أما تجزئة الصناعة فهي تقسيم الصناعات وفقاً لجاذبية الصناعة وما تحتاج إليه حتى تكون ناجحة. على سبيل المثال، عند قيام بعض العملاء بشراء سيارات، فإن الشبان والشابات من هؤلاء العملاء ربما ينتمون إلى شرائح مختلفة ولهم معايير شرائية مختلفة، ولكن لا يُنظر إليهم باعتبارهم قطاعات صناعية منفصلة لأنهم ليسوا مميزين بما فيه الكفاية من حيث قواعد اللعبة أو النمو أو الربحية.

وهناك مفهوم آخر له صلة بنفس الموضوع وهو مفهوم "المجموعة الإستراتيجية". وهي المجموعة الفرعية من المتنافسين الذين يتنافسون مع بعضهم البعض في صناعة ما. على سبيل المثال، في مجال صناعة المطاعم تتنافس ماكدونالدز مع برجر

كينغ في مجموعة إستراتيجية واحدة ، في حين أن مؤسسات المطاعم الفاخرة المحلية تتنافس في مجموعة إستراتيجية أخرى. الفرق بين مفهومي التجزئة والمجموعات هو أن هذا الأخير يفترض أن الشركة تعمل في مجال عمل واحد فقط، في حين نجد أن مفهوم التجزئة أكثر مرونة. على سبيل المثال، تنافس ماكدونالدز في قطاعين مختلفين، فهي تنافس في قطاع مطاعم البرجر وقطاع المقاهي "McCaf6" وهذا يجعل من الصعب تحديد المجموعة التي تتنافس فيها.

كيف نقسم؟

عادة ما تكون التجزئة صعبة من الناحية العملية. فعلى سبيل المثال، ما الأبعاد التي يجب أن تُقسم صناعة السيارات على أساسها؟ هل بحسب المنتج (مثلاً السيارات الفاخرة في مقابل السيارات الصغيرة)، هل بحسب نوع العميل (مثلاً مبيعات السيارات بالجملة كأسطول في مقابل المبيعات بالتجزئة عن طريق التجار)، هل بحسب الدولة (مثلاً الولايات المتحدة في مقابل الصين) أو بحسب نوع الخدمة (مبيعات السيارات الجديدة في مقابل خدمة الصيانة)؟ كيف يجب أن تقوم بالتقسيم بدقة؟ فمثلاً هل يجب أن تقوم بتقسيم أنواع العملاء بحسب البيع بالجملة في مقابل تجار التجزئة، أم يجب أن تقوم بالتقسيم الفرعي للعملاء إلى مزيد من الشرائح على أساس عدد السيارات التي يتم شراؤها أو على أساس السلوك الشرائي النموذجي؟

ومن الناحية النظرية يمكنك تقسيم معظم الأعمال إلى المئات أو الآلاف من الوحدات. بل إن هناك "جزء من واحد"، حيث يُعتبر كل عميل شريحة مختلفة. ولكن التجزئة بدقة شديدة يمكن أن تخفي الروابط الهامة. فربما تكون شركات السيارات العالمية مثل فولكس واجن وفورد وتويوتا في شرائح مختلفة، ولكن هذه الشرائح تكون مرتبطة لأنها تشترك في الغالب في منشآت تصنيع مشتركة أو في البحث والتطوير أو في شبكات التجار.

كم أنت في حاجة للقيام بذلك !

إن التجزئة هي عمل إبداعي إلى حد كبير ولكنها أيضاً شئ يمكن تعلمه. ولكي تقوم بتقسيم صناعة ما، ربما يكون من المفيد لك أن تبدأ بالعملية التالية:

1- عليك إيجاد طرق بديلة لتقسيم الصناعة. سوف يكون ذلك عادةً بحسب احتياجات العملاء، أو نوع المنتج أو نوع الخدمة، أو درجة سلسلة القيمة المضافة.

2- قم باختيار مستوى التقسيم الذي يساعدك في التركيز على القرار الذي أنت في حاجة إلى إتخاذه.

3- تأكد من أن التقسيم ليس مفصلاً جداً، وأنه كذلك ليس ذا مستوى عالٍ للغاية.

تطوير التقسيمات البديلة

هناك عادة ثلاث طرق لتقسيم صناعة ما؛ وهي السوق/العميل، والمنتج/الخدمة، وسلسلة القيمة المضافة، ويمكن تلخيصها في عبارة لا تُنسى " من؟ ماذا؟ كيف؟ " أما الخطوة الأولى التي يمكن أن تفيد عند القيام بالتقسيم هي العصف الذهني للأفكار حول الطرق البديلة للتقسيم على أساس هذه الأبعاد. ويمكن أن تكون التقسيمات في السوق من الناحية الجغرافية (مثللاً آسيا، الصين، المنطقة، المدينة)، أو من حيث نوع العميل (مثللاً المؤسسات المملوكة للدولة في مقابل مؤسسات المستهلكين)، أو من حيث قنوات البيع (مثللاً البيع للوكلاء في مقابل البيع المباشر) أو احتياجات العملاء (مثللاً رحلات التنقل اليومية في مقابل الرحلات العائلية).

ويمكن الحصول على التقسيمات البديلة للسوق من تغيير المستوى الذي تتم عنده التجزئة. على سبيل المثال "المؤسسات المملوكة للدولة" هي على مستوى عالٍ جداً - وهي ملائمة لمناقشة البدائل الرئيسية للإستراتيجية مع المقرر الرئيسي. ولوضع إستراتيجية أكثر تفصيلاً سيكون من المهم تجزئة الشركات المملوكة للدولة أكثر - على سبيل المثال، وفقاً للعدد النموذجي من السيارات التي يشترونها، أو ما إذا كانوا يشترون على أساس السعر أو العلاقات.

كما يمكن أن يتم تقسيم المنتج بطرقٍ متعددة. ففي سوق السيارات الصينية، يمكن تقسيم المنتج بحسب نوع السيارة بشكل عام، على سبيل المثال الشاحنة التجارية في مقابل شاحنة الركاب في مقابل الشاحنات الخفيفة. ويمكن أيضاً أن يُقسم بحسب السعر. وكما هو الحال مع احتياجات العملاء، يمكن الحفاظ على التجزئة عند هذا المستوى لإجراء نقاش إستراتيجي حول الإستراتيجية العامة للصين ولكن يتم

تقسيمها إلى مستوى أدق من التفاصيل لإجراء مناقشة أكثر تفصيلاً حول إستراتيجية التصنيع.

إن التقسيم بحسب العميل والمنتج هو الأكثر شيوعاً، ولكن أحياناً يكون من المناسب التقسيم بحسب المراحل المختلفة في الصناعة وهو ما يوصف غالباً بأنه "سلسلة القيمة المضافة". على سبيل المثال، سلسلة القيمة المضافة في صناعة السيارات تشمل تصنيع قطع الغيار والتجميع والمبيعات وخدمة الصيانة، ويمكن أن يكون لكل مرحلة منها تقسيم مختلف بطرق مختلفة حتى تنجح وتحقق مستويات من الربحية. كما أن المستويات المختلفة لتجزئة سلسلة القيمة المضافة هو أمر سهل. على سبيل المثال، يمكن تقسيم قطاع تصنيع قطع الغيار بحسب المكونات الرئيسية للسيارة - مثل صندوق التروس والمحرك وأجزاء جسم السيارة و المحاور - كلٍ بحسب معدلات النمو لكل منها والمنافسين لها في هذا المجال.

ويمكن أن يؤدي التقسيم بناء على هذه الأبعاد الثلاثة إلى أي عدد من التقسيمات المحتملة، والتي من الواضح أنها ليست تقسيمات عملية. والخطوة التالية هي إنتقاء التقسيم الأكثر فائدة.

انتقاء تقسيم مفيد

ينبغي أن يكون خيار التقسيم داعماً للقرار الإستراتيجي الذي يتعين إتخاذه (فإذا لم يكن هناك قرار، فلا توجد إستراتيجية ولا يوجد تقسيم مطلوب أذن!) على سبيل المثال، افترض أنك رئيس شركة فولكس واجن التجارية الصينية. وانت بحاجة إلى إتخاذ قرارات حول إستراتيجية فولكس واجن على مدى السنوات الثلاث إلى السبع القادمة. و ينطوي هذا على الخيارات الكبرى بشأن العملاء، والمنتجات وأجزاء سلسلة القيمة المضاعفة للتركيز عليها؛ لذا فرمما يكون إجراء تقسيم رفيع المستوى يلتقط الخيارات الكبرى أمراً مناسباً، على سبيل المثال:

1- شرائح العملاء : الشركات المملوكة للدولة و المستهلكين النهائيين.

- 2- شرائح المنتجات: السيارات وعربات النقل والشاحنات. ولكلٍ من هذه الشرائح، السعر المرتفع في مقابل السعر المنخفض.
- 3- شرائح سلسلة القيمة المضافة: تصنيع قطع الغيار (الإستعانة بمصادر خارجية في مقابل التصنيع داخل المؤسسة)، التجميع (الإستعانة بمصادر خارجية في مقابل المصادر الداخلية)، المبيعات (قوة البيع الذاتية في مقابل البيع عبر شبكة التجار).

نفترض أن نتيجة هذه العملية الإستراتيجية رفيعة المستوى هو إتخاذ قرار بالتركيز على بيع السيارات منخفضة الثمن (من تحليل تقسيم المنتج) لعملاء التجزئة (تقسيم العملاء)، وكذلك تجميع السيارات من قطع غيار خارجية المصدر وبيعها وتقديم خدمة الصيانة لها من خلال شبكة تجار مستقلة (تقسيم سلسلة القيمة المضافة). فيكون القرار التالي الذي تواجهه الشركة هو بخصوص المناطق التي يمكن أن تعمل فيها الشركة وعلى وجه التحديد أي العملاء الذين يجب إستهدافهم. وهذا يتطلب مستوى جديداً من التقسيم على أساس هذين البعدين. على سبيل المثال، يمكن تحليل كل منطقة بوصفها شريحة. ويمكن تقسيم المستهلكين النهائيين وفقاً لمستويات الدخل لهم، أو عما إذا كانوا يعيشون في المدينة أو الريف، لأنه عند هذا المستوى أنت في حاجة إلي إتخاذ قرارات.

كم أنت في حاجة للقيام بذلك !

- 1- هل لكل شريحة منهما معدل نمو مختلف عن الأخرى؟
- 2- هل الشريحتان تختلفان بصورة جوهرية في نسبة متوسط الربحية لجميع المنافسين؟
- 3- هل هناك إختلافات كبيرة بين الشريحتين في بنية الصناعة؟
(المزيد من المعلومات حول هذا الموضوع سنتناولها عند مناقشة القوى الخمس):

◆ هل يختلف الموردون في كلا الشريحتين؟

إذا كنت تشعر بعدم اليقين أو بالإفتقار إلى الخبرة عند إجراء التجزئة، فعليك بالمراجعة لتتأكد من أن التقسيمات التي قمت بعملها ليست مفصلة للغاية وليست ذات مستوى مرتفع. ويمكن للأسئلة التالية أن تساعدك في تقييم درجة الاختلاف بين شريحتين. وسوف يمنحك هذا شعوراً عاماً يساعدك على تحديد ما إذا كان يتحتم عليك أن تعاملهما كشريحة واحدة أو أن تقسمهما إلى شريحتين.

◆ هل يوجد بدائل مختلفة ممكنة للمنتجات في كل شريحة؟

◆ هل يختلف العملاء في الشريحتين؟ هل لهؤلاء العملاء معايير شرائية مختلفة - على سبيل المثال، هل يركز العملاء في إحدى الشريحتين بصورة أكبر على السعر في حين يركز الآخرون على العلامة التجارية أو تصميم المنتج؟

4- هل لكل شريحة "وسائل للنجاح" مختلفة أو مصادر للميزة التنافسية؟ فمثلاً:

◆ هل لكلا الشريحتين منافسون مختلفون ؟

◆ هل تختلف كثيراً حصتك السوقية أو الحصة السوقية للمنافسين في كل شريحة؟

◆ هل تختلف كثيراً الأصول والقدرات اللازمة للتنافس في كل شريحة ؟

◆ هل يختلف هيكل التكاليف في كلا الشريحتين؟

◆ هل يوجد عقبات جوهرية تمنع أحد المنافسين في إحدى الشريحتين من الدخول في الشريحة الأخرى؟

◆ هل معدل أرباحك وحصتك السوقية متغيران في كلا الشريحتين؟

على سبيل المثال، يوجد في الوقت الحالي إختلافات جوهرية بين مناطق مختلفة في الصين. فالأسواق تنمو بمعدلات مختلفة للغاية ومن الممكن أن يكون لها مركز قوي في إحدى المناطق في حين تكون غير ناجحة في منطقة أخرى (بمعنى أن يكون لهم مصادر مختلفة للميزة التنافسية).

إذا كانت التقسيمات التي قمت بعملها لا تختلف بصورة أساسية عن تلك الأبعاد، فإنك قد تفكر في دمجها بهدف تبسيط إستراتيجيتك. فمثلاً يمكنك أن تبدأ بالتقسيم بحسب المنطقة، لكن عندئذٍ بدلا من ذلك عليك أن تتخذ قراراً بتقسيم الصين إلى أربع مناطق كبرى، مثلاً المنطقة الجنوبية، شنغهاي، بكين و المنطقة الداخلية - لأن الإختلافات داخل نطاق هذه المناطق الكبرى لم تكن جوهرية بما يكفي لإجراء تحليل أكثر تفصيلاً.

ملاحظة: هناك نهج يسمى "كاش -22" يشارك في عملية التجزئة. فأنت تحتاج إلى تقسيم السوق قبل أن تتمكن من فهم معدل النمو والربحية الكامنة والطريقة اللازمة لتحقيق النجاح على نحو صحيح - ولكن يجب أن تفهم أولاً ما الذي يحرك الجاذبية وما يتطلبه العمل حتى ينجح قبل أن تتمكن من التوصل إلى تقسيم معقول. لهذا السبب، غالباً ما يتم عمل التقسيم بصورة متكررة، مع المزج بين الحدس والتحليل والمحاولة والخطأ. إنها واحدة من أصعب الموضوعات التي يمكن تعلمها، وتتطلب الكثير من الممارسة.

جاذبية الصناعة

أحد الأسئلة الأساسية في الإستراتيجية هو: "أين يمكن أن نستثمر؟" وهو أول خطوة مهمة لتقييم جاذبية القطاعات المختلفة- والتي يمكن تعريفها هنا بأنها مدى جاذبية شركة ما لأن تكون منافساً نموذجياً في هذه الصناعة أو القطاع. ويتكون من ثلاثة عناصر هي:

1-الحجم: كل شيء يجري على قدم المساواة، فمن الأفضل أن تنافس داخل شريحة واسعة.

2-النمو: الأعمال ذات معدلات النمو العالية لا تهدف فقط إلى أن تصبح شركات أكبر، وإنما تميل إلى أن تكون أكثر ربحية كما أن هناك صراعاً أقل حول الحصة السوقية.

3-متوسط الربحية: بعض الصناعات تكون بطبيعتها أكثر ربحية من غيرها.

على سبيل المثال، في مجال صناعة السيارات، نجد أن قطاع السيارات الصغيرة كبير ومتنامي، ولكنه بشكل عام مجال تنافسي بدرجة عالية ويتسم بهوامش ربح منخفضة. في حين أن سوق السيارات الفاخرة هو أصغر حجماً ولكنه ذو ربحية أعلى. وعادة ما يكون من الممكن العثور على بيانات بشأن الحجم والنمو التاريخي. ولكن هناك إستثناءات، ولا سيما في القطاعات الغير عادية مثل خراطيم الوقود للطائرات العسكرية، أو الإضافات الغذائية المتخصصة. في مثل هذه الحالات قد يكون من الضروري القيام بتصميم بعض النماذج الخاصة بحجم ونمو السوق، على سبيل المثال، محاولة تقييم عدد العملاء ومعدل النمو في أعدادهم، وما يشتره كل عميل سنوياً.

الاختلافات في الربحية من خلال بعض الصناعات المختارة:



كثيراً ما يكون تقييم ربحية قطاع ما من الأمور الأكثر صعوبة. ومع ذلك، كما يوضح العرض، هناك تفاوتاً كبيراً في ربحية مختلف الصناعات، ويصبح هذا التفاوت أكثر وضوحاً إذا كانت الصناعات تُقسم بطريقة أكثر دقة. لذلك غالباً ما يكون من الضروري قضاء بعض الوقت في تحليل شريحة صناعة ما أو ربحيتها. وللقيام بذلك يجب استخدام مزيجاً من الأساليب التالية:

تحديد ربحيتك الخاصة بحسب القطاع: يمتاز هذا النهج بأن البيانات عادةً ما تكون متوفرة. ولكن لسوء الحظ، لا تعتبر مقياساً يمكن الإعتماد عليه لمعرفة ربحية قطاع

الصناعة الذي تعمل فيه، لأنه يتأثر بعوامل أخرى، مثل وضعك التنافسي وكفاءة التشغيل لديك. وتذكر أن الجاذبية تُعرّف بأنها هي جاذبية أن تكون مشاركاً نموذجياً في هذا القطاع من الصناعة. فإذا لم تكن "نموذجياً" فلن تُعد ربحيتك الخاصة بمثابة التقييم الدقيق الذي يفيد في تحديد متوسط هذا القطاع من الصناعة.

تحديد ربحية مجموعة من المنافسين: يمكن أن يكون هذا النهج ثاقباً ومتعمقاً ولكنه يتطلب منك العثور على منافسين يتنافسون في قطاع واحد فقط، أو تقديم بيانات بحسب القطاع، وهو ما يُعد أمراً نادراً ما يحدث. فإذا حدث ذلك، فلتعتبر نفسك من المحظوظين. إن تحليل الربحية الخاصة بمنافسك يُعتبر مقياساً مفيداً ولكنه نادراً ما يوفر بيانات موثوقة يمكن الإستناد إليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الكبرى.

تقدير الربحية المحتملة للقطاع من خلال النظر في "بنية الصناعة" ككل: لقد قامت أجيال من خبراء الاقتصاد في المجال الصناعي بدراسة الأسباب التي تجعل بعض الصناعات أكثر ربحية من غيرها. وقد لاحظوا كيف أن الاختلافات في بنية الصناعة (التي هي عبارة عن مجموعة العملاء والموردين والمنافسين، وطريقة تفاعلهم مع بعضهم البعض) قد تؤدي إلى نتائج مختلفة بالنسبة للعملاء والمنافسين. على سبيل المثال، تؤدي الأعمال الاحتكارية إلى أرباح عالية للمنافس ولكن تُعتبر صفقة سيئة بالنسبة للعملاء. وكذلك الصناعات السلعية -حيث يباع المنتج بسعره المحدد- تكون بصفة عامة أقل ربحية. وقد وضع الخبراء الإقتصاديون بعض القواعد الأساسية المفيدة التي يمكن إستخدامها في تقدير الربحية المحتملة لأحد القطاعات الصناعية. وكذلك تميل الربحية الى الإنخفاض حينما يكون هناك المزيد من المنافسين في قطاع واحد، أو عندما يكون لدى العملاء حساسية متزايدة نحو الأسعار. إن أبسط أسلوب ممكن هو العمل على استخدام التصنيف الخاص بأهماط البيئة التنافسية، مثل ذلك التصنيف الذي وضعه "سالونير" و "شبيرد" و "بودوني" في كتابهم "الإدارة

الإستراتيجية "الذي يصف أنماط البيئة بهدف زيادة الأرباح الخاصة بالقطاع. وهذه الأنماط كالتالي :

◆ **المنافسة المثالية:** في هذا النمط يقوم الكثير من المتنافسين ببيع منتجات السلع الأساسية للعملاء الذين تكون الأسعار بالنسبة لهم ذات أهمية كبيرة. ومن الأمثلة على ذلك تجارة التجزئة للبنزين أو منتجات السلع الأساسية الزراعية مثل القمح.

◆ **الأسواق المتخصصة :** وفي هذا النمط يتنافس المتنافسون في بيئات منفصلة، ولذلك على الرغم من وجود منافسة، إلا أنه لا يوجد الكثير من المتنافسين في القطاع الواحد. ومن الأمثلة على ذلك السلع الكمالية مثل النبيذ الفاخر أو الأمتعة الراقية.

◆ **احتكار القلة:** وفي هذا النمط لا يوجد سوى عدد قليل من المتنافسين، وربما يساعد هذا على تجنب الإفراط في المنافسة، على سبيل المثال عن طريق تجنب مهاجمة الأسواق الرئيسية للآخرين ، أو من خلال عدم البدء في حرب الأسعار، ومن الأمثلة على ذلك بعض أسواق إنتاج الكهرباء (حيث لم يكن هناك الكثير من المتنافسين (أو دور السينما في المملكة المتحدة (التي تعرض جميعها نفس الأفلام بأسعار متشابهة).

◆ **الشركة المهيمنة:** وهي شركة متنافسة واحدة قوية بما يكفي لفرض شروطها على الصناعة التي تعمل فيها، مثل التسعير، والقدرة على التوسع. ومثال على ذلك البيع بالتجزئة للغاز والكهرباء في المملكة المتحدة - حيث نجد أن الشركة البريطانية للغاز غالباً ما تكون أول من يعلن تغيير الأسعار وتعتبرهي مرجعية الأسعار بالنسبة للمنافسين الآخرين.

◆ **الاحتكار :** وفي هذا النمط لا يوجد سوى متنافس واحد، ولهذا فهو يستطيع أن يفعل ما يشاء إلى حد كبير - مثل فرض أسعار عالية. ومثال على ذلك شركة مايكروسوفت في مجال أنظمة التشغيل للحواسب الآلية.

وربما لا تدرج الصناعات في فئة واحدة مميزة. فقد يكون هناك، على سبيل المثال، بعض المنافسين في مجال الكهرباء يقومون بخفض الأسعار للحصول على حصة من

السوق، حتى لو لم تفعل الشركة البريطانية للغاز ذلك. لكن الصناعات غالباً ما تميل نحو نموذج معين، وهذا يقدم دليل على ربحيتها. ومع ذلك، فإن هذا يُعتبر في أحسن الأحوال وسيلة بسيطة لتقدير الربحية المحتملة لهذا القطاع من الصناعة.

القوى الخمس

ثمة نهج أكثر تعقيداً ولكنه يتسم بالدقة وهو استخدام إطار عمل القوى الخمس لبورتر لتحليل إمكانات الربح لصناعة أو لقطاع ما. وفقاً لبورتر، هناك خمس قوى تحدد الربحية في قطاع الصناعة : التهديد من قبل المنتجات أو الخدمات البديلة، والتهديد من قبل الوافدين الجدد، القوة التفاوضية للموردين، والقوة التفاوضية للمشترين، والتنافس بين المتنافسين الموجودين.

وللتفكير في مدى تأثير هذه القوى على الربحية، فلننظر فيما يمكن أن يحدث في صناعة ما ذات أرباح مرتفعة ، على سبيل المثال، إذا قام جميع المتنافسين برفع الأسعار لديهم بنسبة 20٪، فإنه إذا حدث ذلك في إحدى الصناعات الجذابة، فإن الأرباح الإضافية تذهب إلى المتنافسين الشاغلين لهذه الصناعة لأن القوى الخمس تكون موالية لهم (أي أن هذه القوى لها أثر محدود على أعمالهم). على سبيل المثال، في صناعة التبغ :

◆ بالنسبة للمدخن، ليس هناك بديل فعال عن التبغ. فليس هناك خطر من أن يؤدي إرتفاع الأسعار إلى تحول رئيسي من قبل العملاء من التبغ إلى منتج بديل.

◆ هناك تهديد من قبل الوافدين الجدد الذين يرغبون في الدخول إلى ذلك المجال والمنافسة فيه، ولكنه تهديد ضعيف بسبب وجود عقبات كبيرة جداً أمام دخول هؤلاء الوافدين - حيث إن إنشاء وتوزيع علامة تجارية جديدة للتبغ هو أمر باهظ التكلفة. وهذا يمنع الآخرين من دخول السوق والحصول على نصيب لهم من الأرباح الإضافية.

◆ يُعتبر أهم الموردین لصناعة التبغ هم المزارعون في المقام الأول الذين لديهم القليل من القدرة التفاوضية مع الشركات مثل شركة فيليب موريس للسجائر، وبالتالي هم غير قادرين على الحصول على حصة من الأرباح الإضافية.

◆ وبالمثل، مشترو منتجات التبغ هم مجموعة مفتتة لديهم قدرة تفاوضية ضئيلة. حيث إن المستهلك النهائي يكون موالياً لماركة واحدة، حتى أن كبار تجار التجزئة لا يمكنهم التهديد الحقيقي بالإمتناع عن الشراء من إحدى شركات التبغ الكبرى.

◆ هناك منافسة محدودة في هذه الصناعة بسبب القلة النسبية لعدد المنافسين. كما أن هؤلاء المنافسون لا يميلون إلى المنافسة على الأسعار لأن ذلك لن يدفع الكثير من المستهلكين النهائيين إلى تغيير العلامات التجارية للتبغ التي اعتادوا عليها. وبالتالي فإن حرب الأسعار لن تفيد أحداً.

في المقابل، في إحدى الصناعات التي توصف بأنها صناعة غير جذابة، فإن القوى الخمس تكون غير موالية بالنسبة لشاغلي هذه الصناعة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى أن تذهب زيادة الأرباح إلى العملاء، إما لأن القائمين على هذه الصناعة منشغلون في حرب الأسعار (وهذه منافسة عالية)، أو لأن العميل لديه قدرة تفاوضية قوية، أو بسبب وجود بدائل موثوق بها يمكن أن يتحول العميل إليها في حالة إرتفاع الأسعار. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تذهب الأرباح إلى الموردین (إذا كان لديهم قدرة تفاوضية قوية) أو أن تذهب الأرباح إلى الوافدين الجدد (إذا لم تكن العقبات التي تقف أمام دخولهم إلى هذا المجال كبيرة). على سبيل المثال، نجد أن أعمال شركات الطيران الأوروبية ذات ربحية منخفضة بسبب إرتفاع مستوى المنافسة (ويرجع ذلك إلى القدرة المفرطة، وإرتفاع نسبة التكاليف الثابتة والمنافسة في الأسعار)، وبسبب وجود تهديد حقيقي من الوافدين الجدد (وقد قامت العديد من شركات الطيران بزيادة ميزانيتها في السنوات الأخيرة).

من تحتاج إلى مقابلته هو

مايكل بورتر

مايكل بورتر هو أشهر أستاذ أكاديمي في العالم متخصص في الإستراتيجية. ولد بورتر في عام 1947، وقد حاز على مرتبة الشرف الأولى في الأكاديمية العالية في برينستون، و بعد ذلك في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، التي يعمل فيها حالياً كأستاذ. وهو أيضاً أحد مؤسسي شركة للإستشارات الإدارية، ومراقب ومستشار للحكومات والشركات.

أحد إنجازاته العظيمة أنه كان أول من قام بتلخيص أعمال الآخرين في صيغة سهلة. وقام بجمع سنوات عديدة من العمل تمتد لعقود بذل فيها خبراء الاقتصاد الصناعي مثل "إد ميسون" و "جو باين" الكثير من الجهد لدراسة كيف تؤثر الإختلافات في بنية الصناعات على الربحية - مثل عدد المتنافسين، والحجم النسبي للمتنافسين والعملاء، ووجود عقبات أمام الدخول إلى مجال العمل. وقد تم القيام بالكثير من هذا العمل لفهم كيفية منع الشركات من دعم القوى الإحتكارية وانتزاع الأرباح الغير مشروعة. في كتابه "الإستراتيجية التنافسية"، قلب بورتر فكره رأساً على عقب لإيجاد إطار عمل القوى الخمس لمساعدة الشركات على فهم الشروط التي بموجبها يمكن لبنية الصناعة أن تساعدهم في التمتع بالأرباح العالية.

أما كتابه التالي فهو "الميزة التنافسية"، الذي قام فيه بتفصيل وتوضيح مفاهيم الميزة التنافسية وجعلها متاحة بالنسبة لجمهور عريض من الناس، والفرق بين المنافسة على التكاليف في مقابل التمييز، وكذلك سلسلة القيمة المضافة. وفي الآونة الأخيرة قام بتطبيق هذه الأفكار على مجموعة من القضايا، بما في ذلك الميزة التنافسية للأمم وسياسة الرعاية الصحية.

وعلى الرغم من الإنتقادات التي وجهت إليه بسبب عدم إنعكاس التأثيرات الأكثر ليونة على الإستراتيجية، مثل التعاون، الثقافة والضغط الحكومية والمجتمعية على العمل، فإن بورتر يبقى أعظم داعية للنظريات الإقتصادية التي تركز عليها الإستراتيجية.

تقدم القوى الخمس لبورتر ما هو أبعد من التقييم البسيط للأرباح المحتملة للصناعة الحالية أو القطاع، فهي تقدم قاعدة لتحليل الجوانب الأخرى للوضع الخاص بتلك الصناعة، مثل مصادر الميزة التنافسية والنظرة الثاقبة لكيفية تطوير الصناعة. ولهذا السبب، يُعتبر هذا التحليل ذو فائدة كبيرة يمكن تطبيقه في وقت مبكر عند وضع إستراتيجية في صناعة تنافسية.

ولعمل تحليل القوى الخمس، يجب أولاً تقييم أي هذه القوى من المرجح أن يكون لها تأثير كبير على ربحية الصناعة. وربما تكون القائمة التالية مفيدة في هذا الشأن :
يكون التهديد بالمنتجات أو الخدمات البديلة كبيراً عندما:

- ◆ تكون البدائل ذات جودة وأسعار تنافسية.
- ◆ يواجه المشترون تكلفة بسيطة للتحويل إلى المنتجات الجديدة.
- ◆ ويكون التهديد بدخول وافدين جدد كبيراً يكون هناك :
- ◆ قلة في الكيانات الإقتصادية الكبيرة.
- ◆ خبرة محدودة أو بسبب تأثيرات منحنى التعلم.
- ◆ تمايز محدود بين المنتجات.
- ◆ متطلبات رأس مال منخفضة.
- ◆ تكاليف تحويل منخفضة.
- ◆ سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع.
- ◆ مزايا محدودة لأصحاب الأعمال من مصادر أخرى، على سبيل المثال:
- ملكية تقنية المنتج.

- الوصول الإيجابي لمواد الخام.
- المواقع الملائمة.
- الإعانات الحكومية.

ويكون التهديد بالقوة التفاوضية للموردين كبيراً عندما:

- ◆ يكون هناك عدد قليل من الموردين، ويكونوا أكثر تركيزاً في الصناعة التي يوردون إليها الخامات.
- ◆ لا يكونوا مضطرين للمنافسة مع المنتجات البديلة الأخرى لمبيعات هذه الصناعة.
- ◆ لا تكون الصناعة عميلاً مهماً لمجموعة الموردين.
- ◆ يكون المنتج الذي يقوم المورد بتوريده هو إسهاماً مهماً إلى العمل بالنسبة للمشتري.
- ◆ تكون منتجات مجموعة الموردين متميزة وتدعم تكاليف التحول.
- ◆ تشكل المجموعة الموردة تهديداً حقيقياً بتكامل قادم.

ويكون التهديد بالقوة التفاوضية للمشتريين كبيراً عندما:

- ◆ يكون المشترون محتشدين أو عند شراء كميات كبيرة تشكل أهمية بالنسبة لجملة مبيعات البائع.
- ◆ تكون المنتجات التي يقوم المشترون بشرائها تمثل جزءاً هاماً من نفقاتهم أو مشترياتهم.
- ◆ تكون المنتجات التي يقوم المشترون بشرائها غير متميزة أو سهل الحصول عليها.
- ◆ يواجه المشترون نفقات بسيطة للتحول إلى منتجات بديلة.
- ◆ يحقق المشترون أرباحاً منخفضة.
- ◆ يُشكل المشترون تهديداً حقيقياً بتكامل متأخر عن آوانه.
- ◆ يكون المنتج في هذه الصناعة غير ذي أهمية لجودة المنتجات والخدمات

التي تدخل دائرة إهتمامات المشتري.

◆ يكون لدى المشتري معلومات كاملة.

وتكون المنافسة بين المتنافسين الموجودين كبيرة عندما يكون هناك:

◆ متنافسون عديدون أو متنافسون لهم نفس الوزن في السوق.

◆ نمو صناعي بطيء.

◆ نفقات ثابتة أو مصاريف تخزين عالية.

◆ تمايز محدود بين منتجات هؤلاء المتنافسين أو تكاليف محدودة للتحويل

إلى منتجات بديلة.

◆ متنافسون متنوعون.

◆ مصالح إستراتيجية عالية.

◆ معوقات خروج كبيرة.

◆ تعزيز للقدرات بزيادات كبيرة.

بعد تقييم هذه العوامل، قم بإعمال فكرك في الرأي حول تأثير القوى الخمس على ربحية الصناعة بصفة عامة. وقد يكون من المفيد التفكير في الرسم البياني السابق والذي أظهر ربحية الصناعات المختلفة. هل الصناعة التي تعمل فيها تشبه كثيراً صناعة التبغ (أي مربحة جداً) أم أنها تشبه كثيراً صناعة الطيران (أي أنها ذات قدرة تنافسية عالية، وذات عائد منخفض)؟

القضايا واستخدام إطار عمل القوى الخمس:

إطار القوى الخمس لبورتر هو أداة مفيدة للغاية لفهم العوامل المحركة للأرباح المحتملة في إحدى الصناعات. ومع ذلك، فإن أحد مصادر الإحباط هو أنه لا يقدم الجواب الكمي، وبصورة أساسية هناك حاجة إلى رأي. وبطبيعة الحال، فإنك يمكن بل وينبغي عليك التحقق من أنه مهما كانت البيانات التي لديك عن الربحية تتسق مع تحليل القوى الخمس، لكن الأمر لا يكون كذلك حين تكون قادراً على وضع

نموذج دقيق لربحية الصناعة. وقد بُذلت محاولات عديدة للتوصل إلى أداة للقيام بهذا، ولكنها فشلت إلى حد كبير.

وهناك بعض الاستثناءات. ففي مجال مشروعات السلع الأساسية مثل المعادن أو توليد الطاقة الكهربائية مثلاً، من الممكن توجيه منحني العرض والطلب لتقدير السعر المرجح ومن ثم تقدير ربحية هذه الصناعة. وقد تكون الصناعة المحددة التي تعمل بها قابلة لمثل هذا التحليل، أو لتحليل بديل كمي. وحتى لو لم يكن من الممكن التوصل إلى توقعات مؤكدة، فإن مثل هذه النماذج يمكن أن تقدم الدعم أو التحدي للنهج الأكثر نوعية، مثل القوى الخمس.

وهناك بعض القضايا المتنوعة الأخرى التي يمكن أن تثير خلطاً لدى الناس عند تقدير ربحية الصناعة أو القطاع. القضية الأولى هي عدم وضوح المعنى المقصود من "ربحية القطاع". فكثيراً ما يتم الخلط بين ربحية القطاع بوجه عام وبين الربحية الخاصة ببعض الأفراد في هذا القطاع، مع الفرض بأن -مثلاً- المنتجات عالية الربح يجب أن تكون في قطاعات جذابة - في حين أنك قد تحقق أرباحاً عالية لأن لديك وضعاً تنافسياً قوياً للغاية حتى لو كنت تعمل في قطاع صناعي غير جذاب. وكما سبق أن ذكرنا، فإن القوى الخمس لبورتر تقدم نظرة ثابتة لإمكانات الربح لأحد المشاركين بوجه عام في هذا القطاع - وليس لمتنافس محدد. النقطة المهمة التي يجب أن نتذكرها هي أن احتمالات الربح الإجمالي لأحد القطاعات وكذلك حجم ورمو هذا القطاع تكون مستقلة عن وضعك الخاص في هذا القطاع.

وثمة قضية أخرى هي أن مفهوم "جاذبية الصناعة" يعمل بشكل أفضل عندما يواجه مختلف اللاعبين في هذا المجال بنية صناعية متشابهة. على سبيل المثال، كل شركات صناعة السيارات الكبرى لديها قاعدة عملاء مشتركة، وقاعدة مشتركة لموردي المواد الخام مثل الحديد الصلب، وهناك كذلك حواجز مشتركة أمام دخول وافدين جدد لهذا القطاع. عندما يكون هناك عدد قليل من المنافسين، أو عندما يواجه هؤلاء المنافسون بُنى صناعية مختلفة، عندئذٍ ربما يتواجد الجميع في "مناخ خاص"

حيث بنية صناعية فريدة من نوعها. على سبيل المثال بعض شركات الطيران لديها إتحادات قوية (موردي العمالة)، في حين أن البعض الآخر ليس كذلك، لهذا فإن تحليل القوى الخمس لا يمكن تطبيقه بصورة مبسطة على مستوى الصناعة. إذا لم يكن هناك منافس "مؤدجي" ، فإن تحليل الصناعة يمكن أن يكون أمراً صعباً. ولحسن الحظ فإن القوى الخمس لا تزال يمكن إستخدامها لتقييم الربحية المحتملة بالنسبة لوضع شركة منفردة، ولكن سيكون من الضروري تعديل تحليل القوى الخمس لتقييم الحالة الفردية لكل شركة، مما سيجعل تطبيق إطار العمل أكثر تعقيداً. ومع ذلك، فإن الأفكار المستمدة من القوى التي تشكل الربحية لا تزال ذات جدوى.

وهناك قيد خاص وهو أنه، خلافاً لكثير من المفاهيم والأدوات الإستراتيجية التي نوقشت في هذا الكتاب، فإن مفهوم ربحية الصناعة غير قابل للإنتقال بسهولة بالنسبة لجميع المنظمات الغير هادفة للربح أو أنه غير ذي صلة بالنسبة لها. حيث إن مفهوم "ربحية الصناعة" غير قابل للتطبيق بسهولة على إحدى المؤسسات الخيرية (إلا إذا كانت تلك المؤسسة تتنافس في صناعة ما مع مؤسسات أخرى مثل المتاجر الخيرية). ومع ذلك، فإن مفهوماً أكثر شمولية عن "الجابدية" يبقى وثيق الصلة بهذا الموضوع. على سبيل المثال، إذا كنت تمثل جمعية خيرية تركز نفسها لتحسين معيشة الأطفال الفقراء، فهناك العديد من "القطاعات" التي يمكنك أن تعمل بها - قطاعات في دول مختلفة وخدمات مختلفة، مثل إمدادات المياه، والتعليم، وبرامج الغذاء والتطوير الوظيفي، الخ.

ويمكن تقييم كل قطاع من هذه القطاعات من حيث الجاذبية من خلال تأمل إلى أي مدى يمكن أن يسهم العمل في تلك القطاعات في تحسين حياة الأطفال الفقراء (وهو ما يوازي "الربحية المحتملة" بالنسبة لكيان يسعى للربح). هل سيكون للجنيه الذي يُنفق على التعليم أثر أكبر من ذلك الجنيه الذي يُنفق على إمدادات المياه؟ إن الفكرة الأساسية لمفهوم "الجابدية" تبقى وثيقة الصلة بالنسبة لمؤسسة خيرية، حتى لو تم تعريفها بطريقة مختلفة.

البيئة الكلية

في العديد من الصناعات نجد أن دور العوامل الخارجية فيما وراء المنافسين، والوافدين الجدد، والموردين والمشتريين يمكن أن يكون لها تأثير ذو أهمية كبيرة على الإستراتيجية. فنجد مثلاً أن القوانين الحكومية والرأي العام وجماعات الضغط يمكن أن تكون ذات تأثير بالغ.

ويرى البعض أن مثل هذه التأثيرات، التي أشار إليها بورتر باسم "البيئة الكلية"، يمكن تقييمها بصورة أفضل من خلال التفكير في كيفية تأثيرها على القوى السوقية أو " البيئة الجزئية ". ولننظر ملياً في تأثير الحكومات على شركات الطيران كمثال. فنجد أن القوانين التي تقيد عمل الشركات الأجنبية داخل وخارج الدولة تزيد من الحواجز أمام دخول تلك الشركات وتقلل من عدد من المنافسين. إن القوانين المنظمة للمطارات تحد من قدرة هؤلاء الموردين المحتملين الأقوياء على التفاوض بشأن الأرباح الناتجة عن شركات الطيران. على سبيل المثال، يمكن لمالك مطار هيثرو بلندن أن يكسب ثروة طائلة عن طريق بيع المنافذ بالمزاد العلني ، ولكن القانون يمنع من القيام بذلك.

ولكن البيئة الكلية لا تعمل دائماً من خلال القوى السوقية للبيئة الجزئية. فعلى سبيل المثال، نجد أن سحب الرماد البركاني من آيسلندا أثرت على قطاع الطيران بأكمله - ولكن ذلك ليس من خلال أي من القوى الخمس. وكذلك الغضب العام في الولايات المتحدة بشأن حالة تسرب النفط المسؤولة عنه شركة بريتيش بتروليوم في خليج المكسيك كان له تأثير كبير على نحو مماثل، ولكن ليس من خلال السوق.

وبالنسبة لهذه التأثيرات فإنه يمكن أن يكون من المفيد استخدام إطار عمل مختلف لتقييم أثر القوى الأوسع نطاقاً على المؤسسة. إن الشكل الأكثر شيوعاً للتحليل هو تحليل PEST (أي تحليل العوامل السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية) أو تحليل PESTLE ، والذي يرمز لـ:

- ◆ Political - سياسي
- ◆ Economic - اقتصادي
- ◆ Social - اجتماعي
- ◆ Technological - تكنولوجي
- ◆ Legal and - قانوني و
- ◆ Environmental influences - مؤثرات بيئية

إن هذه التركيبة البسيطة سوف تساعدك على جمع المعلومات عن هذه القوى البيئية المتنوعة، ويكون الأساس عندئذٍ هو إستخلاص وتحديد إنعكاساتها على المؤسسة. ويمكن القيام بذلك بطريقتين متكاملتين؛ الأولى هي ان نفكر في كيفية تأثير هذه القوى البيئية على القوى الخمس. والثانية هي أن نسأل عما إذا سيكون لهم أي تأثيرات أخرى يمكن أن تحدث ليس من خلال عملية المنافسة ولكن من خلال آلية أخرى، مثلاً، الأوامر الحكومية أو قوة الرأي العام أو فعل من أفعال الله.

يمكن للأطر المشابهة لتحليل PESTLE أن تكون ذات فائدة كبيرة. أحد الأطر الشائعة هو "تحليل المخاطر للدولة، والذي يسعى لوصف العوامل العامة للعمل في بلد معين. وهذا يمكن أن يكون ذا فائدة خاصة إذا كنت تفكر في استثمار كبير في الخارج. وفي الواقع، فإن هذا التحليل يُعتبر نوع من تحليل PESTLE المخصص للقضايا التي عادة ما يواجهها المستثمر عند القيام باستثمارات في أسواق غير مألوفة أو أسواق محفوفة بالمخاطر. وقد تتضمن هذه القضايا ما يلي:

- ◆ الشكوك الاقتصادية (مثل النمو والتضخم).
- ◆ المخاطر السيادية (خطر ان الحكومة قد تقصر في سداد ديونها أو غيرها من الاتفاقات).
- ◆ عدم اليقين السياسي.

◆ القيود المفروضة على تحويل العملات الأجنبية، بما في ذلك القيود المفروضة على إعادة توزيع الأرباح.

◆ تقلبات سعر الصرف بما في ذلك مخاطر رفع قيمة العملة.

◆ السياسات الضريبية، ومخاطر العمل بأثر رجعي.

◆ الشكوك التنظيمية والقانونية.

◆ مخاطر الصراع (الحرب الأهلية أو غيرها من أشكال الاضطرابات الأخرى).

◆ مستوى الفساد.

وكما هو الحال مع تحليل PESTLE ، فلننمعن التفكير في مسألة إلى أي مدى يمكن لهذه العوامل أن تؤثر على معدل نمو وربحية الصناعة .

وغالباً ما يتم تخصيص التحليل القطري (أي التحليل بحسب البلد) لهذا السياق. على سبيل المثال، إذا كنت تستثمر في محطة لتوليد الطاقة في أحد البلدان النامية، فإن عوامل مثل قابلية التنفيذ القانوني للعقود الخاصة بإمدادات الوقود والاعتماد على البنية المخصصة لنقل الكهرباء تكون ذات أهمية خاصة. ويتمثل الهدف من هذا التحليل في التوصل الى منهج مخصص وليس إلى تقارير قياسية تشاورية تتناول المخاطر الائتمانية ببساطة (وتميل تلك التقارير الى أن تكون حول قضايا محددة مثل الجدارة الائتمانية للديون الحكومية).

ما تحتاج إلى قراءته

◆ كمثال عملي لكيفية تطبيق الأدوات الواردة في هذا الفصل (والفصول التالية)، انظر الموقع الإلكتروني
www.whatyouneedtoknowaboutstrategy.com

◆ إحدى الأدلة العملية القليلة الخاصة بالتجزئة تجدها في الفصل الثاني من كتاب ريتشارد كوتش وهو واحد من سلسلة الكتب التي تصدرها صحيفة الفاينانشال تايمز بعنوان "الدليل إلى الإستراتيجية"
"*The Financial Times Guide to Strategy*"
بيرسون للنشر، 2006 ، (وستجده أيضاً ضمن كتب جوجل).

◆ وقد تم نشر إطار عمل القوى الخمس الأصلي في كتاب "الإستراتيجية التنافسية" لمؤلفه مايكل بورتر، فري برس للنشر، 1980 . ويمكنك أن تجد تحديثاً لهذا الإطار بعنوان: "القوى التنافسية الخمس التي تشكل الإستراتيجية " وذلك بمجلة هارفارد بزنس ريفيو، يناير -2008 .

