



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا / ماجستير

Strategic Management

Strategic Scenarios

((سيناريوهات الإستراتيجية))

مقدم إلى

أ.م.د. شهناز فاضل احمد

إعداد الطلبة

سمار مهدي صالح و كرار فاضل باقر و نفاء أكرم عثمان

الفهرس

الموضوع	التسلسل
المقدمة	1
مفهوم السيناريو الاستراتيجي	2
مفهوم تخطيط السيناريو	3
خطوات تخطيط السيناريو الاستراتيجي	4
خصائص السيناريو	5
أهداف تخطيط السيناريو	6
نماذج تخطيط السيناريو	7
أهمية السيناريو	8
تصنيف السيناريوهات	9
مصادر	10
دراسة الحالة	11

المقدمة

تعتمد الدراسات والبحوث المعاصرة ذات الأداء العالي ليس في معالجة المشاكل الآنية التي تتعرض لها المنظمات وإنما أصبح التوجه الحقيقي لصيانة توجهاتها الفكرية والاستعداد لمواجهة المتغيرات العالمية الجديدة المدروسة والمتوقعة سمة من سمات المنظمات المعاصرة والإدارة الحديثة في رسم صورة المستقبل. لذلك تبلورت أفكارها وتفكيرها الاستراتيجي نحو سبل وسياسات جديدة تدعم الإدارة الإستراتيجية الحديثة ومن هذه السبل بناء السيناريوهات والمشاهد المحتملة لإدارة تلك المنظمات باعتبارها أداة للتخطيط الاستراتيجي تستخدم لوضع خطط مرنة على المدى الطويل لتطوير سياساتها وتنظيمها لتجنب التطورات المستقبلية الغامضة في بيئة تتسم بعدم التأكد ، حيث استخدم مصطلح السيناريو لأول مرة من قبل الروائي وكاتب النصوص السينمائية (Leo Rosten) عندما وجد مجموعة من الفيزيائيين تفتش عن اسم يصف البدائل للكيفية التي يمكن أن تتصرف بها الأقمار الصناعية.

فالسيناريوهات تعتبر أداة للإنذار المبكر حول ما سيؤول إليه المستقبل وتوليد خيارات متعددة للمنظمة يمكنها من تقييم الإيجابيات والسلبيات لكل خيار اعتمادا على عوامل رئيسة وثانوية ودرجة في ظل ظروف عدم التأكد فقد تناول الباحثون مفهوم السيناريوهات باعتبارها () أداة مهمة للتحليل والتفكير المستقبلي تمكن صناع ومتخذي القرارات من تخيل وتصور مسارات ما سيؤول إليه حال المنظمة اعتمادا على توقعات البيئة المحيطة بها مما يمكنها من تغيير إستراتيجيتها () .

و بهذا فان السيناريوهات تحاول الإجابة عن التساؤلات : **ماذا يحدث؟ و كيف يحدث؟ و ما هي**

العوامل التي تسبب الحدوث؟ و عند هذه النقطة يشار إلى السؤال التالي :

هل تنتهي مهمة السيناريوهات عند إعدادها و صياغتها؟ بالتأكيد الإجابة عن هذا السؤال ستكون بالنفي إذ ان الخطوة الأكثر أهمية تكمن في رد فعل الإدارة و في كيفية الاستفادة من هذه النتائج .

و كما هو معروف في الفكر الاستراتيجي بأن الرؤية تمثل الموقع المرغوب الذي تطمح المنظمة للوصول إليه , والإستراتيجية تتعلق بكيفية الوصول إلى ذلك الموقع المرغوب . و بما ان السيناريوهات تعطي مواقع مستقبلية ممكنة خاصة و قد أصبحت الأعمال اليوم و أكثر من ذي قبل بحاجة لتصميمها و إيصالها للبيئة بسبب التغير الحاصل فيها و ارتفاع حالات عدم التأكد و تزايد الفرص. و المطلوب من المنظمات ان تقوم بتبني مناهج جيدة لتحفيز التفكير الحديث و غير التقليدي و استغلال المفاهيم القيمة و تجاوز التفكير القديم . فان السيناريو هو فن التفكير بما هو غير متوقع .

أولاً: مفهوم السيناريو الاستراتيجي Strategic Scenarios

- **السيناريو Scenario** :- كلمة مترجمة من الإيطالية: هو أحد أهم الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية والسيناريو هو وسيلة للتخطيط الاستراتيجي الذي تستخدمه بعض المنظمات لإعطاء مرونة لخطط طويلة الأمد. انه تكيف وتعميم للأساليب التقليدية التي تستخدم عادة في الاستخبارات العسكرية .
- **السيناريو** هو ليس عمليات تنبؤ تقليدية بل عمليات تحاكي إجابات بناءً على تحليل ورؤية لما يمكن أن يحدث مستقبلاً وكيفية التعامل مع هذه الأحداث المستقبلية برؤية ومنهجية مدروسة، وهنا فان مفهوم السيناريو SCENARIO يختلف عن التنبؤ FORCASTING او الرؤية VISION لوحدها كمفهوم قائم على استشراف المستقبل revealing the future ، فالتنبؤ والرؤية لوحيدهما يعطيان تصوراً فيه ميلاً للتعامل مع الاخطار من خلال استبعاد المؤثر منها في حين ان السيناريو يرسم طرائق ومنهجيات للتعامل مع المخاطر وجعل ذلك امراً ممكناً ومتاحاً من خلال سرد قصصي للمستقبل باحتمالاته المهمة.
- فالسيناريوهات تعتبر أداة للإنذار المبكر حول ما سيؤول عليه المستقبل وتوليد خيارات متعددة للمنظمة ويمكنها من تقييم الايجابيات والسلبيات لكل خيار اعتماداً على عوامل رئيسية وثانوية ودرجة في ظل ظروف عدم التأكد.

ثانياً: مفهوم تخطيط السيناريو Strategic Planning

إن السيناريوهات هي مجموعة من المستقبلات المعقولة منطقياً ولكنها مختلفة من حيث البنية. و يصبح من الصعب وبشكل اكبر إذا كان هناك مجال مستمر من الاحتمالات أو الإمكانيات أو كان هناك غموض تام فيما يتعلق بالمستقبل والذي سيكون عليه الحال إذا كانت المنظمة تنظر إلى المستقبل البعيد جداً أو المدى المتوسط فان الغموض التام غير مرجح وفي أي حدث فان مثل هكذا غموض يمكن إزالته بواسطة العمل الإعدادي لبناء السيناريو، وحتى المجال المستمر يمكن تقليله إلى عدد محدود أو متناهي من الاحتمالات مع وجود احتمالات للبعض أكثر من الأخرى.

وأشار (Note,2009:5) لتخطيط السيناريو الاستراتيجي على أنه تقنية مستقبلية تستعمل في التحليل والتخطيط الإستراتيجي المتوسط إلى طويل الأمد وتستعمل لتطوير استراتيجيات وسياسات قوية ومرنة ومتجددة أي مبدعة و إن السيناريوهات هي قصص أو روايات بالمستقبل تصف كيف سيبدو العالم مثلاً عام 2050 فهي تكشف كيف أن العالم يمكن أن يتغير إذا تم تقوية أو إنهاء أو ظهور أحداث متنوعة. وعادةً

توضع سيناريوهات بين (٢ و ٥) لتمثل اوضاعاً مختلفة بالمستقبل مرتبطة مع توجهات وأحداث مختلفة، وبعدها تستعمل هذه السيناريوهات لمراجعة أو اختيار مدى من الخطط وخيارات السياسة، وذكر (Ratcliffe,2011) أن تخطيط السيناريو الاستراتيجي هو آلة تساعد صانعي القرار من خلال توفير إطار للتخطيط و البرمجة، وتخفيض مستوى عدم التأكد ورفع مستوى المعرفة فيما يتعلق بنتائج الإجراءات التي اتخذت، أو التي سوف يتم اتخاذها، في الوقت الحاضر

(الحدراوي ، 2011 : 257).

