

---

## الفصل الثاني عشر

### النظر إلى الداخل من الخارج



obeikandi.com

بدئ هذا الكتاب بملاحظة نعرف أنها حقيقة لأننا كنا نراها غالباً ما تتحقق.

الملاحظة هي أنه من الصعب علينا رؤية مؤسساتنا أو وحدات عملنا من الخارج إلى الداخل. ليس من السهل أن نستوعب المخرجات - المخرجات للمساهمين الرئيسيين. فنحن دائماً نميل إلى رؤية ما يفعل من الداخل إلى الخارج.

نتيجة هذا التوجه خطيرة وأيضاً قادرة على الانتشار. هي خطيرة لأنها تقودنا لقراءة خاطئة للأداء الجيد على العمليات واعتباره ميزة تنافسية. نظن أننا بممارسة هذه العمليات بشكل ممتاز أو نوعية جيدة أننا تلقائياً حصلنا على ميزة تنافسية. هذه الفكرة خاطئة ولكن مفهومة حين نعرف قصور رؤيتنا في نظرنا من الداخل إلى الخارج فقط.

وكما نعرف الآن، فإن الميزة التنافسية هي حين نعمل بشكل أفضل على العوامل الرئيسية في نظر مساهميننا الرئيسيين. إذا لم يتحقق هذا بعمليات معينة، قد لا يكون ذلك مهماً. إذا لم تحقق هذا، فمن الأفضل إلغاؤها وإلى أن تحصل عمليات معينة على الميزة التنافسية، يجب ألا تشغل هذه العمليات اهتمامنا.

العديد من المؤسسات تضع قائمة كمفاتيح لنجاحها وتدعوها "عوامل النجاح المهمة" و"مناطق ناتج رئيسة". هذه القوائم، وسبق ورأيناها تتكرر في مؤسسات ووحدات عمل، تكون عادة فوضى من العمليات الداخلية، مناطق غير واضحة من النشاط، وربما عدد قليل من العوامل الاستراتيجية.

وهي أيضاً لم يصنفها المساهم الرئيس.

مشكلتنا كأعضاء لمؤسسات ووحدات عمل أننا نصبح أسرى لهذه

---

العمليات. ونصر، ولا نستطيع منع  
ننظر إلى أدائنا من خلال نظرتهم  
وليس نظرتنا

---

أنفسنا عن النظر إلى أدائنا من

وجهة نظر تشغيلية. لماذا؟ لأن هذا هو ما يشغلنا على مستوى عمل يوم بيوم. وعلى كل حال ولنكون فاعلين يجب أن نأخذ منظوراً استراتيجياً. وهذا هو الرؤية من الخارج إلى الداخل.

متى ما أخذنا هذه النظرة سوف نرى أنفسنا كما يرانا المساهمين الرئيسيين. ونتبنى معاييرهم للتقويم وليست معاييرنا، وننظر إلى أدائنا من خلال أعينهم وليس أعيننا.

رأينا الآن من هذا الكتاب أنه متى ما تبيننا هذا المنهج، فإننا نستطيع أن نطور استراتيجية لعدد كبير مختلف من المؤسسات ووحدات العمل. ويمكن استخدام هذا المنهج في المؤسسات الربحية، وأيضاً غير الربحية في القطاعين العام والخاص. أيضاً توفر العوامل الاستراتيجية عملة متداولة يمكننا من خلالها ربط تخطيطنا الاستراتيجي - يشمل التحليل الاستراتيجي والتطوير الاستراتيجي - مع قياسات الأداء.

أخذتك الفصول من الثاني إلى الحادي عشر في رحلة من خطوات متعددة بدأت بتحديد المساهمين الرئيسيين وانتهت بكتابة خطة عمل استراتيجية. الجزء الأسفل يلخص هذه الخطوات، بينما يقوم الجزء الأخير بربط فوائد النظام المذكور في هذا الكتاب مع بعضها.

- 1- حدد المساهمين الرئيسيين.
- 2- حدد العوامل الاستراتيجية للمساهمين الرئيسيين.
- 3- قوّم الأداء على العوامل الرئيسية.
- 4- ضع الأهداف على التطلعات.
- 5- طور استراتيجية لحيازة الأهداف.
- 6- ضع الأهداف على العوامل الاستراتيجية.
- 7- اكتب خطة عمل استراتيجية.

ونود أن نهي الكتاب بإعادتك إلى نتائج تطبيق العوامل الاستراتيجية:

لربط التحليل الاستراتيجي والصياغة الاستراتيجية  
الربط واضح وسلس.

لتعريف الميزة التنافسية

تعريف من الخارج إلى الداخل، وليس من الداخل إلى الخارج.

لإجراء تقويم منافسة وتقويم ميزة تنافسية تركز  
بشكل متساو على عوامل خارجية.

لتأسيس أهداف واضحة ومحددة.

تبنى البيانات على مخرجات قابلة للقياس.

لكتابة استراتيجية واضحة ومركزة

تكون مركزة لأن المنهج واضح.

لتطوير استراتيجية لجميع المساهمين الرئيسيين

التركيز على الجميع.

لتطوير استراتيجية للمؤسسات غير الربحية ولوحدات العمل.

لا توجد مصاعب، لأنه يمكن تطبيق التقنيات على جميع المؤسسات

ووحدات العمل.

لتعريف القيمة:

وضوح التعريف.

لتعريف التمييز والمكانة

مترابط ومتكامل.

لتطوير استراتيجية للاستقطاب، السيطرة، التحالف الاستراتيجي والابتكار:

مرتبطة بوضوح مع الميزة التنافسية.

لربط الصياغة الاستراتيجية بقياس الأداء:

مرتبطة بقوة.

لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة:

دائماً مدفوعة بالاستراتيجية

## الفوائد

ما هي الفوائد التي يحصل عليها الزبائن باتباعهم لهذا المنهج المرسوم في هذا الكتاب؟ أي ما هي الفوائد لخصائص نظامنا الذي يساعد بالضبط في تحسين أداء مؤسساتهم ووحدات عملهم؟

### هنا نموذج لإجاباتهم

شرح الزبائن إحدى المميزات كفائدة متميزة وذلك تحديد المساهمين الرئيسيين وربطهم مع بعض في جميع مراحل العملية. وساعد ذلك في التفكير بشكل أوسع بالاستراتيجية، وليس ببساطة التركيز على العملاء أو أي مساهم رئيس بفعل ضغوط داخل المؤسسة أو حدة العمل. ولتطوير استراتيجية للزبائن أكثر شمولية وبمنظرة أكثر استيعاباً للمساهمين الرئيسيين. وأيضاً أخبرونا أنه بتطوير استراتيجية بهذه الطريقة يستطيعون الربط بين المساهمين الرئيسيين، بينما في السابق لم تكن هذه الروابط مشروحة بشكل واضح.

كما أشار زبائننا إلى فائدة لها أهمية خاصة هي الطريقة التي توضع بها الأهداف عبر المخرجات السلوكية، وكما قلنا سابقاً: هذا منهج فريد، يساعد المؤسسات ووحدات العمل حين يكون وضع الأهداف هو المهمة. يحسب الزبائن أنه بالتركيز على التصرفات، فإنهم أقدر على تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس. ومن هذه المعلومات يمكنهم وضع أهداف دقيقة. الفائدة هنا أنه جمع الأهداف المصنفة من المساهمين الرئيسيين، يجدونه أسهل لمناقشة ليس فقط مستويات الهدف نفسها، ولكن أيضاً التفاعل ما بين الأهداف.

وفائدة مهمة أخرى، تم إبلاغنا عنها، هي تحديد العوامل الاستراتيجية. معظم الزبائن واعون جزئياً بماهية هذه العوامل وهي عادة

للعلماء فقط. في الماضي، لم يفكروا كما يقولون، في العوامل الاستراتيجية للمساهمين الرئيسيين الآخرين مثل الموظفين والممولين، واعتبروا الممولين مضمونين تقليدياً.

أكد الزبائن أهمية البدء بقائمة واضحة من المساهمين الرئيسيين، بما أن ذلك يدفع إلى تحديد العوامل الاستراتيجية. الفائدة هنا أنه يمكن تطوير استراتيجية واضحة ومركزة مبنية على العوامل الاستراتيجية. تأثير الاستراتيجية على واحد من المساهمين الرئيسيين من الممكن أن ينظر إليه على أنه استراتيجية للآخرين.

