JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال

استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين لرؤساء وحدات الأعمال والمديرين العامين للقطاعات وقادة التطوير المؤسسي الذين يوائمون استراتيجيات وحداتهم مع خيارات محفظة المجموعة، ويخرجون منها بحالة مواءمة استراتيجية وحدة الأعمال تعرض على المركز المؤسسي. فالمجموعات متعددة الأعمال تعيد تشكيل محافظها أسرع وتمول وحداتها بانتقائية أكبر. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب هذه الدورة لقادة يقفون بين المركز المؤسسي والسوق.

لماذا تهم استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال الآن

تشكل ثلاثة ضغوط استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال اليوم: مجالس إدارة ومستثمرون يتساءلون عما إذا كانت المجموعات المتنوعة تضيف قيمة تتجاوز ما تحققه الوحدات منفردة، ورأس مال أشد ندرة يدفع الوحدات إلى التنافس على الاستثمار، وتحولات سوقية أسرع تغير دور كل وحدة. المجموعات التي تحسن إدارة هذه الصلة توجه رأس المال إلى الوحدات الصحيحة وتستثمر التآزر الحقيقي، أما التي تسيء إدارتها فتدعم الوحدات الضعيفة على حساب القوية. وتربط الدورة منطق المحفظة ببطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard BSC لكابلان ونورتون، ونهج Steps to Success Nine من معهد بطاقة الأداء المتوازن، وإرشادات ISO 9004:2018 للنجاح المستدام.

المستفيدون من استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال

- رؤساء وحدات الأعمال الذين يملكون الاستراتيجية التنافسية للوحدة
- المديرون العامون للقطاعات الذين يوازنون مطالب عدة وحدات على الموارد المشتركة
- قادة التطوير المؤسسي الذين يقيمون الاستحواذ والتخارج وتوازن المحفظة
- رؤساء الاستراتيجية والتخطيط في المجموعة الذين يديرون دورة المراجعة بين المركز والوحدات
- قادة المالية في الوحدات الذين يعدون حالات الاستثمار وعقود الأداء

تحقق المجموعة أكبر فائدة حين ترسل قائدا للاستراتيجية المؤسسية مع اثنين أو ثلاثة من رؤساء الوحدات، لأن المركز والوحدات يتفقون حينئذ على لغة واحدة للمحفظة ومنطق واحد لتخصيص رأس المال.

قدرات استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال

يتعلم المشاركون عرض استراتيجية الوحدة بالمعايير نفسها التي يحكم بها المركز المؤسسي عليها.

- تقييم موقع الوحدة في المحفظة بمصفوفتي النمو والحصة والجاذبية والقوة — للمراكز المؤسسية التي تحدد أدوار المحفظة
- تطبيق اختبار ميزة الرعاية على الوحدة ومالكها — لمجالس الإدارة التي توازن بين الإبقاء والمعالجة والخروج
- بناء استراتيجية تنافسية لوحدة الأعمال متسقة مع محاور المجموعة — لفرق قيادة الوحدات التي تحدد الاتجاه
- حساب حالات الاستثمار بمعدلات عائد معدلة حسب المخاطر — للجان تخصيص رأس المال التي تمول الوحدات
- تصميم ترتيبات التآزر والخدمات المشتركة بشروط خدمة واضحة — لرؤساء القطاعات الذين يحلون التوترات بين الوحدات
- تحديد عقد أداء مرتبط بتتالي بطاقة الأداء المتوازن — للتنفيذيين الذين يتفقون على مستهدفات الوحدة واستقلاليتها

مصطلحات استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال الأساسية

- الاستراتيجية المؤسسية — خيارات تحدد الأعمال التي تملكها المجموعة وكيف يضيف المركز إليها قيمة.
- استراتيجية وحدة الأعمال — الخيارات التي تتخذها وحدة واحدة بشأن الأسواق والعملاء والميزة التنافسية.
- ميزة الرعاية — القيمة الإضافية التي يخلقها المالك المؤسسي للوحدة مقارنة بأي مالك محتمل آخر.
- مصفوفة المحفظة — شبكة تموضع الوحدات حسب جاذبية السوق والقوة التنافسية لتوجيه أدوار الاستثمار.
- التآزر — قيمة تنشأ حين تتقاسم الوحدات موارد أو قدرات أو عملاء لا تحققها أي منها منفردة.
- عقد الأداء — اتفاق بين المركز والوحدة على المستهدفات والموارد والاستقلالية وشروط المراجعة.

استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال يوما بيوم

اليوم 1: مستويان للاستراتيجية

- الاستراتيجية المؤسسية مقابل استراتيجية وحدة الأعمال — الفصل بين أين ننافس وكيف نفوز
- هياكل المؤسسات متعددة الأعمال — نماذج المركز القابض والتشغيلي والهجين
- تشخيص قيمة المركز المؤسسي — اختبار ما إذا كان المركز يضيف القيمة أو يهدرها
- رسم التفويض الاستراتيجي للوحدة — توضيح دور كل وحدة في المحفظة
- نقاط التقاء دورة التخطيط الاستراتيجي — حيث تلتقي خطط الوحدات بالمراجعة المؤسسية

اليوم 2: منطق الرعاية المؤسسية

- اختبار ميزة الرعاية — الحكم على ما إذا كان المالك هو المالك الأنسب
- وحدات القلب والحافة والعبء — تصنيف التوافق مع قدرات المركز
- روافع خلق القيمة لدى المركز — الربط والتأثير المستقل والخدمات المركزية
- خيارات أسلوب الرعاية — التخطيط الاستراتيجي أو الرقابة الاستراتيجية أو الرقابة المالية
- مخاطر هدر القيمة — رصد الإفراط في الإدارة والتدخل في غير موضعه

اليوم 3: أساليب تقييم المحفظة

- مصفوفة النمو والحصة السوقية — تموضع الوحدات حسب نمو السوق والحصة النسبية
- شبكة جاذبية القطاع والقوة التنافسية — موازنة الموقع متعدد العوامل
- تحليل توازن المحفظة — المزج بين مولدات النقد والوحدات النامية والخيارات
- رسم دورة حياة الوحدة — مطابقة الموقف الاستراتيجي لمرحلة النضج
- تحديد أدوار المحفظة — قرارات النمو أو الاستدامة أو المعالجة أو الخروج

اليوم 4: الاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال

- المسح البيئي للوحدة — عدسة PESTEL والقوى الخمس على مستوى الوحدة
- خيارات التموضع التنافسي — مواقف التكلفة والتمايز والتركيز
- من SWOT إلى الخيارات الاستراتيجية — تحويل تشخيص الوحدة إلى بدائل
- ترتيب أولويات العملاء والشرائح — تركيز موارد الوحدة حيث تتفوق
- بيان استراتيجية الوحدة — الأهداف والنطاق والميزة في صفحة واحدة

اليوم 5: تخصيص رأس المال بين الوحدات

- مبادئ تخصيص رأس المال — تمويل الاستراتيجية بدلا من موازنة العام الماضي
- معايير حالة الاستثمار للوحدة — العائد والمخاطر والملاءمة الاستراتيجية
- معدلات العائد المطلوبة وتعديل المخاطر — مقارنة وحدات بملامح مخاطر مختلفة
- محفزات إعادة توزيع الموارد — نقل رأس المال بعيدا عن الوحدات المتعثرة
- ديناميكيات لجنة تخصيص رأس المال — إعداد الوحدات لجولات التمويل التنافسية

اليوم 6: التآزر والخدمات المشتركة

- أنواع التآزر — تآزر التكلفة والإيرادات والقدرات والمعرفة بين الوحدات
- حالة أعمال التآزر — قياس المنافع مقابل تكاليف التنسيق
- خيارات تصميم الخدمات المشتركة — المركزية أو الاتحادية أو الإبقاء في الوحدات
- اتفاقيات مستوى الخدمة بين المركز والوحدات — شروط التسعير والمساءلة
- التسعير الداخلي والأسواق الداخلية — حل توترات التبادل بين الوحدات

اليوم 7: تحركات المحفظة

- فرز ملاءمة الاستحواذ — اختبار الأهداف مقابل ميزة الرعاية
- منطق التخارج والفصل — تحديد متى تكون قيمة الوحدة أعلى لدى مالك آخر
- التحالفات والمشروعات المشتركة — توسيع الوحدات دون ملكية كاملة
- استراتيجية الدمج بعد الصفقة — الاختيار بين الاستيعاب والحفظ والتكافل
- اختبار سيناريوهات المحفظة — اختبار المزيج تحت مستقبلات معقولة

