

تحويل لا مركزية اتخاذ القرار إلى تطبيق عملي

أوريت غاديش و جايمس ل. جلبرت

نعلم جميعاً فوائد تفويض عملية صنع القرار من مكتب الرئيس التنفيذي إلى أقسام الشركة، حيث يمكن اغتنام فرص الأعمال العابرة واقتناصها بسرعة، فالمنتجات والخدمات تعكس على نحو أفضل التغيرات الطفيفة في تفضيلات العملاء، فالعاملون الذين فُوضوا سلطة هم أقدر على الابتكار والمجازفة.

ولكن في حين أنَّ قيمة مثل هذا النهج واضحة، ولا سيَّما في بيئة أعمال متقلبة، فتوجد أيضاً أخطار ضمنية: فإذا كان العاملون في الشركة جميعهم صانعي قرار، فتوجد احتمالية كبيرة أن تخرج العملية عن نطاق السيطرة، ويكون من الصعب ضمن الشركة الواحدة تحقيق كلٍّ من اللامركزية في صنع القرار والعمل الإستراتيجي المتماسك. لا تزال بعض الشركات مثل: جنرال إلكتريك، وأمريكا أونلاين، وفانغارد، ودل، وول مارت، وشركة طيران ساوث ويست، وآي باي، تقوم بهذا العمل تماماً.

توظف هذه الشركات ما نسميه المبدأ الإستراتيجي؛ عبارة جديرة بالذكر، وقابلة للتنفيذ، وتلخص إستراتيجية الشركات والمؤسسات في جوهرها الفريد وتواصلها في عموم الشركة. (للحصول على قائمة (المبادئ الإستراتيجية) للشركات، انظر: كل شيء في العبارة).

هذه الأداة التي لاحظناها تستخدم في عشر شركات تقريباً، على الرغم من أنها لا تسميها على هذا النحو، من شأنها أن تخدم الشركة بصورة دائمة، وقد أصبحت مفيدة على نحو خاص في عالم اليوم الذي تتصف أعماله بالتغير المتواصل. في الواقع، وفي أثناء عملنا ومناقشاتنا مع أكثر من خمسين مديراً تنفيذياً خلال العامين الماضيين، أصبحنا نقدر قوة المبدأ الإستراتيجي، ومساهمته في أن تحافظ الشركات على التركيز الإستراتيجي، مع تشجيع المرونة بين الموظفين، ما يسمح بالابتكار والاستجابة السريعة عند توافر الفرص، ومن المرجح أن تصبح المبادئ الإستراتيجية أكثر أهمية لنجاح الشركات في السنوات القادمة.

الاستخلاص والتواصل

لفهم المبدأ الإستراتيجي على نحو أفضل، وكيفية استخدامه، قد يكون من المفيد النظر إلى مقارنة عسكرية: قواعد الاشتباك في المعركة؛ على سبيل المثال: أطقم الأدميرال اللورد نيلسون في معركة بريطانيا في القرن الثامن عشر ضد الفرنسيين، استرشدت بمبدأ إستراتيجي بسيط: مهما فعلت، عليك الاقتراب من سفينة العدو.

أعطت مهارات جندي البحرية الملكية في المناورات البحرية، والتدريب، والخبرة، التميز في كل مرة يشتبك وجهًا لوجه ضد أي من بحارة الأساطيل الأوروبية الأقل خبرة؛ لذلك رفض نيلسون الإجراء التقليدي، حيث يسيطر الأدميرال على الأسطول من خلال استخدام إشارات العلم، وبدلاً من ذلك قدّم لربابنة سفن أسطوله العوامل الإستراتيجية التي تتغير بحسب المكان والزمان؛ لقد أدركوا أنّ عليهم محاربة سفن العدو على أساس واحد مقابل واحد، وترك لهم حرية تحديد كيفية التعامل في مثل هذه المعارك. وباستخدام المبدأ الإستراتيجي بدلاً من الإشارات الواضحة لتوجيه قواته، هزم نيلسون الفرنسيين باستمرار، وفي ذلك النصر الكبير الذي حققه في ظلمة الليل، عندما كانت الإشارات عديمة الفائدة. كانت قاعدة نيلسون في الاشتباك بسيطة جداً لكل واحد من ضباطه والبحارة، ومعرفتها عن ظهر قلب. وكانت غير محدودة بزمان ولا المكان، وكانت توجيهات صالحة وجيدة حتى تغيرت القدرات البحرية النسبية لبريطانيا ومنافسيها.

إنّ تلخيص إستراتيجية الشركة البليغ، بعبارة توجيهية جميلة لا تُنسى أمر مهم؛ لأنّ إستراتيجيات الأعمال الرائعة تشبه النهج الثاقب في التوجه إلى الحرب، تكون ذات فائدة لا تذكر ما لم يفهمها الناس فهمًا جيداً بما يكفي لتطبيقها عند اتخاذ القرارات المتوقعة، واغتنام الفرص غير المنظورة على حدّ سواء، فمن خلال عملنا كثيراً ما نرى دليلاً نسميه قاعدة (80-100)؛ وهي أنك تكون في أفضل حال مع

إستراتيجية هي (80%) صحيحة ومناسبة، و(100%) قابلة للتنفيذ والتطبيق من إستراتيجية هي (100%) صحيحة ومناسبة، ولكنها لا تشجع العمل المتسق في أقسام الشركة جميعها، حيث يستطيع المبدأ الإستراتيجي أن يساعد الشركة على توازن هذه النسبة.

إنَّ وجود مبدأ إستراتيجي في الشركات ينبغي أن يكون واحداً فقط، بحيث يكون للعاملين جميعهم في الشركة؛ والمديرين التنفيذيين في المكاتب التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والعاملين في وحدات التشغيل، قدرة العمل نحو الهدف الإستراتيجي دون أيّ تشنجات في الكيفية التي يتم من خلالها العمل، إذ ليس من الضروري أن تقوم القرارات بالرحلة (السُّلْحَفِيَّة) البطيئة من مكتب الرئيس التنفيذي وإليه دائماً، فعندما يكون المبدأ الإستراتيجي قد وُضِعَ على نحو جيد، وتم تواصله على نحو فاعل، حينئذٍ يمكن الوثوق بالمديرين في مستوياتهم كافة لاتخاذ القرارات التي تدفع إستراتيجية الشركة إلى الأمام بدلاً من تقويضها.

