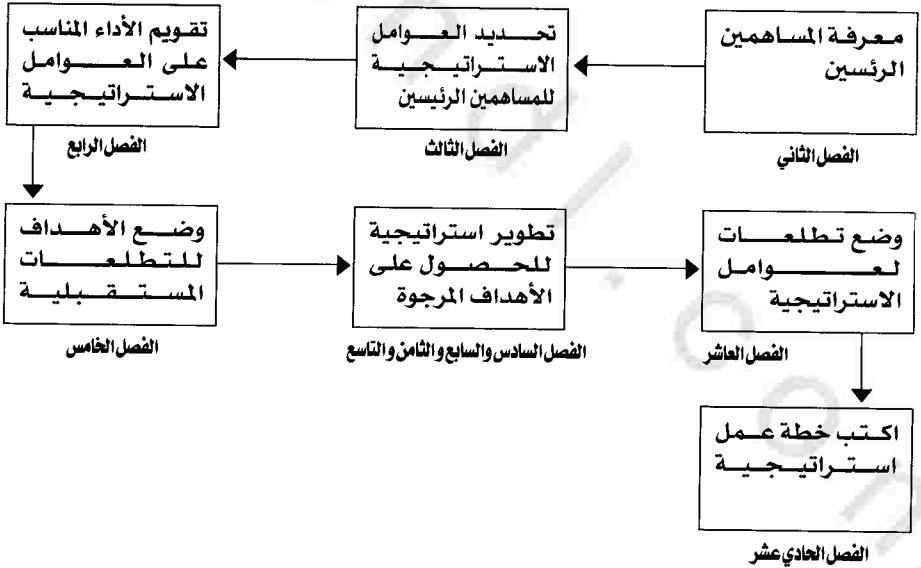

الفصل الرابع

من الحكمة أن نحلل - استراتيجياً



obeikandi.com

تصبح العوامل الاستراتيجية، بعد التعريف المناسب وبعد شرحها بوضوح، الطرق إلى استراتيجيات واضحة، وبجانب هذه الطرق يوجد التحليل الاستراتيجي.

من خلال عملنا الاستشاري لاحظنا أن "التحليل" ليس من الموضوعات التي تولّد حماساً كبيراً. يبدو أنه عمل متعب. حيث يفكر الناس بطريقة: "لننهي هذا العمل". والخطر في أداء هذا العمل دون تحضير وتحليل فعال يكمن في أن استراتيجياتك سوف تدار بمشاريع مختارة، وجدول أعمال غير معلن، وانحراف واضح عن المسار والنتيجة ستكون كارثة.

ربما أحد الأسباب التي يخجل فريق التخطيط من تحليلها هو طريقة التنفيذ. في معظم الحالات ينتهي التحليل بانفصال عن التطوير الاستراتيجي. وكما نعرف من الفصل الأول. أن هدفنا هو ربط التحليل الاستراتيجي بالتطوير الاستراتيجي عبر العوامل الاستراتيجية.

في هذا الفصل سوف نوضح لك كيف يتم ذلك من خلال هذه الخطوات الست:

1. كون فريق تخطيط.
2. كون خلفية عن المنافسين.
3. حدد العوامل الاستراتيجية في صناعتك.
4. جهز جداول تقويم تنافسية على العوامل الاستراتيجية.
5. طور خلفية لميزة تنافسية حول العوامل الاستراتيجية لكل منتج/خدمة.
6. لخص التحليل كمجموعة من الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة.

هناك عدة أسباب للشروع في التحليل الاستراتيجي. أحد الأسباب هو تقويم قدرة مؤسستك على المنافسة مثلاً: كي تقرر ميزتها التنافسية الحالية. من هذه المعرفة، يمكن أن تبني ميزة تنافسية استراتيجية ومستقبلية. وسبب آخر هو تطوير قائمة من الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة التي تواجه مؤسستك أو وحدة عملك. هذه الموضوعات هي التي يجب أن تواجه من خلال التخطيط الاستراتيجي الناشئ.

● الخطوة الأولى:

اجعل التطبيق أول ما تفكر فيه

وليس الأخير

تكوين فريق تخطيطي:

عادة التحليل الاستراتيجي مهمة معقدة من الصعب على شخص واحد أن يقوم بها؛ لذلك من الأفضل تكوين فريق عمل.

لتكوين فريقك التخطيطي هناك عدد من الأمور التي يجب أن نأخذها في الحسبان: حجم الفريق، مستوى المؤسسة التي ستشارك (مثلاً، هل ستكون فقط الإدارة العليا) والوظائف التي سوف تمثل (فقط الواجهة الإدارية؟ أو الكادر الوظيفي أيضاً) هل سيكون هناك أناس من خارج المؤسسة (مثل، العملاء، الممولين، أو أعضاء مجلس الإدارة). وأخيراً، يجب أن يؤدي تشكيل الفريق إلى عدة أمور مهمة مثل الملكية، الالتزام، والتطبيق.

المبدأ الأساسي في بناء فريق تخطيطي هو التأكد من وجود تمثيل للمعرفة الصناعية والتجربة الكافية في الفريق ومن وجود التزام بتنفيذ الخطة الاستراتيجية (لتغطية الفراغات انظر الفصل الحادي عشر، الحاجة إلى اتخاذ إجراء) للمضي قدماً في هذا المبدأ، يجب أن تفكر في التنفيذ أولاً وليس أخيراً. المشكلة الأساسية التي يعاني منها معظم الناس في التحليل الاستراتيجي والتخطيط هي أنهم يجعلون التنفيذ آخر ما

يفكرون فيه بدلاً من جعله على رأس الأولويات. عندما نجعل التنفيذ أولاً فإن تصميم وتكوين الفريق التخطيطي يأخذ أبعاداً مختلفة تماماً.

● الخطوة الثانية:

خلفية المنافسين

عندما تنتهي من تكوين فريقك التخطيطي، على هذا الفريق أن يركز اهتمامه على الخطوات المتبقية في القائمة السابقة. والخطوة الأولى فيها هي معرفة خلفية المنافسين.

