

## الفصل الثاني

### الطريق إلى النجاح

كان مايك مينديورو قد سئم الخداع السياسي الذي واجهه في عالم الشركات بعد أن عمل لثمانى سنوات لدى شركتين لمعدات الشبكات Networking. لذلك أراد عندما بدأ عمله الخاص في عام 1996، أن يحافظ عليه صغيراً وشخصياً وأقل تعقيداً. ولم يكن هناك أي إثارة أو جاذبية خاصة لهذا المشروع الذي أطلق عليه اسم هاي بوينت سوليوشينز. واكتفى القائمون به ببيع المكونات الصلبة للانترنت. ولم يقوموا بتصميم الأجهزة، بل اعتمدوا بدلاً من ذلك على منتجات شركات عملاقة مثل سيسكو وليوسينت ونورتيل. كما لم يقوموا بتركيبها، رغم أنهم كانوا على استعداد لتقديم المشورة والدعم. و عوضاً عن ذلك، وعلى الرغم من وجود مخزون واسع من المنتجات الخاصة بتشغيل الانترنت وضمان خدمة تسليم سريعة جداً، فقد حافظت هاي بوينت على تشغيل شبكات مجموعة صغيرة من الزبائن. لقد كان لديهم وضعهم الخاص بهم. (1)

وسرعان ما انضم إلى مايك شقيقه توم واستمرت الأعمال بالنمو. ونمت شهرتهم بالتركيز على مجموعة صغيرة من العملاء. ولكن حتى مع ارتفاع المبيعات، رغب مايك في الحفاظ على الأعمال صغيرة. وكان العديد من موظفيه أصدقاء له منذ الطفولة. ولكن سمعة هاي بوينت في كونها شركة يعتمد عليها قد نمت، واتسعت قاعدة عملائها لتشمل الشركات المئة حسب تصنيف مجلة فورتن. وبلغت مبيعاتها في السنة الأولى من انطلاقتها 200000 دولار ثم صارت 60 مليون دولار بحلول عام 2000 - أي بنسبة نمو تقارب 30000 بالمائة

في غضون خمس سنوات. واليوم، لا يزال لدى هاي بوينت شعور الشركة الصغيرة، حيث يركزون على أداء الأعمال بطريقة مختلفة- ويحافظون على الوفاء بالالتزامات. وهذا ما جعل الشركات الكبيرة، التي لا يمكنها تحمل توقف الانترنت عن العمل تعتمد على شركة هاي بوينت. لقد خرج مايك وتوم مينديبورو وهاي بوينت سوليوشينز من العادي إلى الاستثنائي.

### ما هو النجاح؟

يختلف معنى النجاح باختلاف الأشخاص. فليس للنجاح بالنسبة لمايك مينديبورو أي علاقة بالاقتال حتى النهاية والفوز في مباراة القوة بين الشركات. بل اقتصرته علاقته به على الوصول إلى ما يبتغيه - أي النمو، وتوفير خدمات تتصف بالجودة، والقيام بذلك وفقاً للمبادئ الأخلاقية العالية التي يتمسك بها. وإننا نريد النجاح لك ولأعمالك. كما نرغب في أن تبلغ أهدافك وتطلعاتك وأن تشعر بالرضى نظراً لتحقيقك لإمكاناتك.

من الناحية الواقعية، ليس من الضروري أن تنمو الأعمال. إذ يؤسس العديد من منظمي المشاريع أعمالاً ملائمة لكفائاتهم وصغيرة ومستقرة نسبياً ولا تكون لديهم رغبة في المضي إلى أبعد من ذلك.

ولكنك تريد المزيد! ربما تخشى من أن يكون مشروعك الصغير عرضة للأذى مع دخول منافسين أكبر إلى أسواقك. ولربما ترى الآخرين وهم يجازفون، ويوسعون أعمالهم، ويحصدون المغانم التي تعلم أنها يمكن أن تكون لك. وقد تشعر أنك كنت تعمل جاهداً ومنذ زمن طويل، إلا أنك تسير في الاتجاه الخاطئ. ولكن ثمة أمل، ويبدأ من هنا فيما تنظر ملياً في الأمرين الأساسيين في هذا الكتاب، فطريقك إلى النجاح يعتمد على - النمو والتخطيط!

من الناحية الواقعية، ليس من الضروري أن تنمو الأعمال. إذ يؤسس العديد من منظمي المشاريع أعمالاً ملائمة لكفائاتهم وصغيرة ومستقرة نسبياً ولا تكون لديهم رغبة في المضي إلى أبعد من ذلك.

### الغنيمة «بالنمو»! لماذا النمو مثير

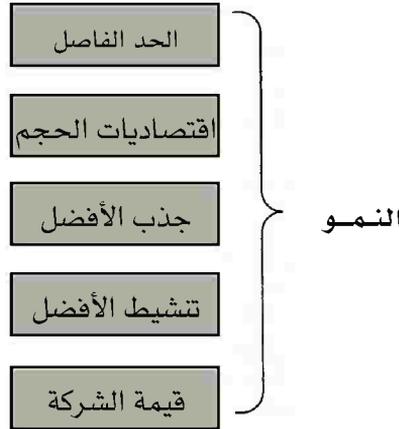
يعد النمو واحداً من الموضوعات المثيرة المتعلقة بالأعمال في يومنا هذا. ولكن

