

الفصل السابع والعشرون
كيف تبدو الإستراتيجية الجيدة؟

قبل أن أجيب على هذا السؤال، دعونا نلقي نظرة على الجانب الآخر للموضوع.

تأتي الإستراتيجية الهزيلة في عدة أشكال، والسبب الرئيسي في ذلك هو أن التنفيذ دون رؤية، وصعوبة إستراتيجية التحول؛ التي تتطلب الموضوعية والاجتهاد والثقة ووضوح اتخاذ القرار والقدرة على تغيير المسار عند اللزوم والتقييم العادل لتحديات المنظمة وقدر كبير من المجهود.

بالمقارنة، نجد أن الإستراتيجية الهزيلة إستراتيجية سهلة ومن ثم، فهي واسعة الانتشار. تأتي في العديد من المظاهر، وتعرف الأصناف الأكثر شيوعاً بما يلي:

- اليوتوبيا «المدينة الفاضلة»
- الأهداف المطردة
- الهراء اللفظي
- قوائم المهام
- قوائم الرغبات
- قوائم البيانات وعصي الهوكي

بعض مما ذكر أعلاه يعتبر موضع ترحيب بإعتبارها عناصر فردية للإستراتيجية الجيدة، لكنها ليست إستراتيجيات قائمة بذاتها. دعونا نأخذ نلقي نظرة خاطفة على كل منها.

اليوتوبيا

«وصف الوجهة ليس بديلاً عن وضع خريطة طريق شاملة

لكيفية تحقيق المنظمة أهدافها المنصوص عليها.»

لقد عدلت قليلاً في هذه المقولة التي اقتبسها من كتاب ريتشارد روميلت Richard Rumelt الرائع Good Strategy Bad strategy الإستراتيجية الجيدة والإستراتيجية السيئة. إن المقولة

الحقيقية هي تحليل لإستراتيجية الأمن القومي لإدارة بوش خلال ندوة حول إستراتيجية الأمن القومي الأمريكي في واشنطن دي سي العاصمة 2007. وربما يكون اقتباس Rumelt الفعلي له دلالة على عدد من المستويات:

«إن صياغة رؤية وطنية تصف الهدف الأمريكي في عالم ما بعد 11 سبتمبر مفيدة، انها في الواقع أمر حيوي، لكن وصف الوجهة ليس بديلاً عن وضع خريطة طريق شاملة لكيفية تحقيق البلاد أهدافها المنصوص عليها».

إن رسم صورة للمستقبل فكرة جيدة، ولكنها لا تعتبر بمفردها إستراتيجية، وليس حتى توجهاً إستراتيجياً، فهي ببساطة وجهة مرغوبة. يمكن أن يكون وصف نوع الشركة التي تريدها أداة مفيدة لكن يجب أن تكون مدعومة بخطة فعلية لكيفية الوصول إلى الأهداف.

الأهداف المطردة

«إستراتيجيتنا هي تحقيق إيرادات بقيمة 500 مليون دولار بهامش إجمالي قدره 20٪». هذه ليست إستراتيجية، إنها هدف مطرد (ما لم يكون غير قابل للتحقيق تمامًا على نطاق واسع، عندما يصبح مجموعة من الأرقام بلا معنى، مثل حماقة الرئيس التنفيذي). مرة أخرى، يمكن أن تكون الأهداف المطردة مفيدة للغاية لكن لتحقيقها، تحتاج أن تكون مدعومة بخطة لإشراك موظفيك في تنفيذها.

الهراء اللفظي

يستخدم ريتشارد روميلت وصفاً رائعاً لهذا الإصدار من الإستراتيجية الهزيلة: «إعادة صياغة سطحية لما هو مدمج بوضوح مع كمية وفيرة من العبارات الطنانة».

يمكنك أن ترى ذلك في أي منظمة تهدف إلى «أن تكون مقدم الخيارات» أو «أن تصبح صاحب عمل الخيارات» أو «أن تصبح رائدة في (.... أدخل اي اسم هنا)» أو «أن تكون الأفضل في (.... أدخل اسماً مختلفاً هنا)».

