

## الكذبة الكبرى للتخطيط الاستراتيجي

### The Big Lie of Strategic Planning

by Roger L. Martin

January–February 2014 Issue

ترجمة د. عبدالرحيم محمد

Source: Roger L. Martin, (2014), The Big Lie of Strategic Planning, Harvard Business review, January–February

روجر مارتن (2014)، الكذبة الكبرى للتخطيط الاستراتيجي (2014)، ترجمة د. عبدالرحيم محمد ، هارفرد بيزني ريفيو، يناير فبراير.

يعرف جميع المديرين التنفيذيين أن الاستراتيجية مهمة.. ولكن معظمهم يرى أنها شيء مخيف، لأنها تجبرهم على مواجهة مستقبل الذي من الصعب تخمينه، والأشوء من ذلك أن اختيار الاستراتيجية يستلزم في الواقع اتخاذ قرارات قاطعة وصريحة وغير قابلة للأحتمال. وهذا ما يخشاه المدير وهو أن يخطئ في هذه القرارات في حياته المهنية. وهذا يتطلب تحويل هذه التحديات إلى مشكلات قابلة للحل باستخدام أساليب تم تجربتها من قبل. كما يتطلب قضاء المزيد من الوقت في إعداد خطة شاملة لكيفية استثمار الشركة في الأصول والقدرات الحالية والجديدة من أجل تحقيق الأهداف مثل هدف زيادة حصة السوق الحالية أو حصة في سوق جديدة. هذا يتطلب دعم الخطة بجداول تتضمن بيانات تفصيلية تحدد التكاليف والإيرادات التي يمكن أن تتحقق في نهاية الخطة حتى تقلل الشعور بالخوف من الاستراتيجية، وتعتبر هذه طريقة ممتازة لوضع الإستراتيجية والتعامل مع الخوف من المجهول ، لكن يظل الخوف والانزعاج جزءا أساسيا من صنع الإستراتيجية. في الواقع ، مهما كان الرضا عن الاستراتيجية يظل هناك احتمال أن تكون بها أجزاء غير جديدة،

وربما تكون واقعا في واحدة من المصائد Traps التي سنناقشها لاحقا. الاستراتيجية ليس الهدف منها القضاء على المخاطر ولكن زيادة احتمالات النجاح.

ان الاستراتيجية الجيدة ليست نتاج ساعات من البحث الدقيق الذي يؤدي إلى نتيجة مثالية ، ولكنها نتيجة عملية تفكير بسيطة من خلال تحديد ما يلزم لتحقيق الأهداف التي تريدها المنظمة ثم تقييم ما يتم تنفيذه. والقبول بهذا الفكر يعنى الخروج من الصندوق أو من منطقة الراحة comfort zone .

### مصيدة الراحة الراحة الأولى: التخطيط الاستراتيجي

في كل مرة يتم فيها استخدام كلمة "استراتيجية" ، يتم إقرانها بشكل من أشكال كلمة "خطة" ، كما هو الحال في عملية التخطيط الاستراتيجي أو الخطة الاستراتيجية . يحدث التحول من الاستراتيجية إلى التخطيط لأن التخطيط هو تطبيق عملي ومريح تماما. تميل جميع الخطط الاستراتيجية إلى أن تبدو متشابهة إلى حد كبير. وهي غالبا ما تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية ، الجزء الأول هو الرؤية والرسالة وهو تحديد هدفاً طموحاً نسبياً. الجزء الثاني هو قائمة من المبادرات - مثل إطلاق المنتجات ، والتوسعات الجغرافية ، ومشاريع البناء - التي ستنفذها المنظمة لتحقيق الهدف. يركز هذا الجزء من الخطة الاستراتيجية إلى أن يكون منظماً للغاية ولكنه أيضاً طويل جداً. الجزء الثالث هو تحويل المبادرات إلى أرقام مالية . وبهذه الطريقة ، تتوافق الخطة بشكل جيد مع الموازنة السنوية و تصبح الخطط الاستراتيجية الواجبة الأمامية الوصفية للموازنة، وتكون غالبا خمس سنوات يمكن القول أن هذا يجعل الموازنات أكثر عمقا وشمولاً. ويعد التخطيط الخاطئ للاستراتيجية خطأ شائعاً، حتى أعضاء مجالس إدارة الشركات يقعون في هذا الخطأ، الذين هم أكثر الناس اهتماما بهذا الموضوع، ويرجع ذلك أن الكثير يهتم بالأهداف قصيرة الأجل أكثر من الأهداف الاستراتيجية نظرا لسهولة تقييمها.

