

تحويل إستراتيجية عظيمة إلى أداء عظيم

مايكل سي. مانكنز وريتشارد ستيل

قبل ثلاث سنوات، أمضى فريق القيادة في شركة كبرى للتصنيع شهراً في وضع إستراتيجية جديدة لفرع أعماله في أوروبا، فعلى مدى نصف العقد السابق دخل ستة منافسين جدد السوق، واستخدم كل منهم أحدث تقنية تصنيع لتخفيض الكلفة وخفض الأسعار لكسب حصة في السوق. تدهور أداء وحدة العمل الأوروبية، التي كانت في يوم ما جوهرة تاج محفظة الشركة، إلى درجة أن الإدارة العليا فكّرت جدياً في التخلص منها.

ولتغيير مسار العملية، أوصى فريق الوحدة القيادة (بحلول إستراتيجية) جديدة وجريئة جداً، من شأنها الاستفادة من ثبات قاعدة الأعمال لدفع عجلة النمو في السوق، بعد تمويل الخدمات والمعدات. كانت التوقعات المالية واعدة ومثيرة، فقد وعدت الإستراتيجية باستعادة مركز الأعمال والعوائد والنمو. ولوقعها المؤثر، وافقت الإدارة العليا بسرعة على الخطة، ووافقت أيضاً على تقديم الموارد المطلوبة جميعها لوحدة الأعمال؛ لجعل التحول واقعاً ملموساً.

ومع ذلك، لم يرق أداء الوحدة إلى أيّ درجة قريبة مما توقعه فريق الإدارة، بقيت العوائد في حينها أفضل من ذي قبل، أقل بكثير من كلفة الشركة على رأس المال، ولم تتحقق الإيرادات والأرباح التي كان يتوقعها مديرو الخدمات والتمويل، ولا يزال موقف كلفة الأعمال التجارية متخلفاً عن المنافسين الرئيسيين.

في ختام المراجعة الأخيرة ولمدة نصف يوم، لإستراتيجية الأعمال وأدائها، بقيت المديرية العامة للوحدة متمسكة بموقفها وتهددت بالمضي قدماً، قالت: إنَّ كلَّ شيء مرهون بالتنفيذ، إنَّ الإستراتيجية التي نسعى إلى تحقيقها هي الإستراتيجية الحقة، ولكننا فقط لم نقدم الأرقام الصحيحة، كل ما علينا القيام به هو العمل بجدّ، وذكاء أكثر.

لم يكن الرئيس التنفيذي للشركة الأم متيقناً من ذلك، وتساءل: هل يمكن أن يكون الأداء الضعيف للوحدة نتيجة إستراتيجية خطأ أكثر من التنفيذ الهزيل؟ والأهم من ذلك، ما الذي عليه فعله للحصول على أداء أفضل من الوحدة؟ هل يجب أن يفعل ما أصرَّ عليه المدير العام والبقاء في الميدان، موجهاً جهود الشركة بكثافة إلى التنفيذ، أم عليه تشجيع فريق القيادة على استقصاء خيارات إستراتيجية جديدة؟ وإذا كان التنفيذ هو المشكلة، فما الذي عليه فعله لمساعدة الأعمال التجارية على تحسين موقفها؟ أم هل عليه تقليص خسائره وبيع وحدة الأعمال؟ غادر فريق مراجعة الأعمال محبطاً، وغير متأكد بتاتاً أن وحدة الأعمال ستكون في أي وقت قادرة على تقديم الأداء الذي توقعته خطة المديرين الإستراتيجية.

إنَّ تحدثت مع أيِّ رئيس تنفيذي، فمن المحتمل أن تسمع إجابات مماثلة؛ فعلى الرُّغم من الوقت والطاقة الهائلة التي تخصص لتطوير الإستراتيجية وتتميتها في معظم الشركات، فإنَّ كثيرًا منها لديها القليل لإظهار هذا الجهد، وتشير بحوثنا إلى أنَّ الشركات في المتوسط تقدم ما قيمته (63%) فقط من الأداء المالي الذي وعدت به إستراتيجياتها، والأسوأ من ذلك أنَّ أسباب هذه الفجوة بين الإستراتيجية والأداء كلها غير مرئية للإدارة العليا. ثم يقوم القادة باستعمال الأدوات غير المناسبة في محاولاتهم تحويل الأداء وتحسينه، ويلجئون على تحسين التنفيذ، في حين أنَّهم فعلاً في حاجة إلى إستراتيجية أفضل، أو يختارون تغيير الاتجاه عندما ينبغي أن تشدد الشركة على التنفيذ، والنتيجة: طاقة مهدورة، ووقت ضائع، وضعف أداء متواصل.

ولكن، يظهر بحثنا أيضًا مجموعة مختارة من الشركات عالية الأداء، التي تمكنت من ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء عن طريق تحسين التخطيط والتنفيذ، ومن أمثلة هذه الشركات: باركليز، سيسكو سيستمز، وشركة داو كميكال، و3M، وشركة روش، Barclays، Cisco Systems، Dow Chemical، 3M، Roche، على سبيل المثال لا الحصر، حيث طورت هذه الشركات خططًا واقعية تقوم على أساس متين في الاقتصاد الكامن في أسواقها، ثم استخدام تلك الخطط في دفع التنفيذ. إضافة إلى أنه من غير المحتمل أن تتسبب عمليات التخطيط والتنفيذ المنضبطة في مواجهة عجز الأداء الفعلي، وإذا حصل مثل هذا العجز فعلاً، فستمكنها عملياتها من معرفة الأسباب

بسرعة، واتخاذ إجراءات تصحيحية . وفي حين أنّ ممارسات هذه الشركات واسعة النطاق، التي تتراوح ما بين صور فريدة من التخطيط وعمليات متكاملة لنشر الموارد وتتبعها، تشير تجربتنا إلى أنه بالإمكان تطبيق هذه الخطط والممارسات من قبل أيّ وحدة أعمال للمساعدة على بناء خطط كبيرة وتحويلها إلى أداء رائع.

الفكرة باختصار

تقدم إستراتيجيات معظم الشركات (63%) فقط من القيمة المالية التي تعد بها. لماذا؟ يعود السبب إلى إصرار القادة على التنفيذ الأفضل، في حين أنّهم حقاً في حاجة إلى إستراتيجية أسلم. أو إنهم يصوغون إستراتيجية جديدة، في حين يكون التنفيذ هو نقطة ضعفهم الحقيقي.

كيف يمكن تجنب هذه الأخطاء؟ يجب النظر إلى التخطيط الإستراتيجي والتنفيذ بأنهما وحدات مرتبطة لا ينفصل بعضها عن بعض، ثم ترفع التوقعات لكليهما في وقت واحد. ابدأ بتطبيق سبع قواعد واضحة لا تحتاج إلى أيّ إيضاحات، منها: الحفاظ على إستراتيجيتك بسيطة وملموسة، واتخاذ قرارات تخصيص الموارد في وقت مبكر من عملية التخطيط، ورصد الأداء على نحو مستمر كلما طبقت خطتك الإستراتيجية.

