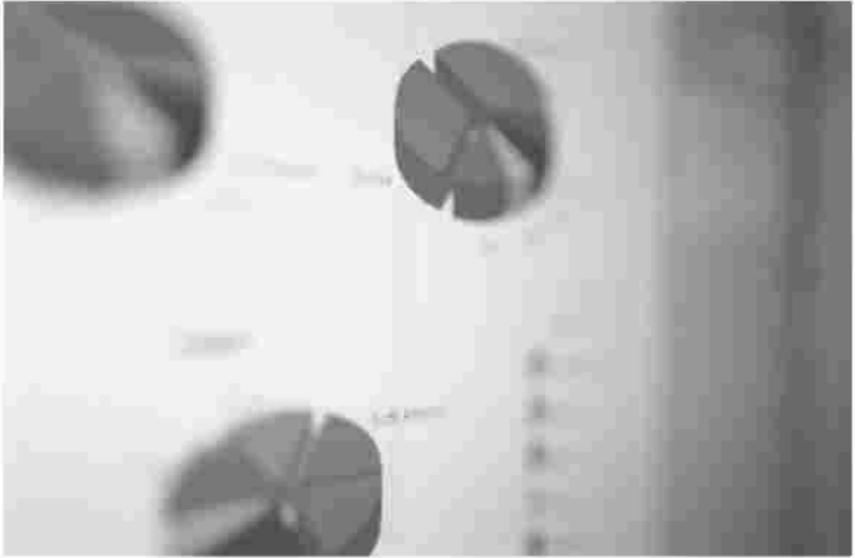


## الخطوة الثالثة : جمع البيانات، ووضع تقدير للإطار الزمني





## اختصار الخيارات

بعد أن تتلقّى مدخلات أصحاب المصلحة، يأتي وقت اختصار قائمة البدائل إلى خيارين أو ثلاثة خيارات فقط، إضافة إلى خيار الحالة الراهنة التي تخاطب أهداف أصحاب المصلحة واحتياجاتهم على نحو أفضل. ومن الإستراتيجيات الخاصة باختصار الخيارات:

- دمج أيّة خيارات، يمكن منطقيًا أن يتم تطبيقها معًا.
- حذف الخيارات المعقّدة ذات المخاطر المرتفعة.
- تفضيل الحلول السهلة التطبيق على الحلول المعقّدة الصعبة.

تجنّب قضاء الكثير من الوقت عند هذه الخطوة. إذ عليك بدلاً من ذلك، أن تعتمد على الحدس في ما يخص الخيارات التي تبدو الأكثر صلاحية للتطبيق، والأوفر حظًا في تلبية أهدافك. وفي هذه المرحلة، من المرجّح أن تميل إلى الاعتماد أكثر على حدسك، وعلى ما توحى به خبرتك، بدلاً من الاعتماد على التحليل المتأنّي لكل بديل من البدائل.

لننظر في دراسة (سيدني): لمعرفة بأنّ المديرين التنفيذيين في شركة (ساتلايت) سيرفضون تمامًا إضافة موظفين دائمين، قرّرت دمج الخيارين الثاني والثالث ضمن خيار واحد: التعاقد مع شخصين خارجيين مع اعترام توظيفهما في الشركة بعد سنة. وهي تعرف أيضاً أن قسم المبيعات يعاني قلة الموظفين ممّا يدفعها إلى إلغاء الخيار الخامس (استعارة أشخاص من المبيعات للمساعدة في تنفيذ التدريب).

وهكذا تصبح قائمة البدائل النهائية لديها على النحو الآتي:

1. الاستعانة بشركة استشارية؛ لتطوير التدريب وتقديمه.
2. التعاقد مع شخصين خارجيين لتقديم التدريب، مع اعتزام توظيفهما في الشركة بصفة دائمة بعد سنة من الآن إن لزم الأمر.
3. محاولة تنفيذ التدريب الجديد؛ باستخدام الموظفين المتوافرين (خيار الحالة الراهنة).

بعد أن حدّدت البدائل الممكنة لاغتنام الفرصة، حان الآن وقت جمع البيانات عن هذه البدائل، وتقدير الأطر الزمنية اللازمة لتطبيقها. ومن المستحسن أن تبدأ بتحديد المعلومات التي تحتاج إلى جمعها.

## تحديد المعلومات اللازمة

ضع قائمة بالمعلومات التي تلزمك لمقارنة خياراتك. كيف تحدّد المعلومات اللازمة؟ انظر من جديد إلى المقاييس التي اخترتها لكل هدف من أهداف الأعمال لديك. واسأل نفسك عن البيانات اللازمة لكل مقياس من هذه المقاييس؛ كي تقوم بجمعها.

مثلاً، قد تبدأ (سيدني) بدراسة مقاييس الأعمال التي حدّدها. ولنتذكّر أنّ دراسة جدوى الأعمال لديها معقّد نسبياً. وقد لا تكون مضطراً إلى جمع الكثير من البيانات الداعمة، مثلما تفعل هي. هذا يعتمد على مدى اتساع الدراسة التي تقوم على تنفيذها.

