

أفضل الممارسات التي تنصح بها هاكيت

تُعتَبَرُ هاكيت لقياس الأداء وإيجاد الحلول Hackett Benchmarking | solutions (Hackett)، وهي جزء من مجموعة أنسورثينك الاستشارية Answerthink Consulting Group، المؤسسة الأبرز في مجال جمع وتحليل المعطيات المتعلقة بفاعلية شركات الأعمال ونجاحها. فقد بدأت هاكيت منذ سنة 1988 بجمع معطيات تتعلق بقياس أداء أفضل الممارسات. ولما كانت الشركة قد بدأت مؤخراً فقط تُعنى بقياس الأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بشركات الأعمال الإلكترونية، فإن أغلب معطيات قياس الأداء الموجزة في هذا الفصل تنطبق على أي نمط من الشركات، وليس على شركات الأعمال الإلكترونية تحديداً.

يُستخدَمُ هذا الفصلُ إصدارات السنة 2000 من كتاب هاكيت للأرقام Book of Numbers كمصدرٍ أساسيٍّ لملخصات أفضل الممارسات التي تغطي:

- الشؤون المالية .
- الموارد البشرية .
- تكنولوجيا المعلومات .
- التخطيط وإدارة الأداء .
- الإمداد .

وتعتمد المعطيات في هذا الإصدار على استطلاعات أجريت سنة 1999، وغطت مجموعة تتضمن نحو 1400 شركة أعمالٍ عبر العالم، وهي مجموعة تؤكد هاكيت أن من بينها ثلثي أغنى 100 شركة، وثلث أغنى 500 شركة. وقد اعتمدت المقارنات الواردة في النص على معطيات مستمدة من آخر أكبر استطلاع أجرته هاكيت في سنة 1996.

هاكيت في مجال الشؤون المالية

تجمع هاكيت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 29 إجرائية مالية، يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: (1) معالجة المبادلات، (2) الرقابة وإدارة المخاطرة، و(3) دعم القرار. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكيت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Finance كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات من شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 21 مليون دولار و57 مليار دولار، ويراوح عدد موظفي الشؤون المالية لديها بين 7 أشخاص و6000.

الكلفة كنسبة من العائدات

وجدت هاكت أن «توفير الخدمات المتعلقة بالشؤون المالية يكلف الشركة وسطياً 1.15 بالمئة من العائدات السنوية». بيد أن هاكت وجدت أيضاً أن «التكاليف قد تقلصت بمقدار النصف تقريباً منذ سنة 1988، حين كانت تقارب 2.2 بالمئة من العائدات». وهي تتوقع «أن تنخفض الكلفة الوسطية للشؤون المالية قريباً لتصل إلى أقل من واحد بالمئة من العائدات»، ولكن هناك دلائل تشير إلى أن «التركيز على تخفيض تكاليف الشؤون المالية لم يُترجم بالضرورة إلى زيادة الفعالية أو إلى إضافة قيمة».

تعتقد هاكت أن الشركات ذات تكاليف الشؤون المالية المنخفضة تشترك بعددٍ من الخصائص، إذ قامت جميعها بما يأتي:

- تبسيط الإجراءات المالية وتحسين التكامل مع إجراءات العمل الرئيسية في الشركة.
- دمج معالجة المبادلات الروتينية ضمن مراكز «خدمات مشتركة»، بهدف تطبيق معايير موحدة، وسعياً وراء الاقتصاد في النفقات بالاستفادة من الدمج وفق مبدأ انخفاض الكلفة عند ازدياد الحجم *scale economies*.
- اقتناء نظم مبسطة ومتكاملة تمنع التقاط المعطيات أكثر من مرة وتسهل إعداد التقارير.
- تفعيل تكنولوجيا ناجعة لتنظيم دفع العمل، تسمح بتخفيض تكاليف المبادلات.

- موازنة سياسات الرقابة تبعاً للظروف الراهنة .
- معالجة التغييرات التنظيمية الناجمة عن العمل في أوساط عالية الأتمتة، ومن بين هذه التغييرات نقل تطوير المهارات باتجاه المحترفين .
- توطيد إدارة ورؤية واضحتين .
- ترتيب الأولويات والأهداف المتعلقة بالشؤون المالية بحيث تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للشركة .
- الالتزام بالاستخدام المتواصل لمقاييس الأداء .

