

الفصل الثامن

اصطفاف الشركاء الخارجيين

إن العنصر الأخير في برنامج الاصطفاف في الشركة هو قيام الشركة بوضع بطاقات أداء مع شركاء إستراتيجيين خارجيين، مثل الموردين الرئيسيين، والمعلماء والحلفاء. وعندما تضع الشركة بطاقة أداء مع شريك خارجي إستراتيجي، فإنها تمكن المديرين الكبار في الكيانات المتعددة من الوصول إلى توافق حول أهداف هذه العلاقة. وتكوّن العملية تفاهماً وثقة خارج حدود الشركة، وتخفف من تكاليف الانتقال، وتقلل من مستوى عدم الاصطفاف بين الفريقين.

كما تقدم بطاقة الأداء، عقداً يمكن أن يقاس فيه الأداء بين أقسام الشركة. ومن دون بطاقة الأداء يصبح التعاقد مع الشريك الخارجي متعلقاً فقط بالإجراءات المالية. مثل الأسعار والكلفة. فبطاقة الأداء تقدم ما هو أكثر من ذلك بكثير، إنها آلية تعاقدية عامة تسمح، بتقديم الخدمات، والتوقيت، والابتكار، والجودة، والمرونة، وتجسد كل هذه الموضوعات في العلاقة بين الفريقين.

بطاقة أداء المورد

تتصف إدارة سلسلة التوريد بأنها إدارة مجالها بين أقسام الشركة، وبين الوظائف المتعددة فيها في الوقت نفسه. وهي، إذن، متعددة الوظائف البيئية؛ لأن الإنتاج والتوريد الفاعلين للبضائع يتطلب تعاوناً وثيقاً بين التسويق، والمبيعات، وتوريد المواد، والمبيعات، والأمور السوقية (اللوجستية)؛ وهي متعددة الوظائف البيئية؛ لأن الأنظمة والعمليات بين جميع المشاركين بسلسلة عمليات التوريد -المواد الخام المورد المصنّع الموزع وبائع المرفق- يجب أن تتكامل وتتعاون لتقديم أعلى نسبة أداء بين مفردات السلسلة بأكملها،

ويجب أن تقدم بطاقة الأداء، وآلية الاصطفاف المثالي التي نرافقتها، فوائد كبيرة لإدارة سلسلة عمليات التوريد.

وفي عقد الثمانينيات، تبنت شركات كثيرة إنشاء إدارة سمتهها إدارة الجودة الشاملة، والممارسات التي تجري في الوقت المناسب. والنتيجة الطبيعية لأدوات الإدارة اليابانية هذه، أن شركات التصنيع بنت علاقات أقوى مع الموردين. بحيث إن عناصر ومنتجات خالية من العيوب، تقدم بكل ثقة، وفي الوقت المحدد لعمليات إنتاج المصنع. وكان اختيار المورد في السابق، يبني على السعر تُعد، أما اليوم، فيجب أن تتضمن قدرة المورد المحتملة، التسليم في الوقت المحدد، منتجات نسبة العيوب فيها صفر.

بطاقة أداء مورد لشركة ميتال كرافت

تُعدُّ شركة ميتال كرافت (اسم مستعار) نفسها أنها إحدى أكبر الموردين للآليات ذاتية الحركة في العالم⁽¹⁾. وهي تعمل وفق نظام مكثف لمورديها الخاصين بها، ومن ثم تقيّم أداءهم وفق نظام بطاقة أداء مكثفة: إذ تتحدث بطاقة أداء مورد الشركة عن أداء مصنف في ثلاث طبقات: الجودة، الالتزام بالوقت في التوريد، والتسليم في الوقت المحدد. ويتلقى كل مصنع لمورد مواد وفق معدل شهري من كل مصنع من مصانع ميتال كرافت التي تشحن هذه المواد له. وتحسب شركة ميتال كرافت معدلا شاملا للتوريد عن طريق جمع المعدلات من جميع المصانع التي تتلقى مواد من مصانع المورد.

الجودة

تستخدم بطاقة أداء المورد ثلاثة مقاييس للجودة: مقياس شامل مبني على واقع التنفيذ في المصنع حسب مواصفات الأيزو، ومعايير الجودة، وإطلاق عمليات رفض بعض المنتجات والمواد لسوء النوعية (QRS)، وتقاس معدلات العيوب بأجزاء المليون (PPM).

وتؤكد ميتال كرافت قدرتها على البدء بسرعة بإنتاج منتجات جديدة، ولهذا فهي تعزز قدرة المورد لإنجاز منتجات عالية الجودة بسرعة خلال مرحلة إطلاق المنتجات الجديدة. ويشير معدل رفض مواد لعيب فيها، إلى عدد المشكلات التي يبلغ عنها في

المرحلة الأولى من إطلاق المنتج الجديد. ويجري تتبع رفض المنتج لعيب في الجودة من تاريخ إنتاج النموذج الأول حتى اليوم الخامس عشر من بدء الإنتاج الكامل.

وما إن تصبح كمية كبيرة من المنتج جاهزة، تقيس الشركة معدلات الخلل بأجزاء المليون، بتقسيم عدد الأجزاء المعيبة (المعادة، والمهملة (خردة)، أو التي أعيد تصنيعها، والتي تتسلمها من المورد، على الرقم الشامل للأجزاء المستلمة، مضروباً في الرقم مليون.

الالتزام بالوقت

ويتبع قسم التوقيت في بطاقة الأداء قدرة المورد على الالتزام بالمواعيد لضمان تسليم عنصر جديد من عناصر الإنتاج في الوقت المحدد، واستخدمت الشركة عملية توثيق مفصلة للتحقق من أن العناصر التي صنعت باستخدام عملية الإنتاج الأخيرة، تلتزم بالموصفات الهندسية. وكما في قياس الرفض بسبب خلل في الجودة، يقيس مقياس الالتزام بالوقت قدرة المورد على إحضار عناصر جديدة في إنتاج ذي حجم كبير بسرعة، وبشكل موثوق.

التسليم

تدير الشركة عمليات إنتاج يجب أن تنجز في الوقت المقرر تماماً، وأي تأخير في التسليم يقوم به المورد يؤدي إلى إعادة جدولة التكاليف، استهلاك وقت إضافي للإنتاج، وزيادة التكلفة - مرة أخرى - بسبب تسريع العمل لتجاوز التأخير. وتقيس ميتال كرافت معدلات أداء التسليم في أبعاد مختلفة بما فيها. جدولية عمليات شحن أقل من اللازم. أو عمليات شحن أكثر من اللازم، والحفاظ على التواصل، وعلى سجل متعلق بذلك، وحل المشكلات، والعمل على منع وقوعها.

وتجمل بطاقة أداء مورد الشركة، الجودة، والتوقيت، والالتزام في التسليم، في سلم معدلات أعطى ثلاثة ألوان: الأخضر، الأصفر، والأحمر. فالمصنع الذي لديه سلم معدلات أخضر، هو مصنع يقدم توريداً مستمراً وغير متقطع، ويمكن متابعة التعامل مع المصنع ذي سلم المعدلات الأصفر لتوريد المواد المطلوبة منه، إنما فقط بعد أن يصادق مهندس

كبير للتطوير في مصنع المورد على «طلب التوريد غير المفضل». واعتبر المصنع الذي سجل المعدل الأحمر، مصنفاً غير مفضل في التعاون معه، ويتطلب موافقة عالية المستوى ليبقى مورداً، وإذا بقي معدله أحمر لثلاثة أشهر متتالية، يمكن الحصول على مثل منتجاته من مؤسسة بديلة.

بطاقات أداء توريد أخرى

تستخدم شركة دانا، وهي شركة أخرى للتوريد نظام بطاقة أداء للمورد (SBS) التي تتابع أداء المورد في أربعة أبعاد.

1- الجودة 25%

• معدل القطع المرتجعة بالمليون 0.8%

• عدد المرات الذي تم فيها رفض المنتجات (0.8) من المليون ،

2- عمليات التسليم في الوقت المحدد (25%)

3- الدعم (25%)

• التزام المورد بدعم أهداف الشركة «دانا» في الحد الأدنى من التوريد، والتنفيذ— وفق مقاييس الأيزو (ISO – 14000 / QS – 9000) (وهو معيار يعاد تعديله كل سنة استناداً إلى أولويات شركة دانا في تلك السنة).

4- البعد التجاري (25%)

• التزام المورد بتلبية الأهداف الإنتاجية في الشركة (تخفيض التكاليف). وكما هو الأمر في شركة ميتال كرافت.

تزود شركة دانا كل مورد بإمكانية الوصول إلى موقع إلكتروني للشركة للتعرف على معدله حسب بطاقة أداء المورد العائدة للشركة، ويعرض هذا المعدل لتشجيع التحسين المستمر بدءاً من قاعدة المورد.