---

وفائدة إضافية هي ومتى ما حددت العوامل الاستراتيجية الاستراتيجية الثلاث: المدى بوضوح، فإنه يمكن تطوير استراتيجية والقياس والبنية. يجد الزبائن أنه دقيقة ومركزة

---

باستخدام الخيارات الستة التي سبق ذكرها في حديثنا عن أنواع الاستراتيجية الثلاث لكل واحد من مساهميها الرئيسيين وبمراجعة إمكانية تطبيقها، فإنه بذلك لن يغفل أي خيار استراتيجي. بعد ذلك يتابعون تطوير استراتيجية معينة داخل كل خيار. هذا المنهج شامل ومتكامل لصنع استراتيجية، لا تقودها الأمور التشغيلية.

في ناحية قياس الأداء، رشح الزبائن تبني وجهة نظر المساهمين الرئيسيين كوجهة نظر لها أهمية خاصة. ومثل العديد من المؤسسات عادة ما تكون القياسات مهيمنة، وعادة عديمة المعنى، ومبنية على النشاط، وعلى كونها تعمل ولكن ليس كعمل، على العمليات وليس على الاستراتيجية. بأخذ منظور المساهمين الرئيسيين على أدائهم، فإن الزبائن يديرون عملية القياس للناحية الأخرى. يقيسون أقل ولكن بفعالية أكثر.

يفعلون ذلك كما يقولون بالعودة إلى العوامل الاستراتيجية. وتكون كصدفة للكثير منهم حين يشعرون أنهم لا يفهمون العوامل الاستراتيجية المناسبة لمساهماتهم الرئيسيين، متى ما فكر الزبائن في أدائهم من وجهة ولذلك تكون القياسات المفهومة نظر المساهم فإنهم يعيدون تعريف مستحيلة. والذي أيضاً يكتشفونه أن الأداء نفسه

العديد من قياساتهم المعنونة "قياسات الأداء" ليس لها علاقة بالأداء. متى ما فكروا في أدائهم من وجهة نظر المساهم الرئيسي، فإنهم يعيدون تحديد مفهوم الأداء نفسه.

وأخيراً، يحب الزبائن هذا النظام وندعوه بنظام العامل الاستراتيجي لأنه في صميمه يتضمن ما يريده المساهمون الرئيسيون من المؤسسة أو وحدة العمل.

باتباعك لهذا المنهج الموجز، في هذا الكتاب، فإنك أنت أيضاً سوف تحصل على الفوائد المذكورة سابقاً.

وسوف ترفع أداء مؤسستك بشكل ملحوظ.





---

---

الملحق (أ)

الاستراتيجية مقابل

الخطط التشغيلية: هل هناك فرق؟



obeikandi.com

هناك تشويش في بعض المنظمات في فهم الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التشغيلية. ونتيجة لذلك فإن العديد من وحدات العمل داخل المؤسسات تكمل خططها الاستراتيجية في وقت لا تحتاج فيه إلى عمل ذلك، أو تتجاهل أن توقف الخطة الاستراتيجية في الوقت الذي يجب أن تفعل فيه ذلك.

### القرارات الاستراتيجية مقابل القرارات التشغيلية

القرار الاستراتيجي هو الذي يغير خارجياً وضع منظمة (أو وحدة عمل) بشكل من الأشكال. أي، أنه يغير تنافس المنظمة في مجال صناعتها. على سبيل المثال، بنك لارقس في منطقة شمال لوس انجلس (هذا ليس اسمه الحقيقي) يمكنه اتخاذ قرار بفتح أو إقفال فرع معين هناك. ومن الواضح أن هذا قرار استراتيجي وسوف يؤثر على أداء تلك المنطقة في صناعة البنوك.

وفي المقابل، القرار التشغيلي هو الذي يعطي الوضع المطلوب في الصناعة ثم يطور الوسائل التي يمكن بها الحصول على ذلك الوضع. (انظر الشكل أ. 1). مثلاً، قد يتخذ فرع بسادينا قرارات خاصة بجدول الموظفين، وإجراءات المكتب واستخدام المصادر داخل الفرع ولكن من المحتمل أن لا يتخذ أي قرارات استراتيجية. وهذه بلا شك تكون قد اتخذت على مستوى شمال لوس انجلس والمستويات الأخرى. ورئيس الفرع لا يتخذ قرار بأقفال الفرع بل يتخذه شخص آخر. ويتخذ أفراد خارج فرع بسادينا القرارات التي تختص بالدعاية، والأسعار، وعرض المحل ومستويات خدمة العملاء. وبذلك فإن مدير الفرع يتخذ القرارات التشغيلية فقط.

والقرارات التشغيلية هي تلك التي تختص بالكفاءة أكثر من التنافس (والتي هي منطقة القرارات الاستراتيجية) وهي تهتم بكيفية الحصول على مستويات ومخرجات مرسومة وغير مكلفة متى ما أمكن ذلك.

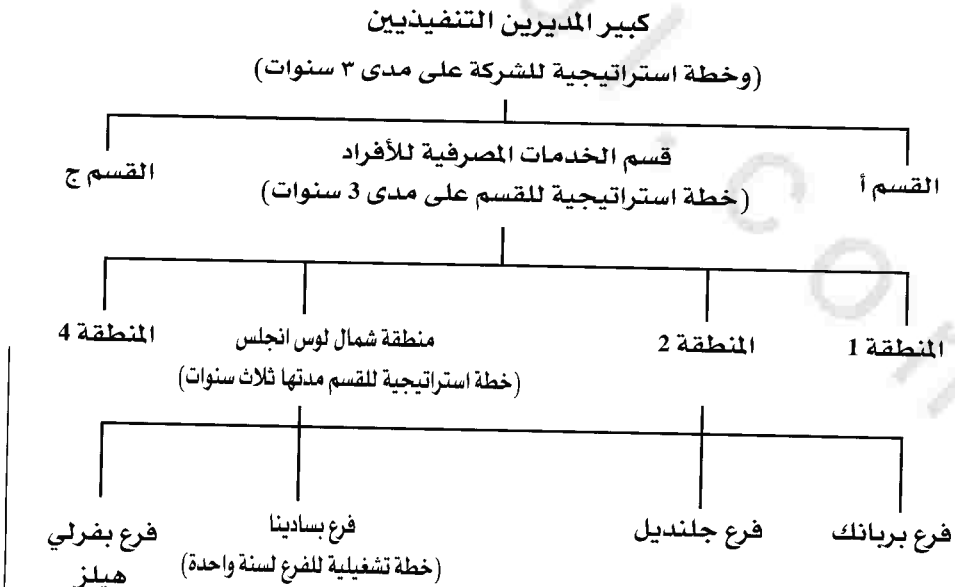
## الشكل أ. 1. مفاهيم وإرشادات

- | المفاهيم           | التعريفات/ الإرشادات                                                                                                                     |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| القرار الاستراتيجي | • يركز على التنافسية للمنظمة أو وحدة العمل، مثلاً، مستوى خدمة العملاء، ونطاق المنتج، والسعر                                              |
| القرار التشغيلي    | • يركز على كفاءة المنظمة أو وحدة العمل، مثلاً، توزيع الكادر الوظيفي، وتقرير عن العلاقات.                                                 |
| الخطة الاستراتيجية | • هي تجسيد لمجموعة من القرارات الاستراتيجية مثل الاتجاه المستقبلي للمنظمة أو وحدة العمل.                                                 |
|                    | • لا تُصنع خطة استراتيجية إذا كان المطلوب هو فقط الخطة التشغيلية                                                                         |
|                    | • تحتاج في المنظمات الكبيرة إلى أن تطبق مع وحدات مساندة مثل القوى البشرية، بما أنهم يشتغلون في صناعة مختلفة عن المنظمة التي هم جزء منها. |
|                    | • الاشتراك في التخطيط الاستراتيجي وضرورة وضع خطة استراتيجية لوحدة عمل الشخص هما موضوعان مختلفان.                                         |
|                    | • يجب أن تكون الخطة فعلاً "استراتيجية" وليست خطة تشغيلية تم إعادة تسميتها.                                                               |
| الخطة التشغيلية    | • هي تجسيد لمجموعة من القرارات التشغيلية مثل خطة الانتاج لمنظمة تصنيعية.                                                                 |
|                    | • يجب أن تطبق في جميع وحدات العمل في المنظمات (بعض وحدات العمل سوف يكون لديها خطط استراتيجية بالإضافة إلى الخطة التشغيلية).              |

## الخطط الاستراتيجية والتشغيلية

نرى في رسم المؤسسة لبنك لارقيسى (الشكل أ. 1) إن البنك ينقسم إلى ثلاثة أقسام أحدهم، قسم الخدمات المصرفية للأفراد وهو مقسم إلى أربعة مناطق، أحدها منطقة شمال لوس انجلس ويتكون من أربعة فروع. وسيكون هناك خطة استراتيجية على مستوى الشركة لأنه من الواضح أن الرئيس التنفيذي وآخرين يأخذون القرارات الاستراتيجية التي تؤثر على البنك ككل. وسوف يكون هناك خطة استراتيجية على مستوى القسم لأن المدير التقسيمي للخدمات المصرفية للأفراد وآخرين غيره هم الذين يأخذون القرارات الاستراتيجية. وقد يأخذ المدير الأقليمي لشمال لوس انجلس وآخرين أيضاً قرارات استراتيجية وبالتالي يتطلب ذلك خطة استراتيجية. و يطلب من مدير فرع بسادينا خطة تشغيلية فقط، لأن قراراته تشغيلية. أما القرارات الاستراتيجية للفرع فقد أخذتها جهات أعلى.

