

مراجعة كتاب:

"فكر استراتيجياً: رؤية متماسكة لتجاوز المنافسين"

محمد عدنان وديع

مراجعة كتاب :

" فكر استراتيجياً : رؤية متماسكة لتجاوز المنافسين "

(الطبعة الفرنسية) Penser Stratégie

Michel Robert et Marcel Devaux

(الأصل بالإنجليزية) Strategy Pure & Simple

MC Graw-Hill, New York 1993.

مراجعة : محمد عدنان وديع

### مقدمة

من المعروف أن هناك صلة بين تنافسية المشروع وتنافسية الأمة على الرغم من اختلاف التعريف والهدف والقياس في كل منها . لكن الأمر الأكثر أهمية هو أنه لا يوجد اقتصاد كلي تنافسي بدون مشاريع تنافسية، وأنه من خلال هذه المشاريع الناجحة تتنافس الأمم . تمتلك الدولة جملة واسعة من الأدوات التي تمكن المشاريع فيها من أن تكون أكثر تنافسية، وهو أمر لم يتعرض له الكتاب الذي تركّز مجال تحليله وفكره الاستراتيجي على مستوى المشروع في بيئته المباشرة وفي تنافسه مع مشاريع أخرى مشابهة في داخل البلد أو خارجه .

قد نختلف مع المؤلف هنا وهناك، ولكن لا بد من الإتفاق على أهمية التفكير الاستراتيجي في عصرنا، وأهمية التدقيق في مراحل وخطواته، وضمان حسن القيام بها للوصول إلى استراتيجية المشروع .

وجد المؤلف بصفته أحد أبرز الخبراء الاستشاريين في التفكير الاستراتيجي للمشروعات نجاحاً لدى الكثير من الشركات المرموقة في بلدان عديدة ومنها الشركات متعددة الجنسيات . في طريقة مقارنته للتفكير الاستراتيجي، والمنظومة العملية التي يقترحها بهذا الصدد ذات التحضيرات والمراحل المحددة بدقة والمصممة للوصول بهذا التفكير الاستراتيجي من رؤية رئيس المشروع، إلى الوضع موضع التنفيذ للتفكير الاستراتيجي بشكل يوفر أمثلة استعمال الوقت لإنضاج صورة جانبية للاستراتيجية المستقبلية للمشروع .

على الرغم من بعض الجوانب المستقزة في الكتاب، وتحيزه لخبرات المشاريع الأمريكية أساساً واليابانية والألمانية أيضاً فإنه ، إن كان مفيداً جداً لمن يريد تحقيق خيارات إستراتيجية واضحة، فلا غنى عنه

بالنسبة للمديرين . وقد أضاف إليه مترجمه إلى اللغة الفرنسية خبرات فرنسية إضافية . وهو الآن مرجع لطلبة أقسام الأعمال في الجامعات والمدارس التجارية العليا .

على الرغم من الكتب العديدة (التي تناول التخطيط الاستراتيجي) والتي استند إليها رجال الأعمال الأمريكيين، إلا أنهم شعروا بفقدان القدرة التنافسية تجاه منافسيهم الأجانب . ويعزو مؤلف الكتاب الحالي ذلك إلى أن هذه الكتب موضوعة في برج عاجي . ويذكر كمثل على ذلك أعمال مايكل بورتر التي كانت ثمرة سنوات من الدراسة في مكتبة جامعة هارفرد، حيث أنها تعاني من ضعف مفاهيمي كبير في ما يتعلق بسيورة الفكر الاستراتيجي والمراحل العلمية لإنضاجه .

على عكس العديد من الكتب التي تناولت استراتيجيات المشاريع والتخطيط الاستراتيجي، فإن المفاهيم التي يعرضها الكتاب هي ثمرة العمل التطبيقي لدى الشركات العملية لمكتب إستشارات المؤلف . إنها مفاهيم بسيطة، ولكنها قوية المفعول سريعة التأثير، وتحظى بإجماع والتزام إدارات المشروع المشاركة في مراحل العمل المختلفة، بما فيها إنضاج الاستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ .

يعطي الكتاب العديد من الأمثلة عن مديري الشركات الذين استعملوا هذه المفاهيم وحصدوا بموجبها نتائج حاسمة في صراعها مع المنافسة واكتسابها الأسواق على الأمد الطويل . إن الكتاب ثمرة عمل المؤلف خلال أكثر من 15 سنة لدى أكثر من شركة عبر العالم شهدت تغيرات واسعة في الأسواق . والتغيرات المنظرة الأوسع والأسرع في عالم المنافسة، تجعل من مفاهيم هذا الكتاب أداة أكثر حسماً .

يقول المؤلف أن معظم الكتب التي تناولت استراتيجيات المشاريع أعدها أكاديميون من قراءاتهم وأبحاثهم، ولم يتكلم أحدهم مرة مع رؤساء ومسؤولي المشروعات التي يتطرقون إليها في كتبهم . إن صيغتهم كتبت على شكل " الوصفة السحرية " التي اتبعها هذا المشروع أو ذاك لتحقيق النجاح . بينما اتبع المؤلف أسلوباً مختلفاً، بالذهاب إلى الميدان والتحاور مع من يريدون العمل فعلاً لرؤية ما تعني الاستراتيجية بالنسبة لهم . إتصل بمسؤولين في شركات من أحجام مختلفة وبلدان متنوعة وقطاعات وأنشطة صناعية متفاوتة . وشارك في اجتماعات عملهم أثناء صياغة الاستراتيجية أو مناقشة مشكلات التوجهات الاستراتيجية .

"في مناخ عالمي من التغيرات فإن القدرة على التفكير استراتيجياً من أجل صياغة "رؤية" واضحة وعرض دقيق للأهداف الاستراتيجية والأهداف المتصلة بها ستكون في السنوات القادمة المهارة الحاسمة

الضامنة لنجاح أولئك المدراء . وللحفاظ على تماسك المشاريع . فإن الموارد البشرية فيها لا تتبع إلا الرؤساء الذين يمكنهم التعبير الواضح عن توجهاتها .