كما تستخدم شركة رولزرايس 2003، أداء المورد لإجراء قياسات تقليدية للجودة، والتسليم. وفي تشرين الثاني من عام 2003، أضافت الشركة معياراً جديداً، وهو مقياس التكلفة - التكلفة بسبب العيوب في المنتج - كي تقيس تكاليف الحماية، والاستحسان، والفشل المترافقة مع منتجات المورد. وتتضمن لائحة «موجل» الفيدرالية، بالإضافة إلى مقياس التسليم، والجودة قياساً لاقتراحات تخفيض التكلفة لدى المورد. والمعدل التام (100 درجة) الذي تحصل عليه الاقتراحات يكافئاً لاقتراحاته التي تحقق وفراً قدره 5% في الإنفاق السنوي المقترح في المشروع. وأما النقاط صفر فتكافئ الاقتراحات التي تجمع أقل من 90% من الإنفاق السنوي.

وتشير هذه الأمثلة إلى أن بطاقات أداء المورد قد استخدمت من قبل العديد من الشركات المصنعة، ولكن هذه البطاقات ليست في الحقيقة بطاقات أداء متوازن، فبطاقات الأداء للمورد هي عملياً مؤشر أداء رئيس KPI لبطاقات الأداء المتوازن، حيث تستخدم الشركة مقياس غير مالية لتشجيع الموردين لتقديم منتجات أفضل (نسبة العيوب صفر) وأسرع (مواعيد قصيرة للتسليم، والتسليم في الوقت المحدد) وأخيراً أرخص. وفي أحسن الأحوال، يستطيع المرء أن يفسر بطاقات أداء المورد بأنها متوافقة مع شركة ما تتبع إستراتيجية شاملة لتكاليف مخفضة، ولا تقف بطاقات الأداء حائلاً أمام الابتكار عند المورد، في مساعدة الشركة على تطوير كامل لميادين المنتجات الجديدة، كما لا تقيس كيف يساعد الموردون بتقديم حلول أكثر كمالاً للعملاء.

حتى مع إستراتيجية مخفضة - شاملة، يجب أن تتضمن بطاقة أداء المورد، أهدافاً لتطوير رأس المال البشري، ورأس مال المعلومات من قبل المورد التي يمكن أن تعزز العلاقة، وكذلك المقاييس المتصلة بمدى جودة ما يقوم به الموردون من تجديد ومشاركة مع الشركة لتقديم القيمة وحتى متجاوزة المنتجات الجاهزة الحساسة أو المنتجات التي استكمل تصميمها مع عيوب - مستوى صفر، في الوقت المحدد.

وبالطبع، بالنسبة لشركات مثل ميتال كرافت، دانا، رولزرايس، فإن تطوير بطاقة مورد معدلة لآلاف الموردين عمل غير واقعي. مثل هذا الجهد يجب أن يبذل فقط للموردين الإستراتيجيين، أي أولئك الذين تريد الشركة بناء علاقة طويلة الأمد معهم، وأولئك

الذين تنظر إليهم بوصفهم مصدرًا مستمرًا للأفكار الجديدة، والعمليات الجديدة لنمو العائدات، وتخفيض التكلفة.

التخطيط التعاوني، الاستشراق، واستكمال بطاقات الأداء

يتم وضع بطاقات سلسلة التوريدات المطورة إلى حد كبير لتوريد البضائع المعبأة والمغلقة الجاهزة لاستعمال الزبون والبيع بالمفرق الموجهة للعميل. وتعمل المصانع الكبرى مثل بروكتر وغاميل، ونستله، وكيلوج، مع عدد كبير من مصنعي التجزئة مثل شركات وال مارت، سينسبري، وتسكو، لتعزيز سلسلة التوريد من المصنع إلى العميل المستهلك.

ومبادرة التعاون، والتخطيط، والاستشراق، وسد النواقص (CPFR) (انظر الموقع WWW.CPFR.ORG) تعمل جاهدة لتربط بين أفضل المبيعات، وممارسات التسويق، في إدارة الصنف مع التخطيط لسلسلة التوريد والتنفيذ. والهدف هو زيادة إمكانية الحصول على المنتجات، في الوقت الذي يجري فيه تخفيض تكاليف التخزين، والنقل، والتكاليف السوقية. مثلاً إن هدف شركة بركتواند جامبل من مبادرة التعاون والتخطيط والاستشراق، وسد النواقص هو أن تحقق إمكانية الحصول على المنتجات 100% من ستاندات البيع بالمفرق، بينما تتخفف في الوقت نفسه متطلبات التخزين في مجال التجزئة، ومراكز التوزيع للزبائن، ومصانع بروكتواند جامبل. وتريد هذه الشركة أن تنتج وتنقل بحراً، ملبية طلبات الزبون الواردة من ميناء مركز البيع بالمفرق.

وتتضمن المبادرة الرباعية: التعاون، والتخطيط، والاستشراق، وسد النقص، تعاوناً مكثفاً في العمليات بين المورد وبائع التجزئة، ووضع بطاقة الأداء هو أحد الخصائص المركزية للمبادرة، مثلاً، كانت المبادرات الرباعية التي قام بها مستخدمون في مرحلة مبكرة تأمل الوصول إلى الفوائد الآتية:

• تحسين دقة الاستشراق.

• تحسين الاتصالات الداخلية.

• زيادة المبيعات.

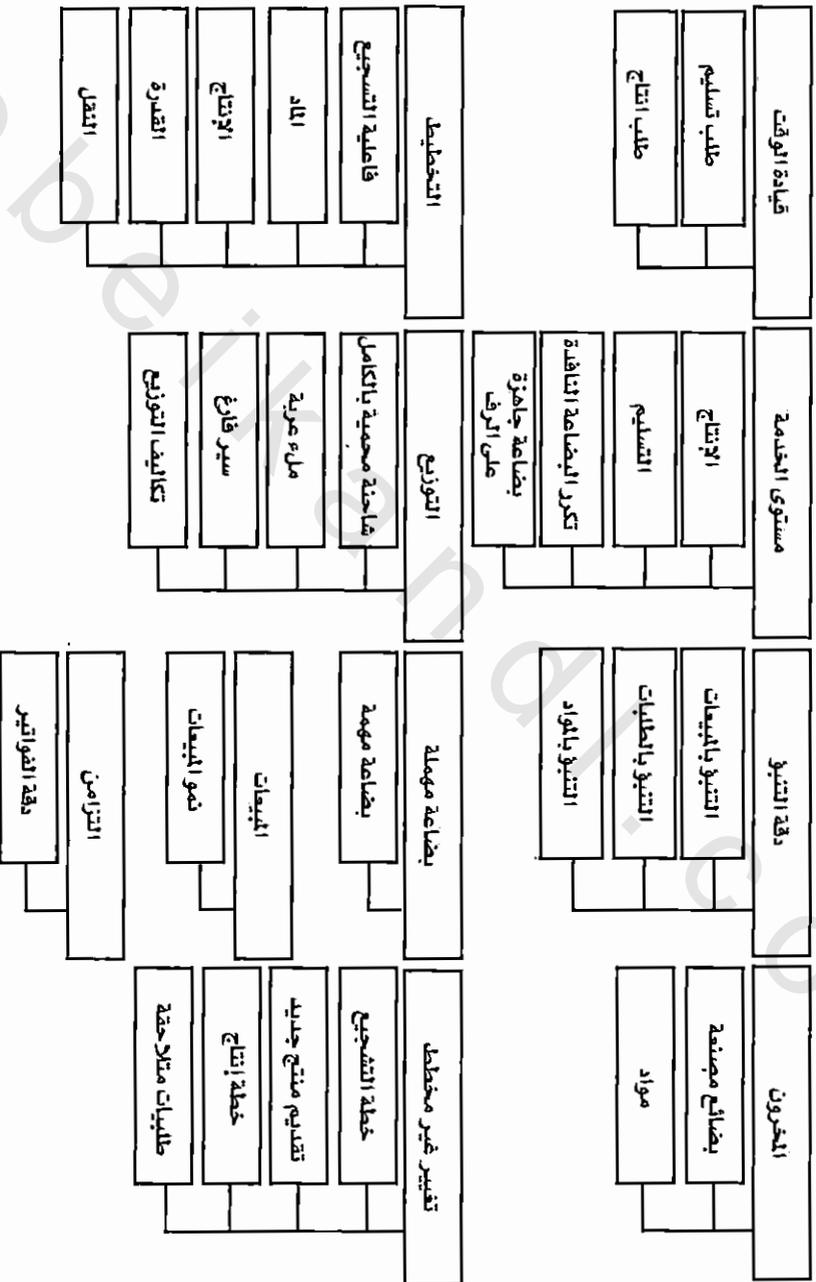
- تحسين العلاقات مع قنوات الشركاء.
- تحسين مستويات الخدمة.
- تخفيض حالات نفاذ البضائع.
- إنقاص المخزون.
- استخدام أفضل للأصول.
- استخدام أفضل لموارد الشركة.