الفكرة باختصار

تستمر شركة طيران ساوث ويست بالتقدم باستمرار، حيث ارتفع سعر سهمها (21,000%) بين عامي 1972 و1992م، وقفز إلى (300%) بين عامي 1995 و2000م.

لماذا تستمر شركة ساوث ويست بالتقدم والنجاح في حين تفشل كثير من شركات الطيران الأخرى؟ لأنها تتمسك بمبادئها الإستراتيجية القوي: «الاستجابة إلى حاجات العملاء في السفر إلى مسافات قصيرة وأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». هذه العبارة البليغة التي لا تُنسى، والمستندة إلى الفعل، تلخص إستراتيجية ساوث ويست الفريدة وتواصلها في أقسام الشركة جميعها.

يتيح المبدأ الإستراتيجي الفاعل للشركة:

- الحفاظ على التركيز الإستراتيجي.
- تمكين العاملين من الابتكار والمجازفة.
- اغتنام الفرص العابرة.
- إيجاد منتجات وخدمات تلبي التحولات الخفية في احتياجات العملاء، جميعها في وقت واحد.

في عالم اليوم سريع التغير، يجب على الشركات دمج اللامركزية في صنع القرار مع العمل الإستراتيجي المتماسك. إنَّ المبدأ الإستراتيجي الذي يُنفَّذ بعناية ومهارة شديتين يتيح للشركات معرفة هذا التوازن الدقيق وامتلاكه.

بالنظر إلى ما ذكرناه حتى الآن، قد يبدو المبدأ الإستراتيجي بأنَّه بيان الرسالة ولكن تحت اسم آخر. وفي حين يساعد كلاهما على حدٍّ سواء الموظفين على فهم اتجاه الشركة، فإنَّهما أداتان مختلفتان تتواصلان مع أمور مختلفة، فبيان الرسالة يشير إلى ثقافة الشركة، في حين يحفز المبدأ الإستراتيجي إستراتيجيتها. بيان الرسالة طموح؛ إنَّه يمنح الموظفين رؤية يسعون إلى تحقيقها، في حين يكون منحى المبدأ الإستراتيجي نحو العمل تمكين الأفراد من فعل الأشياء الآن، ويقصد من بيان الرسالة المهم عمال الخدمات المباشرة، ولكن يمكن المبدأ الإستراتيجي هؤلاء العمال من التصرف بسرعة بمنحهم توجيهات صريحة تجعلهم يقومون بخيارات إستراتيجية متسقة.

تطبيق الفكرة

السمات المميزة للمبادئ الإستراتيجية القوية

المبدأ الإستراتيجي الناجح:

- يفرض المفاضلة والمقايضة بين الموارد المتنافسة.
مثال: بدأ توسع شركة طيران ساوث ويست عام 1983م ليشمل مجال رحلاتها منطقة دنفر التي تتسم بحركة طيران كثيفة. إنَّ مدد التأخر الطويلة غير المعتادة هناك بسبب سوء الأحوال الجوية، والزمّن التي تقضيه الطائرات في الممرات الفرعية قبل الوصول إلى ممرات الإقلاع، كان من الممكن أن تجبر شركة طيران ساوث ويست على زيادة سعر التذكرة، ما سيمنعها من الالتزام الإستراتيجي بمبدأ تقديم تذاكر السفر جواً بأسعار تنافس كلفة السفر بالسيارات، لذا انسحبت الشركة من منطقة دنفر.
- يختبر سلامة إستراتيجية قرارات معينة عن طريق ربط الرؤى الإستراتيجية للقادة مع الإدراك النّفعي (البراغماتي) لمندوبي المبيعات.
مثال: اختبر مبدأ (أمريكا أونلاين American Onlines-AOL) الإستراتيجي، (الربط مع المستهلك أولاً، وفي أيّ زمان، وفي أيّ مكان)، الحكمة من قرار الأعمال القوي: توسيع شبكة (AOL) عالمياً من خلال شبكة تحالفات مع شركاء محليين، بدلاً من استخدام تقنياتها المخصصة بها في كلّ مكان. زاد فهم الشركاء للثقافة المحلية التواصل مع العملاء زيادة كبيرة جداً.
- يضع حدوداً واضحة تساعد الموظفين على العمل والتجربة بوساطتها.
مثال: لدى العاملين مباشرة مع الجمهور في مؤسسة صناديق الاستثمار الائتمانية المشتركة العملاقة فانجارد تصوّر لفكرة قوية:

اسمحوا للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، ولكن حدّوا من عمليات التداول. أبقت هذه الخطوة نفقات فانجارد متدنية، ومكنت الشركة من التمسك بمبدئها الإستراتيجي: إيجاد (قيمة لا تضاهى للمستثمرين/ والمالكين).

إنشاء مبدئك الإستراتيجي وتواصله

إنشاء جوهر الإستراتيجية المخصوص بشركتك وتواصله بعبارة بسيطة، يسهل تذكرها، وقابلة للتنفيذ ليس أمرًا يسيرًا، وقد تساعدك الخطوات الآتية على القيام بذلك:

1. صغ مبدأ إستراتيجيًا قابلاً للتنفيذ. لخص إستراتيجية شركتك، وخطتك لتخصيص الموارد النادرة من أجل إيجاد قيمة تميزك عن المنافسين، من خلال عبارة قصيرة، تصبح مبدأ العمل الإستراتيجي.
2. اختبر قدرته على التحمل. المبدأ الإستراتيجي الجيد قادر على التحمل. اسأل: هل المبدأ الإستراتيجي خاصتنا قادر على اغتنام جوهر قيمة تنافسية شركتنا الفريدة على نحو دائم؟
3. اختبر قوته في التواصل. اسأل: هل هذه العبارة واضحة، وموجزة، ويسهل تذكرها؟ وهل كنت ستشعر بالفخر عند كتابتها على جوانب شاحنات الشركة، كما فعلت متاجر وول مارت؟
4. اختبر قدرته على تعزيز العمل وتوجيهه. اسأل: هل يبين المبدأ السمات الأساسية الثلاث: فرض المقايضات، واختبار حكمة التحركات التجارية، ووضع حدود لتجارب الموظفين؟
5. تواصل معه. تواصل مع المبدأ الإستراتيجي المخصوص بك باستمرار، وببساطة، ومرارًا وتكرارًا، وستعلم أنجحت عندما يردّد الموظفون، وكتاب الأعمال، وطلاب درجة الماجستير في إدارة الأعمال، والمنافسون، جميعهم أنشودته؟

