

## عودة إلى المقياس الأساسي « دعونا نتحدث صراحة »

في نهاية الأمر. وعندما يقال ويفعل كل شيء. فإن كل ما يهتم به أي شخص هو المال. أو بدقة أكبر المال النقدي (كتميز عن ذلك التعبير القائم على علم تدوين الحسابات / الأرباح). وتقدر قيمة الشركة بموجب قدرتها على تقديم المال النقدي. وتعتبر القيمة المكتسبة لأسهم شركة ما على وول ستريت Wall Street. إل إس إكس LSX أو بورصة باريس Paris Bourse هي وظيفة تدفقات مالية متوقعة سيطلقها مجال عمل ما. وبدرجة أكثر دقة، فإنها وظيفة مبلغ المال المتوقع أن تطلقه الشركة من الآن وإلى الأبد. حيث تخصص منه كلفة رأس المال الذي تم توظيفه في العمل.

وما تريد معرفته هو ما إذا كان باستطاعة الشركة توليد المزيد من المال النقدي. فإذا كان الأمر كذلك، ماذا يجب أن يحدث لجعل ذلك حقيقة ودفع سعر الأسهم إلى الأعلى؟ إن هذا هو الحساب الذي سيقوم به المحللون المصرفيون عن الشركات التي يراقبونها طوال الوقت. وهو أيضاً الحساب الذي سيقوم به المضاربون عندما يتمعنون بالشركات التي يحتمل أن يستولوا عليها. ويتوجب على الإدارة أن تسبقهم كلهم في ذلك، بالطبع، باتخاذ قرارات لجعل التدفق المالي الطويل الأمد والقائم على تفهم الأعلى منزلة لحوافز قيمة العمل أقرب ما يكون إلى الكمال. ويجب أن يسير كل هؤلاء الأشخاص ظاهرياً عبر التحليل ذاته للحوافز كما جرى خلال هذا الكتاب. وإن العمل البارع آنذاك هو في وضع هذا التحليل بلغة التدفق المالي النقدي. وفي الحقيقة، فإن الإدارة غالباً مالا تفعل ذلك أو أنها تفعله بشكل غير كامل. ولذلك تضطر إلى القيام بعمل جراحي من وقت لآخر (مثل تخفيض عدد العاملين) لتعود مجدداً إلى المسار!

## حساب التدفقات النقدية المستقبلية

كيف ننظر إلى الشركة بوصفها دفق من المال؟ لقد سرنا ضمن عملية حساب التدفق النقدي لوحدة عمل استراتيجي في سنة واحدة (انظر الشكل ٥, ٢). ويجب أن تتصور أيضاً من الناحية المثالية أن هذا التدفق سوف يستمر لخمس سنوات أو عشر سنوات. ويفترض للتدفقات المالية المستقبلية بالطبع أن تعكس إدراكاً جيداً لكيفية احتمال تغير ظروف السوق وأداء العمل. ويجب أن تكون قادراً - بناءً على أساس تقييمك للسوق- على إصدار حكم جوهري حول كيفية احتمال تحرك العائدات والأرباح عبر السنوات القادمة إذا بقيت الشركة على طريقها الحالي. فمثلاً، إذا توقعت أن تدخل شركة جديدة السوق بأسعار منخفضة، فيجب أن تعدل خط العائدات ليعكس أسعار وحدة منخفضة متوقعة. وعلى العكس من ذلك، إذا توقعت أن شركة خاسرة سوف تخرج من القطاع فإنك ربما ترفع أسعار الوحدة وبالتالي العائدات وكذلك الهوامش. وإذا توقعت تماسكاً بين المزودين فيحتمل أنذاك أن ترتفع أسعار البضائع المتجهة إلى الداخل. وإذا كان الموزعون يعانون من نتائج عكسية للزيادات في أسعار الوقود، فربما يظهر الفرق من خارج هامش المصنّع. وإذا كان ابتكار رئيسي سيظهر خارج الرخصة فمن المحتمل أن تهبط الأسعار بحدة وستتآكل أسهم السوق بسبب المتنافسين العامين. وسيكون لتلك التغييرات المتوقعة معاً في ظروف السوق تأثير حاسم على حفز تدفقات المال المستقبلية للشركة.

ولا تعتبر الأرباح والعائدات الأرقام الوحيدة التي ستتأثر بسبب الظرف المتغير للسوق. إذ ربما يتوجب تغيير معدل استثمار رأس مال الشركة للاستجابة للمطالب التنافسية الجديدة. فإذا كان منافس أكثر إنتاجاً في الأساس بسبب أتمتة كبيرة في خط الإنتاج، فربما يتوجب على الشركة أن تستثمر بمغامرة لإصلاح التوازن. ومن شأن هذا أن يزيد من حجم رقم الانخفاض لديها ونفقة استثمار رأس المال. وبطريقة بديلة، ربما تُجبر على

تغيير استهلاك رأس المال العامل عن طريق تغيير الظروف في سلسلة الشاري والمزود. ونتيجة للضغط عليها من قبل المزودين لتقصير مدة الدفعات ومن الشارين لتمديد سندات القبض، ربما تجد شركة ما نفسها مع متطلبات متزايدة لرأس المال العامل يفوق ما تم تصوره سابقاً. وبالإضافة إلى تلك المواد، سيتوجب على الشركة أن تكون حذرة حول تغيير بنية رأس المال لديها استجابة لمطالب تناقصية. فمثلاً ربما يتضمن ذلك تخفيضاً في الدين وزيادة في الأسهم العادية من خلال دعوة إلى أسواق الأسهم. وهذا من شأنه أن يؤثر على كمية الفائدة التي سيتوجب عليها دفعها وحجم الدين على صحيفة ميزانها المالي.

ومن خلال ترجمة ملاحظاتك عن حوافز تكوين القيمة إلى تأثيرها على البيانات المالية للشركة، فسوف تكون قادراً على حساب تأثير تلك الحوافز على تدفقاتها المالية في المستقبل. ويجب أن تكون قادراً على فعل ذلك لكل وحدة عمل استراتيجي على حدة (انظر الشكل ١٠, ١).

