

كيف تحشد أكبر دعم

خلف الإستراتيجية؟

بول ميكلمان

إن حشد شركة معقدة، وفي أحسن الأحوال، عالمية ذات ترتيب هرمي على نحو غامض خلف إستراتيجية تحركها ظروف سوق دائمة التغير يُعد تحدياً. إنه لا يستلزم فقط رؤية مدعومة بتواصل شفاف ينطبق من أعلى الهرم الإداري وصولاً إلى القاعدة، ولكن أيضاً المشاركة المركزة من قبل الموظفين عند كل مستوى في الشركة لا سيما من قبل. وخاصة رؤساء الوحدات حيث تبقى في أيديهم المسؤولية المخيفة لصنع إستراتيجية جماعية عامة هادفة وقابلة للتنفيذ عند فرغهم.

كما أشار مؤخراً بوب موفات النائب الأول لرئيس قسم الإمداد المدمج في شركة IBM: «أفكر في كل لحظة من اليوم في شأن الإستراتيجية؛ لأتأكد من أنني أفهم إستراتيجية عملنا والطريقة التي أستطيع بها أن أمكن تلك الإستراتيجية» يشير موفات هنا إلى أمر يذهب بعيداً أعمق من مجرد التأكد من أن وحدته تسهم في أهداف الشركة. إنها ببساطة

الأهداف النهائية. إن الإستراتيجية هي الطريقة التي وضعتها الإدارة العليا لبلوغ ذاك الأمر. وكي تكون فعلاً منسجماً، يجب عليك استخدام إستراتيجية الشركة كي تقرر كيف -عبر أي موارد وعمليات- يمكن لك أن تساعد بأسلوب أكثر فاعلية لوصول مؤسستك إلى أهدافها.

إن إنجاز هذا الأمر يقتضي ثلاث خطوات أساسية مع أنها ليست بسيطة:

- 1- التأكد من أن لديك فهماً واضحاً للإستراتيجية.
- 2- تحويل تلك الإستراتيجية إلى شيء قابل للتطبيق عند هيئة موظفيك.
- 3- تنفيذ الإجراءات التي ستحافظ على وحدتك منسجمة مع الإستراتيجية.

في هذا الجزء نناقش الخطوة الأولى:

ليس هناك شك في أن المسؤولية عن توضيح الإستراتيجية وتنسيقها يجب أن تبقى في المرتبة الأولى. لكن المؤسسات التي تظهر نفسها بأحسن مما هي عليه، وأحياناً يمكن لأنظمة اتصالات الشركة المعيبة التي تشوبها شوائب غالباً أن تقف في طريق نوع الاتجاه الواضح الشفاف المطلوب لتوجيه مؤسسة منحازة.

وهكذا فإن المدير التنفيذي الحكيم سوف يعالج مشكلة الإستراتيجية بشجاعة وسوف يعزز معرفته بتفويض الشركة له.

أسئلة أساسية في عملية الانسجام الإستراتيجي.

في عملهم على مخططات الإستراتيجية، يحدد رواد بطاقة القيد المتوازنة روبرت كابلان وديفيد نورتون أسئلة الإستراتيجية الأساسية الآتية:

هل لديك فهم واضح للإجابات عن الأسئلة والاستفسارات التي تطرحها عليك شركتك ووحدةك؟

• كيف سننجح مالياً؟

• ماذا يجب علينا أن نقدم لربائنا كي نحقق رؤيتنا المالية؟

• أي عمليات يجب علينا أن نتفوق بها حتى نقتنع ربائنا المسهمين؟

• ماذا يجب على مؤسستنا أن تتعلم وكيف يجب عليها أن تتحسن كي تنجز أهدافنا؟

ابدأ بالسؤال، ابحث عن تفسير رئيسك وحيث يكون مناسباً عليك أن تصل إلى إدارة أعلى. لا تكتفِ بالتطلع إلى المعطيات التي تتمخض عن اللقاءات المباشرة. فإن خطب المدير التنفيذي الرئيس وتقارير توجه إلى حاملي الأسهم ووثائق أخرى يمكن أن تكشف النقاب عن أفكار ثاقبة قيمة. ويشير أستاذ الإدارة في كلية بابسون Babson آلان كوهين إلى أنه في بعض الشركات تكون الإستراتيجية واضحة «لكن في شركات

أخرى يجب أن يُستدل عليها من الإدارة العليا» ما الذي يدور في عقول كبار مديري هذه الشركات؟ هل يتحدثون عن ضبط التكاليف؟ هل يناقشون بلوغ الحد الأعلى من النمو، أم بناء حصتهم من السوق، أم توسيع خطوط المنتج؟

وفي الخطوة اللاحقة، قارن ما سمعته وقرأته حول الأولويات الإستراتيجية مع الجهة التي تمضي إليها موارد الشركة فعلاً. قد يكون كثير من الحديث حول الابتكار ولكن إذا كانت الحصص الأكبر من الإنفاق مخصصة من أجل تسويق خطة المنتج الموجود فإن ذلك يعني شيئاً مختلفاً تماماً.

إنها مهمة المدير التنفيذي أن يأخذ كل المعلومات المتاحة والدقيقة والشفهية والمشاهدة ويدمجها ويوجد نوعاً من التكامل بينها. وفي ضوء المصادر المتعددة للمعلومات التي تتكلم عليها، فإنها نادراً ما تكون فكرة سيئة أن تمحص فهمك للإستراتيجية مع أولئك الذين حولك.

