

## الفصل الثالث

### إستراتيجيات الأصفاف المالي والزبائن

تستطيع الشركات أن تحقق جهوداً مشتركة بطرق عديدة. وترفع بعض الشركات من مستوى الجهود المشتركة عبر سياسات الاندماج الفاعل، والتملك، وعبر الإدارة الماهرة لأسواق رأس المال الداخلية. ويرفع آخرون من شأن العلامة التجارية (الرمز)، أو العلاقة بالزبون عن طريق وحدات تجارية متعددة ومنافذ بيع التجزئة. وما زال آخرون يحققون اقتصاديات الحجم الكبير عن طريق تكوين وحدات تجارية متعددة تشارك في العمليات العامة ووحدات خدمات مشتركة. أو إنها تولد اقتصاديات المنتجات الأقل كلفة بوساطة تكامل فاعل للوحدات عبر سلسلة من القيم الناتجة عن الصناعة. وأخيراً، تكوّن الشركات الجهود المشتركة عندما تشارك وتطور العنصر البشري، والمعلومات، ورأسمال الشركة عبر وحدات متعددة. ويجب أن تكون الإدارة الرئيسة للشركة واضحة في مسألة الجهود المشتركة التي تتوقع أن تؤسسها، ومن ثم تنفذ حتماً نظام إدارة يتواصل معها وتمسك بها.

ونقدم في هذا الفصل وصفاً لأمثلة عن شركات حققت القيمة عن طريق رفع سوية الجهود المائية، والجهود المتعلقة بالزبائن. وسنتابع التحليل في الفصل الرابع بتقديم فرص لرفع سوية عمليات داخلية حاسمة، ولتكامل قدرات التعلم والنمو عبر الشركة. وسوف نبرز في هذا الفصل والفصل الذي يليه كيف أوجدت شركات القطاع الخاص ووكالات القطاع العام والمنظمات غير الربحية القيمة للشركة بوساطة انتباه خاص لمصادر الجهود المشتركة.

## الجهود المالية المشتركة.. الشركة القابضة نموذجاً

تتمتع كل الشركات بفرصة لتوليد الجهود المشتركة باستخدام التخصيص المركزي للموارد والإدارة المالية، ولكننا نحصل على أنقى مثال من خلال التركيز على الشركات القابضة التي تضم وحدات تجارية متعددة أو إنها شركات تعمل بوجه واسع بوصفها كيانات مستقلة. وتكوّن هذه الشركات الجهود المشتركة فقط عبر كفاءاتها وممارساتها المالية. وتتمركز وحدات التشغيل في الشركة القابضة، نمطياً في أقاليم مختلفة، وتعمل في صناعات مختلفة، وتبيع ما تنتج إلى زبائن مختلفين أيضاً، كما تستخدم تقنيات مختلفة، وتضع إستراتيجياتها الخاصة بها.

ويحدث مثل هذا الوضع أيضاً في القطاع العام، حيث تتألف الإدارة الحكومية غالباً من مجموعة من الوكالات المستقلة تتداخل العمليات فيها قليلاً وليس عليها أن تتعاون بوجه وثيق. ولونظرنا إلى إدارة النقل في الولايات المتحدة التي تضم ثلاث عشرة وكالة مستقلة ذاتياً إلى حد كبير ومنها إدارة الطيران الفيدرالي، وإدارة الطرق الفيدرالية، ومؤسسة الترانزيت الفيدرالية، وإدارة سلامة النقل البري الفيدرالية، وإدارة سكك الحديد الفيدرالية، وإدارة النقل البحري الفيدرالية، والإدارة الوطنية لسلامة النقل الطرقي. ولكل وكالة من هذه الوكالات جمهورها الخاص من الزبائن (مثلاً: خطوط الطيران، والسكك الحديدية، والنقل العام، والنقل بالشاحنات، والبواخر، والسيارات) ولها مهمتها المحددة وإستراتيجيتها الخاصة بها.

ويصف الفصل الثاني كيف أن الشركات في حقبة الستينيات -مثل شركات ليتون أندسيريز، وآي. تي. تي، وتكسترون، والجالف + وسترن- قد اتبعت كل منها إستراتيجية تملك مغامرة لتجمع تحت بنية تنظيمية واحدة مجموعة من الشركات لا تشترك إلا بالقليل من القدرات، والتقنيات، أو الزبائن. والأساس المنطقي الذي جرى البناء عليه لتنفيذ هذه الحركة التجميعية كان مزدوجاً: أولاً- تمكنت الشركة من الوصول إلى صناعات جديدة واعدة بنمو أكبر ومنافسة أقل ضممتها إلى أعمالها القائمة، وثانياً- قللت إستراتيجية التملك من الأخطار التي قد تحدق بالشركة؛ بسبب كونها أصبحت تتمتع بمحفظة تضم مجموعة شركات لها دورات أعمال غير مترابطة مع بعضها بعضاً.

لم يصمد الأساس المنطقي في نهاية الأمر أمام التدقيق الاقتصادي أو التجربة العملية، مع أن بعض الشركات قد حققت نمواً أكبر من شركات أخرى. ويفهم حملة أسهم الشركات ذات النمو الأعلى عادة وبوجه جيد هذه الفرص، خاصة أن النمو قد انعكس على سعر السهم الحالي. ولهذا تدفع الشركة طالبة الشراء سعراً أعلى مما يجب لشراء الشركة النامية. وقد أظهرت دراسات متعددة أن البائعين في عملية الاندماج أو التملك يستحوذون عموماً على كل الأرباح، وأن المشتريين يعانون لعنة الربحين، بإفراطهم في الدفع ثمناً للنمو، ومن ثم يحصلون من تملكهم على عائدات أدنى من سعر السوق.

أما فوائد تخفيض الأخطار المزعوم، فإن معظم المستثمرين يملكون عدداً كافياً من أسهم الشركات فيتجنبوا من عملية التنوع هذه الخطر الذي قد يحيق بشركة محددة من هذه الشركات. كما أنهم ليسوا في حاجة إلى مديري شركات يدفعون لهم كي يوجهونهم لدفع أسعار عالية لتحقيق هذا التنوع. وفشلت في أي حالة من هذه الحالات معظم الشركات المختلطة، حتى في إستراتيجية تخفيض أخطار النمو في شركاتها الأصلية. وعانت في أثناء مدة التباطؤ في الاقتصاد في حقبة السبعينيات كل الشركات التي تملك، هذا ما قاد إلى صعوبات كبيرة في خدمة الدين الذي أخذ في أثناء مرحلة التملك المغامر في مرحلة الستينيات.

وحققت الشركات المختلطة نمواً في الأرباح وحماية من الأخطار مخيبين للآمال في عقد السبعينيات. وقد تبعت خيبة الآمال هذه في أواخر السبعينيات وفي الثمانينيات، موجة من عمليات الاستيلاء، أو التخلص من الاستثمارات، واستبدال الإدارات. ومع ذلك فإن إغراء النمو، وتخفيض الأخطار لدى المديرين التنفيذيين في الشركات المتعددة الاختصاصات ما زال مستمراً (دون أن نتحدث عن الرسوم المرتفعة التي تتقاضاها مصارف الاستثمار التي تنظم اندماج الشركات وعمليات الاستملاك). ومثل هذه الشركات ما زالت موجودة، والتحدي الكبير الذي واجهه الفريق التنفيذي في المركز الرئيس للشركة كان كيف نتغلب على الخبرة التاريخية. وكان عليهم أن يظهروا أن باستطاعتهم اختيار وإدارة مجموعة من الشركات التي لا ترتبط ببعضها بعضاً لتكوين قيمة أعلى مما يمكن أن تحققه الشركات المختلفة منفصلة الواحدة عن الأخرى.

والمثال الرئيس في هذه الفئة من الشركات هما شركة بيركشاير هاثاوي وشركة كولبرج كرافيس روبرتس (KKR) وهما شركتا استثمار بالكامل أو كيانا مساهمة خاصة. وكل شركة من شركات هذه الفئة لها محفظة مشروع استثماري، أو شركة قابضة تدار وتمول بوجه مستقل. ولكل منها مجلس إدارة خاص بها يضم عادة ممثلين عن الشركة الأم. وليس هناك حيازات متقاطعة أو سيولة مالية من شركة تستخدم في شركة أخرى.

وتأتي المكاسب من هذا النمط من الشركات من مصدرين من التعاون المالي: الأول هو حدة الاستثمار للمالكين الرئيسيين مثل وورن بوفيت في شركة بيركشاير هاثاوي والشركاء الكبار في شركة كولبرج كرافيس روبرتس. ويكون هؤلاء المالكون قيمة للشركة عن طريق المقدرة على تحديد قيمة منخفضة لوضع الشركة (مقومة بأقل من قيمتها الحقيقية في السوق)، أو انتعاشها (تحول حاد وإيجابي في أداء الشركة). كما أنهم يتبعون عملية اجتهاد ممتازة ومطلوبة لدعم مواصفات فرصتهم المبدئية. وتتطلب هذه القدرة امتلاك معلومات فائقة، أو إجراء تحليل عالي الدرجة بحيث تستطيع الشركة «أن تشتري بالرخيص وتبيع بالفاالي» بطريقة متواصلة.

ويأتي المصدر الثاني لتكوين القيمة من تفعيل نظام رقابة فاعل بحيث يوجه ويقود الأداء طويل الأجل للشركات التي تضمها المحفظة وأداء المديرين التنفيذيين الكبار. وتساعد الشركات القابضة بوجه متكرر على اكتساب الأشخاص الرئيسيين وتعيين في الجهاز العامل وفي الوقت نفسه تقديم التوجهات لإدارة متخصصة.

مثلاً، تضم شركة FFCC وهي واحدة من أقدم الشركات التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن، وتدير أكثر من عشرين شركة لتصنيع الآلات، والكيماويات، والمنتجات المعدنية، والصناعات الدفاعية. وكان لدى المديرين التنفيذيين الكبار في الشركة خبرة مكثفة داخل الشركات العاملة. ثم إن لديهم معلومات خاصة عن الفرص، والأخطار، والقدرات، ونقاط الضعف في الشركات العاملة وأسواقها.

واستخدم المديرين التنفيذيين في المقر الرئيس للشركة خبرتهم المكثفة ومعلوماتهم الخاصة لاتخاذ القرارات الأفضل فيما يتعلق بتوزيع الموارد أكثر مما استطاع رأس مال

السوق أن يفعل. مثلاً، تقوم واحدة من شركات FMC بإنتاج أجهزة لنقل الحقائب في المطارات، ووسائل نقل المسافرين من الطائرة وإليها، والممرات التي تصل بين الطائرة ومبان لوصول الركاب إلى الطائرة أو إلى محطة الوصول، والسلالم المتحركة. فترات عمليات الاستثمار في صناعة الطائرات في أثناء واحدة من فترات التراجع في صناعة الطيران، فقامت الشركة التابعة لشركة FMC باستثمار إستراتيجي، وهو شراء أكبر شركة منافسة لها بسعر محسوم حسماً عالياً من القيمة التي اعتقد المديرون التنفيذيون أنها ستتحقق على المدى الطويل. كان هذا القرار أكثر من صحيح، وذلك عندما حلت مدة الانتعاش في توسع صناعة الطيران والاستثمار فيها.

وهكذا، نجد أن مقترح القيمة للشركة، في شركة ذات تنوع كبير في أعمالها يتضمن قابلية كبرى لتوزيع رأس المال، وإدارة الأخطار في أعمالها المختلفة. ويجب أن تتضمن الأهداف المالية في بطاقة الأداء المتوازن العائدة لها مقاييس عالية المستوى مثل القيمة الاقتصادية المضافة، وعائدات رأس المال الصافي المستخدم. وتزودنا المقاييس المالية بعلاقات إسناد عامة لقياس الإنجاز المالي لكل شركة من شركات محفظة الشركة. وبالطبع، حتى في الشركات الشديدة التنوع يكون المديرون التنفيذيون في المقر الرئيس مديري محفظة فاعلين، وبإمكانهم أن يلقوا الضوء على القياسات المالية المختلفة بين المحافظ المختلفة لتسهيل توزيع الموارد، كما يمكن أن يختاروا التأكيد على المبيعات ونمو حصة السوق لشركة ما زالت وليدة في حياة دورتها الإنتاجية، في الوقت الذي يجري فيه التأكيد على تكوين سيولة نقدية حرة لشركة هي في مرحلتها الأكثر نضجاً.

إن حالات الدراسة لشركتي أكتيفا ونيو بروفيت تظهر كيف أن الشركات الباحثة عن الجهود المالية المشتركة تستطيع أن تنشر بطاقة الأداء المتوازن كي تلعب دوراً مركزياً في نظام الرقابة لمحفظة تضم وحدات تجارية لا تتشابه في أعمالها.

### دراسة حالة: أكتيفا

أكتيفا: شركة استثمار قابضة من القطاع الخاص، أسست عام 1989 في سلوفينيا، وتأخذ لها الآن مقراً رئيساً في أمستردام مع مكاتب في جنيف، وجولييانا، ولندن، وميلانو.

