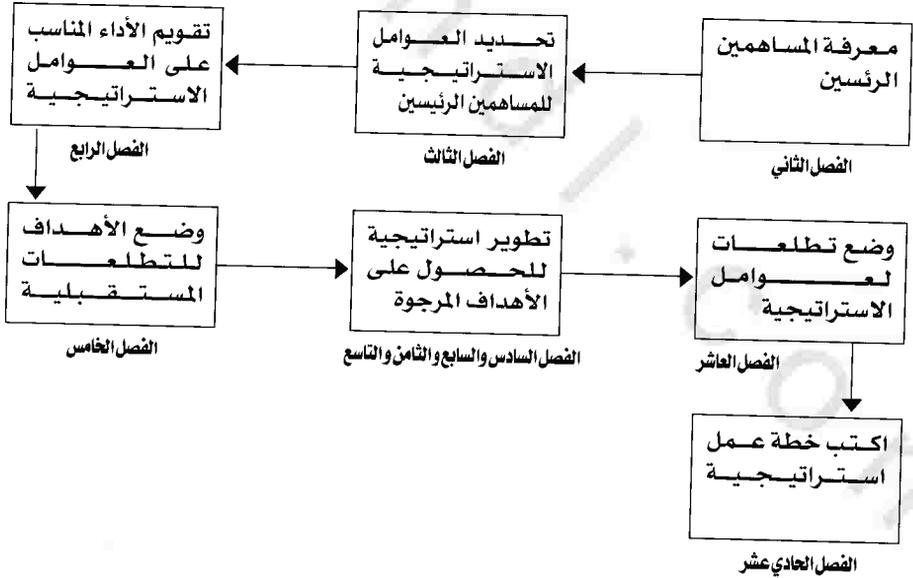

الفصل العاشر

متابعة الاستراتيجية في الزمن الحقيقي



obeikandi.com

تُعد مهمة متابعة استراتيجية شبه مستحيلة بالنسبة إلى معظم المؤسسات. تعرف هذه المؤسسات بالتأكد أن شروعاتها في مجموعة من الاستراتيجيات سوف يظهر بعض النتائج ولكنها إلى الآن غير قادرة على ربط الاستراتيجيات المنفردة بأهداف محددة.

وضح هذا الكتاب الطريقة لعمل ذلك - لربط استراتيجيات رب العمل إلى أهدافه، مثل تحسين الإنتاج وزيادة الابتكار. أو كيف تربط استراتيجيات العميل بأهدافه مثل زيادة الإيراد. في هذا الفصل سوف نستعرض التفاصيل.

أليس من الرائع، بالإضافة إلى متابعة الاستراتيجيات ومقارنة عملها بالأهداف، أن تستطيع متابعة الاستراتيجيات نفسها في الوقت الحقيقي؟ وكما ترى، فإن متابعة استراتيجية وتطبيقها على الأهداف يعني اختلافاً في الزمن: مثلاً، لنقل إننا حسناً خدمة العميل في فندق الهلتون. أهدافنا هي زيادة الأرباح من العملاء الحاليين بتشجيعنا لهم على العودة مرة أخرى وزيادة العدد الكلي للعملاء. ويحدث هذا حين يخبر عملاؤنا الحاليون العملاء المحتملين للإقامة في فندقنا.

ولكن هناك ببطء، ردة فعل متأخرة. قد تمر أسابيع أو أشهر قبل أن يتحسن مجرى أرباح الفندق كنتيجة لتحسن خدمة العميل. ألا يجدر بنا أن نتابع أيضاً أداء خدمة العميل؟

هنا تعود العوامل الاستراتيجية للظهور. ونستطيع أن نستخدمها هنا لمعرفة كيف طبقت الاستراتيجية، كما من الممكن أن نستخدمها كمؤشرات قيادية للنتائج على الأهداف.

فكرة المؤشر القيادي بسيطة. تصبح مقاييس العوامل الاستراتيجية مؤشراً (مقياس) يصبح مؤشراً قيادياً مؤشرات قيادية للأداء على الأهداف لآخر إذا تتبأ نتائج على الآخر. في مثال فندقنا، مقاييس خدمة العميل (ما بين مقاييس أخرى) تتبأ نتائج على مقاييس زيادة الأرباح، مثل هذا، تعد مؤشرات قيادية. تصبح مقاييس العوامل الاستراتيجية مؤشرات قيادية للأداء على الأهداف.

استخدامك لهذه الطريقة سوف يساعدك بشكل كبير لقياس وتوقع نجاحك.

المؤشرات القيادية المبنية على العوامل الاستراتيجية

لننظر إلى الوراء إلى الشكل 5.4، صفحة 112، يوضح هذا الشكل الأهداف مرسومة على شكل أسهم خارجة من المساهمين الرئيسيين ومتجهة إلى المؤسسة. من الفصل الخامس نعرف الآن ماذا تعني هذه الأسهم وكيف تطور أهدافاً فعالة. ونعرف أيضاً كيف تطور مؤشرات الأداء الرئيسة على هذه الأهداف ونبدأ تطلعات على هذه المؤشرات.

والذي نريد أن نفعله الآن هو معرفة كيف يمكن أن نستفيد من الأسهم المتجهة إلى الاتجاه المعاكس. هذه الأسهم تمثل العوامل الاستراتيجية للعملاء والموظفين والممولين والملاك.

إذاً ماذا لدينا حتى الآن؟ لدينا مؤشرات الأداء الرئيسة والمبنية على أهداف وتطلعات منطلقة على هذه المؤشرات. ولدينا استراتيجية موضوعة على العوامل الاستراتيجية والتي طورت لتحوز على هذه التطلعات. وهي تخلق منطقاً مهماً وواضحاً. ولكن ماذا لو استطعنا أن تطور مقاييس على هذه العوامل الاستراتيجية نفسها؟

ما لذي من الممكن أن نطلعنا عليه هذه المعلومات عن أداء أي مؤسسة أو وحدة عمل؟

خطوات متابعة استراتيجية في وقت حقيقي

- تحتاج متابعة استراتيجية في وقت حقيقي أن تتبع هذه الخطوات:
- لـركز على العوامل الاستراتيجية المتأثرة باستراتيجيتك.
- لـحددها.
- لـطور مقاييس عليها.
- لـاختزل قائمة المقاييس لتطور مؤشرات الأداء الرئيسة (م. أ. ر).
- لـضع تطلعات على هذه المؤشرات.