### الشكل أ. 2. بنك لارقيسى



والمشكلة في العديد من المنظمات أن الفرق بين الخطة الاستراتيجية والتشغيلية غير معروف. لذلك فإن مدير فرع بسادينا (أو من يمثله) قد يدفع إلى تطوير خطة استراتيجية وتطبيق تحليل استراتيجي لا ضرورة له. ولأنه غير ضروري بالمرّة فإنه يؤدي إلى امتعاض الأفراد العاملين عليه.

بالإضافة إلى هذا الامتعاض، ينصرف المديرون عن مهمتهم الأساسية والتي هي إدارة الفرع بكفاءة، ولا يفهمون لماذا حول اهتمامهم عن موضوع الكفاءة وركز بدلاً عن ذلك على مواضيع لا تأثير لهم عليها.

### المشاركة في التخطيط الاستراتيجي

لا يشير أي ما ذكر إلى أن مدير فرع بسادينا يجب أن لا يكون من ضمن المشاركين في التخطيط الاستراتيجي لمنطقة لوس انجلس أو لقسم الخدمات المصرفية للأفراد - أو لبنك لارقيسي ككل. قد يكون هو/ هي جزء من الفريق المركز على خطة الشركة الاستراتيجية لجميع المنظمة. وعلى كل حال فإن كون الشخص أحد الأعضاء في فريق أو أكثر من فرق تطوير الخطة الاستراتيجية في هذه المستويات يختلف عن تطوير خطة استراتيجية لفرع بسادينا.

وينطبق نفس الكلام على شركة مصنعة مثل شركة تايوتا حيث إن مديريها في مقر صناعيتها بجورج تاون بولاية كنتاكي، في نفس الوضع الذي به مدير فرع بسادينا - ولذلك تؤخذ القرارات الاستراتيجية في مكان آخر من المنظمة. وسيكون اهتمام مدير التصنيع المكلف بإنتاج موديل كامري من تايوتا مثلاً هو عدد و نوعية السيارات المنتجة وكفاءة نظام التصنيع الذي يعمل. وليس هناك حاجة لأن يطور خطة استراتيجية للتصنيع، بما أن القرارات الخاصة بالتسعير، والتصميم، والتوزيع وما إلى ذلك تتخذ في مكان آخر في قطاعات أخرى من المنظمة. ومرة أخرى، هذا لا يمنع من أن المدير جزء من الفرق التي تتخذ مثل هذه القرارات. على كل حال، فإن

عمله الأساسي هو تحضير خطة تشغيل فعالة لإنتاج كافي من السيارات التي تتطابق مع المواصفات.

### ادعم الوحدات داخل المنظمة

قد يكون هناك تلميح في ما قلنا بأن وحدات الدعم مثل القوى البشرية، والمالية، والمحاسبة والتدريب لا تتطلب خطط استراتيجية. هذا صحيح في معظم الأحيان، إلا أنها قد تتطلب ذلك في المنظمات الكبيرة. والتدريب مثلاً، فهو صناعة منفردة بنفسها. يطبق قسم التدريب في بنك لارقيس ممارسته ومعرفته المتخصصة على البنك ولكنه يبقى جزء من صناعة التدريب. وفي المقابل يطبق فرع بنك بسادينا معرفة وممارسة غريبة على البنوك.

ولأن وحدة الدعم مثل التدريب هي جزء من صناعة مختلفة فإنها تواجه مجموعة من المنافسين - وهم ممولي التدريب الآخرين. لذلك يجب أن تركز وحدة الدعم عليهم وتتمي الميزة التنافسية.

وتحتاج أيضاً وحدة الدعم إلى التفكير في ما إذا كان يجب أن تمول من الخارج في جزء أو كل. وبالطبع هذا يجعل الوحدة في مواجهة مسألة المنافسة وبالتالي تظهر الحاجة إلى خطة استراتيجية.

### الخاتمة

تجسد الخطة الاستراتيجية القرارات الخاصة بالميزة التنافسية، والاتجاه المستقبلي، ومدى النشاط التجاري، وتزيد القدرة التنافسية للمنظمة أو وحدة العمل ذات العلاقة تظهر المشكلات، ويضع الكثير من الوقت والمصادر، حين يطلب خطط استراتيجية كاملة من أفراد يفترض بهم أن يركزوا على الخطط التشغيلية. وتظهر المشكلات أيضاً في المنظمات الكبيرة حين تعزل الوحدات المساندة مثل التدريب، والقوى البشرية، والمحاسبة عن خطط التطوير الاستراتيجية وتترك على الهامش في عملية التخطيط الاستراتيجي.

obeikandi.com



---

---

الملحق (ب)

مشاركة المجلس  
في التخطيط الاستراتيجي



---

---

obeyk9191.com

obeikandi.com

هناك لغط كبير في دائرة المجلس والإدارة بخصوص إلى أي مدى يجب أن يشارك المجلس في التخطيط الاستراتيجي. هل يجب أن يتدخل في التفاصيل أم يبقى بعيداً عن العملية، ويدع الإدارة "تقوم بذلك" ويشارك فقط في مرحلة التصديق الأخيرة؟ أم أن هناك منهجية متوسطة وتضم أفضل عناصر هذين الطرفين؟

هدف هذا الملحق هو وصف لثلاث خيارات، تقييم السلبيات والإيجابيات لكل واحد منها، وتوصيه لمنهجية عامة مرغوبة لكي يأخذ به المجلس.

المادة مبنية على عدة تجارب سبق وأن رأيناها في جلسات تسهيل التخطيط الاستراتيجي للمنظمات، ولكنه معتمد بشكل خاص على ملاحظتنا على منظمة اليانصيب التي كتبنا عنها في الفصول السابقة.

لا بد أن نتذكر أن هذه المنظمة ملك للحكومة وتعمل كشركة قطاع خاص. ومنتجاتها هي تذاكر يانصيب، والتي تشتري من محلات التجزئة التي تعمل كوكيل لها. وكشركة قطاع عام فإنها تدفع حصة سنوية إلى مالكةا، وهي الحكومة. وعلى الرغم من أنها شركة حكومية إلا أنها تعمل بشكل قريب جداً من منظمة القطاع الخاص، ولكن كما يتوقع المرء، مرجعيتها تكون لمالكةا، وبخلاف منظمة القطاع الخاص فهي تتأثر بالنفوذ السياسي. ويوجد في هذا الملحق موجز اليانصيب المجرب. لننظر الآن إلى الأول منها والذي نسميه "بمنهجية التنازل".

### منهجية التنازل

في هذه المنهجية، يشارك المجلس بشكل تفصيلي في نشاط التخطيط الاستراتيجي. وعلى سبيل المثال، يتكون فريق التخطيط من أعضاء المجلس وأيضاً الرئيس التنفيذي وأعضاء من المنظمة، ويجتمعون كجزء من نشاط التخطيط الاستراتيجي. قد يتم الاجتماع لمدة يومين في منتجع أو فندق في

مدينة ما. وفي هذا السيناريو، يصبح أعضاء المجلس شركاء "متساوين" مع الإدارة في تطوير الخطة الاستراتيجية.

وفي منظمة اليانصيب، يجلس أعضاء المجلس مع فريق التخطيط والمكون من كبير المديرين التنفيذيين و١٦ من أعضاء منظمة أخرى. وطوال يومين يطور الخطة الاستراتيجية مع كبير المديرين التنفيذيين وفريقه.