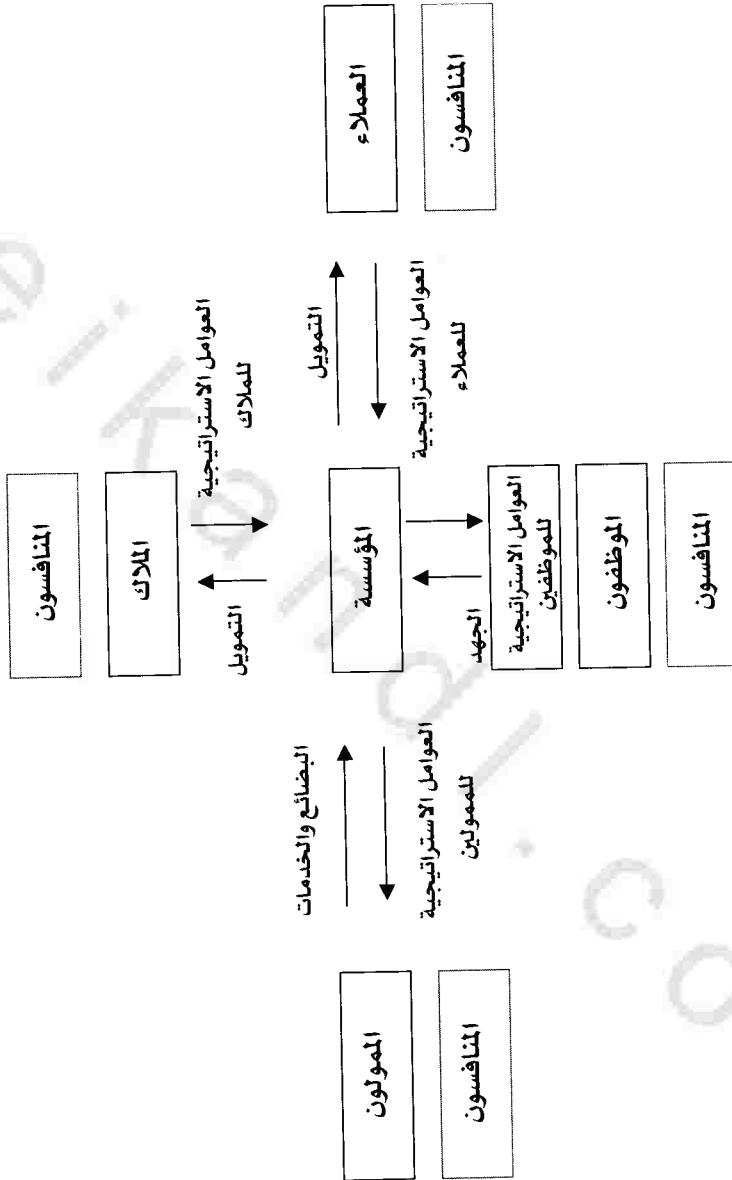
تقوم معظم المؤسسات بجهد جيد لرصد عملائها وبالمقابل يكون رصدها لمنافسيها سيئاً جداً. أحد الأسباب لهذا الرصد السيئ هو نقص البنية التي تسهل متابعة نشاط المنافسين. يقوم قسم المبيعات والتسويق بمعرفة احتياجات العملاء وتوفيرها كجزء من مسؤولياته.

في معظم المؤسسات ليس هناك قسم أو شخص مسؤول مهمته الأساسية متابعة أنشطة المنافسين. هذه النقطة المظلمة هي مهمة ويجب أن نعنى بها.

الشكل 4.1 هو شكل مبسط لشكل سبق أن رأيناه (3.1) ولكن في هذا الشكل إضافة واحدة مهمة: المنافسون.

لكل واحد من المساهمين الرئيسيين النمطيين - العملاء، الممولين، الموظفين، الملاك - هناك مجموعة مختلفة من المنافسين. هؤلاء يختلفون بالنسبة إلى عملاء المؤسسة عن منافسي الملاك. وأيضاً يختلف المنافسون

الشكل 1-4 التطوير الاستراتيجي بواسطة العوامل الاستراتيجية



بالنسبة إلى الموظفين، على الرغم من أن منافسي هؤلاء الأخيرين من الممكن أن يشمل منافسي العملاء.

إذا كنت تريد أن تنمي استراتيجية فعالة، فإن من الضروري أن تمتلك المعرفة التامة ليس فقط بالمساهمين الرئيسيين في مؤسستك، ولكن بمنافسيهم أيضاً. الميزة التنافسية هي أن تقوم بعمل ما هو أفضل من منافسك في رأي المساهمين الرئيسيين. من هنا، فإن المعرفة بما يمكن أن يفعله منافسوك مهمة.

وبالتالي، يجب وضع خلفية لمنافسي مؤسستك. فعلى سبيل المثال: يجب أن تكون خلفية حول إدارة المنافسين لعملائك ومنتجاتهم، ولتحركاتهم المستقبلية المتوقعة. والتغييرات الحديثة في إدارتهم أو تركيبة هيئتهم ويجب أن توثق الضغوط الخارجية على الأداء كجزء من هذه الخلفية.

وهذا يساعدك على استنتاج ما يمكن أن يفعله منافسوك مستقبلاً. كما يساعد في تقويم أداء المنافسين.

السبب وراء تكوين خلفية
لمنافسيك هو تقويم أدائهم في مقابل
أدائك بناءً على العوامل الاستراتيجية.

بمعنى آخر، كجزء من التحليل الاستراتيجي، أنت تريد أن تعرف أيًا منكما يملك الميزة التنافسية ذات العلاقة بالمساهمين الرئيسيين. تصورك لمنافسيك يساعد في إيجاد تقويم تنافسي بناءً على العوامل الاستراتيجية.

● الخطوة الثالثة

معرفة العوامل الاستراتيجية

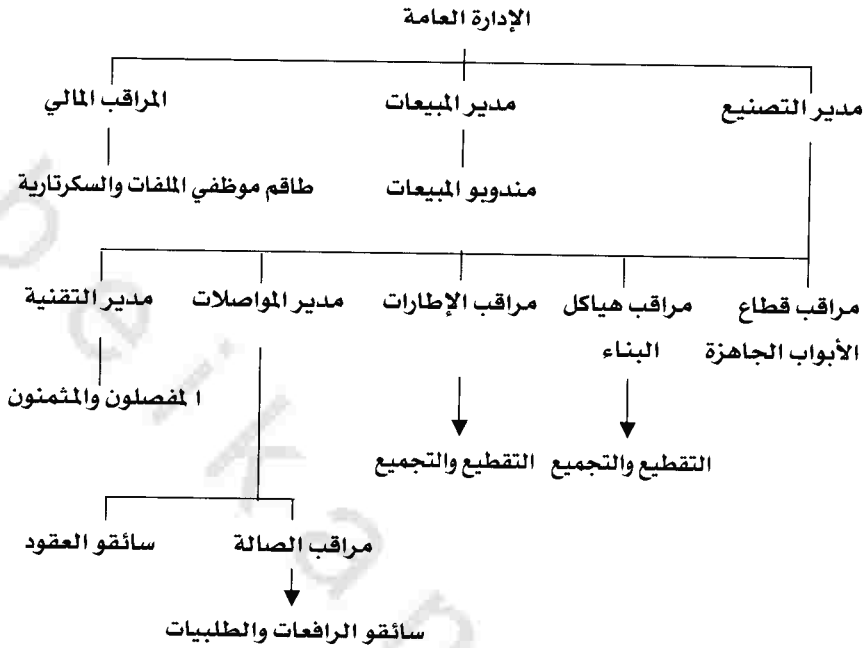
بجانب فهمك لمنافسيك يجب عليك معرفة العوامل الاستراتيجية في صناعتك لكل مساهميك الرئيسيين. ونرى ذلك موضعاً في الحالة التالية لمؤسسة حقيقة ولكن تم تغيير اسمها.

أخشاب مدلتون شركة متفرعة من شركة عامة أخرى أكبر. تصنع شركة مدلتون الهياكل المعدنية للبناء، الإطارات، الأبواب الجاهزة، وتمول البنائين ومتعهدي البناء بأخشاب البناء والأدوات المساعدة. الهياكل المعدنية هي المكونات الخام التي تحمل أرفف المنازل بينما الإطارات هي الجدران الجاهزة للمنازل. وبين الأدوات المساعدة هناك طبقات الألياف، الأرضيات الخشبية وإطارات النوافذ الخشبية. كان السبق في إنتاج الأبواب الجاهزة لشركة أخشاب مدلتون قبل عدة سنوات، وتتكون من باب تم تثبيته على حامله قبل البناء وملحق به حلية في أعلاه.