◆ هناك فصلان في الجزء الثاني من كتاب روبرت جرانت " تحليل الإستراتيجية المعاصرة "، شركة جون وايلي أند سونز المحدودة-2010 ، وناقش فيهما تحليل الصناعة.

◆ وتتوفر مجموعة من الآراء المتجمعة للمعلومات على شبكة الإنترنت مجاناً من خلال "كومبانيز هاوس" و" المكتبة البريطانية". ويمكن أيضاً الوصول إلى قاعدة بيانات مدفوعة الأجر عن الإتجاهات الصناعية والإقتصادية (مثلاً: شركة أوكسفورد آناليتيكا، عين الإستراتيجية)

بالإضافة إلى قواعد بيانات الأبحاث المتخصصة (مثل نيكساس ليكساس وإنفوتراس) ومواقع التحليل مثل (كما في قطاع تكنولوجيا المعلومات) مؤسسة جارتتر ومؤسسة فوريستر.

◆ وتقدم البوابات الإلكترونية المتخصصة مركزاً واحداً للدخول إلى مصادر المعلومات المناسبة حول موضوعات محددة، مثل خدمات التصفح الإلكتروني EBSCO ومتصفح الموقع الخاص بالمكتبة البريطانية الذي يساعد على الوصول إلى موارد تتعلق بالإستراتيجية، ومركز أشريدج للتعلم الافتراضي لتطوير الإدارة والقيادة، ووحدة سيناريو DTN من أجل الحصول على لقطة فريدة من نوعها للتوجهات الراهنة.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
قبل أن تبدأ في تحليل المؤسسة التي تعمل بها، عليك أن تتراجع للخلف وتنظر إلى البيئة الخارجية التي تعمل فيها تلك المؤسسة.

الفصل الثالث

المؤثرات الداخلية للإستراتيجية

ويشمل:

- ◆ خلق القيمة المضافة للعملاء
- ◆ تقييم الميزة التنافسية
- ◆ تحديد المهمة والأهداف
- ◆ تلخيص الوضع العام
- ◆ إعادة التدقيق في الأداء الفعلي

هناك جوانب متعددة خاصة بالوضع الداخلي يمكن تقييمها - على سبيل المثال، المنتجات، الخدمات، العلامة التجارية، التكاليف، التقنية، الأشخاص، المهارات، النظم، الهيكل التنظيمي، الثقافة، القيادة، الرؤية، الأداء، والقوة المالية. فمن أين نبدأ إذن ؟

ولكي تستطيع أن تركز تفكيرك وكذلك جمع البيانات الخاصة بك، عليك أن تعتبر أن الأشياء التي تهتم بشأن الداخلي للمؤسسة هي فقط تلك التي تؤثر في تلائم المؤسسة مع بيئتها. فالمنتجات والخدمات والعلامة التجارية يجب أن يتم فهمها جميعاً في إطار الطريقة التي بها تصنع هذه الأشياء للعملاء قيمة. و تحتاج التكاليف والتقنية إلى أن يتم تقييمها ليس على نحو مطلق، ولكن على أساس كيفية مقارنتها بتكاليف وتقنية المنافسين.

مع الأخذ في الاعتبار أن هذا الأمر يحتاج إلى التركيز على كيفية تلائم الشؤون الداخلية مع البيئة المحيطة. وهناك بعض الأسئلة الهامة التي تحتاج إلى إجابة، السؤال الأول هو: ما مقدار القيمة المضافة التي نقدمها للعملاء وأصحاب المصلحة (الأطراف المعنية)؟ ولتجنب ممارسة الإنكفاء على الذات فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها ، عليك أن تسأل نفسك ما الذي يمكنك القيام به لتلبية إحتياجات أولئك الذين تقوم بخدمتهم. ما القيمة المضافة التي توجد لها لهم؟ ما الذي يجعلهم يرغبون في شراء أو عدم شراء المنتج أو الخدمة التي تقدمها لهم؟ وهذا ما يوصف في بعض الأحيان بأنه CVP (أي عرض القيمة المضافة للعميل) أو USP (أي نقطة بيع فريدة). ويمكن أيضاً أن يُستخدم لوصف وجهة نظر الأطراف المعنية الهامة الأخرى، مثل الموظفين، والشركاء، والحكومة، والجهات المانحة والمجتمعات المحلية.

أما السؤال الثاني فهو: ما هي الميزة التنافسية الخاصة بك؟ أو - لكي تكون صريحاً - هل أنت تفوز؟ ففي أي سوقٍ تنافسية، لا يكفي أن تكون جيداً في خدمة العملاء، ولكن عليك أن تكون أفضل من مستوى المنافسة.

قد يبدو من المستغرب أن تبدأ بتحليل الوضع "الداخلي" من خلال إشراك العملاء والأطراف المعنية (أصحاب المصلحة) والمتنافسين، ولكن القدرات والخصائص الداخلية تكون ذات قيمة فقط إذا كانت تصنع المزيد من القيمة بالنسبة للأطراف المعنية أكثر من المنافسين. وبالتركيز على هذين السؤالين، سوف تكون أقل عرضة للوقوع في فخ سرد الأشياء التي تعتبر مؤسستك جيدة فيها، بدلا من رؤية كيف تسهم هذه الخصائص في نجاح أو فشل المؤسسة.

أحد الجوانب الهامة الأخرى المتعلقة بالوضع الداخلي هو: ما هي أهدافنا وماهي مهمتنا الحالية؟ ففي حين أن أدائك في نهاية الأمر قد يحدد موقفك التنافسي، ستجد أنك في حاجة إلى فهم ما تسعى مؤسستك في نهاية المطاف إلى إنجازه - ألا وهو المهمة التي ستقوم بتأديتها والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

خلق القيمة المضافة للعملاء

لماذا نبدأ بالعملاء؟ لأن كونك المنافس الأقوى ليس أمراً مجزياً للغاية ما لم تقم بخلق أية قيمة مضافة للعملاء - حيث إن الشركات الرائدة المنتجة للعربات التي تجرها الخيول، وأنايب المكناس الكهربائية، والسجلات المصنوعة من الفينيل سوف تشهد في هذا الشأن.

إن أولئك الذين يجدون وسائل جديدة لخلق قيمة مضافة لعملاءهم غالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى أن يصبحوا شركات رائدة في السوق. حيث نجد أن مؤسسة "آبل" قامت بإبتكار أجهزة (آي بود) و(آي فون)، بينما "جوجل" قامت بإبتكار محرك البحث لديها، أما شركة ماكدونالدوز فتقوم بتقديم الوجبات السريعة التي يمكن أن يعتمد عليها العملاء وبتكاليف منخفضة، وتقوم مؤسسة "فيرتريد" بتمكين المستهلكين من دعم منتجي الدول النامية، أما مؤسسة "أوكسفام" فإنها تعمل على ضمان إستخدام

التبرعات التي تتلقاها بشكل جيد، ... وهكذا. وقد كانت جميع هذه المؤسسات رائدة في خلق مصادر جديدة للقيمة لعملائها ولأصحاب المصلحة.

من القائل ...

"إن الربح في مجال الأعمال يأتي من تكرار العملاء، العملاء الذين يتباهون بالمنتج والخدمة الذين تقدمهما أنت، والذين يكون سبباً في جلب الأصدقاء."

– ديليو إدواردز دهنج

إن إيجاد طرق جديدة لخلق القيمة من خلال ما يسمى أحياناً بـ "ابتكار القيمة، هو أمر مفيد للشركات الجديدة بصفة خاصة. وهو أيضاً يلبي آمال العديد من المديرين في المؤسسات الكبيرة ذات النمو المطرد الذين يعرفون مدى صعوبة العمل في أسواق مطردة النمو قادرة على المنافسة.

يجب ملاحظة أن بعض المؤسسات لديها أكثر من عميل. على سبيل المثال، تتنافس الصحف أو المجلات التقليدية على القراء والمعلنين على حد سواء. في مثل هذه المؤسسات يحتاج كل العميل إلى أن يتم تحليله بشكل منفصل. ويمكن أيضاً أن يتم تنفيذ التحليل بالنسبة لـ "أصحاب المصلحة" بدلا من "العملاء".

تقييم خلق القيمة المضافة للعملاء

هناك العديد من الطرق لجمع المعلومات حول القيمة المضافة للعملاء وكيف ينظرون إلى المؤسسة الخاصة بك، ويشمل ذلك التحدث إلى البائعين، وتحليل المنتجات المنافسة، وإجراء مقابلات مع العميل أو الموزع أو تاجر التجزئة، وتنفيذ المجموعات البورية أو أبحاث السوق، ومقارنة الأسعار والأسهم السوقية للمنتجات المختلفة.

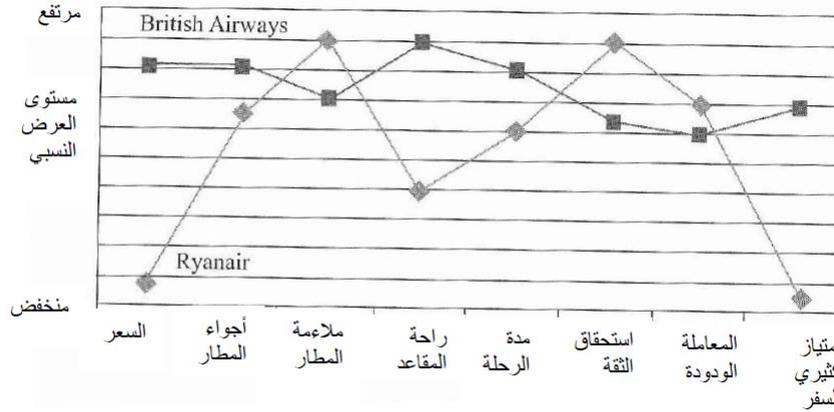
إن ما تحتاج إليه هو أداة بسيطة لإستخلاص الآثار المترتبة على البيانات التي تم جمعها. وهناك خطوة أولى بسيطة وهي تسجيل المعايير الشرائية للعملاء. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تؤثر العوامل التالية على الطريقة التي يختار على أساسها أحد السائحين المسافرين من لندن إلى أحد المقاصد السياحية شركة طيران معينة:

- ◆ السعر.
- ◆ أجواء المطار.
- ◆ ملاءمة موقع المطار.
- ◆ مستوى الراحة في المقاعد.
- ◆ ملاءمة مدة رحلة الطيران.
- ◆ استحقات الثقة.
- ◆ المعاملة الودودة من قبل طاقم العمل.
- ◆ وجود امتيازات للمسافرين كثيري السفر.

وبتحديد القاعدة التي على أساسها يتخذ العملاء خياراتهم يمكنك الآن مقارنة "عرض القيمة المضافة للعميل" (CVP) في مؤسستك في مقابل "عرض القيمة

المضافة للعميل " لدي المؤسسات المنافسة. وهناك أداة مفيدة يمكن إستخدامها وهي "منحنى القيمة". فعلى سبيل المثال، عند عقد مقارنة بين شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة راينير للطيران على أساس المعايير الشرائية المذكورة أعلاه، فإن تلك المقارنة قد تشبه ما يلي:

منحنى القيمة لشركتي الطيران:



العناصر الرئيسية أو أبعاد العرض

مقتبسة عن إستراتيجية المحيط الأزرق، كيم وموبورن 1999

وتوفر هذه الأداة وسيلة بسيطة للمقارنة بين جميع عروض القيمة المضافة للعميل (CVPs) كما أنها تعمل بشكل جيد خصوصاً بالنسبة للمنتجات السوقية الضخمة. وتساعد كذلك في إثارة النقاش وتركيزه - على سبيل المثال، قد لا تتفق مع الرسم البياني، ويكون لك رأي مختلف بشأن شركة راينير للطيران وشركة الخطوط الجوية البريطانية. فالمناقشات المبدئية ينبغي أن يتبعها المزيد من الأبحاث المفصلة المتعلقة بالعملاء.

ويجب ملاحظة أن منحى القيمة يصف المنتج لكنه لا يقول سوى القليل عن الطريقة التي يُقيّم بها العملاء أهمية كل معيار من المعايير. وهناك طريقة أكثر دقة وذات فائدة كبيرة وهي تحديد أهم المعايير أو تصنيفها.

أهمية الميزة التنافسية

إن عملية خلق القيمة هي أمر ضروري لكنه غير كافٍ. وكما ذكرنا من قبل، في السوق التنافسية يجب أن يكون أداؤك أفضل كثيراً من مقدمي الخدمات البديلة. فعلى سبيل المثال، نجد أن شركات الطيران التقليدية خلقت بلا شك الكثير من القيمة المضافة للعملاء، كما اتضح ذلك من النمو المطرد للصناعة ولكن شركات الطيران منخفضة التكاليف خلقت المزيد من القيمة المضافة، ونمت بشكل أسرع من نظائرها التقليدية. وبالمثل، صنعت نوكيا هواتف نقالة رائعة بلا شك، ولكن أجهزة (أي فون) التي صنعتها آبل كانت أفضل، وبالتالي كانت آبل أكثر قدرة على الفوز بحصة سوقية كبيرة. إن القيمة التي تخلقها ليست تلك التي يمكنك أن تحصيها، ولكنها هي المدى الذي يمكن أن تصل إليه لخلق قيمة أكبر من تلك التي لمنافسيك.

إن الفكرة الأساسية في استراتيجية العمل هي أن الميزة التنافسية هي المفتاح إلى النجاح طويل المدى. ففي السوق التنافسية، يجب على المؤسسة التي لديها ميزة تنافسية أن تتمتع بدور فعال لكسب المزيد من العملاء، لتحقيق إقتصاديات الحجم، ولصنع هوامش ربح عالية، وللإستثمار في منتجات أفضل، وبالتالي كسب المزيد من العملاء في النهاية.

وكدليل على أهمية الميزة التنافسية، يجب أن نأخذ في الإعتبار أن الأرباح في معظم الأعمال تكون هي الأعلى بالنسبة للشركة الرائدة المتنافسة في مجال تلك الأعمال. ووفقاً لأحدى الدراسات، فإن الشركة الرائدة المتنافسة من حيث المعدل الصناعي حققت عائداً استثمارياً يصل إلى 32%، في حين أن الشركة المتنافسة التالية لها حققت عائداً يصل إلى 22% فقط - فكونك الأفضل يساوي 10 نقاط كاملة من النسبة المئوية للربحية. ويمكن وصف بعض شركات الأعمال قائلين أن "الفائز يأخذ

كل شيء" - فليس هناك سوى منافس واحد ناجح. (تميل شركات الأعمال الخاصة بالشبكات مثل "ايباي" أو "جوجل" أو "الفيستبوك" إلى أن يكون لها تلك الخصائص). وهناك صناعات أخرى تأتي في المرتبة الثانية أو الثالثة توفر كسباً معقولاً ولكن الهدف لا يزال هو أن تكون الأقرب إلى المنافس رقم واحد بقدر الإمكان.

ويمكن لوضعاً تنافسياً قوياً أن يتجاوز مساوئ العمل في صناعة صعبة. فنجد أن شركة راينير ، على سبيل المثال، تحقق ربحاً كبيراً في مجال عمل شركات الطيران الذي يتصف بالصعوبة على نحو معروف. ويمكن للميزة التنافسية حتى أن تعوض الشركة عن كونها ذات تشغيل متوسط. فمثلاً، المملكة العربية السعودية لا تدعي أن لديها أفضل تقنية لاستخراج النفط، أو أن لديها مهارات فريدة من نوعها في تشغيل حقول النفط، ولكنها تتمتع بميزة تنافسية في إنتاج النفط بسبب أن تكلفة استخراج النفط لديها منخفضة للغاية. إن الميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الحيوي الذي يجري نقاش واسع حول أصوله. ولكي تكون خبيراً إستراتيجياً جيداً فانت تحتاج إلى فهم شيء هام من هذا النقاش؛ وهو مصادر الميزة في عملك، ومدى تنافسية مؤسستك.

الطرق المختلفة لتقييم الميزة

وهناك طريقة بسيطة للتفكير بشأن الميزة وهي أنها تأتي في شكلين - التكلفة والقيمة المضافة للعملاء أو التمييز. وبعبارة أخرى، يُعتبر الشيء ذا ميزة تنافسية فقط إذا كان يسمح للمؤسسات أن تكون ذات تكاليف منخفضة أو أن تقدم أعلى قيمة للعملاء. فمن الصعب الجمع بين أن تكون رائد التكلفة المنخفضة ورائد التميز على حد سواء، حيث إن مثل هذه الشركات تخاطر بأن تكون "قابعة في المركز المتوسط". ومع ذلك فإنَّ هناك عددًا قليلاً من المؤسسات الاستثنائية التي تتنافس بنجاح على المزيج من هذين البعدين - مثل، الخطوط الجوية السنغافورية وشركة تويوتا.

وهناك طريقة أخرى للتفكير بشأن الميزة وهي أنها تأتي بحسب المراكز التي تحتلها المؤسسة. فمركز المؤسسة يعطي القدرة على الحصول على أعلى عائد، مثل العلامة التجارية أو براءات الإختراع أو الحصة السوقية، أو امتياز الوصول إلى الموارد منخفضة التكاليف. فالمراكز ذات القيمة عادة ما تكون صعبة التطوير - وخاصة في شركات الأعمال الكبيرة ذات النمو المطرد - على الرغم من أنها كثيراً ما يمكن أن تباع وتشتري. وفي فترة الستينات والسبعينات، ظهرت شركات ذات مراكز قوية لتكون الأكثر نجاحاً على المدى الطويل، سواء كانوا في أسواق كبيرة ومطرده النمو مثل سوق السيارات (مثل شركة جنرال موتورز وفورد) أو سوق المعدات الثقيلة (مثل شركة كاتربيلر)، أو الأسواق ذات نمو أعلى مثل سوق أجهزة الكمبيوتر (مثل شركة IBM) أو سوق آلات التصوير (مثل شركة زيروكس).

من تحتاج إلى معرفته هو

بروس هندرسون

بروس هندرسون (ولد سنة 1915 وتوفي سنة 1992) هو مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وكان واحداً من المفكرين الأكثر ابتكاراً فيما يخص الإستراتيجية. وشأنه شأن مايكل بورتر وهنري منسبرج، درس هندرسون الهندسة و-مثل بورتر- حضر الدراسة في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وتركها مبكراً للعمل في شركة وستنجهاوز. وقد اختارته مجلة تايم كواحد من أشهر عشر شخصيات صانعي أخبار تحت سن الثلاثين.

أنشأ هندرسون شركة استشارية تابعة لشركة بوسطن للودائع الآمنة والائتمان في عام 1963، ثم أصبحت عام 1974 شركة مستقلة وسميت باسم مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG). وقد قام هندرسون بتطوير ونشر الكثير من المفاهيم الهامة، ومنها مفهوم منحى الخبرة (الذي يشير إلى انخفاض تكاليف المنتج بحسب الإنتاج التراكمي للمنتج) ومفهوم مصفوفة النمو والمشاركة الشهيرة (التي تتكون من أربعة خلايا؛ وهي بقرة حلوب و نجوم و كلب و علامة استفهام، وتعبر كل خلية منها عن المركز الإستراتيجي للمنتج) وقام هندرسون بتوجيه انتباه الجميع إلى الميزة التنافسية كمحرك للنجاح على المدى الطويل. وكان توقيتته مثالياً حيث كانت الشركات الأمريكية، التي نمت كثيراً في فترة الازدهار التي أعقبت الحرب، تحتاج إلى إعادة تقييم استراتيجياتها المؤسسية في أعقاب أزمة البترول التي حدثت عام 1973 وظهور المنافسين اليابانيين.

لقد كان هندرسون رجلاً بارعاً و ناقلاً عظيماً للأفكار الجديدة، وكانت له "وجهات نظر" بليغة وقوية؛ تتألف من بضعة مئات من الكلمات وتقدم نظرة ثاقبة قوية، وقد كانت كتاباته تُقرأ على نطاق واسع. وتحت ادارته، أصبحت BCG مؤسسة مبتكرة

وخلاقة، وعلى الرغم من أنها عانت كما عانى هندرسون، من الإفتقار إلى التركيز على خدمة احتياجات العملاء، نجد أنها كانت أكثر ميلاً نحو التميز الفكري.

وهناك عدد من الخبراء الإستراتيجيين الآخرين ذوي الرؤية الثاقبة الذين كبروا وتطوروا في مجموعة بوسطن الاستشارية تحت قيادة وتأثير هندرسون؛ مثل توم هوت، فيليب إيفانس، توم فورستر وجورج ستوك. وهناك آخرون، مثل بيل باين، الذين تركوا المؤسسة من أجل إنشاء شركات خاصة بهم. كما ألهمت BCG أيضاً المنافسين، مثل شركة ماكينزي، بأن يقوموا بتطوير الممارسات الإستراتيجية الخاصة بهم.

مع ذلك، وكما أظهرت فترة الثمانينات والتسعينات، حتى الشركات ذات المراكز القوية يمكن التفوق عليها. فقد تحددت تويوتا وهوندا شركات السيارات العملاقة في الولايات المتحدة، والتحققت كوماتسو بركب كاتربيلر. وأخذت الشركات المنافسة الناشئة مثل، كومباك، إنتل ومايكروسوفت جزءاً كبيراً من الحصة السوقية لشركة آي بي إم، كما فعلت كانون مع زيروكس.

وكان جزء من السبب في نجاح هؤلاء المنافسين الذين بدأوا أعمالهم في ظل أوضاع غير مواتية، هو التركيز على البناء، واستخدام الإمكانيات الفائقة التي نتجت عن الجمع بين الثقافة المؤسسية الطموحة مع التقنية الجديدة والعمليات التصنيعية. وقد أدى ذلك إلى أن يصبحوا أكثر كفاءة وأن يقدموا منتجات عالية الجودة، وخارج منافسة المنافسين الأكبر حجماً في السوق لكنهم أكثر تعقيداً وأقل قدرة. (هناك جدل غامض حول الاختلافات بين "القدرات" و "الكفاءات" لم يتم استعراضه هنا -لذا فلنعتبر انهما متساويان)

من القائل ...

"إن جوهر الإستراتيجية ليس هو بناء وضع الشركة من حيث المنتجات والأسواق، ولكنه هو ديناميكية السلوكيات الخاصة بها."

– جورج ستوك

على سبيل المثال، استخدمت هوندا عملياتها التصنيعية الأصغر حجماً وخبرتها الفنية في محرك الاحتراق الداخلي لبيع سيارات أرخص ثمناً وأكثر قوة. وكذلك

استخدمت كانون خبرتها الفنية في العدسات لبناء حصتها السوقية في مجال آلات التصوير.

من تحتاج إلى معرفته هو

توم بيترز

توم بيترز هو أحد المفكرين والمتحدثين المثيرين للجدل بشأن الإستراتيجية. وقد ولد في عام 1942، ودرس الهندسة بجامعة كورنيل وحصل على ماجستير إدارة الأعمال وكذلك الدكتوراة من جامعة ستانفورد. خدم بيترز في حرب فيتنام، كما كان كبير مستشاري البيت الأبيض بشأن مساوئ المخدرات قبل أن ينضم إلى مجموعة المستشارين في ادارة مؤسسة ماكينزي في عام 1974. و سرعان ما أصبح مشاركاً في مشروع يهدف إلى تحديد الأسباب التي تجعل المؤسسات أكثر فاعلية. وبسرعة أدرك بيترز وزملاؤه أن الإجابة تتجاوز مسألة البنية والإستراتيجية - وكانت تلك هي رؤية مؤسسة ماكينزي في ذلك الوقت.

وبعمل بيترز مع روبرت وترمان ، قاما الأثنين بطرح رؤيتهما المشتركة حول التميز التي تحولت إلى الكتاب الأكثر مبيعاً "بحثاً عن التميز". وفي نهاية المطاف ، أثبت الأثنان دقة القول المأثور القائل بأن " لا كرامة لنبي في وطنه" - فقد ترك كل منهما مؤسسة ماكينزي وعمل بشكل مستقل.

ويناقش كتاب "البحث عن التميز" أن المفتاح إلى الحس الإستراتيجي هو التميز التنفيذي والتنظيمي، بالإضافة إلى ما أسماه الآخرون فيما بعد "القدرات" - وهي تأتي في ثماني محاور رئيسية منها: الانحياز للعمل، القرب من العميل، بساطة ورشاقة الهياكل التنظيمية، الإلتزام بروابط العمل. ويرى البعض أن هذا الكتاب ملهم، في حين يعتقد آخرون أنه معيب إلى أقصى الحدود، وخصوصاً عندما نجد أن ثلث شركات

"التميز" الوارد ذكرها في الكتاب كانت تواجه صعوبات مالية وإستراتيجية خطيرة في غضون بضع سنوات. كما عرض الكتاب أيضاً (اطار 7 أس) الشهير -الذي سخر منه البعض لافتقاره إلى الدقة وأشاد به آخرون بوصفه قوة توازن لضيق أفق الإقتصاديين كما أوضح مايكل بورتر.

إن بيترز متحدث ملهم. فقد مهد الطريق أمام معلمين مماثلين له مثل ريتشارد باسكال، روسبيث موس كانتر، جون كوتر، جيم كولينز، جاري هامل. ويقدم بيترز تذكراً بأن الإستراتيجية تكون ذات قيمة بقدر جودة تنفيذها. أحد الاقتباسات المفضلة لديه هي أن "التنفيذ هو الإستراتيجية".

ومع ذلك، فشل هو وأتباعه في خلق أسس فكرية قوية، على عكس وجهة نظر بورتر المتعلقة بالإستراتيجية القائمة على أسس اقتصادية. وقام بيترز باشعال ثورة، لكنها ظلت مجرد - تحدي غير قابل للثبات. وليست بديلاً متماسكاً ومدروساً بشكل جيد.

وهناك اهتمام خاص قد تركز في الآونة الأخيرة بشأن تلك القدرات التي تتيح للمؤسسات الاستجابة بصورة فعالة للتغيرات العنيفة. وقد ألقى دونالد سول الأستاذ في كلية لندن لإدارة الأعمال الضوء على كيفية أن تكون القدرة على التكيف والمرونة لهما قيمة خاصة بوصفهما مصادر للميزة في مثل هذه الأوقات. وهناك معضلة إستراتيجية للعديد من المؤسسات وهي كيفية الوصول إلى حل وسط بين مزايا التركيز بشكل كبير على الاستفادة المثلى من مركزها التنافسي الحالي، وبين الحفاظ على زيادة الموارد التي تكفي للبقاء أوقات الشدة وللتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

والمعنى الضمني هو أنه من الممكن أن يكون من المفيد النظر إلى الميزة التنافسية بطريقتين: الأولى هي مدى تلائم المؤسسة مع بيئتها الحالية؟ والثانية هي مدى قدرة المؤسسة على التكيف والبقاء وقت التغيرات الشديدة؟

من القائل ...

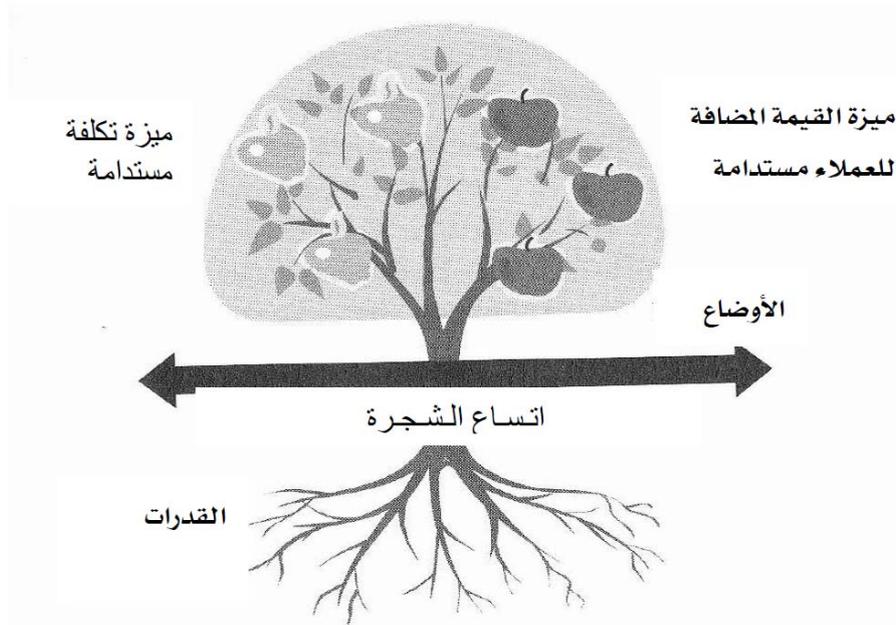
" عليك أن تكون ثابتاً على قدميك ومتواهماً، وإلا فإن الإستراتيجية تكون عدمة الفائدة. "

– شارل ديغول

وتكون الميزة التنافسية أكثر قيمة إذا كانت مستدامة -وبعبارة أخرى، فإن الميزة التنافسية ليس من السهل نسخها أو تقليدها. على سبيل المثال، أتاحت المنشآت الإنتاجية الخاصة بمتاجر التجزئة " زارا " التي تعمل في مجال بيع الملابس لها أن تقوم بتصنيع منتجات ذات ألوان وتصاميم خاصة بها للعرض حصرياً في متاجرها. ويعتبر

هذا مصدر مستدام نسبياً للميزة لأنه من الصعب نسخها أو تقليدها، على عكس إستراتيجية التجزئة القائمة على أساس تمديد ساعات العمل أو وجود تخفيضات، والتي يمكن نسخها بشكل سريع من قبل المنافسين. ويوضح الشكل التالي كيف تتناسب الطرق المختلفة للتفكير بشأن الميزة التنافسية مع بعضها البعض. فإن أسس الميزة التنافسية هي القدرات الخاصة بالمؤسسة، تلك التي تصنع وضع المؤسسة. وتكون القدرات ذات قيمة إذا أثرت عن ميزتين - هما التكلفة المنخفضة والقيمة المرتفعة. وتكون الميزة الأكثر استدامة من هاتين الميزتين هي الأفضل. وهناك مصدر آخر للميزة وهو اتساع الشجرة - وهو القدرة على تجنب الإعتماد الزائد على أحد المجالات الضيقة. ويمكن تحقيق هذا بأن تكون خفيف الحركة أو متعدد الموارد، مثل وجود مركز مالي قوي أو مجال عاملي يعزز القدرة على التكيف في الأوقات الصعبة.

مختلف وجهات النظر حول الميزة التنافسية



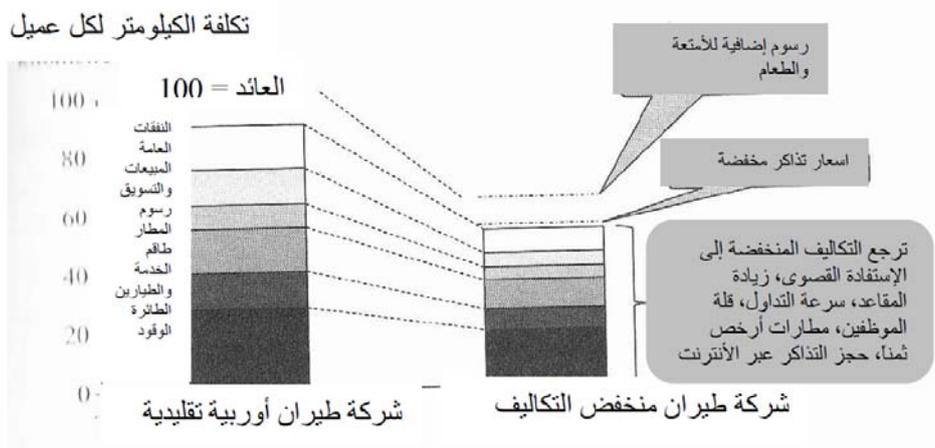
والفكرة الرئيسية التي يمكن أن نستخلصها من هذا القسم هو أن الميزة التنافسية تأتي من شبكة واسعة من الأوضاع والقدرات التي تؤدي إلى انخفاض التكاليف على نحو مستدام وارتفاع مستويات القيمة المضافة للعملاء. ويمكن أن يكون من الصعب فهم كيف تعمل هذه الشبكة بشكل دقيق ، ويتطلب ذلك مزيجاً من تحليل البيانات المادية؛ مثل التكاليف والأسعار، والبيانات الغير مادية؛ مثل الدوافع لدى الموظفين وفريق الإدارة. كما يتطلب أيضاً وجود مجموعة واسعة من البيانات التي تشمل المؤسسة ومنافسيها والبيئة التي تعمل فيها. ولحسن الحظ، هناك العديد من النصائح والأدوات والأطر التي يمكن أن تساعد في ذلك. ونعرض أدناه مجموعة مختارة مشفوعة بمزيد من المراجع في نهاية الفصل.

تقييم ميزة التكلفة وميزة القيمة المضافة للعميل

هناك نهج مباشر جداً لتقييم الميزة التنافسية الخاصة بك وهو أن تقارن مؤشر التكاليف والأسعار لديك مع مؤشر التكاليف والأسعار لدى مختلف المنافسين، على الرغم من أن هذا عادة ما يتطلب جمع بيانات واسعة النطاق ، والتخطيط وبعض التخمينات البارة. و يقدم العرض الموجود أدناه مقارنة بين التكلفة ومتوسط السعر الميل لكل مسافر بالنسبة لأحدى شركات الطيران التقليدية و إحدى شركات الطيران ذات التكلفة المنخفضة. تمثل القضبان المكدسة فوق بعضها العناصر الرئيسية للتكلفة لكل منافس. و تدل الخطوط في الجزء العلوي من القضبان على السعر.

ويوجد تلخيصاً لأسباب الاختلاف بين هذين النوعين من المنافسة على اليمين من الرسم البياني. على سبيل المثال، في شركات الطيران منخفضة التكاليف عادة ما يزيد عدد المقاعد فيها بنسبة 20%، كما أنها تتمتع بأعلى استفادة من تلك المقاعد بنسبة تصل لـ 30% -وتقوم بتقديم وفورات كبيرة في التكاليف فيما يخص الوقود وتأجير الطائرات والموظفين ورسوم المطارات.

مثال: الميزة لدى شركات الطيران من خفض التكاليف



و يجبر هذا النهج الخبير الإستراتيجي أن يكون دقيقاً فيما يخص حجم وطبيعة وبرامج تشغيل الميزة. ومع ذلك، يمكن أن يكون من الصعب الحصول على البيانات المطلوبة، لذلك فإن الحكم الشخصي وبعض الحسابات البديهية السريعة سوف تكون مطلوبة.

لإنجاح هذا النهج، فإنه من الأفضل البدء بهيكل التكلفة ومتوسط الأسعار لديك والتفكير في مدى اختلاف هذه الأشياء بالنسبة لمنافسيك. على سبيل المثال، في العرض السابق، فإن المعلومات الأولية كانت هي هيكل التكاليف لشركات الطيران التقليدية. وقدرت الاختلافات في متوسط الأسعار باستخدام مواقع السفر على الشبكة العنكبوتية. وقد تم جمع بيانات عن عدد المقاعد ومدى الاستفادة من الطائرات من خلال الدراسات الخاصة بشركات الطيران من خفض التكاليف التي تم اجراءها في المطارات.

تقييم المصادر الموضوعية للميزة

تتولد مزايا التكلفة والقيمة المضافة للعملاء إلى حد ما من خلال أوضاع أو مراكز المؤسسة، مثل الحصة السوقية أو العلاقات مع العملاء أو العقود طويلة الأجل أو شبكات التوزيع الثابتة. ومع ذلك، فإن الميزة الموضوعية هي مفهوم غامض بصورة نسبية. وسوف تساعدك القائمة التالية على عمل تقييم لهذا الأمر:

◆ **الأوضاع أو المراكز السوقية الناشئة من المنافع الناتجة عن الحصة السوقية، والحجم، والخبرة والمجال:** غالباً ما توفر الحصة السوقية ميزة تنافسية. على سبيل المثال، تتمتع شركة جنرال إلكتريك بميزة الحجم في أعمالها الخاصة بتوربينات الغاز لأنها -بوصفها الرائدة في هذا السوق - قادرة على توزيع تكاليف البحث و التطوير على قاعدة أكبر من الأعمال. كما أنها تستفيد من آثار 'منحنى الخبرة'، بحيث كلما زادت توربينات الغاز التي تصنعها، كلما زاد انخفاض تكلفة الانتاج بسبب زيادة مهارات التعلم المكتسبة. ولأن جنرال إلكتريك تقوم بصناعة توربينات أكثر من أي شخص آخر، فإن لديها أكبر الآثار لمنحنى الخبرة، وأقل تكاليف، وأكثر المنتجات تقدماً. أما آثار 'المجال' فهي الفوائد الناتجة عن المنافسة عبر مجموعة من القطاعات. على سبيل المثال، وجود شركة جنرال إلكتريك في مجال الخدمات المالية يُمكن أعمال تصنيع التوربينات التي تقوم بها من توفير حزم تمويلية جذابة للعملاء المرتقبين

◆ **العلامة التجارية والسمعة:** يمكن لعلامة تجارية قوية أن تكون على وجه الخصوص مصدراً قيماً للميزة، وخاصة في السلع الاستهلاكية. وقد تكون العلامات التجارية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بميزة المجال، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة فورد أو شركة كوكا كولا مثلاً، ولكن المزايا يمكن أن تأتي أيضاً من وجود وضع متميز للمؤسسة في سوق عامة أو سوق متخصصة، مثل شركة ريد بول أو شركة بولينجر لتصنيع الشمبانيا.

◆ **تصميم سلسلة القيمة والتكامل الرأسي** : أن يكون لك مراكز خاصة على امتداد سلسلة القيمة الخاصة بصناعة ما (مثلاً، سلسلة الأنشطة التي تشتمل عليها الصناعة) هو أمر من شأنه أن يضيف ميزة. على سبيل المثال، في صناعة الحواسيب الشخصية تتضمن سلسلة القيمة أنشطة مثل صناعة الأجهزة والبرامج، التسويق ، تجارة التجزئة وخدمة ما بعد البيع. وقد اختارت شركة أبل أن تبقى متكاملة رأسياً بصورة نسبية - لها وجود في كلٍ من هذه الأنشطة - على النقيض من كثير من منافسيها. ويعتبر هذا هو مصدر الميزة في الوقت الحالي، مما أتاح لشركة أبل أن يكون لها وضع متميز في أجهزة الكمبيوتر المحمولة، على الرغم من أنه في بعض الأحيان كادت التكاليف الإضافية لهذه الإستراتيجية أن تغرق الشركة.

◆ **الوصول إلى موارد فريدة أو علاقات متميزة**: تتحصل شركات الأدوية على قيمة كبيرة من براءات الإختراع التي يحملونها. و تسعى شركات التعدين إلى تأمين مصادر للمعادن بتكلفة أقل. وكذلك شركات الدفاع الوطنية عادة ما تحصل على حصة كبيرة من نفقات الدفاع الوطني بسبب نفوذهم السياسي. و توضح كل هذه الأشياء المزايا التي تنتج من الوصول المحمود إلى الملكية الفكرية أوالمواد الخام أو التكنولوجيا أو الموردين أوالعملاء أو العلاقات الحكومية.

◆ **تكاليف المدخلات**: في الصناعات الناضجة ذات التقنية المنخفضة ، مثل المنسوجات أوالملابس أو اللعب البلاستيكية، يمكن أن يكون الوصول إلى عمالة منخفضة التكلفة هو مفتاح العمل. وكذلك المدخلات الأخرى ربما تكون مهمة، مثل الطاقة المنخفضة التكاليف. وغالباً ما تقع مصانع الألومنيوم الكبيرة، التي تستخدم الكثير من الكهرباء، بالقرب من مصدر للطاقة المائية ذات التكلفة المنخفضة.

◆ **التكيز:** كونك متخصصاً يمكن أن يوفر ميزة، وغالباً ما تأتي هذه الميزة من خلال مزيج من المصادر التي سبق ذكرها. فنجد أن الشركات الألمانية متوسطة الحجم غالباً ما تكون على دزجة عالية من التخصص (على سبيل المثال، في مجال استزراع زهور الحدائق، أو إحدى الآلات الموسيقية المسماة مجموعة الأجراس أو المرافق الصحية المتنقلة أو نغمات الرنين). فكونك متخصصاً يوفر مجموعة من المزايا الموضوعية مثل الحجم داخل السوق المتخصصة والخبرة والعلامة التجارية والتكامل الرأسي وكذلك الوصول إلى الموردين المحليين المتخصصين.

تقييم القدرات

كما هو الحال مع مصادر الميزة الموضوعية، يمكن أن يكون من المفيد الحصول على قائمة خاصة بالأنواع المختلفة من القدرات التي تخلق الميزة. ويمكن تصنيف مثل هذه القوائم إما من حيث فوائد القدرات (مثل السرعة، الكفاءة التشغيلية، خفة الحركة والابتكار)، أو من حيث طبيعة القدرات نفسها. ومن الأمثلة على طبيعة القدرات ما يلي:

◆ **تكنولوجيا المعلومات ونظم النقل والإمداد (النظم اللوجستية):** إن نجاح كل من متاجر "وول مارت" ومتاجر "تيسكو" يعتمد على قدرة النظم اللوجستية، ليس فقط لتزويد الأرفف بالمنتجات، ولكن لتقديم معلومات عملية للإدارة المسؤولة عن المتاجر حول المنتجات التي يتم بيعها.

◆ **العمليات:** قامت شركة سيسكو بتطوير العمليات ذات المعايير الموحدة لإمتلاك ودمج شركات التكنولوجيا الجديدة، مما يسمح لها بالبقاء في صدارة شركات الأجهزة سريعة التطور التي تتنافس معها.

◆ **المهارات:** تسعى الكثير من الشركات الإيطالية متوسطة الحجم والمناطق التي تقع فيها إلى أن يكونوا الأكثر مهارة في الأسواق المتخصصة، مثل سوق صناعة الزجاج في مدينة مورانو.

◆ **الأشخاص:** شركات الخدمات الإستشارية مثل شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الإستشارية يفخرون بأنفسهم بشأن قدرتهم على اجتذاب الأفضل والأكثر براعة. وتستخدم مجموعة بوسطن الإستشارية معيار خاص لقياس مدى نجاحها في مجال التوظيف؛ وهو النسبة المئوية للمرشحين الذين حصلوا على عرضٍ للتوظيف من كل من شركة ماكينزي ومجموعة بوسطن الإستشارية، ولكنهم في النهاية اختاروا مجموعة بوسطن الإستشارية. وغالباً ما تعتمد الشركات الصغيرة على واحد أو اثنين من الشخصيات الرئيسية الإستثنائية.

◆ **الهيكل التنظيمي:** كثيراً ما تعيد الشركات تنظيم نفسها لخلق المزيد من القيمة من أعمالهم. على سبيل المثال، أخذت شركة يونيليفر بعض الصلاحيات الخاصة باتخاذ القرار من مجالس ادارات مؤسساتها الدولية المستقلة بدرجة عالية ووضعتها في أيدي مديري المنتجات العالمية.

◆ **الهيكل التنظيمي ، النمط، القيم و المعايير السلوكية:** قامت "شركة طيران جنوب غرب" بتطوير الثقافة المبنية على الاستمتاع (وكذلك العمل الجاد)، تلك الثقافة التي تميزها عن قوى العمل الأكثر انقساماً لدى منافسيها التقليديين.

وهناك طريقة أخرى لرسم خريطة مفصلة للقدرات وهي النموذج 75، والتي يمكن أن تكون أكثر تدقيقاً من خلال البحث على شبكة الإنترنت.

ويجب ملاحظة أن الإختلاف بين الميزة الموضوعية وميزة القدرة ليس دائماً على درجة كبيرة من الوضوح. فلا تقلق بشأن الفئة التي ينتمي إليها مصدر معين للميزة، حيث إن هذا الإختلاف يهدف فقط إلى التأكد من أنك تستطيع خلق قائمة شاملة من الأشياء التي تحرك الميزة في الصناعة.

هل نحن نربح؟

مع وجود الكثير من الطرق لتقييم خلق القيمة والميزة التنافسية، من السهل أن ينتهي بك الأمر إلى الكثير من القوائم وخليط غير متجانس من الأفكار. ويبين الجدول التالي طريقة بسيطة نسبياً لإستخلاص هذا التفكير، الذي يقدم منظوراً شاملاً حول مدى اجادة المؤسسة لعملها. وذلك بجمع كل التحليلات التي تم تغطيتها في هذا الفصل وتحويلها إلى رؤية لمدى جودة الخدمة التي تقدمها مؤسستك للعملاء ومدى جودة ترتيبك في مقابل ترتيب منافسيك، ويكون ذلك بمثابة أساس للنقاش حول المزيد من التحسينات التي يمكن ادخالها.

يظهر المربع في اعلى اليمين تقييم لقطاع من السوق (لا تنسى أن المنافسة تحدث في المقام الأول على مستوى القطاع) ويقارن المثلث إحدى شركات الطيران المنخفض التكاليف وهي المنافس المحتمل لشركة "الخطوط الجوية البريطانية" وشركة الطيران "فيرجن" حول خط الطيران المربح للغاية لندن / نيويورك. أما المربع في اعلى اليسار فهو يضيف وجهة نظر العملاء، ويسلط الضوء على الأبعاد التي على أساسها سوف يُقِيم العميل عروض الشركات المتنافسة. وهذا يجعل من السهل التأكد من أن مصادر الميزة سوف تلبى ما يقدره العملاء من حيث السعر والقيمة.

