

القيادة

تقييم شامل لريادة شركات الأعمال العائلية: أمثلة حول فن اكتساب الخبرات وأصول اتخاذ القرارات بالاستناد إلى البيانات



جهة الإصدار مؤسسة FFI PRACTITIONER

شكراً لدوج جراري وزميلة مؤسسة FFI ناتالي ماكفاي على تقديم دراستي حالة حول كيفية الاستعانة
بتقييم شامل لتقديم ملاحظات شاملة وموضوعية لريادة الشركات العائلية وتقييم الخلفاء
المحتملين من الجيل القادم.

تكافح معظم الشركات العائلية كي تصمد في السوق أجياًًا عديدة. ويساعد التخطيط الاستراتيجي - لكل من الشركة والعائلة - في تقوية الأعمال العائلية والمد في عمرها.

- جون إل وارد

تحدثت العديد من الدراسات عن قيمة التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات العائلية واعتبرته مؤشرًا على زيادة مستوى النجاح. وقد أجرى جون إل وارد - الذي استهللنا المقال باقتباس من كلماته - بحثًا عن الشركات العائلية عام 1987، أي منذ ما يزيد على 36 عامًا، ولا تزال نتائجه تتطابق على الشركات اليوم. تبع "وارد" الشركات من عشرينيات القرن العشرين درس تقدمها على مدار مدة استمرت 60 عامًا. وفي تحليله، بيّن أن التخطيط والتكييف والقدرة على التغيير داخل هذه الشركات من المؤشرات على زيادة مستوى نجاح الشركات ومدة تواجدها في السوق.

ويبيّن بحث "وارد" أن العديد من أصحاب الشركات يبدوا أنهم يفتقرن إلى الإطار المفاهيمي الذي يمكنهم من تقييم شركاتهم والتخطيط لمستقبلها. لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق.

عادةً ما يدرك أصحاب الشركات العائلية والعاملين في هذا المجال أن الشركات العائلية في الجيل الأول - التي غالباً ما تبدأ مع شخص تجمع فيه صفات رائد الأعمال المؤسس - تميل بوجه عام إلى النمو بخطى ثابتة ووفقاً لاهتمامات المؤسس ونطاق قوته.

تشير نتائج الدراسة التي أجرتها "وارد" إلى اعتقاد سائد عند المؤسسين بأن التخطيط على المدى الطويل للشركة وهيكل ملكيتها ربما يتسم بالتنظيم المفرط وعدم المرونة. وفي كثير من الأحيان، لا للتمس اهتماماً زائداً بالخطط الاستراتيجي الفعلي إلا بعد انتقال القيادة إلى الجيل الثاني. وفي بعض الحالات، لا تتبنى العائلة والشركة فكرة التخطيط الاستراتيجي إلا في الجيل الثالث.

«**لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق.**»

حين دخلت هذا المجال للمرة الأولى في تورونتو بكندا، فكان من الطبيعي أن التحق بمؤسسة أعمال محلية صغيرة اسمها Canadian Federation of Independent Business (المؤسسة الكندية للشركات المستقلة). وحينذاك، اطلعت على بعض الإحصائيات وعلمت أن 10% فقط من أصحاب الشركات المستقلة عندهم خطة استراتيجية مكتوبة، و40% من أصحاب الشركات المستقلة عندهم خطة “في أذهانهم”， و50% ليس عندهم آلة تشغيل سنوية يسترثرون بها عاماً بعام. وبالطبع، كلما كبرت الشركة، زادت احتمالية أن يكون لديها خطة طويلة الأجل.

من خلال عملي مع العائلات من رواد الأعمال، رصدت عدة عوامل تساعد على تعزيز التخطيط الاستراتيجي لدى الشركات العائلية في جيلها الأول. أحد هذه العوامل أن يكون المؤسس قد سبق له العمل لدى مؤسسات كبرى، حيث يكون التخطيط هو القاعدة. عامل آخر وهو أن يكون المؤسس أو خليفته عنده خبرة أو يكون قد تلقى تدريبات أو دروس في مجال استراتيجيات الأعمال. هاتان المجموعتان عندهما تقبل أكبر لفكرة التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم عندهما الرغبة في تخصيص بعض الوقت “للتخطيط للعمل” بالإضافة إلى تخصيص وقت “لمهام العمل” بطريقة هادفة.