وكما نلاحظ فإن عملاء شركة أخشاب مدلتون هم البناؤون ومتعهدو البناء. ويتحكم بجملة عقود بناء المنازل حوالي عشرون بناء. القطعة الرئيسية التي تشتريها شركة أخشاب مدلتون هي خشب الصنوبر المتألق لتصنيع هياكل البناء والإطارات. في هذه الصناعة ترسي العقود من خلال عملية الحصة النسبية. يكون لدى البناء تصميم منزل ويعرضه مع مواصفات معينة على عدد من الممولين مثل شركة أخشاب مدلتون. ويتوقف الفوز بالمشروع (أو خسارته) على السعر الذي يقوم كل ممول بوضعه بناء على التفاصيل المعطاة ليفوز بالعقد. وهي عملية تنتج عنها خصومة حادة.

تشمل الأعمال التي لدى شركة أخشاب مدلتون كلاً من الإدارة، والموظفين والكتبة والمقيمين ومندوبي مبيعات وعمال الرافعات، وعمال المصنع الذين يشغلون المنشرة وبنادق المسامير التي تستخدم في التصنيع. جدول المؤسسة في الشكل 2-4 يعرض المراكز المختلفة في شركة أخشاب مدلتون.

(الشكل 4.2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة أخشاب مدلتون



تم تحديد أربعة مساهمين رئيسيين كمؤثرين مهمين على نجاح المؤسسة. هؤلاء المساهمون الرئيسيون والعوامل الرئيسة ذات العلاقة هي كالتالي:

- ❑ الملاك (يملكون الشركة).
- ❑ أرباح الأسهم.
- ❑ نمو رأس المال (أموال المساهمين).
- ❑ سمعة الشركة.
- ❑ أداء التشغيل.

العملاء (البناءؤون):

- ❑ السعر والشروط التجارية.
- ❑ جودة المنتج (الاستمرارية).

- لـ نطاق المنتجات .
- لـ خدمة العملاء .
- لـ التوصيل .

الممولون (ممولو الأخشاب):

- لـ الضمان المالي لمدلتون .
- لـ استمرارية الطلبات .
- لـ مواصفات موحدة للأخشاب .
- لـ سرعة التنفيذ .
- لـ الشروط التجارية .
- لـ حجم الطلب .

الموظفون:

- لـ الضمان الوظيفي .
- لـ متطلبات التوظيف .
- لـ سمعة الشركة .
- لـ الظروف المادية للعمل .
- لـ المكافآت .
- التقدير .
- الدفع .
- التدريب والتطوير .
- الحوافز .
- فرص الارتقاء الوظيفي .
- لـ علاقات الزملاء .

(لاحظ أنه في حالة الممولين كان اهتمامنا منصّباً على أداء شركة أخشاب مدلتون مع الاهتمام بالممولين وليس على أداء المولين نفسه).

هذا المثال يوضح أهمية تحديد المساهمين الرئيسيين في الشركة والذي بالتالي سوف يؤثر على معرفة العوامل الاستراتيجية. فعلى سبيل المثال: لو أن الممولين لم يذكروا في القائمة فإن العوامل الاستراتيجية لهم سوف تختفي من اهتمام شركة أخشاب مدلتون.

بالإضافة إلى مجموعة تجارب فريقك التخطيطي فإن هناك عدة طرق لإظهار العوامل الاستراتيجية.

وعلى الرغم من أن القائمة التالية خاصة بالعملاء إلا أنه يمكن كتابة قائمة مشابهة لأي من المساهمين الرئيسيين في مؤسستك أو وحدة عملك.

للم استجابة العميل للأداء.

(مثل الرسائل، المكالمات الهاتفية، المحادثات)

للم التغذية الراجعة من قوة البيع.

(مثل، تقارير مبيعات المنتج/خدمات البيع).

للم مسح العملاء.

(مثل: الاستبانات أو المقابلات).

للم مجموعات التركيز على العميل.

(مثل، مجموعة صغيرة، نقاشات عميقة).

للم نشاط المنافس.

(التغيرات في أدائهم).

استجابة العميل للأداء:

تتلقى مؤسستك عن طريق الرسائل، والمكالمات الهاتفية، والأحاديث تغذية راجعة مستمرة من العملاء عن رضاهم أو استيائهم من أداء المؤسسة.

مثال على ذلك، قد يطلب الفندق ملاحظات وذلك بتركه قائمة استبيان في غرفة النزيل. تعطي الشكاوى عبر الهاتف والملاحظات مؤشراً لتقويم

العمل لأداء الفندق. هذا التقويم إذا استخدم بشكل صحيح سوف يساعد الفندق على معرفة العوامل الاستراتيجية لنزلائه. قد تذكر أن العوامل الاستراتيجية حددت جزئياً كمعيار يستخدمه المساهمون الرئيسون في تقويمهم لأداء مؤسسة ما. بطلب التقويم من النزلاء فإن الفندق يضع أصبعه على ماهية معايير التفضيل (العوامل الاستراتيجية). إن طريقة الاستبيان المعروفة تعطي أيضاً مؤشراً على أن التقويم قد يتغير بتغير الزمن.

إحدى مؤسسات صناعة الطعام المجمد قامت بإنشاء نظام شكوى العميل منها. وهذا يتطلب أن تؤخذ كل شكوى على حدة وتدرس لاستخلاص أفكار منها وتصنف إلى فئتين. الأولى تعني تحسين العملية. مثلاً، إذا كانت الشكوى عن تلوث في بازلا المؤسسة المجمدة. عندئذ يعاد النظر في العملية التي دخل بها التلوث إلى الخضار.

الفئة الأخرى من الشكاوى تعني ما نطلق عليه العوامل الاستراتيجية. مثلاً، إذا كانت الشكاوى من أن أكياس البازلاء كبيرة فإن هذه الشكاوى تكون البداية لفكرة منتج جديد. وقد

تكشف المتابعة أن هذه الشكاوى من الممكن استخدام ردة فعل العميل على أداء مؤسستك بطريقة إبداعية لتقويم وجود العوامل الاستراتيجية يحتاجون إلى أكياس كبيرة من

البازلاء المجمدة. وهذا قد يؤدي إلى إدخال أكياس أصغر لهؤلاء المشترين. وهنا نكون قد انتقلنا إلى عامل استراتيجي هو نطاق المنتجات.

هذه الأمثلة توضح كيف يمكن أن تستخدم استجابة العميل على أداء مؤسستك بطريقة إبداعية لتقويم وجود العوامل الاستراتيجية وأيضاً لأي تغير في الأولويات التي يوليها العملاء لهذه العوامل.

التغذية الراجعة لقوة المبيعات:

الطريقة التالية تعني بالبحث المتعمد لقوة البيع للحصول على تغذية راجعة من العملاء لكي تتم معرفة العوامل الاستراتيجية أو ملاحظة أي تغيير في تركيز العملاء. قد يحدث هذا عبر تقارير البيع. مثلاً، إذا كانت إحدى المؤسسات تباع هياكل البناء ومواد البناء الأخرى للمقاولين فإن قوتها المبيعاتية في حاله تؤهلها لأن تلاحظ الكيفية التي يفضل فيها المقاولون ممولاً على آخر. ولكن من الممكن أن تكون طرقنا أكثر مباشرة.

