JUPITER PRIME

Consulting • Training • Advisory

جوبيتر برايم للاستشارات والتدريب

كتيّب الدورة

دورة متقدمة في قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح

info@jupiterprime.uk

jupiterprime.uk

مسجّلة في المملكة المتحدة والمملكة العربية السعودية

دورة متقدمة في قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح

قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح دورة تدريبية متقدمة مدتها أسبوعين للمديرين الوظيفيين الذين يتسلمون وحدة مسؤولة عن أرباحها، وتدور حول خطة وحدة الأعمال المتكاملة التي يعدها كل مشارك ويدافع عنها. فالمؤسسات ترقي اليوم المتخصصين إلى أدوار تتطلب إلماما بالاستراتيجية والمالية والتسويق والعمليات في آن واحد، وتظهر الفجوات سريعا في النتائج. وتقدم جوبيتر برايم للتدريب دورة قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح طريقا مكثفا لهذا الإلمام.

لماذا تهم قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح الآن

ثلاث قوى تدفع مهارات الإدارة العامة إلى مستويات أدنى في الهيكل التنظيمي: هياكل مسطحة تمنح رؤساء الوحدات مسؤولية الربح، ومجالس إدارة تنتظر من كل مدير أن يتحدث لغة النقد والعائد، وعملاء تتبدل توقعاتهم أسرع من دورات التخطيط السنوية. فالمدير الذي يقرأ الميزانية العمومية ويصوغ الموقع التنافسي ويربط الطاقة التشغيلية بالطلب يتخذ مفاضلات تصمد أمام التدقيق، ومن يعجز عن ذلك يترك القرار لغيره أو يتخذه دون رؤية. وتستند الدورة إلى نماذج راسخة مثل نموذج Porter's Five Forces للقوى التنافسية الخمس، وبطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard، والمزيج التسويقي، وتقييم التدفقات النقدية المخصومة.

المستفيدون من قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح

- المتخصصون الفنيون والمهنيون الذين أصبحوا مسؤولين عن ميزانية مركز تكلفة أو وحدة أعمال
- رؤساء الوظائف الذين يدافعون عن طلبات الاستثمار أمام مقترحات داخلية منافسة
- قادة العمليات المسؤولون عن الطاقة والجودة ومستويات الخدمة عبر المواقع
- المديرون التجاريون الذين يحددون التسعير والقنوات وشرائح العملاء لخط منتجات
- المديرون ذوو الإمكانات العالية المرشحون لتعاقب قيادة وحدات الأعمال

تستفيد مجموعات القادة القادمة من عدة وظائف في المؤسسة نفسها أكثر من غيرها، لأنها تخرج بلغة مشتركة حول الاستراتيجية والمال والعملاء.

قدرات قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح

ينتقل المشاركون من إدارة وظيفة واحدة إلى موازنة المنشأة كلها، فيربطون الموقع في السوق والأثر المالي والواقع التشغيلي في حجة واحدة متماسكة.

- تقييم بنية القطاع والموقع التنافسي بنماذج استراتيجية معروفة — اختيار ساحة المنافسة للوحدة
- تفسير قائمة الدخل والميزانية العمومية وقائمة التدفقات النقدية — الحوار مع الشركاء الماليين ومجالس الإدارة
- حساب فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية ونقطة التعادل لمقترح — قرارات اعتماد الاستثمار
- تصميم خيار للتجزئة والاستهداف والتموضع مع مزيج تسويقي داعم — ملاك المنتجات والقنوات
- تحديد الطاقة وعنق الزجاجة ومقاييس الجودة لعملية تشغيلية — تعهدات الخدمة والتكلفة
- بناء نهج قيادي وبشري يحمل خطة الأعمال حتى التنفيذ — الفرق المنفذة