ثم تظهر عدة مشاكل بسبب أن أعضاء المجلس ينغمسون أكثر من اللازم في تفاصيل الخطة الاستراتيجية وينتهون حقيقة بمحاولة كتابتها - بغض النظر عن قلة وسطحيه معرفتهم الصناعية الخاصة بالمنظمة لأدائها بشكل جيد.

ومشكلة أخرى أن أعضاء فريق التخطيط يأخذون المقاعد الخلفية ويتركون الأمر لأعضاء المجلس. ويعتقدون أن أعضاء المجلس "يملكون جميع الإجابات" فيترددون عن الحديث في حضورهم. وسبب آخر لترددهم عن الحديث هو أن أعضاء المجلس ليسوا معروفين للفريق، فهم في الحقيقة "غرباء" ولا يشعر أعضاء الفريق أنه يجب عليهم الحديث بصراحة أمامهم. كما لا يريدون أن يخرجوا كبير المديرين التنفيذيين أو الإدارة العليا بمناقشة مشاكل قد لا يكون أعضاء المجلس على علم بها.

وأبعد من ذلك، ينتج عن إشراك أعضاء المجلس أن الخطة قد لا تصبح "ملكاً" لفريق التخطيط نفسه. وقد تعكس الخطة ما يريده المجلس أو ما يعتقد فريق التخطيط أن المجلس يريده، ولكنها لم تعد مسؤولية كما يحسها الفريق التخطيطي أو الإدارة. وقد يصف البعض النتيجة النهائية بأنها "خطة المجلس".

ولهذه الأسباب، فإنه يجب عموماً تجنب "منهج التنازل" كما نصفه هنا

في التخطيط الاستراتيجي. فهو قد يؤدي لضياع وقت وجهد المجلس، بما أنه لا يحقق إلا القليل، خصوصاً إذا كان هناك ضروره لتحسين نوعية عملية التخطيط أو الخطة الاستراتيجية الكاملة.

### منهجية عدم التدخل

وبما أن مجلس اليانصيب مر بكل المشاكل المذكورة أعلاه بدون أي فائدة تذكر من "منهجية التنازل" فإن المجلس ذهب إلى أقصى الطرف الآخر في المرة الثانية التي نفذت المنظمة تخطيطها الاستراتيجي.

في منهجية "عدم التدخل" يلعب أعضاء المجلس دوراً صغيراً في عملية التخطيط الاستراتيجي إلى أن تكتمل الخطة و يتم تنفيذ نشاط الخطة الاستراتيجية بواسطة الرئيس التنفيذي وفريق التخطيط، والذي أعضاء من داخل المنظمة. تظهر مشاركة المجلس عادة حين يقدم الرئيس التنفيذي الخطة الاستراتيجية إلى المجلس.

ولسوء الحظ، توصي الخطة الاستراتيجية إدارة اليانصيب بتغييرات لا تتفق مع متطلبات المجلس. والنتيجة أن الخطة يرفضها المجلس، وتتحول عملية التخطيط الاستراتيجي إلى فوضى.

إحدى مشاكل منهجية عدم التدخل أن فريق التخطيط لا يعرف شيئاً عن توقعات المجلس. وبما أن الأخير لم يفصح عن توقعاته فإن الخطة المنتجة قد لا تكون ما يريده المجلس كما حدث مع خطة اليانصيب. وحين لا يبذل المجلس الوقت والجهد لتقرير متطلباته، فإنها تصبح كمحاولة "إصابة هدف متحرك".

ومشكلة أخرى من مشاكل منهجية عدم التدخل أن الوقت يضيع في مراجعة الخطة الاستراتيجية في ضوء توقعات المجلس.

وعلى الرغم من أن هدف المجلس قد يكون جيداً، وهو عدم التدخل، إلا أن منهجية عدم التدخل لا تنفع أحداً. فإذا الإدارة تجبر على إنتاج خطة لا تتفق مع أي معايير.

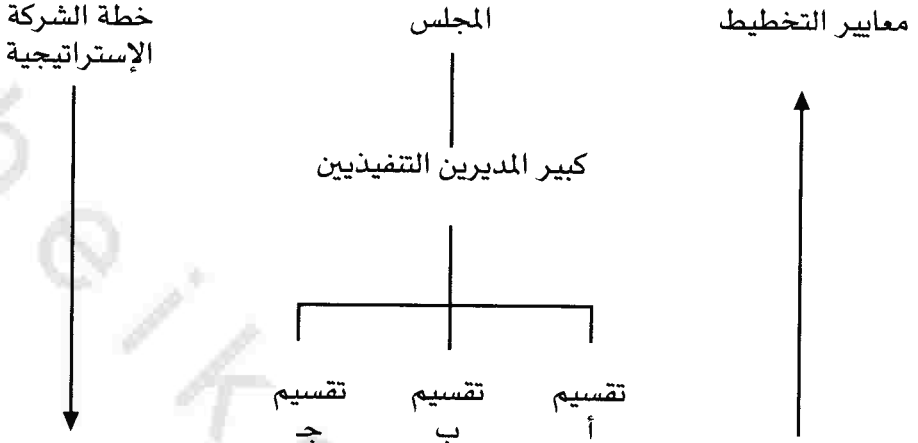
من الواضح أن كلا التطرفين "التنازل" و "عدم التدخل" لهما أوجه قصور. ولهذا السبب فإننا نلتفت إلى طريقة ثالثة.

### منهجية التخطيط المعياري

في هذه المنهجية يقدم المجلس مجموعة من المعايير التخطيطية لرئيسه التنفيذي الذي بالتالي يأخذها مع فريقه التخطيطي. وتكون المعايير خطوط إرشاد عريضة لتطوير الخطة الاستراتيجية. وحين يقدم الرئيس التنفيذي خطة الفريق إلى المجلس فإنه يكون هناك فرصة لتقييمها حسب المعايير التي وضعت في بداية العملية.

"المصعد" في وضع تشغيلي هنا. (انظر الشكل ب. 1) يبدأ المصعد بالمجلس، ويتحرك نازلاً إلى المنظمة عبر الرئيس التنفيذي، إلى فريق التخطيط (أو فرق) ويعود مرة أخرى من فريق التخطيط (أو فرق) عبر الرئيس التنفيذي، إلى المجلس. يحرك المجلس المصعد بتطوير معايير التخطيط التي يحتاج الرئيس التنفيذي وفريقه التخطيطي أن يأخذوها في الحسبان في تطوير الخطة الاستراتيجية. وفي نهاية رحلة المصعد يمرر الرئيس التنفيذي الخطة الاستراتيجية إلى المجلس مع الاهتمام بمراعاة معايير المجلس نفسه.

## الشكل ب.1. عملية التخطيط الاستراتيجي - تأثير المصعد



تقوم منظمة اليانصيب، من واقع تجربتها السابقة في إشراك المجلس، وذلك بإعادة تصميم تخطيطها لتتبع هذه المنهجية المعيارية.

من بين فوائد هذه المنهجية أن أعضاء المجلس لا يضيعون وقتهم في مناقشة أمور تفصيلية أعمق من مشاركتهم. أيضاً، لم يعد أعضاء فريق التخطيط في وضع يشعرون معه أنهم يحتاجون إلى التنازل لأعضاء المجلس. يجب أن يقرروا ما يرون أنه لمصلحة المنظمة وما هي تفاصيل الخطة الاستراتيجية. وبهذا لم تعد الإدارة تعمل في الظلام ولكن من خلال معايير التخطيط التي وضعها المجلس.

وفائدة إضافية لهذه المنهجية وهي أنها تفرض بعض الانضباط على المجلس: لم يعد ممكناً للمجلس أن يسترخي وينتظر الخطة الاستراتيجية بمفهوم "نحن نعرف الخطة الجيدة إذا رأيناها". حقيقة يجب على المجلس أن يعمل في المرحلة الأولى من عملية التخطيط ويقرر ماذا يجب أن تكون معايير التقييم (معايير التخطيط).

وبفضل هذه المنهجية فإن أي تغييرات تطلب للخطة الاستراتيجية حين يقدمها الرئيس التنفيذي إلى المجلس لا تكون متطرفة. ويكون التخطيط واضح ومستقيم لأنه عادة لا يكون هناك حاجة لتغييرها أو إعادتها.