وباتباع هذه القواعد، تستطيع تقليل احتمال وجود تراجع في الأداء. وحتى لو كانت إستراتيجيتك لا تزال متعثرة، فيمكنك وبسرعة تحديد أكان الخطأ في الإستراتيجية نفسها، أم في متابعة خطتك، أم في عملية التنفيذ؟ ما الفوائد؟ تجري التصويبات في منتصف الطريق وعلى الفور، وكما اكتشفت الشركات عالية الأداء مثل سيسكو سيستمز، وشركة داو كيميكال، وشركة 3M، ستكتشف أنّ بإمكانك تعزيز أداء شركتك المالي ورفعته من (60%) إلى (100%).

الفجوة بين الإستراتيجية والأداء

في خريف عام 2004م، قامت شركتنا ماراكون وشركاه Marakon Associates، بالتعاون مع وحدة الإيكونوميست للمعلومات The Economist Intelligence Unit، باستطلاع شمل كبار التنفيذيين من مئة وسبع وتسعين شركة حول العالم، تتجاوز مبيعاتها خمس مئة مليون دولار، كان هدفنا تعرّف كيفية تحويل تلك الشركات الناجحة إستراتيجياتها إلى أداء، وعلى وجه التحديد مدى فاعليتها في تلبية التوقعات المالية المنصوص عليها في خططها الإستراتيجية، وعندما تقصر تلك الإستراتيجيات في تنفيذ الأداء، ما الأسباب الأكثر احتمالاً، وما الإجراءات الأكثر فاعلية في سدّ الفجوة بين الأداء والإستراتيجية؟ كانت النتائج التي توصلنا إليها كاشفة ومثيرة للقلق.

في حين يتنافس المديرون التنفيذيون الذين شملهم الاستطلاع في أسواق، ومنتجات، ومناطق جغرافية مختلفة جداً، فإنهم يشتركون في كثير من المخاوف حول التخطيط والتنفيذ، وفي الواقع العملي يكافحون جميعهم من أجل إنتاج توقعات الأداء المالي لخططهم طويلة المدى، إضافة إلى ذلك، تجعل العمليات التي يستخدمونها في تطوير الخطط ورصد الأداء من الصعب أن نتبين أكانت الفجوة بين الإستراتيجية والأداء تتبع من سوء التخطيط، أم من سوء التنفيذ، أم من كليهما، أم ليس من كليهما؟ وعلى وجه التحديد، اكتشفنا ما يأتي:

الشركات نادراً ما تتبع الأداء مقارنة بالخطط طويلة المدى

من تجربتنا، وجدنا أن أقل من (15%) من الشركات تمارس عادة مقارنة نتائج الأعمال مع الأداء بحسب التوقعات لكل وحدة في الخطط الإستراتيجية التي وُضِعَتْ في السنة السابقة، ونتيجة لذلك لا يستطيع المديرون الكبار معرفة أكانت التوقعات التي تكمن وراء قرارات استثمار رأس المال ومحفظه إستراتيجيتهم تتوقع بأي طريقة الأداء الفعلي؟ والأهم من ذلك، إنهم يخاطرون بتضمين الانقسام بين النتائج والتوقعات في قرارات الاستثمار في المستقبل. في الواقع، قد تساعد حقيقة أن عددًا قليلاً من الشركات يرصد على نحو متكرر الأداء الفعلي مقابل الأداء المُخَطَّط له - على تفسير سبب ضخّ عدد كبير من الشركات أموالاً كبيرة، والاستمرار في تمويل إستراتيجيات خاسرة، بدلاً من البحث عن خيارات جديدة وأفضل.

تطبيق الفكرة

سبع قواعد لتنفيذ ناجح للإستراتيجية:

- أبغها بسيطة. تجنب المبالغة في وصف الأهداف الكبيرة، وبدلاً من ذلك صف بوضوح ما ستقوم به شركتك وما لن تقوم به. مثال: قال التنفيذيون في العملاق الأوروبي للأعمال المصرفية الاستثمارية باركليز كاييتال: إنهم لن يتنافسوا مع المصارف الاستثمارية الكبيرة في الولايات المتحدة، أو في أي من شرائح أسواق الأسهم غير المربحة، وبدلاً من ذلك وضعوا باركليز في خدمة حاجة المستثمرين المتزايدة إلى دخل ثابت.
- تحدّ الافتراضات. تأكد أن الافتراضات المتضمنة في إستراتيجيتك طويلة الأمد تبين خطط اقتصاديات السوق الحقيقي، وأداء مؤسستك الفعلي نسبة إلى المنافسين.

مثال: كلف نكتل تايكو Tyko المتعثر فرقاً متعددة الوظائف في كل وحدة أعمال لتحلّل على نحو مستمر ربحية أسواقها، وعروضها، ونفقاتها، وسعر مواقعها نسبة إلى المنافسين. كانت الفرق تجتمع مع المسؤولين التنفيذيين في الشركات مرة كل أسبوعين لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها، وولدت عملية التجديد خطأً أكثر واقعية وأسهمت في تحول تايكو المثير.

- استخدم اللغة نفسها. يجب على قادة الوحدات وإستراتيجية الشركات، والتسويق، وفرق التمويل أن تتفق على إطار مشترك لتقييم الأداء؛ على سبيل المثال: تستخدم بعض الشركات عالية الأداء القياس في تقدير حجم تجمع الأرباح المتاحة في كل من الأسواق التي تخدمها الشركة، واحتمالات نمو هذه التجمعات، وحصة الشركة المرجحة من هذا التجمع، أخذاً في الحسبان حصة الشركة في السوق وربحها. وباستخدام نهج مشترك، يتوافق المديرون التنفيذيون بسهولة على التوقعات المالية .
- ناقش نشر الموارد في وقت مبكر. تحد وحدات الأعمال في تحديد ما سيحتاجون إليه من الموارد الجديدة اللازمة لتنفيذ إستراتيجيتهم. وبطرح أسئلة مثل: ما سرعة نشرك لقوة المبيعات الجديدة؟ وما سرعة استجابة المنافسين لذلك؟ حينئذٍ، تستطيع إنشاء خطط توقعات أكثر جدوى.
- حدّد الأولويات. يتطلب تقديم الأداء المخطط عدداً قليلاً من الإجراءات الرئيسية المتخذة في الوقت المناسب، والطريقة الصحيحة. اجعل الأولويات الإستراتيجية واضحة؛ كي يعلم الجميع على ما سيشددون.
- اِرصد الأداء على نحو مستمر. تتبع النتائج في الوقت الواقعي مقارنة بخطتك، أعد افتراضات التخطيط وتخصيص الموارد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، عندئذٍ ستعالج العيوب في خطتك وفي تنفيذها، وتتجنب الخلط بين الاثنين.