اقتراحات لوضع نهج عمل للتخطيط الاستراتيجي

غالباً ما يحتاج أصحاب الشركات العائلية إلى نموذج بسيط وسهل الفهم للتخطيط الاستراتيجي، وذلك بهدف الاستغلال الفعال للوقت المحدود المتاح للتخطيط. وتحقيقاً لهذه الغاية، فقد عملت على تبسيط نموذج التخطيط بمروor الوقت واستخلاص الدروس من المجالات الأخرى.

يببدأ هذا النموذج بهدف أن يخرج أصحاب الشركات من عملية التخطيط بثلاث إلى أربع أولويات كبرى (وهذه مجالات التركيز الأساسية للشركة بوجه عام) واثنين إلى ثلاثة من عوامل التمكين (وهذه متعلقة بالهيكل الأساسي للشركة وبطريقة تنفيذ الأولويات المحددة). وقد صُمممت هذه المقاربة بحيث يسهل على الجميع فهمه واستيعابه. حتى يتضح المقال، نضرب مثالاً على هذا النهج فيما يلي.

يتضمن النموذج الموجز للخطة الاستراتيجية – المستند إلى مجموعة من المجالات والشركات – أولويات المؤسسات الأربع التالية:

- زيادة المبيعات وتطوير الأعمال أو جذب العملاء
- تقنية المعلومات والتكنولوجيا
- بناء الثقة والاستراتيجية
- انتقال القيادة للجيل الثاني

يمكن أن تكون عوامل التمكين هي الأفراد والأقسام والعمليات الداخلية الأساسية، وتعتبر بوجه عام أساسات الشركات، وعادةً ما تتمثل عوامل التمكين في المؤسسات بغض النظر عن حجمها ومجال أنشطتها. وفي هذا المثال، تتضمن عوامل التمكين ما يلي:

- قسم الشؤون المالية
- الموارد البشرية
- تحسين الجودة والعمليات

«لكن حين يعتنق أصحاب الشركات فكرة التخطيط الاستراتيجي، فإن البحث يوضح أنهم يصبحون قادرين أكثر على التكيف وتحقيق استمرارية شركاتهم لمدة أطول في السوق..»



عند البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي، تُنتقي مجموعة من أكبر القادة من حيث الخبرة أولاً، قبل إشراك المجموعة الأكبر، وذلك حرصاً على ألا تكون هناك مفاجآت. حينئذ، درس أهم 8 إلى 10 عمليات داخل الشركة، ونجري تحليلًا لتلك العمليات باستخدام نموذج SOAR (نقاط القوة، والفرص، والتطلعات، والنتائج) لتقدير العناصر الضرورية في الشركة. وانطلاقاً من هذه النقطة، نقضي أول نصف يوم في التخطيط حتى نرى بعض نقاط القوة والفجوات في الشركة ما يقودنا إلى تعين ثلاث إلى أربع أولويات أساسية حتى تنمو الشركة وتنجح.

الاعتبارات الإضافية التي ينبغي مراعاتها في التخطيط الاستراتيجي للشركة العائلية

بالطبع لا بد دائمًا من "رسم الجدول" قبل الشروع في أي تخطيط منظم.

يشير "وارد" إلى الأربع أسئلة التالية في مقال كتبه عام 1988. ومن المهم الآن – كما كان حينذاك – أن نقضي وقتاً كافياً مع العائلة لكي نساعدها على فهم وتطوير الاتساق بين أفرادها بشأن الإجابات على كل سؤال:

- .1 لماذا تأخذ العائلة على عاتقها استمرار الشركة؟
- .2 كيف ترى العائلة نفسها وترى شركتها في السنوات القادمة؟
- .3 كيف ستبني العائلة العلاقات القوية أو تحافظ عليها ، بما في ذلك منافسة أفراد العائلة بعضهم البعض في الشركة؟
- .4 ما الخطوات المحددة لتحقيق الأهداف المهنية والشخصية للعائلة؟



يعد التعرف على العائلة مطلب أساسى للعمل معها بشكل صحيح، والإجابة على أول ثلاثة أسئلة هي المفتاح لذلك. وعندما يحين الوقت كي يناقش المستشارون السؤال الرابع مع عمالئهم، فمن المفترض أن يكونوا في وضع يمكنهم من مساعدة العائلة على تحقيق أهدافها.

