

## الفصل الأول

### الأصطاف مصدر للقيمة الاقتصادية

غالباً ما نرى في نهايات العطلة في فصلي الربيع والخريف قوارب تحمل ثمانية أشخاص يجذفون في نهر تشارلز الذي يفصل بين بوسطن وكامبريدج، ومع أن كل قارب يحمل رياضيين أقوياء يمتلكون حوافز قوية، فإن مفتاح نجاحهم هو أنهم يجذفون في اتساق كامل. لنتصور قارباً مزدحماً بثمانية مجذفين مدربين جيداً، وواصلين إلى مستوى رفيع من الإتقان المهني، إنما يملك كل رياضي منهم فكرة مختلفة عن أفكار رفاقه الآخرين عن كيفية تحقيق النجاح: كم ضربة مجداف في الدقيقة هي الأفضل؟ وأي مضمار سباق على القارب أن يتبعه مع مراعاة اتجاه الريح وسرعتها، وتيار الماء، وانحناءات مجرى السباق الذي يحوي العديد من الممرات تحت الجسر الذي يربط ضفتي النهر. وأمام ثمانية مجذفين استثنائيين فإن ابتكار ومحاولة تنفيذ تكتيكات مستقلة ينفذها كل فرد منهم وفق وجهة نظره الشخصية، ستدفع بالقارب على الأغلب إلى الدوران حول نفسه، وربما ينقلب رأساً على عقب. أما الفريق الراح فيجدف باتساق جميل: فيضرب كل فرد من أفرادهم بمجدافه بقوة، ولكن في اتساق مع جميع المجذفين الآخرين الذين يوجههم ربان يحمل مسؤولية ضبط السرعة، وقيادة دفة السباق.

هناك العديد من الشركات التي تشبه قارباً ليس فيه تعاون بين رياضيه. إنها تضم وحدات تجارية رائعة، تزدهم كل منها بمديرين تنفيذيين مدربين تدريباً عالياً، ويتمتعون بخبرة كبيرة، ولا ينقصهم الطموح ولا التشجيع. ولكن الجهود التي تبذلها كل وحدة تجارية منفصلة عن الوحدات الأخرى هي جهود غير متعاونة، على الأقل لا تتدخل الوحدات الواحدة منها بعمل الأخرى. ويجب أن يكون معروفاً أن أداء الشركة يساوي مجموع جهود الوحدات التجارية المستقلة بعد طرح تكاليف القيادة الرئيسية. وأكثر من ذلك تؤدي جهود بعض الوحدات التجارية إلى صراعات فيما يخص العملاء المشتركين

أو الموارد المشتركة، أو تؤدي إلى خسارة الوحدات فرصاً ثمينة للقيام بأداء رفيع المستوى، وذلك بسبب الفشل في إشراك الوحدات الأخرى في أعمالها. ويقصر مجموع نتائجها إلى حد كبير عن بلوغ ما يمكن أن تحققه هذه الوحدات لو عملت معاً.

وتشبه قيادة الشركة ربان القارب، فالريان السلبي العاجز عن توحيد الجهود يشغل حيزاً مكانياً مثيراً في القارب، ويزيد من وزنه، ويضعف الأداء الشامل للفريق، وبالمقابل يفهم الريان المتفوق نقاط القوة والضعف عند كل فرد من أفراد الطاقم، ويدرس البيئة الخارجية، ويحلل المباريات، ثم يحدد مساراً واضحاً لمجرى القارب، ويتثبت من تنفيذه عن طريق مراقبة تعاون أعضاء الفريق لتقديم أعلى مستوى أداء ممكن. ويفني قائد الشركة شأنه في ذلك شأن الريان المتميز أداء الفريق.

### مسائل الاصطفاف

يختار «اتحاد بطاقة الأداء المتوازن» كل عام عدداً قليلاً من الشركات كي ينصبها نماذج متفوقة في «قاعة الشهرة لبطاقة الأداء المتوازن» لقيامها بتنفيذ إستراتيجيتها<sup>(1)</sup>. لقد أظهرت هذه الشركات تطبيقاً ناجحاً لإستراتيجياتها باستخدام نظام إدارة مبني على بطاقة الأداء المتوازن BSC.

تأمل مثلاً مشكلة كرايسلر، وهي القسم الأمريكي من شركة كرايسلر- ديملر التي واجهت خسارة تبلغ 5.1 بليون دولار في السنة المالية 2001. استدعى القسم مديراً تنفيذياً جديداً استخدم بطاقة الأداء المتوازن لتنفيذ إستراتيجية إنعاش للشركة تتضمن تخفيض التكاليف، وتحقيق النمو في مستقبل قريب عبر تطوير منتج جديد. وعلى الرغم من استمرار الضعف في سوق السيارات الأمريكية، فقد حققت كرايسلر 1.9 بليون دولار أرباحاً للعام 2004 من خلال الجمع بين إنتاج كبير لسيارات جديدة وكفاءات إنتاج عالية. وقد استخدمت شركة ميديا جنرال وهي شركة اتصالات إقليمية (صحف، تلفاز، إنترنت) بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق اصطفافاً بين ممتلكاتها المختلفة وفق إستراتيجية تقارب جديدة بين مختلف الأقسام، فشهدت نمواً في مخزوناتا يزيد على 58% أكثر عن منافسيها في مدة أربع سنوات. وقد ضاعفت مجموعة شركات أي لاند الكورية (إكساء

بالمفروق - فنادق - أثاث، أعمال بناء) من عائداتها لتصبح 1.1 بليون دولار بين عامي 1993 و2003، في حين زادت أرباحها من 8 ملايين دولار إلى 15 مليون دولار في المدة نفسها.

ولقد درسنا الممارسات الإدارية المحددة التي تستخدمها الشركات التي تتعامل مع مؤسسة قاعة الشهرة، وقارنا ممارستها مع ممارسات مجموعتين وصلنا إليهما عبر نشرات من الإنترنت. لقد أشار مشرفون على وحدات تجارية حققت أرباحاً عالية HBUs إلى أنهم قد حققوا فائدة كبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، في حين ادعى مشرفون آخرون أنهم حصلوا فقط على فائدة محدودة LBUs بوساطة برامج بطاقة الأداء التي استخدموها. ولقد صنفنا ممارسات الإدارة عند كل من المجموعتين في خمس عمليات إدارية رئيسية، كنا قد عرفناها سابقاً بأنها مهمة لتنفيذ إستراتيجية ناجحة<sup>(2)</sup>:

• التعبئة: إدارة التغيير بوساطة القيادة التنفيذية.

• ترجمة الإستراتيجية: تحديد الخرائط الإستراتيجية، وبطاقات الأداء المتوازن، والمستهدفات (أي الهدف الذي يجب الوصول إليه في مدة محددة)، والمبادرات.

• الاصطفاف المنظماتية: اصطفاف الشركة، والوحدات التجارية، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين، ومجالس الإدارة مع الإستراتيجية.

• تشجيع العاملين: تزويدهم بالثقافة المهنية اللازمة، ووسائل الاتصالات، وتوضيح مجموعة الأهداف الإستراتيجية، والحوافز والتعويضات، وتدريب الجهاز العامل.

• الإشراف والسيطرة: استكمال الإستراتيجية بالتخطيط، ووضع الميزانية، ووضع التقارير، والمراجعات الإدارية، ويقارن الشكل 1.1 المجموعات الثلاث في مستوى الجودة الذي وصلوا إليه في ممارسات الإدارة الإستراتيجية. وتوحي النتائج بقوة إلى تحديد مستوى الأداء. وتتجاوز مستويات الممارسة لمجموعة شركات قاعة الشهرة مستويات المجموعتين الأخرين في كل عملية إدارة إستراتيجية. كما أن مستوى الممارسة عند مستخدمي المستوى الأعلى من الفائدة هو أعلى

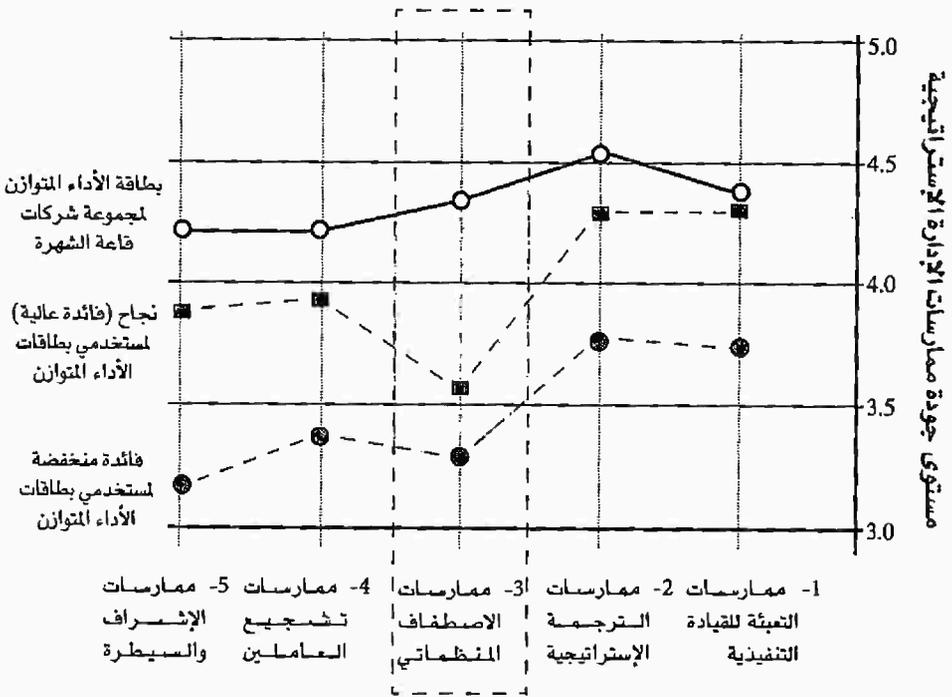
من مستوى الممارسة عند مستخدمي المستوى المنخفض من الفائدة. و يترافق المستوى الأعلى من الممارسة في الإدارة الإستراتيجية مع مستويات عليا من الفوائد المتحققة.

وقد حدثت الثفرة الأكبر بين ممارسات شركات قاعة الشهرة وممارسات المجموعتين الآخرين؛ بسبب الاصطفاف المنظماتي. فالمشروعات التي تتمتع بأعظم الفائدة من الأنظمة الجديدة في إدارة أداء الشركات هي أفضل بكثير؛ بسبب اصطفاف إستراتيجيات شركتها، مع وحداتها التجارية ووحدات الدعم التابعة لها، ويدل هذا على أن الاصطفاف مثله مثل الاتساق الذي حققه فريق التجديف العالي المستوى، ويؤدي إلى منافع كبرى. وفهم كيف نوجد الاصطفاف في الشركات هو صفقة كبيرة، صفقة قادرة على تقديم عمليات استرجاع مهمة لرأس المال في كل نماذج المشروعات. واهتمامنا بهذا الموضوع أمر طبيعي؛ لأن سلسلة من المديرين التنفيذيين الكبار كتبوا أو أشاروا إلى أن بطاقة الأداء المتوازن كانت واحدة من أهم أدواتهم لتكوين التكامل في الشركة (3).

