

التخطيط الإستراتيجي

ورقة واحدة، وجهان، ثلاثة مبادئ - لقد انتهيت

بقلم د. بيتي جونسون

قبل عدة سنوات كان هناك ملك لديه مملكة صغيرة جداً في أرض بعيدة جداً. بالنسبة لغيره من الملوك كان هو ملكاً غير عادي؛ كان شديد الفخر بمملكته لدرجة فرضت عليه الشعور بالالتزام تجاه شعبه بحيث يقوم بكل ما في استطاعته للاستمرار في جعل مملكته أفضل مكان للعيش. من أجل هذا كان شعب مملكته يَكُنُّ احتراماً كبيراً لملكهم. ومع كبر هذا الملك في السن شعر بضرورة اتخاذ قرار حازم بتسمية خليفة على العرش. وخلافاً للاختيار الآلي لابنه الأكبر خليفة له على العرش رأى الملك مرشحاً محتملاً في كل واحد من أولاده الثلاثة، كل واحد يكبر الآخر بسنة من العمر وهم متعلمون بدرجة متكافئة وتدريبوا على يد أفضل العلماء والمدرسين الذين يمكن أن تقدمهم مملكة.

أخيراً جاء اليوم الذي شعر فيه أن لا يمكن تأجيل قراره أكثر من ذلك. جمع أولاده الثلاثة كي يتمشوا معه إلى حقل كبير في نهاية الغابة على مدى النظر من قلعتهم. أخذ الملك وإياهم قوساً وثلاثة سهام، وبيغاء ملوناً. وضع البيغاء على غصن شجرة عند حافة الغابة وطلب من ابنه الأكبر أن يأتي إليه، وناوله القوس وأحد الأسهم، ووجهه باتجاه البيغاء. قال لابنه الأكبر: «قبل أن تفعل أي شيء يا بني، صف لي من فضلك كل ما تراه».

أجاب الابن الأكبر: «أشاهد يا أبي بيغاء ملوناً بألوان زاهية يحط على غصن شجرة كبيرة عند نهاية الغابة. بيننا وبين الغابة ثمة حقل فيه عشب قصير وقليل من الصخور. الغابة شديدة الاخضرار مع أوراق كثيرة ولكنني أستطيع أن أشاهد البيغاء بوضوح كبير».

شكر الملك ابنه، وأخذ القوس والسهم منه وطلب إليه أن يذهب ويقف إلى جانب أخويه ثم استدعى الابن الثاني وسلّمه القوس والسهم، ووجهه نحو الببغاء المقصود. وقال ثانية: «يا بني، قبل أن تفعل أي شيء، أخبرني من فضلك عن كل ما تراه».

أجاب الابن الأكبر الثاني: «إني أرى يا أبي ببغاءً أحمرَ وأخضرَ وأصفرَ اللون يقف على غصن شجرة على بعد أربع أقدام من الأرض عند حافة الغابة. أستطيع أن أرى على البعد إلى اليسار قلعتنا. إنه يوم مشرق جداً والشمس ساطعة جداً».

مرة أخرى شكر الملك ابنه، وأخذ القوس والسهم منه وطلب منه أن يذهب ويقف مع أخويه. ثم استدعى أصغر أبنائه وكرر العملية.

أجاب الابن الأصغر الملك: «يا أبي إني أرى ببغاءً ذا ألوان زاهية جداً».

قال الملك ثانية: «بُني، هل هذا كل ما تراه؟».

أجاب الابن الأصغر: «أرى ببغاءً ذا ألوان زاهية، أنا لا أرى غير ببغاء واحد زاهي الألوان، أنا لا أرى شيئاً غير الببغاء الملون بألوان مشعة».

عندئذٍ أجب الملك وليه على العرش: «يا بُني، أطلق السهم على الببغاء»

نحن بوصفنا اختصاصيين مشغولين بالعمل يمكن أن نجد أنفسنا بسهولة في أوضاع يكون من المستحيل تقريباً فيها المحافظة على تركيزنا بغض النظر إلى أي مدى نحن نعي قدر أهمية التركيز والشدة. الغرض من المقالة الآتية هو لا أن نساعدك على أن تحافظ على تركيزك على الأهداف والغايات في عملك، وفي مهنتك، وفي حياتك فقط، بل لندلك على طريقة تساعدك في إيجاد الدافع الذي تركز إليه حتى عندما قد تبدو الأشياء غير سوية من حولك. وبالحق، فإن كل شيء يعتمد على التركيز والقوة وكيفية تطبيقهما.

