

LOGIC INSIGHTS

العدد الثالث

كل ما يخص عالم الأعمال

القطاع العام يلحق بركب التحول

خوض غمار المجهول:
من التركيز على الإيرادات
إلى التركيز على خلق القيمة



تعزيز قيمة الشركات المحلية الكبرى

والآن تتجتاح الموجة الجديدة من
خلق القيمة عالم الشركات



القطاع العام يلحق بركب التحول

خوض غمار المجهول: من التركيز على الإيرادات إلى

التركيز على خلق القيمة

بقلم: أحمد محرم
مدير في شركة لوجيك للاستشارات

ليس من السهل إحداث تغييرات كبيرة في الشركات المملوكة للدولة، بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه. وفي الوقت الذي يعاني فيه القطاع العام في مصر من فقدان مذهب للتوازن، دعت وزارة قطاع الأعمال العام إلى إصلاحات عاجلة لتطوير الشركات المتضررة المملوكة للدولة. ولكن الحقيقة المؤلمة هي أن معدل نجاح معظم مبادرات التحول منخفض على نحو ثابت، وقد لا يتجاوز ٣٪^(١). ويتعين على الشركات المملوكة للدولة أن تعترف بحقيقة أن مثل هذا الفشل من المحتمل أن يحدث، لأن التحول الحقيقي لا يمكن أن يحدث بدون تغيير جذري وشامل.

وطبقاً لياسر النجار، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، "تشعر بعض الإدارات العليا في القطاع العام بالضغط للتركيز على جعل محافظهم تبدو مربحة. ويتجلى هذا إما بوضع شركاتهم الخاسرة تحت شركات قابضة رابحة بحيث تبدو المحفظة ككل رابحة في نهاية السنة المالية، أو بوضع شركاتهم المربحة تحت شركات قابضة خاسرة لدعم الشركات القابضة الخاسرة". وقد أسفر ذلك عن مزيج من الشركات التي هي في حاجة ماسة إلى الإصلاح وتواجه ضرورة ملحة لزيادة الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية والحد من المخاطر المالية.

قد تكون بعض الشركات المصرية المملوكة للدولة رائدة في خلق الإيرادات، ومع ذلك تفشل اغلب الشركات القابضة في خلق قيمة مضافة للشركات التابعة. وهذا يجعل التحولات الاستباقية، والتي تشمل إعادة تشكيل حافظة الأعمال والهيكل التنظيمي والأفراد والثقافة والعمليات، أمراً حتمياً. وقد تستغرق التغييرات الأساسية في شركات القطاع العام عقوداً حتى تصبح سارية المفعول، ولكن اغتنام جميع الفرص الناشئة لخلق القيمة يمكن أن تسرع عمليات الإصلاح. فالمسؤولون التنفيذيون يحتاجون فقط إلى التركيز على اكتساب ميزة تنافسية على مستوى الشركة لبدء التحول التنظيمي بعيد المدى.



الحقائق القاسية وراء السنوات المتتالية من الأداء المتدهور في القطاع العام

التحديات الاستراتيجية



أ سوء إدارة المحافظ

إن تحديد التوازن الصحيح بين المنتجات أو الشركات التي سوف تشكل محفظة الأعمال هو ما تفشل معظم الشركات المملوكة للدولة في معالجته. ولقد أدى انخفاض قيمة العملة وانخفاض الدعم إلى إعادة تشكيل المشهد التجاري في مصر بشكل كبير، الأمر الذي تسبب في فقدان مصر لميزتها التنافسية القومية في بعض الصناعات مع اكتساب ميزة أكثر تنافسية في الصناعات كثيفة العمالة. ووفقاً لياسر النجار، «لا تزال بعض الشركات القابضة تستثمر ملايين اليوروات في تحويل القطاعات التي لم تعد واعدة من دون التفكير بشكل حاسم في استثماراتها». وغالبا ما تتردد مثل هذه الشركات في توسيع آفاق شركاتها أو إيجاد خيارات نمو تتجاوز جوهر اعمالها، على الرغم من التغييرات التي تحدث في مجالها.