تأثير التغييرات المالية الرئيسية في المستقبل	تأثير التغييرات في مستوى تناقص السوق	تأثير أعمال مختلفة في مجالات رئيسية من سلسلة القيمة										التأثير الصافي الشامل					
		عملية البيع والتزويد	عملية الإنتاج الجوهري	التوزيع	الخدمات	التسويق	تكاليفها	العلاقات	مع الحكومة	الابتكار	التحويل		إدارة الموارد البشرية				
عائدات	↓																→
تكاليف مباشرة	↑	↓		↓				↑									→
العاملون	↑		↑		↑												→
المائدة	→																→
الربح بعد الضريبة	↓							↑				↑					↓
التخفيض	→											↑					→
رأس المال العامل الصافي	↑	↓		↓													→
نقطة رأس المال	→											↑					↑
التدفق النقدي	↓	↑		↑				↑			↓	↑					→
الدين	→																→
القيمة الصافية الحالية	↓	↑		↑				↑		↓	↑						→

↑ لتأثير → انخفاض ↓ زيادة

الشكل ١٠, ١ موجز تأثير تغييرات السوق وسلسلة القيمة على التقلبات المالية المستقبلية لوحدة عمل استراتيجي أو شركة

تفترض جميع المشاريع كنقطة انطلاق أساسية نماء عائدات خط فورية ونسب مالية مستقرة.

## تقييم التدفقات المالية النقدية

إن جميع تلك التدفقات النقدية يجب تمويلها برأس المال وكل من الدين والأسهم. ورأس المال له كلفة. والكلفة هي مزيج لكلفة الفائدة على الدين. والأرباح المتوقعة المرتبطة بالأسهم بالنسبة إلى حملة الأسهم نظراً للمخاطرة الكامنة في الاستثمار. وهناك عدد من الوسائل لحساب هذا الرقم. ولكنها معقدة إلى حد ما وتتجاوز مجال هذا الكتاب<sup>(١)</sup>. ومن أجل أهدافنا وافترضاً بأن الشركة قائمة في أحد التصنيفات الاقتصادية الرئيسية الغربية، فإنك ربما تأخذ الكلفة المتوسطة لرأس مال ١٥٪ كنقطة هداية معيارية (إن هذا الرقم سيختلف في الحقيقة من شركة لأخرى اعتماداً على المخاطرة الضمنية للقطاع الذي تتنافس فيه وبنية رأس المال للشركة بالذات). وفي حين أن معظم الشركات لديها صحيفة ميزان مالي منفردة أكثر من بنية رأس مال لكل وحدة عمل استراتيجي، فإن كلفة رأس المال لكل وحدة عمل استراتيجي ستختلف في الحقيقة بسبب الملامح الخطرة المختلفة للعمل. وإن احتمال الشروع بمغامرة في طي ملابس الموضة سيكون أعلى بكثير من احتمال عملية راسخة للثياب الرجالية تسير إلى الأعلى. ولذلك وعلى الصعيد المثالي، يجب أن يُنسب لكل وحدة عمل استراتيجي كلفة مختلفة من رأس المال. وفي أية حال فإننا سنفترض من أجل أغراضنا معدلاً موحداً عبر كل وحدات العمل الاستراتيجي. ويمكن استخدام هذا الرقم آنذاك لتخفيض التدفقات النقدية إلى مستوى قيمتها الحالية كما تم شرحه في اللوحة ١٠، ١. (يجب معاملة السنة الفائتة

(١) تدعى أكثر طريقة معروفة في حساب كلفة رأس المال الكلفة المتوسطة الموزونة لرأس المال أو WACC ، وفي أية حال، هناك عدد من الطرق البديلة التي تتجنب التعقيدات المتعلقة ببنية رأس مال الشركة والتي برزت بسبب استخدام ال-WACC ، ويتوجب عليك من أجل الحصول على تفسير مفصل للبدائل المختلفة أن ترجع إلى «القيمة المقدرة: قياس وإدارة قيمة الشركات» لمؤلفه توم كوبلاند Tim Copland وتيم كولر Tim Koller (انظر المراجع).

بوصفها «أبدية» عن طريق تقسيمها بمعدل التخفيض قبل إعادتها مجدداً إلى قيمتها الحالية. وسيكون الرقم الذي سينبثق عن هذا الحساب القيمة الحالية لوحدة العمل الاستراتيجي. وإذا طرحت الدين الطويل الأمد المنسوب لوحدة العمل الاستراتيجي من هذا الرقم فإنك ستحصل على القيمة الحالية الصافية لتلك التدفقات النقدية أو ما هي قيمتها بالنسبة إلى حملة الأسهم (١).

اللوحة ١٠, ١ حساب توضيحي للقيمة الصافية الحالية لوحدة عمل استراتيجي خيالية أو شركة (£ m)

تدفق المال	٠	١	٢	٣	٤	٥
تدفق المال	١٠٠	١١٠	١٢٠	١٣٠	١٤٠	١٥٠
معدل التخفيض	١	١,١٥ (١)	١,١٥ (٢)	١,١٥ (٣)	١,١٥ (٤)	١,١٥ (٥)
عامل التخفيض	٠	١,١٥	١,٣٢		١,٧٥	١,١٥ (٥)
الديبومة (❖)			(١٥٠ ×	١,٠٥	/ ٠,١٥)	١,١٥ (٥)
القيمة الحالية	١٠٠	٩٥,٧	٩٠,٩	٨٥,٥	٨٠	٥٩٧
الدين	٢٠٠					
القيمة الصافية	٨٤٩					
الحالية						

(❖) افتراض معدل نماء ٥٪ في المستقبل

(١) إن العديد من لوحات العمل الاستراتيجي لا يكون لديها دين مثبت مباشرة ضدها. وإن أفضل طريقة لعزوها إلى الدين الوهمي هي في تخصيصها حصة من الدين الاجمالي للشركة قائمة على إسهامها في العائدات المشتركة.

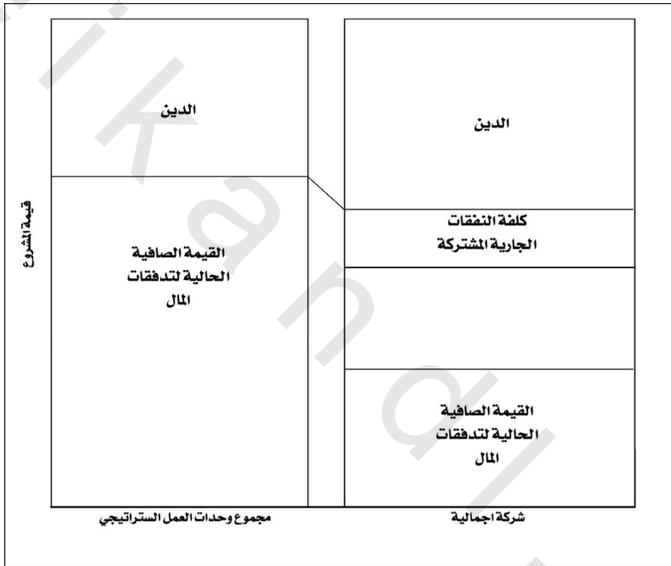
## نزولاً إلى الحوافز

متى فعلت ذلك لجميع وحدات العمل الاستراتيجي في الشركة، وجمعتهم مع بعضهم بعضاً، فسوف تكون لديك قيمة المشروع بأكمله بالنسبة إلى حملة الأسهم. ويجب أن تحاول مقارنة هذا مع تقييم مشابه للشركة بأكملها بما في ذلك الكلفة المشتركة للنفقات الجارية. ويتضمن هذا الحساب ببساطة تكرار التمرين ذاته. ولكن بالنسبة إلى الشركة بأكملها اعتماداً على ما يكتب عن ميزان الربح والخسارة لديها وبيان صحيفة الميزان المالي<sup>(١)</sup>. فإذا اختلف هذا الرقم جذرياً عن التقييم الجماعي لوحدات عملها الاستراتيجي، فيجب للأعلام الحمراء أن ترتفع. فمثلاً، إذا ظهر أن القيمة الإجمالية لوحدات العمل الاستراتيجي تتجاوز تلك الخاصة بالشركة بأكملها بكمية كبيرة فمن المحتمل آنذاك أن الاستراتيجية المشتركة لا تضيف قيمة إلى المشروع تفيض عن تكاليف السقف المشترك (انظر الشكل ٢، ١٠).

