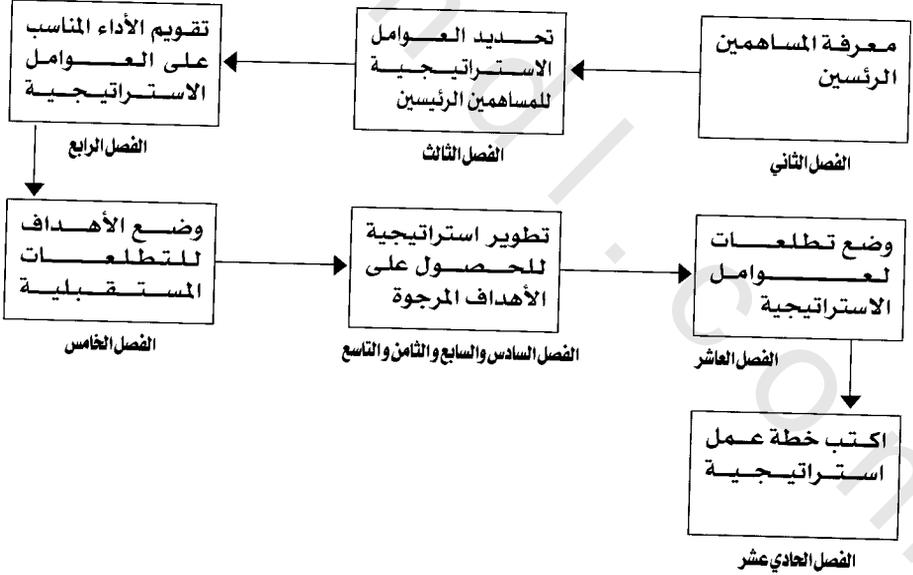


الفصل الحادي عشر

الحاجة إلى اتخاذ إجراء



obeikandi.com

الافتقار إلى التطبيق كان وما زال أحد الأسباب الرئيسة للفشل في التخطيط الاستراتيجي. زارت شركتنا عدداً من المؤسسات التي كانت نتائج خططها الاستراتيجية هباءً منثوراً.

هناك عدة أسباب لهذا الوضع، لكن الرئيس منها يكمن في تصميم الخطة نفسها. كوثيقة، يجب أن تحتوي الخطة الاستراتيجية على مكونات معينة إذا كان يراد بها التطبيق. ومعظم الخطط تفتقر لهذه المكونات. كيف، على سبيل المثال، يمكن لبيانات غير واضحة عن الافتقار إلى التطبيق كان وما زال أحد أهم الرسالة، الرؤية، والقيم أن تطبق إلا أسباب الفشل في التخطيط الاستراتيجي إذا ترجمت إلى أشياء محددة؟ لسوء الحظ، العديد من الخطط تكون مزدحمة بتفاهات وتفشل في التواصل مع البرامج والمشاريع الواقعية.

إذاً، بالنسبة إلى العديد من المؤسسات، ليس الافتقار للدافع بالنسبة إلى المديرين أو الكادر الوظيفي أو النظام المؤسسي هو السبب في تأخر التطبيق - بل تصميم الخطة. والمقصود بالتصرف الفردي أنه غير واضح. في الواقع، في بعض الخطط الاستراتيجية، عنصر الأداء مفقود تماماً.

الغرض من هذا الفصل هو مناقشة سبعة أخطاء شائعة في التخطيط الاستراتيجي وإيجاد علاج لها (الشكل 11.1). أيضاً الفصل يربط العديد من موضوعات الكتاب مع بعضها ويولي اهتماماً خاصاً إلى أهمية التخطيط العملي.

● الخطأ الأول

الخطأ في توضيح الميزة التنافسية

نستطيع من خلال التخطيط الاستراتيجي إيجاد طرق تعييننا على أن نفوز وننجح. هذا يعني أن لدينا ميزة تنافسية تجعلنا نتفوق على منافسينا

إلى الدرجة التي تجعل العملاء والمساهمين الرئيسيين الآخرين يختارون مؤسستنا على المؤسسات الأخرى. والفشل في توضيح الميزة التنافسية يشل هدف التخطيط الاستراتيجي.