وقد بلغت قيمة أصولها في الربع الأول من عام 2004 مبلغ 600 مليون جنيه إسترليني. وتجاوزت أصولها في الشركات الثلاثين في أربعة عشر بلداً التي تسيطر عليها أكتيفا بوجه مباشر أو عن طريق شركاء إستراتيجيين 12 مليار جنيه إسترليني.

وتستخدم أكتيفا عملية رقابة نشطة، حيث نقلت نظرية اتخاذ موضع متقدم جداً في الإدارة والممارسة والمبادئ إلى الشركات التي تكون محفظة الشركة الأم. وكانت إستراتيجية أكتيفا المبدئية هي استخدام الإدارة المستندة إلى القيمة ومقاييس القيمة الاقتصادية المضافة لتزويد الشركات بالمبادئ المالية. وركزت على الشركات التابعة. ورأت في العام 2000 فرصة لمساعدة أكثر فاعلية تقدمها لشركاتها بالطلب من كل شركة أن تضع بطاقة أداء متوازن لوصف وتنفيذ إستراتيجيتها. وبدأت أكتيفا بنفسها فوضعت بطاقة أداء متوازن لها، وصفت فيها كيف تصل بقيمتها إلى الحد الأقصى خلال إدارة نشطة، ورقابة على الشركات التي تضمها محفظتها، (انظر الشكل 1.3)، ثم قامت بعد ذلك بمساعدة كل شركة من شركاتها على وضع بطاقة أداء متوازن خاصة بها وتنفيذها.

وكونت أكتيفا ما أطلقت عليه اسم «مجموعة الرقابة النشطة» في بنية الشركة. ويتقل مديرو هذه المجموعة بين المواقع الجغرافية المختلفة التي توجد فيها الشركات الأعضاء في المحفظة. وهناك تقدم المجموعة مساعدة يومية ورعاية للفرق المنفذة في تطويرها للخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء اللتين تساعدان مديري الشركة على تنفيذ إستراتيجياتهم. ويشارك كل عضو في مجموعة الرقابة النشطة في مشروع الحوافز في الشركة الأم متمتماً بحافز قوي كي يساعد على تقدم الشركة. ويرتبط مشروع الحوافز للمديرين في الطبقتين العليا والوسطى في كل شركة من شركات المحفظة ببطاقة الأداء الشخصية وبطاقة أداء الشركة.

ويجتمع المديرون التنفيذيون في أكتيفا مرة كل ثلاثة أشهر (وغالباً شهرياً) مع الفريق المنفذ في كل شركة من شركات المحفظة لمراجعة أدائها على بطاقة الأداء، ولتقديم مقترحات لحل المشكلات، وتحسين الأداء، كما تكون هذه الاجتماعات التي يحضرها أعضاء مجموعة الرقابة النشطة في الشركة فرصة لاكتساب المعرفة والخبرة اللتين ينقلوهما بسرعة إلى باقي الشركات الأخرى.



وكانت عملية مجموعة الرقابة النشطة في أكتيفا ناجحة جداً في استخدام الإدارة المستندة إلى القيمة وبطاقة الأداء المتوازن. وكانت عائدات الأصول الصافية الأكبر من استثمارات أكتيفا قد ارتفعت من ناقص 2% عام 1998 إلى 12% زائد عام 2003. أما شركة باينوس ت. ك. آ. وهي شركة زراعية كيمياوية مقرها سلوفينيا وإحدى شركات محفظة أكتيفا فقد ضاعفت مبيعاتها من عام 1996 إلى عام 2003. ونقلت القيمة الاقتصادية المضافة من ناقص 1,5 مليون إسترليني إلى 1,5 مليون إسترليني زائد.

ويوصف أكتيفا شركة استثمار وليست شركة تشغيل فهي تتبع بين الحين والآخر شركة من شركاتها عندما تحصل على سعر يعكس تماماً القيمة الضمنية للشركة التي ساعدت أكتيفا على توليدها. ومن المهم الإشارة إلى أن الشركات التي باعتها أكتيفا، حتى عندما لا تكون تحت رقابة أكتيفا النشطة، تابعت استخدام بطاقة الأداء المتوازن - بفضل الاعتقاد داخل كل شركة من شركات محفظة أكتيفا بأهمية هذه الأداة في الإدارة والرقابة. وقد اختبر المدير التنفيذي لأكتيفا داركو هورفات أهمية بطاقة الأداء المتوازن لشركة الاستثمار الخاصة العائدة له، فكتب يقول:

«قبل أن نطبق بطاقة الأداء المتوازن، كانت أكتيفا تنمو بسرعة استثنائية، ولكن كان هناك دائماً خطر أن يكون التركيز فقط على المؤشر الأساسي للأداء المالي. وكنا دائماً قلقين من ألا تكون مثل هذه النتائج المالية مستمرة لسنوات عديدة. أما عندما طبقنا بطاقة الأداء المتوازن فقد انتقل تركيزنا من تصور الشركة إلى المفاهيم الثلاثة الأخرى، التي هي في النهاية تتعامل غالباً مع المستقبل بقدر ما تتعامل مع النجاح الحالي للشركة فيما يخصنا، لن يحل شيء آخر محل بطاقة الأداء، فقد أصبحت العمود الفقري في إدارتنا لأعمالنا بطريقة مرتكزة إلى الإستراتيجية. ونحن ننظر إليها بوصفها جزءاً ضرورياً متكاملًا يعمق مع طريقنا إلى النجاح<sup>(1)</sup>.

#### دراسة حالة: منظمة نيو بروفيت إنكوربوريشن

وهناك منظمة غير ربحية - تعد نسخة عن طراز شركة الاستثمار - حصلت أيضاً على فوائد عظيمة من استخدام بطاقة الأداء المتوازن. ومنظمة نيو بروفيت هي منظمة خيرية

تجذب أعطيات كبيرة من أفراد ومؤسسات وشركات مهتمة بتقديم العون إلى منظمات غير ربحية ملتزمة، التي تكشف عن أرقام مسار مثبتة ولديها القوة للصعود<sup>(2)</sup>. وقدمت شركة نيوبروفيت تمويلاً لسنوات عديدة للشركات التي تتضمنها محفظتها بحيث مكنتها من بناء القدرة من أجل النمو. وأمسكت شركة نيوبروفيت، في شبه كبير مع الشركات ذات رأس المال المعرض للأخطار في القطاع الخاص، بشركاتها المختلفة في محفظتها بوجه مسؤول لتتجز ما اتفق عليه بينها وبين كل من هذه الشركات من الأرقام المستهدفة وفق معايير أداء يمكن قياسه. وواصلت الشركة على تزويد الشركات الأخرى ما دامت هذه الشركات تتابع تحقيق أهدافها.

إن الكيانات الخاصة أو المؤسسات التي تتصف بأخطار تحقيق برأس المال كشركة نيوبروفيت لا تستطيع أن تستخدم المقاييس المالية لتقويم أداء استثماراتها في المنظمات غير الربحية بعكس الاستثمار في القطاع الخاص. فتجأح الشركات التي تضمها محفظتها يقاس بمدى التأثير الاجتماعي، لا بقدرتها على تنمية صناديقها، أو التوازن في ميزانياتها، لذلك اتجه شركاؤها المؤسسون إلى بطاقة الأداء المتوازن بوصفها الأداة الأفضل لتأسيس عقد أداء مع كل واحدة من شركاتها التي تقوم أداء كل منها.

وقد بدأت نيوبروفيت بوضع بطاقة أداء متوازن لنفسها، (انظر الشكل 2.3)، لقد طورت بطاقتها بالتعاون مع مجلس إدارتها، ومع مستثمرين موجودين فعلاً، وآخرين محتملين، بحيث تكون هي مسؤولة عن أدائها الخاص، بقدر ما تطلب من الشركات الأخرى في محفظتها أن تكون مسؤولة أيضاً عن أدائها. وقد أفادت بطاقة الأداء على مستوى الشركة، إذ أصبحت نموذجاً لبطاقات الاعتماد التي وضعتها فيما بعد الشركات الفرعية في المحفظة، وقد سمح هذا النموذج بأن تكون كل بطاقات الأداء في هذه الشركات ذات بنية متشابهة، وهذا ما سمح بتسهيل الاتصال بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة الأم والمستثمرين، في الوقت الذي بقي مسموحاً فيه لشركات المحفظة بأن تعدل الأهداف في التصورات المختلفة في بطاقات الأداء لتلائم رسالتها الفردية وجمهور الناخبين.

### الشكل: 2-3- بقاءة أداء شركة نيو بروفيت لعام 2005

رسالة نيوروفيت: إظهار اتجاه جديد للإحسان الذي يبرز المصادر الإستراتيجية والمالية لتعزيز رؤية الناشطين الاجتماعيين وموظفاتهم لإيجاد التأثير المكتسب والمستمر.

| الإجراءات  | الأهداف   | التأثير الاجتماعي  | المتنهر |
|--|---|--|---------|
| <p>1- منظمات المحفظة المالية تحقق أداءً عالياً مقارنة بالهمة المركزة إليها.</p> <p>(أ) - الوصول والنمو: معدل النمو السنوي الكلي في حياة الأشخاص بالمحفظة</p> <p>(ب) - النمو: معدل النمو السنوي الكلي في العائدات عبر المحفظة.</p> <p>(ج) - الجودة: النسبة الأثوية من منظمات المحفظة توافق معايير الجودة (بمستوى 95%)</p> <p>(د) - الاستمرارية: متوسط التغيير في معدل قائمة التحقق عبر المحفظة</p> <p>2- إضافة المنظمات العالية الاحتمال إلى المحفظة</p> <p>1- استثمارات جديدة في اجتماع المنظمات حسب الشروط القانونية</p>  | <p>1- إيجاد صندوق تجري على مستوى العالم لاختيار العناصر الاجتماعية النشطة.</p>                            | <p>1- إارتفاع صندوق تجري على مستوى العالم لاختيار العناصر الاجتماعية النشطة.</p> |         |
| <p>3- تقدير أداء نيوروفيت بوصفه قائداً يستطيع أن يؤثر في أعمال الالاعين الرئيسين في الميدان من أجل نمو عال للمواطنين الاجتماعيين.</p> <p>(أ) نجاح في اجتماع الزعماء الرئيسيين على العمل الاجتماعي، الحر وإنشاء مبادرات عمل موجهة.</p> <p>(ب) إنشاء إستراتيجية مفصلة لتحقيق تقدم في المبادرات على امتداد القطاع ومعايير لقياس النجاح بالإضافة إلى قواعد محددة للمبادرات الفردية مع ضمان إجراءات النجاح.</p> <p>1- إقرارك نيوروفيت مع الآخرين في المناقشات المهمة.</p> <p>2- زيادة في العدد أو رفع مساهمة منظمات الإحسان الأخرى في اتخاذ نيوروفيت نموذجاً للجسميات الخيرية.</p> <p>3- زيادة على المدى الطويل في عدد الطاولين الاجتماعيين الذين يجاوزوا القياس.</p> | <p>ب- الارتقاء بالنتائج التجارية لشبكة لبناء بيئة قوية من أجل نمو عال للمواطنين الاجتماعيين</p>           |  |         |
| <p>4- نتائج المسح (الإحصاء) عن رضا المستثمر</p>  | <p>ج- مستثمرون في نيوروفيت راضون بدرجة كبيرة</p>  |  |         |
| <p>5- نتائج البحث عن الرضا العام.</p>  | <p>د- التناولون الاجتماعيين في المحفظة يقدمون قيمة العمل مع نيوروفيت</p>                                  |  |         |
| <p>6- نتيجة المسح عن رضا الشركاء الموجهين في أمريكا الشمالية مع علاقتهم بنيوروفيت.</p>   | <p>هـ- مجموعة الشركاء الموجهين (أمريكا الشمالية) راضون بوجه كامل عن أداء الفرق الإداري، لواء نيوروفيت</p> |  |         |

|  |  |                                     |
|--|--|-------------------------------------|
| <p>7- مجموعة الدولارات في الالتزام بالبطولة<br/>       = زيادة % بالتمويل الوارد من مساهمين كبار<br/>       = زيادة الدولار التي يُمسكها مجلس الإدارة<br/>       8- إغلاق مشروع مشترك<br/>       9- زيادة في التسمية بالدولار شركة كبار مستثمرين كبار<br/>       10- زيادة الجودة في خط الأتياب (الرائج الفخضية من المستثمرين الموجودين أو الاتصال في الشهر الثلاثة الأخيرة حيث مبلغ استثمار محدد لتفرض لقلته إلى السنة القادمة)</p> | <p>و. نمو مبلغ العائد الذي تجري زيادته<br/>       ز. تكون عملية استغراف أكثر منهجية لا تعتمد فقط</p>   | <p>المالي</p>                       |
| <p>11- معدل الزيادة في القيمة الشاملة للموارد التي أحضرت بوساطة ربح جديد في الصفقة / استثمار مباشر بالدولار من الأرباح الجديدة<br/>       12- استثمارات جديدة لا تتفردون 100% على الأقل من تغطية التمويل<br/>       13- تلبية مستغرفات النفقات في البرزانية<br/>       14- مجموعة رافعة من التزامات المستثمرين</p>   | <p>ح. زيادة الاستثمارات المباشرة بالدولار في محفظة الشركات والصادر الإضافية والتمويل<br/>       ط. تورية عمليات الإشراف المالي في قرارات التشغيل الرئيسية</p>                | <p>العمليات<br/>       الداخلية</p> |
| <p>15- 100% من شركات المحفظة لها خطة مدرة لقيمة كاملة من تمويل ربع سنوي للتقدم والنتائج في منظمات المحفظة الجديدة له أطروحة استثمار واضحة وخطة حملة في وقت الاستثمار<br/>       16- 100% من الجهاز لهم أهداف رسمية<br/>       17- زيادة الاحتفاظ بالمالين في شركة بتغيير وقت<br/>       18- اقتراح متين الملائقة الجبل القادم من npl- monitor المتفق عليه من قبل صانعي القرار</p>  | <p>ي. إعادة تورية عملية إدارة محفظة فاعلية متوافقة عالية الجودة<br/>       ك. تكون منظمة تتمتع بعوامل عالية وفاعلة ومنتجة<br/>       ل. زيادة فاعلية الملائقة بمتوجه NPI</p> | <p>الضرورة<br/>       التنظيمية</p> |

وعندما انتهت نيوروفيت من وضع بطاقة الأداء الخاصة بها، عمل جهاز الموظفين فيها مع الشركات التابعة لمساعدتها على تخطيط وتنفيذ بطاقات الأداء وتصميمها وفق أهدافها الخاصة بها. وترشد نيوروفيت الآن أداء هذه الشركات عن طريق مراقبة جودة ما تعمله هذه الشركات وفق مقاييس بطاقات الأداء الخاصة بها وأهدافها. ويشترك الشركاء في تقارير نصف سنوية في نيوروفيت مع «المستثمرين» (وهم في الحقيقة المساهمون) في الاطلاع على موجز لبطاقة أداء كل شركة، بحيث يتمكن المستثمرون من معرفة مدى التأثير الاجتماعي وأداء كل شركة من شركات المحفظة.