بعد تأكيده على ضعف التفكير الاستراتيجي لدى الشركات الأمريكية، يبرز المؤلف خبرة مكتبه التي تشير إلى أن هناك عنصرين يدفعان رؤساء المشاريع والأطر العليا لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية هما: (1) فقدان أو قلة الموارد . (2) توسيع الأنشطة إلى خارج حدودهم الداخلية .

ويعزو المؤلف فقدان تنافسية المشروعات الأمريكية لغياب هذين العنصرين بالقياس إلى منافسيهم الأوروبيين واليابانيين، إضافة إلى حرص رؤساء المشروعات على صورة مشاريعهم في البورصة . هذه الصورة التي تحتاج أكثر إلى نتائج فصلية سريعة، بينما التفكير الاستراتيجي يعمل بالضرورة على آمد زمنية أبعد، بما في ذلك الاستثمارات الاستراتيجية .

يتناول المؤلف خطأ الاعتقاد السائد لدى رؤساء المشاريع بأن البورصة لا تحابي الفكر الاستراتيجي ولا الاستثمارات الاستراتيجية وأنها تنظر إلى النتائج العاجلة، ويثبت أن المشروعات التي تقوم بهذه الاستثمارات تحظى بارتفاع أسهمها في البورصة على الرغم من عدم تحقيقها لأرباح سريعة .

تقدم في ما يلي عرضاً لأهم ما ورد في فصول هذا الكتاب، وهو ما لا يغني عن قراءته كاملاً، حيث يتكون من ثلاثة عشر فصلاً .

## الفصل الأول

### جاهز؟ انطلق! هذه هي أحسن طريق للخسارة

يشير المؤلف إلى فشل المصطلح الذي ساد في الثمانينات لدى العديد من الشركات الأمريكية وهو: جاهز؟ انطلق! الذي اقترحه توم بيترز وبوب وترمان في كتاب " البحث عن التميز " الذي لقي نجاحاً هاماً كوصفة لتحقيق كسب المنافسة . لكن بعد عشر سنوات وجدت الشركات نفسها، (بما فيها تلك المتعددة الجنسيات) في وضع أسوأ مما كانت عليه سابقاً في ما يتعلق بقدرتها التنافسية .

يقدم المؤلف إشارات إلى فشل التقنيات التي قدمتها جامعات شهيرة كهارفرد ونورث وسترن كوصفات لرفع القدرة التنافسية مثل: (1) مصفوفة محفظة الأنشطة: هوس التسويق . (2) تقنية الميزة التنافسية . (3) والتخطيط المستند إلى قيمة أسهم المساهمين .

يقدم المؤلف توصيفاً لأشكال المزاخمة وتطورها، بل وقصور نظرية المزاخمة وصعوبة تحديد المنافسين. فالمنافس الرئيسي قد يكون هو المزود الرئيسي للمشروع المعني. يعتبر المؤلف أن الشركات التي تحقق أفضل العوائد لمساهميها، على الأمد الطويل، هي تلك التي تمتلك توجهها واضحاً مستنداً إلى مبدأ يشجع المديرين على التصرف أساساً وقبل كل شيء لصالح الشركة.

## الفصل الثاني

### مواجهة التغيرات

يهتم الفصل بإيراد أهمية التغيرات المحيطة بالمؤسسات في عصرنا وتساورها وتسارع العولمة. ويشير إلى أن بعض عناصر تلك العولمة غير مفهومة تماماً وإن للعولمة تبعاتها على تخطيط المشروعات. فالقرارات المتعلقة بتصوير المنتجات، تجهيزات الإنتاج، مقارنة التسويق، منظومات التوزيع، وخدمات العملاء، عليها جميعاً التكيف من سوق إلى آخر. فهل تقود العولمة إلى توحيد أم إلى تمايزات محلية ثقافية حتى في البلد الواحد كالولايات المتحدة؟ يدعو المؤلف إلى ضرورة أن يتم التفكير كونياً والتصرف محلياً. وفي تحليله لأنواع المنافسة، يشير المؤلف إلى أن المنافسين قد أصبحوا أكثر تعدداً، والمنافسة أكثر كثافة نتيجة لعولمة الأسواق وتحريرها في مختلف أرجاء العالم.

يتوقع المؤلف أن المجتمعات التي شاخ سكانها، أو في سبيلهم إلى ذلك، ستصبح فيها الموارد البشرية أكثر ندرة، وعلى الأخص لبعض المهارات. ويبين أن المهندسين وخريجي المدارس الأمريكية هم أقل قدرة بكثير بالمقارنة مع نظرائهم في اليابان وألمانيا وأقل من الحاجات ذاتها في الولايات المتحدة.

يشير المؤلف أيضاً إلى أن التغيرات المحيطة سواء نفرض إهتمامات أكبر بالتنوعية والتحسينات المستمرة فيها، الأمر الذي يبرر تمايز الأسعار المرتبطة بها. ويبين أن النوعية التي تميز المنتجات اليابانية والألمانية أصبحت معروفة في العالم أجمع وتلهث المنتجات الأمريكية للحاق بها، وقد أصبح تحمل الأخطار والعيوب أقل، كما أن المتغيرات الرئيسية المتعلقة بانفجار المعلومات ستفرض تحديات على الصناعة في العقود القادمة. فالدخول للمعلومات يساعد بدون شك على اتخاذ قرارات أكثر صواباً سواء على المستويات العملية أو الاستراتيجية. كما أن تحولاً هاماً حدث في التخطيط بانتقاله من الكم إلى النوع، حيث يتميز تخطيط المشروعات الأمريكية بكم هائل من المعلومات والرسومات والجداول والمصفوفات. إن التخطيط الكمي لا يشجع على تحمل المخاطر ولا يشجع على الابتكار. ولكن آن الأوان لوجود أشكال أخرى من التخطيط تتجاوز اسقاطات النزعات الكمية.

