

أوقف وضع الخطط؛ ابدأ بصناعة القرارات

مايكل سي. ومانكنز، وريتشارد ستيل

هل التخطيط الإستراتيجي غير مفيد تمامًا؟ هذا هو السؤال الذي وجهه إلى نفسه مؤخرًا الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات الصناعية العالمية؛ إذ كان قبل سنتين قد بدأ بخطة طموحة لإصلاح عملية التخطيط في شركته، وقد انهارت تمامًا المقاربة القديمة التي كانت تتطلب من مديري وحدات الأعمال تقديم عروض منظمة إلى اللجنة التنفيذية في الشركة، وقد سئم أعضاء اللجنة التنفيذية - الرئيس التنفيذي، والرئيس التنفيذي للعمليات، والمدير المالي، ورئيس قسم التكنولوجيا، ورئيس الموارد البشرية - الجلوس لتلقي عروض تقديمية لا نهاية لها كانت توفر لهم فرصًا قليلة لتحدي افتراضات وحدات الأعمال أو التأثير في إستراتيجياتهم، بالإضافة إلى أن رؤساء الوحدات كانوا يشكون من أن مراجعات اللجنة التنفيذية كانت طويلة في ما يتعلق بالإرشاد، لكنها كانت قصيرة بالنسبة إلى النصائح التي يقصد بها التنفيذ، والأسوأ من ذلك أن المراجعات كانت تؤدي إلى القليل من القرارات ذات القيمة.

كانت العملية المصححة تضم آخر ما تم التوصل إليه من أفكار حول التخطيط الإستراتيجي، ومن أجل تجنب الإفراط في كمية المعلومات، حُدِّدَت المعلومات التي تصف إستراتيجية كل شركة بعدد (15 معروضًا ذا تأثير عالٍ)، ومن أجل ضمان حدوث نقاش معمق، كانت الخطة تقضي بأن تُوزَّع العروض التقديمية جميعها مع المواد الداعمة على أعضاء اللجنة التنفيذية سلفاً قبل أسبوع على الأقل من النقاش، بالإضافة إلى أنه جرت إعادة هيكلة جلسات المراجعة نفسها؛ لإتاحة وقت كافٍ للمداولة بين أعضاء فريق الشركة ومديري وحدات الأعمال، وبدلاً من إجبار مديري الوحدات على التوجه بتناقل مشياً على الأقدام إلى مقر الاجتماعات، وافقت اللجنة التنفيذية على القيام بزيارات غير مسبوقة لمدة ستة أسابيع كل ربيع للوحدات الاثنتين والعشرين؛ من أجل عقد جلسات تدوم كل منها ليوم واحد. كان يقصد من ذلك جعل جلسات المراجعة الخاصة بالإستراتيجية أطول وأكثر تركيزاً، وتنطوي على نتائج مهمة.

لم تحقق العملية النجاح المطلوب، وبعد استخدام هذه العملية لدورتي تخطيط، جمع الرئيس التنفيذي تغذية راجعة من المشاركين عن طريق مسح مجهول المصدر؛ ما أثار القلق لديه في أن التقرير احتوى على مجموعة من الشكاوى التي اتخذت طابع (أنها تستلزم وقتاً طويلاً)، و (أنها تجري على مستوى عالٍ جداً)، (وتتم بمعزل عن الطريقة التي ندير بها أعمالنا)، وهكذا. على أن أكثرها إثارة للغضب كانت وجهة النظر التي أعرب عنها المستجيبون جميعهم تقريباً،

ومفادها أن المقاربة الجديدة لا تنتج إلا عددًا قليلًا جدًا من القرارات الحقيقية، وقد صُعب الرئيس التنفيذي؛ إذ كيف يمكن لعملية التخطيط المتطورة التي تتبعها الشركة أن تنهار على هذا النحو السيئ؟ والأهم من ذلك، ما الذي يجب أن يفعله ليُجعل عملية التخطيط الإستراتيجي تنتج تقارير أكثر وأفضل وأسرع؟

كما كان الأمر بالنسبة إلى الرئيس التنفيذي، يوجد العديد من المديرين الذين أصبحوا أكثر تشككًا إزاء عملية التخطيط الإستراتيجي. هل يوجد ما يثير العجب؟ تشير البحوث التي قمنا بها إلى أنه بالرغم من كل الوقت والطاقة اللذين كرستهما معظم الشركات في التخطيط الإستراتيجي، فقد برزت العملية في كثير من الأحيان عائقًا لصناعة قرارات جيدة، ونتيجة لذلك فإن التخطيط الإستراتيجي ليس له -في الواقع- تأثير في معظم إستراتيجيات الشركات.

في الصفحات الآتية، سنوضح أن إخفاق معظم عمليات التخطيط الإستراتيجي يحدث لسببين: أنها في العادة عملية سنوية، ويُركّزُ بوساطتها في الغالب على وحدات الأعمال الفردية، وتبعًا لذلك، فإن العملية على النقيض تمامًا مع الطريقة التي يصنع بها المدبرون في الواقع قرارات مهمة تتعلق بالإستراتيجية، وهي ليست مقيدة من حيث الوقت ولا بالحدود التي تفصل بين الوحدات؛ ولهذا لم يكن أمرًا مثيرًا للدهشة أن يتجاوز كبار المدبرين العملية التخطيطية، فهم يصنعون القرارات التي تشكل على نحو حقيقي إستراتيجية الشركة وتقرر مستقبلها -القرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ على

الشركات الأخرى، وطرح المنتجات، وإعادة هيكلة الشركات وما شابه ذلك - خارج العملية التخطيطية، وهذا يحصل في العادة من خلال نهج خاص، من غير تحليل صارم ولا نقاش منتج. تُصنَع القرارات على نحو خطأ أو لا تصنع أبداً. إن عدم الارتباط هذا - بين الطريقة التي يعمل بها التخطيط والطريقة التي يصنع بها القرار - يفسر أكثر من أي شيء آخر الإحباط، أو الكراهية الصريحة التي يشعر بها المدبرون تجاه التخطيط الإستراتيجي.

غير أن الشركات تستطيع تصحيح العملية إذا تمكنت من معالجة مشكلاتها الأصلية، تخلص عدد قليل من الشركات ذات التطلعات المستقبلية من عملياتها التخطيطية المحكومة بالتقويم الزمني التي تركز على وحدات الأعمال الفردية، واستُبدلت بعمليات صناعة قرارات مستمرة تركز على القضايا. وعن طريق تغيير التوقيت ومحور التخطيط الإستراتيجي، غيرت أيضاً طبيعة النقاشات التي تحدث بشأن الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا؛ من (المراجعة والقبول) إلى (النقاش واتخاذ القرار)؛ ما يعني أن كبار المدبرين يبحثون كل قرار رئيس ومضامينه بشأن أداء الشركة وقيمتها، وبالفعل تستخدم هذه الشركات عملية تطوير الإستراتيجية بوصفها محرّكاً لعملية صناعة القرار؛ ونتيجة لذلك فهي تصنع قرارات مهمة وإستراتيجية تفوق ضعف القرارات التي تتخذها سنوياً الشركات التي تتبنى نموذج التخطيط التقليدي. (راجع الشريط الجانبي المعنون: من الذي يصنع

قرارات أكثر). لقد توقفت هذه الشركات عن اتخاذ خطوات وبدأت بصناعة قرارات.