ماذا وراء كل هذا الكلام؟

لماذا ينبغي أن تركز كثيراً على متابعة النمو؟ لماذا يعد النمو أمراً مفهوماً بالنسبة لك ولأعمالك؟ هذه كلها أسئلة هامة ومشروعة. وإنما نقدم خمسة أسباب أساسية لكون النمو هاماً لأعمالك (الشكل 1-2). (2)

### إنشاء الحد الفاصل

تتعلق جميع الاستراتيجيات في نهاية المطاف بالحد الفاصل. إذ نختار الاستراتيجيات لأننا نعتقد بأنها ستجعل الأعمال تصل إلى مستويات أعلى من الربح. وبالطبع، هناك طريقتان لمعالجة لعبة الحد الفاصل. فبإمكانك أن تختصر طريقك نحو الربحية أو أن تنمي طريقك للنجاح. ومن المرجح أن تقوم من الناحية الواقعية بالطريقتين معاً.



الشكل 1-2. الأسباب الخمسة الجيدة لتنمية أعمالك

لكنك ستواجهه، عاجلاً أم آجلاً، قراراً مثل الذي ستجده في المثال التالي. عملنا مؤخراً مع شركة متوسطة الحجم كانت تعاني آنذاك نوعاً من التخبُّط الاقتصادي. ولئن كان عملها الأساسي ثابتاً إلا أنه كان راكداً. وكان مسؤولو الشركة يكافحون للتوصل إلى طريقة لتحسين ذلك الحد الفاصل الذي يحظى بكل الأهمية. وقد فضل معظمهم أساليب خفض التكاليف. وأصبحت رسالتهم: «أين ومتى يمكننا القيام بالتخفيض؟» حتى أنهم أخذوا يفكرون بتقليص حجم

أعمالهم. فيما اتخذ رئيس الشركة موقفاً مختلفاً. واستحسن اتباع رقابة ذات مغزى على التكاليف. ولكنه كان يعتقد بأن الطريق لمواصلة العمل تعتمد على النمو وليس على تخفيض التكاليف. وحجته في ذلك: «إنك تشق طريقك إلى النجاح بالنمو، وليس بالتخفيض.»

تتمتع الحجتان بشيء من المصادقية. ولكن إليكم المفاجأة. حينما تقوم العديد من الأعمال بضغط النفقات إلى أقصى حد. فبما أنه لم يعد هناك أي شحم (نفقات زائدة)، فإن المزيد من التخفيض سوف ينتزع العضل الذي تحتاج إليه الأعمال. فإذا ما كنت في هذه المرحلة، وتشعر بأنك خفضت تكاليفك ولم يعد بالإمكان القيام بالمزيد من التخفيض، فما الذي بقي لتقوم به؟ وما رأيك بخيار النمو؟ وهناك المزيد. إذ يغلب على الأعمال التي تعزز الحد الفاصل عبر النمو أن تكون قادرة على المحافظة على أرباحها لفترة زمنية أطول من الأعمال التي تولد الأرباح عبر تخفيض التكاليف.

يغلب على الأعمال التي تعزز الحد الفاصل عبر النمو أن تكون قادرة على المحافظة على أرباحها لفترة زمنية أطول من الأعمال التي تولد الأرباح عبر تخفيض التكاليف.

النمو الوسيلة للتقدم- الوسيلة التي تعزز وتقوي الحد الفاصل.

### تحقيق اقتصاديات الحجم

ينتج عن تنمية الأعمال زيادة حجمها. فكلما ازدادت أحجام الأعمال، ازدادت اقتصاديات الحجم التي تحققها. وتأتي أهمية اقتصاديات الحجم من أنها تمثل توفيراً في التكاليف.

ويتجلى هذا التوفير في عدة أشكال. فعلى سبيل المثال، قد تكون قادراً على الحصول على حسومات عن طريق شرائك لكميات أكبر من المواد الأولية أو المكونات من مورديك. وقد تحرز الفاعلية لامتلاكك مرافق أكبر. وقد يزداد الإنتاج مع نمو شركتك وذلك باستخدام مقدرة لم تكن مستغلة من قبل. وبالتالي سوف تنخفض تكاليف الوحدة لديك. وكما ترى، فإن للنمو والتوسع أثرهما على الحد الفاصل.

## جذب الأفضل والأمتع

تتمتع الأعمال المتنامية بالقدرة على جذب أفضل الموظفين وألمعهم. والمنطق وراء ذلك بسيط. إذ يرغب الأشخاص الجيدون في أن يكونوا جزءاً من مؤسسات متنامية وناجحة. كما يريدون العمل في أعمال تتطلع نحو المستقبل وتركز على الفرص.

وتفسر هيوليت - باركارد ذلك بأن النمو يساعد على جذب أفضل الأشخاص والحفاظ عليهم وفيما يتعلق بأهداف الشركة تصرح بأن الأشخاص ذوي القدرات العقلية العالية: «سوف لن يربطوا مستقبلهم إلا بشركة تقدم لهم فرصة كبيرة للتقدم الشخصي».