دعنا ننظر في الفرق بين بيان رسالة جنرال إلكتريك GE ومبدئها الإستراتيجي، حيث يحضُّ بيان رسالة الشركة قادة GE على أن يتصفوا (دائمًا بنزاهة واستقامة صلبة لا تتغير) وأن (يشدّدوا بحماس وصبر على تحفيز نجاح العملاء) و(يوجدوا بيئة من الإثارة، المرنة، وغير الرسمية، ومفعمة بالثقة) من بين أمور أخرى كثيرة. اللغة طموحة وعاطفية. على النقيض من ذلك، جاء في بيان مبدأ GE الإستراتيجي المشهور: «لتكن في المركز الأول أوفي المركز الثاني في كل صناعة تتنافس فيها، وإلا فابتعد عن تلك الصناعة» هو منحى عملي. الجزء الأول من العبارة هو تحدُّ إستراتيجي صريح، في حين لا يترك الجزء الثاني أيَّ سؤال في أذهان المديرين التنفيذيين عمّا ينبغي لهم القيام به.

سمات تعريفية ثلاث

ينبغي أن يوجه المبدأ الإستراتيجي (وهو ملخص إستراتيجية الشركة) عملية تخصيص الشركة للموارد الشحيحة النادرة، ولرأس المال، والوقت، واهتمام الإدارة، والعمل، والعلامة التجارية؛ من أجل بناء ميزة تنافسية مستدامة. ينبغي أن تقول للشركة ما الذي يجب القيام به، وعلى القدر نفسه من الأهمية، ما يجب ألا تقوم به. وعلى نحو أكثر تحديداً، يقوم المبدأ الإستراتيجي بما يأتي:

- يفرض المفاضلة والمقايضة بين المطالب والموارد المتنافسة.
- يختبر سلامة الإستراتيجية على القيام بإجراء معين.
- يضع حدوداً واضحةً يعمل من خلالها الموظفون، في حين يمنحهم الحرية للتجربة داخل تلك الحدود.

ويمكن رؤية هذه السمات الثلاث في مبدأ أمريكا أون لاين (AOL) الإستراتيجي. يقول الرئيس التنفيذي ستيف كيس: إنَّ التفاعل الشخصي عبر الإنترنت هو روح الإنترنت، وإنه قد وضع (AOL) لإيجاد مثل هذا التفاعل؛ لذا كان مبدأ (AOL) الإستراتيجي في السنوات التي سبقت اندماجها الأخير مع تايم وارنر هو (ربط المستهلك أولاً، وفي أي وقت، وفي أي مكان).

ساعد هذا المبدأ الإستراتيجي (AOL) على اتخاذ خيارات صعبة عندما خُصِّصت مواردها؛ على سبيل المثال: في عام 1997م، كانت الشركة في حاجة إلى السيولة النقدية كي تنمو، فباعَت البنية التحتية للشبكة، واستعانت بمصادر خارجية لبناء تلك القدرة، وكانت تلك خطوة محفوفة بالأخطار في الوقت الذي يبدو أنَّ ملكية الشبكة قد تكون مفتاح النجاح على شبكة الإنترنت، وتمشيًا مع مبدئها الإستراتيجي، قضت (AOL) بدلاً من ذلك الوقت والنقد لتحسين التواصل عبر موقعها على شبكة الإنترنت، مع التشديد بخاصة على التواصل، والبحث، والتفاعل، ونتيجة لذلك تجنبت استثمار رأس المال فيما تبين أنها أعمال تجارية منخفضة العائد نسبياً.

ساعد هذا المبدأ الإستراتيجي أيضًا على اختبار: ما إذا كان لخطوة الأعمال هذه أي منطق إستراتيجي؟ على سبيل المثال: اختارت شبكة الإنترنت توسيع شبكتها العالمية من خلال التحالفات مع الشركاء المحليين، على الرغم من أنَّ هذا النهج قد يستغرق وقتًا أطول من مجرد استخدام تقنياتها ومعرفتها. تقرر (AOL) أنَّ الشريك المحلي يفهم على نحو أفضل الثقافة والمجتمع المحليين، وهو أمر ضروري للتواصل مع الزبائن.

أخيراً، حفز المبدأ الإستراتيجي لأمريكا أون لاين (AOL) التجريب المركّز في هذا المجال، بوضع تعريف واضح لمدى حرية الموظفين في القيام بهذه التحركات؛ على سبيل المثال: أرسلت نائب الرئيس السابق لـ (AOL) للتسويق جان براندت، أكثر من مئتين وخمسين مليون قرص من أقراص (AOL) المدمجة للمستهلكين على الصعيد الوطني، فحوّلت تلك الحملة المبتكرة الشركة إلى واحدة من أفضل الأسماء المعروفة في الفضاء الإلكتروني، وكل ذلك بفضل ما قامت به براندت. والآن، يسترشد نائب الرئيس والرئيس التنفيذي للتسويق في (AOL) بمبدأ التواصل مع المستهلكين، وتسخير الموارد لتمكين مجتمع (AOL) المستهدف بدلاً من تبذير الوقت والمال في الإعلانات المخادعة.

وكما توضح تجربة (AOL)، يمكن للمبدأ الإستراتيجي القوي توفير المعلومات عن قرارات الشركة رفيعة المستوى، والقرارات التي تنطوي على بيع الاستثمارات -على سبيل المثال- إضافة إلى القرارات التي يتخذها رؤساء الأقسام والدوائر أو غيرهم من العاملين في المستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، ويحرر أيضاً كبار المديرين التنفيذيين من المشاركة الدائمة في تنفيذ تعليماتهم الإستراتيجية. قال الصحفي والمفكر السياسي والتر ليبمان: «تكن عبقرية القائد العظيم في أن يترك وراءه وضعا يمكن التعامل معه بنجاح، دون التمتع بنعمة العبقرية». تأمل بعض الشركات ذات الأداء العالي، أن تربط المبادئ الإستراتيجية بالرؤى، والإحساس الواقعي للمشرفين العاملين.