الفكرة باختصار

معظم المديرين ينظرون إلى التخطيط الإستراتيجي التقليدي على أنه عديم القيمة، لماذا؟ لأن العملية تنطوي على عيوب خطيرة، هي: أولاً، تُفقد بصورة سنوية؛ ولهذا فهي لا تساعد المديرين على الاستجابة بصورة سريعة للتهديدات والفرص (منافس جديد، واستحواذ محتمل) التي قد تظهر في أثناء السنة.

ثانياً، تُتناول وحدة بوحدة؛ حيث يزور أعضاء اللجنة التنفيذية زيارة وحدة واحدة في كل مرة لمراجعة خططها الإستراتيجية، ويفتقر المديرون إلى المعلومات الكافية لتوفير الإرشاد المجدي خلال (جولات الأعمال) هذه، وتأخذهم هذه الرحلات بعيداً عن القضايا الملحة التي تتعلق بالشركة عامة، مثل ما إذا كان يجب الدخول في سوق جديدة، أو الاعتماد على مصادر خارجية في توفير وظيفة ما، أو إعادة هيكلة المؤسسة.

وحيث إن هذه القيود تؤدي إلى إحباط المديرين، فإنهم يلجؤون عادة إلى تجاوز عملية التخطيط الإستراتيجي الرسمية للشركة؛ حيث يتخذون قرارات خاصة اعتماداً على تحليلات هزيلة ونقاشات ضعيفة. ما النتيجة؟ اتخاذ قرارات غير صحيحة وبطيئة، أو عدم اتخاذ قرارات بتاتاً.

كيف تحسن نوعية قراراتك الإستراتيجية وعددها؟ عليك استخدام التخطيط الإستراتيجي المستمر الذي يركز على القضايا. وفي السنة جميعها، حدد المسائل التي يتعيّن عليك إيجاد حلول لها من أجل تحسين أداء شركتك؛ خاصة تلك التي تتقاطع مع مختلف وحدات الأعمال. ناقش قضية واحدة كل مرة حتى تصل إلى قرار. أضف مسائل أخرى إلى جدول أعمالك كلما تغيرت الحقائق التجارية.

ما مردود ذلك؟ مزيد من النقاش الجاد، ومزيد من القرارات الإستراتيجية المهمة كل سنة؛ حيث تُتخذُ بدقة كلما دعت الحاجة إليها.

الفكرة ممارسة

من أجل خلق عملية تخطيط إستراتيجي فاعلة قم بما يأتي:
 عليك ربط صناعة القرار مع التخطيط؛ ضع آلية تساعدك على تحديد القرارات التي يجب أن تتخذها لزيادة قيمة حقوق المساهمين، وعندما تتخذ هذه القرارات، استخدم عمليتك التقليدية للتخطيط لتطوير خارطة طريق تنفيذية.

مثال: في بوينغ للطائرات التجارية، يجتمع المديرون بصورة منتظمة لتعرّف القضايا الإستراتيجية الطويلة الأمد والأكثر إلحاحًا (مثل تطوير إستراتيجية إنتاجية، أو تحفيز النمو في الخدمات). بعد اختيار مسار للعمل، يحدث المديرون خططهم التجارية الطويلة الأمد بتبني إستراتيجية تنفيذية لذلك القرار.

(عن طريق فصل—ولكن ربط— التخطيط والتنفيذ، استطاعت بوينغ اتخاذ قرارات أسرع وأفضل).

يجب أن تركز على القضايا التي تتعلق بالشركة عامة؛ في أثناء مناقشات الإستراتيجية، ركز على المسائل التي تتقاطع مع مختلف وحدات الأعمال.

مثال: عندما واجه قادة ميكروسوفت ندرة في الأفكار الاستثمارية، بدؤوا بتحديد المسائل — مثل نمو سوق أجهزة الحاسوب الشخصية والأمن — التي تعد أمرًا حاسمًا بالنسبة إلى عموم الشركة. تتركز الحوارات الآن بين قادة الوحدات واللجنة التنفيذية حول ما تستطيع أن تفعله ميكروسوفت عامة لمعالجة كل قضية، وليس أي إستراتيجيات فردية يتعيّن على الوحدات أن تشكلها. لقد برزت على السطح فرص نمو جديدة لا حصر لها.

طوّر الإستراتيجية باستمرار؛ وزّع المراجعات الخاصة بالإستراتيجية على مدار السنة بدلاً من ضغطها في نافذة شهرين أو ثلاثة أشهر، وسيكون بإمكانك التركيز على مسألة واحدة في كل مرة وحلها، وستمتع بالمرونة التي تمكنك من إضافة قضايا بمجرد تغير الظروف التجارية.

مثال: يراجع المديرون في شركة مؤسسة تكسترون العملاقة متعددة الصناعات بمراجعة الإستراتيجية الخاصة باثنتين أو ثلاث من وحداتها في كل ربع سنة، بدلاً من ضغط مراجعات الوحدات جميعها في ربع واحد سنوياً، بالإضافة إلى أنهم يعقدون مراجعات مستمرة لمعالجة كل قضية إستراتيجية مدرجة على جدول أعمال الشركة، ولقد أصبحت الشركة التي كانت يوماً لا تتميز عن نظيراتها في سوء الأداء، ضمن الربع الأعلى في الأداء في المدة ما بين 2004 و 2005.

قم بهيكلية مراجعات الإستراتيجية للحصول على نتائج؛ عليك تصميم جلسات الإستراتيجية وعقدتها؛ بحيث يوافق المشاركون على حقائق تتعلق بكل قضية قبل اقتراح الحلول.

مثال: في تكسترون، تُحلُّ كل مسألة إستراتيجية من خلال عملية منظمة؛ ففي جلسة واحدة، تناقش اللجنة الإدارية القضية موضوع البحث، وتتوصل إلى اتفاق حول الحقائق ذات العلاقة (مثلاً، السلوك الشرائي للمستهلكين، والأرقام الخاصة بربحية أحد الأسواق الرئيسية)، بعد ذلك تستببط المجموعة بدائل عدة مجددة للإستراتيجية، وفي جلسة ثانية، تجري الشركة تقييمًا للبدائل من منظور إستراتيجي ومالي، وتختار مساراً للعمل. بوساطة الانتقال من الحقائق إلى البدائل إلى الخيارات، تستطيع المجموعة التوصل إلى عدد من القرارات أكبر من ذي قبل.