## تنشيط الأفضل والأمتع

والآن، بعد أن جذبت أفضل الناس وألمعهم ووظفتهم، ما هي الخطوة التالية؟ عليك أن تنشئ ثقافة تنشط وتعزز الالتزام لدى القوى العاملة لديك، فالיום، يحتاج الموظفون إلى الحصول على فرص للتقدم. كما يرغبون بالتحدي ويقدررون الإثارة التي يوفرها الانتقال إلى اتجاهات جديدة وإبداعية. المتنامية ببساطة ويودون أن يكونوا جزءاً من الأعمال الناجحة التي تبحث عن الفرص الجديدة وتعتبرها رأسمالها. إنهم يريدون أن يكونوا فخورين بأعمالهم.

تساعد الأعمال المتنامية على تلبية هذه الحاجات. ويفتح النمو السبل للترقية والتقدم. كما يمكنه أن يكون الرافعة للتحدي والإثارة اللتين يحتاج إليهما العديد من العمال. وهنالك إحساس بالحياة والطاقة فيما تتوسع الأعمال وتتقدم. ويؤكد العديد من الأشخاص أن العمل في الأعمال المتنامية ببساطة أكثر متعة.

## تعزير قيمة الشركة

قد تصاب بالدهشة عندما تعلم أن هنالك علاقة واضحة ما بين نمو الأعمال وقيمة الشركة. إذ تبين أن نسب الربح إلى الإيراد في الشركات الأسرع نمواً أعلى من نظيراتها لدى الابطأ نمواً. وقد يكون هذا الأمر منطقياً. إذ غالباً ما

ينظر إلى الشركات الأبطأ نمواً على أنها أقل تقدماً ومتوقفة نوعاً ما عن النشاط، في حين أن الشركات الأسرع نمواً تتمتع بالمزايا الحاسمة. ولهذا، يميل المستثمرون إعطاء قيمة أكبر للشركات التي تركز على النمو.

وإن المنطق وراء هذه الملاحظات معزز بالأدلة. فعلى سبيل المثال، أظهرت إحدى الدراسات أن الشركات الأسرع نمواً تدر على حملة الأسهم عوائد سنوية بمعدل 19 بالمائة لفترة تمتد إلى خمس سنوات. وفي المقابل، أنتجت مجموعة من الشركات الأبطأ نمواً والتي يمكن مقارنتها بها عائداً بمعدل 5 بالمائة على مدى الفترة الزمنية نفسها. وخلاصة القول، يولد نمو الأعمال المبيعات والأرباح التي تعتبر حاسمة بالنسبة لزيادة قيمة أسهم المساهمين.

### عليك أن تجعل النمو يتحقق

ما من شك في أننا نذكر ما هو واضح، ولكن هكذا تجري الأمور. لا يحدث نمو الأعمال - بكل ما فيه من إغراء وجاذبية وإمكانية - من تلقاء ذاته. بل يجب عليك أن تجعله يحدث. فقد تملك أفكاراً رائعة، وإحساساً قوياً بالسوق، وحماساً غير محدود. ولكن هذا ليس بالأمر الكافي. ذلك أن الأفكار العظيمة من دون خطط متأنية أشبه بأحلام اليقظة التي تتيح ملاذاً لبرهة من الزمن، واندفاعاً عاطفياً، ثم يتلاشى هذا كله - ويبدأ الواقع.

ويعد التخطيط، وبشكل خاص التخطيط الاستراتيجي، الآلية أو الأداة التي تشكل مفاهيم النمو لديك، وتصلها لتصبح إمكانيات يمكن تسويقها، وبناء سلسلة من الخطوات الفعلية لإنجاز النمو.

اسمحوا لنا بالتأكيد على هذه النقطة. لقد عملنا مع العديد من قادة الأعمال الذين خدعتهم «الفرضية غير الرسمية». التي تسيير على النحو التالي: «إننا بحاجة إلى النمو، ولدينا فكرة جيدة عن الموضوع الذي ينبغي أن يركز النمو عليه. لنباشر العمل. فلدينا خطة في أذهاننا. صحيح أنها مجرد

ثمة نوعان من القادة في العالم - الحاملون الفاعلون. والفاقر بينهما أن لدى الفاعلين استراتيجية مدروسة لتحقيق أحلامهم. فهم يمتلكون عقلية «أحلم بالأمر، وحققه».

خطة غير رسمية. ولكن ذلك جيد إلى حد كاف. فلننا بحاجة إلى خطة استراتيجية، ومن المؤكد أننا لا نريد أن نستهلك الوقت والطاقة في الخوض في عملية استراتيجية مفصلة.»

قد تراودك أفكار مشابهة. وكل ما يمكننا أن نشاطرك به هو التالي، بناء على سنوات من الخبرة مع مئات الأعمال،: نادراً ما يكون للفرضية غير الرسمية نتائج مثمرة، بل إنها بدلاً من ذلك تقود إلى بدايات زائفة، واتصالات مشوشة، وإحباط، واتجاه غير مؤكد. وغالباً ما يبدأ الموظفون بالتشكيك في كفاية قادتهم ومصداقيتهم. إنها غير نافعة على الإطلاق. ولذلك أنت بحاجة إلى خطة. إنك بحاجة إلى خطة استراتيجية.