ويتضمن مقترح القيمة في شركة نيوروفيت عملية اجتهاد ممتازة، فهي تحدد فرص الاستثمار الواعدة بتحقيق التأثير الاجتماعي المطلوب والنمو. كما تمارس نيوروفيت عمليتي توجيه ومراقبة نشطتين بحيث تجعل المقاولين الاجتماعيين معرضين للمساءلة عن تقديم نتائج قابلة للقياس، كما تقدم استشارات إدارية لرعاية ونصح المقاولين عن كيفية بناء منظمات أكثر فاعلية وقدرة. ولأنه لا يوجد سوق رأس مال لتمويل نمو المنظمات غير الربحية فقد وضعت نيوروفيت قيمة اجتماعية جوهرية بتمكين المؤسسات الاجتماعية عالية الأداء للوصول إلى تمويل طويل الأمد للنمو وبناء القدرات.

وتضع كل شركة في محفظة نيوروفيت بطاقة الأداء الخاصة بها، بوساطة المشاركة في التفكير واستناداً إلى رسالتها، والناخبين، ومقترح القيمة. وتقدم نيوروفيت فقط اللوحة العريضة - التي تبرز تصوراتها عن التأثير الاجتماعي، والزبائن، والمسائل المالية، والأشخاص، والموارد، عندها تضع كل شركة بطاقة الخاصة بها.

### الجهود المالية المشتركة أصناف الشركة وموضوعاتها

وتستطيع الإدارات الرئيسة للشركة أن تكون القيمة أيضاً عن طريق زيادة الموارد والإمكانات والمعلومات عبر الكيانات الفردية. مثلاً هناك شركات متنوعة الأعمال جداً مثل جنرال إلكتريك، وإيمرسون، وشركة FMC تتألف من مجموعة من الأقسام المستقلة إلى حد بعيد، أو شركات تعمل في صناعات مختلفة. ومقترح القيمة للشركة في مثل هذه الشركات المتنوعة جداً بأعمالها يأتي بدرجة أساسية من قدرة المديرين

التنفيذيين في المقر الرئيس على تشغيل أسواق رأس المال الداخلي أفضل مما تفعله آليات السوق الخارجي (كما هي الحال في الشركات القابضة). وبالإضافة إلى ذلك، المشاركة في الأهداف العامة أو المعلومات عبر الوحدات بطريقة لا تحدث عندما تكون كل شركة تشغيل هي كيان مستقل في مواجهة السوق.

مثل هذه الشركات متنوعة الأعمال، تتبع توجهاً من الأدنى إلى الأعلى مع تصديق الشركة الأم على بطاقة الأداء التابعة للشركات التابعة عندما تكون كل شركة قد أنهت وضع بطاقتها، ثم تبدأ الشركة الأم بتوجيه شركة التشغيل تبعاً لإستراتيجيتها المحددة لتكوين القيمة. ويمكن للشركة الأم أن تفرض بنية ما -مثلاً مقاييس مالية معينة تطلب أن ترد في كل بطاقة أداء- أو أهدافاً عامة لتصورات مختلفة مثل الأهداف الآتية: «يجب أن يصبح زبوننا هو المورد الأثمن»، «أنجز مستوى من الجودة يصل إلى ستة سيجمات في كل العمليات»، «كن قائد هذه الصناعة فيما يتعلق بالبيئة والأداء»، «جند الفطنة في سبيل الأفضل»، «ارفع من مستوى التقنية لتحسين العمليات». تترجم الشركات التابعة هذه الخطوط الإرشادية العامة في سياقها الخاص بها، وتبني بطاقات الأداء الفردية للإمساك بإستراتيجياتها المحلية بطريقة تتماشى مع الخطوط الإرشادية التي ترسمها الشركة الأم.

وتقع العديد من الشركات الأخرى برغم أنها ليست شركات مجموعات تماماً، في هذه الطبقة، فكل وحدات التشغيل يمكن أن تكون في الطبقة الصناعية العريضة نفسها مثل شركات الخدمات المالية، أو أقسام تصنيع منفصلة عن الكيان الرئيس، ولكنها ما زالت تعمل بإستراتيجيات مختلفة وفي قطاعات صناعية متعددة. تصور مثلاً أن شركة كبرى تضم عدة شركات فرعية تعمل في علوم الحياة، بعضها يعد قائداً في هذه الصناعة ويقدم منتجات مبتكرة، في حين ينتج بعضها الآخر بضاعة سلعية، وتنافس عن طريق الأسعار المنخفضة، والتنوعية الجيدة، والتوصيل. وما زالت شركات أخرى تقدم عروضاً لمنتجات متكاملة وخدمات إلى الزبون المستهدف. على هذه الشركات أيضاً أن تحدد مقترح القيمة الخاصة بها: كيف تستطيع مجموعة شركاتها قليلة الترابط أن تقدم قيمة إضافية عن طريق العمل داخل بنية الشركة نفسها.

وتملك معظم الشركات ذات الأعمال المتنوعة والناجحة كفاءات تستطيع بها زيادة العائد المحتمل من الاستثمار بوساطة كل الشركات التابعة، مثلاً تعمل شركات أمرسون في صناعات «ناضجة»، وتتضمن منتجات هندسية حيث يتضمن نجاحها عمليات تصنيع ذات كفاءات عالية، وتستخدم تقنيات كهربائية وميكانيكية. وتعمل شركات FMC في صناعات ناضجة ذات رأس مال كثيف مع تطوير بطيء للعمليات التقنية. وتملك مجموعة شركات جنرال إلكتريك العديد من الأعمال -ومن ضمنها القاطرات، ومحركات الطائرات، والخدمات المالية، والعناية الصحية، والطاقة، ومعالجة المياه، والبت الإذاعي- ودورات تطوير طويلة الأمد، ودورات إنشاء العقود، ويقدم هذا التجانس الفرصة للشركة الأم لأن تضيف قيمة عبر وحدات التشغيل.

وتجد بعض الشركات متعددة الأعمال أنه من المفيد تطوير إستراتيجية تصنيف معينة لتشجيع التماسك في عيون المستثمرين والذباثن. إن القيم الممثلة في الرمز تتجاوز إستراتيجيات شركات التشغيل، وقد ميزت جنرال إلكتريك عبر تاريخها أعمالها بسلسلة من الأفكار الشاملة: «لقد قدمنا أشياء طيبة للحياة»، و«التقدم هو منتجنا الأكثر أهمية»، و«عش أفضل كهربائياً». واليوم وكي تشير إلى التأكيد مجدداً على الابتكار قدمت جنرال إلكتريك فكرة جديدة: «الخيال في العمل». وتؤكد كل شركة من الشركات التابعة لجنرال إلكتريك أن المخيلة تؤدي إلى منتجات وخدمات، وحلول جديدة للذباثن.

وعرفت شركة إيمرسون إلكتريك لأكثر من قرن بأنها مجموعة شركات تقدم منتجات هندسية رخيصة الثمن للذباثن. وباسمها الجديد (المختصر) أعادت إيمرسون موضوعة رمزها التجاري كما فعلت جنرال إلكتريك، لتؤكد الابتكار والتقنية في أعمالها. وقد أعلنت أن كل شركة من الشركات التابعة لها التي تبدأ أسماؤها جميعاً باسم الشركة إيمرسون سوف تلتزم برمز الشركة الواحد.

قال مدير إيمرسون: «جمعنا في إيمرسون التقنية والهندسة معاً لتقديم الحلول لمصلحة ذباثننا. كنا مبكرين في التفكير لإعطاء أجوبة عما يطلب ذباثننا اتباعه في عالم لا يتوقف عن الحركة. وكنا مدفوعين من دون مقايضة إلى أن نقدم لذباثننا حلولاً نوعية تستحق

## إستراتيجيات الاصطفاف المالي والزبائن

أن تحمل اسم «إيمرسون»، ويمثل رمز إيمرسون فيما يتعلق بالأعمال حول العالم التقنية العالمية، وقيادة الصناعة، والتركيز على الزبون. ويرمز اسم إيمرسون فيما يخص المستثمر إلى طراز الإدارة الصادقة المجربة، وإستراتيجية نمو ناجحة، وأداء مالي قوي. أما ما يتعلق بالعاملين فإن الخبرة التي تقدمها إيمرسون تعني الفرصة للنمو والازدهار وتقديم ما هو مختلف عن السائد<sup>(3)</sup>.

كما يمكن لبطاقات الأداء في الشركة متعددة الأعمال أن يكون لديها زبائن وأهداف لعملية الداخلية. ويمكن للتصور المتعلق بالزبون في بطاقة أداء الشركة أن يتضمن ما هو مرغوب من الزبون مثل صورة رمز الشركة، وامتلاك الزبون، والحصول على رضا الزبون، والاحتفاظ به، وحصصة الشركة من السوق، ومقدار الربحية. لا تتضمن الأهداف نمطياً، أهدافاً أو معايير تشير إلى مقترح القيمة للزبون؛ لأن كل شركة تابعة سيكون لها مقترح قيمتها المعدل لزيائتها المستهدفين.

وتقوم الشركة ذات الاختصاصات المتنوعة غالباً فيما يتعلق بالتصور الداخلي بربط أهداف على مستوى الشركة لعمليات حاسمة مثل جودة بمستوى ستة سيجمات، وقدرة على العمل بالإنترنت، وممارسات ممتازة بيئياً، وتأمين السلامة، وظروف استخدام العاملين. مثلاً، اهتمت العديد من الشركات بالنوعية عبر برامج توفر جودة بمستوى ستة سيجمات كهدف للشركة.

ويشجع المركز الرئيس الشركات التابعة على أن تنافس للحصول على جوائز وطنية ودولية كي تعبر عن قيادتها لعمليات الجودة في مجالها. كما تطبق هذه الشركات برنامج مكافآت داخلي لتشجع المنافسة بين شركاتها التابعة.

ويمكن للشركة الأم، بهدف تجنيب كامل الشركة تبعات فشل أو حادث في شركة فرعية غير متوقع أن ترغب في أن تلتزم كل شركة تشغيل بالعمليات الاجتماعية والقانونية. وتحميلها المسؤولية في تبعات أي منتج، أو حادث رشوة، أو سمعة غير مريحة تتعلق بالبيئة، أو أحداث متكررة تتعلق بسلامة العاملين والاهتمام بشؤونهم الصحية في أي شركة من الشركات التابعة أن تؤدي إلى سمعة غير مرغوبة لدى الرأي العام، بحيث

تؤثر في الموارد المالية وقابلية الاستمرار للشركة برمتها. ويمكن للأداء الاستثنائي الأكثر إيجابية في أمور العمالة، والبيئة، والصحة، والسلامة، والأهداف الاجتماعية، أن يجذب الزبائن والمستثمرين والعاملين إلى كل الشركات التابعة للشركة الأم.