- الخطوة الأولى:

التركيز على العوامل الاستراتيجية:

قد ترغب أو لا ترغب في أن تستشعر أداء مؤسستك على جميع العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالمساهمين الرئيسين. قد يكون ذلك بسبب أنهم لم يكونوا جميعهم متأثرين باستراتيجيتك.

خذ على سبيل المثال: مؤسسة أخشاب مدلتون، التي سبق ورأيناها في الفصل الرابع. العوامل الاستراتيجية لعملائه، المقاولين والملاك/ المقاولين

هي:

- لـنطاق المنتجات.
- لـنوعية المنتج (الاستمرارية).
- لـخدمة العميل.
- لـالتوصيل.
- لـالسعر وشروط البيع.

أمثلة من أداء المؤسسة مع عملائها تشير إلى أن الشركة تحتاج إلى التركيز على نطاق محدود من المقاولين، وتقلل من نطاق منتجاتها. وتؤمن

الشركة أنها سوف تحوز على ميزة تنافسية بتحسين أدائها على نوعية المنتج. وتهدف إلى رفع أدائها على التوصيل، لتصبح معلماً قياسياً في الصناعة. وأخيراً، هي تتطلع إلى رفع سعرها لهذا القطاع الضيق من العملاء، الذين يقدرون المنتجات ذات النوعية الجيدة والتوصيل السريع الذي ليس له منافس.

من هذا الوصف لاستراتيجية شركة أخشاب مدلتون، نستطيع أن نرى طريقتين لمتابعة أدائها. الأول بمتابعة النتائج على هدفها "زيادة الأرباح من العملاء" تأمل شركة مدلتون أنها بتحسينها لأدائها على العوامل الاستراتيجية المحددة في استراتيجيتها، سوف تزيد من مشتريات عملائها الموجودين، وتجذب عملاء إضافيين وتزيد الأرباح.

الطريق الثاني من الممكن أن يأخذنا لاستشعار الأداء ويتطلب متابعة العوامل الاستراتيجية المحددة في استراتيجيتها: نطاق المنتجات، نوعية المنتجات، نوعية المنتج، التوصيل والسعر. إذاً الطريق الثاني يفرض تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة والأهداف على هذه العوامل الاستراتيجية.

- الخطوة الثانية:

تحديد العوامل الاستراتيجية:

لا نستطيع أن نبين بشكل كاف أهمية الخطوة الثانية. سوف تسقط المقاييس بسهولة إذا وضعت تحديدات واضحة لعواملك الاستراتيجية. على الجانب الآخر، إذا حاولت أن تطور مقاييسك دون تحديد واضح، فإنك أنت وفريقك سوف تتعانون.

دون تحديد واضح للعوامل الاستراتيجية

سوف يعاني فريقك

لنر الآن كيف يمكن تطوير تعريفات

للعوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالمساهمين الرئيسيين في مؤسستك.

هناك على الأقل ثلاثة مصادر للتعريفات:

1- تستطيع أن تنظر حولك وترى كيف تعرف المؤسسات الأخرى العوامل الاستراتيجية مثل نوعية المنتج.

2- تستطيع، وفريقك التخطيطي، تطوير تعريف لما تظن أن المساهم الرئيس يعنى بالعامل الاستراتيجي مثل: خدمة العميل.

3- تستطيع أن تسأل مساهميك الرئيسين أنفسهم عن تعريفهم للعامل الاستراتيجي مثل، نطاق المنتجات.

كل المصادر الثلاثة لها أماكنها. ولكن تظهر مشكلة إذا أنت اعتمدت على المصدرين الأولين ولم تطبق الثالث. ما هي المخاطرة هنا؟ قد تكون التعريفات متضاربة تماماً مع ما يتناسب مع مؤسستك أو وحدة عملك. على سبيل المثال: نوعية المنتج في صناعة منتجات الأخشاب تختلف عن نوعية المنتج في صناعة المنتجات الطبية. إذاً حين تتعلم الطريقة التي تعرف بها العوامل الاستراتيجية في الصناعات الأخرى فإنه ليس من الحكمة أن تتبنى تعريفاتهم دون فحص دقيق. التبني غير الحكيم يقضي على مقاييس المؤسسات بكل الطرق الخطرة.

وبالطبع، في آخر اليوم، يرجع القرار إلى فريق التخطيط ليقرر أي التعريفات هو المناسب. إذاً المصدر الثاني للتعريفات يجب أن يدخل في اللعبة في وقت ما. هذا ينطبق سواء كانت العوامل الاستراتيجية للعملاء، الموظفين، الممولين، الملاك أو أي مساهم رئيس آخر.

تبرز كثير من النقاشات في جلسات التخطيط: ما هو المقصود بالعامل الاستراتيجي؟ خدمة العميل مثال جيد على ذلك. قد يقضي فريقك وقتاً طويلاً يناقش ماذا يعني ذلك في صناعتك.

على كل حال، لا يهم كيف مرة أخرى، سوف تجد مؤسسات تطور يعرف فريقك خدمة العميل إذا كان تعريفات للعوامل الاستراتيجية دون الإشارة إلى كيف يعرفها المساهمون الرئيسيون. هذا التعريف يختلف عما يراه

العميل. مرة أخرى، سوف تجد مؤسسات ووحدات عمل تطور تعريفات مفصلة للعوامل الاستراتيجية دون الإشارة إلى كيف يعرفها مساهموهم الرئيسيون.

لهذه الأسباب يجب أن تتأكد من تطبيق المصدر الثالث للتعريف: تأكد أن التعريفات التي تستخدمها هي نفسها التي يستخدمها مساهمك الرئيس المباشر. وضع أمام عينيك الطرق الخمسة المعطاة سابقاً لتعريف العوامل الاستراتيجية في الفصل الرابع:

❖ استجابة العميل للأداء

(مثل: الرسائل، المكالمات الهاتفية، المحادثات).