تحدد هاكيت أربعة مكونات أساسية لكلفة الشؤون المالية :

- (1) أجور العمال بدوام كامل (التعويضات والأرباح)، (2) التعهيد، (3) النظم، و (4) ما تبقى. وما تزال أجور العمال تأخذ الجزء الأكبر من الكلفة، حيث كوّنت في سنة 1999 ما يقارب 59 سنتاً من كل دولارٍ صُرفَ على الشؤون المالية. ومن المثير للاهتمام أن كلفة النظم بين سنتي 1996 و 1999 قد انخفضت، في حين تزايدت كلفة التعهيد، وهذا يدلُّ على تحوّل التكاليف بين النظم المطورة محلياً والنظم المعهّدة. لكنَّ انخفاض التكاليف هذا كان في شركات الخدمات أكبر منه في الشركات المنتجة للبضائع، إذ تراجعت في الأولى بمقدار 36 بالمئة، في حين تراجعت في الثانية بمقدار 9 بالمئة .

موظفو الشؤون المالية

وجدت هاكيت أن «تنظيم الشؤون المالية النموذجية يضمّ

وسطياً ما يساوي 122 موظفاً بدوام كامل Full-time (FTE) equivalent لكل مليار دولارٍ من العائدات». وهذا ما يمثل «انخفاضاً بمقدار 20 بالمئة منذ سنة 1996، وانخفاضاً بمقدار 27 بالمئة منذ سنة 1994». بيد أن الشركات الواقعة في الربع الرابع من عينة هاكت «تمتلك عدداً من موظفي المالية (275) يساوي 2.5 ضعفين من عدد موظفي الشركات الواقعة في الربع الأول (108)». وتجد هاكت «أن الكلفة الوسطية لموظف ذي دوام كامل في الشؤون المالية تساوي 94,000 دولار، أي بزيادة قدرها فقط 2.5 بالمئة عن سنة 1996».

وقد كان أكبر انخفاض في نسبة عدد العاملين في المالية «يمسّ فئة دعم القرار (31 بالمئة)». ويبدو أن المديرين أصبحوا يقضون وقتاً أقل في دعم القرار، 16 بالمئة فقط، بدلاً من 18 بالمئة في سنة 1996. وتُظهر هذه النتائج أن تحولات الشؤون المالية لم تركز على توجيه الموظفين نحو أعمال قيمتها المضافة أكبر.

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكت، «تملك الشركة النموذجية نحو 29 نظاماً لكل مليار دولار من العائدات، وبحيث يقارب معدل عمر النظام 4.4 سنوات». أما في سنة 1996، فقد كان معدل عمر النظام يقارب ست سنوات. بيد أن «الشركات الموجودة في الربع الأول تملك نحو 16 نظاماً لكل مليار دولار من العائدات

ومركزَ معطياتٍ واحداً فقط» .

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكيت أفضل ممارسات الشؤون المالية بما يأتي:

- استخدام مراكز الخدمات المشتركة وتكنولوجيا دفع العمل .
- الاتجاه نحو تنسيق المعايير على النظم وتطبيقها .
- التبني المبكر لتطبيقات الأعمال الإلكترونية في تبادل المعطيات الإلكتروني EDI وتحويل الأموال الإلكتروني EFT .
- الاستثمار في تدريب الموظفين وتطويرهم .
- تركيز وقت وموارد أكثر في وظائف دعم القرار .

أوصاف تنظيم الشؤون المالية في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Finance إلى ملخص لأوصاف تنظيم الشؤون المالية في الشركات المصنفة عالمياً والمبين في المستند 11 - 1 .

هاكيت في مجال الموارد البشرية

تجمع هاكيت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 21 إجرائية تمسّ الموارد البشرية (HR) Human

Resource، يمكن تنظيمها في أربع فئات: (1) الإدارة، (2) إدارة المخاطر، (3) دورة حياة الموظفين و (4) دعم القرار. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Human Resources كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 200 مليون دولار و147 مليار دولار، ويراوح عدد موظفيها بين 10 أشخاص و1600.

المستند 11 - 1 ملخص قياس أداء هاكت: الشؤون المالية

التصنيف العالمي	الوسطي	
< 0.53%	1.15%	الكلفة كنسبة مئوية من العائدات
< 95	122	FTE لكل مليار دولار من العائدات
127,059	16,021	الفواتير المعالجة لكل FTE
1	< 3	عدد مقرّات المعالجة

كلفة الموظف الواحد

وجدت هاكت «أن تزويد موظف واحد بالخدمات المتعلقة بالموارد البشرية يُكلّف الشركة وسطياً 1584 دولاراً سنوياً». ووجدت أيضاً أنه «في حين تنخفض تكاليف وظائف العاملين بالمعرفة بانتظام، تبقى تكاليف وظائف الموارد البشرية مرتفعة بالسوية نفسها». وتعتبر هاكت أن الشركات ذات تكاليف الموارد البشرية المنخفضة تملك عدداً من الخصائص المشتركة، حيث