الآن أكثر من أي وقت مضى

كان من الجميل جدًا في الماضي أن تمتلك مبدأ إستراتيجيًا، لكنه كان بالكاد ضروريًا، إلا إذا وجدت الشركة نفسها في وضع تجاري صعب ومحبط، أما اليوم، فيواجه كثير من الشركات أربع حالات في وقت واحد تجعل مبدأ الإستراتيجية حاسماً للنجاح، هي: اللامركزية، والنمو السريع، والتغير التقني، والاضطراب المؤسسي.

لأسباب المذكورة سابقاً، أصبحت اللامركزية آلية متداولة في الشركات من شتى المنابع والأصول؛ لذا توجد حاجة إلى آلية لضمان عمل إستراتيجي متماسك، ولا سيما في حالة التكتلات المتنوعة، حيث تُكوّن الإستراتيجية في كل وحدة من وحدات الأعمال. هناك، يمكن للمبدأ الإستراتيجي مساعدة المديرين التنفيذيين على الحفاظ على الاتساق، مع منح مديري الوحدات حرية بناء إستراتيجياتهم لتلبية احتياجاتهم الخاصة، ويساعد المبدأ الإستراتيجي أيضاً على توضيح قيمة المركز بالنسبة إلى هذه الشركات المترامية الأطراف وفي أماكن نائية؛ على سبيل المثال: في مبدأ شركة (GE) الإستراتيجي الموجود منذ مدة طويلة، الذي ينص على أن تكون الشركة دائماً الأولى أو الثانية في صناعة أساس منطقي قوي، يبين كيف يتمكن تكتل الشركات المتنوعة من إيجاد قيمة، ولكنه لا يزال يعطي الوحدات الفردية حرية إستراتيجية كبيرة.

إن المبدأ الإستراتيجي أمر حاسم أيضاً عندما تشهد الشركة نمواً سريعاً، وفي مثل هذه الطفرات يضطر المديرون الأقل خبرة على نحو

متزايد إلى اتخاذ قرارات عقيمة بشأن قضايا قد لا توجد سابقة لها، هنا يستطيع المبدأ الإستراتيجي الواضح والدقيق أن يقدم المساعدة لمواجهة هذا النقص في الخبرة، وعادة ما يكون هذا الموقف صحيحاً بخاصة عندما تكون شركة مبتدئة تنمو بسرعة في بيئة صناعية مؤسسة جيداً؛ على سبيل المثال: عندما بدأت شركة طيران ساوث ويست تنمو بسرعة، كان من المغري أن تقلد إستراتيجيات منافسيها التي كانت ستفشل في نهاية المطاف لو لم يكن لديها مبدأ إستراتيجي مخصوص بها تتبعه: « تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات». وفي المثل موقع آي باي الذي كان مبدؤه (التشديد على مجتمعات تداول الأعمال عبر الإنترنت) وكان بالإمكان إغراؤه ، مثل كثير من أسواق الإنترنت، للتنوع في أنواع الخدمات جميعها، ولكن موقع آي باي اختار الاستعانة بمصادر خارجية لبعض الخدمات، على سبيل المثال: إدارة الصور التي يضعها الباعة على الموقع لتوضيح المواد المطروحة للمناقصات، في حين استمر في الاستثمار في خدمات مثل بيلبوينت، التي تتيح للبائعين قبول مدفوعات بطاقات الائتمان من مقدمي العروض. كفل المبدأ الإستراتيجي لشركة آي باي أن تبقى الشركة كلها تشدد على التداول الأساسي في الأعمال.

كان التغير التقني الهائل في العقد الماضي مكلفاً للشركات التي ليس لديها مبدأ إستراتيجي، فلم يحدث من قبل في مجال الأعمال التجارية أن ترافق مزيد من عدم اليقين مع التشديد العظيم جداً على

السرعة. لقد كان على المديرين في صناعات التقنية الفائقة على وجه الخصوص الاستجابة الفورية للتطورات المفاجئة وغير المتوقعة، وفي كثير من الأحيان كان مجموع الاستجابات عبر الشركة جميعها يؤدي في نهاية المطاف إلى تعريف مسار الشركة الإستراتيجي وتحديد؛ على سبيل المثال: تفويض شركة ديل البيع مباشرة إلى المستخدمين، يساعد على ضمان أن القرارات التي يتخذها مديرو المبيعات في مثل هذه الظروف هي إضافة إلى إستراتيجية متماسكة متناسقة.

الأمر كله في جملة واحدة

لخص عدد من الشركات إستراتيجيتها في عبارة، واستخدمتها في تعزيز العمل الإستراتيجي المتسق في أقسامها جميعها وتحفيزه.

الشركة	المبدأ الإستراتيجي
أمريكا أون لاين	التواصل مع المستهلك أولاً في أي وقت، وفي أي مكان.
ديل	كن مباشراً.
أي باي	التشديد على موقع مجتمعات التداول.
جنرال إلكتريك	أن نكون في المركز الأول أو الثاني في كل صناعة ننافس فيها.
شركة طيران ساوث ويست	تلبية حاجات العملاء في السفر لمسافات قصيرة، وبأسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات.
فانجارد	قيمة لا تضاهى للمستثمر والمالك.
وول مارت	أسعار منخفضة، كل يوم.

أخيراً، يمكن للمبدأ الإستراتيجي المساعدة على توفير الاستمرارية في أوقات الاضطراب التنظيمية، مثال معروف على نحو متزايد من الاضطراب في هذه الحقبة هو التعاقب القيادي القصير لكبار المديرين التنفيذيين. يمكن أن يحضر الرئيس التنفيذي الجديد معه أو معها إستراتيجية جديدة، وليس بالضرورة أن يكون مبدأً إستراتيجياً جديداً؛ على سبيل المثال: عندما تولى جاك برينان منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة فانجارد قبل خمس سنوات، كان التحول الإستراتيجي سلساً، على الرغم من بعض التوتر في انتقال القيادة. لقد حافظ على المبدأ الإستراتيجي لشركة صناديق الاستثمار المشترك (قيمة لا تضاهى للمستثمر والمالك)، ومن ثمّ السّماح للمديرين بمتابعة تحقيق أهدافهم الإستراتيجية من دون كثير من الإرباكات التي غالباً ما ترتبط بتغيرات القيادة. (للحصول على تجربتنا الخاصة مع الاضطرابات التنظيمية والمبادئ الإستراتيجية، راجع الشريط الجانبي، «باين آند كومباني: دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي»).