ويمكن للجودة في عمليات الالتزام بالقوانين والعمليات الاجتماعية أن تساعد شعار الشركة الرئيسة أن يكون مفيداً لكل الشركات التابعة. مثلاً تدعي مجموعات شركات مثل تاتا وسيام أن الشركات التابعة لها تجري عقوداً بهدف اكتساب الشهرة والسمعة في أنها شركات جيدة تسعى للعمل حتى لو لم يكن عليها أن تنفذ عقوداً مختلفاً عليه في بلدان نامية تعمل فيها هذه المجموعات، مع ندرة وجود سلطات قضائية مستقلة وغير مرتشية<sup>(4)</sup>. وقد طورت شركة أمانكو الموجودة في أمريكا الوسطى وأمريكا الجنوبية خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء مبنيتين على ثلاثة عوامل لا يمكن تجاهلها أو تجنبها في معايير الأداء، وهي العامل الاقتصادي، والعامل الاجتماعي، والعامل البيئي، كي تضع نفسها في موقع الشركة التقدمية القائمة في كل الحقول التي تعمل فيها<sup>(5)</sup>. وتستطيع الشركات متنوعة الأعمال التي تتوقع أن ترفع من حجم أرباحها عن طريق الأداء الممتاز في التشغيل، والالتزام بالقانون، والعمليات الاجتماعية، أن تعكس أهدافها على هذه العوامل الثلاثة للشركة في التصور الداخلي في الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن. وسوف تشرح خريطة الطريق وبطاقة الأداء في شركة إنجرسول راند، وهي شركة زادت من القيمة العائدة للمساهمين عن طريق توضيح شعارها، وتركيز خط أعمالها على موضوعات عامة.

#### دراسة حالة: شركة إنجرسول راند

تأسست هذه الشركة منذ أكثر من مئة وثلاثين عاماً بوصفها شركة متخصصة في أعمال البناء وأجهزة التعدين، وهي اليوم شركة تصنيع متنوع مع حجم مبيعات سنوي يبلغ أكثر من عشرة مليارات دولار. وتتألف محفظتها من عدد من شركات تقدم أصنافاً ناجحة مثل تيرموكينج (الثلاجات)، بويكات (البناء)، كلاب كار (عربات للجولف وعربات للاستخدام العام)، وشليج (أجهزة الأمن والسلامة).

تاريخياً، كانت الشركة عبارة عن شركة إنتاج مركز فكان لكل شركة من شركاتها التابعة زبائنها وقنوات البيع الخاصة بها. وقد قدمت الشركات التابعة نتائج قوية ونمواً في أرباح الشركة بالنسبة إلى السهم الواحد زاد على 20% لستة أعوام متتابعة من عام 1995 حتى عام 2001.

أصبح هيرب هنكل رئيساً ومديراً تنفيذياً لشركة إنجرسول راند، 1999. ولقد أراد مواصلة مستوى الجودة في منتجات الشركة الذي ضمن النجاح للشركة في الماضي، ولكنه الآن أراد إطلاق العنان لتكامل الأعمال المتقاطعة التي ستزود الشركة بمصدر جديد للعائدات والنمو. وسيسمح تقاطع الأعمال للشركة بزيادة أفضل لعدد قنوات البيع، والمنتجات، وقاعدة الزبائن، وفي الوقت نفسه رفع مستوى المعرفة والخبرة لدى العاملين فيها. وقد أدرك هنكل، على كل حال، إن مثل هذا التكامل في البيع المتقاطع كان ثقافة مرفوضة في الشركة وقاعدتها. المطلوب القيام بتحول رئيس يشمل شركة إنجرسول راند من أعلاها حتى قاعدتها.

وبدأ التغيير بإيجاد هيكلية جديدة للشركة مبنية على إستراتيجيتها ( انظر الشكل 3.3). وجمع هنكل كل الأعمال التي كانت تجري في السابق بوجه مستقل في أربعة أقسام نمو ذات طابع دولي: السيطرة على المناخ، والحلول الصناعية، والبنية التحتية، والأمن والسلامة. وعلى هذه الأقسام أن توجد تركيزاً أكبر على السوق، وتوجد قنوات بيع مشتركة، وتهيئ فرصاً للبيع المتقاطع للمنتجات. ويجب أن تتحمس الشركات ضمن القسم الواحد لتكوين قيمة جديدة من الزبون بإيجاد حلول لمشكلات الزبائن بدلاً من مجرد البيع البسيط للمنتجات. وسيكون تكوين فريق عمل داخل هذه الأقسام المصدر الرئيس للجهود المشتركة.

وكان على المركز الرئيس أن يكون القيمة المنحدرة من الشركة عن طريق تنفيذ تكامل بين الأعمال المتقاطعة، وعن طريق زيادة قيمة رمز الشركة عند المستثمرين. وبهذا الوجه أصبح للمركز الرئيس للزبائن خمس مهمات رئيسة هي:

### الشكل: 3-3 هيكلية شركة إنجر سول راند

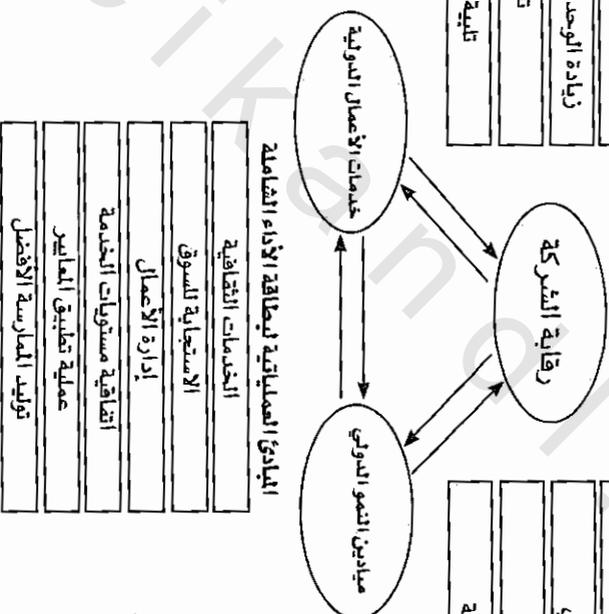
إنجر سول شركة دولة متنوعة الصناعات مع علامات متميزة في السوق لخدمة الزبائن في مجال تحقيق السيطرة على المناخ والحلول الصناعية والبنية التحتية والأمان والسلامة.

#### أهداف القطاع التجاري

|                                    |
|------------------------------------|
| تعمية وتوسيع قاعدة الزبائن         |
| تحقيق أرباح للربون                 |
| الارتقاء بالأداء المالي والعملياتي |
| البحث عن المواهب وتطويرها          |
| تقديم قيادة إستراتيجية عملية       |

#### مركز الشركة: 5 مهمات رئيسية

|   |
|---|
| بناء هوية وصورة مميزة عن الشركة               |
| زيادة الموارد والتعاون                        |
| زيادة الوحدات التجارية/ قطاع الشركة وميادينها |
| تقديم القيادة الإستراتيجية                    |
| تلبية المتطلبات القانونية والامتثالية         |



#### المبادئ العملية لبطاقة الأداء الشاملة

|                        |
|------------------------|
| الخدمات الثقافية       |
| الاستجابة للسوق        |
| إدارة الأعمال          |
| اتفاقية مستويات الخدمة |
| عملية تطبيق المعايير   |
| توليد الممارسة الأفضل  |

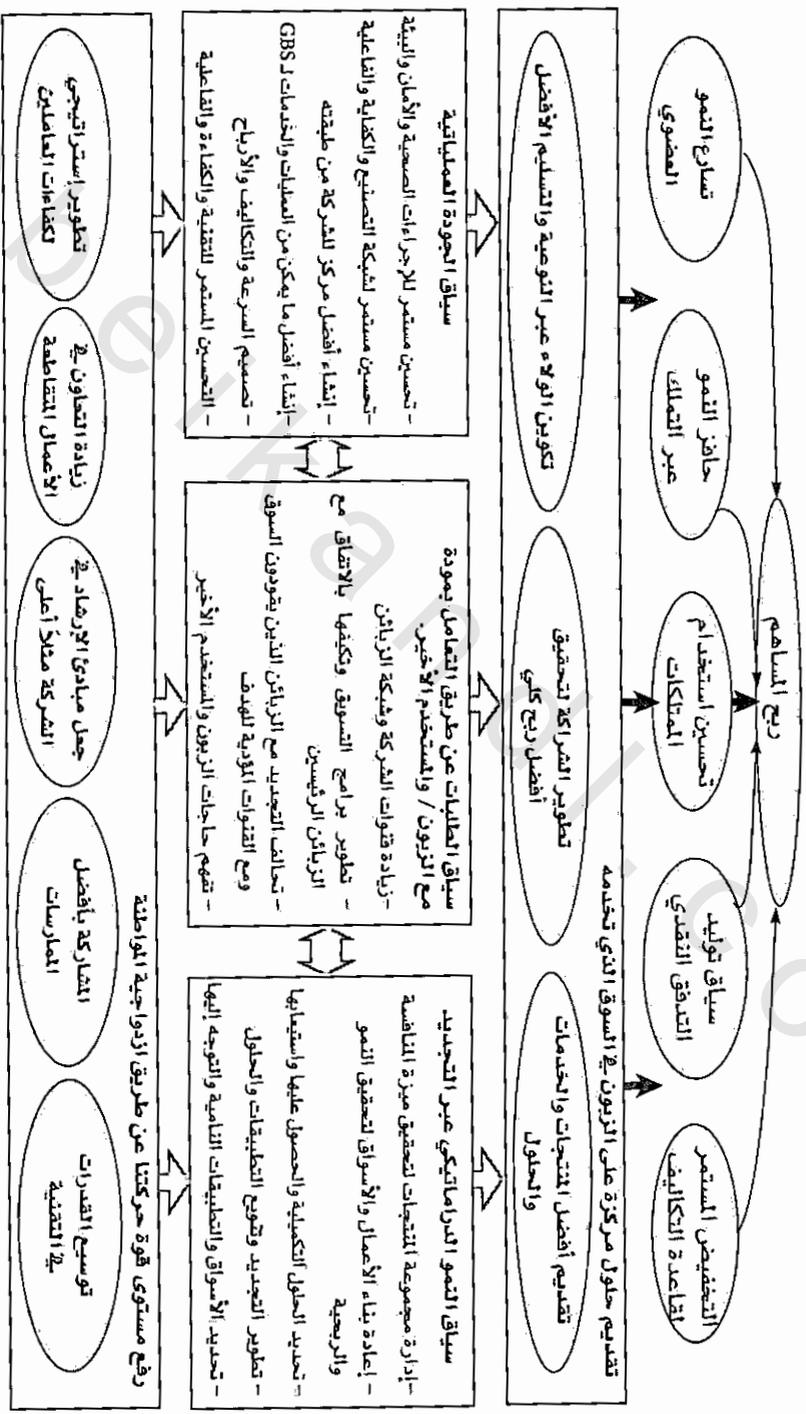
- 1- بناء هوية جديدة للشركة لمصلحة الزبائن، والعاملين، والمستثمرين.
- 2- تكوين زيادة في واردات الشركة الأم مع زيادة الجهود المشتركة.
- 3- تشجيع أداء الأقسام.
- 4- إيجاد قيادة قانونية لتلبية المطالب القانونية.
- 5- نقص ترجمة

وجمع هنكل أجهزة الخدمات المشتركة في وحدة جديدة، هي وحدة الخدمات التجارية المشتركة GBS. التي مثلت العنصر الثالث في الهيكلية الجديدة. وكانت الخدمات المشتركة في الماضي تعالج أعمالاً ممتلئة بالتفاصيل الدقيقة. أما الآن فقد أصبحت وحدة الخدمات التجارية المشتركة مسؤولة عن إيجاد عمليات معيارية ودعم أفضل الممارسات لتسهيل وتشجيع الجهود المشتركة للأعمال المتقاطعة. وقدمت اتفاقيات على مستوى الخدمات بين وحدة الخدمات التجارية المشتركة والأقسام المذكورة، الآلية اللازمة لإنجاز مثل هذه الجهود المشتركة.

وكان وضع البنية التنظيمية للشركة الخطوة الأولى المهمة والضرورية في تنفيذ إستراتيجيتها. لقد أذابت الجليد عن المديرين التنفيذيين لديها، مؤكدة الحاجة إلى التغيير على الرغم من السنوات الست في الأداء الاستثنائي. لقد أوجدت طريقاً جديدة في الإدارة، وأسست مسؤولية واضحة، وقد صمم الهدفان لإخراج المديرين التنفيذيين من نطاق الماضي المريح الذي كانوا يعيشون فيه. وعندما بنيت البنية التحتية للإدارة، قامت الشركة بتطوير خريطتها الإستراتيجية لترجم إستراتيجيتها رفيعة المستوى إلى مصطلحات عملية. واستخدمت الخريطة الإستراتيجية للشركة أهداف الشركة كخطوط إرشادية لقطاع التخطيط.

وتصف لوحة الخريطة الإستراتيجية فلسفة عامة - وهي فلسفة شركة إنجرسول راند في حلها الجديدة - ستزود كل وحدة تجارية بالأسس الإستراتيجية. وكما هو ظاهر في الشكل 4.3 كانت الأهداف المالية صريحة: زيادة العائدات، وتخفيض التكاليف، واستخدام الأصول

شركة صناعية دولية ذات فروع قائمة في السوق



بوجه فاعل. أما التصور المتعلق بالزبائن فقد أمسك بجوهر الإستراتيجية الجديدة من تصور الزبائن والأسواق. وأدى تقديم الحلول إلى رفع مستوى التركيز على الأعمال من إستراتيجية الإنتاج الضيق إلى إستراتيجية مبنية على العلاقات الشخصية التي استثمرت المعرفة التي يتمتع بها الجهاز العامل في الشركة.