عند العمل مع شركة عائلية لتطوير خطة استراتيجية، فلا بد من إشراك قادة العائلة والأفراد الأساسيين ضمن فريق القيادة بالشركة في هذه العملية، بحيث يطلع الجميع على الخطة المركزية داخل الشركة وينفذها بشكل فعال.

لماذا نحن هنا وماذا نقدّر؟	كيف هو المشهد الخارجي الذي تعمل فيه الشركة؟	كيف تنمو الشركة وتربح؟	كيف نعرف أننا حققنا الأهداف؟
حدد رؤيتك ورسالتك وقيمك والأهداف التي تحاول تحقيقها.	استخدم تحليلًا للجو العام، مثل نموذج SOAR (نقاط القوة، والفرص، والتطلبات، والنتائج) وادرس 8 أو 10 عمليات رئيسية في الشركة لتقييم الموقف الحالي للشركة، ومعرفة الفجوات التي يجب العمل على سدها كي تنجح الشركة.	استخدم نموذج الأولويات وعوامل التمكين السابق ذكره في هذا المقال.	أدرج الأهداف الملحوظة والمؤشرات الرئيسية (KPIs) التي يمكنك أن تطورها وتحسنها على مدار سنوات.



المراجع

Kotak, Neha, "Strategic Planning: Demystifying the Complexity-A Guest Blog by Neha Kotak," MarchFifteen Consulting, 2 مارس 2015.

<http://www.marchfifteen.ca/strategic-planning-demystifying-the-complexity-a-guest-blog-by-neha-kotak/>

Stavros, Jackie, David L. Cooperrider, & D.L. Kelley, "Strategic Inquiry Appreciative Intent: Inspiration to SOAR: A New https://aipractitioner.com/product/ai-practitioner-november-2003 (نوفمبر 2003). تم التحديث منذ ذلك الوقت. AI Practitioner

Ward, John L. "The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses." Family Business Review 1, no. 2 (1988): 105-117. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>

نبذة عن الكاتب

ماريا ميلانetti، من FFI. شريكة في March Fifteen Consulting. ومدرية تنفيذية، ومن كبار المستشارين في مجالات الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإدارة. كما أنها تتمتع بخبرة تزيد على 20 عاماً في الإدارة والقيادة العليا. وحين ترأست ماريا مؤسسة Family and Independent Enterprise Services Practice، تخصصت في مساعدة القيادات على الارقاء بشركتهم إلى مستوى إنجاز أعلى. لقد عملت على نطاق واسع مع مؤسسات في مختلف المجالات بصفتها مديرية تنفيذية ومستشارة في مهام تطوير الفرق والأفراد، بالإضافة إلى التخطيط الاستراتيجي وتتبع الجهود. ويمكن التواصل معها عبر البريد الإلكتروني mmilanetti@marchfifteen.ca



تم نشر هذا المقال بما في ذلك، على سبيل المثال لا الحصر، محتواه ومعلوماته وتقاريره وحقائمه ومخططاته وعروضه وجدولاته من قبل معهد الشركات العائلية (FFI) وهو محمي بموجب كافة قوانين ولوائح حقوق الملكية الفكرية الأخرى المعمول بها. تمت ترجمة هذا المقال إلى اللغة العربية من قبل مركز دبي للشركات العائلية في إمارة دبي التابع لغرف دبي. بطريقة احترافية دون حذف أو إضافة وبتوافق مع الممارسات المهنية المعترف عليها. لا يتم تقديم أي ضمان من أي نوع، سواء كان صريحاً أو ضمنياً، فيما يتعلق بدقة أو صحة أي ترجمة تتم من الإنجليزية إلى العربية. يرجى الرجوع إلى النسخة الإنجليزية الرسمية في حال وجود أي أسئلة بخصوص دقة النسخة المترجمة.

FFI

بالتعاون مع
غرفة دبي | مركز دبي
للشركات العائلية
للتغارة

لمعرفة المزيد عن

مركز دبي للشركات العائلية

زوروا الموقع الإلكتروني

WWW.DUBAICHAMBER.COM/DCFB