من الذي يصنع قرارات أكثر؟

تشهد الشركات زيادة مثيرة في جودة صناعة قراراتها عندما تتخلى عن نموذج التخطيط التقليدي، الذي يتمثل في مفكرة توضع وتركز على وحدات الأعمال. في استطلاعنا، تمكنت الشركات التي قطعت علاقاتها تمامًا مع الماضي من صنع قرارات إستراتيجية سنويًا تفوق ضعف ما تتخذه الشركات التي ما زالت تلتزم بالأسلوب التقليدي، والأكثر من ذلك أن الهيكل الجديد للعملية التخطيطية من شأنه ضمان أن تكون القرارات الأفضل من بين القرارات التي اتخذت حتى الآن، وإذا أخذنا في الحسبان المعلومات المتوافرة للمديرين في الوقت المناسب.

نورد هنا معدل عدد القرارات الإستراتيجية الرئيسة التي توصلت إليها سنويًا الشركات التي تتبع المقاربات التالية في التخطيط الإستراتيجي:

المراجعة السنوية تتركز على وحدات الأعمال:

2.5 قرار في السنة.

المراجعة السنوية تتركز على القضايا:

3.5 قرار في السنة.

المراجعة المستمرة تتركز على وحدات الأعمال:

4.1 قرار في السنة.

المراجعة المستمرة تتركز على القضايا:

6.1 قرار في السنة.

المصدر: ماراكون أسوشييتس و وحدة المعلومات للإيكونوميست

أين تحدث أخطاء التخطيط؟

في خريف عام 2005، قامت ماراكون أسوشييتس، بالتعاون مع وحدة الإيكونوميست للمعلومات، بمسح شمل 156 من مديري شركات كبرى في أنحاء العالم جميعها، تبلغ مبيعاتها جميعها مليار دولار أو أكثر (تبلغ إيرادات 40% منها أكثر من 10 مليارات دولار). سألنا هؤلاء المديرين عن الكيفية التي طورت فيها شركاتهم خطوات طويلة الأمد، وإلى أي مدى هم يعتقدون أن عملياتهم التخطيطية كانت فاعلة في إنتاج قرارات إستراتيجية.

جاءت نتائج المسح لتؤكد ما لاحظناه خلال سنوات عدة من تقديم الاستشارات؛ إذ إن توقيت التخطيط الإستراتيجي وهيكله يشكلان عقبات في طريق صناعة القرارات الجيدة، وعلى وجه الخصوص، وجدنا أن الشركات التي تتبع عمليات تخطيط معيارية وممارسات تتخذ فقط ما معدله 2.5 قرار إستراتيجي رئيس في السنة (ونعني (بالرئيس) القرارات التي تحمل إمكانية زيادة أرباح الشركة بنسبة 10% أو أكثر في المدى البعيد). من الصعب التصور أنه بهذا العدد القليل من القرارات الإستراتيجية التي تحفز النمو، تستطيع هذه الشركات المضي قدماً، وتحقيق الأداء المالي الذي يتوقعه المستثمرون.

والأسوأ من ذلك، نحن نشك في أن القرارات القليلة التي تتوصل إليها الشركات تُتخذ بالرغم من عملية التخطيط الإستراتيجي، وليس بسببها. إن نموذج التخطيط التقليدي هو نموذج مرهق جداً، ولا يتواءم

مع الطريقة التي يريدونها المديرين ويحتاجونها في صناعة القرار، حتى إن كبار المديرين غالباً ما يتخطون هذه العملية عندما يقررون أكبر اختياراتهم الإستراتيجية.

وفي ضوء القيام بصناعة القرارات الكبيرة خارج العملية التخطيطية، يصبح التخطيط الإستراتيجي مجرد تدوين للأحكام التي تبنتها حتى الآن الإدارات العليا، وليس وسيلة لتحديد القرارات المهمة التي تحتاجها الشركة من أجل تحقيق أداء أفضل ومناقشتها، وبمرور الوقت يأخذ المديرين في التشكيك في قيمة التخطيط الإستراتيجي والانسحاب منه، نحو الاعتماد على عمليات أخرى لتقرير إستراتيجية الشركات.

تأثير المفكرة

يُعد التخطيط في 66% من الشركات التي طالتها مسحنا حديثاً دورياً، وفي كثير من الأحيان يأتي تمهيداً للميزانية السنوية وعمليات الموافقة الخاصة برأس المال، وفي حقيقة الأمر ربط التخطيط الإستراتيجي بالعمليات الإدارية الأخرى غالباً ما يوصف بأنه الممارسة الأفضل، غير أن فرض التخطيط الإستراتيجي على الدورة السنوية يحمل معه خطر إخراجها من دائرة اختصاص المديرين الذين يتعيّن عليهم اتخاذ العديد من القرارات المهمة خلال السنة.

يوجد عيبان ينطوي عليهما هذا الجدول الذي يتسم بالجمود، ويمكن تسمية الأول (مشكلة الوقت). إن جدولاً يقضي بالقيام بالتخطيط

مرة واحدة في السنة ببساطة لا يوفر للمديرين الوقت الكافي لمعالجة القضايا ذات التأثير الأكبر في الأداء، وحسب دراستنا فإن الشركات التي تتبع تقويمًا سنويًا في التخطيط تكرر أقل من تسعة أسابيع في السنة لتطوير الإستراتيجية، وهذا يعني تكريس قرابة شهرين فقط لجمع الحقائق ذات العلاقة، وترتيب الأولويات الإستراتيجية، وتقييم البدائل المتعارضة، وتقرير خيارات إستراتيجية مهمة. يوجد العديد من القضايا - خاصة تلك التي تتعلق بالأنشطة التجارية المتنوعة التي تتم عبر الحدود الجغرافية، أو تلك الأنشطة المتسلسلة المتكاملة التي تنطوي على قيمة مضافة- لا يمكن حلها بصورة فاعلة في وقت قصير كهذا، وقد احتاجت شركة بوينغ -على سبيل المثال- إلى قرابة سنتين لاتخاذ قرار بشأن إسناد أنشطة رئيسة لمصادر خارجية مثل صناعة أجنحة الطائرات.

وتوجد أيضًا مشكلة التوقيت؛ حتى عندما يكرس المديرون وقتًا كافيًا للتخطيط الإستراتيجي بغية معالجة قضايا شائكة، فإن توقيت العملية قد ينطوي على مشكلات؛ في معظم الشركات يشكل التخطيط الإستراتيجي معالجة بالدفعات يحلل بها المديرون المعلومات الخاصة بالسوق والمنافسين، وتحديد الأخطار والفرص، وبعد ذلك وضع خطة لسنوات عدة، لكن في العالم الواقعي، يتخذ المديرون قرارات على نحو مستمر، في كثير من الأحيان مدفوعين بالحاجة المباشرة إلى القيام بفعل (أو رد فعل)، وعندما يدخل منافس جديد السوق -على سبيل المثال- أو يطرح منافس تكنولوجيا جديدة، يتعيّن على المديرين أن

يتصرفوا بصورة سريعة وفاعلة لحماية أداء الشركة، غير أن عددًا قليلًا جدًا من الشركات (حسب مسحنا، أقل من 10%) يمتلك عمليات صارمة ومنظمة للاستجابة إلى التغييرات في البيئة الداخلية، وبدلاً من ذلك يعتمد المديرون على عمليات خاصة لتصحيح المسار أو القيام بتحركات انتهازية، ومرة أخرى يُتجاوز التخطيط الإستراتيجي؛ حيث يتخذ المديرون قرارات سيئة لم يُعمل التفكير فيها بعناية.

القرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ تعطي مثالاً بشعاً على نحو خاص عن مشكلات التوقيت؛ إن فرص الاستحواذ على الشركات تميل للحدوث بصورة عفوية، نتيجة لتغييرات في الإدارة في الشركة المستهدفة، أو تصرفات المنافسين، أو أي حدث آخر لا يمكن التكهّن به، وعندما تواجه فرصة واعدة ووقت محدود للتصرف، لا يستطيع المديرون الانتظار حتى تُقيّم الفرصة بوصفها جزءاً من دورة التخطيط السنوي القادمة؛ ولذلك فإنهم يقيّمون الصفقة ويتخذون قراراً سريعاً، ونظراً إلى أنه لا توجد في الغالب عملية مراجعة، فإن القضايا التي تتعلق بالعملاء الأضعف ولقاء وعامة الناس -وهي أمور مهمة جداً بالنسبة إلى التكامل الفعلي في الشركة المستحوذ عليها- قد لا تعطى حقها في البحث.

ولذلك، ليس من قبيل المصادفة أن يُعدّ فشل خطة التكامل في كثير من الأحيان سبباً رئيساً لفشل الصفقة.

تأثير وحدة الأعمال

إن التركيز على الناحية التنظيمية لعملية التخطيط العادية يفاقم تأثيرات المفكرة (أو ربما على نحو أنسب يفاقم عيوبه). لقد أفاد ثلثا المديرين الذين طالهم الاستطلاع أن التخطيط الإستراتيجي في شركاتهم يُنفَّذ وحدة بوحدة؛ أي يُركَّز على وحدات أعمال أو مجموعات وحدات، غير أن 70% من كبار المديرين الذين استجابوا لاستطلاعنا أفادوا بأنهم يتخذون قراراتهم بشأن كل مسألة على حدة؛ على سبيل المثال، هل يتعين علينا أن ندخل في الصين؟ هل يجب أن نسند التصنيع إلى مصادر خارجية؟ هل يتعين أن نستحوذ على موزعنا؟ في ضوء عدم التطابق هذا بين طريقة التخطيط وطريقة صنع القرارات الكبيرة، فمن المستغرب مرة أخرى أن يبحث قادة الشركات في أمكنة أخرى عن الإرشاد والإلهام، في حقيقة الأمر إن 11% فقط من المديرين الذين استطلعناهم كانوا يعتقدون بحماس أن التخطيط يستحق الجهد.

بالإضافة إلى أن التركيز على النواحي التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي التقليدي يخلق مسافات، وحتى عداوات بين مديري الشركات ومديري وحدات الأعمال؛ أمعن النظر -على سبيل المثال- في الطريقة التي تنفذ فيها الشركات المراجعات الخاصة بالإستراتيجية، كاجتماعات رسمية بين كبار المديرين ورؤساء كل من وحدات الأعمال، وفي الوقت الذي يقصد بهذه الاجتماعات أن تنتج حوارًا مبنياً على الحقائق، فإنها لا ترقى في غالب الأحيان إلى ما يزيد على سياحة

أعمال. تصل اللجنة التنفيذية بالطائرة لمدة يوم، وتتمتع بالمناظر، وتجتمع مع المواطنين، وتغادر جواً. وتصرف وحدة الأعمال جهداً كبيراً في التحضيرات لهذه الزيارة الملكية، وهي حريصة على أن تتم الزيارة بسهولة، وبصورة تخلو من المشكلات، وتأمل الوحدة أن تتهرب من بعض الأسئلة التي لا يوجد إجابات عنها، وأن تتم الموافقة على الخطة، وتبعاً لذلك فإن المديرين المحليين يتحكمون في المعلومات المتجهة إلى أعلى، فيما يُزوّد كبار المديرين بالمعلومات التي تظهر كل وحدة بأفضل حالاتها الممكنة، ويُسلط الضوء على الفرص؛ فيما يُقلل من التهديدات أو تُخفى.

وحتى في غياب أي حيلة، فإن كبار مديري الشركة لا يزالون يواجهون مشكلة في المشاركة في حوار بناء بسبب ما يمكن تسميته عدم التناسق في المعلومات، فهم لا يريدون فقط المعلومات التي يحتاجونها لمساعدتهم على توجيه وحدات الأعمال؛ ولهذا فهم عندما يواجهون بخطة الإستراتيجية، فإنها تبدو بصورة جيدة إلى الحد الذي يصعب معه تصديقها؛ حيث يكون أمامهما خياران حقيقيان فقط: رفضها -وهي حركة لم يُسمع بها بتاتاً في الشركات الكبرى جميعها تقريباً- أو التعاون مع الوحدة وفرض أهداف مطاطة لضمان أن تعد الوحدة بأن في تحسين الأداء على الأقل، في كلتا الحالتين، تسهم المراجعة بالقليل في تحفيز اتخاذ القرارات حول المسائل، وإنه من غير المفاجئ أن 13% فقط من المديرين الذين شملهم الاستطلاع يشعرون بأن كبار المديرين كانوا مشاركين بصورة فاعلة في نواحي

تطوير الإستراتيجية جميعها في شركاتهم، ابتداءً من تحديد الهدف إلى مناقشة البدائل إلى الموافقة على الإستراتيجية وتوزيع الموارد.

التخطيط التقليدي

الشركات التي تتبع نموذج تخطيط إستراتيجي تقليدي تُطوّر خطة للإستراتيجية لكل وحدة أعمال في وقت معين من السنة. يكرس فريق يتقاطع مع مختلف الوظائف أقل من تسعة أسابيع لتطوير خطة الوحدة، وتراجع اللجنة التنفيذية كل خطة - عادة في اجتماعات في الموقع تستمر ليوم واحد- وتعطي موافقتها الروتينية على النتائج، وتُضغَط الخطط لتكون الخطة الإستراتيجية للشركة كلها ليراجعها مجلس الإدارة.

عندما تكتمل دورة التخطيط الإستراتيجي، تكرر الوحدات ثمانية أسابيع إلى تسعة أسابيع أخرى لأعمال الموازنة والتخطيط الرأسمالي (في معظم الشركات، لا تُربط هذه العمليات بصورة علنية بالتخطيط الإستراتيجي).

تعقد اللجنة التنفيذية بعد ذلك جولة جديدة من الاجتماعات مع كل من وحدات الأعمال لمناقشة الأداء المستهدف، والتزامات الموارد، وفي حالات كثيرة تعويضات المديرين.