إن الاختبار الحاسم هو أن تقارن حساب القيمة الصافية الحالية لديك لوحدات العمل الاستراتيجي للشركة مع تقييم أسهم تلك الشركة على السوق المفتوح أو استفادتها من السوق. ويمكن الحصول على هذا من خلال مضاعفة الأسهم الإجمالية غير المدفوعة بسعر السهم الحالي. فإذا كان هناك اختلاف كبير فسوف تعلم آنذاك وبقسوة ما إذا كانت الشركة تنظر إليها الأسواق بوصفها تضيف أو تنقص القيمة من ممتلكاتها. فإذا كانت تقصي القيمة فلا يكون هناك شيء خاطئ بشدة. ويمكن تعزيز هذا بمقارنة تعدد الأرباح (تقسيم قيمة السوق على أرباح ما بعد الضريبة) وتعدد العائدات (تقسيم قيمة السوق على المبيعات) للشركة مقابل أوثق منافسيها المستشهد بهم. فإذا كانت الشركة التي تقوم باختبارها ذات أداء منخفض، فإن تلك النسب ستخفض نموذجياً، عاكسة تشاؤم السوق حول توقعات الأداء في المستقبل (انظر الشكل ٣، ١٠).

(١) هذه ليست عملية سهلة منذ أنها تتطلب إجراء افتراضات عن التغييرات الاجمالية في العائدات، الأرباح، والعناصر الأخرى لتدفق المال.

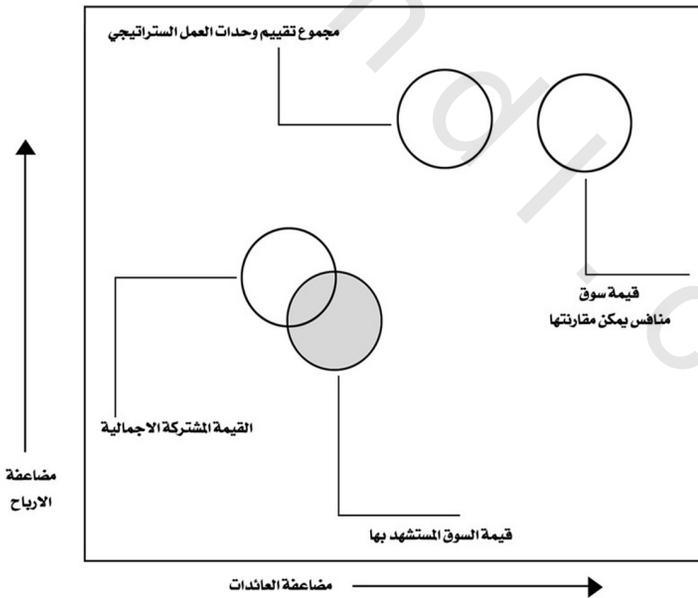
ومن السهل بالطبع الانتقاد ولكن العلاج أصعب بكثير. ويجب أن تكون قد حددت على أساس تحليلك لسلسلة القيمة المجالات التي تعتبر أن الشركة يمكن أن تتحسن فيها. وربما يتضمن ذلك تخفيض النفقات أو الاستثمار لبناء حجم مبيعات. وربما يمتد أيضاً إلى المجالات الأكثر ليونة لمعنويات العاملين. فإذا ازداد التحريض، فهل ستعزز الإنتاجية أيضاً؟ يجب أن تركز ذهنك مجدداً على طول سلسلة القيمة وتقرر ما إذا كانت الشركة قد وصلت إلى مقاييس التصنيف العالمية حيث يهم ذلك.



الشكل ١٠، ٢ مقارنة توضيحية لتقييم شركة خيالية منخفضة الأداء مقابل مجموع وحدات عملها الاستراتيجي

وأين تعتقد أنها ربما تحقق بعض الضربات القوية السريعة؟ لقد أقيمت تلك التكييفات لحوافز القيمة في تصوراتك عن تدفق المال (الشكل ١٠، ١) ولذلك ستكون قادراً على حساب قيمة جديدة للأسهم من شأنها أن تعكس تلك التحسينات. فمثلاً. ربما تقدر أنها لو غيرت بنيتها التنظيمية الأساسية

عن طريق تشكيل فرق. فربما تستطيع الشركة تخفيض وقت الدورة إلى النصف من أجل إنتاج نتاج. وهذا يعني أنها إما أن تزيد عائداتها بشكل جوهري أو تخفض تكاليفها التي ستعزز تدفق المال فورياً. وعلى نحو مماثل. إذا كنت تعتقد أن بالإمكان بيع وحدة عمل استراتيجي وأن المال النقدي يتم نشره بشكل منتج أكثر في مكان آخر في الشركة فإنك تستطيع إدخال ذلك في تصوراتك. وعلى نحو بديل. يمكنك أن تظن أن بإمكان الشركة تخفيض النفقات الجارية المشتركة إلى النصف لأنها تضيف القليل إلى كفاءة وحدات العمل الاستراتيجي. فإذا أنتجت تلك التحسينات بمجموعها بالنسبة إلى وحدات العمل الاستراتيجي تقيماً مشتركاً إجمالياً يفوق إلى حد كبير تقييم السوق المالي لها فربما تكون هناك أسس لتوقع تغيير في الإدارة (انظر الشكل ١٠، ٤) ومن غير المألوف أن تخفق الأسواق في تحديد أو تحمل مثل ذلك «التفاوت في القيمة» لفترة طويلة دون أن تفعل شيئاً بخصوص ذلك.



