

## مقدمة

إننا نعيش في زمن تغير متسارع في مسرح الأعمال: التطورات التكنولوجية والتحولات، في أفضليات الزبون، والتبدلات التنظيمية، والعولمة والمنافسون الجدد - هذه العوامل وقوى معقدة أخرى تعصف بالمؤسسات كما لم يحدث من قبل مطلقاً.

كي تبقى الشركات وتنجح في ظل هذه الظروف، يتعين عليها أن تصوغ إستراتيجيات فاعلة باستمرار - خططها لتمييز نفسها عن الشركات المنافسة، وعليها أن تنفذ هذه الإستراتيجيات بأسلوب لا تشوبه شائبة.

إن تحديد إستراتيجية تنافسية وتنفيذها يستلزمان تنسيقاً محكماً بين المديرين والموظفين على كل مستوى في مؤسستك. ويجب على كل موظف عدم الاكتفاء بفهم الاتجاه الإستراتيجي الذي تهدف إليه الشركة بل يجب على الموظفين أن يضمنوا أن جهودهم اليومية تدعم تلك الإستراتيجية. عندما تنطلق أنت، والإدارة العليا، ونظراؤك، والموظفون في الاتجاه ذاته، فإنك ستنتج نتائج أعمال قيمة:

- أنت تساعد شركتك كي تنمو وتبقى في طليعة المنافسين.
  - تحدد مزايا فرص جديدة مربحة، وتضع يدك عليها المفيدة وتستفيد منها، مثلاً خدمة أسواق جديدة عبر خدمات ومنتجات ابتكارية أو تحقيق فاعلية غير مسبوقة في عملياتك.
  - تصنع قرارات أذكى حول الطريقة التي ستستثمر بها وقتك وطاقتك ودولاراتك الخاصة بالميزانية، وذلك عن طريق حصر هذه الموارد فقط في مبادرات تدعم إستراتيجية شركتك.
  - تتغلب على تحديات الأعمال المخيفة بمهارة وبراعة أكثر - مثل مساعدة مؤسستك كي تتجح في أثناء حدوث انكماش اقتصادي أو إدارة وحدتك أو قسمك على أعلى مستوى من الأداء حتى إن كنت تعاني من افتقار إلى الموظفين، والمساعدين.
- عندما يكون للمزايا مثل هذا التأثير والجاذبية، لا يكون أمر تخطيط الإستراتيجية وتنفيذها سهلاً.
- في الحقيقة؛ تفشل مبادرات إستراتيجية كثيرة، وهي ما تزال في مهدها، لماذا؟ إنك تواجه في أثناء مرحلة التخطيط وحدها قرارات صعبة كثيرة وتجاوزها باتخاذ تدبير خاطئ محضوف بالخطر مع كل قرار. مثلاً، عليك أن تقدر أياً من التطورات الجديدة التي تراها تحدث في الأعمال تمتلك نتائج مهمة لشركتك. هل يشكل، مثلاً، تغيير ما في أذواق المستهلكين تهديداً لعروضك الحالية، أو فرصة تخدم سوقاً جديدة تماماً على نحو مربح؟

وكيف ستتجنب الانحيازات المعرفية الشائعة التي يمكن أن تؤدي إلى إستراتيجيات تفتقر إلى الحكمة مثل افتراض أن المستهلكين سيريدون المنتج الجديد الذي تصممه أو أن إستراتيجية نجحت في الماضي ستجح في الوقت الحاضر أيضاً؟

وكذلك كم هي المدة التي يجب عليك أن تتطلع إليها عندما تبتكر إستراتيجية تنافسية، هل هي ثلاث سنوات مثلاً، أو خمس أو خمس عشرة سنة؟ ومن السيناريوهات الإستراتيجية الكثيرة المحتملة التي تعتقد أنها يمكن أن تثبت في أفق الأعمال، كيف تقرر أيها الأرجح تشكلاً وتحققاً ومتى؟ وعلاوة على ذلك، عند أي لحظة من الوقت تمثل التغييرات التي تتجلى للعيان في ميدان العمل مجموعة متنوعة واسعة من الفرص المغرية؟ وكيف يجب أن تقرر تحديد الفرصة التي ستسعى إلى اغتنامها بين تلك الفرص؟ وكيف ستقرر أيها من التغييرات التي تنذر بوجود تهديدات، أكثر خطورة؟

من الواضح أن التخطيط الإستراتيجي حافل بالمسائل والمآزق المحتملة. ولكن حتى إذا استطعت أن تحل هذه المسائل وتتجنب المآزق، فإن إستراتيجيتك المصممة على نحو رائع والوافرة المعرفة ستثبت أنها عديمة الجدوى إذا لم تستطع أن تنفذها بمهارة.