❖ التغذية الراجعة من المبيعات

(مثل: تقارير المبيعات للمنتج/ خدمة المبيعات).

❖ مسح ميداني للعميل

(مثل: استفتاءات أو مقابلات).

❖ مجموعات تركيز العميل

(مثل: مجموعة صغيرة، نقاشات عميقة).

❖ نشاط المنافس

(مثل: تغييرات في أدائهم).

- الخطوة الثالثة

تطوير مقاييس على العوامل الاستراتيجية

الطريقة الأساسية للحصول على تعريفات واضحة للعوامل الاستراتيجية وتطوير المقاييس على هذه العوامل يكون بمقابلة مساهميك الرئيسيين.

للتوضيح، فكر في المثال التالي حول كيفية تطويرنا مقاييس على العوامل الاستراتيجية تتطبق على عملاء شركة سوف نسميها ويكفيلد.

ويكفيلد

تقوم شركة ويكفيلد بتوزيع منتجات الهدايا على متاجر التجزئة، مثل محلات الهدايا في مراكز التسوق الكبيرة. وتخضع باستمرار للمنافسة، ومن الممتع أن نلاحظ قضاياها الاستراتيجية الرئيسة قبل أن نفكر في كيفية تطوير مقاييس على العوامل الاستراتيجية. هذه الموضوعات هي:

❖ تغيير النظام إلى نظام التوزيع.

❖ فرص خارجية للنمو.

❖ تعريف محور منافسات المؤسسة.

❖ السيطرة وتطوير المنتج الجديد.

❖ مواجهة الاختلافات الفصلية/ اتجاهات المبيعات.

❖ العلامات التجارية للمنتجات.

قابلنا كمستشارين لهم، عينة من الملاك تتكون من ستة عشر متجر تجزئة

لتعريف العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بهم. النتائج كانت كما يلي:

❖ السعر وهامش السعر.

❖ نطاق المنتج.

❖ خدمة العميل.

❖ التوصيل.

❖ التغليف/ العرض.

ماذا يعني كل واحد من هذه؟ من منطلق معرفة الفريق التخطيطي

لصناعة مؤسسة ويكفيلد، سيكون قادراً على تطوير تعريفات لهذه العوامل.

ويمكننا نحن أيضاً ذلك، ولكن التعريفات المهمة هي التي تأتي من تجار

التجزئة أنفسهم. إذاً، يجب سؤال تجار التجزئة وهذا بالضبط ما فعلناه.

ولكننا لم نقف عند ذلك. بناء على التعريفات التي أعطاها، سألناهم بعدها ماذا يقترحون لكيفية قياس كل واحد منها. وجمعنا كمية مفيدة من المعلومات. لتوضيح أكثر، لنأخذ أحد العوامل الاستراتيجية تعريف تجار التجزئة له. العامل هو السعر وهامش السعر وله ستة مكونات:

لـ سعر الدولار.

لـ سعر التجزئة ناقص سعر الشراء.

لـ شروط البيع.

لـ الخصومات.

لـ الإعادة والتبديل.

لـ استمرارية الأسعار.

نستطيع بسرعة أن نرى غنى هذا التعريف. تجار التجزئة مهتمون بنقاط السعر، وبالتالي "سعر الدولار". ويعرفون أن السعر لا يجب أن يتجاوز نطاقاً معيناً مناسباً لمحلاتهم؛ لأن ذلك يعرقل قدرتهم على بيع المنتج. وهم أيضاً مهتمون بالسعر لأنه سوف يؤثر على العائد المالي. إذاً، بينما الحد المالي مهم، فإن المنتج الذي يتمتع باحتياطي منخفض، وكمية عالية سوف يتفوق على منتج عالي الاحتياطي ولكن قلما يباع.

والتعريف أيضاً يهتم بشروط البيع مثل: متى يتوجب على تجار التجزئة الدفع؛ لأن ذلك يؤثر على فوائد التعاملات التبادلية بينهم وبين مؤسسة ويكفيلد. الخصم للكميات الكبيرة هو نقطة أخرى ذات علاقة: فهم يزيّدون الحد المتاح لتجار التجزئة. سياسة ويكفيلد على المرتجعات والتبديل أيضاً تؤثر على الحد المالي. وأخيراً، عدم تغيير الأسعار مهم لأن العملاء يكرهون تذبذب الأسعار، إذاً تجار التجزئة يوفرون مقاييس واضحة للعامل الاستراتيجي السعر وتغطية مالية مبنية على التعريف السابق.

- الخطوة الرابعة

تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية

من المؤكد أنه واضح مدى أهمية أن تضع نفسك مكان مساهميك الرئيسين. متى ما فعلت ذلك، فإنك ترى العالم كما يرونه. وتكون في وضع أفضل لتطوير تعريفات وقياسات مباشرة. المثال التالي يعدد مؤشرات الأداء الرئيسة للعوامل الاستراتيجية لمزارعي جرفث اريجشن، وهي مؤسسة حقيقية ساعدناها بالتخطيط والقياسات، بالرغم من أن اسمها غير هنا.

جرفث اريجشن

جرفث اريجشن مؤسسة مملوكة للحكومة واحتكار لمصدر طبيعي. هذا يعني أن المنافسة ضعيفة في مجال إيصال المياه للمزارعين في هذه المنطقة. تأخذ المؤسسة الماء من الأنهار القريبة وتوزعه عبر قنوات كبيرة. من هذه القنوات الكبيرة تمر قنوات ضيقة بمحاذاة أراضي المزارعين. يفتح موظفو جرفث اريجشن أبواب القنوات ويسمحون للماء بالعبور إلى أراضي المزارعين. وهناك مقياس متري على الأبواب يقيس كمية المياه التي يحصل عليها كل مزارع.

العوامل الاستراتيجية للمزارعين هي:

للخدمة العميل.

للنوعية الماء.

للأسعار الماء.