الإستراتيجية ليست مجموعة من شعارات بطاقات المعايدة والمصطلحات الاستشارية. إن غرض بيانات الإستراتيجية لها مكانها لكنها وحدها لن تحول منظمتك.

قائمة المهام

أداة إدارة أخرى تتكرر كإستراتيجية هي قائمة شاملة بأهداف الشركة والإدارات والشخصية. لا تفهمونني خطأ، انني قننع أن هذه العناصر حيوية لخطة التنفيذ، لكنها لا تشكل إستراتيجية في ذاتها. إنها ببساطة قائمة بالأشياء اللازم القيام بها.

¹ ولما كانت إستراتيجية الأمن القومي لإدارة بوش لعام 2002 قد أوضحت مجموعة من الأهداف والغايات الوطنية للولايات المتحدة، فإنها لم تكن نتاج محاولة جادة للتخطيط الإستراتيجي. عندما تنظر عن قرب إلى وثائق إستراتيجية الأمن القومي لعام 2002 أو 2006، فكل ما تجده هو قائمة بالأهداف والأهداف الفرعية، وليس الإستراتيجيات.³

قائمة الرغبات

عندما يجد الرئيس التنفيذي / مجلس الإدارة / الفريق التنفيذي صعوبة بالغة في اتخاذ بعض الخيارات الصعبة، يمكن أن تكون «الإستراتيجية» الناتجة بمثابة نقطة انطلاق للأعمال التي قررت اللجنة أنها مرغوب فيها. تتمثل إستراتيجية الشركة في خفض التكاليف، والاقتراب من العميل، لتصبح الطرف المهيمن في سوقها الرئيسي، والدخول إلى أسواق جديدة، وتنفيذ ثلاثة أنظمة جديدة لتكنولوجيا المعلومات، وأصبح من اخصاحب العمل المفضل. إنها قائمة رائعة، ولكل عنصر منفرد مزاياه، لكن الشركة لا تملك الموارد لتسلك في محاولات نصف هذه المزايا. إنها خطة تبدو جيدة صممتها اللجنة؛ بينما هي في حقيقة الأمر قائمة ورغبات.

قوائم البيانات وعصي الهوكي

هناك إستراتيجية زائفة أخرى، محبوبة من مسؤولي صناعة الخدمات المالية؛ وهي الخطة المالية. تبدأ الخطط المالية دائماً بإصدار رقمي للعبة النهائية المرغوبة (نمو إيرادات بنسبة 20 %

بها مش 20 ٪) وتراجع إلى الوراء. يتم إعداد ميزانيات مركز التكلفة إلى الدرجة التاسعة مع احتساب معامل الدوام الكامل FTEs full-time equivalent على الفاصلة العشرية الثانية والإيرادات مقسمة بدقة إلى 12 طرد شهري. بعد ذلك تتم الرسوم البيانية للسنوات التالية من 3 إلى 5، مما يدل على انتعاش أسلوب عصي الهوكي (إذا كنا حاليًا في منتصف فترة ركود) أو خط ثابت من الإيرادات والأرباح المتزايدة، بالإضافة إلى زيادة الأرباح إلى الزاوية العليا اليمنى وعبرها من الصفحة (إذا كنا بين فترات الركود). ما الذي يمكن أن يحدث خطأً؟

هذا هو شكل خطير للغاية من إستراتيجية الخاطئ. نظرًا لضخامة الجهد المبذول في إنتاجه والمظهر الاحترافي للمنتج النهائي، فإن العديد من الشركات أصبحت تتراخى في الاعتقاد بأن تجميع مثل هذا العمل المالي يحمل لهم الحظ، كما أنه عمل ذو وجهة إستراتيجية. في الواقع، الأمر ليس كذلك. يجب أن تقود الإستراتيجية الخطة المالية، وليس العكس.