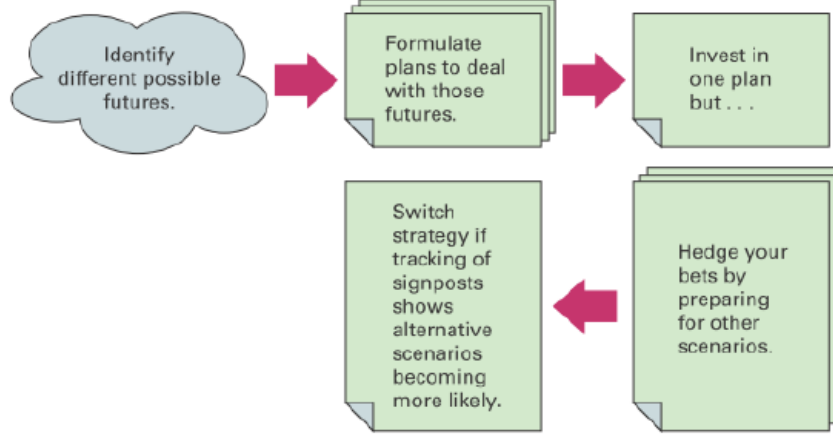
كما يحدد (Shoemaker,1995:25) تخطيط السيناريو بكونه حقلاً وطريقة منظمة لتصور مستقبلات ممكنة ، وهذا يساعد على تطوير قابلية المنظمة في التعامل مع بيئتها وملاحظتها بطرائق بارعة، وهو بالنتيجة ما يؤدي إلى منظمة متعلمة (Learning Organization) قوية على المدى البعيد.

و**عرف بأنة** احد أساليب التخطيط يتضمن طرح عدة معلومات مستنيرة ومعقولة وتخيل بيئات مستقبلية بديلة يمكن ان تتخذ فيها القرارات المتعلقة بالمستقبل لغرض تغيير التفكير الحالي من اجل تحسين التعلم و تحسين الأداء.

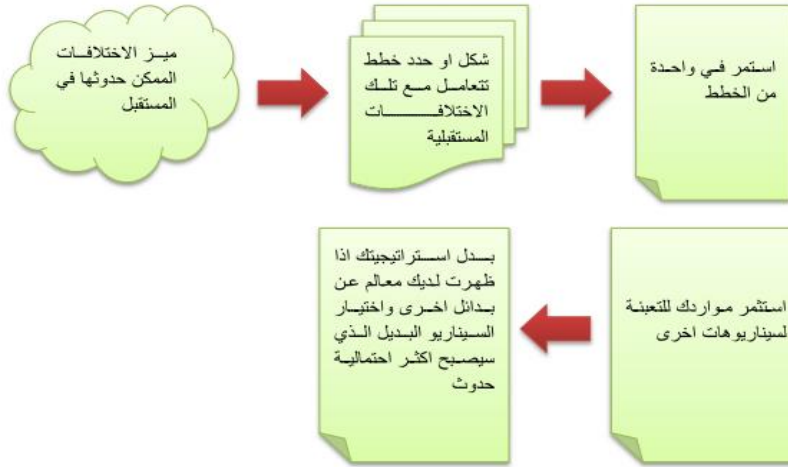
وتتضمن عملية تخطيط السيناريوهات الآتي :

1. فحص المتغيرات المحتملة في البيئة الطبيعية والمتغيرات الاجتماعية .
2. تحدد ظروف عدم التأكد في كل من القوى الخمسة للبيئة والتي هي (المنافسون ، المشترون ، الموردون ، أصحاب المصلحة ، الداخليين الجدد).
3. تكوين مجموعة واسعة من الاقتراحات المعقولة عن التوجهات المستقبلية .
4. تكوين اقتراحات عن التوجهات الفردية في السيناريوهات الداخلية الثابتة.
5. نحلل الوضع التنافسي مع إعطاء نتائج محتملة لكل سيناريو .
6. نحدد مصادر الميزة التنافسية لكل سيناريو.
7. التنبؤ بسلوك المنافسين تحت كل سيناريو.
8. اختيار السيناريو الذي يحقق أفضل النتائج والتوقعات.

تخطيط السيناريو



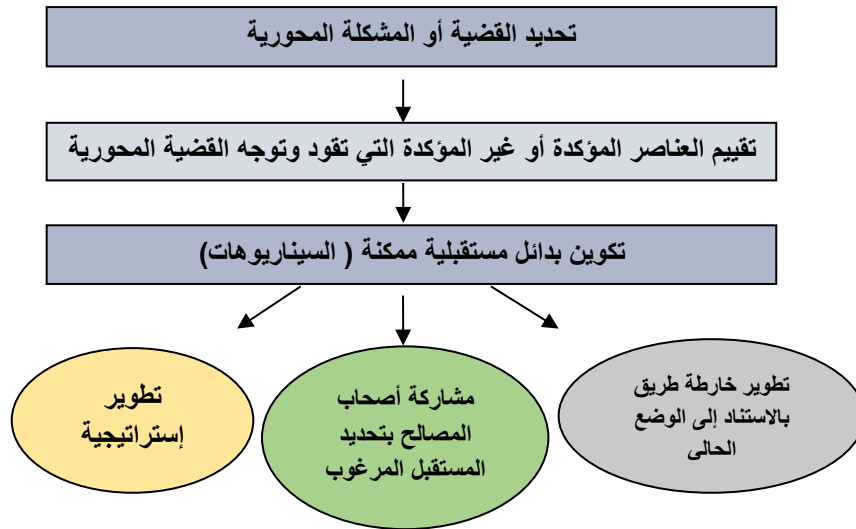
(W. L. Hill :2010: P : 27)



أن تخطيط السيناريو بالشكل الحالي والذي يلاحظ في المنظمات حول العالم له جذران : الأول، هو المنظور المستقبلي Futurism والذي أصبح فيه تحليل السيناريو طريقة مهمة والثاني هو الإستراتيجية التي من خلالها توصل فيها المديرون والإستراتيجيون منذ السبعينات إلى أدوات جديدة وأكثر ملائمة للعمل مع القضايا المعقدة . وفي الوقت الذي استخدم فيه أصحاب المنظور المستقبلي السيناريوهات كوسيلة للتحليل والبحث في القضايا الكبيرة

وإيصالها ، وكان الإستراتيجيون يهتمون به كأداة تخطيط قوية ومؤثرة ولم يكن السؤال من حيث الأساس " ماالذي يمكن ان يحدث؟" بل " ماالذي من المفترض القيام به؟". (إدريس والغالبي ، 2012: 278) وان التخطيط يمثل طريقة منهجية لتطوير وفحص واختبار الخطط والاستراتيجيات في أوقات اللأتأكد على وجه الخصوص وذلك من خلال إيجاد وتشكيل وتكوين مستقبلات ممكنة وكما موضح في الشكل:

تخطيط السيناريو



المصدر: (إدريس، وائل محمد صبحي و الغالبي ، طاهر محسن منصور)،السيناريو والعملية التخطيطية – مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر ، ط 1، عمان ، الأردن السيناريو.83 .

ثالثاً: خطوات تخطيط السيناريو الاستراتيجي Strategic Scenario

Planning



خطوات تخطيط السيناريو الاستراتيجي

1. تحديد النطاق Scoping

ما هو السؤال / المشكلة التي تريد الإجابة / العنوان ؟ قبل طرحها في عملية تخطيط السيناريو فمن الأهمية أن يتم تحديد نطاق الحالة . من خلال الذهاب ومن خلال عملية الفحص سوف تكون قادرا على التأكد مما إذا كان أم لا وضعك وما كنت تحاول تحقيق الأنسب ليتم تطبيقه على النشاط لتخطيط السيناريو . قد تكتشف ، على سبيل المثال ، أن المشكلة تنطوي على تغييرات صغيرة فقط أو بضعة عناصر في هذه الحالة قد يكون من المفيد لتطبيق وسيلة أخرى من تخطيط السيناريو - الذي يعتبر تقليديا الحالات على نطاق أوسع . يمكن التعرف على القضايا الأساسية والمشاكل التي يتعين معالجتها في هذه المرحلة . تحديد العوامل والقرارات الرئيسيين (ماذا تريد أن تعرف عن المستقبل من أجل اتخاذ قرار ؟) . سوف تكون قادرة على التعرف من خلال التركيز في العملية على اختيار الأفكار القائمة ، وتوليد أفكار جديدة ، أو دمج عدد من العناصر في إستراتيجية متماسكة أيضا . قضاء بعض الوقت منذ البداية على تحديد أين أنت وماذا كنت تأمل في الخروج من ممارسة مثل هذا يمكن أن يحقق فوائد في مراحل لاحقة . قد تجد أنه المفيد التنظيم ورشة عمل صغيرة أو إجراء عدد قليل من المقابلات داخل المؤسسة من أجل تحديد ما تريد الخروج من الوضع وما هو طموحك لذلك يمكنك أيضا تحديد ما الملعب الخاص بك أو

الفضاء وهو الحل وستحدد نوع الهدف من المشروع ، ومن المفيد أيضا الاتفاق على الافتراضات العامة التي ستتاح للإسناد من السيناريوهات .