### القيمة المتولدة عن الشركة

ينال اصطفاف الوحدات المنظماتية لتكوين القيمة على مستوى الشركة انتباهاً أقل من تكوين القيمة عن طريق مستوى الوحدة التجارية BU، وتركز معظم نظريات الإستراتيجية على الوحدات التجارية بمنتجاتها المحددة، وخدماتها، وزبائنها، وأسواقها، والتقنية المتعلقة بها، وكفاءتها. وتصف إستراتيجية الوحدة التجارية كيف تميل هذه الوحدة لتكوين منتجات وخدمات تقدم خليطاً متفرداً متميزاً من المنافع يدعى مقترح القيمة للزبون موجه إلى عميل محتمل. فإذا كان مقترح القيمة جذاباً بما يكفي، يقوم الزبون بسلسلة من المشتريات تؤدي إلى تكوين قيمة للوحدة التجارية. وبحثنا في كتابنا السابق أربعة نماذج أصلية لمقترحات القيمة التي تتنافس الوحدات التجارية نمطياً عليها (4).

الشكل 1.1 العلاقة بين الجودة الإدارية ومستوى الفائدة



### أفضل الممارسات الإدارية

معياري المشتركين في مستوى ممارسة الجودة في خمس نقاط متدرجة

1- سيئ الممارسة 2- غير جيد الممارسة 3- مقبول الممارسة 4- جيد الممارسة 5- أفضل أداء في الممارسة

عرض منتجات وخدمات في الوقت المناسب وبكلفة منخفضة.	أفضل تكلفة شاملة
تقديم منتجات وخدمات تتجاوز حدود الأداء الموجودة.	قيادة الإنتاج
تقديم مزيج معدل من المنتجات والخدمات، مع الخبرة لحل مشكلات الزبون.	حلول للزبون
تقديم برنامج يصبح المعيار الدائم للمنتجات والخدمات المقدمة.	برنامج النظام

وتطور الوحدات التجارية الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن لتساعدها على كسب التوافق في الإستراتيجية بين الأعضاء الكبار على الفريق التنفيذي، وإيصال الإستراتيجية إلى العاملين كي يستطيعوا مساعدة الشركة على تنفيذها، وتوزيع الموارد بوجه منسجم مع الإستراتيجية، وإرشاد الأداء الإستراتيجي وقيادته. وتمكن كل هذه الفاعليات الوحدة التجارية من تحقيق القيمة من علاقاتها بالزبائن.

وعلى كل حال، نجد أن معظم الشركات المعاصرة قد تكوّنت من محافظ وحدات تجارية ووحدات خدمات مشتركة. ولكي تحقق شركة ما قيمة مضافة إلى مجموعة الوحدات التجارية والمشاركة يجب أن تصطف هذه الوحدات لكي تكوّن جهداً مشتركاً. هذا هو نطاق إستراتيجية الشركة أو المشروع محدداً كيف تضيف الإدارة الرئيسة القيمة<sup>(5)</sup>. عندما تقوم الشركة بإيجاد اصطفاف الوحدات التجارية المبعثرة، ووحدات الدعم، فإنها تحقق مصادر إضافية للقيمة، وهو ما ندعوه اصطلاحاً: القيمة المحققة من قبل الشركة.

$$\left[ \begin{array}{c} \text{القيمة المحققة من} \\ \text{قبل الشركة.} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{c} \text{القيمة الناتجة عن} \\ \text{التعامل مع الزبون} \end{array} \right] = \left[ \begin{array}{c} \text{تكوين القيمة} \end{array} \right]$$

$$\left[ \begin{array}{c} \text{مقترح القيمة للشركة} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{c} \text{مقترح القيمة} \\ \text{للزبون} \end{array} \right] = \left[ \begin{array}{c} \text{إستراتيجية تكوين} \\ \text{القيمة} \end{array} \right]$$

يجب مثلاً على الشركة أن تؤسس قناة بيع جديدة؛ لتشجيع البيع المتقاطع للمنتجات والخدمات التي تقدمها مختلف الوحدات التجارية. يمكن أن تكتسب الاقتصاديات الكبرى بإشراك مصادر مرتفعة الثمن وحاسمة، مثل المصنع، ونظام المعلومات العام، أو مجموعة أبحاث وتطوير. ولن تتحقق الجهود المشتركة ما لم يلعب المستوى الرئيس للشركة دوراً فاعلاً في تحديد الفرص لتكامل سلوك وحداتها التجارية غير المركزية. وإذا كان المقرر الرئيس للشركة لا يوجد مثل هذا الجهد المشترك - أو ما هو أسوأ، أن يطرح من القيمة المكوّنة من قبل مجموعة وحدات التشغيل والخدمات - يمكن

للمساهمين أن يتساءلوا: لماذا جمعت الوحدات المختلفة مع بعضها بعضاً؟ ويجب عندها أن يتلقى حملة الأسهم قيمة أعلى إذا حل تفرق الجهود (عكس تضافر الجهود) في الشركة موفراً للمستثمرين التكاليف والبيروقراطية في عمليات الإدارة الرئيسة للشركة. وتصف إستراتيجية الشركة كيف تتجنب الشركة هذا المصير بإيجاد قيمة أعلى من القيمة المتحققة فيما لو كانت وحداتها المختلفة يعمل كل منها بوجه مستقل. وسنشير هنا إلى مجموعة من أهداف الأعمال المتقاطعة الهادفة إلى تكوين القيمة الناتجة عن الشركة بوصفها مقترح قيمة متحققة من الشركة.

ويواجه القطاع العام والمنظمات غير الربحية مسائل مشابهة. ويجب على وزارة الدفاع أن تعمل على تكامل جهود الوحدات القوية الواسعة (مثل الجيش، والأسطول، والقوة الجوية، والبحرية، ووكالة الدفاع اللوجستي)، وهي وحدات تتمتع بتمويل كبير، ولديها سنوات من العمل المستقل وتقاليد التشغيل الخاصة بها. ويجب على شرطة الخيالة الكندية الملكية أن تعمل على اصطفاف وحداتها الوظيفية والإقليمية، ومنها وحدات الشرطة الوطنية التي تتعامل مع الجريمة الدولية والإرهاب، وكذلك وحدات المناطق النائية التي تعمل على حماية الصحة والأمن في مناطق السكان الأصليين، ووحدات الشرطة المتعاقدة التي تزود الأقاليم والبلديات بخدمات أمنية تقليدية. ويجب على الجمعية الأمريكية لمرضى السكري والصليب الأحمر أن يوحدوا جهودهما مع الوحدات غير المركزية في الشبكة المتعددة الجنسيات تحت شعار واحد وفلسفة واحدة. وتحتاج كل واحدة من هذه المؤسسات إلى منهجية علمية مثل استخدام بطاقة الأداء المتوازن والخريطة الإستراتيجية، كي توضح دورها المؤسساتي وتوصله إلى المعنيين داخل المؤسسات وتسهل تنفيذه.

### اقتراح القيمة المتحققة للشركة

يصف إطار التصورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للوحدة التجارية، كيف تقوم الوحدة بتحقيق قيمة لمصلحة حامل الأسهم، عبر الارتقاء بعلاقات العميل التي تركز على الجودة في العمليات الداخلية. ويجري باستمرار تحسين هذه العمليات عن

طريق الأشخاص، والعمليات، والأنظمة، والثقافة. أما التصورات الأربعة فهي كما يلي:

التصور المالي: ما هي توقعات المساهمين من الأداء المالي؟

تصور العميل: كي نصل إلى الأهداف المالية الموضوعية، كيف نكون القيمة لعميلنا؟

تصور العملية: ما العمليات التي يجب أن تتفوق بها لنحصل على رضا عميلنا،

الداخلية: والمساهم في شركتنا؟

تصور التعلم: كيف نحقق اصطفاف الأصول غير الحقيقية (المعنوية) - الأشخاص،

والتنمية: والأنظمة، والثقافة - لتحسين العمليات الحاسمة؟

ويرتبط كل تصور من هذه التصورات الأربعة بسلسلة من علاقات السبب والنتيجة.

مثلاً، يحسن برنامج تدريب للارتقاء بمهارات العاملين (تصور التعلم والتنمية) من خدمات الزبون (تصور العمليات الداخلية)، التي بدورها تقود إلى رضا أكبر عند الزبون وولاء أكبر للشركة. وأحياناً إلى زيادة في العائدات والأرباح (التصور المالي).

ويميل إطار عمل التصورات الأربعة للوحدة التجارية بوجه طبيعي إلى وضع بطاقة أداء متوازن للشركة (انظر الشكل 1-2). وليس لدى الإدارة الرئيسة للشركة عملاء ولا تقوم بعمليات تحقق منتجات أو خدمات، فالعملاء وعمليات التشغيل هم داخل نطاق الوحدات التجارية. وتعمل الإدارة الرئيسة على اصطفاف الفاعليات المسؤولة عن تكوين القيمة عن طريق الوحدات التجارية، وتمكنها من تكوين أرباح أكبر لصالح العملاء، أو لتخفيض مجموع نفقات العمليات، مع تجاوز ما يمكن إنجازه من عملياتها الخاصة بها إذا كانت تعمل بوجه مستقل. ويجب على أهداف التصورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة على هذا الوجه أن تجيب عن الأسئلة الآتية:

السؤال المالي: كيف نستطيع زيادة القيمة التي ستعطي للمساهمين والناجحة عن الوحدة

التجارية في محفظة الوحدات التجارية الإستراتيجية SBU في شركتنا؟

تدور الجهود المالية المشتركة للشركة حول مسائل مثل أين نستثمر، وأين نحصد، وكيف نوازن الأخطار المحتملة، وكيف نصنع من أنفسنا مستثمراً متميزاً؟ والإدارات الرئيسة في

الشركات القابضة والشركات شديدة التنوع في الإنتاج (مثل بيركشاير هاثاوي، وشركة إف.إم.سي، وتيكسترون) تكوّن القيمة بوجه رئيس بسبب قدرتها الفائقة على توزيع رأس المال بين وحداتها العاملة. وتتحقق القيمة للشركة في هذه الشركات المتنوعة الإنتاج من تشغيل السوق الداخلي لرأس المال الذي هو أكثر فاعلية من شركة مستقلة تمارس استقلاليتها ولها أسهم مملوكة للعموم.