خدمة العميل تُعرف على أنها المدى الذي يملأ فيه الماء المطلوب في الوقت المفترض. هذا يعني أن موظفي جرفث اريجشن فتحوا البوابة التي تؤدي إلى أراضي المزارع في التاريخ الذي طلبه، وأقفلت تلك البوابة حين تم

توصيل كمية المياه المطلوبة إلى المزرعة. جودة الماء تعرف على أنها المدى الذي يستوفى فيه الماء معايير معينة. فهو يحلل لمعرفة الشوائب، مثل المبيدات والملح، وبذور العشب إذا وجدت فيه. أسعار الماء هي عامل إيجابي إذا نظر إليها على أنها عادلة بالمقارنة مع الخدمات المقدمة. هذه العوامل والنماذج المختصرة لهذه التعريفات موضحة في الشكل 10.1.

الشكل 10.1 مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية للمزارعين

مؤشرات الأداء الرئيسة	التعريف	العامل الاستراتيجي
% لطلبات الماء ودقة التوقيت % من طرف المزارعين الراضين عن الخدمة	جلب طلب الماء في وقته للعملاء	خدمة العميل
% نتائج اختبار الجودة بين فتح المزارعين الراضين عن جودة الماء	اختبارات عضوية وكيميائية	جودة الماء
• \$ مجموع تكلفة العمليات والصيانة • % تقوم على السعر مقارنة مع مؤسسات ري مقارنة	للماء لتطابق المعايير السعر/ كمية الماء الموصل إلى المزرعة	للماء لتوافق المعيار أسعار الماء

هذه العوامل الاستراتيجية ظهرت للواجهة في مقابلة حقيقية مع المزارعين، والذين أيضاً أعطوا التعريفات ورشحوا القياسات التي قد تتناسب مع كل عامل استراتيجي.

لاحظ عمود مؤشرات الأداء الرئيسة. انتقلنا من تحديد أو تعريف وجمع "المقاييس" من المزارعين، إلى تطوير مؤشرات الأداء الرئيسة. في تدرج الخطوات وصلنا إلى الخطوة الرابعة:

اختزل قائمة المقاييس لتطوير مؤشرات الأداء الرئيسة. الشكل 10.1 يبين نتائج هذا الاختزال.

يعرف الجدول خدمة العميل على أنها "جلب الماء المطلوب في الوقت المحدد للعملاء". قيس هذا باثنين من مؤشرات الأداء الرئيسة: "نسبة طلبات الماء في موعدها المحدد" و"نسبة من المزارعين الراضين عن الخدمة". كلاهما الهدف والمقاييس الشخصية مجموعان هنا. موضوع القياس "ونسبة طلبات الماء في موعدها المحدد" أضيفت بقياس ذاتي مبني على إدراك المزارعين لخدمة العميل.

عرفت نوعية الماء على أنها "اختبارات عضوية وكيميائية لتطابق المعايير". مرة أخرى هناك اثنان من مؤشرات الأداء الرئيسة التي لها علاقة بالتعريف. الأول هو "نسبة اختبارات الجودة بين فتح الماء والتوقف الذي يوافق المعيار". النتائج على هذا المقياس مأخوذة من الاختبارات الكيميائية والعضوية للماء بين وقت أخذ الماء من الأنهار إلى وقت عبوره إلى المزارع. ويشمل الاختبار معرفة المواد الكيميائية في الماء أو بذور العشب والعضويات الدقيقة الأخرى. مؤشر الأداء الآخر لنوعية الماء هو ذاتي، مبني على إدراك المزارعين لنوعية الماء.

"أسعار الماء" تعود هذه الكلمات ببساطة إلى سعر الماء الموصل إلى المزرعة. ويقاس بمقياسين. أحدهما يتطلب بعض الشرح. المقياس الأول هو 'في مجموع تكلفة العمليات والصيانة' بينما الآخر هو "نسبة المعدل على السعر مقارنة بمؤسسات الري المشابهة". على السطح قد يبدو غريباً أن يكون هناك قياس "للأسعار" بمعنى "تكاليف". على كل حال، نحتاج إلى أن نفهم الطريقة التي تتبناها مؤسسة جرفت للري لأسعارها.

سعر كل ميغا لتر من الماء يحسب بأخذ مجموع التكلفة للمؤسسة، وإضافة هامش وتقسيمه على الميغا لتر المستخدم. وبذلك فإن سعر الماء مرتبط بقوة إلى مجموع تكلفة العمليات والصيانة. هذا الوضع يظهر لأن

مؤسسة جرفث للري وحدة استعادة التكلفة ولأنها مملوكة للحكومة. تحتاج إلى الحفاظ على تكاليفها منخفضة لكي تحافظ على أسعارها التنافسية. لتقويم إذا ما كانت أسعارها تنافسية، قامت مؤسسة جرفث أيضاً بتطوير مؤشرات أداء رئيسية والتي تُقوم سعرها مقارنة بمؤسسات الري المشابهة.

وتعمل مؤسسة ري جرفث على زيادة عائداتها، كأحد أهدافها. ولكي تفعل ذلك فإنها يجب أن تعمل بشكل جيد على العوامل الاستراتيجية ذات العلاقة بالمزارعين: خدمة العميل، نوعية الماء وأسعار الماء. حينئذ سوف يبقى المزارعون مع هذه المؤسسة بعينها ولا يبحثون عن تبديل طريقها في الري ببدل تقني. أما إذا فشلت في هذه العوامل الاستراتيجية، فالمزارعون سوف يبحثون عن طرق أخرى للحصول على الماء من أجل محاصيلهم. والنتيجة بالطبع ستكون انخفاضاً في الإيرادات لمؤسسة جرفث للري.

يبين هذا المثال بوضوح كيف نكون قادرين على توقع إيرادات المستقبل وذلك بقياس الأداء على العوامل الاستراتيجية للمزارعين. ومن هنا فإن مؤشرات الأداء الرئيسية على "خدمة العميل" و"نوعية الماء" و"أسعار الماء" أصبحت مؤشرات قيادية لمؤشرات الأداء الرئيسية "في إيرادات من المزارعين".