2. تحليل الاتجاهات trend analysis

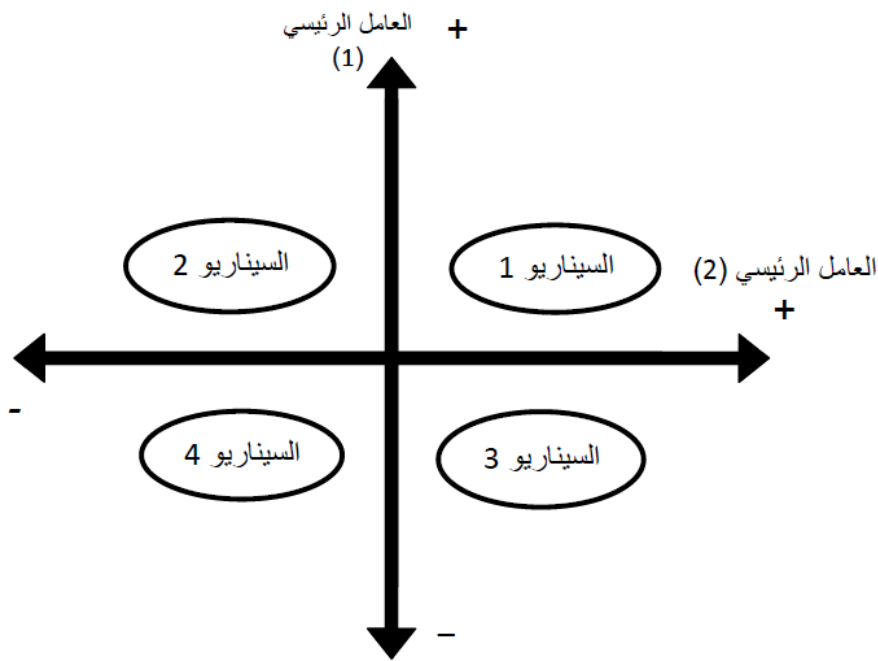
من أجل جعل أي نوع من التنبؤ بما قد يحدث في المستقبل من المهم أن يكون هناك فهم لما يحدث الآن - داخل القطاع ، البلد أو على الصعيد العالمي . أفضل طريقة للقيام بذلك هو رصد وتحليل الاتجاهات ومسح البيئة الحالية . وهناك عدد من الأدوات المتاحة لدعمكم في هذا النشاط - واحدة مفيدة بشكل خاص هو مدقة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية) تحليل لمساعدتك على تحديد القوى المختلفة في اللعب في حالة معينة . نحن نستخدم تحليل مدقة في عدد من مواردنا ومزيد من المعلومات الأساسية متاحة السيناريوهات. أدوات المنهج يمكن أن يكون معروفا من قبل عدد من اختصارات مختلفة بما في ذلك ، STEP و SEPTED (الاجتماعية والثقافية ، والاقتصاد ، والسياسة ، والتكنولوجيا ، والبيئة ، الاجتماعية والثقافة سيناريوهات إستراتيجية والعوامل الديموغرافية) ولكن عموما أنهم جميعا إتباع إطار مماثل ، وتحديد قضايا مماثلة . يمكن للتحليل أن يكون أداة مفيدة للغاية لأنه يوفر إطارا واسعة النطاق لبناء السيناريوهات . من المهم أن أنشطة التحليل والمسح الضوئي ، تكون وافية قدر الإمكان من أجل تحديد وقياس العوامل المؤثرة التي تحتاج إلى النظر فيها وتوفير أفضل الظروف الممكنة التي تولد السيناريوهات . عقد مقابلات شامل / ورش عمل حول كيفية رؤية المشاركين تحولات كبيرة قادمة في المجتمع ، والاقتصاد ، والسياسة ، والتكنولوجيا ، الخ تقييم إلى أي مدى سوف تؤثر هذه الاتجاهات الوضع الخاص بك . وصف كل اتجاه وكيف ولماذا وسوف تؤثر على المنظمة . قد تجد أن استخدام تقنية مثل العصف الذهني يعمل بشكل جيد في المجموعة تسجيل التفكير وتوليد كميات من الأفكار في هذا النوع من ممارسة التحليل مرة واحدة .

3. بناء السيناريوهات Build scenarios

مرة واحدة كانت قد خضعت جميع الأعمال التحضيرية وقد كانت في وضع يمكنها من البدء في بناء هذه الحالة ، قد ترغب في استخدام واحدة من مستويات مختلفة من التفاصيل ، وقدمت بالفعل هنا السيناريو ، وهم يبقون مجموعة مقبولة تماما من سيناريوهات عالمية ، من خلال التعليم العالي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمزودي التعلم والتعلم مدى الحياة . يمكنك استخدامها إما لأنها تقف إلى جانب أو إضافة المزيد للتحسين والصقل أو للميل الموضوعي الخاصة بهم تجاه السيناريو . إذا كان صقل هذه ، أو بناء مجموعة السيناريو الخاص بك ، ويمكنك في المرحلة. من إنتاج عدة أمثلة من أسوأ حالة وأفضل السيناريوهات أنها في كثير من الأحيان الكمية وليس التوعية يمكن أن يكون مفيدا في المرحلة الأولى كما يمكنك مراجعة وتعديل وخفض نتيجة لمناقشات في

مجموعتك كما تذهب على طول . قد تجد أن أسلوب العصف الذهني أو ما شابه ذلك يمكن أن تساعد في هذه المرحلة .

هناك العديد من الطرق لبناء السيناريوهات المتاحة ؛ نجد المنهج التالي مفيدا . هي التي شيدت هذه السيناريوهات من قبل تحديد القوى الدافعة الرئيسية وراء الاتجاهات التي تم تحديدها أثناء مرحلة تحليل الاتجاه . كل القوة الدافعة لديه قوة معارضة ، وبالتالي تشكيل فعال زوج ، وهما أزواج أهم المحاور التي تصبح انتقاء السيناريوهات مما أسفر عن 4 سيناريوهات . ثم يتم تعيين الاتجاهات على السيناريوهات . من أجل إعطاء بعد واقعي للسيناريوهات ، ومساعدة المشاركين يشعرون بنشاط ، يمكنك تطبيق مزيج من القص ، والتصور وسن التقنيات . الغمر في السيناريو من قبل المشاركين هو أفضل وسيلة للتأثير المحتملة والعواقب المترتبة على ذلك ليكون من ذوي الخبرة .



Source: Wulf, Torstein et al, A Scenario- Based Approach to Strategic Planning-Integrating Planning and Process Perspective of Strategy, 2010, P22

4. تحديد خيارات Generate Options

في هذه المرحلة يتم إنشاء خيارات لكل من السيناريوهات التي تم تحديدها . يمكن للفريق المشارك في نشاط تخطيط السيناريو ، اعتمادا على نطاق المشروع ، وتحديد الخدمات الجديدة والمبتكرة ، والتكنولوجيات ، والأسواق ، والشراكات أو العمليات التي يمكن تطبيقها على السيناريوهات . وهناك عدد من الأنشطة التي يمكن أن تساعد في دعم هذه العملية ، يمكن للعناوين آخر الأخبار تكون وسيلة مثالية لتحفيز الأفكار والتفكير في القضايا المطروحة والتأثيرات والآثار المحتملة . واحدة تقنية مفيدة لمساعدتك على رسم خريطة الخيارات ولدت والانتقال إلى اختبار جدواها هو استخدام أفكار ماتريكس اسود ، الذي سمي على اسم مؤسسة البلجيكي الذي خلقها .