مقارنة خاصة بالميزة التنافسية:

مثال لإحدى شركات الطيران منخفض التكاليف تنافس على خط طيران لندن/نيويورك

خصائص المنتج الذي يحرك القيمة للعميل: السعر، ملائمة وقت الرحيل، موقع المطار، راحة المقاعد، استحقاق الثقة، الإتصالات، المعاملة الودودة من قبل طاقم العمل، جودة الطعام والشراب

قطاع السوق المستهدف: رجال الأعمال المسافرين من لندن إلى نيويورك

المصادر المالية	جهود الإدارة	شركة فيرجن	الخطوط البريطانية	طيران منخفضة التكاليف	الوزن % 2015	الوزن % الآن	مصادر الميزة
000	00	3	5	1	20	20	الحصة السوقية لخط طيران نيويورك-لندن
000	00	3	5	1	15	20	الحصة السوقية لإتصالات الشحن
	0	3	4	4	20	20	امتيازات لكثيري السفر
		5	5	2	35	30	الخدمة المريحة
	00	3	2	5	10	10	انخفاض هيكل التكاليف
		3.4	4.2	2.6	المجموع *		

*المجموع يجب أن يوزن -وببساطة، هو غير موضح هنا.

ملحوظة: قام دافيد ستيدلر باقتباس هذا الجدول وتطويره عن الأصل.

يحدد الجدول الرئيسي المصادر الأساسية للميزة والتي هي عبارة عن مزيج من المواقف أو الأوضاع (مثل الحصة السوقية)، والقيمة المضافة للعملاء (امتيازات لكثيري السفر) والقدرات (طاقم عمل ذو دوافع طموحة، هيكل نفقات عامة ضعيف). إن تحديد ماهي المصادر الأساسية للميزة يتضمن أولاً الغوص خلال التحليلات السابق وصفها ثم اتخاذ قرار يحدد ما هو الأكثر أهمية.

وينبغي أن يثير هذا تساؤلات حول كيف يمكن أن تتغير مصادر الميزة (في هذه الحالة، يُنظر إلى العمل على أنه عمل مستقر)، وكيفية ترتيب وتصنيف مختلف المتنافسين

اليوم (حيث إن شركات الطيران منخفض التكاليف غير ذات ميزة من حيث الكثير من الأبعاد الهامة)، وآثار ذلك بالنسبة لفريق الإدارة في شركات الطيران وبرنامج الإستثمار فيها. ويقدم تكوين الجدول دعوة كبيرة للنقاش ويربط التحليل بالعمل الفعلي. فمن السهل إيجاد المتغيرات والبدائل في هذا النهج البسيط.

(ملاحظة تحذيرية: إذا كان بعض المتنافسين لديهم نموذج للعمل مختلف تماماً، فإن هذا النهج ربما يقلل من قوتهم لأنه يُقدر كل المتنافسين على أساس نفس مصادر الميزة. على سبيل المثال، إذا كان لنا أن نستخدم نفس الجدول لتقييم المنافسة على خط طيران لندن / باريس، فقد يكون من الصعب تحديد مصادر الميزة لشركة يوروستار أو القيادة الذاتية باستخدام عِبارة، فكلاهما من الشركات المتنافسة الهامة.)

سلسلة القيمة المضافة

إن مصفوفة الميزة التنافسية ليست سوى واحدة من العديد من النهج لإستكشاف كيفية خلق القيمة والميزة. وحيث إن هذا في حد ذاته قضية هامة بالنسبة للخبراء الإستراتيجيين، فإن الأمر يستحق وجود بعض النهج القليلة الأخرى في مجموعة الأدوات الخاص بك.

إحدى هذه الأدوات التي سبق وصفها هي وضع هياكل للتكاليف والعائدات الخاصة بمختلف المتنافسين، مثل شركات الطيران منخفض التكاليف السابق ذكرها. ويمكن أن يسفر هذا عن نقاش ورؤى مماثلة لتلك التي تم إنشاؤها من قبل مصفوفة الميزة التنافسية، على الرغم من أنها أقل تركيزاً بشأن الإجراءات الإدارية التي ينبغي أن تكون.

وهناك نهج مماثل وهو استخدام سلسلة القيمة المضافة - وهي واحدة من الأدوات الأكثر شيوعاً من حيث الإستخدام اليوم، وقد كان أول من قام بنشرها هو مايكل

بورتر. إن سلسلة القيمة هي سلسلة من الأنشطة التي تنفذها المؤسسة، مثل البحث والتطوير، تصميم المنتج، الإنتاج، التسويق والمبيعات، التوزيع وخدمة العملاء (يختلف التسلسل الفعلي بحسب الصناعة). و يبدأ تحليل سلسلة القيمة بوصف سلسلة القيمة لمؤسسة محددة، ويستخدم هذا كأساس لسلسلة من التحليلات الأخرى. واحد من مثل هذه التحليلات هو أن نسأل عن أي الأجزاء من سلسلة القيمة هي التي تخلق القيمة المضافة للعملاء. على سبيل المثال، قامت شركة أبل بخلق الكثير من القيمة في تصميم المنتج، في حين أن شركة كريستال تشامبن، التي تبيع بالتجزئة بمبلغ 150 جنيهه للزجاجة الواحدة، تخلق القيمة من خلال التسويق لمنتجاتها.

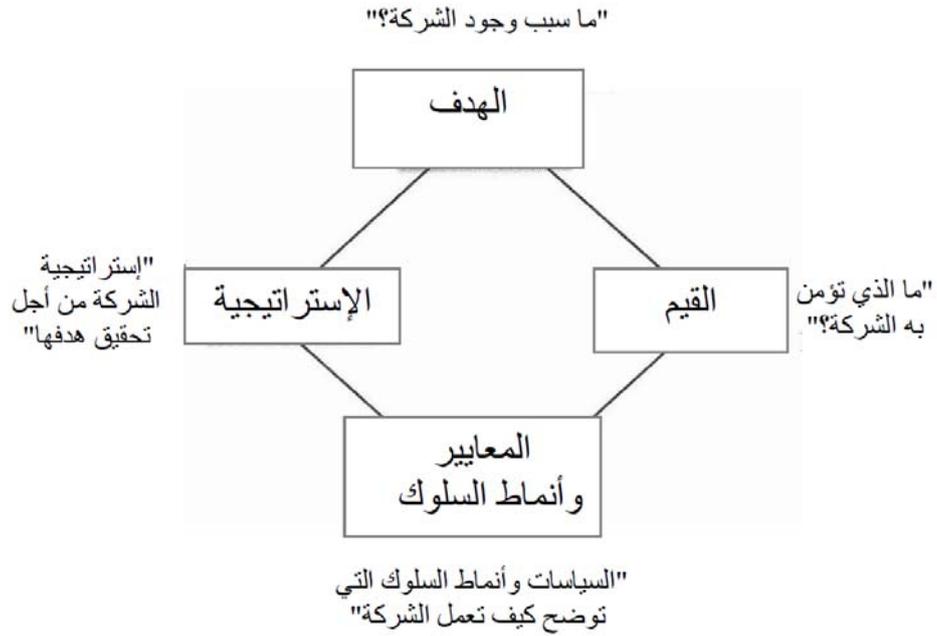
وهناك تحليل آخر وهو تحديد أي الأجزاء من سلسلة القيمة تعتبر هي مصادر الميزة أو عدم الميزة بالنسبة لمؤسسة معينة. فنجد أن شركة أبل تمتلك ميزة تنافسية كبيرة في الشراء (وذلك نظراً لحجمها)، وتصميم المنتج (نظراً لحجمها وخبرة طاقم العمل فيها) وصورة العلامة التجارية. ومع ذلك، فإنها لا تمتلك ميزة تنافسية في خدمة ما بعد البيع؛ بل انها في الواقع قد يكون لديها تكاليف أعلى من بعض منافسيها.

تحديد المهمة والأهداف

هناك جانب آخر مهم فيما يخص الوضع الداخلي وهو "الهدف الحالي"، حيث إن الخيارات الإستراتيجية المستقبلية ينبغي أن تكون متسقة مع هذا الهدف. فمن الأهمية بمكان أن تميز بين الهدف الإستراتيجي للمؤسسة وبين مهمتها -فكلاهما من المهم فهمه. فنجد أن "الهدف الإستراتيجي" - مثل "دخول سوق جديدة" أو "الدفاع عن الحصة السوقية" أو "زيادة الأرباح بنسبة 25%" - عادة ما يكون تابعاً لـ "المهمة" العامة للمؤسسة، مثل شعار "لإنعاش العالم" (من بيان مهمة كوكا كولا).

ويمكن أن يكون من الصعب تحديد المهمة. فما يكون مكتوباً في البيان الرسمي للمهمة -إذا كان يوجد بياناً بالفعل - يكون في الغالب خلاف ما يتصوره الأفراد في المؤسسة وما يحفزهم. ولذلك يمكن أن يكون من المفيد الحصول على بعض الأدوات اللازمة لفهم المهمة العامة للمؤسسة. وهناك اثنان من هذه الأدوات هما "ماسة مهمة اشريدج" و "تحليل أصحاب المصلحة".

في كتابهما "مغزى المهمة"، يطرح أندرو كامبل وسالي يونج فكرة أن معرفة مهمة المؤسسة لا يكون من خلال ما هو مكتوب في بيان المهمة، ولكن عن طريق الإعتقاد الفعلي والعمل القائم على أساس هذا الإعتقاد. ويمكن معرفة "مغزى المهمة" هذا من خلال دراسة أربعة عناصر -هى الهدف والإستراتيجية، والقيم، والمعايير وأنماط السلوك (انظر الشكل أدناه).



كمثال على ذلك، تأمل "جمعية بيوت الشباب" YHA وهي مؤسسة خيرية تمتلك وتدير سلسلة من بيوت الشباب في جميع أنحاء المملكة المتحدة. وقد كان الهدف التاريخي لهذه الجمعية هو "مساعدة الجميع" ولا سيما الشباب ذوي الإمكانات المحدودة، للحصول على مزيد من المعرفة والحب والرعاية في المناطق الريفية. كانت الإستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذا هي بناء شبكة من بيوت الشباب في المناطق الريفية يقوم بتشغيلها متطوعون، مما جعلها رخيصة الثمن وتتيح للشباب الوصول إلى الريف. فالقيم في ذلك المثال هي أن تكون هذه البيوت مفتوحة للجميع، ولا سيما الشباب. أما أنماط السلوك فهي تلك الأنماط السلوكية للمؤسسة ذات الإدارة التطوعية - فهؤلاء

المسؤولون عن بيوت الشباب قد تم منحهم الإستقلال الذاتي إلى درجة كبيرة لتشغيل بيوت الشباب وفق ما يروونه مناسباً، في حين يلزم على النزلاء القيام بالمهام المنزلية لتقليل التكاليف إلى الحد الأدنى.

لاحظ أن الهدف الإستراتيجي هو فقط واحد من العناصر الأربعة للمهمة -ويقوم بشرح دوره الخطير والتابع في الوقت نفسه.

إن "ماسة اشريدج" هي أداة مفيدة لوصف المهمة العامة للمؤسسة والهدف الإستراتيجي. كما إنها تقدم تقييم مبدئي عن الفهم العام للمهمة وأي صراعات قد تحدث مع الإستراتيجية الحالية. ولكي تكون هذه الأداة قوية، يجب أن يكون هناك تناسب جيد بين زوايا الماسة المختلفة.

في حالة جمعية بيوت الشباب التاريخية (YHA) كان هناك ثلاثم جيد. ومع ذلك، في السنوات الأخيرة، تم تغيير الإستراتيجية لتعكس الاحتياجات المتغيرة للسوق السياحية. وقد تم بيع بيوت الشباب الصغيرة والريفية بالدرجة الأولى وتم استثمار المال في بناء بيوت للشباب في مواقع حضرية أكثر شعبية. ولم يعد النزلاء في حاجة إلى القيام بالأعمال المنزلية، فقد كانت هناك محاولة لإضفاء الطابع المهني على ادارة بيوت الشباب. ونتيجة لذلك كان هناك ثمة صراع بين الإستراتيجية ونقاط أخرى من ماسة أشريدج. وقد أعادت إدارة (YHA) تأكيد الهدف السابق لها مجدداً وهو "من أجل مساعدة الجميع، خاصة الشباب ذوي الموارد المحدودة، للحصول على مزيد من المعرفة والحب والرعاية في الريف، وتقدير القيم الثقافية للبلدات والمدن." ومع ذلك، كانت التغييرات مثيرة للجدل داخل المؤسسة.

تحليل أصحاب المصلحة

بالإضافة إلى مهمة المؤسسة، يمكن ان يكون من المفيد فهم السياق الأوسع الذي يتم تحديد المهمة في اطاره، لا سيما في حالة وجود العديد من أصحاب المصلحة ذوي النفوذ المؤثر. ونادراً ما يقوم أصحاب المصلحة بتحديد المهمة -التي هي شيء عادة ما يتم عمله داخل المؤسسة -لكنهم يضعون قيوداً على ماهية تلك المهمة.

تخيل مثلاً أنك جزء من أحد المجالس المحلية التي يتعين عليها أن تنشئ مهمة من شأنها أن تسعى للتوفيق بين الضغوط الآتية من قبل جمهور الناخبين والشركات والمؤسسات المحلية وعملاء مجلس الخدمات والموظفين والموردين والمؤسسات الحكومية المركزية والإقليمية والسياسيين الوطنيين وجماعات المصالح الخاصة ومؤسسات الأحزاب السياسية المحلية. ولعمل تحليل أصحاب المصلحة، يجب تقييم دوافع كل طرف منهم ومصالحه ومتطلباته ومدى قوته ونفوذه. ومن هذا نستخلص بعض الإستنتاجات حول القيود التي في اطارها تتم متابعة مهمة المؤسسة. وقد تكون النتائج مربكة، ولكن هذا هو الهدف. فالضغوط المتضاربة تحتاج إلى أن يتم تحديدها وفهماها كجزء من تقييم الوضع الراهن.

تلخيص الوضع العام

إن عمليات التقييم الخارجية والداخلية التي سبق توصيفها في هذين الفصلين الأخيرين ينبغي أن توفر قدرًا كبيراً من المعلومات. فكيف يمكنك أن تجلب كل أطراف التفكير معاً في بيان موجز عن الوضع؟

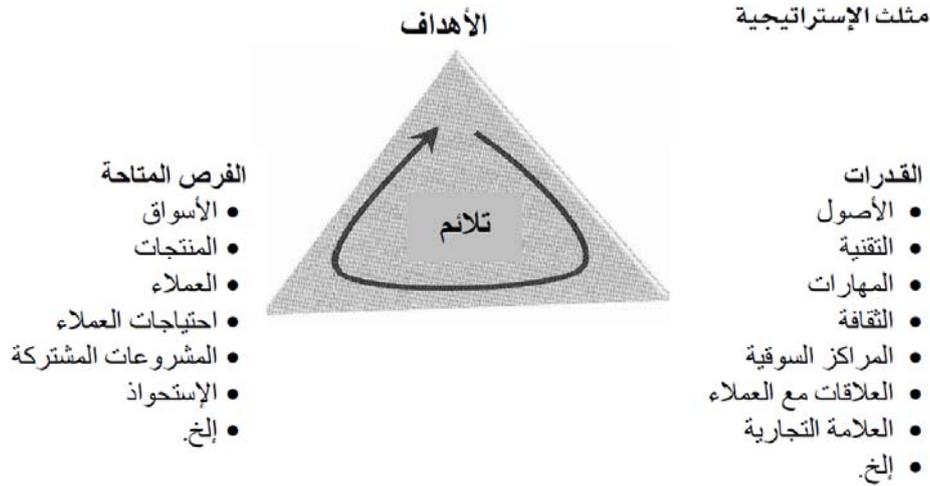
يمكن اعتبار أن تحليل SWOT هو الأداة الأكثر شيوعاً في ذلك الشأن. وتقوم الفكرة الأساسية في هذا التحليل على توثيق نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثم التوصل إلى إستراتيجية لاغتنام تلك الفرص والتصدي للتهديدات من خلال

معالجة نقاط الضعف والبناء على نقاط القوة. ولكن هناك مشكلتان مع تحليل SWOT؛ الأولى هي أنه في نقطة القوة يمكن أن يكون هناك نقطة ضعف أيضاً، وكذلك الفرصة يمكن أن تكون تهديداً. على سبيل المثال، المخزونات المنخفضة التي تحتاج إليها الشركات اليابانية عادة ما يُنظر إليها على أنها من نقاط القوة لأنها تعمل على تقليل التكاليف وزيادة المرونة. ومع ذلك نجد أنها في الصين تعتبر من نقاط الضعف بسبب طبيعة الموردين الغير جديرين بالثقة، وبالتالي تزيد من مخاطر تعطل شحنات التسليم. وبالمثل، نجد أن ظاهرة الإحتباس الحراري تمثل فرصة بالنسبة لمصنعي توربينات الرياح في الدول الغربية، ولكنها تشكل تهديداً بالنسبة للمزارعين في مناطق الدلتا المنخفضة في بنجلادش. ويمكن لتحليل SWOT أن يخدم المؤسسات ويقودها إلى سوء التقدير الخطير فيما يخص وضع تلك المؤسسات. أما المشكلة الثانية فهي أن تحليل SWOT لا يتضمن أية إشارة إلى أهداف المؤسسة.

وهناك بديل أفضل من تحليل SWOT -على الرغم من أنه أقل شهرة - هو "مثلث الإستراتيجية"، المبين في الشكل التوضيحي التالي. ولكي تتمكن من استخدامه، عليك أولاً أن تقوم بكتابة قائمة بأهداف المؤسسة، وقدراتها الداخلية (التي يمكن تحديدها على نطاق واسع لتشمل مراكز وأوضاع المؤسسة) والفرص الخارجية المتاحة عند الرؤوس الثلاث للمثلث. في هذه المرحلة تكون هناك حاجة الى عدم وجود حكم حول ما إذا كانت القدرات تعتبر نقاط قوة أو ضعف، أو ما إذا كانت الفرص المتاحة تعتبر فرص جذب أو تهديد.

بعد ذلك عليك أن تتساءل عما إذا كان هناك تلائم جيد بين هؤلاء الرؤوس الثلاث أم لا. على سبيل المثال، هل القدرات تقوم بتوفير نقاط القوة الضرورية والمطلوبة للتعامل مع كل فرصة من الفرص المتاحة؟ هل تقدم الفرص الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأهداف؟

فلنتأمل -كمثال -أحدى الشركات الصغيرة التي تعمل باستخدام تكنولوجيا عالية التقنية مع نوع جديد من البرمجيات ذات امكانية التعرف على الصوت، وتعمل تلك الشركة تحت إشراف إحدى الجامعات ويديرها ثلاثة من الأكاديميين الذين وضعوا لأنفسهم هدف إستراتيجي هو تطوير أحد المنتجات المستدامة والمربحة. نجد أن هناك الكثير من الفرص المتاحة للقيام بذلك لأن سوق هذا المنتج هو قائم بالفعل. كما أنهم لديهم القدرات التقنية - لكونهم قادة العالم في البرمجيات ذات الصلة. ومع ذلك، نجد أنهم يفتقرون إلى مهارات البيع والتسويق ورأس المال. يقدم مثلث الإستراتيجية إطار عمل بسيط لتلخيص وضع الشركة التي يقومون على إدارتها.



وفي حين أن مثلث الإستراتيجية هو وسيلة مفيدة للحصول على مستوى عال من النقاش، إلا أنه يحتوي على ضعف كامن؛ حيث النقاش إنه يسمح بسهولة للتفكير الغامض والغير محدد المعالم أن يمضي قدماً دون اعتراض. ومن ثم يكون من الأفضل أن يستخدم كأداة للعصف الذهني، أو أن يستخدم في وجود فريق من الخبراء الحقيقيين، أو باعتباره وسيلة لتلخيص الوضع بعد إجراء قدر مناسب من التحليل.

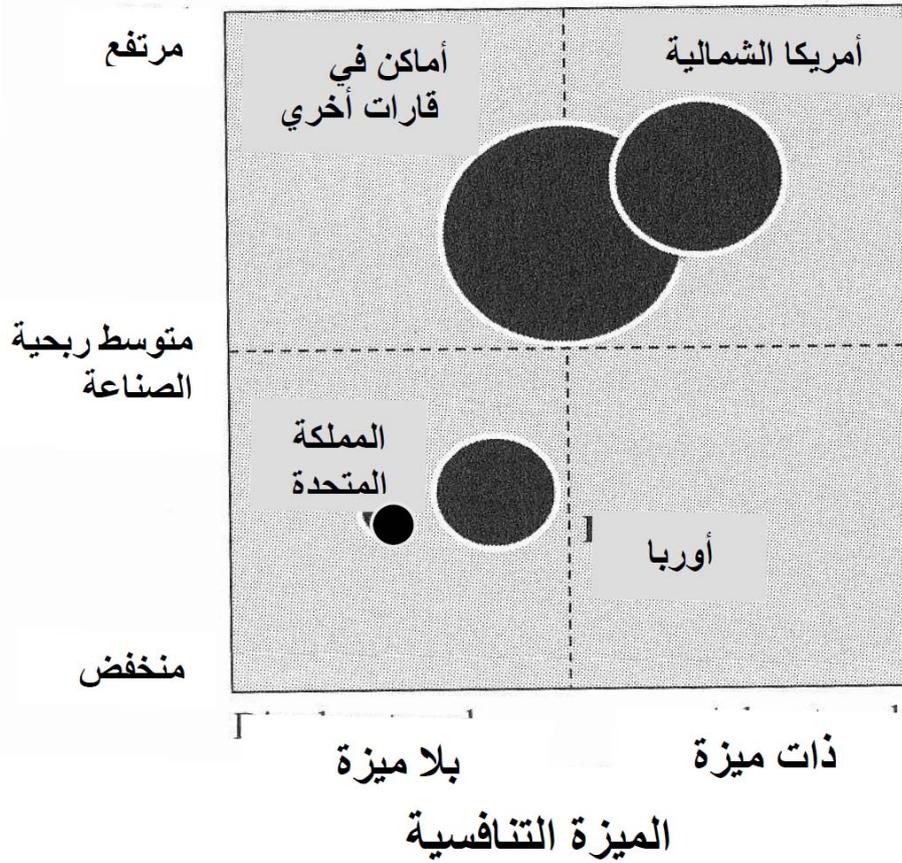
إنه يمكن أن يسمح بسهولة للتفكير الغامض والغير محدد المعالم أن يمضي قدماً دون اعتراض. ومن ثم يكون من الأفضل أن يستخدم كأداة للعصف الذهني، أو أن يستخدم في وجود فريق من الخبراء الحقيقيين، أو باعتباره وسيلة لتلخيص الوضع بعد إجراء قدر مناسب من التحليل.

وللتشجيع على المزيد من التفكير الدقيق، هناك بديل شائع وهو مصفوفة الإستراتيجية (وتُعرف أيضاً باسم مصفوفة ماكينزي أو مصفوفة GE) - كما هو مبين في الشكل التالي الخاص بمصفوفة الإستراتيجية لشركة الخطوط الجوية البريطانية.

في هذا المثال، نجد أن شركة الخطوط الجوية البريطانية تنافس في أربعة قطاعات - كل قطاع منها يظهر على شكل دائرة. ويظهر متوسط ربحية القطاع لجميع المتنافسين من خلال موقعه على المحور الرأسي. ويتم توضيح حجم القطاع عن طريق حجم الدائرة (والتي يمكن أيضاً أن تكون ملونة لإظهار النمو السوقي للقطاع). وتُوضَح الميزة التنافسية من خلال موقعها على المحور الأفقي.

ويشير الشكل إلى أن شركة الخطوط الجوية البريطانية لها مركز جذب نسبياً فيما يتعلق برحلاتها الجوية إلى قارة أميركا الشمالية وغيرها من الوجهات الأخرى عبرمختلف القارات (لأن تركيزها الرئيسي هو تحقيق النمو).

مصفوفة الإستراتيجية لشركة الخطوط الجوية البريطانية



كما نجد أن شركة الخطوط الجوية البريطانية لديها نقاط ضعف في المملكة المتحدة و الأسواق الأوروبية ذات القدرة التنافسية العالية (حيث كانت الشركة تقتصد وتعمل على تخفيض التكاليف في تلك الأسواق). ويمكن دعم جميع جوانب هذا التقييم عن طريق التحليل الأكثر تفصيلاً والوقائع التي تستخدم الأدوات والأطر السابق وصفها.

وتعد هذه المصفوفة تطويراً لمصفوفة مجموعة بوسطن الإستشارية الشهيرة ، التي كان فيها معدل النمو في مكان متوسط ربحية الصناعة. والحصة السوقية في مكان الميزة التنافسية. وقد كانت مصفوفة BCG (مجموعة بوسطن الإستشارية) أداة إستراتيجية ثورية في وقتها ويمكن الإحتكام إليها لأنه من الممكن تحديد الأبعاد من خلالها على الرغم من وجود جدال دائم حول تعريف السوق المعنية لاستخدامه من أجل التوصل إلى الحصة السوقية) ومع ذلك، نجد أن أحد الافتراضات التي تقوم عليه

المصفوفة - وهو أن الحصة السوقية هو ضمانة للميزة التنافسية - يعتبر افتراضاً مفروضاً في التبسيط بالنسبة لبيئة العمل في الوقت الحالي.

وتقدم مصفوفة الإستراتيجية ملخصاً رفيع المستوى للعديد من القضايا التي يتناولها التقييم الخارجي والداخلي للوضع. وهناك استثناءات جديرة بالملاحظة ألا وهي أهداف المؤسسة (يعتبر مثلث الإستراتيجية هو الأفضل في هذا الشأن)، وما يحدث في البيئة الأوسع نطاقاً (على الرغم من هذا ينعكس بشكل غير مباشر في تقييم ربحية القطاع وحجمه ودرجة نموه).

دراسة واقعية: ما هو الأداء الفعلي؟

أحد أهم تحديات التحليل الإستراتيجي هو أنه غالباً ما يتطلب إصدار أحكام والتي تكون من الصعب البرهنة عليها، على الأقل ليس من دون قدر غير معقول من البيانات وتحليلها. ولهذا عليك أن تتحقق من أن تقييمك يتسم بالمنطقية، وذلك من خلال السؤال عما إذا كان هذا التحليل يتفق مع الأداء الفعلي. على سبيل المثال، إذا كنت تستنتج من التحليل أنك منافس قوي للغاية في أحد الأسواق الجاذبة بشدة، فإنك عندئذٍ سوف تتوقع أن يكون أداؤك جيد.

لاحظ أن الأداء، مثله مثل الإستراتيجية، ينبغي أن يتم تحليله على مستوى القطاع. وتعتبر الإجراءات العامة للأداء أفضل من لا شيء، لكن ليس كثيراً. وكذلك يجب استخدام مجموعة من المقاييس؛ حيث يجب أن تتنوع مجموعة المقاييس الصحيحة، التي عادةً ما تكون عبارة عن مزيج من المقاييس المالية والإستراتيجية والتشغيلية.

من القائل ...

"مهما كانت الإستراتيجية رائعة، يجب أن ننظر إلى النتائج أحياناً".

– ونستون تشرشل

والمقاييس المالية هي الأكثر شيوعاً. وتعتبر معدلات الربحية هي الأكثر اتصالاً بالموضوع وليست السيولة النقدية أو نسب المتوسط المالي (التي تؤدي دوراً كبيراً بالنسبة للإستراتيجية المالية أكثر من إستراتيجية العمل).

ويمكن أن يكون من المفيد إنشاء شجرة القيمة التي تطلق الأداء المالي عند مستويات من التفاصيل أكثر دقة وبصورة تدريجية. فوجد أن الشجرة المحددة سوف تختلف بحسب الصناعة (ومدى توافر البيانات). ويوضح الرسم البياني التالي مثال لأحد المنتجات الإستهلاكية.

ومن الناحية المثالية، ينبغي أن يتم اختيار المقاييس بحيث يمكن قياسها ومقارنتها بالمعايير في مواجهة المنافسة من أجل إلقاء أقصى ضوء ممكن على ما إذا كان أداء المؤسسة جيد أم غير جيد.
مثال لشجرة القيم البسيطة:



وتتضمن المقاييس الإستراتيجية:

- ◆ جاذبية السوق والشريحة (حجم السوق ومعدلات النمو ومتوسط مستويات الربحية).
- ◆ النجاح التنافسي (مثل الحصة السوقية والاتجاهات السائدة في حصة السوق، وصورة العلامة التجارية وشهرتها، سريّة تصنيف المتسوقين، المؤشر النسبي للسعر، حصة المبيعات من المنتجات الحديثة).
- ◆ الأداء من منظور أصحاب المصلحة باستثناء المساهمين (على سبيل المثال عدد حوادث السلامة، والرأي العام حول المؤسسة، ونتائج استطلاعات رأي الموظفين).
- ◆ المؤشرات الإستشرافية (مثل المنتجات في خط الانابيب والحجم ونوعية مجموعة الكفاءات).

أما المقاييس التشغيلية فعادةً ما تكون على درجة عالية من التخصيص، لذلك فالأمثلة التالية ليست سوى أمثلة توضيحية:

- ◆ الإستفادة من الطاقة الإستيعابية ، وقوة شبكة البيع بالجملة والإنفاق الإعلاني لصناعة البيرة.
- ◆ التكاليف لكل طلب مبيعات، ومعدل تكوين العملاء ، القيمة لكل عملية بيع، ومعدلات التحويل للشركات ذات المبيعات الموجهة.
- ◆ تكاليف التشغيل لكل ساعة ميجاوات من توافر الإنتاج خلال ساعات الذروة وكفاءة تحويل الوقود إلى طاقة لتشغيل محطة الطاقة.

أحد التحديات الذي ينطوي عليه قياس الأداء هو أنه في بعض الأحيان تعطي الإستراتيجية نتائج سوف تحدث في المستقبل البعيد. على سبيل المثال، نجد أن محطة الطاقة النووية تستغرق 10 سنوات حتى يتم بناءها وبدء الإنتاج بها، لذلك فمن الضروري أن يكون هناك دراسة حول المقاييس التي يمكن أن توفر قدرًا معقولاً من

القيمة المتولدة اليوم. ففي الواقع غالباً ما تستخدم شركات توليد الطاقة صافي القيمة الحالية (قيمة التدفقات النقدية المستقبلية) لتقييم ما إذا كانت إستراتيجياتها الحالية واستثماراتها من المرجح أن تخلق قيمة على مدى حياتهم.

ماذا يحدث لو أن الأداء كان مختلفاً عما كان متوقعاً من التقييم الإستراتيجي - مثلاً، لو أن العمل الذي تعتقد أن له مركزاً تنافسياً قوياً بدأ يخسر المال؟ فمن الممكن أن يكون تقييمك الإستراتيجي خاطئ. ومن الممكن أيضاً أن شيئاً ما تسبب في أن تؤدي المؤسسة أعلى أو أقل من المستوى الذي يستحقه مركزها الإستراتيجي. على سبيل المثال، قد تفشل الشركات المتمركزة بقوة في تحقيق أداء مالي جيد لأن شخصاً ما من غير المساهمين هو من يحصل على القيمة (مثل الموظفين أو النقابات أو أصحاب المعاشات أو العملاء). بدلا من ذلك، قد تكون عمليات التشغيل محدودة الكفاءة جداً (كما هو الحال مع شركات صناعة السيارات الامريكية في فترة الثمانينات). وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تكون الأولوية لحل المشاكل التشغيلية قبل الانتقال الى وضع إستراتيجية جديدة.

ما تحتاج إلى قراءته

- ◆ "إستراتيجية المحيط الأزرق" تأليف ديليو تشان كيم ورينيه موبورن، صحيفة كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد -2005، وهو عبارة عن كتاب مشهور عن الإستراتيجية ويؤكد بصورة خاصة على أهمية خلق قيمة للعملاء.
- ◆ فيما يخص المناقشة حول مصادر الميزة التنافسية، انظر الفصول المختلفة لكتاب "تحليل الإستراتيجية المعاصرة"، تأليف روبرت جرانت وكذلك كتاب "أمراء الإستراتيجية"، تأليف والتر كيتشل الثالث، هارفارد بزنس برس-2010.
- ◆ وهناك طريقة مفيدة لفهم كيف أن المصادر المختلفة للميزة تكون مرتبطة فيما بينها وتعطي أداء أفضل وهي استخدام "نظم التفكير". ومن الكتب في هذا الموضوع كتاب "النظام الخامس" تأليف بيتر سينج ، دار راندوم للنشر-1993 وكتاب "ديناميكيات الإدارة الإستراتيجية"، شركة جون

وايلي أند سونز المحدودة وكتاب "أساسيات ديناميكيات الإستراتيجية"
(الكتاب الإلكتروني من موقع (www.strategydynamics.com)
- وكلا الكتابين تأليف كيم وارين.

◆ لمزيد من القراءة حول المهمة والأهداف، راجع كتاب "مغزى المهمة" تأليف
أندرو كامبل وسالي يونج، كتب الاقتصاد / هاتشينسون-1990، أو كتاب "خلق
مغزى المهمة"، التخطيط طويل المدى، المجلد 24، العدد 4، أغسطس-1991.

◆ ولمزيد من المعلومات العامة حول النسب المالية، انظر كتاب تحليل
الإستراتيجية المعاصرة لجرانت، الفصل الثاني بعنوان " وضع تحليل الأداء موضع
التطبيق". وكذلك كتاب ريتشارد كوتش " الدليل إلى الإستراتيجية" الذي يقدم
أيضاً بعض الأمثلة المهمة.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
إن الإستراتيجيات الناجحة تُبنى على الفهم الثري لوضعك الخاص.

الفصل الرابع

تطور الإستراتيجية

ويشمل:

- ◆ لماذا تتصف حالة عدم اليقين بالصعوبة
- ◆ إيجاد قائمة لحالات عدم اليقين المحتملة
- ◆ وضع نماذج لكيفية تطور حالات عدم اليقين
- ◆ ترتيب الأولويات بشأن حالات عدم اليقين
- ◆ تلخيص

يجب أن تعمل الإستراتيجيات في المستقبل - وليس في الماضي. فالإستراتيجيات يجب أن يتم اختيارها ليس فقط على أساس الوضع الراهن، ولكن على أساس امكانية تطور هذا الوضع، حتى لو كان المستقبل غامضاً بدرجة كبيرة ويصعب التنبؤ به. ويمثل هذا مشكلة كبيرة لصناع القرار الإستراتيجي؛ فهم يجب عليهم اتخاذ قرارات كبرى دون معرفة الكيفية التي سوف تُنفذ بها هذه القرارات. ويشرح هذا الفصل كيفية التفكير بشأن عدم اليقين بطريقة منهجية من خلال فهم اصوله وآثاره المحتملة، ومن ثم التفكير في مصادر عدم اليقين التي تحتاج أن يتم معالجتها عند خلق الإستراتيجية.

صعوبة وضع عدم اليقين

إن حالة عدم اليقين هي أي جانب من جوانب التنمية المستقبلية للبيئة الخارجية أو الداخلية لا يمكن التنبؤ به بالتفكير المسبق. فحالات عدم اليقين الإستراتيجية هي تلك التي من المحتمل أن يكون لها تأثير كبير على نجاح الإستراتيجية.

إن مفهوم عدم اليقين ربما يبدو واضحاً، ولكن غالباً ما يتم التقليل من آثاره و تجاهل الجانب الإيجابي فيه. وفي كثير من الأحيان، نجد أن أخطر حالات عدم اليقين لا يتم حتى أخذها في الاعتبار أثناء تصميم الإستراتيجية.

ويمكن أن يكون من السهل أحياناً التعامل بصورة نسبية مع وضع عدم اليقين. فعلى سبيل المثال، سلسلة متاجر تيسكو المنتشرة في المملكة المتحدة يمكنها عمل تقييم مقبول لطلب العملاء الخاص بالأطعمة للعام المقبل. فنجد أن هناك أشكالاً أخرى من عدم اليقين -مثل الحملات المحتملة لخفض الأسعار من جانب منافسي متاجر تيسكو - يكون التنبؤ بها أقل سهولة. ومع ذلك، فإن تلك "المجهولات التي نعرفها" يمكن على الأقل توقعها، حتى لو كانت الطريقة التي سوف تنكشف بها تلك المجهولات لا يمكن التنبؤ بها على وجه الدقة.

ولكن هناك مجهولات أخرى يكون من الصعب جداً توقعها. فعلى سبيل المثال، توقع عدد قليل من البنوك حجم الأزمة المالية العالمية. ولكنهم لم يكتفوا فقط بالتقليل من احتمال حدوث حدث كهذا، ولكن الكثير منهم رأى أن مثل هذا الانهيار كان من المستحيل حدوثه. إن مثل هذه "المجهولات التي لا نعرفها" والتي يمكن وصفها بالزلزالية لا يمكن القول بأنها غير متوقعة تماماً ولكن صناع القرار الأذكى المعنيين بالأمر لا يبدو أنهم قد أدركوا أهميتها الكامنة. أما رد الفعل الطبيعي المفعم بالبشرية و الإنسانية لحالة عدم اليقين فهو إما تجاهلها وإما التظاهر بأن المستقبل أكثر تأكيداً مما هو عليه حقاً.

إن حالة عدم اليقين ليست دائماً شيئاً سيئاً. ففي الواقع، معظم كبريات الفرص المتاحة للنمو تأتي من التغيرات الغير متوقعة التي يستغلها هؤلاء الذين يكون لديهم السرعة الكافية للإستجابة. إن فهم وادراك كيف يمكن أن يتطور الوضع قد يعطي الكثير من الإيجابيات - وليس فقط الأخبار السيئة.

عند وضع إستراتيجية ما، يجب تخصيص المزيد من الوقت والفكر للنظر في الآثار المترتبة على وضع عدم اليقين أكثر من الوقت والفكر الذي يتم تخصيصه عادةً في معظم المؤسسات.

من القائل...

"... كما أن هناك مجهولات غير معلومة -وهي الأشياء التي لا نعرف
أننا لا نعرفها."

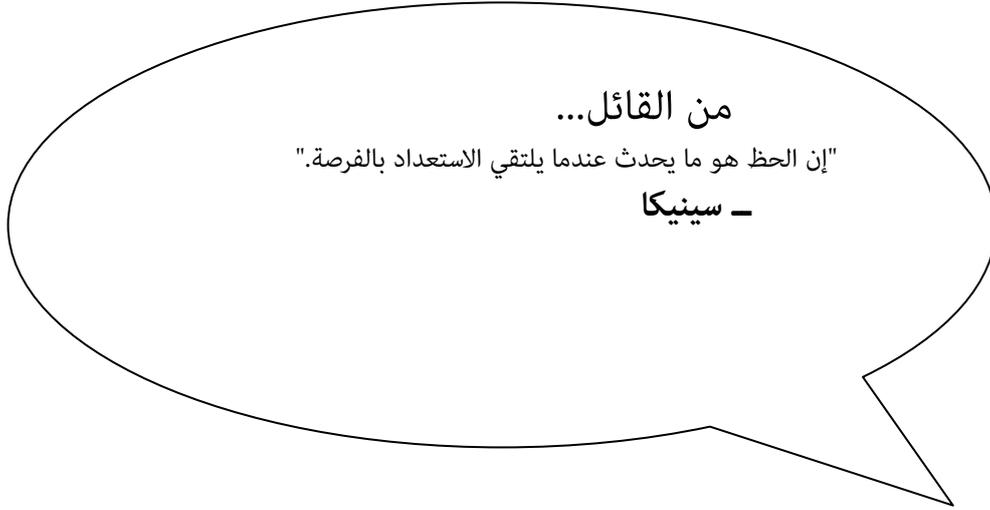
– دونالد رامسفيلد

النُّهج العامة للتعامل مع حالة عدم اليقين

كيف يمكن التعامل مع "مفارقة حالة عدم اليقين"؟ - حيث إن صناع القرار يتعين عليهم اتخاذ خيارات كبيرة دون معرفة كيفية تنفيذ تلك الخيارات. أحد النُّهج المفيدة للتعامل مع هذه المفارقة هو أن نستنتج أنه لا جدوى من التظاهر بأن المستقبل يمكن التنبؤ به. وبدلاً من ذلك، نقوم باختيار أحد الخيارات الذي توفر قدرًا من المرونة ونقوم بالاستعداد للتكيف. ولكن للأسف، حتى هذا يقتضي من الخبير الإستراتيجي أن يفكر في نوع التكيف الذي قد تكون هناك حاجة إليه ومقدار ما يجب إستثماره في التحلي بالمرونة.

وهناك نهج آخر -وهو الذي نتخذه هنا -يفترض هذا النهج أنه بالرغم من أن المستقبل لا يمكن التنبؤ به، إلا أنك لا تزال بإمكانك الإعداد له. فيمكنك أن تقوم بعمل تخمين يُبنى على أساس علمي حول الكيفية التي قد يتطور بها الوضع ومن ثم انتقاء الخيارات التي من المرجح أن تنجح في الأوقات المستقبلية الأكثر احتمالاً (ويكون لها فرصة للبقاء في أوقات مستقبلية أخرى). ولا يمكنك التخلص من أثر الحظ

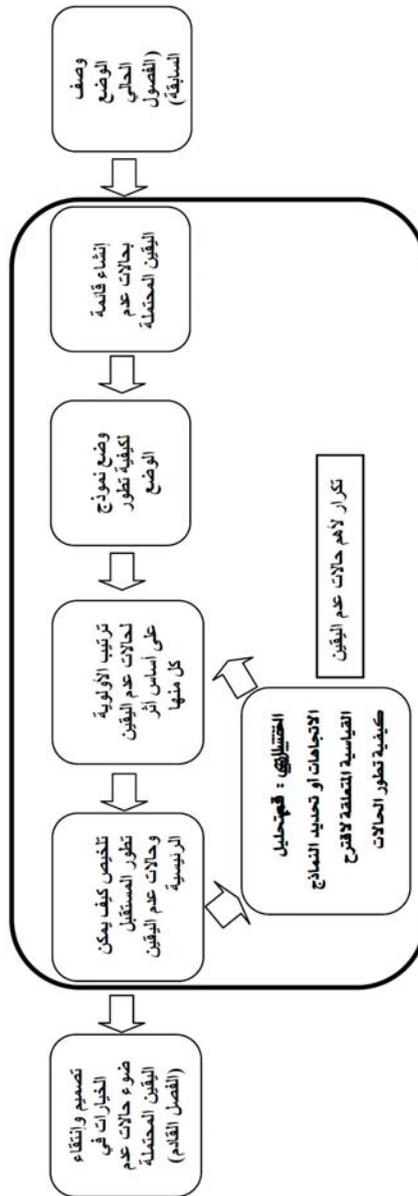
الجيد او الحظ السيئ، لكن يمكنك أن تستعد للتعامل معه -مما يؤدي إلى زيادة الفرص المتاحة أمامك لتحويل أي تهديد محتمل إلى فرصة متاحة ينبغي اغتنامها.



إن أبسط طريقة هي استخدام الحدس: عليك أن تفكر في الخيارات المستقبلية البديلة، وكيف يمكن أن تمضي حالات عدم اليقين الرئيسية إلى نهاية المطاف وما الذي يمكنك عمله حيال ذلك. إذا كنت في حاجة إلى بعض المساعدة، هناك نهج أكثر تنظيماً موضح في الجدول التالي. ولا يجب عليك أن تعمل من خلال جميع الخطوات بالتفصيل. فلحسن الحظ، يمكنك أن "تنتقي وتمزج" عناصر مختلفة، وأن تقوم ببعض الخطوات باستخدام الحدس والبعض الآخر باستخدام التحليل.

ابدأ من على اليسار من خلال وصف الوضع الحالي باستخدام الأدوات والأطر التي وردت تفصيلاً في الفصلين السابقين. ثم انتقل إلى الخطوات الموجودة في المربع الأوسط، والتي هي تلك الخطوات التي يغطيها هذا الفصل.

إسقاط لكيفية تطور الوضع



أولاً: قم بإنشاء قائمة طويلة لحالات عدم اليقين المحتملة -مثل، معدل النمو الخاص بطلب العملاء. ثم قم بوضع نموذج للكيفية التي يمكن بها أن تتطور حالات عدم اليقين هذه. على سبيل المثال، يمكنك وضع نموذج لعدد العملاء والطلب لكل عميل، وأن تخلص إلى أن الطلب قد ينمو بنسبة 5% إلى 10% سنوياً.

والآن قم بترييب حالات عدم اليقين حسب الأولوية من خلال تقييم التأثير المحتمل لكلٍ منها. على سبيل المثال، مستويات الطلب يمكن أن تؤثر تأثيراً كبيراً على الربحية وذلك لأن لدى المؤسسة تكاليف ثابتة عالية جداً -وفي هذه الحالة، فإن التغير في مستويات الطلب سوف يحتل مرتبة متقدمة في القائمة. وأخيراً، قم بتكوين وتحويل التحليل الخاص بك إلى وجهة نظر لكيف يمكن للمستقبل أن يتطور وكيف يمكن التخطيط لحالات عدم اليقين الرئيسية.

فيما تبقى من هذا الفصل نقوم بوصف الأدوات والنهج التي يمكن استخدامها لدعم كل خطوة من هذه الخطوات في تحليل حالة عدم اليقين.

إنشاء قائمة بحالات عدم اليقين المحتملة

لإنشاء قائمة بحالات عدم اليقين التي ربما تؤثر على حصيلة الإستراتيجية، يمكنك ببساطة أن تسأل نفسك: كيف يمكن أن يتطور الوضع؟ وما هي حالات عدم اليقين؟ إذا كان هناك ثمة مخاطرة أنك لن تستطع أن تفكر على نطاق واسع بما يكفي، عليك تحفيز وتنشيط تفكيرك بالنظر ملياً في التصنيفات المختلفة لحالات عدم اليقين.