### أمثلة على معايير التخطيط

يحتوي الشكل ب.2 عدداً من الأمثلة لمعايير التخطيط والتي قد يستخدمها المجلس أو يطورها.

الشكل ب.2 أمثلة لمعايير التخطيط والتي قد يستخدمها المجلس أو يطورها.

مدة التخطيط المتوقعة لخطة استراتيجية (مثلاً ثلاث سنوات)

حدود المصروفات الرأسمالية

الربح والسيولة النقدية بشروط الدولار

نسبة العائد لبنود المساهمين

نسبة من إيرادات الصادرات

نسبة من إيرادات منتج معين / مجموعة خدمات

نسبة من إيرادات منطقة جغرافية (مثلاً آسيا)

نسبة من النمو في الإيرادات فترة التخطيط

أنواع الأعمال التي يجب على المنظمة أن تتمسك بها أو تتجنبها (مثلاً،

مناطق من المحتمل مشاركته بها)

سياسة فرص التنوع والسيطرة

التأثيرات الأساسية التي يجب أن تؤخذ في الحسبان



يتعلق الأول من هذه الأمثلة، وهو مدة التخطيط المتوقعة، بالخطوة الاستراتيجية نفسها. بعض الخطط مدتها المتوقعة ثلاث سنوات وبعضها أقصر والبعض الآخر أطول. ويعتمد ذلك على الصناعة ومقدار التغيير الحاصل بها. وفي بعض الصناعات، هناك القليل من التأكد بعد فترة السنتين. ويكون التغيير أبطأ في أخرى، والفترة الطويلة ليست فقط ممكنة ولكنها أيضاً مفضلة بشكل كبير.

وهناك معيار تخطيطي آخر قد يحتكره المجلس ويتعلق بحدود المصروفات الرأسمالية. من معرفة المجلس للوضع المالي للمنظمة، قد يقرر أن يقيد المبلغ المتوفر من رأس المال للإدارة. وقد يصوغ هذا التحديد على أساس وضع المؤسسة المديون. وبالطبع، من المهم أن يعرف فريق التخطيط هذه الحدود من البداية لأنها قد تعرقل النشاط المقدم.

وهناك معايير تخطيطية أخرى تتعلق بمخرجات الخطوة الاستراتيجية مثل الربح سواء بشروط الدولار أو كنسبة من صناديق المساهمين الرئيسيين أو كإيراد، سواء بمجموعة الإنتاج أو الجغرافيا أو بالمصادر المحلية أو المصدرة. والمعيار الذي من الواضح أنه تحت تصرف المجلس هو نسبة العائد المطلوبة على صناديق المساهمين الرئيسيين. وكمثل لمصلحة الملاك فإن المجلس في وضع يسمح له بفرض متطلباته على الإدارة بهذا الخصوص. وبالطبع فإن هذه المتطلبات سوف تؤثر على الربح والسيولة المالية أيضاً.

ولكن قد يعبر بشكل صحيح عن وجهة نظر من مصادر الإيرادات. في الشكل ب 20 هذه الموارد تعرض كنسبة للإيرادات من الصادرات أو منتج معين/ مجموعات الخدمات أو منطقة جغرافية. على سبيل المثال، قد يقال لكبير المديرين التنفيذيين وفريقه التخطيطي إن إيرادات معينة تحتاج أن

تأتي من أسواق غير محلية. وقد يوفر المجلس إرشادات للإدارة خاصة بنسبة الإيراد من المنتجات الجديدة مقارنة بالقديم. وقد يقترح أن تتجنب مناطق جغرافية معينة لأسباب اجتماعية وسياسية بدلاً من المجازفة.

والنمو هو معيار آخر يجب على المجلس أن ينظر إليه. هناك نسبة من عائدات صناديق المساهمين الرئيسيين قد تتم ولكن على حساب النمو. لذلك قد يشترط المجلس أن يتوافق نمو الإيراد مع عائدات صناديق المساهمين الرئيسيين.

تتعلق الثلاث نقاط الأخيرة من الشكل ب 20 بسياسة المعايير. وهذه قد تشمل أنواع التجارة التي يجب أن تتجنبها المنظمة لأسباب نزاعية مثلاً أو لسياسة التنوع والسيطرة.

وأخيراً، قد يحدد المجلس مؤثرات رئيسية معينة ذات طبيعة اقتصادية أو اجتماعية والتي يجب على الخطة الاستراتيجية أن تشمل عليها.

هذه إذا معايير تخطيطية متنوعة و قد يطبقها المجلس

### الخاتمة

وبشرحنا لهذه المنهجيات الثلاث المختلفة فإننا لم ننهي الخيارات المتاحة للمجلس للمشاركة في التخطيط الاستراتيجي بأي حال من الأحوال. وقد شاهدنا العديد من الخيارات المختلفه عن هذه.

ولأسباب عدة وجد أن منهجيتا التنازل وعدم التدخل مرغوبين بينما وجد أن منهجية المعايير لها فوائد معينة. يجب على جميع المجالس والإدارات أن تنظر عن قرب لعملية التخطيط الاستراتيجي التي تعمل في مؤسساتهم. ويجب على المجلس أن يراجع شكل مشاركته ويرى إن كانت

مشاركته أو عدمها تساعد في قدرته على تكوين نظرة حيادية عن الخطة الاستراتيجية متى ما أنجزتها الإدارة.

يجب أيضاً على المجالس أن تفكر إذا كانت قد أعطت التوجيه (الإرشاد) الكافي للإدارة في محاولاتهم لتطوير خطة استراتيجية مرضية. وعموماً فإن منهجية معايير التخطيط تفي بمتطلبات المجلس لإعطاء الإرشاد، والقدرة على التقييم الحيادي لخطة استراتيجية قامت الإدارة بتطويرها.



obeikandi.com

---

---

الملحق (ج)

الميزة التنافسية  
في موازنة السلسلة القيمية



obeikandi.com

من المهم في تطوير الاستراتيجية التفكير بالمساهمين الرئيسيين مرتبطين بسلسلة القيمة. تظهر سلاسل القيمة، والتي يمكن أن توصف بأنها أخذ مادة خامة حتى المنتج النهائي، في جميع الصناعات. ودائماً يتبادر إلى الذهن التصنيع، ولكن صناعات الخدمة أيضاً لها سلاسل قيمة. في التعليم يصبح الأميون متعلمون، وفي صناعة المستشفيات يصبح المرضى أصحاء. وهكذا فإن مفهوم سلسلة القيمة مهم في تطوير الاستراتيجية والميزة التنافسية لمؤسسة أو وحدة عمل. وهناك نقاط مهمة في هذه السلسلة والتي عندها نحتاج إلى أن نناضل من أجل الحصول على الميزة التنافسية وتطوير الاستراتيجية. هذه النقاط تتجمع حول مساهمين رئيسيين معينين.

### **سلسلة القيمة - للصناعة أو للمؤسسة؟**

وقبل أن نواصل يجب أن نفكر بالسؤال: هل سلسلة القيمة لمنظمتنا هي سلسلة القيمة لصناعتنا؟ هذا الاختلاف مهم.

الطريقة التقليدية والتي يستخدم فيها المصطلح "سلسلة القيمة" هي لوصف نشاطات داخل المنظمة. تشمل هذه النشاطات اللوجستيات الداخلية، والعمليات، واللوجستيات الخارجية و التسويق والبيع وأيضاً النشاطات المساندة. ولكننا نقيّد أنفسنا بهذا الوصف لسلسلة القيمة إلى هذه النشاطات فقط والتي تكون المؤسسة حالياً مشتركة فيها. وقد تكون بالطبع، نشاطات تضيف للقيمة، إلا أن هناك مجموعة من النشاطات والتي قد تضيف قيمة إضافية ولا ينظر إليها. وإذا أردنا وضع استراتيجية والحصول على ميزة تنافسية فإن المعرفة بهذه النشاطات الأخرى مهم لفريق تخطيط المنظمة.