5. خيارات الاختبار Test Options

تحديد ومناقشة الآثار المحتملة والآثار من السيناريوهات . وبعد أن ولدت عناصر جديدة أو موجودة إستراتيجية والخدمات والتكنولوجيات والأسواق والشركاء أو العمليات لربط سيناريوهات من المهم بعد ذلك أن يتم اختيارها . والسؤال الأساسي الذي يتعين الإجابة عليه جيدا هو كيف أن هذه الأفكار والتمرن في السيناريوهات الأربعة هذه هي عملية تكرارية ، ويمكن في كثير من الأحيان تقديم فهم أفضل للطريقة التي يمكن أن تكون الأفكار الأخرى ، ووضعها وتنفيذها . ان هناك منهج مقترح لإنشاء هذا هو يبدأ بطرح الأفكار والقضايا والاحتمالات ومن ثم متابعة هذا الأمر مع المناقشة المنظمة ضمن فريق أو مجموعة من أجل طرح الأسئلة المناسبة والبحث عن إجابات من أجل تحديد وسعر مواتية وتقييد العوامل ، ومن ثم يمكن تلخيص النتائج .

6. خطة العمل Action Plan

ما يجب علينا القيام به (أو لا تفعل) لتكون ناجحة في هذا السيناريو ؟ بعد أن عملت في طريقك خطوات أخرى ينبغي أن يكون من الممكن الآن لوضع خطة عمل في أجل التحرك إلى الأمام . سيتم تحديد خطة عمل بناء على نتائج الاختبار ، والطموحات الداخلية للمنظمة ، وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف التي تم تحديدها . عادة ، النشاط تخطيط السيناريو الخاص بك يناسب التداخل بين الإستراتيجية التنظيمية ، التحليل البيئي (مدقة الخاص بك) وعناصر أكثر تحديدا من التنبؤ .

7. تطبيق الإبداع في عملية السيناريو Apply creativity the process scenario

يمكن خلق سيناريوهات تنطوي على المشاركين باستخدام مزيج من تقنيات القصص ، والتصور والعمل من خلال الانخراط بشكل كامل في العملية ، وإلى حد ما ، فإنه يمكن للمشاركين الذين يعيشون تبدأ حقا لفهم العواقب المترتبة على هذا السيناريو . وينبغي أن يكون سيناريوهات عناصر من المعقولة في نفوسهم ، وكذلك ، ربما ،

بعض مستوى الانزعاج " . ويمكن أن يكون تطورا والإسقاط من القضايا والتحديات التي تحدث في وقتنا الحاضر أصغر . يمكن سيناريوهات تساعد على تحديد نقاط الضعف المحتملة وتوقع وأوجه القصور من حيث المرونة والقدرة على الاستجابة للتطورات والتحديات . تخطيط السيناريو يمكن استخدامها للنظر في إمكانية القضايا والحالات في السياق الذي يوفر الرفاهية من تفكير متأن ومتكررة التخطيط بدلا من الإطفاء " في النقطة التي ضعف يجعل نفسه معروفا بشكل غير متوقع . وهناك عدد من الأساليب التي يمكن اتخاذها والأدوات التي يمكن استخدامها في العملية وهذا القسم يسلط الضوء على بعض من المفضلة لدينا .

(Hill & Jones, 2009: 23)

8.العصف الذهني Brainstorming

يمكن لأنشطة العصف الذهني يكون نهجا مفيدا لاتخاذ لتوليد وتطوير أفكار السيناريو . العصف الذهني يشجع المشاركين ، في أزواج أو مجموعات ، لجعل أعداد كبيرة من الاقتراحات مع عدم وجود قيود على أي مدى يمكن تطبيق الإبداع والخيال . هذه الاقتراحات ويمكن بعد ذلك تجميعها ، مجتمعة ، موسعة ، والمكرر وترتيب أولوياتها حسب الاقتضاء . ينطوي تقنية العصف الذهني مفيد استخدام تنبيهيه . قد يكون ذلك في بداية الدورة بعض المواضيع ظهرت بالفعل وتم الاعتراف بها باعتبارها نتيجة أي تحليل البيئي الأولي - ويمكن تحديد هذه في ما بعد وذلك باستخدام لون مختلف علامة من ركلة جزاء ربما . المشاركون في ممارسة استخدام تنبيهيه الكتابة أفكار إضافية . وبعد انتهاء أعماله يمكن استخدامها لاستكمال أو تطوير القضايا والأفكار . المشاركون عصا الملاحظات على الجدار - عشوائيا في البداية - ثم انتقلت وتجميعها معا كما يلعب ممارسة خارج . وبعد انتهاء أعماله هي مثالية لهذا النوع من التمارين لأنها يمكن أن تكون بسهولة وانتقلت بانتظام دون أن تفقد قدرتها من أجل ضمان ممارسة ناجحة فمن الأهمية بمكان أن يشعر المشاركون بالراحة حول تبادل الأفكار ، وجعل صوتها في المجموعة ، هذا تقنية مثالية لأولئك الذين لم تواجه التخطيط السيناريو من قبل ، كما أنها توفر الفرصة للانخراط بنشاط بسرعة جدا .

رابعاً : خصائص السيناريو Scenario properties

تمتلك السيناريوهات كثيرة من الخصائص التي تظهر في طبيعة عمل المنظمة من الرؤية والقرارات الإستراتيجية و الالتزام و التعلم و توليد الأفكار للأنشطة الريادية وفهم المخاطر وتقديم الخيارات الإستراتيجية الجديدة وتغيير النماذج الذهنية وان هذه الخصائص وغيرها تمتلك من التأثير ما يجعل موضوع السيناريوهات ليست عملية تهيئة للمستقبل ولكن أعمق وأجدر من ذلك ، إنها تعمل على تطوير حس المدير وتقبل التغيير والسعي نحو التكيف ومعرفة أثر القرارات الحالية على أعمال المنظمة المستقبلية. ولذلك سنحاول أن نوجز أهم خصائص السيناريوهات الناجحة استنادا إلى آراء بعض الباحثين .

أن هناك سبعة خصائص رئيسة السيناريوهات الجيدة تتمثل ب :

1. **قوة اتخاذ القرارات Decision Making Power** حيث ان كل سيناريو في المجموعة لابد أن يتوافر متبصرات مفيدة حول القضية موضوع الدراسة وأن معظم مجاميع السيناريوهات العامة تفتقر إلى هذه القوة ولا بد من استكمالها لأغراض القرار .

2. **المعقولة Plausibility** : لابد أن تقع السيناريوهات المطورة ضمن حدود الأحداث المستقبلية التي تعد ممكنة من الناحية الواقعية .

3. **البدائل Alternatives** : فكل سيناريو من المفترض أن يحمل درجة من الاحتمالية إلى حد ما بالرغم من عدم ضرورة تحديد الاحتمالات بشكل مباشر والحالة الثانية هي أن السيناريوهات كلها ذات احتمالية متساوية بشكل أو بآخر من أجل تغطية أوسع مدى ممكن من حالة التأكد بمجموعة السيناريوهات . فإذا ما كان هناك على سبيل المثال سيناريو واحد محتمل من أصل ثلاثة أو أربعة سيناريوهات سيكون في الواقع لدينا سيناريو واحد فقط .

4. **الثبات Consistency** : لابد ان يكون كل سيناريو ثابتة داخليا إذ أن من دون وجود الثبات الداخلي لن تكون هناك مصداقية أو موثوقية في السيناريوهات

5. **التمييز Differentiation** من المفترض أن تكون السيناريوهات مختلفة و متميزة هيكليا أو نوعيا وهذا لا يكفي ان تكون السيناريوهات مختلفة و متميزة من حيث الحجم أو المقدار .

6. **إمكانية الاستذكار Memo ability** : من المفترض أن يكون من السهل استذكار وتميز السيناريوهات ، ومن هنا ينصح بتقليل عدد السيناريوهات ما بين ثلاثة إلى خمسة على الرغم من أننا من الناحية النظرية يمكن أن نتذكر وتمييز إلى حد سبعة أو ثمانية سيناريوهات .