لنفترض، كما في حالة مؤسسة أخشاب مدلتون التي رأيناها سابقاً في هذا الفصل، أننا نريد أن نعرف العوامل الاستراتيجية للعملاء (المقاولون). إحدى الطرق المباشرة هي زيارتهم وتوجيه هذا السؤال إليهم: "آخر مرة قمت بالشراء فيها من مؤسستنا وليس من منافسينا (أو العكس) على ماذا اعتمدت في اختيارك لنا؟" الإجابة قد تحوي معايير اختيارهم، والعوامل الاستراتيجية الخمسة لعملاء شركة أخشاب مدلتون وهي: السعر، شروط البيع ونوعية المنتج (الاستمرارية) ونطاق المنتج وخدمة العملاء والتوصيل.

دراسة مسحية للعملاء:

الطريقة الثالثة لتحديد العوامل الاستراتيجية هي دراسة مسحية للعملاء. يساعد الاستبيان المعدّ بدقة في استخراج المعايير المهمة للعملاء حين يقومون بعملية اختيار المنتج أو الخدمة.

هناك نوعان من دراسة العملاء تحضر الذاكرة. أحد النوعين يحوي أسئلة مفتوحة، والتي عادة تظهر فيها العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة

بعملية اختيار العميل. نعود إلى مثال شركة أخشاب مدلتون، العملاء الشخصية مع مجموعة صغيرة من العملاء (المقاولون) من الممكن أن يسلموا

استبياناً يشمل سؤالهم عن قرارهم الشراء من شركة أخشاب مدلتون بدلاً من منافسيها. هذا السؤال مشابه للسؤال المستخدم في مثال قوة البيع على أساس من المواجهة الواضحة. وقد نسأل "كيف قررت أن تشتري بضاعة مشابهة لبضاعة شركة أخشاب مدلتون؟" إذا كان الاستبيان مكتوباً بشكل سليم فإن الإجابة ستكون مشابهة للمعطاة في نقطة قوة البيع.

النوع الثاني من دراسة العميل يتميز بالأسئلة المحددة التي يجيب عنها العملاء على جدول قياسي مثل قياس الأهمية. على سبيل المثال: قد يعطي الخاضعون للاستبيان عدة خيارات للمعايير ويطلب منهم أن يقوموا بأهميتها في اختيار بضائع الخشب من شركة أخشاب مدلتون ضد المنافسة. ومن الممكن أن تكون هذه هي العوامل الاستراتيجية الخمسة التي حددناها من قبل: السعر وشروط البيع وجودة المنتج (الاستمرارية) ونطاق المنتج، وخدمة العملاء والتوصيل. مثل هذه الطريقة تكون نافعة في تقرير أهمية العوامل الاستراتيجية لعملاء شركة أخشاب مدلتون.

إذا كنت مثل معظم الناس، فإن مجرد ذكر استبيانات العميل يرسل قشعريرة على طول عمودك الفقري. أول ما يتبادر إلى الذهن عادة، مسؤولية كبيرة ومكلفة، وآلاف الاستبيانات ترسل وتتابع للنتائج، عادة بمساعدة مؤسسة أبحاث تسويق، ونحن نؤكد أن هذا النوع من الدراسة ليس هو ما نناقشه هنا. فأنت لا تحتاج إلى آلاف الاستبيانات لتحديد كيفية صنع القرار لدى عملائك. إذا كنت مهتماً بالجوانب النوعية للعملية، فأنت مهتم بمعايير الاختيار المستخدمة وتستطيع الحصول على معلومات مفيدة عن العوامل الاستراتيجية بمقابلتك لعدد قليل من العملاء.

دعني أعطيك مثلاً كانت شركتي طرفاً فيه: المؤسسة المعنية تستورد منتجات الهدايا، خصوصاً من البلاد الآسيوية. عندما تصل البضاعة

يوزعها المورد على محلات التجزئة. هذه المحلات عبارة عن متاجر صغيرة للهدايا، مثل تلك التي توجد في كل ضواحيها ومجمعات التسوق الكبيرة. وكجزء من التخطيط الاستراتيجي كان المورد يتمنى لو يعرف العوامل الاستراتيجية لعملائه في محلات التجزئة.

لمعرفة هذه العوامل، قمنا بإجراء مقابلات لعينة من ملاك ستة عشر محل تجزئة. أحد الأسئلة التي سألناها كان كيف يتم اختيار هذا المورد وليس أحد منافسيه، والعكس أيضاً. ظهر في منتصف عملية المقابلات نموذج واضح من الإجابات. في نهاية الجلسة العاشرة كنا متأكدين بنسبة 80 - 90% أننا وضعنا أيدينا على العوامل الاستراتيجية لمحلات التجزئة. المقابلات الستة المتبقية كانت ببساطة تأكيداً لنتائج العشرة الأولى.

هذا المثال يوضح أن اهتمامنا ينصب على تحديد العوامل الاستراتيجية عبر العملاء "دراسات مسحية". والتركيز على النوعية وليس الكمية، كما يوضح أننا مهتمون بمعايير الاختيار وليس التحليل الإحصائي لعدد هائل من المعلومات.

مجموعات تركيز العميل:

مجموعات تركيز العميل أيضاً فعالة في تحديد العوامل الاستراتيجية. هذه المجموعات تدخل في نقاشات تدور حول موضوع منتقى. من الممكن مثلاً أن تكون حول عشاء، بما أن الهدف عادة هو الشعور بالألفة.

تحت توجيهات قائد، من الممكن أن ينصب الاهتمام مثلاً على كيف يمكن لعدد من أفراد المجموعة أن يختار دراجة نارية.

من الممكن أن نتخيل مثل هذا النقاش العميق بين مجموعة من العملاء لمؤسسات تدريبية. قد يمتد النقاش بحرية حول كيف يختار هؤلاء العملاء

أن يحضروا ندوات عامة لإحدى المؤسسات التدريبية ولا يحضروا لغيرها، وما هو السبب وراء هذه القرارات. هذه بالطبع العوامل الاستراتيجية.

نشاط المنافس:

الطرق الأربع السابقة لتحديد العوامل الاستراتيجية تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء. فنحن نتابع استجاباتهم لأدائنا، ونحصل على تغذية معلوماتية عبر قوة المبيعات، ونقوم بمسح لعملائنا أو نتحدث معهم في مجموعة التركيز. الطريقة التالية والأخيرة تدخل فيها مراقبة المنافس.

قد يشعر فريق التخطيط بتغير وضع السوق في العوامل الاستراتيجية وذلك بمراقبته لأي تغيير في نشاط المنافس. مثلاً، إذا قام المنافس فجأة بإبراز نطاق منتج كميزة تنافسية، فمن الممكن عندئذ أنه أحس بشيء في وضع السوق لم ينتبه له الفريق. ويجب على الأخير أن يعيد النظر في العوامل الاستراتيجية التي حددها سابقاً ويغيرها إذا لزم الأمر.

الخطوط الجوية البريطانية

وبما أننا مازلنا في الخطوة الثالثة، وهي "تحديد العوامل الاستراتيجية" لنوجه اهتمامنا الآن إلى منهجية الخطوط الجوية البريطانية. توظف هذه الخطوط الطريقة الأولى من الطرق الخمس السابقة لتحديد العوامل الاستراتيجية وتراقب أداؤها عليهم. أي أنها تطبق "استجابة العميل للأداء" لكي تستمر في متابعة رأي العميل بخدمتها، جاسة نبضه، كما يقال، في مجال من الممكن أن يضيف إليها ميزة تنافسية، كما تطبق "نشاط المنافس" وهي الطريقة الخامسة لتحديد العوامل الاستراتيجية، لمتابعة منافسيها. وسوف تتكافأ مع منافسيها على العوامل الاستراتيجية إذا كانت هناك أي إشارة على أن منافسيها قد يحرزون فائدة.

