

## مُلخّص كتاب

# YOUR STRATEGY NEEDS A STRATEGY

استخدمت في اختيار الإستراتيجية الأمثل للمنظمات على مر العصور بدايةً من عام 1960 واستخدام نماذج وأدوات التحليل التقليدية مثل Gap analysis وswat analysis , ومروراً بمطلع الثمانينات وظهور أدوات جديده مثل مصفوفة بي سي جي ونموذج المتغيرات الخمسة “5Ps- وغيرها من النماذج ومن ظهور نماذج أخرى خلال مدخل الألفية الثالثة مثل الخرائط الإستراتيجية وسلسلة القيمة واستراتيجية الابتكار والمحيط الأزرق .

بعد ذلك تعمّق مؤلفي الكتاب في الحديث عن النموذج الذي نشره الكاتب المؤلف الرئيسي (مارتن ريفز) ألا وهو “لوحة ألوان الاستراتيجية “ أو كما يُعرف بـ The Strategy palette . ويمثل هذا النموذج ثلاثة أبعاد تُحدّد اختيار النهج الإستراتيجي : -القابلية للتنبؤ والقابلية للتكيف والقسوة ، هذه الأبعاد مُقسّمة على خمس بيئات عمل لكل بيئة نهجٌ معينٌ لتحديد الاستراتيجية.

حيث تُعرّف القابلية على التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على التنبؤ بمستقبل المتغيرات الإستراتيجية الرئيسة في بيئتها والتي بالتأكيد سوف تُؤثر على القضايا الإستراتيجية الرئيسة



خالد محمد السهلي

من أفضل وأكثر الكتب في عالم الأعمال التي قمت بقراءتها كتاب “ Your Strategy Needs a strategy . “ ويتناول الكتاب كيفية اختيار النموذج الأمثل لاستراتيجية أي منظمة بما يتناسب مع بيئة أعمالها.

لم يكتف مؤلفي الكتاب (Martin Reeves, Knut Haanæs, and Janmejaya Sinha) إلى التطرق لكيفية إعداد استراتيجية ما في إطار بيئة مُستقرة يمكن التنبؤ بها فحسب، بل توسعوا ما إذا كانت الظروف المحيطة بمجال المنظمة محفوف بالمخاطر والتقلبات والتغيرات المفاجئة.

السؤال الذي طرحه مؤلفي الكتاب بعد إجرائهم أكثر من لقاء مع رؤساء تنفيذيين لأكبر الشركات حول العالم: “هل يتم استخدام نهج أو إطار استراتيجية مُوحد لجميع المنظمات مهما اختلفت؟ هل ممكن تتعدد النماذج لشركة او منظمة “.

الكتاب يتكون من 8 فصول: في مقدمة الكتاب تحدثوا عن التغيرات التي طرأت على النماذج والأدوات ال 81 للتخطيط الإستراتيجي التي

للطويات مارس وأيضاً قد استشهد بمثال لشركة الألبان السعودية المراعي ومن ثم فإن أُسس تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة معروفة ويمكن تحقيقها من خلال المكانة التنافسية من خلال خلق سمعة أو تاريخ جيد للمنظمة أو قيادة التكلفة من خلال زيادة الحجم.

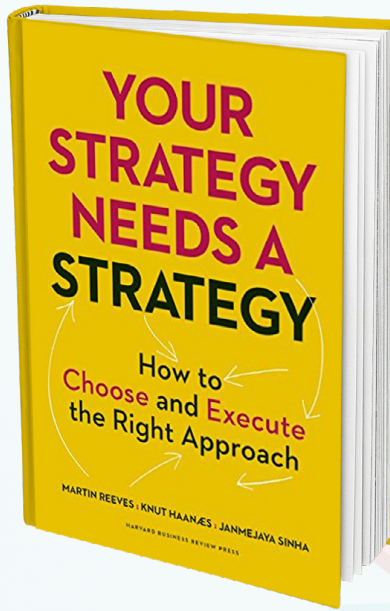
ففي هذه البيئات دائماً الأكبر سينتصر. الحجم الكبير يقلل التكاليف، ويستغل الموارد، ويمكن الجهة من النمو والحفاظ عليه في ظل بيئة مُستقرة، هذا النهج التقليدي ينجح من خلال التحليل والتخطيط والتنفيذ الجيد وذلك نظراً لأن هذه الشركات تعمل وتستطيع بالتخطيط الاستباقي وقراءة التنبؤات الأمر الذي يجعل اختيار هذا النهج أمر حتمي.