7. **التحدي Challenge**: فالمعيار الأخير هو ان السيناريوهات تواجه تحديا حقيقية للحكمة المتلقات من المنظمة حول المستقبل.

(ادريس والغالي ، 2012 : 239)

خامسا : أهداف تخطيط السيناريو Scenario Planning Goals

بهدف تخطيط السيناريو إلى مساعدة المنظمة على توقع الظروف الشاذة وفهم المخاطر والوعي بالاحتمالات المستقبلية البديلة أن هدف تخطيط السيناريو هو خلق صورة شاملة ومتكاملة لكيفية تطوير المستقبل وقد يعرض السيناريو خطة كاملة بما في ذلك الإجراءات والنتائج أو السياسات المحتملة وقد حدد الغرض من السيناريو

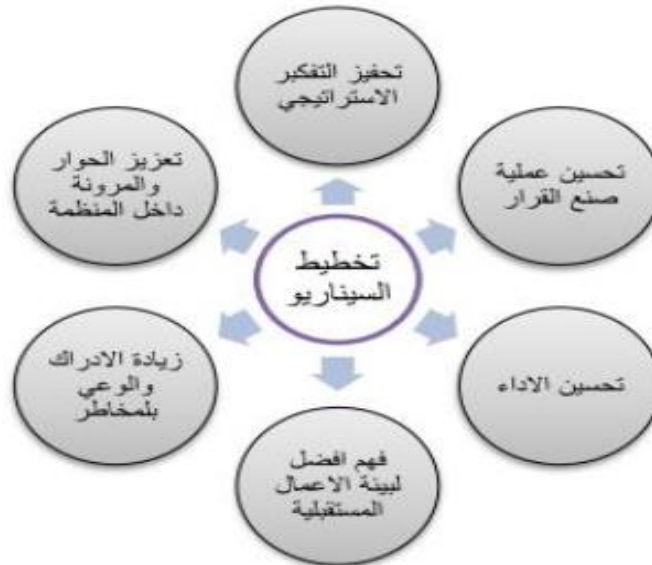
1. زيادة الإدراك من خلال المساعدة في معرفة ما يمكن ان يحدث في العقود المستقبلية المحتملة ، وكيف ولماذا قد يحدث هذا .

2. إنتاج قرارات جديدة نظرا لظهور اعتبارات جديدة .
3. إعادة صياغة القرارات القائمة من خلال توفير سياق جديد يتم فيه اتخاذها .
4. تحديد القرارات الطارئة عن طريق استكشاف ما يمكن أن تفعله المنظمة في ضل ظرف معين .

وكما يهدف تخطيط السيناريو إلى اتخاذ قرار سليم حول المستقبل سواء كان هذا القرار يتخذ من قبل أفراد أو جماعات أم دول ، وقد حدد نوعين من أهداف السيناريو الاستكشافي ودعم القرار حيث يمثل الهدف الاستكشافي زيادة الوعي وتحفيز الإبداع والتفكير فيما تستخدم سيناريوهات دعم القرار لدراسة الممارسات المستقبلية .

وكما يهدف تخطيط السيناريو إلى :

1. التخطيط الاستراتيجي المستنير على نحو أفضل .
2. تعزيز الحوار مع أصحاب المصلحة .
3. فهم أفضل لبيئة الأعمال في المستقبل .
4. تطوير القدرة على التفكير على نطاق واسع.
5. تعزيز التخطيط للطوارئ.



المصدر : ليلي مهدي حمزة , التخطيط الاستراتيجي, 2018, الجامعة المستنصرية كلية الإدارة

والاقتصاد – قسم إدارة أعمال.

سادسا: نماذج تخطيط السيناريو Scenario Planning Models

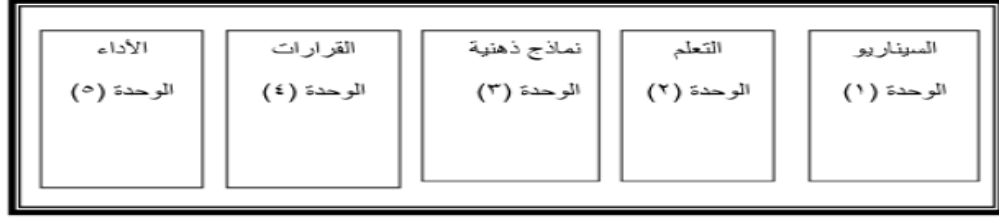
تتطلب عملية تخطيط السيناريو استخدام نموذج ناجح وعلى الرغم من نجاح العديد من المنظمات في تطبيق نماذج تخطيط السيناريو وقد يعود هذا إلى عدة أسباب منها أن مخططي السيناريوهات قد يرفضون الإفصاح تماما عن منهجياتهم ويشير باحثون إلى أنه لا يوجد نموذج واحد لتخطيط السيناريوهات ، ومراجعة الأدبيات يكشف عن وجود عدة نماذج لسيناريوهات تولد نتيجة العديد من الخصائص المشتركة وفيما يأتي استعراض لبعض هذه النماذج :

(A. Martelli ,Models of Scenario Building and Planning, UK, 2014)

1. نموذج (Chemmack 2003)

يقترح هذا النموذج خمس وحدات رئيسية يتم اعتمادها في مجال تخطيط السيناريو وهي :

أ . السيناريوهات والتي وصفت بأنها قصص سردية عن المستقبل والخطوط العريضة لعدة مسارات محتملة تستخدم لتحدي الافتراضات الأساسية لصانعي القرار داخل المنظمة .



نموذج (Chermack 2003)

ب . التعلم وهو محرك الأداء وعرف بأنه اكتساب المعرفة والمهارة وتكمن فائدة التعلم في نظام تخطيط السيناريو بافتراض أن الهدف الأساسي لأي نظام تخطيط هو إعادة الإدراك وهذا يتطلب تعلم الأفراد والمجموعات شيئا جديدة عن المنظمة وبيئتها

ج . النماذج الذهنية وتشمل افتراضات للأفراد ويعتقد أن إعادة تنظيم المنظمة وبيئتها تحدث من خلال التعلم الذي يجبر المشاركين على إعادة النظر في افتراضاتهم وتغيير نماذجهم الذهنية التي تجسد الطريقة التي يرى فيها الأفراد العالم.

د . القرارات ويعرف القرار بأنه فعل أو عملية للوصول إلى قرار واحد بعد مراعاة خيارات متعددة ويستند إلى إعادة الإدراك الذي يتولد في عملية بناء السيناريوهات .

هـ . الأداء ويعتبر تحسين الأداء هو النتيجة الأولية لنظام التخطيط في هذا النموذج إما الوحدات الأخرى للنموذج فهي تعد محركات الأداء وكما موضح في الشكل

2. نموذج (Keough & Shanahan ; 2008)

يتكون هذا النموذج من خمسة مراحل هي :

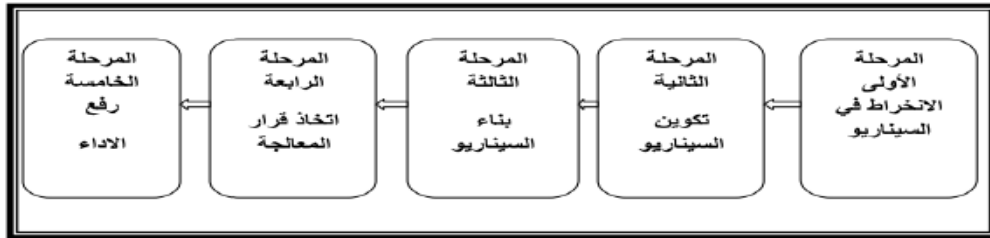
أ . **الانخراط في السيناريو** : ان مجرد اتخاذ القرار للانخراط في تخطيط السيناريو لا يضمن تطوير استراتيجيات ناجحة . لذلك ينبغي على المنظمة أن توفر البدائل وتحدد إذا كان تخطيط السيناريو قابلاً للتطبيق أو مجدياً ، وتحديد العوامل الخارجية والداخلية التي تشير إلى ان تخطيط السيناريو قد يكون مناسبة للمنظمة .