وعبر الكاتب عن فرق بين التخطيط الاستراتيجي الشائع لدى المؤسسات وبين التفكير الاستراتيجي الذي هو أكثر ضرورة للمشروعات في الوقت الراهن وسيكون أكثر في المستقبل، ويرى أن المديرين ليس لديهم الوقت للتفكير الاستراتيجي. حتى أن مايكل بورتر يعترف بأن التخطيط الاستراتيجي في معظم المشروعات لا يساعد على التفكير الاستراتيجي، وأن الحاجة إلى التفكير إستراتيجياً أصبحت أكثر إلحاحاً من أي وقت مضى، وهو ما لا يتماشى مع طروحاته الأخرى.

## الفصل الثالث

### رؤية رئيس المشروع هي نقطة الانطلاق لكل تفكير استراتيجي

من خلال مشاركته الميدانية في إجتماعات غرف العمليات للإدارات العليا للمشروعات، توصل المؤلف إلى أنه في وعي الأشخاص الذين يديرون المشروع تكمن " رؤية " ما يرغبونه لمستقبل شركتهم. ويمضون الوقت الكافي للتعبير عنها وإيصالها وشرحها لمختلف معاونيهم، فهذه الرؤية تصبح بؤرة كل أنشطتهم. وبالطبع فإنه لا يمكن للمساعدين تبني رؤية رئيس المشروع إن لم يكونوا قد فهموها وتوافقوا معها والتزموا بها. لذا ينبغي أن تكون تلك الرؤية مستندة إلى أرض صلبة، وأن تصل إليهم بشكل مقنع وأن يشاركوا في صنعها. إن عملية التفكير الاستراتيجي تعين رئيس المشروع على التعبير عن تلك الرؤية تجاه كامل أطره، وذلك من أجل ضمان نجاح تحويلها إلى حقيقة. وغالباً ما يجد رؤساء المشروعات صعوبة في هذا التعبير.

إن ممارسة مديري المشروعات لجلسات عصف الأفكار خارج مكان وإطار عملهم اليومي بغية وضع الاستراتيجية، غالباً ما يكون عملهم بدون هيكلية منهجية وبالتالي يفقدون الزمن والفاعلية. وفي الواقع لا يوجد لديهم سيورة تفكير إستراتيجي نظامية. مما ينتهي إلى نقاش قضايا عملياتية، عوضاً عن اعتبار البيئة المحيطة بمشروعهم والتحدث عن التوجهات المستقبلية لمؤسستهم، وإنضاج استراتيجية تعبر عن " رؤية " عن مستقبل المشروع. لقد استعمل المؤلف لإيضاح العلاقة بين التفكير الاستراتيجي (الماهية) والعمليات (الكيف). وقد شكل مصفوفة فيها أربعة خلايا :

- رؤية استراتيجية واضحة مع فاعلية عملية وهي الحالة المثالية.
- رؤية استراتيجية غير واضحة مع فاعلية عملية.
- رؤية استراتيجية واضحة مع نقص في الفاعلية العملية.
- رؤية استراتيجية غير واضحة مع نقص في الفاعلية العملية ( وهي حالة المؤسسات المتخبطة).

قدم المؤلف في هذا الفصل محتويات الرؤية الاستراتيجية ، وهي صورة المؤسسة المستقبلية من خلال المؤشرات الحاسمة : المنتجات، الزبائن، أقسام السوق، الأسواق الجغرافية .

## الفصل الرابع

### معرفة كيفية التعرف إلى "نبض القلب" الاستراتيجي للمشروع

يعرض المؤلف في هذا الفصل مفهوم القوة المحركة والدفعة الاستراتيجية . باعتبار أن المشروع كجسم حي يتحرك، فإن كل التنظيمات تتحرك وفق دفعة ما وتوجه ما . ويرى المؤلف وجود قوة تحرك المشروع وتقوده وتضبط تقدمه وفق ذلك التوجه . وإن مفهوم القوة المحركة والدفعة الاستراتيجية يمثل ذلك العنصر في المشروع، الذي يوجهه إلى منتجات معينة أو سوق محددة أو إلى زبائن معينين ، وبذلك تحدد جانبية ذلك المشروع التي تميزه عن المشروعات الأخرى . ويرى أن الاستراتيجية التي تمر عبر مصاف عديدة، آخرها البحث عن التوافق بين فرص الأعمال والمكونات الأكثر أهمية لدى الشركة . ويختلف هذا التوافق من شركة لأخرى .

ومهما تكن هذه المكونات التي تدفع إدارة المشروع وتصيغ أولوياتها، فإن هناك عشرة مجالات إستراتيجية يراها المؤلف هي :

- مفهوم المنتج و/ أو الخدمة . (الشارة المميزة للمشروع والتي ستبقى كذلك، مثال المنتجات النمطية له) .
- طبقة المستعملين/ الزبائن . ( مثال الملابس الراقية أو الفنادق المصنفة... ) .
- نمط السوق/ زمرة السوق . ( أكثر تحديداً من زمرة الزبائن، مثال سوق الخدمات الصحية متعددة المنتجات والخدمات) .
- طاقة الإنتاج . ( يتوجه المشروع إلى الاستفادة القصوى من طاقة الإنتاج وتغذيتها) .
- التقانة والمعرفة . (إملاك القدرة على الابتكار والتميز من خلاله) .
- طريقة البيع / التسويق . (بحيث تتكيف كل منتجات المشروع مع ذلك النمط من البيع والتسويق) .
- نمط التوزيع . ( شركات البيع بواسطة التلفون أو من الباب إلى الباب أو بالإنترنت) .
- الموارد الطبيعية . ( وهي أنماط أكثر تقليدية من الشركات المتصقة بالموارد، مثال ذلك شركات التعدين) .
- النمو / الحجم . (إستراتيجية تحابي معدلات النمو أو الحجم المستهدف للإستفادة من وفورات الحجم) .

- العائد / الربح . ( وهي استراتيجية تصلح للشركات ذات الفروع أو الشركات متعددة المجالات) .

