عملية الاستراتيجية المؤسسية

تتخذ كل مؤسسة قراراتٍ حول وجهتها وحول طريقة الوصول إليها. والاستراتيجية هي مجموعة الخيارات طويلة المدى التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها في عالمٍ تنافسي. وتُدرّس كليات إدارة الأعمال طريقةً واضحة لإدارة هذه الخيارات، تُسمى غالباً عملية الإدارة الاستراتيجية. ولها خمس مراحل: الرسالة والرؤية والقيم، ثم التحليل، ثم صياغة الاستراتيجية، ثم التنفيذ، ثم التقييم والرقابة. وبعدها تبدأ الدورة من جديد، لأن الأسواق والمؤسسات تتغير باستمرار.

1. الرسالة والرؤية والقيم

تبدأ العملية بتحديد الاتجاه. فالرسالة توضح سبب وجود المؤسسة: ماذا تفعل، ولمن، ولماذا يهم ذلك. أما الرؤية فتصف المستقبل الذي تريد المؤسسة الوصول إليه على المدى الطويل. والقيم هي المبادئ التي توجّه سلوك الناس وقراراتهم على طول الطريق. ومعاً تعمل هذه العناصر كالبوصلة التي تساعد القادة على قبول بعض الفرص ورفض غيرها.

مثال: الأسرة التي تريد امتلاك منزلٍ خلال عشر سنوات من دون ديونٍ ثقيلة لديها رؤيةٌ وقيمةٌ توجّهان إنفاقها.

في العمل: يراجع خالد، وهو مدير استراتيجية في شركة أغذية، رسالة الشركة مع فريق القيادة: وجباتٌ صحية بأسعارٍ معقولة للأسر المشغولة. ويضيف الفريق رؤيةً: أن تصبح الشركة العلامة الأكثر ثقةً في فئتها.

2. التحليل الاستراتيجي

بعد ذلك، تدرس المؤسسة وضعها من الخارج ومن الداخل. ويتناول التحليل الخارجي البيئة الأوسع، وغالباً باستخدام أداة PESTEL: العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والبيئية والقانونية. ويضيف نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر نظرةً إلى القطاع: المنافسون، والداخلون الجدد، والبدائل، وقوة المشترين والموردين. أما التحليل الداخلي فيتناول موارد المؤسسة وقدراتها، مثل الأفراد والمال والعلامات التجارية والتقنية والخبرة العملية. ثم يجمع تحليل SWOT الجانبين معاً: نقاط القوة والضعف في الداخل، والفرص والتهديدات في الخارج.

مثال: قبل افتتاح مخبزٍ صغير، تدرس الخبّازة الحيّ والمنافسين القريبين ومهاراتها ومدّخراتها.

في العمل: يُظهر تحليل خالد فرصةً واضحة، لأن مزيداً من العملاء يريدون طعاماً صحياً. ويُظهر أيضاً نقطة ضعف: شبكة التوصيل في الشركة أبطأ من شبكات منافسيها الرئيسيين.

3. صياغة الاستراتيجية

بعد إتمام التحليل، يختار القادة الاستراتيجية على مستويين رئيسيين. فالاستراتيجية على مستوى الشركة تحدد أين نتنافس: أي القطاعات والأسواق والمنتجات ينبغي أن تضمها المحفظة. وهي تقرر أين ننمو، وأين نقلل الاستثمار، وأي الأعمال ندخلها أو نحتفظ بها أو نبيعها. أما الاستراتيجية على مستوى وحدة العمل فتحدد كيف نتنافس في كل سوق. ويمكن للنشاط التجاري أن ينافس بتكاليف أقل، أو بعرضٍ مختلف يقدّره العملاء، أو بالتركيز على فئةٍ محددة من العملاء.

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

مثال: يقرر مطعمٌ عائلي البقاء في مدينته، والمنافسة بالطعام المحلي الطازج بدلاً من الأسعار الأدنى.

في العمل: يقرر فريق خالد النمو في الوجبات الجاهزة، وبيع خط وجباتٍ خفيفة صغير لم يعد يناسب الرسالة. وفي الوجبات الجاهزة، ستنافس الشركة بوصفاتٍ صحية، لا بأدنى سعر.

4. تنفيذ الاستراتيجية

الاستراتيجية على الورق لا تغيّر شيئاً حتى يعمل الناس بها. والتنفيذ يحوّل الاستراتيجية إلى أهدافٍ واضحة لكل إدارة، مع مسؤولين ومواعيد نهائية. وتنقل الميزانيات المال والموارد نحو الأولويات، وبعيداً عن الأنشطة التي لم تعد مناسبة. وقد يحتاج الهيكل التنظيمي إلى تغيير، مثل إنشاء فريقٍ جديد أو خطوط تبعيةٍ جديدة. والناس هم من يصنعون الفرق، لذلك يشرح القادة الاستراتيجية، ويبنون المهارات اللازمة، ويدعمون ثقافةً تتلاءم معها.

مثال: الطالب الذي يختار دراسة الطب يضع جدولاً أسبوعياً للدراسة، وميزانيةً للكتب، ويستعين بمدرّسٍ خصوصي.

في العمل: يساعد خالد كل إدارة على وضع أهدافها السنوية، وتنتقل الميزانية من الوجبات الخفيفة إلى الوجبات الجاهزة والتوصيل الأسرع. ويُنشأ فريقٌ جديد للوجبات الجاهزة، ويتدرب فريق المبيعات على شرح الوصفات الصحية.

5. التقييم والرقابة

تتحقق المرحلة الأخيرة مما إذا كانت الاستراتيجية تنجح. فيقارن القادة النتائج الفعلية بالأهداف، باستخدام عددٍ قليل من مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل نمو المبيعات والربح ورضا العملاء ووقت التوصيل. ويتحققون أيضاً مما إذا كانت الافتراضات التي بُنيت عليها الاستراتيجية لا تزال صحيحة، لأن البيئة تتغير باستمرار. وعندما تظهر فجوة، يتخذون إجراءً تصحيحياً: يعدّلون الخطة أو الموارد أو حتى الاستراتيجية نفسها. وما نتعلمه هنا يغذّي الجولة التالية من التحليل، فتبدأ الدورة من جديد.

مثال: العدّاءة التي تتدرب لسباقٍ تراجع أوقاتها كل أسبوع، وتغيّر خطتها بعد إصابةٍ بسيطة.

في العمل: في كل ربع سنة، يعرض خالد لوحة مؤشراتٍ قصيرة على فريق القيادة. وعندما يبقى وقت التوصيل طويلاً، تضيف الشركة شريك توصيل، وتبدأ مراجعة الاستراتيجية التالية من هذه الدروس.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن عملية الاستراتيجية المؤسسية دورةٌ مستمرة، وليست حدثاً لمرة واحدة. فهي تنتقل من الرسالة والرؤية والقيم إلى التحليل، ثم الصياغة، ثم التنفيذ، ثم التقييم والرقابة. وكل مرحلة تعتمد على التي قبلها، لذلك تأتي النتائج الجيدة من الربط الجيد بين المراحل. ويمكن للفرق الصغيرة أن تستخدم الدورة نفسها بأدواتٍ بسيطة واجتماعاتٍ قصيرة. والمؤسسات التي تكررها بانتظام تستطيع أن تبادر إلى التغيير بدلاً من الاكتفاء برد الفعل.

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