ب . **تكوين الفريق** : ينبغي أن توفر المرحلة الثانية تعليمات للمنظمات حول تكوين فريق تخطيط السيناريوهات القادر على خلق سيناريوهات موثوقة وواقعية من خلال مجموعة واسعة من الأفكار ووجهات النظر لان نجاح عملية السيناريو بأكمله يتوقف على الفريق وينبغي أن تتألف الفرق من مجموعة واسعة من المشاركين بمستويات فكرية وثقافية مختلفة ومتنوعة

ج . **مرحلة بناء السيناريو** : تتضمن الإنشاء الفعلي ووضع السيناريوهات من قبل الفريق الذي تم تشكيله في المرحلة الثانية وتتضمن عملية بناء السيناريو عدة نماذج يبدأ كل نموذج يفهم أو تعريف المشكلة ويتبعها تحديد منهجي لأصحاب المصلحة والاتجاهات والقيود وغيرها من القضايا التي قد تؤثر . ثم يتم ترتيب هذه العناصر حسب الأهمية وعدم اليقين .

د . **عملية اتخاذ القرار** : ينبغي إشراك صناعة القرار بنشاطات في جميع مراحل عملية تخطيط السيناريوهات ، والذين لديهم القدرة على استخدام المعلومات المتوفرة ، وينبغي فهم إشراك صانعي القرار الرئيسيين في المراحل السابقة كمرحلة عملية اتخاذ القرار الفعلية ، وتوفر المراحل السابقة وسائل الاستخلاص المعلومات المهمة لدعم اتخاذ القرار من خلال السيناريوهات . في النهاية يجب على قادة المنظمة مراجعة السيناريوهات المحتملة ، واتخاذ القرارات بشأن العمليات المستقبلية .

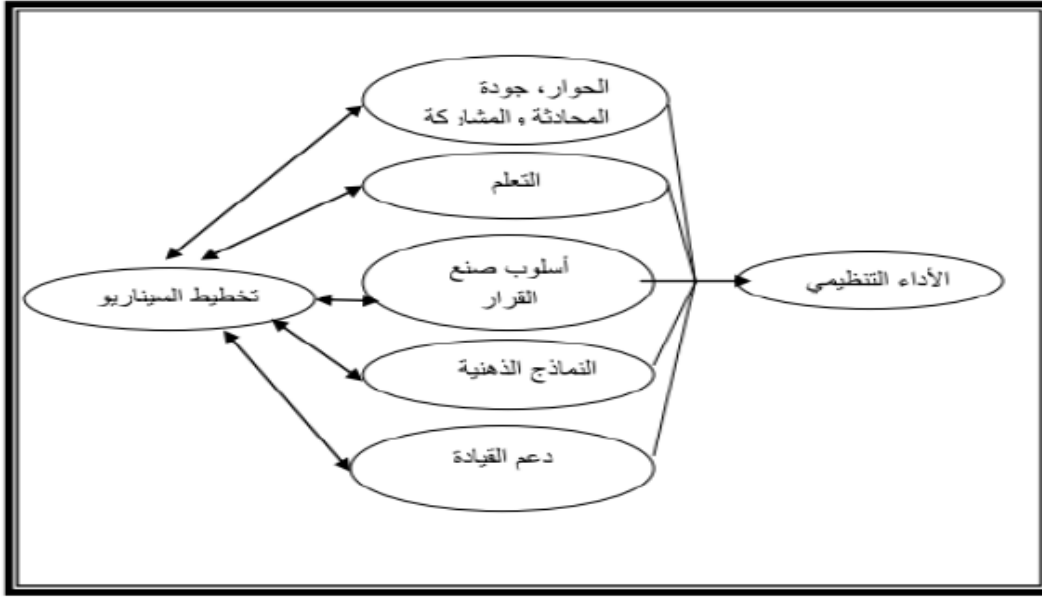
هـ . **رفع الأداء** : المرحلة الأخيرة من النموذج العام التي تلزم وضع معايير تظهر بوضوح العلاقة بين تخطيط السيناريو والأداء .



نموذج (Keough & Shanahan: 2008)

3. نموذج (Chermack 2012)

وفقا لهذا النموذج يبين بان تخطيط السيناريو يساعد المشاركين على بناء مجموعة من العقود المستقبلية المتسقة داخلية والمصورة التي يمكن من خلالها اتخاذ القرارات بشأن المستقبل لغرض تغيير التفكير وتحسين صنع القرار وتعزيز التعلم البشري والتنظيمي وتحسين الأداء ويقترح هذا النموذج بان المشاركة تتوسط تأثير تخطيط السيناريو على الأداء التنظيمي جنبا إلى جنب مع الحوار وجودة المحادثة ووصف المشاركة كطريقة تمكن المشاركين في تخطيط السيناريو من تجربة الأفكار والمعرفة والمعتقدات والخبرات.



نموذج (Chermack 2012)

سابعاً: أهمية السيناريو The importance of the strategic scenario

تستخدم السيناريوهات لأغراض متنوعة من التخطيط، واتخاذ القرار، وتسهيل تدفق البيانات إلى إعداد محددة من النتائج المحتملة وباختصار فتخطيط السيناريو يحاول تنظيم الاحتمالات وتوحيدها في مجالات يسهل استخدامها أكثر من كونها مجرد بيانات بكميات هائلة . ومن أجل القيام بذلك ، فإنها :

1. توافر محيطاً للتفكير بوضوح حول مجموعة العوامل المعقدة الأخرى التي تؤثر في القرار .
2. توافر لغة مشتركة لمتخذي القرار التحدث حول تلك العوامل وتشجيعهم للتفكير بخصوص سلسلة نتائج الروايات المرتبطة بأسلوب (ماذا لو ؟)
3. المساعدة بالهجر أو التخلص من المعوقات التي تحد من الإبداع وحسن التدبير .
4. توجيه المنظمة للتفكير إستراتيجية والتعلم بشكل مستمر حول القرارات الرئيسية والأولية .

وبذلك يتضح أن الغرض الرئيس من السيناريو هو ليس فقط بناء السيناريو وذكر المشاهد المحتملة التي ستكون مستقبلاً بل لتزويد متخذ القرار بالمعلومات للتأثير فيهم وفي الوقت نفسه هو دعم عملية اتخاذ القرار. في حين يرى آخرون أن تحليل السيناريو يعد أسلوباً مناسباً لاستكشاف المستقبل لسببين :

الأول : انه أساسي للمنظمات التفكير الخلاق حول المستقبل من تجنب مخاطرة الوقوع في المفاجأة وعدم الاستعداد عندما تكشف حالات مستقبلية غير منظمة عن وجودها .

الثاني : بما أن المستقبل غير مؤكد ، فإن المنظمات بحاجة لأن تستعد لحالات مستقبلية محتملة متعددة وليس لحالة واحدة ممكنة الحدوث فقط.

((شيماء هاشم خضير, التخطيط الاستراتيجي, 2016, الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد - قسم إدارة أعمال))

ثامنا : تصنيف السيناريوهات Classification of scenarios

هناك مجموعة من المحاولات لتصنيف السيناريوهات حيث اختلف الأساس الذي استعمله الباحثون في عملية التصنيف . فهناك من ركز على كيفية التعامل مع المستقبل ، وهناك من ركز على العملية التي تتكون منها السيناريوهات وغيرها . فقدم (Bishop et al , 10 : 2007) تصنيفاً للسيناريوهات على أساس تصنيف (Amara) للأصناف المختلفة للمستقبل فمنها **المستقبل المحتمل (Probable)** و **الممكن (Possible)** و **المفضل (Preferable)** . وعند هذه النقطة نرى وجوب التمييز بين هذه المصطلحات الثلاثة التي سنتنبق منها تساؤلات توضح ماهيتها . وبشكل عام عندما يتم التفكير بمدى زمني ضيق فإن عدد الخيارات المتاحة ضمن هذا المدى الزمني ستكون قليلة وعدد الإمكانيات المستقبلية ستكون محدودة وعلى العكس من ذلك عندما يتم التفكير بمدى زمني يمتد لأكثر من سنة فإن عدد الخيارات سيكون أكبر وستظهر بعض الإمكانيات المستقبلية أكثر احتمالاً من غيرها والبعض الآخر المفضل ستشكل المستقبل المرغوب الذي يمكن أن يختلف عن المستقبل المحتمل والمستقبل المرغوب به بشدة الذي يتمثل بالرؤية الخاصة بشأن الكيفية التي سنحيا بها قد لا يقع ضمن حقل المستقبل الممكن . وتشير الأدبيات الإدارية إلى ثلاثة أنواع من السيناريوهات بحسب أساس التصنيف للمستقبل حول تساؤلات أساسية وهي : **ماذا سيحدث ؟ ماذا يمكن أن يحدث ؟ الكيفية التي يتم بها التوصل إلى هدف محدد ؟** إذ إن سيناريوهات التوقع : تجيب عن تساؤل ماذا سيحدث ، وسيناريوهات الاستكشاف : تجيب عن تساؤل ماذا يمكن أن يحدث ؟ والسيناريو المعياري : تجيب عن تساؤل الكيفية التي توصل إلى هدف محدد ويقسم كل تصنيف من هذه الأصناف على صنفين وكما يأتي :

