

الخطوة الأولى رؤية الصورة الأشمل



Objeikan.com

يحسّن المفكرون الإستراتيجيون باستمرار وجهة نظرهم «للمنظومة البيئية للأعمال» التي يعملون فيها؛ لأنّهم يفهمون إستراتيجيات الشركة والوحدة، ويطلعون على أحدث قضايا العملاء واهتماماتهم، والمنافسين، والصناعة، من حيث صلتها بالمهام الوظيفية الخاصة بهم، ويفكرون في التأثير المحتمل لقراراتهم وأفعالهم في الشركة بوجه عام، وفي الرئيس ومديري الوحدات والفرق الأخرى والموظفين، ويقومون بهذا كله من منظور طويل الأجل بدلاً من التركيز فقط على الآثار قصيرة الأجل، ثم يستخدمون وعيهم للصورة الأشمل في اتخاذ خيارات العمل على الطبيعة.

فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة

يعدّ الوعي بإستراتيجيات الشركة ووحداتها أمراً حيوياً للقدرّة على التفكير الإستراتيجي؛ لذا، يجب عليك القيام بكل ما في وسعك؛ لفهم إستراتيجية الشركة، وكيف تؤثر في إستراتيجية الوحدة، وعليه، تحدّث إلى رئيس العمل والزملاء المديرين، وتفحص التقارير السنوية ومنشورات الشركة الأخرى، واستمع إلى خطب الرئيس التنفيذي.

قد تشير طريقة تخصيص المديرين التنفيذيين في شركة ما للموارد - في بعض الأحيان - إلى إستراتيجية رفيعة المستوى، فإذا لاحظت أنّ الشركة تستثمر في الاستحواذ على شركات منافسة، فقد تستنتج أنّ إستراتيجيتها تتضمّن القضاء على المنافسين وزيادة حصتها في السوق.

وعليه، استخدم فهمك هذه الإستراتيجية؛ لضمان دعم مجموعتك لها، مفترضين مثلاً أنّ الشركة لديها إستراتيجية واضحة للتوسّع في أسواق جديدة في الخارج.

ماذا كنت ستفعل؟

استخدام الأفكار الجديدة

شين (Shane) هو مدير الإنتاج في مصنع بيبي للألعاب، وقد وضعت الإدارة العليا حديثاً تحدياً للوحدات جميعها؛ لزيادة الإيرادات بنسبة (5%) في العام المقبل، وطلب مدير شين إليه التفكير تفكيراً إستراتيجياً في الطرق التي تقي بهذا المطلب.

لدى شين بعض الأفكار المتعلقة بكيفية تحديث بعض الألعاب في خط الإنتاج التابع لوحده، من خلال العبوات والميزات الجديدة التي تغري العملاء، ويرغب شين في تطبيق أفكاره ومعرفة الجدوى منها، لكنه غير متيقن كيف يمضي قدماً في ذلك.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح الموجهّ حلاًّ لما كنت ستفعل.

عندها يمكنك استخدام وعيك لهذه الإستراتيجية الرفيعة المستوى لتحديد اتجاه المجموعة.

- فإذا كنت قائد مجموعة تطوير منتج ما، فقد تقيّم مقدار الجذب لمنتجك الموجود في السوق الخارجية المستهدفة.
- وإذا كنت قائد مجموعة بحوث لسوق ما، فقد ترغب في تصميم الاستطلاعات وغيرها من الأدوات؛ لاختبار الأهمية المحتملة في عروض الشركة في السوق الجديدة المقصودة.
- وإذا كنت قائد مجموعة خدمة العملاء، فربما ترغب في استكشاف كيف يمكن زيادة خدمات مجموعتك، لتلبية طلب شريحة العملاء المنوي خدمتها في الخارج.

ومع كل قرار مهم تتّخذه، تسأل: «هل سيساعد ما أفكر القيام به، وحدتي والشركة على تنفيذ إستراتيجيتها؟ أم هل يجعل خط سير العمل المقترح أمر تحقيق أهدافنا الإستراتيجية أكثر صعوبة؟» توفر «خطوات فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة» توجيهات إضافية إلى جانب رؤية الصورة الأشمل.

خطوات فهم إستراتيجيات الشركة والوحدة

1. حدّد هل يوجد لدى الشركة والوحدة خطط إستراتيجية: اسأل رئيسك هل هناك خطط إستراتيجية على مستوى الشركة والوحدة، وإذا كان الأمر كذلك، فحاول الحصول على نسخ منها، إذ إنّ المعلومات الواردة في هذه الوثائق سوف تساعدك على فهم مهامّ الشركة والوحدة الإستراتيجية والرؤى والأهداف.