قامت الشركات جميعها بما يأتي :

- تبسيط المعايير وتطبيقها على إجراءات الموارد البشرية لتقليل التعقيد الإداري.
- تنصيب نظم متكاملة تسمح بالوصول بسهولة إلى المعلومات.
- تطوير أدوات خدمة ذاتية للموظفين لتحسين الخدمات المتعلقة بهم.
- زيادة الاعتماد على موظفين في الموارد البشرية ذوي تخصص عام وخبرة عملية واسعة المجال.
- تحديد أفضليات الموارد البشرية بحيث تتماشى مع المبادرات الاستراتيجية للشركة.
- تبني استراتيجيات انتقائية للتزوّد بالخدمات والاستفادة من فرصة الاقتصاد في النفقات بتعهيد الإجراءات التي يمكن للمطوّرين تسليمها بفاعلية أكبر.

يسمح مبدأ انخفاض الكلفة في حالة الحجم الكبيرة بتقليل تكاليف الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة على الأخص، ويعود ذلك جزئياً إلى عدم قدرة الشركات الأصغر على توزيع تكاليف الممارسات القانونية وإجراءات التوافق على قاعدة كبيرة من الموظفين. وتعتبر ضرورة التعامل مع العمالة المنُظّمة عاملاً أساسياً في ارتفاع تكاليف الموارد البشرية في الشركات المنتجة للبضائع مقارنة بالشركات الخدمية.

وعند مقارنة نتائج سنة 1999 بتلك الموافقة لسنة 1996، نجد أن كلفة العمالة قد ازدادت في حين انخفضت تكاليف التعهيد. وتعتقد هاكت أن ذلك يعود أساساً إلى عجز التعهيد عن إثبات فاعليته. ولذلك، فقد استخدمت الشركات استراتيجيات انتقائية للتزوّد بالخدمات، وذلك للمزج بين نظم داخلية وأخرى معهّدة.

قاعدة العاملين التي يدعمها موظف واحد بدوام كامل في الموارد البشرية

وجدت هاكت أن عدد العاملين الذين يدعمهم موظف واحد بدوام كامل في الموارد البشرية قد انخفض منذ سنة 1996، في حين ازداد عدد مديرو الموارد البشرية بنسبة 15 بالمئة، وهذا ما يعكس ازدياد التركيز على الاستراتيجيات. كذلك يتسع طيف نماذج الخدمات المقدمة للموارد البشرية. وينعكس ارتفاع قيمة الموارد البشرية في المؤسسة ارتفاعاً في الكلفة الوسطية للموظف الواحد الذي يعمل بدوام كامل في الموارد البشرية، والتي ازدادت بما يقارب 12 بالمئة (منذ سنة 1996) ووصلت إلى 71,512 دولاراً.

ويبدو أن عدد مديرو الموارد البشرية بالنسبة إلى عدد العاملين أكبر من عددهم في أي وظيفة معرفية أخرى قامت هاكت باستطلاعها؛ والنسبة الوسطية هي واحد إلى ثلاثة. ويُمضي هؤلاء المديرون والموظفون أغلب أوقاتهم، وعلى نحو

متزايد - بنسبة 32 بالمئة - في الاهتمام بدورة حياة الموظفين. وقد وجد هذا الاستطلاع أيضاً أن أفراد الموارد البشرية في الشركات الموجودة في الربع الأول من العينة «يمضون في حل المشاكل الإدارية وقتاً أقل بـ 40 بالمئة من الشركات المتوسطة، ويمضون ما يعادل ضعف الوقت الذي يمضيه أقرانهم في دعم القرارات».

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكيت، فإن «المؤسسة النموذجية التي تساوي مليار دولار لديها 9 نظم في مجال الموارد البشرية لكل 1000 موظف». وذكرت هاكيت أيضاً أنه «وعلى الرغم من الانخفاض الضئيل في عدد النظم المستخدمة في السنوات الأخيرة، إلا أن عمر النظم الآن يقارب نصف عمرها في سنة 1996».

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكيت أفضل ممارسات الموارد البشرية في:

- استخدام مركز واحد للخدمات المشتركة المتعلقة بالموارد البشرية.
- قضاء وقت أطول في اتخاذ القرار.
- إتاحة الوصول إلى المعلومات بطريقة الخدمة الذاتية.
- زيادة الاستثمار في تطوير الموظفين لمواجهة انخفاض التوظيف.

- الاعتراف بأن للموارد البشرية وظيفة تنظيمية استراتيجية.
- الالتزام بالتزود الانتقائي عوضاً عن اللجوء إلى التعهيد الكامل لتنظيم الموارد البشرية.