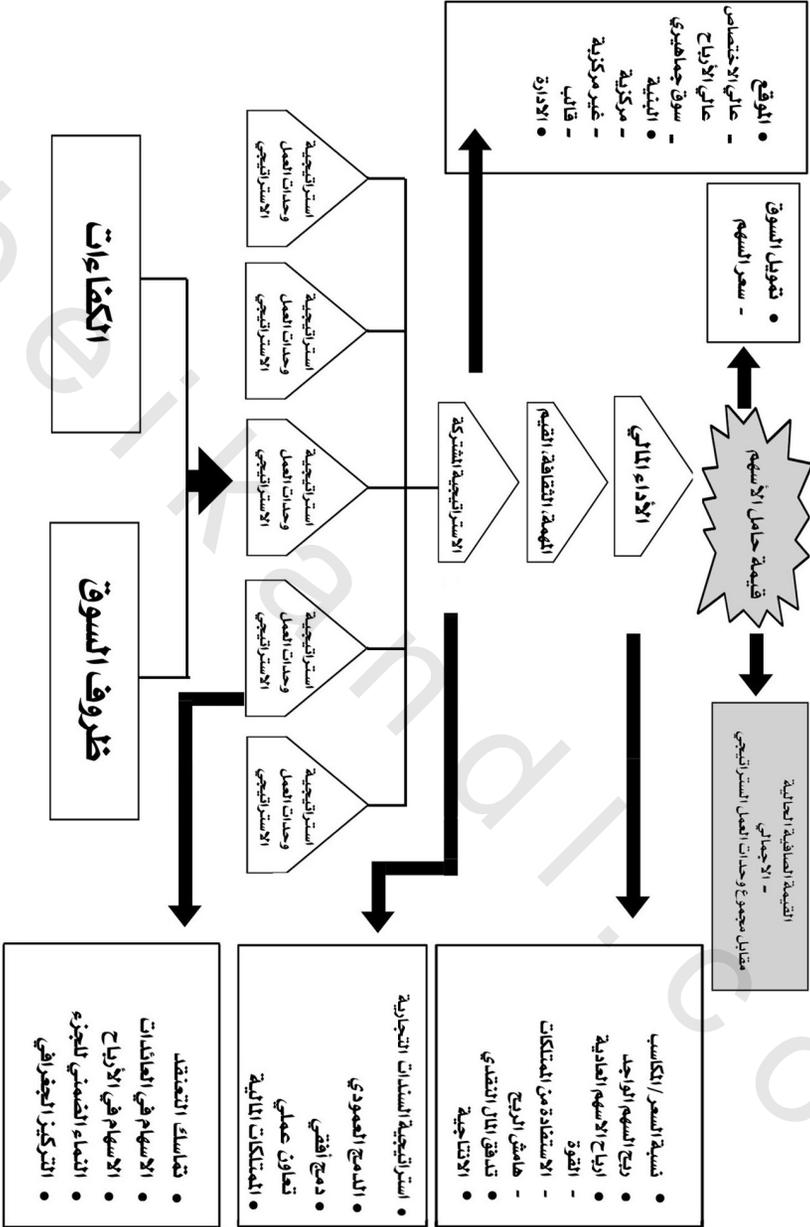
الشكل ١٠، ٣. تقييمات نسبية توضيحية لشركة ذات أداء منخفض قائمة على مؤشرات السوق

## جمع الكل مع بعضه بعضاً

لا تتشائم إذا بدا كل هذا مثبطاً. فتحليل قيمة تدفق المال هو طريقة معقدة إلى حد كبير. ولذلك يستطيع مصرفيو الاستثمار فرض أجورهم الباهظة مقابل النصيحة خلال المكتسبات. وهو من بين الأسباب التي تجعل لأراء المحللين ذلك التأثير الدراماتيكي على سعر السهم الواحد. ولقد شرحنا التقييم بشكل سطحي في هذا الكتاب ويجب أن لا تأمل بإجادة ذلك على أساس قراءة منورة قليلاً. وفي أية حال فإن ما هدف إليه هو إعطاؤك تفهماً لكيفية استطاعة استراتيجية شركة ما والموقع التنافسي لوحدة العمل الاستراتيجي الخاصة بها حفز رقم قيمة ذلك التدفق المالي ولا تخطئ في ظنك. إن التدفق المالي الطويل الأمد هو الرقم الوحيد الذي يهم! (انظر الشكل ١٠,٥).

الدين	الدين	تفاوت القيمة	القيمة الصافية الحالية لتدفقات المال المعدلة
	كلمة النفقات الجارية المشتركة		
القيمة الصافية الحالية للتدفقات النقدية	القيمة الصافية الحالية للتدفقات النقدية	تمويل السوق	
مجموع وحدات العمل الاستراتيجي	التقييم المشترك الاجمالي	تقييم السوق	تقييم معدل

الشكل ١٠,٤ تأثير توضيحي لإعادة التقييم قائم على تدفقات مالية معدلة لشركة ذات أداء منخفض



الشكل ١٠,٥ خارطة الطريق لحوافز القيمة

## خاتمة

### «ماذا يوجد فيه لأجلي»

تعتبر معظم الشركات الحديثة الكبيرة عبارة عن كيانات معقدة إلى حد كبير. حيث تعمل عبر مدى واسع من مجالات العمل ومدى واسع من الجغرافيات. ويرجح أن تكون التأثيرات التنافسية وتأثيرات السوق التي تتعرض لها تلك الشركات دقيقة ويصعب حلها. كما أن البنى الداخلية التي تتبناها معقدة أيضاً ومن الصعب مجاراتها. وعادة ما تتضمن قالباً من خطوط الإنتاج ووحدات عمل شبه مستقلة. وربما لا تكون غالبية المدراء في شركة كبيرة مدركة للمنطق الدقيق الذي يربط الأجزاء ببعضها بعضاً.

ولذلك يجب أن لا يكون من المفاجئ أن يخضع العديد من الشركات إلى لغز ليفرهولم دون قصد، عن طريق الإخفاق في توضيح أية نشاطات تحفز قيمة وأيها تحفز كلفة. وما دام التوازن يميل بما يكفي لصالح القيمة، فإن الكثير من الجزئيات يمكن إغفاله. وفي حين تعاون النماء في التنافس الدولي والقوة المتعاضمة لأسواق رأس المال لتركيز الأضواء على هذه القضية، فما يزال لدى الكثير من الشركات الكثير من القيمة الضمنية المتروكة على جدول الأعمال. ويمثل هذا بالنسبة إلى المدير تحدياً وفرصة في آن واحد.