تُعدّ أساليب وأدوات وتقنيات الإستراتيجية المرتبطة بهذا النهج مشهورة لأن هذا النهج قد أُعتمد على نطاق كبير من قبل المنظمات والجامعات الشركات الاستشارية ولا يزال يتمتع بالاهتمام، ومن بين الأدوات الاستراتيجية الـ 81 التي تم تحديدها، تم تصنيف 49 أداة تابعة للنهج الكلاسيكي. تتضمن أدوات الاستراتيجية هذه تحليل SWOT، وتحليل 3 سي (المنظمة، المنافسين، العملاء) وقوى بورتر الخمس 5Ps، ومصفوفة مجموعة أدوات بي سي جي، وخرائط الاستراتيجية.

يعتبر هذا الأسلوب الأمثل أيضاً في الهيئات والمنظمات الحكومية القائم دورها على التشريعات التنظيمية.

للمنظمة. كما تُعرّف المرونة بأنها قدرة المنظمة لوجودها أو مع شركاء آخرين على تشكيل بيئة العمل وخلق ما يُعرف بال-ECO Sys.tem والقسوة تُشير إلى مدى قدرة المُنظمة في الاستمرار بأعمالها في بيئة صعبة لا تساعدها.

حيث في البُعد الأول يندمج المتغيران قابلية التنبؤ والمرونة ويشكلان بذلك مصفوفة واحدة وتكون أربعة أساليب استراتيجية: الكلاسيكية، والتكيفية، والتشكيلية، والابتكارية. وترتبط هذه الأساليب الإستراتيجية ببيئة واحدة من أربع بيئات موضحة في المصفوفة ادناه: بيئة يمكن التنبؤ بها وغير قابلة للتشكيل، وبيئة يمكن التنبؤ بها وقابلة للتشكيل، وبيئة لا يمكن التنبؤ بها وغير قابلة للتشكيل، وبيئة لا يمكن التنبؤ بها وقابلة للتشكيل. بينما يرتبط البُعد الثالث والذي تمت إضافته لاحقاً على هذا النموذج "القسوة" بمنهجية التجدد. هُنا سوف أُسهب بالحديث عن كل نوع مع مثال لمنظمة أو شركة وفيما يلي شرح مفصل لها:



### 1. أسلوب الاستراتيجية الكلاسيكي (كن عملاقاً)

أسلوب الاستراتيجية التقليدي هو أفضل نهج للبيئة المُستقرة التي يمكن التنبؤ بها، حيث تكون قواعد المنافسة أو السلوك ثابتة، مما يجعلها غير قابلة للتغيرات المستمرة. هذه البيئات المتوقعة وغير المرنة هي حالات استمرار للماضي مع تطورات تدريجية يمكن التنبؤ بها. القطاع اللوجستي والمصانع مثال على ذلك وقد ذكر الكاتب مثال شركة الصناعات العالمية

## مؤشرات قياس هذا النهج: الحصه السوقية، والتوسع، والنمو.

الاستعداد والسرعة في التغيير نهجاً متبعاً، فبالنظر للتطورات التي حصلت خلال مجال عملها في مجال التقنية واستضافة الخوادم ومن ثم الانتقال للحوسبة السحابية والتحول الرقمي الضخم الذي حصل في مجال التقنية. أيضاً يعتبر مجال التجزئة الخاص بالأزياء أحد المجالات التي يطبقها هذا النهج نظراً للتغيرات المستمرة في هذا السوق.

مؤشرات قياس هذا الأسلوب: مُعدل النمو المتقلب، والصناعات الناشئة، والتغييرات التقنية العالية، وحيوية المنتج الجديد.

### 3. أسلوب الإستراتيجية الابتكاري (كُن الأول، كُن الريادي، كُن المبتكر)

نهج الإستراتيجية الابتكاري هو الأنسب للبيئات التي يمكن التنبؤ بها والمرنة. الشركات الريادية والمبتكرة سلاحها دائماً الابتكار وتقديم شيء جديد للسوق نموذج عمل جديد منتج جديد موجود.

استغلال الفرص ومشاكل العميل واحتياجه اهم سمات النجاح من خلال تكوين قطاعات ناشئة وتقوم بذلك بأن تبادر لطرح نماذج اعمال جديدة مبتكرة.

النهج العام للإستراتيجية الابتكارية يعتمد على الريادة وعادةً ما تستخدمه الشركات الناشئة ونجد أن أغلب الشركات الكبرى تنتهز الفرصة للاستحواذ عليها نظراً للنمو الهائل في هذا القطاع. والعمليات الرئيسية المُتبعة تشتمل على الإبداع، والخيال، والبناء، والمثابرة. ويبدأ هذا النهج بتصور فرصة نشأت بسبب التحول التكنولوجي، أو تغيّر سلوك العُملاء، أو نشوء توجهات كبيرة لقطاع معين. وبمجرد الاتفاق على رؤية واضحة، يتحرك رواد الأعمال نحو