### ضجيج التخطيط الاستراتيجي

أشار مايكل بورتر المعلم الملهم في مجال الأعمال في كتابه الاستراتيجية التنافسية Competitive Strategy إلى: «يكن جوهر صياغة الاستراتيجية التنافسية في ربط الشركة ببيئتها.» وإننا نتفق معه في هذا الرأي. ذلك أن التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية قوية تساعد قادة الأعمال على فهم بيئتهم والاستجابة لها. ويشكل هذان الدافعان - الفهم والاستجابة - جوهر التخطيط الاستراتيجي وروحه. وهناك طبعاً تعقيدات هامة وإضافية. إذ أنك تنظر إلى ما يجري الآن، ولكنك تنظر إلى المستقبل أيضاً. والمفكرون الاستراتيجيون الناجحون يتوقعون ما يمكن أن يحدث بكل عناية وبتكرن السبل لتحقيقه.

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بمعرفة ميدان عملك. والشكل الذي سوف يتخذه. وغالباً ما يشار إلى هذا بأنه تقدير ظروف عملك، أو بشكل رسمي أكثر، فهم بيئتك.

مع أننا سنتطرق إلى الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصول اللاحقة، فلننظر ملياً الآن في هذين الموضوعين البيئيين الحاسمين. إذ يتعين عليك أن تعرف زبائنك وخياراتهم وميولهم، وأن تعرف منافسيك وتحركاتهم المحتملة أيضاً.

يبدأ التخطيط الاستراتيجي بمعرفة ميدان عملك. والشكل الذي سوف يتخذه.

تتيح لك هذه النظرة إلى البيئة إدراك الفرص السليمة لنمو الأعمال والمخاطر المحدقة التي يمكنها أن تعيق التقدم. وهذا هو الجانب المثير من التخطيط الاستراتيجي الذي يتوجه نحو تحقيق الفرص والذي يمكن أن يكون الحافز لنمو الأعمال.

ولكن ثمة جانب عملي جداً للتخطيط الاستراتيجي. إذ يوفر التخطيط الاستراتيجي المتسلح بهذه المعرفة البيئية، رؤية عامة لأعمالك وتحليلاً لها. ذلك أنه يصف الأوضاع الراهنة لشركتك ويساعدك على التقدير الدقيق للقوى الأساسية للأعمال وتحديد مواطن الضعف الحقيقية التي يمكن أن تؤثر على الأعمال وعملياتها التنافسية.

وأخيراً، يصف التخطيط الاستراتيجي الإطار أو خطة العمل المتعلقة بكيفية استمرار الأعمال في الإفادة مما لديها من قوى، واقتناص أكثر الفرص ملائمة، وتقليص أو تخفيف ما لديها من مواطن ضعف ومخاطر تهددها. وهذا يستلزم وضع أهداف ذات دلالة وبناء مقاربات منطقية عقلانية لتحقيق هذه الأهداف.

إن هذا النوع من التفكير وتلك المقاربة للأعمال هما جوهر التخطيط الاستراتيجي الذي يحدث التغيير. فكلنا، مثلاً، مفتونون بنجاح ستاربكس. فهذه الشركة بمتاجرها المنتشرة في كافة أرجاء العالم والبالغ عددها 7500 متجر وعوائدها المتنامية بمعدل 20 بالمئة سنوياً ليست عادية ولا صغيرة. ولكن علينا أن نأخذ بعين الاعتبار ما تمتعت به من جرأة في السنوات الأولى لنموها.

تملكت هاورد شولتز فكرة افتتاح مقهى. كانت الفكرة بسيطة ومستخدمة على نطاق واسع في العديد من الدول الأوروبية – مكان يلتقي فيه الناس ليجلسوا ويتحدثوا ويستمتعوا باحتساء فنجان من القهوة الممتازة. وقد اعتقد شولتز أن هذه الفكرة ستجح في الولايات المتحدة. وكانت حجته أن الناس على استعداد لدفع زيادة مقابل التجربة. ومع نشوء الفكرة، استمر شولتز في صقل وجهة نظره الفريدة: وأصبحت ستاربكس بكراسيها المريحة وأرائكها ومآخذ الحواسيب

النقالة مكاناً للقاءات - حيث تلتقي بالعملاء وتتعقد اجتماعات العمل. كان شولتز يعرف بيئته، وتوقع كل جوانب النمو الممكنة، ووصف السبيل لتحقيقها. ويواصل في يومنا هذا القيام بالأمر ذاتها فيما تندفع الشركة إلى الأمام مع الإمكانيات الجديدة للنمو. وكما لاحظ أحد المحامين قائلًا: «تبدأ عينا المحامي بالتألق عندما يرى شخصاً مثل هاورد وقد أتى بخطة مثل ستارباكس.»<sup>(3)</sup>

### ما علاقتك بالأمر؟

قد يكون من الواضح أن ارتفاع مستوى التخطيط وجودته يترافقان مع تحسن الأداء الإجمالي للأعمال. ولكن دعونا ندرس بمزيد من التفصيل بعض الفوائد الحقيقية للتخطيط الاستراتيجي والتي بمقدورك أن تتوقع حصادها. وتتجلى أهم فائدة في أن التخطيط الاستراتيجي عملية ذات توجه نحو التغيير. يعمل أصحاب الأعمال والمدراء، أمثالك، في بيئة ديناميكية ومتقلبة ومتغيرة على الدوام. وعليك أن تدقق وتتفهم وتستجيب بشكل مناسب للمتناهة المعقدة من المتغيرات المتلاحقة التي تواجهها يومياً. وإذا لم يتم الإحساس بالتبدلات البيئية واتجاهها بسرعة يمكن لهذه التبدلات أن تكون مدمرة.