ما هي عناصر الإستراتيجية الجيدة؟

كان هذا سؤالاً فعليًا طرحه عليّ قبل بضع سنوات ال رئيس التنفيذي أحد عملائي. لقد كان سؤالاً رائعا، بالنسبة لكلمة «إستراتيجية» فإنها تعني أشياء مختلفة جدًا لأشخاص مختلفين. سوف يعتبر المدير المالي أن خطة عمله وجداول البيانات التفصيلية التي مدتها خمس سنوات هي جوهر إستراتيجية المنظمة، وغالبًا ما يتحسر على نقص التفاصيل القادمة من قسم التسويق. وسوف يعتبر قسم التسويق أن خطة العمل وجداول البيانات المالية على وجه التحديد تنتمي إلى الشؤون المالية وهي في أحسن الأحوال قائمة رغبات عديدة تتشابه وحيد عابر لما يحدث في السوق. الحقيقة هي أن الشركة تحتاج إلى خطة عمل ورؤية لمواجهة السوق؛ ويعتبر كلاهما عناصر أساسية في أي إستراتيجية جيدة.

من خلال تجربتي، إن الإستراتيجية الجيدة هي:

- الإستراتيجية المرتكزة في الواقع (داخليا وخارجيا)

- الإستراتيجية التي تتمحور حول العملاء
- الإستراتيجية التي نتوق إليها حتى يمكن تحقيقها
- الإستراتيجية التي تستند على تقييم صادق للمخاطر المستقبلية
- الإستراتيجية التي تتغلب على العقبات
- الإستراتيجية التي تشمل التنفيذ.

طلب مني الرئيس التنفيذي أن أرسم صورة لعناصر الإستراتيجية الجيدة وكيف تتفاعل مع بعضها البعض. لقد أراد أن يعمل فريقه التنفيذي معًا من أجل وضع خطة شاملة للمستقبل تتضمن جميع العناصر الأساسية لإستراتيجية جيدة.

وهكذا وُلد إطار عمل الإستراتيجية.

الغرض منه هو تمكين كل مسؤول تنفيذي العمل معًا لتقديم قطعة تكمل شكل اللغز، مع ضمان أن جميع القطع المضافة موثوق به. كما انه يوفر قائمة إستراتيجية في شكل مصور شامل وسهل الهضم والاستيعاب. يمكن العثور على نسخة أكبر من أدوات التغيير الخاص بالفصل رقم 35 ويمكن تنزيل نسخة ملونة من www.changeandstrategy.com.

يصف إطار الإستراتيجية أربعة مكونات رئيسية للإستراتيجية الشاملة:

- 1 - التحليل
- 2 - الاتجاه الإستراتيجي
- 3 - إستراتيجية الذهاب إلى السوق (أو «إستراتيجية الاستشارة» لشركة استشارة)
- 4 - خطة التنفيذ

كل عنصر ضروري ويحمل ثقل على قدم المساواة مع الآخر. دعونا نلقي نظرة على كل واحد منهم.

1- التحليل تضم مرحلة التحليل؛ تحليل الداخلي والخارجي وكلاهما مهم. يتطلب إجراء التحليل الداخلي لضمان تمتع منظمتك بالقدرة على الاستفادة من فرص مواجهة السوق التي لم تغطيها. في رأيي، ينبغي أن يكون تحليل السوق نفعي. فلا محالة من توظيف شركة استشارات إستراتيجية للمساعدة على أن تقوم أنت بإدارتها. ساعدهم على مقاومة الرغبة في حرمانك من الخوض في مجالات البيانات وجداول البيانات والعروض التقديمية. استخدم هذه المرحلة لإلقاء نظرة واقعية وموضوعية على عملك وتحديد فرص السوق. في رأيي، الغرض من هذه المرحلة هو المساعدة في صنع القرار وليس تقديم إجابة محددة. استخدم هذه المرحلة في تحديد حجم الفرص المتاحة في السوق وتحديد أولوياتها، لكن الطريقة الوحيدة لفهم السوق بشكل صحيح هي أن تشمر عن ساعديك وتقفز بداخله وتبدأ في البيع.