وقد نظمت عملية بطاقة الاعتماد فيما يخص الأهداف الرئيسة الثلاثة لهذه العملية وهي: الجودة في التشغيل، والعلاقة الحميمة بالزبون، والابتكار في الإنتاج. ويفترض بكل قسم أن يتبناها ويتكيف مع أوضاعها، مثلاً يتطلب تنفيذ «الجودة في التشغيل» أن يطور كل قسم إستراتيجيات تحسين شروط الصحة والسلامة والبيئة، والتصنيع، والتقنية تحسيناً مستمراً. ويتطلب تنفيذ هدف «تنفيذ الطلبات عبر علاقة حميمة بالزبون» من كل قطاع أن يطور بزامج تسويق معدلة لتلائم الزبائن الرئيسين. ويتطلب هدف «النمو الدراماتيكي عبر الابتكار» من كل قسم أن يطور تطبيقات وحلولاً مبتكرة تكون فرقاً إيجابياً بين الماضي والحاضر. ويفترض بالخصائص المحددة في هذه الاتجاهات التي طورت بوساطة الأقسام وخطوط التشغيل أن تختلف بوجه دراماتيكي استناداً إلى الوضع المتفرد لكل قسم. ومع ذلك كان على كل الأقسام وكل الوحدات أن تستخدم إطاراً مشتركاً تنظر بوساطته إلى السوق.

ويحدد تصور لأشخاص في الإستراتيجية البعد الأكثر أهمية في جدول أعمال التغيير في الشركة: المواطنة المزدوجة. تاريخياً، عمل كل الموظفين في خط أعمال واحد. ومع أن هذه الإستراتيجية قدمت فوائد مجمدة وغير أنها عنت أن الأصول الحقيقية كانت مجمدة وغير قابلة للاستخدام في أي مكان آخر في الشركة يمكن فيه تحقيق أرباح إضافية. أما المواطنة المزدوجة فقد وجهت رسالة إلى كل العاملين في الشركة أن ينظروا إلى أبعد من حدود الوحدات التجارية الفردية، وأن يجدوا طرقاً لتكوين القيمة من أعمال متقاطعة لمصلحة أعمال أخرى في الشركة. وأخيراً، سيؤدي هذا الموضوع إلى مصانع تشترك في كل الأقسام، وإلى عاملين في كل قسم يبيعون زبائنهم منتجات أقسام أخرى. ووضعت إنجرسول راند مستهدفاً هو تحقيق بضع مئات من ملايين الدولارات، وهي حجم القيمة الناتجة من هذه الأعمال المتقاطعة، وكلها ناتجة مما هو جديد ويكوّن أرباحاً تجارية كالعادة.

وقد أبلغت بطاقة الأداء إلى كل قطاع، وقامت كل وحدة تجارية بدورها في تطوير خريطةها الإستراتيجية لتتوافق مع لائحة بطاقة أداء الشركة. ثم جرى دعم إستراتيجية الشركة بمجموعة من المبادرات تحت شعار «شركة واحدة»، وتظهر هذه العملية في العمود في أقصى اليمين من الشكل 5.3، وقد قدمت هذه المبادرات العمل الضروري لتنفيذ أبعاد أهداف الشركة في إستراتيجيتها الجديدة.

والبعد الأخير في إستراتيجية تحول واصطفاف إنجرسول راند، كان قرار هكل بتكوين فريق قيادي جديد للشركة ELT يضم المديرين التنفيذيين الرئيسيين من كل القطاعات ووحدات خدمات الأعمال الدولية، ومن المقر الرئيس للشركة. وكان كل مدير تنفيذي مسؤولاً عن عمليات وحدة التجارة أو وحدة الخدمات التابعة له، وقبل هذا الفريق وبوجه جماعي المهمة على أنهم خادمون للأداء لإنجرسول راند.

وقد تضمنت مسؤوليات الفريق القيادي في الشركة الأمور الآتية:

- 1- إننا نقود مجتمعين النجاح المالي للشركة.
- 2- نحن نساعد في تحديد المواطنة المزدوجة وإزالة الحواجز بين الأقسام والوحدات من أجل النجاح.
- 3- نحن نقود المبادرات الإستراتيجية مجتمعة.
- 4- نحن مستشارو الاتصالات في إنجرسول راند.
- 5- نحن مستشارون خبراء ونعمل كمستشارين خبراء.
- 6- نحن مرشدون نكوّن المرشدين.

وقد أدى تكوين فريق القيادة التنفيذي، والهيكلية الجديدة للشركة، والخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن، والمبادرات تحت شعار «شركة واحدة»، إلى تزويد الشركة بإطار عملياتي جعل قيمتها أثنى وأكبر من مجموع قيم أجزائها.

وأعلنت الشركة منذ عام 2001 أن أرباح السهم الواحد التي كانت توصف بالضعف قد تضاعفت ثلاث مرات، كما أن توليد السيولة النقدية قد اتسع فعلياً بوجه كبير، فازداد

تراكم السيولة النقدية عشر مرات مقارنة بمدة أبكر امتدت بين الأعوام 1991 و1994. كما ازدادت احتياطات التشغيل من 6.3% عام 2001 (مستثنين تكاليف إعادة البناء) إلى 11.9% عام 2004.

وضاعفت الشركة في الوقت نفسه من قاعدة عائداتها المتكررة عبر التركيز على الخدمات وأعمال ما بعد التسويق (وهو جزء حاسم في إستراتيجية نمو الشركة)، وقد تحسنت الميزانية العامة بوجه دراماتيكي، حيث انعكس هذا في رأس المال المقترض؛ إذ انخفض إلى 24.2% في نهاية عام 2004 في حين كان 46.3% في نهاية عام 2001.

### الجهود المشتركة المتعلقة بالزيائن المشتركين

يوجد لدى العديد من الشركات غير المركزية وحدات تجارية متعددة تباع الزيائن نفسها. مثلاً، كانت شركة داتكس أوميدا وهي شركة فرعية من شركة إنسترامنتوم كوربوريشن (الآن هي جزء من شركة جنرال إلكتريك للمنتجات الصحية)، منظمة تاريخياً عن طريق وحدات إنتاجية. وقد طورت هذه الوحدات منتجات مبتكرة لأنظمة العناية الصحية الدقيقة ومنها أدوات التخدير، وأدوات التنفس الصناعي، وأجهزة التداوي الأخرى. وكانت منتجات خطوط الإنتاج مختلفة (وقد أضيف العديد من هذه الخطوط عن طريق التملك)، تباع بوساطة فرق بيع مختلفة، حيث يركز كل فريق على المزايا التقنية لنوع الأدوات التي يتعامل بها فقط.

وقد وجد المدير التنفيذي لشركة داتكس أوميدا فرصة لرفع مستوى الوحدات التجارية المتعددة بالانتقال من إستراتيجية التركيز على مسار الإنتاج إلى اتجاه يركز على العلاقة بالزبون، الذي يؤكد الحلول الشاملة لمصلحة زبون. وزادت الشركة نطاق منتجاتها وخدماتها للزبون عن طريق تكامل فرق البيع، وتكوين فرق لحساب الزبون، وهكذا أدت إلى زيادة كبيرة في العائدات بالنسبة إلى الحساب الواحد.

ويوجه عام تتوافر للشركات التي تعمل شركاتها التابعة لها بالبيع إلى زبائن مشتركين بين هذه الشركات، فرصة لزيادة منتجاتها وخدماتها المتعددة لإيجاد حلول للزبون المنفرد تؤدي إلى رضاه وولائه، ولا تستطيع الشركات الأقل تنوعاً والأكثر تركيزاً في منتجاتها أن تنافسها.

الشكل: 3-5- بمطابقة أداء شركة إنجرسول رائد

| مبادرات التعاون  | بمطابقة أداء الشركة   | اقتراح القيمة للشركة  | الجهود المشتركة   |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ المال بوصفه محركاً للنمو</li> <li>■ التملك والتكامل</li> <li>■ ضرائب الشركة</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ عائدات المساهمين الكلية</li> <li>■ نمو العائدات الكلي</li> <li>■ نمو العائدات الأساسية</li> <li>■ نمو دخل التشغيل</li> <li>■ تدفق السيولة</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيادة القيمة للمساهمين</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ المالية</li> </ul>           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ حلول البيع بالفرق</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقرير عن الربون</li> <li>■ أداء الحساب المستهدف</li> <li>■ % من المبيعات الكاملة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تقديم حلول مركزة لقيادة الربون</li> </ul>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>① الربون</li> </ul>            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ التوزيع في إنجرسول</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ العائدات من الحلول الجيدة</li> <li>■ أداء الإنتاج وأداء محفظة الوحدات التجارية</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيادة النمو الدراماتيكي عبر التعديب</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>① العمليات الداخلية</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ حلول المورد</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ العائدات من البيع المتقاطع</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيادة الطلب بوساطة العميل / مودة المستخدم النهائي</li> </ul>   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ التقنية على امتداد الشركة</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ % نسبة عائدات ميدان التقنية</li> <li>■ مؤشر الجودة في إنجرسول</li> <li>■ أيام العمل الضائعة</li> <li>■ البنشاطات الخطرة</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ قيادة جودة العمليات</li> </ul>                                 |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ نظام الإدارة الإستراتيجي</li> <li>■ جامعة إنجرسول رائد معهد القيادة</li> <li>■ الاتصالات</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ تحديد عن تقويم العامل</li> <li>■ خطة تطوير القيادة</li> <li>■ مشاركة مضطط إدارة الأداء</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ رفع قوة شركتنا عن طريق المواطنة</li> <li>■ البروجية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>① النمو والتعليم</li> </ul>    |

المفتاح: دور الشركة

○ عامة/ العمليات المترابطة والإجراءات

① الأهداف المشتركة

وأما تصور بطاقة الأداء المتوازن المتعلق بالزبون في مثل هذه الشركات فهو يحدد خصائص النتائج المتوقعة ومقترح القيمة المرتبطين بتزويد الزبون بحلول أكثر كمالاً. مثلاً، قد يكون الهدف هو النتيجة المتوقعة تحقيقها من الزبون عن طريق زيادة مشتريات الزبون بوساطة برامج البيع عبر محفظة الزبون. وتقاس هذه النتيجة بالنسبة المئوية لإنفاق الزبون في هذا الصنف حيث تمسك بها الشركة الأم كلها. وقد تكون الأهداف الأخرى زيادة عدد المنتجات والخدمات المختلفة التي يستفيد منها الزبون المستهدف، وهو الزبون الذي جرى الحصول عليه لتأمين ربحية مدى الحياة، كما قد تكون الأهداف تحقيق جودة الحلول الكاملة التي تقدم للزبون. وتتضمن أهداف عمليات إدارة الزبون الداخلي الحصول على زبون تكون بوساطته قيمة محتملة عالية، الذي يمكن أن يستفيد من تلقي حلول متكاملة، وكذلك الحصول على الزبون القائم فعلاً للقيام بعمليات شراء متقاطع لمنتجات وخدمات إضافية، والمحافظة على الأعمال مع هؤلاء الزبائن المستهدفين وتنمية التعامل معهم.

وقد تبنت بعض شركات القطاع العام أيضاً إستراتيجية تستند إلى المشاركة في الزبائن عن طريق الوحدات التجارية المختلفة. وقد أدركت بلديات شارلوت-شمال كارولينا، وبريسبان-أستراليا أنه لدى إدارات التشغيل زبائن مشتركين وهم في هذه الحالة المواطنون، ورجال الأعمال في المدينة. وقد طورت كل من شارلوت وبريسبان بطاقة أداء متوازن على مستوى المدينة لتنفيذ إستراتيجية لجعل المدينة رقم واحد في المنطقة كي يعيش فيها المواطن، ويعمل، ويستجم. وكانت كل وحدة من وحدات التشغيل في المدينة -مثل الشرطة، والإطفاء، والصحة، ومؤسسات النفع العام، والتخطيط، والإسكان، والمتنزهات، والاستجمام- قد وضعت بطاقة أداء خاصة بها لتقدم القيمة المفترضة على مستوى المدينة كلها، بحيث تجعل شارلوت وبريسبان مدينتين مختلفتين عن باقي المدن، وأفضل من المدن التي تبذل عناية وتركيزاً أقل على زبائنها المشتركين، أي المواطنين. وكان على كل إدارة أن تكامل جهودها مع الإدارات الأخرى في المدينة لتقديم تجربة فريدة عظيمة لسكان المحليين ورجال الأعمال.

والحالة المدروسة الآتية لشركة ميديا جنرال تصف الخريطة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن اللتين صممتهما الشركة، فحققتا فوائد للزبائن المشتركين عبر الوحدات التجارية المتعددة.

### دراسة حالة: شركة ميديا جنرال

ميديا جنرال شركة تقع في الجنوب الشرقي من الولايات المتحدة، وتتمتع بعائدات بلغت عام 2003 - 837 مليون دولار، ويعمل فيها ثمانية آلاف مستخدم. ولدى الشركة بدءاً من عام 2003 خمس وعشرون جريدة يومية توزع مجتمعة أكثر من مليون نسخة، كما تملك أكثر من مئة مجلة أسبوعية، وشبكة تضم ستاً وعشرين محطة تلفزيونية تصل إلى أكثر من 30% من مالكي أجهزة التلفاز في الجنوب الشرقي (8% في الولايات المتحدة)، وأكثر من خمسين موقع إنترنت تتصل بصحفاً ومحطات التلفاز العائدة لها.