العلاج: يحتاج المديرون إلى أن يُوجهوا إلى مفهوم الميزة التنافسية: إنجاز شيء ما أفضل مما ينجزه الآخرون في عيون المساهم الرئيس. على سبيل المثال: قد تمتلك مؤسسة ميزة تنافسية في خدمة العميل؛ لأنها توصل بشكل أكثر دقة ولديها مصداقية في المواعيد أفضل من الشركة المنافسة. هذا الفرق في الأداء يقدره العملاء الذين يكونون مساهمين رئيسيين.

هناك شيئان مهمان تمت مناقشتهما بشكل واسع في الفصول السادس، السابع، الثامن، والتاسع. الشيء الأول أن المساهم الرئيس هو الذي يحدد الميزة التنافسية، مثلاً، إذا لم يكن العميل مهتماً بهذا التحسين في الخدمة، فإنه لا يحسب كميزة تنافسية. الشيء الثاني أنه لا يجب الخلط ما بين القدرات الداخلية والميزة التنافسية. قد تمتلك مؤسسة النظام المعلوماتي الأفضل وأجهزة حاسب متقدمة أفضل من منافسيها، ولكن هذه في حد ذاتها ليست ميزة تنافسية. العملاء لا يشترون نظام حاسب المؤسسة ولا نظامها المعلوماتي. إنهم يشترون ما تنتجه مثل هذه الأنظمة. قد يوفر الحاسب المتقدم والنظام المعلوماتي الأفضل احتمالية وجود الميزة التنافسية،

ولكن إذا لم تترجم هذه الأشياء يحتاج المديرون إلى أن يُوجهوا إلى مفهوم الميزة التنافسية إلى شيء يثمنه المساهم الخارجي، فلن تكون هناك ميزة.

الشكل 11.1 أخطاء وعلاج الخطة الاستراتيجية

الخطأ	العلاج
الفشل في توضيح الميزة التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> • وجه المديرين إلى ماهية " الميزة التنافسية" • اجعل فريق التخطيط يركز على غاية الخطة الاستراتيجية - إنتاج صياغة رابحة.
بناء الخطط على تحليل سطحي	<ul style="list-style-type: none"> • وجه المديرين إلى " الصناعة وتحليل الأداء" • وجه المديرين إلى التفكير استراتيجياً • اذهب إلى ما وراء "الرسالة"، "الرؤية"، و" القيمة" في التخطيط • وثق المساهمين الرئيسيين والعوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بكل مساهم.
الدخول في مواضيع تشغيلية	<ul style="list-style-type: none"> • طور خطة عمل كجزء من الخطة الاستراتيجية • قسم المواضيع إلى " استراتيجية" و " تشغيلية" • أعد المواضيع التشغيلية إلى ما بعد الانتهاء من المواضيع الاستراتيجية.
تأخذ الخطط شكل الميزانيات	<ul style="list-style-type: none"> • أجل في المراحل الأولى من التخطيط الاهتمامات المالية والحسابية. • طبق طرق تركز على الاتجاهات الصناعية، التوجهات، نشاط المنافس، وأذواق العملاء و تفضيلاتهم
يصبح التخطيط مجرد تعبئة نموذج	<ul style="list-style-type: none"> • أعط إرشادات ولكن تجنب الإرشادات غير الدقيقة • في حدود اللوائح شجع التقرد، الابتكار والمغامرة
تصبح الخطط غير مركزة " قوائم لما يحتاج فعله"	<ul style="list-style-type: none"> • اجعل فريق التخطيط يفكر بافتراضيات التخطيط • طبق تقنيات تجعل المديرين يفكرون في ما هو أبعد من حل المشاكل التشغيلية

• الخطأ الثاني

بناء الخطط على تحليل سطحي

يجب أن يتجنب التخطيط "التصويب العشوائي" وعلى الجانب المتطرف الآخر يجب أن يتجنب "التحليل المؤدي للشلل"، والذي يحتاج إليه هنا هو التوازن بين المتطرفين. يحتاج التحليل أن يكون بمستوى مناسب للفهم الاستراتيجي لمستقبل المؤسسة. يجب ألا يكون محشواً بقاعدة حسابات تاريخية. ويجب أن يحلل اللاعبون الحاليون وأيضاً الاتجاهات والتغيرات التي تظهر في الصناعة. الافتقار إلى مثل هذا التحليل سيقود إلى أخذ قرار خاطئ.