لكي تضع إستراتيجيتك موضع التنفيذ، عليك أن تتقن سلسلة واسعة من المهارات. مثلاً، تحتاج إلى أن تحشد وحدتك خلف إستراتيجية الشركة. يعني الحشد توصيف أنشطة محددة - على مستوى وحدة العمل - الأداء، ومشروعات تحقيق أفضل دعم للإستراتيجية عالية

المستوى التي حددتها شركتك. إذا كنت تقود فريق التسويق مثلاً، فما هي إستراتيجيات التسويق التي ستساعد إلى أبعد حد شركتك كي تحقق هدفها الإستراتيجي المتمثل في النجاح في فتح أسواق جديدة أو في كسب مكانة مرموقة بوصفها الأفضل في مجال صناعتها على صعيد ضغط كلفة المنتج؟ وإذا كنت ترأس مركزاً يتلقى طلبات الزبائن ويجيب عن استفساراتهم عبر الهاتف، فكيف تعيد تصميم العمليات الأساسية كي تدعم هدف مؤسستك لزيادة ولاء الزبون والربحية؟

حتى بعد أن تحقق هذا الاصطفاف، فإنك ستحتاج إلى أن تحافظ عليه عندما تتغير الظروف ثانية. على سبيل المثال، ما الذي ستفعله عندما تخسر عدة موظفين موهوبين أساسيين بذهابهم إلى شركات منافسة؟ وعندما تصبح التكنولوجيا التي تستخدمها قديمة الطراز، وعندما يلوح المنافس غير المتوقع في الأفق ويغير كل قواعد اللعبة.

إن المحافظة على حشد الموظفين في وجه التغير المستمر يستلزم مرونة إستراتيجية، وهذه مهارة ضرورية أخرى.

ومن دواعي الشكر أن إتقان هذه المهارات الضرورية لتحديد إستراتيجية وتنفيذها أمر ممكن.

سيساعدك هذا الكتاب وستجد قسماً كاملاً مكرساً لطرق تخطيط إستراتيجيتك. كما يركز قسم آخر على تقوية مهاراتك الإستراتيجية بما في ذلك إيجاد الحشد الإستراتيجي والمحافظة عليه وإدارة المخاطر المتضمنة في اختيار واتباع اتجاه إستراتيجي والبقاء مرناً في إستراتيجيتك. وهناك قسم إضافي آخر يركز على إستراتيجيات لإنماء

شركتك، حيث إن النمو المربح يؤدي دوراً مركزياً في عافية أي مؤسسة وفي وضعها التنافسي. أما القسم الأخير في الكتاب فإنه يستكشف مجموعة من التحديات الإستراتيجية الخاصة التي من المتوقع أن تواجهها، مثل معاشية انكماش اقتصادي وإدارة قسمك عندما تعاني نقصاً في الموظفين والحصول على ميزة تنافسية من موارد خارجية ووضع اقتراحات لمعالجة هذه التحديات. هنا نظرة أكثر دقة إلى ما سوف تجده في هذا الكتاب.

### تخطيط إستراتيجيتك

كثير من المديرين يجدون تحدياً في التخطيط الإستراتيجي. تقدم مقالات هذا القسم مآزق تخطيط شائعة وتوفر أدلة للتغلب عليها. في مقال «التخطيط الإستراتيجي، لماذا لم يعد الأمر مقتصرًا على المديرين الكبار». تبدأ الكاتبة المتخصصة في الأعمال ماري جيندرسون بتكوين حالة أعمال مقنعة تدعوه «تخطيط إستراتيجي موسّع». تستخدم الشركات التي تستعمل تخطيطاً إستراتيجياً موسعاً سلسلة واسعة من المديرين والموظفين في تطوير الإستراتيجية وتحصل على نتائج رائعة.

مثلاً، شركة أنظمة المعطيات الإلكترونية جمعت المدخلات من مقتطف نموذجي من الموظفين عن الموقع الذي تحتله الشركة في أسواقها وماذا كانت مواطن قوتها ومواطن ضعفها الراهنة وأين تكمن فرصها المستقبلية. ثم استخدمت تلك المدخلات كي تضع خطة إستراتيجية مفصلة مدتها ثلاث سنوات. عادت المقاربة بحصص ربح كبيرة تجلت في توسع سوق مهم وقفزة في الإيرادات.