يشجع التخطيط التكنولوجية، وموقع المنافسين، وأذواق المستهلكين. وعلاوة على ذلك، تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي على صياغة الأفعال للاستجابة إلى هذه القراءة الحاسمة. نتيجة لذلك، يصبح التغيير القوة المحركة للقوة الناشئة عوضاً عن أن يكون الخطر الذي يهدد الاستقرار. ولفكر ملياً في المثال التالي.

تمكنت شركة روس لخدمات التسويق من تحقيق النمو والازدهار، رغم أنها تنتمي إلى صناعة كانت فيها الشركات المماثلة لها في الحجم إما تكافح للاستمرار أو أنها خرجت من المنافسة بمعدلات تثير القلق. وكان هذا النجاح، إلى حد كبير، نتيجة إدراكها أن بقاءها يعتمد على المعالجة الاستراتيجية للتغيير الحاصل ضمن الصناعة التي تنتمي إليها.

يشجع التخطيط  
الاستراتيجي على  
القيام بقراءة  
متأنية ومنهجية  
للتحولات  
التكنولوجية،  
وموقع المنافسين،  
وأذواق المستهلكين.

وبعد وجودها في العمل مدة 40 عاماً، كانت شركة روس قد قاومت ميل العديد من وكالات الدعاية والإعلان للحفاظ على تركيزهم الوحيد والتقليدي على الجانب الإبداعي للإعلان. كما كانت مقتنعة بأنه نظراً لأن فنون الغرافيك صارت تقنية تحركها الحواسيب فإن التركيز المحدود على الإبداع أدى إلى صعوبة البقاء تنافسياً. فأولت روس اهتماماً خاصاً بالاحتياجات المتغيرة للزبائن وقامت بالتزام استراتيجي بتحويل الأعمال كي تلبى هذه الاحتياجات بشكل أفضل. ووفقاً لذلك أطلقت ثلاث وحدات عمل جديدة:

روس ترينغ أند موتيفيشن (تقدم خدمات التسويق والترويج للمبيعات والتدريب)، روس ليد منجمنت (تقدم خدمات مثل إدارة قواعد البيانات وبرامج تتوقع ما سيحتاج إليه الزبائن) روس كستم بيلشنغ (تقدم خدمات مثل الإنتاج الفني والكتابة التقنية).

وكانت هذه المجالات الجديدة الثلاثة للأعمال، بالإضافة إلى عملها الأساسي في الإعلانات، قد مكنت شركة روس من تحقيق طيف واسع من متطلبات الزبائن وتوفير خدمات كانت تتعاقد عليها من الباطن في السابق. وبذلك أظهر قادة روس تفكيراً استراتيجياً حقيقياً باقتناعهم أن التطلع إلى تقنيات جديدة ومزجها لتلبية الحاجات الناشئة للزبائن سيستمر في كونه الصيغة التي تحقق النجاح.

وبعيداً عن مسألة التغيير الواسعة، يقدم التخطيط الاستراتيجي خمس منافع محددة. أولاً، يساعدك التخطيط الاستراتيجي في التركيز على الطبيعة التنافسية للشركة. فمن الناحية الخارجية، تشجعك الخطة على النظر إلى المنافسة، والاقتصاد، والمجتمع المحلي، والعوامل البيئية الأساسية الأخرى لتحديد المكان المناسب لشركتك. أما داخلياً، فتجبرك الخطة على تقويم نقاط القوة والضعف للشركة.

وبالفعل، يمكن لهذا التحليل أن يكشف نقاط ضعف أو قوة استثنائية يتيح لك التوجه نحو التخطيط الاستراتيجي. ونتيجة لذلك، يمكن القيام بالتغييرات الضرورية على الاستراتيجية. ومن المتوقع، أن تشجع الجهود الأولية للتخطيط تلك العادة المتعلقة بإعادة تقويم الوضع التنافسي للشركة على نحو دوري. وفي الواقع، قد يجادل المرء بالقول بأن عملية تقويم الأعمال بشكل دقيق واكتساب وعي بإمكانياتها وقدراتها قد تكون على نفس القدر من الأهمية التي للخطة النهائية المستقاة من تحليل كهذا.

أما الفائدة الثانية فهي أن التخطيط الاستراتيجي يحدد الاتجاه الرسمي للأعمال. وبذلك يساعدك على تحديد وجهة أعمالك. وبالإضافة إلى ذلك، وربما يكون له نفس الأهمية، فإنه يساعد في تحديد الجهات التي لن تتجه نحوها الأعمال. وهكذا، تساعدك الخطة في التركيز على أهداف محددة والبقاء كذلك. ويساعدك هذا التوجه التخطيطي في العمل بـ "طريقة تفاعلية" بالتطلع نحو المستقبل وتوقع التغيير والتخطيط له. وهكذا، بمقدورك أن تتوقع الفرص وتنظم أعمالك للإفادة منها. وبالمثل، فبإمكانك إدراك الأخطار المحدقة والقيام بفعل حاسم للتعامل معها قبل أن تحل الكارثة. وعلى هذه الصورة يتم استبدال «إدارة الأزمات» بمقاربة أكثر مرونة ومنطقية ومنهجية. وهنا، يفهم فريق الإدارة لديك التغيير ويستخدمه بوصفه سلاحاً تنافسياً عوضاً عن الاستجابة له بوصفه إزعاجاً لا يمكن السيطرة عليه بل ينبغي تجاهله ما دام ذلك ممكناً من الناحيتين الاقتصادية والتنافسية.