أوصاف تنظيم الموارد البشرية في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Human Resources إلى ملخص لأوصاف تنظيم الموارد البشرية في الشركات المصنفة عالمياً، والذي يبينه المستند 11 - 2.

المستند 11 - 2 ملخص لقياس أداء هاكت: الموارد البشرية

التصنيف العالمي	الوسطي	
< \$1,200	\$1,584	كلفة الموظف الواحد
< \$57,000	\$71,512	كلفة عمل موظف موارد بشرية واحد بدوام كامل
1.4	8.7	عدد النظم لكل 1000 موظف بدوام كامل
313	72	عدد الموظفين الذين يدعمهم موظف واحد بدوام كامل
1.0	5.5	عدد السجلات المنفصلة لكل موظف بدوام كامل
\$0.27	\$1.68	كلفة بيان الراتب لكل موظف

هاكت في مجال تكنولوجيا المعلومات

تجمع هاكت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 10 إجراءات في مجال تكنولوجيا المعلومات، يمكن

تصنيفها في ثلاث فئات: (1) الدعم العملي، (2) الاستثمار، و(3) دعم القرار. وقد اعتمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers and Information Technology كمصدر للمعطيات التالية. وتمثل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 30 مليون دولار و44 مليار دولار، ويراوح عدد موظفيها من اختصاص تكنولوجيا المعلومات بين 13 و5000 شخص.

كلفة المستخدم النهائي الواحد

وجدت هاكت «أن تقديم خدمات تكنولوجيا المعلومات لمستخدم نهائي واحد يكلف الشركة وسطياً 1,67،9 دولاراً». من جهة أخرى، فقد انخفضت مساهمة العمل والتعهد ضمن هذه الكلفة الوسطية انخفاضاً كبيراً منذ سنة 1996، في حين ازدادت كلفة النظم بنسبة 13 بالمئة، وهذا ما قد يعكس ازدياد الإنفاق على البرمجيات.

تعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بتكاليف منخفضة لتكنولوجيا المعلومات تشترك بعدد من الخصائص، حيث قامت جميعها بما يأتي:

- تبسيط المعايير وتطبيقها على عملياتها لتقليص التعقيد.
- إعداد مزيج من الموظفين يسمح بتوسيع مدى الرقابة.
- توطيد إدارة ورؤية واضحتين.

- تحسين فاعلية مديري المشاريع .
- تحديد أفضليات تكنولوجيا المعلومات بحيث تتماشى مع التوجه الاستراتيجي للشركة .
- تقديم خدمات ذات سوية أعلى للزبائن .
- ممارسة إدارة متقدمة لعلاقاتها مع الموردين .
- الالتزام بالاستخدام المتواصل لمقاييس الأداء .

تشير هاكت أيضاً إلى أن كلفة المستخدم النهائي الواحد تكون بالتأكيد أعلى في مجالات مثل الاتصالات والخدمات المالية لأنه في مثل هذه الأعمال، «تقوم تكنولوجيا المعلومات بما هو أكثر من دعم العمليات: فهي العمليات نفسها».

موظفو تكنولوجيا المعلومات

تجد هاكت أن «تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات النموذجية التي تساوي مليار دولار تدعم 3,551 مستخدماً نهائياً، وذلك بارتفاع قدره 27 بالمئة عن العينة السابقة التي درسناها». ويعود هذا الارتفاع إلى «التنامي الكبير في المتطلبات التكنولوجية للموظفين». ويعتبر 93 بالمئة من الموظفين مديرين؛ ويقدر مدى رقابة هؤلاء المديرين بنحو واحد إلى تسعة على مستوى تنظيم تكنولوجيا المعلومات.

مشاريع الاستثمار

وفقاً لمعطيات هاكت، «تتهي الشركة المتوسطة نحو نصف

مشاريع تكنولوجيا المعلومات الكبيرة متأخرةً ومع تجاوز في الميزانية المقررة... [و] تخفق الشركات ذات إمكانات الإنفاق الأكثر انخفاضاً دوماً في تسليم مشاريع تطوير البنى التحتية في الوقت المطلوب وبالميزانية المقررة».

وجدت هاكيت أيضاً أنه في سنة 1999، «كانت منصة زبون/مخدم تُستخدم في ما يقارب نصف تطبيقات الإنتاج». و"في حين تبقى منصات الكمبيوترات الكبيرة حيوية بالنسبة إلى الشركات التي تعالج حجوماً كبيرةً من المبادلات، إلا أنها لا تمثل إلا 7 بالمئة من عدد تطبيقات الإنتاج».