إن الجانب الأكثر أهمية في إدارة المحافظ هو النظر في كيفية توافق الشركات معاً، وكيفية تأثيرها على بعضها البعض وكيف يمكن هيكلة الشركة القابضة لزيادة القيمة الكلية. وعلى مر السنين تغاضي العديد من المدراء التنفيذيين عن مثل هذه الامور، مما أجبر الإدارة الحالية علي تولي مسؤولية حل اشتباك ليس من صنعهم. ومع ذلك، لا يزال يتعين على الإدارة العليا الحالية تحمل مسؤولية تحديد دور محدد لكل شركة، على سبيل المثال ما هي الشركات التي ستكون بمثابة محركات النمو المستقبلية؟ أو ما هي الشركات التي ستمول الشركات الأخرى الشقيقة؟

لا تزال بعض الشركات القابضة تستثمر ملايين اليوروات في تحويل القطاعات التي لم تعد واعدة من دون التفكير بشكل حاسم في استثماراتها.

-ياسر النجار



ج عدم فعالية حوكمة الشركات

وفي حين تخلفت الجهود الرامية إلى تعزيز حوكمة الشركات في الشركات المملوكة للدولة عن التقدم المحرز في القطاع الخاص، إلا أن بعضها بدأ في تفعيل مبادئ الحوكمة بهدف زيادة الإفصاح والمساءلة. ولكن قانون الشركات الحاكم لتكوين مجالس الشركات المملوكة للدولة ربما يشكل عقبة، حيث يسمح بوجود المسؤولين التنفيذيين في مجلس الإدارة، الأمر الذي يؤدي إلى تضارب المصالح. لذلك فإن إضافة المزيد من أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، مثلما ينص قانون حوكمة الشركات في القطاع الخاص، أمر يستحق النظر فيه.

وفوق ذلك، من خلال تجربتنا مع الشركات المملوكة للدولة، فإن الكثير منها قد خيب الآمال في تحقيق الهدف المرجو من حوكمة الشركات. فقد تحولت مجالس الإدارة التي تناقش الأمور التشغيلية البحتة وتحول توجه البعض التي خلق إدارات بوليسية مما طغى على روح التعاون التي تعطي شركات القطاع الخاص ميزتها التنافسية، فانهي الأمر بانتفاء الهدف من وضع نظم الحوكمة بالمقام الأول.

في ضوء ذلك، ووفقاً لهشام توفيق: «إن شركات قطاع الأعمال العام في مصر يتطلب عليها الآن فصل المناصب الرفيعة المستوى التي يشغلها رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، من أجل تعزيز حوكمة الشركات وزيادة الشفافية». وأضاف أنه ليس من الضروري الانتظار حتى نهاية المدة لإجراء أي تغييرات في تشكيل مجلس الإدارة، إذا ما اعتبر ذلك في مصلحة الشركة.



ب الأصول غير المستغلة

تكافح معظم الشركات المملوكة للدولة في مصر لاستخلاص القيمة الكاملة من أصولها. على سبيل المثال، من حيث الأصول العقارية، أشار هشام توفيق، وزير قطاع الأعمال العام في مصر، أن هناك ٢٥ قطعة أرض غير مستغلة على مساحة ١٩ مليون متر مربع. وهذا يعكس عدم كفاءة الشركات العامة في استغلال أصولها على الرغم من أنه شيء يسهل تحقيقه، وذلك من خلال تشغيل الأصول بأقصى سعة وكفاءة، والاستثمار في تلك الأصول طوال دورة حياتها بأكملها لتقليل إجمالي التكاليف، وتوليد إيرادات إضافية من تلك الأصول حيثما أمكن⁽²⁾.

نظرًا إلى أن إمكانية تعظيم العائد على الأصول العامة لم تتحقق إلى حد كبير، فقد قرر الدكتور هشام توفيق إدراج هذه المسألة في برنامجه الإصلاحية الجذري. وتتمثل إحدى مبادراته في تقليص عدد مصانع حلج المنسوجات التابعة للشركة القابضة للمنسوجات من ٢٥ إلى ١١ مصنعاً، إلى جانب تغيير الاستخدام المحدد لعدد ١٤ مصنعاً آخر من صناعي إلى سكني، مما سيؤدي في النهاية إلى عائد قدره ٢٥ مليار جنيه مصري⁽³⁾.