- الخطوة الخامسة

وضع الأهداف على مؤشرات الأداء الرئيسية:

يحتوي الشكل 10.2 العوامل الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الرئيسية من الشكل 10.1. هنا ألغيت التعريفات من الشكل السابق وأضيف عمود أسميناه "أهداف". لو ألقيت نظرة على هذا العمود سوف ترى أنه وضعت كميات محددة لمؤشرات الأداء الرئيسية في العمود المجاور. مثلاً: لمؤشرات الأداء الرئيسية "نسبة طلبات الماء في الوقت المحدد" وضع هدفين "90٪ في

يومين" و"100 ٪ في أربعة أيام". هناك على الأقل أربعة مؤثرات ستكون حاضرة في تأسيس أهداف مثل هذه، كما يوضح الشكل 10.3.

أحد هذه المؤثرات الموضحة في الشكل 10.3 هو آخر مراحل الأداء. على سبيل المثال، الهدف على جودة الماء في الشكل 10.2 "أكثر من 90٪ من مزارعينا يقيمون جودة مائنا بأنها مناسبة جداً للري" والذي وضع على مستوى الرضى السابق والذي كان أقل من 90٪. هذه النسبة تعكس الرغبة في تحسين الأداء على هذا العامل الاستراتيجي وهو نوعية الماء.

المؤثر الآخر هو الأولويات. هي عادة ما تكون مالية، مثل العودة إلى صناديق المساهمين، ولكن ليس بالضرورة أن تكون كذلك. في حالة جرفث للري، الشكل 10.2 يسلط الضوء على الحاجة المطلقة لماء طلبات الماء، وإذا لم تملأ، تموت المحاصيل، ومجرد وجود السلطة مهدد. هذا بالطبع يبدو كضرورة! إذاً فالأهداف "95 ٪ في يومين" و"100٪ في أربعة أيام" تحصل لأنه بكل بساطة يجب أن يوصل الماء.

المؤثر الثالث على وضع الهدف هو المعلم القياسي الذي يشمل مقارنة مؤسسة بأخرى ذات جودة لكي يتعادل أداؤها معها وإذا أمكن، تتخطاه. هذا الهدف قاد جرفث للري لتأسيس تطلعات عليه "أعلى 15٪ من مؤسسات الري المقارنة" على العامل الاستراتيجي لسعر الماء. وهدفه أن يكون منافساً على السعر إلى درجة أن يضع نفسه ضمن أعلى 15٪ من مؤسسات الري.

تلاحظ من الشكل 10.3 أن هناك مؤثراً رابعاً على وضع الهدف وهو الأهداف على مؤشرات الأداء الرئيسية الأخرى. في كلمات أخرى، الأهداف وضعت على أحد مؤثرات الأداء الرئيسية عبر المعرفة بالأهداف على الآخر. هنالك علاقة سبب وأثر وفي الجزء التالي سوف نغطي ذلك بالتفصيل. هذا الجانب من وضع هدف جديده في التعامل معه، نحن على المرحلة الأكثر تقدماً في هذا المجال.

الأهداف، العوامل الاستراتيجية، السبب والأثر

سبق ورأينا في مثال مؤسسة الري جريث كيف يمكن وضع الأهداف لمساهم رئيس معين، الاستراتيجية مكتوبة والأداء على العوامل الاستراتيجية المذكور. ورأينا هذه الروابط لعامل استراتيجي واحد، المزارعين. هناك أيضاً روابط بين المساهمين، في حالة جريث للري، النتائج للموظفين، على سبيل المثال، تعطي نتائج للممولين، للمزارعين، والمساهمين الرئيسيين الآخرين.

هذه فكرة مثيرة، طريقة أخرى هذه فكرة مثيرة، وطريقة أخرى لمتابعة استراتيجية. لمتابعة استراتيجية، الشكل 10.4 عبر الروابط بين المساهمين الرئيسيين يوضح ذلك رسماً.

ونرى كيف أن العوامل الاستراتيجية والأهداف ربطت مع بعضها بمساهم واحد (مثل الموظفين) كما نرى أن الأهداف لمساهم رئيس واحد ربطت بالعوامل الاستراتيجية لمساهم رئيس آخر. طبق نظامنا بطريقة مبتكرة: النظر إلى السبب والتأثير ما بين مؤشرات الأداء الرئيسة لمساهمين رئيسيين مختلفين.

لنقرأ الشكل من اليمين إلى اليسار، بداية بالموظفين. تقود استراتيجيتهم مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية مثلاً نسبة التقدير مقابل نظام المكافأة (1). وفي المقابل تقود مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية مؤشرات الأداء الرئيسة على الأهداف، مثلاً: إنتاج (2). إذاً، لكي تتابع مؤسسة ري جريث نجاح استراتيجية موظفيها، تستطيع أن تنظر تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية وأيضاً تأثيرها على مؤشرات الأداء الرئيسة على الأهداف.

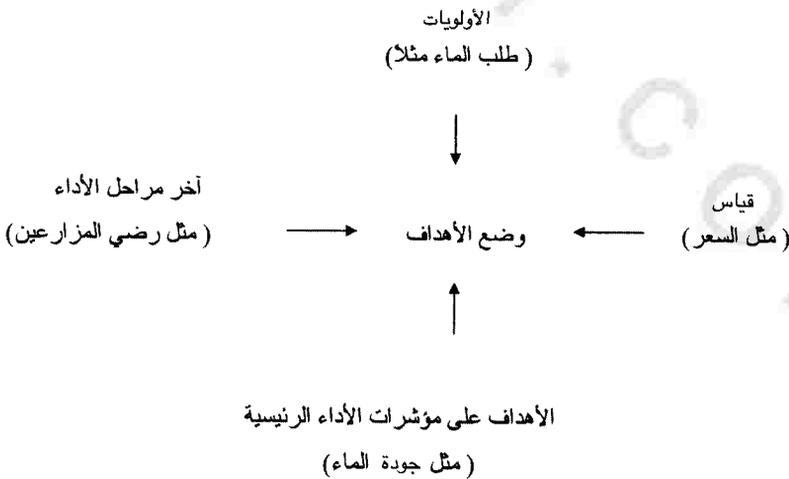
ولكن ينتج عن هذه الاستراتيجية تأثير دائم، كما توضحها الأسهم المتجهة من أهداف مؤشرات الأداء الرئيسة. الأداء على هذه الأهداف يؤثر على مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية للمزارعين

وللمولين. إذاً نجاح استراتيجية موظفي مؤسسة ري جرفث واضحة في مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية والأهداف للموظفين، كما هي مؤشرات الأداء الرئيسة في كل النموذج.