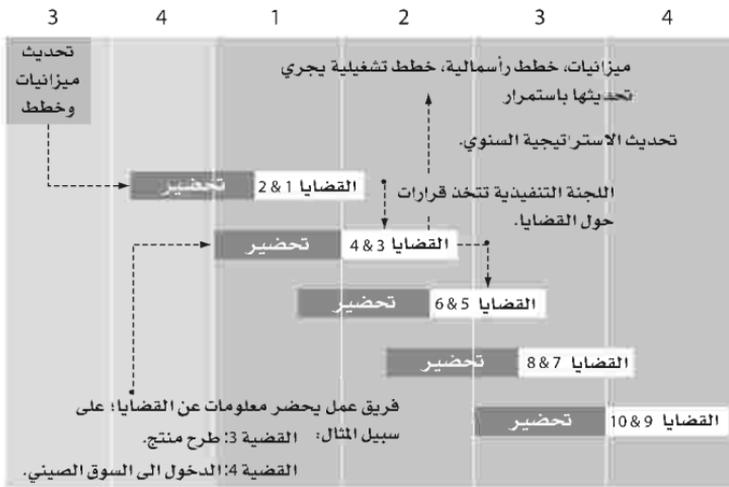
النتائج: خطة إستراتيجية معتمدة، وربما غير واقعية، ولكل وحدة أعمال، وميزانية منفصلة لكل وحدة، تُفصل عن الخطة الإستراتيجية للوحدة.

التخطيط المستمر والموجه نحو القرار

عندما تحدد الشركة عامة أهم أولوياتها الإستراتيجية (عادةً بواسطة تحديث سنوي للإستراتيجية)، تُرتَّب حوارات للجنة التنفيذية، موزعة على كامل السنة، من أجل التوصل إلى قرارات حول أكبر عدد ممكن من القضايا، وحيث إنه في كثير من الأحيان تتقاطع القضايا مع وحدات أعمال عدة، تُشكَّل فرق عمل لإعداد المعلومات الإستراتيجية والمالية اللازمة للبحث عن البدائل الإستراتيجية وتقييمها لكل قضية، وقد يتجاوز وقت هذا التحضير تسعة أسابيع، وتخرط اللجنة التنفيذية في حوارين لكل مسألة تستغرق كل منها ثلاث ساعات أو أربع، ويتركز الحوار الأول على التوصل إلى اتفاق حول الحقائق التي تتعلق بهذه القضية وعلى مجموعة من البدائل المجدية، بينما يتركز الحوار الثاني على تقييم تلك البدائل واختيار أفضل مسار للعمل، وعندما تُحلُّ المسألة، تضاف قضية أخرى إلى جدول الأعمال، ويمكن إدخال القضايا المهمة في عملية التخطيط في أي وقت تحدث فيه تغييرات في ظروف السوق أو المنافسين.

عندما يتم التوصل إلى قرار، يصار إلى تحديث الميزانيات والخطط الرأسمالية لوحدات الأعمال المتأثرة لتعكس الخيار المفضل، وتبعاً لذلك، تُكامل عمليات التخطيط الإستراتيجي مع العمليات الخاصة بالميزانية والشؤون الرأسمالية الأخرى، ومن شأن ذلك أن يخفف إلى حد كبير الحاجة إلى مفاوضات مطولة بين اللجنة التنفيذية وإدارة الوحدة حول الميزانية والخطط الرأسمالية.

النتائج: خطة صلبة للتعامل مع كل مسألة رئيسية؛ لكل وحدة أعمال، توجد ميزانية وخطة رأسمالية تُحدَّث باستمرار؛ حيث تربط مباشرة بحل المسائل الإستراتيجية المهمة؛ مع صنع قرارات أكثر وأسرع وأفضل كل سنة.



التخطيط الإستراتيجي الذي يركز على القرار

لا يمكن للتخطيط الإستراتيجي أن يكون له تأثير إذا لم يستطع تحفيز عملية صناعة القرار، ولا يستطيع أن يحفز صناعة القرار ما دام يركز على وحدات الأعمال الفردية، ويظل مقيداً بالمفكرة، لقد لاحظنا خلال سنين عدة ماضية أن العديد من أفضل الشركات أداءً قد تخلت عن المقاربة التقليدية، وأنها تركز بصورة صريحة على التوصل

إلى القرارات بوساطة التحديد المستمر والحلول المنظمة للقضايا الإستراتيجية. (الشريط الجانبي المعنون «تخطيط مستمر موجه نحو القرار» يمثل مثلاً مفصلاً للمقاربة الموجهة نحو المسائل) ، وبالرغم من أن هذه الشركات قد تمكنت من إيجاد حلول معينة مختلفة، أدخلت جميعها تقريباً التغييرات الأساسية نفسها إلى عمليات التخطيط، وتطوير الإستراتيجية بهدف إنتاج قرارات أكثر وأفضل وأسرع.

عمليتنا صنع القرار ووضع الخطط مختلفتان، لكنهما متكاملتان

الشيء الأول والأكثر أهمية، هو أنه يتعيّن على الشركة أن تتخذ قرارات بوساطة عملية التخطيط التقليدية، وأن توجد عملية موازية ومختلفة لتطوير الإستراتيجية تساعد المديرين على تحديد القرارات التي يحتاجون لصنعها بهدف زيادة قيمة حقوق المساهمين بمرور الوقت. إن نتيجة هذه العملية ليس بخطة على الإطلاق؛ إنها تشكل مجموعة من القرارات الصلبة تستطيع الإدارة أن تجمعها وتنسقها كي تصبح جزءاً من خطة العمل المستقبلية بوساطة عملية التخطيط الحالية التي ستبقى كما هي. إن تحديد القرارات وصناعتها هي أمر مختلف عن وضع خطة إستراتيجية ومراقبتها وتحديثها، بالإضافة إلى أن مجموعتي المهام تتطلبان عمليات مختلفة جداً ولكنها متكاملة.

بوينغ للطائرات التجارية (بي.أيه.سي.) هي مثال على ذلك؛ فوحدة الأعمال هذه -وهي أكبر وحدة في شركة بوينغ- كان لها خطة عمل طويلة الأمد لسنوات عدة. إن دورات إنتاج الطائرات التجارية التي طال أمدها كانت تتطلب أن يأخذ الرئيس التنفيذي الآن مولالي

وفريقه القيادي نظرة عامة طويلة الأمد عن أعمال الوحدة، وتبعًا لذلك فإن خطة أعمال الوحدة الطويلة الأمد تتطوي على توقعات مالية لعشر سنوات بما في ذلك الإيرادات المتوقعة، وتراكمات الأعمال غير المنجزة، وهوامش التشغيل، والاستثمارات الرأسمالية. يراجع الفريق القيادي لوحدة بوينغ للطائرات التجارية خطة الأعمال أسبوعيًا لمراقبة أداء الوحدة ومقارنتها بالخطة، ويضمن بقاء العملية التنظيمية مركزة على القرارات.

