

الخطوة الأولى: تحديد الفرصة



كي تتمكن من تحديد الفرصة التي تود اغتنامها، عليك أن:

- تحدّد مشكلة أو فرصة.
 - تصيغ «بيان الفرصة».
 - تحدّد أهداف العمل المتعلقة باغتنام الفرصة التي ستقترحها.
 - ترتّب أولويات أهدافك.
 - تحدّد معايير أو مقاييس أهدافك.
- سنقوم بتفحص كل هذه المهام عن قرب من خلال الصفحات الآتية.

تحديد المشكلة أو الفرصة

تكمّن الخطوة الأولى في إعداد دراسة جدوى الأعمال في تحديد المشكلة التي تود حلّها، أو الفرصة التي تود اغتنامها. حتى لو كان مديرك يمتلك الفكرة، وطلب إليك إعداد دراسة جدوى الأعمال من أجلها، فستظل في حاجة إلى فهم معمق للمسألة المطروحة. فكّر في كيفية وصف الوضع الآتي، الذي سيستخدم مثلاً خلال هذا الكتاب:

ستتطلب الإستراتيجية الجديدة لشركة (ساتلايت إلكترونيكس) أن يتعلّم 200 موظف من قسم المبيعات كيفية تحديد حاجات المستهلك واستنباط أفضل الحلول، أو استنباط مجموعة من المنتجات والخدمات، لتلبية هذه الحاجات. وقد توصلت شركة منافسة استخدمت هذه المنهجية، إلى زيادة المبيعات للموظف الواحد، بنسبة تراوحت من 10% إلى 12%.

ماذا كنت ستفعل؟

الجري مع «الكلاب الكبيرة»

يرأس (أناتول) مجموعة تطوير المنتجات في شركة (بيغ دوغ دودز)، الشركة التي تقوم بصنع إكسسوارات فاخرة التصميم للكلاب، مثل: أطواق الكلاب وسلاسلها وأسرتها وأوعية إطعامها. وقد قرّر الفريق القيادي في الشركة في الآونة الأخيرة، توسيع مجموعة منتجات الشركة لتشمل «الكلاب المسافرة». وتتضمّن الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة حاميات لأذان الكلاب التي يعمل أصحابها طيارون في شركات الطيران العامة، ويودّون اصطحابها معهم في أسفارهم، ونظارات للكلاب في أثناء سفرها في عربات مفتوحة كسيارات النقل وسيارات الجيب، وكذلك أطواق مقاومة للرتوية والروائح للكلاب التي تسبح كثيرًا.

وبهدف دعم هذه الإستراتيجية الجديدة، يتعيّن على مجموعة (أناتول) تنشيط تطوير المنتجات وزيادة الجهد المبذول في التصميم. وفي أحد الأيام، يذهب لرؤية مديره (تشارلي) ليرى ما لديه من أفكار بشأن الطريقة الأفضل لتوسيع أعمال المجموعة. وقد تصادف أن جاءت مقابلته مع مديره في يوم مزدحم. انزعج (تشارلي) وبدأ يفتش كومة من الأوراق على مكتبه، وصاح به قائلاً: «عليك أن تضع دراسة جدوى لتوظيف شخصين جديدين

لمساعدتك». أوماً (أنا تول) برأسه وعاد إلى مكتبه... لكنه ليس متأكداً من أن ذلك هو العمل الصائب.

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشد عليك حلاً في فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

تترأس (سيدني ستار) مجموعة التدريب والتطوير في شركة (ساتلايت)، ومجموعتها مثقلة بأعباء العمل الحالية، وقد قال لها مديرها إنها لا تستطيع إلغاء أي مشروع من المشاريع الراهنة أو تأجيله. تعاني (سيدني) من مشكلة تتمثل في كيفية تقديم الدعم الأفضل لقسم المبيعات خلال تحوُّله إلى الإستراتيجية الجديدة.

تطوير بيان الفرصة

عندما تحدّد المشكلة الماثلة أو الفرصة السانحة، يجب عليك كتابة بيان يصف الفوائد المرتقبة نتيجة حل المشكلة أو اغتنام الفرصة. وبكلمات أخرى، عليك الإجابة عن السؤال: «كيف يمكن أن تستفيد آية مجموعة أو وحدة أو شركة من إنفاق الموارد للتعامل مع هذه المسألة؟» قد يكون بيان الفرصة الجيد الذي على (سيدني) كتابته على النحو الآتي:

ستساعد مجموعة التدريب والتطوير، على زيادة إيرادات

شركة (ساتلايت)؛ عبر تمكين مجموعة المبيعات من الانتقال

من منهجية «بيع المنتج» إلى منهجية «بيع الحلول».