من تحتاج إلى معرفته هو

نسيم طالب

ولد نسيم طالب عام 1960 وتربى في لبنان. وفي هذا البلد الغير محظوظ، تلقى نسيم تعليمه في عدم القدرة على التنبؤ. ويُوصف بأنه من كبار التجار السابقين في وول ستريت، وخبير في المخاطر، وأستاذ جامعي في مجال هندسة المخاطر، لكنه أكثر شهرة بسبب كتابه الأكثر مبيعاً "البجعة السوداء"، وفيه يقوم بطرح أن أهم التغييرات التي تؤثر على المؤسسات والحياة هي تلك المجهولات التي لا نعرفها. على سبيل المثال، يصف نسيم المناقشات مع إدارة كازينو ميراج MGM في لاس فيجاس، التي "أنفقت مئات الملايين من الدولارات على نظرية المقامرة والمراقبة ذات التقنية العالية، في حين أن الجزء الأكبر من المخاطر جاء من خارج النماذج الخاصة بهم"، - مثل النمر الأبيض الذي هاجم الساحر روي هورن في أكتوبر 2003، وكلف هذا الحادث الكازينو مبلغ 100 مليون دولار.

وقد تزامن نشر كتاب "البجعة السوداء" مع إندلاع الأزمة المالية العالمية. ومثل هنري منسيبرج، قدم طالب علاجاً للإفراط في الثقة التي ظهرت في بعض الأقسام الخاصة بصناعة الإستراتيجية، ووضع الكثير من الإيمان في خطط وتوقعات الخبراء. وكما قال في كلماته: "إن هوابتي الأساسية هي إغاطة الناس الذين يأخذون أنفسهم

ومستوى معرفتهم بجدية تامة، وأولئك الذين لا يملكون الشجاعة للقول أحياناً: لا أعرف ..."

إحدى طرق تصنيف حالة عدم اليقين تتم وفق الأطر الزمنية. فلنتأمل على سبيل المثال قراراً إستراتيجياً بالإستثمار في محطة لتوليد الكهرباء تعمل بالفحم. عليك أن تفكر في حالات عدم اليقين التي قد تسود ذات مرة واحدة أو لمدة عام واحد أو في إطار زمني لمدة 15 عاماً. إن حالة عدم اليقين قصيرة الأجل هي ما إذا كان بإمكانك الحصول على ترخيص لإقامة المحطة أم لا وما إذا كانت شركة شبكة الكهرباء ستوافق على توصيلك بشبكة الكهرباء أم لا. أما حالة عدم اليقين المتوسطة الأجل فتتعلق بثمن الطاقة التي تباعها أنت في سوق الطاقة. أما حالات عدم اليقين طويلة الأجل فإنها تتضمن ما إذا كانت الأنظمة الحكومية في نهاية المطاف سوف تقوم بغلق المحطات التي تعمل بالفحم نتيجة لزيادة انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون. وبهذه الطريقة سوف تتمكن من إنشاء قائمة أكثر شمولاً لحالات عدم اليقين مما لو كنت تستخدم الحدس فقط - (والذي قد يميل إلى التركيز على الحالات الخاصة بالمدى القصير فقط، أو المدى الطويل - اعتماداً على عقليتك الخاصة).

لاحظ أن التعريفات الخاصة بالمدى القصير في مقابل المدى الطويل سوف تعتمد على طبيعة الإستراتيجية والقطاع. فبالنسبة لشركة تعمل في مجال الطاقة مثلاً، ربما يكون المدى الطويل من 15 إلى 30 سنة، ولكن إذا كنت تريد وضع خطة لأحد خطوط الموضوعة والأزياء، فربما يكون المدى الطويل 12 شهراً فقط.

وهناك طريقة أخرى لتصنيف حالات عدم اليقين وهي ان تفكر في حالات عدم اليقين الإستراتيجية المرتبطة بالمفاهيم التي قدمناها في الفصول الأولى المتعلقة بالبيئة الخارجية والوضع الداخلي -مثل حالات عدم اليقين بشأن الجاذبية والقدرة التنافسية. وفيما يلي نقوم بتوضيح البعض منها مع الأمثلة المتعلقة بالإستثمار في محطة لتوليد الكهرباء تعمل بالفحم:

◆ حالات عدم اليقين بشأن تنويع القطاعات. ما هي الصناعات والقطاعات التي يمكن أن تنشأ وتنمو وتندمج وتضعف وتموت؟ على سبيل المثال، تجارة تجزئة البنزين طويلة المدى من الممكن أن تندمج مع توزيع الطاقة في حالة ما إذا كسبت السيارات الكهربائية حصة سوقية كبيرة.

◆ حالات عدم اليقين بشأن جاذبية القطاع (الحجم والنمو والربحية). إن حجم ومو أسواق الطاقة يمكن التنبؤ به بصورة نسبية ولكن ولكن هناك حالة كبيرة من عدم اليقين حول الأسعار المستقبلية ، وبالتالي الأرباح، لأن الأسعار والأرباح تتأثران بعوامل يصعب التنبؤ بها، مثل مستوى القدرة الأعلى أو القدرة الأدنى في سوق الطاقة.

◆ حالات عدم اليقين حول القيمة المضافة للعملاء وسائر أصحاب المصالح. على سبيل المثال، كيف سيكون رد فعل المجتمع المحلي تجاه إقامة المحطة؟ هل سيرحبون بها دعماً للإقتصاد المحلي أم أن لديهم مخاوف بشأن التلوث المحتمل أو حوادث السلامة؟

◆ حالات عدم اليقين حول الميزة التنافسية. حيث إن قدرة المحطة على المنافسة في المستقبل هو أمر غير مؤكد لأن سعر الفحم ومستوى الضرائب على انبعاثات الكربون يصعب التنبؤ بهما.

وهناك طريقة ثالثة لتصنيف حالة عدم اليقين وذلك من خلال درجة "عدم القدرة على التنبؤ"، مثل، "المجهولات التي نعرفها والتي يمكن بصورة نسبية التنبؤ بها"، و "المجهولات التي لا نعرفها". ففي حالة محطة توليد الكهرباء، نجد أن الطلب على الطاقة يمكن التنبؤ به نسبياً. وحالات عدم اليقين مثل سعر الطاقة، ومشاعر المجتمع حول المحطة ، واستجابة المنافسين هي مجهولات نعرفها -وكما تعلم أن هذه حالات

من عدم اليقين ولكن لا يمكن التنبؤ بدقة حول كيف ستتطور تلك الحالات بأي درجة من الدقة.

والمجهولات التي لا نعرفها هي الأشياء التي لم تكن حتى قد فكرت فيها. وبحسب التعريف، هي الأشياء التي من الصعب إدراكها -وإن كان ذلك ممكناً. ويكون العصف الذهني لحالات عدم اليقين التي لم يتم النظر فيها فحتى الآن في التقييم الإستراتيجي الخاص بك، مثل تطوير تكنولوجيا الطاقة الجديدة التي يمكن أن تضعف القدرة التنافسية للتكنولوجيات القائمة، أو تُحدث تغييراً نوعياً في الوضع السياسي الجغرافي الذي يمكن أن يؤثر على تأمين بعض إمدادات الوقود، مع التأثيرات المتواصلة بالنسبة لقطاع صناعة الطاقة. وبذلك، سوف تقوم بتحويل "المجهول الذي لا تعرفه" إلى مجهول تعرفه."

السيناريوهات

هناك بديل لهذا النهج الإختزالي نوعاً ما لحالة عدم اليقين وهو إيجاد سيناريوهات أو تصورات مختلفة لكيف يمكن أن يتطور المستقبل.

فهناك سيناريو يمثل وجهة نظر شاملة ومتسقة منطقياً للحالة المستقبلية المحتملة. فهو يساعد على التعرف على أهم حالات عدم اليقين، وكيف يمكن تطويرها. وعلاوة على ذلك، فإن هذا السيناريو غالباً ما يقدم نظرة أوسع للكيفية التي قد يتطور بها المستقبل من مجرد التفكير في حالات محددة من عدم اليقين. على سبيل المثال، عند مناقشة الإستثمار في محطة توليد الكهرباء، فرمما تتوصل إلى ثلاثة تصورات:

1-"العمل بشكل عادي" -وفي هذا التصور تتنافس محطات الفحم على التكاليف، مما يعطي الفرصة لتوسيع المحطة.

2-"الإحباط" - وفيه لا تتكبد المحطة تكاليف مرتفعة، لكنها لا تستطيع أن تتوسع بسبب وجود مقاومة من أصحاب المصالح الآخرين مثل المجتمع

المحلي أو شركة شبكة الكهرباء.

3-"عالم نقي بلا تلوث" -وفيه تعاني كل محطات الفحم من فرض ضرائب فادحة بسبب انبعاث الكربون الذي يضر بالبيئة ويجب غلقها.

من هذه التصورات يمكنك ان ترى ان هناك حالتين كبيرتين من عدم اليقين. الأولى، هي عبارة عن مزيج من الضغوط البيئية والتكنولوجية التي قد ترفع من تكلفة المحطات التي تعمل بالفحم، وتجبرهم على إغلاق المحطات أو العمل بهوامش ربح أقل. والثانية هي ما إذا كنت ستحصل على ترخيص لتوسيع نطاق الإستثمار الأولي لمحطة الطاقة بسبب مقاومة المجتمع المحلي أو شركة شبكة الكهرباء.

ويوضح هذا عدداً من النقاط التي يجب تذكرها حول هذه السيناريوهات. النقطة الأولى هي أن هذه السيناريوهات ينبغي أن تلتقط أهم حالات عدم اليقين. والثانية هي أنه من الأفضل أن يكون عدد السيناريوهات قليل نسبياً -وإلا فإن العملية برمتها تصبح معقدة للغاية. وأخيراً أنه ليس المهم محاولة توقع أي من هذه السيناريوهات هو الأكثر احتمالاً، لأن أيّاً منهم من الممكن أن يحدث بصورة معقولة. وبالتالي، فإن الإستراتيجية النهائية يجب أن تعمل بشكل مثالي في كل هذه السيناريوهات الثلاثة.

من القائل...

"إنك لا تعرف شيئاً على وجه اليقين . . . ما عدا حقيقة أنك لا تعرف شيئاً على وجه اليقين."

– الرئيس جون كنيدي

إن السيناريوهات هي وسيلة قوية لتحديد حالات عدم اليقين المهمة. فيمكن أن تكون السيناريوهات مفيدة بصفة خاصة إذا كنت تقوم بوضع الإستراتيجية في مجموعة، أو كنت في حاجة إلى نقل الإستراتيجية لعدد كبير من الناس. فهي تعمل على فتح عقول الناس إذا كانوا يجدون انه من الصعب تخيل لماذا تحتاج الإستراتيجية الحالية إلى تغييرها. فالسيناريو ليس مجرد أداة تحليلية لكنه طريقة لتحدي الفكر القائم ولإثارة النقاش.

وضع نماذج لتطور الوضع

في هذه المرحلة تكون قد قمت بعمل قائمة طويلة أكثر من اللازم لحالات عدم اليقين. أما المرحلة التالية فهي تحديد الأولويات. وربما تكون قادراً على القيام بذلك بشكل بديهي أو قد يكون الجواب واضحاً على الفور. وإن لم يكن كذلك، فيجب أولاً أن تضع نموذجاً للكيفية التي قد تتطور بها حالات عدم اليقين، ثم تقوم بترتيب الأولويات لحالات عدم اليقين على أساس تأثيرها المحتمل على محصلة الإستراتيجية.

هناك عدد من الطرق المختلفة لوضع نموذج لحالة عدم اليقين. فأحياناً يكون وضع النموذج الكمي ممكناً. على سبيل المثال، لوضع نموذج لحالة ما من عدم اليقين حول الطلب على الطاقة، يمكنك أن تنظر ببساطة في التوقعات بشأن مستويات السكان (والتي غالباً ما يمكن الاعتماد عليها بصورة معقولة) وضربها في تقديرات استخدام الطاقة بالنسبة للفرد (والتي يمكن الاعتماد عليها بشكل معقول أيضاً).

إن وضع النماذج الكمية يمكن أن يكون أكثر تعقيداً من مجرد ضرب رقمين معاً. على سبيل المثال، نماذج الحاسوب يمكن أن تتنبأ بأسعار الطاقة على أساس التغيرات في الطلب وأسعار الوقود في المستقبل ومقدار ونوع القدرة المتاحة لمحطة الطاقة والخصائص التشغيلية لجميع محطات توليد الطاقة الخاصة في المنطقة. فهي تستخدم المدخلات مثل أسعار الوقود لتقديم توزيعاً محتملاً لأسعار الطاقة المتوقعة.

إن وضع مثل هذه النماذج يتطلب أن يكون لديك جميع البيانات التي تحتاجها لإجراء تقدير للإحتمالات المستقبلية. ولكن ماذا لو لم تكن لديك تلك البيانات؟ على سبيل المثال، لتشغيل برنامج الحاسوب الذي يتوقع أسعار الطاقة سوف يتطلب ذلك عمل تقديرات خاصة بأسعار الوقود في المستقبل والتي قد لا تكون متوفرة. البديل الوحيد هو استخدام نهج نوعي، ينظر في الإتجاهات الأوسع نطاقاً أو النماذج القياسية المناظرة، واستخدامها لإستخلاص التوقعات المستقبلية النوعية لكيفية تطور اسعار الوقود.

على سبيل المثال، تكشف التوقعات المتعلقة بنمو الطلب العالمي على الطاقة وتوافر امدادات الطاقة عن أن هناك الكثير من الفحم في العالم في حين وجود كمية محدودة من النفط -وأن الكثير من النفط تتحكم فيه منظمة اوبك. كما أن الطلب على النفط يتزايد بشكل أسرع من النمو في الإحتياطيات النفطية (وهي النفط الذي لا يزال في باطن الأرض). ولذلك فبإمكانك افتراض أن أسعار الفحم على المدى الطويل سوف ترتفع بما يقارب مستوى التضخم لكن أسعار البترول سوف ترتفع بشكل أسرع. ومدعوماً بهذه التنبؤات العامة يمكنك أن تنتقل إلى عمل توقعات مستقبلية حول التغيرات في أسعار الطاقة باستخدام برنامج الحاسوب.

ومع ذلك، ففي أحيان أخرى نجد أن النموذج الكمي غير متاح أو غير ممكن عمله. في هذه الحالات هناك تقنيات تساعدك على وضع نموذج لكيفية تطور حالات عدم اليقين -نقوم بمناقشة البعض من أكثر تلك التقنيات شيوعاً في الأقسام القليلة المقبلة.

الاتجاهات الأوسع نطاقاً

من الممكن أن يكون تحليل PESTLE -الذي سبق تناوله في الفصل الثاني -وسيلة مفيدة للتفكير في حالات عدم اليقين ذات الصلة بالاتجاهات الأوسع نطاقاً في البيئة الكلية - وذلك من خلال التفكير في كيفية تطور الاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية. وعادة ما تكون البيانات المتعلقة بهذه الاتجاهات متاحة ويمكن تطبيقها للنظر في كيف يمكن لحالة من عدم اليقين أكثر تحديداً أن تتطور.

على سبيل المثال، فلننظر في إحدى حالات عدم اليقين بشأن ما إذا كان سيتم السماح لمحطات الطاقة التي تعمل بالفحم بالعمل في المستقبل أم لا. فمن الممكن أن تؤدي الاتجاهات البيئية إلى الضغط لإغلاق المحطات التي تعمل بالفحم. ويشير التاريخ القانوني والتنظيمي إلى أن المحطات الموجودة التي تعمل بالفحم لن تضطر إلى الإغلاق عن طريق القرارات الحكومية. ولكن قد يتم فرض رسوم إضافية عليها من شأنها أن تؤدي إلى نتائج مشابهة. من ناحية أخرى، تشير الاتجاهات التكنولوجية إلى أنه قد يكون هناك وسائل لتخزين ثاني أكسيد الكربون الذي تنتجه محطات الفحم، وأن مصادر الطاقة البديلة مثل الرياح والطاقة الشمسية لن تلبى احتياجات العملاء تماماً نظراً للطبيعة المتقطعة الغير دائمة لإنتاجها. كما تشير الاتجاهات الاقتصادية أيضاً إلى أن التكلفة المنخفضة نسبياً للمحطات التي تعمل بالفحم تعطي مزيد من الأفضلية للرياح والطاقة الشمسية. وبالتفكير في كيف يمكن لاتجاهات PESTLE هذه أن تتطور، من الممكن أن نرى كيف أن حالات عدم اليقين المحددة حول بقاء المحطات العاملة بالفحم قد تتطور.

يمكن أن يُستخدم تحليل مخاطر الدولة -وهو نسخة من تحليل PESTLE-

على نحو مماثل لبناء استكشاف لما قد يحدث في المستقبل في بلد معين في حالة إذا كنت - مثلاً - تخطط لبناء مصنع للفحم في إندونيسيا.

إن تحليل الاتجاهات الأوسع نطاقاً مثل هذا يتطلب بعض العمل المتخصص بدرجة عالية. على سبيل المثال، تخيل أن تطوير طاقة الرياح هي واحدة من حالات عدم اليقين الرئيسية لديك. ستحتاج إذن لمعلومات حول التكنولوجيا الحالية، والموردين، والإنتاج وتكاليف التشغيل والتنظيم ونظم الدعم، وكيف يمكن لكل هذه الأمور أن تتطور مع مرور الوقت. ومثل هذه العملية تتطلب موارد ضخمة، وتخطيط دقيق وجمع للبيانات الشاملة وتحليلها.

النماذج القياسية المناظرة في الصناعة

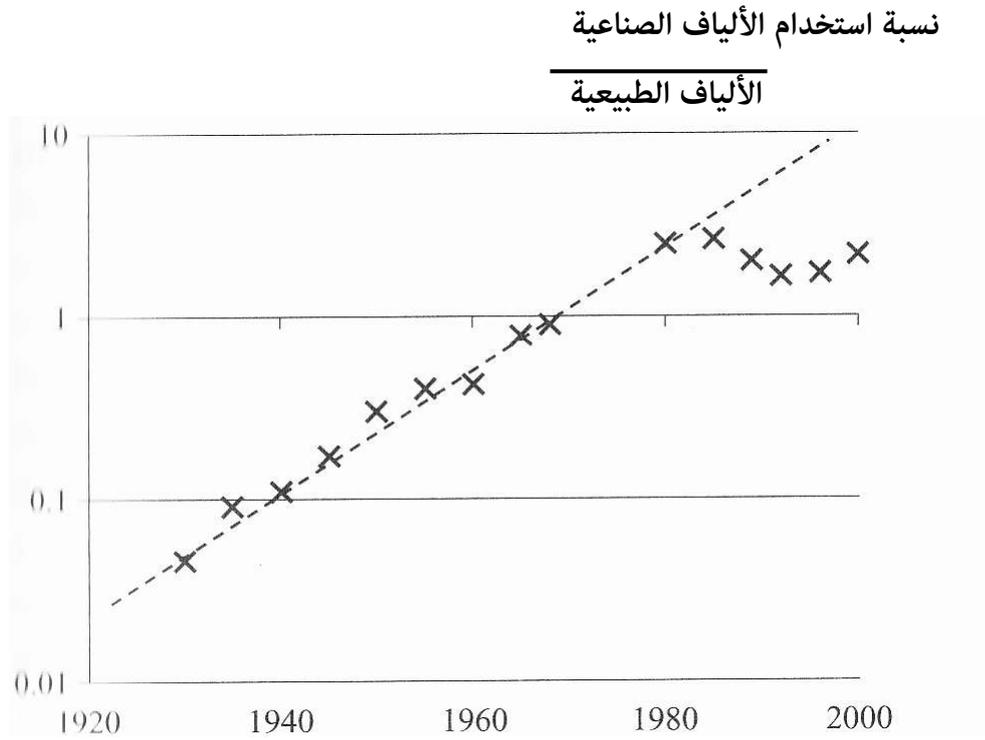
إن تحليل الاتجاهات الأوسع نطاقاً لمحاولة تصور كيف قد تتطور حالات عدم اليقين يمكن أن يمثل مهمة كبرى. وهناك نهج أكثر تركيزاً هو التفكير في نموذج قياسي أو تناظري ذي صلة بالحالة. إن الفكرة هي أن نفكر "كيف يمكن أن تتكشف حالات عدم اليقين في حالة ما إذا تطور الوضع بنفس الطريقة كما في هذا النموذج القياسي المناظر. على سبيل المثال، بالعودة إلى المثال الخاص بمحطة الطاقة التي تعمل بالفحم، إذا كانت حالة عدم اليقين التي انت مهتم بشأنها هي تطوير عمل توربينات طاقة الرياح، وكنت قد استخدمت قياساً خاصاً بتطوير محرك السيارة وظهور فورد كشركة رائدة في السوق، فقد تفكر حينئذٍ في كيف يمكن أن تتوحد العديد من مختلف الشركات المصنعة لتوربينات الرياح اليوم وتتحول إلى شركة منتجة واحدة أو اثنتين باستخدام تقنيات إنتاجية ضخمة لإنتاج توربينات موحدة وبتكلفة أقل - مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية.

والبراعة هنا تكمن في تحديد النموذج القياسي الذي يتوافق مع الوضع الخاص الذي تحاول تحليله. وهناك العديد من النماذج القياسية المناظرة المتاحة - وقد قمنا هنا بالوصف بإيجاز للبعض من هذه النماذج الأكثر استخداماً وشيوعاً، ويمكن اكتشاف المزيد عن كل منها باستخدام المراجع الموجودة في نهاية الفصل.

منحنيات الاستبدال: عندما تبدأ تقنية جديدة أو منتج في أن يكون بديلاً عن تقنية موجودة أو منتج، فإن ذلك غالباً ما يتبع وجود علاقة يمكن التنبؤ بها، تُعرف باسم "منحنى الإستبدال"، (تظهر العلاقة الدقيقة كحاشية سفلية في الشكل التالي). إن تحديد الموقع على منحنى الإستبدال التاريخي يسمح لك بأن تعرف ما إذا كان هناك تأثير يحدث في مجال عملك. فإذا كان الأمر كذلك، فيمكن إذن أن يستخدم لإجراء توقعات للاستبدال المستقبلي - على افتراض أن يستمر الاتجاه على نفس الخط.

وهناك تنبيه مهم؛ وهو أن الاتجاه قد لا يستمر إلى الأبد - فعند نقطة ما قد يتوقف تأثير الإستبدال. ويوضح المثال في الرسم البياني التالي هذه النقطة. ويبين المنحنى أن الألياف الصناعية، (وهي المنتج "الجديد") أصبحت بديلاً عن الألياف الطبيعية (وهي المنتج "القديم") ولكن عندما تتجاوزت نسبة الجديد إلى القديم نسبة الـ 50%، توقف الإتجاه (وقد انعكس الاتجاه بالفعل لفترة من الوقت قبل أن يستمر مرة أخرى).

منحنى الإستبدال للألياف:



ملاحظة: تسجل تخطيطات الرسم $(f/1-f)$ على مدار الوقت، حيث f هي نسبة إجمالي الطلب الذي حققته التكنولوجيا الجديدة أو المنتج الجديد.
من كتاب: التوقعات لعشرة أعوام لاحقة، تأليف ثيودور موديس، يستخدم بإذن من المؤلف.

وفي مجال توليد الطاقة، قد تُستخدم منحنيات الاستبدال لتقييم معدل تطبيق التقنيات الجديدة، مثل طاقة الرياح والمصابيح الكهربائية الموفرة للطاقة. فقط تأكد من أنك عليك أن تنظر في ما إذا كان تأثير الاستبدال قد يتوقف عند نقطة معينة. على سبيل المثال، طاقة الرياح من غير المحتمل أن تلبى 100% من احتياجات الطاقة

لأنها تعمل فقط عندما تهب الرياح، وذلك يتطلب المزيد من مصادر الطاقة التي يمكن الاعتماد عليها في تلبية ما تبقى من احتياجات الطاقة.

دورة المنتج ودورة حياة الصناعة: تميل المنتجات والصناعات إلى الذهاب خلال الاتجاهات أو المراحل التي يمكن التنبؤ بها. و تكون الدورة النموذجية عبارة عن تمهيد ونمو ونضج وتراجع. على سبيل المثال، محطات توليد الطاقة التي تعمل بالفحم تعتبر منتجاتها في مرحلة النضج (على الرغم من أن بعض التصاميم الثورية الجديدة يتم اختبارها)، في حين أن طاقة الرياح في مرحلة النمو. والطاقة الشمسية في المرحلة التمهيديّة. ويشير استخدام قياس دورة الحياة إلى أن الفحم في مرحلة ما قد يدخل إلى مرحلة التراجع، بينما تكون طاقة الرياح في مرحلة النضج، والطاقة الشمسية قد تنطلق عند نقطة ما إلى مرحلة نمو أعلى.

التكنولوجيات التمييزيّة: ابتكر كلايتون كريستنسن، أستاذ إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، هذا المصطلح لوصف "العملية التي بها يتسخ المنتج أو الخدمة في البداية في التطبيقات البسيطة في الجزء السفلي من السوق ثم يتحرك دون هوادة "صعوداً لأعلى السوق"، وفي نهاية المطاف يتمكن من إزاحة المنافسين الكبار القائمين. ومن الأمثلة على ذلك شركات الدراجات النارية اليابانية (هوندا وياماها) الذين بدأوا عن طريق الحصول على موطن قدم في الجزء السفلي من السوق بالعمل في الدراجات الأرخص ثمناً، ثم عملوا من أجل صعودهم لأعلى مما أدى إلى إزاحة وفي النهاية حل محل المنافسين لهم من المملكة المتحدة الذين كان لديهم ارتفاع في التكاليف.

ووفقاً لكريستنسن، فإن هذه هي السمة المشتركة في العديد من الصناعات. وهذا يفسر كيف أصحاب الشركات الراسخة الذين لهم مراكز تنافسية قوية يمكن ان تتم الإطاحة بهم. وينبغي على المؤسسات أن تنظر فيما إذا كان مثل هذا الاتجاه قد يؤثر على الصناعة التي يعملون بها، فتقوم بإتاحة الفرصة لإزاحة منافس قوي أو تقوم بجلب تهديد خاص بوافد جديد غير متوقع. وربما يشير استخدام هذا النموذج

القياسي إلى ان الطاقة الشمسية يمكن أن تصبح هي التكنولوجيا التمييزية في حالة ما إذا -علي سبيل المثال -أمكن أن توفر الصحراء ما يكفي من الطاقة يفي بجزء كبير من الطلب على الطاقة في أوروبا.

التفكيك: هناك قياس آخر ذو أهمية كبيرة في عصر الانترنت، وهو ذلك القياس الخاص بتفكيك الصناعة، حيث يتم فصل الصناعات التي كانت فيما مضى متكاملة رأسياً. وكمثال على ذلك أجهزة الكمبيوتر الشخصية -حيث التكامل الرأسي السابق الذي كانت تمثله خير تمثيل شركة أبل وشركة IBM في فترة السبعينات والثمانينات -أفسحت المجال للصناعة التفكيكية بدرجة عالية حيث تقدم الآن الرقائق من قبل شركات متخصصة مثل إنتل، وأنظمة التشغيل من قبل مايكروسوفت، وحزم البرمجيات من قبل مجموعة من مقدمي الخدمة، وتجميع أجهزة الكمبيوتر من قبل شركات منخفضة التكاليف مثل ديل أو لينوفو. وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والعديد من الصناعات التنظيمية فيما سبق يوجد أيضاً مفهوم التفكيك إستجابة لمزيج من التغيرات العالمية والإقتصادية والتنظيمية.

وربما تتم إعادة بناء بعض الصناعات -فعلى سبيل المثال، في المملكة المتحدة، كان مرفق الكهرباء الوطني المتكامل رأسياً قد تفكك وانقسم إلى مولدات منفصلة وشركات توزيع والتي إلى حد كبير قد عملت على إعادة توحيدها على مدار الوقت وتحولت إلى مجموعة من الشركات المتكاملة رأسياً.

نماذج DIY القياسية: في بعض الحالات يمكن أن يكون من المفيد أن تقوم بتطوير قياساتك الخاصة. على سبيل المثال، بالنسبة لشركة تواجه منافساً جديداً من الصين، أو تواجه تحدياً خاصاً بالتوجه لمجال العمل الدولي، أو رفع القيود عن الصناعة التي تعمل تلك الشركة في مجالها، وقد يكون من المفيد أن ننظر في كيف قد تطورت الشركات والصناعات الأخرى في ظروف مماثلة. كن مبدعاً!

السلوك

وهناك شكل من أشكال عدم اليقين من الصعب أن نضع نموذجاً له وهو التغيير في سلوك الأطراف الفاعلة مثل العملاء أو أصحاب المصالح أو المنافسين. ويمكن الجمع بين تحليل لمجموعة متنوعة من الاتجاهات العريضة لوضع نموذج غير مباشر لكيف أن سلوك العملاء قد يتغير بمرور الوقت، على سبيل المثال:

◆ التغيرات الديموغرافية (العمر، بلد الميلاد، الحالة الإجتماعية، الطبقة الإجتماعية).

◆ التغيرات الإجتماعية والإقتصادية (مثل: معدل الدخل، الصحة).

◆ إتجاهات نمط الحياة (مثل: توفر واستخدام وقت الفراغ، والتطلعات).

الآمال والمخاوف النمطية (مثل: المشاعر بشأن الجريمة، حماية الأطفال، البطالة).

على سبيل المثال، فلننظر في حالات عدم اليقين المحيطة بكيفية اختيار العملاء في أحد البلدان النامية بين العلامات التجارية المختلفة لمواد التنظيف. تشير الاتجاهات الإقتصادية الواسعة إلى أن المستهلكين يزدادون ثراء. و تشير الاتجاهات الإجتماعية إلى أنهم يصبحون أيضاً أكثر انشغالاً ويقدرون وقت فراغهم أكثر بدرجة كبيرة. وتشير هذه الاتجاهات جميعها إلى أن المستهلكين قد يدفعون مبالغ إضافية مقابل مواد التنظيف التي توفر لهم الوقت - مثل عدم الحاجة إلى غسيل مسبق للملابس قبل استخدام مواد التنظيف هذه مما يوفر مزيد من الوقت.

إن التدقيق في الاتجاهات الأوسع نطاقاً يمكّنك من أن تضع نماذج بطريقة غير مباشرة لحالات محددة من عدم اليقين. لكن مثل هذه التحليلات بطبيعة الحال يجب أن تكون بمواصفات عالية. فإذا أردت أن تفهم كيف سوف يغير مشترو الأدوات الميكانيكية من سلوكهم الشرائي، فسوف تحتاج إلى تحليل مختلف للغاية عن ذلك التحليل الخاص بمستهلكي المنظفات.

كما أن فهم السلوك التنافسي يمكن أن يكون ذا أهمية كبيرة، وخصوصاً في الصناعات المركزة؛ حيث يمكن أن يكون لأفعال المنافسين أثر بالغ الأهمية على محصلة الإستراتيجية. وغالباً ما يتم ذلك بصورة بديهية، ولكن هناك بعض التقنيات التي يمكن استخدامها لوضع نماذج للكيفية التي قد يتصرف بها المنافسون.

إن تقمص الأدوار هو نهج شائع يمكن أن يكون من السهل العمل به؛ حيث تقوم بوضع نفسك مكان منافسك وتتخيل ماذا سوف تفعل. ويمكن القيام بذلك كممارسة ذهنية مع الدراسة الموازية للبيانات المنشورة، أو كممارسة جماعية أكثر إعداداً وتفصيلاً.

وهناك أشكال أكثر تطوراً لتقمص الأدوار غالباً ما توصف بـ "ألعاب الحرب"، ويرجع ذلك إلى استخدام القوات المسلحة لتلك الألعاب. وفي أحد الأمثلة العسكرية التقليدية، يقوم "الفريق الأزرق" بلعب دورهم الفعلي، في حين يقوم "الفريق الأحمر" بدور العدو. ويتوصل الفريقان إلى خطة بشأن ما يجب عليهما عمله، فبالنسبة للفريق الأحمر يحاول أن يكون عدوانياً وراديكالياً بقدر الإمكان. ويتم استخدام القواعد وبرامج الحاسوب والحكام في مجموعات متنوعة لتحديد النتائج المحتملة لمختلف الإستراتيجيات.

أمثلة لحالات عدم اليقين ووضع نماذج للآثار المترتبة عليها:

حالة عدم اليقين	الأساليب المستخدمة لوضع نماذج لآثار عدم اليقين	الآثار المترتبة على وضع النماذج
ما إذا سيتم منح الترخيص أم لا	<ul style="list-style-type: none"> ● لعب دور المجتمع ومحطة توليد الطاقة 	من المحتمل إغلاق التوسع المستقبلي للمحطة لكن مع عدم اليقين بدرجة كبيرة حول كيفية التنفيذ
أثر المقاومة من قبل شركة الكهرباء إلى محطة توليد الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> ● لعبة الحرب وتتضمن شركة الكهرباء ومحطة توليد الطاقة والمنظم 	<ul style="list-style-type: none"> ● من المرجح تأخير تشغيل المحطة
الطلب على الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> ● النمو المتوقع في تعداد السكان ● التطور التاريخي في استخدام الطاقة لكل فرد 	<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الطلب مع بعض التقلبات الدورية
أسعار الوقود	<ul style="list-style-type: none"> ● الاتجاهات الأوسع نطاقاً في صناعة الطاقة 	<ul style="list-style-type: none"> ● ارتفاع أسعار الفحم مع زيادة التضخم ● ارتفاع أسعار النفط إلى معدل أعلى
تطوير طاقة الرياح	<ul style="list-style-type: none"> ● نموذج قياسي لتاريخ صناعة السيارات وخصوصاً ظهور مؤسسة فورد 	<ul style="list-style-type: none"> ● من المرجح تدعيم الموردين وتقليل النفقات والأسعار
تطوير الطاقة الشمسية	<ul style="list-style-type: none"> ● نموذج قياسي خاص بالتكنولوجيا التميزية 	من الممكن أن تكون الطاقة الشمسية لاعب رئيسي لكن المستقبل غير مؤكد بدرجة كبيرة
أسعار الطاقة	<ul style="list-style-type: none"> ● وضع نماذج بالكمبيوتر باستخدام سيناريوهات كمدخلات لأسعار الوقود، وميزان العرض والطلب المتوقع، والتطور المتوقع لطاقتي الرياح والشمس 	<ul style="list-style-type: none"> ● أسعار جذابة في معظم السيناريوهات
الإغلاق الجبري لجميع محطات الطاقة التي ينبعث منها ثاني أكسيد الكربون	<ul style="list-style-type: none"> ● تحليل PESTLE 	<ul style="list-style-type: none"> ● تؤدي الاتجاهات المتصارعة إلى مستوى عالٍ من عدم اليقين

وبالعودة إلى المثال الخاص بصناعة الطاقة، إذا كانت محطة توليد الطاقة تعتمد على إمكانية الوصول إلى شبكة نقل الطاقة، وكان مشغل الشبكة نفسه منافساً في مجال توليد الطاقة، عندئذٍ يمكنك أن تقوم بعملية لعب الأدوار أو لعبة الحرب التي فيها يقوم فريق بلعب دور محطة توليد الطاقة، وفريق آخر بدور شركة الكهرباء، وفريق ثالث بدور المنظم، وذلك على التوالي. وربما يتوصل هؤلاء الذين يمثلون محطة توليد الطاقة وشركة الكهرباء إلى نقاط جدلية لتقدمها للمنظم ويقومون باقتراح الإجراءات (التي تخدم مصالحهم الخاصة). ثم يقوم الفريق الذي يلعب دور المنظم باتخاذ القرار. ويمكن أن تلعب لعبة تقمص الأدوار بسرعة في مجموعة صغيرة أو أن تلعب على مدار عدة أسابيع. كما يمكن أن تشتمل على اثنين من الزملاء المقربين أو تمتد لتشمل أشخاص من الخارج مثل الأشخاص الذين عملوا في السابق لحساب المنظم أو لحساب المنافسين.

ترتيب حالات عدم اليقين حسب الأولوية

لديك الآن قائمة طويلة لحالات عدم اليقين التي سبق أن قمت بوضع نماذج للتطور المحتمل لها بطرق مختلفة (انظر الجدول السابق الخاص بمثال محطة توليد الطاقة). وتحتاج الآن لترتيب تلك الحالات حسب الأولوية التي تعتبر أكثر أهمية بالنسبة للإستراتيجية للتعامل معها.

وتعتبر المصفوفة الموجودة في الصفحة التالية أداة نموذجية لتنظيم تفكيرك (ولتبسيط الأمور، توضح المصفوفة أربع حالات فقط من عدم اليقين من مثال محطة توليد الطاقة). وتعد الفكرة المفيدة التي نقدمها هنا هي تلك المتعلقة بـ "الوضع الأساسي" - وهي وسيلة موثوق فيها وقد تتطور البيئة في إطارها وبالتالي الإستراتيجية. ويمكن النظر في حالات عدم اليقين من حيث احتمالية الحدوث التي تنحرف فيها حالات عدم اليقين عن الوضع الأساسي، والأثر المحتمل لها عند القيام بذلك. ففي الوضع الخاص بأحدى حالات عدم اليقين مثل، "ما إذا سوف يتم الإغلاق الجبري لجميع محطات

الطاقة التي ينبعث منها الكربون"، يكون الوضع الأساسي هو "لا". وينخفض احتمال الانحراف عن الوضع الأساسي "نعم"، ولكن يكون أثر أي انحراف مرتفع للغاية.

وإذا كان لحالات عدم اليقين الموجودة في أسفل اليمين أثر سلبي، فقد يكون مثاليًا أن نؤكد عليها أو أن نقلل من آثارها - وذلك بالاستثمار في مصادر الطاقة المتجددة مثلًا. فإذا كان لتلك الحالات جانب إيجابي كبير (مثل أنه "من الممكن استخدام الموقع من أجل التنمية التجارية بعد إنقضاء فترة عمل المحطة)، فعندئذٍ يجب الاحتفاظ بالخيار المطروح لاستغلال تلك الحالات من عدم اليقين (وذلك بالقدرة على إعادة تطوير الموقع) حيثما كان ذلك ممكنًا.

وتعتبر حالات عدم اليقين الموجودة في أعلى اليمين هي التي يجب معالجتها بصورة أكثر أهمية، مما يخفف من حدة الجانب السلبي في حين تحاول الاحتفاظ بخيار التقاط أي جانب إيجابي. وقد يكون من الضروري بناء الإستراتيجية حول حالات عدم اليقين هذه. على سبيل المثال، إذا استطاعت شركة الكهرباء غلق محطة توليد الطاقة، فقد يكون من المفيد إذن بيع حصة من أعمال المحطة إلى تلك الشركة.

ويجب فهم تأثير حالات عدم اليقين الموجودة في أعلى اليسار ولكن يمكن بصفة عامة التساهل معها. ومع ذلك، فمن المهم أن يكون لديك القدرة التشغيلية لتكييف الإستراتيجية في الوقت الحقيقي حيث تتغير الأشياء. كما يمكن عادةً تجاهل حالات عدم اليقين الموجودة في أسفل اليسار .

ترتيب حالات عدم اليقين بحسب الأولوية:

احتمالية التباين عن الوضع الأساسي	محتمل	مثال: التغييرات في الطلب على الطاقة العمل: تكيف الإستراتيجية في الوقت الفعلي	مثال: مقاومة شركة الكهرباء لمحطة توليد الطاقة العمل: صياغة إستراتيجية لمعالجة الأمر
	مستبعد جداً	مثال: التغييرات في جودة إمدادات المياه لمحطة الطاقة العمل: تجاهل الأمر	مثال: الإغلاق الجبري لمحطات الطاقة التي ينبعث منها الكربون العمل: تقليل السلبيات، والإبقاء على الإيجابيات
		قليل الأهمية	مهم جداً

الأثر المحتمل للإختلاف عن الوضع الأساسي

وهناك نهج تقليدي وهو أن تبدأ باستخدام حدسك الخاص لتحديد وضع حالات عدم اليقين المختلفة، وتنقيح تفكيرك كما تقوم بمزيد من التحليل. وهذا يتيح لك التركيز على ما يبدو أنه أهم حالات عدم اليقين. ومع تقدم التحليل، يتم مراجعة ترتيب الأولويات ومن ثم يتم إعادة تركيز العمل.

والآن انت تعرف ما هي حالات عدم اليقين الرئيسية، واحتمالية إختلافهم عن الوضع الأساسي، والأثر الذي قد يكون لمثل هذا الإختلاف. وهكذا تكون في وضع يمكنك من التفكير في كيف يمكن أن تؤدي المؤسسة عملها في إطار مجموعة من التصورات المستقبلية المحتملة. إن تصميم واختيار الخيار الإستراتيجي الصحيح هو الخطوة التالية.

من تحتاج إلى معرفته هو

دون سول

دون سول هو أستاذ في كلية لندن لإدارة الأعمال، وقد عمل فيما سبق كمستشار في مؤسسة ماكينزي أند كومباني، وفي الشركة الإستثمارية للأسهم الخاصة كلايتون ، دوبيليير أند رايس. كما أنه مستثمر نشط في العديد من الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا.

وقد وصف سول في أبحاثه العلمية في وقت مبكر الصعوبات التي تواجهها الشركات والتي تفرضها على نفسها في التعامل مع التغيير. وقد ألقى الضوء على الغمات الذاتية المفروضة التي تخفي ما يحدث في البيئة الخارجية، والعمليات الروتينية، وشبكة العلاقات والمعتقدات التي تحول دون تغيير الشركات.

أما أبحاثه الأخيرة فتتناول التغيير وعدم اليقين كأمر مسلم به وتركز على ما يجب فعله حيالهما. مشيراً إلى العقبات التي تمنع المؤسسات الكبيرة من التطور على نحو فعال - فبعض المؤسسات تزدهر بالتغيير في حين أن البعض الآخر يفشل في التكيف - ويعزو سول بقاء المؤسسات إلى إتصافها بخفة الحركة (أي القدرة على التكيف مع التغيير) والقدرة على الإستيعاب (أي القدرة على البقاء في الأوقات العصيبة).

إن سول هو واحد من القلائل الذين لديهم ما يقولون بشأن المنطقة الصعبة الخاصة بهل وكيف أن المؤسسات التي بُنيت لتكون ناجحة في عالم، يمكن أن تنجح في عالم آخر.

ما تحتاج إلى قراءته

- ◆ "الإستراتيجية في ظل عدم اليقين" تأليف هيو كورتنبي، وجين كيركلاند، وباتريك فيجوري في ماكينزي كوارتيري، يونيو 2000، ويقدم نظرة عامة لأنواع عدم اليقين وكيفية التعامل معها.
- ◆ سلسلة مقالات دون سول في مجلة هارفارد للأعمال، وتتضمن "لماذا تتحول الشركات الناجحة إلى فاشلة" (يوليو /أغسطس 1999)، و "الإستراتيجية باعتبارها انتظار نشط" (سبتمبر 2005) و "كيف تزدهر في الأسواق المضطربة" (فبراير 2009).
- ◆ هناك ثروة من المعلومات حول تصميم وإعداد السيناريو على الانترنت، مثلاً، عبر موقع Shell الإلكتروني
[\(\(www.shell.com/home/content/aboutshell/our_strategy](http://www.shell.com/home/content/aboutshell/our_strategy)
وكذلك موقع www.mindofafox.com
- ◆ تحليل مخاطر الدولة، تكنولوجيا التنبؤ وألعاب الحرب، كل هذه الموضوعات تتناولها فصول كتاب "العمل والتحليل التنافسي"، تأليف "سي. فليشر" و "بي. بينسوسان"، أف. تي. برس، 2007 .
- ◆ معلومات حول دورة حياة المنتج والصناعة يمكن أن تجدها في كتاب "تحليل الإستراتيجية المعاصرة" تأليف روبرت جرانت، وكتاب أنيتا ماكجاهان بعنوان "شرح المسارات الأربعة لتغير الصناعة" ويمكن الإطلاع على هذا الكتاب على موقع www.12manage.com ، وكتاب "التعامل مع داروين" تأليف جيفري مور.

◆ تُناقش التكنولوجيات التمييزية على موقع

www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html.

◆ الإستفادة من إيجابيات عدم اليقين تتم مناقشتها في كتاب "الإستراتيجية والخيارات حول المستقبل" تأليف بيتر جيه. ويليامسون، مجلة سلون للإدارة، المجلد 40 ، رقم 3 ، ربيع 1999، صفحة 117-126.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

عليك أن تتأكد من أن الإستراتيجية التي تعمل عليها
سوف تنجح في مستقبل غير مؤكد.

الفصل الخامس

القضايا والخيارات

ويشمل:

- ◆ القدرة على التأطير
- ◆ خلق أطر جديدة
- ◆ تضيق الإطار
- ◆ خلق خيارات جديدة
- ◆ تقييم الخيارات
- ◆ تكرار دورة تأطير الخيارات

لقد قمتَ - ايها المحلل الإستراتيجي - بالكثير من العبء الثقيل. فقد قمتَ بتحليل الوضع وكيف قد يتطور. الخطوة التالية هي تحديد الخيارات الأكثر جاذبية والاختيار بينها.

في بعض الأحيان تعتبر هذه مهمة سهلة. فالقضايا بديهية ويكون هناك خيار واضح وعملي للمؤسسة لكي تحقق أهدافها. ولكن بصورة أكثر شيوعاً، تعتبر الأمور ليست واضحة بدرجة كبيرة. فقد يكون هناك خيارات كثيرة جداً أو آراء متنوعة على نطاق واسع حول ما هي أفضل الخيارات. ويمكن لهذه الخيارات والآراء أن تكون مربكة لفريق لتحليل، وتؤدي إلى الجدل والاحتكاك.