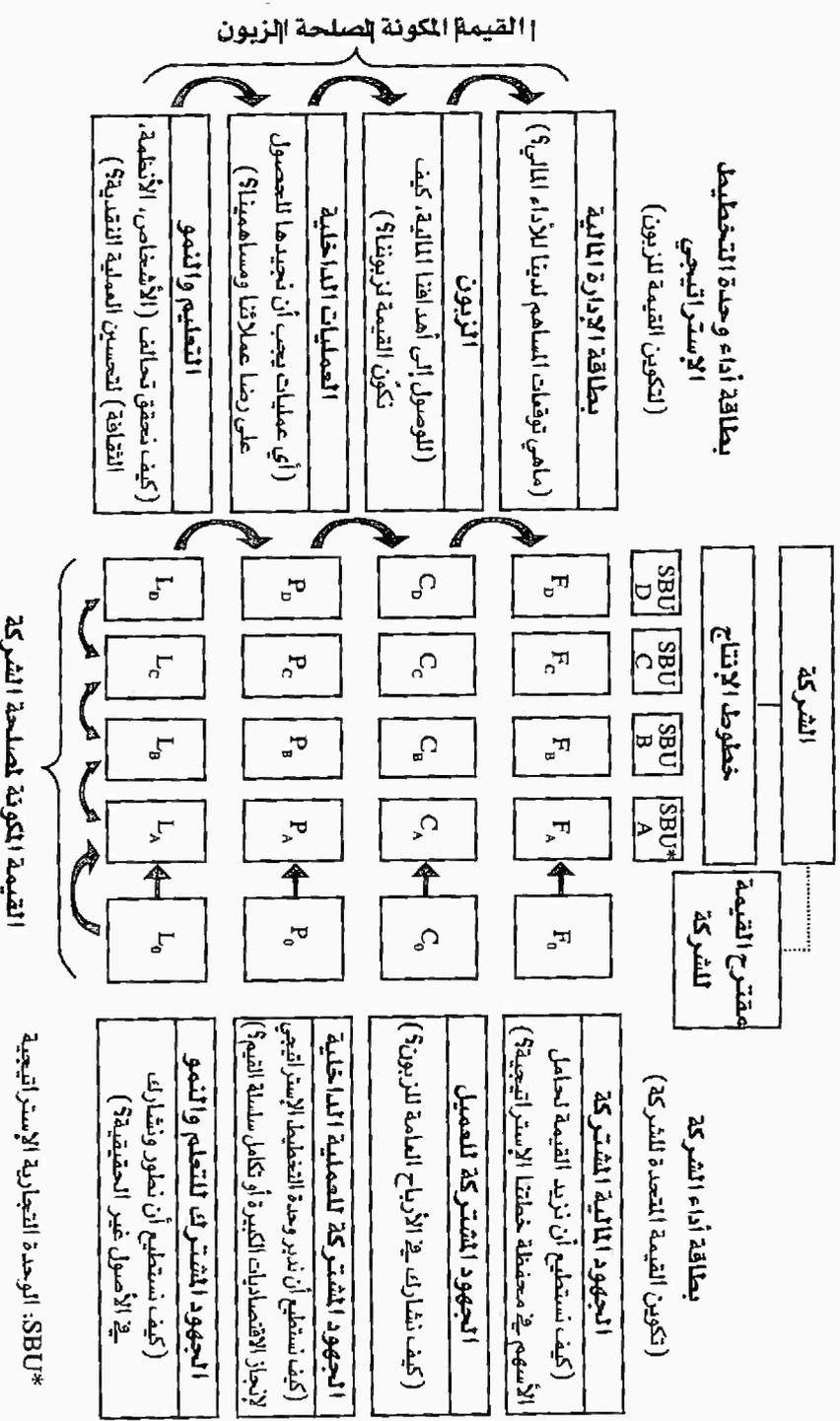
كما تلعب شركات أخرى بالإضافة إلى كفاها للوصول إلى جهود مالية مشتركة مستعينة بدعم المواقع العليا وعمليات الرقابة والتحكم، دوراً فاعلاً في صنع الجهود المشتركة بين التصورات الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن.

السؤال عن الزبون: كيف نستطيع أن نشرك تفاعل العميل في زيادة القيمة الشاملة لمصلحة هذا العميل؟

إن الزبون الراضي عن أداء الشركة هو ملكية ثمينة. وتترجم شهرة المحل التي تولدها العلاقة الإيجابية بالزبون إلى احتمال قوي في تكرار عملية الشراء، وامتداد هذه العلاقة إلى شراء منتجات وخدمات أخرى للشركة، خاصة تلك التي تقع تحت التصنيف نفسه. وتسعى الشركات التي تمتلك منافذ متجانسة للبيع بالمفرق - مثل مصارف المفرق، والمحال، والمؤسسات التي تتمتع بحق الامتياز مثل فنادق هيلتون وويندي - لتشجيع توحيد المقاييس الهيكلية لدى وحداتها المتناثرة كي تحقق خبرة عامة ومستمرة للعمل الناجح مع الزبون في كل موقع من مواقع الشركة، وهي خبرة تقوي الشركة وترتقي بمكانتها.

أما في الشركات الأكثر تنوعاً في منتجاتها وخدماتها، فيمكن لوحدة تجارية واحدة أن تبادر لإنشاء علاقة مع العميل وتطورها باعتدال. كما يمكن لهذه الوحدة أن تكون جوهرياً محدودة بمدى اتساع منتجاتها وخدماتها. ويمكن لوحدات تجارية أخرى في بعض الشركات أن ترتقي بالعلاقة مع الزبون عن طريق تقديم منتجات وخدمات متنوعة ومتكاملة لهذا العميل. قد يكون لدى شركة منتجة للأجهزة الطبية مثلاً زبائن راضون وأوفياء عن سلسلة منتجاتها. إنما بإمكانها توليد مصدر إضافي للعائدات -

الشكل 2.1 وضع بطاقة أداء متوازن



وربما أكثر ربحية، وبالتأكيد أكثر ثباتاً واستقراراً من خلال خدمات أخرى تقدم بعد البيع مثل القيام بأعمال الصيانة من قبل خدمات الوحدة التجارية الميدانية التابعة للشركة. وتستطيع الشركة عن طريق توسيع رسالة التسويق، وإعادة تخطيط عمليات البيع أن تتيح للزبون الحصول على العديد من منتجات الوحدات التجارية الأخرى، وبهذه الطريقة تزيد العائدات الناتجة عن التعامل مع الزبون بوساطة البيع المتقاطع.

مثلاً، كانت إستراتيجية شركة نورث وست ماتشوال، وهي شركة خدمات مالية، مبنية على القيام بأعمال التأمين على الحياة بمبالغ كبيرة جداً بوساطة قوة مبيعات فردية يقوم بها متخصصون بالتأمين. وتجاوزت إستراتيجية الشركة الجديدة هذه القاعدة بإضافة سلسلة كاملة من المنتجات الاستثمارية والخدمات الاستشارية لمواجهة احتياجات عملائها للحماية المالية، وتراكم رأس المال، والمحافظة على الأملاك، وحمايتهم من مخاطر الخسارة، ومساعدتهم على توزيع الأصول. وكوّنت نورث وست شبكة من المتخصصين لمساعدة العاملين في مبيعات التأمين بالمشورة والدعم المطلوبين لخدمة الزبائن، والبيع المتقاطع لهذه المجموعة الواسعة من الخدمات. وكان دور الشركة هو تكوين القيمة عن طريق توسيع مجموعة الخدمات المتاحة للزبائن الذين أصبحوا بعد ذلك معروفين لدى فريق المحاسبة، بقدر ما هم على اطلاع على إمكانيات الإنتاج المتعدد، حيث ربط الأمران معا لتكوين حل أكثر تكاملاً. لقد آتت الشركة فريق عمل من خلال الوحدات التجارية التي كان كل منها يعمل سابقاً بوجه مستقل.

السؤال عن التصور الداخلي: كيف نستطيع أن ندير الوحدات التجارية الإستراتيجية

لتحقيق اقتصاديات التوسع الكبير، أو تكامل سلسلة الأرباح؟

تتوافر للشركات الكبرى فرص لتكوين اقتصاديات الحجم الكبير للارتقاء بميزاتها التنافسية، وزيادة القيمة المخصصة لحملة الأسهم. وتكوّن عمليات الشراء والتوزيع في شركة وال مارت (قطاع خاص) والخدمات اللوجستية لوزارة الدفاع الأمريكية (قطاع عام) مستوى ينافس الناتج الوطني الإجمالي في بلدان صغيرة عديدة. وتستطيع كل شركة متعددة الإنتاج أن توجد اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق تفحص العمليات العامة المطلوبة بوساطة الوحدات التجارية المتعددة الموجودة لديها. والمثال على ذلك إحدى

الإدارات في شركة بيع بالمفرق، وهي شركة ليمتد للعقارات، فقد عقدت هذه الشركة عقوداً لإدارة كل عقارات الشركة المستخدمة كمنافذ للبيع. وقامت إدارة شركة أخرى على مستوى بالتفاوض حول علاقات المورد نيابة عن كل الوحدات التجارية. ويشارك مصنعو سيارات مثل ديملر - كرايسلر في تصميم وتطوير منتجاتهما على قاعدة عالمية، وقد وصفنا في كتبنا السابقة كيف كوّن قسم هندسة البحرية في شركة براون إند روت القيمة في تحقيق التكامل بين عروض الهندسة، والتصميم، والتصنيع، والإنشاء والوحدات التجارية اللوجستية، وكانت كلها وحدات مستقلة سابقاً، بحيث استطاعت أن تقدم حلاً جاهزاً وكاملاً للزبائن.

سؤال عن التعلم والنمو: كيف نستطيع أن نطور ونشارك في الأصول غير الحقيقية (أو المعنوية)؟

لعل الفرصة الأعظم لدور حقيقي وفاعل للإدارة الرئيسة للشركة هو التطوير والمشاركة في الأصول غير الحقيقية والدقيقة: أي في الأشخاص، والتقنية، والثقافة، والإشراف. وتدير شركات الخدمات الاحترافية مثل مؤسسة SAS (برمجيات) وأكسنتشر (استشارات) وشيرنج (مستحضرات صيدلانية) بطريقة واعية حركة الأفكار داخل شركاتها. وكانت شركتنا سيتيكورب وجودير رائدتين في تكوين ثقافة عالمية عن طريق تبديل مواقع المديرين التنفيذيين في مكاتبهما المنتشرة في كل أنحاء العالم لدعم إستراتيجيتهما في التوسع الدولي. وقامت شركات مثل شركة بريتش بتروليوم BP بتركيز أجهزة تقنية المعلومات الموجودة لديها، كي تتيح للأجهزة المختلفة الأخرى المشاركة بالمعلومات المتطورة والتخصيصية عند عاملها من الحرفيين في تقنية المعلومات. وأصبحت الأصول غير الحقيقية قوة جديدة في إستراتيجية الأعمال، وقدمت فرصة وتقويضاً إلى مكاتب الإدارة الرئيسة لإدارتها بطريقة تؤدي إلى تكوين جهود مشتركة، وميزة تنافسية قوية ومساندة.

ويخلص الشكل 3.1 المصادر المختلفة للجهود المشتركة على مستوى الشركة، والمنظمة وفق التصورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن للشركة. وقد وصفنا وشرحنا هذه البنية بتفصيل أكبر في الفصلين الثالث والرابع، حيث وصفنا تطبيقات شركات من القطاع الخاص، والقطاع العام، ومنظمات غير ربحية.