2. تحدث إلى الرئيس عن إستراتيجيات الشركة والوحدة: تحدث إلى الرئيس بعد الاطلاع على وثائق الإستراتيجية المتوافرة، عن الاتجاه المستقبلي للشركة والوحدة، واطلب إليه أن يبلغك عن جلسات التخطيط التي أعدها للشركة أو الوحدة.

3. تعرّف وجهات نظر زملائك المتعلقة بإستراتيجيات الشركة والوحدة: تحدث إلى المديرين الآخرين في المؤسسة؛ لفهم كيفية مقارنة الوحدات والشركة صياغة الإستراتيجية والتخطيط والتنفيذ.

4. لاحظ القرارات والرسائل التي يتواصل من خلالها المديرون التنفيذيون في المؤسسة: اقرأ أو استمع إلى العروض التي قدّمها الرئيس التنفيذي للمجلس والمستثمرين وغيرهم، حيث تبدي العروض التي يقدها الرئيس التنفيذي عادة التوجّه والتقدّم نحو كل من الأهداف التجارية على المدى القصير، والمبادرات الإستراتيجية على المدى الطويل. وعليك أيضاً:

- قراءة تقرير الشركة السنوي، إذا كانت شركة عامة.
- مراجعة موقع المؤسسة على الشبكة العنكبوتية.
- مراجعة الإعلانات الخاصة بالشركة والأخبار الصحفية.
- تفحص معلومات التسويق والمنتج.
- تفحص الرسائل الإخبارية وقنوات الاتصال الأخرى؛ للحصول على معلومات حول إستراتيجية المؤسسة.

- احضر اجتماعات الشركة جميعها التي تُناقش فيها الإستراتيجيات والنتائج، فالقيام بذلك يبيّن عليك معلماً على التغييرات التي تحدث في المؤسسة.

5. كن مستعداً لمناقشة إستراتيجيات الشركة والوحدة مع الآخرين: يتعمّق فهمك للإستراتيجيات المطبّقة في المؤسسة، من خلال الحديث عن إستراتيجيات الشركة والوحدة، والإجابة عن أسئلة الآخرين. وتشتمل الأسئلة التي يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها على ما يأتي:

- ما إستراتيجيات الشركة والوحدة التي تعمل فيها؟
- لماذا وقع الاختيار عليها؟
- ما المطلوب حتى تتحقّق هذه الإستراتيجيات الناجح؟

تحليل العملاء والمنافسين واتجاهات النشاط الصناعي

تحتاج عند التفكير تفكيراً إستراتيجياً إلى النظر إلى ما يحدث خارج الشركة وما يحدث في الداخل كذلك، وهذا يعني الاطلاع على احتياجات الزبائن الخارجيين، وتحركات المنافسين، واتجاهات النشاط الصناعي، وستحدّد وظيفة عملك المقدار المطلوب لجعل ذلك أولوية.

فإذا كنت تعمل - مثلاً - في مجال المبيعات، فستحتاج إلى معرفة الزبائن والمنافسين والنشاط الصناعي بصورة وثيقة، ولكن، إذا كنت تعمل في مجال التصنيع، فقد لا تحتاج إلى دراسة منافسي الشركة تماماً بصورة وثيقة.

(يؤثر المستقبل في الحاضر بقدر تأثيره في الماضي).

فريدريك نيتشه

ولتقويم التطور خارج الشركة، اطرح الأسئلة الآتية:

- الزبائن: «من هم عملاء الشركة؟ وما الذي يقدرونه؟ كيف يمكن لاحتياجاتهم أن تتطور في المستقبل؟» يمكن لاستطلاعات الزبائن ومجموعات التركيز وغيرها من الوسائل، أن تساعد على إيجاد الإجابات عن هذه الأسئلة، فمثلاً: اقترح أحد مديري توريد الغاز الصناعي بعد إجراء استطلاع العملاء حول التحديات الأخيرة، أن تبدأ الشركة بتقديم خدمات الاستشارات البيئية إلى العملاء، وحصل على الموافقة على فكرته، وقد أثبتت الخدمة الجديدة نجاحها، وهذا ما سمح باجتناب المزيد من إنفاق العملاء.
- المنافسون: «من هم المنافسون الحاليون؟ وما التكتيك الذي يستخدمونه؟ وبماذا نختلف عنهم؟»

ما نقاط القوة لديهم والتي قد تشكل تهديداً لنا؟ وما نقاط الضعف الموجودة التي من الممكن استغلالها؟» يمكنك الحصول على معلومات

عن الشركات المنافسة من خلال الادعاء بأنك من عملائها شخصياً،
وتقرأ تقارير المحللين (للشركات المتداولة علناً)، وتتواصل مع المهنيين
الآخرين الذين يعرفون هذه الشركات المنافسة.