الهدف من كل هذا النشاط هو أن يعكس رأي العميل في أداء الخطوط البريطانية، بدلاً من رأي الخطوط في أدائها. أدركت الشركة أن شهادة الشركة لنفسها من الممكن أن تكون منحازة أو مبررة لها.

تستخدم الخطوط البريطانية عدداً من قياسات الأداء لخدمة العملاء. وهذه تشمل: دقة المواعيد، نظافة الطائرات، الوقت الذي يقضيه العميل على الهاتف لإيصاله بموظف الحجز، أداء الحجز، رضى العميل عن الخدمات على متن الطائرة والخدمات الأرضية. ومرات إلغاء الرحلات الخارج عن الإرادة في وقت محدد.

قراءات لهذه القياسات تؤخذ شهرياً وتقدم كتقارير شهرية لرئيس الشركة ومدير الإدارة ومدير إدارة المالية والإدارة المسؤولة عن الخدمات والأداء.

كما تنشط الخطوط البريطانية للعمل عندما تقوم خطوط منافسة بإدخال خدمة جديدة أو عندما تبين المعلومات المتجمعة أن هناك مشكلة أو خطراً ما. ولكنها أيضاً تعرف أهمية أن لا يفرر بها. عندما عرضت خطوط منافسة خدمة ليموزين مجانية لركاب الدرجة الأولى ورجال الأعمال، هذا أغرى الخطوط البريطانية أن تفعل مثل ذلك.

على كل حال، أثبت البحث المتقدم أن ركبائها لم يكونوا متأكدين إذا كانت هذه الخدمة قيمة أم لا. كما اتضح أنهم يفضلون مكاناً يرتاحون فيه ويستعيدون نشاطهم في نهاية رحلة طويلة. من هنا، وضعت هذه التسهيلات لراحة عملائهم تفضيلاً لها على خدمة الليموزين.

هذا المثال يعطي لمحة عن

الطريقة التي ليست فقط تتواصل فيها مؤسسة مثل الخطوط الجوية

يجب أن تقيم أداء مؤسستك من الخارج إلى الداخل وليس من الداخل إلى الخارج.

البريطانية مع عملائها ولكن أيضاً كيفية الحصول على رأيهم في أدائها. فهي تقف مكان العملاء، وتحاول أن تحدد العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالعملاء، من وجهة نظرهم، وبعد ذلك تبدأ بمراقبة وفحص أدائها بدقة على ضوء هذه العوامل.

قد يكون في هذه المعلومات درس لمؤسستك، كما كان في الماضي ربما يكون تقييمك للأداء من الداخل إلى الخارج بدلاً من الخارج إلى الداخل. بمعنى آخر، ربما تكون قد عرفت أدائك نيابة عن المساهمين من منظورك أنت كشخص داخل المؤسسة بدلاً من منظورهم هم كأشخاص خارج المؤسسة.

• الخطوة الرابعة:

كتابة جداول تقويم تنافسية:

لنتخيل سيناريو من المحتمل حدوثه في مؤسستك أو وحدة عملك. لنفترض بأنك كونت فريقك التخطيطي وتريد أن تقوم عمل مؤسستك أو وحدة

عملك وكذلك عمل منافسيها. أنت تريد أن تعرف بالضبط إلى أي مدى تنافسي تعمل مؤسستك أو وحدة عملك من خلال العوامل الاستراتيجية.

يمكن معرفة ذلك بعدة طرق إحداها: استخدام ما يعرف باسم جداول التقويم التنافسية. تطلب مؤسستي من المؤسسات الأخرى أن تملأ هذا الجدول كجزء من تطبيق التحليل الاستراتيجي. من الممكن أن تكون هذه المهام مفيدة جداً في حد ذاتها، لأنه في معظم الحالات، لا يكون لدى المؤسسات ووحدات العمل المعلومات الكافية لملء الجداول. هذه الحقيقة وحدها تعد اكتشافاً. ومن الممتع معرفة اختلاف أعضاء فريق التخطيط في تقويمهم لمؤسستهم.

الشكل 4.3 جدول تقويم تنافسي لشركة أخشاب مدلتون. استخدمت العوامل الاستراتيجية الخمسة للمساهمين الرئيسيين والعملاء، لتقويم شركة أخشاب مدلتون ومنافسيها (هدسون، لونق ريتش، كزنز ورج، وايت ان ذاتيل). واستخدم مقياس من إحدى عشرة نقطة (مبين في آخر الجدول). باستخدام هذا الميزان والجدول بهذه الطريقة يستطيع فريقك التخطيطي أن يقوم أداء مؤسستك أو وحدة عملك والمثابه لأداء منافسيك.

تذكر أنه على الرغم من أن هذا مثال على تقويم تنافسي على العوامل الاستراتيجية للعملاء، فإنه أيضاً بالإمكان بناء جدول مثابه للممولين والملاك، والموظفين ولأي واحد من المساهمين الرئيسيين.

لننظر إلى التفاصيل في الشكل 4.3. إننا نرى مستوى شركة أخشاب مدلتون متوسط بالنسبة إلى نوعية المنتج، ولكنه قريب من الأداء الممتاز بالنسبة إلى نطاق المنتجات، ف نطاقها واسع مقارنة بمنافسيها. هذه الحقيقة تعطي ميزة تنافسية قوية لها. وخاصة حين تقارن مع ر. ج وايت المحدودة النطاق بالنسبة إلى خدمة العميل. أما بالنسبة إلى السعر، فالشركة قريبة

من "القاع"! قريبة من المنافس ما عدا كزنز، أسعاره مرتفعة جداً - من هنا فإن تقويمها ضعيف. شركة هدسون هي الأفضل بالنسبة إلى السعر، حيث حصلت على ثمانية ولكن هذه هي الميزة الوحيدة لهذه الشركة.

وصفت كل شركة في الشكل في الخانة اليسرى من الجدول. تملك شركة أخشاب مدلتون نطاقاً واسعاً من البضاعة ولكنها لا تملك أي سمات متميزة على العوامل الاستراتيجية الأخرى. وكونها تملك نطاقاً واسعاً من البضاعة فإن هذا يجذب العملاء للتعامل مع ممول واحد وهي هنا تسجل ميزة تنافسية. ولكن بالتأكيد ليس لديها أي تميز من ناحية السعر. العوامل الأخرى: نوعية المنتج، التوصيل، وخدمة العملاء تقويمها متوسط. بالمقارنة شركة هدسونز تسجل تميزاً في عامل السعر (من هنا جاءت دعايتها "محطمة الأسعار") ولكن تقويمها يتراوح ما بين متوسط إلى ضعيف على العوامل الاستراتيجية الأخرى.

شركة لونق ريتش أداؤها متوسط على جميع العوامل الاستراتيجية الخمسة. وليس لديها أي ميزة تنافسية ملحوظة، هذه الشركة سوف تضطر إلى أن تناضل لتبقى في عالم الصناعة. شركة كزنز، بالمقارنة تتميز في مجال التوصيل الذي هو تام وأوقاتها منضبطة بنسبة 90% من الحالات. هذه الشركة تقويمها متوسط في مجال جودة المنتج ونطاقه ولكنها أقل من الوسط بالنسبة إلى خدمة العملاء والسعر. هل خدمة التوصيل السريع كافية لكي نعطي شركة كزنز ميزة تنافسية ومكاناً تسويقياً متميزاً؟ الزمن كفيل بإطلاعنا على ذلك.