وقضية المدير هي كيفية تحويلها إلى فرصة:

وما يزال معظم المدراء يشغلون أدواراً محددة وظيفياً. حيث يحتمل أن يعتبر ذلك كتخصص بقدر ما يعتبر خاصية تصميم لحملات ترويج المبيعات بالتناسق مع قسم الحسابات، وإدارة أنظمة لوجستية داخلية أو إدارة وحدة عمل. وإن ما يميز المدراء على مستوى الهيئة العليا عن المدراء العاديين هو أن عليهم إدراك أين أضيفت القيمة الإجمالية وأين أنقصت واتخاذ إجراء تبعاً لذلك. وأن القيام بقفزة من منظور العمل المحدد وظيفياً إلى العمل العام يعتبر قفزة كبيرة. ولذلك يعمل عدد قليل جداً من الأشخاص على القيام بها. وفي

مصلحة الكثير من الشركات أن يأخذ مدراءها والعاملون فيها هذه المسؤولية على عاتقهم في نشاطاتهم اليومية ولكن ذلك قليلاً ما يحدث في الواقع. وعلى الرغم من الحاجة المتزايدة لمفكرين استراتيجيين على جميع مستويات المنظمة، فإن العقبات قد ازدادت بالنسبة إلى المدراء بسرعة أكبر في العديد من الحالات.

إن مضمون معظم الاتجاهات التي ناقشناها هو لتسهيل تفكيك التسلسل التقليدي. وكان هذا يعني اختفاء العديد من أدوار الإدارة الوسطى التي كانت قد عملت بوصفها الأرضية التقليدية للتدريب للأشخاص الآتين من أدوار وظيفية. وهناك مجموعتان تركتا للشركات: مجموعة كبيرة من الفاعلين ومجموعة صغيرة غير متجانسة من المفكرين/ المتحكمين. ومنذ أن كبار المدراء يعينون من خارج الشركة في معظم الأحيان، فإن هذا يخفض بدرجة أكبر احتمال أن يصل الأشخاص إلى أدوار كبيرة وذلك كقضية تقدم طبيعي.

وفي هذه الأثناء، تستمر مستشاريات الإدارة بملء الفراغ الذي تركته الإدارة الوسطى، حيث تعمل كدعامات لصنع القرار في الإدارة العليا بنفس الطريقة التي كانت قد عملت فيها الإدارة الوسطى تاريخياً. وتستمر الصناعة الاستشارية بتحقيق معدلات نماء مستمر تزيد عن ٢٠٪ في السنة. ومن الطبيعي أن يحدث هذا على حساب الزبائن إلى حد كبير. ومن المحتمل أن تقوم الشركات باستئجار متجدد للإدارة الوسطى لوضع استراتيجيات النماء في مكانها وذلك في الوقت الذي تعود فيه دورة العمل من خفض الكلفة في أواسط التسعينات إلى حاجة ملحة إلى النماء. وفي أية حال فإن أولئك ربما لا يكونون الأشخاص ذاتهم كالسابق، بل سيبدون وكأنهم مستشارون في مجال موقفهم البنوي لإدراك حوافز تكوين القيمة.

إن الحقيقة القاسية لسوق التوظيف هي أنه سيقسم باستمرار بين أولئك العاملين الذين يدركون كيفية حفز قيمة حملة الأسهم وأولئك الذين لا

يمكنهم إخبار ما إذا كانوا يستمرون في تكوينها أم لا . وهذا ما سيحدث عبر العقد القادم. وسيشير هذا دوماً إلى تفاوت دائم الاتساع لفرص المهنة والأجور. وسيعود الأمر إليك في التأكد من أنك تقف على الجانب الصحيح من الخط. وإن أفضل تأثير يمكنك استخدامه هو إظهار تفهم استراتيجي لحوافز الشركة الخاصة بإيجاد القيمة. كيف يمكن تعزيزها وماذا يمكنك القيام به للمساعدة في حدوث ذلك. ومن المأمول أن يكون العمل عبر الإطار البسيط الذي وضعه هذا الكتاب خطوة مفيدة في ذلك الاتجاه.



## ملحق ١ : وضع علامة يهتدى بها

«إن النظر إلى المرأة فقط يجعل شركة ما تبدو مزهوة»

إن الشركات لا تحيا في عزلة. ومن أجل فهم شركة ما من الضروري فهم المنافسة بنفس الوضوح. فإذا كانت الشركة المعنية تحقق ١٥٪ من الأرباح للأسهم فهذا لا يعني شيئاً إذا كان المنافسون العشرة الآخرون يحققون ٢٥٪ من الربح. ولقد كنا نفترض طوال الوقت نظرة نسبية. وفي استشارة القاموس اللغوي فإن هذا يدعى «وضع علامة يُستهدى بها». ولقد أصبح مكان هذه العلامة منطقة كبيرة للنشاط الاستشاري، حيث أثارته ولادة مفهوم «الممارسة الأفضل». وبما أن معظم الشركات تتعرض لتدقيق مستمر من قبل الأسواق، فإنها تصبح حيوية إزاء الحاجة إلى منافسة أفضل لاعبي الممارسة أكثر من أن تنظر إلى نفسها وكأنها في فراغ. ولقد نما مفهوم علامة الهداية أيضاً كمجال استشاري لأنه من الصعب على من هو في الداخل أن يكتسب شعوراً دقيقاً بكيفية أداء المنافسين. وأهم من ذلك، لماذا يفعلون ذلك.

إن مفتاح فهم الشركات ذات العلاقة تلك هو ضمان أنك تقارن التفاح بالتفاح. سواء في مجال الشركات التي اخترتها أو الأرقام التي تستخدمها. وعلى نحو مثالي، لا بد وأن يكون لدى المتنافسين مدى مماثل من العمل الذي ينافس في أجزاء متماثلة وأن يكون ذا حجم وانتشار جغرافي يمكن مقارنتهما. وهذا بالكاد يكون القضية بالطبع. إذ أن الخلط الدقيق بين وحدات العمل الاستراتيجي يرجح أن يختلف جنباً إلى جنب مع التركيز الاستراتيجي للعمل بأكمله. ومن خلال توجيه تحليلك نحو مستوى وحدة عمل استراتيجي، سيكون في مقدورك الحصول على علامة معلومات أكثر دقة. ومتى جمعت وحدات العمل الاستراتيجي تلك وقارنت بين شركة بأكملها وأخرى، فإن أساس المقارنة سيكون غير واضح بصورة شبه مؤكدة. وإذا كنت تضع العلامة لرولر رويس مقابل فورد Ford مثلاً. فمن المعقول أكثر أن تضعها مقابل وحدات سيارة

الرفاهية الخاصة بفورد مثل الجاغوار Jaguar أكثر من أن تضعها مقابل الشركة برمتها. ولن يقوم أي مستهلك بكامل عقله بمقارنة سيارة فورد بسيارة رولز رويس! وربما تكون مقارنة جي إم GM مع فورد أكثر منطقية. ولكن الشركتين -مرة أخرى- لا تتنافسان بالضرورة من أجل عقل المستهلك. وسوف يفكر المستهلك بشاحنات معدة للنفع أو سيارات رفاهية. وعلى الرغم من أن جميع ماركات الشركة ستلعب دورها، فإن معظم المستهلكين لن يقارنوا شركة واحدة برمتها مقابل أخرى.