فمثلاً، زار أحد مديري المخازن المحلية الكبرى للبيع بالتجزئة
مخزناً منافساً رئيساً، يبيع بأسعار مخفضة في المدينة، واستمع إلى
محادثات المتسوقين، فخلص إلى أن المتسوقين يهتمون بالأسعار
المخفضة أكثر من اهتمامهم بموضات العلامات التجارية، فاقترح
المدير على مديري المتجر التنفيذي الذي يعمل فيه، منافسة المتجر
الذي يبيع بأسعار مخفضة، بالسعي بجد إلى جذب الزبائن الذين يهتمون
بالموضة (أي محاولة العمل على اجتذاب شريحة عملاء مختلفة عما
يسعى إليها المتجر المنافس)، وبذلك حافظ المتجر على وضع ثابت
في عمله التجاري.

• **الصناعة:** «ما التأثير الذي يمكن أن تحمله أنماط التقنية،
وسياسات الحكومة، والموارد الطبيعية، والقوى الرئيسية الأخرى،
والتي قد تكون لها انعكاسات مهمة على أعمالنا التجارية؟ يمكنك
الإطلاع على مستجدات هذه المعلومات عن طريق قراءة مجموعة
واسعة من المنشورات التجارية، والتحدث إلى الأشخاص الآخرين
المطلعين، والمشاركة في الاتحادات التجارية والمهنية.

مثلاً، علم أحد المديرين في أثناء قراءة مجلة التجارة والصناعة الغذائية، أنّ الحكومة تدرس الطلب إلى شركات الأغذية إضافة مكّونات إضافية إلى قائمة المنتج، فأدرك المدير أنه إذا أُقرّت هذه التشريعات، فسيزيد حجم رقعة مكّونات المنتج، وربما تتداخل مع بعض معلومات نسخة تسويق المنتجات.

وهكذا، التقى المدير موظفي قسم التسويق، وطوروا معاً حلاً يلبّي احتياجات الموظفين جميعهم، وكان قادراً على إعداد شركته للامتثال الفوري للتشريعات الجديدة، من خلال وجود أفكار مُعدّة إذا أُقرّ القرار بأقل قدر من تأخير العمل وتعطيله.

نصيحة: راقب مجموعتك من خلال عيون العملاء والمنافسين، وتساءل: «ما الذي يمكنني التفكير فيه نيابةً عن مجموعتي لو كنت أحد العملاء، أو منافساً؟ وما الذي يمكن أن أعدّه من نقاط القوة ومن نقاط الضعف لمجموعتي؟»

التفكير في أولويات أصحاب المصلحة الداخليين

يتعيّن كذلك الاهتمام بكيفية تأثير اختياراتك وأفكارك في الأشخاص من حولك في المؤسسة ومديرك ومديري الوحدات والفرق

الأخرى ورئيسك المباشر، حيث يُعدّ هؤلاء الأشخاص جميعهم من أصحاب المصالح الداخليين الذين يشملهم أيّ قرار مهمّ تتّخذه، وقد يكون لدى بعضهم مصلحة في نتائج القرار، وقد يتضرّر غيرهم ضرراً كبيراً من جراء النتيجة، ويظل بعضهم الآخر راغباً في تعطيل مخططاتك أو معارضة مسار العمل المباشر، ومهما تكن الحال، فستحتاج إلى دعمهم من أجل تنفيذ قراراتك.

يمكن للطرق الآتية مساعدتك على النظر بصورة منهجية في احتياجات أصحاب المصلحة الداخليين واهتماماتهم:

- حدّد أصحاب المصلحة المحتملين ومصالحهم: عندما تفكر في مسار عمل أو قرار ما، فكّر في الأشخاص جميعهم الذين يمكن أن يتأثروا باختيارك، أو يكون لديهم مصلحة فيه. وفكّر في العملية التجارية التي سيؤثر فيها قرارك، وتساءل: «من الذين يشاركون في هذه العملية التجارية؟ ما أدوارهم ومسؤولياتهم؟ ما طبيعة العلاقات فيما بينهم؟ وما أهدافهم؟»

- اجمع المعلومات من أصحاب المصلحة: اعرض أفكارك على أصحاب المصلحة الذين حدّدتهم، وادعُ هؤلاء الأشخاص إلى المشاركة في أيّ اهتمامات وأفكار قد تكون لديهم، ثم اطرح أسئلة مفتوحة عن فكرتك، مثل: «ما المشكلات التي تتوقعها؟ ما الأفكار التي لديك لتحسين الخطة؟ ما المطلوب لهذه الفكرة كي تكون صالحة للعمل لديك؟ ما الصّعاب التي قد تعترض تطبيق الخطة؟»

- استمع باهتمام للقضايا الأساسية: حدّد المشكلات من وجهة نظر كل واحد من أصحاب المصلحة، عن طريق الاستماع باهتمام إلى مخاوفهم، وابتحث عن سبل معالجة المخاوف التي تتداخل بين مجموعات متعددة من أصحاب المصلحة.