ونشير هنا إلى أن كل فائدة من هذه الفوائد قابلة للقياس، ويمكن أن تستخدم كأحد عناصر بطاقة أداء مبادرة التعاون والتخطيط والاستشراف وسد النواقص، من أجل العلاقة التجارية بين المصنع وبائع المرفق.

وربما كان الجهد في المبادرة المذكورة أعلاه، هو الأكبر في أوروبا، حيث جهز برنامج «أوفيس». اللوحة في الشكل (1.8) ليحدد لائحة بمؤشرات الأداء الأساسية لوصف العلاقة الخاصة بهذه المبادرة⁽²⁾.

وقد قدمت شركة بروكتر أند جامبل في عناصر مبادراتها الأربعة، مقاييس لتسعة عناصر في علاقتها بسلسلة التوريد.

1. الدقة في الاستشراف بالمستقبل القريب مقابل الطلبات الفعلية.
2. الخدمة في مستوى مركز التوزيع، وتخزين البضائع.
3. الخدمة على مستوى البضائع الجاهزة بالمرفق، وتخزين البضائع.
4. معدل تنفيذ طلبات المصنع مقابل الطلبية الأصلية.
5. معدل تنفيذ طلبات المصنع مقابل مذكرة شحن مسبقة.
6. دقة التسليم.
7. الكفاءة في عمليات النقل.



8. إمكانية تبديل الشحن (من قبل وحدة حفظ البضائع المخزونة) S K U

9. الربحية أو إنقاص التكاليف.

كانت شركة سينزبري، وهي شركة تجزئة في المملكة المتحدة، قوة كبرى في مبادرة التجارة العالمية لتجعل مبادئ المبادرة الرباعية فاعلة⁽³⁾. وبدأت سينزبري العلاقة مع المصنع لوضع بطاقة أداء أولية وكونية، لقياس أداء فروع الشركة عبر اثنتين وخمسين مسألة طرحتها هذه الفروع ذاتياً، وصنفت في ثلاثة فصول حملت العناوين الآتية: الجاهزية، التركيز على الزبون، العمليات.

وتضمن قسم الجاهزية، أسئلة حول قدرة المورد على المشاركة في الرؤية، واتخاذ القرارات التجارية، والعمل بشكل تعاوني مع الفرق المتعددة الوظائف، وقدرته على تلقي وتقديم معلومات استرجاعية من بائع المفرق. وتضمن فصل التركيز على الزبون أسئلة حول قدرة المورد على دعم عمليات الترويج التي يقوم بها بائع المفرق، وتقديم منتجات جديدة بناء على أبحاث تتعلق بالمستهلك. وعلى المورد أن يمتلك فهماً للزبون المستهدف المتلقي لمنتجات المصنع. أما الأسئلة في فصل العمليات فتستكشف قدرة المصنع على تطوير الإستراتيجية المشتركة مع سلسلة التوريد وعملياتها لتوليد الطلبات والاستلام والطلبات عن طريق الأجهزة الإلكترونية وتحويل التمويل، واستكمال تجييش الكفاءات. وتعطي الإجابات عن الأسئلة الواردة في بطاقة الأداء في مستواها الأول، الفرصة للطرفين كي يحددوا الفرص لتخفيض المدة اللازمة لتسليم المنتجات، وتحسين دقة الاستشراق، والتخفيض المتبادل في مستويات التخزين، وإطلاق المنتجات الجديدة بطريقة أسرع.

بالنسبة للموردين المستفيدين من القروض تستخدم سينزبري بطاقة أداء من المستوى المتوسط، وهي تقيس الأداء عبر الإجابة عن خمسة وتسعين سؤالاً مصنفة في ثلاث مجموعات رئيسية:

1. المطلوب

• المطلوب إستراتيجية وكفاءات.

• للتنسيق.

• للتشجيع

• لتقديم منتجات جديدة

• لتكوين القيمة للزبون

2. إدارة التوريد

• إستراتيجية التوريد وكفاءاته.

• توريد متكامل مع مسار الطلبات

3. عناصر التنفيل

• بيانات عامة ومعايير للاتصالات.

• معايير للتكلفة، والريح، والقيمة.

• سلامة الإنتاج، وعمليات الجودة.

وفيما يلي نماذج من الأسئلة:

• هل هناك تحليل تفصيلي عن التكاليف في سلسلة التوريد الشامل؟

• هل تنفيذ التخزين للمنتجات الجديدة التي أطلقت موجه بشكل فاعل؟

• هل هناك عمليات متفق عليها لتصحيح مسائل التسليم؟

وكانت إجابات المصنع تتراوح بين الأجوبة الآتية:

• لا/ أبدأ

• محدود

• هناك تقدم

• نعم / دائماً

ولما كانت بطاقة الأداء قد وضعت عبر مبادرة التعاون، والتخطيط، والاستشراف، ومبادرات الاستكمال التعاوني الأولي ECR، وهي أكثر شمولاً من البطاقات التي قمنا بوضعها والمستخدم في صناعة معدات النقل الآلي، فهي تسجل قدرة المورد على تقديم منتجات جديدة بسرعة، وقدرته على الارتقاء بالتعاون، مثل عمليات التشجيع المشتركة لبائعي التجزئة. كما أنها تتضمن عنصر التعلم والنمو الذي يحدد العاملين الذين لديهم مسؤوليات وقدرات محددة ليعملوا في فرق المشروعات المشتركة، واصطفاف أنظمة المعلومات المتعلقة بالبيانات المشتركة للطلبات، وتقديم العروض، والدفع بين الشركتين، والمشاركة في المعطيات المتعلقة بالعميل المستخدم للمنتج. وبناء بطاقة أداء لتشجيع علاقات التعاون في سلسلة توريد الطعام والتعليب هو مثال بارز لما هو ممكن في العديد من حالات سلسلة التوريد الأخرى.

بطاقة أداء سلسلة توريد

يقترح كل من «برودر» و«سبيه» إطاراً أكثر شمولاً لبطاقة أداء سلسلة التوريد⁽⁴⁾. وهما يؤكدان أن المقاس الواحد لا يناسب الجميع، فسلسلة التوريد التي تصمم لتخفيض تكلفة الإنتاج، ومدة التسليم، وترويج المنتجات من السلع النمطية، مع الطلبات المتوقعة لها أهداف مختلفة جداً عن أهداف سلسلة التوريد إلى سوق لا يمكن التنبؤ به، في عالم الأزياء مثلاً. فالأولى تؤكد التكلفة المنخفضة ودورات تخزين سريعة، بينما تحتاج الأخرى إلى المرونة، والاستجابة السريعة، ودقة الاستشراف، والتجديد.

وعندما توضع بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريد بعد ذلك، تبدأ عملية ربط واضح لإستراتيجية سلسلة التوريد، ويجب أن يكون هذا، مشروعاً متعدد الوظائف، ومتعدد الأجهزة، وكما هو في مشروع بطاقة الأداء الفاعل، يجب أن يتيح الفرصة للأفراد في الوظائف والأجهزة المختلفة، كي يتعاونوا لتحديد الأهداف العامة والمشاركة. وعندما يوافق أعضاء الفريق على الإستراتيجية، يستطيعون عندها البدء ببناء بطاقة الأداء المتعلقة بهذه الإستراتيجية.

التصور المالي

إن المقاييس المالية لبطاقة الأداء المتوازن المصممة لسلسلة التوريدات هي مقاييس تقليدية وعامة، ويجب أن تقود سلسلة وحدات التوريد إلى هوامش ربح أعلى، وتخفيض أكبر للتكاليف، وزيادة السيولة النقدية، ونمو العائدات، ومردود عال لرأس المال المستثمر لكل المشاركين في سلسلة التوريدات. ويمكن لبطاقة الأداء أن تحدد مقاييس سلسلة التوريدات، مثل تكاليف النقل، وتجهيز الطلبات، وتسليم الطلبات، والتخزين، وترويج البضائع، واطلاق الاستعمال، وتخفيض الأسعار. سوف تلعب كل هذه العناصر دوراً أكثر أهمية.

تصور الزبون

يجب أن يعكس تصور الزبون، الزبائن داخل سلسلة التوريدات بقدر ما يعكس الزبون النهائي، ويجب أن يتضمن الفوائد لكل العملاء، ومنها تحسين نوعية المنتجات، والخدمات، وزمن أقصر للتسليم، وتحسين إمكانية الحصول على المنتجات بما فيها البضاعة التي فقدت، والتسليم المتأخر، ومرونة أكبر، وقيمة ربحية أعلى.