ولهذا السبب فإننا نستخدم المصطلح " سلسلة القيمة" في إشارة إلى الصناعة وليس فقط المنظمة. في الشكل ج 10 تبدأ نشاطات صناعة تعليب الفواكه بمواد خام، و الفواكه الناضجة ويتابع إلى المنتج التام، ثم الفواكه المعلبة. ثم يذهب المنتج إلى العميل - وفي هذه الحالة إلى محلات التجزئة الكبيرة - وتخرج من هناك إلى المستهلك

### الشكل ج 10 سلسلة القيمة، صناعة تعليب الفواكه



يصف العمود الأيسر من هذا الشكل كيف تشترك مؤسسة معينة، وهي تعليب الفاكهة، في نشاطات الصناعة. ولا تشير الكلمات "غير مباشر" و



"لاشيء" إلى أنها غير مشتركة في جميع النشاطات. و لو كنا سنصف سلسلة القيمة لهذه النشاطات التي يعمل بها التعليب فقط، لبدأنا بنقل الفاكهة وانتهينا ببيع العلب. والمشكلة قد تكون حينئذ أن فريق التخطيط قد لا يفكر بفرص للحصول على قيمة إضافية بأخذ نشاط أوسع، سواء ضد التيار أو مع التيار في سلسلة القيمة.

### سلسلة القيمة أو سلسلة التكلفة؟

لنرى الآن المصطلح "قيمة" هل هو فعلاً قيمة أم هو تكلفة؟ وهل يهم الاختلاف؟ نحن عادة نخدع أنفسنا بالتفكير في ذلك لأننا نستهدف التكلفة ونحن بذلك نضيف قيمة. ونحن نعرف أن القيمة معرفة من المساهمين الرئيسيين، والمساهمين الرئيسيين غير مهتمين بالتكلفة، وهم يقيمون القيمة على أساس العوامل الاستراتيجية التي تنطبق عليهم.

لنأخذ على سبيل المثال، العملاء والمستهلكين ونرى أي من نشاطات الصناعة ينطبق على القيمة بالنسبة لهم؟ هذا سؤال صعب. ونحن لسنا متأكدين. ولكن نحن متأكدين، أن كل نشاط صناعي يجلب تكلفه. إذا إلى هذا الحد، سلاسل القيمة هي سلاسل التكلفة، يصفهم بعض الخبراء بذلك، بدلاً من سلاسل القيمة. زراعة الفاكهة، وقطفها، ونقلها، وإتمام العملية، وتعليبها كل هذه العمليات تستهدف التكلفة، بينما تخزين العلب، وبيعها، وتوزيعها، وما إلى ذلك يتبع سلسلة القيمة.

إذا نعرف على وجه التأكيد أن سلاسل القيمة هي نفسها سلاسل التكلفة ويجب أن نفكر بعمق لنقرر إذا كانت فعلاً تضيف للقيمة.

لننظر إلى نشاطات الصناعة من وجهة نظر العميل، مثلاً محلات التجزئة الكبيرة. تشمل العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بمحلات التجزئة الكبيرة والطريقة التي توصل بها العلب، وتغليف العلب في

الصناديق، وشروط التجارة بين محلات التجزئة والتعليب. اذا من وجهة نظر العميل النشاطات التي تؤثر على العوامل الاستراتيجية هي تعليب الفاكهة وتوزيع العلب. وبما أن محلات التجزئة لا تستهلك الفاكهة فإن نوعيتها - والتي تتأثر بنشاطات الصناعة من زراعة إلى قطف، ونقل ومعالجة - لها نتائج قليلة.

ويظهر مشهد مختلف حين نأخذ نشاطات الصناعة من وجهة نظر المستهلك. ما هي العوامل الاستراتيجية هنا؟ المستهلكون مهتمون بنوعية الفاكهة. وهم مهتمون بالاسم على العلب، والسعر، والعوامل الاستراتيجية الأخرى. إذا بالنسبة لهم نشاطات القيمة المضافة هي تلك التي تتعلق بالزراعة، والقطف، والنقل، والمعالجة، والتعليب. وبما أن الوفرة مهم للمستهلكين فإن التوزيع نشاط قيمي أيضاً.

هذه الطريقة في النظر إلى سلاسل القيمة في صناعتك من خلال عيون عملاءك والمستهلكين مهمة جداً في تطوير استراتيجية فعالة. وتأخذ نشاطات الصناعة نظرة مختلفة تماماً إذا قورنت بالنظر إليها بعيون المنظمة أو وحدة العمل.

يجب أن يكون واضحاً الآن أن ما يكون سلسلة القيمة في الصناعة ليس دائماً واضحاً! وبالتأكيد، يمكننا أن نعدد النشاطات المختلفة والتي توجد في الصناعة ولكن هذا التعداد ليس مثل سلسلة القيمة. نحن نبحث عما يضيف قيمة للمساهمين الرئيسيين، وخاصة العملاء والمستهلكين. ونحن نعرف بشكل مؤكد أن هذه النشاطات تضيف للتكلفة. ويجب أن نعيد النظر في ما إذا كانت تضيف قيمة أم لا.

ومع ذلك لم نحل المصطلح "سلسلة التكلفة" محل "سلسلة القيمة" لأن الاستراتيجية مهمة بالنشاطات، كما في الشكل جـ ١٠ التي تضيف قيمة لعملائنا والمستهلكين.

## الميزة التنافسية على سلسلة القيمة

فكر مرة أخرى باشتراك شركة التعليب في سلسلة القيمة الصناعية الموضحة في الشكل ج 1. هناك أسلوب سوف تود أن تجربته وهو أن تكتب قائمة لنشاطات صناعتك واشترك منظمتك فيها.

### تفصيل المشاركة

تبدأ نشاطات الصناعة الموضحة في الشكل ج 1 بـ "زراعة الفاكهة" وتنتهي "بمحتويات العلبة المستهلكة من قبل المشتري (المستهلك)". وبينهما "القطف" و"النقل" و"المعالجة" و"التعليب" و"التخزين" و"البيع" و"توزيع العلب" و"التخزين والبيع من قبل محلات التجزئة".

هذا الوصف لنشاطات الصناعة هو بالطبع وصف عريض. وتحتاج إلى أن تحافظ على سعته قدر الإمكان وأنت تزود فريقك التخطيطي بتفاصيل كافية لتلقي الضوء على اشتراك منظمتك.

ويمكنك أن تكون تفصيلياً جداً في وصفك لنشاطات الصناعة. ويمكنك أيضاً أن تضع تكاليف كل واحدة منها. على سبيل المثال، في صناعة لحوم البقر يمكن وضع تكلفة الكيلو أو الرطل من لحم البقر في كل وصف مفصل لنشاطات الصناعة. وعلى كل حال، لا يكون هذا المستوى من التفصيل ضرورياً في العادة ليوضع أمام فريق التخطيط. في الحقيقة، قد يؤدي ذلك فقط إلى ضبابية سؤال مهم: أين تشترك منظمتنا أو وحدة عملنا في نشاطات الصناعة وماذا يخبرنا ذلك عن ميزتنا التنافسية المحتملة حالياً. ومجرد كتابة النشاطات الصناعية في قائمة هو تدريب مفيد بحد ذاته. والعديد من الأفراد الذين عملوا لمنظمتك لعدة سنوات وهم

جزء من فريقك التخطيطي ليس لديهم صورة واضحة عن كيفية إضافة القيمة في صناعة ما. ولذلك لأنهم مالوا إلى التركيز على مناطق تخصصهم مثل، المحاسبة، والقوى البشرية، والتسويق أو العمليات. وعلى الرغم من أنهم يعرفون ماذا يفعلون في هذه الأقسام وكيف يضيفون لمنظمتهم، إلا أن فكرتهم عن النشاط الواسع للصناعة وأين تقع منظمتهم في كل هذا مشوشة.

من هنا فأن التدريب على توثيق نشاطات الصناعة عبر سلسلة القيمة خطوة مهمة ومفيدة في التطوير الاستراتيجي.

### الميزة التنافسية على النشاطات

الشيء الذي يسترعي انتباهنا في الشكل ج1 أن التعليب يشترك مباشرة في عدد من النشاطات المهمة، وهذه حقيقة تعطي احتمالاً كبيراً لميزة تنافسية. وبالطبع لا يعني بالضرورة أن كونك مشتركاً أنه تم الحصول على ميزة تنافسية عبر الأداء الفائق على العوامل الاستراتيجية. ولكن على الأقل يولد هذه الفرصة.

والشيء الآخر الملاحظ، أنه لكون التعليب تعاوني فإنه مشترك بشكل غير مباشر في نشاطين صناعيين مهمين: زراعة الفاكهة وقطفها. ومموليه من الفاكهة هم ملاك شركة التعليب. وهذه المشاركة الغير مباشرة أيضاً توصل إلى ميزة تنافسية محتملة، مقارنة بمنافس يشتري فاكهته من السوق المفتوحة فهذا المقلب يتحكم بنوعية المنتج، وهو عامل استراتيجي للمستهلكين. إذا استطاع الحصول على نوعية أفضل فسوف يكون لديه ميزة تنافسية في جانب المستهلكين.