عندما كنت في شركة زيورخ إنترناشيونال، قمنا بتوظيف شركة إستراتيجية معروفة ومكلفة للغاية لتحليل السوق الأمريكي لنا. لم يقتصر الأمر على تكلفة قدر كبير من المال والوقت، لكن بعد فوات الأوان، اكتشفنا أن الأمر كان ذو قيمة ضئيلة. لكن عندما شمرنا عن ساعدينا وقفزنا إلى السوق وبدأنا في تصميم المنتجات ومقابلة الموزعين اكتشفنا أن التحليل المبدئي كان على أحسن تقدير سطحيًا.

أحب أن أبدأ بفرضية أو فرضيات واقعية، وابعث عن البيانات التي تدعمها أو تتحداها. فضلاً عن التحليل المبني على فرضية السوق، فأنا من أشد المعجبين بطراز التحليل الرباعي القديم SWOT (وعلى الرغم من أنني أفضل SWOT، إلا أنني سوف أترك جزء «الفرص» من هذا التحليل للآخر). كثير من المسؤولين التنفيذيين قد تصيهم الحيرة عند التفكير في إجراء واحد من هذه المهام القديمة، ومع ذلك قد تتفاجأ بمدى النقاش البناء الذي يشجعه النشاط. سوف يكون تحديد المزايا النسبية الخاصة بك أيضاً تحليلاً مفيداً للغاية. ما هي مزاياك الطبيعية (الجغرافيا، الحجم، القوة المالية، هيكل الملكية، الثقافة...) أو «الهيكلية» - كما تسمى في بعض المنظمات - مقارنة بالمنافسين أو الأقران؟ وما هي المزايا النسبية التي ترغب في تطويرها (المهارات، القدرات...)?

كما أفضل شخصياً تخطيط السيناريو الخاطئ. أوصي به بشدة باعتباره بعض من شذرات الحكمة المذهلة التي يمكن أن تنبع من ممارسات «ماذا لو؟» واسعة الأفق، إن انهيار سعر النفط من مستوى عالي بلغ 110 دولارات للبرميل في عام 2014 إلى مستوى منخفض بلغ 25 دولاراً في يناير يعد عام 2016 يعتبر مثالا رائعا حيث نجد أن تخطيط السيناريو لا يقدر بثمن. فبدلاً من افتراض بقاء النفط عند مستوى 100 دولار للبرميل أو أكثر إلى الأبد (كما يبدو أن عدد كبير من متتجي النفط والبلدان الغنية بالنفط قد اعتقد ذلك)، فإن التخطيط لسيناريو قد يكون فيه النفط أقل قيمة إلى حد كبير سيكون ممارسة مفيدة إلى حد ما. أنشأت بعض الدول المنتجة للنفط صناديق الثروة السيادية منذ فترة طويلة للمساعدة في سد الفجوة المالية لليوم الذي كانت فيه عائدات النفط أقل بكثير. فقط بدأ الآخرين للتو التفكير في الأمر بعد الحدث.

العنصران الآخران من التحليل القوي هما:

فعالية المنظمة ما مدى فعالية منظمتك؟ ما هي قادرة على التنفيذ؟ سوف يعتمد النجاح في المستقبل على امتلاكك القدرات التي تحتاجها لتكون ناجحاً. لكن تحتاج أولاً تحليل قدراتك بموضوعية.

التحليل المالي ما هي التكاليف الخاصة بك؟ لكل منتج؟ لكل مسار؟ لكل شريحة من العملاء؟ غالبًا يكون من الصعب حساب هذا التحليل ولكنه ضروري للنجاح. سوف تملئ الإجابات ردودك على فرص السوق المحددة أعلاه.

2- الاتجاه الإستراتيجي تبدو الأمور كما هي. إنه يوفر للمنظمة ليس فقط «صورة إستراتيجية» (الغرض / الرؤية / الرسالة) ولكن أيضًا الأساس المنطقي للإستراتيجية والأهداف القابلة للقياس التي حددتها لتحقيقها. ينبغي أن يعمل على الإعلام والحماسة والمشاركة والتوجيه. سيكون هذا هو السبب الذي يدفع موظفك إلى الركوض إلى العمل كل صباح.