وبالإضافة إلى مقارنة خليط وحدات العمل الاستراتيجي هناك مسألة الأرقام التي استخدمت. إذ أن الشركات المختلفة ستعامل العديد من المواد في مواردها المالية الواردة في التقارير بشكل مختلف تماماً مما يؤثر على معظم النسب التي درسناها عبر مجال هذا الكتاب. فربما تختار شركة ما استخدام جدول تخفيض متسارع للتعبير عن حسن نيتها، أو يكون لديها عدد من التغييرات الأخرى الاستثنائية مقابل الأرباح. وعلى نحو مماثل فإن مواداً مثل المخزون والاحتياط المتخذين من أجل الديون ربما يُفسران اعتماد الموقف الذي تتبناه الشركة بشكل مختلف. ويحتمل أن تنجم أكبر التشوهات عند مقارنة الشركات التي تبرز نتائجها في الأسواق المختلفة حيث ستختلف ممارسة المسؤولية المقبولة عموماً. وربما تختلف المعالجة المقبولة للعديد من المواد من معدلات التخفيض حتى الإيجارات اختلافاً جذرياً. وتشكل كل تلك العوامل مصداقية أية مقارنة بين بيانات الأرباح لشركتين وصحيفة الميزان المالي بدون القيام بتعديلات لضمان أن الأعداد الميينة مشكلة على أساس مقارنة.

إن مقارنة التفاح والبرتقال يعتبر فكرة مقبولة إذا كنت تنظر ببساطة إلى المظاهر العملية لهذا العمل أكثر من النظر إلى أدائه المالي. فمثلاً تبقى القضية أن شركة ما يمكنها أن تتعلم خدعاً جيدة من شركة أخرى على الرغم من أنهما تتنافسان في أسواق مختلفة. وتأتي فكرة المدراء المنفردين للمطالب

الجارية في صناعة التأمين مثلاً، من الوحدات التصنيعية في صناعة الأدوات الآلية.

وإذا كان لديك «تفاحتان» لديهما معدل أرباح الأسهم العادية ذاته، فإن المسألة ستكون بشكل شبه مؤكد أن الشركتين قد وجدتا طريقتين مختلفتين للوصول إلى النتيجة ذاتها. فمثلاً ربما تكون إحدهما بارزة في إدارة ممتلكاتها المفيدة أو الثابتة وذلك لتخفيض التكاليف، في حين تحقق الشركة الأخرى ميزة سعر أفضل بسبب الإعلانات المكثفة. ولكن الطرق ربما تؤدي إلى النتيجة ذاتها في مجال أرباح الاستثمار. وفي حين أن نموذجاً يبرز بين تلك الشركات التي تتجح وتلك التي تخفق في صناعة ما، ليس هناك في الحقيقة طريقة مفردة مألوفة صحيحة لكسب ميزة تنافسية.

ويجب أن تكون مدركاً أيضاً أن الأداء النسبي للشركات ربما تكون له تفسيرات خارجية المنشأ مستقلة تماماً عن التنافسية الأساسية للشركة. وربما يكون المدير العام السابق قد انغمس في فضيحة تعامل لمطلع على الأمور من شأنها أن تترك الأسواق قاسية بخصوص أية ادعاءات تقوم بها الشركة. وربما تكون الشركة أيضاً عرضة لدعوى ضد التجميع الضخم للرساميل أو تكون منغمسة في نزاعات قانونية أخرى لم تنعكس في التقرير السنوي. وعندما تنظر إلى شركة ما فمن الجدير القيام بمراجعة سريعة لجميع المقالات الصحفية السابقة بحثاً عن أي دليل يشير إلى أن أحداثاً كهذه قد أثرت على تقييم سوق الأسهم للشركة.

وتشغل معظم الشركات الآن باستمرار وضع علامة الهداية. فهي تتخذ في أكثر أشكالها طرفاً شكل تحليل المنافس الذي ربما يتضمن كل شيء بدءاً من الأبحاث الجارية عن أخبار المنافس، المقابلات مع زبائن المنافسين، وحتى مقابلات العمل الزائف والنهب عبر صناديق أوراق نفاية المنافس في الشارع. ويوجد لدى الشركات الكبيرة الآن شخص محترف مكرس للبحث في موضوع

المنافس كما أن جميع الشركات تقريباً تعين مستشارين لمساعدتها على وضع علامة الهداية. ويعتبر الحصول على المعطيات أمراً صعباً كما أن ضمان مجال المقارنة فيها يعتبر فناً حسابياً. ولذلك لا تشعر بالخيبة إذا لم تستطع القيام بهذا بدقة كبيرة. وسوف تكون سائراً في الطريق الصحيح ما دام الأمر محصوراً في تلك العبارة الاستشارية الرشيمية «صحيح اتجاهياً».

## الملحق ٢: أين تحصل على المعطيات

### المعطيات هي قوة. وإذا عولجت جيداً فهي ذهب

لقد افترضنا أنك على علم بالشركة التي هي موضوع تحليلك. وأن لديك قدرة على الوصول إلى المعلومات عن أداء وحدات العمل الاستراتيجي والبنى الداخلية والعمليات الجارية. ويفترض ذلك -بالمختصر- أنك من الداخل وتحلل الشركة التي تعمل لأجلها. ومن أجل إتمام تحليل فعال- فإنك ستحتاج أيضاً إلى معلومات عن الصناعة، وعن المنافسين وعن كيفية النظر إلى شركتك من حيث موقعها في السوق. فكيف بحق الله تضع يدك على هذا؟ إنه من الاستثنائي بالنسبة إلى أية صناعة معرفة كمية المعطيات المتوفرة عموماً إما عبر المكتبات العامة أو مكتبات عمل الجامعات والهيئات الصناعية. وسوف تحمل فيما بينها دوماً تقارير عن الأبحاث، المخططات الصناعية، الكتب التقنية، وقواعد المعطيات المباشرة. ويحصل العديد من الشركات الاستشارية على معطياته الأساسية من تلك المصادر حيث تكون متوفرة بسهولة للزبائن دون دفع رسوم هائلة.

ويعتبر خبراء الصناعة هم المصدر الثاني الرئيسي. ويتواجد هؤلاء بدءاً من رؤساء الهيئات الصناعية، وحتى الأكاديميين في الأقسام الجامعية ذات الصلة بخلفية صناعية، إلى الصحفيين الذين كانوا قد غطوا القطاع في المجالات التجارية أو الصحف. ومن المفاجئ مدى ما يشعر به الناس من سعادة في المشاركة في خبراتهم وإعطاء الأرقام الأساسية. والمقابل يعني أنك تستطيع أن تقدم لهم بعض التبصرات أو اختبارات المعطيات التي هي أحدث على

أساس بحثك المستمر. وسيكون لديهم بالمقابل شبكات من الاتصالات التي يمكن أن يرجعوك إليها.