## البقع المظلمة في سلاسل القيمة

الشيء الثالث الملاحظ أن التعليب ليس له مشاركة في النقاط المهمة في سلسلة القيمة. وهذا يلقي الضوء على الحاجة إلى التعديل لهذه "البقع المظلمة" المحتملة من خلال جمع قاعدة بيانات فعالة والتي تتطلب ملاحظة محلات التجزئة الكبيرة في كيفية تخزين وعرض العلب والقيام بأبحاث تسويق لتقييم كيفية تغير أذواق وتفضيلات المستهلكين.

ولكن يجب على شركة التعليب أن تنتبه إلى مصادر معلوماتها. فعملها، محلات التجزئة الكبيرة، يمكن أن تخبر شركة التعليب ما الذي يباع ولكنها لا تستطيع أن تخبرها بالذي يجب أن تعمله. ولعرفة ذلك، يجب على شركة التعليب أن تجري بحثاً على مستهلكها وإلا فإنه من المرجح أن تنقاد إلى إنتاج بضاعة تبيعها محلات التجزئة الكبيرة بأبخس الأسعار.

وفي الحقيقة، هذا هو بالضبط ما يحدث تقليدياً في الصناعة. التركيز في معظم المنظمات هو على التوجه الإنتاجي بدلاً من التوجه التسويقي وعلى خفض الأسعار لتبقى منافسة. ولم يكن الابتكار في التعليب من سمات الصناعة. ويبدو أن شركات التعليب اعتمدت بشكل كبير على المعلومات المقدمة من عملاءهم، محلات التجزئة الكبيرة، وأصبحوا تابعين بدلاً من قادة في تغيير التعليب.

## تطوير الاستراتيجية

إن مشاركة منظمة في سلسلة قيمة صناعة ما يؤدي إلى الأخذ في الاعتبار الدمج المستقبلي أو الماضي. وفي حالتنا هذه شركة التعليب، السؤال الذي قد يطرح هو هل يمكن إثراء الميزة التنافسية إذا أخذت الشركة على عاتقها توزيع علبها بدلاً من المصادر الخارجية. وستكون الاستراتيجية هي تحسين التوصيل، وهو أحد العوامل الاستراتيجية الخاصة بمحلات التجزئة الكبيرة.

شيء آخر يؤخذ بعين الاعتبار ويبرز من النظرة إلى الاشتراك في نشاطات الصناعة وهو الطريقة التي يمكن بها تغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية. ناقشنا في الفصل التاسع أربعة من هذه الطرق:

التكتل، والتحالف الاستراتيجي، والسيطرة، والابتكار. كل واحد من خيارات البنية الاستراتيجية يمكن تطبيقه إلى جانب سلسلة القيمة لتعديل بنية الصناعة، وقوانين الصناعة وعلاقات المنافس وبذلك تحسين الميزة التنافسية.

لنفترض أن شركة التعليب تريد أن تغير أداء منافسيها وذلك بالسيطرة على أحد كبار الموزعين المتعاقدين. تستطيع ذلك بأن تتأكد من أن عقد الموزع يحمل فقط منتجات شركة التعليب، مثل هذه السياسة تحدد قدرة المنافسين على توزيع منتجاتهم إلى محلات تجزئة كبيرة معينة.

أو قد توجد شركة التعليب تحالفاً مع سلسلة محلات تجزئة كبيرة لفائدة الطرفين. هذا يحد بفاعلية من قدرة المنافسين على احتلال مكان في أرفف هذه المحلات.

الابتكار هو طريقة أخرى يمكن لشركة التعليب أن تطبق بها استراتيجية البنية. ويمكنها أن تقرر قلب الصناعة رأساً على عقب بتوزيع فاكهة الخوخ والكمثرى مثلاً بعبوات زجاجية بدلاً من العلب. هذا الابتكار قد يحدث ثورة في الصناعة ويجعل تقنية منافسيها مهملة.

تبين مثل هذه الأمثلة الواضحة لاستراتيجية البنية كيف أن المعرفة لسلسلة القيمة في منظمة وصناعة ومشاركتهم فيها يمكن أن تكون أداة فعالة لاستراتيجية متطورة وللحصول على ميزة تنافسية.

لنوجه نظرنا الآن إلى مثالين لمنظمتين عملتا على سلسلة القيمة لصناعاتهما وبنو سمعتهما بجانبها.

## شاحنات اسكانيا

سكانيا هي شركة سويدية مصنعة وموزعة للشاحنات، والأوتوبيسات، ومحركات البحرية. ومثل العديد من الصناعات الأخرى هناك منافسة قوية ويوجد في أوروبا فقط خمس التصنيع الذي كان موجوداً قبل 35 سنة. يسيطر بشكل متزايد على قاعدة عملاء اسكانيا عدد قليل من المشغلين الكبار لأساطيل السيارات، مثل تاسكو لبيع التجزئة، وشركة التقسيط والتأجير رايدر. هؤلاء المشترون يكشفون عن قوة شرائية كبيرة.

وتعتبر شاحنات اسكانيا عادة كمنتجات ذات مكانة أعلى من غيرها وتتطلب أسعار أعلى من غيرها. ومنافسها الرئيسي شركة فولفو والتي تملك 20% من إحصاءات السوق. وشركة سكانيا هي اللاعب الرئيسي في المملكة المتحدة والتي شهدت زيادة ثابتة في حصة السوق في السنوات العشر الماضية. وتتوي أن تبقى منظمة مستقلة وتبني فروعها. وكانت حصتها في سوق المملكة المتحدة 14% في عام 1994 والهدف هو أن تزيد هذه الحصة إلى أكثر من 20 % في المستقبل القريب.

وتحول تركيز شركة اسانكا من الإنتاج الموجه (تصنيع الشاحنات) إلى تعريف أوسع لمجال عملها والذي يشمل حلولاً أوسع للمواصلات ولخدمة العملاء عبر بناء شراكة ربحية إلى جانب السلسلة القيمة لصناعتها - بين شركة اسانكا وعملائها. ورسالة اسكانيا الآن هي "نحن نتعهد بتوفير الحلول الأمثل للوفاء بأحتياجات العملاء وبناء شراكة ربحية مدفوعة بالتنوع الجيد لكل ما نصنعه". هذه الرسالة تعكس تغير الاهتمام.

قامت شركة اسكانيا بتعديل وزيادة تجارتها. وعرفت كيف يمكن إضافة القيمة بعد نشاط البيع. والآن مطلوب من مجموعة من المنظمات داخل سلسلة القيمة، الموزعين، أن يطوروا خدمات إضافة القيمة والتي تشمل

تعيين عقد وأنظمة تقسيط الشاحنات، وتعديل العروض المالية لتتناسب مع طلبات الشراء، وخدمات المساندة الطارئة، والفحص والإصلاح خارج موقع الشركة.

من الممتع أن أكثر الجوانب ربحاً في التجارة، بعد البيع، والذي حالياً يساهم بأكثر من ثلاثة أرباع ربح الشبكة، هو رفع مكانتها مقارنة بتشغيل عالي الربح ولكن بغطاء منخفض.

توضح تجربة شركة اسكانيا أهمية فهم جميع سلسلة القيمة الموجودة في صناعة ما وليس فقط نشاطات القيمة التي تسيطر عليها المنظمة. وبفهم سلسلة القيمة الصناعية وسعت الشركة تأثيرها للتأكد من أن القيمة أضيفت من وجهة نظر العميل. وسعت الشركة لإدخال العميل عبر مجموعات تركيز العميل واستخدم هذا المدخل لتوليد تحسينات في نظام إضافة القيمة. ومن هنا تأمل الشركة أن تزيد من ميزتها التنافسية وذلك بتحسين خدمة العميل وفي نفس الوقت المحافظة على مكانة أسعار علاواتها.

وسوف تعمل سلسلة القيمة بالتأكيد على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة مثل، خدمة العملاء، والسعر ونوعية المنتج.

### ليفي ستراوس

ليفي ستراوس شركة خاصة عالمية ومقرها الرئيسي في سان فرانسيسكو، كاليفورنيا. تنتج ملابس الجينز ومتعلقاتها والملابس البسيطة في أكثر من ستين دولة. موظفة أكثر من 36000 شخص حول العالم، وتشغل أكثر من 76 قسم للإنتاج ويشمل القص والكي والتشطيب ونشاطات مصنعية أخرى.