مصطلحات قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح الأساسية

- عرض القيمة — المنفعة المحددة التي تحصل عليها شريحة عملاء معينة، مصوغة بما يميز العرض عن البدائل.
- رأس المال العامل — الأصول المتداولة ناقص الخصوم المتداولة، أي النقد المحتجز في المخزون والذمم لتشغيل الأعمال اليومية.
- صافي القيمة الحالية — قيمة التدفقات النقدية المستقبلية لمقترح اليوم، مخصومة بتكلفة رأس المال في المؤسسة.
- هامش المساهمة — إيراد المبيعات ناقص التكاليف المتغيرة، ويبين ما تغطيه كل وحدة مباعة من التكاليف الثابتة والربح.
- بطاقة الأداء المتوازن — إطار للأداء يربط المقاييس المالية ومقاييس العملاء والعمليات الداخلية والتعلم بالاستراتيجية.
- عنق الزجاجة — الخطوة ذات الطاقة الأدنى في العملية، وهي التي تحد من مخرجات العملية كلها.

قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح يوما بيوم

اليوم 1: منظور المدير العام

- نموذج Business Model Canvas — كيف تبتكر الوحدة القيمة وتحصدها
- خريطة أصحاب المصلحة من ملاك وعملاء وموظفين — التوقعات المتنافسة
- من الخبير الوظيفي إلى المدير العام — تحولات المساءلة
- مسح PESTLE للعوامل الخارجية — القوى المحيطة بالوحدة
- تحليل سلسلة القيمة — أين يتحقق الهامش أو يضيع

اليوم 2: الاستراتيجية التنافسية

- نموذج Porter's Five Forces — جاذبية القطاع الذي تعمل فيه الوحدة
- الاستراتيجيات العامة للتكلفة والتمايز — خيار التموضع
- منظور الموارد والقدرات — قدرات يصعب على المنافسين تقليدها
- مصفوفة Ansoff — النمو عبر الأسواق أو المنتجات
- تحويل SWOT إلى TOWS — خيارات استراتيجية تستحق الاختبار

اليوم 3: قراءة القوائم المالية

- بنية قائمة الدخل — الإيراد والهامش والربح التشغيلي
- منطق الميزانية العمومية — الأصول والخصوم وتمويل حقوق الملكية
- قائمة التدفقات النقدية — لماذا يختلف الربح عن النقد
- تحليل نسب السيولة والربحية — فحوص السلامة المالية
- دورة رأس المال العامل — النقد المحتجز في المخزون والذمم المدينة

اليوم 4: التكاليف والموازنات وتقييم الاستثمار

- التكاليف الثابتة والمتغيرة وهامش المساهمة — التسعير ومزيج المنتجات
- تحليل نقطة التعادل — الحجم اللازم قبل أن يربح المقترح
- الموازنة الصفرية والموازنة التراكمية — انضباط تخصيص الموارد
- فترة الاسترداد وNPV وIRR — ترتيب مقترحات رأس المال المتنافسة
- تحليل الانحرافات — تفسير الفجوات بين الموازنة والفعلي

اليوم 5: التسويق وقيمة العميل

- التجزئة والاستهداف والتموضع — أي العملاء تخدم الوحدة
- المزيج التسويقي للمنتج والسعر والمكان والترويج — تصميم العرض
- خريطة رحلة العميل — اللحظات التي تكسب الولاء أو تفقده
- استراتيجيات التسعير ومرونة الطلب السعرية — المفاضلة بين الإيراد والحجم
- القيمة الدائمة للعميل — أين يستثمر جهد الاستقطاب

اليوم 6: العمليات وتميز الإجراءات

- رسم خرائط العمليات وتحليل الطاقة — تحديد عنق الزجاجة
- فئات الهدر في منهج Lean — إزالة نشاط لا يدفع العميل ثمنه
- دورة DMAIC في Six Sigma — تقليل التباين في المخرجات الحرجة
- نماذج المخزون وموثوقية الإمداد — الخدمة مقابل تكلفة الاحتفاظ
- تحليل التصنيع أو الشراء والإسناد الخارجي — السيطرة مقابل المرونة

اليوم 7: قيادة الأفراد وتصميم التنظيم

- خيارات الهيكل التنظيمي — مفاضلات الوظيفي والقطاعي والمصفوفي
- نموذج القيادة الموقفية — مواءمة الأسلوب مع جاهزية الفريق
- مخططات التفويض والمساءلة — وضوح صلاحيات القرار
- حوارات الأداء ونماذج التغذية الراجعة — رفع إنتاجية الفريق
- خط المواهب وخرائط التعاقب — قوة الصف الثاني للنمو