تقدم جيندرسون أفكاراً مفيدة لتصميم عملية تخطيط إستراتيجي موسع ومن ضمنها ضمان معرفة أي موظف، النجاح الذي تحققه الشركة على الصعيد المالي، وتسليح العمال بالمعلومات الإستراتيجية التي يحتاجونها؛ كي ينجزوا أعمالهم بطريقة تعزز أهداف سوق الشركة.

في مقال «الانحياز المعرفي في التخطيط الإستراتيجي اليومي» تقدم الكاتبة المتخصصة في العمل التجاري لورين غاري عدة عوائق ذهنية شائعة يُمكن أن تحبط المديرين في أثناء عملية التخطيط الإستراتيجي كما توضح كيفية تجنب هذه العوائق.

إن انحيازاً معرفياً واحداً على سبيل المثال، يجعل المديرين يبحثون فقط عن المعلومات التي تثبت افتراضهم أن خدمةً أو منتجاً محدداً سيعجب المستهلكين. كي تُبطل هذا الانحياز عليك أن تأخذ -بصورة منهجية- المنظور المعاكس. ضع نفسك في موضع الزبائن واسأل نفسك «لماذا يحتمل أن يفشل هذا المنتج؟».

وهناك انحياز آخر يجعل المديرين يفترضون أن تحالفاً إستراتيجياً حقق نجاحاً في مشروع ما (مثل اتفاق تسويق مشترك مع شركة أخرى) يجب أن يكون يتكرر مع مشروعات أخرى. لمقاومة هذا الانحياز عليك بأن توسع قاعدة معلوماتك بإشراك موظفين في جلسة صنع القرار أكثر مما كان معهوداً. اطلب من المشاركين أن يعرضوا دليلاً يدحضون فيه السبب الذي يرجح جعل إعادة عقد تحالف إستراتيجي في مشروع جديد أمراً يفترق إلى الحكمة مهما كان مثل هذا المسعى، فيما مضى، أمراً ناجحاً.

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منه. عبر تصميم السيناريو، يستخدم المديرون حدهم وخيالهم كي يبتكروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعتهم في المستقبل، ثم يصممون إستراتيجية للاستجابة لكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بسؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبلية، وبعد ذلك اجمع المعطيات عن الاتجاهات المتنوعة التي تؤثر في أعمالك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهات وخبّن ملاسبات كل سيناريو بما يناسب وحدتك أو شركتك وطورّ معالم كل منها - أي الأحداث التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قوم رؤيتك من جديد في ضوء السيناريوهات واسأل نفسك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوّم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستين د. سانديبرغ. تشير الكاتبة إلى أن التغييرات في عالم الأعمال يمكن أن تُوجد قدراً هائلاً من الاحتمالات التي يمكن أن تقلب شركة تماماً بينما هي تحاول أن تقرر أياً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليك أن تؤسس «قواعد بسيطة» لتحديد الفرص القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثلاً «قواعد الحد» تمكنك من تمييز الفرص التي تتسجم مع الأيديولوجية الرئيسة لشركتك من تلك التي لا تتسجم معها. مثال ذلك

يقدم المقال الآتي «تصميم سيناريو منقح» تصميم السيناريو بوصفه أداة صياغة إستراتيجية ويوضح طريقة الحصول على أقصى ما يمكن منه. عبر تصميم السيناريو، يستخدم المديرون حدسهم وخيالهم كي يبتكروا قصصاً عن الطريقة التي قد تتطور بها صناعتهم في المستقبل، ثم يصممون إستراتيجية للاستجابة لكل سيناريو إذا ظهر فعلياً. كيف تستخدم تصميم سيناريو؟ ابدأ بسؤال الناس عن آرائهم في التطورات المستقبلية، وبعد ذلك اجمع المعطيات عن الاتجاهات المتنوعة التي تؤثر في أعمالك وحللها. ضع مخططاً للسيناريوهات وخبّن ملاسبات كل سيناريو بما يناسب وحدتك أو شركتك وطور معالم كل منها - أي الأحداث التي يمكن أن تشير إلى أن سيناريو خاصاً بدأ يتحقق، وأخيراً قوم رؤيتك من جديد في ضوء السيناريوهات واسأل نفسك فيما إذا كانت الرؤية تستلزم أي تغييرات.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تقوم الفرص بسرعة وعلى نحو إستراتيجي» بقلم محررة شؤون الأعمال كيرستين د. سانديرخ. تشير الكاتبة إلى أن التغييرات في عالم الأعمال يمكن أن تُوجد قدراً هائلاً من الاحتمالات التي يمكن أن تقلب شركة تماماً، بينما هي تحاول أن تقرر أياً من الاحتمالات ستواصل السعي من أجله. ولتجنب هذه النتيجة، عليك أن تؤسس «قواعد بسيطة» لتحديد الفرص القليلة التي تريد أن تستكشفها بين الاحتمالات الكثيرة المتاحة.

