

الخطوة السابعة إجراء المقايضات



Objeikan.com

يشتمل التفكير الإستراتيجي على قياس المقايضات في اختيار مسار عمل معين، واختيار المقايضات المناسبة، وتشتمل معظم القرارات على مقايضات، افترض مثلاً أنّك تشرف على مجموعة تطوير منتج، وفريقك مكلف بإنشاء منتج جديد، ويسألك مدير المبيعات هل يمكنك إطلاق المنتج قبل البرنامج بأربعة أسابيع لإرضاء كبار العملاء، حيث إنّك تعلم أنّ هذا القرار يتطلّب من الموظفين الآخرين في المجموعات الأخرى والتسويق والتصنيع وخدمات العملاء والتسليم وغيرها، تسريع أعمالهم من أجل تاريخ التسليم المبكر، وتعلم أنّ نوعية المنتج قد تتعرض للخطر، فتقرر المخاطرة بفقد المبيعات للعميل الكبير، وتطلق المنتج في الوقت المحدّد على نحو ما هو مخطط له.

ينطوي إجراء المقايضات كما يشير هذا المثال، على تحديد الأولويات، وتحديد البدائل، وفهم تأثير الإجراءات المتخذة، وتحديد ما تسعى إلى تحقيقه عن طريق اتخاذ إجراءات معينة، وكذلك ما لا تسعى إلى تحقيقه. قد تساعدك الممارسات الآتية على البحث في هذه الحقول الصعبة.

قياس إيجابيات مسار العمل

المقترح وسلبياته

اسأل نفسك في كل مرة تفكر فيها في مسار عمل محتمل، مثل: الإستراتيجية الجديدة لمجموعتك، أو مزايا منتج جديد، ومبادرة تحسين عملية تجارية، عن المزايا والعيوب التي قد ترتبط بمسار العمل المقترح.

يتيح لك جدول الإيجابيات والسلبيات لمزية المنتج الجديد، مثلاً على كيفية إجراء أحد المديرين للقياس.

إيجابيات ملامح منتج جديد وسلبياته

الإيجابيات	السلبيات
يتيح طلب سعر أعلى.	قد يلتهم مبيعات نسخ المنتج السابقة.
قد يجذب عملاء جُدداً.	يمكن تصوّره بوصفه غير ضروري أو مزعجاً من طرف العملاء.
قد يحسن الوعي بالعلاقة التجارية: بأنّ شركتنا على مستوى الشركات التقنية الرائدة.	قد يتطلب إعادة تصميم مكلفة لقاعدة المنتج.

من غير المحتمل أنّك تستطيع القيام بذلك كلّه: تطوير مزايا منتج جديد يتجنّب إعادة التصميم المرتفعة، التي لا تهدد مبيعات نسخ المنتج السابقة، والتي يمكن بيعها بسعر مرتفع وكافٍ وهكذا، وعليه، لا بدّ من القيام بالمقايضات.

كيف يمكن القيام بذلك؟ بالنظر إلى أهداف شركتك ووحدةك الإستراتيجية، هل تؤكد هذه الأهداف خفض التكاليف، وتحسين إدراك العلامة التجارية، وتبسيط عمليات تطوير المنتج؟ قد تساعد إجابتك عن السؤال على توجيه قراراتك عما يمكن المقايضة فيه، وما لا يمكن مقايضته.

المقارنة بين النتائج قصيرة المدى والنتائج طويلة المدى

فكر في مسار عمل ما، وفي تأثيرات اختيارك المحتملة قصيرة المدى وطويلة المدى، وافترض أنك تتساءل عما إذا كانت الأسعار ستُخفّض في خط إنتاج شهد انخفاضاً في المبيعات، وتدرك أنّ خفض الأسعار قد يعزز المبيعات هذا الشهر أو هذه السنة.

إنّ هذه الخطوة قد تؤذي المبيعات على المدى الطويل، ولكن كيف يكون ذلك؟ قد يتوقع المستهلكون تخفيضات كبيرة على عروض شركتك، وبذلك سيتوقفون عن شراء منتجاتك حتى تقدّم تخفيضاً آخر، وقد يخفض هذا التوقف شراء المنتجات والمبيعات على المدى الطويل، ولكن إذا كان لتعزيز المبيعات الآني أولوية كبرى في الشركة، فقد تقرر مقايضة زيادة المبيعات المستقبلية بزيادات المبيعات الحالية.

يمكنك إجراء مقايضات ذكية من خلال تقوية وعيك بالنتائج المحتملة طويلة المدى والنتائج قصيرة المدى لخيارك، حيث تقدم «خطوات موازنة المتطلبات القصيرة المدى مع الأهداف طويلة المدى» توجيهاً إضافياً لهذا الجانب للقيام بالمقايضات.