وعند صياغة بيانك، احرص على تناول الوضع بصفته فرصة لا مشكلة. وعليك أن تتجنب الخطأ الشائع المتمثل في تحديد الفرصة من خلال وصفك الحل الذي تفضله. مثلاً، قد يغري (سيدني) وصف المسألة على النحو الآتي: «أحتاجُ إلى موظفين إضافيين لدعم إستراتيجية المبيعات الجديدة». هذا بيان محدود جداً، من شأنه أن يمنعها من دراسة حلول بديلة. أنت تبدأ في حل المشكلة عندما تواجهها.

رودي غيلاني

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر قلق (أناتول) حول ما اقترحه مديره؟

إليك ما تقترحه المرشدة:

لقد ارتكب (تشارلي)، مدير (أناتول)، الخطأ الشائع المتمثل في النظر إلى دراسة جدوى الأعمال بصفتها وسيلة لتبرير أفعال مرغوبة (إنها تعيين عدد من الموظفين لمساعدة مجموعة أناتول في تنشيط تطوير المنتجات). وعندما يعتمد المديرون هذه المنهجية؛ فإنهم يفوتون فرصة التفكير في المجال الواسع للسبل المحتملة لإنجاز أهداف الأعمال الرئيسة. يجب ألا يلتزم (أناتول) بما قاله (تشارلي) دون تفكير! وعليه بدلاً من ذلك، بناء جدوى دراسة أعمال، تبين كيف تستطيع مجموعته دعم

إستراتيجية الشركة الجديدة على النحو الأفضل. ومن خلال التفكير في الفرصة بالمعنى الواسع، بدلاً من النظر إلى طريقة واحدة فقط للتعامل معها، تكون لدى (أناتول) فرصة الخروج بتوصية أفضل ممّا اقترحه (تشارلي). وعلى أقل تقدير فمن شأن تحليل أكثر اتساعاً للاتجاهات الممكنة، أن يؤكّد أنّ اقتراح (تشارلي) هو الشيء الأفضل فعلاً. وكجزء من العملية، يتعيّن على (أناتول) التفكير في بدائل متعدّدة، بما في ذلك البقاء على الوضع الراهن. فقد يكشف تحليله على سبيل المثال، أنّ من صالح الشركة أن تلغي بعض مشاريع التطوير الحالية، بدلاً من محاولة زيادة الموظفين للقيام بمشاريع تطوير جديدة.

تحديد أهداف الأعمال

بعد أن تكتب بيان الفرصة، عليك أن تحدّد أهداف الأعمال الأكثر صلة، التي تأمل أن تتوصّل إلى تحقيقها من خلال انتهاز هذه الفرصة. وبتجاوز الأرباح المالية الواضحة، مثل زيادة المبيعات أو خفض النفقات. فكّر كيف يمكن أن يسمح انتهاز الفرصة التي حدّدتها، أن تجعل شركتك قادرة على تحقيق أهداف مهمّة. ولمعرفة ما تعدّه شركتك مهمّاً، ادرس مقاييس العمل الرئيسة التي تتبعها الشركة وتدوّنّها من خلال التقارير، مثل: معنويات العاملين، وولاء العملاء، والمسؤولية البيئية، والإيرادات والنفقات، وهكذا... ويقوم نظام قياس الأداء في شركتك غالباً، من خلال بطاقة النقاط

المتوازنة أو لوح تسجيل الأداء، بتوثيق المعايير أو المقاييس العالية المستوى لدى الشركة. وحتى إن كان من الصعب قياس بعض أهداف الشركة الرئيسية من خلال التعبير عنها تعبيراً نقدياً، مثل تحسّن رضا الموظفين. فلا يجوز أن يمنعك ذلك من دراستها. احرص على تسجيل الأهداف الرئيسية جميعها التي يمكن أن تكون ذات صلة بمشروعك.