تطوير البرمجيات ودعم المستخدم النهائي

وجدت هاكيت أن «الاستثمارات في تطوير البرمجيات قد اتجهت اتجاهها واضحاً نحو التطبيقات التي تدعم الوظائف ذات العائدات». وقد أصبحت حزم البرمجيات الآن أكثر شيوعاً من البرمجيات المخصصة.

ويوجد في شركات الربع الأول ما يزيد على 115 مستخدماً لكل مخدم، مقارنة بـ 53 في الاستطلاع السابق. وقد تضاعف في السنوات الأخيرة عدد الاتصالات الهاتفية التي يجريها المستخدمون طلباً للمساعدة، وهذا ما يفسر جزئياً لماذا ارتفع وسطي كلفة دعم المستخدم النهائي بنسبة 23 بالمئة، ولماذا ازداد الزمن المخصص لدعم المستخدم النهائي وتدريبه بنسبة 50 بالمئة في السنوات الأخيرة.

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكت أفضل ممارسات تكنولوجيا المعلومات:

- استخدام معايير لتقليص تعقيد النظام وكلفته.
- استخدام التزود الانتقائي، بحيث يجري تعهيد الإجراءات التي تؤدي إلى تقليص التكاليف فقط.
- توفير بنية تحتية تكنولوجية ناضجة ومرنة في الوقت نفسه.
- اعتبار مدير عام المعلومات وتنظيم تكنولوجيا المعلومات المحركين الاستراتيجيين للشركة.

أوصاف تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Information Technology إلى ملخص لأوصاف تنظيم تكنولوجيا المعلومات في الشركات المصنفة عالمياً والمبين في المستند 11 - 3.

هاكت في مجال التخطيط وقياس الأداء

تجمع هاكت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 13 فعالية تمس التخطيط وقياس الأداء (planning and performance measurement (PPM)، يمكن تصنيفها في أربع فئات: (1) التخطيط الاستراتيجي، (2) التخطيط التكتيكي

والمالي، (3) إعداد تقارير عن الأداء، و(4) التحليل والتوقعات. وقد اعتُمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكيت The 2000 Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Planning and Performance Measurement كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتمثّل المعطيات في هذا الكتاب إجابات شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 15 مليون دولار و150 مليار دولار، وتُوظف بين 200 و600,000 شخص.

المستند 11 - 3 ملخص قياس أداء هاكيت:
تنظيمات تكنولوجيا المعلومات

التصنيف العالمي	الوسطي	
\$4,308	\$9,167	كلفة المستخدم النهائي الواحد
2.4	3.7	عمر التطبيقات (سنوات)
0.7	1.4	عدد مراكز المعطيات لكل 1000 مستخدم
%85	%64	نسبة المشاريع المنتهية في الوقت المحدد وبالميزانية المقررة
%85	%69	التأكيد على المعايير
16:1	9:1	مدى الرقابة
5.0	10.4	وسطي عدد الاتصالات بمكتب المساعدة لكل مستخدم نهائي

الدورة الزمنية

وجدت هاكيت أن «التخطيط في الشركات النموذجية يستغرق نحو تسعة أشهر، يشغل التخطيط التكتيكي والمالي ما

يقارب خمسة أشهر منها» و«تتطلب مثل هذه الشركات تسعة أيام على أقل تقدير لإنهاء الكتب وإعداد تقارير بالنتائج».

أوصلت هذه المعلومات مجموعة هاكت إلى استنتاج أن «إجرائية التخطيط بطيئة جداً في بعض الشركات لدرجة أن العمل يفقد فائدته حتى قبل إنهائه، مما يجعل نشاط التخطيط غير مجد». رغم ذلك، «استطاعت الشركات ذات الأداء الأمثل اختصار التخطيط إلى أقل من شهرين»، واستطاعت هذه الشركات أيضاً أن تنهي كتبها في يومين.

وتعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بدورة تخطيط وقياس أداء صغيرة تشترك بعدد من الخصائص، حيث قامت جميعها بما يأتي:

- تحديد أهداف واضحة لتوجيه تطور خطة التخطيط وقياس الأداء.
- مكاملة كاملة للخطة التكتيكية والاستراتيجية تسمح بربط القياسات بغايات الشركة ونتائجها.
- توقع دوري لمتغيرات الشركة الهامة فقط، وإعداد التقارير في الحالات الاستثنائية.
- اقتصار تفصيل مواد خط الإنتاج على تلك التي تعتبر فعلاً المحركات الأساسية للشركة.
- اعتبار توقعات المساهمين/ السوق ومؤشرات التنافس كأهم محركات للتخطيط.
- وضع نظام تخطيط وإعداد تقرير واحد عام للشركة مع

توفير تعاريف للمعطيات المشتركة وإتاحة الوصول إليه على الشبكة.