تأسست شركة ميديا جنرال منذ أكثر من مئة وخمسين عاماً، وكان لها حتى أعوام التسعينيات تاريخ من النمو الاستثنائي وشراء مؤسسات نشر وإعلام حول الولايات المتحدة. وقد أدت ضغوط منافسة تمثلت في تلفاز الكابل والإنترنت إلى تخفيض قيمة أصول الشركة. وعندما أصبح ج. ستيوارت برايان الثالث الرئيس والمدير التنفيذي الأول للشركة عام 1990 انطلقت الشركة لتحقيق تحول كئيف، فتخلت عن الأعمال القديمة، وأتت بأعمال جديدة أخرى مع التركيز على جذورها التاريخية في الجنوب الشرقي. لقد تخلت عن كل ممتلكاتها خارج منطقتها الجغرافية، وكانت في عام 1995 تملك فقط ثلاث صحف، وثلاث محطات تلفزيونية، ومساهمة في شركة لتلفاز الكابل، وفي شركة لتصنيع ورق الصحف. وفي السنوات الخمس اللاحقة اشترت ميديا جنرال اثنتين وعشرين صحيفة وثلاثاً وعشرين محطة تلفزيونية، كلها في الجنوب الشرقي، وباعت حصصها في شركة تلفاز الكابل وشركة ورق الصحف.

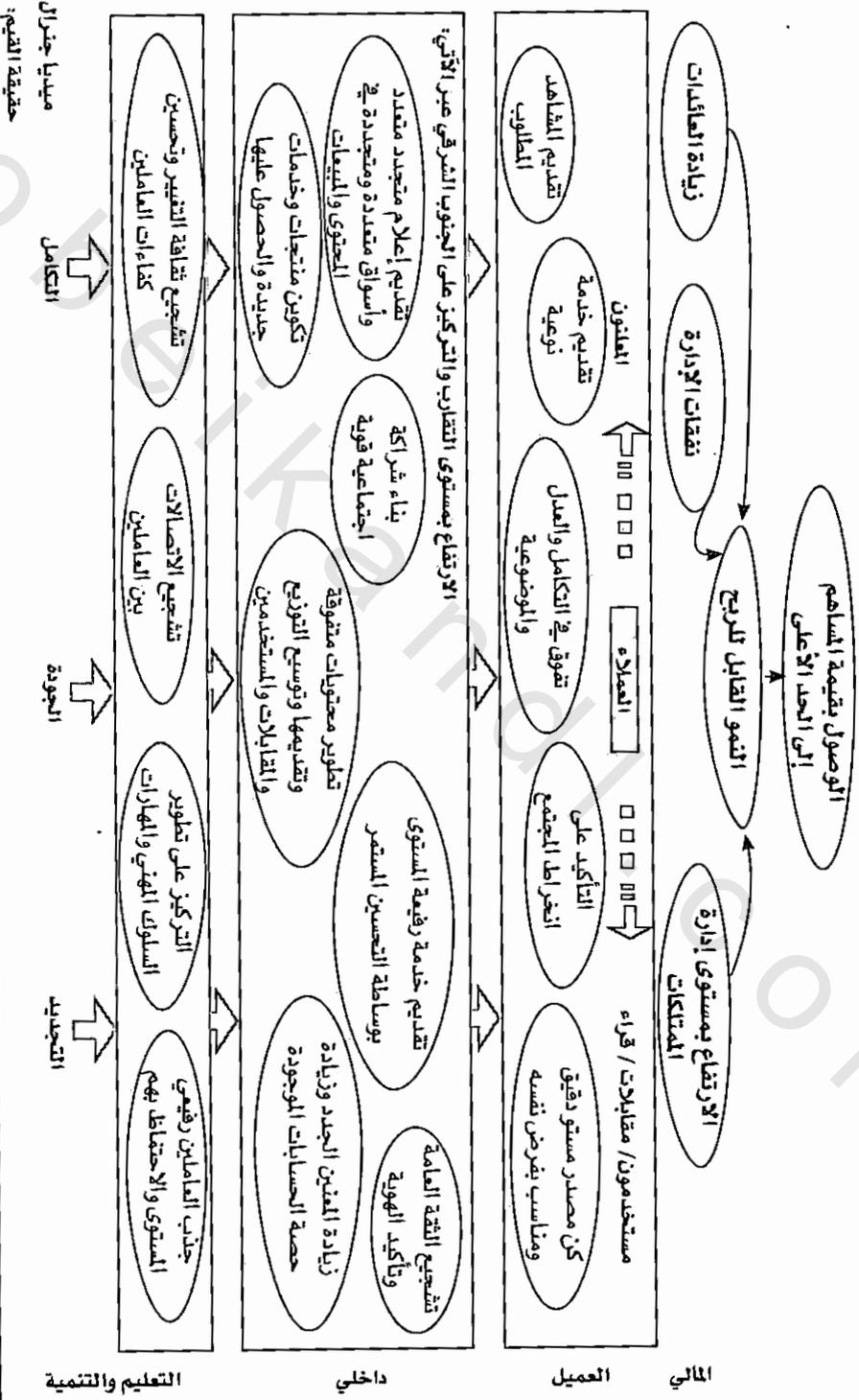
واستطاعت حينها استثمار تركيزها الإقليمي للإقلاع بإستراتيجية جديدة مبنية على التوافق. لقد أراد بريان أن يوحد الجهود المشتركة باستخدام قوى الأقسام الثلاثة

للشركة الفردية منها والجماعية: الصحف، والتلفاز، ووسائل الإعلام الأخرى المتعددة المهمات. كان هدفه أن يشارك مختلف وسائل الإعلام في سوق افتراضية لتقديم معلومات عن الجودة، بطريقة إن كل طرف يقدم أفضل ما يستطيع، ولكن التقديم يكون وفق تصور شامل وموحد.

وكان على جنرال ميديا أن تجمع معاً القوى التي يتفرد بها كل قسم من الأقسام: الطباعة، والبيث الإذاعي، ووسائل الإعلام المتعددة المهمات كي تتيح للزبائن في أسواقها في مناطقها الجغرافية الرئيسة وصولاً مستمراً إلى مجموعة من البرامج لا ثغرات فيها كي تحقق رضا الزبون عما تقدمه. وكان عليها أن ترفع من سوية قطاعاتها الثلاثة في كل منطقة لتجعلها المصادر المحلية المفضلة للأخبار، مجالاً لرضا المقيمين المحليين. كما وجب أن يتيح التركيز على القطاعات الثلاثة المتصلة ببعضها أن تقدم الشركة للمعلنين جمهوراً رفيع المستوى من المشاهدين يمكن للمعلنين أن يوجهوا إليه مواد إعلانية متكاملة عبر إعلام متعدد.

ولم تكن سياسة توافق قطاعات جنرال ميديا الثلاثة عملاً طبيعياً؛ فمن الناحية التاريخية، تتنافس الإذاعات والصحف للحصول على الجمهور نفسه، وعلى دولارات المعلنين، ورأى منظمو الإعلام المتعدد محطات التلفاز والصحف أنها بقايا «اقتصاد قديم». وقد رأى برايان أن إستراتيجيته في توافق القطاعات الثلاثة الهادفة لتحقيق مصادر جديدة للعائدات تتطلب استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكوين فريق عمل قوي، واتصالات، وتعاوناً عبر خطوط الأعمال.

وبدأت جنرال ميديا بصياغة بيان المهمة: «يجب أن تكون الشركة المزود الرئيس بالأخبار ذات الجودة العالية، وبرنامج الترفيه، وبمعلومات في الجنوب الشرقي عن طريق البناء المتواصل فوق مركزنا القوي في الأسواق المحددة إستراتيجياً». وتابعت الشركة عملها في تطوير الخريطة الإستراتيجية (انظر الشكل 6.3) التي تصف سياسة التوافق. وهنا، سنحدد ونحلل موضوعات متعددة في كل تصور مبتدئين بالقاعدة الأساس -التعلم والنمو- لنكشف كيف أن الخريطة الإستراتيجية لميديا جنرال قد جسدت إستراتيجية التوافق.



## التعلم والنمو

كانت الغاية الشاملة من أهداف التعلم والنمو أن نحقق تركيزاً توافقياً يوجه نشاطات العمل اليومي لكل عامل في الشركة. إن هدف «التركيز على تطوير السلوك الوظيفي والمهارات» قد أصبح خاصة من خصائص الجهاز الوظيفي الذي يتلقى التدريب على الإعلام المتعدد المهام، وتطوير مبيعات السوق المتعدد النشاطات، كي يستطيع عقد صفقات بيع حزم من الإعلام المتعدد المهارات للمعلنين. يتضمن الهدف المتمثل في شعار «تشجيع ثقافة التغيير وتطوير الثقة بالعاملين ودعم صلاحياتهم»، الثقافة لمساعدة العاملين على فهم أن فوائد العمل كجزء من فريق إقليمي لميديا جنرال هي أكبر من العمل بوجه منفرد، أي كعاملين منزولين في صحيفة فقط، أو في محطة تلفاز، أو في موقع على الشبكة.

## الداخلي

يشير الهدف المتمثل في المقولة الآتية «طور عملك، وقدم محتوى فائق الجودة» إلى الكيفية التي تعمل بها غرف الأخبار في جميع الأقسام الثلاثة وبوجه مشترك لتطوير النصوص الإخبارية. وكان الهدف الحصول على مزيد من الأخبار يشترك فيها الجميع مع تقديم إنتاج ذي محتوى عالي الجودة، وفي صياغة ذات نمط أشد ما يكون ملائمة. وكان الهدف من موضوع «قدم إعلاماً متعدداً مبتكراً/ ومحتوى مناسباً للسوق المتنوعة والمبيعات المختلفة»، هو التقارب بوجه مباشر. وتضمنت معايير قياس تحقق هذا الهدف الرقم المستهدف في حسابات التقارب (عدد المعلنين) المباع بوجه ناجح عبر جهود الشركة من الأقسام الثلاثة والمعلنين غير التقليديين الذين جرى كسبهم، وبرامج البيع الجديدة.

وتوقعت الشركة أنه بإمكان هذين الهدفين في العمليات الداخلية والمذكورين آنفاً أن يؤثر في هدف ثالث هو «بناء شراكة قوية مع المجتمع». وكان من المتوقع أن تزيد الجهود المشتركة التي كسبتها الشركة عندما عملت المؤسسات في الأقسام الثلاثة معاً بدلاً من تنافسها، من الوعي المحلي لمنتجات جنرال ميديا.

## الزيون

بني الهدف المتعلق بالزيون وهو «تقديم خدمات ذات نوعية جيدة» على سلسلة مطورة حديثاً من الإعلانات على مواقع الإنترنت. وكان هدف السلسلة هو معرفة إذا كان مقترح القيمة الجديد والمتكامل لمحتوى الإعلام المتعدد لميديا جنرال قد أعطى فعلاً المعلنين المحليين أدوات إضافية لنقل رسالتهم إلى الجمهور، وتوليد حركة زبائن أكبر نحو أماكن أعمالهم. ورسم موضوع «أكد انخراط الجمهور» تصور الزيون عن ميديا جنرال أنها مواطن قوي في المجتمع. وقاس هذا الهدف مباشرة مدى الفائدة من سياسة التقارب عند ميديا جنرال، وهو حضور اجتماعي أكبر لكونه يمتلك ممتلكات مختلطة في الإقليم نفسه.

## المالية

أخيراً، تقاس سياسة نجاح التوافق بإعطاء النتائج المحلية المحسنة. وهدف «زيادة العائد» له مقياس واحد يقاس به وهو عائد التوافق الذي يجب أن يزيد على الرقم المكتسب من القاعدة التقليدية التي كانت قائمة في الأقسام الثلاثة. وقد جرى مباشرة قياس زيادة العائد الناتج عن صفقات شراء الإعلام المتعدد الجديد والأسواق المتعددة بوساطة المعلنين القائمين، وكذلك العائدات عن طريق المعلنين الجدد الذين أمكن الحصول عليهم نتيجة عروض التوافق. وهناك مقياس آخر لهذا الهدف يقتضي أثر نمو الإعلان التقليدي، لقد شجع الأقسام الثلاثة أن تتابع التركيز على جوهر أعمالها، وفي الوقت نفسه تعمل إلى التوافق الجديد في الأعمال. وقد مثل موضوع «إدارة التكاليف» الاقتصادية ذات الحجم الكبير التي توقع المديرون التنفيذيون أن يكسبوها عن طريق دعم الإنتاج الإخباري بين الأقسام الثلاثة عن طريق إعادة صياغة العمليات وبالمشاركة بأفضل الممارسات في الأقسام الثلاثة.

## إنزال التعليمات إلى المستويات الأدنى

عندما أنهت ميديا جنرال الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن لها، قامت كل مؤسسة في الأقسام الثلاثة بتطوير بطاقتها الخاصة بها. وعكست بطاقات الأداء المختلفة التوازن في أولويات التوافق بين بطاقة الأداء العائدة للشركة ووضع الأعمال المحلي لكل قسم من الأقسام الثلاثة.