### 2. أسلوب الإستراتيجية التكيفي (كن الأسرع)

أسلوب الإستراتيجية التكيفية هو الأنسب للبيئات التي لا يمكن التنبؤ فيها ولا يمكن تغييرها. في هذه البيئات المنظمات تعمل على التكيف مع المتغيرات “تتغير مع المُعطيات وتنسجم معها” وذلك من خلال المُراقبة المُستمرة لبيئتها وتحقيق مكتسبات سريعة وإعادة تشكيل أهدافها وتحديث استراتيجياتها، وإعادة تنظيم مواردها Resources Reutilized، وإعادة تكوين قدراتها. Capabilities لأنه من الممكن في وقت قصير تجد المنظمة نفسها خارج اللعبة. أسلوب الإستراتيجية التكيفية أسلوب تطوري ومرن، الأمر الذي يستلزم وضع اختيارات للطول واختبارها من خلال التجارب، ثم اختيار أفضل الطول بعد التجربة ومن ثم التوسع Scale-UP. التركيز في هذا النمط يكون على خلق مرونة استراتيجية تسمح للمنظمة التكيف مع التغيرات في بيئتها.

ويعتبر هذا الأسلوب أقلّ تحليلاً من الكلاسيكي لأنها قائمة على التجربة بينما الكلاسيكي قائم على حسن التخطيط والتحليل صَنَفَتْ مجموعة بوسطن للاستشارات 17 أداة استراتيجية يُمكن استخدامها مع النهج التكيفي. وتتضمن هذه الأدوات الاستراتيجية المنافسة القائمة على الوقت، وميزة المبادرة الأولى، والقدرات الديناميكية، والإستراتيجية باعتبارها قواعد بسيطة، والميزة التكيفية، والميزة التنافسية العابرة.

من الأمثلة على منظمات ذات البيئة التكيفية شركة الاستشارات التقنية “تاتا” التي تبنت التكيف مع التغييرات المستقبلية وحُسن

واضح لهذه البيئات وقد حددت أبحاث مجموعة بوسطن للاستشارات 5 أدوات استراتيجية يمكن استخدامها مع نهج التشكيل وهي منحنى S، واستراتيجية النظام البيئي، والتنافس التعاوني، والابتكار المفتوح، وإطار القيمة المشتركة. من الأمثلة على المنظمات التي تتبع هذا النهج منصة علي بابا، ومنصة تطبيقات أبل، ومنصة نون، وقوقل ماب.

### مؤشرات نجاح هذا المجال: بيئة العمل ونسبة الأرباح، وحيوية المنتج الجديد.

#### النهج المتجدد (كُن حياً ... اعد الترتيب)

يهدف هذا النهج والأسلوب لتمكين المنظمات من استعادة حيويتها وقدرتها التنافسية وذلك عندما تعمل في بيئة قاسية، ويُبين المؤلفين أنّ السبب وراء ذلك هو أن الشركات لم تُقم بأعداد استراتيجية متوائمة مع بيئة أعمالها ما جعلها خارج اللعبة أو وجود أزمة داخلية أو خارجية كالأزمة الاقتصادية عام 2008 يمكن أن تؤثر بقوة على حيوية المنظمة وقدرتها التنافسية. لذلك يوصي المؤلفون بالعمل بشكل حاسم وسريع لاتباع هذا الأسلوب الاستراتيجي والذي يهدف غالباً في التركيز على استعادة المنظمة لحياتها واعداد تنظيم الأعمال وكمثال على ذلك من الممكن أن تجد المنظمة تعمل في مجال الإلكترونيات وتغلق فروعها وتتحول رقمياً من خلال المنصات الإلكترونية او مثال آخر: إغلاق فروع التركيز على مجالات ذات المردود الأعلى، وتعيين الموارد عليها بغرض حفظ التكاليف، والحفاظ على رأس المال.

يُعد هذا الأسلوب مؤقت وانتقالي "دفاعي" تعمل الشركة والمنظمة بعده في استخدام أي من الأساليب الأربعة التي ذكرت مسبقاً كالكلاسيكي والتكيفي وغيرها.

إنشاء شركة قادرة على تحقيق هذه الرؤية، ثم يقوموا بتوفير الموارد اللازمة لنجاح الشركة ويستمرّوا في السعي لتحقيق الرؤية. وقد حددت أبحاث مجموعة بوسطن للاستشارات 7 أدوات استراتيجية يمكن استخدامها مع النهج القائم على الابتكار. هذه الأدوات الاستراتيجية هي منحنيات اعتماد الابتكار، والابتكار غير المستمر، والابتكار الهدام، والابتكار في القيمة، والتنافس على المستقبل، ونقطة التحول، واستراتيجية المحيط الأزرق.

من الأمثلة على هذا القطاع الشركات التي تستغل عمليه التحول الرقمي الهائل لصالحها من خلال تكوين تطبيقات تخدم العميل وتوجد خدمة غير موجودة سابقاً مثل شركات الدفع تمارا وتابي.