باين آند كومباني Bain & Company : دراسة حالة للمبدأ الإستراتيجي

تعلمت كثيراً عن المبادئ الإستراتيجية في ممرات شركة باين آند كومباني، قبل عقد من الزمن، عندما كنا على شفير الإفلاس تقريباً. أسس بيل باين شركة باين آند كومباني منذ ثلاثين عاماً تقريباً على أساس فكرة بسيطة، لكنها قوية: (يجب أن يكون منتج المستشار نتائج للعملاء، لا للتقارير). ومع مرور الوقت، أصبحت فكرة تقديم النتائج من خلال الإستراتيجية مبدأً باين الإستراتيجي، وهي لا تزال حتى يومنا هذا.

يعزز هذا التوجه عملاً محدداً، كما ينبغي أن يفعل المبدأ الإستراتيجي، هذا يعني أنه -ومن بداية المهمة- عليك أن تفكر باستمرار في كيفية تنفيذ التوصية، ويتطلب منك هذا الأمر أيضاً أن تقول الحقيقة للعملاء، حتى لو كان ذلك صعباً؛ لأنه لا يمكن تحقيق النتائج بالتستر على المشكلات. إضافة إلى أن لهذا المبدأ الإستراتيجي طرقاً كثيرة يظهر من خلالها حقيقته: فقد كان باين يقيس أداء الشركاء دائماً وفقاً للنتائج التي يحققونها لعملائهم، وليس فقط بحسب ما يقبضون من شركات عملائهم.

كانت هذه هي الشركة التي انضمت إليها. نمت هذه الشركة بسرعة ولسنوات عدة، مسترشدة طوال الوقت بمبادئها الإستراتيجية، ومنذ عقد من الزمان أو ما يزيد على ذلك قليلاً، قرر الشركاء المؤسسون استرداد أموالهم، فباعوا (30%) من الشركة لخطة خيارات أسهم الموظفين، فأتقّل هذا العمل الشركاء بمئات الملايين من الدولارات من الديون، وعشرات الملايين من الدولارات من مدفوعات الفائدة. استندت هذه الخطوة التي لم يكشف تفاصيلها في البداية لنا، إلى الافتراض أن الشركة ستواصل معدل نموها المألوف بمعدل (50%) في السنة، وهو أمر لا يمكن أن يستمر، وقد أصبحت الشركة كبيرة الحجم، وعندما تباطأ النمو، تكتشف التفاصيل للعيان.

واجه الشركاء غير المؤسسين خياراً حاسماً، وتوقع المنافسون والصحافة أننا لن نستطيع الصمود والمحافظة على بقاء الشركة، وكان المنتسبون الجدد في الشركة والعملاء في حالة ترقب. ولرواية القصة الطويلة باختصار، جلسنا حول طاولة مستديرة، وعقدنا العزم على تحويل الشركة تحولاً تاماً، وكان المفتاح الرئيس لفعل ذلك -كما قررنا- هو الالتزام بمبادئنا الإستراتيجية.

بعد بضع سنوات، كان تمسكنا فيها بالمبدأ الإستراتيجي مؤلماً وموجعاً، ولكن قيامنا بذلك اضطرنا إلى القيام بالمقايضات المهمة، في حالة واحدة ونحن ما زلنا في خضم الأزمة، انسحبنا من مهمة رئيسة تعارضت مع مبادئنا.

اعتقدنا أنَّ المشروعات التي كان العميل عاقد العزم على القيام بها لا يمكن أن تسفر عن نتائج مهمة للشركة. واليوم، نعتقد جميعاً أننا لو انحرفنا عن مبدئنا في ذلك المثال، فلن نكون قد بقينا حتى هذا اليوم. في الآونة الأخيرة، يَسِّر لنا مبدؤنا الإستراتيجي استكشاف مشروعات أخرى. فقبل سبع سنوات، -على سبيل المثال- وجهنا اهتمامنا إلى مجال استشارات الأسهم الخاصة، وهو مجال عمل يختلف عن خدمة عملاء الشركات. لقد كافحنا في البداية لتحقيق الفكرة، ولكن سرعان ما أدركنا أنَّ ذلك العمل يتفق مع مبدئنا الإستراتيجي، من حيث تقديم النتائج من خلال الإستراتيجية، فقط لشريحة العملاء الجدد، كنا نعرف أننا ننق بزملائنا لتشكيل مجال الممارسة للعمل باستمرار مع أهداف الشركة الأوسع نطاقاً؛ لأنَّ المبدأ الإستراتيجي كان أساسياً في نظرهم، وساعدتنا قوة مبدئنا المشترك على تجربة منطقة ممارسة جديدة ناجحة وتطويرها في نهاية المطاف. واصل مبدؤنا السماح للشركاء بتطوير ممارسات، وأسواق، ومصالح جديدة بسرعة، ومن دون تمزيق الشركة، وقد أعطانا ذلك المبدأ القدرة على التطور والتحمل.

-أوريت جاديش

المبادئ الإستراتيجية في العمل

يمكن فهم المبادئ الإستراتيجية وفوائدها بصورة أفضل من خلال رؤية النتائج.

المقايضات الإجبارية في شركة طيران ساوث ويست

شركة طيران ساوث ويست؛ واحدة من قصص نجاحات صناعة السفر في الفضاء العظيمة. إنها شركة الطيران الوحيدة التي لم تخسر

في السنوات الخمس وعشرين الماضية، وارتفعت قيمة سعر السهم بما يعادل (21,000%) ما بين عامي 1972 و1992م، بمقدار (300%) في السنوات الخمس الماضية، وهي السنوات التي كانت صعبة لصناعة الطيران. لمعظم الشركات، كان مثل هذا النمو السريع سيسبب المشكلات؛ بسبب قيام جحافل الموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الجمهور بتحمل عبء صناعة القرار من المديرين التنفيذيين الأساسيين، وتعرّهم بالتأكيد، ولكن في حالة شركة طيران ساوث ويست، قام العاملون على الدوام بالمقايضات تمثيلاً مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إنَّ عملية اتخاذ قرارات مهمة ومعقدة عن أشياء، (مثل تصميم الشبكات، وتقديم الخدمات، واختيار خطوط سير الطيران، والتسعير، وتصميم مقصورة قائد الطائرة، وإجراءات إصدار التذاكر) هي عمليات واضحة ومباشرة؛ وسبب ذلك أنَّ المفاضلة والمقايضة التي يتطلبها المبدأ الإستراتيجي واضحة؛ على سبيل المثال: في عام 1983م، بدأت شركة طيران ساوث ويست خدمة خط سير طيران نحو مدينة دنفر، وهي وجهة حركة طيران كثيفة، والتوسع المحتمل على ما يبدو معقول من حيث وجود الشركة في جنوب غرب الولايات المتحدة، ومع ذلك شهدت شركة الطيران وبصورة مستمرة مدداً أطول من التأخير في مطار ستابلتون في دنفر مما كان عليه في أيِّ مكان آخر، لم يكن سبب هذا التأخير الحركة البطيئة عند البوابة، ولكن بسبب زيادة وقت الانتظار على مسارات المدرج الفرعية قبل الاستعداد للإقلاع،