## تتابع التحالف

يظهر الشكل 4.1 تسلسلاً نمطياً مستخدماً لتكوين القيمة الناتجة عن الشركة. تبدأ العملية عندما تربط الإدارة الرئيسة للشركة بين مصطلح القيمة للشركة الذي حقق جهوداً مشتركة، وبين وحدات التشغيل، ووحدات الدعم، والشركاء الخارجيين. وتوضح الخريطة الإستراتيجية للشركة وبطاقة الأداء المتوازن أولويات الشركة وترتبط بينها كما تربطها كلها وبوجه واضح بكل الوحدات التجارية والخدمات.

## اصطفاف الإدارة الرئيسة للشركة مع وحدات التشغيل

تقوم كل وحدة من وحدات الأعمال، بعد أن تقوم الإدارة الرئيسة بتطوير إستراتيجيتها ووضع مقترح القيمة، ووحدات الدعم بتطوير خطتها طويلة الأمد، وبطاقة الأداء المتوازن العائدة لها، كي تصبح منسجمة مع بطاقة الأداء المتوازن للشركة. وتساعد هذه العملية الوحدات التجارية لموازنة مهماتها في مواجهة التحديات التي تعترضها. وعليها بالطبع أن تكون منافساً قوياً في سوقها المحلية. وغالباً ما تختار الحجم المستهدف من زبائنها، والقيمة المقترحة التي يجب أن تقدم للزبائن، وتطور بعد ذلك العاملين لديها، وأنظمتها، وثقافتها، للارتقاء بعمليات التشغيل الداخلية، وعمليات إدارة الزبائن، وعمليات التجديد التي تحقق القيمة للزبائن وللشركة الأم. ويجب أن تساهم الوحدات التجارية أيضاً بالجهود المشتركة على مستوى الشركة بتجسيد أهداف الشركة، وتقديم خدمات لزيائنها، وبالتكامل والتعاون مع الوحدات التجارية الأخرى من أجل الحصول على مصادر أخرى لتكوين القيمة. ويجب أن تعكس الخريطة الإستراتيجية للشركة وبطاقة الأداء المتوازن الجودة المحلية والإنجاز المطلوب للشركة. ونبعث هذا النوع من الاصطفاف في الفصلين الثالث والرابع.

## اصطفاف وحدات الدعم الداخلي، ووحدات الخدمات

تقوم بعد ذلك وحدات الخدمات المشتركة مثل الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والمالية، والتخطيط، بتطوير خططها طويلة الأمد، وبطاقات الأداء المتوازن لدعم

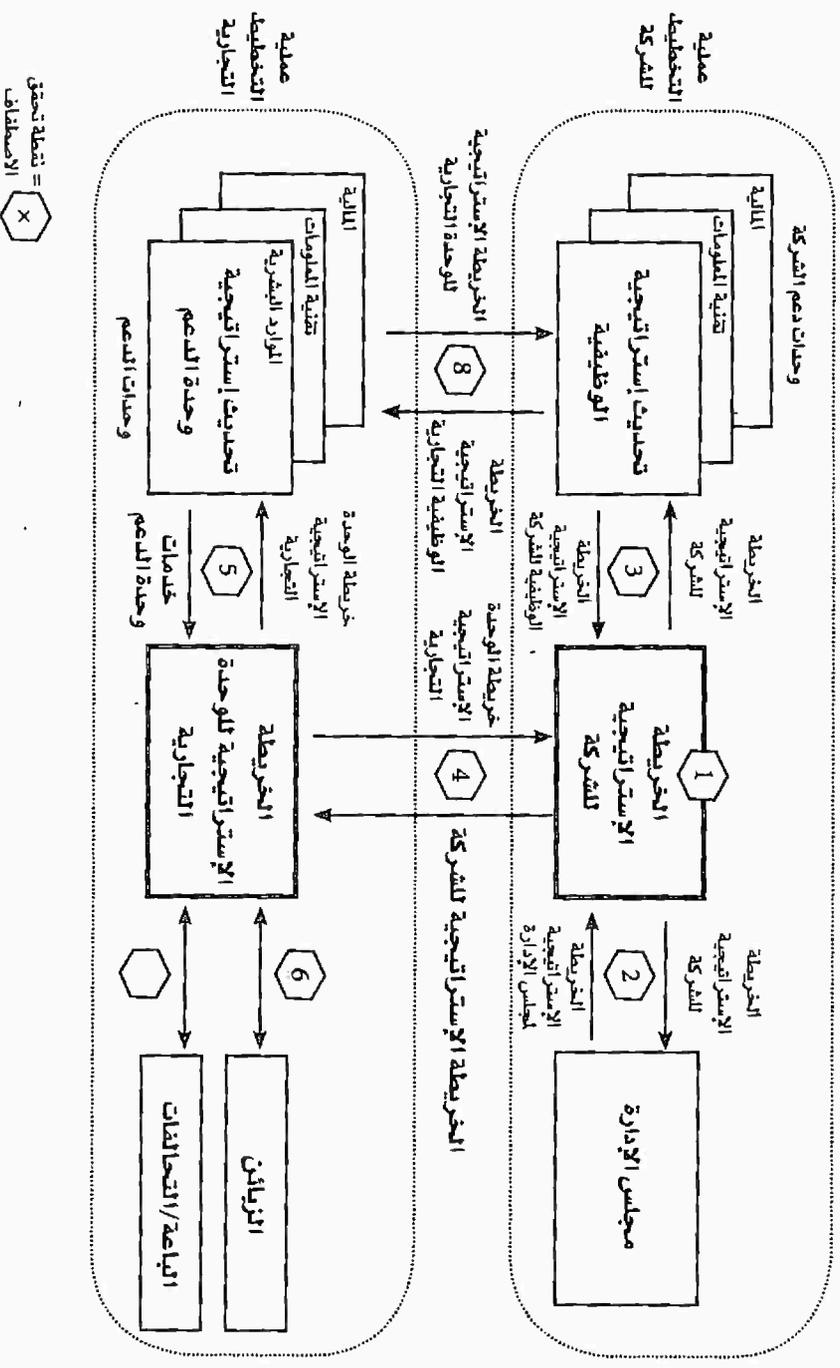
### الشكل 3.1 مصادر الجهود المشتركة في الشركة

#### مصادر القيمة المتكوتة للشركة (الأهداف الإستراتيجية)

#### بطاقة أداء الشركة

<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إدارة رأس المال الداخلي: تكوين الجهد المشترك عبر الإدارة الفعالة لرأس المال الداخلي وسوق العمل.</li> <li>■ الشعار التجاري للشركة: تكامل مجموعة الأعمال التجارية حول شعار تجاري واحد لتشجيع القيم أو الموضوعات العامة.</li> </ul>	<p><b>الجهود المالية المشتركة</b></p> <p>كيف نستطيع أن نزيد القيمة للمساهمين من خلال محافظة محددة التخطيط الإستراتيجي؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ البيع الفطاطع: تكوين القيمة عن طريق البيع الفطاطع للكوينة واسعة من المنتجات والخدمات للوحدات التجارية المختلفة.</li> <li>■ مقترح القيمة العامة: تكوين تجربة متماسكة من البيوع، وتكوين فنادج للشركة في منافذ بيع متعددة.</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة للعميل</b></p> <p>كيف نستطيع أن نشارك في حدود الزبون لزيادة القيمة المشاملة للعميل؟</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الخدمات المشتركة: تكوين الاقتصاديات الكبرى بالمشاركة بالأنظمة، والتسهيلات، والموظفين في عمليات الدعم الدقيقة.</li> <li>■ تكامل سلسلة القيم: تكوين العمليات المتواصلة في سلسلة القيم الصناعية.</li> </ul>	<p><b>الجهود العملية الداخلية</b></p> <p>(كيف نستطيع أن ندير وحدة التخطيط الإستراتيجي لإيجاد الاقتصاديات الكبرى أو تكامل سلسلة القيم؟)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الأصول غير الحقيقية: اشتراك الكفاءات في تطوير المفصر العشري، والمعلومات ورأس المال والشركة.</li> </ul>	<p><b>الجهود المتعلم والنمو</b></p> <p>(كيف نستطيع أن نطور ونشارك أصولنا غير الحقيقية؟)</p>

الشكل 4.1 بناء نقاط التحقق من الاصطاف في عملية التخطيط



إستراتيجيات الوحدات التجارية، وأولويات الشركة. قد تتطلب القيمة المقترحة في الشركة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتكوين جهود مشتركة عن طريق تطوير برامج جديدة لتجنيد العاملين الأكفاء وتدريبهم، والاحتفاظ بهم، وإشراك أفراد الجهاز العامل الرئيسين في جميع وحدات الشركة، فإذا كانت إستراتيجية الشركة تلمي تأكيداً على تخفيض الأخطار، من الإرهاب مثلاً، عندها تستطيع إدارة تقنية المعلومات أن تقود خطة كوارث، وبرنامج وقاية يطبق في جميع الوحدات. وكي تكون وحدات الخدمات فاعلة يجب عليها أن تفهم إستراتيجية الشركة، وأن تعمل على اصطفاف نشاطاتها مع تلك الإستراتيجية.

وعلى كل حال، لقد تعاملت الشركات تقليدياً مع وحدات الخدمات لديها كمراكز محمولة على حساب النفقات. ويناقش المسؤولون في كل عام، وفي أثناء عملية وضع الميزانية، ما يمكن أن ينفقوه على كل وحدة من وحدات الخدمات، ومن ثم وفي أثناء السنة الآتية يعترضون على النفقات الحقيقية لوحدة الخدمات حسب المبالغ الموضوعة في الميزانية. إن معاملة هذه الوحدات على أنها مراكز محمولة على حساب النفقات تحقق القليل من اصطفاف هذه الوحدات في خدمة الزبائن، وهي في الحقيقة الوحدات التجارية الداخلية والإدارة الرئيسة للشركة. ويمكن إيجاد خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن لوحدة الخدمات في الشركات لتكوين قيمة إضافية للشركة، عبر اصطفاف عملاء الوحدات، والعمليات، وأهداف التعلم والنمو مع أهداف الوحدة التجارية. وتحول العملية مجموعات الخدمات والدعم من مراكز تتطلب إنفاقاً، إلى شركاء إستراتيجيين. ويصف الفصل الخامس عمليتي تكوين الخرائط الإستراتيجية وبطاقات الأداء المتوازن المشتركة بين إستراتيجيات وحدة الخدمات وإستراتيجيات وحدات الشركة والوحدات التجارية.