تطور العملية الداخلية

يجب أن تتضمن العمليات المحسنة عبر سلسلة التوريد النتائج الآتية:

• تخفيف الهدر: ويتضمن حذف أو تخفيض العمليات الازدواجية، وتكييف أنظمة العمليات بهدف التناسق فيما بينها، وتخفيض العيوب في المنتجات، وتخفيض حجم المنتجات المرفوضة، والمرتجعة، التي تحتاج إلى إعادة تصنيع، أو التي تضررت من مستويات متدنية في التخزين.

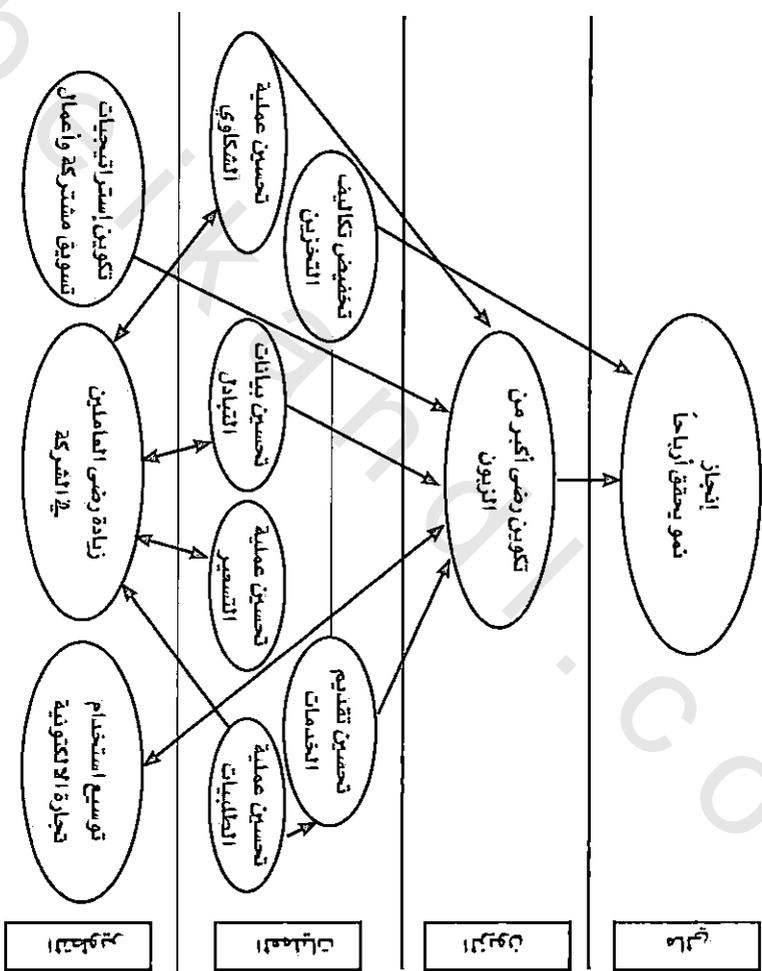
• تخفيض الوقت اللازم من دورة الطلب إلى التسليم، وتقصير زمن الدورات من النقدي إلى النقدي، لجميع المشاركين في سلسلة التوريدات.

- استجابة مرنة: وهذا يعني القدرة على مواجهة المتطلبات الفردية للزبون، والمتعلقة بتنوع المنتج، وحجمه، والتغليف، وترتيبات الشحن، والتسليم.
- تخفيض تكاليف الوحدات المتصلة بدرجات تعديل في المنتجات وفق طلب الزبون، والمرونة التي يتوقعها: يحاول الموردون، استبعاد التكاليف التي لا تضيف قيمة بحذف الازدواجية في البضائع المخزنة، وتعدد مرات تعبئة وشحن المنتجات، والنقل البحري غير الموحد، وأعمال التشجيع والصفقات غير المشتركة.
- الابتكار: يواجه المشاركون التطور الجديد في التقنية، والمنافسة، والتقنيات لدى الزبون، بحيث تصمم بشكل مشترك وتطور عروضا جديدة، ستؤدي باستمرار إلى كسب ولاء الزبائن المستهدفين.

تصور التعلم والنمو

تشمل أهداف رأس المال البشري العاملين في توريد المنتجات، والعمليات، والتسويق، والمبيعات، والشؤون السّوقية (اللوجستية)، والمالية، والذين يملكون القدرات والمعرفة للتعاون فيما بين الأجهزة المختلفة، وداخلها، للارتقاء بأداء سلسلة التوريدات وتسليم المنتجات الأكثر قيمة للزبائن، ولزبائن المرحلة الأخيرة. وتتصل أهداف رأس مال المعلومات بتنسيق وربط الأجهزة المختلفة عبر الحدود المنظماتية، ونمذجة بروتوكولات البيانات، والمشاركة في تحليل المعلومات عن الزبون وعن المورد، وتوفير المعلومات ذات الصلة، والدقيقة، التي يمكن الوصول إليها في الوقت المناسب، ويجب أن تدعم ثقافة المنظمة المشاركة بأفضل الممارسات، والتحسين المتواصل، والانفتاح والشفافية عبر كل الشركاء في سلسلة التوريدات، والالتزام العميق بالقضاء على الهدر والتأخير في التسليم في كل الأقسام، في الوقت الذي ينتج فيه الحد الأعلى من القيمة لصالح العملاء في آخر الحلقة.

وكتطبيق محدد، تؤخذ في الحسبان، بطاقة الأداء المتوازن لسلسلة التوريدات، والمطورة كي تلائم مشروعاً مشتركاً بين منتج دولي كبير للمواد الكيماوية، وشريك إستراتيجي هو «شيم تريد»، أحد أهم الموزعين لمواد المنتج⁽⁵⁾. وتتألف الشراكة الإستراتيجية من عقد



اصطفاف الشركاء الخارجيين

الشكل: 3-8 « بطاقة أداء سلسلة التوريد

التصور	الأهداف الإستراتيجية	إجراءات الأداء
المالية	النمو المريح	نفاد المخزون؛ مبيع المنتجات عبر القناة
الزبون	حصة السوق	حصة سوق القناة من مشتريات الزبون
	رضا الزبون	مؤشر رضا الزبون (الحاصل السنوي) عدد الشكاوي عدد الطلبات التي تلفق شكاوي
العمليات الداخلية	موثوقية التسليم	النسبة المئوية للتسليم في الوقت المحدد
	إدارة المخزن	متوسط المخزون المحتفظ به في المنظمات معدل التخزين مقسم على المبيعات الشرية حجم المبيعات بالطن
التطوير	توسيع المبيع عبر البريد الإلكتروني	TBD
	زيادة رضى العاملين المنخرطين في الحلف الإستراتيجي	TBD
	جمع إستراتيجيات وأعمال السوق	TBD

طويل الأمد، مع حقوق حصرية لكلا الطرفين في العديد من الأقاليم الوطنية. وشاركت كل من الشركتين في برنامج لتحسين كل العمليات، بدءاً من الحصول على المواد الأولية، ومروراً بالتسليم، وانتهاءً بالزبون النهائي.

وقرر فريق المشروع أن يبني بطاقة أداء لقياس مدى نجاح التعاون، ولتوضيح أهداف الإستراتيجية للشركاء في سلسلة التوريدات، والتركيز على مقاييس الأداء الدقيقة في كلتا الشركتين وتحديد فرص التحسين في المستقبل. وقد عرضنا الخريطة الإستراتيجية (انظر الشكل 2.8) وبطاقة الأداء العائدة للشركة (انظر الشكل 3.8) للأهداف والمقاييس. (عند صدور هذا التقرير لم تكن إجراءات تطوير تصور التعليم والنمو قد وضعت بعد).

وباختصار، تُعدُّ بطاقات أداء المورد عامة في الصناعات وأعمال البيع بالمتفرق. إن معظم بطاقات أداء المورد الموجودة تشير إلى مقاييس إستراتيجية لتكلفة شاملة

منخفضة، وفي وقت التسليم وفي الاستمرارية وفي العيوب بمستوى صفر. وهذه خصائص جيدة إذا كان ذلك نهاية إستراتيجية الزبون، ولكن حتى بالنسبة لهذه الإستراتيجية فإن بطاقة الأداء لمقياس الجودة تفتقر إلى الفرص لإصطفاف عمليات الموردين ورأس مالهم البشري والمعلوماتي لتحسين أداء سلسلة التوريد. وتوجد فرص إضافية لبناء بطاقات أداء ذات صفات إستراتيجية أكثر تحديدا للموردين عندما تنظر الشركة إلى قاعدة موردها من أجل تجديد المنتج، ومساعدته على تقديم حلول أكثر كمالاً لزيائنها.