ومدد تحليل الطائرات في الجو قبل الهبوط بسبب سوء الأحوال الجوية. كان على شركة طيران ساوث ويست أن تقرر: هل النمو المحتمل من خدمة سوق دنفر يستحق زيادة النفقات المرتبطة بالتأخير، ما سيؤثر في نهاية المطاف في ارتفاع أسعار التذاكر؟ تحولت الشركة إلى المبدأ الإستراتيجي: هل ستكون الشركة قادرة على الحفاظ على أسعار تنافسية مقارنة مع كلفة السفر بالسيارات؟ على نحو واضح -في دنفر على الأقل- هذا غير ممكن؛ لذا انسحبت شركة طيران ساوث ويست من مطار ستابلتون بعد ثلاث سنوات من افتتاح الخدمة هناك، ولم تعد إلى تلك المنطقة بتاتاً بعد ذلك.

اختبار تنفيذ العمل في (AOL)

يكن جزء كبير من قدرة (AOL) على التحرك حتى الآن بسرعة، عبر أمكنة غير مطروقة من قبل في ممارستها اختبار التحركات المحتملة بالمعايرة مع مبدئها الإستراتيجي، حيث يستطيع الموظفون الذين يرون فرصاً جذابة سؤال أنفسهم: هل اغتنام واحدة أو أكثر من تلك الفرص سيؤدي إلى تواصل أعمق مع المستهلك أو توزيع أوسع نطاقاً؟ على سبيل المثال كاثرين بوريشتنك؛ مديرة التعامل المباشر مع الجمهور التي أصبحت رئيسة البرمجة في (AOL)، لاحظت قبل سنوات عدّة زيادة في النشاط، ولنسمّها تواصل المستهلك، حول مجلدات النشرات العامة التي أنشئت على الموقع من قبل اثنين من محلي الأسهم غير المعتمدين ومشاركين (AOL). عرضت كاثرين على المحللين فرصة إنشاء موقع مالي مخصوص بهم، الذي أصبح

يعرف بخدعة موتلي (شركة الوسائط المتعددة الخدمات المالية التي توفر حلولاً مالية للمستثمرين بمختلف الأوراق المالية، والاستثمار، والتمويل الشخصي)، حيث أصبحت نقطة تواصل ومعلومات لقيام المستثمرين بتفعيل صفقاتهم بأنفسهم.

يمتد المبدأ الإستراتيجي لأمريكا أون لاين (AOL) إلى أبعد من ذلك في عمق المنظمة، فقد شملت مئات من عمليات الاستحواذ والصفقات التي قامت بها (AOL) في السنوات القليلة الماضية كثيراً من الموظفين، في حين يتخذ كبار الضباط القرارات النهائية، ويتفحص الموظفون على أرض الواقع الفرص السانحة في المقام الأول بالمقارنة مع مبدأ الشركة الإستراتيجي.

إضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من تصميمها من قبل المستوى العلوي في الشركة، تُنفَّذ جهود التكامل التي تلي الاستحواذ من قبل مجموعة من المديرين الذين يتأكدون من امتثال الخطط لمبدأ الشركة الإستراتيجي. يقول كين نوفاك؛ نائب رئيس تايم وارنر و (AOL): «لقد نجحنا، سواء في عقد الصفقات أو في عمليات التكامل؛ لأنَّ عملياتنا في الاستحواذ كانت جميعها مدفوعة بسبب تشديدنا على كيفية تواصل عملائنا واتصالهم».

يعزز اندماج أمريكا أون لاين (AOL) مع تايم وارنر الضخم بوضوح مبدأ (AOL) الإستراتيجي، وهو التَّواصل مع المستهلك (في أيَّ وقت، وفي أيَّ مكان) من خلال إضافة نقطة اتصال تلفازية أو كَبَلٍ يسهل الوصول إلى نقطة الاتصال بشركة الإنترنت الحالية عن طريق

الهاتف الموصول بأجهزة الحاسوب الشخصية. إنَّ هذا الاندماج الذي سوف يشمل المئات من الموظفين الذي يصنعون الآلاف من القرارات وينفذونها، قد يكون الاختبار النهائي لمبدأ أمريكا أون لاين الإستراتيجي.

التجريب ضمن حدود فانجارد

إنَّ مجموعة فانجارد التي تدير أصولاً رأسمالية تقدر بخمس مئة وخمسة وستين بليون من الدولارات الخاضعة للإدارة، أصبحت بهدوء العملاق في صناعة صناديق الاستثمار المشترك. إنَّ ميزة إستراتيجية الشركة هي في قدرتها على الاستجابة لما تعجز عنه قدرة معظم صناديق الاستثمار المشترك في التغلب على السوق، وغالباً بسبب كلفة الأنشطة التسويقية، والنفقات العامة، والمعاملات المتكررة. ولمواجهة هذه الصعاب، تشبث فانجارد المستثمرين من القيام بصفقات متكررة، والحفاظ على كلف النفقات العامة المخصصة بها، وكذلك نفقات الإعلان أقل بكثير من متوسط نفقات الإعلان في الصناعة، فهي تمرر الفورات مباشرة للمستثمرين، ولأنَّ فانجارد شركة صناديق استثمار مشتركة وليست شركة مساهمة عامة، فإنَّهم هم أصحاب الصندوق.