وعلى الرغم من وجود هذه المكونات العشر في معظم المشاريع، إلا أن واحدة منها تكون هي الأهم إستراتيجياً وتصرف كمحرك يقود الشركة إلى النجاح. ولسوء الحظ فإن العديد من الشركات لا تستطيع معرفة هذا المحرك وفهمه. وحسب تحديد وفهم هذا المحرك، فإن القرارات تكون مختلفة لدى الشركات.

"إن نبض القلب" الاستراتيجي للمشروع يحدد مصير الشركة . وقد يكون نبض القلب هذا منتج أو طريقة. ويمكن وجود عدة قوى محركة في المشروع، كل منها تعود إلى أحد أقسامه، ومنها تشكل القوة المحركة العامة للمشروع. يطرح المؤلف عدداً من الأسئلة الاستراتيجية التي يتوجب على مدير المشروع الإجابة عنها لصياغة استراتيجيته.

- ما هي القوى المحركة الحالية في المشروع؟
- ما هي القوى المحركة التي ينبغي أن تكون للمشروع؟
- ما هو أثر القوى المحركة لمشروعك على كل من منتجاتك، أسواقك، زبائنك؟
- أليس الربح هو القوة المحركة الاستراتيجية الوحيدة للشركة؟
- إذا لم يكن الربح هو القوة المحركة ، فهل على كل مشروع أن يكون ذا توجه نحو الزبائن؟
- ألا يوجد لكل مشروع تطور طبيعي من قوة محركة إلى أخرى عبر الزمن؟
- ألا توجد لحظات يكون فيها من المنطقي أن يتم بشكل مقصود تغيير القوة الدافعة الاستراتيجية للمشروع؟

لمعرفة امتلاك رئيس المشروع للاستراتيجية، فإنه يتوجب ملاحظة فريق إداريه في تقديرهم لجدوى بعض فرص الأعمال التي تُعرض، وخصوصاً الفرص الأقل تكراراً أو وضوحاً أو تلك التي تعرض إغراء زائفاً .



## الفصل الخامس

### تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمشروع

قد تصبح إستراتيجية المشروع ، على مر الزمن، أكثر قوة، أو على العكس من ذلك فإنها قد تصبح غير ذات فاعلية. يقدم المؤلف في هذا الفصل مفاهيم جديدة، مثل قطاع الامتياز في المشروع ، كعناصر إضافية في التفكير الاستراتيجي. وثمة كفاءات إستراتيجية في المشروع يتوجب التعرف إليها، باعتبارها سيدة كل ما يقوم به، كما تمنحه التفوق على منافسيه. ومهما كانت التوجهات الاستراتيجية للمشروع ( المجالات العشرة المبحوثة في الفصل الرابع)، فإن المهارات الاستراتيجية للمشروع تبقى العنصر الحاسم المتوجب رعايته وتعزيزه.

ليس هناك من مشروع يمتلك الموارد اللازمة لتطوير المهارات المتفوقة على المنافسين في كل القطاعات في الوقت ذاته، ولذلك وبعد تحديد القوة الدافعة الاستراتيجية للمشروع ، فعلى مديره التصدي لقرار إستراتيجي مهم آخر، هو تحديد إثنين أو ثلاث مهارات حاسمة يوجه إليها موارده بأولوية فائقة، سواء في وقت الرخاء أو الشدة لدى المشروع. فهي أول ما يحظى بالموارد الإضافية وقت الرخاء، وآخر ما يجب أن يعاني من إقطاعات الموارد وقت الشدة. إنها قطاعات الامتياز المنتقا.

إن معرفة القوة الدافعة التي تقود المنشأة وقطاعات الامتياز هي الأمور الهامة لدعم استراتيجية المشروع، وتمكينه من السلاح الاستراتيجي الذي يوفر له تقدماً متميزاً ومستديماً في السوق. لقد أثبتت خبرة المؤلف أن أية استراتيجية يمكن أن تعمل، ولكن لا يمكن اتباع استراتيجيتين بشكل متزامن.

## الفصل السادس

### تعريف المفهوم الاستراتيجي للمشروع

يتوجب على كل المشروعات امتلاك مفهوم (يعرف صناعتها) ومنطق متماسك، فالإستراتيجية هي تصور المؤسسة لما ينبغي عمله تجاه بيئتها. ينتقد الكاتب جلسات عصف الأفكار التي تعقدها المشروعات لإنضاج "مهمة" المشروع والتعبير عن رؤيته. وغالباً ما لم تعط تلك الجلسات ثمارها المرجوة، بسبب أن المشاركين لا يمتلكون خطة عمل متخصصة تساعدهم في غرضهم. مما يفضي إلى رؤى غامضة لا تلبث أن تختفي مع الزمن. ويبرز الكاتب ضرورة امتلاك مهمة محدودة لا يتجاوز التعبير عنها فقرة واحدة مكتوبة. وي طرح نماذج عن " مهمة" المشروع في شركات ومؤسسات متعددة التوجه ومجال العمل والمجالات الاستراتيجية

العشرة المذكورة في الفصل الرابع. إن تحديد " المهمة " يسهل تعريف شعار الاستراتيجية للمشروع الذي قد يختلف بين المشروعات حتى تلك المملوكة لنفس القوة المحركة.

إن المفهوم الاستراتيجي للمشروع ينبغي أن يكون صريحاً، وإلا سيكون محصوراً في رأس مدير الشركة، وعلى مساعديه تخمين ذلك. يمتلك العديد من رؤساء المشروعات إستراتيجية، ولكنهم لا يشركون مساعديهم في صياغتها، وفي هذه الحالة يصعب عليهم فهمها ومن ثم تنفيذها. وثمة العديد من المبادئ التي يقدمها الكتاب لهذا الغرض أهمها:

- أنه لا يمكن وضع استراتيجية موضع التنفيذ بشكل صحيح إذا كان المنفذون لا يفهمونها.
- أنه لا يمكن وضع استراتيجية موضع التنفيذ إذا كان المرء غير مقتنع بها.