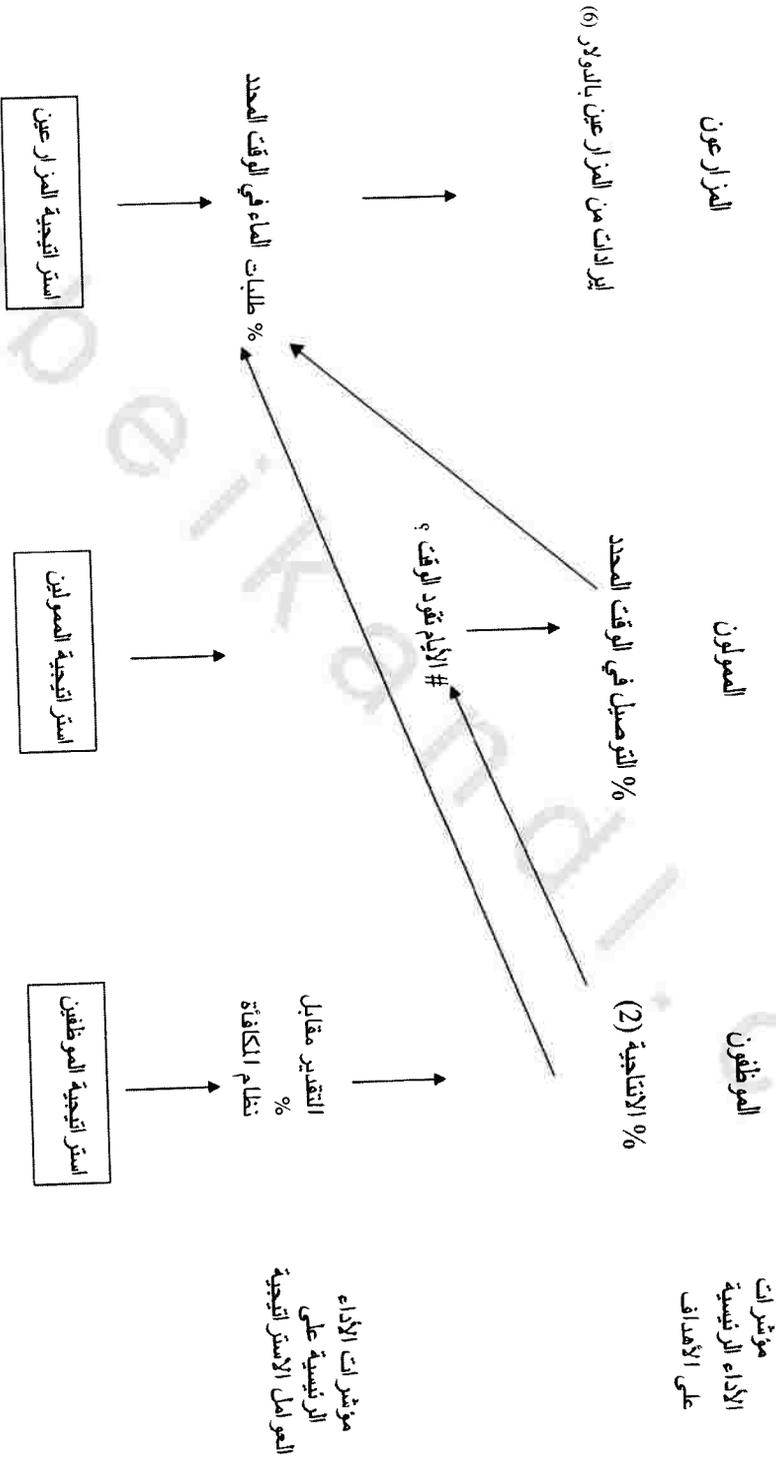
الشكل 10.2 الأهداف على مؤشرات الأداء الرئيسة

الهدف	المؤشر	العامل الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> ● 90 % في يومين ● 100% في أربعة أيام ● أكثر من 70% العملاء يقومون خدماتنا " جيدة جداً" في مسح سنوي 	<ul style="list-style-type: none"> ● % طلبات الماء في موعدها ● % المزارعين عن الخدمة 	خدمة العميل
<ul style="list-style-type: none"> ● أكثر من 90 % من مزارعنا يقيمون الجودة ماءنا " مناسبة جداً للري" ● 250 مليون دولار ● أعلى 10% من مؤسسات الري المقارنة 	<ul style="list-style-type: none"> ● % نتائج اختبار الجودة ما بين الحصول على الماء وتوصيله التي تطابق المواصفات ● % للمزارعين الراضين عن جودة الماء ● \$ مجموع تكلفة العمليات والصيانة ● % تقدير على السعر مقارنة إلى المؤسسات مؤسست الري المقابلة 	نوعية الماء أسعار الماء