مؤشرات قياس هذا النهج: النمو العالي، والريادة بالسوق، ورضى المستخدمين الجدد.

#### 4. أسلوب الإستراتيجية التشكيلي (كن ا لموسيقار)

أسلوب الإستراتيجية التشكيلي هو أنسب أسلوب يمكن اتباعه للبيئات التي لا يمكن التنبؤ فيها وفيه مرونة للتغيير والتشكيل. وتوجد هذه البيئات عادة في القطاعات الاقتصادية الحديثة التي لا يوجد فيها شركات عملاقه وعريقة. ويإمكان العديد من الشركات أن تدُخل إلى هذه القطاعات ففي الأسواق المبعثرة - غير المنظمة والتي تنشأ حديثاً - تعمل بعض المنظمات في أخذ القيادة والتعاون مع الآخرين، وتشكيل قوانين السوق وتنظيماته من خلال تشكيل البيئة Ecosystem. يوصي المؤلفون بالتعاون مع الشركات الأخرى التي يمكنها بشكل جماعي تبني هدف مُشترك ومشاركة المخاطر خصوصاً في ظل عدم وجود رؤية أو اتجاه

3. يمكن للمنظمة استخدام أكثر من أسلوب أو منهج كوضع استراتيجيه كلاسيكية لأداء المنظمة بشكل عام ومن ثم وضع استراتيجيات متخصصة تناسب مع وحدات أعمالها مثل استراتيجية لقطاع التسويق وقطاع التجزئة.
4. إن الاستراتيجية الكلاسيكية خصوصاً للقطاعات الناشئة لا تكون مُجدية خصوصاً في ظل كثرة المُتغيرات والتطورات بالأعمال.
5. أهمية وجود القيم المؤسسية والتي تخلق رؤية المنظمة وقيادتها والتي ستصبح ثقافة داخل المنشأة، استدل هنا بشركة مارس في نجاحها من خلال زرع الثقافة المبنية على الثقة والمسؤولية والكفاءة والجودة، وطريقتها في وضع استراتيجية خاصة للتسويق ونشر علامتها التجارية.
6. من المهم وجود استراتيجية وخطة لتنفيذها، كما يجب أن يوجد هيكل تنظيمي يُسهل من مهامها وأن يعكس توجهاتها، في عام 2008 استحوذت شركة مارس على شركة ويليام ريجلي حيث قامت بإعادة تشكيل الهيكل الاستراتيجي إلى Business unit حيث ساهم ذلك بكثير من المرونة وتمكين الكفاءات من الإبداع في كل وحدة أعمال.
7. 90% من الشركات التي تم عمل الدراسات عليها خلال إعداد هذا الكتاب تُعد خطتها الاستراتيجية بشكل سنوي دون النظر في التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.
- مؤشرات نجاح هذا النهج: ضبط النفقات وتقليلها، ومؤشر التدفق المالي.
- في النهاية، أود تلخيص أبرز النقاط والتوصيات التي وردت في هذا الكتاب على النحو التالي:
1. لا توجد استراتيجية واحدة تصلح للجميع، بيئات الأعمال المختلفة تتطلب أساليب استراتيجية مختلفة. وتجاهل ذلك يؤدي إلى الفشل. على سبيل يعد استخدام نفس أسلوب الاستراتيجي للقطاع النفط الذي يعتبر يمكن التنبؤ في أي تغييراته في العرض والطلب كما انه مستقر نسبيا قياسا بمجال التقنية والتغييرات الهائلة التي تتغير مع الوقت ولا يمكن التحكم فيها لذلك يعتبر النهج التكيفي والتشكيلي خيارا امثل لها.
2. أي عمل أو نموذج عمل يمر بدورة حياة، وتتطلب كل مرحلة منها نهجًا مختلفًا. عادة ما يتم إنشاء الشركات في الأرباع الرؤية أو التشكيلية للوحة الإستراتيجية وتميل إلى الانتقال عكس اتجاه عقارب الساعة من خلال الأرباع التكميلية والكلاسيكية قبل أن تتعطل بسبب المزيد من الابتكارات والدخول في دورة تجديد على سبيل المثال، أنشأت شركة أبل جهاز iPhone الخاص بها باستخدام نهج visionary، ثم استخدمت استراتيجية تشكيل لتطوير نظام بيئي تعاوني مع مطوري التطبيقات، وشركات الاتصالات، ومقدمي المحتوى، ويتنافس المنافسون على المراكز مع العروض المتقاربة بشكل متزايد، فمن المرجح أن استراتيجياتهم سوف تصبح على نحو متزايد على التكيف أو الكلاسيكية. وكما سنرى، استخدمت "كوينتايلز" أيضًا مثل هذه السلسلة المتعاقبة من المناهج الإستراتيجية.