الإستراتيجية والتخطيط

من المحتمل ألا يكون هناك مهني ناجح في عالم الأعمال التجارية اليوم لا يعترف بقيمة وأهمية التخطيط والتحضير. ولعله من المهم أن بعض الاختصاصيين في الأعمال

التجارية قد تعلموا أن يرفعوا جهودهم التخطيطية إلى مستوى أكثر تعقيداً يقوم على وضع إستراتيجية معينة في العمل. ولكن في حين أن فكرة الإستراتيجية تتمتع حالياً بظهور شعبية لها في عالم الأعمال، فإن المفهوم نفسه ليس جديداً، بل كان موجوداً منذ آلاف السنين. ربما كان أحد الأعمال المنشورة المعروفة أول مرة حول موضوع الإستراتيجية يعود تاريخه إلى 500 سنة قبل المسيح، ففي الأرض التي تعرف اليوم باسم الصين نشر مقاتل رفيع اسمه سون تزو مفاهيمه وإرشاداته لإرادة الحرب تحت عنوان «فن الحرب». وقد أصبح هذا الكتاب واحداً من الكتب القليلة التي يقتبس منها في العقود العديدة الماضية. فتطبيقه المباشر للتسويق والعمل التجاري يجعله يستحق المراجعة إذا أخذنا بعين الاعتبار ما يسعى إلى تحقيقه والمحافظة على «المزية التنافسية» الجديدة في عالم التسويق اليوم.

تميل الإستراتيجية الناجحة - إن كان في فن التسويق أو المبيعات أو العمل التجاري - إلى اتباع عدة مبادئ أساسية.

المبدأ رقم 1: ينبغي أن تكون الإستراتيجية بسيطة. وبقدر ما نُعقدها نجعلها أكثر صعوبة للتنفيذ أو التكيف مع بيئتنا التسويقية المتغيرة باستمرار.

المبدأ رقم 2: ينبغي أن تكون الإستراتيجية سريعة. ينبغي ألا تستهلك قدراً مُتعباً من الوقت لتطويرها، فضلاً عن تنفيذها. لعل إحدى الانجازات الكبرى للتخطيط في العقد الماضي هي التأكيد على قابلية التعديل والتكيف. كل واحد يستطيع أن يستخدم نظام إستراتيجية قوية ويطبقها على وضعه الجاري بغض النظر عما إذا كان مدير شركة أو اختصاصي في مجال المبيعات، أو شخص غير راض فحسب عن السرعة التي تقدمها له إستراتيجيته ومقاربتة التخطيطية الحالية، وهذا ما يوصلنا إلى:

المبدأ رقم 3: ينبغي أن تكون الإستراتيجية قادرة على تقديم نتائج سريعة جداً، ومنظورة وقابلة للقياس. السؤال المهم هنا هو ما مدى وما مقدار السرعة؟

أربع مراحل لتخطيط إستراتيجية العمل

خلافاً للمقاربات الأكثر تقليدية أو الأكاديمية للتخطيط الإستراتيجي -التي تميل للبدء بتحليل SWOT (القوى، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات)*، أو ربما في بعض الأحيان المسح البيئي وهو العمل الأكثر إرهاقاً- نعتقد أن الإستراتيجية ينبغي أن تستخدم مقارنة ذات أربع مراحل، بدءاً من مرحلة التركيز.

المرحلة الأولى - التركيز: على الرغم من أن هذه المرحلة تدمج عدداً من العناصر ذاتها بوصفها مقارنة تقليدية، كبيان المهمة أو بيان الغرض على سبيل المثال، فإنها تميل إلى تجنب الاحباطات بالفوص في بعض المهمات الشاقة «لبيان ممتاز حول رؤية المستقبل»... إلا إذا كان هذا مفيداً للمطور. وكما قلنا سابقاً ينبغي أن يكون هذا مرناً ويمكن أن يُدرج أو يدمج حسب ما يختاره المطور، طالما أن هناك سبباً إستراتيجياً له. ومرحلة التركيز تكون أيضاً عندما تكون إجراءات القياس، والأهداف، والمقاصد محددة. وسنتحدث أكثر عن هذا فيما بعد.