وفي حالات أخرى، من الممكن أن يكون واضحاً أن الخيارات قليلة للغاية. وربما لا يكون أي منها يتصف بالجاذبية بدرجة كبيرة، أو لا يوجد أي خيار منهم يعمل حقاً على معالجة التهديدات الكامنة والمشاكل. وإلا فإن الفريق يبدو كأنه يفكر على نطاق ضيق جداً حول ما هو ممكن. وقد يكون هناك خيارات ذات جاذبية وقصيرة المدى ولكن ليس هناك وضوح حول المدى الذي يمكن أن تبلغه تلك الخيارات أو الأفكار على المدى الطويل مع عدم وجود مسارات مناسبة ومتاحة على المدى القصير.

وباختصار، يمكن القول أنك تحتاج في بعض الأحيان إلى خلق المزيد من الخيارات وأحياناً تكون في حاجة لحصر تلك الخيارات في عدد أكثر سهولة وتركيزاً.

ولخلق المزيد من الخيارات، يمكنك اتباع النهج الأكثر مباشرة وهو إجراء جلسة العصف الذهني. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسستك تعاني من إنخفاض نسبة المبيعات والأرباح، فيمكنك أن تطلب من الجميع ببساطة طرح ثلاثة أفكار على الأقل تهدف إلى تنمية أعمال المؤسسة. وهناك نهج آخر -أقل مباشرة ولكنه غالباً أكثر فاعلية- وهو إعادة تعريف أو إعادة صياغة الوضع بطريقة تفتح الباب أمام خيارات جديدة.

و ينطوي "التأطير" على تحديد قضية ما على النحو الذي يضع حدوداً للخيارات حتى يتم النظر فيها. على سبيل المثال، بدلاً من وضع إطار للقضية الخاصة بمبيعات المؤسسة وأرباحها على أنها "ما هي فرص النمو؟" يمكنك وضع إطار للوضع على أنه "كيف لنا أن نقوم بمضاعفة قيمة الشركة؟" فإن هذا البديل يوسع الحدود حول الخيارات التي يمكن النظر فيها، ويخلق مجموعة من الأفكار أوسع نطاقاً من الإطار الأول -مثلاً، سبل زيادة الربحية عن طريق خفض التكاليف وكذلك سبل نمو المبيعات.

وللتركز على خلق الخيارات يمكنك تحديد خيارات من نوع معين -على سبيل المثال، "طرق إعادة تصميم المنتجات الأساسية"، أو تأطير الوضع على نطاق أكثر ضيقاً، مثل طرح سؤال حول "كيف يمكننا زيادة مبيعات خطوط الإنتاج الأساسية بنسبة 20% في غضون عام؟" أو "ما هي البلدان الجديدة التي يمكن أن نتوسع فيها؟"

وغالباً ما يتطلب منك تطوير الإستراتيجية أن تقوم بقليلٍ من التوسيع وقليلٍ من التضييق - مما يؤدي إلى خلق المزيد من الطرق لتأطير الوضع وكذلك المزيد من الخيارات في بعض المراحل، كما يؤدي إلى التضييق في مراحل أخرى. إن كيفية القيام بذلك هو الموضوع الرئيسي لهذا الفصل. وسوف يكون التركيز على كيفية خلق المزيد من الأطر والخيارات، لأن هذا يعتبر أكثر صعوبة من تضييق الأطر والخيارات.

من المهم التأكيد على أن عملية تأطير قضية ما وخلق خيارات وتقييمها ثم اختيار أحدها لا ينبغي ممارستها على أنها سلسلة من الأنشطة المنفصلة. ولكن ينبغي أن تكون حلقة تفاعلية لتأطير، وخلق وتقييم الخيارات وإعادة تحديد الأطر لخلق خيارات جديدة ومطورة -وهو موضوع سوف نعود إليه في نهاية هذا الفصل.

القدرة على التأطير

إن التأطير (أي وضع وتحديد الأطر) هو في الغالب جوهر أو لب القرار الإستراتيجي، لكن كثيراً ما يتم إغفال أهميته. فالتأطير هو من يحدد الخيارات التي سوف تنظر فيها والمعايير التي تستخدمها للإختيار بين مختلف الخيارات. وعلى العكس من ذلك، فإن التأطير الغير ملائم من المحتمل أن يؤدي إلى خيارات خاطئة. ولكن التأطير غالباً ما يتم القيام به دون ما يكفي من الفكر والنقاش. فهو في الواقع غالباً ما يحدث عند مستوي ما من اللاوعي - حيث إن الأشخاص الذين يقومون بذلك لا يدركون حتى أنهم قد قاموا تلقائياً بتأطير الوضع بطريقة معينة. ولهذا فمن المفيد أن يكون لديك بعض الأدوات التي تساعد على خلق وتقييم الأطر البديلة.

ولتوضيح أهمية التأطير، تخيل أنك كنت رئيس البعثة العسكرية لحلف شمال الأطلسي (الناتو) في أفغانستان في عام 2010. فإن القضية التي تواجهك يمكن تأطيرها بطرق مختلفة، مثل :

- 1- كيف يمكن هزيمة طالبان والقاعدة.
- 2- كيف يمكن خلق أفغانستان المستقرة.
- 3- كيف يمكن الخروج المشرف في غضون عامين.

وقد يركز فريق من الضباط العسكريين بصورة طبيعية على خيارات تتعلق بضمان النصر العسكري، لأنهم سوف يجعلون إطار القضية بصورة بديهية هو "كيفية هزيمة طالبان والقاعدة". إلا إذا قاموا بإعادة تأطير القضية على أنها "كيفية خلق دولة أفغانستان المستقرة" فعندئذٍ قد يبدأوا في التفكير في الخيارات التي لا تعتمد على النصر العسكري المحض. إن تغيير الأطر (أو بتعبير آخر -التفكير خارج الصندوق) هو أمر بالغ الصعوبة ولكنه أيضاً فعال للغاية.

كمثال عملي على القدرة على التأطير وإعادة تحديد الأطر، فلتنظر في قصة رواها جاك ويلتش، الرئيس التنفيذي السابق لجنرال إلكتريك، وهي شركة أمريكية

كبيرة. فقد أصر على أن رؤساء جميع وحدات الأعمال داخل شركة جنرال إلكتريك يجعلون أعمالهم رقم 1 أو 2 في صناعتهم. ولكن للأسف، كان أحد الآثار الجانبية لذلك هو أن رؤساء الأعمال قاموا بوضع أطر لحدود الصناعة لديهم على نطاق ضيق لتحقيق أقصى زيادة لحصة السوق لديهم، مما يسمح بأن تُعرّف أعمالهم بأنها الرائدة في هذه الصناعة. وادى ذلك بهم الى أن يكونوا محافظين أكثر من اللازم وأن يتجاهلوا الخيارات التي تتطلب نمواً في الأسواق الجديدة حيث لا يمكن أن يكونوا على الفور رواداً في هذه السوق.

ثم طلب ويلتش من جميع رؤساء الأعمال إعادة رسم الحدود لأعمالهم بطريقة تجعل لهم أقل من 10% من الحصة السوقية. وبذلك جعلهم يعيدون تأطير الحدود الخاصة بصناعتهم وخيارات النمو المتاحة. وقد قام رؤساء الأعمال بشكل أساسي بوضع إطار لهدفهم على أنه "أن يصبحوا رقم 1 أو 2 في صناعة محددة على نطاق ضيق". وقد شجعهم ويلتش على إعادة تأطير الهدف على أنه "تنمية أعمالهم لكي تصبح رقم 1 أو 2 في صناعة أكبر بكثير. وكانت النتيجة على مدى السنوات الخمس التالية، أننا ضاعفنا الحد الأعلى لمعدل النمو لدينا في شركة جنرال إلكتريك مع نفس حافطة الأعمال النشطة الحديثة.

خلق أطر جديدة

كما سبق أن ناقشنا، من الطبيعي للعقل أن يختار إطاراً معيناً، وبالتالي مجموعة ضيقة من الخيارات. وهناك طريقة واحدة لتوسيع مجموعة الخيارات الجديدة بالنظر وهي خلق مجموعة من الأطر البديلة كل منها يطلق مجموعة خاصة من الخيارات. كيف يمكنك القيام بهذا؟

و تتكون معظم الأطر من هدف إستراتيجي مقترح، مثل "هزيمة طالبان" وأحياناً يكون مقيداً مثل "في غضون سنتين"، لذلك هناك طريقة واحدة هي أن تقوم بتسجيل قائمة

الأهداف البديلة والقيود، ثم تقوم بإيجاد الأسئلة الإستراتيجية المختلفة من خلال الجمع بين قائمتين، على سبيل المثال "هزيمة طالبان في غضون عامين" أو "هزيمة طالبان في غضون 10 سنوات" - كل منهما لديه مجموعة مختلفة من الخيارات المرتبطة بها.

وثمة طريقة أخرى للتوصل إلى وضع أطر بديلة وهو التفكير في طرق تضيق وتوسيع الإطار الحالي للقضية، لذلك، على سبيل المثال، فلتنظر في الإطار التالي "كيفية هزيمة طالبان، بخسائر مقبولة." فمن الممكن توسيع ذلك بتحديد الهدف بأنه "كيفية الحفاظ على السلام في الشرق الأدنى مع الحفاظ على التأييد الشعبي بالعودة للوطن"، أو التضيق من خلال السؤال "كيف يمكن السيطرة على ولاية هلمند دون أن تزيد الخسائر عن 200 جندي". ومما يثير الدهشة أن الأطر الضيقة يمكنها في الواقع أن تخلق خيارات جديدة لأن الإطار الضيق قد يتطلب خيارات أكثر إبداعاً. على سبيل المثال، الإطار الأضيق السابق ذكره، الذي يتطلب فقدان ما لا يزيد عن 200 جندي يمكن أن يؤدي إلى أفكار جديدة حول كيفية الحد من الحاجة إلى مواجهة مسلحة وذلك عن طريق التفاوض مع طالبان.

كما يمكن أن تظهر أطر جديدة من خلال التحقيق فيما إذا كنت قد وصلت إلى القضية الحقيقية، وذلك باستخدام "أسلوب 5 لماذا". وبالتحول إلى مثال عملي "افتراض أن لديك موظف صعب المراس يفشل في أداء عمله. فقد تسأل "لماذا يفشلون في أداء أعمالهم؟" وتعود بالإجابة "لأن لديهم الكثير من الأعمال التي يقومون بها." لماذا لديهم الكثير من الأعمال التي يقومون بها؟": "لأنك سمحت للعمل بالنمو دون إضافة ما يكفي من الموظفين." الآن تصبح القضية الإستراتيجية هي "كيفية إضافة المزيد من الموظفين" - وليس "كيف يمكن طرد ذلك الموظف صعب المراس". للخوض في الأسباب الجذرية للمشكلة عليك أن تسأل "لماذا" خمس مرات - وعند أي نقطة سوف تكون إما قد وصلت إلى القضية الحقيقية وإما أن تكون قد استنفذت صبر الجميع".

وهناك طريقة أخرى لخلق المزيد من الأطر وهي عملية تخطيط السيناريو، التي تخلق العديد من البيئات المستقبلية البديلة. كلٍ منها سوف يقدم القضايا المختلفة للمؤسسة والأطر المتنوعة. على سبيل المثال، "الاستعداد للاستفادة من إحدى الأسواق النامية" أو "الصراع مع منافسين جدد".

تضييق الإطار

قد يبدو أن خلق أطر وخيارات جديدة هو دائماً أمر مرغوب فيه. وفي الواقع، من الصعب بالنسبة لأي شخص أو مجموعة من الأشخاص التعامل مع الأفكار الكثيرة بدرجة كبيرة. والتضييق من شأنه أن يعمل على تركيز العملية الإستراتيجية. ويمكن أن يكون هذا مفيداً في مرحلة مبكرة من أي مشروع إذا كنت معرضاً لخطر "غليان المحيط" مع التحليل المبالغ فيه، أو فيما بعد، عندما تستنفذ وقتك وتحتاج للتركيز على قائمة مختصرة من الخيارات. ويتمثل التحدي في كيفية تضييق الإطار دون أن تغفل عن الخيارات المحتملة الجذابة.

من القائل ...

"يجب على كل إنسان أن يضع إطاراً لحياته حتى أنه في لحظة ما من المستقبل يلتقي حلمه مع الواقع"

– فيكتور هوجو

كما يشير الاقتباس، فإن الإطار القيم عادة ما يكون له سمتان. فهو يركز على الحقائق، كما يعكس ايضا المهمة الكلية أو -كما أسماه فيكتور هوجو ببلاغة - " الحلم". وهذا يشير إلى أن هناك وسيلة معقولة لتضييق نطاق الأطر وهي اختيار الأطر التي تعكس هدف المؤسسة ومهمتها وحقائق المسارات المتاحة (وهو ما قصده هوجو بقوله "الواقع").

على سبيل المثال، مهمة حلف الناتو هي الحفاظ على أمن أوروبا وأمريكا الشمالية. نجد أن الإطارين المتمثلين في "كيفية هزيمة طالبان" أو "كيفية إقامة دولة أفغانستان المستقرة" على حد سواء يتفقان مع هذه المهمة. وعلى النقيض، نجد أن الإطار الخاص بـ "كيف يمكن الخروج في غضون سنتين" لا يبدو متسقاً لأنه سوف يؤدي إلى انعدام الأمن المحتمل في المستقبل.

بعد أن قمت بتضييق الأطر إلى خيار من اثنين، فلتنظر الآن في أيهما يعكس بصورة أفضل المسارات المتاحة. وللأسف، لا يبدو أن أيّاً من الخيارين يمكن تحقيقه بدرجة كبيرة. فإن هزيمة طالبان يتطلب طرد عدو من أراض شديدة الوعورة؛ مما يؤدي إلى إقامة دولة أفغانستان المستقرة" لا يبدو أنه أسهل. وربما يمكن الجمع بينها لتأطير المسألة على أنها "كيفية احتواء طالبان، مما يسمح لأفغانستان بالاستمتاع ببعض التنمية الاقتصادية وسيادة القانون" _ وتتماشى هذه الصياغة مع المهمة والهدف الممكن تحقيقه. وخلاصة القول، لقد قمت الآن بتضييق الأطر إلى إطار واحد من شأنه أن يشجع على البحث المركز عن خيارات مثيرة للاهتمام.

خلق خيارات جديدة

أحدى مفارقات الإستراتيجية أنها تتطلب كل من القدرات أو الملكات الكبيرة لتحليل الوضع والإستراتيجيات البديلة ذات الثقل التي تتسم بالذوق الإبداعي لخلق الأفكار

والخيارات. إن هذا لا يعني أنه من الممكن الاستغناء عن التحليل في العملية. فالمسألة فقط أن التوصل إلى خيار يحمل فكرة أو رؤية جيدة يحل القضية الإستراتيجية يتطلب أيضاً بعض الغبار السحري. إن الخيار الجيد سوف يحتاج دائماً على ما أعتقد إلى أن يأتي إلى حد ما من رؤية إبداعية.

وبهذا الشرط، تقدم الأقسام التالية من هذا الفصل بعض الطرق لتحفيز قدرتك الإبداعية. وبالتأكيد أنك سوف لا ترغب في استخدام هذه الطرق جميعاً - لذلك يوجد أيضاً بعض الإرشاد المتعلق بالوقت الذي تكون تلك الطرق أكثر فائدة. وسوف يتم عرض تلك الطرق والأساليب باعتبارها تكميلية وليست بدائل.

إنشاء الخيارات من أسفل إلى أعلى

كما سبق أن ناقشنا، تتكون الإستراتيجية من هدف أو غاية ومسار لتحقيق هذا الهدف - ويتم تحديد المسار من خلال مزيج من الالتزام بتوفير الموارد، والاحسلس العام بالفرص المتاحة التي يجب استهدافها إلى جانب أية قيود بشأن الكيفية التي يمكن بها توزيع الموارد.

ويمكنك بناء خيار إستراتيجي من أسفل إلى أعلى عن طريق الجمع ببساطة بين الأهداف البديلة والمسارات باستخدام التحليل الذي قد قمتَ به حتى الآن والأطر المختلفة التي قد أنشأتها.

ولكن ما الذي ينبغي أن تركز عليه أولاً؟ هل يجب أن تبدأ بقائمة من الأهداف البديلة والعمل بعد ذلك على مسارات تلك الأهداف أو إلقاء نظرة على مسارات الأهداف المتاحة وتحديد الأهداف على أساس أيها يكون مجدياً؟ الجواب هو استخدام الأسلوبين في عملية تكرارية بحيث تشمل الخيارات الناتجة أفضل مجموعات مكونة من الأهداف المنشودة والمسارات المجدية.

أحد النهج الممكنة هو أن تبدأ بالهدف ثم تفكر في مسألة أي المسارات قد تكون متاحة لتحقيق هذا الهدف - تُوصف أحياناً تلك المسارات بأنها بمثابة خيارات "يقودها الطموح". ويمكن استخلاص الأهداف البديلة من الأطر البديلة التي قد قمتَ بإنشاءها، ثم يتم تحديد المسارات البديلة. على سبيل المثال، افترض أنك قد وضعت إطاراً للهدف في أفغانستان بأنه "هزيمة طالبان." فعليك البدء في إنشاء مسارات بديلة مثل "استخدام 150 ألف جندي من حلف الناتو والتعاون مع الجيش الباكستاني (موارد) لقطع خطوط الامداد لطالبان أثناء عملية الاجتياح المنظم لمواقع طالبان من منطقة إلى أخرى (الاتجاه العام للمسار) وتقليل الخسائر في صفوف المدنيين (قيد)".

في المراحل المبكرة من خلق الخيارات سوف تحتاج للحفاظ على وصف المسار عند مستوى عالٍ إلى حد ما. ومع ذلك، ففي حين تقوم بتضييق نطاق الإستراتيجيات المحتملة، تكون هناك فائدة من تخطيط الأشياء بعمق لإجراء اختبار حقيقي حول مدى واقعية الخيار الذي تتخذه (تذكر نصيحة سينيكاً بأن "الحظ هو ما يحدث عندما يلتقي التحضير مع الفرصة").

ومع ذلك فإن الكثير من التفاصيل التي عليك أن تقرر التخطيط لها، ينبغي أن يشارك المسؤولون عن تنفيذها في ذلك التخطيط بدرجة كبيرة، حيث إن لديهم المعرفة والخبرة والدافع لضمان أن هذا المسار واقعي.

وبدلاً من البدء بالهدف، يمكنك أن تبدأ بالمسار الممكن فيما يسمى أحياناً بأنه النهج الذي "تقوده الحالة" - لأنه يبدأ من النظر في الوضع الحالي أو الحالة الراهنة. ويمكن أن يكون هذا نهج أكثر واقعية ولكنه يميل إلى أن يؤدي إلى خيارات إضافية. على سبيل المثال، بملاحظة الوضع في أفغانستان، قد تفكر في مسار مثل "استخدام الجنود الأمريكيين الذين يبلغ عددهم 100,000 جندي للسيطرة على بعض المناطق الرئيسية التي يسيطر عليها طالبان - واجبارهم على الهروب إلى الجبال." سوف تكون اذن في

حاجة للنظر في الأهداف الإستراتيجية التي من شأنها أن تخدم هذا الهدف -مثل "تشجيع طالبان على الجلوس إلى طاولة التفاوض"، وأن تقرر ما إذا كان ذلك يتفق مع المهمة الكلية.

إن النهج التي يقودها الطموح والحالة تعتبر مكملات نافعة لبعضها البعض وسوف تقدم عادةً مجموعات مختلفة تماماً من الخيارات.

خلق خيارات باستخدام الأدوات والأطر الإستراتيجية

إن الخيارات الإستراتيجية الأكثر قدرة على البقاء غالباً ما تكون توسعات متزايدة من الوضع القائم، كما يتضح من دراسات كريس زوك الخاصة بإستراتيجيات النمو الناجح.

إن تطبيق المفاهيم والأدوات الإستراتيجية -التي سبق وصفها في الفصول السابقة والتي تصف الوضع الحالي -يمكن أن يكون مفيداً كنقطة انطلاق للتفكير في الخيارات المتزايدة المحتملة. ويعتبر هذا مفيد بشكل خاص عندما تريد تضيق التركيز وصولاً إلى خيارات واقعية. وفيما يلي وصفاً موجزاً لكيفية استخدام الأدوات السابق وصفها:

◆ **خلق مقترحات بقيمة جديدة للعملاء.** لهذا الشأن يمكنك استخدام تجزئة العملاء للتفكير في مجموعات جديدة من احتياجات العملاء التي قد تستهدفها. فقد تقوم - مثلاً -بتقسيم عملاء المقهى من أجل التوصل إلى تصميم يخدم احتياجات مجموعة معينة مثل الآباء والأمهات الذين يصطحبون

أطفالهم الصغار ويريدون استراحة أثناء التسوق، أو الناس الذين يريدون تناول القهوة والذهاب بأسرع ما يمكن ، أو يمكنك استخدام أداة منحني القيمة - على أن تبدأ بمنحني قيمة اليوم بالنسبة للمقهى وأن تحاول ابتكار منحنيات قيمة جديدة لتقديم منتجات أفضل أو خدمة شرائح جديدة من العملاء.

◆ **البناء على مصادر الميزة الموجودة.** قد تستخدم مصفوفة الجاذبية / الميزة، أو سلسلة القيمة، أو فكرة البناء على القدرات الموجودة والمراكز القائمة. ثم يمكنك التفكير في طرق لاستخدام قدرات اليوم ومصادر الميزة لاستهداف الفرص الجديدة. ويكون هذا مفيداً عندما يكون لديك ميزة قوية يمكن أن تمتد إلى مناطق جديدة -على سبيل المثال، إذا كنت تيسكو أو ستاربكس، عليك النظر في التوسع في أشكال أو منتجات أو بلدان جديدة.

◆ **العمل على تحسين جاذبية أسواقك الحالية -** وذلك باستخدام إطار عمل القوى الخمس للتفكير في الطرق التي قد تضعف القوى مثل التنافس وقوة المشترين، اللذان يؤديان إلى تقليل الأرباح. على سبيل المثال، على سبيل المثال، يمكنك تفعل مثل ستاربكس بأن نفكر في طرق لجعل العملاء أكثر ولاءً، وبالتالي أقل تأثراً بالمنافسين -ربما باستخدام بطاقة ولاء أو إعطاء العملاء المنتظمين الفرصة لاختيار الموسيقى التي يقومون بتشغيلها أثناء وجودهم في المتجر.

ونناقش هنا بايجاز المزيد من أطر العمل التي يمكن أن تكون مفيدة لتحفيز خيارات جديدة:

◆ **تعدد الآفاق -** إنها طريقة بسيطة ولكنها قوية لتجعل طريقتك في التفكير تعمل بالطاقة القصوى. وعن طريق خلق الخيارات التي ستكون مناسبة لآفاق زمنية مختلفة، سوف تضطر للوصول إلى أفكار مختلفة. على سبيل المثال، الأفق الذي يمتد لـ 12 شهراً قد يحفز التفكير بشأن الخيارات لتقليل تكاليف

التصنيع، أما أفق الثلاث سنوات فقد يكون حول بناء حصة سوقية لتصبح الشركة رائدة في سوقها المحلي، أما أفق المدى الطويل فقد يكون للنظر في ما إذا كان المركز الدولي أو العالمي قد يكون مطلوباً في نهاية المطاف.

◆ **مصفوفة أنسوف:** تتكون من مصفوفة رباعية بسيطة، لها محور واحد لـ "المنتجات الموجودة" و "المنتجات الجديدة"، ومحور آخر لـ "الأسواق القائمة" و "الأسواق الجديدة" (يمكن أن يكون العملاء بديلاً عن الأسواق). والفكرة بسيطة وهي أن كل مربع يمثل طريقة مختلفة للنمو. والمصفوفة لا تُقيّم مزايا أي من تلك الخيارات؛ فهي ببساطة تحفز التفكير حول البدائل. ويمكن للبحث عبر الإنترنت أن يمدنا بمزيد من المعلومات، وكذلك العديد من الكتب التي تتناول الإستراتيجية بالبحث والدراسة.

◆ **تحليل من، ماذا، كيف** - عليك أولاً أن تحدد وضعك الحالي وذلك بتحديد من هو العميل، ما هو المنتج الذي يقدم إليه، وكيف يُقدم. أما الخطوة التالية فهي التفكير في التغييرات التي قد تحدث إما لـ "من" أو "ماذا" أو "كيف". على سبيل المثال، نموذج هيرتز للعمل الأساسي هو بيع سهولة الوصول في المطارات للسيارات (ماذا)، لرجال الأعمال والسياح (من)، استخدام شبكة من المكاتب و المخازن المؤجرة (كيف). قد تقوم بإنشاء خيار جديد ببيع الوصول إلى سيارات تقع بالقرب من منزلك (ماذا)، إلى الناس الذين لا يملكون سيارات (من)، وذلك بالسماح للعملاء بالحجز عبر الإنترنت، واستخدام البطاقات الممغنطة للوصول إلى السيارات الموجودة في أماكن انتظار السيارات في شوارع المدينة (كيف). في الواقع، زيبيكار قد فعل هذا بالفعل !

ويمكن الاطلاع على مزيد من المعلومات من خلال المراجع الموجودة في نهاية الفصل.

من تحتاج إلى معرفته هو

كريس زوك

كريس زوك حاصل على شهادات علمية من كلية وليامز وجامعتي هارفارد وأكسفورد ويقود ممارسة الإستراتيجية العالمية في شركة باين آند كومباني، حيث يقوم بإدارة مشروع حول النمو وقد بدأ هذا المشروع عام 1990. وكان أول كتاب من هذا المشروع هو "الربح من الصميم"، وقد رأى في هذا الكتاب أن تسعة شركات من العشرة التي قد حافظت على استدامة النمو المريح لمدة عشر سنوات كانت قد ركزت أعمالها الأساسية أكثر من الأعمال التنويعية. أما الكتب التالية فقد نظرت في كيفية النمو فيما هو أبعد من الأعمال الأساسية، لكن رسالة زوك الرئيسية واضحة وهي: في معظم المواقف، من الأسلم أن تنظر في الخيارات التي تُبني على العمل الأساسي ومصادر الميزة (يدعي زوك أن الشركات لا تفعل ما فيه الكفاية بدقة).

وفي عمل لاحق، نظر زوك في كيفية إعادة تعريف الأساس وتجاوز ذلك من خلال الحديث بالتفصيل عما وصفه بأنه "أنظمة العمل الأساسية المقدرة بأقل من قيمتها، ورؤى العملاء الغير مستغلة والقدرات غير المستثمرة" وذلك باستخدام عملية تشبه تلك التي نستخدمها في هذا الكتاب.

أما أبحاث زوك فتمتع بميزة أنها مبنية على العديد من دراسات الحالة التي تكون متاحة لشركة للإستشارات الإدارية الكبيرة. فهي تقدم حكمة عملية مؤسسة على أمثلة حقيقية وليس على أمثلة نظرية - وإن كانت من خبير استشاري يكسب عيشه من بيع المشروعات الكبيرة للشركات الكبيرة.

خلق الخيارات باستخدام الإستراتيجيات العامة

هناك طريقة أخرى لزيادة نطاق الخيارات وهي النظر في ما إذا كان من الممكن لأية إستراتيجيات نموذجية أو "عامة" أن تكون مخصصة لتناسب الوضع الخاص بك. وتتضمن مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي:

◆ القيادة المنخفضة التكاليف من خلال الحصة السوقية أو التحسينات الدؤوبة في كفاءة التشغيل أو الضغط على تكاليف الشراء أو تصميم سلسلة التوريد أو تبسيط المنتج والتصميم. ومن أمثلة ذلك شركة تويوتا في صناعة السيارات الصغيرة، أو محلات السوبر ماركت التي تقدم خصومات كبيرة مثل سوبر ماركت آلدي.

◆ التمايز الناتج من توفير منتجات عالية القيمة للعملاء الذين تمثل لهم مواصفات المنتج أهمية أكثر من السعر. وهناك نُهج أخرى تحقق التمايز منها خلق علامة تجارية قوية أو سمعة طيبة، مما يجذب أفضل الموظفين أو البقاء على حافة الريادة في مجال التكنولوجيا أو السيطرة على قنوات التوزيع الهامة. وهناك أمثلة تشمل البضائع ذات العلامات التجارية مثل الفودكا المميزة وأدوات التجميل أو الخدمات مثل الاستشارات الإدارية.

◆ التركيز: وذلك باستهداف عميل معين أو منتجات متخصصة والسيطرة عليها. على سبيل المثال، هل تعرف أن شركة اجاثون الألمانية هي المنتج الأول للإنتاج الصناعي لقوالب الشوكولاته على نطاق واسع.

◆ تحويل تخصيص الاستثمارات لصناعات وقطاعات أكثر جاذبية. فإذا كنت تعمل في مجالات عديدة، فمن الجدير أن تفكر أين تستثمر وقتك ومالك ومدى نجاح مطابقته لمراكز الأعمال على مصفوفة. ويجب عليك أن تستثمر في الأعمال التي يكون لديك فرصة فيها لأن تكون لاعب قوي. فالكثير من المؤسسات تقع في فخ الاستثمار في أعمال متعثرة في محاولة يائسة لتشغيلها وتحويلها إلى الأحسن أو تقلل من استثماراتها في عمل ما حيث يكونوا هم الأقوى.

◆ الحصول على قيمة شبكة اتصالات. فقد حقق موقع إيباي وفيسبوك النجاح بإنشاءهم شبكة اتصالات مبنية على دائرة إفتراضية لكسب المزيد من العملاء - مما يؤدي إلى خلق خدمة أكثر قيمة -تجذب مزيد من العملاء، وهكذا.

◆ السيطرة على صناعة ما (وخاصة إذا كانت صناعة غير جذابة) وذلك من خلال تدعيمها والعمل على التكامل الرأسي لها. ويمكن أن تؤتي هذه الإستراتيجية ثمارها إذا كانت تقدم أيضاً فوائد ملموسة للعملاء. مثال على ذلك شركة أبل في دمجها لإنتاج أجهزة "أي بود" وبرامج "أي تونز"

◆ إنشاء شبكة تعاونية حيث تركز الإستراتيجية على بناء روابط قوية مع الموردين والعملاء والعملاء المحتملين. مثال على ذلك شركة ARM، حيث تُستخدم تقنية رقائق الحاسوب التي تنتجها تلك الشركة في 95% من جميع الهواتف النقالة. كما أنها تملك شبكة اتصالات أو "النظام الإيكولوجي" لـ 400 شركة أخرى وعشرات الآلاف من نظم التطوير التي مكنها من النجاح في منافستها مع إنتل - وهي شركة تفوق حجم شركة ARM 40مرة.

إن الإستراتيجيات العامة السابق وصفها تحتاج عادة إلى التزامات رئيسية على المدى الطويل. فقد تتطلب تلك الإستراتيجيات خطوات جريئة -مع القضية ذات الصلة التي قد تكون صعبة أو محفوفة بالمخاطر للتنفيذ على أرض الواقع. على سبيل المثال، فلتنظر بعين الاعتبار في وضع شركة اير ليكويد -وهي منتج وموزع رئيسي للغازات الصناعية مثل الأكسجين والنتروجين والأرجون والهيليوم. فقد ترغب تلك الشركة في أن تصبح شركة رائدة عالمياً في صناعتها - مما يسمح لها بتحقيق وفورات الحجم في تكاليف التكنولوجيا والاستثمار -لكن من الناحية العملية كيف تبني حصة في الأسواق التي يوجد بها بالفعل منافسون قائمون؟

◆ أحد النهج الممكنة هو أن تبحث عن إلهام من الإستراتيجيات المستخدمة من قبل الشركات التي بنت حصة في مواجهة المنافسة الشديدة. من أمثلة تلك

الإستراتيجيات أن تضع لنفسك موطئ قدمٍ في سوق جديدة قبل أن الانتقال للعمل فيه، فنجد أن صناع الدراجات النارية اليابانيين الذين فشلوا في بيع الكثير من دراجاتهم الكبيرة تحوّلوا إلى بيع الدراجات الصغيرة، واستخدموا فيما بعد نفس المنصة التي قاموا بنائها لصعود السوق. أما إيرليكويد فرمها تكون قد بدأت ببناء مصنع واحد لكبار العملاء، وقامت باستخدامه لزيادة وجودها في السوق بالتدريج.

◆ مثال آخر وهو إستراتيجية الجودة، وفيها تعمل في كل اتجاه أو حتى تستخدم قوة صاحب المنصب ضدهم. على سبيل المثال أحد الوافدين الجدد مثل إيرليكويد قد يكون قادرًا على وضع السعر بحسب ما يحدده شاغلو الوظائف في البداية لبناء مقياس للأسعار لأن شاغل الوظيفة غير مستعد للرد، لأن ذلك سوف يضر بعمل الشركة المربح. وهناك نهج آخر أشار إليه كلايتون كريستنسين وهو أن تكون منافسًا تمزيقيًا - كما سبق أن ناقشنا في الفصل الرابع - قريماً أن بيع الغازات الأقل نقاءً بأسعارٍ أقل لإقامة مكانة أو مركز في السوق يكون شاغل الوظيفة غير مستعدٍ للتنافس فيها لأنها سوف تُضعف من ربحية أعمالهم الأساسية.

وتحتوي الكتب والمقالات على أمثلة أخرى للإستراتيجيات الناجحة. وكلما قرأت أكثر كان بإمكانك جمع المزيد من الأمثلة. ولكن انتبه! لن تكون كل الإستراتيجيات - ولا يجب أن تكون - ملائمة لهذه النماذج البسيطة. على الأقل فأنت تحتاج إلى اختيار أمثلة تتعلق بوضعك والصناعة التي تعمل فيها.

خلق الخيارات التي تعالج حالات عدم اليقين

من المهم بصفة خاصة أن تقضي وقتًا تعمل فيه على خلق مجموعة واسعة النطاق من الخيارات وذلك عند وجود درجة كبيرة من عدم اليقين. الأداة الشائعة لذلك هي التركيز على الخيارات التي سوف تكون ناجحة في فترة معينة في المستقبل. قد تبدو تلك الخيارات جيدة على الورق، ولكن كُنْ حَسَّاسًا إذا ما تحوّل العالم بصورة مختلفة عمّا كان متوقَّعًا.

ليست هناك طرق مضمونة لخلق خيارات جيدة تحت هذه الأوضاع الصعبة، لكن إليك بعض الأفكار التي سوق تساعدك على المضي قُدُمًا:

◆ عليك أن تفكر في الخيارات التي تتصف بالقوة في ظل أكثر السيناريوهات بقدر الإمكان، على سبيل المثال شركة E.ON وهي شركة ألمانية تعمل في مجال توليد الطاقة، تستثمر في الطاقة النووية والوقود العضوي والطاقة المتجددة.

◆ والآن فكّر في حَدَثٍ أو أكثر غير موجود في السيناريوهات لكنه حَدَثٌ يمكن تصديقه، مثل مخاطر انخفاض الطلب على الطاقة لأن الكثير من أرباب الأعمال يقومون بتركيب محطات توليد طاقة صغيرة الحجم خاصة بهم. ثم فكّر في خيارات إضافية تسمح لك أن تريح من هذا التغيير، مثل الاستثمار في أعمال خدمات الطاقة التي كان لها وضع جيد في مجال تركيب وصيانة مثل هذه المعدات.

◆ فكّر في الخيارات التي تعطي مرونة وخِفَّة في الحركة، حتى تستطيع أن تستحوذ على الخيارات أو تستجيب للتهديدات المحتملة. مثلًا: فكّر في الخيارات التي تقلل التكاليف الثابتة والاستثمار الرأسمالي - مثلًا عن طريق توقيع عقود لـ 10% من احتياجاتك المتوقَّعة من الطاقة مع المولِّدات

الأخرى على أن تتضمن تلك العقود بنودًا تسمح لك بإلغاء العقود في ظروف محددة.

◆ استنبط الخيارات التي تتسم بالقوة والمرونة لأسوأ الحالات التي تكون فيها البيئة المحيطة بك. مثلاً في فترة الازدهار الاقتصادي قد يكون من الأفضل أن تجمع سيولة نقدية حتى يمكنك أن تشتري أصولاً وشركات منافسة أثناء الأزمة الاقتصادية حيث تنخفض الأسعار.

◆ تطوير الخيارات تأتي تسمح لك بأن تتعلم أينما ذهبت . وقد توفر الاستثمارات الصغيرة -حتى لو لم تكن جذابة في ذاتها - منصة للتعلم والوصول إلى فرص أكثر ربحية. على سبيل المثال المشروع المشترك لشركة آبل مع شركة موتورولا لتصنيع الهاتف Moto غير الناجح في منتصف عام 2000- سمح لها أن تتعلم صناعة الهواتف؛ وهي المعرفة التي أحسنت آبل استخدامها عند تطوير أجهزة آي فون.

من القائل ...

"يجب أن تكون الشركات مصابة بالفصام. فهي من ناحية يجب أن تحافظ على استمرارية الإستراتيجية. لكنها أيضًا يجب أن يكون لديها مهارة التحسين المستمر."

– مايكل بورتر

خلق خيارات تتسم بالدهاء والمكر

إن أفضل الخيارات الإستراتيجية عادة ما يصعب تحديدها. فقد تكون الخيارات الأكثر وضوحًا تدريجية للغاية أو محفوفة بالمخاطر بشدة أو مكلفة كثيرًا؛ لذا فإن الأمر يحتاج إلى نور البصيرة لخلق خيار يتسم بالبراعة يكون واضحًا فقط بالاستفادة من تجاربنا السابقة. على سبيل المثال عندما أعلنت شركة يونيليفر عن مسحوق التنظيف الجديد المحسّن " برسيل باور "، ما هي الإستراتيجية التي استخدمتها شركة P&G (بروكتور آند جامبل -المنافس الرئيسي لشركة يونيليفر) للدفاع عن حصتها السوقية؟ الرد التقليدي هو أن تزيد من النفقات الترويجية وأنم تنظر في إطلاق منتجها المحسّن. في الواقع أن شركة P&G أطلقت دراسة تشير إلى أن تكرار الغسيل بالمنتج الجديد لشركة يونيليفر يُحدث ثقبًا في السراويل الداخلية القصيرة. لكن شركة يونيليفر أنكرت تلك الادعاءات ومع ذلك قامت بتغيير تركيبة المنظف. طالت المعركة وفي النهاية أقرت يونيليفر بأن مركب المنجنيز " الخارق " بالفعل يهاجم بعض الصبغات الخاصة تحت ظروف صعبة، وقامت بسحب المنتج من السوق.

إن الخيارات الماكرة يكون لها قيمة كبيرة عندما تكون في وضع صعب - كما كانت شركة P&G عندما أطلقت يونيليفر منتجها الجديد. وبتحديد المشكلة التي تواجهها بطرق غير عادية (في حالة P&G كانت المشكلة هي "كيف يمكننا أن نضع ميزة منتج يونيليفر")، عندئذٍ قد تكون قادرًا على خلق خيارات إبداعية من خلال النظر في كيفية تعامل المؤسسات الأخرى مع الحالات المماثلة. ومن الصعب أن تقوم بإنشاء قائمة شاملة للمشاكل التي تحتاج إلى حلول ماهرة حيث إن تلك المشاكل -بحسب التعريف - تميل إلى أن تكون فريدة من نوعها. ومع ذلك، إليك بعض الأمثلة الأكثر نموذجية:

- ◆ **التعامل مع التهديد.** إن الإستراتيجية المثلي هي تحويل التهديد إلى فرصة - كما فعلت P&G بجعل منتج برسيل الجديد بمثابة حجر الرحي حول رقبة يونيليفر.
 - ◆ **اتخاذ وضع المنافس المهيمن.** كما في حالة الشركات المصنعة للدراجات النارية اليابانية عندما دخلت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة.
 - ◆ **خلق سوق لمنتج جديد.** كما في حالة مصنعي ومشغلي الهواتف النقالة في الشمال الأوروبي - الذين قاموا بإنشاء شبكة واحدة قدمت للعملاء الخدمة في جميع الدول الأربعة في وقت مبكر من عام 1981 (خلافا لما حدث في الولايات المتحدة - التي كان لها بداية أكثر بطءاً لأن كل شبكة اتصالات كان يتم تطويرها بشكل مستقل).
 - ◆ **تحطيم المساومات.** قد ينظر إلي المنتج الذي يحتاج إلى مزيج من المواصفات الهندسية عالية الجودة والشكل الجميل والتكلفة المنخفضة على إنه مطلوب للمبادلات والمساومات - لكن هذا هو ما صنعتة شركة سواتش عندما توصلت إلى مجموعتها المبتكرة من الساعات.
 - ◆ **التغلب على المقاومة المؤسسية أو الثقافية.** على سبيل المثال، حصل مخترع أوراق التنبه اللاصقة على تأييد الإدارة العليا لمنتجه عن طريق إعطاء عينات لمساعدتهم الشخصيين. عندما رأى رؤسائهم تلك الأوراق طلبوا جلب المزيد منها.
- وهناك عوامل أخرى قد توحى بالخيار الماكر منها الحظ والإصرار والعملية الإستراتيجية الإبداعية أو استخدام الأدوات الإبداعية مثل تلك الأدوات التي ابتكرها وروّج لها إدوارد دي بونو. وعند استخدام أي منها، اترك لنفسك الوقت الكافي حيث إنه ليس من المحتمل أن تجد حلاً لمشكلة ما بسرعة كبيرة. وفي الواقع قد تحتاج إلى إجراء محاولات عدة قبل أن يظهر لك أي خيار ممكن.
- قبل الانتقال لمناقشة كيفية تقييم كل هذه الخيارات، يجدر بنا أن نقوم بالتلخيص الموجز للنهج المختلفة لخلق خيارات جديدة والتي قمنا بمناقشتها حتى الآن - وذلك لأن قائمة النهج البديلة قد تبدو كثيرة للغاية.

ولزيادة مجموعة الخيارات، يمكنك أن تحاول إعادة تأطير المشكلة عن طريق العصف الذهني أو من خلال النظر في مجموعات مختلفة من الأهداف والقيود. ولكي تختبر ما إذا كان لديك الأهداف الصحيحة أم لا، يمكنك استخدام أداة " 5 لماذا؟ " .

وهناك الكثير من الطرق والأساليب لخلق خيارات جديدة بطريقة مباشرة، وتشمل: العصف الذهني ، التفكير في الخيارات التي تتضمنها مجموعات مختلفة من الأهداف المعقولة والمسارات الممكنة، باستخدام الأدوات الإستراتيجية التي سبق تقديمها، مع الأخذ في الاعتبار الإستراتيجيات العامة وقضاء مزيد من الوقت في النظر في الخيارات التي صُممت للعمل في مستقبل غير مؤكَّد على وجه الخصوص، وكذلك الدفع في اتجاه الخيارات التي تتسم بالملكر والتي تعتمد على الأمثلة ذات المواقف المشابهة.

إذا كنت قلقًا من أنك تنشر مواردك فقد ترغب في تقليل مجموعة الخيارات على نحو قليل نسبيًا؛ إن الطريقة الفعَّالة لعمل ذلك هي تضييق الإطار. ويمكن تطبيق أساليب مماثلة لتلك التي ناقشناها فيما سبق -فقط تأكَّد من أن إطارك الضيق يتَّسق مع الهدف الإستراتيجي العام والمهمة وتأكد كذلك من أنه ممكنًا في ضوء المسارات المتاحة.

من تحتاج إلى معرفته هو

إدوارد دي بونو

وُلد إدوارد دي بونو في جزيرة مالطة عام 1933. وحصل على درجات علمية في الطب وعلم النفس، لكن غالبية الناس حول العالم يربطون بينه وبين " التفكير العرضي " - وهو المصطلح الذي اخترعه إدوارد. فهو يقارن بين ما أسماه بـ " التفكير الرأسي " - الذي يقوم على استخدام العمليات المنطقية - وبين البديل له وهو التفكير العرضي - الذي " يتضمن التفكير بأساليب جديدة تعمل على خلق خيارات وأفكار جديدة.

وتتجلى مهارة إدوارد دي في قدرته على توصيل فكره وأساليبه لجمهور كبير (ويتراوح هذا الجمهور بين الأطفال في عمر السابعة إلى الرؤساء التنفيذيين للشركات) ، حيث يقوم بطرح وتقديم الطرق العملية لتحسين الإبداع لدى الأفراد أو الجماعات. ومن أشهر ما قدّم إدوارد في ذلك المجال على وجه الخصوص فكرته المسماة " ست قبعات " - وهي عبارة عن أدوار تمثيلية يمكن أن يلعبها ستة أعضاء من أي مجموعة لزيادة الفرص لخلق أفكار جديدة.

وهناك أداة أخرى من الأدوات الإبداعية لديه وهي "قوة الإدراك" - التي تؤكد على فوائد النظر في المشكلة من زوايا مختلفة، مما يسمح بوضع الحالة في إطارها المناسب وتحليلها على نحو صحيح.

إن أعمال دي بونو تعمل كأداة تذكير بالحقيقة القائلة بأننا نحن البشر بطبيعتنا متعصبون لأفكارنا ومحدودون في رؤيتنا وحتى الآن قادرون على أن يكون لدينا قفزات كبيرة في بعض الأحيان من البصيرة. كما أنها تذكرنا أيضاً بمدى صعوبة التفكير خارج الصندوق.

تقييم الخيارات

كل هذا العمل الجيد حتى الآن سوف يضيع هباءاً ما لم تنتقى الخيار الأفضل. و يمكن تقييم خياراتك باستخدام ثلاثه أنواع من المعايير: وهى معايير إستراتيجية ومعايير خاصة بإمكانية التنفيذ والمخاطر/العائد .