وهناك صفة منفردة لتنفيذ ميديا جنرال، وهي أنه كان خطوة آتية لوضع الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء لكل منطقة. دعم فريق محلي للأعمال المتقاطعة في البداية الخرائط وبطاقات الأداء لكل قسم من الأقسام الثلاثة في المنطقة. ثم صاغ الفريق خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء التوافق في المنطقة كي يعكس فرص الجهود المشتركة، وتشارك في بطاقة الأداء مع المؤسسات الثلاثة، طالباً منها تحديث بطاقات الأداء المحلية التي تخصها لعكس موضوعات التوافق في منطقتها. (انظر الشكل 7.3).

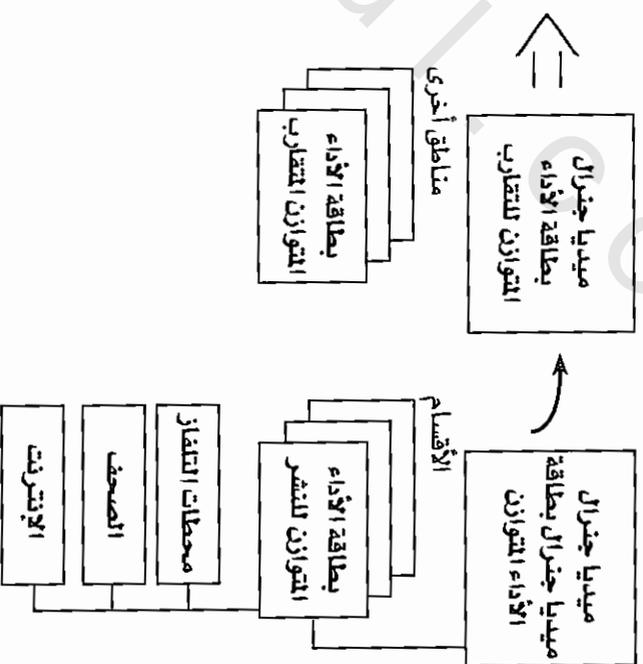
### نتائج

تضاعفت إيرادات السهم الواحد عام 2002، الذي شهد صعوبات في صناعة النشر، ثلاث مرات في نمو العائدات بمقدار 4%، وكانت حزم الصفقات الإعلانية في الإعلام المتعدد قد حققت عائداً بلغ 5، 42% في قسم الإعلام المتعدد. وزاد نمو العائد فقط بوجه طفيف عام 2003، ولكن الدخل من العمليات المتواصلة زاد أكثر من 10%، وكان قسم النشر الثاني على مستوى الأمة من بين نظرائه في مجموعة الصحف في نمو مجموع العائد، وفي قسم الإعلام المتعدد زادت العائدات 60%.

### الجهود المشتركة لمقترح القيمة للزبون المشترك

تولد العديد من الشركات القيمة عن طريق تقديم مقترح قيمة للزبون المشترك بوساطة وحداتها غير المركزية. ويمكن طمأنة الزبائن بأنهم سوف يحصلون على المنتجات نفسها، والخدمات، والقيمة، وشراء الخبرة عند أي وحدة من وحدات الشركة التي يتعاملون معها. ونجد الأمثلة عن الوحدات المتجانسة التي تعمل تحت هيكلية شركة ما، وهي منافذ بيع وجبات الطعام السريع والمطاعم، ومحطات الوقود، ومحال الزينة والكساء، ومحال السلع الاستهلاكية الميسرة، وفروع المصارف التي تتعامل بالتجزئة (مع صغار العملاء)، فالشركة التي تدير هذه الوحدات توصي إستراتيجيتها بالاتصال بكل زبون في كل وحدة. وعندها يكون اقتراح القيمة للشركة هو في تكوين رضا الزبائن المحليين عن طريق تقديم خبرة متواصلة والالتزام بمعايير الجودة لدى الشركة في كل منفذ بيع، وفي التعامل مع كل زبون.

الشكل 7-3 تسلسل استراتيجيات التسويق في شركة



| اقتراح قيمة الشركة (التقارب) |  |   |                            |
|------------------------------|--|---|----------------------------|
| <input type="radio"/>        | الإجراءات<br>عائدات البيع المتقاطع بين الأقسام<br>ونمو عائدات الإعلان  | الأهداف<br>زيادة الحصص من الإعلانات الكلية                                  | تحقيق<br>التوازن           |
| <input type="radio"/>        | عدد حسابات التقارب المباشرة بنجاح<br>عدد العنصرين الجدد غير التقليديين | الوصول إلى<br>المشاهد المرغوب<br>تقديم محتوى<br>الإعلام المتعدد<br>ومبيعاته | تحقيق<br>التوازن<br>التنوع |
| <input type="radio"/>        | عدد المساعات المخصصة للإعلان<br>المتعدد / والتدريب على البيع في السوق  | التركيز على<br>الأسلوب المهني<br>والمهارات                                  | تحقيق<br>التوازن<br>التنوع |

افتتاح : دور الشركة  عمليات عامة مرتبطة وإجراءات

ويحدد التصور المالي لبطاقة الأداء للشركة المقاييس المالية التي تستخدمها الشركة لتقويم نجاح إستراتيجيتها. وهناك غالباً تحديد مصطلح مثل نمو المبيعات في المخزن نفسه (فيما يتعلق بمحال التجزئة)، والعائدات بالنسبة إلى الغرفة الواحدة (بالنسبة إلى الفنادق). وتتصل أهداف الزبون بإيجاد الزبون المحلي الراضي عن كل عملية شراء. وأهداف العملية الداخلية تشير إلى أهمية أن تلتزم كل وحدة بمعايير الشركة لتحقيق مقترح القيمة للزبون ومنها معايير السرعة، والجودة، والخدمة الودية. وتؤكد أهداف التعلم والنمو الاحتفاظ بالعاملين وتطويرهم؛ لأن تجربة الزبون مع الشركة تجري عادة مع العاملين في المواقع المتقدمة.

وشركات هذه الطبقة لديها عملية بسيطة لإبلاغ الحلقات الأدنى؛ إذ يقرر المديرون التنفيذيون في المركز الرئيس أن تقدم الإستراتيجية ومقترح القيمة إلى كل وحدة. ويطرح المديرون التنفيذيون هذه الإستراتيجية إلى بطاقة أداء متوازن للمقاييس الأساسية التي تبلغ إلى كل منفذ بيع بالتجزئة ليطبقتها في عملياته.

ولشرح هذا الدور في الاصطفاف الوارد في بطاقة الأداء سنقدم حالتين قمنا بدراستهما من القطاع الخاص: الأولى عن فنادق هيلتون، والثانية من منظمة غير ربحية هي مدارس المواطن: سيتزن سكولز.

### دراسة حالة: فنادق هيلتون

كانت مجموعة فنادق هيلتون عام 2005 تضم أكثر من 2300 مؤسسة بين مملوكة، أو مدارة بعقد إدارة، أو عبر حقوق الامتياز. وبلغ مجموع غرفها أكثر من 360 ألف غرفة. قدمت هيلتون في البداية برنامج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسساتها المملوكة أو المدارة عام 1997. بعد مدة من الركود في الأداء. وطور مديرون تنفيذيون كبار خمسة سياقات (تصورات) إستراتيجية للقيمة على مستوى الشركة الأم، ومن هذه السياقات طوروا مؤشرات الأداء الرئيس KPIs للوحدات التجارية الإستراتيجية المنفردة، أي فنادقها (انظر الشكل 8.3). وقد سمح هذا الإجراء للفنادق بالاصطفاف مع التوجه الإستراتيجي للشركة عن طريق إجراءات كمؤشرات الأداء الرئيسة الخاصة بها والمبنية على الأرقام الحقيقية للسنة السابقة، زائد عامل التحسين.

الشكل 3-8 دراسة حالة: فنادق هيلتون

| سياقات القيمة                                 | مقترح القيمة للشركة                       | بطاقة أداء الشركة  |
|---|---|--|
| فاعلية العمليات<br>المالية مضاعفة<br>العائدات | تقدم فهماً عاماً لإجراءات<br>النجاح       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ الربح الإجمالي من التشغيل</li> <li>▣ الربح الإجمالي من التشغيل ( النسبة المئوية )</li> <li>▣ العائدات من الغرفة الواحدة المشغولة</li> <li>▣ مؤشر العائدات من الغرفة الواحدة مقارنة بمجموعة فندقية منافسة</li> </ul> |
| ولاء العميل                                   | إيجاد العملاء الراضين<br>والموالين        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ مؤشر ولاء النزيل ( المعايير )</li> <li>▣ الرضا</li> <li>▣ احتمال عودة النزيل</li> <li>▣ احتمال أن يوصي الآخرين بالتعامل مع الفندق</li> </ul>  |
| العمليات                                      | تحقق بوجه متواصل مقترح<br>القيمة للزبون   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ مؤشر توافق العلاقة المميزة</li> <li>▣ أنماط العلاقة المميزة</li> <li>▣ الشرط المادي</li> <li>▣ الخدمة الشاملة</li> <li>▣ النظافة</li> </ul>   |
| التعلم والنمو                                 | الاحتفاظ بأعضاء الفريق<br>وتطوير مهاراتهم | <ul style="list-style-type: none"> <li>▣ ولاء أعضاء الفريق</li> <li>▣ مؤشر التدريب</li> <li>▣ التنوع</li> </ul>  |

وقد أوجدت بطاقة الأداء العامة لكل منشأة رسالة واضحة ومتواصلة أوصلت إلى سلسلة الفنادق. ويتطلب الوعد بالحصول على علامة متميزة أن يعيش الزبون في مستوى الجودة والخدمات نفسها في كل منشأة من منشآت هيلتون. ويجب أن تكون معدلات كل فندق وحده علامة داخلية متميزة مقابل كل فنادق هيلتون. ويستطيع مدير كل فندق، مع التوجه الإستراتيجي للشركة المرتبط الآن بإجراءات الفندق، أن يبلغ هذه الإجراءات إلى كل عضو من أعضاء الفريق، وعبر برامج التدريب والتجديد المستمر لمعدلات مؤشرات الأداء التسعة الرئيسة، بحيث يستطيع أعضاء الفريق أن يتعقبوا الأداء والتوجهات القائمة.

وأخيراً، جرى ربط بطاقة الأداء للفندق بالدفع إلى المدير التنفيذي عبر خطط المكافآت. وللتثبت من أن بطاقة الأداء تحقق اصطفافاً لكل عضو من أعضاء الفريق عبر الفندق، فإن كل أعضاء الفرق في الفنادق الذين يبلغون المنطقة الخضراء في جميع مؤشرات الأداء الرئيس سيشاركون بنصيب معين من الجائزة السنوية التي تصرف تحت شعار «أذهب إلى المنطقة الخضراء»، وهي جائزة سنوية قيمتها مليون دولار.

وقد حققت هيلتون ما بين عامي 1997 و2000 هوامش ربح ثلاث نقاط بالمئة أعلى من الفنادق التي تقدم لها الخدمة التامة. وقد جرى تحقيق هذا الإنجاز المالي عبر مؤشر تحسين المردود المتحقق من الغرفة الواحدة، ورضا الزبون، والولاء بعد الإقامة (وكان الأعلى في تاريخ الشركة).

وجرى في عام 2004 وبعد مغامرات استيلاء الفنادق وعمليات الدمج لفنادق بروماس (دبل تري، إمباسي سويتس، هانويود، هامبتون إن) تعزيز بطاقة الأداء التابعة لهيلتون ببرنامج أداء شامل تضمن التخطيط ووضع هدف الميزانية، وإدارة بطاقة الأداء المتوازن، و عملية تحسين مستمرة، ودعم عملياتي، والمكافأة والتقدير (انظر الشكل 9.3).

واستند النظام الجديد لإدارة الأداء في فنادق هيلتون إلى قاعدة الشبكة الحاسوبية التي تسمح بالتنقيب على القدرات، بحيث يستطيع المديرون تحديد جذور الأسباب، وتفاصيل المعلومات التي تقف وراء الأرقام، ومن ثم تساعدهم في جهودهم المستمرة للتحسين. وأصبح هيلتون الآن يستخدم قاعدة المعلومات المتقاطعة بين الأقسام لتحسين الرابط الإستراتيجي بين عملياته، وأهدافه، والمؤشرات الاقتصادية السابقة للحدث (مؤشرات اقتصادية تتغير قبل تغير مؤشرات أخرى) واللاحقة له (مؤشرات اقتصادية لاحقة للحدث أي بعد أن تكون التقلبات قد حدثت في السوق). وقد ساعدت المؤشرات على تحديد العلاقة بين المتغيرات، وفرص العثور على جذور أسباب المشكلات، ومن ثم قياس إذا كانت قرارات التنفيذ قد حققت التأثير المرغوب. أخيراً، يسمح النظام لبطاقة الأداء أن تعمم بطاقات الأداء عبر الطبقة التنظيمية أي من الشركة الأم والشركات الإقليمية التابعة والفنادق إلى مستوى القسم وإلى حد بعيد إلى مستوى الفرد، لتعزز الاصطفاف والشعور بالمسؤولية عبر الشركة كلها.