## الفصل السابع

### هل التنافس بين الشركات أم بين الأقسام (الوحدات الاستراتيجية)؟

حسب ما يراه مايكل بورتر ، الأستاذ في جامعة هارفرد، فإن الشركات لا تتنافس بل الوحدات الاستراتيجية في المشروعات هي التي تتنافس. وتستند هذه الخلاصة على مبدأ أنه كلما طور المشروع ونمى طيف من المنتجات موجهة إلى مختلف الزبائن، فسيحصل على سيطرة على مختلف الأسواق يضم كل منها زمرة مختلفة من المنافسين. ومن هنا، وفق منطق بورتر، تأتي الحاجة إلى تقسيم الوحدات الاستراتيجية إلى أقسام وفق مصفوفة منتج/سوق، بحيث تسمح لكل قسم بأن يكون أقرب إلى السوق، ويرفع بذلك قدرته على هزيمة منافسيه بشكل فعال. ويرى المؤلف أن هذه الفكرة خاطئة من أساسها، إستناداً إلى الخبرة المتخصصة مع نحو 300 شركة عميلة لديه. إنها الشركات المتنافسة وليست وحداتها. فإن ما يسمح لقسم أن يكون تنافسياً موجود حتى قبل أن يولد ذلك القسم من الشركة.

فالمؤسسات الناجحة هي تلك القادرة على بسط تركيبها الفريدة من الكفاءة ( القوة المحركة والقطاعات المتميزة) على أكبر عدد من المنتجات والأسواق، وذلك من خلال مشاركة مختلف وحداتها بهذا التميز. وللدليل على ذلك يقدم المؤلف أمثلة من العديد من المشروعات المشهورة عالمياً. ويميز في هذا الفصل بين الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية. والعديد من المسؤولين هم أقدر على صياغة الأهداف العملية منهم على صياغة الأهداف الاستراتيجية، وفي كل شركة تقوم أقسام البيع والتسويق والإنتاج والحاسبة والموارد البشرية والبحوث وخدمات العملاء إلى آخر ما هنالك من أقسام الشركة بإعداد الأهداف

العملياتية بالاستناد إلى ما تم في أعوام سابقة . وفي بعض الأحيان فإن هذه الأهداف ليست متوافقة على مستوى المشروع .

أما الأهداف الاستراتيجية فهي تناول أربعة عناصر في المشروع هي، المنتجات والزبائن وقسم السوق والأسواق الجغرافية . إن الأهداف الاستراتيجية مفهوم عسكري في الأساس . فالهدف الاستراتيجي هو موضع ينبغي غزوه أو المحافظة عليه . وثمة أهداف استراتيجية هجومية وأخرى دفاعية لدى الشركات كما هو الحال لدى الجيوش . وعلى كل وحدات المشروع رؤية نفس الهدف وضبط الإيقاع باتجاهه .

## الفصل الثامن

### إدارة استراتيجية المنافس وفق مقاربة "الجنرال"

هناك العديد من نظريات المنافسة التي سادت في الولايات المتحدة الأمريكية ويختلف معها المؤلف . تنطلق معظم هذه النظريات من وجهة نظر ترى بوجود الاهتمام بكل المنافسين في آن واحد والسعي لتحقيق النجاح بالمقارنة بهم . ويرى المؤلف أنه ليس هناك من مشروع يمتلك الموارد أو المهارات اللازمة لمنافسة كل خصومه . بل يجدر التصويب إلى بعض المنافسين الرئيسيين وضمان التغلب عليهم . وفي بعض الأحيان تصبح مسألة المنافسة ليست ذات معنى . فإذا كان أحد القواعد المفترضة أن المشروع يستهدف النمو من خلال مهاجمة منافسيه، فإن بعض الأسواق يمكن أن تعرض فرصاً تشبع كل الطالبين (ويطرح المؤلف بهذا الصدد مثلاً سوق الحاسبات الشخصية في الثمانينات) . ويطرح المؤلف عدداً من قواعد الصراع ضد المنافسة:

- السيطرة على السلاح التنافسي .
- تحديد المنافسين المستهدفين في استراتيجيتك .
- توقع الاستراتيجية المستقبلية لكل من المنافسين المحتملين .
- رسم جانبية المنافسة .
- إدارة استراتيجية المنافس .
- اعمل على تحديد قطاعات الامتياز لدى المنافس .
- اختر منافسيك ولا تدعهم يختارونك .

واستعرض المؤلف أمثلة على هذه القواعد من شركات عديدة، وأيضاً من سلوك الجنرال شوارتزكوف في حرب الخليج . فقبل بداية الحرب، كان شوارتزكوف يرى أنه قد دخل في صميم فكر صدام

حسين، حتى أنه دخل دائرة صنع القرار لديه لدرجة القدرة على توقع ما سيفعله، وبالتالي تفادي إدارة الحرب بالاستراتيجية التي يضعها الخصم.

## الفصل التاسع

### غير قواعد اللعبة

إن العديد من النظريات التي راجت حول كيفية تنمية المشاريع على حساب منافسيها، تنادي بالتعرف على نقاط قوة الخصم (قطاعات الامتياز لديه)، ومحاولة التغلب عليه بها عوضاً عن مهاجمة نقاط ضعفه. ويرى المؤلف أن هذه المقاربة الماراثونية غير مجدية وبلا نهاية وبدون منتصر. ويمكن أن يكون أمل النصر على الأمد القصير للمشروع الذي يحتفظ بحصة أكبر من السوق أو الذي دخل إليها أولاً، لأن موارده أكبر بقاء. لكن مثل هذه المنافسة غير مناسبة للآخرين. فإذا لم تكن على رأس السوق التي تعمل بها، فلا يجب أبداً أن تلعب اللعبة كما يصنعها القادة في السوق، وإلا فالخسارة محتمة. وعندما يلعب الجميع نفس اللعبة لا أحد يربح. فلا يجب محاولة تجاوز مستوى الامتياز الذي يملكه منافسك ضمن مؤهلاته الاستراتيجية. وأفضل مقاربة هي: غير قواعد اللعبة، وبذلك يتم تحييد المنافس وشل مبادراته والتغلب عليه وإخراجه من السوق. والأمثلة عديدة عن الشركات العالمية التي غيرت قواعد اللعبة، وأنشأت قواعد لها الخاصة وفرضتها على منافسيها، وهي ذات سبق لا يستهان به. والأمثلة كثيرة أيضاً عن الشركات التي واجهت الفشل نتيجة اتباعها قواعد اللعبة التي فرضها الآخرون.