العلاج: تدعو شركتنا المؤسسات إلى أن تطبق تحليل الصناعة وتحليل الأداء معاً. تحت الأول ننظر إلى التغيرات والاتجاهات في الصناعة، كيف تبنى القيمة في الصناعة (سلسلة القيمة)، كيف تقسم الصناعة وكيف تكون هذا التقسيمات جذابة. مثل هذا التحليل بعيد كل البعد عن السطحية، وبينما يجبر المدراء على التفكير بعمق في صناعتهم، فهو يتجنب جعل التحليل غاية في حد ذاته.

بعد ذلك يأتي تحليل الأداء، موضوع الفصل الرابع. هذا ليس أداء مالياً أو محاسبية. ولكنه أداء استراتيجي مبني على كيفية أداء مؤسسة بمقارنتها بمنافسيها في صناعتها. ويشتمل تقويم الأداء المؤسسي على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالصناعة - عوامل مثل نوعية المنتج، خدمة العميل، والسعر. من المثير للدهشة كيف يكتشف فريق التخطيط من خلال هذا التحليل النقاط المبهمة الخاصة بالصناعة، الاختلافات الرئيسية في الآراء حوله والافتقار الحقيقي لمعلومات كافية لاتخاذ قرارات استراتيجية مناسبة.

● الخطأ الثالث

تصبح الخطط "قائمة أمنيات" أكثر منها وثائق قابلة للتطبيق تبقى كثير من الخطط الاستراتيجية كأمال مقدسة وأن شيئاً ما سوف يتغير. وتصبح فقط، بالتأثير، "قائمة أمنيات" وتكون "تطايرت" حين تحين لحظة كتابة الرسالة، الرؤية، الأهداف والبيانات غير المحددة وغير الواضحة، أو غير العملية. ولا شيء في الحقيقة يتغير في المؤسسة.

الخطأ هنا يكمن في عدم فهم ماذا يجب أن تفعل الخطة الاستراتيجية: تغيير كيفية أخذ القرار، وتجعل المؤسسة ناجحة.

العلاج: اجعل فريق التخطيط يفحص المساهمين الرئيسيين الذين لهم تأثير على الأداء ويحصل على فهم لطبيعة المعاملات التبادلية التي تحدث بين هؤلاء المساهمين الرئيسيين والمؤسسة (الفصلان الثاني والثالث). إبراز واحد (أو عدة) من العوامل الموجودة داخل هذه المعاملات التبادلية، لكل مساهم رئيس، يعطي المؤسسة ميزة تنافسية. مثل هذه العوامل الاستراتيجية قد تكون ذات علاقة على - سبيل المثال - بنوعية المنتج، خدمة العميل أو نطاق المنتج.

جزء آخر من الطريقة لتفادي خطة العمل هي الأداة التي تطبق قائمة الأمنيات تشمل إضافة قسم الاستراتيجية
بسيط: خطة عمل.

خطة عمل توضح ماذا يجب أن يعمل، ومن يقوم بالعمل، ومتى يجب أن ينتهي العمل (ماذا، من، متى). هذه هي الأداة التي تدفع لتطبيق الاستراتيجية. حين يصل فريق التخطيط إلى هذا الحد في خطته الاستراتيجية، يبدوون الأخذ في الاعتبار الخيارات التي يراها الناس.

مكانة خطة العمل موضحة في قمع تطوير الاستراتيجية، ص 110 هذا الشكل يوضح بأن خطة العمل تتبع تطور الاستراتيجية وتعامل مع التطبيق. ولكن يجب أن تكون جزءاً من الخطة الاستراتيجية نفسها.

خطة العمل بسيطة ولكنها عنصر مهم لأي خطة استراتيجية ناجحة. إنها الجزء من التمرين الذي يمر ببسر. يجد أعضاء فرق التخطيط راحة في الطبيعة الصلبة والمحددة للتخطيط للعمل، بدلاً من ملاحقة أعقاب عمل مهزوز وغير واضح المعالم في المستقبل، في تطوير الاستراتيجية، إذ لا تتردد في الأخذ بهذه الخطوة الإضافية وطور خطة عمل فسوف تجني عوائد مجزية.