بطاقات أداء الزبون

تبدو بطاقات أداء المورد وسلسلة التوريد بشكل عام وكأنها تنطلق من الشركة إلى الموردين الأكثر أهمية لديها. وعندما تواجه الشركة الطريقة الأخرى، أي إلى الأمام وإلى الخلف، فهي ترى زبائنها الإستراتيجيين. وتزودنا شركة روك وولتروهي قسم الإنشاءات تحت مياه البحر من شركة براون وروت بمثال مبكر عن بناء بطاقة أداء مع الزبائن الإستراتيجيين.

وكانت الإستراتيجية الجديدة لروك ووتر هي تعزيز العلاقات بين القيمة المضافة على المدى الطويل، وبين زبائنها الرئيسيين. وكانت هذه الإستراتيجية مغادرة جذرية للمعيار الصناعي في البناء، حيث كان يعهد بالأعمال غالباً لمقدم العرض الأقل سعراً. وقد حددت روك ووتر عدداً من زبائنها الأساسيين الذين كانوا يتطلعون لمشاركة الموردين في إيجاد طرق مبتكرة لتخفيض القيمة الشاملة للبناء، والتركيب، والتشغيل لمنشآت النفط والغاز.

وعرضت روك ووتر لكل زبون عبر عن اهتمامه في علاقات شراكة طويلة كهذه، قائمة مؤلفة من ست عشرة خاصية يمكن لها أن تميز علاقة العمل في أي مشروع.

الوظيفية والسلامة

الخدمات الهندسية

الجودة حد أدنى من مراجعة العمليات الجارية

جودة الأداء، والوعي به

الأجهزة المعيارية المقدمة

جودة الموظفين المقدمين

جودة الإنتاج

السعر وساعات العمل الفعلية

القيمة المتحققة مقابل الأموال

التجديد والابتكار لتخفيض التكلفة

الوقت جدول زمني للاجتماعات

إخضاع العمليات لمواعيد محددة

العلاقة الشفافية في العلاقة التعاقدية

المرونة

الاستجابة

علاقة الألفة وروح الفريق

وسألت روك ووتر كل زبون أن يختار أيًا من هذه الخصائص ستكون الأكثر أهمية له في المشروع، كما طلبت منه أن يضع أوزانًا نسبية لكل خاصية من الخواص الباقية ذات الأهمية العادية له. وأشركت الشركة بهذه المعلومات كل عضو من أعضاء الفريق العامل بالمشروع، كي يعرفوا جميعهم العوامل الأكثر أهمية للزبون في هذا المشروع.

وكان كل زبون، يقوم شهرياً، بوضع معدلات لأداء الشركة فيما يتعلق بالخصائص المهمة التي انتقاهها. وقد اعتبرت هذه المعدلات الموضوعية من قبل الزبون عن أداء الشركة، الأساس الذي سيعقد بموجبه الاجتماع الشهري بين المتعاقد والزبون لمناقشة

أداء المشروع. وقد جمعت شركة روك ووتر المعدلات الفردية الموضوعة من قبل الزبون إلى مؤشر رضى الزبون الشامل من أجل بطاقة الأداء الخاصة بها. وقد مكنت هذه الآلية من بناء دليل محدد «الزبون - المشروع»، لتعدل من عرضها لتفضيل الزبون الفردي، ولإصطفاف فريق المشروع في تقديمه مقترح القيمة للزبون، وليتلقى استرجاعاً حول كم كانت جيدة تلبية لتوقعات ورغبات الزبون.

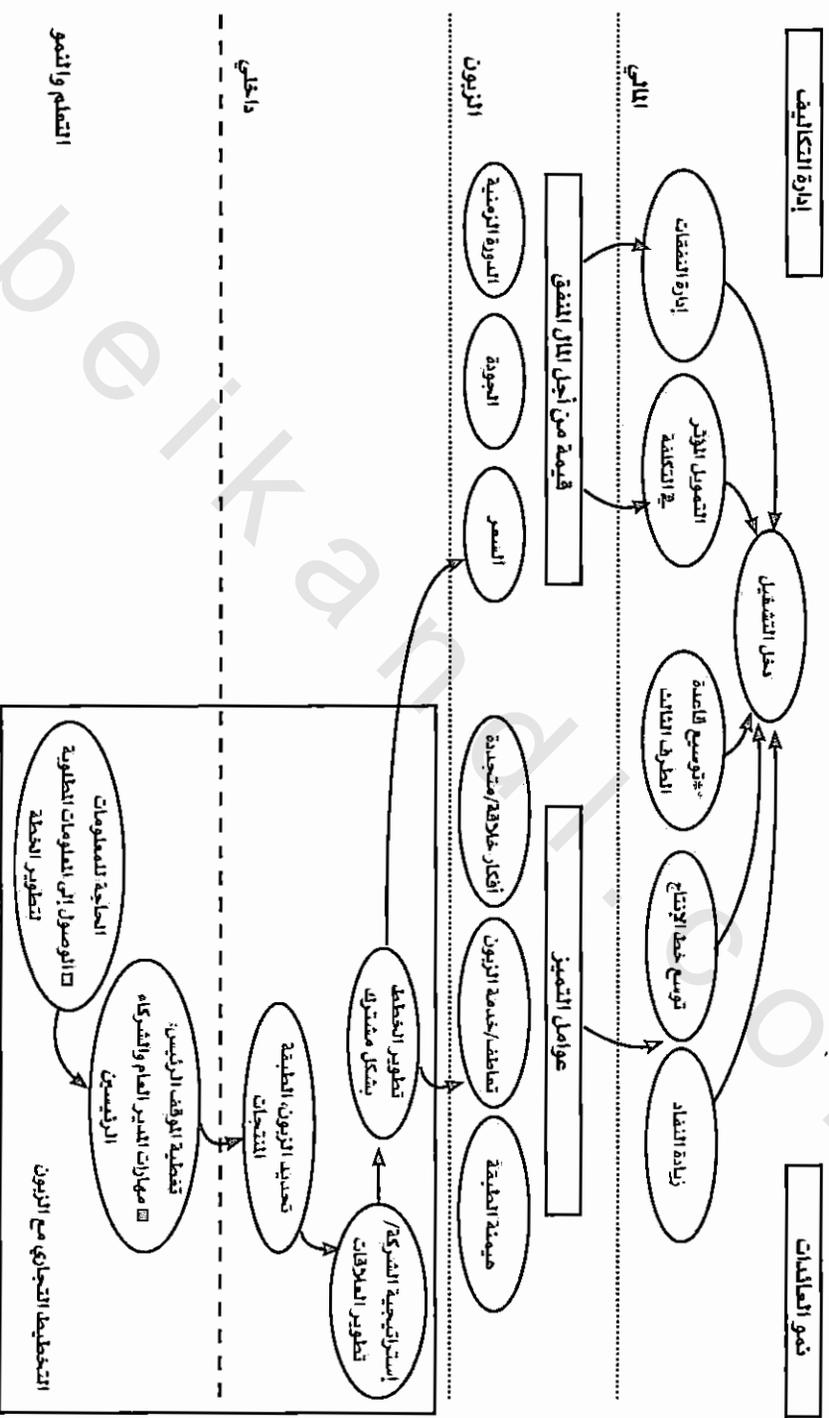
أما شركة تايجر تكستايلز النسيجية (اسم مستعار)، فهي شركة وساطة بين الولايات المتحدة وسلاسل من شركات البيع بالمرق في أوروبا مثل شركة (جاب أند ذي ليمتد) وكذلك مع معامل النسيج التي تتصف بانخفاض التكلفة في إنتاجها. وتقوم شركة تايجر بأبحاث لتعرف ما هي احتياجات التصنيع لدى زبائنها في المستقبل، وتقدم لهم المشورة عن اتجاهات «الموضة»، وفرص الإنتاج الجديدة. كما تنشئ عقوداً مع المعامل في الدول النامية التي تتصف برخص التكاليف، مثل سيريلانكا، وتايلاند، وماليزيا، لإنتاج وتسليم الحجم المرغوب، ونوعية القماش بأسلوب يحدد عند إنشاء العقد.

لقد أرادت شركة تايجر مثلما أرادت شركة روك ووتر أن تكون أكثر من مورد موثوق وقليل التكاليف لمنتجات معيارية. لقد أرادت أن تميز نفسها بزيادة معرفتها، وقد رأتها على تقديم حلول لزبائنها أكثر كمالاً. وقد جسدت إستراتيجيتها تخطيطاً تجارياً مهماً مع هدف الزبون (انظر الشكل 4.8 والشكل 5.8):

«يجب أن تمتلك شركة تايجر تكستايلز فهما واضحا لاحتياجات الزبون طويلة الأمد، وقصيرة الأمد، وكذلك للقيمة لصالح الزبون في المستويين القريب والبعيد، كي تطور معه وبشكل مشترك المخططات التجارية. ويتطلب التخطيط المركز على الزبون إدخال الزبون في فرقنا الدولية.