تحتاج (سيدني) إلى جمع البيانات الآتية، للمقاييس التي تعتمز متابعتها:

- إيرادات المبيعات للشخص الواحد: كمية الدولارات من المبيعات، التي يمكن أن يحققها كل موظف مبيعات، وفق كل سيناريو من السيناريوهات.
- كلفة كل بديل: ما يرتبط بكل خيار من الخيارات الثلاثة، من حيث الكلفة الجارية والكلفة المترتبة لمرّة واحدة.

- رضا العملاء: الحصول على بيانات زمنية لتغيّر رضا العملاء، وذلك من نظام إدارة الأداء في الشركة. هذا بالإضافة إلى مقدار رضا العملاء المتوقع في كل سيناريو.
- المحافظة على العملاء: على بيانات معدلات المحافظة على العملاء في الماضي، وذلك من قسمي المبيعات والتسويق. إضافة إلى المعدلات المتوقعة للمحافظة على العملاء وفق كل سيناريو. المبيعات المتكرّرة: معرفة أرقام المبيعات المتكرّرة التي يقوم بها العملاء المُحتفظ بهم عادة. وذلك مع تقدير لعدد العملاء الذين ستم المحافظة عليهم، وفق كل سيناريو من السيناريوهات.
- رضا الموظفين: الحصول على بيانات الاستطلاعات التي تجريها الموارد البشرية بشأن رضا الموظفين في الماضي، إضافة إلى تقدير منطقي لكيفية تغيّر رضا الموظفين في كل سيناريو.
- تبدّل الموظفين: معدلات التغيّر في الماضي، وتقدير أثر كل سيناريو في هذه المعدلات.
- كلفة تبدّل الموظفين: التكاليف المألوفة لتعيين موظفي مبيعات جدد وتدريبهم، إضافة إلى معلومات من قسم المبيعات عن مقدار الإيرادات الضائعة، ريثما يكتسب كل موظف مبيعات جديد المهارات اللازمة.

وعليك حيث يكون ذلك ممكناً، أن تبدأ بجمع البيانات التاريخية أو المعتادة. وبعد ذلك، عليك أن تتنبأ بالتغيرات التي ستطرأ على هذه البيانات، في حالة تطبيق كل بديل من البدائل التي تقوم بالمقارنة بينها.

## جمع البيانات

- من الأرجح ألا تعثر على البيانات اللازمة كلها في مكان واحد. ويجب أن تقوم ببعض التنقيب عن البيانات. ومن المصادر التي يمكنك الرجوع إليها:
- الزملاء داخل قسم الموارد البشرية، أو المالية، أو بقية الأقسام، ممن قد تتوافر لديهم إمكانية الوصول المباشر إلى المقاييس الرئيسية الخاصة بأداء الشركة.
  - الزملاء والأصدقاء خارج المؤسسة ممن تقدموا سابقاً بمبادرات أو مشاريع تشبه ما لديك.
  - مجلات وتقارير القطاع الاقتصادي نفسه.
  - الخبراء ضمن القطاع.
  - الإنترنت.
  - استشارة شركات لديها خبرة في الخيارات التي تدرسها أنت.
- فكر في الاستعانة برأي مصادر مختلفة حول كل معلومة، وذلك كي تحصل على أفضل تقديرات ممكنة.

أفضل إعداد للقيام بعمل جيد غداً، هو أن تقوم بعمل جيد اليوم.

إلبرت هوبارد

تقدّم فقرة «نصائح لجمع البيانات» مزيداً من الأفكار.

## نصائح لجمع البيانات

- حدّد فئات المعلومات التي تلزمك لمقارنة خياراتك. استخدم أهداف الأعمال التي اخترتها لتستعين بها في هذه العملية.
- ضع قائمة بأسئلة محدّدة تريد إجابات عنها. وذلك مثل: «كم يكلف استبدال موظف مبيعات؟» أو «كيف سيتأثر رضا العملاء بهذا البديل؟»
- كن مستعداً لإضافة أسئلة جديدة إلى قائمة أسئلتك. ففي أثناء قيامك بجمع المعلومات، من المحتمل أن تتوصّل إلى تحديد عوامل إضافية، قد تؤثر في البدائل التي اخترتها. فمثلاً، يمكن أن يوحي لك اجتماعك مع زملائك في قسم العمليات، بالتفكير في عناصر ما كانت لتخطر لك على بال قبل ذلك.
- وثّق فرضياتك ومصادرك في أثناء قيامك بالعمل؛ فمن السهل أن تنسى مصدر هذه المعلومة أو تلك. لذا، سيساعدك الاحتفاظ بقائمة تسجّل فيها هذه الأشياء على شرح الهدف من عملك إن سُئلت عن ذلك.