- طور قدرة التنفيذ. لا توجد إستراتيجية أفضل من الأفراد الذين سينفذونها. اجعل عملية اختيار المديرين وتطويرهم من أولى الأولويات. مثال: تقع على عاتق فرق كبار المسؤولين التنفيذيين مسؤولية التوظيف في المستويات جميعها. حيث يختبر كل عضو في الفرق الموظفين المحتملين بحسب العضو الآخر، ويُعزَّز الأعضاء الجدد لمواهبهم في التنفيذ المتفوق، ولكن لا يُعاقب المتفوقون إذا دخلت أعمالهم أسواقاً جديدة وكانت عوائدها الأولية متدنية.

حيث يذهب الأداء

يُبين هذا المخطط متوسط فقدان الأداء المقدر بحسب أهمية التصنيفات التي وفرها لنا المديرون في استطلاعنا لأعطال معينة في عمليتي التخطيط والتنفيذ.



نادرًا ما تتوافق نتائج سنوات عدّة مع التوقعات

عندما تتبع الشركات الأداء نسبة إلى التوقعات على مدى عدد من السنوات، عادة ما تظهر صورة وصفها أحد عملائنا حديثًا بأنها سلسلة من (الستائر المعدنية القطرية) حيث تشبه توقعات أداء كل سنة بمفردها، النّظر إلى قطع ستائر معلقة بعضها بجانب بعض قطريًا. (انظر: ستائر الأعمال المعدنية). وإذا كانت الأمور تسير على نحو جيد إلى حدّ معقول، قد تكون نقطة بداية كل سنة جديدة، قطعة معدنية، أعلى قليلًا من نقطة انطلاق العام السابق، ولكن نادرًا ما يطابق الأداء السابق المتوقع، والمعنى الضمني واضح: أداء ضعيف كل عام مقارنة مع الخطة.

إنّ ظاهرة الستائر المعدنية توجد عددًا من المشكلات ذات الصلة. أولاً، لأنّ التوقعات المالية للخطة لا يمكن الاعتماد عليها، فإنّ الإدارة العليا لا تستطيع ربط موافقة رأس المال بالتخطيط الإستراتيجي بثقة. وعليه، لا يتوافر رابط بين تطوير الإستراتيجية وتخصيص الموارد، وتصبح خطة التشغيل السنوية (أو الميزانية) هي التي تتحكم في قيادة استثمارات الشركة الطويلة الأجل وإستراتيجيتها. ثانيًا، تصبح محفظة الإدارة تسير على غير هدى، فدون التوقعات المالية ذات المصدقية، لا تستطيع الإدارة العليا معرفة: ألهذا العمل المعين قيمة أكثر للشركة ومساهميها من المشتريين المحتملين؟ ونتيجة لذلك، تبقى الشركات التي تهدر قيمة حقوق المساهمين في المحفظة مدة طويلة جدًّا (على أمل أنّ أداءها سيتحول في نهاية المطاف إلى

الأفضل)، في حين تكون الشركات التي توجد قيمة مضافة في حاجة ماسة إلى رأس المال والموارد الأخرى. ثالثاً، ضعف التوقعات المالية يُعقدُ التواصل مع مجتمع الاستثمار. في الواقع، ولتجنب الخسارة في نهاية الربع، يفرض المدير المالي ومدير علاقات المستثمرين في كثير من الأحيان خطة (الطوارئ) أو (هامش الأمان) على رأس التوقعات التي تنتجها خطط العمل الموحدة. إضافة إلى أن هذه الإجراءات لحالات الطوارئ من أعلى إلى أسفل قد تكون خطأ تماماً كما في كثير من الأحيان، بالقدر نفسه الذي قد تكون فيه صحيحة. أيضاً، تتسبب التوقعات المالية الضعيفة بخطر الإضرار بسمعة الشركة مع المحللين والمستثمرين.

يوجد كثير من القيمة يضيع في التنفيذ

بسبب سوء نوعية التوقعات المالية في معظم الخطط الإستراتيجية، فليس من المستغرب أن تفشل معظم الشركات في إدراك القيمة المحتملة لإستراتيجياتهم، وكما ذكرنا يشير استطلاعنا إلى أنه -في المتوسط- تنتج معظم الإستراتيجيات ما قيمته (63%) فقط من إمكانات أدائها المالي المحتملة، وأكثر من ثلث المديرين التنفيذيين الذي شملهم الاستطلاع وضعوا هذا الرقم عند أقل من (50%). وبعبارة أخرى، إذا كانت الإدارة قادرة على تحقيق الإمكانيات الكاملة لإستراتيجيتها الحالية، فقد تصل الزيادة في القيمة من (60%) إلى (100%)!

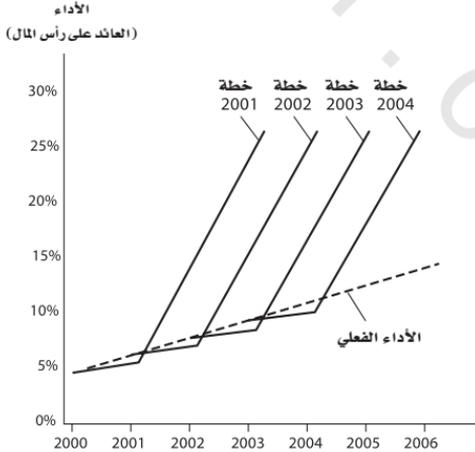
كما هو موضح في (أين يذهب الأداء) يمكن أن تعزى الفجوة بين الإستراتيجية والأداء إلى مجموعة من العوامل؛ مثل: الخطط سيئة الإعداد، وإساءة تطبيق الموارد، والخلل في التواصل، والمساءلة المحدودة عن النتائج. وللإيضاح، تبدأ الإدارة بإستراتيجية تعتقد أنها سوف تولد مستوى معيناً من الأداء المالي والقيمة مع مرور الزمن (100%، كما بيّنا في العرض). ولكن، بحسب التنفيذيين المُستَطلَعين، يتسبب الفشل في توفير الموارد المناسبة، في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، في ضياع ما نسبته (7.5%) من القيمة المحتملة للإستراتيجية. ويفقد نحو (5.2%) بسبب سوء التواصل، ونسبة (4.5%) بسبب التخطيط الضعيف، وما نسبته (4.1%) بسبب عدم وضوح المساءلة، وهلم جراً. بطبيعة الحال، تشير هذه التقديرات إلى متوسط خبرة المديرين التنفيذيين المُستَطلَعين، ولكنها ليست بالضرورة ممثلة لكل شركة أو كل إستراتيجية، ومع ذلك فإنها تسلط الضوء على قضايا يكون المديرون في حاجة إلى التشديد عليها وهم يستعرضون عمليات شركاتهم من أجل تخطيط الإستراتيجيات وتنفيذها.

ما حصلنا عليه من نتائج استطلاع الرأي هو سلسلة من الأحداث التي يمكن وصفها بما يأتي: تتم الموافقة على الإستراتيجيات، ولكنها لا تُنفَّذُ بصورة جيدة، وهذا بدوره يجعل من تحويل الإستراتيجية إلى إجراءات محددة وخطط الموارد أمراً مستحيلاً. وعليه، يجهل إداريو المستويات الدنيا في المؤسسة ما يتعين عليهم القيام به، ومتى يحتاجون إلى القيام بذلك، أو ما الموارد التي هم في حاجة إليها؛

لتقديم الأداء الذي تتوقعه المستويات العليا من الإدارة؟ لذا لا تتحقق النتائج المتوقعة، ولعدم تحديد المسؤول عن الإخفاق، تتكرر دورة الأداء الضعيف سنوات عدّة في الأغلب.

