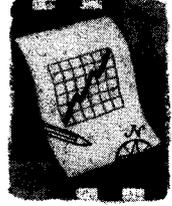


## البدا من جديد: تبني مقارنة القيمة في مواجهة النفقات

كاثرينا هيلمكامپ و جاك شاپويس

من المؤكد أن تبني مقارنة جديدة وشاملة لمواجهة تكاليف المصروفات العامة تعتبر مهمة جسورة. إذ يعاني الكثير من الشركات بسببها. والقلة القليلة فقط استطاعت القيام بها. لكن فكر بما يأتي: لا يريد المستهلك دفع نفقات الإدارة، ولا نفقات مدققي الحسابات المالية، ولا نفقات عمليات إعداد الفواتير. أما الشركات التي تتخذ مقارنة تشرحية لبني التكلفة لديها، فإنها تكتشف ثلاثة أشياء:



- 1 - لا تولد القيمة نسبةً كبيرة من إجمالي المصروفات العامة.
- 2 - يمكن إصلاح وتجديد نسبة كبيرة من إجمالي المصروفات العامة لزيادة القيمة.
- 3 - هنالك قائمة طويلة من الأعمال التي لا تقوم بها الشركة لكن يتوجب عليها القيام بها. وهي تشمل الأنشطة التي يمكن أن تزيد المزايا الاستراتيجية لو أخذ «أحدهم» زمام المبادرة.

قمنا بتطوير عملية للقيام بمراجعة شاملة لتكاليف المصروفات العامة، سوف ندعوها «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» value-based cost reduction وعلى عكس مساعي

إعادة الهندسة التقليدية والتخفيضات التي تطال نفقات مجلس الإدارة، فإن مقاربتنا توجه الشركات لكي تأخذ نظرة جديدة لكافة أنشطتها المساعدة لتحديد أي منها ذات قيمة مضافة «للعلاء» وأي منها بحاجة إلى مجرد الإنجاز. أما الهدف فيتمثل في تحديد الأنشطة ذات القيمة المنخفضة التي يمكن إلغاؤها أو أداؤها بكفاءة أكبر، والأنشطة ذات القيمة المرتفعة التي تساعد على تحقيق أهداف الشركة وقد تتطلب زيادة في حجم الموارد.

تتجاوز عملية «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» مجرد التخفيض الأساسي للنفقات، لأنها لا تكتفي بتحديد ما يمكن تخفيض نفقاته فحسب، ولكن أيضاً ما يحتاج لأن يضاف لجعل الشركة أشد قوة. علاوة على ذلك، يمكن لهذه العملية أن تجدد حيوية الأعمال التجارية الناضجة من خلال مساعدتها على استرجاع أيام البدء والانطلاق بكل ما يميزها من تكثيف وتركيز.

### الاكتفاء بالحد الأدنى أو تنشيط المركز؟

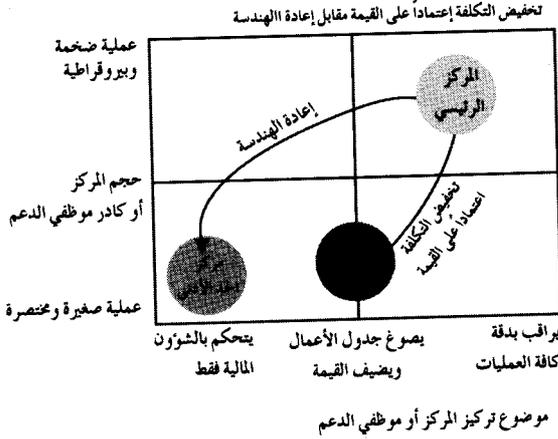
من المرجح أن تجد في مراكز الكثير من شركات السلع الاستهلاكية العالمية موظفين يفتقدون الإلهام ويؤدون عدداً من عمليات التدقيق والموازنات على وحدات الأعمال التجارية. وبالرغم من عمليات تنظيف وإعادة ترتيب شؤون البيت المنتظمة، يبدو أن المزيد من الأشخاص يجري توظيفهم لإنتاج القليل من القيمة الحقيقية. والمقاربة النمطية لإعادة الهندسة تسعى جهودها لإخضاع العمليات للمعايير وتقليص كادر