التحديات المالية



الترهل الإداري



يضم القطاع العام أكبر عدد من الموظفين في مصر. ومع ذلك، ووفقاً للرئيس عبد الفتاح السيسي، «يمكن أن يؤدي العمل الذي يقوم به 0.6 مليون موظف مدني بأقل من 2% من هذا العدد من الموظفين». وليس من غير المألوف أن تخلق الشركات المملوكة للدولة آلاف الوظائف بناءً على القرارات السياسية بدلاً من تقييم الاحتياجات، مما أدى في النهاية إلى تضخم قطاع الأعمال العام وترهل الهيكل الإداري. والترهل الإداري هو مرض يؤثر على الأنظمة الإدارية من خلال زيادة المعروض من موظفي الخدمة المدنية وضعف القادة الإداريين وغياب التغيير والتطوير وقلة المواهب والموارد. وقد لا يتصدر هذا التحدي قائمة أولويات جميع الشركات المملوكة للدولة، حيث رأينا أن تكلفة بعض العمالة لبعض الشركات قد تصل إلى 4% فقط. ومع ذلك، سيظل الترهل الإداري يمثل تحديًا كبيرًا، بل يمثل عقبة هائلة للشركات المملوكة للدولة التي تواجه ارتفاع تكاليف العمالة، على سبيل المثال تلك التي تعمل في مجال الخدمات.

سواء كانت عمالة زائدة أو عمالة غير مؤهلة أو بطاقة مقنعة، فإن النفقات الإدارية ستشكل دائمًا مشكلة كبيرة.

سيظل الترهل الإداري يمثل تحديًا كبيرًا، بل يمثل عقبة هائلة للشركات المملوكة للدولة التي تواجه ارتفاع تكاليف العمالة، على سبيل المثال تلك التي تعمل في مجال الخدمات.



ب الرقابة المالية غير الفعّالة

إن عدم كفاءة الرقابة المالية، من حيث المحاسبة وإعداد الميزانية، أمر شائع للغاية وخطأ باهظ التكلفة ترتكبه أغلب الشركات المملوكة للدولة. ويتجلى هذا القصور الداخلي بوضوح في:

١

مراكز التكلفة: لا تزال الشركات المملوكة للدولة تفشل في ربط مراكز التكلفة الخاصة بها بمراكز الإيرادات على النحو الصحيح؛ فهي تميل إلى تخصيص نفقاتها وعائداتها للأقسام الخاطئة التي لا تتسبب في مثل هذه النفقات أو تستفيد من العائدات المحققة. ولقد أدى هذا إلى تزويد المديرين التنفيذيين بمعلومات غير صحيحة عن تكاليف المنتجات، الأمر الذي أدى بالتالي إلى فرض أسعار خاطئة وإعاقة مبادرات تحسين التكاليف.

٢

مراقبة الميزانية: لا تملك أغلب الشركات المملوكة للدولة آليات قوية للسيطرة على الميزانية، وبالتالي فإنها غير قادرة على مراقبة نتائجها الفعلية مقابل خطة الميزانية. وهذا من شأنه أن يعوق المسؤولين التنفيذيين عن تحديد الانحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لوقف نزيف الخسائر المحتملة. كما أن غياب آليات الرقابة هذه قد يؤدي إلى وضع أولويات إنفاق لا تتفق مع أهداف الأعمال التجارية.

ج العبء المالي المتزايد

للمرة الأولى منذ عام ٢٠١٤، أعلن الرئيس عبد الفتاح السيسي في ٢٠١٩ عن زيادة الحد الأدنى للأجور الشهرية لموظفي الدولة بنسبة ٦٪ وزيادة المعاشات بنسبة ١٥٪.

وعلى الرغم من أن هذا القرار اتخذ استجابة للشكاوى المتعلقة بزيادة تكاليف المعيشة وارتفاع الأسعار على مدى السنوات القليلة الماضية، إلا أنه تجاوز القدرات المالية لشركات القطاع العام، وخاصة الشركات الخاسرة، التي شهدت عبئاً مالياً متزايداً. وبحسب هشام توفيق، «من أصل ١١٩ شركة تابعة في قطاع الأعمال العام، حققت ٤٨ شركة صافي خسائر إجمالية بلغت ٣٩ مليار جنيه حتى ٣ يونيو ٢٠١٧».