مثلاً «قواعد الحد» تمكّنك من تمييز الفرص التي تتسجم مع الأيديولوجية الرئيسة لشركتك من تلك التي لا تتسجم معها. مثال ذلك

شركة (American Express)، تكون شركات إستراتيجية فقط مع تلك الشركات التي تستطيع أن تحقق فوائد استثنائية - وليس ببساطة نتائج مشابهة لما هو موجود - لزيائن (American Express). وتصر هذه الشركة على الوصول إلى معلومات الشريك وموارده. وعلاوة على ذلك فإنه يجب على الشركاء أن يمتلكوا البنية التحتية الضرورية لتلبية متطلبات خدمة (American Express). إن «قواعد الخروج» قد تكون مفيدة حيث تساعدك على أن تقرر متى تفض الشركة وللتوضيح بمثال، تعين شركة American Express) Amex أهداف أداء لكل شريك من شركائها الإستراتيجيين وتربط إستراتيجيتها المتعلقة بفض التحالف مع تلك الأهداف.

### تقوية مهاراتك الإستراتيجية

كي تنفذ إستراتيجية حسنة التخطيط، فإنك تحتاج إلى مجموعة من المهارات الإستراتيجية. مقالات هذا القسم تستعرض المهارات وتقدم اقتراحات لتقويتها. محرر شؤون الأعمال بول ميكلمان يبدأ هذا القسم بتقديم المقال الأول من ثلاثة مقالات عن الانسجام الإستراتيجي تحت عنوان «كيف تحشد أكبر دعم خلف إستراتيجيتك؟» يحدد الكاتب ثلاث خطوات ضرورية كي تحشد وحدتك خلف إستراتيجية شركتك:

- 1- تأكد من أنك تمتلك فهماً واضحاً للإستراتيجية. 2- حول تلك الإستراتيجية إلى شيء قابل للتطبيق العملي من قبل موظفيك. 3- نفذ الإجراءات التي تؤمن استمرار مساندة وحدتك للإستراتيجية بالرغم من الظروف المتغيرة.

يقدم ميكلمان بعد ذلك توصياته لمعالجة الخطوة الأولى إذا كانت شركتك لم تحدد بوضوح الإستراتيجية عالية المستوى. مثلاً «ابدأ بالسؤال. ابحث عن تفسير رئيسك -و حين يكون مناسباً- عليك أن تصل إلى إدارات أعلى، لا تنظر إلى مدخلات وجه لوجه فقط فإن خطابات المدير التنفيذي الرئيس والتقارير إلى حاملي الأسهم وثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيّمة». بعد ذلك «قارن ما سمعته واقرأ عن الأولويات الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها. قد يكون هناك كثير من الأحاديث عن الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة لتسويق خط المنتج الحالي فإن ذلك يعني شيئاً تماماً مختلفاً».

في مقال «كيف ستحوّل إستراتيجية عالية المستوى إلى أسلوب عمل على مستوى وحدة؟» يتحول ميكلمان من عملية حشد الموظفين الإستراتيجي. كي تحول إستراتيجية شركة إلى خطة قابلة للتطبيق العلمي على مستوى وحدتك، بلّغ الإستراتيجية إلى موظفيك باستخدام سياق ولغة مناسبين. أشرك فريقك في تحديد الطريقة التي ترتبط بها الإستراتيجية بحدثك وما هو الانسجام الذي تستلزمه بعد ذلك، اضمن أن كل مرؤوس مباشر منخرط في العمل وفي المسار. وبإشراك موظفيك على نحو مباشر في نقاشات الطريقة التي ستنفذ بها إستراتيجية وحدتك تستطيع أن تعزز إلى حد كبير التزامهم بالإستراتيجية وبأدوارهم الفردية في تنفيذها.