وقد اتبعت الشركات طرقاً مختلفة لتحالف الشركة مع الوحدات التجارية ومع وحدات الخدمات المشتركة. بعضها بدأ بتحديد الإستراتيجية على مستوى المقر الرئيس ثم يجري تعميمها على كل وحدات الخدمات والوحدات التجارية. هذه العملية المنطقية والمنظمة طبقت على مستوى الإدارات الرئيسة لشركات تتصف ببنى ذات تراتبية عالية مثل الجيش الأمريكي، وبتروبراس؛ أي الشركة الوطنية البرازيلية للنفط والغاز والطاقة. وابتدأ العديد من الشركات بوجه معاكس، إن لم يكن معظمها، بوضع برامج بطاقة الأداء

المتوازن في وحدة تجارية واحدة أو حتى مجموعة وحدات خدمات. وأرادت هذه الشركات ألا ينظر إلى برنامج بطاقة الأداء المتوازن على أنه برنامج سيق واعتمد من قبل الإدارة الرئيسية، لذلك بدؤوا البرنامج بوجه مدروس من الأسفل إلى الأعلى، مؤجلين تحديد مقترح القيمة لدى الشركة، والمشاركة الواسعة على مستوى الشركة، إلى أن تصبح كل وحدات التشغيل في قارب واحد مع نظام الإدارة الجديد. وسنبحث طرق التطبيق المختلفة هذه في الفصل السادس.

### اصطفاف الوحدات الخارجية

تستطيع الشركة مع تجاوز اصطفاف الوحدات التجارية الداخلية ووحدات الخدمات، أن تستثمر فرص اصطفاف أخرى بصياغة خطط وبطاقات أداء متوازن تحدد العلاقات بمجالس إدارتها والشركاء الخارجيين، مثل العملاء والموردين والمؤسسات المشتركة. ويستطيع المدير التنفيذي الرئيس، والمدير المالي الرئيس أن يستخدم بطاقة الأداء للارتقاء بعملية الإشراف على الشركة، وتحسين الاتصالات مع المساهمين. وتعمل الشركات على اصطفاف مجالس إدارتها مع إستراتيجيتها، ومع الخرائط الإستراتيجية للوحدات التجارية، وبطاقة الأداء لهذه الوحدات، وهي المصدر المركزي لمعلومات مجلس الإدارة. وتذهب بعض الشركات إلى أبعد من ذلك، فتعمل مع مجالس إدارتها على بناء خرائط إستراتيجية، وبطاقات أداء لها نفسها. وتصف الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن أهداف مجلس الإدارة نحو المستثمرين، وحملة الأسهم، والمراقبين الحكوميين، والمجتمع، كما تحدد هذه الخرائط عمليات مجلس الإدارة الحاسمة التي يجب أن تصاغ جيداً لتلبي توقعات الهيئة التأسيسية، وتحدد المهارات، والمعلومات، والثقافة اللازمة لمجلس الإدارة ومشاوراته.

وعندما يصبح مجلس الإدارة مرتاحاً لوصف الإستراتيجية المقدم إليه وإجراءاتها الواردة في بطاقة الأداء المتوازن العائدة للشركة، يستطيع المدير التنفيذي الرئيس ومدير المالية الرئيس أن يستخدم بطاقة الأداء العائدة للشركة لبناء اتصالات مع المساهمين وكشوف مالية. وتبلغ بعض الشركات خرائطها الإستراتيجية للمساهمين عبر

تقارير سنوية، وتستخدم معايير بطاقة الأداء كإطار للدعوة إلى المؤتمرات، والنقاش مع المحللين. وتضعف الرقابة الفاعلة، والكشوف المالية، والاتصالات المخاطرة التي يواجهها المستثمرون عندما يأتمنون مديري الشركة على رأس مآلهم، وبذلك يخفضون تكاليف الاستثمار في الشركة (تكلفة الفرصة البديلة لاستثمار ما). وسوف نبحث هذه التطبيقات في الفصل السابع.

وبناء بطاقة أداء مع الشريك الخارجي - عميل أساسي، أو مورد، أو مشروع مشترك، أو شريك - يعطي فرصة أخرى لتكوين القيمة بوساطة الاصطفاف. ويمكن هذه العملية المديرين الرئيسيين في الشركتين ليعملوا معاً للوصول إلى إجماع على أهداف العلاقة بين الكيانين، كما تبني العملية التفاهم والثقة عبر الحدود التنظيمية، وتقود إلى تخفيض تكاليف الصفقة، كما تخفف من آثار عدم الاصطفاف بين الفريقين. وتزود بطاقة الأداء نفسها وضوحاً للعقد الذي سيقاس بموجبه الأداء المنظماتي بين الشركتين، وفي حال عدم وجود بطاقة الأداء سيركز التعاقد الخارجي على الإجراءات المالية فقط مثل السعر والتكلفة. وتزودنا بطاقة الأداء بألية تعاقدية أكثر شمولاً تسمح للشركة بتجسيد واضح لإجراءات العلاقة، والخدمات، والبرنامج الزمني، والجودة، والمرونة، بقدر ما تشمل التكلفة والسعر، كما سنبحثه في الفصل الثامن.

### إدارة الاصطفاف كعملية

تكوّن كل فاعلية من الفاعليات المشتركة التي ذكرناها، لتكوين الجهد المشترك، والقيمة. وتحاول معظم الشركات أن تكوّن الجهد المشترك بطريقة مجزأة ينقصها التعاون. إنها لا تنظر إلى الاصطفاف كعملية إدارة. عندما لا يكون هناك مسؤول عن اصطفاف المنظمة الشامل فيمكن للشركة أن تخسر الفرصة لتكوين القيمة من خلال الجهد المشترك.

وكي نكوّن الجهد المشترك نحتاج إلى ما هو أكثر من مفهوم وأكثر من إستراتيجية، فمقترح القيمة للشركة يحدد إستراتيجية تكوين القيمة من خلال الاصطفاف ولكنه لا يصف كيف يمكن الوصول إلى ذلك، فإستراتيجية الاصطفاف يجب أن تكملها عملية

اصطفاف، ويجب أن تكون عملية الاصطفاف التي تشبه إلى حد كبير عملية وضع الميزانية، جزءاً من دورة الرقابة السنوية. وعندما تبدل الخطط في الشركة أو في الوحدات التجارية، يحتاج المديرون التنفيذيون لإعادة اصطفاف الشركة مع التوجه الجديد.

ويجب أن تكون عملية الاصطفاف بالضرورة متكررة ولديها توجه من الأعلى إلى الأدنى، ويجب تحديد جهود التعاون المستهدفة في المستويات العليا، وتطبق في الوحدة التجارية. وكما يشارك المدير المالي في عملية وضع الميزانية تماماً، فعلى المدير التنفيذي أن يشارك في وضع عملية الاصطفاف، وهي مسؤولية مكتب إدارة الإستراتيجية (MSO) (6). وتقدم عملية التخطيط السنوية هيكلاً معمارياً يمكن لعملية الاصطفاف أن تبني حوله، وفيما يلي نقاط التحقق الثمانية (انظر الشكل 1.4) للوحدات التجارية ووحدات الدعم في شركة هي من نمط الشركات المتعددة الأعمال التي يجب التعامل معها في أثناء عملية التخطيط السنوي.

- 1- اقتراح القيمة لمصلحة الشركة: يحدد مكتب الشركة خطوطاً إرشادية إستراتيجية لصياغة الإستراتيجيات في المستويات الأدنى في الشركة.
- 2- اصطفاف مجلس الإدارة والمساهمين: يراجع مجلس إدارة الشركة إستراتيجية الشركة، ويصادق عليها ويوجهها.
- 3- من مكتب الشركة إلى مكتب دعم الشركة: ترجمة إستراتيجية الشركة إلى سياسات سوف تدار من قبل وحدات دعم الشركة.
- 4- من مكتب الشركة إلى الوحدات التجارية: تدخل أولويات الشركة في إستراتيجيات الوحدات التجارية.
- 5- من الوحدات التجارية إلى وحدات الدعم: تندمج الأولويات الإستراتيجية للوحدات التجارية في وحدات الدعم الوظيفية.
- 6- من الوحدات التجارية إلى العملاء: إن أولويات مقترح القيمة للزبائن تبلغ إلى الزبائن المستهدفين وتنعكس في استرجاع محدد للعلاقة وإجراءات محددة.

7- من وحدات دعم الأعمال إلى الموردين والشركاء الخارجيين الآخرين: تعكس الأولويات المشتركة للموردين والممولين الخارجيين وشركاء التحالف في إستراتيجيات الوحدة التجارية.

8- دعم الشركة: إستراتيجية وحدات دعم الأعمال المحلية تعكس أولويات وحدات دعم الشركة.

وتستطيع الشركة باستخدام نقاط التحقق الثمانية هذه كنقاط مرجعية، أن تقيس وتدير درجة الاصطفاف ومن ثم الجهد المشترك الذي تحقق عبر الشركة. وتستطيع الشركات التي تسيطر على هذه العملية أن توجد ميزات منافسة من الصعب التغلب عنها. وفي الفصل التاسع سنبحث هذه العملية المتطورة لتحقيق الاصطفاف. وهي تتطلب تعديلاً في عمليات الإدارة القائمة بحيث تستمر في التركيز على تحديد الجهود المشتركة على مستوى الشركة والحفاظ عليها.

وعلى الرغم من أن التركيز الأساسي للكتاب هو على اصطفاف الشركة - فإن على الشركة أيضاً أن تعمل على اصطفاف عاملها، وعمليات الإدارة مع الإستراتيجية، ذلك أن عمليات الاصطفاف وتكامل الإستراتيجيات في كل وحدات الشركة سوف يحقق القليل إذا لم يدرك العاملون أهمية الإستراتيجية، ولم يجدوا الحافز للمساهمة في تنفيذ وحدات الشركة المختلفة لمهامها. ويجب أن تمتلك الشركات سياسات فاعلة كي تبلغ العاملين هذه الإستراتيجية وتتفق معهم وتشجعهم على الاصطفاف مع الإستراتيجية. ويجب أن تعمل أيضاً على اصطفاف عمليات الإدارة المتطورة - تخصيص الموارد، وتحديد المستهدفات، وإدارة المبادرات، وإعداد التقارير، والمراجعات - مع الإستراتيجية. وسنبحث في الفصل العاشر عمليات الاصطفاف الإضافية هذه.

### دراسة حالة

سنشرح العديد من مسائل الاصطفاف بوساطة دراسة حالة غامضة تتعلق بشركة سبورت-مان (SMI). تأسست الشركة عام 1925 لتصنيع وتسويق أحذية عمل للرجال. وقد نسب

نجاحها المبكر إلى تصنيع حذاء كلاسيكي (ضد الماء) مع رباط أحذية الذي أصبح الطراز السائد لدى عمال الإنشاءات والمزارع ومهن أخرى تتطلب عملاً شاقاً في الهواء الطلق. وبنيت شركة سبورت - مان قاعدة مبيعات وطنية ناجحة انطلاقاً من مقرها الرئيس في ماساشوستس عن طريق تأسيس قنوات بيع بإدارة واسعة ومجال متخصصة في الأحذية.