تتسم أنظمة الحوافز بشركات القطاع العام بالتعقيد الشديد وعدم الكفاءة، وذلك لأنها في أغلب الحالات لا ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء الشركة أو استراتيجيتها. وتعتمد أغلب الشركات المملوكة للدولة في مصر بشكل أساسي على أنظمة الحوافز المرتبطة بالإنتاج لتحفيز موظفيها على تلبية أهداف الإنتاج المطلوبة. ولكن نظراً للعواقب الغير مقصودة المترتبة على الاعتماد على مثل هذه الأنظمة، قررت بعض الشركات المملوكة للدولة وقف الإنتاج ووقف مكافآت الإنتاج، في حين أعاد آخرون هيكلة أنظمة الحوافز القائمة على النحو الذي قد يربط خطط المكافآت الخاصة بهم بمؤشرات أداء رئيسية معينة. وبحسب ياسر النجار، «تعتبر مكافآت الإنتاج محفوفة بالمخاطر لأنها قد تحفز على السلوك الخاطئ، مما يدفع بعض الشركات الي رفع انتاجها برغم الخسائر، وكلما زاد الانتاج كلما زادت الخسائر».

الرواتب

التحديات التجارية



أ ضعف قوة التسويق



قد يرجع السبب في ضعف قوة التسويق في القطاع العام إلى حقيقة أن وظيفة التسويق ليست ممثلة جيداً في الهيكل التنظيمي ولا تتمتع بالموارد الكافية من الكوادر المؤهلة. وقد أدى ذلك إلى ضياع العديد من الفرص لإنشاء وتبادل القيمة مع العملاء في نقاط التفاعل المختلفة.

إن وجود وظيفة تسويق قوية من شأنها أن تسمح للشركات المملوكة للدولة بالابتكار في محافظ أعمالها من خلال التقييم المنهجي لقطاعها واحتياجاته المتطورة. ومن ثم فإن تطوير استراتيجية تسويق لمحافظ الأعمال المختلفة سيمكن الشركات المملوكة للدولة من تحديد أولوياتها مع تحسين إستراتيجيات تجزئة السوق والتمركز السوقي لتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل.

وفي ضوء هذا، أوصى وزير قطاع الأعمال العام بإنشاء إدارة مركزية للتسويق في الشركات القابضة. وسيتولى إدارة هذا القسم المركزي الكوادر والمواهب من ذوي المؤهلات العالية من أجل الترويج بشكل فعال لمختلف المنتجات/الخدمات التي تقدمها الشركات التابعة في الأسواق المحلية والعالمية.

ب الممارسات التجارية السيئة



في بعض الأحيان في الشركات المملوكة للدولة في مصر، يتم فرض العلاقة بين الشركات الشقيقة للتغطية على أوجه القصور. وبعبارة أخرى، تعتمد بعض الشركات التابعة على الشركات الشقيقة فقط لشراء مدخلات إنتاجها، بينما يعتمد البعض الآخر على الشركات الشقيقة كمصدر وحيد للإيرادات. إن السيطرة على كفاءة هذه الممارسة أمر بالغ الصعوبة، ولهذا السبب قد تؤدي إلى العديد من العواقب غير المقصودة؛ (أ) قد لا تتمتع الشركات التابعة التي تعمل في المراحل الأولى من سلسلة القيمة بحرية الابتكار وتنويع منتجاتها؛ حيث يجب عليهم فقط إنتاج ما قد تستفيد منه الشركات التابعة الأخرى، (ب) تضطر الشركات التابعة التي تعمل في المراحل النهائية من سلسلة القيمة إلى شراء مدخلات إنتاجها من الشركات الشقيقة الأخرى بغض النظر عن تنافسية أسعارها، (ج) تصبح الشركات التابعة غير راغبة في إجراء تحسينات داخلية لأن لديها مصدر دخل مضمون.

وتركز بعض الشركات القابضة على مرحلة أو مراحل معينة في سلسلة القيمة، بينما تعمل شركات أخرى على كل مراحل سلسلة القيمة من شراء المواد الخام إلى بيع المنتجات النهائية، مثل الشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج. وفي ضوء هذا، كلما طال تواجد الشركة القابضة على سلسلة القيمة، كلما تفاقمت العواقب المترتبة على تلك الممارسات التجارية السيئة.