مقال ميكلمان «كيف تحافظ على الدعم والمساندة؟» يستكشف الخطوة الثالثة من عملية المساندة بتقديم اقتراحات لإبقاء «عيون

كل موظف مركزة على الجائزة الإستراتيجية» بالرغم من الظروف المتغيرة. إحدى الفكر هي أن «تربط كل مشروع بالإستراتيجية» بالتأكيد على إنجازها في الموعد المحدد وضمن الميزانية وبأنها تدفع بالشركة قدر الإمكان باتجاه أهدافها الإستراتيجية وأيضاً «تقيس الأداء الإستراتيجي وتكافئه» بواسطة أنظمة قياس ومكافأة، تتخذ من رضا الزبائن ومن المكافآت معياراً لدعم الإستراتيجية. مثلاً، اربط قسماً من التعويض الكلي لفريقك بنتائجه بوصفها مرتبطة مع إستراتيجية الحد الأعلى.

وأخيراً «يجب أن تشن حرباً على التفكير قصير الأمد». ساعد الموظفين كي يحولوا انتباههم عن إحراز مكاسب قصيرة الأمد «مثل تجاوز الإيرادات المستهدفة هذا الشهر» إلى التأكيد على تركيز طويل الأمد على الإستراتيجية. تستطيع أن تشجع تركيزاً طويل الأمد بتزويد كل موظف بوثيقة مدرج في أعلاها أهداف الشركة السنوية وتطلب من كل منهم أن يدون خمساً إلى ست مبادرات يجب عليه أن ينجزها في أثناء السنة؛ ليساعد الشركة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى حشد الدعم والتأييد، تتضمن المهارات الإستراتيجية إدارة المخاطر المتضمنة في وضع الإستراتيجية وتنفيذها. مقال لورين غاري: «النوع المناسب من الإخفاق» يناقش هذه القضية من المخاطرة. سواءً أكانت إستراتيجيتك تستلزم ابتكار خدمات أو منتجات جديدة أساسية أو تستلزم تحديد أسواق جديدة أو فحص نموذج أعمالك بعناية فإنها تنطوي على مخاطر متأصلة في طبيعتها تكوينها. مثلاً قد تفشل مبادرة مصممة كي تدعم الإستراتيجية أو تتأخر التجربة أو تكون

التكلفة أكثر بكثير مما توقعت. أو ربما ستتخذ القوى التنافسية وجهة لم تكن تتوقعها مما يجعل إستراتيجيتك الجديدة عديمة الفائدة.

مع أن المخاطرة متأصلة في أي إستراتيجية فإن تجنب المخاطرة مهما كلف الأمر لن يساعد شركتك. وكي تمكن المديرين والموظفين من تحديد الإستراتيجية وتنفيذها بالرغم من المخاطر يتعين عليك توفير بيئة آمنة للتجريب وللتعلم من الأخطاء. تتضمن الإرشادات تكريس مبدأ إجراء تجارب أولية (مثل صنع نماذج أولية لمنتجات جديدة) مع افتراضات ما الذي قد تتعلمه وتقويم نتائج المبادرات بالسرعة الممكنة والتجريب على نطاق ضيق وهكذا فإن أي إخفاق سيكون له تشعبات ثانوية نسبياً.

في مقال «خمس خطوات للنجاح في تحقيق الأهداف أوقات الشك» يركز الكاتب المتخصص في الأعمال التجارية بيتر جاكوبس على المرونة وهي مهارة إستراتيجية مهمة أخرى. وكي تحافظ على المرونة الإستراتيجية أي على القدرة على مواجهة التغيير والشك عن طريق تكييف إستراتيجيتك. يقدم جاكوبس عدة اقتراحات. مثلاً انظر إلى القرارات الإستراتيجية بوصفها مجموعة من الخيارات. يكتب جاكوبس قائلاً: «لدى المؤسسات عادة» مبادرات ومشروعات متعددة تجري في وقت واحد، إنه لأمر حاسم «الأيديع القادة واحداً أو اثنين منها يسيطران على اهتمامهم وفيما تتبدل الأسواق، على ما يبدو، فإن مبادرات أقل أهمية قد تصبح بسرعة الأكثر قيمة». وأيضاً اجمع، باستمرار، منظورات حديثة عن الموقف الإستراتيجي عن

طريق تناوب المديرين روتينياً عبر أدوار مختلفة، على سبيل المثال، وهكذا يستطيعون أن يحصلوا على «الصورة الكبيرة» للطريقة التي تعمل بها شركتك، وشارك مع شركات أخرى كي تستفيد، على نحو مشترك، من الموارد المتكاملة وكي تكسب أفكاراً جديدة ورؤى ثاقبة عما يحدث في صناعتك.