يلقي المثال التالي الضوء على أهمية فوائد الوعي التنافسي والتركيز عليه. كان لدى أحد الشباب المغامرين إلى أقصى الحدود ميلاً كلاسيكياً نحو مشاريع الأعمال. فانخرط في ثلاثة أعمال مختلفة وكان يرأس شخصياً شركة تعمل في مجالات متنوعة مثل التأمين والعقارات والاستشارات الإدارية. وليس من المفاجئ، أنه كان يعاني من مشكلات في جميع جوانب أعماله.

قد يفترض المرء منطقياً بأن السبب الأساسي لهذه الصعوبات أنه كان يحاول القيام بأكثر مما ينبغي - لقد وزع نفسه مما أدى إلى إضعافه. وفيما كان هذا يحدث، نشأت هذه الحالة من التجاهل الكلي لنشاط التخطيط الرسمي. ذلك أنه فشل في توفير رؤية واضحة وتوجه لكل عمل. ولم تجر أية محاولة لوصف ما يجب إنجازه ومتى ومن يقوم بذلك. وعوضاً عن ذلك، راح ببساطة يستجيب للوضع بتخصيص وقته وموارد شركته نحو أكثر المشكلات إلحاحاً في الوقت الراهن. ونتيجة لذلك، كانت معظم الجهود عبارة عن إصلاحات وإجراءات مؤقتة لم تضيف سوى القليل إلى تطور الشركة. وعلاوة على ذلك، فقد كان يفوت على الدوام عطاءات وعقود هامة كان من الممكن أن تعود عليه بالفائدة لأنه كان يركز على إخماد حرائق الأزمات، بدلاً من التطلع إلى فرص المستقبل.

لقد ساعد التخطيط الاستراتيجي هذا الرجل على فهم مجمل أعماله بشكل أفضل وتطوير بعض الخطوات المادية الملموسة لتعزيز مركزه التنافسي. وعلاوة على ذلك، ونظراً لاتساح ما يجب القيام به الآن، صار بالإمكان القيام بتفويض ذي مغزى. ووفقاً لذلك فقد أصبح حراً في التركيز على الاتصالات، ولقاء الزبائن المحتملين، والانخراط في العلاقات العامة الضرورية التي كان مؤهلاً لها بشكل استثنائي. وهكذا، أدركت الشركة الفرص الهامة واستجابت لها، وسارت العمليات الداخلية بسلاسة أكبر.

ويوحي المثال السابق بفائدة ثلاثة للتخطيط الاستراتيجي. ففيما أصبح توجه الشركة أكثر وضوحاً، أجاز للموظفين اتخاذ القرارات. كما سمح لهم باستخدام مهاراتهم بشكل أكبر. وهذا أدى إلى ازدياد ثقتهم بأنفسهم وارتياحهم في أدوارهم، وتبعاً لذلك تم إغناء وظائفهم. وقد تواجه وضعاً مشابهاً. حيث تمتلك معظم العاملين رغبة قوية في معرفة ماذا يجري وكيف تساهم جهودهم في تحقيق الأهداف الإجمالية للأعمال. ذلك أنهم من دون تصور واضح لهذه الموضوعات، لا يتمكنون من معرفة ماذا يفعلون، ولذلك يتكرر شعورهم بالإحباط وعدم الرضا.

وهكذا، يساعد التخطيط الموظفين في أن يصبحوا جزءاً من فريق المنظمة. فمع ازدياد معرفة الموظفين بما يفكر به أرباب العمل، سوف تزداد حوافزهم وسيكونون أكثر استعداداً لاقتراح الأفكار، ولبذل المزيد من الجهد الذي تحتاج إليه الأعمال لتتقدم على المنافسين وهذا ما له الأهمية القصوى بالنسبة لأعمالك. إذ غالباً ما يمكن لإسهامات الموظفين أن تحدث الفارق ما بين النجاح والفشل. وبالفعل، فكلما تمكنت من أن تتقل للعاملين لديك اتجاه المؤسسة وفلسفتها وأهدافها بصورة واضحة. فإن العوائد سوف تكون، على الأرجح، مثيرة للدهشة.

رابعاً، تفيد خطة النمو الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة أو المجلس الاستشاري. إذ أن هؤلاء الأشخاص الخارجيين ليسوا منخرطين في العمليات اليومية للشركة. ولكن وظيفتهم تقديم المعطيات والإرشاد للمالك. وتوفر الخطة لهم الأساس للتحليل والتقييم وتقديم المقترحات فيما يتصل بإجمالي عمليات شركتك.

وأخيراً، فمن شأن وجود خطة استراتيجية إجمالية ورسمية أن تسهل كثيراً عملية ابتكار الخطة ذات الأغراض الخاصة- مثل الخطط المالية للمؤسسة. وفي الواقع، تتضمن الخطة الاستراتيجية معظم المعلومات المستخدمة في وضع الخطط الأكثر تخصصاً. وباختصار، فعلى الرغم من أنك قد تشعر بأن التخطيط صعب ويستهلك الكثير من الوقت، إلا أن عملية التخطيط ذات أثر إيجابي بصورة طاقية.