المرحلة الثانية - التحليل: مرة أخرى يختلف هذا عن التخطيط الإستراتيجي التقليدي بأن التركيز هنا يكون على تحديد جميع المسائل الدقيقة والمعلومات التي تكون ضرورية لبقاء إستراتيجيتك في مسارها مقابل إجراء بحث مكثف. والسبب أن تلك الإستراتيجية، بوصفها نظاماً أكثر دينامية، تميل إلى أن تعرض أن الأجوبة على تلك الأسئلة الأساسية تبدو أنها تتغير باستمرار. بدلاً من ذلك، إنها تستخدم زمن اللقطة من المعلومات كي تستمر في تكييف تخطيطها. يمكن أن يأخذ التحليل نطاقاً واسعاً من الفئات تتضمن:

الزبائن الحاليين

الأسواق المقصودة

صانعي القرار الرئيسيين

المتنافسين المباشرين

قادة الصناعة

مواد ترويجية

قنوات تسويق

قضايا داخلية .. إلخ

(نماذج من هذه المعلومات ستكون متوافرة بتفصيل أوسع عند الوصول إلى خلاصة هذا الفصل).

المرحلة الثالثة - التخطيط: وهي مرحلة تسيير في وقت واحد مع مرحلة التحليل، وهي تختصر أو تحدد في قائمة كل عنصر مهم يمكن أن يساعد على تعزيز نجاحك المنشود. النقطة المحورية هنا أن هذا ينبغي أن يتم كما لو أنه لا توجد حدود لميزانيتك المالية ولديك جميع الموارد التي يمكن أن تحتاج إليها. والخطأ الشائع هنا أننا يمكن أن نميل إلى «تصفية» تفكيرنا استناداً إلى ما «نعرفه» من أننا نستطيع أو لا نستطيع القيام به أو تحمل كلفته بالفعل. في الحقيقة أن كل واحد لديه بالطبع بعض الحدود لموارده -النقود، الأفراد، التقنية، الخبرة، الوقت-. ولكن من الممكن أيضاً أن نكون قادرين على أن نطلب، أو نستدين (أو نسرق حتى) كي نكمل ما تفتقر إليه -أنت لا تعرف أبداً ما هي الفرص التي قد تبرز فيما بعد، لذا لا تحدّ من نفسك الآن-. هذا وقت التفكير خارج المألوف، ونستطيع لاحقاً أن نسحب أنفسنا رجوعاً إلى الواقع في المرحلة الأخيرة من إستراتيجيتنا.

المرحلة الرابعة - شدة العمل: تكون مهمتك في هذه المرحلة تنفيذ مخطط المراحل الأربع بدقة وسرعة قدر الإمكان. هذا النظام يستخدم غطاءً يساعد على تسويق تنفيذ جميع أعمال المتابعة. ويجب أن تتوافر نسخة من التصميم مجاناً متاح لك تحت الطلب. ومن الواضح أن هناك خيارات أخرى مثل جدول PERT، مشروع مايكروسوفت، وجداول GANT وقائمة طويلة من بدائل أخرى... ولكن تذكر المبدأ رقم 1: البساطة!

والآن ماذا يعني كل هذا لك؟ إذا لم تأخذ المبادرة بعد لتطوير أو كتابة خطتك الإستراتيجية الخاصة، أو إستراتيجيتك التسويقية، أو إستراتيجية المبيعات، أو

إستراتيجية العمل التجاري - حسبما تشاء أن تسميها - افعلها الآن! إن هذا، بلا نقاش، سيكون واحداً من أكثر النشاطات حيوية التي تقوم بها في حياتك. إنه سيعطيك فائدة مباشرة وسيطرة على الأمور لم يسبق لها مثيل. والأكثر أهمية من ذلك، يوجد الآن أسلوب تستطيع بوساطته أن تستفيد من جانبي الورقة! وكما نذكرُك دوماً... النتائج فورية وسريعة وبسيطة! لذا لماذا لا تتفق ساعتين من وقتك في هذا وتختبر الفرق الهائل بنفسك؟

كيف تصوغ خطتك الإستراتيجية الخاصة

الخطوط العامة للجانب أ (مرحلة التركيز): الاسم، التاريخ، اسم العمل، الصناعة، السلعة/الخدمة، بيان المهمة، مقاييس الأداء الخمسة الأساسية، أرقام العام الأخير، أرقام هذا العام، أرقام العام القادم، الأهداف الخمسة الكبرى (أو الانجازات المنشودة)، مثال نموذجي لكل هدف، التاريخ المطلوب، الإستراتيجيات الأربع الأساسية، التاريخ أو التوقيت المفروض لكل إستراتيجية، المسائل الثلاث الكبرى الحالية (مشكلات أو تحديات)، تواريخ دقيقة لكل منها، الأولويات الإستراتيجية الخمس الفورية، القيادة، التاريخ المطلوب، الوضع الراهن، العمل الآتي لكل منها.