وأخيراً، نأتي إلى لاعب مثير للاهتمام في السوق، شركة ر.ج وايت. الأرقام في الشكل 4.3 تخبرنا بأن تقويم هذه الشركة فوق المتوسط على جميع العوامل الاستراتيجية ما عدا نطاق المنتجات. بالتأكيد، فهي تسوق

نطاقاً محدوداً من المنتجات كما يوضح الجدول. ونحن نرى هذا الاتجاه في تصاعد في عدة صناعات. في أحد الجوانب، شركة أخشاب مدلتون آلت على نفسها أن تغطي تقريباً كل منتجات البناء التي يحتاجها المقاولون، ولكنها في غمرة حماسها ضحت بخدمة العملاء والسعر. وفي المقابل قررت شركة ر.ج. ويت أن تتربع استراتيجياً على نطاق ضيق من المنتجات، تاركة العميل "يتسوق بنفسه" للبضائع التي لا تسوقها، بينما تتفوق على الشركات الأخرى في العوامل الاستراتيجية الأخرى. وهذه من الممكن أن تكون استراتيجية ناجحة.

تطبيق جدول التقويم التنافسي:

من الممكن أن تكون هذه الأداة مفيدة جداً لكي ترى إلى أين وصل منافسوك في مجال صناعتك وبالطبع، من الممكن استخدامها لأي واحد من مساهميك الرئيسيين - وليس فقط العملاء. وهي تنفع مؤسسات مثل شركة أخشاب مدلتون التي تصارع لتقرر أين يجب أن تركز جهودها. كما أنها تساعد فريق التخطيط لكي يرى أين يمكنه خلق ميزة تنافسية.

الطريقة التي عالجنا بها جداول التقويم التنافسي قد تظهر أنها سهلة الاستعمال. وهي فعلاً أداة سهلة. وتتطلب كمية كبيرة من المعلومات والمعرفة من فريق التخطيط. إذاً لنراجع الآن ما تحتاجه لكي تقوم بها.

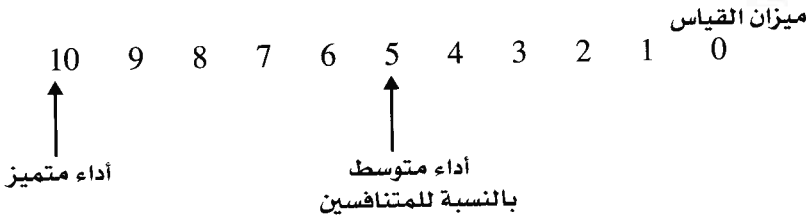
يجب عليك أولاً أن تعرف المنافسين لمساهميك الرئيسيين. وقد تتذكر أن الخطوة الثانية في قائمة تحليل الأداء الاستراتيجي كان رسم خلفية للمنافسين. تستطيع الآن أن ترى أهمية هذه الخطوة. في أثناء رسمك لخلفية المنافسين، سوف تبني صورة لما يجيدون وما لا يجيدون. وعلى كل حال فإن جداول التقويم التنافسي تتطلب فريق تخطيط لمتابعة العمل.

"متابعة العمل" تعني تحديد العوامل الاستراتيجية الخاصة بمؤسستك أو وحدة عملك ومنافسيها.

من هنا يبدأ العمل الشاق. الخطوة التالية لفريقك التخطيطي هي أن يملأ خانات الجدول لكل من منافسك ومؤسستك / شركتك / أو وحدة عملك باستخدام ميزان الإحدى عشرة نقطة. لكي تكون قادراً على فعل ذلك بفعالية، يجب أن يكون لدى فريقك معلومات كافية عن كيفية أداء مؤسستك أو وحدة عملك ومنافسيها بالنسبة للعوامل الاستراتيجية. بعد ذلك يجب أن تؤخذ وجهة نظر كل مساهم رئيس لأنه يكمل هذا التقويم. ليس هناك مكان للتبرير أو لمعلومات مضللة في هذا التمرين.

(الشكل 4.3) جدول التقويم التنافسي

الشركة المنافسة	العوامل الاستراتيجية				
	جودة المنتج	نطاق المنتج	التوصيل	خدمة العملاء	السعر
أخشاب مدلتون	5	9	5	4	2
هدسون	2	5	5	2	8
لونق ريتش	5	5	5	5	5
كرنر	5	4	8	2	2
رج وايت	8	1	9	7	7



لقد كانت تجربتنا أن معظم المؤسسات تصارع لكي تكمل بشكل مرضي جدول التقويم التنافسي. معظم الأحيان هذه المؤسسات لا تعرف على وجه التحديد من هم منافسوها. بالإضافة إلى أنهم قد لا يكونون قاموا بالدراسة الكافية ليكونوا قادرين على التحديد الأكيد للعوامل الاستراتيجية الخاصة بالمساهمين الرئيسيين مثل العملاء أو الموظفين. وأكثر من ذلك، إنهم يصارعون لبناء تقويم جوهري للأداء.

هذا النقص في المعرفة، هذه
كانت تجربتنا أن معظم المؤسسات ناضلت لإكمال
النقاط المظلمة، وعدم القدرة تكون
جدول التقويم التنافسي بشكل مرضي
بجد ذاتها توجيهات لفريق
التخطيط. كيف يمكن لأي شخص أن يبني استراتيجية فعالة إذا كانت
الميزة التنافسية الحالية غير معروفة؟ الجواب بالطبع، أنه لا يمكن بناؤها.
إذاً يجب على فريق التخطيط أن يقوم بالبحث اللازم لكي يتمكن من
استكمال جداول التقويم التنافسي بشكل علمي جوهري.

أخيراً، إذا كنت تنوي استخدام
هذا النقص في المعرفة، هذه النقاط السوداء، عدم
جدولنا التقويمية التنافسية في
القدرة كلها تكون توجيهات لفريق التخطيط
مؤسستك أو وحدة عملك فاترك
التخمين جانباً. إذا لم تستطع أن تضع معلومة تقويمية في إحدى الخانات
ففرجو أن تضع علامة استفهام. من الممكن أن يكون التخمين مضللاً ويؤثر
سلباً على بناء الاستراتيجية التي تليها.

● الخطوة الخامسة:

تطوير خلفية لميزة تنافسية

الخطوة الخامسة في التحليل الاستراتيجي للأداء هي كتابة ما نسميه
خلفية لميزة تنافسية لكل منتج أو خدمة، مبنية على العوامل الاستراتيجية.

جدول التقويم التنافسي هو تقويم شامل. على سبيل المثال: في العمود الخاص بنوعية المنتج في الشكل 4.3، الأرقام 5, 2, 5, 8, 5 تعطي تقويماً عالمياً لأداء شركة أخشاب مدلتون ضد منافسيها. وهنا يبرز سؤالان:

1- في أي الأساليب التفصيلية تتفوق أخشاب مدلتون على شركة هدرسون وتتخلف عن ر.ج وايت بالنسبة لنوعية المنتج؟

2- هل هناك أي منتج معين يضيف إلى هذا القياس؟ مثلاً: هل نوعية المنتج عالية بالنسبة لهياكل البناء وليست كذلك بالنسبة للإطارات؟

للإجابة عن هذه الأسئلة وأسئلة أخرى مشابهة، استخدم خلفيتنا للميزة التنافسية، سواء بالمنتج أو الخدمة. قبل أن تفعل ذلك، تحتاج إلى:

❖ تحديد كل من منتجاتك أو خدماتك الرئيسية.