### خارطة الطريق للتخطيط الاستراتيجي

قال دوايت دي. آيزنهاور ذات مرة: «لطالما وجدت دوماً أن الخطط غير ذات فائدة، ولكن التخطيط لا يمكن الاستغناء عنه.» وفي حين أنه قد لا يكون صحيحاً أن الخطة الاستراتيجية بحد ذاتها لا تمثل شيئاً، فمن المؤكد أن التخطيط هو كل شيء. وعلى الرغم من أهمية وجود خطة مكتوبة، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي ذات أهمية حاسمة للأعمال التي تتجه إلى النمو.

من الفوائد العظيمة للتخطيط الاستراتيجي أن عملية كتابة الخطة قابلة للترار، وبالتالي، ما إن تكتمل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الشركة، فبإمكان كل قسم أو مجموعة فرعية ضمن منظمتك ابتكار خططهم الخاصة التي تصبغ في آخر المطاف جزءاً من الخطة الاستراتيجية على مستوى الشركة.

يلقي الشكل 2-2 الضوء على عملية التخطيط الاستراتيجي لدينا. وتتألف العملية من ثلاث مراحل.

مرحلة الفرضية تحدث فيما تتطلع نحو المستقبل وتكون تصوراً يتعلق بأعمالك. كما تشتمل هذه المرحلة على وضع مهمة توفر لأعمالك الاتجاه والفلسفة العامين. وسوف ندرس هذه المرحلة بمزيد من التفصيل في الفصل الرابع. وفي قلب هذه المرحلة هنالك سؤالان هامان مرتبطان بالنمو - ما الذي تريد أن تكون عليه، وما الذي بمقدورك أن تكون عليه؟ ومن الأهمية بمكان ألا تفكر بأن تكون صغيراً جداً ولا ضخماً جداً. بل يجب عليك أن تكون واقعياً، ولكن حاملاً أيضاً. وإذا ما بدا هذا الأمر محيراً، وهو كذلك فعلاً. فإنك فيما نعمل في مرحلة الفرضية، سوف تتعلم توسيع آفاق تفكيرك وتحقق التوازن الصحيح.

وأثناء مرحلة التحليل، سوف تقوم وفريقك بتقدير المخاطر والفرص الأساسية في بيئة الأعمال. ولا يتطلب هذا التحليل تركيزاً على القوى البيئية الراهنة وحسب، بل وعلى تصور الاتجاهات وتوقع التغييرات. إذ يتعين عليك ألا تكتفي بتحديد التغييرات الطارئة على العوامل البيئية الأساسية واقتفاء أثرها على الدوام فحسب، بل وأن تقدر أو تحلل بشكل دقيق تأثير هذه القوى والتغييرات على الشركة وعملياتها. ولهذا يتجه التحليل البيئي نحو المستقبل، ويسعى للتعرف على مشكلات الشركة وإمكانياتها الناتجة عن التغييرات في بيئتها.

وبينما يركز التحليل البيئي على القوى الخارجية بالنسبة للمنظمة، فإن التحليل الداخلي للشركة يمثل تقويماً لمواطن القوة والضعف الداخلية في الشركة. وستقوم بدراسة عدد من القضايا الداخلية الهامة بوصفها جزءاً من تحديد مواطن قوة الأعمال وضعفها، وهذه القضايا سوف تتضمن تقدير الوضع المالي للشركة، وتحليل احتياجات الموارد البشرية، ودراسة قدرات السوق، وتحديد قدرة الشركة على إنتاج خدمات وبيع تصنف بالجودة.

تتمكن الأعمال بوساطة تحليل الشركة والبيئة من رسم صورة دقيقة وموضوعية لما لديها من قدرات خاصة ومواطن ضعف تنافسي نسبي. وتكون القدرات المميزة في أي مجال تمتلك الشركة فيه أفضلية تنافسية ذات دلالة تتقدم فيها على منافسيها. وبالمثل، تمثل مواطن الضعف التنافسي تلك المجالات التي تكون فيها القوى النسبية للمنافسين بالغة الأهمية. بإمكانك متسلحاً بهذه المعلومات، إدراك الفرص التنافسية الناشئة (القدرات) والإفادات منها، وتطوير إجراءات وقائية من أجل تقليل الأثر الضار للتهديدات والمعوقات المتحققة مادياً (مواطن الضعف التنافسي). إن معرفة القدرات ومواطن الضعف لتمكنك من اختيار طيف واسع من الاستراتيجيات للتعامل مع هذه القوى. وسوف تتم تغطية أثر القدرات المميزة ومواطن الضعف التنافسي في الفصل الحادي عشر.

عندما نسأل قادة الأعمال عن معدل النمو الذي فيه، غالباً ما نسمع الجواب الشائع جداً: «قدر المستطاع» ومن المحتمل أن يكون النمو لأجل النمو، عوضاً عن أن يكون النمو لتحسين أداء الحد الأدنى، مدمراً للشركة. يعد النمو المراقب أفضل من النمو بأسرع ما يمكن، ويعرف النمو المراقب بأنه النمو الذي يحسن أداء الحد الأدنى.

بعد تحليل المعلومات المتعلقة بالشركة والبيئة وتقويمها وتحديد ما تمتلكه الشركة من قدرات خاصة ومواطن ضعف تنافسي ووصفها، تكون مستعداً لمباشرة مرحلة وضع الاستراتيجية من مراحل التخطيط الاستراتيجي. وهنا سوف تستخدم نتائج تحليل المعلومات والتقويم، وبعد أخذ المضامين بعين الاعتبار، تقوم بوضع خطة عمل لتوجيه نشاطات الشركة.