ترتيب أولويات أهدافك

والآن، رتّب هذه الأهداف وفق أولوياتها، ثم اختر ثلاثة أو أربعة منها لتحليلها. كيف يمكنك اختصار هذه القائمة؟ اسأل نفسك عن الأشخاص الذين تحتاج إلى دعمهم لتنفيذ أفكارك، وعن الذين سيتأثرون إذا وضعت أفكارك موضع التطبيق. وفكّر كيف يميل أصحاب المصالح إلى اتّخاذ قراراتهم، وما نتائج الأعمال المهمّة في نظرهم. فكّر في أي من هذه النتائج تعدّ من أولويات القادة الرئيسيين في مؤسستك. مثلاً، نجد في سيناريو شركة (ساتلايت):

- يمكن أن ينصب اهتمام نائب رئيس الشركة للشؤون المالية، على تخفيض النفقات وزيادة الإيرادات، أو تحسين الربحية في الشركة.
- ويمكن أن يهتم نائب رئيس الشركة لشؤون المبيعات بصورة خاصة، برضا العملاء ونمو الإيرادات.

- ويمكن أن يهتم نائب رئيس الشركة للموارد البشرية أكثر برضا الموظفين، الذي يمكن أن يزيد حجم عمل كادر المبيعات. وبعد تقدير هذه التفضيلات المختلفة، يمكن أن تحدّد (سيدني) الأهداف الآتية:

- زيادة الربحية والإيرادات
- تحسين رضا العملاء
- تقليل حركة تبدّل الموظفين

تحديد مقاييس أو معايير لأهدافك

وتتمثّل الخطوة الآتية في تحديد مقاييس أو معايير كل هدف من الأهداف التي حدّدها. وبعد أن تقوم بتحديد البدائل، يمكنك استخدام هذه المعايير لقياس أثر كل طريقة من طرق تنفيذ العمل في أهدافك المختارة. وفي مثال شركة (ساتلايت)، تقوم (سيدني) بربط كل هدف أعمال بمقاييس محدّدة، وذلك على النحو الآتي:

- زيادة الربحية والإيرادات. تقرّر (سيدني) أنّه من المهم قياس أثر اقتراحات الأعمال البديلة في مقياس «إيرادات المبيعات لكل شخص». وبما أنّ التكاليف والإيرادات تؤثر في الربحية، تقرّر أيضاً قياس الكلفة لمرة واحدة، والتكاليف الجارية، المرتبطة بكل بديل من البدائل.

- تحسين رضا العملاء. تستخدم شركة (ساتلايت) نظامًا لإدارة الأداء يتضمّن رضا العملاء بوصفه أحد المقاييس المستخدمة. لذا، تقرّر (سيدني) استخدام هذا المقياس الموجود أصلاً. كما أنّها قرّرت أيضاً أن تسأل قسمي المبيعات والتسويق إن كانا يستخدمان مقياس مثل «المحافظة على العملاء»، وهذا على افتراض أنّه كلّما زاد رضا العميل كان من المرجّح أن يستمر في تعامله مع الشركة. وبما أنّ العملاء الأوفياء يشتركون أكثر من غيرهم، قرّرت أيضاً استخدام مقياس «تكرار البيع».
- تقليل حركة تبدّل الموظفين. بما أنّ رضا الموظفين يؤثّر في حركة تبدّلهم، تقرّر (سيدني) أن تطلب إلى زملائها في قسم الموارد البشرية تزويدها ببيانات مستمدة من المسح السنوي لرضا الموظفين، إضافة إلى معلومات عن معدل تبدّل الموظفين. ستستخدم النسب المستخلصة من المسح لتكون مقياس «رضا الموظفين»، إضافة إلى مقياس «تبدّل الموظفين» الموجود حالياً. وتقرر أيضاً استخدام «كلفة تبدل الموظف» لتكون مقياساً إضافياً. تتبع كلفة تبدّل الموظفين من تكاليف التوظيف والتدريب، إضافة إلى الانخفاض المحتمل في الإنتاجية ريثما يكتسب الموظف الجديد المهارات اللازمة للعمل. وبالنسبة إلى موظف مبيعات جديد، يتخذ نقص الإنتاجية، هيئة النقص في قيمة المبيعات.

وفي ما يخص أي هدف من أهداف الأعمال، توجد مقاييس محتملة كثيرة يمكن الاختيار منها. فبالإضافة إلى المقاييس المالية وغير المالية الموصوفة أعلاه، توجد مقاييس تعتمد على الزمن والجودة، وعادات العمل، وتطور الموظف، وغير ذلك مما يمكن أن يلائم دراسة جدوى الأعمال المعني. هذا بالإضافة إلى احتمال قيام شركتك بالفعل بتتبع مقاييس معيّنة مفيدة لدراسة جدوى الأعمال الذي يهملك. وإذا وُجِدَت لدى الشركة المقاييس الملائمة، فلا حاجة بك إلى اختراع مقاييس جديدة.