مستشار الإدارة جون هاغل الثالث يقدم أفكاراً إضافية عن المرونة الإستراتيجية في مقاله «خدمات الشبكة العنكبوتية. التكنولوجيا بوصفها محفزاً للتفكير الإستراتيجي». وفقاً لهاغل فإن خدمات الشبكة العنكبوتية -تكنولوجيا تؤتمت الارتباطات عبر التطبيقات والمعطيات- يمكن أن تعزز المرونة والتعاون ضمن المؤسسة. ومع مرونة وتعاون أكبر تحد من عدم الفاعلية وتحشد موارد أكثر كي تقدم قيمة أكبر للزبائن. مثال ذلك شركة Dell للحاسوب تستخدم خدمات الشبكة العنكبوتية كي ترتبط مع الموردين ومع مزودي الدعم اللوجستي بوصفهم طرفاً ثالثاً بطرق تمكن شركة Dell من تجميع الحواسيب كي يلبي الطلب بسرعة غير عادية، إنها مهارة ضرورية لإستراتيجيتها ونموذج أعمالها.

### إستراتيجيات لإنماء شركتك

إستراتيجيات شركات كثيرة تنظر إلى النمو -في المبيعات والإيرادات والمربحية وحصصة السوق وأبعاد أخرى- بوصفه هدفها الأساسي. لذا فإن المقالات في هذا القسم تركز على إستراتيجيات حفز النمو والمحافظة عليه. الكاتب المتخصص في الأعمال تيودور كيني يفتح القسم بمقاله

«إلى أي مدى تعد خطة مبيعاتك موظفة إستراتيجياً؟» الذي يستكشف التكتيكات التي تستخدمها الشركات عالية الأداء كي تعزز المبيعات عن طريق جعل قوى المبيعات تتشرب الإحساس بالإستراتيجية بطريقة أكثر قوة.

يعرض كيني عدة ممارسات لتعزيز المبيعات، مثلاً «ضع الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة» وهذا يعني استخدام الأشخاص المناسبين في مؤسسة مبيعاتك. شركة CIBA Vision طورت وسيلة حاولت أن توائم عبرها بين السمات الشخصية لمديري مؤسسات بوصفهم زبائن محتملين مستقبلاً وبين السمات الشخصية لموظفي المبيعات الأفضل أداءً في شركتها. إن الصورة الناتجة حينذاك أصبحت أساساً لأداة تستعملها الشركة عند استخدام الموظفين. البحث عن ميزات محددة موظفين جدد يزود شركة CIBA Vision بنماذج الموظفين الذين تحتاجهم كي تكون ناجحة.

الكاتب المتخصص في شؤون الأعمال أدريان ميلو يقف مع فكرة النمو في «التدمير الخلاق أو التركيز على صميم العمل: أيهما الطريقة المناسبة للنمو؟» كلما تسارعت نسبة التغيير دراماتيكياً يجب على الشركات باستمرار أن تبتكر نفسها من جديد كما يقول ميلو وأحياناً حتى الأعمال الناجحة الموجودة يجب أن يُعاد ابتكارها كي تنتقل إلى أعمال أكثر ربحاً. وهذا يعني أن التركيز المستمر على أعمالك الرئيسية قد لا يكون دوماً كافياً كي تضمن النمو المستدام.

مع ذلك فإن عملك الرئيس يمكن أن يساعدك في تعزيز نمو جديد وذلك بتمكينك من أن تتوسع في «وحدات مجاورة مربحة» (الأعمال التي تكون متعلقة إلى حد بعيد بعملك الرئيس). وفي حال تقويم «الوحدات المجاورة» تأكد من أنك تمتلك عملاً رئيساً محدداً بوضوح وعندئذ فتش عن الفرص المجاورة مع الموارد الأكثر فاعلية للميزة والتميز التنافسي. مثلاً، منتجات جديدة وقنوات جديدة وقطاعات زبائن جديدة ومناطق جغرافية جديدة وخطوات سلسلة قيمة جديدة وتقنيات جديدة وأعمال جديدة. إذا كنت تعمل في مجال البيع بالتجزئة، على سبيل المثال، فكر ملياً في أعمالك التي تشارك بها قواعد الزبائن لعمليات التصنيع مع عملك الرئيس. يختتم هذا القسم بمقال «التفكير على صعيد النمو» الذي يستخلص النصائح من ثلاثة كتب عن الموضوع وهي كتاب روبرت توماسكو «حاول أن تحقق نمواً» وكتاب ريتشارد ويترلي ودايان هيسان «النمو المرتكز على الزبون» وكتاب دوايت غيتز وجاوب. ب. أي باتيستا «انم؛ كي تغدو عظيماً».