التحديات التنظيمية



أ الثقافة التنظيمية القاصرة

عادةً ما يضع المسؤولون التنفيذيون خططهم للتحويل التنظيمي علي مدار فترة أقصر بكثير مما يحتاجون إليه، ومن دون الأخذ في الاعتبار العنصر الأكثر أهمية أثناء أوقات التغيير؛ ألا وهو رأس المال البشري. إن أي تغيير قادم يخلق حالة من عدم اليقين والقلق، ولهذا السبب يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى استخدام النهج الصحيح في رحلتهم نحو التغيير. إن ثقافة الشركات لها تأثير كبير على نجاح أي مبادرات للتغيير؛ إما أن تدعمها أو تعيقها. وبدون التحول الثقافي، سيعود الموظفون في وقت قصير إلى ممارسات عملهم القديمة. ولهذا السبب، يتعين على المسؤولين التنفيذيين إبلاغ جميع الجهات المعنية عن هذا التغيير، ولماذا يجب أن يحدث والفوائد التي ستتبع التحول التنظيمي الناجح. كما يتعين عليهم أيضاً تعزيز ثقافة الطمأنينة، أي يجب على المديرين التنفيذيين عند شرح مبادرات التحول لموظفيهم أن يشرحوا لهم عائد هذه المبادرات عليهم من ناحية تدرجهم الوظيفي أو خطة تنميتهم وتطويرهم بالشركة.

ب ضعف أنظمة إدارة الأداء

في أغلب الحالات، تعتمد الشركات المملوكة للدولة في مصر على المؤشرات المالية فقط لتقييم أداء محافظ أعمالها دون النظر إلى بعض العناصر المهمة الأخرى مثل رضا العملاء أو العمليات الداخلية أو التعلم والتطوير. إن التركيز على تحقيق أهداف الأرباح مع تجاهل محركات النمو الأساسية يعمل على الحد من تعزيز القيمة الكلية الطويلة الأجل للمؤسسة، بالإضافة إلى عدم تحقيق الكثير من أهداف أرباحها.

يدير العديد من المديرين التنفيذيين أعمالهم من دون تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية ذات الصلة، التي من شأنها أن تزودهم برؤى معمقة حول أدائهم على مستوى الشركة. وتكمن المشكلة في عدم وجود نظام إدارة أداء متكامل لمساعدة المديرين التنفيذيين في تحديد الأهداف الفردية والجماعية مع مواءمتها مع استراتيجية الشركة. وبالتالي فإنهم يكافحون من أجل مراجعة أداء موظفيهم بشكل فعال وتحديد العقبات المحتملة وتقييم احتياجات التطوير والتدريب.



ج اتساع فجوة المهارات



نظرًا لأن الشركات المملوكة للدولة تفشل في وضع خطط تطوير متكاملة لموظفيها الحاليين، تتسع فجوة المهارات بشكل ملحوظ. ولكن في ظل الضغط المستمر على الميزانيات، لا يمكن للقطاع العام أن يسمح لمشاريعه بمواجهة تجاوزات في التكاليف أو الجدول الزمني. ولهذا السبب يميل المسؤولون التنفيذيون إلى توظيف مقاولين من الباطن من أجل جلب المواهب المتخصصة إلى مشاريعهم بدلاً من تعزيز مهاراتهم الداخلية، خاصة إذا كانت المهارات والكفاءات المطلوبة جديدة على الشركة.

والحقيقة أن عملية التدريب غالباً ما تكون عملية مستمرة، وذلك لأن المهارات الصعبة الأساسية اليوم قد تصبح غير كافية أو عفا عليها الزمن غداً. وبالرغم من أن الاستعانة بمصادر خارجية قد يكون أمر حتمي في بعض الاوقات لسد الفجوات المعرفية، إلا أنه يجب الحد من هذه الممارسات والاعتماد على رفع القدرات الداخلية كخيار اول.

د سوء آليات التقييم



في أغلب الشركات المملوكة للدولة، تعتمد آليات التقييم على الأقدمية بالمقام الاول وليس على الكفاءة أو الأداء الوظيفي. وبينما قد يحاول عدد قليل منهم تحديد بعض مؤشرات الأداء الرئيسية لقياس أداء موظفيهم، مازالت ثقافة التساهل المتبعة في تقييم الاداء تعوق تلك المحاولات.

وتتجلى هذه الآليات السيئة أيضاً في كيفية إعطاء بعض الأدوار مسميات وظيفية لا تمثل نطاقها الحقيقي ولا تمثل مستوى صلاحياتها وسلطاتها. وفي معظم الحالات، يسند إلى المنصب مسمى وظيفي يعكس أقدمية شاغل الوظيفة وليس بالضرورة المتطلبات الحقيقية للوظيفة. لذلك يجب أن يدرك المديرون التنفيذيون أن المسميات الوظيفية لا يجب أن تُمنح للموظفين بناءً على سنوات خبرتهم وولائهم، بل على أدائهم مقارنة بمؤشرات الأداء الرئيسية المحددة.