تقدم التجربة اليابانية مثلاً على تميز المشاريع اليابانية بإتخاذ قواعد لعبة خاصة لا يلعبونها على الطريقة الأمريكية. فالأمريكيون يعتمدون على دراسة السوق وتحديد خصائص المنتج ثم خطة الإنتاج، وإعداد المنتج النمطي الطليعي ومن ثم تحديد تكلفة المنتج بما يتضمن تكلفة المواد المستعملة وبالتالي يبدأ الإنتاج. أما النموذج الياباني فيبدأ أيضاً بدراسة السوق وتحديد خصائص المنتج، ولكنه ينطلق بعدها إلى تحديد التكلفة المستهدفة ومن ثم توضع الخطة وتصور المنتج وتدرس تكلفة المواد المستعملة وبعدها يبدأ الإنتاج.

وكما هو حال النموذج الياباني في ما يتعلق بالجودة المشهورة عن منتجاته، فإنه أيضاً يختلف عن النموذج الأمريكي في إدارة التكلفة. فإذا تبين أن التكلفة مرتفعة يعود المنتج إلى مرحلة الخطة والتصميم للتكيف مع التكلفة المستهدفة.

إن تغيير قواعد اللعبة يشل الخصم لسنوات عدة، حتى يتمكن هو ذاته من تغيير اللعبة من جديد . وهذا الزمن يسمح بتحقيق مزايا تنافسية هامة . والطريقة المثلى لذلك هي استعمال تكتيك تحييد أثر القوة المحركة الرئيسية للمنافس، والالتفاف عليها بل وتحويلها إلى نقطة هشة .

## الفصل العاشر

### النجاح الاستراتيجي في المستقبل: تفتت السوق أم تجزئة السوق

على الرغم من قناعة مديري الشركات بأهمية التغيرات من حولهم وضخامتها وتعددتها، فإن المؤلف يرى أن النزعات الرئيسية في العالم المتقدم هي، التغير الديموغرافي وشيخوخة السكان والانتقال من اقتصاد تركز حول الطلب إلى اقتصاد متركز حول العرض . إن هذه النزعة التي صبغت السنوات الخمسة عشر الأخيرة لا تحظى بفهم وتقدير غالبية رجال الأعمال الأمريكيين . والفوارق بين هذين النوعين من التمرکز عديدة، ففي إقتصاد الطلب ( الطلب أكبر من العرض) يكون المنتج هو الملك في السوق، ويتم تجزئة السوق، ويتوفر الكثير من الزبائن ذوي الحاجات المتماثلة . المنتج نمطي والسعر سعر الاستهلاك الواسع أو الإنتاج بكميات كبيرة وفاعلية الصنع . كما أن دورة حياة المنتج طويلة، وثمة إخلاص للماركات، ويتم الابتكار على مستوى المنتج . وتكون القواعد الناظمة للعبة ثابتة والمواقف صلبة ومستقرة .

أما في الاقتصاد المتمركز على العرض، فإن العرض يكون أكبر من الطلب . ففي مقابل الخصائص المشار إليها أعلاه . نجد أن المستهلك هو الملك، ونجد تفتت السوق، وأن هناك مجموعات صغيرة من الزبائن ذات حاجات مختلفة . ويكون المنتج متكيفاً والسعر كذلك متحول حسب الطلب، والإنتاج بكميات صغيرة ومرونة في الصنع . وتكون دورة حياة المنتج قصيرة، ولا يوجد إخلاص شديد للماركات . يتناول الابتكار عملية الصنع . وتكون القواعد الناظمة متغيرة والمواقف سريعة ومرنة .

إن سر النجاح في اقتصاد الطلب قد يكمن في تجزئة السوق ( تجميع الزبائن في أقسام ذات حاجات متشابهة)، وهو أسلوب هنري فورد . بينما في إقتصاد العرض يكمن النجاح في تحديد مجموعات صغيرة من الزبائن ذوي الحاجات المختلفة، بحيث يستجيب المنتج لها بإنتاج متكيف حسب الطلب . ويقدم المؤلف مثلاً على ذلك إنتاج شركة تويوتا و BMW وسوني وشركات عديدة أخرى فهتمت هذا التحول الرئيسي .

إن الانتقال من المنتجات النمطية إلى المنتجات المتميزة والتميزة جعل السعر أيضاً يتحول من منطلق السعر الأصغر إلى السعر الذي يوفر قيمة مضافة أعلى . يمكن للمنتج أن يحدد سعراً أعلى مقابل متطلبات الزبون الأكثر تنوعاً . وحتى على مستوى الأداء، فإن منظومة الإنتاج المستندة على الإنتاج بسلاسل كبيرة من المنتجات تكون الجودة فيها هي الأساس ويتناقص دور الوفاء للماركات، وكذلك طريقة توزيع مخصصات الدعاية وركائزها . إن تمركز الابتكار في مجال المنتج وهو سمة الاقتصاد القديم قد تحول إلى الابتكار في مجال سيرورة الصنع . وتختلف البلدان في أهمية البحوث في هذين المجالين، ففي الولايات المتحدة كانت النسبة 70٪ للبحث والتطوير في المنتج مقابل 30٪ للبحث والتطوير في العمليات ، بينما الوضع معكوس تماماً لدى اليابانيين 30٪ و 70٪ على التوالي ، ومتوازن لدى الألمان 50٪ لكل نوع من هذه البحوث .

