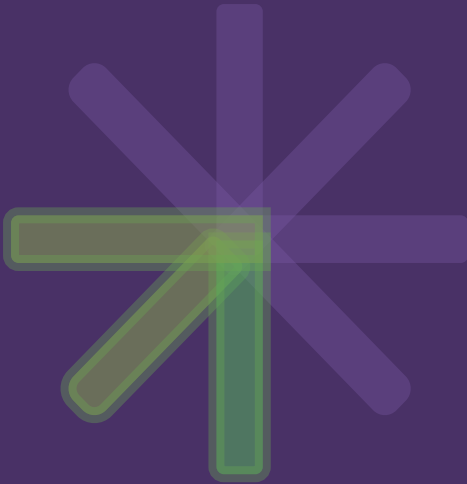


دورة الفطنة التجارية وخلق القيمة وصناعة القرارات التجارية للقيادات





دورة الفطنة التجارية وخلق القيمة وصناعة القرارات التجارية للقيادات

ملخص البرنامج

الفطنة التجارية وخلق القيمة وصناعة القرارات التجارية دورة تدريبية تمتد 10 أيام موجهة إلى مديري الإدارات الوظيفية ورؤساء الأقسام على المستوى الاستراتيجي، وينتهي فيها كل مشارك بإعداد حالة قيمة مؤسسية لقرار سيتخذه في مؤسسته. فالقادة الذين ترقوا بفضل خبرتهم الوظيفية كثيرا ما يحسنون أداء مجالهم بينما تخسر المؤسسة ككل جزءا من هامشها أو سيولتها أو موقعها التنافسي. ويتتبع البرنامج الصلة بين الأسواق ونماذج الأعمال ومحركات القيمة وخيارات الاستثمار، ليقاس كل قرار بأثره في المؤسسة كلها. تقدم هذا البرنامج في الفطنة التجارية مارس للتدريب المملكة المتحدة.

المبررات المؤسسية

يشكل القادة الإيرادات والتكاليف ورأس المال عبر قرارات يومية في التسعير والتوظيف والموردين والمشاريع، غير أن كثيرا منهم لا يستطيع تتبع أثر هذه الخيارات في الربح والسيولة والعائد على رأس المال. فتتحقق المستهدفات الوظيفية على حساب قيمة المؤسسة. أما القادة الذين يمتلكون الفطنة التجارية، فيوازنون بين الإدارات، ويناقشون المقترحات بمنطقها الاقتصادي، ويوجهون الموارد إلى حيث تتولد القيمة.

- العائد على رأس المال: يتحسن حين يربط القادة الخيارات التشغيلية والاستثمارية بالربح ورأس المال المستخدم.
- تحويل الأرباح إلى نقد: يتعزز حين يعامل رأس المال العامل وشروط السداد بوصفها قرارات تجارية لا إجراءات إدارية.
- جودة القرار: ترتفع حين تختبر المقترحات قبل اعتمادها في ضوء محركات القيمة واقتصاديات العملاء والمخاطر.

المبادئ والأساس المعرفي

- مخطط نموذج العمل Business Model Canvas: ينظم تحليل كيفية خلق المؤسسة للقيمة وتقديمها وتحصيلها في الجلسة 2.
- نموذج القوى الخمس Porter's Five Forces: يوضح هيكل القطاع والضغط التنافسي على الهوامش في الجلسة 3.
- تحليل DuPont وشجرة محركات القيمة: يربطان الروافع التشغيلية بالعائد على رأس المال المستخدم في الجلستين 4 و 5.
- صافي القيمة الحالية والقيمة الزمنية للنقود: يقوم عليهما تقييم الاستثمارات وقرارات المفاضلة في الجلسة 7.



المشاركون المستهدفون

- القادة المنتقلون من مسؤولية وظيفية إلى الإدارة العامة لوحدة أعمال.
- المديرون الذين يقترحون الموازنات والمشاريع والاستثمارات على اللجان التنفيذية.
- رؤساء الأقسام الذين تؤثر قراراتهم في التسعير والتكلفة والمخزون والإنفاق الرأسمالي.
- كبار المتخصصين الذين يمثلون إداراتهم في فرق القيادة المشتركة.
- قادة القطاع العام الذين يديرون عمليات تجارية أو جهات مدرة للإيرادات.