مرة أخرى نقول إن ما تقوم بعمله هو بمنزلة التقاط وسائل تطوير ومتابعة الأهداف والأغراض الإستراتيجية بصورة أكثر اختصاراً مما يجري عادة. إحدى المسائل الأساسية المهمة هو أنه حتى إذا كنت غير قادر على إنجاز خطتك بصورة دقيقة من ناحية الجدول الزمني فإنها مصممة بأن تكون معيارية وأن تتطور وتعمل جيداً كما تريد. بالشروع في تطوير مخططك التمهيدي فقط سوف تضع نفسك في قمة العشرة بالمائة من بين الرجال المنظمين الذين يحركهم حافز النجاح في ميدان صناعتك.

ضع في ذهنك أن الإستراتيجية والتخطيط، عندما يتما بشكل مناسب، يفترضان أن التعديل والتغيير هما من العناصر الأساسية للحياة. والواقع أن مفهوم الإستراتيجية لعله يتضمن أنها العملية الوحيدة التي لا تحتضن التغيير ولكنها تعتمد عليه بوصفه مزية تنافسية. ولو لم يكن عاملا التحدي والتغيير هما اللذين يؤثران في جهود تغيير كل فرد

لكان بإمكان كل فرد بأن يصبح مليونيراً بأقل مجهود. هذه التحديات والتغييرات هي التي تساعد في الواقع على جعلنا أقوىاء.

الخطوط العامة للجانب ب (مراحل التحليل، التخطيط وشدة العمل): أكبر خمسة زبائن حاليين، نقطة اتصالنا، اتصالاتهم الرئيسية، حجم العمل في السنة الماضية، وحجمه في هذه السنة، وحجم السنة القادمة، منافسنا المباشر، أكبر 5 فرص مبيعات جديدة، نقطة اتصالنا، ومفاتيح الاتصال الرئيسية الخاصة بها، حجم العمل المحتمل لهذا العام، المسائل الأساسية، منافسنا المباشر الأول في كل مادة، منافسونا الثلاثة المباشرين، حجم عملهم السنوي المقارن، قواهم، مزايانا المنافسة، الاختصاصيون الرئيسيون في كل فريق منهم، لائحة تمنياتنا من خطتنا الإستراتيجية (العناصر الحاسمة لتحسين نجاحنا)، عملية سير أهداف الخمسة الكبرى لدينا، الإدارة الأساسية لكل واحد منها، تاريخ المراجعة الآتية للأداء، الوضع الراهن، الأعمال الحاسمة الآتية، فريق تخطيطنا الإستراتيجي. تواريخ مراجعة الأداء الفصلية المنشودة، مكان اجتماع المراجعة وتوقيته، منسق أو موجه مسؤول عن كل اجتماع فصلي.

تبلور هذه المقاربة بشكل فعال جداً عملية إستراتيجية وتخطيط كل نشرة. ولكن كما تستطيع أن ترى فإننا ابتعدنا دون شك عن المألوف في تفكيرنا وتعريفنا... وهو تماماً ما سيقوم به كل مفكر إستراتيجي ذكي حقاً بصورة دائمة. عندما تملأ المعلومات الأساسية لكل مادة أو مسألة تستطيع أن تعدل بحرية المواد المختلفة بما يناسب بصورة أكثر فعالية احتياجاتك المحددة أو وضعك. هذه المقاربة يمكن أن تكون أيضاً فعالة جداً باستخدام الحاسوب الخاص بك لطبع المعلومات والمعطيات في سلسلة بطاقات بقياس 3×5 بحيث تستطيع أن تحملها في جيب قميصك لتراجعها بسهولة وتُحدِّث تاريخها. ومرة أخرى فإن القصد من هذا تقديم دليل إرشادي لك لا مجرد قالب أو نموذج.