يختتم المؤلف هذا الفصل ببيان وهم الاعتقاد بالسوق " الناضجة " ذات النمطية والسعر المنخفض إلى أكثر ما يمكن والنمو فيها معدوم، ويؤكد المؤلف عدم وجود هذا المفهوم إلا في ذهن من يتكلم عنه . ويبني على هذا الاعتقاد تيجتين: أولهما توقف الشركة عن البحث عن فرص الأعمال في هذه السوق المغلقة، وبالتالي التوقف عن أي ابتكار . والثانية، من ثم، تحويل الموارد إلى أنشطة أخرى ليس لها صلة بالأنشطة المعنية، الأمر الذي يقود إلى تغيير في التوجهات عادة ما يعطي نتائج كارثية . يرى المؤلف دوماً وجود فرص، وعلى الأخص عند تطبيق مبدأ تفتت السوق .

## الفصل الحادي عشر

### ماذا ينبغي أن يصنع، أو لا يصنع، في ما يتعلق بالتحالفات الاستراتيجية؟

يعتبر الكثيرون أن التحالفات الاستراتيجية جزء هام في إدارة معركة التنافسية . والمنطق الأساس هنا، هو أنه إذا لم يكن بالإمكان إستبعاد المنافسين فالأولى والأسهل التحالف معهم . ولكن العديد من هذه التحالفات تفشل لأنها عُقدت لأسباب سيئة . لا يجذب المؤلف هذه التحالفات لأنها على العموم تحد من المزاخمة، وهذا بدوره ليس في صالح الزبائن ولا المشاريع ذاتها . فالتحالفات تقود إلى ارتفاع الأسعار على الزبائن، وتولد الشعور بالاكْتفاء لدى الشركات المتحالفة . ولعقد هذه التحالفات، يرى المؤلف سلسلة من النصائح المتعلقة بما يتوجب عدم فعله وأخرى بما ينبغي عمله . أما نصائح الإمتناع فهي:

- لا يجب عقد تحالف بغرض تصحيح ضعف ما .

- لا يجب عقد تحالف مع شريك يسعى للتغلب على نقطة ضعف لديه .
- لا تعطي أبداً رخصة استثمار لتقانات محمية ببراءات إختراع.
- لا تعقد أبداً تحالفاً من أجل اكتساب منتجات أو أسواق .

أما عن نصائح ما يجب فعله فهي تتناول عدداً من القواعد هي:

- أنشئ تحالفاً من أجل استغلال نقطة قوتك الفريدة .
- أنشئ تحالفاً مع شريك يمتلك نقطة قوة فريدة خاصة به .
- أنشئ تحالفاً عندما لا يمتلك أي من الشركاء فيه القدرة أو الرغبة بالاستيلاء على نقطة القوة لدى شريكه .
- أنشئ التحالف على قاعدة الكفاءة عوضاً عن صنعه من أجل اكتساب المنتجات أو الأسواق .

يرى المؤلف أن الأرباح لا يمكن أن تعوض الانسجام الاستراتيجي في التحالف . فقد يبدو أن تحالفاً مرجحاً بشكل كبير ولكن الشركات المنخرطة فيه لا تمثل تجانساً إستراتيجياً . فالتنوع ليس بالضرورة جيداً للجميع، ومجرد الربح لا يجب أن يكون القوة المحركة للمشروع .

## الفصل الثاني عشر

### خبرة رؤساء المشاريع

يعرض هذا الفصل مقابلات وأحاديث لمدرء المشاريع في عدد من الشركات العالمية متنوعة البلدان والقطاع ونقاط القوة والاهتمام، يقومون فيها خبرات تنسجم مع الأفكار الواردة في هذا الكتاب (وفي أحيان هي ذاتها مصدر أفكار المؤلف الواردة في الكتاب) حول المنافسة ووصفات النجاح التي ابتدعوها أو طبقوها لاكتساب المكانة التي يحتلونها في الأسواق. إذ يشكل هذا الفصل بياناً عملياً عما جاء في الفصول السابقة . يستحق هذا الفصل إهتماماً خاصاً من قارئ الكتاب ومن مديري الشركات الأخرى على وجه الخصوص .

## الفصل الثالث عشر

### وضع التفكير الاستراتيجي موضع التنفيذ

يشكل هذا الفصل زبدة الكتاب، حيث يقدم النصائح والخبرات المتعلقة بمجال التفكير الاستراتيجي، فالتفكير الاستراتيجي يُعبر عن العملية التي يتبعها رئيس المشروع من أجل صياغة "الرؤية" الواضحة والدقيقة والاستراتيجية، والتعبير عنها وتوصيلها ووضعها موضع التنفيذ في مؤسسته. حيث أن الفشل المشاهد في العديد من الحالات يعود إلى أن المساعدين لا يستطيعون تنفيذ استراتيجية أو رؤية هي فقط في رأس مدير المشروع، ولم يشاركوا في عملية إعدادها ولم يفهموا مغزاها ولم يتحرروا من الأنشطة العملية لأقسامهم في المؤسسة.

وثمة دور واسع لمدير المؤسسة كمالك لعملية التفكير الاستراتيجي والقائد الحقيقي لها. والعملية تتم من الأعلى إلى الأسفل على سلم التراتبية في المؤسسة دون أن يعني هذا غياب المشاركة. إذ لا يوجد إلا طريقتين لتنفيذ الاستراتيجية: بالطاعة أو الالتزام. الأولى تعني إملاء المدير ما يريده على رؤوسيه ويقسم عليهم العمل. وفي عالمنا المعاصر المعقد فإن هذه الطريقة لم تعد تحظى باهتمام ولا تحقق النجاح. أما طريقة الالتزام فإنها الأولى بالنجاح، ولا تتحقق إلا بمشاركة الرؤوسين، ذوي المراكز الرئيسية في المشروع، في مراحل التفكير الاستراتيجي المختلفة.