التحول: محاربة على ثلاث جبهات

الميزة التنافسية



يمكن تمثيل الدليل المطلق الذي من شأنه أن يساعد الشركات المملوكة للدولة في التحول على مستوى الشركة من خلال «مثلث استراتيجية الشركة»؛ الذي يوضح العناصر الثلاثة لاستراتيجية الشركة. ويتعين على المسؤولين التنفيذيين أن ينظروا إلى العناصر الرئيسية للاستراتيجية؛ الموارد والشركات والمنظمة، باعتبارها نظاماً واحداً مترابطاً، مع مواءمتها جميعاً معاً لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى الشركة.

ولكن ما الذي يتطلبه تحقيق الميزة التنافسية؟ وما هي أنواع التنسيق والمراقبة التي يجب على الشركة تقديمها؟

الجبهة الأولى: الميزة التنافسية

تحدد موارد أي شركة قدراتها وإمكانياتها من خلال تحديد الأنشطة التجارية / الصناعات المختلفة التي قد تتنافس فيها الشركة، فضلاً عن الاستراتيجية التنافسية التي ستتبناها في كل منها. وعلى مستوى الشركة، يمكن تحقيق ميزة تنافسية من خلال ترتيب الأنشطة التجارية المتعددة مع النظر في الموارد المتشابهة والتكميلية على حد سواء. وبالنسبة للشركات المملوكة للدولة، فإن هذا يعني:

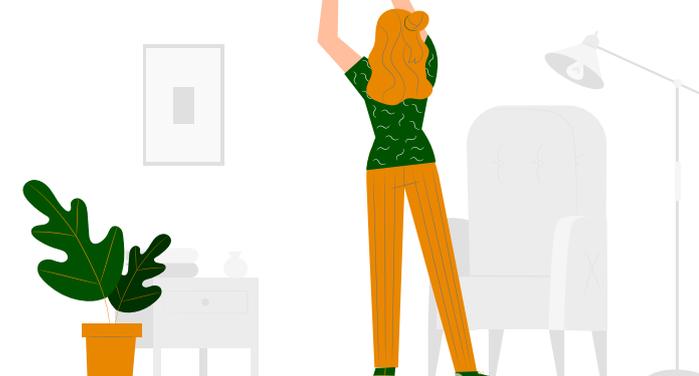
1. تصنيف الشركات

ينبغي على المسؤولين التنفيذيين أن يبدءوا بتصنيف شركاتهم إلى 3 فئات رئيسية؛ الشركات المربحة والشركات التي تحقق أرباحاً أقل من قدراتها الفعلية والشركات الخاسرة. وطبقاً لياسر النجار، «بتصنيف الشركات، يمكن للمدراء التنفيذيين توزيع مواردهم بكفاءة من خلال:

الاستثمار في الشركات المربحة لتطوير قدراتها وتعظيم نموها وأرباحها على المدى الطويل.

جلب المستثمرين الاستراتيجيين إلى جانب زيادة رأس المال للشركات التي تحقق أقل من إمكانياتها الفعلية، ولكن منتجاتها لديها إمكانات سوقية أو التي تعد صناعتها واعدة. كما يجب على المديرين التنفيذيين الدخول في شركات استراتيجية مع شركات القطاع الخاص للمشاركة في خطة التنمية التقنية والمالية مع تحديد الفرص المستقبلية في مختلف الصناعات.

التصفية وتقديم تعويضات مبكرة للموظفين عندما تتكبد الشركات خسائر فادحة دون إمكانية القضاء على الخسائر. وينطبق هذا أيضاً على الشركات التي تعمل في قطاعات ليست سوقها مربح أو اللاتي قد تكون أفضل حالا في أيدي القطاع الخاص.