3- إستراتيجية الذهاب إلى السوق تغطي إستراتيجية السوق عناصر مواجهة السوق الرئيسية بالتفصيل، عملاؤك الأساسيين واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومقترحات المنتج، تجارب العملاء التي ترغب في تنفيذها، والمفاضلات الأساسية الخاصة بك، المسارات التي سوف تركز عليها، والآثار المالية التي تعزز الإستراتيجية. ينبغي أن تتطور هذه المرحلة بالتزامن مع المرحلة السابقة، فمن الضروري أن تتشابك إستراتيجية الذهاب إلى السوق الخاصة بك مع الاتجاه الإستراتيجي. فلا بد من تطورهم في عملية ترابطية.

على أية حال، بالنسبة للمستثمر المؤسسي فإنه يستبدل «إستراتيجية الذهاب إلى السوق» «بإستراتيجية الاستثمار» ومجموعة مختلفة من العناصر تتضمن توقعات المساهمين (الخطر، العائد، أصول تحت الإدارة AUM... Assets under management)، المبادئ الإرشادية التي توجه إستراتيجية الاستثمار، والنسب الرئيسية (الداخلي مقابل الخارجي، الايجابي مقابل السلبي، النقدي مقابل غير النقدي...)، نهجك في تخصيص الأصول و/ أو المخاطر، إستراتيجيتك الايجابية ومعايير الاداء وقواعد الاستثمار الارشادية.

4- تنفيذ الخطة لن يتم تنفيذ أي شيء دون هذه المرحلة الأخيرة. حتى أكثر الإستراتيجيات ابتكارًا تعتبر اهدارًا للوقت ما لم تكن المنظمة مستعدة للتنفيذ وراغبة فيه وقادرة عليه. التنفيذ مهم وأساسي.

مدرج أدناه بعض من الاحصائيات المهمة

«تفشل 90 ٪ من الإستراتيجيات نتيجة لسوء التنفيذ.» (مجلة فورتشن)

«يفشل 70 ٪ من المدراء التنفيذيين نتيجة لسوء تنفيذ إستراتيجية جيدة.» (هارفرد بيزنس

رفيو HBR)

«يفهم 5 ٪ فقط من الموظفين إستراتيجية شركتهم.» (HBR)

بدون هذه المرحلة، سيكون لديك تحليل ثاقب، رؤية تتوق لتنفيذها في المستقبل، وخطة مالية مفصلة... ومع ذلك، سيجلس الجميع في انتظار ما إذا كانت ستحقق النتائج.

بمجرد أن يكون الاتجاه الإستراتيجي وإستراتيجية الذهاب إلى السوق واضحين، سيحتاج موظفيك إلى خطة تنفيذ إستراتيجية توضح بالتفصيل كيف تحقق الإستراتيجية - مقاييس النجاح، والآثار، وعوامل التمكين، والاعتبارات المتبادلة والمسؤوليات - مخططًا للتنفيذ. لقد كرست الفصل التالي لهذه الجزئية.

مع التسلح بهذا المستوى من التوجيه ستمكن كل إدارة من وضع خطة أعمال خاصة بها. كما أوصي بشدة بتعيين فريق تنسيق مركزي للإشراف على التقدم المراقبة والتنفيذ الشامل، وضمان مشاركة الموظفين ومواءمتهم مع الإستراتيجية الجديدة، والتأكد من أن الإدارات تعمل معًا لتنفيذ تحديات التنفيذ وتحديدها وحلها.

تعد خطة التنفيذ هي أصعب مرحلة على الإطلاق، لكنها دون مناقشة تعتبر الأكثر أهمية. يمكن لأي مدير تنفيذي لديه فائض أن يدفع لشركة إستراتيجيات لإنتاج وثيقة إستراتيجية مفصلة، ومتقنة بشكل جميل ومعززة بجداول البيانات forests' worth والخرائط الدائرية pie charts والمعالج الرياضي mathematical wizardry، لكن سيكون هذا «الاستثمار» مكلف قليلاً أكثر مما إذا كان الأمر بدون الخطة والقدرة على التنفيذ.