يخدم البرنامج إدارات العمليات والهندسة والمبيعات والموارد البشرية والتقنية في قطاعات التصنيع والطاقة والتجزئة والرعاية الصحية والشركات المملوكة للدولة.

مخرجات التعلم

1. سيكون المشاركون قادرين على تشخيص كيفية خلق مؤسستهم للقيمة وتحصيلها من خلال نموذج أعمالها.
2. سيكون المشاركون قادرين على تقييم الضغوط التنافسية وأثرها في القدرة التسعيرية والهوامش.
3. سيكون المشاركون قادرين على بناء شجرة محركات القيمة التي تربط الروافع التشغيلية بالربح والسيولة والعائد على رأس المال.
4. سيكون المشاركون قادرين على تحليل اقتصاديات العملاء والمنتجات والتسعير لترتيب أولويات النمو.
5. سيكون المشاركون قادرين على تقييم قرارات الاستثمار والمفاضلة باستخدام صافي القيمة الحالية وتحليل المخاطر.
6. سيكون المشاركون قادرين على تبرير حالة قيمة مؤسسية لقرار تجاري أمام اللجنة التنفيذية.

هيكل البرنامج

اليوم 1: الفطنة التجارية والنظرة المؤسسية

ما الذي يميز المنظور المؤسسي عن المنظور الوظيفي؟

- الفطنة التجارية بوصفها قدرة قيادية
- التحسين الوظيفي مقابل قيمة المؤسسة
- انتقال القيمة من العملاء إلى المساهمين وأصحاب المصلحة
- قراءة التقرير السنوي بعين المدير العام
- التقييم الذاتي للفطنة التجارية



اليوم 2: نماذج الأعمال وخلق القيمة

كيف تحقق المؤسسة إيراداتها، وما الذي قد يربك نموذجها؟

- رسم نموذج العمل وفق Business Model Canvas
- نماذج الإيرادات وهياكل التكاليف
- نماذج المنصات والاشتراكات والأصول الخفيفة
- اختبار عرض القيمة
- مقارنة نماذج الأعمال بين القطاعات

اليوم 3: الأسواق والديناميكيات التنافسية

ما القوى التي تضع حدود النمو والهامش؟

- تحليل القوى الخمس وفق Porter's Five Forces
- تقسيم السوق واقتصاديات الحصة السوقية
- التموضع التنافسي والتمايز
- المحركات التنظيمية والاقتصادية الكلية
- سيناريوهات استجابة المنافسين

اليوم 4: اللغة المالية للأعمال

كيف تكشف القوائم المالية الأداء والمركز المالي والسيولة؟

- قائمة الدخل من منظور تجاري
- الميزانية العمومية ورأس المال المستخدم
- التدفقات النقدية ودورة رأس المال العامل
- هيكل الهوامش والرافعة التشغيلية
- مقارنة النسب المالية بالنظراء

اليوم 5: محركات القيمة والعائد على رأس المال

ما الروافع التشغيلية التي تحرك الربح والسيولة والعائد على رأس المال؟



- تحليل DuPont للعائد على رأس المال
- بناء شجرة محركات القيمة
- حساسية القيمة للسعر والحجم والتكلفة
- كفاءة الأصول وكثافة رأس المال
- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية بمحركات القيمة

اليوم 6: اقتصاديات العملاء والمنتجات والتسعير

أين تربح المؤسسة فعلا وأين تخسر؟

- تحليل ربحية العملاء
- هوامش المساهمة للمنتجات والخدمات
- قرارات التسعير القائم على القيمة
- المفاضلة في الخصومات وشروط السداد
- تقليص المحفظة وخيارات النمو

اليوم 7: قرارات الاستثمار والمفاضلة

كيف تقارن المقترحات المتنافسة ويوزع رأس المال؟

- صافي القيمة الحالية وفترة الاسترداد
- تكلفة رأس المال بلغة مبسطة
- قرارات البناء أو الشراء أو الشراكة
- توزيع رأس المال بين وحدات الأعمال
- مساهمة افتراضات دراسة الجدوى