في حين أنَّ إستراتيجية مؤسسي فانجارد وعلى مدى سنوات، لم تتواصل على نطاق واسع مع الموظفين، ونتيجة لذلك كانوا غالباً ما يقترحون مبادرات لم تكن متوافقة مع إستراتيجية الشركة الأساسية. يقول جاك برينان: يدخل مديرو المستوى المتوسط إلى مكاتبهم وهم يتأبَّطون الصحيفة قائلين: انظروا ماذا فعلت شركة فيدلتي للصناديق

المشتركة للتوّ، ماذا لو فعلنا الشيء نفسه؟ لم يكن واضحاً لهم أنّ إستراتيجية فانجارد كانت مختلفة جداً عن تلك التي تمتلكها منافستها، التي نفقاتها مرتفعة، وليست مملوكة للطرفين، فقد استثمرت فانجارد على مر السنين طاقة كبيرة في صياغة المبدأ الإستراتيجي واستخدامه لنشر إستراتيجية الشركة، والآن وبسبب فهم الموظفين للإستراتيجية، تتق الإدارة العليا بهم لبدء التحركات من تلقاء نفسها.

دعنا ننظر في استجابة فانجارد لاتجاه رئيس في توزيع أموال صناديق التجزئة: حيث أدّى هذا الاتجاه إلى ظهور قناة تواصل مباشرة. أظهرت مسوحات الصناعة رغبة معظم المستثمرين في الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، وأنّ تجار التبادل عبر الإنترنت أكثر نشاطاً من التجار خارجه؛ لذلك اختارت فانجارد دمج الإنترنت في خدمتها بطريقة تعزز إستراتيجيتها في الحفاظ على نفقات منخفضة؛ وبصورة أساسية، تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم عبر الإنترنت، ولكنها تحدّ من التداول عن طريقه، وتجدر الإشارة إلى أنّ أفكار فانجارد الأصلية لمبادرات العمل من خلال الإنترنت، ومن ذلك المشروعات في وقت مبكر مع (AOL)، كانت تصوّرات الموظفين في الخطوط الأممية، وليس كبار المسؤولين التنفيذيين.

يقول برينان: إنّ مبدأ الشركة الإستراتيجي يؤثّر في عملية الإدارة كلها، ومن ذلك التوظيف، والتدريب، والأداء والتقييم، والحوافز. وأيضاً، أشار أيضاً إلى فائدة خفية من وجود مبدأ إستراتيجي قوي بقوله: تصبح أكثر كفاية، ويمكن العمل مع فريق إدارة أكثر مرونة؛ لأنّ للجميع الهدف نفسه.

إنشاء المبدأ الإستراتيجي

يأتي كثير من الأمثلة الأفضل على المبادئ الإستراتيجية من الشركات التي أُسِّست عليها، وهي شركات مثل آي باي، وديل، وفانجار، وشركة طيران ساوث ويست، وول مارت (أسعار منخفضة، كل يوم). لقد تبنى مؤسسو تلك الشركات مبدأً مرشداً واضحاً لخص جوهر ما يمكن أن تصبح عليه إستراتيجية العمل الشاملة، واجتذبوا مستثمرين يؤمنون بتلك المبادئ، وعيّنوا موظفين استثمروا فيها، واستهدفوا زبائن أرادوا وجودها.

إن قادة الشركات المتعددة الجنسيات منذ أمد بعيد، مثل شركة جنرال إلكتريك، وضعت مبدأها الإستراتيجي عند منعطف حرج: إذ إن زيادة تعقيد تلك الشركات يهدد بتشويش الأولويات على الخطوط الأمامية في التعامل مع الجمهور، ويحجب الجوهر الذي يميز إستراتيجيتها عن إستراتيجية منافسيهم، ويجعله غامضاً.

إن الشركات التي تقع في هذه الفئة الثانية، والتي تمثل أكثر الشركات التي من المحتمل أن تفكر في إيجاد مبدأ إستراتيجي، ستواجه ممارسات ملحة، وربما لم يكن مفاجئاً أن تحديد جوهر إستراتيجيتك التي يمكن أن تُحوّل إلى عبارة بسيطة لا تنسى، ليست بالمهمة السهلة. إنها تشبه قليلاً علم تركيب الشركات: المبدأ الذي يجب أن يعزل ويتعرف التركيب الأساسي المكافئ لتركيب الشركة الذي يميز شركتك عن منافسيها، وهذا يشبه إلى حد ما تحديد ما نسبته (2%) من الحمض النووي الذي يميز تركيب الإنسان عن تركيب القرد، أو حتى أكثر صعوبة وأكثر عرضة، ما يعادل (0.1%) من الحمض النووي الذي يميز كل إنسان عن غيره.

توجد طرق مختلفة لتحديد العناصر التي يجب التعرف إليها في المبدأ الإستراتيجي، ولكن يجب الأخذ في الحسبان على نحو دائم أنَّ إستراتيجية الشركات تمثل خطة تخصيص الموارد الشحيحة على نحو فاعل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويحتاج المدير سؤال نفسه: كيف تخصص شركتي هذه الموارد لإيجاد القيمة بطريقة فريدة من نوعها، حيث يمكن تمييز شركتي عن المنافسين؟ حاول تلخيص الجواب في عبارة وجيزة تبرز جوهر نقطة شركتك في التمايز.

عندما تُصاغ هذه الفكرة بعبارة، يُختبر المبدأ الإستراتيجي عندها من حيث طبيعة ديمومته. هل سيشمل هذا المبدأ ما كنت تتوي فعله في الثلاث أو الخمس سنوات القادمة، أم إنه سيفتتم مزيداً من الجوهر الدائم؛ الشفرة الوراثية المخصصة بتمايز الشركة التنافسي؟ ثم اختبر المبدأ الإستراتيجي من حيث قوته في التواصل. هل هو واضح، موجز، ويسهل تذكره؟ وهل ستشعر بالفخر لكتابته على جانب الشاحنة، (ووول مارت يفعل ذلك)؟

أخيراً، اختبر قدرة المبدأ على تعزيز العمل وتوجيهه، وعلى وجه الخصوص، هل يمتلك سمات المبدأ الإستراتيجي الفاعل الثلاث. هل سيسهل المقايضات؟ وهل سيخدم بصفته اختباراً لحكمة تحركات معينة للأعمال، ولا سيّما تلك التي قد تعزز أرباحاً على المدى القصير الأجل على حساب إستراتيجية طويلة الأجل؟ وهل يضع الحدود التي يستطيع الموظفون الشعور بالحرية في التجربة على الرُّغم من وجود تلك الحدود؟

بسبب أهميّة الحصول على المبدأ الإستراتيجي المناسب، من الحكمة جمع التغذية الراجعة عن هذه الأسئلة من المديرين

التنفيذيين، والموظفين الآخرين، خلال مدة التجربة، وعندما تصبح مقتنعاً وراضياً أن بيان المبدأ دقيق ومقنع، فعمّمه في أقسام المنظمة جميعها.