وتعكس المعايير الإستراتيجية المفاهيم الإستراتيجية الرئيسية التى يقدمها هذا الكتاب ، مثل التجزئة وجاذبية القطاع والميزة التنافسية. ويقدم الشكل التالى قائمة مرجعية لبناء ذلك التقييم - ويتم تسجيل كل معيار بإستخدام "إشارات المرور" (الأحمر أو الأصفر أو الأخضر) ويتوقف ذلك على كيفية تقييم هذا المعيار. إن قاعدة الحدس (وهى قاعدة في الحكم على الأشياء بالفكر والتجربة لا على أساس الفحص العلمى) هى أن حتى الضوء الأحمر منفرداً سيكون كافياً لإثارة المخاوف بشأن الإستراتيجية؛ على الأقل سيكون هناك حاجة لخطة تتناول تلك القضية. في حين أن ضوءاً أخضراً واحداً أو أثنان - في التصنيفات الهامة - سيكون مطلوباً لكي تتصف الإستراتيجية بالجاذبية.

ونظراً للخلط الواسع النطاق للإستراتيجيات والتنظيمات التى قد يتم تطبيق إشارات المرور تلك عليها ، من المستحيل أن تكون أكثر دقة بشأن ما يشكله الخلط المقبول للألوان الحمراء والصفراء والخضراء. علي سبيل المثال ، غالباً ما تكون مسألة الميزة التنافسية معيار سائد في الصناعة التنافسية ، لكن الميزة التنافسية قد تكون غير وثيقة الصلة بالنسبة لشركة دفاع ، تلك التى تتمتع بمركز شبه احتكاري في مقابل الحكومة الوطنية . في مثل تلك الحالة قد يكون من الأهمية بمكان خلق قيمة للعميل الأساسي، وبالتالي ضمان الحفاظ علي العلاقات المتميزة. لذلك فإن الخطوة الأولى في استخدام إشارات المرور يجب أن يكون ترتيبهم حسب الأولوية طبقاً لوضعك. كما أنه قد يكون من الضروري إضافة بعض المعايير الخاصة والهامة، مثل المصدر المهم بصفة خاصة للميزة التنافسية .

قائمة تقييم الخيارات

1- هل هذا الخيار يضع المؤسسة ضمن الشرائح الصناعية الكبيرة النامية؟

- ضوء أحمر: صغير أو متراجع
 ضوء أصفر: حجم ونمو متوسط
 ضوء أخضر: كبير جداً أو نمو مرتفع

2- هل هذا الخيار يضع المؤسسة ضمن الشرائح الصناعية المربحة؟

- ضوء أحمر: صناعة منخفضة الربحية بصفة خاصة مع عائدات منخفضة حتى بالنسبة للمؤسسات الراسخة بشكل جيد
 ضوء أصفر: عائدات الصناعة متوسطة
 ضوء أخضر: صناعة مربحة بشكل استثنائي أو متخصصة

3- هل هذا الخيار يتماشى مع الاتجاهات الأوسع نطاقاً التي تشكل الصناعة؟

- ضوء أحمر: سيتطلب الخيار مواجهة سياسية خارجية كبيرة، حكومية أو رقابية
 ضوء أصفر: الاتجاهات الأوسع نطاقاً لها أثر محدود على حصة الخيارات
 ضوء أخضر: يمكن أن الاتجاهات الأوسع نطاقاً دعماً كبيراً وصعوداً للخيار

4- هل تخلق الإستراتيجية قيمة كبيرة للعملاء وأصحاب المصالح؟

- ضوء أحمر: الخيار سوف يدمر القيمة بالنسبة للعملاء وأصحاب المصالح
 ضوء أصفر: أثر محدود على خلق القيمة
 ضوء أخضر: تقدم الخيارات فرص لخلق قيمة جديدة وكبيرة

5- هل سوف يقدم هذا الخيار ميزة تنافسية، بما في ذلك أي ميزة تنافسية تأتي من الروابط عبر القطاعات؟

ضوء أحمر: غير ذي ميزة

ضوء أصفر: ميزة متوسطة

ضوء أخضر: ميزة كبيرة مستدامة

6- هل هذا الخيار يتماشى مع المهمة والهدف وقيم وسلوكيات المؤسسة؟

ضوء أحمر: تحدي كبير للمعتقدات الراسخة والسلوكيات

ضوء أصفر: خيار متوافق

ضوء أخضر: الخيار يسهم إسهاماً كبيراً في الهدف

7- هل هذا الخيار يتفق مع مصالح غالبية أصحاب المصلحة المؤثرين؟

ضوء أحمر: أصحاب المصلحة الأقوياء سوف يقاومون بشدة

ضوء أصفر: التأثيرات سوف تكون محايدة على نطاق واسع

ضوء أخضر: الخيار يتناسب مع مصالح غالبية أصحاب المصلحة الأقوياء

8- هل الإستراتيجية قابلة للتعديل أو مرنة مع أنواع عدم اليقين التي قد تواجهها؟

ضوء أحمر: يوجد قدر كبير من عدم اليقين وسيكون الخيار ناجحاً فقط في

ظل مجموعة محددة من السيناريوهات المستقبلية

ضوء أصفر: بعض المرونة للتجاوب مع حالات عدم اليقين المعلومة

والمجهولة

ضوء أخضر: الخيار سوف ينتج عنه ميزة تنافسية لكونه أكثر مرونة من

غيره

9- هل الإستراتيجية تمنح المؤسسة القدرة على خلق خيارات إستراتيجية للمستقبل؟

ضوء أحمر: قدرات عالية القيمة أو تضيع الخيارات

ضوء أصفر: بعض الخيارات المستقبلية مغلقة، لكن تبقى هناك خيارات أخرى

ضوء أخضر: قيمة كبيرة للخيار تأتي من خلق الخيارات أو القدرات

10- هل التحليل يستند إلى الفهم السليم لتطوير البيئة الداخلية والخارجية، والمجموعة

الكاملة للخيارات؟

ضوء أحمر: التشكك في البيانات والرؤى

ضوء أصفر: تحليل مستقبلي للافتراضات الأساسية الممكنة

ضوء أخضر: تحليل شامل

تقييم الجدوى

من المؤكد أن إشارات المرور سوف تساعد في ترسيخ ما إذا كان خيار ما يمكن اعتباره فكرة جيدة من حيث المبدأ أم لا. ومع ذلك، فمن المهم أيضاً أن تقوم بالتحقق مرة ثانية من جدوى هذا الخيار وإمكانية تنفيذه على أرض الواقع. وتختلف المعايير عادةً وفقاً للحالة، ولكنها قد تشمل:

- ◆ هي الموارد المطلوبة والإمكانات متاحة؟
- ◆ هل فريق الإدارة على قدر هذه الوظيفة؟
- ◆ هل يوجد راعي قوي؟
- ◆ هل سيكون من المقبول التوفيق بين أصحاب المصلحة؟
- ◆ هل من المحتمل أن يكون للخيار آثار جانبية سلبية ذات أهمية وبالتالي يواجه بالمقاومة من قبل أطراف أخرى في المؤسسة؟
- ◆ هل يوجد موردون وشركاء مناسبون مما يسمح لنا بالعمل؟

قد يكون هناك أيضاً معايير محددة للحالة. على سبيل المثال، عند الحصول على عمل جديد، تكون المسألة الهامة هي "هل نستطيع إدارة عملية التكامل في مرحلة ما بعد الاندماج؟" عند دخول بلد جديد، قد يكون هناك بعض القضايا مثل "هل نستطيع الحصول على التصاريح المطلوبة لبدء العمل؟"

فقط لأن هذه المعايير تم إدراجها في نهاية التحليل لا يعني أنه يتعين عليك الانتظار حتى وقت متأخر في العملية الإستراتيجية حتى تبدأ التفكير في تلك المعايير. ويجب أن يبدأ التفكير في الجدوى أثناء تقييم البيئة الداخلية والخارجية - جيداً قبل أن تصل لهذه النقطة. وإلا تكون في خطر ارتكاب خطايا جوهرية للإستراتيجية: عليك إستنباط إستراتيجية قابلة للتنفيذ.

تقييم المخاطر / العائد

عند تطبيق كل من معايير الإستراتيجية والجدوى، من الشائع تلخيص التقييم وذلك من خلال مقارنة العائد المحتمل بالمخاطر. سوف يكون هناك مزيج من الخيارات التي قد تكون مقبولة، كل منها له مجموعة مختلفة من المخاطر والعائد (وبشكل واضح، يمكنك أن ترفض الخيارات التي لها عائد منخفض نسبة إلى نفس المخاطر).

وغالبا ما توضع المعايير الخاصة بالعائد جزئياً من قبل السياسات المالية للمؤسسة وتتضمن مقاييس مثل الربحية و الفوائد أو الفوائد المخصومة وصافي القيمة الحالية والعائد على الاستثمار.

هناك العديد من الطرق لقياس وتحليل المخاطر، ومن أكثرها شيوعاً ما يلي:

- ◆ **وضع قائمة بالمخاطر الرئيسية.** فمن خلال الوصف البسيط للمخاطر من الممكن التوصل إلى شعور أفضل بالشجاعة فيما يخص مستوى وطبيعة المخاطر المتضمنة في الخيارات المختلفة.
- ◆ **تحليل الحساسية.** ويتضمن هذا قياس التأثير المحتمل للمخاطر بشأن المعايير التشغيلية والمالية، مثل الوقت اللازم للتسويق وكلفة الاستثمار وهوامش الربح والفوائد.
- ◆ **القاعدة، والحالات الإيجابية والسلبية.** ويستخدم هذا الأسلوب النتائج المستخلصة من تحليل الحساسية لبناء مجموعة من السيناريوهات المحتملة للكيفية التي قد تتحول بها الإستراتيجية، مع قياس الأداء المالي لكل منها.
- ◆ **أشجار الاحتمالية.** وينطوي هذا على تحديد الاحتمالات للحالات الأساسية، والسلبية والإيجابية للحصول على قياس أكثر دقة لتأثير المخاطر على الأداء المتوقع للإستراتيجية.
- ◆ **التحليل الأكثر تفصيلاً لبعض المخاطر المحددة.** فبالنسبة للمخاطر المعقدة والكبرى، قد تكون هناك حاجة لوضع بعض النماذج الخاصة - على سبيل المثال، أثر التقلبات في أسعار الصرف الأجنبي على الاستثمار في أحد المصانع الذي يصدر

ويستورد العناصر الصناعية، أو أثر التغيرات في أسعار الوقود والطلب على أسعار الطاقة التي تتمتع بها محطات الطاقة الجديدة التي تعمل بالغاز.

ومن الممكن أن تكون الأرقام هي المدون الأساسي للمعلومات من أجل تحديد أولويات المخاطر التي تدعو للقلق وتأثيرها المحتمل، ولكن لا تفترض أنها سوف تنجز لك كل التفكير. فالقرارات الإستراتيجية عادة ما يعاونها استثمار بعض الحقائق والأرقام ذات الأسس المتينة ، ولكن نادراً ما يمكن الإجابة عليهم ميكانيكياً بهذه الطريقة. فمن المحتمل أن تكون هناك بعض القضايا التي لا يمكن تحديدها في تحليل المخاطر / العائد.

نصيحة: لمساعدتك على التفكير ملياً في مزايا ومساوئ مختلف الخيارات، هناك نظام جيد يمكنه مساعدتك وهو إنشاء جدول بسيط للخيار الأكثر جاذبية يتم عرضه في مقابل أهم المعايير المتعلقة بالإستراتيجية والتنفيذ والمخاطر /العائد. إن هذا ليس فقط فحصاً مفيداً للمنطق الذي تستخدمه في التفكير، وإنما يشكل أساساً رائعاً للنقاش.

التكرار

يمكن القول بأن النقطة الأكثر أهمية التي يجب أن نتذكرها من هذا الفصل ببساطة شديدة هي: تأكد من أنك تدور عدة مرات حول حلقة من تأطير القضية وخلق الخيارات وتقييمها! وقد تم وصف هذه العملية بطريقة متسلسلة. ومع ذلك، فإنه يكاد تكون الحالة دائماً هي مسألة تكرارية ودورية -كما هو الحال غالباً بالنسبة للعملية الإستراتيجية ككل. وكما قمت بتحليل الوضع وكيف قد يتطور، سوف تبدأ بتأطير القضية والتوصل إلى خيارات. وفي حين تقوم بتقييم الخيارات، قد يثبت أنها أقل جاذبية مما كنت تأمل،

ادفع نفسك لعمل المزيد من التحليل وإعادة تأطير المسألة حتى تظهر خيارات جديدة. وقد يحدث هذا بطريقة منظمة ولكن من الأرجح أنك سوف تصادف الكثير من الأفكار المربكة والملتاهات التي سوف تحتاج إلى أن تختار طريقك من خلالها.

وللتوضيح تأمل هذا المثال، كان الرئيس كينيدي قد قام بوضع إطاراً مبدئياً لأزمة الصواريخ الكوبية - حيث اكتشفت الولايات المتحدة بشكل غير متوقع أن السوفييت يضعون صواريخ نووية في كوبا - على أنه "كيف يمكننا إخراج تلك الصواريخ من كوبا؟"، وتلقي مجموعة من الخيارات العسكرية رداً على ذلك. وحيث إن فريقه بحث مخاطر الحرب النووية التي تنطوي عليها مثل هذه الخيارات، قاموا بإعادة تأطير المسألة على أنها: "كيف يمكننا أن نجعل الروس يسحبون تلك الصواريخ؟" وأخيراً رضخوا لخيار خاص بفرض حصار على المكان، مما أدى في النهاية إلى جلب الروس إلى طاولة المفاوضات.

وأحياناً يمكن أن تستغرق عملية التأطير وإعادة التأطير سنوات. على سبيل المثال، قام ستيف جوبز بتأطير فكرة دخول أبل إلى عالم الموسيقى في عام 2001 أو قبل ذلك، لكن لم تنطلق مسألة تخزين أي تيونز حتى عام 2003. فعملية التأطير والخيارات تطورت على مدى تلك الفترة من "كيف ندخل إلى عالم الموسيقى" إلى "كيف نجعل الموسيقى متاحة على كمبيوتر ماكنتوش" إلى "ماهو مشغل الموسيقى الذي يمكن تطويره" إلى "كيف نصل إلى أن تعطي صناعة الموسيقى لأبل حقوق بيع الموسيقى على شبكة الأنترنت."

وهكذا كيف يمكنك التنقل أفضل من خلال هذه العملية؟ أولاً: مثلما تتحقق من إجاباتك في نهاية الامتحان، فمن المنطقي أذن أن تقضي بعض الوقت في معاودة النظر في تأطير القضية والخيار الذي قمت باختياره. قد تكون منهكاً في نهاية عملية إستراتيجية طويلة، ولكن لا تتعجل الأمور في النهاية. اترك العمل جانباً لمدة يوم أو

اثنين، ثم قم بتجديد طاقتك إذا كنت تستطيع، ثم عد ومزق الأوراق التي كتبتها لترى ما إذا كان المنطق الذي اتبعته قوياً أم لا.

إن المفتاح لإتمام هذا العمل هو تصور أطر جديدة و/أو خيارات جديدة. كن مستعداً لتقديم أشخاص جدد ووجهات نظر جديدة في وقت متأخر من العملية الإستراتيجية بقدر ما تجرؤ على ذلك. حاول أن تقوم بحزم المنطق أو الفكر الخاص بك باستخدام المبدأ الهرمي وذلك

لتسليط الضوء على أي نقاط ضعف. اسأل نفسك هذا السؤال: "لكن ماذا لو كنا قد قمنا بعملية التأطير بطريقة خاطئة - ما هي الطريقة الأخرى التي يمكن استخدامها لعمل ذلك؟"، قم ببناء قدراتك لتتعلم وتتجاوز أثناء تطور الإستراتيجية.

من القائل ...

"هناك أمران يجب النظر فيهما بالنسبة للخطة. يأتي في المرتبة الأولى "هل تلك الخطة جيدة في حد ذاتها." وفي المرتبة الثانية "هل يمكن تطبيقها على أرض الواقع بسهولة؟"."

– جين جاك روسو

ما تحتاج إلى قراءته

- ◆ ثلاثية زوك حول النمو، وتتكون من "profit from the core" و "beyond the core" و "unstoppable"، صحيفة هارفارد للأعمال، 2001 ، 2003 ، 2007.
- ◆ تقنية "Whys5"، التي تم تطويرها في البداية في شركة تويوتا، تُناقش على موقع http://en.wikipedia.org/wiki/5_Whys
- ◆ تحليل "من ما كيف" أول من قدمه هو ديرك أيبيل وتم تطويره أكثر على يد كوستاس ماركيدس في "All the Right Moves" صحيفة كلية هارفارد للأعمال، 2000. وفي مقاله بعنوان "المبادئ الستة لإستراتيجية الاختراق" في مجلة إستراتيجية العمل، 1999، المجلد 10، القضية 2، الصفحات 1-10. وهناك متغيرات متنوعة تتضمن تفكيك تلك الأبعاد الثلاث، مثل "من" في "العميل"، "الحاجة والقناة".
- ◆ دورة التفكير لادوارد دي بونو: "الأدوات القوية لتغيير تفكيرك"، BBC Active ، 2006 - ويقدم تلخيصاً للكثير من فكره.

◆ "الريح من حالة عدم اليقين": "إستراتيجيات لإنجاح أيّاً ما يحمله المستقبل"،
الصحافة الحرة -2002، بول جيه أتش شوميكر -ويقدم الكثير من الافكار حول
كيفية خلق إستراتيجية في ظل عدم اليقين.

◆ الفصل الثالث والرابع من "من أساسيات هارفارد لإدارة الأعمال: الإستراتيجية"،
صحيفة كلية هارفارد للإدارة -2005، ويقدم أمثلة عديدة للإستراتيجيات العامة.

◆ "الإستراتيجية: كيفية تشكيل مستقبل العمل"، دار نشر فورمات -2004، قام
بتحريره دومينيك هولدر، وهو مشجع على القراءة ويقدم أفكار مهمة حول
الإستراتيجيات التعاونية.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
عليك إعادة التأطير والتكرار على الأقل ثلاث مرات !

الفصل السادس

الأولويات

ويشمل:

- ◆ نُهْجُ ترتیب المسائل الإستراتيجية
- ◆ مزايا وعيوب النهج المختلفة
- ◆ كيفية اختيار النهج الصحيح

لديك الآن المفاهيم والأدوات التي تمكنك من التوصل إلى إستراتيجية. لكن إحدى الدراسات الخاصة بكيفية القيام بذلك على أرض الواقع تشير إلى أنه ليس هناك طريقة واحدة لوضع الإستراتيجية. فمن الممكن أن يقوم الرؤساء التنفيذيين بخلق الإستراتيجية، أو من الممكن أن يشترك فيها العديد من الأشخاص من كافة أقسام المؤسسة. ويمكن كذلك أن تكون كبيرة أو أن تكون ممارسة لمرة واحدة أو تتطور كسلسلة من القرارات الصغيرة التي يتم إتخاذها على مدار الوقت. ويمكن أن تشمل تعديلات تراكمية لأحد الأعمال المعروفة، أو مراهنات كبرى في مجالات محفوفة بعدم اليقين. ويمكن إن يقوم بصنع الإستراتيجية المحللون الذين يتصفون بالدقة والحرص باستخدام عملية منظمة للغاية أو الأشخاص الذين هم على درجة عالية من البديهية، والذين سيجدون مثل هذا التنظيم محبطاً. إن العمليات الإستراتيجية لا تتبع معايير قياسية. فكيف يمكنك إنتقاط نهجاً معقولاً؟

ويعتبر أن الموضوع الجيد للبدء يكون عبر النظر ملياً في أي من الأسئلة الإستراتيجية سوف يكون هو أول أولوياتك. ويرى أحد النهج أن تعطي تقييماً مكافئاً لكل سؤال، وأن تمعن النظر في كل سؤال (أحياناً يسمى هذا بالنهج "التخطيطي" أو "التحليلي" أو "تحديد المواقع"). وعلى الطرف المقابل، يمكنك ألا تقوم بالتحليل على الإطلاق، لكن ببساطة فلتجرب شيئاً ما، وهو أن تتعلم من النتائج، وأن تقوم بالتعديل وفقاً لذلك (يسمى هذا أحياناً بالنهج "التعلمي" أو "الناشئ" أو "التدريجي"). ومن بين كل ذلك مجموعة متنوعة من النهج التي تسعى لإلتقاط مزايا الطرفين المتناقضين. على سبيل المثال، يمكنك أن تتخطى الأسئلة عندما تكون واثقاً من أنك تعرف الإجابة بالفعل. كما يمكنك أن تمضي في الأسئلة بطريقة "سريعة وقذرة"، وتعود إليها مرة أخرى فيما بعد لتقضي مزيداً من الوقت على تلك الأسئلة حينما تشعر بعدم الثقة. إن المجموعة الكاملة من النهج المشتركة، وكيف تحدد النهج الصحيح الذي يناسب وضعك الخاص هو موضوع هذا الفصل. وبشكل موازٍ، سوف تحتاج إلى التفكير حول من الذي

ينبغي أن يشارك وفي أي نوع من العملية -وهي القضايا التي سوف نتناولها في الفصول التالية.

نهج مونتي الكامل

يعتبر التسلسل الأكثر وضوحاً هو تتبع التروس واحداً تلو الآخر (انظر الشكل التالي، والذي يتضمن أيضاً بعض الأسئلة الفرعية التي قد يغطيها نهج "مونتي الكامل"). وعادة ما يستخدم هذا عند بحث حالة جديدة نسبياً حيث يوجد درجة عالية من عدم اليقين حول الخيارات ويكون من المهم الحصول على الجواب الصحيح. إن دراسة إستراتيجية مونتي الكاملة النموذجية قد تتضمن فريق من أربعة أشخاص لتحليل الثلاثة تروس الأولى لمدة تتراوح من ستة إلى ثمانية أسابيع، يقومون ببحث احتياجات العملاء، واتجاهات السوق، والحالة العامة للصناعة والمنافسين واقتصاديات العمل. وهذا من شأنه أن ينتهي بتقييم الوضع الحالي والاتجاهات المستقبلية، وتلخيص القضايا الرئيسية، جنباً إلى جنب مع رؤية مبدئية للخيارات. أما المرحلة التالية -والتي قد تستغرق أسبوعين إلى أربعة أسابيع -من شأنها تجسيد وتقييم الخيارات. والمرحلة الأخيرة هي وضع خطة التنفيذ، مما يؤدي إلى بدء تنفيذ الاستراتيجية الجديدة.

ويكمن ضعف هذا النهج في أنه مكلف ويستغرق وقتاً طويلاً. وهناك طريقة واحدة للتغلب على هذا هي إعطاء الأولوية للتحليل، مع تركيز وقتك على سؤال واحد محدد أو سؤال فرعي.

وللتوضيح تأمل هذا المثال ، قام فريق الإدارة لأحدى الشركات المنافسة لشركة هيوليت باكارد في مجال طابعات الليزر بتحديد أن المجال الرئيسي الذي تكون فيه شركة HP خارج المقارنة كان في تصميم سهل الاستعمال للطابعات وبرامج الطابعة. ولمعالجة هذه المسألة، قاموا بتنفيذ دراسة مركزة للإجابة على سؤال واحد فقط هو: "ما هي عملية إتش بي لتطوير الإنتاج بالنسبة لطابعة الليزر التي ينتجونها؟"، وقدم

هذا المشروع أفكاراً عالجت الضعف الرئيسي للشركة وجنبتهم الحاجة إلى إجراء تحليل كامل للعملاء والأسواق والمنافسين، إلخ.

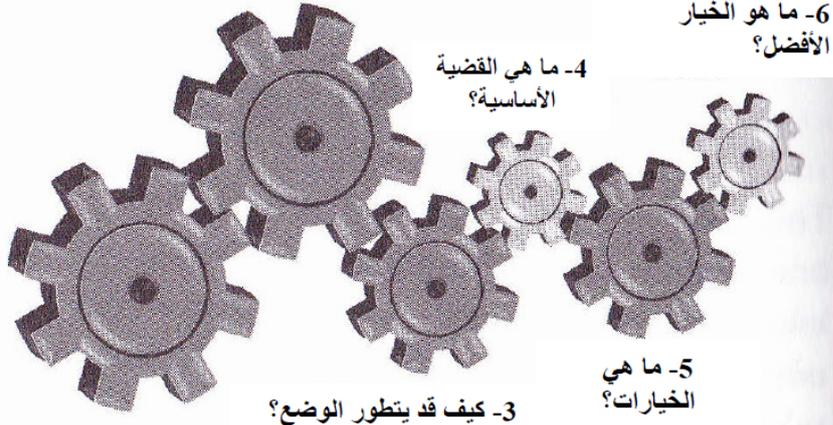
الأسئلة الأساسية في الإستراتيجية

2- ما هو الوضع الداخلي؟

- ما هي أهدافنا؟
- ما هي القيمة التي نخلقها للعملاء؟
- ما هي الميزة التنافسية لدينا؟
- كيف نؤدي عملنا؟

6- ما هو الخيار الأفضل؟

4- ما هي القضية الأساسية؟



5- ما هي الخيارات؟

3- كيف قد يتطور الوضع؟

1- ما هي البيئة الخارجية؟

- ما هي قطاعات الصناعة التي نعمل فيها؟
- ما مدى جاذبية تلك القطاعات؟
- ما هو تأثير البيئة الكلية؟

- ما هي حالات عدم اليقين الرئيسية؟
- كيف قد تتطور تلك الحالات؟
- ما هي الحالات الأكثر أهمية؟

ولهذا فإن نهج مونتي الكامل يعتبر هو الملاذ الأخير الذي يمكن استخدامه عندما تكون غير متيقن بدرجة كبيرة بشأن معظم جوانب الوضع -مثل، إذا كنت على وشك الدخول إلى بلد جديد أو سوق جديدة، أو تشعر بالقلق حيال بعض الافتراضات الزائفة يتم وضعها حول الإستراتيجية الحالية.

من تحتاج إلى معرفته هو

كينيث أندروز

بدأ كينيث أندروز (وُلد 1916 وتوفي 2005) بوصفه مرجعاً فيما يخص مارك توين وانتهى به الأمر كأستاذ في كلية هارفارد لإدارة الأعمال وواحد من المفكرين الأوائل الأكثر تأثيراً في مجال الإستراتيجية وقيادة الشركات.

أكمل أندروز الدكتوراه بكلية هارفارد لإدارة الأعمال عام 1948 وبعد ذلك بوقت قصير أصبح جزءاً من مجموعة تنظر في هيكل البرنامج الدراسي الخاص بالسياسة الإدارية بجامعة هارفارد - الذي صُمم لتعريف الطلاب بمشاكل المؤسسة بالكامل من وجهة نظر قادة المؤسسة. وأخيراً، أطلق على المفهوم الأساسي الذي قامت بتطويره تلك المجموعة اسم "إستراتيجية الشركات". وكان الأساس لمنهجه هو "تحليل SWOT" - الفكرة القائلة بأن اتجاه المؤسسة يجب تحددته نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص المتاحة والتهديدات.

كان أندروز يعتقد أن الإستراتيجية يجب أن تؤدي إلى عمل هادف. كانت رأيه أن "كل مؤسسة عمل، كل وحدة فرعية بالمؤسسة، وحتى كل فرد (ينبغي أن) يكون لديه مجموعة محددة وواضحة من الأهداف أو الغايات التي تحافظ على أن تتحرك المؤسسة في "اتجاه تم اختياره عن عمد" وتمنع إنجرافها في اتجاهات غير مرغوب فيها". كما قام بتطوير الفكرة القائلة بأن نجاح المؤسسة على المدى الطويل يتطلب كفاءة متميزة - وهي بعدة طرق الأساس لنظريات الميزة التنافسية التي ظهرت فيما بعد.

لم تعد أعمال أندروز تُقرأ على نطاق واسع. فالبعض منها ظهر أنه قد عفا عليه الزمن في عالم يغلب عليه التغير التكنولوجي السريع والتنافس الدولي والمؤسسات التي تفتقر إلى هياكل القيادة والتحكم للعصر الذي كان يعيش فيه. ومع ذلك، فهو لاعب أساسي في ظهور التفكير الإستراتيجي للعمل من الإقتصاد الأمريكي في مرحلة ما بعد الحرب وتأسيس الأكاديميات العلمية، وخاصةً التي كانت في كلية ادارة الأعمال بجامعة هارفارد.

النهج السريع غير الدقيق

كثيراً ما يستخدم صناع القرار الحدس والخبرة للانتقال بسرعة إلى الفرضيات الأولية أو حتى النتائج. فهم ينتقلون عبر الأسئلة، ويجيبون عليها بأفضل وأسرع ما يمكن، ثم يعودون مرة أخرى للقيام بعمل أكثر تفصيلاً حسب الحاجة. إن استخدام هذا النهج "السريع غير الدقيق" يسمح لهم بسرعة تحديد بعض من الخيارات الواضحة التي لا تحتاج إلى مزيد من التحليل أو إمعان النظر ولكن يمكن تنفيذها على الفور. وبصورة أعم، فإن النهج السريع غير الدقيق يبين ما الأسئلة الإستراتيجية التي بحاجة إلى المزيد من المتابعة.

على سبيل المثال، عندما قامت الحكومة الماليزية بالبحث عن سبل للتصنيع من خلال إضافة المزيد من القيمة إلى المطاط الطبيعي الذي كانت تنتجه ماليزيا، أدت بهم المراجعة السريعة غير الدقيقة إلى أن يدركوا أن إطارات السيارات كانت واحدة من أكبر أسواق المطاط، ولكن هذا كان عملاً كبيراً وعاملياً وتنافسياً. ثم قاموا بإجراء دراسة مفصلة في الخيارات التي من شأنها أن تسمح لماليزيا بالتنافس ضد الشركات المنافسة العالمية الكبرى في اليابان وكوريا والولايات المتحدة وأوروبا. وهكذا فإن النهج السريع غير الدقيق خلق بعض الفرضيات الأولية التي كانت قادرة على التطوير والاختبار مع الدراسة الأكثر تفصيلاً.

من القائل ...

"ليس لدينا عملية إستراتيجية تقليدية، أي تخطيط عملية مثل التي تجدها في شركات التقنية التقليدية. فهي تسمح لجوجل بالابتكار بسرعة كبيرة، والتي أعتقد أنها القوة الحقيقية للشركة."

– إريك شميدت

وتكمن قوة النهج السريع غير الدقيق في أنه يتيح التركيز السريع لجهود العمل من خلال تحديد ما هو معروف وأين تكون هناك حاجة لبذل المزيد من العمل. ونتيجة لذلك، أنه يعتبر نهج شائع جداً وجيد بشكل عام.

وثمة خطر واحد هو أن الأحكام المسبقة والافتراضات المضللة يمكن أن يتم تدعيمها في الإستراتيجية في وقت مبكر. فهناك خطر هو أن أي عمل إستراتيجي سوف يركز في المقام الأول على إثبات الفرضيات الأولية بدلاً من أن يكون مفتوحاً للبيانات المتناقضة. فمن المفيد أحياناً إتاحة الوقت لجمع البيانات ببساطة والتفكير في ما يمكن أن تعنيه تلك البيانات. فإذا كان من الممكن الإحتياط لهذه المخاطرة: -مثلاً، من خلال تعريض الناتج المبدئي للرأي التشككي -فإن النهج السريع غير الدقيق يمكن أن يكون تمهيداً مفيداً لعمل إستراتيجي أكثر تفصيلاً.

إن النهج "السريع غير الدقيق مع المتابعة" قد يفضي إلى قرار بإمعان النظر في نهج مونتني الكامل، أو قد يؤكد أن ماهو معروف بالفعل يكفي للسماح بنهج أكثر تركيزاً وفعالية. ونقوم الآن بوصف الصيغ المشتركة لهذه النهج الأكثر تركيزاً.

نهج التفكير المستقبلي

يبدأ هذا النهج بالتركيز ليس على الوضع الحالي ولكن على السؤال الثالث: "كيف يمكن أن يتطور الوضع؟" وهكذا تبدأ العملية الإستراتيجية بإعداد سيناريوهات لكيف قد يكون شكل المستقبل. ويتم تصور عدد من الفترات المستقبلية البديلة التي تتسم بالمصداقية مع تقييم وضع المؤسسة في ظل كل سيناريو. كما أن المؤسسات تقوم بإجراء تجارب أو دراسات فكرية بصفة عامة. كيف سيكون أداؤهم في حالة إذا ما انكمش الاقتصاد أو نما بشكل غير متوقع.

من القائل ...

"... حيث إن كل الخبرات هي من الماضي، وكل القرارات هي حول المستقبل؛ لذا فإن صورة المستقبل هي المفتاح لكل سلوك إختياري المنحى."

– كينيث بولدينج

ويعتبر هذا النهج مفيداً للمؤسسات في البيئات التي تمر بمرحلة تغير سريع. على سبيل المثال، قد تنظر إحدى شركات المنتجات الاستهلاكية مثل شركة سوني في كيف أن أنماط الحياة الاستهلاكية والتكنولوجيا آخذة في التغير وذلك من أجل تحديد الأسواق الجديدة التي يمكن استهدافها؛ فقد تفكر إحدى شركات السيارات في كيف سوف تتطور التكنولوجيات مثل التحكم الإلكتروني أو البطاريات وتأثير ذلك على صناعة السيارات.

ويستخدم "التفكير المستقبلي" مرة أخرى عندما تكون المؤسسة بحاجة إلى ضربة بداية تجعلها تنطلق في التفكير بطريقة أكثر إبداعية. ويقال أنك إذا قمت بإسقاط ضفدع في وعاء من الماء الساخن، فإنه سوف يقفز خارجاً، ولكن إذا وضعت في الماء البارد وقمت بتسخينه ببطء، سيبقى الضفدع في الوعاء حتى يتم طهيهِ. فليس من الممكن أن يبرهنوا على صحة العلوم (فلا يوجد أي عالم قد اعترف بإجراء تجربة منذ أن أُجريت في القرن التاسع عشر)، لكن القياس هو أن مخ الإنسان يميل إلى أن يكون فقيراً في رد الفعل نحو التغييرات التي تحدث على نحو تدريجي. ففي بعض الأحيان، يحتاج الناس إلى أن يصدموا في إدراك أن درجة حرارة الإستراتيجية ترتفع، وأنهم يجب أن يتوصلوا إلى خيارات خلاقة.

وقد كان هذا النهج يستخدم في جنوب أفريقيا في عهد التمييز العنصري لجمع القادة السود والبيض معاً. إن مهمة وضع وتخطيط السيناريو في انجلو امريكان وتعدد الجنسيات في مجال التعدين وضعا معاً عرضاً يتصور سيناريوهين لجنوب افريقيا: السيناريو الأول هو "الطريق المرتفع" المتعلق بالتفاوض، وهو ما يؤدي إلى تسوية سياسية، و السيناريو الثاني هو "الطريق المنخفض" المتعلق بالمواجهة، وهو ما يؤدي إلى حرب أهلية، وقد استخدم هذا للتأثير على تفكير كل من المعسكر الأفريقياني ومعسكر المؤتمر الوطني الافريقي. وكانت النتيجة لهذا هي أن جنوب أفريقيا في النهاية اتخذت الطريق المرتفع.

وقد استخدمت شركة شل الشهيرة سيناريوهات تتعلق بقطاع النفط في المستقبل لتوعية فريق الإدارة العليا في فترة السبعينيات لما يمكن أن يحدث في حالة ارتفاع أسعار النفط بشكل كبير. وعندما حدث هذا فعلاً، كان رد فعل شركة شل أسرع كثيراً من منافسيها.

وتوضح هذه الأمثلة قوة المعالجة للسؤال "كيف يمكن أن يتطور الوضع؟" فهو يجبر الناس على تحدي الافتراضات الخاصة بهم حول الوضع وكيفية تطوره والتوصل إلى خيارات أكثر ابتكاراً وقوة من تلك التي تصورها خلافاً لذلك.

وللبداء بهذا السؤال فإن الأمر يتطلب أن يكون لدى المشاركين في العملية الإستراتيجية معرفة واسعة بالفعل للوضع الحالي، ليكونوا قادرين على بناء سيناريوهات مستقبلية ذات مصداقية وليست أوهاماً. ولهذا السبب غالباً ما تتم الممارسة كفريق واحد - لأن فقط الفريق يكون لديه خبرة واسعة تكفي لوضع مجموعة من السيناريوهات واسعة النطاق. على سبيل المثال، إذا أرادت شركة أبل أن تفكر في كيفية تطور سوق الأجهزة المحمولة، فإنها قد تشكل مجموعة تضم كل من متخصص في مجال التكنولوجيا، وخبير في احتياجات العملاء، وشخص يفهم في ما يقوم به منافسيهم، وخبير في التنمية المحتملة للأسواق ذات الصلة مثل أجهزة MP3 وأجهزة المساعد الرقمي الشخصي والهواتف النقالة.

نهج القضايا

إذا كنت على دراية بالوضع الحالي وكيف قد يتطور، فيمكن أن يكون أمراً فعالاً استخدام نهج "تأطير القضية" والقفز مباشرة فيها مع السؤال الرابع: "ما هي القضية الأساسية" وبذلك سوف تخلق نقاشاً حول طبيعة القضية والخيارات المتاحة للتعامل معها.

فلتأمل المثال الخاص بشركة توزيع الطاقة الإقليمية التي كانت تملك وتشغل خطوط الكهرباء التي تجلب الطاقة من الشبكة الوطنية ذات الجهد العالي إلى المنازل والشركات، والتي كانت تكافح من أجل تحقيق أهداف الربح. وقد رأى مختلف أعضاء فريق الإدارة القضايا التي تواجه العمل بطرق مختلفة. فبالنسبة للبعض، كانت القضية هي "كيف يمكننا خفض التكاليف للحفاظ على الأرباح والنمو؟" وأدى هذا التأطير إلى خيارات متنوعة لتحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال إدخال تحسينات في ممارسات العمل مثلاً. وبالنسبة لآخرين كانت القضية "كيف يمكننا المنافسة في عمل كمنافس صغير مع وجود منافسين كبار جداً؟" فبالنسبة لهذه المجموعة، كانت الخيارات هي أن ينافسوا مع وجود اختيار خاص بأهداف الاستحواذ وسبل تحسين وفورات الحجم من خلال نقل بعض الأنشطة لشركات أكبر. ورأت مجموعة ثالثة القضية على إنها "كيف يمكننا إيجاد مصادر جديدة لنمو الربحية؟" ويتضمن هذا التأطير البحث عن أعمال جديدة، مثل تركيب وتشغيل الألواح الشمسية وتوفير الخدمات الإضافية للعملاء الكبار. أدت مناقشة هذه الطرق المختلفة لتأطير القضية إلى مجموعة غنية من الخيارات، والتي جميعها يمكن تحليله بعد ذلك بتفصيل أكبر.

وكما هو الحال مع "التفكير المستقبلي"، يمكن لهذا النهج أن يفتح العقول بسرعة كبيرة لإمكانيات جديدة. فهو يخلق أفكاراً مختلفة للغاية حول ما هي القضية الإستراتيجية الأكثر أهمية، ومن ثم ما هي الخيارات الأخرى التي ينبغي النظر فيها. فبالنسبة للمديرين من ذوي الخبرة، فإن هذا النهج يمكنهم من تبادل الأفكار بسرعة، وتحديد الاختلافات في الرأي والاتفاق على قائمة من الموضوعات لمزيد من التحليل.

ومع ذلك، فإنه يتطلب من الفريق الفهم الكافي بشأن الوضع الحالي وكيف يمكن أن يتطور ليكونوا قادرين على تأطير هذه القضية بشكل معقول. فهناك مخاطرة تتمثل في

أن تأطير القضية وقت مبكر جداً قد يؤدي إلى مجموعة ضيقة جداً من الخيارات التي يجري تناولها، لذلك فقد يكون من المفيد العودة في وقت لاحق وإعادة النظر في طبيعة هذه القضية. ومع الاستفادة من معلومات أخرى، قد يدرك الفريق أنهم يتناولون القضية الخطأ ويحتاجون إلى إعادة تأطير وجهة نظرهم.

نهج الخيارات

إن صانع القرار ذا الخبرة غالباً ما يستخدم هذا السؤال، "ما هي الخيارات؟" ليمضي إلى المتابعة - وهو أمر صحيح في بداية العملية الإستراتيجية. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق الطلب من كل شخص أن يحدد خياره المفضل أو من خلال الطلب من مجموعة أن يضعوا قائمة بكافة الخيارات الممكنة. وهذا الإجراء من شأنه أنه يعمل على تركيز أي تجمع لمزيد من البيانات وتحليلها والنقاش حول تلك الأنشطة اللازمة لجعل الاختيار من هذه القائمة.

ويشبه هذا النهج عملية "تأطير القضية" ولكن البعض يرى أنه أكثر عملية لمناقشة الخيارات البديلة بدلاً من التعريفات البديلة للقضية. على سبيل المثال، أحد النهج البديلة بالنسبة لشركة توزيع الطاقة هو أنهم طلبوا من كل عضو في الفريق أن يضع قائمة بكل الخيارات التي يعتقد أنها ينبغي النظر فيها. وكشف النظر في مجموعة الأراء داخل فريق الإدارة عن وجود مجموعة واسعة من الخيارات -بدءاً من المفاوضات مع النقابات حول ممارسات العمل، إلى الدخول في أعمال جديدة مثل الألواح الشمسية. وقد أدى هذا بدوره إلى عملية ترتيب للأولويات وتقييم للخيارات بمزيد من التفصيل.

وهناك ميزة أخرى للتفكير في الخيارات وهي أنه يعمل على تقييم التأثير المحتمل للإرتكاز على خيار معين. إحدى مشكلات الاعتماد على عملية "مونتني الكامل" المتسلسلة -بدءاً من تحليل الوضع -هي أن أعضاء الفريق قد يبدأوا في تشكيل وجهات نظرهم حول أفضل الخيارات حسب ما يقدم التحليل (كما سنرى لاحقاً، فإن

من طبيعة الإنسان القفز الى النتائج). وبمجيء الوقت الذي تصل فيه العملية إلى السؤال "ما هي الخيارات؟"، يكون لديهم بالفعل فكرة مفضلة متجذرة في أذهانهم. ويمكن أن يضمن البدء بالنقاش حول الخيارات المختلفة أن يتم إنشاء مجموعة أوسع نطاقاً قبل أن ترسخ التحيزات الشخصية أو الجماعية جذورها.

وتتطلب المناقشة الجيدة حول الخيارات أن يكون لدى فريق صنع القرار الفهم السليم للإجابات على الأسئلة السابقة في التسلسل الإستراتيجي. فليس من الجيد البدء بالنقاش حول الخيارات ما لم تكن مطلعاً على الوضع الداخلي والخارجي وكيف من المرجح أن يتطور والقضايا الإستراتيجية التي تحتاج إلى معالجة.

من تحتاج إلى معرفته هو

هنري منتسبرج

ولد هنري منتسبرج عام 1939، وهو كاتب كثير الكتابة عن الإستراتيجية والادارة والمؤسسات. ومنذ عام 1968 أصبح أستاذاً في جامعة ماكجيل في مونتريال. في مجال الإستراتيجية، كانت إحدى إسهاماته الأساسية هي الإشارة إلى الطرق العديدة التي تخلق بها الإستراتيجية بالفعل وانتقادها، بدلا من التركيز على كيف يجب أن تُخلق (وفقاً لبعض الكُتاب الآخرين). فإن منتسبرج ناقد قوي لـ "التخطيط الإستراتيجي" ذي الطابع الرسمي -وهو اقتران يعتبره مجرد إرداف خلفي.

وقد بدأت لديه عادة الإشارة إلى المفاهيم الخاطئة حول الادارة منذ حصوله على درجة الدكتوراة، وذلك بالنظر إلى العمل الفعلي الذي يقضي فيه الرؤساء التنفيذيين وقتهم. وأدى هذا إلى نشر كتاب عام 1973 باسم "طبيعة العمل الإداري"، يكشف زيف الفكرة القائلة بأن المديرين يقضون وقتهم في خلق خطط ومراقبة تنفيذها. وقد وجه منتسبرج اهتمامه نحو صنع الإستراتيجية في فترة التسعينيات، مشيراً إلى أن ليست سهلة التخطيط - ولكنها تنشأ في كثير من الأحيان نتيجة للمصادفة والقرارات الصغيرة والانتهازية.

وقد وضع نقداً آخر لصياغة الإستراتيجية، وفي كتابه "رحلات سفاري للإستراتيجية" قام بتلخيص الكثير من الطرق تصف عملية خلق الإستراتيجية. ويدعو منتسبرج إلى نظرة أكثر شمولية للطرق المختلفة التي يمكن بها خلق الإستراتيجية.

إن منتسبرج أكثر بكثير من مجرد شخص مزعج -على الرغم من أنه بالنسبة للكثير من ضحاياه يقوم بهذا الدور بالتأكيد. فهو أيضاً أكاديمي خطير حارب ليؤكد على أن الفكر الإداري مفيد وهو صبغة إنسانية. حتى هؤلاء الذين يعتقدون انه أحيانا يغالي في وجهة نظره، يعترفون بأنه يقوم على الأقل بتقديم دفاع قوي عن قضيته.

إن أي دارس جاد للإستراتيجية يجب أن يقرأ بعضاً من فكر منتسبرج، ولو بوصفه تريباقاً لبعض الكتابات المملة نوعاً ما في هذا المجال. فهو مؤلف وكاتب ومتحدث موهوب وقد كتب كتباً رائعة حول صياغة الإستراتيجية، التنظيم المؤسسي، الطاقة، الإدارة، وتعليم الإدارة.