❖ تحديد المنتج المنتشر في السوق أو أقرب منافس لكل منها.

تطوير خلفية لميزة تنافسية موضح في الأسفل لشركة كونكورد - مؤسسة حقيقية، ولكن تحت مسمى آخر.

كونكورد

كونكورد هي إحدى الشركات العاملة في صناعة المعلومات المالية. وهي توفر المعلومات للمضاربين وللمؤسسات الأخرى: أسعار الأسهم، أسعار تحويل العملات الأجنبية..... إلخ.

العوامل الاستراتيجية لعملاء كونكورد هي:

❖ توظيف المنتج، الحجم والصلاحيات.

❖ اعتماد المنتج.

❖ خدمة العميل بعد الشراء.

❖ مرونة في السعر والعقد.

كونكورد قامت بوضع جدول تقويمي تنافسي وتريد أن تقارن بين أدائها وبين الشركة الأفضل أداء في السوق، أو في حالة أنها هي الأفضل مع الشركة الأقرب في أن تنافسها في منتجاتها الأربعة الرئيسة. هذه المنتجات موضحة في الشكل 4.4: المال والأخبار والمساهمات وأجهزة النداء. كما يبين الجدول أيضاً أفضل شركات السوق أو أقرب منافس لكل واحد من هذه المنتجات، في حالة المال والأخبار، شركة كونكورد هي الرائدة في السوق وأقرب منافسين لها هما بالترتيب كدروبرمكس. أما المساهمات، فإن شركة فيز هي الأعلى في السوق. أما في مجال أجهزة النداء فإن شركة موري هي الأقوى.

(الشكل 4.4) المنتجات الرئيسة مقابل الشركة الرائدة في السوق أو أقرب منافس

المنتج	الشركة القائدة أو أقرب منافس
المال	أقرب منافس: كدر
الأخبار	أقرب منافس: بروبكس
المساهمات	الشركات القائدة: فيز
أجهزة النداء	الشركة القائدة: موري

تكوّن العوامل الاستراتيجية الأربعة الأساس الذي عليه تقارن شركة كونكورد نفسها مع الشركات الأخرى بالنسبة لمنتجاتها الرئيسة. نتائج واحد من منتجاتها، المساهمات، تظهر في الشكل 4.5 والذي يحدد العوامل الاستراتيجية يوضح بالتفصيل الفائدة لشركة فيز، الشركة الرائدة في سوق المبيعات، وأيضاً لكونكورد.

هذه الخلفية للميزة التنافسية للمساهمات توضح لنا تفوق مزايا شركة فيز على شركة كونكورد بالنسبة لضمان المنتج وأيضاً التسعيرة ومرونة العقد. وعلى كل حال بالنسبة إلى تشغيلية المنتج، المحتوى، والصلاحيه

وأيضاً خدمة العميل بعد البيع تظهر هنا فروقات. في حالة خدمة العميل بعد البيع ليس لدى شركة كونكورد أي ميزة، بينما نجدها عند شركة فيز. وتتفوق شركة فيز في خدمة العميل على شركة كونكورد كما نرى في جدول التقويم التنافسي (غير مدرج هنا).

الشكل 4.5: خلفية لميزة تنافسية للمساهمات

كونكورد	فيز
شبكة المزايا:	شبكة المزايا:
تشغيلية المنتج، المضمون والصلاحية	تشغيلية المنتج، المضمون والصلاحية
• الوصول إلى تسعيرات سريعة	• توفير بحث المضارب
• سهل الاستخدام	• أخبار تاريخية
• تغطيتها للأخبار المحلية أفضل	• لديها قاعدة نظام حماية لموقع العميل في مؤسسات المساهمات
• رسومات أفضل	• تستطيع أن تضيف إليها أخباراً
• إنتاج مالي أفضل	• محتوى وتطبيقات تكنولوجية واسعة
• تحكم في المعلومات	ضمان المنتج:
ضمان المنتج:	• لا شيء
• لا شيء	• خدمة العميل بعد الشراء:
خدمة العميل بعد الشراء:	• عمالة متخصصة
• لا شيء	• استجابة سريعة
الأسعار ومرونة العقد:	الأسعار ومرونة العقد:
• لا شيء	• لا شيء

الأسباب وراء تفوق أداء شركة فيز في خلفية الميزة التنافسية: أنها تملك فريقاً متخصصاً من الموظفين، استجابتهم قياسية. قد تود شركة كونكورد أن تتكافأ مع أداء شركة فيز ثم تسبقها في هذا العامل الاستراتيجي لكي تحصل على هذه الميزة التنافسية.

الصور غير واضحة مع توظيف المنتج، المحتوى، الصلاحية. بينما شركة فيز لديها مزايا واضحة وأيضاً شركة كونكورد. وبما أن شركة فيز هي الشركة الرائدة في المبيعات فإن ذلك يعني أن هناك شيئاً يؤدي بطريقة صحيحة فيها. ربما تكون المزايا التي تقدمها شركة فيز تتوافق مع ما يريده العميل أكثر مما تقدمه شركة كونكورد. من الواضح أن شركة كونكورد تحتاج إلى أن تفكر ملياً في هذا السؤال؛ لأن الجواب قد يقرر اتجاه استراتيجية الشركة.

تطبيق الخلفية:

المثال السابق يوضح كيفية استخدام الأداة التي ابتكرناها وسميناها ميزة تنافسية. وهي تشغل جزءاً من جدول التقويم التنافسي وتحوله إلى تفاصيل، مظهرة سمات الأداء بالنسبة للعوامل الاستراتيجية الكامنة وراء التقويم في الجدول. إحدى مزايا الأخذ بهذه التفاصيل هي أن فريق التخطيط يكون أقدر على رؤية عدة طرق لتطوير الاستراتيجية.

وكما كان الحال مع جدول التقويم التنافسي، فإن الخلفية للميزة التنافسية تتطلب أيضاً فريق تخطيط تتوافر له حصيلة معلوماتية في متناول يده. ومع ذلك، ليس لدى كل فريق المعرفة الكافية ليميز الشركة الرائدة في مجاله، أو إذا كانت شركته هي الرائدة، من هو منافسه الأقرب. عندما يتم تحديد المنافسين، فيجب تحديد أدائهم وقياسها على العوامل الاستراتيجية - بالتفصيل، كما في الشكل 4.5 يحتاج فريق التخطيط أن يعرف أسباب الميزة التنافسية.

● الخطوة السادسة

تلخيص النتائج كموضوعات استراتيجية رئيسة

تتضمن الخطوة الأخيرة تلخيصاً لتحليل أداء مؤسستك كموضوعات متكاملة رئيسة استراتيجية.

الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة هي: بند سوف يكون له تأثير مهم على نجاح مؤسستك أو وحدة عملك الذي يجب أن تناقشه عبر الخطة الاستراتيجية.