سير عملية التقدم في الخطة: غالباً ما نبدأ بمقاصد كبرى لنكتشف أنه عند ظهور أول علامة على المقاومة سرعان ما تُسوى خططنا وأهدافنا في ضوء ظروف طارئة وتغيّر الأولويات. ومع هذا ففي معظم الحالات ندرك في أعماقنا أننا فقدنا التركيز على أهدافنا ومهمتنا. كل هذا المأزق ثمة آلية أثبتت أنها لا تقدر بثمن لا في المحافظة على

تركيزنا فحسب، بل في مساعدتنا على تذكر التقدم الحقيقي الذي نقوم به على الرغم من الحالة المشوشة التي نجد أنفسنا فيها أحياناً. المبدأ الأساسي هنا هو التركيز على النتائج الإيجابية التي كنا قادرين على تحقيقها والدفع بأنفسنا نحو المضي قدماً تجاه ما يبدو إيجابياً.

لهذا فكرّ باعتماد خطة عمل أسبوعية تساعدك في التركيز أثناء تسجيل كل شيء قد أنجزته بنجاح عبر مجرى الأسبوع الماضي. يساعدك هذا القالب أيضاً على تحديد أعمالك التجارية الخمسة الكبرى أو الأولويات الخمس الأساسية الشركة بالإضافة إلى أولوياتك الشخصية الأولى. والبند الأخير في القالب يفترض أن تضع فيه أفضل فكرة جديدة تعلمتها عبر الأسبوع الماضي الأمر الذي يساعدك على أن تكون أكثر حذقاً وفعالية مما كنت في الأسبوع الماضي. المسألة هي أن تركز على التعلم البناء أو التعلم من تجاربك كل أسبوع. تخيل ماذا يعني أن تستثمر طاقاتك للقيام بوضع «خطة العمل الأسبوعية» هذه مدة أربعة أسابيع متتالية. حافظ على «خطتك» السابقة كي تعود إليها ولتُبَيِّنَ لنفسك وللآخرين التقدم الملحوظ الذي أنجزته في شهر واحد فقط. وإذا كنت تعمل في شركة، فكر في أي مدى يمكن أن تسهم مشاركتك في توصيل القيمة الركييزة لعملك ولشركتك.

هل تستطيع أن تحقق وتحافظ على النجاح دون أي تخطيط أو إستراتيجية؟ بالطبع! ولكن إذا كانت مقاربتك الحالية لا تقدم مستوى النجاح الذي ترغب فيه، فلعلك قد تأخذ بالاعتبار مقربة إنسيابية للإستراتيجية والتخطيط تحقق فرقاً قياسيماً بسرعة 4 إلى 6 أسابيع. الخيار لك - استمر في الحصول ما تملكه حالياً أو وسّع نطاق الاحتمالات والإمكانات أمامك. وتأكد أننا جاهزون لمساعدتك، ونتمنى لك دوام النجاح.

بيت جونسون **Pete Johnson**، أو بروفيسور الإستراتيجية، عنوان بريده الإلكتروني: www.StrategicPlanning.com. أمضى السنوات الخمس والعشرين الأخيرة في البحث والتحليل وتقديم النصائح لبعض كبريات الشركات حول كيفية تحسين أداء قواعدها. نتيجة لهذا البحث المستمر أصبح باحثاً طليعيماً في التخطيط الإستراتيجي الذي يجعل من الممكن بالنسبة إليك أن تتكيف على الفور مع متطلبات المسائل الحساسة التي يمكن أن

تواجهها في المنافسة من أجل النجاح في سوق عالية متغيرة باستمرار في يومنا هذا. يقدم موقعه التخطيطي الإستراتيجي للزوار إستراتيجية بعيدة المدى، وأنظمة تخطيط وتنفيذ شبكات دعم كي يساعد بصورة درامية على تبسيط وإنسيابية سير العملية بأكملها.

حقوق النشر ©2006، بيت جونسون

جميع الحقوق محفوظة.

جميع الحقوق محفوظة. لا يمكن استخدام أي جزء من هذه المقالة وإعادة نشرها أو ترجمتها بأي شكل أو وسيلة بشكل إلكتروني أو آلي بما في ذلك التصوير أو النسخ أو التسجيل أو تخزين المعلومات دون إذن خطي من الكاتب باستثناء استخدام عبارات مقتضبة منها في أي بحث أو دراسة.