ستائر الأعمال

يوضح الشكل أدناه نمطاً مشتركاً بين كثير من الشركات. ففي يناير عام 2001م، توافق الإدارة على خطة إستراتيجية (خطة 2001) تتوقع نتائج متواضعة للسنة الأولى ونسبة عالية من الأداء للسنوات التي تلي ذلك، كما هو مبين في السطر الأول المتصل، وبسبب التفوق على توقعات السنة الأولى، يتم الثناء على إدارة الوحدة وتمنح مكافأة مجزية، ثم تعد خطة جديدة، تتوقع نتائج غير ملهمة للسنة الأولى، ومرة أخرى تعد بمعدل سريع من تحسين الأداء بعد ذلك، كما هو مبين في السطر الثاني المتصل (خطة 2002). وهذه أيضاً تتجح جزئياً فقط، لذلك تعد خطة أخرى للمتابعة، وهلم جرّاً. يمكن معرفة المعدل الفعلي لتحسن الأداء عن طريق وصل نقاط البدء لكل خطة (الخط المنقط).



اختناقات الأداء تكون غير مرئية في كثير من الأحيان من قبل الإدارة

العليا

العمليات التي تستخدمها معظم الشركات في وضع الخطط وتطويرها، وتخصيص الموارد، وتتبع الأداء، تجعل من الصعب على الإدارة العليا معرفة: أكانت الفجوة بين الإستراتيجية والأداء تعزى إلى ضعف التخطيط، أم سوء التنفيذ، أم كليهما، أم لا من هذا ولا تلك؟ ولأن كثيراً من الخطط تدمج توقعات مفرطة في الطموح، فغالباً ما ترى الشركات في كثير من الأحيان أن سبب تعثر الأداء يعزى إلى التوقعات غير الواقعية. وعندما تكون الخطط واقعية ويحدث قصور في الأداء، حينئذ يتوافر للمديرين التنفيذيين عدد قليل من إشارات الإنذار المبكر. غالباً ما لا يتوافر لهم أي وسيلة لمعرفة أنفذت الإجراءات الحاسمة كما هو متوقع، ووُزعت الموارد في الموعد المحدد، واستجاب المنافسون كما كان متوقعاً أم لا، وبالأسف، من دون معلومات واضحة عن كيفية حدوث قصور في الأداء وسببه، فإن من المستحيل أن تكون الإدارة العليا قادرة على اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

تعزز الفجوة بين الإستراتيجية والأداء ثقافة ضعف الأداء

في كثير من الشركات، يعزز القصور في عمليات التخطيط والتنفيذ، وحتى إنه يضخم عن طريق تحول في الثقافة. ومن خبرتنا، يحدث هذا التغيير بمهارة ولكن بسرعة، وبمجرد أن يتجذر في المكان يصبح من الصعب جداً عكسه. أولاً، توجد الخطط غير الواقعية توقعاً في أقسام المنظمة جميعها أن الخطط لن تتحقق ببساطة، ولن يتم

الوفاء بها، بعد ذلك وعندما يصبح التوقع هو الخبرة، يصبح عدم القيام بالتزامات الأداء هو القاعدة والمعيار. وعليه، تتوقف الالتزامات عن أنها وعود لها عواقب حقيقية ملزمة. وبدلاً من العمل بجدّ لضمان أن يتم الاحتفاظ بالالتزامات، يسعى المديرون الذين يتوقعون الفشل إلى حماية أنفسهم من تداعيات النهاية غير السارة، إنَّهم يقضون الوقت في إخفاء مساراتهم بدلاً من تحديد الإجراءات لتحسين الأداء، وتصبح المنظمة أقلّ نقدًا لذاتها، وأقلّ صدقًا في أفكارها عن أوجه القصور فيها؛ لذا تفقد قدرتها على القيام بالأعمال.

ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء

بسبب الأهمية الكبيرة للفجوة بين الإستراتيجية والأداء في معظم الشركات، تستطيع الإدارة ردم هذه الفجوة، فقد وجد عدد من الشركات عالية الأداء وسائل لتحقيق مزيد من إمكانات إستراتيجياتها. وبدلاً من التّشديد على تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ على نحو منفصل لردم الفجوة، تعمل الشركات على جانبي المعادلة على حدّ سواء، وترفع المعايير لكلّ من التخطيط والتنفيذ في وقت واحد، وتوجد روابط واضحة بينهما.

من نتائج بحوثنا وخبرتنا في العمل مع كثير من هذه الشركات، نعتقد أنها تتبع سبع قواعد تنطبق على التخطيط والتنفيذ، حيث إنَّ العمل بوساطة هذه القواعد يتيح القدرة على تقييم أيّ نقص في الأداء، وتحديد: أيعزى السبب إلى الإستراتيجية، أم الخطة، أم التنفيذ، أم قدرات الموظفين؟ إضافة إلى أنَّ القواعد التي تسمح لهم

بمعرفة المشكلات في وقت مبكر، تساعد على منع حدوث نقص الأداء في المقام الأول. قد تبدو هذه القواعد بسيطة، وحتى واضحة، ولكن عندما تلاحظ بدقة وبصورة جماعية، يصبح بإمكانها تحويل جودة إستراتيجية الشركة وقدرتها على تحقيق النتائج.

القاعدة 1: أبغها بسيطة، واجعلها ملموسة

تعد الإستراتيجية في معظم الشركات مفهوماً مجرداً، وكثيراً ما تخلط مع الرؤية أو الطموح، وهي ليست شيء يمكن تواصله بسهولة أو تحويلها إلى أفعال، ولكن من دون شعور واضح إلى أين تتجه الشركة ولماذا، لا تستطيع مستويات الإدارة الدنيا في الشركة وضع خطط قابلة للتنفيذ. باختصار، لا يمكن توضيح الرابط بين الإستراتيجية والأداء؛ لأن الإستراتيجية نفسها ليست ملموسة على نحو كافٍ.

لتبدأ بعمليتي التخطيط والتنفيذ على الطريق الصحيح، تتجنب الشركات عالية الأداء الأوصاف الطويلة، والمفصلة لأهداف سامية، وتستعمل بدلاً من ذلك لغة واضحة واصفة بها مسار عملها. بوب دايموند، الرئيس التنفيذي لباركليز كاييتال التي تمتلك أفضل العمليات المصرفية الاستثمارية أداء في أوروبا، يبين الأمر على هذا النحو بقوله: « لقد كنا واضحين جداً عما سنقوم به وما لن نقوم به. كنا نعرف أننا لن نتصارع نبدأً لِنبدأ مع البنوك الراجعة متعدد الجنسيات في الولايات المتحدة، وأوضحنا أننا لن نتنافس في هذا المضمار، وأننا لن ندخل في قطاعات غير مربحة في أسواق الأسهم، ولكن سنستثمر لتأمين مكان لنا في سوق اليورو، والحاجة المتزايدة إلى الحصول على دخل ثابت، والتخلص من

قانون جلاس - ستيجال Glass-Steigal. ومن خلال ضمان معرفة الجميع للإستراتيجية وكيف أنها مختلفة، أصبحنا قادرين على قضاء مزيد من الوقت على المهام الرئيسة لتنفيذ هذه الإستراتيجية».