اليوم 8: المخاطر وعدم اليقين في القرارات التجارية

كيف توزن المخاطر إلى جانب العائد؟

- تحليل السيناريوهات والحساسية
- التعرض للخسارة ونقاط التعادل
- مخاطر تركيز الموردين والعملاء
- التعرض لأسعار العملات والسلع والفائدة
- أشجار القرار للنتائج غير المؤكدة



اليوم 9: صناعة القرار المؤسسي وتنفيذه

كيف تتخذ القرارات التجارية وتنفذ عبر الإدارات؟

- أطر المفاضلة بين الإدارات
- حوكمة توزيع الموارد
- ترجمة القرارات إلى موازنات ومستهدفات
- التأثير في اللجان التنفيذية بالأدلة الاقتصادية
- مراجعات ما بعد القرار وتتبع القيمة

اليوم 10: تطبيق الفطنة التجارية على قرار قائم

كيف تجمع الأدوات في قرار تعتمد عليه اللجنة التنفيذية؟

- تطبيق تحليل نموذج العمل على مؤسسة أحد المشاركين
- بناء حالة محركات القيمة للقرار
- اختيار الحالة أمام سيناريوهات المخاطر
- مناقشة الزملاء بوصفهم لجنة استثمار محاكاة
- عرض حالة القيمة المؤسسية

المنهجية

يقوم البرنامج على تحليل الحالات ومحاكاة أعمال تدبر فيها الفرق شركة على مدى جولات متعددة، فتتخذ قرارات التسعير والاستثمار والتشغيل وترى أثرها في الربح والسيولة والعائد على رأس المال، وتستمد الحالات من قطاعات التصنيع والطاقة والتجزئة والرعاية الصحية، وتختتم كل جلسة بتطبيق على مؤسسة المشارك.

- نشاط مقترح: رسم نموذج عمل شركة طيران إقليمية وفق Business Model Canvas.
- نشاط مقترح: بناء شجرة محركات القيمة لخدمة العيادات الخارجية في مجموعة مستشفيات.
- نشاط مقترح: تقييم طلبين رأسماليين متنافسين من قسمين في شركة تصنيع.

المخرج الختامي

يعد كل مشارك حالة قيمة مؤسسية لقرار حقيقي، تتضمن ملخصاً لنموذج العمل، وتقييماً تنافسياً، وشجرة محركات القيمة، وتحليلاً للعملاء والتسعير، وتقييماً استثمارياً بسيناريوهات المخاطر، وخطة للتنفيذ والمتابعة، لتعرض على اللجنة التنفيذية.



الأسئلة الشائعة

هل تناسب دورة الفطنة التجارية مديري الإدارات المنتقلين إلى الإدارة العامة؟

نعم، فهي مصممة للقادة ذوي الخبرة الوظيفية العميقة الذين باتوا يحملون مسؤولية مؤسسية، وتفترض خبرة إدارية دون اشتراط مؤهل سابق في المالية أو الاستراتيجية.

ما النماذج التي تقوم عليها دورة الفطنة التجارية وخلق القيمة؟

تستند إلى Business Model Canvas، ونموذج Porter's Five Forces، وتحليل DuPont وشجرة محركات القيمة للعائد على رأس المال، وصافي القيمة الحالية لقرارات الاستثمار.

كيف تستخدم حالة القيمة المؤسسية الناتجة عن دورة الفطنة التجارية في العمل؟

تخرج بحالة منظمة لقرار تواجهه، تغطي السوق ومحركات القيمة والاقتصاديات والمخاطر، ويمكنك عرضها على لجنتك التنفيذية أساسا للاعتماد والمتابعة اللاحقة.

ما الفرق بين دورة الفطنة التجارية ودورة المالية لغير الماليين؟

تستخدم المقاييس المالية أداة من بين أدوات عدة، إلى جانب نماذج الأعمال والمنافسة واقتصاديات العملاء وصناعة القرار، للحكم على الخيارات بأثرها في قيمة المؤسسة.