بدأت ليفي ستراوس عملياتها عام 1853 بجهود مهاجر بفاري. وفي ثمانينات القرن الماضي وسعت الشركة منتجها الأصلي وهو الجينز الأزرق ونزلت إلى الأسواق خطها المسمى بذكر للبنطلونات العملية. هذا المنتج سرعان ما أصبح من أكثر منتجات الملابس نجاحاً و مبيعاً في الولايات المتحدة.

تدرك شركة ليفي ستراوس أن العامل الاستراتيجي، سمعة الشركة، هو الأصل الأكثر قيمة. وعرفت أيضاً أن سمعة الشركة عالمية، وإذا استخدم ذلك بشكل جيد فإنه يصبح ميزة تنافسيه. وعلى الرغم من أن سمعة الشركة تقوى من خلال الصورة التي تضعها ليفي ستراوس في دعاياتها إلا أن الشركة ترى السمعة كأساس أكثر منها صورة، وأعمق وأكثر تحملاً لأنها تصل إلى "شخصية" المنظمة. وتتجسد وتثري بسلسلة القيمة والتي بها تعمل، ممتدة من ممولي القماش إلى أن تصل للمستهلك، المشتري للمنتج الجاهز.

إذا أرادت ليفي ستراوس أن تحافظ وتثري سمعتها فإن جميع الروابط في السلسلة مهمة. ومن ناحية الممول، لها أكثر من 600 متعاقد في أكثر من 50 دولة. والعديد منها يقع في دول العالم الثالث، وتعمل ليفي ستراوس بكل جهدها لتضمن أن المعايير تتوافق مع بيئة المناطق، والأخلاقيات، والصحة، والأمن، والمواضيع القانونية، والممارسات الوظيفية المسؤولة.

تهتم الشركة من ناحية المستهلك (مثل تجار التجزئة)، برفع الأداء والتركيز على العوامل الاستراتيجية والتي تشمل السرعة في التسليم، وإيجاد أوقات توصيل دقيقة وملتزمة، وضمان توفر المنتج واستكمالها ومن ناحية المستهلك (مثل المشترون)، تسعى ليفي ستراوس مرة أخرى لرفع أدائها في العوامل الاستراتيجية. أحدها هو نوعية المنتج: وتفاضل الشركة لتوفير ملابس ذات نوعية عالية.

يتعدى بشكل جيد استخدام سلسلة القيمة حدود المنظمة. وهو ليس مجرد حالة ربح سريع من نشاطات الشركة، ولكن البحث فيما وراء حدود الشركة للتفكير في سلسلة القيمة ابتداء من المواد الخام إلى المنتج الجاهز ومن وإلى المستهلك. وبفعل ذلك، توضح ليفي سترأوس أهمية الروابط المتنوعة في سلسلة القيمة: روابط بين عقد ممولها وبينها وبين عملاءها - وتجار التجزئة حول العالم - وبين تجار التجزئة ومستهلكي ليفي سترأوس.

في كل حالة يتم فيها التعامل مع المساهمين الرئيسيين يجب التركيز على العوامل الاستراتيجية على كل نقطة تقابلها وتمس المساهمين الرئيسيين، وأن تحصل على ميزة تنافسية.



---

---

شرح المصطلحات  
المستخدمة



obeikandi.com

هنا قائمة بالمصطلحات الرئيسية المستخدمة في هذا الكتاب - والتي هي نفسها أيضا التي نستخدمها في نظامنا للعوامل الاستراتيجية. ونحاول أن نحافظ على الحد الأدنى من المصطلحات. والتعاريف المستخدمة هنا هي من إنتاجنا ومبنية على التجربة التي مررنا بها مع فرق تخطيط في منظمات وصناعات مختلفة.

خطة العمل هي قائمة بالأعمال التي نحتاج إلى تطبيقها لتنفيذ الاستراتيجية. تبين خطة العمل من الذي سيقوم بهذا العمل ومتى سيتم ومتى سينتهي.

المخرج السلوكي بيان يصف ماذا تريد المنظمة أو وحدة العمل من المساهمين الرئيسيين أن يعملوا.

التميز كيف تتميز منظمة أو وحدة عمل وفقاً للعوامل الاستراتيجية.

التنوع المدى الذي تتوسع فيه نشاطات منظمة ما أو وحدة عمل عبر الصناعات.

الصناعة بيئة المنظمة أو وحدة العمل، وتتألف من مجموعة من العملاء، والممولين، والمنافسين..... الخ

فرع الصناعة جزء من الصناعة

التكثيف المدى الذي تركز فيه نشاطات منظمة ما أو وحدة عمل على عدد قليل من الصناعات.

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) مقاييس الأداء التي هي مرتكز النجاح

المساهمون الرئيسيون المنظمات ووحدات العمل والناس الذين تتفاعل معهم والذين يعتمد عليهم للنجاح مثل العملاء، والموظفين، والملاك، والممولين.

القضية الاستراتيجية الرئيسية وهي الموضوع الذي يكون له تأثير مهم على نجاح منظمة ما أو وحدة عمل والذي يجب أن ينظر إليه عبر الخطة الاستراتيجية.

المؤشر القيادي المقياس (مؤشر) الذي يتنبأ بنتائج على مقياس آخر (مؤشر). مقاييس العوامل الاستراتيجية هي مؤشرات قيادية لمقاييس الأهداف.

مقياس أداة قياس مثل عدد الوحدات المنتجة، ونسبة حصة السوق، أو الإيراد بالدولار.

رسالة بيان يوضح الهدف الأساسي لمنظمة أو وحدة عمل. ويجب على السؤال: "ما هي التجارة التي نمارسها".

الأهداف البيانات التي تصف ماذا تريد المنظمة أو وحدة العمل أن تحصل عليه عبر المساهمين الرئيسيين، مثل زيادة الإيرادات من العملاء.

الخطة التشغيلية خطة تمتد المنظمة، أو وحدة العمل بالقدرة على المنافسة وتطوير الوسائل التي تستطيع بها المنظمة الحصول على سبق مثل خطة التسويق، وخطة التصنيع.

المخرج النتيجة المستهدفة للمساهمين الرئيسيين أو المنظمة أو وحدة العمل.

المكانة وضع المنظمة أو وحدة العمل في وعي مساهميها الرئيسيين بناء على العوامل الاستراتيجية.

استراتيجية القياس نوع من الاستراتيجية يهتم بالأداء المتفوق في المنافسة على العوامل الاستراتيجية في الصناعة الحالية.

استراتيجية المدى نوع من الاستراتيجية يهتم بالأداء المتفوق في المنافسة على العوامل الاستراتيجية في صناعة مختلفة.

العوامل الاستراتيجية المعايير والتي يجب على المنظمة أو وحدة العمل أن تعمل عليها بشكل جيد لتتجح، ويستخدمها المساهمون الرئيسيون لتقييم الأداء.

نظام العوامل الاستراتيجية منهج تكاملي لتحديد العوامل الاستراتيجية، وضع الأهداف والأغراض وكتابة الاستراتيجية والأعمال، وكلها مصنفة بالمساهمين الرئيسيين. والإشراف على الأداء من خلال نموذج السبب والأثر والذي يربط الجميع مع بعضهم.

الخطة الاستراتيجية الخطة التي تحصل على ميزة تنافسية للمنظمة أو وحدة العمل.

الاستراتيجية البيان الذي يصف كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية على العوامل الاستراتيجية.

استراتيجية البنية نوع من الاستراتيجيات يهتم بتغيير أداء المنافسين على العوامل الاستراتيجية.

الغرض مستوى من الأداء على مؤشر العوامل الاستراتيجية والذي تعمل المنظمة أو وحدة العمل للحصول عليه.

القيمة الذي يحصل عليه المساهمون الرئيسيون مقابل الذي يعطونه. وتبنى على تقييم المساهمون الرئيسيون للنتائج على العوامل الاستراتيجية.

سلسلة القيمة سلسلة من النشاطات التي توضح كيف تبني التكلفة والقيمة المأمولة في صناعة ما.

القيم معتقدات عما هو صحيح أو خاطئ، جيد أو سيئ. تقود قيم المنظمة أو وحدة العمل ثقافتها. مثالين على ذلك احترام الكادر الوظيفي والامتياز التقني.

الرؤية وصف لما سوف تكون عليه المنظمة أو وحدة العمل بعد عدة سنوات.