بطبيعة الحال، ولأن الإستراتيجية الرائعة لا قيمة لها ما لم تُنفَّذ، كذلك المبدأ الإستراتيجي القوي لا جدوى منه ما لم يتَّسم بالتواصل على نحو فاعل، فعندما يتحدث الرئيس التنفيذي جاك ويلش عن مواءمة الموظفين في إستراتيجية وقيم GE، فإنه يؤكد الحاجة إلى الاتساق، والبساطة، والتكرار، فالنهج ليس مبهرجاً ولا معقداً، لكنه يحتاج إلى انضباط تام، ويمكن أن يكون أكثر أهمية. لقد أيد ويلش ذلك على نطاق واسع؛ لأن (GE) في (المركز الأول أو المركز الثاني من حيث إن الموظفين ليسوا الوحيدين الذين يجب أن يحفظوا المبدأ عن ظهر قلب، ولكن يجب أن يكون معظم كتاب الأعمال، وطلاب ماجستير إدارة الأعمال، والمديرين في شركات أخرى قادرين على حفظه أيضاً).

متى تكون إعادة النظر ضرورية؟

لا توجد إستراتيجية أزليّة، ولا يوجد مبدأ إستراتيجي أزليّ أيضاً، حتى عناصر إستراتيجيتك تتغير، ولكن من المرجح أن يبقى الجوهر على حاله؛ لذا قد تتحول إستراتيجيتك بصورة كبيرة مع تغير التركيبة السكانية للعملاء وتغير احتياجاتهم، وقد تحتاج إلى تعديل في ضوء تغير النفقات المخصصة بالشركة والأصول مقارنة مع تلك التي يملكها المنافسون، فنصف عمر الإستراتيجية يتناقص، وينبغي

إعادة النظر بصورة عامة في الإستراتيجية كلَّ ربع عام وتحديثها كلَّ عام. ولكن في حين أنه يستحق إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي الخاص في كلِّ مرة تعيد النظر في الإستراتيجية، فمن المرجح أنه سيتغير فقط عندما يوجد تحول كبير في الاقتصاد والفرص الأساسية في السوق التي تسببها؛ ومثال ذلك: التشريعات الجديدة، أو التقنية الجديدة كلياً، أو تغير نموذج الأعمال.

وحتى في ذلك الحين، قد يحتاج المبدأ الإستراتيجي الخاص إلى بعض التنقيح فقط أو التوسع، فقد حُسِّن مبدأ إستراتيجية (GE)، ولكنه لم يُستبدَل، منذ أن وضعه ويلش عام 1981م. وفي المثل، يحتاج مبدأ (AOL) الإستراتيجي إلى التوسع، ولكن ليس بالضرورة التخلي عنه، بعد اندماجها مع شركة تايم وارن. وفي نهاية المطاف، يحتاج المبدأ الإستراتيجي للشركة المدمجة أيضاً إلى تجسيد أهمية الجودة العالية والمحتوى ذي الصلة، وهي السمة المميزة لتايم وارنر.

تتخذ شركة فانجارد خطوات واضحة لضمان أنَّ الاتجاه الذي يبينه المبدأ الإستراتيجي يبقى محدثاً وفعالاً؛ على سبيل المثال: لعب دور (محامي الشيطان) عملية داخلية، حيث ينقسم المديرون إلى مجموعات لنقد القرارات السابقة والدفاع عن السياسات الحالية. حديثاً، أعادت المجموعة النظر في اثنتين من السياسات الإستراتيجية الرئيسة، هما: حظر فتح فروع جديدة، ومنع اكتساب شركات إدارة الأموال، وبعد مناقشة مستفيضة، بقيت السياسات على حالها. وفقاً لبرينان؛ الرئيس التنفيذي: في بعض الأحيان، تكمن أكبر قيمة (في

إعادة النظر في المبدأ الإستراتيجي) لإعادة تأكيد ما نقوم به فعلاً. وفي الوقت نفسه، كان لفانجاراد عملية تحديد متى تكون الحاجة إلى التغيير.

المبادئ الأساسية

يستشهد المديرون التنفيذيون المشاركون في المسح السنوي الذي يجريه باين مراراً عن فائدة أدوات الإدارة على نحو متكرر على الدور الرئيس الذي يمكن أن يقوم به بيان الرسالة في نجاح الشركة. نحن نتفق على أن بيان الرسالة أمر حاسم في نشر قيم الشركة، وبناء ثقافة مؤسسية قوية، ولكنه يترك فجوة كبيرة في المحافظة على التواصل الإداري في الشركة، وعلى القدر نفسه من أهمية بيان الرسالة الذي ينشر إستراتيجية الشركة، تأتي أهمية المبدأ الإستراتيجي.

إن قدرة العاملين المباشرين مع الجمهور على تنفيذ إستراتيجية الشركة دون إشراف مركزي أمر حيوي لتغيير التقنية المتصارع، ولنمو الشركات بسرعة لتصبح لامركزية على نحو متزايد، ولدفع مثل هذا السلوك، تحتاج الشركة إلى منح الموظفين الحرية الواسعة المناسبة؛ لتشجيع سلوك المغامرة لمواءمة مبادرات الموظفين مع إستراتيجية الشركة.

في حين أن ذلك ليس بالمقارنة المثالية؛ فدستور الولايات المتحدة في بعض المجالات مثل المبدأ الإستراتيجي، إنه يجسد جوهر (إستراتيجية) الدولة؛ لضمان الحرية والعدالة لمواطنيها جميعهم،

في حين يهيئ التوجيه للقائمين على إعداد القوانين واللوائح التي تنفذ الإستراتيجية. وبينما لا يوجد لدى إستراتيجية أي شركة قلب يفعم بالحرية والعدالة، كذلك تكون عناصر الإستراتيجية الفاعلة مركزية لنجاح الشركة، مثلما تكون تلك المفاهيم أساسًا لازدهار الولايات المتحدة، وفي كلا الحالين لن يتحقق النجاح ما لم تُعمَّم الإستراتيجية الأساسية على نطاق واسع وفاعل.

* * *