فمن خلال وضوحك في ماهية الإستراتيجية وما هو غير ذلك، تبقى الشركات مثل باركليز الجميع يسير في الاتجاه نفسه، والأهم من ذلك يحافظون على التخلص من قصور أداء نظرائهم؛ بسبب التواصل غير الفاعل، وتصبح مواردهم وخططهم العملية أكثر فاعلية، ويصبح تحديد المساءلة أسهل.

القاعدة 2: نقاش الافتراضات، لا التوقعات

تعدّ الخطة الإستراتيجية لوحدة الأعمال في كثير من الشركات أكثر قليلاً من التسوية التي يتم التفاوض بشأنها، فهي نتيجة المفاوضات الحذرة مع مركز الشركات عن أهداف الأداء والتوقعات المالية.

وعليه، يعدّ التخطيط إلى حدّ كبير عملية سياسية، مع إدارة الوحدة التي تدفع نحو خفض توقعات الأرباح على المدى القريب، لتأمين مكافآت سنوية أعلى) ومع الإدارة العليا التي تضغط للحصول على توسع طويل المدى (لإرضاء مجلس الإدارة ومكونات أخرى خارجية). وليس من المستغرب أن تكون التوقعات الناتجة من هذه المفاوضات تقلّ دائماً مما يمكن أن تقدمه كل وحدة في المدى القريب، والمبالغة فيما يمكن تحقيقه واقعياً على المدى الطويل، - الرسوم البيانية لمعدلات الربح الدنيا، وهي رسوم مألوفة جدّاً للمديرين التنفيذيين.

في كثير من الأحيان، حتى في الشركات التي تعزل عملية التخطيط عن مخاوف تقييم الأداء والتعويض السياسية، تكون التحيزات مدمجة في النهج المستخدم في توليد التوقعات المالية، وفي الواقع يتم التوقع المالي في كثير من الأحيان في عزلة تامة عن التسويق أو وظائف الإستراتيجية، حيث تعدُّ أعمال وظيفة الوحدة المالية ميزانية توقعات البنود مفصلة جداً، التي قد تكون افتراضاتها واقعية على المدى القصير إذا كانت محافظة، ولكن قد تكون الافتراضات التي على المدى الطويل مجهولة إلى حدٍّ كبير؛ على سبيل المثال: تستند توقعات الإيرادات عادة على التقديرات الخام عن متوسط التسعير، ونمو السوق، وحصتها في السوق. في حين تستند توقعات النفقات الطويلة الأجل ومتطلبات رأس المال العامل إلى افتراض عن مكاسب الإنتاجية السنوية المرتبطة على نحو مناسب، ربما ببعض برامج الكفاية على نطاق الشركة جميعها، حيث يصعب على الإدارة العليا الاختيار بين هذه التوقعات. وفي حين يمكن الدفاع عن كلِّ بندٍ تماماً، فإنَّ الخطة الشاملة والتوقعات تتضمن تحيُّزاً واضحاً نحو الإدارة العليا، ما يجعلها غير مجدية لقيادة تنفيذ الإستراتيجية.

تنظر شركات الأداء العالي إلى التخطيط على نحو مختلف تماماً، فهي ترغب في أن تدفع توقعاتها العمل الذي تقوم به فعلاً، ولجعل ذلك ممكناً عليها التأكيد أنَّ الافتراضات الأساسية التي تتضمن الخطط الطويلة الأجل تبين -على حدِّ سواء- الاقتصاد الحقيقي في أسواقها وخبرتها في الأداء مقارنة مع المنافسين. يعودُّ للرئيس التنفيذي

لشركة تايكو اد برين الذي عُيِّنَ في يوليو 2002م للعمل على تحويل الشركة، الفضلُ في عملية بناء خطة تجديد للمساهمة في تحويل الشركة وإنعاشها على نحوٍ مثير، فعندما انضم برين إلى الشركة، كانت الشركة متاهة مؤلفة من اثنتين وأربعين وحدة تجارية، ومئات عدَّة من مراكز الربح، بنيت على مدى سنوات كثيرة عن طريق عمليات الاستحواذ، وكان لعدد قليل من شركات تايكو خطط كاملة، ولم يكن لأيٍّ منها تقريباً توقعات مالية موثوق بها.

ولإحكام القبضة والإشراف على عمليات تكتل المجموعة المعقد، عُيِّنَ برين فرقاً متعددة الوظائف في كلِّ وحدة، وكانت تلك الفرق مأخوذة من الإستراتيجية، والتسويق، والتمويل؛ لتطويع معلومات مفصلة عن ربحية أسواق تايكو الأساسية، إضافة إلى المنتج أو الخدمة المعروضة، والنفقات، وتحديد مواقع السعر بالنسبة إلى المنافسة. اجتمعت الفرق مع المديرين التنفيذيين للشركات كلَّ أسبوعين في الأشهر الستة الأولى من تعيين برين؛ لاستعراض النتائج ومناقشتها، فشدَّت المناقشات على الافتراضات التي من شأنها تعزيز الأداء المالي لكلِّ وحدة على المدى البعيد، وليس على التوقعات المالية نفسها. في الواقع، عندما اتَّفَقَ على الافتراضات في اتجاهات السوق، كان من السهل نسبياً على الوظيفة المالية المركزية لتايكو إعداد توقعات متسقة مع التوجهات الخارجية والداخلية لكلِّ وحدة.

يساعد الفصل بين عملية بناء الافتراضات وإعداد التوقعات المالية على وضع القاعدة الأساسية لحوار وحدة الأعمال والشركات

في واقع اقتصادي، حيث تستطيع الوحدات إخفاء التفاصيل الخادعة، وحيث لا يستطيع المدبرون التنفيذيون في مركز الشركات الترويج لأهداف غير واقعية، وما هو أكثر من ذلك أن المناقشة القائمة على الواقع، والناجحة من هذا النوع من النهج تبني الثقة بين فريق كبار المدبرين وكل وحدة، وتزيل العوائق التي تحول دون التنفيذ السريع والفاعل. يقول بوب دايموند: عندما تفهم الأساسيات ودوافع الأداء بطريقة مفصلة، يمكنك التراجع قليلاً؛ فلم يعد لديك حاجة إلى إدارة التفاصيل، حيث يعرف الفريق القضايا التي يمكنه التعامل معها، وأياً القضايا تحتاج وجودي وتدخل، وأياً تحتاج إلى أن نعمل لتحقيقها معاً.