خطوات موازنة المتطلبات قصيرة المدى بالأهداف طويلة المدى

1. قابل مديرك لتحديد الوقت الذي ستخصّصه مع فريقك للقضايا قصيرة المدى مقابل الأهداف طويلة المدى.
2. راجع العمل الذي أنجزته وفريقك في الشهر المنصرم؛ لتحديد ما أنجز في كل من القضايا قصيرة المدى وطويلة المدى، وإذا لم تكن الموازنة صحيحة بين أولويات المجموعة، فأعدّ توجيهات جديدة لكيفية قضاء الوقت مع الفريق.
3. احتفظ بسجلّ جارٍ لتحديد كيفية قضاء الفريق الوقت.
4. قيّم نفسك وفريقك كل أسبوعين؛ لمعرفة هل تخصصون الوقت والانتباه المناسبين للمتطلبات قصيرة المدى والأهداف طويلة المدى. ومرة أخرى، إذا لم تكن الموازنة صحيحة بحسب أولويات مجموعتك، فأعدّ تعديل تركيزك بالصورة المناسبة.

5. عند مواجهتك أولويات متنافسة، حدّد أيها أكثر أهمية، واجعلها أولوياتك الأولى. و حدّد عند إثارة مسألة ملحة، كيفية إدراجها في خطتك اليومية (هل هي عاجلة ومهمة أم عاجلة فقط؟)، وتصرف وفقاً لذلك.

6. اسأل فريقك: كيف يتحقّق التقدّم في القضايا الطويلة المدى في أثناء التصدي للحاجات القصيرة المدى؟ قد يكون الهدف مثلاً تطوير خط منتجات لسوق جديدة، لذا، اطلب إلى الفريق معرفة كيفية تحقيق التقدّم في ذلك الهدف وتطوير المنتجات للأسواق القائمة في الوقت نفسه.

الموازنة بين حاجات الوحدة والشركة

تنطوي بعض القرارات على مقايضات بين قسمك ومجموعتك والشركة بوجه عام، وللتوضيح، افترض أنّك تُدير مجموعة مبيعات فاز ممثلوها بحسابات متعددة جديدة، من خلال وعدهم العملاء بأوقات تسليم مبكرة لمنتج جديد، حيث يُعد ذلك أمراً عظيماً لمجموعتك، لكنه يضع عبئاً على أقسام تطوير المنتج والتصنيع وعمليات الطلب وخدمة العملاء، إذ عليهم جميعاً تسريع عملياتهم لتلبية وعود مندوبي المبيعات.

وقد يؤدي هذا الوضع إلى كثير من النتائج المحتملة.

- قد يكون لإجراءات فريقك تأثير سلبي في المجموعات الأخرى، حيث إن إلزام قسم تطوير المنتجات على إطلاق المنتج مبكراً، قد يعرض نوعية المنتج للخطر، وهذا بدوره من الممكن أن يؤثر في إستراتيجية وحدة تطوير المنتجات، في محاولة رفع معايير الجودة للمنتجات جميعها.
- وفي النهاية، قد تؤدي إجراءات مجموعتك إلى إيذاء العلاقات بالمجموعات الأخرى، والعملاء الموجودين مع الشركة منذ أمد بعيد.

وقد تحتاج في هذه الحالة إلى التفكير في مقايضة بعض المبيعات الجديدة، مقابل عملية أكثر سلاسة لباقي وظائف شركتك؛ حتى تتمكن مؤسستك من خدمة عملائها جميعهم وليس الجدد فقط.

نصيحة: أسأل: هل يشكل القرار الذي يساعد مجموعتك على تحسين أدائها إلى حد بعيد، مشكلات حقيقية للأقسام الأخرى في المؤسسة؟ وهل تستحق مكتسبات مجموعتك الثمن الذي سوف تدفعه المجموعات الأخرى؟

تعلم كيف تقول لا

قد لا يتطلب إجراء المقايضات في بعض الأحيان أكثر من تحديد ما لا ترغب القيام به، وعدم تكلفة النفس العناء بتوضيح ما سوف تقوم به، حيث يعدّ إعداد مثل هذه الحدود، أمراً قيماً بصورة كبيرة؛ لأنه يساعدك على تجنب إضاعة الوقت في مشروعات أو مبادرات لا تدعمها، أو أخرى ستُغلق لاحقاً، افترض مثلاً أنّ مجموعتك تضع احتمالية إنشاء نسخ متماثلة لمنتج ما، نسخه ذات جودة عالية وأخرى متوسطة وثالثة منخفضة الجودة، وقد قدّمت شخصياً حججاً قوية ضد تقديم منتج منخفض الجودة، قائلاً: «سوف يؤدي ذلك صورة العلامة التجارية للمنتج، وسيعود علينا بأرباح قليلة»، قد تشير في هذه الحالة إلى قرار المقايضة من خلال قول: «لا أعرف ما ستكون عليه نسخة المنتج المنخفض الجودة، ولكنني أعرف أننا لن ننتجها».

ستساعد مجموعتك - من خلال تحديد المقايضة بهذه الصورة - على التركيز على المسارات المقبولة للعمل، وعلى تطوير الإستراتيجيات أو المحافظة عليها لضمان النجاح.

نصيحة: فكّر فيما يجب أن تفعله وفيما لا يجب، حين اتخاذ

قرار معقد.

استخدم «ورقة عمل إجراء المقايضات» الموجودة في قسم
نصائح وأدوات، في توثيق أفكارك بشأن هذه الخطوة في عملية التفكير
الإستراتيجي.