الشكل 10.3 تأثيرات وضع الأهداف



الشكل 10.4 السبب والتأثير ما بين الأهداف والعوامل الاستراتيجية



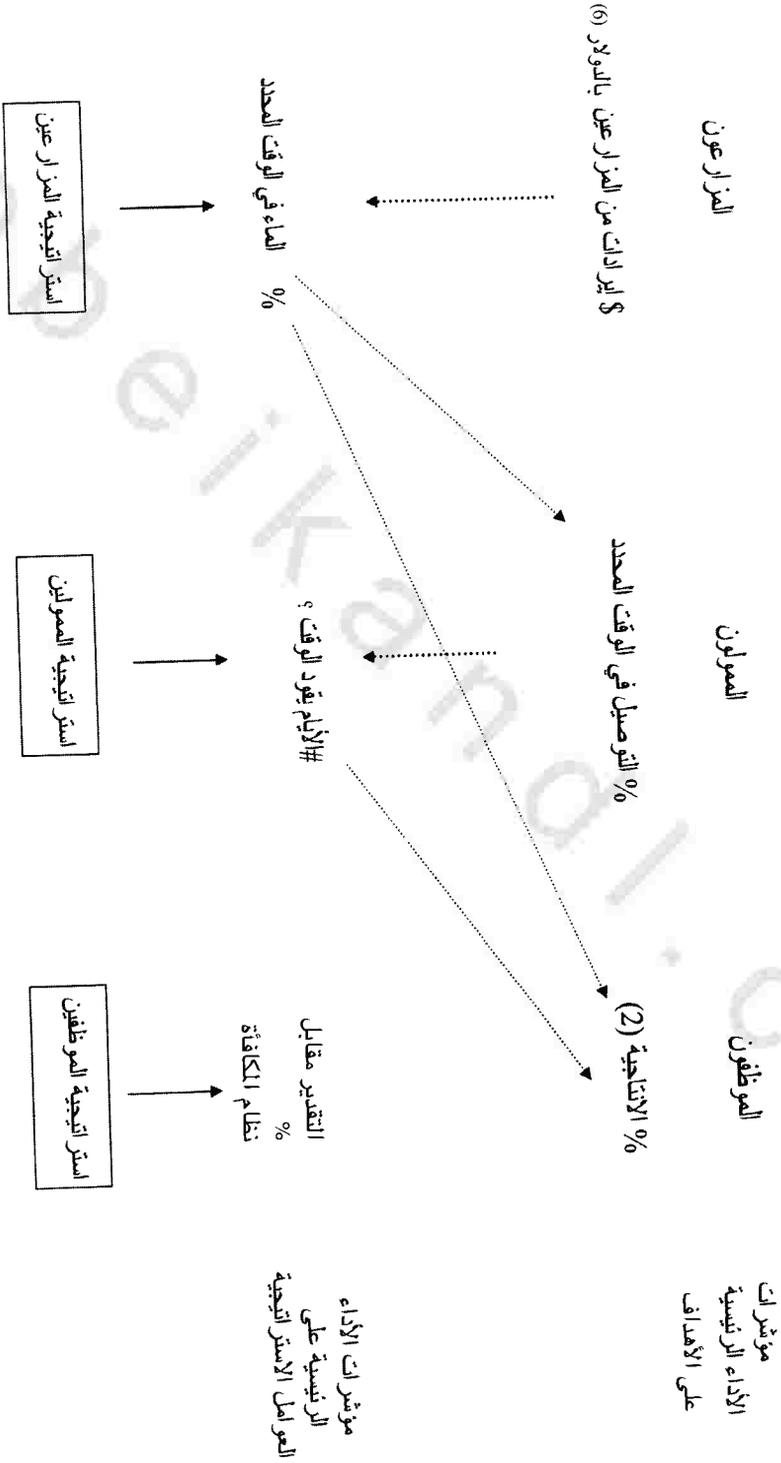
يوضح الشكل 10.4 كيف أنه من الممكن تتبع استراتيجية الممول أيضاً وذلك لإعطاء مثال آخر. من الممكن أن تجرى مباشرة على مؤشرات الأداء الرئيسة المنطبقة على المولدين، ولكن من الممكن أيضاً أن يتبع على مؤشرات الأداء الرئيسة للمزارعين. ونعود لنقول: من الممكن أن نكشف تأثير الاستراتيجية بتأثيرها على المساهمين الرئيسين الآخرين.

وبينما السبب والتأثير في الشكل تتحرك من اليمين إلى اليسار، فإن الأهداف تبدأ من اليسار إلى اليمين. لنفترض مثلاً، أن مؤسسة ري جرفث بدأت كهدف بزيادة الإيراد من المزارعين بـ 25 مليون دولار. مع التوقعات لذلك الانسياب من اليسار إلى اليمين. من الواضح أن الهدف، والمبني على مؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الاستراتيجية "في أرباح من المزارعين" (6)، يؤثر على الأهداف لمؤشرات الأداء الرئيسة على العوامل الرئيسة للمزارعين. هنا مؤشرات الأداء الرئيسة هي "نسبة طلبات الماء في الوقت المحدد" (5).

إذاً الهدف الموضوع على مؤشر الأداء الرئيس هذا يؤثر في التطلعات المبنية على مؤشرات الأداء الرئيسة على أهداف للممولين، مثل "نسبة التوصيل في الوقت المطلوب" (4)، ومؤشرات الأداء الرئيسة على الأهداف للموظفين، مثل "نسبة الإنتاجية" (2). هذه الروابط وغيرها موضحة في الشكل 10.5 بالأسهم.

إذاً فهي المعرفة بالسبب والأثر ما بين الاستراتيجية لأحد المساهمين الرئيسين واستراتيجية لمساهمين آخرين التي تقود إلى ربط الأهداف الخاصة بالمزارع مع تلك التي للآخرين. سبق ورأينا طريقة رائعة لمتابعة استراتيجية - في الوقت الحقيقي، عبر العامل الاستراتيجي المؤثر المباشر، وبطريقة بطيئة كما يوضح النموذج في الشكل 10.4.

الشكل 10.5 تحديد الأهداف



سيرز روبوك

شركة سيرز روبوك مثال مثير للاهتمام لسببين.

السبب الأول: أن الشركة تربط النتائج للمساهمين الرئيسيين. فهي تربط نتائج موظفيها بنتائج عملائها ونتائج مستثمريها. وتصنف مقاييس الأداء بناء على ذلك.

السبب الثاني: أن الشركة ترفض بطاقة النتائج المتوازنة بتقسيماته الأربعة: تصور العميل، التصور المالي، تصور العمليات الداخلية للعمل، وتصور الابتكار والتعلم. وكما كتبت الشركة "نريد أن نذهب إلى ما هو أبعد من بطاقة النتائج المتوازنة المعتاد. عادة مجموعة من الافتراضات غير المختبرة، وتثبيت محركات الأداء المالي المستقبلي بإحصاء دقيق.