وفي إطار عملية التفكير الاستراتيجي يتوجب وجود خبير (يفضل أن يكون من خارج المؤسسة، كي لا يغرق في تفاصيل عمل المؤسسة بحيث تبعده عن منهجية العملية) يقوم بدور "المنشط - المسهل". وهذا المسهل ليس مجرد مدير للنقاش دون امتلاك سيرورة دقيقة ومهيكله وأدوات تمكنه من دفع النقاش إلى التقدم بطريقة بناءة. ويسعى المسهل إلى أن تكون المصادمات المحتملة بين المناقشين موضوعية ومتوازنة. ومع نزول العملية على السلم التراتبي في المشروع، يمكن لإدارته أن تعهد إلى عاملين لديها في المستوى المرتفع بالقيام بدور المنشط المسهل بعد استيعابه في جلسات الإدارة العليا. إن المنشط (المسهل الداخلي) يساعد على إدارة المشكلات الحرجة وتبني أدوات متنوعة بتنوع الأوضاع المخصوصة، كما يمكنه أن يدمج الخطط العملية والاستراتيجية في الصورة الجانبية الاستراتيجية للمشروع. أما عن السيرورة (العملية) في التفكير الاستراتيجي فهي ذات ثمانية مراحل، نستعرضها في ما يلي :



1. إيضاح الجانبية الحالية ( المنتجات الحالية وطريقة تجميعها، النزعات التي تواجهها، الأسواق الجغرافية وحصصها، الزبائن ونموهم، الهيكل التنظيمي، القوى المحركة الحالية للمشروعات، المفهوم الاستراتيجي الحالي، قطاعات الامتياز) .
2. تحليل المتغيرات الاستراتيجية وفق استبيان مُعدّ لجمع المعلومات الاستراتيجية من إدارات المشروع عن البيئة الداخلية والخارجية. ويتناول الاستبيان أحد عشر عنصراً للبنية، تتناول: المنتجات، الأسواق الجغرافية، أقسام الزبائن، قيم المشروع، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص الداخلية، المنافسين، الفرص/ التحديات، مناطق الهشاشة الاستراتيجية.
3. البحث عن مختلف القوى المحركة والجانبية الإستراتيجية الممكنة (الخيارات الإستراتيجية والسيناريوهات)، وتحديد نواة الإستراتيجية وتطوير الإستراتيجية والمفهوم الاستراتيجي (بحيث تكون متناسقة)، وتحويل الإستراتيجية إلى رؤية وصورة جانبية إستراتيجية ( يعرض المؤلف هنا تصوراً معاكساً لما هو معروف عن العلاقة بين الرؤية والإستراتيجية) .
4. صياغة صورة جانبية لإستراتيجية مؤقتة للمستقبل (الإطار الزمني، القوة المحركة ، المفهوم الاستراتيجي، قطاعات الامتياز، إمتداد طيف المنتجات، إمتداد الأسواق والزبائن ، توجهات حجم المشروع ونموه، توجهات تتعلق بالعائد والأرباح، قيم المشروع.
5. صياغة صورة جانبية للمنافسة والمنافسين الرئيسيين (2 إلى 3) .
6. تقييم تبعات إستراتيجية المشروع المنتقة (المقارنة مع الصورة الجانبية الحالية، المقارنة مع المتغيرات الاستراتيجية، المقارنة مع الصورة الجانبية للمنافسين) .
7. إنجاز الصورة الجانبية الاستراتيجية النهائية ( التدقيق والتعديل) .
8. التعرف على ماهية المشكلات الحرجة ( الهيكل التنظيمي المنبثق عن الإستراتيجية، منظومات المعلومات، المهارات، منظومات الأجور) ويقوم المنفذون عادةً بإيجاد الحلول لها .

## خلاصة واستنتاجات

يقدم المؤلف جملة من النتائج المستخلصة من تطبيق المنهجية المقترحة، وهي: الوضوح الذي لمسه الزبائن من تطبيقها، تماشي الجهود في تخصيص الموارد في المشروع، التوافق بين إدارات المشروع في كل مرحلة عملية، وتناسق خطوات المشروع مما يقلص من تبديد الجهود والموارد . كما قدمت المنهجية للزبائن حصول التزام إدارات المشروع في تنفيذ الاستراتيجية التي أسهموا بصياغتها على امتداد مراحل التفكير الاستراتيجي المذكورة. إن الصورة الجانبية الاستراتيجية هي أداة ممتازة لاكتشاف المنتجات الجديدة الأكثر واعدية، وفرص

السوق المثيرة للاهتمام أمام المشروع. وعلى الأخص منها ما ينبغي على المشروع التوقف عن عمله من ممارساته الحالية. فالصورة الجانبية الاستراتيجية هي الهدف الذي يتوجب التطلع إلى تحقيقه في كل القرارات. فهي أداة تسهل تخصيص الموارد وموازنة المشروع.

وفي الختام، فإن تلخيصاً لتوالي سيرورة التفكير الاستراتيجي يمكن أن يعرض المراحل وفق منهجية المؤلف:

**المرحلة الأولى:** الأعمال التحضيرية من جانب كل عضو في فريق إدارة المشروع، منها الإجابة على الاستبيان المذكور سابقاً.

**المرحلة الثانية:** ورشة عمل من ثلاثة أيام ذات مهام يومية محددة بدقة.

**المرحلة الثالثة:** جلسة عمل ليوم واحد تعقد بعد عدة أسابيع من الورشة، يتم فيها تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف العملية.

**المرحلة الرابعة:** لقاء لنصف يوم مع مدير المشروع ومعاونيه حول الاهتمامات الحيوية والمشاكل الحرجة.

**المرحلة الخامسة:** مراجعة لمدة يومين كل ثمانية إلى عشرة أشهر بعد ورشة العمل الأولية. يتم فيها متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتغيير بيئتها وما ينبغي أن يعدل من الصورة الجانبية للاستراتيجية المعتمدة.

إن التفكير الاستراتيجي هو المهارة الأكثر أهمية التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع. فالمساعدون لا يتبعون بعيون مغلقة "رؤية" المدير دون الاقتناع بها و الإلتزام تجاهها. ويتوجب على المدير إمتلاك رؤية لمنظمة، ثم معرفة توصيلها إلى الآخرين، ومعرفة كيفية تحفيزهم على العمل من أجل تحقيقها، وأخيراً معرفة كيفية تدبر أمر تنفيذها.