القاعدة 3: استخدم إطاراً صارماً، وتحدث بلغة مفهومة مشتركة

كي يكون الحوار بين مركز الشركات ووحدات الأعمال عن اتجاهات السوق والافتراضات مثمراً، فيجب أن يتم ضمن إطار صارم. نحن ننصح الشركات كثيراً باستخدام مفهوم مجموع الأرباح على النقاط جميعها على طول سلسلة القيمة للصناعة، (حيث يمكن استخدام النموذج لمساعدة المدبرين (وشركاتهم) التّشديد على الأرباح، بدلاً من التّشديد على نمو الإيرادات، والفكرة من وراء ذلك أن على المدبرين النظر إلى ما هو أبعد من العائدات لرؤية صناعتهم) - التي تعتمد على نظريات مايكل بورتر في المنافسة وغيرها، وفي هذا الإطار يرتبط أداء الأعمال المالي على المدى الطويل بمجموع الأرباح الإجماليّ المتاحة في كل من الأسواق التي تخدمها وحصتها من كل نقطة ربح، الذي يرتبط بدوره بحصتها في السوق التجارية والربحية النسبية مقارنة مع المنافسين في كل سوق.

في هذا النهج، تكون الخطوة الأولى أن يتفق مركز الشركات وفريق الوحدة على حجم الأرباح ونموها لكل تجمع من الأرباح، ففي الأسواق التي تحدث فيها المنافسة، مثل صناعات لبّ الورق التجارية أو شركات الطيران، يكون مجموع الأرباح على النقاط جميعها لسلسلة القيمة للصناعة موجباً (أو سالباً). وفي الأسواق التي تكون المنافسة فيها ضعيفة، مثل المشروبات الغازية، أو المستحضرات الصيدلانية، يكون مجموع الأرباح على النقاط جميعها لسلسلة القيمة للصناعة كبيراً؛ لذا نجد أنه من المفيد تقدير حجم كل تجمع للأرباح مباشرة من خلال التغييرات المفصلة، ثم توقع حجم مصادر الأرباح ونموها في كل وحدة على انفراد، ثم تقييم كل وحدة عمل حصتها من مجموع الأرباح الإجمالي التي يمكنها الحصول عليه واقعياً مع مرور الوقت، بالنظر إلى نموذج أعمالها ومواقعها.

تستطيع الشركات التي تستفيد من التنافس الاستحواذ على حصة كبيرة من مجموع الأرباح الإجمالي عن طريق اكتساب حصة كبيرة في السوق أو المحافظة عليها، وتوليد ربحية إجمالية أعلى من المتوسط، أو المحافظة على ربحية متوسطة، أو كليهما. وعلى النقيض من ذلك الشركات التي تتضرر من المنافسة ولا تستفيد منها، حيث تستطيع الحصول عادة على حصة ضئيلة من مجموع الأرباح الإجمالي. عندما تتوافق الوحدة مع مركز الشركات على الحصة المحتملة من مجموع الأرباح التي ستحصل عليها الشركة مع مرور الوقت، عندها يستطيع مركز الشركات إيجاد التوقعات المالية التي ستكون خارطة الطريق للوحدة بسهولة.

من وجهة نظرنا، لا يعدُّ الإطار المحدد الذي تستخدمه الشركة لوضع الأساس المتين لخططها الإستراتيجية مهمًّا بصورة مطلقة، ولكن ما هو أهم من ذلك هو أن يؤسَّس الإطار للغة مشتركة للحوار بين مركز الشركات والوحدات، اللغة التي تستطيع فهمها فرق الإستراتيجية، والتسويق، والتمويل، ويمكنهم استعمالها، فمن دون إطار صارم يربط أداء الأعمال التجارية في أسواق المنتجات بأدائها المالي مع مرور الوقت، يصبح من الصعب جداً على الإدارة العليا التأكيد أكانت التوقعات المالية التي تصاحب خطة وحدة الأعمال الإستراتيجية معقولة وتحقيقها واقعي أم لا؟ ونتيجة لذلك، لا تستطيع الإدارة أن تعرف تماماً أكان القصور في الأداء ناجم عن سوء التنفيذ، أم عن الخطة غير الواقعية وغير المؤسسة جيداً؟

القاعدة 4: ناقش نشر الموارد في وقت مبكر

يمكن للشركات إنشاء توقعات أكثر واقعية وخطط أكثر قابلية للتنفيذ إذا ناقشت مقدماً مستوى نشر الموارد الحرجة وتوقيتها. ففي سيسكو سيستمز -على سبيل المثال- يستعرض فريق متعدد الوظائف مستوى نشر الموارد وتوقيتها في وقت مبكر من مرحلة التخطيط، حيث تجتمع هذه الفرق بانتظام مع جون تشامبرز المدير التنفيذي، ومع دينيس باول المدير المالي، ومع راندي بوند نائب الرئيس للعمليات، وأعضاء الفريق التنفيذي الآخرين في سيسكو؛ لمناقشة النتائج التي توصلوا إليها وتقديم التوصيات، وبمجرد التوصل إلى اتفاق بشأن تخصيص الموارد وتوقيتها على مستوى الوحدة، تدمج تلك العناصر

في خطة الشركة، وتؤخذ في الحسبان مدة سنتين، ثم تراقب سيسكو عمليات نشر الموارد الفعلية لكل وحدة وأدائها شهرياً؛ للاطمئنان عن سير الأمور وفقاً للخطة، وأنَّ الخطة تقود إلى النتائج المتوقعة.

إنَّ تحدي وحدات الأعمال عمّا تحتاج إليه من موارد جديدة تكون في المكان المحدد لها، حيث يشدّد حوار التخطيط على ما يجب أن يحدث فعلاً في أقسام الشركة جميعها؛ من أجل تنفيذ إستراتيجية كل وحدة. وتوجد أسئلة حرجة تطفو دائماً على السطح، مثل: كم من الوقت نحتاج إلى تغيير أنماط شراء العملاء؟ ما مدى السرعة التي تمكنا من نشر قوة مبيعاتنا الجديدة؟ ما مدى سرعة استجابة المنافسين؟ صحيح أن هذه الأسئلة صعبة، لكن الإجابة عنها يجعل التوقعات والخطط المرافقة لها أكثر جدوى.

ما هو أكثر من ذلك، يحتاج تقييم الاحتياجات من الموارد في وقت مبكر أيضاً إلى القيام بمناقشات عن اتجاهات السوق ومحفزاته، وتحسين نوعية الخطة الإستراتيجية وجعلها قابلة للتنفيذ أكثر بكثير. في سياق الحديث عن الموارد اللازمة للتوسع في النمو السريع في سوق الكَبَلاتِ على سبيل المثال، أدركت سيسكو أنَّ النمو الإضافي يتطلب مهندسين أكثر تدريباً؛ لتحسين المنتجات القائمة، وتطوير ميزات جديدة؛ لذلك بدلاً من الاعتماد على توفير الموارد بترفيح العاملين في المستويات السفلى من أسفل إلى أعلى، خصصت إدارة الشركات عدداً محدداً من المهندسين المدربين لدعم النمو في سوق الكَبَلاتِ، وراقبت منظمة التخطيط المالي في سيسكو بعناية عدد المهندسين، وتطور وتيرة ميزة التنمية، والإيرادات الناتجة من الأعمال للتأكد أنَّ الإستراتيجية تسير على المسار الصحيح.

