بيت الاستراتيجية لدى ماكنزي و BCG

لدى كثير من المؤسسات وثيقة استراتيجية طويلة لا يقرؤها إلا القليل من الناس. أما بيت الاستراتيجية فيضع الاستراتيجية كلها في صفحة واحدة، مرسومة على شكل بيت بسيط. ويستخدم مستشارو الاستراتيجية هذه الصورة كثيرا في عملهم مع العملاء، ومنهم فرق في شركات مثل ماكنزي و BCG. ولا تملك شركة واحدة هذه الفكرة، وكل مؤسسة ترسم نسختها الخاصة منها. فالسقف يبين أين نريد أن نكون، والأعمدة تبين ما سنركز عليه، والأساس يبين ما يحمل البناء كله. ولأن البيت صورة، يستطيع الجميع فهمه بسرعة، من مجلس الإدارة إلى فرق الخطوط الأمامية.

1. السقف: الرؤية والطموح

يقع السقف في أعلى البيت، ويعرض الرؤية، أي المكان الذي تريد المؤسسة أن تصل إليه. والسقف الجيد يصف طموحا واضحا لفترة زمنية محددة، غالبا لعدة سنوات قادمة. وينبغي أن يكون قصيرا بما يكفي لتذكره بسهولة، وجريئا بما يكفي لإلهام الناس. كما يجيب عن سؤال بسيط: كيف يبدو النجاح عندما نصل؟ وكل ما تحت السقف يجب أن يساعد على حمله.

مثال: الأسرة التي تخطط لشراء بيتها الخاص خلال خمس سنوات لديها سقف واضح لكل قرارات الادخار.

في العمل: يساعد أشرف، مدير العمليات في شركة لوجستية متوسطة الحجم، فريقه القيادي على الاتفاق على سقف واحد: أن تصبح الشركة شريك التوصيل الأكثر موثوقية في المنطقة خلال خمس سنوات.

2. الأعمدة: الأولويات الاستراتيجية

تحمل الأعمدة السقف، وكل عمود هو أولوية استراتيجية واحدة، أي أحد المجالات الكبيرة القليلة التي يجب أن ننجح فيها. ولمعظم بيوت الاستراتيجية ثلاثة إلى خمسة أعمدة، لأن البيت الذي فيه أعمدة كثيرة هو في الحقيقة قائمة، وليس استراتيجية. والعمود ليس إدارة من الإدارات، بل نتيجة تحتاج غالبا إلى عدة فرق تعمل معا. وتحت كل عمود نكتب عددا قليلا من المبادرات، وهي المشاريع الملموسة التي تحول الأولوية إلى واقع. وبهذا يربط البيت الطموح الكبير بالعمل الذي يقوم به الناس فعلا.

مثال: العداء الذي يريد إنهاء سباق الماراثون قد يختار ثلاثة أعمدة: التدريب والغذاء والنوم.

في العمل: يختار فريق أشرف ثلاثة أعمدة: التسليم في الموعد، وخدمة العملاء الرقمية، وكفاءة التكاليف. وتحت عمود التسليم في الموعد، تكون إحدى المبادرات نظاما جديدا لتخطيط المسارات.

3. الأساس: القيم والممكنات

الأساس هو قاعدة البيت، ويضم القيم والقدرات والممكنات التي يعتمد عليها كل عمود. فالقيم تصف طريقة سلوكنا، مثل السلامة أو النزاهة أو التركيز على العميل. أما الممكنات فهي ما يجعل العمل ممكنا، مثل الأشخاص ومهاراتهم، والثقافة،

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

والأنظمة، والبيانات. وتضيف بعض البيوت أرضية من مؤشرات الأداء الرئيسية، أي KPIs، وهي الأرقام التي تبين هل ما زال البيت قائما. وإذا كان الأساس ضعيفا، فلن تحمل الأعمدة القوية السقف طويلا.

مثال: البيت الجميل المبني على الرمل سيتشقق، مهما بدت جدرانه جيدة.

في العمل: يضم أساس أشرف السلامة كقيمة، وتدريب السائقين، وقاعدة بيانات واحدة مشتركة للعملاء، ولوحة متابعة شهرية تعرض نسبة التسليم في الموعد وتكلفة كل شحنة.

4. بناء البيت في ورشة عمل

يبنى بيت الاستراتيجية عادة بشكل جماعي في ورشة عمل مع الفريق القيادي، ولا يكتبه شخص واحد بمفرده. تبدأ المجموعة بالسقف، وتتفق على الطموح في كلمات قليلة. بعد ذلك يقترح المشاركون أولويات ممكنة، ثم يجمعونها في مجموعات ويصوتون عليها حتى يبقى ثلاثة إلى خمسة أعمدة فقط. ثم يكتب الفريق المبادرات تحت كل عمود، ويتحقق من الممكنات الناقصة في الأساس. وأخيرا يحدد مسؤول واحد لكل عمود، ويعمم البيت على المؤسسة كلها.

مثال: الأصدقاء الذين يخططون لرحلة معا يتفقون أولا على الوجهة، ثم يقررون الأنشطة الرئيسية والميزانية.

في العمل: يدير أشرف ورشة عمل ليوم واحد بأوراق لاصقة على الحائط. وتتحول اثنتا عشرة فكرة إلى ثلاثة أعمدة، ويحصل كل عمود على مسؤول من الفريق القيادي.

5. اختبار البيت والأخطاء الشائعة

قبل مشاركة البيت، نختبره بثلاثة أسئلة بسيطة. أولا، هل الأعمدة قليلة، أم أصبح كل شيء أولوية؟ ثانيا، هل يعرض البيت خيارات واضحة، بما في ذلك ما لن نفعله؟ ثالثا، هل يمكن قياس كل عمود، حتى نعرف هل ننجح أم لا؟ والخطأ الأكثر شيوعا هو قائمة الأمنيات، حيث تحصل كل فكرة جيدة على عمود خاص بها، ولا يتم اختيار شيء فعلا. ومن الأخطاء الأخرى سقف مليء بشعارات غامضة، وأساس لا يموله أحد.

مثال: قائمة التسوق التي فيها خمسون صنفا ليست خطة للعشاء، أما الوصفة فهي خطة.

في العمل: كانت المسودة الأولى لأشرف تضم سبعة أعمدة. فدمج الفريق بعضها، وحذف بعضها الآخر، وانتهى إلى ثلاثة أعمدة، لكل منها مقياس واضح واحد.

الخاتمة

يحول بيت الاستراتيجية الاستراتيجية المعقدة إلى صورة واحدة واضحة. فالسقف يبين أين نريد أن نكون، والأعمدة تبين أين سنركز، والأساس يبين ما يجعل كل ذلك ممكنا. وقيمته الحقيقية تأتي من النقاشات اللازمة لبنائه، ومن الخيارات الصعبة التي يفرضها. والبيت الجيد فيه أعمدة قليلة، وخيارات واضحة، ومقاييس تبين التقدم. ومن المفيد أن يبقى البيت ظاهرا أمام الجميع، وأن يراجع بانتظام، وأن يستخدم للحكم على الأفكار الجديدة التي تستحق مكانا فيه.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)