## مصيدة الراحة الثانية : التفكير القائم على التكلفة:

يفضل البعض التخطيط في ضوء التكلفة لأنه يخضع لسيطرة الشركة. لأن الشركة في ظل هذه الفكرة تلعب دور العميل لأنها من خلالها تستطيع تحديد عدد الموظفين الذين يجب توظيفهم، والأصول المطلوب شرائها أو استجارها ، وعدد الإعلانات وما إلى ذلك. وهنا يمكن للشركة ، مثل أي عميل ، أن تقرر التوقف عن شراء سلعة أو خدمة معينة ، وبالتالي التخطيط في ضوء التكاليف يجعل الشركة أكثر سيطرة على الاستراتيجية. الاعتماد على التكاليف مريح لأنه يمكن التخطيط لها بدقة نسبية. وهذا مهم لأن الكثير من الشركات تتعرض للمخاطر عندما تترك تكاليفها خارج نطاق السيطرة. المشكلة هي أن المديرين الموجهين للتخطيط يميلون إلى تطبيق أساليب مألوفة ومريحة من ناحية التكلفة على جانب الإيرادات أيضاً ، حيث يتعاملون مع تخطيط الإيرادات على أنه مطابق تقريباً لتخطيط التكلفة ومكونا متساويا في الخطة الإجمالية والموازنة. لكن عندما لا تظهر الإيرادات المخطط لها ، يشعر المديرون بالارتباك و الضيق. ويتسألون ماذا يمكن أن نفعل أكثر؟ لقد قضينا آلاف وآلاف الساعات في التخطيط. هناك سبب بسيط لعدم تحقيق تخطيط الإيرادات نفس النتيجة المرجوة مثل تخطيط التكلفة. بالنسبة للتكاليف تتخذ الشركة القرارات. ولكن بالنسبة للإيرادات ، فإن العملاء هم المسؤولون. وباستثناء حالات الاحتكار النادرة ، يمكن للعملاء أن يقرروا بإرادتهم الحرة ما إذا كانوا سيعطون إيرادات للشركة أو لمنافسها أو عدم إعطائه أحدا على الإطلاق. قد تخدع الشركات نفسها في التفكير في أن الإيرادات تحت سيطرتها ، ولكن لأنها ليست معروفة ولا يمكن التحكم فيها ، فإن التخطيط ووضع الميزانية والتنبؤ بها هو ممارسة انطباعية.

بالطبع ، تخطيط الإيرادات على المدى القصير أسهل بكثير بالنسبة للشركات التي لديها عقود طويلة الأجل مع العملاء. على سبيل المثال ، بالنسبة لمزود معلومات الأعمال Thomson Reuters ، فإن معظم إيراداته كل عام يأتي من اشتراكات متعددة السنوات. المبلغ المتغير الوحيد في خطة الإيرادات هو الفرق بين مبيعات الاشتراكات الجديدة والإلغاءات في نهاية العقود الحالية. وبالمثل إذا كانت الشركة لديها تراكم طلبات طويلة ، كما تفعل Boeing ، فستكون قادرة على التنبؤ بالإيرادات بشكل أكثر دقة ، وبصفة عامة على المدى الطويل يتحكم العميل في جميع الإيرادات. الخلاصة هي أن إمكانية التنبؤ بالتكاليف تختلف اختلافاً جوهرياً عن إمكانية التنبؤ بالإيرادات. لا يمكن للتخطيط أن يجعل الإيرادات تظهر بطريقة سحرية ، والجهد الذي تقضيه في إنشاء خطط للأرباح يشتمل الانتباه عن عمل الإستراتيجية الأكثر صعوبة وهو إيجاد طرق لاكتساب العملاء والاحتفاظ بهم.