كانت المراجعات الأسبوعية لا تقدر بثمن بوصفها أداة لمراقبة الأداء في بوينغ للطائرات التجارية، ولكنها كانت غير فاعلة بصورة خاصة بشأن إحضار قضايا جديدة إلى السطح، أو تحفيز صناعة القرارات الإستراتيجية؛ ولذلك، أدخل الفريق القيادي للوحدة في عام 2001م عملية تكامل الإستراتيجية التي كانت تركز على كشف أكثر المسائل الإستراتيجية أهمية في الوحدة ومعالجتها (مثل تقرير أفضل إستراتيجية لإيصال المنتجات إلى السوق، وتحفيز إستراتيجية تطوير منتجات بوينغ للطائرات التجارية أو تحفيز النمو في الخدمات). كان الفريق الذي أنيطت به هذه المهمة يعقد اجتماعات تكامل إستراتيجي كل يوم إثنين لمتابعة تقدم بوينغ للطائرات التجارية في حل هذه القضايا ذات الأمد البعيد، وفي حالة موافقة الفريق القيادي للوحدة على مسار عمل معين، تُحدَّث خطة العمل بعيدة المدى في أثناء المراجعة الأسبوعية التالية من أجل تضمينها التغيير المقترح في الأداء المالي.

إن الوقت الذي يستثمر في عملية صناعة القرار الجديدة تُعوَّض بما يزيد عليه من الوقت الذي يُوفَّر من خلال خطة العمل طويلة الأمد التي تركز الآن فقط على تنفيذ الإستراتيجية، وبهذا تحصل الشركة على الأفضل من ناحيتين: صناعة قرار منظمة وتنفيذ عالي المستوى. لقد حافظت بوينغ للطائرات التجارية على قيمة خطة العمل طويلة المدى بوصفها أداة تنفيذ حتى بعد أن حققت زيادة في جودة القرارات المهمة التي تُتَّخَذ وبعدها، ويعتقد المديرون أن العملية الجديدة مسؤولة - بصورة جزئية على الأقل - عن الانعطاف الحاد في الأداء الذي حققته الوحدة منذ عام 2001م.

إنها تركز على أفكار رئيسة قليلة

تركز الشركات ذات الأداء الفائق عادة في نقاش إستراتيجيتها على عدد محدود من القضايا أو الموضوعات المهمة، والعديد منها يغطي أنشطة تجارية مختلفة. إن مغادرة النموذج التدريجي في تخطيط الأنشطة التجارية بهذه الطريقة قد أثبتت فائدتها بصورة خاصة في المؤسسات المعقدة الكبرى، حيث يمكن للنقاشات الخاصة بالإستراتيجية أن تتعثر بسرعة عندما يحاول مدير كل وحدة تغطية كل ناحية من إستراتيجيتها، ويجب على مديري وحدات الأعمال الاشتراك بصورة دائمة في التخطيط الإستراتيجي على مستوى الشركة الذي يؤثر في وحداتهم، غير أن التركيز على القضايا وليس على وحدات الأعمال يحقق الانسجام بصورة أفضل بين التطوير الإستراتيجي وصناعة القرار والاستثمار.

خذ ميكروسوفت مثالاً؛ إن قائدة صناعة البرمجيات في العالم هي مؤسسة مصفوفية على مستوى عالٍ، ولا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية بصورة فاعلة في الشركة من غير تنسيق دقيق بين مختلف الوظائف، وبين اثنتين أو أكثر من وحدات الأعمال السبع التي تضمها ميكروسوفت، أو كما يدعوها المديرون (بي. أند. أل. أس) -العملاء؛ الخادم والأدوات؛ عاملو المعلومات؛ أم. أس. أن.؛ حلول ميكروسوفت التجارية؛ المحمول والأجهزة المدمجة؛ المنزل والترفيه. في أواخر عام 2004م، حيث كانت الشركة تواجه ما وصف بنقص في الأفكار الاستثمارية الجيدة، وطلب الرئيس التنفيذي ستيف بالمر من روبرت أهلانر، نائب رئيس الشركة للإستراتيجية والتخطيط والتحليل، والقيام بتصميم عملية جديدة للتخطيط الإستراتيجي للشركة؛ وضع أهلانر عملية لتخطيط النمو والأداء تبدأ باتفاق فريق بالمر القيادي على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية -قضايا رئيسية مثل النمو في سوق أجهزة الحاسوب الشخصية، وسوق الترفيه، والأمن- والتي تتقاطع مع حدود وحدات الأعمال. لم تكن هذه الموضوعات تشكل إطاراً فقط للحوار الذي سيجري في أثناء المراجعة السنوية للإستراتيجية في ميكروسوفت، ولكنها أيضاً تشكل مرشداً للوحدات في البحث عن بدائل استثمارية من أجل تعزيز نمو الشركة، وكان الحوار بين قادة الوحدات وفريق بالمر يتركز على ما يجب على الشركة أن تفعله لمعالجة كل فكرة إستراتيجية، وليس على الإستراتيجيات الفردية للوحدات. وتشير النتائج المبكرة للعملية الجديدة إلى أنها عملية واعدة؛ يقول أهلانر: «يجب أن تكون حذراً بشأن ما تريد، لقد أبرزت عمليتنا الجديدة إلى

السطح فرضاً جديدة للنمو لا حصر لها، ولم نعد قلقين بشأن قلة الأفكار الاستثمارية، ولكن بشأن أفضل الطرائق لتمويلها».

وكما فعلت ميكروسوفت، غيرت دايجو نورث أمريكا -وهي قسم من السوق الدولي للبيرة والخمور والمشروبات الكحولية- مؤخراً الطريقة التي تنفذ فيها التخطيط الإستراتيجي لتوزيع الموارد بين منتجاتها المتنوعة. تاريخياً، كانت دايجو تركز جهودها التخطيطية على الماركات الفردية، وكان قد سُمح لمديري الماركات بالقيام بمثل ذلك من أجل الحصول على استثمارات إضافية، بصرف النظر عن حجم الماركة أو وظيفتها الإستراتيجية في المحفظة الاستثمارية، ونتيجة لذلك أُزبِكت عملية توزيع الموارد بسبب المفاوضات التي لا نهاية لها بين الماركات وإدارة الشركة، ولقد جعلت المناكفات السياسية من الصعب جداً على كبار مديري دايجو إيجاد مقاربة متناسقة بشأن النمو؛ ذلك لأن غياب الشفافية منعهم من التعرف، من بين الطلبات الواردة بشأن مزيد من التمويل على الماركات التي كانت تستحق بحق مزيداً من الموارد التي لا تستحق.