افترض مثلاً، أنك تتبنى اعتماد قاعدة جديدة من العملاء لإدارة علاقاتهم بصورة أفضل، فقد تثير هذه الفكرة قلق كثير من أصحاب المصلحة: ستحتاج مجموعة تقنية المعلومات إلى قضاء بعض الوقت الإضافي في البحث وتثبيت قاعدة البيانات، ويتحتم على الموظفين تعلم استخدام النظام الجديد، وقد تكون المجموعة المالية مهتمة بالنفقات، وقد لا يرغب مديرو الوحدات الأخرى في قضاء الوقت في إدخال بيانات العملاء من سجلاتهم، ونظراً إلى أنّ الوقت يعدّ اهتماماً مشتركاً، فقد تقترح مشروعاً تجريبياً قصيراً، يتيح لأصحاب المصلحة جميعهم اختبار قاعدة البيانات الجديدة بسرعة، قبل اتخاذ قرار ما، إذا كنت تريد تخصيص الموارد للمبادرة الأوسع نطاقاً.

نصيحة: فكّر في «ماذا لو؟» لكل فكرة أو خطة عمل تود القيام بها، واسأل نفسك والآخرين: «إذا نقدنا هذه الفكرة، فكيف يمكن أن تتأثر الوحدات الأخرى وأصحاب المصلحة؟ ماذا يمكن أن تكون تداعيات هذا القرار على المدى الطويل؟»

إذا أهملت فهم اهتمامات أصحاب المصلحة الداخليين، فستوجد مشكلات واسعة النطاق من غير قصد، افترض - مثلاً - أنك تُدير مجموعة الصناعات التحويلية في المؤسسة، وقررت شراء قطعة معدّات تمكّنك من إنتاج خمسة آلاف وحدة من جزء من منتج معين، تصنعه مجموعتك بنفقات أقلّ بصورة كبيرة لكل وحدة، فسيكون هذا الخبر ساراً لأداء فريقك، لكنك تكتشف أنّ هذا القرار قد يُحدث مشكلات لمجموعة الحسابات الرئسية. لماذا؟ لأنك وعدت بمنتجات صغيرة ومقبولة النفقات وسريعة التسليم، مصمّمة خصيصاً لكبار العملاء، حيث تعدّ نفقات الإنشاء المرتبطة بتبديل المعدات التي يتطلبها تشغيل الأجزاء الصغيرة، عالية بالنسبة إلى عدد الوحدات التي تُنتج، أضف إلى ذلك، وللوفاء بتلك الطلبات، يتعيّن عليك الانتظار حتى ينتهي الجهاز الجديد من صناعة خمسة آلاف وحدة، قبل أن تتمكن من استخدامه لإنتاج الطلبات الأصغر حجماً والمخصصة لعملاء معينين، إضافة إلى أنّ رسوم الإعداد المكلفة، والتأخر في تبديل المعدات، يجعل مهمّة مجموعة المحاسبة الرئسية في تعزيز الطلبات الخاصة والوفاء بها صعبة.

استخدم «ورقة عمل رؤية الصورة الأشمل» الموجودة في جزء النصائح والأدوات، في توثيق أفكارك بكل جانب من جوانب هذه الخطوة في التفكير الإستراتيجي.

ماذا كنت ستفعل؟

تذكر سؤال شين بشأن كيفية استكشاف الأفكار
لتعزيز منتجاته لتلبية أهداف الشركة؟

إليك ما يقترحه الموجه:

يدرك شين أنّ كثيراً من الألعاب في خط الإنتاج، تتطلب تفكيراً إستراتيجياً، ويمكنه استخدام عملية التفكير الإستراتيجي نفسها؛ في قياس إمكانات أفكاره، واختيار مسار عمل مناسب، وللقيام بذلك، يحتاج شين إلى اكتساب فهم سليم لبيئة الأعمال الأوسع نطاقاً التي يعمل فيها، إضافة إلى أنه يحتاج إلى التفكير في كيفية تأثير أفكاره في الأجزاء الأخرى في المؤسسة، عندئذٍ يستطيع شين تطبيق بعض مهارات التفكير الإستراتيجي، مثل قياس المقايضات المحتملة لصرف المصادر في إعادة تعليب المنتجات الموجودة أصلاً، بدلاً من تطوير ألعاب جديدة، ويستطيع أيضاً دمج فريقه في جلسات التفكير الإبداعي؛ لإنتاج بدائل أخرى لزيادة الإيرادات، وتلبية أهداف الشركة الإستراتيجية.