مستوى جهد الموظفين

وجدت هاكيت أن «الشركة المتوسطة تستثمر أكثر من 25,000 يوم عمل سنوياً في التخطيط الاستراتيجي والمالي والتكتيكي لكل مليار دولارٍ من العائدات». ويُستخدم ثلث هذا الوقت غالباً في جمع المعطيات والتحقق منها فقط. وبهذا، وإضافة إلى وجود فعاليات أخرى، يتبقى 20 بالمئة فقط من جهد التخطيط «للتفكير في التأثير المستقبلي لهذه الأرقام على الشركة».

ويعود أحد أسباب الحدّ من هذا الجهد إلى هذه الدرجة إلى أن الشركة المتوسطة تموّل نحو 230 مادة في خط الإنتاج، في حين تموّل الشركات المصنفة في الربع الأول نحو 40 مادة في خط إنتاجها. وتستخدم 19 بالمئة من الشركات فقط الفوارق في الحالات الاستثنائية للتركيز على التمييز بين الفوارق الأساسية والعبارة.

أدوات التكنولوجيا

وفقاً لمعطيات هاكيت، يبقى دفتر الحسابات العام المصدر الأساسي للمعلومات بالنسبة لأغلب الشركات (يليه مستودع المعطيات)، و«يعتمد نحو 90 بالمئة من الشركات باعتدال أو

بشدة على الدورة المغلقة للمعلومات المتعلقة بالإدارة». ويجبر هذا المنهج الشركات على قضاء وقتٍ كبيرٍ في جمع المعلومات مقارنةً بالوقت الذي تقضيه فعلياً في تحليلها.

وقد استخدم نحو نصف عدد الشركات التي استطلعتها هاكت بطاقات نتائج متوازنة *balanced scorecard*، بيد أن هاكت «مقتنعة بأن هذه الأدوات كانت قليلة الفائدة في التخطيط وقياس الأداء»، وذلك لأن بطاقات النتائج:

- غير متوازنة، حيث إن 75 بالمئة من قياسات الأداء المعتمدة هي ذات طبيعة مالية.
- تركز على النتائج التاريخية، ويفوتها الانتباه إلى الفرص والمخاطر الحالية أو المحتملة.

أفضل الممارسات

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكت أفضل ممارسات التخطيط وقياس الأداء بما يأتي:

- استخدام خطط استراتيجية ومالية وتكتيكية وثيقة التكامل.
- ربط الحوافز بتحقيق الأهداف الاستراتيجية الأساسية.
- نهج «توقع شجاع» يعتمد على خطوط زمنية قصيرة الأمد أو على أحداث ملموسة.
- أتمتة إجرائية إعداد التقارير الإدارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة على نحو أفضل.

أوصاف تنظيم التخطيط وقياس الأداء PPM في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking solutions Book of Numbers for Planning and Performance Measurement إلى ملخص لأوصاف تنظيم التخطيط وقياس الأداء في الشركات المصنفة عالمياً، والمبين في المستند 11 - 4 . المستند 11 - 4 ملخص قياس أداء هاكيت: التخطيط وقياس الأداء

التصنيف العالمي	الوسطي	
شهر واحد	4 أشهر	التخطيط التكتيكي والمالي
شهر واحد	5 أشهر	التخطيط الاستراتيجي
15	230	درجة توزيع الميزانية (عدد مواد خط الإنتاج)
700	25,703	التخطيط للموارد الضرورية وإعداد التقارير ذات الصلة (يوم عمل لكل مليار دولار من العائدات)
44%	20%	نسبة الوقت المقضي في التوقع/التخطيط للإجراءات
كل ربع سنة	كل سنة	تواتر عملية التوقع

هاكيت في مجال الإمداد

تجمع هاكيت معطيات الكلفة والأداء وأفضل الممارسات المتعلقة بـ 15 إجرائية إمداد، يمكن تصنيفها في ثلاث فئات: (1) الدعم العملياتي، (2) الرقابة وإدارة المخاطرة، و (3) دعم القرار. وقد اعتُمد إصدار سنة 2000 من كتاب هاكيت The 2000

Hackett Benchmarking | solutions Book of Numbers for Procurement كمصدرٍ للمعطيات التالية. وتُمثّل المعطيات الموجودة في هذا الكتاب إجابات من شركات تراوح أرقام مبيعاتها السنوية بين 33 مليون دولار و27 مليار دولار، وتستخدم موظفي إمداد يراوح عددهم بين ستة أشخاص و800.