في الشكل 11.2 موضحة خطة عمل لاستراتيجية "حسن خدمة العميل بجعل الخدمة شخصية أكثر ومركزة بشكل أفضل" تهدف هذه الاستراتيجية إلى إعطاء ميزة تنافسية للعامل الاستراتيجي خدمة العميل.

لو أن هذه المؤسسة تركت تخطيطها الاستراتيجي وراءها واكتفت بتصريحات عن الاستراتيجية دون خطة عمل، هل تعرف ما هي النتائج؟ القليل سوف يُنجز، وسيكتشف أعضاء فريق الاستراتيجية ذلك بعد عدة أشهر.

في الشكل 11.2 بيان عن استراتيجية تمت ترجمتها إلى أعمال محددة لأفراد لإنائها في تاريخ محدد. التمويل هو عينة من أربعة أعمال فقط، ولكن هذه المؤسسة، مستوردة لمنتجات الهدايا، تعرف في الحقيقة أكثر من ذلك. عدد من أعضاء الشركة شاركوا في الموضوع. في عمود "المسؤولية"، ترى مدير خدمة العملاء، مدير المبيعات الوطنية، مدير الموارد البشرية ومدير البطاقات الائتمانية.

الشكل 11.2: خطة عمل الاستراتيجية

تاريخ الانتهاء	المسؤولية	العمل	استراتيجية
30 إبريل 20 × ×	مدير خدمة العملاء	• اجعل خدمة العملاء شخصية أكثر في المركز الرئيسي بترشيح أشخاص للتعامل مع حسابات معينة بشكل خاص	• تحسين خدمة العميل • جعل الخدمة شخصية أكثر ومركزة بشكل أفضل
14 يونيو 20 × ×	مدير المبيعات الوطني	• إدراج معلومات المنتج ليلاً لإتاحة الفرصة للعملاء كي يطلعوا على المنتجات الجديدة معروضة بشكل جيد	
11 مايو × × 20 × ×	مدير الموارد البشرية	• إقامة عدة ورش عمل لخدمة العملاء موجه لكادر الموظفين الداخليين، مركزة بشكل خاص على مشاكل الحسابات والعائدات	
25 مارس × × 20 × ×	مدير البطاقات الائتمانية	• تحسين الأنظمة في الحسابات والعائدات للحد من مشاكل التي تعترض العميل	

لاحظ أيضاً في عمود "العمل" كيف تم تقسيم الاستراتيجية إلى عناصر أصغر من الأعمال. على سبيل المثال، يرشح أشخاص للتعامل مع حسابات معينة. عملاء مستورد الهدايا هم متاجر التجزئة، وليسوا أفراداً. وفي العمل الآخر، خدمة العميل بإدراج ليلى لمعلومات المنتج للعملاء، مثل متاجر التجزئة. وفي العمل الثالث، إقامة عدد من ورش العمل للكادر الوظيفي الداخلي لدراسة المشكلات في الحسابات والعائدات. وفي العمل الرابع، تحسين الأنظمة في الحسابات والعائدات والحد من المشكلات التي تواجهها المتاجر.

وكنتيجة لهذه الأعمال من المتوقع أن أعمالاً أخرى سوف تكون مطلوبة. ولا يعني أنه في 14 يونيو 20×× سوف تتوقف جميع الأعمال لتحسين خدمة العميل.

دعوني أستعجلكم مرة أخرى لكتابة خطة عمل جيدة واجعلوها جزءاً مهماً من خطتكم الاستراتيجية. سوف تضمن لكم تطبيق استراتيجية مؤسستكم. هي ليست مهمة صعبة وأيضاً هي ضرورية.

● الخطأ الرابع

الدخول في دوامة الموضوعات التشغيلية

يمكن تصنيف الموضوعات على أنها "استراتيجية" أو "تشغيلية". تهتم الموضوعات الاستراتيجية بأين تتجه المؤسسة وبالمنافسة. على الجانب الآخر، تهتم الموضوعات التشغيلية بالكفاءة. وتفشل العديد من "الخطط الاستراتيجية" في الارتفاع عن التشغيلية. وتفشل في أن ترى الموضوعات الاستراتيجية في الأفق، لأنهم لا يرون أبعد من الحاضر (لأن اهتمامهم الأول هو الحاضر).