1. سيناريوهات التوقع Predictive Scenarios تتضمن سيناريوهات التوقع نوعين مختلفين ، تتميز بالظروف التي توضع بشأن (ماذا سيحدث) حيث يستجيب سيناريو التنبؤ التساؤل ماذا سيحدث في الظروف

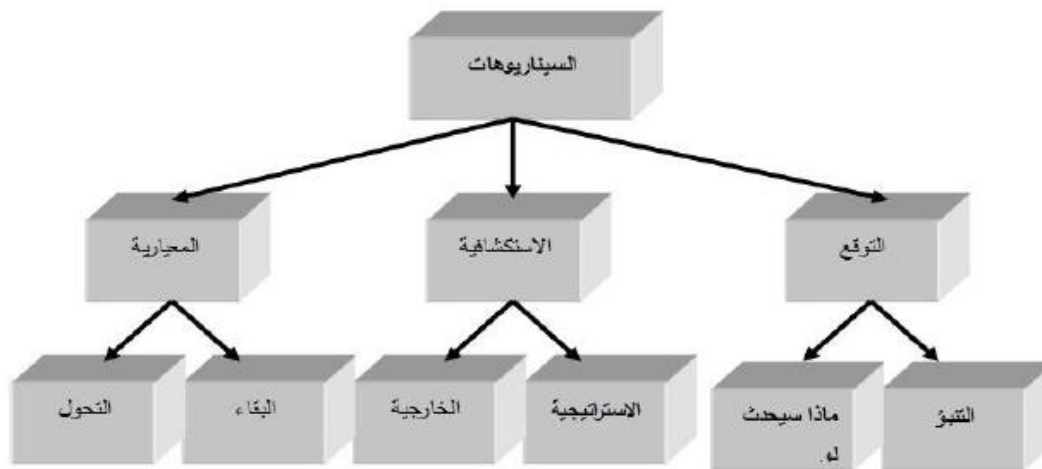
التي تكون احتمالية تطورها واضحة وتستجيب سيناريو ماذا سيحدث لو) لتساؤل ماذا سيحدث في الظروف لبعض الأحداث المحددة .

2. السيناريوهات الاستكشافية Explorative Scenarios وتعرف من خلال حقيقة استجابتها لتساؤل (ماذا يمكن أن يحدث) ويتم التمييز بين نوعين هما ، السيناريوهات الخارجية والسيناريوهات الإستراتيجية ، فالسيناريوهات الخارجية تستجيب لتساؤل ، ماذا يمكن أن يحدث التطور البيئة الخارجية ، وتستجيب السيناريوهات الإستراتيجية لتساؤل ماذا يمكن أن يحدث إذا ما عملنا في طريق محدد .

3. السيناريوهات المعيارية Normative Scenarios وتتضمن السيناريوهات نوعين مختلفين ، تتميز بالكيفية التي يتم بها معالجة هيكل النظام حيث تستجيب سيناريوهات البقاء التساؤل الكيفية التي يمكن بها الوصول إلى الهدف .

(Glick , Margaret B. & at Thomas 2012 : 221)

ومن خلال تعديل الموقف الحالي ، وتستجيب سيناريوهات التحويل التساؤل الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى الهدف عندما يعوق الهيكل السائد التغيرات الضرورية.



تصنيف السيناريوهات

Source: Borjeson , L. & Dreborg , K.L. & Ekvall , T. & Finnveden , G. (2005) Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques Version 1.1b , November : P14 . 21

المصادر العربية

- (1) ادريس، وائل محمد صبحي و الغالبي ، طاهر محسن منصور،السيناريو والعملية التخطيطية – مفاهيم أساسية، دار وائل للنشر ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2012، ص 283 .
- (2) الحدراوي، حامد كريم و محمد، منظر جاسم، 2010،العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداءه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للاثزمات- دراسة تطبيقية لأراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الشرف، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية
- (3) شيماء هاشم خضير، السيناريوهات المحتملة لتقييم واقع ومستقبل وزارة الدولة لشؤون المرأة , شهادة دبلوم في التخطيط الاستراتيجي ,2016, الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال.
- (4) ليلي مهدي حمزة , تخطيط السيناريو الاستراتيجي في مواجهة التحديات لتطوير واقع تضخم أعداد الطلبة في المدارس ,شهادة دبلوم في التخطيط الاستراتيجي ,2018, الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد – قسم إدارة أعمال.

المصادر الأجنبية

- 1- Borjeson , L. & Dreborg , K.L. & Ekvall , T. & Finnveden , G. (2005) Towards a User's guide to Scenarios- a report on scenario types and scenario techniques Version 1.1b,November : P14 . 21
- 2- Note, Guidance, 2009, “Scenario Planning Foresight Horizon Scanning Centre” Government Office for Science ,Alun Rhydderch
- 3- Ratcliffe, John ,(2011), Scenario Building :A Suitable Method for Strategic Construction Industry Planning , Dublin Institute of Technology Republic of Ireland
- 4- Schoemaker, P.J.H, (1995), Scenario planning: A Tool for Strategic Thinking, Sloan Management Review
- 5- Bishop, P. & Hines,A. & Collins, T (2007) "The current state of scenario development: an overview of techniques" foresight, VOL. 9 NO. 1, pp. 5-25,
- 6- HILL, C. W. L., & JONES, G. R. (2009). Essentials of strategic management,P: 23
- 7- Glick, M. B., Chermack, T. J., Luckel, H., Gauck, B. Q. (2012). Effects of scenario planning on participant mental models ,P:221
- 8- Antonio Martelli ,Models of Scenario Building and Planning, Palgrave Macmillan UK, Palgrave Macmillan, a division of Macmillan Publishers Limited, 2014.

دراسة الحالة

44

Introducing Strategic Management

Case Study Scenario The IKEA way

استراتيجيات العمليات لشركة إيكيا للأثاث ، تعدّ شركة إيكيا للمفروشات من أشهر الشركات العالمية التي تبنت استراتيجية "التركيز" وأتقنت تنفيذها، تؤثر استراتيجية "التركيز" في حجم الحصة السوقية للشركة وتتطلب مقايضة بين الربحية وحجم المبيعات.

فاستراتيجية التركيز تعتمد على التركيز لتحقيق نتائج الاستراتيجيات الأخرى (تميز المنتج، خفض التكلفة) بمعنى آخر، الهدف من استهداف شريحة معينة من العملاء بشكل استراتيجي هو تمييز المنتج أو خفض التكلفة أو كلاهما معاً في خدمة الشريحة المستهدفة سواءً جغرافياً أو ديموغرافياً أو غيره.

استخدمت شركة **IKEA** سيناريوهات العملاء بشكل أساسي حيث تستهدف الشركة شريحة محددة من العملاء وتدرس احتياجات هذه الشريحة بشكل شامل وتضع السياسات التي تسهل على الشركة خدمة عملائها بشكل فاعل وأكثر كفاءة من الشركات المنافسة التي تخدم شرائح مختلفة عدة من العملاء. نتيجةً لذلك، تستطيع الشركة إما خفض التكلفة أو تمييز المنتج بشكل يجعله أكثر ملائمة للعملاء أو الاثنين معاً.