وحصلت الشركة في أثناء الحرب العالمية الثانية على عقد ضخ من الجيش الأمريكي وضع أقدام أكثر من مليوني جندي في أحذية ميدان من صنع الشركة، وصب نجاحها هذا في الازدهار الاقتصادي لما بعد الحرب. وبناء على العلامة المميزة سبورت مان أضافت الشركة خط إنتاج جديد هو حذاء الهايكنج. وأصبحت أكثر وعياً لفرص النمو في السوق الخالية من منافسيها. ثم أضافت في عقد الستينيات خط إنتاج أحذية غير رسمية كانت تباع في مجال المفرق التي تملكها الشركة. وشهد عقد السبعينيات تنوعاً في ملابس الرجال، وهو خط أعمال جديد (L.O.B) ركز اهتمامه على ملابس الخروج للرجال سواء المخصصة للعمل أو الرياضة. وأصبحت الملابس سريعاً مرادفاً «لنظرة الصياد». وأدى توظيف رؤوس الأموال إلى نمو مجال التسوق الضخمة «المولات» في الضواحي، وامتلكت شركة سبورت - مان أكثر من مئة محل للبيع بالمفرق، معظمها في الشمال الشرقي من البلاد. واستحوذت الشركة في عقد الثمانينيات على نشر منتجاتها على مستوى الأمة؛ إذ امتلكت منافذ للبيع في أكثر من أربعمئة محل تسوق ضخمة «مول».

وتباطأ الإنتاج في منتصف التسعينيات. كانت سبورت - مان رمزاً عظيماً، ولكن سوقها لأحذية وملابس الخارج للرجال قد أصبح مشبعاً. وأشارت مراجعة شاملة لإستراتيجية الشركة إلى أن أصناف سبورت مان يمكن أن تمتد إلى أصناف أخرى من الملابس. وأكثر من ذلك، إن آثار أقدامها في المولات الكبرى عبر الولايات المتحدة كلها فتحت قنوات ممتازة لفتح مجال جديدة لبيع منتجات خطوط إنتاج جديدة. وكان بالإمكان وضع مجال المفرق الجديدة في أماكن مجاورة مجال الشركة القائمة لإيجاد فرص للبيع المتقاطع المريح لزبائن المنتجات القديمة للشركة. وأخيراً، تطورت كفاءة الشركة في السنين الأربعين التي تبعت الحرب في تسويق منتجات من مصانع أوروبا وآسيا، وسمحت بنمو سريع في خطوط الكساء الجديدة، كما سمحت بتحقيق تخفيضات مهمة في التكاليف،

وبهذا أبحرت الشركة بأول برنامج كبير لتوسيع منتجاتها في أثناء ثلاثين سنة عن طريق توسيع عروضها تحت شعار سبورتس مان. وكانت ملامح الإستراتيجية كما يلي:

• إضافة خطين جديدين للأعمال ليكملا الخطين القائمين لأحذية الرجال وملابس الخروج للرجال.

• خط أعمال جديد للملابس الرجال غير الرسمية.

• خط أعمال جديد ركز على السلع الرياضية: ملابس، وأحذية رياضية، وأجهزة رياضية.

• تحقيق جهود مشتركة للتوزيع عن طريق المشاركة في العقارات التي يشغلها أربعمئة مول، التي تعرض فيها الشركة منتجاتها.

• إشراك قوائم الزبائن وبطاقات الاعتماد في الأعمال الجديدة.

• إشراك كفاءات الشركة في شراء المنتجات.

• إشراك مهارات الإدارة في خطوط الأعمال الجديدة.

كان لدى شركة سبورت مان من الناحية المالية هدفان هما: الحصول على حصة من السوق لأحذية الخروج، وهي منتجها الأساسي، وكذلك للخطوط الأخرى لإنتاج الملابس، وتنمية خطوط الأعمال الجديدة لتحصل على حصة مشابهة في السنوات الخمس القادمة. والهدف الثاني: هو أن تحصل الشركة على سيولة نقدية من أعمالها الناضجة كي تستثمرها في تنمية الأعمال الجديدة.

وقد اكتشف المديرون التنفيذيون في الشركة أن هذه الإستراتيجية تتطلب اصطفافاً، وفريق عمل استثنائيين في جميع خطوط الأعمال. وأرادوا أن ينظر الزبائن إلى كل صنف على أنه عمل قائم بذاته، ولكنهم أرادوا بالمقابل أن تقوم الوحدات التجارية بإعادة توزيع السيولة النقدية فيما بينها، والمشاركة في قوائم الزبائن، وبطاقات الاعتماد، والباعة، والتقنية، والعاملين الرئيسيين، والمعلومات. وباستثناء العقارات، سُمح للوحدات التجارية

أن تدير نفسها بنفسها بوجه مستقل بحيث يحقق فريق العمل بموجب الإستراتيجية الجديدة تغييراً مهماً.

وتحولت إدارة الشركة نفسها إلى نظام بطاقة الأداء المتوازن لتساعد على تحقيق الاصطفاف المنظماتي الضروري بالطرق الآتية:

• تحديد الإستراتيجية المشتركة بوضوح لكل وحدة من الوحدات التجارية، وبوجه خاص تحديد كيف يجب أن تعمل هذه الوحدات بوجه خاص معاً لإيجاد الجهد المشترك.

• اصطفاف الوحدات التجارية مع الإستراتيجية المشتركة.

• اصطفاف وحدات الدعم مع الوحدات التجارية.

• إنشاء عملية رقابة وإشراف للتثبت من أن الاصطفاف يتحقق بوجه دائم.

يرينا الشكل 5.1 الخطوة الأولى في هذه العملية، وهي وضع بطاقة الأداء المتوازن للشركة التي ترسم كيفية إنشاء الجهود المشتركة. وسيجري تحقيق الجهود المالية المشتركة باستخدام السيولة المالية الفائضة من الأعمال «الناضجة» لاستثمارها في تنمية الأعمال الجديدة. ومعيار التعاون هو مقدار نمو المبيعات في المخزن الواحد، وتهدف هذه العملية إلى أن تشارك المخازن القائمة في النمو الصناعي الطبيعي، في حين تمارس المخازن الجديدة النمو المستهدف للعوائد. وتقيس بطاقة الأداء المتوازن المشتركة أيضاً حجم السيولة النقدية المتولدة والمستثمرة.

ويأتي الجهد المشترك مع الزبون من المشاركة بين قاعدة الزبائن الحالية والأعمال الجديدة. ويوجه المعيار المشترك مع الزبون، وهو النسبة المئوية للعائدات من الزبائن العامين، هذا الموضوع مباشرة. ويؤكد النمو السنوي للمبيعات فيما يخص الزبون الواحد، أهمية البيع المتقاطع عبر خطوط الإنتاج.

وتوقعت الشركة ثلاثة مصادر للجهود المشتركة للعمليات الداخلية: (1) استخدام تصنيف المنتج المهيمن لجذب الزبون إلى داخل المحل (يقاس هذا الجهد بتصنيف مستوى

## الشكل 5.1: بطلاقة الأداء المتوازن في شركة سبورت مان

بطلاقة أداء الشركة	مقترح القيمة للشركة	الجهود المشتركة
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ نمو المبيعات (فيما يخص المعزّن الواحد)</li> <li>▣ مستوى الاستثمار الإستراتيجي</li> <li>▣ تدفق السيولة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ الاستثمار بقوة في التنمية التجارية</li> <li>▣ الحاصل النقدي من الأعمال الناضجة</li> </ul> <p><b>هجرة الزبائن</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ هجرة الزبائن الناضجين إلى أعمال تجارية نامية جديدة</li> </ul>	<p><b>الجهود المالية المشتركة</b></p> <p>«كيف نستطيع أن نزيد القيمة للمساهم في مجتمعات الوحدة التجارية الإستراتيجية؟»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ % نسبة المعائدات من الزبون العام</li> <li>▣ مجموع المبيعات فيما يخص الزبون الواحد (النمو السنوي)</li> </ul>	<p><b>بناء قوات العمل ذات الميزة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ بناء مجموعة مولات في الأماكن الميزة</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة للزبائن</b></p> <p>«كيف نستطيع أن نزيد حدود الزبون لزيادة القيمة العامة لمصلحة الزبون؟»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ الحصة من السوق في المنطقة الهبنة على السوق (مقال: أحنية المخازن المتعددة المواد)</li> </ul>	<p><b>مخازن المقصد</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ بناء مجموعة مولات لتشجيع تجارة الطريق</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة في العمليات الداخلية</b></p> <p>«كيف نستطيع أن ندير عمليات الوحدة التجارية الإستراتيجية لإيجاز الاقتصاديات الكبرى أو تكامل سلسلة القيمة؟»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ المبيعات بالنسبة إلى القسم المربع الواحد</li> <li>▣ حركة المخازن المتعددة المواد</li> </ul>	<p><b>تمويل الاقتصاد الكبير</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ بناء شركات طويلة الأمد لتأكيد الوصول إلى مستوى رفيع وموثوق من المنتجات</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة في التعلم والنمو</b></p> <p>«كيف نستطيع أن نتطور ونشارك في الأصول غير الحقيقية؟»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ تنفيذ العمليات</li> </ul>	<p><b>بناء البنية التحتية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ المشاركة الإستراتيجية في الأعمال والمهارات</li> <li>▣ تحقيق اصطفاف الشركة</li> <li>▣ المشاركة بالأنظمة الرئيسة والمعروفة</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة في التعلم والنمو</b></p> <p>«كيف نستطيع أن نتطور ونشارك في الأصول غير الحقيقية؟»</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ جاهزية رأس المال البشري</li> <li>▣ تفعل الموظفين الرئيسيين</li> <li>▣ مؤشر الاصطفاف</li> <li>▣ الأنظمة الدامة (مقابل الحطة)</li> <li>▣ المساهمة بالممارسة الأفضل</li> </ul>	<p><b>جاهزية رأس المال البشري</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ تفعل الموظفين الرئيسيين</li> <li>▣ مؤشر الاصطفاف</li> <li>▣ الأنظمة الدامة (مقابل الحطة)</li> <li>▣ المساهمة بالممارسة الأفضل</li> </ul>	<p><b>الجهود المشتركة في التعلم والنمو</b></p> <p>«كيف نستطيع أن نتطور ونشارك في الأصول غير الحقيقية؟»</p>

مشاركة السوق). (2) الاشتراك بالعقارات العائدة للمولات عن طريق بناء مجمعات لمخازن وفروع الشركة (ويقاس هذا العمل بحجم المبيعات بالنسبة إلى حجم العقارات بالتر المتر المربع الواحد، وبحركة السير في المجال المتعددة الأصناف). (3) عمليات الشراء من منظور اقتصاديات التوسع الحجمي الكبير (يقاس بحجم العائدات وتنفيذ الطلبات).

وأخيراً، يجب أن تتحقق الجهود المشتركة للتعليم والنمو، عن طريق تبديل مواقع المهنيين الخبراء في الأعمال الرئيسية وإغناء الشركات الجديدة بهم (دورة تنقلات أعضاء الجهاز الرئيسين)، وكذلك بإشراك أنظمة الحاسوب (أنظمة عامة مقابل الخطة الخاصة بالشركة)، والمعلومات (مشاركة أفضل الممارسات)، وأخيراً إيجاد اصطفاف كامل للشركة (مؤشر الاصطفاف).