اليوم 8: الربط ببطاقة الأداء المتوازن وعقود أداء الوحدات

- الخريطة الاستراتيجية المؤسسية — عرض محاور المحفظة عبر المناظير الأربعة
- تتالي Balanced Scorecard إلى الوحدات — مواءمة أهداف الوحدة مع المحاور المؤسسية
- عقود أداء وحدات الأعمال — الاتفاق على المستهدفات والموارد والاستقلالية
- خطوات المواءمة في Nine Steps to Success — ترتيب بناء بطاقة الأداء في الوحدات
- مواءمة حوافز الوحدات — ربط مكافآت القيادة بنتائج المحفظة

اليوم 9: الحوار والمراجعة بين المركز والوحدات

- تقويم مراجعة الاستراتيجية — مزامنة خطط الوحدات مع القرارات المؤسسية
- تصميم جلسات المساءلة — هيكلة أسئلة المركز حول استراتيجيات الوحدات
- مراجعات أداء الاستراتيجية — قراءة بطاقات الوحدات بحثا عن إشارات المحفظة
- حدود التصعيد والاستقلالية — تحديد صلاحيات القرار بين المركز والوحدات
- التقييم الذاتي وفق ISO 9004 — قياس النضج المؤسسي عبر الوحدات

اليوم 10: ممارسة إعداد حالة مواءمة استراتيجية وحدة الأعمال

- مراجعة موقع الوحدة في المحفظة — اختبار تموضع المصفوفة مع المشاركين
- تحدي ملاءمة الرعاية والتآزر — الدفاع عن قيمة الوحدة للمجموعة
- تمرين طلب رأس المال — عرض حالة الاستثمار أمام لجنة افتراضية
- التفاوض على عقد الأداء — الاتفاق على مستهدفات البطاقة وشروط الاستقلالية
- استكمال حالة مواءمة استراتيجية وحدة الأعمال — تثبيت الموقع والاستراتيجية وطلب رأس المال والعقد

تطبيق استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال بعد الدورة

- وضع كل وحدة في القطاع على مصفوفة المحفظة واختبار النتيجة مع مكتب الاستراتيجية في المجموعة قبل جولة التخطيط القادمة.
- صياغة مسودة عقد أداء للوحدة تربط مستهدفات البطاقة بالموارد والاستقلالية ومناقشتها مع المركز المؤسسي.

أسئلة حول استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال

ما استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال ولماذا تهم الآن؟

استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال تربط خيارات المجموعة بشأن الأعمال التي تملكها وتمولها بخطة كل وحدة للمنافسة. وتهم الآن لأن المستثمرين يشككون في جدوى المجموعات المتنوعة ولأن رأس المال يوزع بين الوحدات بانتقائية أكبر.

ما الأدوار الأكثر استفادة من تدريب استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال؟

يستفيد أكثر رؤساء وحدات الأعمال والمديرون العامون للقطاعات وقادة التطوير المؤسسي ورؤساء الاستراتيجية وقادة المالية في الوحدات. وتكون استفادتك أكبر إذا كنت تدافع عن خطة وحدة أمام المجموعة أو تقرر انتقال رأس المال بين الوحدات.

كيف تختلف استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال عن دورة مدير الاستراتيجية التنفيذي؟

استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال تعمل من موقع رئيس الوحدة وتوائم وحدة واحدة مع خيارات محفظة المجموعة. أما دورة مدير الاستراتيجية التنفيذي فتركز على إدارة وظيفة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة كلها.

ماذا تعود به من تدريب استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال؟

تعود بحالة مواءمة تضم موقع وحدتك في المحفظة وملاءمة الرعاية والاستراتيجية التنافسية وطلب رأس المال ومسودة عقد الأداء.

استراتيجية المحفظة المؤسسية ووحدات الأعمال: الطريق إلى الأمام

توجه حالة مواءمة استراتيجية وحدة الأعمال أول قرار للمركز المؤسسي بشأن دور الوحدة في المحفظة ومستوى تمويلها. ويستخدمها رؤساء الوحدات ومديرو القطاعات وقادة التطوير المؤسسي لتأطير نقاشات التخطيط. وبعد أول جولة تمويل تستحق افتراضات ملاءمة الرعاية والتآزر إعادة النظر، لأن سلوك المركز الفعلي كثيرا ما يختلف عن منطق المحفظة المعلن في وثائقه الرسمية.