بالنسبة إلى استراتيجية "تمييز المنتج"، فهي من الاستراتيجيات التي غالباً ما تقود إلى أرباح مستدامة تفوق متوسط أرباح القطاع، في حال تنفيذها بشكل متقن. ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية تمييز المنتج من ناحية التصميم أو العلامة التجارية، أو التقنية المستخدمة في الإنتاج وغيرها من النواحي الأخرى للمنتج مثل الإكسسوارات أو خدمة العملاء أو شبكة نقاط البيع وما إلى ذلك.

جدير بالذكر أن المنتج يمكن تمييزه من ناحية واحدة فقط أو من مناح عدة، فكانت إيكيا تركز على العملاء الشباب الذين يبحثون عن القطع المنزلية العصرية والأنيقة بجودة عالية وأسعار مقبولة، في شركة إيكيا كان انغفار مغامراً ويحب كل ما هو غريب ومميز كإقدامه على استعمال مصنع لأبواب السيارات ليصنع فيه مفروشات وأثاثاً وركزت على العديد من الأنشطة لتحافظ على انخفاض التكلفة كأن يجمع الزبون بنفسه المفروشات والأثاث. لذلك كان يبيع كل شيء مفككاً في علب وعلى الزبون أن يقوم بجمع كل القطع بعضها مع بعض وذلك بإتباع بعض التعليمات السهلة وهذه الأفكار وغيرها الكثير والمميزة والغريبة عن الناس هي التي ميزت إيكيا عن غيرها.

كما أن إيكيا وفرت للعملاء تصوراً كاملاً حول مظهر الأثاث وكيف سيبدو في المنزل فمتاجر إيكيا مقسمة بطريقة ترغب الزبون على شراء المنتج مع ملحقاته وتجربتها قبل شرائها. ويمكن للعميل التنقل بين الأقسام حسب ترتيب المتجر بإتباع الأسهم الموضوعة في الأسقف والأرضيات.

كما ركزت ايكيا على راحة العميل في المقام الأول فتاجرها ليست للشراء فقط فيمكن للعملاء التسوق براحتهم وترك أطفالهم يلعبون في القسم المخصص لهم تحت إشراف الموظفين، كما يوجد عدد من المطاعم والمقاهي بحيث يمكن للعميل أخذ فترة راحة وتناول وجبة قبل البدء مرة أخرى في التسوق.

تطوير منتجات ايكيا

طورت ايكيا مجموعة جديدة من الأثاث، تمتاز هذه الأثاث بقدرتها على شحن الأجهزة الذكية التي توضع عليها لاسلكيا. وتعتمد شركة ايكيا طرح مجموعتها الجديدة من الأثاث الذي يوفر ميزة الشحن اللاسلكي للهواتف الذكية والحواسيب اللوحية، وغيرها من الأجهزة الذكية التي تدعم هذه التقنية، في أمريكا الشمالية وأوروبا في البداية، على أن تطرحها في الأسواق العالمية لاحقا.

وتشكل طاقة البطارية مصدر قلق لكثير من مستخدمي الهواتف الذكية. ومع المزيد من استخدام التطبيقات كثيرة الاستهلاك للطاقة، مثل خدمات الفيديو، وتحديد المواقع، والألعاب، يرى مراقبون أن الشحن اللاسلكي على الأثاث أو الأسطح الأخرى قد يكون ابتكارا موضع ترحيب، نظرا لكون البطاريات تفقد طاقتها بسرعة.

وبدورها ستقوم ايكيا بتجهيز مجموعتها الجديدة من الأثاث مع معيار الشحن اللاسلكي "تشبي" الذي يعتمد على "اتحاد الطاقة اللاسلكية" WPC والذي انضمت إليه الشركة. ويعتمد معيار "تشبي" من قبل صانعي الهواتف الذكية، مثل سامسونج، وإتش تي سي، ومايكروسوفت.

أهم العوامل التي أدت لنجاح الشركة

- فهم المستهلك في كل بلد والعمل حول احتياجاته وكذلك الموظفين. احتاجت "Ikea" على سبيل المثال لخمس سنوات للتأقلم في السوق الأمريكي وفهم المستهلك هناك ومعرفة احتياجاته. على صعيد مختلف "فشلت" ايكيا في ألمانيا في تلبية احتياجات الموظفين (وليس المستهلكين).
- تصميم منتجات مميزة.
- تخفيض الأسعار وفي نفس الوقت مناسبة مع التكاليف وممكن معها تحقيق أرباح.
- أفكار مميزة في التسويق وميزانية كبيرة له خاصة الكتالوج. بدأ المؤسس رحلته في التعريف على الشركة من خلال وضع إعلانات في الصحف المحلية ليتوسع إلى البريد العادي.
- الكوادر القوية والاعتماد على العائلة في إدارة الشركة – شركة عائلية.
- عرض منتجات متنوعة لنفس المنتج؛ لتناسب جميع الأذواق. وإضافة أماكن للأطفال في المحلات للعب وعدم مضايقة الأهل مطاعم إذا جاع المستهلك في المحل نفسه يدور المستهلك ويشترى ما يريد.
- تمتلك شركة ايكيا موظفي مبيعات ذو شخصية قوية للتعامل مع العملاء.
- التفكير بشكل مختلف في ديكور المحلات؛ الألوان.
- التركيز على الأثاث أو التخصص.
- شبكة توزيع مميزة وفريدة، فهكذا بدأ المؤسس بتوصيل المنتجات عبر عربات الحليب والتوصيل لأقرب محطة قطار من المستهلك. نقطة أخرى هي أن كل الأثاث غير مجمع. تقع مهمة التجميع على المستهلك مما يوفر مكان، شحن ومال وضرر الشحن.

الفكرة

هي خلق حياة يومية أفضل للكثير من الناس.تقدم منتجات الأثاث المنزلي التي تتصف بعمليتها وتصميماتها الجيدة والتي تتوفر بأسعار منخفضة بحيث يكون بمقدور أكبر عدد ممكن من الناس شرائها.

المعطيات

واجهت الشركة تحديات كثيرة بخاصة أن الشركة كانت تتوسع بمعدل متجر ضخم كل سنة ودارت التساؤلات " هل ستنجح الشركة في التوسع والمحافظة على الجودة والأسعار بخاصة أن أسواق الولايات المتحدة , بريطانيا, إيطاليا وأوروبا الشرقية تختلف عن الأسواق في البلاد الاسكندنافية وراهن الكثيرون على تقاعد انغفار وتغير الاستراتيجية التي وضعها , وأثبت وجوده أكثر فأكثر ونافس الكبار في كل الدول وتطورت الشركة بشكل ملموس بسبب عزمته وإيمانه بقناعاته وأفكاره المميزة والتي تعتمد على السهل الممتنع.

رأى الباحث

- إن المفهوم السويدي الفريد للأثاث المنزلي لدى شركة إيكيا جعلها تقدم أروع التصاميم العصرية، والجودة العالية والحلول المتكاملة بأسعارٍ في متناول الجميع، قد أحدث ثورةً في عالم الأثاث المنزلي واكسورات المنزل حول العالم.
- ان إيكيا استطاعت وعلى مدار 30 عاما ان تثبت جديتها وقدرتها على توفير جميع احتياجات عملاء بأسعار تنافسية مع الالتزام التام بمستوى الجودة وخدمات ما بعد البيع، ان الخبرة التي تتمتع بها إدارة إيكيا تمكنها من توفير المعاملة اللائقة لعملائها وهو ما انعكس بدوره ايجابيا على العلاقة بين الشركة وعملائها على مدى عشرات السنين.
- كما ان النمو الذي حققته إيكيا منذ انطلاقتها وحتى الان يعزو لاستراتيجيتها الانتشارية الثابتة والراسخة، كما ان الحصول على ثقة العملاء وإقبالهم هو أكبر دليل على نجاح إيكيا ونمو مبيعاتها. وباتت إيكيا حاضرة في كل حديث يتعلق حول الأثاث والمفروشات باعتبارها الابرز والاكثر ثقة في هذا المجال.
- كما أن إيكيا رسخت مكانتها في قلوب الجميع من خلال توفير جميع حلول الأثاث المنزلي العملية والعالية الجودة، كما تعمل باستمرار على فهم احتياجات الأسواق وكل سوق حسب ثقافته، كما ان إيكيا تتطور من منتجاتها لتتكيف مع متطلبات السوق.