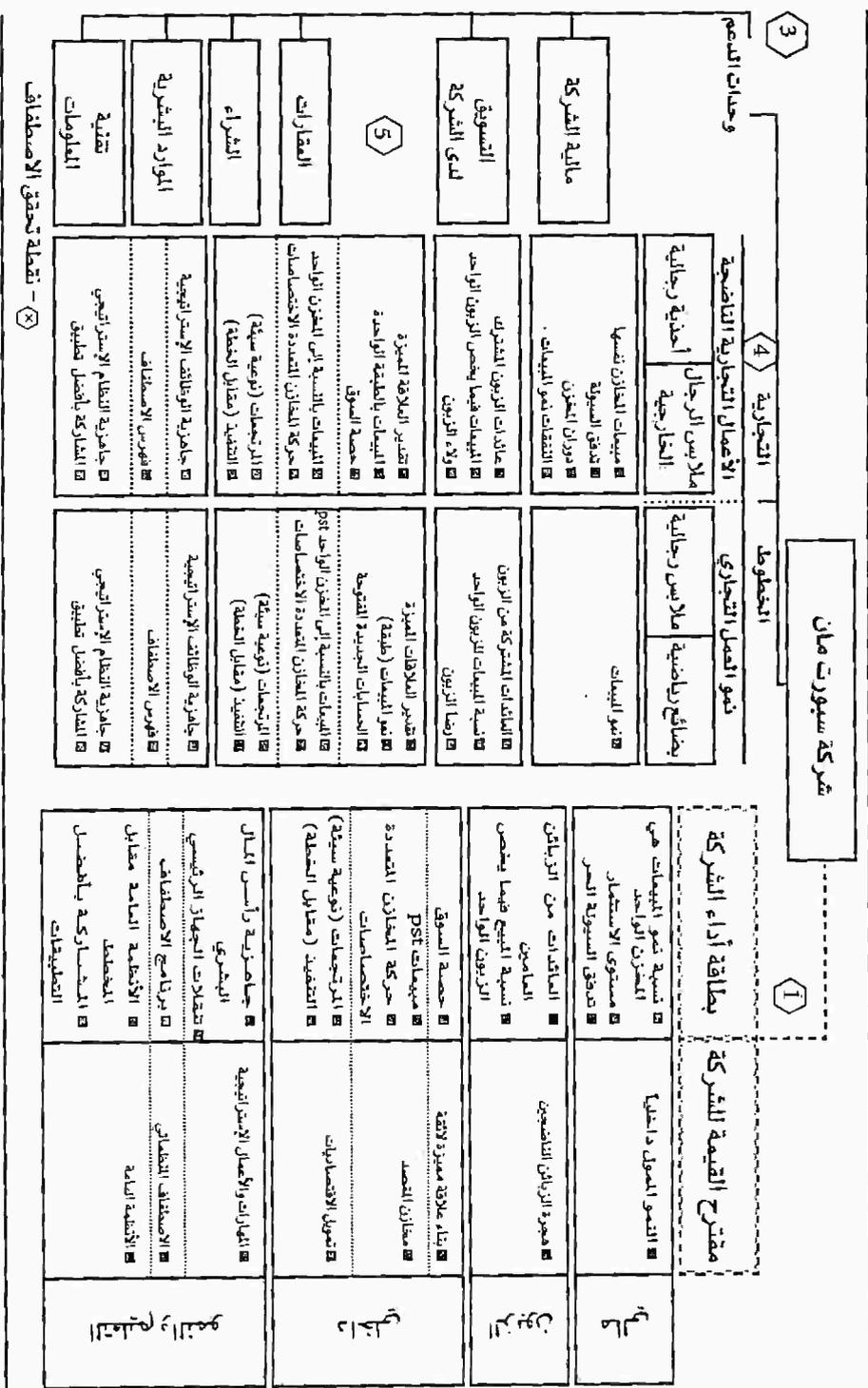
وتمسك بطاقة الأداء العائدة للشركة بالعناصر الضرورية للإستراتيجية الشاملة (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 1). وتزود الشركة بدليل من الأعلى إلى الأدنى، أي من الشركة إلى وحدات الخدمة، والوحدات التجارية التي يجب أن تنعكس في تخطيطها الإستراتيجي.

ويظهر الشكل 6.1 كيف تترجم الوحدات التجارية بطاقة الأداء المتوازن في بطاقات الأداء الخاصة بها (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 4)، والتمييز الرئيس سيكون بين الأعمال الناضجة وبين الأعمال التي هي في طور النمو.

ويتوقع من الوحدات الناضجة، من منظور مالي، أن تولد سيولة نقدية إيجابية من عائداتها (مبيعات المخزن نفسه) وتحسين الإنتاجية (دوران المخزون ونمو النفقات). ويتطلب هدف الشركة من منظور العميل مشاركة العملاء من خلال الوحدات التجارية. وتقود كل الأعمال الأهداف نفسها: المشاركة بالعائدات من الزبون، ونسبة المبيعات إلى الزبون الواحد. وسوف تركز الأعمال الناضجة على ولاء الزبون، في حين تؤكد الأعمال الجديدة، رضا الزبون وهو شرط مسبق لولاء الزبون.

وفيما يتعلق بتصوير العملية الداخلية تتابع كل الوحدات التجارية تميز صنفها في السوق، كما أنها تتابع المبيعات وحصتها من السوق في الطبقات المستهدفة. وتركز

الشكل 6.1 اصناف الشركة ووحدة الأعمال الاستراتيجية في شركة سبورت مان



الأعمال قيد النمو أكثر على الحصول على زبائن جدد، وتقيس ذلك بحسابات بطاقات الاعتماد الجديدة. وتتابع كل الوحدات التجارية المعايير نفسها فيما يتعلق بالمرتجمات (تستبدل بسبب النوعية السيئة) وتلبية الطلبات.

أما الأهداف والمعايير لتصور التعلم والنمو فهي واحدة في كل الوحدات التجارية، وتعكس مشاركة الناس (جاهزية العمل الإستراتيجية) والمعرفة، (جاهزية النظام الإستراتيجي) والمعلومات (المشاركة بأفضل الممارسات). ويقيس مؤشر الاصطفااف إلى المدى الذي وصل إليه اصطفااف أهداف الشركة رسمياً مع أهداف الوحدة التجارية. مثلاً 87% من المعايير الموجودة في بطاقة أداء الشركة تظهر في بطاقة أداء الوحدات التجارية. وهناك معياران موحدان في الشركة: (1) معيار مستوى الاستثمار، وهو معيار لقياس كم استثمار في تنمية الأعمال، (2) معيار تبديل مواقع العاملين الرئيسيين الذي يقيس المدى الذي تسهل فيه الشركة حركة تنقلات هؤلاء العاملين. ويعكس معيار جاهزية العمل الإستراتيجي في الوحدات التجارية النجاح المتحقق من حركة تنقلات العاملين هذه. وترد 89% تقريباً من المعايير في بطاقة الأداء لدى الوحدات التجارية بصيغة عامة. وهذا لا يعكس التشابه بين الوحدات التجارية فقط، بل أيضاً حجم المشاركة التي تتحقق عبر الوحدات التجارية.

وتساعد وحدات الخدمات في الشركة، الوحدات التجارية على تنفيذ أولويات الشركة (نقطة التحقق رقم 3). مثلاً، إن تحقيق هدف تنقلات الجهاز الرئيس يتطلب برنامجاً تديره إدارة الموارد البشرية في الشركة لاختيار وتنقيف مواقع العاملين.

ويظهر الشكل 7.1 وصفاً لبطاقة الأداء المتوازن لقسم المشتريات (نقطة التحقق رقم 8) الذي يختار العاملين الذين يصنعون الأحذية، والملابس، والأدوات التي تبيعها شركة سبورت مان ويديرهم. فالمنتجات تصمم حسب المواصفات الخاصة بالشركة. ويعرض الباعة الجيدون الخصائص الآتية للمنتجات: نوعية ممتازة، وطرز مبتكرة، ومواعيد تسليم موثقة، وتطوير سريع للمنتجات الجديدة، وتنفيذ كامل للطلبات. وقد أصبح اختيار باعة من نوعية جيدة وإدارتهم، وضمان استمرارهم في العمل مفاتيح لكامل الجزء العملياتي من إستراتيجية الشركة. وهي مفاتيح مهمة بوجه خاص؛ لأن الاحتياجات المتغيرة باستمرار للوحدات التجارية تفهم وتترجم إلى عقود عمل مع باعة يمكن الاعتماد عليهم.



ويخدم قسم المشتريات بوصفه وسيطاً في إيجاد الاصطفاف بين احتياجات الوحدات التجارية والباعة. ويعين مدير تابع لإدارة المشتريات في كل وحدة من الوحدات التجارية، وسيكون دوره أن يكون شريكاً إستراتيجياً يدير تأمين احتياجات الإنتاج للوحدة التجارية. ويفاوض قسم المشتريات في كل عام، وكجزء من التخطيط السنوي وعملية إعداد الميزانية، على عقد اتفاقية خدمات مع كل وحدة من الوحدات التجارية (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 5). وتبدأ مناقشة اتفاقية الخدمات عن طريق فحص الخطة طويلة الأمد، والخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن للوحدة التجارية.

وانطلاقاً من هذه الخطة يؤسس مدير العلاقات ورئيس الوحدة التجارية مقاييس أداء، ومستهدفات للمعايير الثمانية للبضائع المشتراة (مثلاً: النوعية، ومواعيد التسليم، والسعر)، كما يرينا الشكل 7.1. وهذا ما يكون أساساً لاتفاقية الخدمات للسنة الآتية. وتقدم الوحدة التجارية، كل ثلاثة أشهر استرجاعاً مكتوباً عن الزبون تصف فيه تقييمها لأداء إدارة المشتريات مقاساً إلى المعايير الثمانية الواردة في اتفاقية الخدمة. يقدم لنا هذا الاسترجاع معدل الزبون في بطاقة أداء قسم المشتريات، ويستخدم كجدول أعمال لاجتماع يعقد كل ثلاثة أشهر بين مدير العلاقات ورئيس الوحدة التجارية لمناقشة الأداء، ويستخدم قسم المشتريات توجهاً مماثلاً لربط باعته العديدين به وبالوحدات التجارية في الشركة عبر بطاقات الأداء واتفاقيات الخدمات (نقطة التحقق من الاصطفاف رقم 7).