الموظفين إلى الحد الأدنى في كل وظيفة داعمة. أما العملية الجديدة فهي تسعى إلى تحديد، وتعزيز، ورعاية الأنشطة التي تقدم قيمة استراتيجية إلى وحدات العمل التجاري. ولهذا، يتمثل هدفها في تطبيق مقاربة «الحد الأدنى» على الأنشطة الداعمة غير الأساسية أو ذات القيمة المتدنية، ومقاربة «ناشطة» على المكونات الحاسمة في أهميتها بالنسبة لمركز الشركة (انظر الشكل 5).

على وجه العموم، تشمل أنشطة الدعم ذات القيمة المنخفضة الوظائف الإدارية والمالية مثل الحسابات، والتمويل، وخدمات المعلومات، وبعض ميادين الموارد البشرية. أما العمل في هذه الوظائف - دفع الفواتير، تدقيق حسابات الضرائب، حفظ سجلات المستخدم، طلب تجهيزات ومؤونة المكتب - فهو ضروري للعمل التجاري، لكنه لا يؤثر تأثيراً مباشراً على تجربة المستهلك مع ما تعرضه الشركة. إذ لا يبتاع أحد منتجاً بسبب هذه الأنشطة. لهذا، تعتبر أية تكلفة تتجاوز ما هو مطلوب لتسيير الأمور في الشركة استنزافاً لأرباحها الحدية وقدرتها على الاستثمار.

يتمثل التحدي طبعاً في فصل النفقات الضرورية عن غير الضرورية. ومن هنا يبرز سجل الأعمال النظيف الخالي من الأخطاء: فالقاعدة الجوهرية لعملية «تخفيض النفقات اعتماداً على القيمة» هي: لا تفترض أي شيء بل استفهم عن كل شيء. ومن أجل تجنب الصراعات الحتمية التي تنشأ حين تخضع

## الشكل 5



الكفاءة والفاعلية للتشكيك والمساءلة، تعاین العملية الجديدة كل نشاط من وجهات نظر متعددة ومختلفة. وهي تشمل:

- تحليل أساسي للوقت الذي أنفق على الأنشطة الرئيسية.
- إجراء مقابلات شخصية مع مديرو الوظائف الداعمة لتحديد الأنشطة التي يعتقدون أن من الممكن أن تنظم وتسير بشكل انسيابي.
- إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين الذين يؤدون الأنشطة لتحديد الأسباب التي تدعو إلى التجديد وإعادة العمل ثانية.
- إجراء مقابلات شخصية مع العملاء الداخليين للأنشطة من أجل تحديد القيمة المضافة.
- تحديد نقاط العلام المستمدة من الميادين الأخرى التي تعمل فيها الشركة.

- تحديد نقاط العلام المستخلصة من الشركات الأخرى.
- حين يشعر الموظفون أنهم اصطدموا بجدار ولا يمكنهم تنظيم الأنشطة وجعلها انسيابية أكثر من ذلك، يمكن لنقاط العلام الداخلية أن تثبت في أغلب الأحوال قدرتها على الإلزام مثلها مثل تلك الخارجية، بل يمكن حتى أن تتفوق عليها. والدلائل التي تثبت أن وحدة عمل تجاري أخرى ضمن الشركة يمكن أن تؤدي النشاط نفسه بكلفة أقل، تعتبر أداة ممتازة لحث الموظفين على إعادة النظر بافتراضاتهم.