وإن زبائن الشركة هم المصدر الثالث للمعطيات بالنسبة إليها. ولا يكون الزبائن عادة ممتلكين بخصوص المعلومات الملائمة للمزودين ما لم تكن العلاقة استراتيجية، مثل تلك التي بين صانع سيارات ومزود بالمكونات. وسوف تكون قادراً على الدوام تقريباً على الحصول عليها لتقديم بعض التبصرات حول أداء المزودين مقابل معايير علامة الهداية. وغالباً ما يكون لدى التجار أو الموزعين قصة جيدة يروونها وعادة ما يكون لديهم إخلاص منخفض لشركة معينة. ومن الواضح أنه كلما كان النموذج الذي تستخدمه كبيراً كلما كانت المعلومات أكثر دقة.

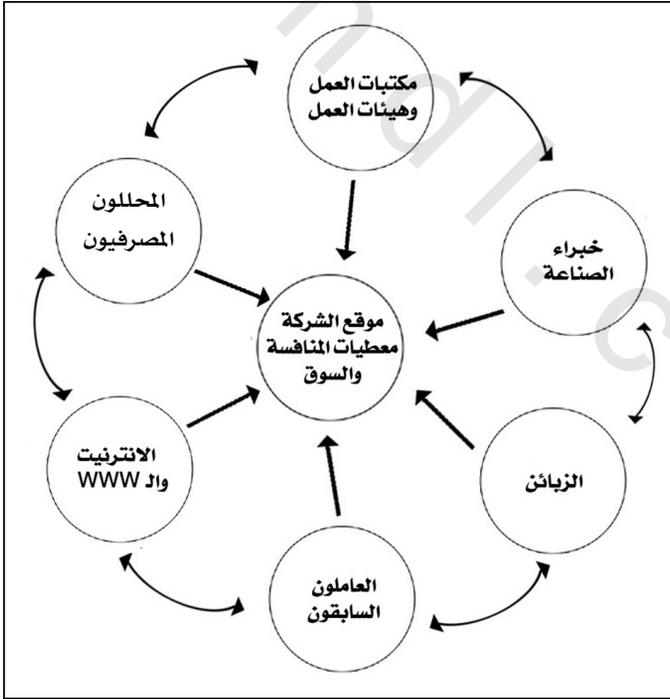
وأما المصدر الرابع الأساسي فهو العاملون السابقون في الشركة. إذ ربما يوضع هؤلاء الناس على قائمة بوصفهم متقاعدین وذلك في التقرير السنوي أو يستشهد بهم في مقالة تتعلق بالشركة. وعادة ما يكونون قد استثمروا الكثير من حياتهم في الشركة المعنية. وربما يشعرون بأنهم مرفوضون من قبلها بعد مغادرتهم. وغالباً ما يكونون أكثر من سعيدين في إعطاء تبصر مثير حول كيفية عملها ومدى فعالية إدارتها، على الرغم من أن المعلومات ربما تكون قديمة.

خامساً. يحمل العالم الجديد الشجاع للشبكات العالمية World wide Web مصدراً لا ينضب من المعلومات عن الأسواق، المنتجات والمتنافسين. وفي حين أن ملكية الخدمات المباشرة مثل Compuserve أو AOL تضم مصادر معطيات تقليدية مثل Dun & Bradstreet فإن هناك المزيد من التبصرات التي يمكن التقاطها من مواقع التزلج على الأمواج ذات الصلة بالعمل الذي تقوم بتحليله.

وأخيراً، بإمكانك أن تحاول دوماً الحصول على وجهة نظر موضوعية من المحللين في مصارف الاستثمار. إذ تتم تغطية معظم الشركات الرئيسية وجميع القطاعات الصناعية والخدمية من قبل محللين ينتجون تقارير منتظمة حولها.

فإذا لم يقدموا لك التقارير بدون طلب مبلغ فادح فإنهم ربما يعرضون تبصراً شخصياً قائماً على تفكيرهم.

وربما تشعر بالخيبة لعدم وجود طريقة تستطيع من خلالها فهم الصناعة بشكل واضح المعالم مثل المدير العام مع نظرة شاملة للشركة ومنافسيها. ولكن هذه ليست القضية. ففي حين أن لدى معظم الشركات الاستشارية أشخاص لديهم خبرة في هذا القطاع، يجب تعيينهم بعناية لتجنب صراعات الزبائن والدعاوى القانونية المحتملة بسبب كسب معلومات سرية. ونتيجة لذلك تميل الفرق الاستشارية الخارجية إلى أن تكون ساذجة وتسير عبر منعطف تعلم شديد الانحدار. وسوف يعني هذا أنه يلزمهم حوالي ٧٥٪ من طول المشروع لمجارة مستوى الإدراك لدى الزبون. مما يترك الجزء اليسير الأخير لهم للسباق بسرعة وإضافة قيمة. وبصفتك مسلحاً بالأطر الصحيحة فلا سبب هناك يجعلك تسير شوطاً بعيداً لفعل الأمر ذاته. وإن نموذج جمع معطيات له توضيحه في الشكل ٢,١ A



الشكل ٢,١ A نموذج جمع معطيات توضيحي

## Select Bibliography

The following is a selection of books which will provide more depth on the major areas we have covered.

- Barabba, V.P. and Zaltman, G. (1990). *Hearing the Voice of the Market: Competitive Advantage Through Creative Use of Market Information*. Harvard Business School Press.
- Bleeke, J. and Ernst, D. (1994). Is Your Strategic Alliance Really a Sale? *Harvard Business Review*, July/August.
- Bower, J.L. and Christensen, C.M. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Waves, *Harvard Business Review*, Jan/Feb.
- Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking for Competitive Advantage*. McGraw-Hill.
- Buzell, R.D. and Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. The Free Press.
- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Quality Press.
- Campbell, A., Goold, M. and Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*. John Wiley & Sons.
- Champy, J. (1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. Harper Business Publishing.
- Christensen, H.K. (1994). *Portable MBA in Strategy*. John Wiley & Sons.
- Cooper, R.G. (1993). *Winning at New Products: Accelerating the Process for Idea to Launch*. Addison Wesley.
- Copeland, T. and Koller, T. (1994). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, 2nd edition. John Wiley & Sons.
- Creech, B. (1994). *The Five Pillars of TQM: How to Make TQM Work for You*. Dutton
- Davidson, B. and Davis, S. (1991). *2020 Vision: Transforming Your Business Today To Succeed Tomorrow*. Simon and Schuster.
- Davis, S. (1987). *Future Perfect*. Addison-Wesley.

- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press.
- Fuld, L.M. (1998). *Monitoring the Competition: Find Out What's Really going On Over There*. John Wiley & Sons.
- Gilad, B. (1994). *Business Blind spots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions with Today's Reality*. Probus.
- Halberg, G. (1995). *All Consumers are not Created Equal*. John Wiley & Sons.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). Competing for the Future. *Harvard Business Review*, August.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control*. Harvard Business School Press.
- Hammer, M. *Beyond Reengineering*. Harper Business Publishing.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation*. The Free Press.
- Hammer, M. and Champy, J. (1994). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business Publishing.
- Hampden-Turner, C. (1992). *Creating Corporate Culture: From Discord to Harmony*. Addison Wesley.
- Hart, C.W.L. (1988). The Power of Unconditional Service Guarantees. *Harvard Business Review*.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. and Sasser Jr, E.W. (1990). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*, July/August.
- Henderson, B.D. (1982). *Henderson on Corporate Strategy*. New American Library.
- Heskett, J.L., Sasser, E. and Hart, C.W.L. (1990). *Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game*. The Free Press.
- Heskett, J.L. et al. (1994). Putting the Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, March/April.
- Imai, M. (1986). *Kaizen*. Random House.
- Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage: the Art of Alliances. *Harvard Business Review*, July/August.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September/October.
- Katzenbach, J. and Smith, D. (1993). *The Wisdom of Teams*. Harvard Business School Press.
- Kohn, A. (1993). Why Incentive Plans Cannot Work. *Harvard Business Review*, September/October.
- Kotler, P. (1989). From Mass Marketing to Mass Customization. *Planning Review*, September-October.
- Kotter, J.P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, March-April.

- Kotter, J. and Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. The Free Press.
- Larkin, T.J. (1994). *Communicating Change*. McGraw-Hill.
- Maister, D. (1997). *Managing the Professional Service Firm*. The Free Press.
- Meyer, C. (1993). *Fast Cycle Time: How to Align Purpose, Strategy and Structure for Speed*. The Free Press.
- Meyer, C. (1994). How the Right Measures Help Teams Excel. *Harvard Business Review*, May/June.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. and Mohrman, A.M. (1995). *Designing Team-Based Organizations: New Forms of Knowledge Work*. Jossey-Bass.
- Ostroff, F. and Smith, D. (1992). The Horizontal Organization: Re-designing the Corporation. *The McKinsey Quarterly*, No. 1.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1993). *The One to One Future: Building Relationships One at a Time*. Currency Doubleday.
- Peppers, D. and Rogers, M. (1995). A New Marketing Paradigm: Share of Customer not Market Share. *Planning Review*, March/April.
- Pine, B.J. II (1992). *Mass Customization*. Harvard Business School Press.
- Pine, B.J. II., Peppers, D. and Rogers, M. (1995). Do You Want to Keep Your Customers for Ever? *Harvard Business Review*, March/April.
- Porass, J.J. and Collins, J.C. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Harper Business Publishing.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March.
- Poynter, T.A. and White, R.E. (1990). Making the Horizontal Organization Work. *Business Quarterly*, Winter.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competencies of the Corporation. *Harvard Business Review*, May/June.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: A New Standard for Business*. The Free Press.
- Ray, D.W. and Bronstein, H. (1995). *Teaming Up: Making the Transition to a Self Directed, Team-based Organization*. McGraw-Hill.
- Reichheld, F.F. (1993). Loyalty Based Management. *Harvard Business Review*, March/April.
- Richman, T. and Koontz, C. (1993). How Benchmarking Can Improve Business Reengineering. *Planning Review*, December.
- Risher, H. and Fay, C. (1995). *The Performance Imperative: Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Sammon, W.L., Kurland, M.A. and Spitalnic, R. (1984). *Business Com-*

- petitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing, and Using Information.* John Wiley & Sons.
- Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, September/October.
- Spector, R.A. (1995). *Taking Charge and Letting Go: Breakthrough Strategies for Creating and Managing the Horizontal Company.* The Free Press.
- Stalk, G., Evans, P. and Schulman, L.E. (1992). Competing on Capabilities: The new Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, March/April.
- Taguchi, G. and Clausing, D. (1990). Robust Quality. *Harvard Business Review*, Jan/Feb.
- Wellins, R.S., Byham, W.C. and Dixon, G.R. (1994). *Inside Teams: How 20 World Class Organizations are Winning Through Teamwork.* Jossey-Bass.
- Wheelwright, S.C. and Clark, K. (1995). *The Product Development Challenge: Competing Through Speed, Quality and Creativity.* Harvard Business School Press.



### حواضر القيمة

مارك. س. سكوت

دليل المدراء للحث على تكوين قيمة مشتركة

كيف تعمل شركتي في الواقع؟

كيف أصبح مديراً أفضل؟

كيف أستطيع جمع تلك الأجزاء مع بعضها بعضاً للانطلاق؟

لقد أجيب عن تلك الأسئلة في هذا الكتاب. فقد أوجد مارك سكوت إطاراً مرئياً سهل فهمه والأدوات العملية التي من شأنها أن تشجع أداء أي مدير. وهو يعلمنا كيفية إدراك ما تفعله منظمك بشكل جيد وما تفعله بشكل سيء. ومن شأن الأدوات المقدمة أن تساعدك على القيام بتحسينات حاسمة في مجالك الخاص بك للمسؤولية ضمن منظمك.

«خلال عصر عالجت فيه معظم كتب الإدارة هوايات غنائية أو استشارية للهيئات فإنه يركز على الأساس الصلب غير الساحر ولكن الجوهرى لمساعدة المدراء والعاملين على تشخيص الأداء واتخاذ العمل اللازم لهم».

مارتن سوريل، مدير عام، WPP Group, PLC

«إن الاستراتيجية الفعالة هي أمر يعيشه المدراء كل يوم عبر عملية مستمرة من التحليل، التعلم، التقية والتطبيق. وهذا الكتاب هو كتاب تمهيدى مفيد للمدراء الذين يشعرون بضغط الوقت والذين يريدون معرفة كيفية إضافة قيمة إلى استراتيجيات شركاتهم».

البروفسور جون كويلش. عميد جامعة لندن للأعمال

«إن أعمالنا تقوم على محترفين أذكياء، مستقلين في أفكارهم لمساعدة الزبائن على حل مشكلات معقدة. وإن أي كتاب يقدم للناس أدوات أفضل لتفهم تلك المشكلات يعتبر مفيداً».

وعلى العكس من الكثير من الكتب التي قرأتها. فإن هذا كتاب مفيد.

تيرينس م. غرونكي. رئيس Light House Holdings INC

جون ويلي وأولاده ليمتد

تشيشيستر. نيويورك. وينهيم. بريسبان. سنغافورة. تورونتو