وجعلت إدارة شركة سبورت مان من إيصال الاتجاه إلى الأقسام والإدارات المختلفة وتكامله جزءاً دائماً من تقويمها الإداري؛ للثبوت من أن اصطفاف الشركة يدار كعملية مستمرة. وكما نرى في الشكل 8.1 تبدأ عملية التخطيط السنوية الإستراتيجية في آذار (مارس)، مع تحديث لمسائل الشركة الإستراتيجية والمتبأ بها لثلاث سنوات قادمة. ويجتمع الفريق التنفيذي الأساسي في حزيران (يوليو) لترجمة هذا التفكير الإستراتيجي إلى مقترح قيمة محدث للشركة، وخريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء. وتتواصل بعد الاجتماع مباشرة عملية إبلاغ وحدات الخدمات بالتحديث الذي أدخل على الإستراتيجية. ويراجع مجلس الإدارة في أيلول (سبتمبر) إستراتيجيات وحدات الخدمات والوحدات التجارية مع بطاقات الأداء المرفقة، وبوجه مماثل تحدث الشركة اتفاقيات الخدمات وبطاقات الأداء مع شركائها الخارجيين، أي باعة المصنوعات الرئيسية.

وأخيراً، تبدأ عملية إعداد الميزانية في شهر أيلول، وتستمر حتى نهاية السنة. ويقوم في هذه المدة المسؤول المالي ومسؤول الإدارة الإستراتيجية بمراجعة المبادرات الإستراتيجية واختيارها وتمويلها. وتتجز وحدات الخدمات اتفاقيات مع الوحدات التجارية. وتجري المراجعة النهائية للميزانية وتقدم إلى مجلس الإدارة في كانون الأول (ديسمبر).

وأخيراً، يطور كل فرد في الشركة بطاقة أداء متوازن خاصة به، وتجري الموافقة على أهداف هذه البطاقات ومستهدفاتها للسنة القادمة في شهر كانون الأول. وترتبط بطاقات الأداء هذه ببطاقات الوحدات التجارية أو وحدات الخدمات حسب الجهة التي ينتمي إليها العامل. وبهذا يتحقق الاطمئنان إلى اكتمال الاصطفاف من الأعلى إلى الأدنى.

ويلخص الشكل 8.1 الاصطفاف الإستراتيجي لشركة سبورت مان باستخدام خريطة الاصطفاف لتحديد النقاط الثمانية للتحقق من الاصطفاف. وتحقق شركة سبورت مان اصطفافاً قوياً بوجه خاص وفق سبع نقاط واضحة من نقاط التحقق الثمانية. نقاط التعامل مع الزبائن فقط (نقطة التحقق رقم 6) تموزها آلية اصطفاف محددة وواضحة. وهذا مألوف في قطاعات البيع بالتجزئة التي تتعامل مع عدد كبير من الزبائن الفعليين أو المحتملين، حيث تستخدم المعايير الإحصائية في رضا الزبون، أو مجموعات التركيز لتوجيه التواصل مع الزبون. وتعمل قطاعات الأعمال التي تتعامل مع قطاعات أعمال أخرى لا تمتلك عادة عدداً صغيراً من الزبائن -مثل قطاعات الكيماويات، والإلكترونيات والخدمات الهندسية- لاستخدام آليات أكثر شيوعاً مثل الاتفاقيات على مستوى الخدمات لتحقيق اصطفاف الزبائن.

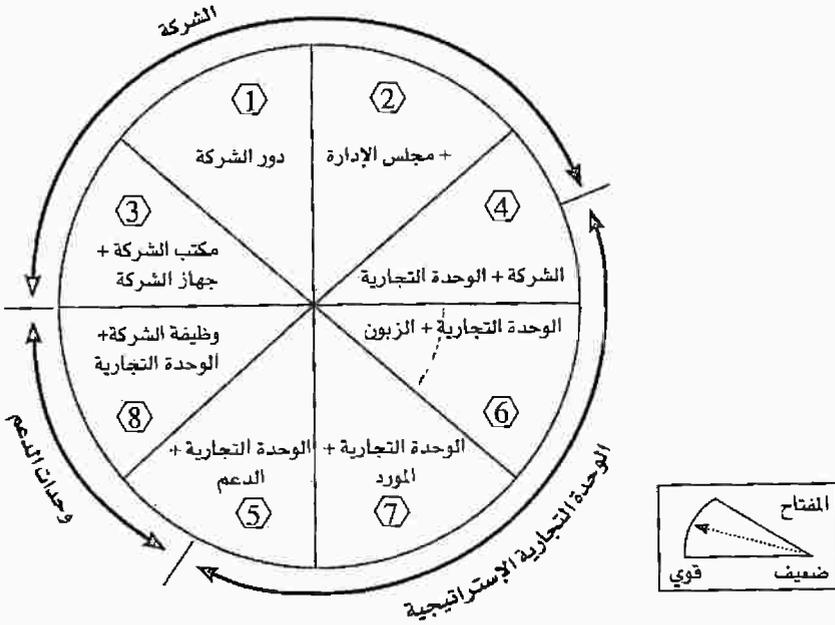
لقد حددت إدارة شركة سبورت مان دورها بوصفها شركة، واستخدمت بطاقات الأداء المتوازن لاصطفاف إستراتيجية الشركة مع إستراتيجيات الوحدات التجارية والخدمات. وهي تستخدم بطاقات الأداء العائدة للشركة، وللوحدة التجارية، ووحدة الخدمات لتتواصل مع مجلس الإدارة وتحصل منه على تصديق لإستراتيجيتها، ويوجه مجلس الإدارة في السنة الآتية نجاح الإستراتيجية من خلال بطاقات أداء يجري تحديثها مرة كل ثلاثة أشهر. وتعمل الشركة على اصطفاف خطط الأداء الشخصي مع إستراتيجيات الوحدات التجارية ووحدات الخدمات. وقد أنشأت الشركة شبكة محكمة من الاصطفاف التي ركزت طاقات كامل الشركة وشركائها الإستراتيجيين على إنجاز إستراتيجية طموحة ومتكاملة.

الشكل 1-8 عمليات الاصطفاف والإشراف في شركة

M	F	J	Q4				Q3				Q2				Q1		عملية الإدارة الإستراتيجية
			D	N	O	S	A	J	J	M	A	M	F	J			
																	<p>العملية الوقت الاستراتيجية</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- تحديد الميادين الإستراتيجية</li> <li>2- تحديد الاستراتيجية الإستراتيجية للشركة</li> <li>3- تحديد الأولويات الاستراتيجية للشركة</li> <li>4- تحديد المسئول الإستراتيجي والأرجح من المهتمات بالخدمة</li> <li>5- استراتيجية الإستراتيجية SBT</li> <li>6- تحديد غير الواسع وحساب التبعات الاستراتيجية</li> </ol> <p>المخططات ذاتي</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- إعلام الإدارة الذاتية</li> <li>2- تحديد العبارات والأولويات</li> <li>3- إعداد الاستراتيجية مستقرى الخدمة</li> <li>4- إعداد الاستراتيجية المستوية</li> <li>5- تحديد حق مجلس الإدارة على الاستراتيجية المستوية</li> </ol>
																	<p>مخططات الأوزان الاستراتيجية</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- وضع أهداف بمعايير أداء الوظيفية</li> <li>2- مخططات تطوير الوظيفية</li> <li>3- مخططات معايير إدارة التبعات</li> <li>4- من جهة بمعايير الأداء</li> <li>5- من جهة الرواتب ووضع التبعات</li> </ol>
																	<p>عملية من جهة الإدارة</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1- مصادرات التفتيد</li> <li>2- من جهة المبادرات</li> <li>3- الاستجابة للشهيرة للمخططات الإستراتيجية</li> <li>4- من جهة بمعايير الأداء الشخصية</li> <li>5- الرسالة الرسمية للمدير التنفيذي</li> <li>6- التفتيد بغير الأرباح الأثرية لمجلس الإدارة</li> </ol>
M	F	J	D	N	O	S	A	J	J	M	A	M	F	J			

ملاحظة تحقق الاصطفاف = X

الشكل 9-1 خريطة اصطفاف شركة سبورت مان



### الخلاصة

يجب أن تبحث الشركة باستمرار عن طرق لجعل الكل الموحد أئمن من مجموع الأجزاء. والاصطفاف مسألة حاسمة إذا أريد تكوين جهود مشتركة عبر الوحدات التجارية ووحدات الدعم في الشركة. ويساعد نظام جديد للقياس والإدارة مبني على الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن، الشركة على تحديد الفوائد الناتجة عن الاصطفاف المنظماتي والإمساك بها.

قمنا قبل التقدم إلى شرح عملية وضع خريطة إستراتيجية على مستوى الشركة وبطاقة الأداء المتوازن لوصف مقترح القيمة للشركة، بالتمهيد بتقديم مفهوم تاريخي. وفي الفصل الثاني تحدثنا عن كفاح الشركات لأكثر من قرن كامل كي تجد البنى المثالية لإدارة إستراتيجياتها. ونحن نعتقد أن البحث عن البنية التامة سيبقى محبباً للأمال ما

لم تستخدم الشركات أيضاً رافعة ثالثة - إلى جانب أنظمة القياس والإدارة - تعمل على اصطفاف البنية مع الإستراتيجية.

### ملحوظات

1- يمكن العثور على معلومات عن قاعة الشهرة المتوازنة

The Balanced Scorecard Hall of fame can be found at

<http://www.bscol.com/bscol/hof>

2- هذه هي المبادئ الخمسة في كتاب كابلان ونورتون

The strategy-/focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment (Boston: Harvard Business School Press,2000).

3- D. Rigby, Management Tools (Boston: Bain & Company, 2001).

4- R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

5- الكتب الآتية هي من أهم المراجع عن إستراتيجية الشركات:

The following are among the important references on corporate strategy: A.D. Chandler Jr., Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise (Cambridge, MA: MIT Press, 1962) ; Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990) ; and «The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm,» Strategic management Journal (1991) : 31 - 50.

M.E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy». Harvard Business Review (April-May 1987) : 43 - 59.

B. Wernerfelt, «A Resource-based View of the Firm,» *Strategic Management Journal* (1984) : 171 - 180.

M. Goold, A. Campbell, and M. Alexander, *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company* (New York: John Wiley & Sons, 1994). A. Campbell, M. Goold, and M. Alexander, «Corporate Strategy: The Quest for Parenting advantage», *Harvard Business Review* (March-April 1995) : 120 - 132.

D. J. Collis and C. A. Montgomery, «Competing on Resources: Strategy in the 1990s», *Harvard Business Review* (July-August 1995) : 118 - 128; «Creating Corporate Advantage», *Harvard Business Review* (May-June 1998) : 70 - 83; and *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm* (Chicago: Irwin, 1997).

C. Markides, «Corporate Strategy: The Role of the Centre,» in *Handbook of Strategy and Management*, 1st edition, eds.. A. Pettigrew, H. Thomas, and R. Whittington (London: Sage Publications, 2001) .

J.Barney, «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management* (1991) : 99 - 120.

J. Bower ,«Building the Velcro Organization», *Ivey Business Journal* (November-December 2003) :1 - 10.

K.M. Eisenhardt and S. L. Brown, «Patching:Restitching Business Portfolios in Dynamic Markets,» *Harvard Business Review* (May-June 1999) :72 - 82

6- R.S. Kaplan and D. P. Norton,«The Office of Strategy Management,»*Harvard Business Review* (October 2005) :72 - 80.