الكلفة كنسبة من تكاليف المشتريات

وجدت هاكت أن «الشركات تنفق وسطياً أقل من واحد بالمئة من تكاليف المشتريات على إدارة وظيفة الإمداد». بيد أن «الكلفة الوسطية للإمداد تقلصت قليلاً جداً في السنوات الأخيرة، وبلغ ذلك نحو 5 بالمئة». من جهة أخرى، تختلف الكلفة الوسطية للإمداد كنسبة من تكاليف الشراء كثيراً بين 0.30 بالمئة و4.38 بالمئة. إذ تراوح تكاليف الشركات المستطلعة والموجودة في الربع الأول بين 0.3 بالمئة و0.83 بالمئة، في حين تراوح تكاليف الشركات الموجودة في الربع الأخير بين 2.01 و4.38 بالمئة.

تعتقد هاكت أن الشركات التي تتمتع بتكاليف إمداد منخفضة تشترك بعددٍ من الخصائص المشتركة، وهي:

- إجراءات إمداد مؤتمتة تسمح بإجراء العمليات اليومية بفاعلية أكبر.
- تقليص العدد الكلي لقاعدة الموردين وتطوير مقاييس لأدائهم.

- نظم متكاملة تقدم معلومات ذات سوية عالية حول العقود والأسعار على مستوى الشركة.
- استخدام متكرر لبطاقات الإمداد من أجل مشتريات زهيدة الثمن.
- مكاتب (أو كتالوجات) على الشبكة تتيح للراغبين في الشراء اقتناء منتجات اعتيادية ومنتجات قابلة للتصنيع بأنفسهم.

من الصعب على شركات الخدمات أن تجعل فاعلية إجراءات الإمداد لديها بمثل فاعلية إجراءات الإمداد لدى الشركات المنتجة للبضائع. إذ من المألوف أن تشتري الشركات المنتجة للبضائع مقادير أكبر من المشتريات الغالية والقيمة، وأن تشتري كمأ أكبر من المواد الاعتيادية؛ وتقلص كل هذه العوامل من عدد أوامر الشراء ومن التعقيد الإجمالي لطلبات الشراء. وتتمكن الشركات الأكبر - أي تلك التي تتجاوز تكاليف المشتريات فيها المليار دولار - من إبقاء تكاليف الإمداد أقل بخمسين بالمئة تقريباً من الشركات الأصغر، وهذه ميزة تعود جزئياً إلى قدرة الشركات الأكبر على الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة.

موظفو الإمداد

تجد هاكيت أن «وسطى عدد موظفي الإمداد يصل إلى نحو 137 موظفاً بدوام كامل FTE لكل مليار دولار من

المشتريات. وهذا ما يمثل تراجعاً بمقدار 13 بالمئة، ويعود الفضل في ذلك إلى ارتفاع الإنتاجية المقترن بالاستثمارات في التكنولوجيا». ولكن «وفي حين يتجه مزيج الموظفين نحو الزيادة في عدد اختصاصيي المشتريات والتقليل من العاملين المكتبيين»، ارتفعت أو ازدادت الكلفة الوسطية لكل موظف إمداد بدوام كامل بنسبة 7 بالمئة، لتصل إلى ما يقارب 76,000 دولار.

ويسترعى الانتباه أن 72 بالمئة من وقت الإمداد يمضى في فعاليات ذات قيمة مضافة منخفضة، مثل معالجة طلبات وأوامر الشراء، واختيار الموردين، ومعالجة الإيصالات. أما فعاليات دعم القرار ذات القيمة المضافة العالية فتأخذ نحو 14 بالمئة من الوقت فقط. ويبلغ وسطي نسبة المديرين إلى الموظفين نحو واحد إلى ثمانية على مستوى تنظيم الإمداد، وقد استنتجت هاكت «وجود علاقة وثيقة بين ازدياد مدى الرقابة والأداء المصنف عالمياً».

تعقيد النظم

وفقاً لمعطيات هاكت، «تملك الشركة النموذجية نحو 27 نظام إمداد لكل مليار دولار من المشتريات، وهو أحد الأرقام الكبرى في الشركة. وتميل هذه النظم إلى أن تكون عالية التخصص والتعقيد، غير أنها لا تكون عادة جيدة التكامل. والعمر الوسطي لهذه النظم هو نحو ست سنوات.» بيد أنه،

وعلى الرغم من الاستثمارات الجديدة في نظم تخطيط موارد الشركة، «لم ينخفض عدد نظم الإمداد وعمرها إلا على نحوٍ طفيفٍ جداً على مدى السنوات الثلاث الأخيرة».