نهج الاختبار والتعلم

هناك نهج مختلف نوعاً ما وهو الإجابة على الأسئلة ليس عن طريق التفكير في الإجابات الممكنة ولكن من خلال محاولة معرفة ما إذا كان أمراً ما أو فكرة ما قد تنجح. فسلسلة سوبر ماركت تيسكو، على سبيل المثال، تقضي بعض الوقت في قلق بشأن كيف سيتجاوب العملاء مع منتج معين جديد خاص بالبقالة، فهي تحاول بيعه ببساطة. فإذا كانت تبيع هذا المنتج، فقد تعدل العرض لمعرفة ما إذا كان يعمل بشكل أفضل، وإذا كانت لا تبيعه الآن، فربما تفكر في تجربة أخرى. إن الأثر التدريجي لهذه التجارب المتعددة الصغيرة هو أن إستراتيجيتها في مواد البقالة سوف تتطور إلى شيء مختلف وأكثر فعالية.

إن نهج الاختبار والتعلم يمكن أن يكون قوي جداً، وخاصة في الأسواق التي لا يوجد فيها تحولات مزلزلة مطلوب ولكن الكثير من الشكوك الإضافية الصغيرة حول احتياجات العملاء، والإجراءات التنافسية وتنمية السوق. وقد وجد منافسو تيسكو أنه حتى لو قاموا بإطلاق منتج جديد بنجاح، فإن تيسكو سوف تقلده وتطرحه في السوق أسرع مما يمكنهم أن يفعلوا في متاجرهم الخاصة.

للأسف، فإن بعض المؤسسات تؤدي "الاختبار" بدون "التعلم". إن العديد من المديرين هم "منفذون" متميزون - فهم جيدون في حشد العملاء، أو تعزيز المنتج أو زيادة الانتاج. كما أنهم يصلون إلى قرار ويؤدون عملهم ولكن بعد ذلك لا يتعلمون من النتائج، لأن المؤسسة لم تؤسس على تسجيل النتائج والتصرف بناء على ذلك. إن زيادة القدرة على

التعلم يستغرق عادة استثماراً كبيراً. لقد استغرق الأمر سنوات من متاجر تيسكو لبناء أنظمة تكنولوجيا المعلومات المطلوبة وتدريب موظفيها حتى يتمكنوا من تقديم وإدخال البيانات بشكل صحيح ثم استخدامها. وفي صناعة مختلفة، تستثمر شركات الخدمات المهنية على نطاق واسع في نظام إدارة المعلومات والعمليات المؤسسية التي تشجع على تسجيل ومشاركة المعرفة -وهي عملية تستغرق عدة سنوات أيضاً حتى تنمو وإذا لم تكن الثقافة تشجع على تبادل المعلومات، فربما لا تقدم أي من الفوائد التي تعد بها.

الاستثمار في الاختبار و التعلم لا يشتري بثمن بخس. وعلاوة على ذلك، في حين انه رائع في خلق التغيير التطوري، إلا أنه من غير المرجح أن يكشف جذرياً عن حلول جديدة. إن التغييرات الجذرية لا تأتي فجأة، ولهذا السبب فإن لدى تيسكو وظيفة استراتيجية للتفكير في التغييرات الكبيرة التي لا يستطيع نهج الاختبار والتعلم التعامل معها، مثل؛ دخول بلدان جديدة أو مشاريع جديدة مثل الصيدليات أو الخدمات المالية. إن معظم إستراتيجيات الاختبار والتعلم بحاجة إلى أن تستكمل عن طريق بعض النهج الأخرى السابق وصفها لخلق إستراتيجية.

نهج الارتداد البديهي

معظم النهج التي تم وصفها حتى الآن تبدأ بأحد الأسئلة الإستراتيجية المحددة وتستخدمه لتحديد المزيد من العمل الذي يتعين القيام به. والبديل لذلك هو الارتداد البديهي من سؤال إستراتيجية إلى آخر. وبالنسبة لمجموعات العمل الذين تعودوا على مناقشة الإستراتيجية هو أسلوب حر الحركة يمكن أن يكون فعالاً من حيث الوقت، وتبادل الأفكار والوصول الى قلب القضية.

ويمكن أن يكون هذا النهج فعالاً جداً -فهو بالفعل نهج يستخدمه كثيراً فريق من الخبراء بطبيعة الحال -وخاصة في بيئة سريعة الحركة حيث تحتاج الإستراتيجية إلى مناقشتها وتنقيحها بشكل متكرر. ومع ذلك، فإن الخطر يكمن في إمكانية الإنزلاق

إلى الفوضى، وترك حالات عدم اليقين الرئيسية دون معالجة والسماح للتحيزات الشخصية أن تقود القرار. كما أن ذلك يتطلب من الفريق أن يكونوا غارقين في المعلومات المطلوبة (على الرغم من المعرفة يمكن تقاسمها بين مختلف أعضاء الفريق) وواثقين في بعضهم البعض وأن يعملوا معا بشكل جيد.

عليك أن تترك وقتاً عند صنع الإستراتيجية الخاصة بك للارتداد. قم بخلق فرص للالتقاء وتبادل الأفكار حول الأسئلة بطريقة غير منظمة. ولكن لا ننسى أن تعيد تجميع وتنظيم جهد العمل في نهاية الاجتماع.

ما تحتاج إلى قراءته

◆ النصوص التقليدية حول طبيعة العملية الإستراتيجية هي "صعود وهبوط التخطيط الإستراتيجي"، برنتيس هول -1994 وإصدارها الأقل أكاديمية، "رحلات سفاري للإستراتيجية"، فاينانشيال تايمز برنتيس هول -2002، وكلاهما لهزري مينتسبيرج.

◆ وجهة نظر خاصة بالعملية الإستراتيجية في الصناعات سريعة الحركة، تشبه النهج السريع غير الدقيق ونهج الارتداد الحدي، تقدمها كاثلين أيزينهات في " الإستراتيجية بوصفها صنع قرار إستراتيجي" في مجلة سلوان الإدارية - ربيع 1999، صفحة 65.

◆ كتاب كينيث أندروز التقليدي ولكنه معاصر جداً حول الإستراتيجية وهو "مفهوم إستراتيجية الشركات"، ريتشارد دي أروين -1987.

◆ "ألعاب الثعالب"، هيومان أند روسو وتافيلبيرج -2005، بواسطة تشانتل إلبيري وكليم سانتر، ويقدم وصفاً لكيفية تصميم عملية إستراتيجية خاصة بالتفكير المستقبلي.

◆ ريتشارد كوتش في "دليل فاينانشيال تايمز إلى الإستراتيجية" يقدم مثلاً لنهج مونتي الكامل، كما يوجد نسخة أكثر أكاديمية في الفصل 11 من "الادارة الإستراتيجية للمؤسسات"، فاينانشيال تايمز برنتيس هول -2001 بواسطة أدريان هابيربيرج وأليسون ريبيل.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:

عليك التفكير في أي الأسئلة الإستراتيجية يجب أن تركز عليها، وبأي ترتيب.

الفصل السابع

العملية

ويشمل:

- ◆ تحديد الطموح
- ◆ التعامل مع عدم اليقين
- ◆ العقل غير معصوم من الخطأ
- ◆ تحسين الموضوعية مع الأشخاص والعملية
- ◆ التعامل مع ضغوط الوقت
- ◆ تكوين فريق إستراتيجي
- ◆ كشف التحيزات
- ◆ ضبط أداء العملية

يصف الفصل السابق كيفية تحديد الأولويات وتسلسل الأسئلة الإستراتيجية. ويحدد هذا هيكل العملية الإستراتيجية أو خصائصها ، على سبيل المثال، إذا اخترت نهج مونتي الكامل، فسوف تحتاج إلى عدة أسابيع لجمع وتحليل البيانات عن الوضع الداخلي والخارجي وكيف ستتجه الامور على مدى الزمن. ويجب عليك بعد ذلك قضاء الوقت في تأطير القضية وتحليل الخيارات المتاحة أمامك. إذا لم تفعل ذلك، وقررت أن تعمل على نهج "الخيارات"، فقد تبدأ بسؤال فريق الإدارة عن خياراتهم المفضلة، وتقضي الفترة التي تليها في تحليل تلك الخيارات، قبل أن تقوم بتقديم أحد الخيارات في نهاية الأمر لفريق للمناقشة والموافقة عليه. ويمكن في حالة الضرورة أن تكتمل هذه العملية في غضون أسبوع.

والآن حان الوقت لإضافة بعض اللحم إلى الهيكل عن طريق الإجابة على الأسئلة التالية حول العملية والأشخاص الذين سوف يشاركون فيها:

- ◆ ماذا يجب أن تكون الأنشطة الرئيسية؟ على سبيل المثال، جمع البيانات وتحليلها وتبادل الأفكار والمشاركة مع مؤسسة أوسع نطاقاً وإعداد العرض.
- ◆ ما الفرق أو المجموعات التي تحتاج إلى اشراكها معك؟ على سبيل المثال، فريق المشروع، واللجنة التوجيهية، الفريق الاستشاري، والفريق التنفيذي، مجلس الإدارة.
- ◆ من يجب أن يكون في كل مجموعة أو فريق؟
- ◆ كيف ينبغي أن تدار هذه العملية ؟ وكيف يمكن تسهيلها؟
- ◆ ما ذا يجب أن يكون الجدول الزمني؟
- ◆ ما هي اجتماعات المشاركة المطلوبة؟
- ◆ ما هي عملية صنع القرار والتصديق عليه؟

سيكون من الرائع أن تكون هناك ممارسات أفضل يمكن تطبيقها، ولكن تطوير الإستراتيجية يجب أن يتم تخصيصه بحسب الحالة. ومع ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية يمكنك التوصل إلى تصميم معقول:

- ◆ ما هو الطموح المطلوب للإستراتيجية؟
- ◆ إلى أي مدى ينبغي أن تكون الإستراتيجية دقيقة ؟
- ◆ ما هي التهديدات الرئيسية التي تواجه الموضوعية؟
- ◆ من الذي يحتاج إلى أن يكون مشاركاً؟

تحديد الطموح

تختلف العمليات الإستراتيجية بشكل كبير وفقاً لطموحها. ويُعتبر أن درجة التغيير والإطار الزمني لهم أهمية خاصة للإستراتيجية.

ففي أحد الطرفين هناك دورة التخطيط لمدة عام، حيث يكون الطموح منخفضاً. ولا تنطوي تلك الدورة على أي نقاش كبير حول الإستراتيجية، فهي في الأساس عملية يتم إضفاء الطابع الرسمي فيها على الإجراءات التفصيلية والخطط والأهداف المطلوب منها تنفيذ الاستراتيجية الحالية . فهي تركز فقط على المدى القصير. ومثل هذه العملية تنطوي على الارجح على توضيح الأهداف الاستراتيجية والمالية، مما يساعد على تحديد الإجراءات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، ووضع خطة مالية. كما يتضمن ذلك الإدارة التنفيذية في كل من الشركات والإدارات الرئيسية، مع آراء وموافقات أخرى لمسؤولين في أعلى التسلسل الهرمي. وقد تستغرق هذه العملية أسابيع أو حتى شهوراً وتؤدي إلى الموافقة الرسمية على الأهداف التفصيلية وخطط العمل والملاحم العامة للعملية. وربما يتم تكرارها سنوياً.

وعلى الطرف الآخر هناك ممارسة التصور، وذلك بتخيل ما قد تبدو عليه المؤسسة في المستقبل. وهنا يكون الطموح عالياً. و تحتاج الخيارات الجذرية إلى النظر فيها خلال فترة زمنية طويلة - ربما 10 سنوات أو 15 عامًا.

ومثل هذه العملية تتكون من أنشطة مختلفة للغاية عن تلك الأنشطة التي في عملية التخطيط لمدة عام. وقد تنطوي على جمع الأفكار من كافة أقسام المؤسسة وأصحاب المصلحة ذوي الصلة بالأمر والتحليل الواسع للاتجاهات في البيئة الخارجية، وسلسلة ورش العمل مع الفريق التنفيذي ومجلس الإدارة. قد يتم تسهيل العملية من قبل فريق صغير تحت الرقابة المباشرة للرئيس التنفيذي - ربما بمساعدة من بعض الاستشاريين الخارجيين.

إن خلق إستراتيجية طموحة يستهلك قدرًا كبيراً من وقت الإدارة وينبغي الاضطلاع بها فقط عند الضرورة - مثلاً؛ عندما تكون الإستراتيجية الحالية لم تعد مناسبة بشكل واضح لهذا الغرض. كم مرة يعتمد الأمر فيها على الشركة والبيئة - ولكن لا تتوقع أن يتم عمل مثل هذه الممارسات في كثير من الأحيان.

الدقة

يجب أن تعكس العملية الإستراتيجية مستوى التفاصيل المتسلسلة. وهذا بدوره يعتمد على درجة من اليقين بشأن الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.

إذا كان هناك نسبة ضئيلة من عدم اليقين، فإن الأمر يستحق التخطيط على مستوى عال من التفاصيل حيث سيؤدي ذلك إلى "الضغط الاختباري" للإستراتيجية والمساعدة على تنفيذها. وسوف يحتاج هؤلاء المسؤولون عن التنفيذ إلى إشراكهم

من القائل ...

"قم باختيار الاتجاه العام وقم بالتنفيذ مثل النار."

– جاك ويلش

بدرجة كبيرة في هذه العملية، وكذلك الأمر بالنسبة لعمل الشؤون المالية. كما يجب إضافة المزيد من الوقت لوضع وتطوير الخطط المفصلة ووضع الميزانية.

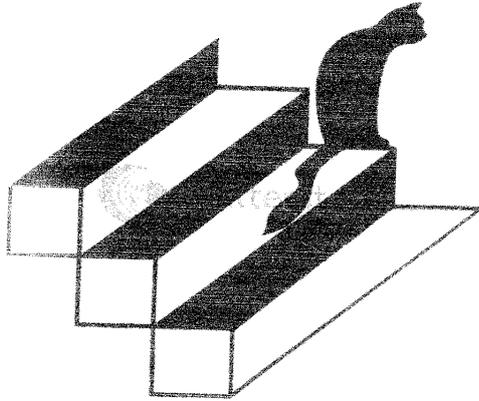
العقل غير معصوم من الخطأ

أما السؤال التالي الذي يجب التفكير فيه فهو: ما هي التهديدات الرئيسية للموضوعية؟ فالإستراتيجيات تتكون نتيجة لصنع القرارات الفردية والإجتماعية. والقرارات لاتتخذ عن طريق البرامج وجداول البيانات والنماذج ، ولكن بواسطة أعظم جهاز كمبيوتر في العالم – والذي يتكون من 100 بليون خلية عصبية في العقل البشري. وتتأثر نوعية القرارات الإستراتيجية ليس فقط من خلال المفاهيم والأدوات المستخدمة، ولكن من خلال كيفية معالجتها من قبل العقل البشري.

وقد وصف سيمون هربرت -وهو شخص متعدد الثقافات وحائز على جائزة نوبل - الطريقة التي يتخذ بها العقل البشري القرارات بأنها "عقلانية بقدر محدود" – فهو يصنع أفضل قرار ممكن في ضوء القيود المفروضة على البيانات والقدرة على المعالجة

المتاحة له، اعتماداً على الاختصارات وقواعد الحدس المعروفة بالاستدلال، من أجل التوصل إلى إجابات عقلانية رشيدة. ويتم بناء الاستدلال من الأنماط السابقة و الروابط العقلانية بين الأشياء.

ويعمل هذا النهج عادة بشكل جيد للغاية. وقد تطور العقل البشري على مدى ملايين السنين، وهو بشكل عام يصنع قرارات جيدة. ولكنه من الممكن أن يقع في أخطاء. ففي بعض الأحيان يمكن أن يوقعك القرار الذي يُبنى على الأنماط والروابط وقواعد الاستدلال في مشكلة. وكمثال توضيحي، فكر في الصورة التالية: ماذا ترى؟



ماذا ترى في الصورة؟

إن ما يلاحظه الناس يعتمد على المنطقة التي يركزون عليها. فمن ينظر إلى الجانب الأيسر السفلي من الصورة يَر مجموعة من الدَّرَج الأسود المتجه لأعلى، ومن ينظر إلى الجانب الآخر يَر القِط يجلس على مجموعة من الدَّرَج الأبيض المتجه لأعلى.

فكيف يمكن أن يندفع العقل بسهولة لقبول وجهتي نظر متناقضتين؟ إن السبب يرجع إلى الطريقة التي يفسر بها العقل المعلومات وفقاً للروابط العقلانية السابقة. فقد تم استخدام العقل لأنماط في الصورة والمقصود هنا الدرج، لذلك قفز إلى استنتاج أن هذا هو ما يراه - فقام بتعديل وجهة نظره الخاصة باتجاه الدرج وفقاً لأي جزء من الصورة هو معنيٌّ بالنظر فيه. فهو لا يرى الصورة كما هي في حقيقتها لأنها شيء لا خبرة له

فيه أو شيء تطور ذلك العقل لكي يدركه. فالعقل غير قادر على أن يكون عقلاً أو رشيداً بدرجة تامة يفهم الطبيعة المتناقضة للصورة. فبدلاً من ذلك هو عقلاً أو رشيد بدرجة محدودة - فهو يقفز إلى استنتاج ما في حدود خبرته. وللأسف، هو بذلك يتخذ قراراً غير صحيح.

وبتطبيق هذه الفكرة على عالم إستراتيجية العمل، نجد أنه كم من مالكي الشركات الذين كانوا ناجحين بدرجة كبيرة، و فقط لرغبتهم في التوسع تم اسقاطهم بسبب أحد الاستثمارات السيئة. على سبيل المثال، دفعت مجموعة شركات "تيرا فيرما" التي يملكها جاي هاندس الكثير من المال للحصول على شركة EMI، في الوقت الذي كانت فيه أرباح صناعة الموسيقى تتآكل نتيجة لتطور مشاركة الملفات القائمة على الإنترنت. وقد توسع هاندس كثيراً، مفترضاً أنه يمكن أن تفعل مع EMI كما فعل مع غيرها من عمليات الاستحواذ. ولكن الأنماط السابقة أثبتت أنها دليلاً فقيراً في هذه الحالة بالذات. فإن أسلوب الإدارة العدواني الذي اشتهر به هاندس لا يمكن أن يصلح في عمل يعتمد على بناء علاقات مع كبار الفنانين والموسيقيين، وأدى إلى انسحاب العديد من نجوم EMI.

وبالمثل، فلتنظر في الانهيار السريع لشركة "رينتوكيل" عندما توسعت كثيراً وقامت بالحصول على شركتي "سيكيوري جارد" و "بيت". وكانت هاتان الشركتان الكبيرتان تعملان في صناعات غير مألوفة، ولم يكن من الممكن أن يتم استيعابهم بسهولة في نموذج الأعمال الخاص بشركة "رينتوكيل"، والذي يستند إلى القيام بعمليات استحواذ صغيرة وكثيرة ثم إدماجها في طريقة "رينتوكيل" لممارسة أنشطة الأعمال. كانت تجربة فريق "رينتوكيل" الإداري هي أن عمليات الاستحواذ توفر فرصاً جذابة للنمو - مما يؤدي بهم إلى التقليل من التحديات المتعلقة بعمل عملية استحواذ كبيرة في صناعة جديدة

إن العقل يتأثر ليس فقط بالأنماط المترسخة والخبرات، ولكن أيضاً بالمصالح الشخصية والروابط الخاصة بصانع القرار. فمن شركة انرون إلى نفقات أعضاء البرلمان تكثر الأمثلة عن كيفية تشويه القرارات عندما يتعلق الأمر بالمصالح الشخصية. فرمما قد تأثر جاي هانديس بفكرة السيطرة على الشركة التي يربطها العمل بالكثير من كبار نجوم الموسيقى - فمن المعروف عنه أنه من محبي رغيغ اللحم ويشاع أن يكون واحداً من أكبر مجموعات تسجيلات موسيقى الكاريوكي في العالم.

والآن إليك خبران؛ خبر سار وهو أنه عند الإجابة على أسئلة الإستراتيجية يحاول العقل أن يكون موضوعياً، وخبر سيئ هو أنه قد يفشل إلى حد بعيد. فمن الممكن أن يتخذ قرارات مفاجئة على أساس المعرفة الجزئية بالوضع الداخلي والخارجي. ويمكن أن يكون لديه ثقة زائدة حول الدرجة التي يمكنه بها التنبؤ بالمستقبل. وقد يضع إطاراً لقضية أساسية بشكل غير صحيح. وقد لا ينظر في جميع الخيارات أو لا ينطبق جميع المعايير الضرورية عند انتقاء خيار ما. وبالتالي الوظيفة الحيوية للعملية الإستراتيجية هي زياده العقلانية والموضوعية للقرار - وسيكون ذلك هو موضوع بقية هذا الفصل.

تحسين الموضوعية مع العملية والأشخاص

لتحسين الموضوعية، يجب عليك أن تقوم بتعديل العملية الإستراتيجية لمعالجة أي مصادر محتملة للتفكير غير المنطقي. عليك أولاً تحديد المناطق التي قد يتسلل إليها عدم الموضوعية. ثم النظر في إضافة خطوات عملية مناسبة وخبراء وهيئات استشارية وإدارة أكثر رسمية. وكذلك ضع الاجتماعات الضرورية والمراجعات في مكانها المناسب. وأخيراً، قم بتحديد عملية اتخاذ القرار التي توفر ضوابط وموازنات كافية.

هناك بعض نقاط الضعف النمطية، وأمثلة لما يمكنك القيام به للتعامل معها كما يلي:
عجز المعرفة: حيث يكون هناك معرفة غير كافية لاتخاذ قرار موضوعي -على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية تتضمن دخول أسواق جديدة أو الرد على منافس جديد، فيجب أن تخصص المزيد من الوقت والموارد لجمع المعلومات. وقد يتطلب هذا دعماً من فريق المشروع أو من خبراء من الخارج لفترة طويلة. فإذا كنت غير متأكد بشأن طبيعة الاستثمار المطلوب، قم أولاً بإجراء بعض المقابلات لكي تقرر ما تعرفه وما لا تعرفه.

إذا كان ينقصك الكثير من البيانات فمن المنطقي أن تقوم بتنظيم العمل الأولي حول وحدات العمل التي تركز على إنشاء "حزم المعلومات" في المجالات بالغة الأهمية. على سبيل المثال، قد يكون لديك شخص واحد يعمل على فهم احتياجات العملاء، وآخر يعمل على تحديد اتجاهات السوق، وآخر يقوم بإجراء تحليلات المنافسين ورابع يبحث في الاتجاهات الكلية. بعد ذلك، عندما يتم جمع البيانات، يمكنك إعادة تركيز الفريق على الأسئلة الإستراتيجية، مع عمل تلخيصاً للبيئات الخارجية والداخلية وكيف من المحتمل أن تتطور. وثمة نهج آخر هو أن تدرج الأشخاص من ذوي الخبرة المختلفة في فريق العمل - مثلاً، من خلال جعل العملية أسفل إلى أعلى بشكل أكبر أو إضافة أشخاص من الخارج.

من تحتاج إلى معرفته هو

دانيال كاهنمان

دانيال كاهنمان هو أستاذ في علم النفس بجامعة برينستون وحائز على جائزة نوبل. وقد أنشأ بالإشتراك مع زميله اموس تفيرسكي مجال الاقتصاد السلوكي، الذي يطرح أن "العقلانية" التي سبق أن تعهد بها مجال الاقتصاد هي خيال. فالعقل يتخذ قراراته على أساس عوامل معرفية وإجتماعية ووجدانية. ونتيجة لذلك، فإن قرارات الناس تُبنى على قواعد الحدس والاستدلال التي كانت تعمل جيداً إلى حد معقول في الماضي. فقد وضعت تلك القواعد أُطراً للأحداث بطرق تصنف كيف يرون الوضع. وأدى هذا إلى مجموعة من التحيزات المعرفية.

وتبني هذه الأفكار على عمل هربرت سيمون، الذي صاغ مصطلح "العقلانية المحدودة" و "إرضائي" لوصف حدود عقلانية الإنسان. وقد بدأ كاهنمان حياته المهنية في قسم علم النفس في قوات الدفاع الاسرائيلية، حيث يقوم بتقييم المرشحين لمدرسة تدريب الضباط.

وأكمل دراسته للدكتوراة في جامعة بيركلي بكاليفورنيا، وعاد إلى اسرائيل حيث بدأ في التعاون مع تفيرسكي لمدة عشر سنوات - الذي حُرِم من جائزة نوبل بسبب موته في النهاية عام 1996، عن عمر يناهز 59 عاماً. أحد أبحاثهما المشهورة هو "الحكم في ظل عدم اليقين: الاستدلال والتحيزات"، الذي قدم فكرة "الترسيخ".

وقد أدى مجال الاقتصاد السلوكي إلى مجموعة واسعة النطاق وسريعة النمو من الأفكار الخاصة بالطريقة الفعلية التي يتخذ بها الناس قراراتهم وكيفية تحسين

جودة تلك القرارات -مدعومة ببعض الرؤى من مجموعة من التخصصات الأخرى، منها علم الأعصاب، وعلم النفس التطوري وعلم الاجتماع والدراسات التنظيمية.

عجز التحدي: إذا كان هناك بعض الخلاف والنقاش داخل الفريق، فهناك مخاطرة هي أنك سوف توجه الانتباه نحو إجابة ما في وقت مبكر للغاية. وهناك العديد من الطرق لخلق المزيد من التحدي عن طريق تغيير العملية. إحدى هذه الطرق هي إجبار صانع القرار على أن يُعطوا الفرصة لاثبات صحة حججهم وفرضياتهم. (يمكن أن يكون مبدأ مينتو الهرمي مفيدة لهذا الشأن). طريقة أخرى هي تخصيص وقت لمناقشة الافتراضات الرئيسية والتوصل إلى بدائل. على سبيل المثال، يمكنك إجراء مقابلة مع أشخاص من الخارج أو أن تطلب من الجميع في فريق العمل أن يكتبوا أفكارهم الخاصة قبل البدء في نقاش جماعي أو دعوة الناس إلى القيام بأدوار متناقضة أو تعيين رئيس يكون دوره الأساسي هو تحدي الافتراضات.

مرة أخرى، عليك إدخال ودمج الأشخاص الذين لديهم وجهات نظر مختلفة وعلى استعداد للدفاع عنها إلى العملية. ويمكن أن يكونوا إما جزءاً من فريق الإستراتيجية أو أن يُستخدموا لتكوين لجنة توجيهية. كما يمكنك استخدام المجموعات القائمة -مثل مجلس الإدارة - لتوفير عنصر التحدي.

عجز الاتفاق في الرأي: وعلى النقيض، قد يكون هناك الكثير من التحدي هو أن تصبح العملية الإستراتيجية نقطة عدا بين الأفراد أو المجموعات. لذا فمن المهم عدم المبالغة في الجدال الساخن -وقد يكون هذا بالضبط ما تحتاجه العملية الإستراتيجية. ولكن يجب أن تكون على وعي بنقطة التحول التي تتحول عندها الخلافات الصحية إلى مخلة بالعمل تهدد العملية الإستراتيجية والانسجام المؤسسي والتنظيمي.

للحد من خطر حدوث ذلك، يجب على الجميع التركيز على الهدف -أي الإستراتيجية الهادفة. والصراع والخلاف وبدلاً من إجازة الصراع والخلافات، يجب وضع القواعد الأساسية التي تمنع الجدل والخلافات من أن تصبح شخصية. تأكد من أن المناقشات تتم بشكل صحيح في وجود رئيس. عليك النظر في تغيير دور أو مشاركة الأفراد التخريبيين، ولكن دون فقدان الفوائد التي يمكن أن يجلبها كافة الأطراف بما فيهم الخارجون من المجموعة وأصحاب الآراء المتناقضة.

عجز الطموح: حتى لو كنت قد حددت الطموح لديك بالفعل، يجوز لفريق الإستراتيجية أن يقوم بقصر النهج الذي يتبعونه على إجراء تعديلات صغيرة على الخطة الحالية. فإذا كانت هذه هي الحالة، عليك تطبيق بعض التقنيات أو الأساليب الواردة في الفصل الخامس لحمل الأفراد على النظر في الأطر والخيارات البديلة. ولتعزيز هذا، قم بتحدي أعضاء الفريق للتفكير خارج حدودهم الحالية ومناطق الراحة لديهم، مع ضمان تحديد الطموح ليشمل مراجعة توسعية وتصميم مناسب. وتحديد الأهداف التي تمتد من أعلى إلى أسفل.

ويمكنك أيضاً إضافة الأشخاص القادرين على التفكير بطريقة أكثر راديكالية أو حكمة - على الرغم من أنك قد لا ترغب في جذبهم إلى صلب العملية على أي حال -ونتيجة لذلك، فإنهم يفقدون قدرتهم على التفكير خارج الصندوق. كما يمكن للجنة التوجيهية الجيدة أو الفريق الاستشاري أن يساعد أعضاء الفريق على توسيع تفكيرهم.

عجز البرجماتية: يظهر الوجه الآخر للافتقار إلى الطموح عندما لا يوجد مفهوم عملي لما يمكن تحقيقه على المدى القصير. ولمواجهة هذه المشكلة، قم بزيادة إشراك هؤلاء المسؤولين عن تنفيذ هذه الإستراتيجية. وحاول أن تجعل المجموعة أكثر تركيزاً بأن تطلب منهم التوصل إلى إجراءات قصيرة الأجل تكون قابلة للتنفيذ وتنقل المؤسسة نحو رؤيتها طويلة المدى.

مشاكل في التعامل مع الغموض وعدم اليقين: يجد هؤلاء المشاركون أحياناً صعوبة في التعامل مع درجة من عدم اليقين المعني بها اتخاذ القرار. ونتيجة لذلك، قد تكون لديهم ثقة مفرطة بالنفس حول قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل، أو يصبحوا عاجزون في مواجهة الكثير من عدم اليقين. وهذه ظاهرة شائعة، ولا سيما إذا كان من شأنهم أنهم يتعاملون من حيث الأصل مع القرارات التشغيلية الأكثر قابلية للتنبؤ بها.

هناك حل واحد هو تغيير مزيج الأشخاص في فريقك. والحل الآخر هو إعداد سيناريوهات للمستقبل لجعل الناس أكثر راحة مع هذا المستوى من عدم اليقين. (ويمكنك أيضاً استخدام بعض الأدوات الأخرى المقترحة في الفصول الرابع والخامس). وعليك أن تشير باستمرار إلى هذه السيناريوهات لضمان أن تلك الإستراتيجية تدرك حالة عدم اليقين بشأن الطريقة التي قد يتطور بها المستقبل. ومرة أخرى نقول أن اللجنة التوجيهية الجيدة يمكنها أن تساعد في هذا الشأن.

من تحتاج إلى معرفته هو

جاك ويلش

يعتبر جاك ويلش - الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك - واحداً من كبار رجال الأعمال الأكثر تأثيراً في العصر الحديث. ولد عام 1935، وحصل على درجة البكالوريوس والماجستير والدكتوراة في الهندسة الكيميائية قبل الالتحاق بجنرال إلكتريك (GE)، ثم علا شأنه وأصبح الرئيس الثامن للشركة والأصغر سناً. وتحت إدارته، ارتفعت قيمة الشركة من 13 مليار دولار إلى مئات المليارات من الدولارات. وكرئيس لشركة GE صاحبة الإمبراطورية الكبيرة في البيروقراطية الهائلة، كان هناك قدراً محدوداً من الحرية يمكن لويلش أن يتحرك في إطاره. وجاء أكثر تأثيره

من تغيير العمليات الإستراتيجية لمعالجة الضعف في جودة التفكير الإستراتيجي في مجال الأعمال.

على سبيل المثال، اتخذ قراراً بأن أعمال GE تحتاج إلى نقلة سريعة للإستفادة من الفرص التي يتيحها الإنترنت. ولكن كيف يمكنه أن يجعل مجموعة مديري GE التقليديين - بما فيهم هو نفسه - يفكرون خارج الصندوق ويتركون جانباً آراءهم المحافظة حول الكيفية التي ينبغي أن تُدار بها أعمال GE. (اعترف ويلش قائلاً: كنت خائفاً من "الإنترنت"، لأنني لم أكن أستطيع أن أكتب على لوحة المفاتيح). وقام بتوجيه أعلى 600 مدير حتى يجد كل منهم "معلم للإنترنت" داخلي، وهو في العادة زميل لهم أصغر سناً قام بتدريبهم على سلوكيات الشبكة العنكبوتية. وبذلك عرضهم لقوة الإنترنت، مما منحهم خبرة من الدرجة الأولى بما يمكن أن يؤديه الإنترنت لهم في مجال الأعمال.

حينما يكون الوقت قصيراً. . .

ثمة وضع يمثل تحدياً بشكل خاص أمام خلق إستراتيجية تتسم بالموضوعية، ذلك هو عندما يكون الوقت ضيقاً وليس هناك إمكانية للمضي في العملية الإستراتيجية النموذجية. فكيف يمكن للمؤسسات في ظل هذه الحالة تجنب اتخاذ قرارات خاطئة؟

وقد قامت كاثلين أيزينهارت من كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد بدراسة مسألة صنع القرار الإستراتيجي على مدى عدة عقود، وخاصة في البيئة سريعة الحركة لوادي السليكون (وهي المنطقة الجنوبية من منطقة خليج سان فرانسيسكو في كاليفورنيا، بالولايات المتحدة الأمريكية). وقد تم تغطية بعض السمات الرئيسية للشركات الناجحة في هذه الدراسة، مثل التشجيع على الكثير من التحدي والصراع الخلاق مع تجنب العداء والآراء السياسية في الوقت نفسه، وتحدد أيزينهارت بعض المبادئ المستقبلية

من أجل اتخاذ قرارات فعالة من قبل الفرق الإستراتيجية فيما وصفته بـ "البيئات عالية السرعة".

أولى هذه المبادئ هي ترسيخ صنع القرار الإستراتيجي باعتباره نشاطاً منتظماً للفريق التنفيذي حيث لا يمكن تركه رهينة لعملية سنوية أو عملية معقدة. وثمة نصيحة أخرى هي أن تزج بفريق الإدارة في المعلومات. فلا خطة تبقى للأبد، كن على اتصال مع خصمك، وأكثر الحالات غموضاً هي البيئة، والأعظم هي قيمة المزيد من المعلومات. مكافحة الحدس، وهذا يعني أن كبار المديرين في الشركات الناجحة سريعة الحركة يقضون مزيداً من الوقت في الاجتماعات يناقشون المعلومات أكثر مما يفعل نظراؤهم الأقل نجاحاً. وتتضمن النهج العملية للقيام بذلك ما يلي:

- ◆ تحديد موعد للاجتماع الدوري (مثلاً: مرة كل شهر) لمناقشة تطورات السوق والمنافسين.
- ◆ وضع نظام التقارير الإدارية الذي يتعقب ما يجري داخل وخارج الشركة، مثل الشائعات حول معدلات المكسب/الخسارة في الصناعة في العقود الأخيرة.
- ◆ جعل كبار المديرين هم المسؤولين عن جمع أنواع معينة من البيانات، مثل البيانات عن نشاط أحد المنافسين أو اتجاهات التكنولوجيا.

وليس من المستغرب أنه يوجد مفتاح آخر لاتخاذ القرارات السريعة، ألا وهو الحفاظ على وتيرة الانضباط لتحقيق التوازن بين الصرامة و الحاجة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ولتحقيق هذا، يجب الحفاظ على قوة الدفع عالية من خلال الحفاظ على أهداف الفريق والحفاظ على مستويات الطاقة العالية وقطع المناقشة عند الاقتضاء. وليس القيام بهذا فقط هو ما يجعل العملية أكثر فعالية، فهو يزيد من احتمالية الحصول على دعم للقرار. وفي حالة قضاء فترة طويلة بما يكفي في النقاش -ولكن

ليست طويلة جداً مما يؤدي إلى أن يفقد الجميع الاهتمام بمحصلة النقاش - يكون من المرجح أن يتم دعم القرار النهائي.

ومن تلك الأساليب ما يلي:

- ◆ تطوير الإدراك أو الوعي لتحديد المدة التي يستغرقها اتخاذ قرار إستراتيجي في مؤسستك - مثلاً شهرين؟ أربعة أشهر؟ كيف تختلف المدة وفقاً لطبيعة القرار، مثل: طرح منتج في السوق أو تغيير مؤسسي أو عملية استحواذ؟ كن مستعداً لتغيير الإطار الزمني إذا ثبت أن الوضع أكثر أو أقل تعقيداً مما كان متوقعاً.
- ◆ وضع جدول زمني لاتخاذ القرار، مع تحديد المعالم التي تنبهك إلى سرعة عملية اتخاذ القرار الفعلي.
- ◆ الاختبار البسيط للقرار الناشئ لتتمكن من اتخاذ القرار بشكل أسرع، مثل مناقشة الخيارات مع الموردين الموثوق بهم أو العملاء. وكما يقول المثل، "إنك أبدأً لن تحرث حقلاً بتقليب التربة في عقلك".
- ◆ إذا لم تتمكن من إيجاد توافق في الآراء وكانت هناك حاجة لاتخاذ قرار، عليك إيجاد طريقة أخرى للخروج بقرار (مثل: اتخاذ قرار قيادي أو اللجوء للتصويت).

فريق التخطيط الإستراتيجي:

على الرغم من أن الرسالة الرئيسية هنا هي تخصيص عملية اتخاذ القرار، فإن معظم الشركات تستفيد من تشكيل فريق لتطوير أو دعم تطوير الإستراتيجية. وبالوصول إلى تكوين الفريق، يكون هيكل العمليات والتقارير لهذه المجموعة هو أمر حيوي تماماً، ولكنه قد يكون صعباً، حيث عادة ما يكون من الضروري استخدام الأشخاص المتوفرين، وسواء كانوا قادرين على تطوير الإستراتيجية أم لا، فإن تأثير مناقشة قرار في إطار المجموعة يمكن أن يكون إيجابياً، ولكن ظاهرة "التفكير الجماعي" تعني أن هذا بعيداً عن أن يكون مضموناً. وهناك عدة اقتراحات حول كيفية حمل المجموعة على العمل بفاعلية تم تقديمها في أقسام سابقة من هذا الكتاب:

وهناك بعض المبادئ العامة التي يجب اتباعها. عليك الحصول على مزيج من وجهات النظر -تكفي للقضاء على البقع العمياء أو وجهات النظر أحادية الجانب. لا تجعل قائمة الأشخاص الذين ترغب في التعرف على آراءهم قاصرة على أشخاص من داخل المؤسسة فقط. إذا لم تتمكن من الحصول على مجموعة كاملة من الشخصيات المختلفة، فحاول إعطاء الأشخاص المتوفرين لديك أدواراً مختلفة -مثل "القائم بأمر العملاء" أو "المساهم في الأسهم" أو "الولع بالبيانات" أو "المحذوق في الكرة البلورية". مع إشراك المسؤولين عن التنفيذ في هذا الأمر، وخصوصاً إذا كان من الضروري أن تكون الإستراتيجية قابلة للتعديل بدرجة كبيرة لتلائم المستقبل المجهول.

عليك إدارة المجموعة على نحو فعال. وتحديد كيفية تقسيم العمل وحدات. تحديد الاجتماعات وقواعد البيانات المشتركة لتنسيق مختلف الجهود. ووضع جدول زمني، وتحفيز الفريق وتأمين الموارد اللازمة ورصد التقدم الذي يتم إحرازه، والحفاظ على اطلاع الفريق على القضايا التنظيمية الأوسع نطاقاً، والإشراف على الاتصالات -مع المستويات العليا في المؤسسة وخارج المؤسسة -والاحتفال بالإنجاز.

وهناك بعض التوجيهات العامة بشأن إدارة مجموعات المشروع التي قد تكون مفيدة إذا كنت تفتقر إلى الخبرة في هذا المجال. وللتشخيص السريع، يمكنك النظر في استخدام منهجية DICE التي قامت بتطويرها مجموعة بوسطن الاستشارية، والتي تقيّم طبيعة المهمة ونوعية الفريق ودعم المؤسسة والموارد المتاحة.

من المهم أيضاً إقامة هيكل إداري فعال. فلا يوجد فرد أو جماعة يمكنهم الوصول إلى أن يكون كل شيء صحيحاً بأنفسهم فقط. ومن المهم إنشاء إدارة التقارير لمراجعة ونقد العمل. فكر في طلب مجلس مستشارين لعرض التحديات غير الرسمية قبل تقديم الاستنتاجات الخاصة بك إلى أعلى التسلسل الهرمي. ومرة أخرى، يجب عليك تصميم هيكل التقارير مع الأخذ في الاعتبار المخاطر الرئيسية التي تهدد موضوعية المجموعة.

الوصول إلى التصميم معًا

وباختصار نقول، للتوصل إلى تصميم مناسب، عليك استخدام الأسئلة التوجيهية أو الأفكار الموجودة على الجانب الأيسر من الشكل التالي لإنشاء تصميم متخصص لمختلف عناصر العملية الإستراتيجية:

كيفية تصميم العملية الإستراتيجية؟



لاحظ أننا لم ننظر في الآثار المترتبة على الفكرة التوجيهية الأخيرة - وهي "من نحتاج إلى أن يكون مشاركا". وهذا هو موضوع الفصل التالي. إذا كان هذا يبدو معقداً بشكل كبير، إليك هنا مثالان من تصاميم العملية الإستراتيجية على سبيل التوضيح. تخيل مؤسستك قد خرجت لتوها من مشكلات صعبة ألمت بها. فأنت في حاجة إلى مراجعة شاملة للإستراتيجية لتقييم الفرص المتاحة لمتابعتها على مدى السنوات القليلة المقبلة. فإن طموحك حينئذٍ يكون التوصل إلى

إستراتيجية مختلفة بشكل أساسي، دون الدخول في الكثير من التفاصيل حول كيفية تنفيذ ذلك. وهناك تهديدات كثيرة للموضوعية لأن الفريق الحالي تم الإستعانة به لانقاذ الشركة ولا يعرف السوق جيداً. وعلاوة على أنهم لا يميلون إلى النظر لما هو أبعد من أفق يمتد لمدة 12 شهراً.

وحيث إن لديك الكثير من الوقت وتشعر بأنك تفتقر إلى صورة واضحة عن الوضع الحالي، يمكنك اختيار نهج مونتي الكامل مع عملية إستراتيجية شاملة وفريق إستراتيجي جيد الموارد، بما في ذلك الدعم لبعض الاستشارات الخارجية.

وفي المقابل، فلنفترض أنك تواجه وضعاً سوف تسمح فيه التغييرات الوشيكة في المؤسسة لمنافسين جدد بدخول السوق. أنت تفهم الوضع الحالي بشكل جيد ولكن عليك اتخاذ قرار بشأن نهج "التفكير المستقبلي" لبحث السؤال الإستراتيجي "كيف سيتطور الوضع؟" عليك تركيز طموحك بشدة وهو: التخطيط لكيفية الرد على هذا السؤال في غضون الأشهر الثلاثة المقبلة. فأنت بحاجة إلى مستوى عال من التفاصيل لتنسيق أنشطة مختلف أقسام المؤسسة. إن القلق الرئيسي لديك هو أنك لا تفهم ما قد يحدث لاحقاً - ولكن من جهة أخرى، أنت غير قلق كثيراً بسبب الإفتقار إلى الموضوعية.

أنت تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع حول ما يجب القيام به في هذا السياق، و قد تتضمن العملية فريقاً صغيراً يعمل على إعداد سيناريوهات مبدئية، ثم فريقاً من المشاركين في تنفيذ الخطة ذات الثلاثة أشهر يتوصلون إلي طرق للرد المفصل. وهناك تلخيص لهاتين العمليتين في الصفحتين التاليتين:

مثال على نهج مونتي الكامل :

الوحدة	الوحدات الفرعية والأنشطة	المدة الزمنية
السرعة وعدم الدقة	* المقابلات الأولية. * إعداد فرضيات حول الإجابات على الأسئلة الإستراتيجية. * ورشة عمل، مراجعة الفرضيات والتعديلات لمعالجة الخطة.	أسبوعان
الوضع الداخلي والخارجي	* تنوع قطاعات وتحليل السوق والصناعة. * تحليل المنافسين. * تحليل هيكل التكاليف. * مقابلات العملاء وتقييم احتياجاتهم بحسب شرائحهم. * تحليل عملية التسعير. * ورشة عمل لمناقشة تقييم الوضع.	4 - 6 أسابيع
التطور	* اتجاهات السوق والنماذج القياسية. * اتجاهات التقنية الحديثة. * اتجاهات المنافسين. * إعداد السيناريوهات. * ورشة عمل لمناقشة كيفية تأطير الحالة. * عرض تقديمي لفريق من كبار الإداريين.	4 أسابيع (بعض الأعمال التي تمت في الوحدات السابقة)
القضايا والخيارات	* تحديد الخيارات. * إعادة تأطير الخيارات ومراجعتها. * تقييم الخيار. * ورشة عمل. * عرض تقديمي لفريق من كبار الإداريين.	3 أسابيع

مثال على نهج المرکز للتفكير المستقبلي:

الوحدة	الوحدات الفرعية والأنشطة	المدى الزمني
وضع السيناريوهات	* إجراء مقابلات لأعضاء فريق الإدارة. * البحوث والمقابلات الخارجية (يجب بذل أقصى جهد). * إعداد السيناريوهات للثني عشر شهراً القادمة. * ورشة عمل مع فريق الإدارة.	من أسبوع واحد إلى أسبوعين
التخطيط للأحداث	* فريق الإدارة يُعد خطة التسعين يوماً القادمة. * التقديم الخطط - مع عمل خطة متكاملة. * مراجعة الخطة في الاجتماع الإداري والتصديق عليها. * التقديم لمجلس الإدارة.	أسبوع واحد
المراقبة	* يجري رصد التقدم المُحرز في تنفيذ الخطة. * استعراض تطوير البيئة الخارجية. * مناقشة ذلك في الاجتماع الأسبوعي لمجلس الإدارة.	باستمرار

إن تصميم عملية إستراتيجية ليس نشاطاً ميكانيكياً. لذا يمكنك هنا استخدام منهجية تساعد على تحفيز تفكيرك والتأكد من أن ما توصلت إليه منطقياً. كن على استعداد لإجراء تعديلات على طول الطريق.