بدءاً من عام 2001م، أخذت دايجو بإصلاح مقاربتها بشأن تطوير الإستراتيجية؛ فالتغير المهم حدث عندما ركّز التخطيط على العوامل التي كانت الشركة تعتقد أنها تحفز نمو السوق بصورة أكبر؛ على سبيل المثال، زيادة عدد السكان الأمريكيين الناطقين باللغة الإسبانية والمنحدرين من أصول أمريكية لاتينية. يقول جيم موسيلي، النائب الأول للرئيس لتخطيط وبحوث المستهلكين في دايجو نورث

أمريكا بهذا الصدد إنه عن طريق نمذجة تأثير هذه العوامل تبعًا لمحفظة الماركات، استطاعت ديجو مواءمة مواردها مع الماركات التي تتمتع بإمكانات النمو بحيث كان بإمكانها تحديد الإستراتيجيات والاستثمارات التي يتعين على كل مدير ماركة أن يطورها؛ فعلى سبيل المثال، يحدد القسم الآن ماركات معينة لتحقيق النمو، ويخصص موارد معينة لاستثمارها في تلك الوحدات، لقد مكنت هذه المقاربة المركزة الشركة من تقصير أمد عملية تخطيط الماركات وتخفيض الوقت الذي تستغرقه المفاوضات بين الماركات وإدارة القسم، بالإضافة إلى أنها منحت الإدارة العليا مزيدًا من الثقة في مقدرة كل ماركة على الإسهام في نمو ديجو.

الفصل بين التخطيط وصناعة القرار

كيف يخطط المدبرون؟

66% بصورة دورية:

تقول هذه النسبة من المديرين الذين تم استطلاعهم إن شركاتهم تنفذ

التخطيط

الإستراتيجي فقط في أوقات محددة.

67% وحدة بوحدة:

تقول هذه النسبة إن التخطيط يتم وحدة بوحدة.

كيف يقرر المدبرون؟

100% بصورة مستمرة:

تقول هذه النسبة من المديرين إن القرارات الإستراتيجية تُتخذ من غير أخذ

الزمن في الحسبان.

70% مسألة بمسألة:

تقول هذه النسبة إن القرارات تتخذ مسألة بمسألة.

ليس مستغرباً أن 11% فقط من المديرين هم مقتنعون جداً بأن التخطيط الإستراتيجي يستحق الجهد.

لقد جعلوا تطوير الإستراتيجية أمراً مستمراً

يوزع مخططو الإستراتيجية الفاعلون المراجعات الخاصة بالإستراتيجية على مدار السنة بدلاً من ضغطها في نافذة تتألف من شهرين أو ثلاثة أشهر، ومن شأن هذا أن يسمح لكبار المديرين بالتركيز على قضية واحدة في وقت معين حتى يتمكنوا من التوصل إلى قرار أو مجموعة قرارات، وفضلاً على ذلك، باستطاعة المديرين إضافة قضايا إلى جدول الأعمال حسب التغيرات التي تجري في السوق وظروف المنافسين، الأمر الذي لا يتطلب اللجوء إلى عمليات خاصة، وبهذا يكون بإمكان كبار المديرين الاعتماد على عملية تخطيط إستراتيجي واحدة – أو ربما أكثر ملاءمة، على نموذج واحد لصناعة القرارات الإستراتيجية – من أجل تحفيز صنع القرار في أنحاء الشركة جميعها.

نفذت تيكسترون، وهي شركة متعددة الصناعات قوامها 10 مليارات دولار، عملية جديدة للتطوير الإستراتيجي المستمر رُبطت بجدول أعمال قرارات يخضع لأولويات معينة، ويتضمن أهم القضايا والفرص التي تواجه الشركة، وحتى عام 2004م، كانت تيكسترون تمتلك عملية تخطيط إستراتيجي تقليدية معتدلة. في كل ربيع، كانت

الوحدات العاملة في الشركة -وهي أنشطة متنوعة مثل طائرات هيلوكبتر من طراز بيل، وسيارات إي-زد-جو الخاصة بلعبة الجولف، ومعدات جاكوبسين لصيانة الأرض المكسوة بالعشب- تطوّر خطة إستراتيجية لمدة خمس سنوات على أساس نماذج معيارية، بعد ذلك، يراجع مديرو الوحدات خططهم الإستراتيجية مع لجنة إدارة تكسترون (التي تضم أرفع خمسة مديرين)، وذلك بجلسات تستمر طيلة اليوم، وتعد في كل وحدة، وعندما تنتهي مراجعات الإستراتيجية، تستوعب الوحدة النتائج -بأفضل ما تستطيع- في خططها السنوية العاملة وميزانياتها الرأسمالية.

في يونيو 2004م، ونظرًا إلى عدم رضاه عن جودة صناعة القرار الذي ترتب على مراجعات إستراتيجية الشركة وسرعته، طلب الرئيس التنفيذي لويس كامبيل من ستيوارت جريف، نائب رئيس تكسترون للإستراتيجية وتطوير الأعمال، إعادة النظر في عملية التخطيط الإستراتيجي للشركة، وبعد إجراء مراجعة دقيقة لممارسات الشركة وجمع تغذية استرجاعية من أعلى 30 مديرًا فيها، صمم جريف وفريقه عملية جديدة لإستراتيجية تكسترون.

كان هناك تغييران مهمان، هما: أولاً، بدلاً من تركيز المراجعات الخاصة جميعها بإستراتيجيات الوحدات العاملة في الربع الثاني من كل عام، أخذت الشركة الآن بتوزيع الحوارات الخاصة بالإستراتيجية على طيلة السنة، حيث تراجع وحدتين أو ثلاث وحدات في كل ربع. ثانيًا، بدلاً من تنظيم حوارات لجنة الإدارة حول خطط وحدات

الأعمال، تعقد تكسترون الآن مراجعات مستمرة يقصد بها معالجة كل مسألة إستراتيجية مدرجة على جدول أعمال قرارات الشركة، ولقد مكن هذان التغييران لجنة إدارة تكسترون من أن تتخبط على نحو أكثر فاعلية في تطوير الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال، بالإضافة إلى أن التغييرين وفراً منتدئ يمكن بوساطته أن تثير الإدارة العليا القضايا التي تتقاطع فيها الوحدات وتعالجها، مع وجود مدخلات من مديري الوحدات ذات العلاقة، ولقد أدت العملية إلى زيادة كبيرة في عدد القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الشركة كل سنة، وتبعاً لذلك غادرت تكسترون موقعها من شركة غير متميزة بين نظيراتها متعددة الصناعات إلى إحدى شركات الربع الأعلى الأفضل أداء خلال الأشهر الثمانية عشر الماضية.

أعلن جون كوليفان، مدير الإستراتيجية في كاردينال هيلث؛ إحدى الشركات القيادية لمنتجات الرعاية الصحية في العالم وخدماتها، عن تحقيق شركته لمنافع مماثلة من تحولها إلى نموذج للتخطيط المستمر، ويقول بهذا الشأن: «إنه لأمر شاق أن تؤسس عملية مستمرة لصنع القرار؛ لأنها تتطلب إعادة توزيع وقت الإدارة في أعلى مستوياتها في الشركة». ويضيف: «غير أن هذه العملية مكنتنا من التركيز بصورة أدق على الأداء القصير الأمد لأنشطتنا التجارية العمودية، وتحقيق تقدم أسرع في أولوياتنا طويلة الأمد، بعضها يمثل فرصاً أفقية تتقاطع مع مختلف الأعمال حيث تصبح إدارتها أمراً صعباً».