وقد وضعت تايجر في تصورها عن الزبون، هدفاً وهو أن تقدم له مودة عالية، وخدمات، وأفكار معاصرة. وكي تحقق هذا الهدف أسست هدفاً آخر يتعلق بعملية داخلية وهي: «تطوير العلاقات مع الزبائن الأساسيين». وقد ربطت الأداة لتحقيق هذا الهدف بالأمور الآتية:

الشكل: 4-8 شركة طابعر تكستائل: مدف المخطط التجاري مع الازدائن (الخريطة الإستراتيجية)



الشكل: 5-8 شركة تايجر كستال: هدف التخطيط الإستراتيجي مع الزبون، (الأداء المتوازن)

الإجراءات المحتملة	أعمال بالشكل الجديد	بيان بالأهداف	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ النسبية القوية لنمو مبيعات الأصفاف ☑ وابتجات الجديدة ☑ اختراق من قبل الزبون والطبقة ☑ خطة تجارية مكتوبة (الواقع القملي مقابل الخطة) 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ معرفة مكثفة بمخاطر الزبون ☑ معرفة تفصيلية بالقدرات التنافسية ☑ فهم إستراتيجي دولي للتمويل ☑ مطروحة أريضاء مفصلة للتخطيط ☑ معدل العائدات بالنسبة للإنتاج 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تحديد، العميل، الطبقة، المنتجات ☑ العملاء المستهدفون، الطبقات، المنتجات التي تبيع في تحقيق أهدافنا الاستراتيجية 	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ عدد الجمعيات من وراء البحار الذين يعرفهم الزبون ☑ إعادة تنظيم الزملاء ☑ شامل ☑ ما وراء البحار ☑ إنجاز أهداف الخطة التجارية 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تحديد هدف عام للتريق ☑ تحديد المهارات المطلوبة لأداء العمل ☑ تحديد، تحديد، تدريب، لأخصي، اللزوق ☑ تقديم دعم للتبائة ☑ تقديم الأدوات لأداء العمل 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تنظيم الإستراتيجية/تطوير العلاقات ☑ تكوين فرق دولية تضم زملاء تنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي 	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ عدد الأهداف المشتركة مع الزبون ☑ عدد الخطط المطورة ☑ النسبية القوية للإجراءات المتحققة 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ إقناع الزبون بالقيمة الناتجة من التخطيط المشترك ☑ فهم حلول العمليات التجارية للزبون (بج حلول الحاضر والمستقبل) ☑ تطوير مهارات تحسين الخطة ☑ فهم قدرات الشركة على مستوى العالم ☑ تطوير مهارات قيادة الفرق 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ الخطة المشتركة/العميل/الشركة ☑ تطوير خطة تجارية إستراتيجية لمدة ثلاث سنوات تشمل العميل/الشركة (مراجعة الخطة كل ستة أشهر) تشمل التمويل والممارسات التجارية للزبون 	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ رد فعل الزبون على الخطة ☑ فهم الزملاء للأدوار كما تحدها الخطة 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تدريب وتعم مهارات التخطيط الإستراتيجي ☑ عرض وتقييم المهارات والأدوات، والصيغ ☑ التدريب لتكوين الفرق، والحصول على مصداقة الزبون، والمهارات القيادية ☑ الحصول على المعلومات ☑ المشاركة بالمعلومات وتوزيعها ☑ تحليل المعلومات 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تغطية الوقت الرئيس ☑ مهارات المدير العام والشركة الرئيسين (مبيعات VP مدير الإنتاج الأقليمي ☑ الشركاء في المشاريع المشتركة) دعم القدرة لتطوير الخطة، وتقييم الخطة، وتحديد الأدوار وبناء الفرق الدولية ☑ تنفيذ الخطة ☑ الحصول على المعلومات المطلوبة ☑ تطوير الومول إلى المعلومات المطلوبة لبناء الخطة التجارية التي تتحسن ☑ معلومات تجارية من الزبون ☑ معلومات خارجية من السوق (مصادر دولية إستراتيجية) ☑ معلومات تجارية داخلية (شركة تايجر) 	
<ul style="list-style-type: none"> ☑ إمكانية الحصول على المعلومات للتخطيط ☑ مقابل المعلومات المطلوبة (الوقت المناسب، الصيغة المناسبة) 			

• عدد الأعضاء (من شركة تايجر) الذين يعملون عبر البحار والذين تعرف إليهم الزبون.

• حجم أعمال عضو الشركة: (أرادت الشركة أعضاء يستطيعون أن يطوروا علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين).

• إنجاز الأهداف في الخطط التجارية المطورة باشتراك الزبائن.

وكان هناك عملية داخلية مشتركة، هي: «التخطيط المشترك بين الزبون وتايجر بهدف» تطوير خطط عمل لمدة ثلاث سنوات بين الزبون والشركة، وتراجع الخطة كل ستة أشهر. وهي توجه العمل التجاري للزبون والتوريد له. وقاست شركة تايجر هذا الهدف بالمعايير الآتية:

• عدد الأهداف المشتركة مع الزبون.

• عدد الخطط التجارية المشتركة، التي جرى تطويرها.

• النسبة المئوية للأهداف المنجزة.

وكي تتمكن الشركة من التطبيق الفاعل لهاتين العمليتين الداخليتين الدقيقتين، احتاجت أن ترفع من مستوى وقدرات العاملين فيها، الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن. ووضعت هدف التعلم والنمو لتغطية العمل الإستراتيجي، فأوجبت على المديرين العاملين، ونواب رئيس إدارة المبيعات، ومديري الإنتاج الإقليمي، ومديري العلاقات في المشروعات المشتركة، أن يمتلكوا القدرات للعمل بشكل تعاوني مع الزبائن الأساسيين، بما في ذلك تطوير خطة العمل المشتركة، وإيصال الخطة إلى المعنيين، وبناء الفريق الدولي لتنفيذ الخطة. وقاست الشركة هذا الهدف بالمعايير الآتية:

• رد فعل الزبون عند تقديم خطة العمل المشتركة.

• فهم الزملاء لدورهم في خطة العمل المشتركة.

وبهذه الطريقة، عززت بطاقة الأداء لشركة تايجر الأهداف في تصور الزبون، والتطور الداخلي، وتطور التعلم والنمو، هذه التطورات التي يمكن أن تمكن الشركة من تنمية أعمالها إلى حدود أعلى بإنشاء علاقات قيمة مضافة طويلة الأمد، مع زبائنها الأساسيين. ويقوم هؤلاء الزبائن بتزويد العديد من هذه الإجراءات داخل هدف تواد الزبون مع الشركة.

بطاقات أداء التحالف

تلجأ الشركات بشكل متزايد إلى استخدام التحالفات لسد الثغرات في قدراتها، ولتحقيق تنمية في أسواق جديدة. والتعاون مع شركاء متحالفين ليس أمراً سهلاً، فكثير من مشروعات التحالف انتهت إلى خيبة الأمل والفشل.

ووجود قائمة عامة من الإجراءات بين الشركاء المتحالفين ليس عملاً طبيعياً، فكل فريق له نظراته ومعايير الخاصة في اتخاذ القرار، كما يرسم كل فريق تطوره الخاص لما يريد أن يقدمه إلى الملف المشترك (وربما أقل ما يمكن)، وما يأمل أن يكسبه هو من الملف (أكثر ما يستطيع). ويتطلب تجاوز عدم التماثل هذا في المعلومات والدوافع، إلى ما يعبر عنه الاقتصاديون، بعملية شفافة، يربط فيها كلا الطرفين مساهمتهما المتوقعة والمحصلة المرغوبة منهما، ليؤدي ذلك في النهاية إلى وثيقة تلخص النظرية الإستراتيجية للتحالف.

ويخفف تطوير بطاقة أداء متوازن للحلف، الصراع الطبيعي بين الشركاء فيه. وعملية بناء خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء تجمع معاً صناعات القرار الكبار من كلا الفريقين لربط واضح لأهداف الحلف، وإستراتيجية إنجاز تلك الأهداف.

مثلاً، يمكن لحلف مبيعات وتسويق أن يعزز تخفيض تكاليف الحصول على زبائن جدد، وتخفيض الوقت لإحضار المنتجات الجديدة إلى السوق، وزيادات المبيعات الناتجة عن الحصول على زبائن جدد، ورفع مستوى العلاقات مع الزبائن الحاليين.