الانحيازات الفردية

بعد تصميم العملية الإستراتيجية ككل لمواجهة التهديدات العامة للموضوعية، يجب عليك الآن التحقق من التحيزات الفردية التي قد تشوه عملية اتخاذ القرار ولا سيما تلك التحيزات من قبل غالبية كبار صناع القرار. حتى لو كان لديك تصميم جيد للعملية ككل، فإن التحيزات الشخصية تظل مصدر تهديد محتمل للموضوعية.

من القائل ...

"إن العقل هو جهاز رائع. فهو يبدأ العمل في اللحظة التي تستيقظ فيها في الصباح، ولا يتوقف حتى تدخل إلى مكتبك."

– روبرت فروست

حتى صناع القرار من ذوي الخبرة والكفاءة يمكن أن يعانون من التحيز. فهناك العديد من الأمثلة التي حظيت بتغطية إعلامية جيدة: مثل قرار توني بليير وجورج بوش الخاص بغزو العراق، و تحرير ألان جرينسبان للأسواق المالية، مما عرضها للانهياب، السير فريد جودوين؛ الرئيس التنفيذي لبنك رويال أوف سكوتلاند، واستحواده على

بنك Amro ABN بعد إفلاس بنك ليمان براذرز وبدأت الأسواق المالية في الإنخفاض. لماذا يتخذ الأشخاص الأذكياء قرارات خاطئة؟ يرجع السبب إلى الطريقة التي يعمل بها العقل كما سبق أن أوضحنا. فقد تطورت عقولنا وأمكنها تفسير العالم باستخدام تمييز الأنماط والاستدلال. ومع ذلك، وفي ظل ظروف معينة - وخاصة عندما يبدو الوضع مألوفاً ولكنه ليس كذلك في الواقع - عندئذٍ يمكن تضليل العقل.

العوامل التي من المحتمل أن تؤدي إلى الإختلال في حكم صانع القرار وتشمل الخبرات المضللة أو الأحكام مسبقة والمصلحة الذاتية غير اللائقة أو العلاقات. ولتوضيح ذلك، فلنتأمل المثال الخاص بجوردون براون وقراره الذي سبق عجزاً كبيراً للإقتصاد . فبوصفه وزيراً للخزانة، كان براون نموذجاً للإدارة الحكيمة للاقتصاد. ولكن قرب نهاية ولايته أطلق مقاليد الإقتصاد التي كان في السابق قد تمسك بها بشدة. فقد تسارع الإنفاق بنسبة 4.4% سنوياً من 2001 إلى 2005، كما انخفضت الإيرادات الضريبية. و حذر المعلقين من الأخطار المتوقعة. وعندما اندلعت الأزمة المالية العالمية، كان الإقتصاد البريطاني في حالة لا تمكنه من الصمود أمام الركود الإقتصادي، وسرعان ما أصبح يدير واحدة من أعلى حالات العجز في الميزانية في أوروبا. فماذا حدث؟ لماذا كان حكم براون خاطئاً في حين كان في السابق صحيحاً جداً؟

هناك تفسير واحد هو أن السياسيين قد تخريبهم المصلحة الذاتية غير المناسبة لإنفاق المال لكسب قلوب وعقول الناخبين. فرمما شعر براون بمودة في غير موضعها للأشخاص الذين استفادوا من الزيادة في الإنفاق - وهم الأكثر حرماناً واحتياجاً - مما أثر على حكمه على الأمور. وهناك تفسير آخر هو أن براون أدلى بحكمه المسبق والمضلل حيث نفي فيه الازدهار والكساد. وعمد إلى تجاهل احتمال أن الصدمات الخارجية - مثل الأزمة المصرفية التي نتجت عن ممارسات الإقراض الخطرة في سوق الرهن العقاري الثانوي بالولايات المتحدة - قد تؤثر على نظامه المستقر، مما أدى إلى أن يخرج العجز

عن السيطرة. وقد تم تعزيز هذا الحكم بالخبرة المضللة. فعندما تولى حزب العمال السلطة، توقع بعض المشاكل الكبيرة في المالية العامة، ولكن بحلول السنة الثانية لهم في الحكم فائض غير متوقع في الميزانية يصل إلى 12 مليار جنيه استرليني -مما دفع براون إلى الإفراط في التفاؤل حول الاتجاهات في المالية العامة.

وتسمى هذه الحالات بـ "الأعلام الحمراء" لأنها تعطي تحذيراً من أن هناك مخاطر عالية بصفة خاصة لوجود خطأ من قبل صانع القرار. الفكرة هنا هي: إذا كنت تحذر من الأعلام الحمراء المحتملة، فيمكنك اكتشاف التحيزات المحتملة قبل أن تؤثر على القرار. كما أنك لست بحاجة إلى أن تعرف على وجه اليقين أن شخصاً ما سوف يرتكب خطأً (فهو أمر يكاد يكون من المستحيل واقعيًا) -إلا أنه يكون أكثر احتمالاً من المعتاد.

ضبط أداء العملية

ماذا تفعل لو اكتشفت علماً أحمرًا؟ فكر أولاً في كيفية تأثيره على القرار، ثم قم بتحديد بعض عناصر العملية الإضافية أو "ضمانات" لمواجهة التأثيرات السيئة. فمن الممكن أن تشمل الضمانات مجموعة واسعة من التدخلات والتغيرات العملية واختيارات الأشخاص والتقنيات التحليلية وغيرها من الآليات التي تصقل العملية الإستراتيجية، مما يقلل من مخاطر القرار المعيب. وتوازن هذه التدابير الإضافية تأثير التحيزات الفردية التي قد تؤدي بطريقة أو أخرى إلى قرار معيب.

ويمكن تصنيف الضمانات إلى أربع فئات. الفئة الأولى تشمل "الخبرة والبيانات والتحليل". وفي مجال الأعمال هناك طرق عديدة يمكن بها جمع البيانات وزيادة الخبرة. فمثلاً يمكن أن تقدم مناقشة مع أحد العملاء الرئيسيين ملاحظات قيمة بشأن أحد المنتجات الجديدة المقترحة. كما أن أبحاث السوق يمكن أن تقيّم المخاطر المحتملة لدخول سوق جديدة. ويمكن جلب بعض الاستشاريين، ليس فقط لخبرتهم والطاقة البشرية المتاحة لديهم ولكن أيضاً لأنهم يتسمون بالموضوعية بصورة نسبية.

وكان جوردون براون قد دعا بالتأكيد إلى إجراء تحليل لمخاطر إدارة حالة العجز خلال فترة الإزدهار. فقد كانت هناك معلومات مستفيضة ومتاحة للإعتراض على إستراتيجيات الإنفاق في حكومته. ولكنه للأسف، رفض هؤلاء الذين تعارضت تقاريرهم مع أفكاره الخاصة بالإنفاق. أحد الموظفين الحكوميين علق قائلاً: "إن براون لديه صعوبة في التمييز بين نصيحة غير مغرزة وسكين في الظهر".

أما النوع الثاني من الضمانات فهو "النقاش والتحدي". ولا يحتاج هذا إلى عملية معقدة، بل قد يعني ببساطة، مناقشة حوارية من خلال قضية ما مع صديق أو زميل. ومع ذلك، في المنظمات الكبيرة، هناك نهج نموذجي هو تشكيل مجموعة إتخاذ القرار، كما ناقشنا في وقت سابق. الفرق هنا هو أن المجموعة والعملية الجماعية يمكن زيادة ضبط أداءها لمواجهة الأعلام الحمراء لصانع القرار.

من القائل ...

"الرجل الذي يحصل على نتائج مرضية للغاية ليس هو دائماً الرجل ذا العقل المتفرد الأكثر براعة، بل هو الذي يمكنه القيام بأفضل تنسيق للعقول والمواهب من بين مساعديه."
- دبليو ألتون جونز

ومن الممكن أن يكون جوردون براون قد طلب من أحد مستشاريه القيام بدور المنافس أو إضافة أعضاء جدد إلى فريقه، ولكنه لم يرحب بالأصوات المعارضة. وعندما قام فرانك فيلد -وزير الإصلاح والرعاية الاجتماعية- بتحدي خطط براون للرعاية، أوقف براون النقاش. وفيما بعد، سأل براون فيلد قائلاً "كيف استطعت أن تختلف معي؟

كنت أعتقد أنك صديقي."، كان رد فيلد هو: "فقط لأنني صديقك أستطعت أن
اختلف معك"، ولكن هذه لم تكن بوضوح الطريقة التي ينظر بها براون إلى التحدي.

أما "الإدارة الممتازة" فهي النوع الثالث من الضمانات. فقد يكون شخص ما يملك سلطة
واحكام مسبقة قوية نموذج مشابه لقادة العديد من المنظمات الكبيرة مقاوماً للتحليل
الجديد أو التحدي. في هذه الحالة قد يكون من الضروري تعزيز عملية الإدارة. وربما
من خلال إنشاء لجنة فرعية خاصة بمجلس الإدارة لعرض الاقتراح بالتفصيل. وفي حالة
جوردون براون، كان هناك فقط إدارة مباشرة محدودة. وبوصفه رئيساً للوزراء،
وبأغلبية كبيرة، لم يكن يخضع لرقابة صارمة. حتى حزبه لم يكن قادراً على أن يكون له
تأثير كبير على قراراته.

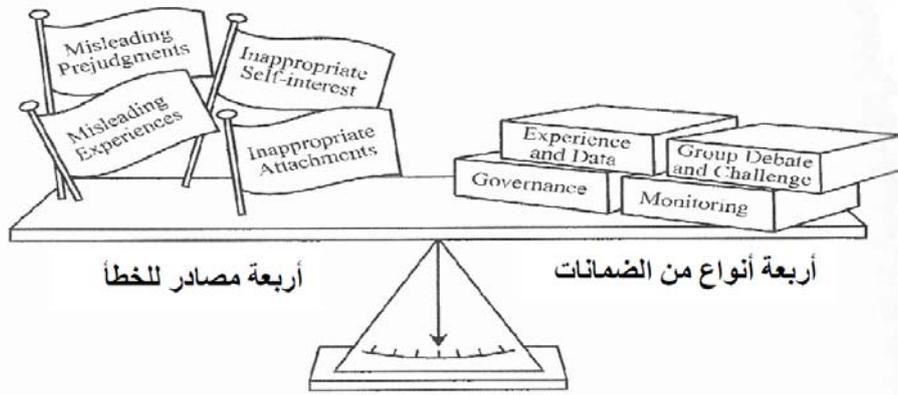
أما الفئة الرابعة من الضمانات فهي "المراقبة". فإذا ثبت أن كافة الضمانات السابقة غير
كافية، فقد يكون من المعقول تدعيم عملية المراقبة -مثلاً، عن طريق تحديد المراحل
ومراقبة الأداء وضبط الإستراتيجية وفقاً لذلك. ويمكن أن يكون هذا فعالاً بشدة إذا
أصبحت نتائج الإستراتيجية واضحة مثلما يتم إجراء الاستثمارات الأولية - مثلاً - عند بدء
تنفيذ شبكة البيع بالتجزئة. وعلى الرغم من تلقيه تعليقات كثيرة عن مخاطر سياساته -
على الأقل من المعلقين الخارجيين والصحافة - فإن براون إما اختلف معها أو تجاهلها.
وفي الوقت الذي أصبح واضحاً أن خطته للإنفاق كانت لا يمكن تحملها، كانت القوة
الكاملة للانهيال المالي والاقتصادي فوق رأسه. لم يكن هناك الكثير الذي يستطيع أن
يفعله.

إن الضمانات إذا أُحسنَ اختيارها وقبولها من قبل المؤسسة يمكن أن تقلل من خطر إتخاذ
قرار معيب. وهناك صورة مفيدة هي تلك الخاصة بميزان، كما هو مبين أدناه. فوجود
مخاطر الأعلام الحمراء تخل بالتوازن في القرار. ولضمان التوازن، علينا إضافة مزيد
من الضمانات. ففي حين أنها لا تقضي على تأثير الأعلام الحمراء، إلا إنها تعطي ثقل

مضاد. وعلى الرغم من ذلك، وكما يوحي مثال جوردون براون، فإنه يمكن أن يكون من الصعب وضع الضمانات في مكانها الصحيح. ولحسن الحظ لا يكون الأمر دائماً على هذا النحو. وبالفكر والإصرار يكون من الممكن بوجه عام تحديد بعض الضمانات التي تعمل على تحسين احتمالات التوصل إلى قرار موضوعي.

وباختيار الضمانات، يكون المهم هو اختيار ما يكفي منها. حيث إن الضمانات الكثيرة للغاية أو الخاطئة يمكن أن يكون لها تأثير سيئ على صنع القرار. كما أنك قد تثقل العملية بالكثير من التحليل أو الكثير من التحديات أو الكثير من الإداريات. ومن السهل أن تقع في فخ سحب الشجرة لمعرفة ما إذا الجذور تنمو أم لا. إن الفن يكمن في بذل ما يكفي من الجهود لمواجهة الأعلام الحمراء، ولكن ليس كثيراً لدرجة أن تثقل عملية إتخاذ القرار وتقوم بتثبيط المشاركين. عليك اختيار القليل من الضمانات بقدر ما تحتاج والتأكد من أنها سوف تعمل بشكل جيد مع صناع القرار المعنيين.

الأعلام الحمراء والضمانات:



وبعض الضمانات تكون غير فعالة أو تنطوي على سلبيات أكثر من الإيجابيات. على سبيل المثال، يمكن لعملية تحدي عنيفة جداً أن تكون قوية - بالفعل تضع بعض الشركات ثقافة تكون فيها التحديات القوية جزءاً طبيعياً من عملية اتخاذ القرار. ومع ذلك، ففي مؤسسة مختلفة مع أفراد مختلفون، فإن عملية التحدي القوية قد تولد صراعاً مفرداً أو صداماً مع ثقافة اللامركزية وتفويض المسؤولية. وعموماً، ينبغي أن ينطوي ضبط أداء العملية على تحديد أي حالات للأعلام الحمراء واختيار الضمانات الموازنة التي تعمل في سياق معين.

ما تحتاج إلى قراءته

◆ مزيد من التفاصيل حول تأثير التحيزات وماذا تفعل حيالها تجده في المؤلفات التالية: "فكر مرة أخرى"، "لماذا يتخذ القادة البارعون قرارات خاطئة" " *How to keep it from happening to you*"، تأليف سيدني فنكلستين وجو وايتهايد وأندرو كامبل، صحيفة هارفارد للأعمال -2008. وهناك مقال يلخص كتاب "فكر مرة أخرى": وهي بعنوان "كيف يمكن أن يتجنب القادة القرارات السيئة"، منشور في "اشريديج جورنال"، العدد 360، ربيع 2009. ولمزيد من الأفكار عد إلى موقع www.thinkagain-book.com.

◆ "الحكم في صنع القرار الإداري" جون وايلي أند سونز -2008، تأليف ماكس بيزرمان، وهو دليل مفيد حول آثار التحيز في إتخاذ القرار.

◆ "اللاعقلانية المتوقعة: القوى الخفية التي تكوّن قراراتنا"، هاربر كولينز -2008، تأليف دان أريلي، وهو كتاب مشهور يصف التحيزات النمطية وأسبابها.

◆ "لماذا لا يتخذ القادة الكبار كلمة "نعم" للإجابة: إدارة الصراع وإجماع الرأي" دار نشر وارتنون سكول -2005، تأليف مايكل روبيرتو، ويصف كيفية الحفاظ على التوازن بين الموضوعية والمشاركة الوجدانية.

◆ منهجية DICE، التي تساعد على تقييم قدرة الفرق والمجموعات على تنفيذ أهدافهم، تجد وصفاً لها على :
<http://dice.bcg.com>

◆ سلسلة كتب ومقالات لكاثلين أيزنهارت توضح كيفية صياغة الإستراتيجية في البيئات سريعة الحركة. من أمثلتها "الإستراتيجية بوصفها إتخاذ قرار إستراتيجي"، مجلة سلوان للإدارة، ربيع 1999، "التنافس على الحافة"، هارفارد بزنس برس - 1998، مع شونا براون، و "كيف يمكن لفريق الإدارة أن يكون لديهم صراع جيد"، مع جين كاهواجي، مجلة هارفارد للأعمال، يوليو - أغسطس، 1997.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
قم بتصميم عملياتك الإستراتيجية لتعكس طموحاتك
وتؤدي بنتيجة موضوعية.

الفصل الثامن

المشاركة

ويشمل:

- ◆ ما هي المشاركة الإستراتيجية؟
- ◆ لماذا هي مهمة؟
- ◆ كيفية إشراك المؤسسة بشكل تعاوني.
- ◆ لماذا لا تتوقف عملية المشاركة عند القرار؟
- ◆ متى يكون نهج التعاون المتزايد مهمًا؟
- ◆ القيادة والثقافة.

في الفصول السابقة قيل الكثير عن المفاهيم والأدوات التي تشارك في صنع الإستراتيجية، كيف يجب أن تعكس العملية المستوى المطلوب من الدقة والطموح وتمكّن من التحليل الموضوعي للخيارات. ومع ذلك، فإن هذا لا يكفي لخلق إستراتيجية ناجحة، وإنما يجب أن يشارك الأشخاص الذين هم منخرطون في التصميم والتنفيذ من الناحية الوجدانية أيضاً. و يشرح هذا الفصل لماذا وكيف علينا إنجاز ما يسمى بالإستراتيجية. إن "المشاركة" كلمة جديدة طنانة: إشراك الموظفين، المشاركة المجتمعية وإشراك أصحاب المصلحة. ولكن ماذا تعني المشاركة فيما يتعلق بالإستراتيجية وهل هي أكثر من مجرد بدعة وموضة؟ هل هناك حقاً شيء مهم هنا؟

ما هي المشاركة الإستراتيجية؟

ثمة مشكلة موجودة على نطاق واسع في المؤسسات هي كيف نجعل الأشخاص الذين يعملون في تلك المؤسسات يفهمون الإستراتيجية ويتصرفوا بناءً عليها. حيث نجد أن فرق الإدارة العليا في كثير من الأحيان يخلقون الإستراتيجية ولكن بعد ذلك يجدون أنه من الصعب حمل الآخرين على العمل عليها.

وقد ظهر نوعان مختلفان من المشاركة الإستراتيجية لمعالجة هذه المشكلة. أما النوع الأول فهي "المشاركة الإقناعية"، وتسعى للحصول على "اعادة شراء". في المشاركة الإقناعية، يكون شخص ما لديه بالفعل خطة أو اقتراح ويريد من الجميع أن يوافقوا عليها ويعملوا على تنفيذها (أي أن يشاركوا في القيام بها). وتكون المشاركة الإقناعية مناسبة عندما يمكن أن تتولد كل مبادرة إستراتيجية ورؤية من خلال الإدارة العليا. ويكون لها مكان في بعض الحالات وتظل شائعة في العديد من المؤسسات. فهي تحافظ على أن يبقى التفكير الإستراتيجي قاصراً على مجموعة صغيرة، ثم تطلب من مجموعة أكبر أن تنشط بشأن شيء ما فكر فيه شخص آخر. إن محاولة الحصول على اعادة شراء تعني بيع الفكرة لشخص آخر، مع وجود مخاطرة أن تكون تحت

التسليم. لهذا السبب، ولأنها لا تفعل شيئاً لتحسين نوعية التفكير الاستراتيجي، لن ننظر فيها أكثر من هذا.

من القائل ...

"5% فقط من الموظفين يفهمون إستراتيجية الشركة التي يعملون بها."
– روبرت كابلان ودافيد نورتون

ويهتم هذا الفصل بـ "المشاركة التعاونية" التي تسعى إلى حمل الناس على تقديم مساهمات في تطوير الاستراتيجية. وكما يعرض نيلوفر ميرشانت ذلك قائلاً: هو نهج لإشراك كل الأشخاص في الشركة "ليس بعد العملية، وإنما أثناء العملية."

ويمكن أن تأخذ المشاركة التعاونية عدة أشكال:

◆ يمكن أن تكون مبادرة خاصة في وقت يتعلق بإعادة تحديد وضع المؤسسة. وقد يشتمل هذا على الحصول على فريق عمل يضم أفراداً من مختلف أنحاء الصناعة يشاركون في وضع إستراتيجية لدخول سوق جديدة أو النمو من خلال عمليات الاستحواذ.

◆ يمكن أن تشمل أيضاً الحصول على مجموعات كبيرة جداً - يصل إلى المئات من الأشخاص - لتقديم مساهمات في إنشاء إستراتيجية جديدة للمؤسسة. مثل منظمة عالمية للرعاية الصحية وهي منظمة لا تهدف للربح. وقد أخذت منظمة كوكران على عاتقها فقط مثل هذه العملية، التي سوف نصفها لاحقاً في هذا الفصل.

◆ وهناك أيضاً التحسين المتواصل للإستراتيجية الذي تضم الكثير من الناس، على سبيل المثال، نهج "التدريب" الذي وضعته شركة جنرال إلكتريك GE. ويشمل مجموعات تدريبية في المهارات المطلوبة لتحديد وتنفيذ التحسينات التشغيلية. في بداية فترة التسعينات، شارك أكثر من مائتي ألفاً من موظفي GE في هذه الدورات. وفي سيرته الذاتية، يقول جاك ويلش الرئيس التنفيذي: "إن أهم ما تعلمته هو قيادة شركة عظيمة وأشخاص عظماء"، وذلك رداً على تعليق جاءه من أحد العاملين الذي قال له: "على مدى 25 عاماً كنت تدفع لي مقابل عمل يدي، في حين أنك إستطعت أن تملك عقلي أيضاً - بلا مقابل". وفي حين أن "نهج التدريب" يركز على الناحية التشغيلية، إلا أنه لعب دوراً رئيسياً في تنفيذ إستراتيجية GE والتي هي أن تصبح اللاعب رقم واحد أو اثنين في كل سوق تنافس فيه.

وتشترك جميع الأشكال المختلفة للمشاركة التعاونية في أنها تسعى إلى إشراك المشاركين وجدانياً، وكذلك عملياً وفكرياً من خلال العملية الإستراتيجية نفسها- وليس فقط أثناء التنفيذ".

من القائل ...

"إن الإستراتيجية هي عمل جماعي هادف ومنظم."

– غاري هامل

ما أهمية المشاركة التعاونية

إن مستوى المشاركة يؤثر على جودة الإستراتيجية لأن عقولنا تركز على ما تشارك فيه عاطفياً. ويواجه الناس في المؤسسات بجميع أنواع الضغوط والتعهدات والمواعيد النهائية. فحضور وضع إستراتيجية هو أحد تلك الضغوط. فقد أظهرت بعض الأبحاث الحديثة في علم الأعصاب أنه إلى حد كبير يقرر الناس ما يجب عليهم التركيز فيه على أساس عواطفهم. على سبيل المثال، عندما تُواجه بخيار يتعلق بقضاء بعض الوقت على استراتيجية، في مقابل تحقيق الأهداف المالية لهذا الشهر أو الذهاب إلى المنزل في وقت سابق قليلاً عن المعتاد، فإن خيارنا سوف يُحدّد بناءً على ما هو جذاباً من الناحية الوجدانية -أي ما يدغدغ الجهاز الحوفي، والذي هو جزء من المخ مسؤول عن التسجيل والتعامل مع العواطف. علاوة على أن الجهاز الحوفي يميل إلى أن يعمل عند مستوى من اللاوعي -وبالتالي فإن الخيار بشأن مكان قضاء بعض الوقت هرباً من التدقيق والمراجعة الدقيقة من قبل المخ الواعي، يختاره المخ من دون اتخاذ قرار.

إن المشاركة الوجدانية مع الإستراتيجية ليست من الصعب تحقيقها في حالة ما إذا كان المسؤول عن وضعها مجموعة صغيرة من الأشخاص، ولكن إذا كان عدد كبير من الناس يشاركون فيها فإن هذا يعتبر هو أكبر تحد لها. ولهذا السبب، فإن التعاون على نطاق واسع هو التركيز الأساسي لهذا الفصل، على الرغم من أن الفوائد والمبادئ والأساليب تنطبق أيضاً على المجموعة الأصغر عدداً.

وتعتبر الفائدة الأولى للمشاركة التعاونية واسعة النطاق هي أنها عادة ما تولد أفكاراً أكثر وأفضل. فعند وضع إستراتيجية، يكون من الشائع لهؤلاء المشاركين أن يغلب عليهم شعور بعدم الارتياح من أنهم لم يقدم أفضل استخدام للعقول أو الخيال أو الدراية والمعرفة الجماعية الخاصة بالشخصيات من داخل وخارج المؤسسة فالعمل التعاوني الجيد يصنع قدراً كبيراً من الحكمة المتجمعة والمعرفة المتزايدة لجميع

المشاركين، بما في ذلك هؤلاء الذين هم الأقرب إلى العملاء والمنتجات، مثل العاملون في فريق المبيعات، وقسم الشكاوى والمصنع.

أما الفائدة الثانية للمشاركة التعاونية فهي أنها تعمل على تحسين فرص تنفيذ الإستراتيجيه بفاعلية وكفاءة. فعندما تكون الإستراتيجية هي حلم لهؤلاء العاملين في أعلى المؤسسة ثم ينزل إلى أسفل كالشلال، فإن ذلك يزيد هوة التفاهم - وهي الظاهرة التي أطلق عليها الكاتب نيلوفر ميرشانت اسم "الساندويتش الجوي". وبعبارة أخرى، هناك إستراتيجية لها رؤية وإتجاه واضحان من الطبقة العليا التي فيها يكون الناس أقل دراية بواقع المؤسسة ثم يحاولون تنفيذها، ولكن توجد فجوة بين الاثنين - وضع الإستراتيجية وتنفيذها.

إن هؤلاء المسؤولين عن تنفيذ الإستراتيجية يفعلون ذلك دون الربط الفعلي للإجراءات التي يتخذونها بشكل يومي مع هذه الرؤية أو الاتجاه. ومع ذلك، إذا تم إشراك عدد أكبر من الناس - وذلك باستخدام عملية تعاونية - يكون هناك احتمال كبير أن عدد أكبر من الأشخاص يمكنهم فهم الأهداف العامة ومنطق الإستراتيجية، ويكون لديهم دوافع لإنجاحها ويصبحون قادرين على تكييف وتعديل تنفيذها حسبما تتطور الظروف.

كما أن المشاركة التعاونية توفر آلية قوية للتعلم الجماعي، وتعمل على تطوير القدرة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتزيد من قدرة الجيل التالي من القادة. وبإبعاد الإستراتيجية عن أن تكون مجرد إجراء سنوي وتحويلها إلى جزء حيوي من الحياة المؤسسية، يكون الناس أكثر انتباهاً لمدى ارتباطها بوظائفهم. إذا أصبحوا على ثقة من أن وجود آليات وعمليات يمكن من خلالها أن تُسمع رسائلهم ويتم التصرف بناءً عليها، عندئذٍ يكون هناك احتمال أكبر أن هذه "العيون والآذان" سوف تكون على استعداد لأن تكون بمثابة نظام للإنذار المبكر.

ولعل أهم فائدة من المشاركة التعاونية هو أنها تزيد من احتمال أن تكون المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة أثناء تطبيق الإستراتيجية. وهناك الكثير من المؤلفات حول الإستراتيجية لا تزال تعمل على الفكرة القائلة بأنك لو خططت لشيء، فإنه يحدث. في الواقع -كما ناقشنا في الفصل الأول - فإننا كلما فهمنا أكثر بشأن كيفية تطوير الإستراتيجيات في الممارسة العملية، كلما رأينا أكثر أنها تتطور من خلال سلسلة من التغيرات في الظروف والقرارات الصغيرة بطرق لم يكن من الممكن التنبؤ بها.

هذا لا يعني أن التحليل والتخطيط والحدس ليس لهم أي دور. على العكس من ذلك، فإن هذه الأنشطة هامة للغاية في تحديد الاتجاه، كما أن المهارات التي تتطلبها تلك الأنشطة مهمة لمعرفة كيفية الاستجابة للوضع المتغير. بل إن هذا يعني أنه مهما كانت المهارة التي وضعت بها خططك، عليك أن تنتبه مدى قدرة العالم المتغير والمعقد حولنا على العبث بها بطرق غير متوقعة. وكلما أشركت أناس من جميع مراحل العملية، كلما كانوا قادرين على لعب هذا الدور المتجاوب المسؤول في جميع الأوقات.

من القائل ...

"مادمنا نأكل السندوتشات الجوية، فنحن اذن نفتقر إلى طريقة
تعرفنا بالضبط كيف نؤدي عملاً فعالاً لتحديد الاتجاه وإحراز
النتائج التي نحتاجها."

– نيلوفر ميرشانت

كيفية إشراك المؤسسة في خلق الخيارات بشكل تعاوني

بغض النظر عن ما إذا كانت الإستراتيجية يعمل على وضعها شخصاً واحداً أو اثنان أو مجموعة أكبر من الأشخاص، فإن المفاهيم والأدوات الإستراتيجية المستخدمة لتحليل وتطوير الخيارات الإستراتيجية لا تتغير. إن ما يتغير هو فقط عدد الأشخاص الذين شاركوا في المناقشات حول التحليل. و يمكن أن يتراوح هذا من الفرق الصغيرة متعددة الوظائف، التي تتكون من أقل من عشرة أشخاص إلى المناقشات المؤسسية الشاملة التي تضم الكثيرين.

وللتوصل إلى معرفة من يشارك (وعدد المشاركين) تحتاج إلى التفكير في عدد من العوامل المختلفة:

- ◆ كيف يمكننا الحصول على مجموعة من وجهات النظر في هذا التفكير؟
- ◆ من الذي يوجه دائماً أسئلة صعبة من شأنها أن تساعد على تحفيز التفكير لدينا؟
- ◆ ما هي الاعتبارات العملية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان (الوقت، الميزانيات، المواقع، والتكنولوجيات)؟
- ◆ من هم الأشخاص المسؤولون عن العمل على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية التي تنبثق من هذه العملية؟

وكنتيجة للإجابات على هذه الأسئلة، إذا تم إتخاذ قرار بمشاركة عدد أكبر من الناس في عملية خلق الخيار، فمن الأفضل أذن إنشاء عدداً من الفرق المختلفة وتخصيص أسئلة مختلفة أو أسئلة لكل فريق من أجل المزيد من البحث، استناداً إلى الأفكار الرئيسية أو الموضوعات التي عادة ما يحددها مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي. وقد تجعل بعض الفرق أهم أولوياتها هي التحقيق الخارجي والبعض الآخر ربما ينظر إلى الأمور من الداخل الى الخارج، مما يسمح لهم بتحدي الافتراضات وأنماط التفكير "الثابتة" التي يرونها داخل المؤسسة.

نصائح عملية حول خلق المشاركة

إن الاعتبارات العملية تشمل التفكير في مدى توافر الوقت والميزانية لديك. فإذا كانت المجموعة التي تعمل معها كبيرة جداً، فإن هذا قد لا يسمح لك بلقائها وجهاً لوجه، ولكن هناك طرق عملية كثيرة لجمع المعلومات من أفراد المجموعة (مثل منصات الاجتماع عبر الإنترنت). فمن الممكن إشراك مجموعات كبيرة من الناس في إطار زمني قصير جداً، ما دامت العملية مدروسة جيداً من خلال التصميم الخلاق.

وكمثال على ذلك، فلتنظر في تعاونية كوكرين، التي تأسست في عام 1993 كمؤسسة مستقلة غير هادفة للربح، ويشارك بها أكثر من 28 ألفاً من المساهمين من أكثر من 100 دولة وتخصص خدماتها لتعزيز الرعاية الصحية والطبية الحالية المتاحة في جميع أنحاء العالم. ومع العديد من المتطوعين المنتشرين على نطاق واسع، كيف يمكنهم أن يشاركوا في مراجعة إستراتيجية المؤسسة؟ تم إقامة سبعة حوارات إستعلامية، مع إجراء سلسلة من المقابلات عن طريق الهاتف وإستطلاعات الرأي عبر الإنترنت وجعلها مفتوحة لأي مساهم في المؤسسة التعاونية التي عند دمجها مع مساحة المعرض التفاعلية في مؤتمرهم السنوي، أدى ذلك إلى مشاركة أكثر من ثلاثة آلاف شخص في الهدف الإستراتيجي.

إذا كان هناك عدة مجموعات، وكانوا جميعهم يعملون في قضايا مختلفة، فمن المهم أن لا يكونوا منحصرين ومنغلقيين، ولكن يبن الوصول إليهم ودعوتهم. عليك التأكد من أن مجموعات العمل الخاصة بك تعرف أنها تستطيع دعوة الآخرين لمشاركتهم في رؤيتهم في المسألة محل البحث.

تقاسم النتائج

إذا تم إشراك العديد من الناس، فإنه يجب أن يكون هناك تأكيد خاص على التواصل. كل مجموعة يجب أن نعرف شيئاً عن النتائج التي توصلت إليها المجموعات الأخرى، وينبغي تشجيعهم على التحدث مع بعضهم البعض إذا اكتشفوا شيئاً قد يكون مفيداً لمجموعة أخرى.

بالنظر إلى مزيج خلفيات الناس المهتمين، لا ينبغي أن تكون أشكال الاتصالات قاصرة على تلك العمليات النمطية الإستراتيجية في الشركات الكبيرة. فإذا كنت تفكر في عمل مشاركات العمل الإستراتيجي الذي تم في المؤسسة الخاصة بك، فماذا يتبادر إلى ذهنك؟ يكاد يكون من المؤكد أن بعض أنواع من لتقارير الأكثر احتمالاً قد قدمت على شكل سلسلة من شرائح الباوربوينت. ولكن هناك طرق أخرى لتمثيل البحث الإستراتيجي، مثل معارض الصور المركبة ومعارض الملصقات والقصائد وإنتاج "مسرح الشارع".

و يحتاج التواصل إلى التدفق حتى أعلى التسلسل الهرمي. وطوال هذه العملية، يحافظ مجلس الإدارة أو الفريق التنفيذي على الرصد الموجز من خلال مجموعات العمل الإستعلامية. مع تجنب عمداً إبداء وجهات نظرهم بشأن المحتوى، ولكن من المفيد توجيه أسئلة إستكشافية إليهم. في شركة لمستحضرات التجميل، كان لكل فريق راعي من مجلس الإدارة يقوم بإطلاع الفريق على ما هو مطلوب منه في بداية هذه العملية، ثم يجتمعون مرتين مع قائد الفريق خلال الستة أسابيع التي كانوا يجمعون فيها البيانات ويحاولون فهمها. في تلك الاجتماعات يقدم إلى الرعاة من مجلس الإدارة عرضاً موجزاً حول التقدم المحرز في تلك العملية، وبعد ذلك يوجهون إليهم الأسئلة لضمان ما يكفي من التعمق ويجري تطبيق النتائج الصرامة.

لماذا لا تتوقف المشاركة عند اتخاذ القرار؟

إن هذا ليس كتاباً حول تنفيذ الإستراتيجية، فلماذا يتضمن هذا القسم؟ في التفكير الإستراتيجية التقليدي، يُنظر في بعض الأحيان إلى بدء التنفيذ على أنه نهاية للعملية "الإستراتيجية". إن عملية التفكير واتخاذ القرار تتم ثم يأتي الوقت لتحويل القرارات إلى عمل. ولكن - كما أوضحنا سابقاً - فإن الإستراتيجية المكتوبة ليست عملياً هي نفس الإستراتيجية التي تتطور في الواقع على مدار الوقت.

فهناك أحداث غير متوقعة تحدث ويفعل المنافسون أشياء غير متوقعة، ويصل الوافدين الجدد وتتغير الظروف. كما أن الخطط لا تتكشف كما كان متوقعاً. حتى زملائك المقربين يمكن أن يتوصلوا إلى سبل لإرضاء العملاء الذين لا تفكر فيهم أبداً. . . وينجحون! حتى تصبح هذه السبل جزءاً من الإستراتيجية أيضاً. كما قال هنري منسبيرج، "إن الإستراتيجية تنمو مثل الأعشاب الضارة أكثر من الطماطم المزروعة بالجائزة.

لهذا السبب، فإن عملية المشاركة لا تنتهي مع بدء تنفيذ الإستراتيجية الأولية. فإن القدرة الوعي والانتباه والتعلم في المؤسسة تحتاج إلى أن تُسخر من أجل السماح بتنقيح الإجراءات الإستراتيجية حيث إن الإستراتيجية تتكيف مع الظروف المتغيرة. ويستعد المزيد من الناس ليكونوا بمثابة النهايات العصبية للمؤسسة، التي تلاحظ الاشارات الصغيرة التي يفعلها هذا أو ذاك، وكانت المؤسسة أكثر قدرة على الاستجابة. فهي لا تزال تستطيع تتبع خطتها، ولكنها تفعل ذلك بذكاء ومرونة حتى في عالم غير مؤكد.

متى يكون نهج التعاون المتزايد مهماً؟

في بعض الأحيان يكون القرار الإستراتيجي يأتي تماماً من خبرة القائد أو رئيس الفريق ، وليس بحاجة إلى معرفة. في مثل هذه الظروف فإنه من غير المنطقي استخدام نهج أكثر تعاوناً. فأنت ببساطة تملك خبرتك وتتخذ القرار. (قد ترغب بالطبع في التفكير في أفضل السبل لإشراك الناس في فهم القرار وهذا هو مجال المشاركة والإقناع هو حول مدى قدرتك على عرضك للقصة - ولكن المهم هو أنك لا تحتاج لمجموعة أكبر لمساعدتك على معرفة ذلك) لاتشرك الناس في صنع استراتيجية تعاونية عندما تكون قد توصلت إلى الجواب، فهذا يجعل منهم فقط موضع سخرية وممارسة سيئة.

القيادة والثقافة

هناك فكرتان رئيسيتان تسييران خلال تشغيل هذه الفصول الثلاثة الأخيرة حول العملية الإستراتيجية، وتستحق كل منها اشارة وجيزة - على الرغم من أن كل منهما يمكن أن تكون موضوعاً لكتاب بالكامل.

الأولى هي دور القيادة في تصميم وتشكيل وإدارة العملية الإستراتيجية. فهي بمثابة طريق ذي اتجاهين. ويحتاج القائد للتكيف لإحداث التناسب لهذه العملية، و العملية كثيراً ما تحتاج إلى أن تكون مصممة لتناسب مع القائد. وهناك خيار مهم يجب على القادة القيام به وهو أن يحددوا إلى أي مدى هم مشمرون عن سواعدهم ومستعدون للانخراط في المهمة من أجل إدارة عملية إتخاذ القرار. إن كلا النهجين هما من المسؤوليات الكلاسيكية لأي قائد، وإنه من المغري أن تفعل بعضاً من كل منهما، ولكن كن حذراً من أن تفكر في أنك يمكنك التعامل مع كلا الأمرين دون مخاطرة أن تخسر إما الموضوعية أو الإدارة الحذرة للعملية.

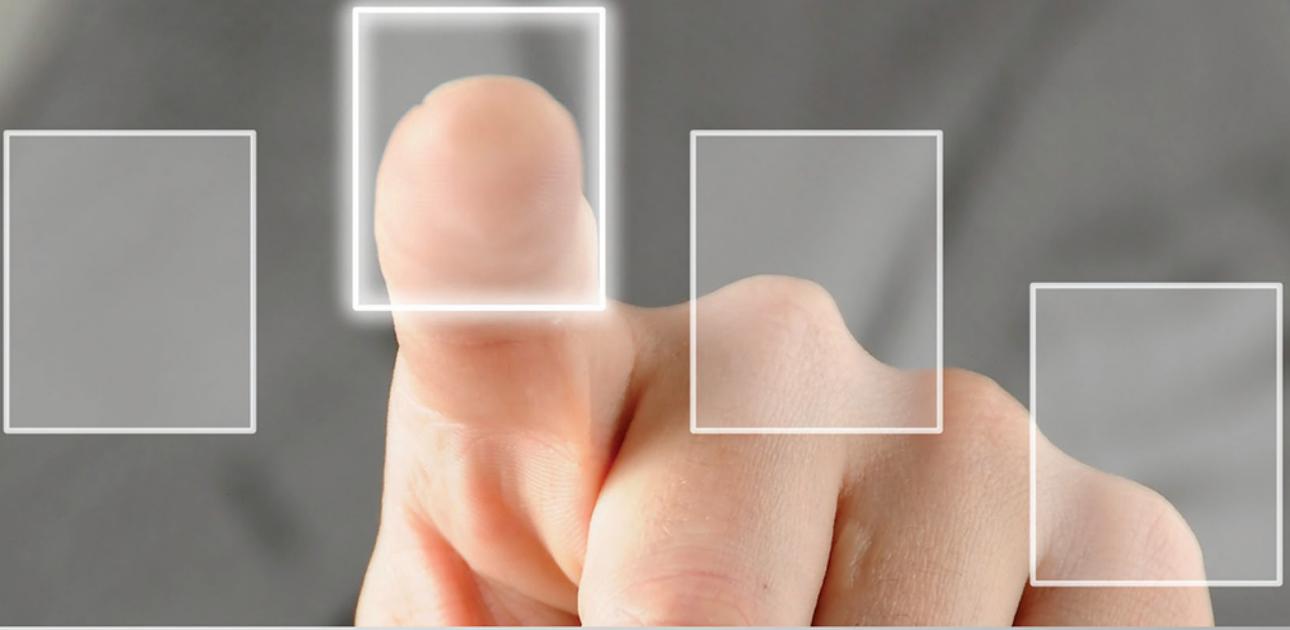
وهناك دور هام آخر حيث يمكنك المساعدة فيه وهو زيادة وتيرة الجهد العام وتحديد موعد لزيادته أمام المزيد من الأفكار، ومثي تجعله يتسم بالتركيز والإنغلاق. إن تطوير الإستراتيجية هو أمر صعب، وربما يضل فريق العمل بدون بعض التوجيهات الخارجية.

ما تحتاج إلى قراءته

- ◆ "الكيفية الجديدة" تأليف نيلوفر ميرشانت وهو دليل لصنع الإستراتيجية التعاونية. ولمزيد من المعلومات تجدها على <http://the-new-how.com>
- ◆ الفصل الثامن عشر من كتاب "الإدارة الإستراتيجية والآليات المؤسسية" للكاتب رالف ستايسي ، فاينانشيال تايمز برينتيس هول-2002 ، وهو تحد مثير للفكر الإداري المتعارف عليه ويتضمن اقتراحات مفيدة للقادة.
- ◆ كلاسيكية رون هيفيتز "القيادة بدون أسئلة سهلة"، صحيفة جامعة هارفارد - 1998، أو مقاله بعنوان: عمل القيادة. مجلة هارفارد بيزنس. يناير وفبراير 1997. ويقدم أفكارًا حول قيادة التطور الإستراتيجي.
- ◆ أفكار حول خلق الظروف من أجل مجموعة عمل جيدة، يمكن أن تجدها في " النقاط الساخنة: لماذا تعج بعض الشركات بالطاقة والبعض الآخر لا"، تأليف ليندا جراتون، فاينانشيال تايمز برينتز هول 2007.
- ◆ مقال للكاتبة تيريزا أما بل في مجلة هارفارد بيزنس بعنوان: كيف تقتل الإبداع ، وهو ملخص مفيد للسنوات التي قضتها في دراسة المجموعات الخلاقة.

- ◆ "فن العمل" تأليف ستيفن بنجاي-دار نشر نيكولاس برايلي 2011، ويقدم مزيداً من الأفكار حول العلاقة بين صنع القرار والتنفيذ.
- ◆ "سمة التعاون" تأليف: روب جوفي و غارث جونز، بروفايل بوكس 2003، ويقدم تعريفاً مفيداً للثقافات المؤسسية.

لو أن عليك أن تتذكر شيئاً واحداً، فلتذكر أن:
عليك أن تنضم لمجموعة كبيرة عند وضع الإستراتيجية إذا كنت بحاجة إلى
مزيداً من الأفكار أو التطبيق المحكم للإستراتيجية.



WHAT YOU NEED TO KNOW ABOUT STRATEGY

هذا الكتاب

في العالم سريع الحركة الذي نعيش فيه يحتاج كل منا أن يعرف شيئاً عن الإستراتيجية، حتى لو كان ذلك مجرد أن يقرر أين يركز عند القيام بمسئوليته اليومية. ويقدم هذا الكتاب لأول مرة التوجيه العملي لوضع الإستراتيجية بالاعتماد على الحياة المهنية التي قضاها الكاتب كشريك في شركة للاستشارات الإستراتيجية هي الأولى في العالم والاستفادة من قيامه بتدريس الإستراتيجية في كبرى الشركات وكليات إدارة الأعمال. ويجمع هذا الكتاب بين البحث العلمي المسلّم به وبين الفكر، وفي نفس الوقت يقدم أطر عمل سهلة الاستخدام. وبالإضافة إلى الوسائل والمفاهيم التي يحتاج المديرون إلى معرفتها. إن هذا الكتاب يصف كيف يمكن أن نفكر من خلال إستراتيجية ويضع أساساً لتطوير المعرفة المطلوبة للتفكير بطريقة إستراتيجية.

والله ولي التوفيق،،،

الناشر

عبد الحي أحمد فؤاد

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون: 26246252 فاكس: 26246265

I.S.B.N

978-977-358-282-3

daralfajr@yahoo.com

www.daralfajr.com