وباستعراض هذه الكتب الثلاثة تستطيع أن تجد إستراتيجيات شاملة كثيرة لتحفيز النمو، تتمثل إحدى الإستراتيجيات في بيع كميات أكبر لقاعدة الزبائن المختارين بعناية. في أول الأمر باعت الشركة الأمريكية USAA بواليص تأمين السيارات إلى ضباط الجيش وبعدئذ بدأت بتزويدهم بمجموعة كاملة من الخدمات المالية بمقدار 6 ملايين دولار أمريكي كل عام. إستراتيجية نمو أخرى تستلزم إعادة التفكير في

الطريقة التي أخرجت بها منتجك أو خدمتك للزبائن - للتوضيح، عن طريق بيع مواد تحسين المنازل مباشرة إلى المستهلكين عبر مخازنها فإن شركة البيع بالتجزئة The Home Depot أصبحت قناة التوزيع لصناعتها وامتصت كثيراً من الأرباح التي كانت تعود عادةً على المصنعين أو على الوسطاء الأقل فاعلية.

### إستراتيجيات للتغلب على تحديات خاصة

بالإضافة إلى الحاجة إلى تعزيز النمو، فإن وحدتك أو شركتك قد تواجه تحديات أخرى تستلزم إستراتيجيات فهم ومعرفة عملية. تستكشف المقالات في هذا القسم ثلاثة تحديات في هذا القبيل، وتقدم اقتراحات لابتكار إستراتيجيات ستساعدك في التغلب على كل منها.

في «الاستفادة من الانكماش» يؤكد مستشارو شركة Bain، وهي شركة استشارات أعمال عالمية، ساراجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي بإيراد الدليل والحجة أن ركوداً اقتصادياً مؤقتاً - مع أنه مؤلم - يمكن أن يقدم فعلاً فرصاً قيمة للشركات بتحديد الإستراتيجية المناسبة. إنك تستطيع أن تغتنم فرصة انكماش اقتصادي وأن تحقق أرباحاً مؤثرة.

في عام 2001، زادت، على سبيل المثال، شركة Dell للحواسيب مبيعات الوحدة لديها نحو 11% حتى عندما انخفضت مبيعات هذه الصناعة 12%. وبإدراكها أن مرونة السعر أحياناً تزيد في أثناء الركود

الاقتصادي، فإن شركة Dell استخدمت تخفيضات أسعار ضخمة كي تكسب أكثر من ست نقاط في حصة السوق الأمريكي، ولكي تستولي في الزمن الأصعب على الإطلاق - في الربع الرابع من عام 2001 - على أكثر من 90% من الأرباح في صناعتها.

### كيف تمارس إستراتيجية ركود مروعاً فيها؟

حدد مواطن قوتك ومواطن ضعفك الأساسية واستخدمها كي تقيس خيارات إستراتيجية جديدة. حافظ أيضاً على ضبط نفسي إستراتيجي: إذا كانت المعطيات تقول: إن عمك الرئيس ضعيف فلا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش قبل أن تعالج المشكلة. بالإضافة إلى ذلك، عليك أن تصحح أي تحولات خاطئة بحزم وفوراً، وأن تعيد تقويم إستراتيجيتك إذا كانت لا تؤدي إلى نتائج.

في مقال «إستراتيجيات من أجل النقص في العمال» يتحول بول ميكلمان إلى تحدٍ إستراتيجي أقرب بكثير إلى المقر الرئيس: المحافظة على أداء وحدتك حتى إذا كانت الوحدة تجد نفسها في نهاية خاطئة جراء تقليص القوة العاملة. في ظل هذه الظروف الصعبة البقاء منتبهاً يعدّ ضرورة. عليك أن تتفحص كل هدف من أهدافك واسأل أسئلة مثل: «هل هذا الهدف منسجم مع إستراتيجية الشركة؟ وكيف سيقنع هذا الهدف أصحاب المصلحة المسهمين؟ وهل وحدتي تمتلك الموارد كي تحقق هذا الهدف؟ وأيضاً «تذكر الصورة الصغيرة». استخدم نجاحات صغيرة بوصفها أداة تحفيزية، وتأكد من أن كل شخص في وحدتك يفهم

الإستراتيجية الطويلة الأمد. ضع أولويات أسبوعية بل يومية كي تضمن أن الإنجازات القصيرة الأمد تدعم أهدافاً أطول أمداً.