أفضل الممارسات:

انطلاقاً من دراساتها، تلخص هاكت أفضل الممارسات المتعلقة بالإمداد بما يأتي:

- استخدام نظم مؤتمتة بما فيها استخدام تكنولوجيا الترميز القضباني bar-coding وتبادل المعطيات الإلكتروني في مختلف المراحل، مثلاً: عند تقديم أمر الشراء، وعند إصداره، وعند الإقرار باستلامه، وعند إرسال إشعارات الشحن، . . .
- استخدام بطاقات الإمداد p-cards فقد تضاعف استخدام بطاقات الإمداد هذه أربع مرات خلال السنوات الثلاث الأخيرة، ليشمل 18 بالمئة من مبادلات الشراء.
- إدارة أفضل للموردين، وذلك بالتعاقد مع الموردين مركزياً، إضافة إلى «تنشيط التفاعل والشراكة مع الموردين».
- دمج المبادلات باستخدام أوامر شراء شاملة وعقود توريد طويلة الأمد.

أوصاف تنظيم الإمداد في الشركات المصنفة عالمياً

يخلص كتاب The 2000 Hackett Benchmarking

solutions Book of Numbers for Numbers for Procurement Measurement إلى ملخص لأوصاف تنظيم الإمداد في الشركات المصنفة عالمياً، والمبين في المستند 11 - 5 .
المستند 11 - 5 ملخص قياس أداء هاكت: الإمداد

الوسطي	التصنيف العالمي	
< 0.67%	1%	الكلفة كنسبة من قيمة المشتريات
88	137	عدد الموظفين محسوباً بدوام كامل لكل مليار من قيمة المشتريات
433	1,857	عدد الموردين الذين يوردون ما نسبته 90% من قيمة المشتريات
13,163	5,027	أوامر الإمداد التي يعالجها موظف بدوام كامل
73%	43%	النسبة المعالجة إلكترونياً
41%	18%	استخدام بطاقة الإمداد

هاكت في مجال الأعمال الإلكترونية

لم تبدأ هاكت إلا مؤخراً في إجراء استطلاع ضمن شركات الأعمال حول قضايا محددة تتعلق بالأعمال الإلكترونية. وقد اعتمدت دراستها الحديثة (1999 - 2000) في هذا المجال على الإجابات التي تلقتها من شركات يبلغ وسطي أرقام مبيعاتها السنوية 15 مليار دولار، في حين يراوح حجم عائداتها السنوية بين 50 مليون دولار و50 مليار دولار. وتبين نتائج هذه الدراسة ما يأتي:

- تخطط الشركات لزيادة ميزانيتها المخصصة للاستثمار في الأعمال الإلكترونية بنسبة 68 بالمئة خلال السنتين المقبلتين، وتفيد نحو 40 بالمئة من الشركات أن الدافع الأساسي لهذا الاستثمار هو تحسين العلاقات مع الزبائن.
- تعجز معظم الشركات عن مراجعة خطط أعمالها الإلكترونية كل ثلاثة أشهر على الأقل، وما زال بعضها يناضل لمراجعة خططه سنوياً.
- تتوقع الشركة النموذجية في هذه الدراسة أن يذهب الجزء الأكبر من استثمارات الأعمال الإلكترونية إلى وظيفة الإمداد.
- تتوقع الشركة النموذجية في هذه الدراسة ازدياد فاعلية إدارة الأرباح عبر الوب بنسبة 35 بالمئة، وارتفاع التوظيف عبر الإنترنت بنسبة 30 بالمئة، وارتفاع التعلم الإلكتروني المعتمد على الوب بنسبة كبيرة تصل إلى 60 بالمئة.
- تبين الدراسات التي أجرتها هاكيت أيضاً أن المكاملة السيئة للنظم تعيق التحسينات في إدارة سلاسل التوريد. فنجد على سبيل المثال أن:
- 40 بالمئة من الشركات المدروسة ذكرت أنه مازال عليها مكاملة سلاسل التوريد الخاصة بها مع نظم أعمال إلكترونية أخرى.
- 73 بالمئة قالت إنها لم تغير طرقها التقليدية في الشحن.

• 55 بالمئة قالت إنه مازال عليها التخلص من إجراءات متابعة الإنجاز fulfillment.

تبين النتائج التي توصلت إليها هاكت أن من الضروري إرساء أغلب التكنولوجيا التي نوقشت في هذا الكتاب لنقل الشركات ليس فقط نحو أعمال إلكترونية ذات ممارسات مثلى، بل نحو عالم الأعمال الإلكترونية بأسره.