ويمكن للتحالف من أجل البحث والتطوير أن يركز على الكمية والتجديد في منتجات مطورة حديثاً، ويدير المراحل الزمنية لإكمال حلقة (من الفكرة، إلى الإنتاج) وتأثير التقنية في الشركة الأم، ويمكن للتحالف الصناعي أن يميز الإنجاز في تخفيض تكاليف الإنتاج، وتحسين النوعية، وتقصير الزمن اللازم من وقت طلب الزبون حتى وقت تسليمه البضاعة، وزيادة الوثوقية في الالتزام بأوقات التسليم⁽⁶⁾.

يشكل الاتفاق -وهو خريطة إستراتيجية، وبطاقة أداء للمعايير والأرقام المستهدفة، والموافقة على المبادرات الممولة- خريطة طريق واضحة للمدير التنفيذي الرئيس للتحالف، وقاعدة ممتازة للرقابة على المشروع من قبل الشركتين (الأم). ومع ذلك فقد أشارت دراسة ماكينزي إلى أن أقل من ربع التحالفات لديها مقاييس الأداء المناسبة، وأنه بحسب تعريف ماكينزي «للملائمة» فإنها يمكن أن تقصر قليلاً عن مقاييس بطاقة الأداء المتوازن الشاملة المنبثقة عن خريطة إستراتيجية للأهداف الإستراتيجية المترابطة⁽⁷⁾.

واقترحت دراسة ماكينزي بطاقة أداء التحالف تضم أربعة تصورات: تصور مالي، وتصور إستراتيجي (بدلاً من الزبائن)، وتصور للتشغيل، وتصور العلاقات (بدلاً من التعلم والنمو). ويشرح الشكل 8.6 بعض الأهداف الرئيسة التي يمكن أن تتضمنها بطاقة أداء لتحالف كهذا.

تكامل الاندماج

بالطبع، إن أوثق تكامل بين طرفين خارجيين يحدث عندما يندمجان ليصبعا كياناً واحداً. وعلى كل حال فقد فشلت الكثير من عمليات الدمج، لأن الشركة الجديدة لا تستطيع أن تحقق التكامل بين فريقتي إدارة، وكذلك بين ثقافتين، وإستراتيجيتين، ونظامي معلومات، ومجموعتين محددتين من الأعمال الإدارية في كيان عملياتي واحد قادر على أن يحصد فوائد الجهود المشتركة الممولة، ولكننا رأينا العديد من الشركات المندمجة قد نجحت عندما وضع المديرين بطاقة أداء متوازن لتحقيق التكامل بين الشركتين.

الشكل: 6-8 الأهداف الإستراتيجية لتحالف نمطي

التصوير	الأهداف
المالية	<ul style="list-style-type: none"> ☑ زيادة عائدات التحالف ☑ تخفيض التكاليف الزائدة من طريق أعضاء التحالف ☑ زيادة عائدات الشركة الأم من خلال العلاقات مع العميل الجديد ومبيع المنتجات ذات العلاقة ☑ تطوير خيارات النمو للشركة الأم من تطوير الحلف لمنتجات جديدة والعلاقات مع العملاء الجدد
الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تطوير تقنية جديدة ☑ زيادة نسبة التطفل مع العملاء المستهدفين ☑ زيادة فرص التعلم للعاملين في الشركات الأم المعينين لصالح الحلف
العملياتية	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تلبية معالم المشروع ☑ تخفيض تكاليف التصنيع والمبيعات والتوزيع ☑ تحسين تطوير الإنتاج وإطلاق العمليات ☑ تشجيع التعاون بين التحالف والشركات الأم
العلاقة	<ul style="list-style-type: none"> ☑ تشجيع اتخاذ القرارات الفاعلة بسرعة ☑ التواصل الفاعل داخل التحالف وبين الشركات الأم في التحالف ☑ بناء والحفاظ على الثقة ☑ تطوير أدوار واضحة ومسؤوليات، وأهداف والمحاسبة لمديري التحالف والعاملين

واستخدام بطاقة الأداء المتوازن يعطي فائدتين مهمتين. الأولى تطوير خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن للشركة الجديدة يقدمها آلية يستطيع بها المديرون من الشركتين السابقتين تحقيق فرصة ليعملوا معا باتجاه هدف عام. ويمكن الحوار المكثف والمناقشات حول الإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية والإجراءات، المديرين لأن يتعلموا كيف يفكر الطرف الآخر الذين يقدر آراءهم والذين يتقنون بهم. وتنبثق فرص عقد الصداقات الجديدة وعلاقات العمل التعاونية أساسا من المشاركة التنفيذية في العملية المكثفة لبناء خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء متوازن.

أما الفائدة الثانية فهي أن الخريطة الإستراتيجية وبطاقة الأداء اللتين تم وضعهما تقدمان لغة يمكن للمديرين التنفيذيين أن يستخدموها لوصف كيف يمسون بالجهود

المشتركة المطلوبة من عملية الدمج. ويظهر البحث المكثف أن معظم عمليات الدمج لم تكن ناجحة: فالشركات الحائزة لا تحقق أرباحاً تنافسية على المبلغ الذي أنفقته من أجل الدمج مع أن بعض مبالغ التوفير من التكلفة قد تحققت من تضامن التسهيلات والجهاز الإداري. ومن الناحية العملية برهنت على صعوبة في توليد فرص نمو جديدة من الشركة المدمجة. مثلاً: توحى بذلك الإحصائيات القائمة الآتية لعمليات الاندماج في حقبة التسعينيات⁽⁸⁾ كما وردت في دراسة ماكينزي:

• 11% فقط من أصل 193 عملية اندماج خلال الأعوام 1990 - 1997 حققت نمواً إيجابياً في الأرباح بعد تسعة أشهر من الاندماج. وحققت 12% من شركات الإنتاج التقليدي تدهوراً في الأرباح.

• فقط 12% من الحيازات العاميين 1995-1996 قد سرعت نمو الأرباح في السنين الثلاث التي تلت. وعانى 42% من الشركات تدهوراً في الأرباح. أما المعدل المتوسط بين هذين الرقمين فكان معدل نمو 4% أقل من معدلات الشركات النظيرة.

• والأسباب الرئيسة لتدهور الأرباح كانت عدم رضى الزبائن وحيرة العاملين.

أما السبب الرئيس للأداء البائس لهذه الشركات بعد الدمج فكان التركيز المفرط على تحقيق توفير في التكلفة، وعدم كفاية الانتباه إلى تنمية العائدات. وقد ركزت الشركات الجديدة (حصيلة الاندماج) على رفع مستوى العلاقات مع الزبائن القائمين بهدف زيادة العائدات، خاصة في الاحتفاظ بالعاملين الرئيسيين الذين يحققون العائدات.

وقد أدى اكتشاف هذه الأسباب إلى تزويد الشركة حصيلة الاندماج بالشعور المنطقي اللازم لتطوير خريطة استراتيجية، وبطاقة أداء، كجزء من تكامل عملية الدمج... وشكل المديرون من الشركتين السابقتين إستراتيجية خاصة لزيادة قوة كل شركة لإيجاد فرص لتحقيق العائدات الجديدة، تتجاوز ما كانت تستطيع كل شركة أن تحققه بمفردها وهي تعمل مستقلة. كما قدمت العملية أيضاً خريطة طريق لتحقيق نمو العائدات، وفي نفس الوقت نفسه تخفيض التكاليف، وكذلك تحقيق الأهداف الإستراتيجية عبر الاستثمار في العمليات الأساسية، والعاملين، وتقنية المعلومات، وأخيراً بناء ثقافة مشتركة للشركة الجديدة.

وهناك مثال جيد على عملية حدثت عند اندماج شركتي نفط: ألفا وبيتا (اسمان مستعاران). قاد هذا الاندماج إلى ظهور واحدة من كبرى الشركات في التسويق، والتصفيه، في الولايات المتحدة. وقد حدث التكامل المبدئي عند مستوى الفريق التنفيذي عندما وضع المديرين بطاقة أداء للكيان الجديد. وقد عقد الاجتماع الأول قبل انتهاء المناقشات لعقد الصفقة. وكان لكل من الشركتين عدد مماثل من الممثلين في الفريق التنفيذي الذي وضع بطاقة الأداء المشتركة.