المقال الأخير في هذا القسم هو «كيف تفكر إستراتيجياً في الحصول على مورد خارجي» بقلم الكاتبة المتخصصة في شؤون الأعمال مارثا كرومر. هذه المجموعة المختارة تتناول التحديات التي يطرحها الاهتمام المتزايد للشركات في مورد خارجي لا تعهد إليه بعمليات الأعمال التجارية اليومية «مثل جدول الرواتب وتكنولوجيا المعلومات» ولكن لتكلفه بوظائف مهمة إستراتيجياً (مثل التصنيع وتأمين الدعم اللوجستي). وبالرغم من بشير النجاح في المصدر الخارجي فإن 54% فقط من الشركات مقتنعة بها منخفضة من أكثر من 80% منذ خمسة عشر عاماً.

كيف ستحصل على ما هو أكثر من المورد الخارجي؟ استخدمه بوصفه أداة لتحفيز القيمة الإستراتيجية وتحويل الأعمال وحتى تعيد تكوين القوى المحركة للصناعة. مثلاً، لشركة Fender Guitar استخلصت خدمات قيمة من سلسلة شركة UPS لحلول الإمداد والتموين وقد ساعدت شركة Fender على أن تعيد التفكير في نموذج توزيعها دولة بعد الأخرى وبأسلوب لا مركزي في أوروبا عبر محاكاة أفضل الممارسات في مجال صناعة التقنيات العالية. في الوقت الحاضر، بدلاً من المحافظة على مقادير كبيرة من المخزونات في كل دولة فإن شركة Fender تستخدم نظام عموم أوروبا المركزي الذي يخفض تكاليف الجرد والتخزين في المستودعات والنقل.

وعندما تقرأ المقالات المختارة في هذا الكتاب، فكر ملياً في الطريقة التي يمكن أن تبدأ بها تطبيق الأفكار والممارسات المقدمة من قبل مؤلفي المقالات. مثلاً:

● كيف تخطط أنت والمديرون الآخرون في مؤسستك حالياً الإستراتيجية؟ ما التغييرات - إذا كانت هناك تغييرات - التي ستساعدك كي تحسن عملية التخطيط؟ هل تستطيع أن تجد طرقاً أكثر فاعلية كي تتجنب الانحيازات المعرفية التي تُحبط نموذجياً المخططين الإستراتيجيين؟ هل تستطيع أن تبتكر بعض «القواعد البسيطة» لتمييز الفرص الإستراتيجية الواعدة أكثر بالنجاح من الفرص الممكنة فقط؟

● ما مهاراتك الإستراتيجية - ومن ضمنها حشد الطاقات وإدارة المخاطر والمرونة الإستراتيجية التي يمكن أن تستفيد أكثر من التقوية؟ وكيف يمكن أن تعزز هذه المهارات؟ هل تستطيع أن تمتن التعاضد بين وحدتك وإستراتيجية الشركة عالية المستوى عن طريق جمع مدخلات أكثر من الموظفين عن الطريقة التي يستطيع بها عملهم اليومي أن يساعد في دعم إستراتيجية الشركة؟

● ما الإستراتيجيات التي تستخدمها شركتك في الوقت الحاضر كي تحفز النمو سواء أكانت في المبيعات، أم في الإيرادات، أم في هامش الربح، أم في حصة السوق، أم في إجراء آخر؟ كيف

يمكن أن تجعل هذه الإستراتيجيات أكثر فاعلية؟ مثلاً ، هل يمكن لشركتك أن تستخدم مهاراتها الرئيسية على نحو أفضل كي توسّع لتشمل أعمالاً مجاورة؟

- هل تعمل وحدتك أو شركتك حالياً في ظل انكماش اقتصادي؟ هل مؤسستك تعاني افتقاراً إلى موظفين؟ هل قررت الشركة أن تزيد استخدامهما لمورد خارجي كي تكسب مزايا إستراتيجية؟ كيف يمكنك أن تطبق هذه الأفكار المدرجة في هذا الكتاب كي تتغلب على تحدٍّ أو أكثر من هذه التحديات الثلاثة الخاصة.