2005 بحفاة أداء العمليات

المعدل الشامل 75.00

الكل مملوك ومدار

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>التعليم والنمو</p> <p>رأس المال البشري</p> <p>موهبة عالية في الجناب والاحتفاظ الموارد البشرية 54:80</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 0.8%</p> <p>تطوير المهارات الإستراتيجية</p> <p>الترتيب الرقمي 100.00</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 0.8%</p> <p>الرعاية A</p> <p>قوة عمل متنوعة</p> <p>توقع فعلي 100.00</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 0.8%</p> | <p>العمليات</p> <p>تكوين القيمة</p> <p>قيمة كبيرة من عمليات الإدارة</p> <p>الهندسة</p> <p>الرقم الفعلي 75.90</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 2.4%</p> <p>الطعام والمشروب</p> <p>الرقم الفعلي 62.60</p> <p>هدف YTD 65.67</p> <p>الخط الأحمر 33.30</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 2.4%</p> <p>الكتاب الإسمي</p> <p>الرقم الفعلي 93.40</p> <p>هدف YTD 55.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 2.4%</p> <p>إدارة الشؤون المالية</p> <p>الرقم الفعلي 84.00</p> <p>هدف YTD 55.67</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 2.4%</p> | <p>الولاء</p> <p>الولاء</p> <p>تطوير ولاء الضيوف والاحتفاظ به</p> <p>ولاء الضيوف</p> <p>الرقم الفعلي 36.7%</p> <p>هدف YTD 11.70%</p> <p>الخط الأحمر 61.85%</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 8.13%</p> <p>توافق الصورة</p> <p>تقديم وعودنا</p> <p>توافق الصنف</p> <p>الرقم الفعلي 39.00</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.30</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 5.8%</p> | <p>أقصى زيادة للعائدات</p> <p>النمو</p> <p>حصص السوق المسيطر عليها للمجموعة والإمداد بالأطعمة البييمات</p> <p>الرقم الفعلي 55.40</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.30</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 7.6%</p> <p>زيادة العائدات</p> <p>بالفرقة المشغولة</p> <p>أدارة العائدات</p> <p>الرقم الفعلي 39.00</p> <p>هدف YTD 66.67</p> <p>الخط الأحمر 33.30</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 7.6%</p> | <p>فاعلية التشغيل</p> <p>الأرباح</p> <p>توقفات الحد الأعلى من الأرباح</p> <p>EBITD (000)</p> <p>الرقم الفعلي \$710,986.00</p> <p>هدف YTD \$673,642.33</p> <p>الخط الأحمر \$639,050.15</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 42.0%</p> <p>الإنتاجية</p> <p>تحسين فنية الكايف</p> <p>العملة التالية</p> <p>الرقم الفعلي 83.00</p> <p>هدف YTD 66.69</p> <p>الخط الأحمر 33.33</p> <p>النسبة المئوية للمعدل 7.2%</p> |
|---|--|--|--|--|

### دراسة حالة: سيتزن سكولز

سيتزن سكولز (مدارس المواطن) هي إحدى الشركات التابعة للشركة الأم نيوبروفيت (NPI) وكنا قد تحدثنا عنها في بداية هذا الفصل، وهي مثال على المنظمات غير الربحية من هذا الطراز الذي يقدم مقترح قيمة عاماً. وتعمل هذه المنظمة بعد إقفال المدارس العامة، وبرامج صيفية للأطفال ما بين التاسعة والرابعة عشرة من العمر في بوسطن وعموم الولايات المتحدة. ويتعلم الأطفال عبر التلمذة المهنية مع خبراء محليين مهارات العالم الواقعي لبناء الثقة بالنفس وتواصل هؤلاء الأطفال مع مجتمعاتهم.

وتتبع بطاقة الأداء المتوازن في سيتزن سكولز (انظر الشكل رقم 10.3) إطار التصورات الخمسة لشركة نيوبروفيت. وتتضمن بطاقة الأداء مقاييس لتطور الطالب الأكاديمي، والاجتماعي، وتقديم الإرشاد، والمراجعة لتطور الجهاز، والتدريب.

والإستراتيجية المركزية لهذه المدارس هي في تعميم نموذجا في مواقعها العديدة حول بوسطن قاعدتها الأساسية، ونشره عبر الولايات المتحدة كلها، وأجازته. وكانت وحدات سيتزن سكولز في عام 2004 تعمل في ست مدن أخرى في ماساشوستس وسان جوز وروود سيتي في كاليفورنيا، وهيوستن وتكساس وتاكسون في أريزونا، ونيوبرنوك في نيوجرسي. ومع امتداد المنظمة فإنها تستعمل طبعة بطاقة الأداء المتوازن لكي توصل إستراتيجيتها العامة إلى جميع المواقع.

وعلى وجه العموم، لا تكون بطاقة الأداء ومصطلحاتها مألوفة للجهاز العامل في الموقع الجديد، ولكنهم جميعاً يفهمون التصورات عن التأثير الاجتماعي، وعن الزبون. وتستخدم سيتزن سكولز المقاييس الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن كي توصل توقعات الأداء، وتتبع النتائج في كل موقع. والآن وبعد أن أصبح لدى المنظمة أكثر من عشرة مراكز تعمل وفق المعايير الواردة في بطاقة الأداء نفسها، تقوم المنظمة بدراسة بيانات الأداء العائدة لكل الوحدات، وتحدد الفرص الأفضل لممارسات الشراكة. وتوفر مقاييس، وإدارة عامة للشركة عنصراً أساسياً كي تنقل عملياتها بسرعة إلى المستوى الوطني، في الوقت الذي تتابع تقديمها خبرة متواصلة ومقترح قيمة في كل موقع جديد يجري افتتاحه.

| السمات                     | الأهداف   | الإجراءات والأهداف  |
|----------------------------|---|---|
| التأثير الاجتماعي          | A تسليم برنامج عالي الجودة لتعليم أطفال وطلاب المجتمع عن طريق بناء مهاراتهم (الكتابة، وتحليل المطالبات، والحضور الشفهي، والوصول، والقيادة، والتفاعل مع المجتمع) | 1- تقدير تأثير الطلاب من 4.0 أو أكثر على مقياس الخمس نقاط (يتألف من أكثر من 10 أسئلة من المسامحين للتبوعين)<br>2- 75% أو أكثر من تركيز الطلاب في الجامعات على العملية (الجامعات) على الكتابة (حالياً 9 من 11) سيرتداد بمستوى إرشادي واحد، مهاراتهم الكتابية خلال السنة الدراسية الأكاديمية 75% أو أكثر من مجموعة الطلاب مستحسن، مهارات تقديمهم الشفهية (معلومات من الإرشادات وتقديرات فريق العمل) الهدف العاطف أكثر 80% |
| التالي                     | B استقبال 7.5 مليون دولار بطريقة نقدية أو سندات مدة أربع سنوات حملة 2.5 مليون دولار   | 3- الوصول لهدف 7.5 مليون عند نهاية العام<br>امتداد الهدف أكثر من 8.5 أعلى من الإجراءات (التأليس)<br>امتداد الهدف 7.5 مليون عند نهاية العام  |
| C الإبقاء ضمن ميزانية 2001 |   | امتداد الهدف 2 ازدياد التمويل غير المؤسسي (كحد أدنى أكثر من 10% مقارنة بتطوير الأهداف) أوسع من التفتتات بين عالمي 2001-2000   |
| العميل                     | D الطلاب توسيع طلبات الطلاب وتسجيلهم  | 4- ترحيل 5% إضاة في الإبقاء ضمن الميزانية 4.8 مليون   |
|                            | E معلمو المدرسة تزويد تجارب متطوعين بإدارة ومن ثم زيادة مساحة التطوعين  | 5- زيادة تسجيل الطلاب من 1,248 في شباط 2000 إلى 1,530 (5%+)   |
|                            | F تدريب المدرسة، طلبات عالية الجودة وتدريب عالي التأثير على شركاء السنة الأولى  | امتداد الهدف نمو الطلاب بوجه واضح كإليات 2/3 من المجمع مع الإبقاء في قائمة انتظار 10% أو أكثر تسجيل من أجل برنامج خريف 2001   |
|                            |   | 6- 85% أو أكثر من مهنيي المدرسة يشير إلى أنهم سوف ( ) يعودون ويعملون مهون مستدامة ( ) يشير إلى صديق تعلم المهنة ( ) وضع معلم الخبرة كـ 4.0 أو أكثر من تأثيرها الإيجابي على المجتمع  |
|                            |   | 7- 4.0 (أو أفضل) معدل من الجودة وتأثير التدريب بواسطة المديرين التنفيذيين ومشاركة فرق من أكثر من شركة   |

8- أعمال التالفة: استئجار مقسم خارجي للتوزيع على مدى خمس سنوات

9- الإعلان: توثيق ونشر نسخة داخلية من التعاريف الأفضل

10- السياسة: أريفة اجتماعات مع المكاتب العامة وأريفة مع المكاتب الدولية

المناطق التغطية المتصلة في خمس وسائل إعلام

11- ثنائية من اثنا عشر مدير حرم جامعي، ثنائية من اثني عشر من رؤساء

المدارس (أو دروس ممارس ابتدائية) (a) طلب التسجيل (c) تراكيب المجتمع

12- نجاح الإنجاز 75% أو أكثر من أهداف محطة العمل ضمن الربع الأول من

الهدف امتداد الهدف 85% أكثر من محطة العمل

13- الاحتفاظ بموظفين دائمين يعمل 75% أو أكثر من موظفي فريق العمل منذ

كانون الثاني 2001 امتداد الهدف: الاحتفاظ بعمل 85% أو أكثر من محطة العمل

14- تطوير إستراتيجية جنييد لزيارة الاحتفاظ واستئجار الفحاصل مليونين

15- في نهاية الربع الثاني، كل محطة عمل لديها التدريبات الآتية:

بموجبات: قاعدة معطيات - البريد الإلكتروني - الإنترنت - برنامج أوبيس

كل عضو دائم ومكثه الوصول للبريد الإلكتروني والبريد الصوتي

16- الموظفون الدائمون في 2001 سيشارك في التدريبات الآتية: الخطط

الإستراتيجية، بطلاقة أداء إستراتيجية قاعدة المعطيات، تقنية المكتب

وموضوعات منظمات أخرى كقائد محدد امتداد الهدف: التدريب

يستقبل معدل رضا الزبون ك4 أو أكثر من فريق عمل CS

17- كل فريق العمل سيكون لديه نهاية العام:

(a) وصف العمل

(b) مراجعة الأداء

(c) المنافع المستمرة للتدريب CS ستطور قائمة فحص الموظفين من

جديد وعملية مقابل الترويج

G. تطوير أدوات خريطة أكثر رقة من أجل قياس تأثير البرنامج

H. وضع مرحلة من أجل رفع نموذج عالي

I. تعميق شراكات المدرسة

J. تطبيق خطة عمل بنجاح

K. بناء الاحتفاظ بموظفين دائمين على المدى الطويل وزيادة تنوع

الموظفين

L. خدمات تقنية كاتصالات مؤنونة وأداء عملية

M. تطوير بعيد المدى لبرنامج تدريب الفرق الدائم

N. تحسين الاتصال عن طريق تطوير وتنفيذ إجراءات مناجع إنسان  
عالي الجودة وبرنامج مؤنونات

### الخلاصة

مع أن أكثر الشركات تعدداً في الاختصاصات تستطيع أن تحقق قيمة عندما تؤثر في السوق الداخلية لرأس المال، أكبر من أن تبحث كل وحدة في محفظة الشركة عن أهدافها المالية، وعن موردي رأس المال الخارجيين، بوجه مستقل. تستطيع مثل هذه الشركات أن تحدد وتوجه أهدافها لتكوين القيمة عبر مقاييس مالية رفيعة المستوى. كما تكون الشركات متعددة الاختصاصات القيمة عندما تربط بين الأهداف على مستوى الشركة، هذا الربط الذي يزود كل شركة تابعة بالأفكار، والذي يعزز القدرات المتصلة بتلك الأهداف مثل الرقابة الجيدة، وجودة الإنتاج، والقرارات المتعلقة بالزبون والتركيز عليه، والمسؤولية الاجتماعية أو البيئة الممتازة. ويمكن تكوين القيمة المستندة إلى الزبون عندما تجمع الوحدات التجارية المختلفة منتجاتها وخدماتها لتقدم للزبون الحلول الملائمة والمتكاملة. كما تبرز القيمة المستندة إلى الزبون عندما تعطي وحدات متجانسة، وإن كانت متناثرة جغرافياً، الزبون تجربة شراء متواصلة لمنتجات وخدمات عالية المستوى. وفي مثل هذه الشركات ينقل المركز الرئيس خبرته العامة والخاصة بالشركة إلى الشركات الفرعية. كما يستخدم بطاقة الأداء المتوازن لتشجيع وتوجيه الخدمات التي تقدم عبر وحداتها المتفرقة.

### ملحوظات

1. Private correspondence to Balanced Scorecard Collaborative.
2. R. S. Kaplan and D. P. Norton, the Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2000) .
3. <http://www.gotoemerson.com/about-emerson/index.html>.
4. T. Khanna and K. Palepu, «Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets,» Harvard Business Review (July-August 1997) .
5. R. S. Kaplan and D. P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes (Boston: Harvard Business School Press, 2004), 192 - 195.