الخريطة الاستراتيجية

لدى كثيرٍ من الفرق استراتيجيةٌ مكتوبة، لكن قليلاً من الناس يستطيعون شرح كيف يساعد عملهم اليومي على نجاحها. وتحل الخريطة الاستراتيجية هذه المشكلة برسم الاستراتيجية كلها على صفحةٍ واحدة. وقد قدّم روبرت كابلان وديفيد نورتون هذه الفكرة في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 2000، ثم شرحاها بالتفصيل في كتابهما «الخرائط الاستراتيجية» عام 2004. وهي تُبنى على بطاقة الأداء المتوازن التي وضعاها من قبل، وتستخدم المنظورات الأربعة نفسها. وتُقرأ الخريطة من الأسفل إلى الأعلى: التعلم والنمو، ثم العمليات الداخلية، ثم العملاء، ثم المنظور المالي، مع أسهمٍ تُبيّن كيف يدعم كل مستوى المستوى الذي فوقه.

1. التعلم والنمو

أسفل الخريطة هو التعلم والنمو، وهو الأساس الذي يقوم عليه كل شيء آخر. ويشمل ما لا نراه في الميزانية: مهارات الناس، والمعلومات والأنظمة التي يستخدمونها، وثقافة المؤسسة. وقد سمّى كابلان ونورتون هذه العناصر الأصول غير الملموسة، وقسّماها إلى رأس مالٍ بشري ورأس مالٍ معلوماتي ورأس مالٍ تنظيمي. وهذه الأصول لا تصنع قيمةً وحدها. بل تصنع القيمة فقط عندما تساعد المؤسسة على أداء عملها الأساسي بشكلٍ أفضل.

مثال: نادي كرة القدم الذي يستثمر في أكاديمية الناشئين يبني اللاعبين الذين سيحتاج إليهم بعد خمس سنوات.

في العمل: هشام مدير العمليات في شركة توصيل طرود. وتبدأ خريطته الاستراتيجية بتدريب السائقين وتزويدهم بتطبيقٍ جديد لتخطيط المسارات.

2. العمليات الداخلية

يعرض المستوى الثاني العمليات الداخلية القليلة التي تعتمد عليها الاستراتيجية أكثر من غيرها. وقد وصف كابلان ونورتون أربع مجموعات: إدارة العمليات، وإدارة العملاء، والابتكار، والوفاء بالواجبات التنظيمية والاجتماعية. والخريطة الجيدة لا تسرد كل عمليات الشركة. بل تختار عدداً قليلاً منها يُحدث التميز فيه الفرق الأكبر للعملاء. وهذه العمليات تحوّل المهارات والأنظمة إلى نتائج يشعر بها العملاء.

مثال: مطعم البيتزا الذي يريد أن يُعرف بالسرعة يُحسّن طريقة انتقال الطلبات من الهاتف إلى الفرن.

في العمل: بفضل السائقين المدرَّبين والتطبيق الجديد، يعيد فريق هشام تصميم عملية الفرز والتوصيل. فصارت الطرود تغادر المستودع أسرع، مع أخطاءٍ أقل في العناوين.

3. العملاء

يصف المستوى الثالث القيمة التي تعد بها المؤسسة عملاءها. وقد سمّاها كابلان ونورتون عرض القيمة للعميل، أي السبب الذي يجعل العملاء يختارونا بدلاً من المنافسين. وقد يكون هذا العرض أقل تكلفةٍ إجمالية، أو أفضل منتج، أو حلاً متكاملاً

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

يناسب احتياجات العميل. وفي هذا المستوى تعرض الخريطة أيضاً نتائج مثل رضا العملاء وولائهم والحصة السوقية. ويشرح مستوى العملاء لماذا تهمّ العمليات الداخلية.

مثال: شركة الطيران الاقتصادي تعد بأسعارٍ منخفضة ورحلاتٍ في موعدها، فيقبل عملاؤها بخدماتٍ إضافية أقل.

في العمل: تعد شركة هشام بالتوصيل في الموعد في كل مرة. فتلاحظ المتاجر الإلكترونية هذا التغيير وترسل مزيداً من طرودها عبر شركة هشام.

4. المنظور المالي

يعرض أعلى الخريطة النتائج المالية التي ينبغي أن تحققها الاستراتيجية في النهاية. وبالنسبة للشركة، يعني ذلك عادةً قيمةً طويلة الأمد لأصحابها. وتُبيّن الخريطة طريقين رئيسيين للوصول إليها: نمو الإيرادات وتحسين الإنتاجية. فالنمو يأتي من عملاء جدد أو منتجات جديدة أو بيع المزيد للعملاء الحاليين، بينما تأتي الإنتاجية من خفض التكاليف وحسن استخدام الأصول. أما في المؤسسات العامة أو غير الربحية، فكثيراً ما تكون الرسالة في أعلى الخريطة بدلاً من ذلك.

مثال: المخبز العائلي يمكنه أن يربح أكثر بفتح فرعٍ ثانٍ أو بتقليل هدر الدقيق كل يوم.

في العمل: الطرود الإضافية من المتاجر الإلكترونية الوفية ترفع إيرادات شركة هشام. كما أن قلة التوصيلات الفاشلة تخفض تكاليف الوقود والعمل الإضافي.

5. أسهم السبب والنتيجة

الأسهم هي ما يحوّل أربع قوائم منفصلة إلى خريطةٍ حقيقية. فكل سهمٍ يقول: إذا حسّنّا هذا، فينبغي أن يتحسن ذاك أيضاً. ومعاً، تروي الأسهم قصة كيف تصنع الاستراتيجية القيمة، من الناس في الأسفل إلى النتائج المالية في الأعلى. ولأن القصة تتسع لها صفحةٌ واحدة، يستطيع كل موظف أن يرى موقع عمله فيها. ويستطيع المديرون بعد ذلك اختبار القصة بقياس كل مستوى والتحقق من صحة الأسهم فعلاً.

مثال: يعرف البستاني أن التربة الصحية تؤدي إلى جذورٍ قوية، والجذور القوية تؤدي إلى ثمارٍ جيدة، والثمار الجيدة تؤدي إلى مبيعاتٍ جيدة.

في العمل: يطبع هشام الخريطة على صفحةٍ واحدة ويعلّقها على جدار المستودع. وصار كل سائقٍ يستطيع أن يتتبع الخط من تدريبه إلى نتائج الشركة.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن الخريطة الاستراتيجية تعرض الاستراتيجية كلها في صورةٍ واحدة بسيطة. فهي تبدأ بالتعلم والنمو، وتصعد عبر العمليات الداخلية وقيمة العملاء، وتنتهي بالنتائج المالية. وتربط أسهم السبب والنتيجة بين المستويات وتشرح كيف تصنع الاستراتيجية القيمة. والخريطة ليست مجرد رسمٍ للمديرين؛ بل هي أداة تواصل، ليفهم الجميع الخطة. وعندما يرى الناس الطريق من عملهم إلى الهدف، يصبح تنفيذ الاستراتيجية أسهل بكثير.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)