### مصيدة الراحة الثالثة: الاطر الإستراتيجية ذاتية المرجعية

ربما يكون هذا الفخ هو الأكثر خبثاً ، لأنه يمكن أن يصطاد حتى المديرين الذين يحاولون بعد أن نجحوا في تجنب التخطيط وفخاخ التكلفة بناء استراتيجية حقيقية. يعتمد المديرون في تحديد وصياغة الاستراتيجية أحد الأطر المعيارية. ولكن لسوء الحظ ، يمكن أن يؤدي اثنان من أكثرها شيوعاً إلى المستخدم غير الحذر لتصميم استراتيجية بالكامل حول ما يمكن للشركة التحكم فيه.

في عام 1978 ، نشر هنري مينتزيبرج مقالاً مهماً في علم الإدارة قدم فيه الاستراتيجية الطائرة ، وهو مفهوم انتشر لاحقاً بين الجمهور في الأعمال غير الأكاديمية ، و في كتابه الناجح لعام 1994 ، The Rise and Fall of Strategic Planning. كانت رؤية مينتزيبرج بسيطة ولكنها قوية بالفعل. ميز بين الاستراتيجية المدروسة *deliberate strategy* وهي مقصودة ، والاستراتيجية الطائرة *emergent strategy* ، والتي لا تستند إلى دراسة حقيقية ولكن تشكل نتيجة ردود فعل الشركة على مجموعة متنوعة من الأحداث غير المتوقعة.

استند تفكير مينتزبرغ في ملاحظته إلى أن المديرين يبالغون في تقدير قدرتهم على التنبؤ بالمستقبل والتخطيط له بطريقة دقيقة وتكنوقراطية. من خلال التمييز بين الاستراتيجية المعتمدة والاستراتيجية الطارئة ، أراد أن يشجع المديرين على المراقبة الدقيقة للتغيرات في بيئتهم وإجراء تصحيحات على المسار في استراتيجيتهم المعتمدة وفقا لذلك. وحذر من مخاطر التمسك باستراتيجية ثابتة في مواجهة التغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية. وهذه نصيحة معقولة من الحكمة أن يتبعها كل مدير. ومع ذلك ، فإن معظم المديرين لا يتبعونها. بدلاً من ذلك يستخدم معظمهم فكرة الاستراتيجية الطارئة كمبرر بأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به ومتقلبا وليس هناك معنى لاتخاذ خيارات استراتيجية حتى يصبح المستقبل واضحًا بما فيه الكفاية. وبالتالي إذا كان المستقبل غير قابل للتنبؤ به ومتقلب للغاية بحيث يتعذر عليه اتخاذ خيارات استراتيجية ، فما الذي يدفع المدير إلى الاعتقاد بأنه سيصبح أقل من ذلك بكثير؟ وكيف يمكن لهذا المدير أن يدرك النقطة التي تكون فيها القدرة على التنبؤ عالية بما يكفي والتقلب منخفض بما يكفي لبدء اتخاذ الخيارات؟ بالطبع الفرضية لا يمكن الدفاع عنها: لن يكون هناك وقت يمكن لأي شخص أن يتأكد فيه من أن المستقبل يمكن التنبؤ به. ومن ثم ، أصبح مفهوم الاستراتيجية الطارئة ببساطة عذرا مفيدا لتجنب الاختيارات الاستراتيجية الصعبة ، ولتكرار الخيارات التي يبدو أنها ناجحة للآخرين . إن مجرد اتباع خيارات المنافسين لن ينتج عنه ميزة فريدة أو قيمة. لا شيء من هذا هو ما قصده Mintzberg ،

في عام 1984 ، بعد ست سنوات من مقالة Mintzberg الأصلية التي قدمت إستراتيجية طارئة ، كتب Birger " Wernerfelt نظرة قائمة على موارد الشركة ، والتي طرحت مفهومًا آخر متحمسا في الاستراتيجية. ولكن لم يكن ذلك حتى عام 1990 ، عندما نشر C.K. Prahalad and Gary Hamel واحدة من أكثر مقالات HBR

قراءة وهي ، "الكفاءة الأساسية للشركة" ، التي كانت تحظى بشعبية واسعة في وجهة نظر Wernerfelt القائمة على الموارد (RBV) للشركة مع المديرين.