تتعامل الموضوعات التشغيلية مع السيولة المادية، الشكاوي، توزيع العمل على الكادر الوظيفي وما إلى ذلك من أعمال يومية لأي مدير. هذه

الموضوعات تشغل 90% من معظم وقت المديرين؛ لهذا السبب فهي عادة تسيطر على الجلسات المخصصة للتخطيط الاستراتيجي أيضاً.

العلاج: الطريقة تكون بتقسيم الموضوعات إلى "استراتيجية" و"تشغيلية". يحتاج فريق التخطيط إلى أن يؤخر الموضوعات التشغيلية ويركز على التعامل مع الموضوعات الاستراتيجية. (أمثلة على الموضوعات الاستراتيجية موجودة في الفصل الرابع). بعد عمل ذلك، وتحديد اتجاه المؤسسة يستطيع الفريق أن يلتفت إلى الموضوعات التشغيلية ويرى إذا كان من الممكن أن يكون أي منها عقبة في تطبيق الاتجاه الاستراتيجي الجديد.

على سبيل المثال، لنفترض أن أحد الموضوعات التشغيلية يعاني من ضعف بسبب بنية المؤسسة. بينما من الممكن ترك هذا الموضوع مبدئياً في اجتماع التخطيط حين يكون الاهتمام بالموضوعات الاستراتيجية. إلا أنه يجب أن يعود إلى الاهتمام ويتعامل معه في الجلسات التالية. إذا لم يفعل ذلك، فإن بنية المؤسسة قد تصبح عقبة في التعامل مع الموضوعات الأخرى.

● الخطأ الخامس

تأخذ الخطط شكل الميزانيات مع "ستارة النافذة".

عادة يكتفى بالحديث الشفوي فقط عن التخطيط الاستراتيجي. تقول الإدارة إنه يجب أن يكون لديها تخطيط استراتيجي. على كل حال، ما يتم عادة هو تقديم الميزانية القديمة ويضاف إليها عدد من الأوراق في المقدمة وتعنون "الخطة الاستراتيجية" وستارة النافذة هي الصفحات القليلة الملحقة إلى الميزانية التقليدية، ولكن لم يتخذ أي تحليل استراتيجي.

يحدث هذا الوضع لأن العديد من المديرين لا يقدر أهمية الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، سوف يكملون بشكل سطحي ما ذكره المديرون

السابقون عن ماذا يجب أن يفعل، متماشياً مع رسم خطة استراتيجية، ولكن قلوبهم ليست خالصة للعمل (لأن الالتزام الشخصي لا وجود له). كثير منهم يعتقد أنه ضياع للوقت "فقط كلمات" ويفضلون الاهتمام بقاعدة المعلومات الموجودة في الميزانية.

استمر بهذا التفكير وستصبح الخطة الاستراتيجية مهزلة.

العلاج: الطريقة لمنع ستارة النافذة هو وضع الاهتمامات المالية جانباً في المراحل الأولى من عملية التخطيط. يحتاج المديرون إلى "دفع كراسيهم إلى الورا" و"التمعن في الكرة البلورية" قبل محاولة وضع أرقام لاهتمامهم. يحتاجون إلى أن يسألوا: إلى أين تتجه الصناعة؟ ما الذي يفكر فيه المنافسون؟ كيف تتغير الأذواق

وتفضيلات العملاء؟... إلخ. هذه ضغ جانباً الاهتمامات المالية في المراحل الأولى من عملية التخطيط محاولة لإقرار استراتيجية بالدولار.

على الجانب الآخر، من المهم جداً في النهاية تقويم الاستراتيجيات وتأثيرها على المؤسسة وأن تحسب وتقاس. هذا كان موضوع الفصل الخامس والعاشر.

• الخطأ السادس

يصبح التخطيط عبارة عن ملء ورقة نموذج

في المؤسسات الكبيرة هناك غالباً محاولة لضمان وجود التجانس بين وحدات العمل المختلفة التي مهمتها إكمال الخطة الاستراتيجية. هذا التجانس قد يقود إلى تراكم "تمرين ملء نموذج" لأن المعايير ضغطت، والمديرون "يتابعون المراحل العملية" بشكل تصميم مركزي.

المشكلة مع هذا المنهج أنه يولد تفكيراً متفرداً، جديداً، ومبادراً. ومع أن بعض الإرشادات مطلوبة، متى ما أصبحت الخطة الاستراتيجية نشاطاً روتينياً بحثاً، فإنها تفقد أهميتها.