### إقامة مراكز ناشطة

المراكز الناشطة يمكن أن تكون على نفس درجة تقشف مراكز الحد الأدنى. حيث يراوح عدد الموظفين فيها غالباً بين خمسين ومئة شخص. لكن على عكس مركز الحد الأدنى، سوف يقوم المركز الناشط بكل وضوح بتحديد، وتعزيز، ورعاية الأنشطة التي تضيف قيمة يمكن إثباتها إلى وحدات العمل التجاري. ستتباين هذه الأنشطة تبعاً لتباين استراتيجية الشركة. تأمل الأمثلة الآتية:

- الشركة التي تخطط للنمو عبر التزود بالمؤن قد تستفيد من تنشيط وظيفة الاندماج والتزويد.
- الشركة التي توزع السلع في ثلاثين بلداً قد تصنف وظيفتها في العمليات اللوجستية العالمية وسلسلة التوريد باعتبارها ناشطة.

- يمكن لكافة شركات السلع الاستهلاكية تقريباً أن تعرف قدراتها في مجال الإنتاج، الابتكار والإنتاج الضخم على المستوى العالمي، باعتبارها ناشطة. والمراكز التي تحتضن الابتكار وتسهل عملية التقديم السريع لمنتجات جديدة هي التي تقود وتدفع النمو في السوق. حالما تصنف وظائف معينة باعتبارها ناشطة، سيظهر بالطبع الخطر المتمثل في أنها ستصبح إمبراطوريات مصغرة. ولمنع ذلك من الحدوث، تتطلب عملية «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة» من مدير الوظيفة الناشطة بناء حالة عمل تجاري افتراضية وعرض مثال يظهر عائداً على الاستثمار قبل تلقي تمويلات إضافية.

### نتائج واعدة

بعد رؤية النتائج المخيبة للآمال من تخفيضات نفقات الإدارة ومساعي إعادة الهندسة، بدأ الكثير من الشركات بتجريب تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة. وحتى الآن، كانت النتائج مؤثرة: في الشركات التي تبنت مقارنة «تخفيض التكلفة اعتماداً على القيمة»، تم تخفيض عدد الموظفين بنسبة تراوح بين 15 - 30٪، وتقليص النفقات بنسبة تراوح بين 15 - 25٪. كما تمكنت مراكز تنظيم الأعمال التجارية وجعلها انسيابية من توحيد الاستراتيجية ودفع النمو.

لا ينبغي على المقاربة الجديدة أن تكون عملاً يؤدي لمرة واحدة. وما إن تبدأ العملية، يتوجب أن تغدو طريقة متبعة لأداء

العمل التجاري سنة بعد أخرى. نقدم في ما يأتي بعض أنواع الأسئلة التي يطرحها المديرون في الشركات التي تبنت المنهج الجديد على أنفسهم كل يوم:

- هل يمكن لوحدات العمل التجاري أن تحدد بدقة المجالات التي تستطيع فيها المراكز إضافة القيمة؟
  - ما هي الوظائف الداعمة التي لا تتمتع بقيمة مرتفعة بالنسبة للعملاء الداخليين؟
  - أي الوظائف الداعمة ينبغي تخفيضها إلى الحد الأدنى؟ وأي منها يتوجب تنظيمها أو إلغاؤها؟ هل يوافق العملاء الرئيسيون على التغيير؟
  - هل استطعنا تحديد الوظائف الناشطة التي تدعم استراتيجيتنا؟ وهل خصصنا موارد كافية لتلك الأنشطة؟ هل نرى عائداً مرتفعة على استثماراتنا فيها؟
- ينبغي على مراكز الدمج في شركات السلع الاستهلاكية تجديد مسؤوليتها لتحمل تخفيض النفقات، وزيادة القيمة، وجعل عائد المشروع برمته أكبر من مجمل أجزائه. إن المراجعات المنتظمة التي تطال كل شيء في الشركة بدءاً بالقاعدة وانتهاءً بالقمة، لم تعد مجرد خيار، بل مطلب ضروري لتحقيق النجاح. والتمويلات المتحررة من التدقيقات والموازنات يمكن إعادة استخدامها لرعاية الابتكار، والفوز برؤية متبصرة للمستهلكين، وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/سبتمبر 1999.