قصة سيرز هي أكثر من استراتيجية واحدة. قام المسؤولون عنه بتطوير ما أسموه سلسلة فائدة - الموظف - العميل ونتج عن ذلك مؤشرات أداء كاملة والذي يوضح درجة أدائهم مع مساهميتهم الرئيسيين: العملاء والموظفين والمستثمرين. عبر سلسلة فائدة - العميل - الموظف، ظهرت علاقة سبب وأثر بين تصرف الموظف، تصرف العميل، ونتائج للمستثمر.

أيضاً بحثت الشركة إضافة مقاييس غير مالية إلى المقاييس المالية المعتادة، والأهم أنها أرادت أن تكون هذه المقاييس دقيقة وسهلة.

كنتيجة، ربط سيرز استراتيجيته للموظفين باستراتيجيته للعملاء باستراتيجيته للمساهمين. وأيضاً استطاعوا أن يبينوا للموظفين كيف يؤدي أدائهم الفعال إلى أداء مؤثر للعملاء ومستثمرين سيرز.

تؤمن شركة سيرز بأن هذه المنهجية تعطي ميزة تنافسية للشركة، وبالتأكيد، النتائج تكون مؤثرة. المسوحات المستقلة أظهرت أن رضى العميل

المحلي في تجارة التجزئة يرجع لعدة سنوات متتالية. على كل حال، شركة سيرز أخذت اتجاهها معاكساً. منذ أدخل النظام ارتفع رضى الموظف من الشركة وأيضاً رضى العميل. وعندما ترجمت شركة سيرز هذه التحسينات من خلال نموذجهم، ترجمت التحسينات الأربعة في المئة لرضا العميل إلى أكثر من 200 مليون دولار كإيراد إضافي في مدة الاثنتي عشرة سنة التي صنعت فيها هذه التحسينات.

وبغطائها المالي الحالي بعد خصم الضريبة ونسبة مردودية الأسعار. هذه الزيادة في الإيراد ترجمت إلى زيادة في رأس مال الشركة التجاري إلى تقريباً 250 مليون دولار.

هذا المثال يجمع عدداً من النقاط من هذا الفصل. الأولى أن سيرز رفض بطاقة النتائج المتوازنة بتقسيماتها الأربعة؛ لأنها "مجموعة من التوقعات غير المجربة. وبدلاً منها، فكرت من خلال علاقاتها مع مساهميها الرئيسيين: الموظفين، العملاء، والمستثمرين. بدأت بعد ذلك بربط نتائج للموظفين إلى نتائج للعملاء إلى نتائج للمستثمرين، وطورت مؤشرات أداء رئيسية (مؤشرات أداء كامل في نظامهم) لكل واحد من مساهميهم الرئيسيين، وبحثت عن روابط بينهم عبر نموذج سبب وتأثير.

النقطة الثالثة الملاحظة وذات العلاقة بهذا الفصل هي أن سيرز بتطويره لنموذج سبب وتأثير أصبح قادراً على رؤية كيفية تأثير التحسينات لأحد المساهمين الرئيسيين على الآخرين، وبذلك عرف أين يحتاج إلى تطوير استراتيجية. يستطيعون أن يقرروا كم من المصادر المالية يجب أن يطبقوا لرفع نتائج للموظفين والعملاء وكيف يمكن أن تتحول لنتائج أفضل للمستثمرين.

وعلى الرغم من أن شركة سيرز لم تطبق الأهداف والعوامل الاستراتيجية كما حددناها في نظامنا إلا أنها وفرت توضيحاً نافعاً ومثيراً

في ربط المساهمين الرئيسيين ومؤشرات الأداء الرئيسة لكي تتبع نجاح استراتيجية مؤسسة.

استراتيجية لجميع المساهمين الرئيسيين:

هذا الكتاب يؤكد على أهمية تحديد المساهمين الرئيسيين لمؤسسة أو وحدة عمل. وحافظنا على استمرارية هذا الموضوع عبر فصول الكتاب. لهذا الفصل وخاصة الشكل 10.4 أهمية واضحة. فاستراتيجية أحد المساهمين الرئيسيين تؤثر في استراتيجية المساهمين الآخرين.

هناك اعتماد متبادل ما بين المساهمين الرئيسيين، وبين معرفة أن هناك حاجة ما بين المساهمين الرئيسيين، ومعرفة أنه ضروري في تطوير هذا الاعتماد ضروري في تطوير استراتيجية ومتابعة

استراتيجية ومتابعة نجاحها. تطوير استراتيجية لواحد فقط من المساهمين الرئيسيين وإغفال المساهمين الآخرين هو دعوة للفشل، ومع ذلك فإن هذا بالضبط ما يحدث عندما تركز مؤسسة فقط على متطلبات مساهميها وتصمم أذنيها عن احتياجات العملاء، أو تركز على العملاء وتتجاوز احتياجات موظفيها، أو تهتم بالعملاء والموظفين وتغفل الممولين.

عرف نظامنا للعوامل الاستراتيجية الاعتماد المتداخل للمساهمين الرئيسيين، توقع احتياجاتهم، وطور استراتيجية لهم. وكما ترى في هذا الفصل، فإنه يساعد أيضاً في تتبع استراتيجية في وقت حقيقي ويساعد في تتبع تأثيرها على المساهمين الرئيسيين للمؤسسة أو وحدة والعمل.

إذا كنت تريد مساعدة في تطوير وربط مؤشرات الأداء الرئيسة لمؤسستك أو وحدة عملك، فإن شركتنا (العوامل الاستراتيجية) قامت بتطوير برنامج ليس فقط يأخذك إلى العملية ولكن أيضاً يساعدك على أن تختبر علاقات

السبب - التأثير ما بين مؤشرات الأداء الرئيسة. إذا أردت أن تبحث بشكل أوسع وتربط عدة وحدات عمل عبر مؤسستك، فإن لدينا برنامجاً يقوم بهذه المهمة. المعلومات عن هذه المنتجات متوفرة عبر موقعنا الإلكتروني..

www.strategicfactors.com

موضوع الفصل القادم هو كيف تضمن عمل استراتيجية والتقييد بها ودعمها بفاعلية.



1Rucci, A. J., Kirm, S P. and Quinn, R. T., "The Employee-Customer-Profit Chin at Sears," Harvard Business Review 1998, Jan-Feb. 82-97