تؤكد RBV أن مفتاح الميزة التنافسية للشركة هو امتلاك قدرات قيمة ونادرة لا حصر لها وغير قابلة للاستبدال. أصبح هذا المفهوم جذاباً بشكل غير عادي للمديرين التنفيذيين ، لأنه يبدو أنه يشير إلى أن الاستراتيجية كانت تحديد وبناء "الكفاءات الأساسية" أو "القدرات الاستراتيجية". "The Core Competence of the Corporation," لاحظ أن هذا يقع بشكل ملائم في نطاق ما يمكن معرفته والتحكم فيه. يمكن لأي شركة بناء قوة مبيعات فنية أو مختبر تطوير برمجيات أو شبكة توزيع وتعلن أنها اختصاص أساسي. يمكن للمديرين التنفيذيين بشكل مريح الاستثمار في هذه القدرات والتحكم في التجربة بأكملها. في حدود المعقول ويمكنهم ضمان النجاح.

تكمن المشكلة بالطبع في أن القدرات نفسها لا تجبر العملاء على الشراء. فقط من يقوم بذلك هم أولئك الذين ينتجون ويحققون قيمة متفوقة لمجموعة معينة من العملاء . لكن العملاء غير معروفين ولا يمكن السيطرة عليهم. يفضل العديد من المديرين التنفيذيين التركيز على القدرات التي يمكن بناؤها وإذا لم يحقق هؤلاء النجاح ، فإن العملاء أو المنافسين غير العقلانيين يمكنهم تحمل اللوم.

### الهروب من المصائد:

من السهل تحديد الشركات التي وقعت في هذه الفخاخ. يتضح أن الشركات تميل مناقشتها في اجتماعات الإدارة إلى التركيز على كيفية الحصول على المزيد من الأرباح من الإيرادات الحالية بدلاً من كيفية توليد إيرادات جديدة. وتتعلق المقاييس الرئيسية بالتمويل والقدرات بينما تلك التي تتعامل مع رضا العملاء أو الحصص السوقية تكون أقل أهمية.

كيف يمكن للشركة الهروب من تلك المصائد، نظراً لأنّ الخوف شيء طبيعي لدى الأشخاص فإنّ العلاج الوحيد هو اعتماد نظام حول صنع الإستراتيجية يقلل القلق والخوف، وهذا يتضمن التأكيد من أن عملية صنع الاستراتيجية تتوافق مع ثلاث قواعد أساسية. الالتزام بالقواعد ليس سهلاً - منطقة الراحة مغرية دائماً - ولن تؤدي بالضرورة إلى استراتيجية ناجحة. ولكن إذا تمّ التمكن من متابعتها ، فستأكد على الأقل من أن استراتيجيةك لن تكون سيئة.

### القاعدة 1: اجعل بيان الاستراتيجية بسيطاً.

ركز طاقتك على الخيارات الرئيسية التي تؤثر على صناعات القرار بشأن الإيرادات - أي العملاء. لأنهم سيقرون إنفاق أموالهم مع شركتك إذا كان عرض القيمة الخاص بك أعلى من المنافسين. هناك خياران يحددان النجاح: قرار مكان اللعب (أي عملاء معينين تستهدفهم) وقرار كيفية الفوز (كيفية إنشاء عرض قيم مقنع لهؤلاء العملاء). إذا لم يكن العميل في القطاع أو المنطقة التي تختار الشركة اللعب فيها ، فربما لن يكون على دراية بتوافر وطبيعة عرضها. إذا اتصلت الشركة بهذا العميل ، فسيحدد خيار كيفية الفوز ما إذا كانت ستجد أن معادلة القيمة المستهدفة للعرض مقنعة.

إذا كانت الإستراتيجية تتعلق فقط بهذين القرارين ، فلن تحتاج إلى تضمين وثائق التخطيط الطويلة والمملة. لا يوجد سبب يمنع من تلخيص الخيارات الاستراتيجية للشركة في صفحة واحدة بكلمات ومفاهيم بسيطة. إن وصف الخيارات الرئيسية كمكان اللعب وكيفية الفوز يحافظ على المناقشة ويجعلها قائمة ويجعل من المرجح أن المديرين سوف يتفاعلون مع التحديات الاستراتيجية التي تواجهها الشركة بدلاً من التراجع إلى منطقة الراحة التخطيطية الخاصة بهم.