العلاج: يجب أن يتلقى المديرون في المؤسسات الكبيرة توجيهاً على كيفية تحضير خطة إستراتيجية لوحدة عملهم. يجب أن يقترح تهيئة جدول بالموجودات، وصف لماهية عمل كل جزء من الوثيقة والوقت المناسب لها. إذا توسعت المؤسسة إلى أبعد من هذه الإرشادات فإنها تغامر بضياغ تركيز مديريها.

في الماضي كانت بعض المؤسسات تحتاج فقط إلى توحيد تخطيطها الإستراتيجي، وكان ما يحتاجه المديرون هو ملء الفراغات في النماذج، واختيار الصندوق المناسب وذكر البدائل التي كانت ترفض. الذي يتضح من هذه الأمثلة أن هناك تفكيراً قليلاً في عملية التخطيط وقلة من الناس كانت ضليعة في المهمة.

الحقيقة الواضحة هي الحاجة إلى وضع إرشادات مناسبة، ولكن حرية المدير في أن يكون مبتكراً يجب أن لا تقل.

• الخطأ السابع

تصبح الخطط قائمة غير مركزة عن "ما يجب عمله"

في معظم الأحيان يكون الأشخاص الذين يدعون لتطوير الخطط الاستراتيجية في عجلة من أمرهم لإنجاز العمل. في أول أيام تمرين التخطيط، في التاسعة صباحاً ينتظرون بفارغ الصبر البدء في العمل. والنتيجة خطة استراتيجية مليئة بالعمل ولكن تفتقر إلى الفكر المتناسك والتوجه. هناك الكثير ليعمل، ولكن ليس هناك توضيح ماذا يضيف هذا

العمل. (تقع قائمة "ما يجب عمله" غير الموضحة في عكس اتجاه ("قائمة الأمنيات").

العلاج: الطريقة لتجنب هذه الأخطاء تكون بإيقاف الناس من الكتابة، حالما يجمعون كل الأشياء التي يريدون تغييرها. بدلاً من ذلك، اجعلهم يتأملون صناعتهم وأي تصورات قد يحملون عن المستقبل. إبطاء عمل الفريق يجعلهم يحللون أوضاعهم، وكتابة سيناريوهات لما سوف تكون عليه صناعتهم في غضون خمس سنوات، وهناك تكتيكات مماثلة في الفصل الرابع تعطي فريق التخطيط مساحة للتنفس قبل خوض غمار الأعمال الضرورية لجعل المؤسسة منافسة.

العمل هو الحل:

انصب اهتمام هذا الفصل على أخطاء وعلاج الخطة الاستراتيجية. وهي تستحق الاهتمام بما أنه - إذا لم تفعل - فإن فرص نجاحك غير كافية.

نحن نرى في عملنا الاستشاري معظم هذه الأخطاء. ونرى مديري مؤسسات لا يفهمون معنى الميزة التنافسية. كذلك نرى مؤسسات تطور استراتيجية دون تحليل مناسب. ونرى خطأً استراتيجية هي فقط قائمة أمنيات وتفتقر إلى عنصر الفعل أو خطط تشغيلية أعيدت تسميتها باستراتيجية ونرى مؤسسات تسمى ميزانيات لها غلاف "خطة استراتيجية". وما زلنا نرى مؤسسات أخرى توحد مواصفات الخطط إلى الحد الذي تصبح فيه تمارين ملء نماذج. وفي الطرف الآخر، نرى خططاً مليئة بالعمل ولكن تفتقر إلى الهدف.

لتجنب هذه الأخطاء، اتبع العلاج الملخص في الشكل 11.1.

لماذا لا تستخدم قائمة الأخطاء كقائمة مراجعة الآن؟ كم من الأخطاء السبعة لديك في خطتك الاستراتيجية؟ كم يجب أن تطبق من الخمسة عشر علاجاً؟

وهناك مرة أخرى الكلمة -

التطبيق. وأؤكد عليها بشكل خاص في هذا الفصل لأنها عادة ما تغفل في التخطيط الاستراتيجي. تذكر، استراتيجية دون فعل هي استراتيجية ميتة.

تذكر، استراتيجية دون عمل
تكون ميتة