٢. تقييم مواردك

إذا لم تكن مواردك الاستراتيجية هي المصدر الرئيسي لخلق القيمة داخل الشركات وفيما بينها على حد سواء، فأنت بحاجة إلى البدء في الاستثمار فيها بقوة. وفي ضوء التحديات التي نوقشت في ذلك المقال، تحتاج الشركات المملوكة للدولة إلى الاستثمار في بعض مواردها الاستراتيجية بما في ذلك سلسلة الإمداد والمشتريات والتسويق، وخاصة تلك الشركات التي تعمل في التصنيع. وفي حالات أخرى، قد تجد بعض الشركات أن لديها ميزة تنافسية في بعض الموارد التي ليست ذات أهمية استراتيجية، وهنا يجب أن تقرر إما تصفيتها أو بيعها لشركات أخرى. فمن خلال تحديد الموارد الغير إستراتيجية أو مستغلة، على سبيل المثال الأصول الزائدة، يمكن للمدراء التنفيذيين البدء في تصفيتها بهدف تسوية الديون المستحقة على الشركات أو تمويل عملية تطويرها.



٣. بناء التوافق بين الموارد والشركات

يحتاج المسؤولون التنفيذيون إلى توجيه مواردهم بشكل أكثر فعالية استناداً إلى الأداء الحالي لكل شركة والإمكانات المستقبلية ودورها في خلق قيمة علي مستوي الشركة. فإذا كانت بعض الشركات لا تتناسب مع موارد الشركة، فقد ينبغي علي المسؤولين التنفيذيين فصلهم أو تعيينهم لشركة قابضة مختلفة. ولابد أن يكون هذا مصحوباً بتحديد فرص السوق الجديدة التي يمكن أن تنتهزها أي من الشركات مع تقييم قدرات الشركة على النجاح في هذه الأسواق.



الجبهة الثانية: التنسيق

عند تنسيق مجموعة من الشركات، يجب على المديرين التنفيذيين ضمان تدفق المعلومات بحرية بين جميع الإدارات وعبر الشركات المختلفة من أجل تناقل الخبرات والتعلم من نجاحات او فشل الشركات الاخرى. ولكن كيف يحدث التنسيق؟



١. تحقيق التآزر

إن مدى الترابط من حيث كيفية دعم الشركات أو تكميلها لأنشطة بعضها البعض هي الآلية الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد أوجه التآزر علي مستوى الشركة. وبالتالي، تحتاج الشركات إلى تقييم عملياتها الحالية وتحديد أوجه التآزر ووضع وظائفها المشتركة في مركز خدمة مشترك، على سبيل المثال الموارد البشرية وقسم تكنولوجيا المعلومات. فإن دمج وظائف الأعمال في مركز خدمة مشترك (SSC) من شأنه أن يزيد الكفاءة، ويوفر التكاليف ويخلق قيمة على مستوى الشركة القابضة.



وبجانب توفير التكاليف، يستطيع المسؤولون التنفيذيون اغتنام فرص النمو عبر الشركات التابعة المختلفة من خلال تعزيز التآزر في النمو، بما في ذلك حلول البيع المتقاطع والبيع البديل.

٢. إنشاء مركز التميز

تفتقر معظم الشركات المملوكة للدولة إلى القدرات والمواهب الكافية لإدارة وظائفها الاستراتيجية، بما في ذلك التسويق والمشتريات. ومع ذلك، بمجرد تحسين مركز الخدمات المشتركة، تأتي قيمة أكبر بكثير من خلال بناء مركز التميز. حيث يمنحك مركز التميز الفرصة لجمع الخبرات التي كانت متناثرة سابقاً داخل الإدارات المختلفة بحيث يمكن لجميع وحدات الأعمال الاستفادة منها. وهذا من شأنه أن يساعد في نشر المعرفة والخبرة والمكاسب التعليمية وأفضل الممارسات عبر جميع الشركات التابعة، الأمر الذي سيحول في نهاية المطاف جميع المعارف الفردية إلى كفاءات تنظيمية.



٣. التواصل ثم التواصل

لن يضيف مركز الخدمات المشتركة أو مركز التميز قيمة بدون التواصل الداخلي. فيجب على الشركات المملوكة للدولة تعزيز التنسيق الداخلي بين وحدات الأعمال والأقسام المختلفة لنشر جميع الأدوات والطرق ومناهج التعلم بشكل فعال. أيضاً، يجب أن يتواصل المسؤولون التنفيذيون بوضوح عند الشروع في أية مبادرة للتحويل بشأن التغييرات التي تُجرى وحول تقدم ونجاح هذا التحول. ويمكن تحقيق ذلك بكفاءة إما من خلال وظيفة تسويق داخلية أو وحدة اتصال قائمة تحت مكتب إدارة الاستراتيجية (SMO).