## القاعدة 2: أدرك أن الاستراتيجية لا تتعلق بالكمال.

تلاحظ أن المديرين يشعرون دون وعي أن الإستراتيجية يجب أن تحقق الدقة والقوة التنبؤية لتخطيط التكلفة وبعبارة أخرى ، يجب أن تكون مثالية تقريبًا. ولكن بالنظر إلى أن الاستراتيجية تتعلق في المقام الأول بالإيرادات وليس التكلفة ، فإن الكمال معيار مستحيل. لذلك في أفضل حالاتها تقلل الاستراتيجية من احتمالات توقعات الشركة. وبالتالي يجب على المديرين استيعاب هذه الحقيقة إذا لم يتم تخويفهم خلال عملية صنع الإستراتيجية. ولكي يحدث ذلك ، تحتاج مجالس الإدارات والهيئات التنظيمية إلى تعزيز فكرة أن الاستراتيجية تنطوي على رهان الفوز بدلاً من تقويضها. في كل مرة يسأل مجلس الإدارة المديرين إذا كانوا متأكدين من استراتيجيةهم أو يجعل المنظمون يشهدون بدقة عمليات صنع القرار في استراتيجيتهم ، فإنه يضعف صنع الإستراتيجية الفعلية. وبقدر ما قد ترغب المجالس والهيئات التنظيمية في أن يكون العالم قابلاً للمعرفة والتحكم فيه ، فهذه ليست الطريقة التي يعمل بها ببساطة. وحتى يقبلوا ذلك ، سيحصلون على التخطيط بدلاً من الإستراتيجية - والكثير من الأعذار حول سبب عدم ظهور الإيرادات.

## القاعدة 3: اجعل المنطق صريحاً.

الطريقة الوحيدة المؤكدة لتحسين معدل نجاح اختياراتك الاستراتيجية هي اختبار منطق تفكيرك: لكي تكون اختياراتك منطقية ، ما الذي تحتاج إلى تصديقه بشأن العملاء حول تطور صناعتك ، حول المنافسة ، حول قدراتك؟ من الأهمية بمكان كتابة الإجابات على هذه الأسئلة ، لأن العقل البشري يعيد كتابة التاريخ بشكل طبيعي وسيعلن أن العالم قد يكشف إلى حد كبير كما كان مخططاً بدلاً من تذكر كيف تم وضع الرهانات الاستراتيجية فعلياً ولماذا. إذا تم تسجيل المنطق ثم مقارنته بالأحداث الحقيقية ، فسيكون المديرون قادرين على معرفة متى وكيف لا تحقق الاستراتيجية النتيجة المرجوة ، ويكون لديهم القدرة على إجراء التعديلات



اللازمة - تمامًا كما تصور هنري مينتزيج. بالإضافة إلى ذلك ، من خلال ملاحظة مستوى ما من الدقة والصرامة لن يتمكن المدبرون من تحسين عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

عندما يطبق المدبرون هذه القواعد ، فإن خوفهم من اتخاذ الخيارات الاستراتيجية سوف يتضاءل. هذا جيد ولكن فقط إلى حد ما. إذا كانت الشركة لديها القناعة التامة لخياراتها ، فإنها معرضة لخطر فقدان تغييرات مهمة في بيئتها ، وقد ناقشنا بأن التخطيط وإدارة التكلفة والتركيز على القدرات هي مصائد خطيرة لصانع الإستراتيجية. لكن هذه الأنشطة ضرورية ولا يمكن لأي شركة أن تهملهم. لأنه إذا كانت استراتيجية تجبر العملاء على منح الشركة إيراداتها ، وتخطيطها ، والتحكم في التكلفة ، وإمكانياتها و تحديد ما إذا كان يمكن الحصول على الإيرادات بسعر مريح للشركة ، فإن الطبيعة البشرية هي ما هي عليه ، وأن التخطيط والأنشطة الأخرى ستهيمن دائما على الاستراتيجية بدلاً من خدمتها - ما لم يتم بذل جهد واعٍ لمنع ذلك. إذا كنت راضيًا عن استراتيجية شركتك ، فمن المحتمل أنك لا تبذل هذا الجهد.

<https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>