ونحن لا نتحدث عن الموضوعات العملية هنا. هناك ميل لدى الفرق التخطيطية للانجذاب نحو الموضوعات التشغيلية بدلاً من الموضوعات الاستراتيجية. وعلى كل حال، فإن الموضوعات التشغيلية تشغل أكثر من 90٪ من أيام أي مدير. وتحتل المرتبة الأولى في تفكير جميع المدراء. فإذاً من الطبيعي جداً أن الفرق التخطيطية تركز حين تبدأ عملها وتفكر "ما هي الأشياء التي يجب أن تعمل" بالنسبة للموضوعات التشغيلية بدلاً من الاستراتيجية.

الموضوعات الاستراتيجية تركيزها خارجي وذو علاقة بـ "أحداث السوق" لمؤسسة أو وحدة عمل. مثال على موضوع استراتيجي "العرض ضد العمق في خطوط المنتج" وبالمقارنة فإن الموضوعات التشغيلية لديها تركيز داخلي وتهتم ببناء المؤسسة وأنظمتها وعملياتها. ومثال على موضوع تشغيلي "التواصل غير الفعال" على الرغم من أنه قد يؤثر على الأداء في المدى الطويل.

يجب أن يكون على قائمة الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة أقل من عشرة موضوعات وأن تكون القائمة سهلة الاستعمال لنشاط التخطيط. بطريقة أو أخرى، يجب على خطتك الاستراتيجية أن تعكس هذه الموضوعات.

في الأسفل هناك ثلاثة نماذج لقوائم الموضوعات الرئيسة الاستراتيجية. وقد استتجناها من العمل مع الفرق التخطيطية داخل كل مؤسسة وأيضاً بتطبيق بعض الخطوات لتحليل الأداء الاستراتيجي المعروض المكتوب في هذا الفصل. المؤسسات حقيقية ولكن تم تغيير أسمائها.

جامعة نورث برنج

كان هناك 15 شخصاً في فريق التخطيط لجامعة نورث برنج بما فيهم نائب رئيس الجامعة. معظم الأربعة عشر شخصاً الآخرين هم من أقسام الجامعة ويشمل طاقم الإدارة العليا. تتكون الجامعة من أقسام التجارة، العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، القانون والطب، بالإضافة إلى أقسام أخرى.

وكجامعة خاصة، فإن هناك اهتماماً بالدخل المالي واستقطاب الطلاب من داخل البلاد وخارجها. ولا تحصل الجامعة على دعم مالي حكومي للتدريس؛ لذلك فإن خطتها الاستراتيجية تحتاج إلى أن تركز على الدخل المالي للجامعة للثلاث سنوات القادمة.

من بين الموضوعات الاستراتيجية الرئيسة التي حددها فريق التخطيط

ما يلي:

- كيف تحسن نظرة السوق بجامعة نورث برنج.
- القيمة المضافة لجودة الخريجين وتعدد نوعيتهم.
- تحسين المنتج وتوصليه.
- تركيز كبير على التعليم المهني والعالي في المجتمع.
- كيف تتنافس مع الاتجاه نحو سنة تعليمية.
- عولة التعليم.
- تسعير المنتج.

تمويل المزارع

دور تمويل المزارع هو مساعدة القطاع الريفي بالمال. وهي شركة مملوكة للحكومة وأسست منذ عدة سنوات لتساند نشاط البنوك في

القطاع الخاص. وتشمل أهدافها تشجيع التأسيس والنمو والاستقرار في الصناعة الريفية ومساعدة النمو الاقتصادي وتوفير السيولة المادية والخدمات الأخرى بطريقة منافسة مربحة.

حدد فريق التخطيط الاستراتيجي لتمويل المزارع النقاط التالية على أنها موضوعات استراتيجية رئيسة للمؤسسة:

- ❖ منافسة قوية في السوق للتمويل.
- ❖ انخفاض أسعار المنتجات الزراعية.
- ❖ أسواق العالم المالية وتأثيرها على دخل المزارع.
- ❖ المنافسة من البنوك والممولين الماليين.
- ❖ الدمج المتزايد للمزارع وتأثيره على العمل.
- ❖ تزايد الاهتمام بموضوعات البيئة ومساندة الزراعة.
- ❖ الموقف السلبي للمزارعين تجاه البنوك المنافسة.

وحدة استشارة تجارية - كهرباء أنفيرو

وحدة الاستشارة التجارية في شركة كهرباء أنفيرو هي مثال لأي وحدة تجارة داخل أي مؤسسة تريد أن تطور خطة استراتيجية لتساعد في سباقها التنافسي وخطها المستقبلي.

توجد وحدة الاستشارة التجارية داخل مؤسسة تخصصها هو توليد الكهرباء بالطاقة المائية ولديها مديرون للهندسة الكهربائية والميكانيكية، وهندسة مصادر مائية ومدنية وخدمات تجارية ومشاريع. ولها دور مزدوج.

داخل كهرباء أنفيرو، تؤمن الخدمات الاستثمارية في إدارة الوظائف والمشروعات، ولكنها أيضاً تباع خدماتها خارج المؤسسة ودولياً. قوتها تكمن في أنها تملك مهارات عالية جداً وخبرة في إدارة الطاقة المائية ومصادر المياه. وهناك فرص كثيرة لاستخدام هذه المهارات على المستوى المحلي وأيضاً على المستوى العالمي.

ومن بين هذه الموضوعات الاستراتيجية التي حددتها لنفسها ما يلي:

- الحاجة إلى إبراز صورتها التجارية بوضوح.
- الحاجة إلى تنويع قاعدة العميل خارج الحدود الموجودة حالياً.
- مكان استراتيجي لوحدة الاستشارة التجارية داخل شركة أنفيرو.
- تطوير تقني في المنافسات الرئيسة.
- بنية الصناعة الكهربائية.

أهمية التحليل:

للأسف معظم التخطيط الاستراتيجي يطبق دون تحليل ملائم. وفي بعض الحالات، لا يحلل الفريق إطلاقاً. هم ببساطة يطورون استراتيجية دون أخذ الوقت لمعرفة العوامل الاستراتيجية، ربما نستطيع فهم ذلك، ربما، لأن هذا المفهوم غير معروف للكثيرين.

الفرق التخطيطية الأخرى تقوم بالتحليل، ولكن التحليل خاطئ، فهم يفحصون في أوراق كشوف المحاسبة، ويحللون بيان الدخل والمحاسبة، ويفحصون في الأمور المالية والمحاسبة - كل هذا قبل أن يضعوا وجهة استراتيجية للأداء في مؤسستهم أو وحدة عملهم.

ولأن العوامل الاستراتيجية لم تحدد فإن المؤسسات ووحدات العمل فقدت الأداة المباشرة لتحليل استراتيجي فعال. وهذا هو السبب في أنهم يرجعون إلى كشوف المحاسبة. لقد عالج هذا الفصل الوضع السابق بعرضه عدة طرق مبنية على العوامل الاستراتيجية، التي تساعد فرق التخطيط على التفكير الاستراتيجي.

دون الأخذ بالمنظار الكثير من التخطيط الاستراتيجي
الاستراتيجي للأداء، فإن أي فريق يطبق دون وجود التحليل المناسب

سوف يعاني من متاعب الموضوعات التشغيلية، وسيفشل في رؤية الموضوعات الاستراتيجية. ولكن إذا اتبعت الخطوات الموضحة في هذا الفصل، فإن تخطيطك سوف يكون استراتيجياً أكثر مما كان في الماضي. سوف ننتقل في الفصل القادم إلى كيفية وضع أهداف لمؤسستك أو وحدة عملك.