وبنى فريق بطاقة الأداء، بطاقته على هرم (انظر الشكل 7-8) ليمثل كيف أن شركة «ألفا - بيتا للبترول» ستصبح الأفضل في عمليات التسويق في الولايات المتحدة من خلال عملية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل. وكانت بطاقة الأداء الخاصة بها قد بنيت على أهداف (مشابهة لأهداف شركة دويون المذكورة في الفصل الرابع):

• التركيز على الزبون

• بناء العلامة المميزة

• شريك تجاري موثوق

• مضاعفة سلسلة القيمة

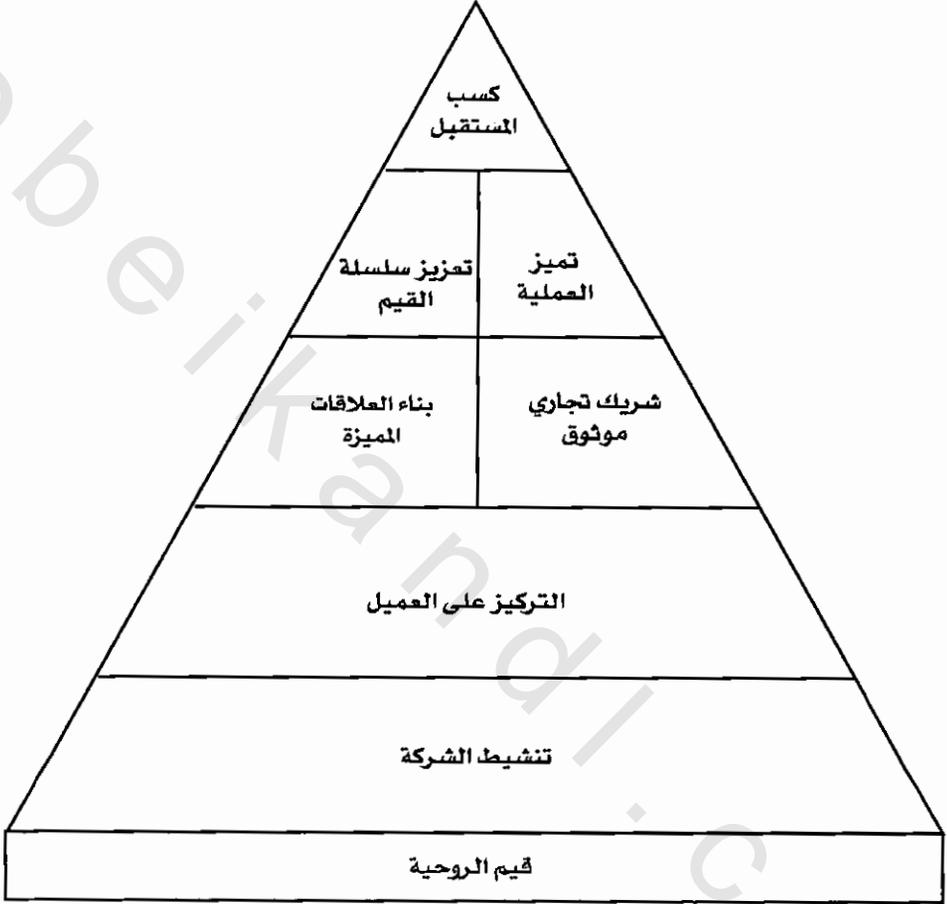
• الامتياز العملياتي

• تفعيل الشركة

وقد اختار فريق بطاقة الأداء مديرا تنفيذيا واحدا من ألفا وواحدا من بيتا كمالكين لكل هدف، وأطل كل اثنان على المستهدفات، والمبادرات، والاتصالات وتنفيذ الأهداف.

ولكل من الأهداف الستة اختار فريق بطاقة الأداء من أربع إلى ثماني مسائل أساسية إستراتيجية، ثم طور الأهداف، وبطاقة الأداء، والإجراءات، والأرقام المستهدفة للهدف. مثلا، يشرح الشكل 8-8 خلاصة للهدف رقم واحد، وهو التركيز على الزبون، ويظهر الشكل 9-8 الخريطة الإستراتيجية، وإجراءات بطاقة الأداء، والمبادرات المطورة لصالح هذا الهدف.

أفضل تدفق لسوق الأعمال في الولايات المتحدة



واستخدمت شركة بترول ألفا بيتا الأهداف والإجراءات الإستراتيجية كعناصر أساسية للاتصالات في (اليوم الأول) داخليا وخارجياً للاكتمال الرسمي لعملية الدمج، ثم عممت خلال الأشهر الخمسة التي تلت بطاقة الأداء عبر الشركة بحيث أصبح ممكناً استخدام بطاقات الأداء المحلية لوضع الأهداف الإدارية والشخصية في نظام أداء الشركة. وقد مكنت هذه العملية ألفا بيتا من أن تعمل كشركة واحدة بشكل منسق ومتكامل وفق إستراتيجية متناسقة ومتكاملة تماماً من البداية ككيان شرعي جديد.

الخلاصة

ما إن تعمل الشركات على اصطفاف مجموعات الدعم والمجموعات التجارية الداخلية فإنها تستطيع أن تمد إستراتيجيتها واصطفافها بإيجاد الخريطة الإستراتيجية وبطاقات الأداء مع الشركاء الخارجيين الرئيسيين بما فيهم الموردون والzbائن والحلفاء في الوقت الحاضر. تميل بطاقات أداء الموردين، والzbائن، والحلف لأن تكون مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسة، التي تهدف لقيادة التحسين في مقاييس الأداء التشغيلي للتكلفة، والجودة، وتحديدات الزمن.

وتبقى الفرصة للشركة لتصوغ علاقات أعمق وأكثر فاعلية مع شركائها الخارجيين، من خلال عملية تعاون مكثفة مركزة على تقديم خريطة إستراتيجية وبطاقة أداء لتحديد أهداف وإستراتيجية العلاقات البينية داخل الشركة. وتبني مثل هذه العملية توافقاً عظيماً وحافزاً لتمتين العلاقة، وتخدم بطاقة الأداء المطورة بشكل مشترك كعقد مسؤولية للأداء في العلاقات.

الشكل: 8-8 ملخص هدف التركيز على الزبون في شركة ألفا - بيتا

<p>يؤتمر هدف التركيز على الزبون على كل أعمالنا التجارية. والهدف هو زيادة مقدار المشتريات من قبل الزبائن المستهدفين من الغازولين والمخزن المناسب عن طريق تكوين الولاء، وبالإضافة إلى ذلك، نحتاج إلى أن نركز على العاملين لدينا وقناة الشركة حول فوائد التركيز على الزبون.</p>	
وصف لحالة تجارية رفيعة المستوى	النقاط الرئيسة والمنطقية
<ul style="list-style-type: none"> ☑ السياقات الرئيسة للنمو واحتمالات الربح هي: ☑ التركيز على الزبون المستهدف ☑ شراء الفائض ☑ قناة الشريك وألفا بيتا (هامش الغار والمبيع المناسب بالمفرق) ☑ احتمالات الغازولين ☑ احتمالات المخازن المناسبة ☑ إظهار التركيز الذي تريده على البيع المناسب بالمفرق 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ فهم للزبون مبني على قاعدة البحث، شراء توقعات خبرة ☑ وضع القواعد بشكل صحيح ومتوافق في مواقعنا المتميزة ☑ تنفيذ متوافق مع قناة الشركاء ☑ بناء حالة للتركيز على الزبون ☑ الاتصالات ☑ التربية ☑ البرامج، والأدوات ☑ المكافآت، التقدير، التبعات ☑ تجربة التجديد لتحقيق فرق في تجربة الشراء (بعد أن تكون القواعد صحيحة)

المبادرات	الإجراءات	التركيز على الزبون
<p>- تعزيز متواصل لبرنامج القواعد الرئيسية</p>	<p>-- مؤشر متبضع عامض -- برنامج خمس نجوم ومعدلات جودة وتقييم المفهوم -- مؤشر رضى المستهلك</p>	
<p>- العرض، الطرقي والبرنامج التدريبي للعامل والشركاء في التركيز على المستهلك</p>	<p>- فحص تركيز عامل الشركة على المستهلك</p>	

ملحوظات

1. S. Kulp and V. G. Narayanan, «Metalcraft Supplier Scorecard,» Case 9 - 102 - 047 (Boston: Harvard business School Publishing, 2005) .
2. The detailed definitions of each of the measurements, along with a numerical example of a calculation and the respective responsibilities of suppliers, manufactures, and retailers, can be found at http://www.cpfpr.org/documents/pdf/CPFPR_Tab_6.pdf.
3. See http://www.globalscorecard.net/download/ecr_related.asp.
4. P. C. Brewer and T. W. Speh, «Using The Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance», *Journal of Business Logistics* (2000) : 75 - 93; and «Adapting The Balanced Scorecard to Supply Chain Management», *Supply Chain Management Review* (March-April 2001) .
5. K. Zimmerman, «Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance management of Supply Chains: A Case Study», in *Cost Management in Supply Chains*, Eds S. Seuring and M. Goldbach (Heidelberg: Physica-Verlag, 2002) , 399 - 415.
6. See L. Segil, *Measuring The Value of Partnering* (New York: AMACOM, 2004) , 19.
7. J. Bamford and D. Ernst, «Managing an Alliance Portfolio,» *McKinsey Quarterly* (Autumn 2002) : 6 - 10.
8. «Why Mergers Fail,» *McKinsey Quarterly* (2001) : 64 - 73.