- تأكّد من واقعية تقديراتك، وتفحص دقة البيانات التي حصلت عليها. وإن لم تكن كذلك، فابحث عن تقديرات إضافية.
- استشر مصادر مختلفة في ما يخص كل معلومة. وذلك كأن تسأل زملاء مختلفين في أقسام مختلفة؛ كي تحصل على أفضل تقييم ممكن.
- بعد أن تجمع البيانات، اطلب مدخلات من الأفراد الموجودين في الأقسام التي ستتأثر بتوصياتك، وذلك لتتأكد من عدم السهو، أو نسيان أي شيء.

## وضع الإطار الزمني

بعد أن تكون قد جمعت البيانات، عليك تقدير الإطار الزمني اللازم لتطبيق المبادرة، وتحقيق المكتسبات المرتقبة من الفرصة التي حدّتها، وذلك بالنظر إلى كل خيار من الخيارات التي تدرسها. فكّر أيضاً في الزمن اللازم كي يثمر المشروع المكاسب المتوقعة، فقد يتطلّب الأمر سنة أو سنتين، وربما أكثر.

في دراسة (سيدني)، كان عليها تقدير الزمن اللازم كي تتمكن مجموعتها من تقديم تدريب حلول المبيعات، وفق كل سيناريو من السيناريوهات الثلاثة التي درستها، إضافة إلى الزمن اللازم لقوة المبيعات لتحقيق الفائدة من أهدافها بنسبة 100%. وكي تتمكن من وضع إطار زمني عليك أن تسأل:

- متى يبدأ تنفيذ المبادرة؟

- هل يستمر تنفيذها سنة، أم ثلاث سنوات، أم أكثر؟
- هل سيجري توثيقها بالتوافق مع التقييم السنوي، أم مع السنة المالية، أم مع مبادرات أخرى؟
- هل ستكون لها نقطة نهاية واضحة، تتحقق عندها ثمارها الكاملة؟ يتطلّب وضع الإطار الزمني تقديرات كثيرة. فمثلاً، في سيناريو شركة (ساتلايت) حسبت (سيدني) على وجه التقريب، الزمن اللازم لإجراء التدريب على المبيعات اعتماداً على الموظفين الحاليين، وقارنته مع الزمن اللازم إذا استعانت بشركة استشارية، أو إذا تعاقدت مع شخصين مع احتمال توظيفهما بصفة دائمة. وبعد ذلك، قدّرت الزمن اللازم كي تكتسب قوة المبيعات الجديدة «السرعة اللازمة للعمل» وتحقق المكاسب المستهدفة. وأخيراً، توقّعت مرور سنة أو سنتين للوصول إلى التجسيد الكامل لمكتسبات المشروع، وتحقيق ميزة تنافسية للشركة.

## توثيق التقديرات والفرصيات

عند إجراء تقديرات من هذا النوع، عليك تسجيل المعلومات التي استخدمتها والفرصيات التي وضعتها. حيث سيمكّنك القيام بالتوثيق وفق هذه الطريقة، من شرح منطوق عملك لكل من يسألك. مثلاً، تفترض (سيدني) أنّ عملاء (ساتلايت) سيستجيبون للأسلوب الذي تقترحه، مثلما يستجيب عملاء الشركات المنافسة.

وتستطيع الحصول على هذه الفرضيات الخاصة بزيادة الإيرادات من مجموعة داخلية في الشركة (كالمالية أو الإستراتيجية مثلاً) تقوم ببناء الأساس المنطقي للتحوّل نحو هذه الإستراتيجية. ومن بين التقديرات المختلفة، سيكون عليها أيضاً، وضع تقدير تقريبي للتكاليف المالية المترتبة على كل بديل من البدائل. فمثلاً:

- خيار الاستعانة بشركة استشارية: ستبدأ (سيدني) بسؤال الشركة عن الرسوم والأتعاب التي تقاضتها في الماضي، ثم ستنظر في المشاريع المماثلة التي قد تكون تولّتها في الماضي.
- خيار التعاقد: عليها أن تسأل مدير العقود عن كلفة التعاقد مع الأشخاص، ثم عليها أن تسأل عن كلفة تحويلهم إلى موظفين معينين في الشركة.
- خيار الحالة الراهنة: عليها هنا إدراج تكاليف الموظفين الحاليين كي يكتمل التقدير.

وبعد أن تحصل على الأرقام اللازمة، يصبح لزاماً عليها أن توثّق مصادرها. وأن توضّح ما جرى إدراجه، وما جرى حذفه، بالنسبة إلى كل بند من بنود الكلفة. وعليها أيضاً أن تتوقّع أية تغييرات محتملة.

إنّ من شأن توثيق تقديراتك وفرضياتك، مساعدتك أيضاً على تقييم أيّة معلومات جديدة تحصل عليها في وقت لاحق من العملية. وعندها، تستطيع بسهولة أن تقارن بين المعلومات الجديدة والمعلومات التي استخدمتها في تحليلك الأصلي.