والخطوة الأولى من مرحلة وضع الاستراتيجية هي تحديد استراتيجية النمو الإجمالي للأعمال. وما هو معدل النمو المرغوب به؟ كيف ستقوم الشركة بالتنافس؟ ما الذي سيكون عليه الاندفاع الاستراتيجي الأساسي في المستقبل القريب؟ وتعد هذه الخطوة عملية منطقية وفعالة ومكتملة يمكنها أن تسدد خطى الشركة على طريق النجاح.

وما إن يتم وضع استراتيجية النمو الإجمالي، سوف تركز عندئذٍ على الأهداف الأكثر تحديداً للأعمال. ذلك أن عملية وضع أهداف قابلة للتحقيق والقياس للشركة بجملها ومجالات التشغيل مسألة هامة.

تعتبر أفضل الاستراتيجيات في العالم ذات قيمة محدودة إذا لم تتم كتابتها .  
ولسوف نعرض تصميماً للخطة المكتوبة وناقشه .

يقدم الشكل 2-2 عرضاً موجزاً لتصميم الخطة الاستراتيجية وقد ترغب عند قراءتك لما تبقى من الكتاب الرجوع إلى الشكل 2-2 لترى كيف تنسجم الأفعال التي تمت دراستها والوثيقة النهائية للتخطيط الاستراتيجي .

### 1- وضع بيان مهمة ناجح

أ- خط الإنتاج أو الخدمة المقدمة

ب- رؤيا الشركة

ج- فلسفة الشركة وقيمها

### 2- تحديد فرص النمو

أ- السمات البيئية العامة

ب- السمات البيئية الخاصة بالصناعة

3- تقويم موارد الشركة وقدراتها

4- تحديد القدرات المميزة

5- توليد استراتيجيات النمو وأهدافه

أ- استراتيجيات على مستوى الشركة

ب- أهداف الشركة

6- وضع الأهداف المحددة وخطة العمل

الشكل 2-2 تصميم الخطة الاستراتيجية

### العون جيد، لكن الأمر منوط بك

لقد عملنا على مر السنين مع عدد من أصحاب الأعمال والإداريين الذين يسعون لتنمية شركاتهم. وغالباً ما كانت أولى خطواتهم العثور على مستشار

ليقودهم طوال عملية التخطيط الاستراتيجي. ليس ثمة عيب في هذا النهج. فمن الأهمية بمكان العثور على خبرة في هذا المجال واستخدامها، ويمكن للمستشار الجيد أن يوفر تلك المقدره.

ولكن لسوء الحظ. فغالباً ما يميل المالكون والمدراء إلى التنازل عن عملية التخطيط الاستراتيجي بالإضافة إلى نتائجها ويعهدون بها إلى المستشار. فلتتذكر: أن أعمالك ومستقبلك على المحك. وبإمكانك استخدام المستشارين للتوجيه والتمسير. ويستطيع المستشار الجيد أن يكون عوناً لك في التفكير طوال العملية وفي دراسة الطيف الواسع من القضايا التي تحتاج إلى المعالجة. يمكن للمستشارين تقديم التوصيات ومساعدتك في تقدير تأثير الأفعال المختلفة. ولكن يجب ألا يقوموا باتخاذ القرارات النهائية.

وإذا ما قررت استخدام مستشار، فيمكن للكتاب أن يكون مرشداً لا يقدر بثمن عند اختيارك لذلك المستشار والعمل معه. فلتقرأ الكتاب بتمعن قبل اللقاء الأول بينكما. وبذلك ستتكون لديك فكرة أفضل عن الأسئلة التي تطرحها ومنظوراً أفضل لتقدير ما إذا كان هذا المستشار مناسب لك ولأعمالك. وعلاوة على ذلك، وفيما تجري عملية التخطيط، سوف تكون مدركاً لوجهة المستشار. وباختصار، يمكن لهذا الكتاب أن يساعدك على الاستمرار. وإذا ما ظهر أن اتجاه المستشار ينحرف عما يبدو أنه منطقي أو مرغوب به، سوف يمنحك هذا الكتاب منظوراً جيداً لمناقشة حاجاتك وهمومك.

ونكرر مجدداً - إن أعمالك وقراراتك هي المهمة؛ ويساعدك المستشار على وضع أفضل خطة بالنسبة لك وتنفيذها. والعمل مع المستشار، أشبه بالعمل مع أي شريك في العمل، إذ أنه لا يخفف من أعباء العمل. بل بدلاً من ذلك، تتطلب علاقة كهذه أن تقوم بواجباتك، وأن يكون لديك إدراك راسخ بالموضوع وإحساس ثاقب متى تكون الأمور صحيحة ومتى لا تكون كذلك. ولسوف يساعدك هذا الكتاب على التصدي لتلك الحساسيات الضرورية.

## الهوامش

- 1- Susan Greco, “Little Big Company”, Inc. ,November 15, 2001,  
and [www.highpoint.com](http://www.highpoint.com) (accessed August 14, 2001).
- 2- Laurence G. Weinzimmer, Fast Growth: How to Attain It, ميني بالاقْتباس من:  
How to Sustain It (Chicago: Dearborn Publishing 2001).
- 3- Andy Serwer, “Hot Starbucks to go”, Fortune, Jan. 26, 2004.