ولتسهيل صناعة القرار الإستراتيجية المستمرة، أدخلت كاردينال سلسلة من التغييرات المهمة إلى عملية التخطيط التقليدية للشركة، وعلى مستوى الشركة -على سبيل المثال- تبنت جدول أعمال متدرج مدته ستة أشهر لحوارات اللجنة التنفيذية، وهو ممارسة تتيح لكل واحد داخل كاردينال معرفة أي مسائل تناقشها الإدارة، ومتى ستخذ القرارات بشأنها، بالإضافة إلى أنه استُخدمت جداول أعمال قرارات مماثلة على مستوى وحدات الأعمال والمستويات الوظيفية؛ ما يؤكد أن معايير عامة تُطبَّق على القرارات المهمة في الشركة، ومن أجل دعم صناعة القرار المستمرة في كاردينال، دربت الشركة (أحزمة سوداء) على أدوات تحليل وعمليات جديدة؛ حيث وُزِعوا في أنحاء المؤسسة جميعها، ومن شأن هذا أن يزود وحدات الأعمال والمهن جميعها في الشركة بالموارد التي تحتاجها في التعامل مع الأولويات الإستراتيجية التي تظهر مع مرور الوقت.

تقوم بهيكله المراجعات الإستراتيجية لإنتاج قرارات حقيقية

أكثر العقبات شيوعًا لصناعة القرار في كبريات الشركات تتمثل في الخلافات بين المديرين حول القرارات السابقة، والبدائل الحالية، وحتى الحقائق التي تُقدَّم لدعم الخطط الإستراتيجية. وتقوم الشركات القائدة بهيكله جلساتها لمراجعة الإستراتيجية من أجل التغلب على هذه المشكلات.

في تكسترون -على سبيل المثال- تُنظَّم مراجعة القضايا الإستراتيجية حول (الحقائق والبدائل والخيارات)، ويُتعامَل مع كل

مسألة في جلستين تستغرق كل منهما نصف يوم من قبل اللجنة الإدارية؛ ما يمكن من إيجاد حلول لما بين ثماني قضايا وعشر خلال السنة؛ في الجلسة الأولى، تناقش اللجنة الإدارية للتوصل إلى اتفاق حول الحقائق ذات العلاقة -المعلومات الخاصة بالربحية المتأتية من أسواق رئيسية، وتصرفات المنافسين، والسلوك الشرائي للعملاء، وهكذا- ومجموعة محدودة من البدائل الإستراتيجية المجدية. إن هدف الاجتماع الأول ليس التوصل إلى اتفاق حول مسار عمل معين، ولكن الاجتماع يهدف إلى التأكد من أن المجموعة تمتلك أفضل معلومات ممكنة ومجموعة من الخيارات السليمة للتعامل معها، وتركز الجلسة الثانية على تقييم هذه الخيارات من منظور إستراتيجي ومالي، واختيار أفضل مسار عمل، وعن طريق فصل الحوار بشأن الحقائق والبدائل عن الحوار حول الخيارات، تمكنت اللجنة الإدارية في تكسترون من تجنب مآزق كثيرة تعصف بصناعة القرارات الإستراتيجية في معظم الشركات والتوصل إلى عدد من القرارات أكبر مما كانت ستتوصل إليه لو تصرفت خلاف ذلك.

كما فعلت تكسترون، غيرت شركة كادبوري شويبس هيكل حواراتها الإستراتيجية لتمكين كبار مديريها من التركيز بصورة واضحة على صناعة القرار، وفي عام 2002م، وبعد الاستحواذ على شركة آدامز لصناعة العلكة والتكامل معها -وهي خطوة مكنت كادبوري من توسيع إنتاجها ورقعتها الجغرافية- أدركت الشركة أنها بحاجة إلى إعادة النظر في الكيفية التي تجري بها الحوارات حول الإستراتيجية بين

مركز الشركة ووحدات الأعمال، أدخلت الشركة تغييرين مهمين، هما: أولاً، إعادة تصميم الحوارات الخاصة بالإستراتيجية لإدخال مجموعة معيارية من الحقائق والمقاييس الخاصة بالمستهلكين والعملاء والمنافسين، ولقد ساعدت هذه المعلومات على وضع خيارات تجارية مهمة أمام كبار المديرين، حتى لا يعود بالإمكان دفتها في وحدات الأعمال. ثانياً، أعيد توزيع وقت كبار المديرين بحيث يكون باستطاعتهم إعطاء مزيد من الاهتمام إلى الأسواق التي كانت تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق رؤية كادبوري ذات السنوات العشر، وفي صناعة القرارات المهمة.

يمضي أرفع فريق في كادبوري الآن أسبوعاً كاملاً في السنة في كل من البلدان التي تعد الأهم بالنسبة إلى تحفيز أداء الشركة، بحيث تُبلِّغ القرارات المهمة عن طريق الاطلاع المباشر، ومن خلال التحليل غير المباشر، وتعتمد الحوارات الخاصة بالإستراتيجية الآن على تفهم أكثر عمقاً للأسواق، ولم تعد مراجعات كادبوري الإستراتيجية تتكون فقط من مراجعات وقبول الخطة الإستراتيجية؛ إذ إنها تنتج العديد من القرارات الأكثر أهمية.

وإذا ما نُفذَّ التخطيط الإستراتيجي بالصورة الصحيحة، فسيكون له تأثير هائل في أداء الشركة وقيمتها في المدى البعيد، وعن طريق خلق عملية تخطيط يتمكن المديرون من اكتشاف عدد كبير من من المسائل الإستراتيجية الخفية، واتخاذ المزيد من القرارات، وتتمكن الشركات من الوصول إلى العديد من الفرص للنمو والربحية في المدى

البعيد، وبتبني التخطيط الذي يركز على اتخاذ القرارات، ستجد الشركات بالتأكيد أن نوعية قراراتها وعددها سيتحسنان، ولن يكون -من قبيل المصادفة- أن تكتشف تحسناً في نوعية الحوار بين كبار المديرين في الشركات ومديري الوحدات، وسيكتسب مديرو الشركات تفهماً أفضل للتحديات التي تواجه شركاتهم، فيما سيستفيد مديرو الوحدات بصورة كاملة من خبرات قادة الشركات ورؤاهم، وكما يقول مارك ريكيت، مدير مجموعة الإستراتيجية في كادبوري شوييس في هذا الشأن: «لقد ساعد التخطيط الإستراتيجي المستمر الذي يركز على القرارات، فريق إدارتنا العليا على تنفيذ جدول أعماله بسهولة، وعلى العمل مع وحدات الأعمال والإدارة الوظيفية لتحقيق إستراتيجية أعمال، واتخاذ قرارات تجارية أفضل بكثير من ذي قبل».

نشرت لأول مرة في يناير 2006م.