الجبهة الثالثة: المراقبة

الشركة القابضة لها تأثير كبير على قرارات الشركات التابعة لها، والموارد التي تمتلكها والترابط بين وحدات الأعمال المختلفة. لذلك يجب على المسؤولين التنفيذيين التأكد من أن المكاسب التي تحققت في مرحلة التنسيق تنفذ بالفعل، وهنا يأتي دور المراقبة:

١. ضمان الامتثال



تقوم وظيفة التدقيق الداخلي بمراجعة جميع العمليات التجارية بشكل موضوعي للتأكد من أن جميع الإدارات ووحدات الأعمال تلتزم من الناحية الاستراتيجية والتشغيلية بالسياسات والإجراءات المحددة. وهذا سيسمح للمديرين التنفيذيين بتحديد الأسباب الجذرية وراء أوجه القصور مع إبراز التحسينات الضرورية. ويعد التدقيق الداخلي وإدارة المخاطر ركائز أساسية للحكومة السليمة، وبيئة المراقبة القوية، وعملية «الضوابط والتوازنات» السليمة للمسؤولين التنفيذيين والمساهمين.

٢. مراقبة الأداء الشامل

يجب على الشركات القابضة مراقبة أداء شركاتها التابعة عن كثب لتحديد المستوى المناسب من التدخل لدعم نموها. فإذا كان أداء بعض الشركات ضعيفاً، فقد تحتاج الشركة القابضة إلى الانخراط استراتيجياً وعملياً لإعادتها إلى المسار الصحيح. وفي حالات أخرى، قد تعمل الشركات التابعة بشكل مستقل ولكنها تحقق أهدافها؛ وقد لا يتطلب هذا سوى المشاركة الاستراتيجية من جانب الشركة القابضة. وبشكل عام، يجب ألا تضمن الشركات القابضة فقط تحقيق أهداف الإيرادات والإنتاج، ولكن أيضاً مراقبة الأداء التشغيلي ومراجعتهم من أجل تحقيق الأهداف التشغيلية.



وهناك جانب آخر من مراقبة الأداء وهو ضمان اتباع استراتيجية الشركة عند أخذ القرارات الإدارية الرئيسية. ومن خلال دمج بعض موظفي مكتب الإدارة الاستراتيجية في مركز التميز، يمكن تسهيل عملية تنفيذ الإستراتيجية من خلال الدمج الفعال لاستراتيجية الشركة عبر المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، إن توفير لوحة مراقبة الاستراتيجية الإستراتيجية من شأنها أن تساعد المديرين في مراقبة أهدافهم الاستراتيجية. فباستخدام لوحات المراقبة، يمكن للمديرين تتبع حالة مؤشرات الأداء الرئيسية الخاصة بهم وتلخيص الأداء عبر أطر زمنية محددة وتحديد فرص التطوير الداخلي. وهذا من شأنه أن يمنح الشركات المملوكة للدولة الفرصة للتركيز على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من دون أن يتشتت انتباهها بمشاكل أخرى أقل أهمية.

شهدت العديد من الشركات تحولات عديدة على مر السنين ولكن انتهى بها الأمر حيث بدأت. وعمليات التحول بالقطاع العام قد تستغرق وقت اطول بكثير من نظيرتها في القطاع الخاص حيث قد تصل إلى ١٠ سنوات لتحقيق التحول على نطاق واسع. ويجب على المدراء التنفيذيين للشركات المملوكة للدولة التأكد من أن خطة التحول مدمجة بالكامل؛ فيتعين عليهم ترتيب تحركاتهم ورفع سقف طموحاتهم لتحقيق نتائج مستدامة عاماً بعد عام.

كيف تفوز بمعركة ميزة الشركات؟

١ تصنيف الشركات

١

٢ تقييم مواردك

٢

٣ بناء التوافق بين الموارد والشركات

٣

٤ تحقيق التآزر

٤

٥ إنشاء مركز التميز

٥

٦ التواصل ثم التواصل

٦

٧ ضمان الامتثال

٧

٨ مراقبة الأداء الشامل

٨

أحمد محرم هو رئيس في شركة لوجيك للاستشارات. ويود الكاتب أن يشكر نادين موسى، محللة الأعمال في شركة لوجيك للاستشارات، على مساعدتها البحثية. كما يود أن يشكر السيد ياسر النجار، الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة السابق للشركة القابضة للصناعات الكيماوية، على مساهمته القيمة في هذا المقال.

L O G I C

C O N S U L T I N G

www.logic-consulting.com