القاعدة 5: حدّد الأولويات بوضوح

لتقديم أيّ إستراتيجية بنجاح، يجب على المديرين اتخاذ آلاف القرارات الإستراتيجية متوسطة المدى، ووضعها موضع التنفيذ، ولكن القرارات ليست كلّها على القدر نفسه من الأهميّة، ففي معظم الحالات يجب أن يؤخذ عدد قليل من الخطوات الرئيسة في الوقت المناسب وبالطريق الصحيح لتلبية الأداء المخطط له، حيث تجعل الشركات الرائدة هذه الأولويات واضحة؛ بحيث يكون لكلّ مدير تنفيذي شعور واضح عن مسار توجيه جهوده.

في تكسترون؛ وهي مجموعة متعددة الصناعات تقدر قيمتها بعشرة مليارات دولار، تُحدّد كلُّ وحدة أعمالٍ (أولويات التحسين) التي يجب أن تعمل عليها لتحقيق الأداء المحدد في خطتها الإستراتيجية، بحيث تُحوّل كلُّ أولوية تحسين إلى نقاط عمل محددة المساءلة بوضوح، وبجدول زمنية، ومؤشرات أداء رئيسة تسمح للتفذييين معرفة كيفية عمل الوحدة في تقديم الأولوية. توجد أولويات التحسين ونقاط العمل عند كلِّ مستوى في الشركة، من لجنة الإدارة (التي تتكون من أعلى خمسة مسؤولين تنفيذيين في تكسترون) وصولاً إلى أدنى مستوياتها، عند كلِّ من وحدات الأعمال العشر في الشركة، ويخصّ لويس كامبل الرئيس التنفيذي لشركة تكسترون نهج الشركة بما يأتي: «الجميع في حاجة إلى معرفة: (إذا كان لدي ساعة واحدة فقط للعمل، فهذا ما يجب أن أشدّد عليه). تجعل عملية نشر الهدف المساءلة واجبة على كلّ فرد، وتجعل الأولويات واضحة».

يعمل عملاق الأدوية السويسرية روش على تحويل خطط عمله في عقود أداء تفصيلية تحدد بوضوح الخطوات اللازمة والأخطار التي يجب التعامل معها لتحقيق الخطط، وتشمل هذه العقود جميعها (جدول تسليم) يسرد من خمس إلى عشر أولويات ضرورية لها أكبر تأثير في الأداء، وعن طريق المحافظة على جداول التسليم عند كل مستوى من مستويات الشركة، يتأكد رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي فرانز هومر، وفريق قيادته أن «الجميع في روش يفهم تمامًا ما اتفقنا على القيام به عند المستوى الإستراتيجي، وأن إستراتيجيتنا تترجم إلى أولويات تنفيذ واضحة تمامًا، حيث تساعدنا جداول التسليم على البقاء على المسار مع القرارات الإستراتيجية التي حققناها، بحيث يُسمح بالتنفيذ في الواقع بالحدوث، فنحن لا نستطيع السيطرة على التنفيذ من مركز الإدارة العامة، ولكننا نستطيع الاتفاق على الأولويات، والتواصل دون انقطاع، وتحميل المديرين مسؤوليَّة تنفيذ التزاماتهم»

القاعدة 6: اِردِ الأداء باستمرار

يستشعر المديرون التنفيذيون المخضرمون غريزيًا تقريبًا ما إذا كانت الأعمال التجارية قد طلبت الكثير، أو القليل جدًا، أو ما يكفي من الموارد لتقديم البضاعة، إنهم يطورون هذه القدرة مع مرور الوقت، وبصورة أساسية عن طريق المحاولة والخطأ. تستثمر الشركات عالية الأداء الوقت الحقيقي في تتبع الأداء؛ للمساعدة على تسريع عملية المحاولة والخطأ، فهم يراقبون باستمرار أنماط توزيع الموارد ونتائجها بالنسبة إلى الخطة، ويستخدمون التغذية الراجعة المستمرة

لإعادة تخطيط الافتراضات، وإعادة تخصيص الموارد وتوزيعها. تسمح هذه المعلومات في الوقت المناسب بإدارة العيوب في الخطة والقصور في التنفيذ ومعالجتها، ولتجنب خلط واحدة مع الأخرى.

في تكسترون على سبيل المثال ، يُرصدُ كلُّ مؤشر أداء بعناية، وتقوم مراجعات التشغيل العادية بإعادة تنفيذ النقص في الأداء، أو أحداث (الضوء الأحمر) الخطرة من خلال صفوف الإدارة. وهذا يوفر للرئيس التنفيذي للشركة (لويس كامبل) ، والمدير المالي (تيد فرينش) ، وأعضاء إدارة تكسترون الآخرين المعلومات التي يحتاجون إليها لمعرفة عثرات التنفيذ وإصلاحها.

وقد أدى نهج مماثل دورًا مهمًا في عملية إحياء حظوظ شركة داو كيميكال المثيرة، ففي ديسمبر 2001م، حيث كان الأداء في تدهور لولبي، طلب مجلس إدارة شركة داو إلى بيل ستافروبولوس (الرئيس التنفيذي لشركة داو من 1993-1999م) العودة إلى رئاسة الشركة. ستافروبولوس واندرو ليفريس؛ (الرئيس التنفيذي الحالي الذي كان الرئيس التنفيذي للعمليات في حينه) ، ركزا فورًا على التنفيذ من خلال مشروع أطلقا عليه اسم حملة تحسين الأداء. فبدأ بتحديد مقاييس أداء واضحة لكلِّ من وحدات أعمال داو التسع والسبعين، وتتبعًا الأداء على هذه المقاييس الرئيسة نسبة إلى الخطط أسبوعيًا، وكان فريق القيادة كلهم يناقشون الاختلافات الخطيرة صباح كلِّ يومٍ إثنين. وكما قال لنا ليفريس: كانت جلسات الرصد الأسبوعي تجبر الجميع على العيش مع تفاصيل التنفيذ، وتسمح للمنظمة كلها معرفة أدائها.

إنَّ الرصد المستمر للأداء ذو أهمية كبيرة في الصناعات شديدة التقلب، حيث يمكن أن تجعل الأحداث خارج سيطرة أي شخص الخطة لا صلة لها بالموضوع. تحت إمرة الرئيس التنفيذي الان مولالي، يعقد فريق بوينغ لقيادة الطائرات التجارية مراجعة أداء أعمال أسبوعية؛ لتتبع نتائج القسم مقارنة بخطتها متعددة السنوات، وعن طريق تتبع توزيع الموارد على أنها مؤشر رئيس لفاعلية تنفيذ الخطة، يستطيع فريق قيادة الطائرات التجارية إجراء التصويبات على نحو أسبوعي بدلاً من الانتظار للنتائج ربع السنوية للتدخل. إضافة إلى أنه من خلال الرصد الاستباقي للمحركات الرئيسة للأداء (مثل أنماط حركة الركاب، ونتائج خطوط الطيران وعوامل التحميل، وطلبات الطائرات الجديدة)، يكون الفريق أكثر قدرة على تطوير التدابير الفاعلة المضادة عندما تؤدي الأحداث إلى إخراج خططهم عن مسارها.