اليوم 8: قياس الأداء والتغيير

- تصميم بطاقة الأداء المتوازن — ربط المقاييس بالأهداف الاستراتيجية
- المؤشرات القائدة والمؤشرات اللاحقة — الإنذار المبكر على الأداء
- نموذج Kotter للتغيير في ثماني خطوات — تسلسل تحول الوحدة
- خرائط المقاومة والتأثير — كسب دعم الراعي
- إيقاع الاجتماعات والمنتديات الدورية — استدامة التنفيذ

اليوم 9: المخاطر والأخلاقيات والأعمال الرقمية

- خريطة حرارية لمخاطر المؤسسة — ترتيب التهديدات لأهداف الخطة
- تخطيط السيناريوهات — اختبار الخطة أمام مستقبلات محتملة
- أطر القرار الأخلاقي — النزاهة تحت الضغط التجاري
- نماذج الأعمال الرقمية والمنصات — مسارات جديدة للإيراد
- لوحات القرار المبنية على البيانات — أدلة لخيارات الإدارة

اليوم 10: ممارسة خطة وحدة الأعمال المتكاملة

- بيان الموقع الاستراتيجي من القوى الخمس وTOWS — اتجاه الخطة
- إسقاط مالي لثلاث سنوات مع اختبار NPV — جدوى الخطة
- شبكة مواءمة التسويق والعمليات — الوفاء بوعد العميل
- بطاقة الأداء وخارطة التغيير — متابعة تنفيذ الخطة وقيادته
- عرض خطة وحدة الأعمال المتكاملة — مساءلة ودفاع على طريقة مجلس الإدارة

تطبيق قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح بعد الدورة

- إجراء مراجعة لهامش المساهمة ورأس المال العامل في الوحدة مع الشريك المالي والاتفاق على تحسينين في النقد.
- قيادة جلسة للقوى الخمس وTOWS مع المرؤوسين المباشرين لتحديث بيان الموقع التنافسي للوحدة.

أسئلة حول قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح

ما قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح ولماذا تهم الآن؟

هي ممارسة إدارة وحدة تحاسب على ربحها مستندة إلى الاستراتيجية والمالية والتسويق والعمليات والقيادة. وتهم الآن لأن المؤسسات المسطحة تمنح قرارات الربح والاستثمار لرؤساء وحدات تدرب كثير منهم في تخصصات فنية لا في إدارة الأعمال.

من الأكثر استفادة من قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح؟

المتخصصون الذين أصبحوا مسؤولين عن الميزانيات هم الأكثر استفادة. ويستفيد كذلك رؤساء الوظائف وقادة العمليات والمديرون التجاريون والمرشحون للتعاقب حين يحتاجون إلى طلب الموارد وقراءة النتائج المالية وتوحيد الفرق حول خطة الوحدة.

كيف تختلف قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح عن دورة مهارات القيادة؟

تغطي المنشأة كلها لا مهارات الأفراد وحدها. فدورة القيادة تركز على التأثير وسلوك الفريق، أما هذه الدورة فتضيف الاستراتيجية التنافسية والقوائم المالية وتقييم الاستثمار والتسويق والعمليات، وتجمعها في خطة متكاملة واحدة.

ماذا تعود به من قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح؟

تعود بخطة أعمال لوحدتك. تجمع موقعا استراتيجيا وإسقاطا ماليا وتصميما للعملاء والعمليات وبطاقة أداء، تعرضها على قيادتك وتطورها مع فريقك.

قيادة وحدات الأعمال ومساءلة الأرباح: الطريق إلى الأمام

توجه خطة وحدة الأعمال المتكاملة أولا جولة الموازنة التالية، إذ يستخدم رئيس الوحدة إسقاطها المالي وبيان موقعها للمطالبة بالموارد. ثم يتابع الشركاء الماليون والرعاة والمرؤوسون التقدم عبر بطاقة أدائها. وبعد الربع الأول من الاستخدام تستحق افتراضات السوق التي بنيت عليها الاستراتيجية نظرة جديدة، لأن تحركات المنافسين وتحولات العملاء تغير معنى الأرقام.