عند انتشار وباء سارس في أواخر عام 2002م، على سبيل المثال، حدَّ فريق القيادة من الآثار السلبية للمرض بتخفيف الخطة التشغيلية للأعمال في غضون أسبوع من الانتشار الأولي للوباء، حيث إنَّ الانخفاض المفاجئ في الحركة الجوية إلى هونغ كونغ، وسنغافورة، وغيرها من المراكز التجارية الآسيوية، أشار إلى أنَّ عدد الطائرات التي ستصل في المستقبل إلى المنطقة ربما يتناقص بصورة كبيرة، ووفقاً لذلك قلَّص فريق القيادة الإنتاج على الخطط المتوسطة المدى (تأخير المتابعة المقررة لبعض البرامج وتسريع إغلاق البرامج الأخرى)، وعدلَّ خطته متعددة السنوات للتشغيل لتعكس الأثر المالي المتوقع.

القاعدة 7: كافي قدرات الأداء وطورها

لا تكون قائمة القواعد في هذا المجال مكتملة دون تذكير بأن على الشركات واجب تحفيز موظفيها وتطويرهم، وفي نهاية المطاف لا يمكن لعملية أن تكون أفضل من الأشخاص الذين يقومون بالعمل على إنجازها. وما لا يثير الدهشة أن الشركات جميعها التي درسناها تقريباً أصرت على أن اختيار الإدارة وتطويرها كان عنصراً أساسياً في نجاحها. وعلى الرغم من أن تحسين قدرات القوى العاملة في الشركة ليست مهمة سهلة، فقد تستغرق في كثير من الأحيان سنوات عدة، فإن هذه القدرات، وبمجرد بنائها ووضعها في المكان الصحيح، يمكنها تعزيز التخطيط والتنفيذ المتفوقين عقوداً عدة.

يقول بوب دايموند في باركليز: لا يوجد ما هو أكثر أهمية من ضمان أن الشركة توظف فقط العاملين من الدرجة الأولى، وبحسب رأيه: النفقات الخفية لقرارات التوظيف الخائبة هائلة؛ لذلك وعلى الرغم من حقيقة أن حجمنا تضاعف، فنحن نصر على أنه تقع علينا بصفتنا فريقاً واحداً أعلى المسؤولية عن كل عملية توظيف، فلجنة التحكيم من أقرانك هم أصعب الحكام؛ لذلك فنحن نختبر قدرات بعضنا في التوظيف المحتمل وتحدي كل منا الآخر في الحفاظ على المعايير العالية. وعلى القدر نفسه من الأهمية، التأكد من مكافأة الموظفين الجدد الموهوبين للتنفيذ المتفوق. ولتعزيز القيم الأساسية المتمثلة في (العميل) و(الجدارة) و(الفريق) و(النزاهة) ابتكر باركليز كايبتال مخططات مبتكرة من المكافآت (المغلقة) بحيث لا

تُمنح إلا للعرض الذي حُدِّدَتْ من أجله، حيث يجب ألا يخسر المبدعون؛ لأنَّ العمل يستعد لدخول أسواق جديدة مع عوائد أقل خلال مرحلة النمو، وأضاف دايمود: من الأمور السيئة جدًّا في ثقافة المكافآت إنَّ لم تُمنح للعاملين على ما وعدوا به عند القيام بالعمل... يجب أن تكون متسقًا وعادلًا، وإلا فستفقد الأشخاص الأكثر إنتاجية.

تشدُّد الشركات القوية في عملية التنفيذ أيضًا على عملية التنمية والتطوير، فبعد مدَّة وجيزة من تسلمه منصب الرئيس التنفيذي لشركة 3M، أمضى جيم ماكنيرني وفريقه الأعلى ثمانية عشر شهرًا في تصميم نموذج القيادة الجديدة للشركة، وقد أدَّت المناقشات الصعبة بين أعضاء فريق القيادة العليا إلى اتفاق على ستِّ (سمات للقيادة) وهي: القدرة على رسم المسار، وتنشيط الآخرين وإلهامهم، والتمتع بالأخلاق والنزاهة والامتثال، وتحقيق النتائج، ورفع مستوى التحدي، والابتكار والإبداع الفاعلين. وافقت قيادة 3M على أن هذه السمات الستُّ كانت أساسية للشركة لتصبح ماهرة في التنفيذ، ومعروفة بقدرتها على المساءلة. اليوم، يرى القادة أن هذا النموذج ساعد 3M على تحسين قدرتها على الأداء القوي واستدامته.

إنَّ الفائدة العائدة من ردم الفجوة الكبيرة بين الإستراتيجية والأداء ضخمة؛ إنها تمثل زيادة في الأداء يقرب من (60%) إلى (100%) لدى معظم الشركات، ولكن هذا يقلل بصورة شبه مؤكدة من الفوائد الحقيقية، فالشركات التي توجد الروابط الوثيقة بين إستراتيجياتها، وخطتها وأدائها وفي نهاية المطاف، تختبر في كثير

من الأحيان تجربة تعاضم عوائدها على المستوى الوطني العام، فمع مرور الوقت وعندما تحول إستراتيجياتها إلى أداء ناجح، يصبح القادة في هذه المنظمات أكثر ثقة في قدراتهم الخاصة، وأكثر استعداداً على تقديم الالتزامات التي تحول الشركات الكبيرة وتلهمها، وفي المقابل يُكافأ المديرون الذين يحافظون على التزاماتهم بمكافآت أكبر، وتطور أسرع، ورواتب مجزية، ومن ثمّ معززين بالسلوكات اللازمة لدفع أي شركة إلى الأمام.

في نهاية المطاف، تبرز ثقافة الأداء الممتاز، ويبدأ المستثمرون بإعطاء الإدارة فائدة الشكّ عندما يتعلق الأمر بالتحركات الجريئة وتنفيذ الأداء، والنتيجة هي أداء عظيم يؤثر إيجاباً في أسهم الشركة، وهذا ما يوفر مزيداً من المكافآت، وتوسيع الالتزامات، وتسليم الأداء، فقبل مدّة طويلة ارتفعت سمعة الشركة بين الموظفين الجدد المحتملين، فأنشئت حلقة جديدة من توليد موهبة الأداء، الذي هيأ وجود المكافآت، ما أدّى إلى اكتشاف مزيد من المواهب. باختصار، إنّ ردم الفجوة بين الإستراتيجية والأداء ليس فقط مصدرًا فوريًا لتحسن الأداء، ولكنه أيضًا دافعًا مهمًا لثقافة التغيير، مع التأثير الكبير والدائم في قدرات المنظمة، والإستراتيجيات، والقدرة التنافسية.

