تحليل القدرات مقابل الفرص

لدى كل مؤسسة أفكارٌ أكثر مما لديها من مالٍ وأشخاصٍ ووقت. وتحليل القدرات مقابل الفرص طريقةٌ بسيطة للاختيار بين هذه الأفكار. فهو يضع كل خيار، مثل سوقٍ أو منتجٍ أو مشروع، على شبكةٍ من مربعين في مربعين. ويسأل أحد المحورين عن مدى جاذبية الفرصة، ويسأل الآخر عن مدى قوة قدرتنا على الفوز بها. وهو أسلوبٌ عملي للفرز يشبه أدوات يستخدمها المستشارون، مرتبطٌ بالنظرة المستندة إلى الموارد في الاستراتيجية، وبمصفوفة جنرال إلكتريك وماكنزي.

1. المحوران والدرجات

يبيّن المحور العمودي مدى جاذبية الفرصة: حجمها ونموها وملاءمتها لاستراتيجيتنا. ويبيّن المحور الأفقي قدرتنا على الفوز بها: مهاراتنا وأصولنا ومواردنا. ويحصل كل خيار على درجة على المحورين، من واحد إلى خمسة مثلاً. وتعطي بعض الفرق وزناً إضافياً للمعايير الأهم. وعندما توضع الخيارات كلها على الشبكة، تظهر أربع مناطق: الاغتنام، وبناء القدرات، والاستفادة، والتجنب.

مثال: من يخطط لمشروع كعكٍ في عطلة نهاية الأسبوع يمكنه أن يقارن الطلب المحلي بمهاراته في الخبز.

في العمل: طارق مدير الاستراتيجية في شركةٍ لصناعة أثاث المكاتب. ولدى فريق الإدارة أربعة خيارات، لكن المال لا يكفي إلا لاثنين، فيطلب طارق تقييم كل خيار على المحورين.

2. الاغتنام: فرصة عالية وقدرة عالية

تضم منطقة الاغتنام الخيارات التي تكون فيها الفرصة جذابة وقدرتنا قوية. وهذه هي الأولويات الطبيعية، لأننا قادرون على الفوز في سوقٍ تستحق الفوز. والاستجابة الصحيحة هي الاستثمار والتحرك بسرعة وتخصيص أفضل الكفاءات لها. أما الخطر فهو التراخي، لأن الموقع القوي قد يجذب المنافسين. والخطة الواضحة التي تحدد المسؤولين والمواعيد تحوّل الدرجة الجيدة إلى نتائج حقيقية.

مثال: مخبزٌ مشهور لديه فريقٌ ماهر يفتح فرعاً ثانياً حيث يطلب الناس خبزه أصلاً.

في العمل: يمنح فريق طارق كراسي المكاتب المنزلية درجاتٍ عالية على المحورين، لأن الطلب يتزايد والشركة تصنع كراسي ممتازة أصلاً. ويتفق الفريق على إطلاق مجموعةٍ عبر الإنترنت أولاً.

3. بناء القدرات: فرصة عالية وقدرة منخفضة

تضم منطقة بناء القدرات فرصاً جذابة لسنا قادرين على الفوز بها بعد. والسؤال هنا: هل يمكننا بناء القدرة الناقصة أو شراؤها أو استعارتها بتكلفةٍ وسرعةٍ معقولتين؟ فالبناء يعني التدريب أو أصولاً جديدة، والشراء يعني التوظيف أو الاستحواذ، والاستعارة تعني الشراكة. وإذا كانت الفجوة كبيرة جداً، أو كانت الفرصة قد تفوت قبل أن نكون جاهزين، فمن الحكمة التخلي عنها. وتحتاج هذه المنطقة إلى تفكيرٍ صادق، لأن الحماس قد يخفي نقاط ضعفٍ حقيقية.

مثال: معلمُ لغةٍ يرى طلباً على الدروس عبر الإنترنت، فيتعلم أدوات الفيديو أولاً.

في العمل: أثاث المستشفيات سوقٌ كبيرة ومتنامية، لكن شركة طارق تفتقر إلى شهادات النظافة الصحية اللازمة. فيقرر الفريق العمل مع موردٍ معتمد ريثما يتدرب موظفو الشركة.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

4. الاستفادة: فرصة منخفضة وقدرة عالية

تضم منطقة الاستفادة مجالاتٍ نحن أقوياء فيها، لكن الفرصة فيها صغيرة أو تتقلص. والهدف هنا هو حماية الأرباح باستثمارٍ جديد قليل، أو إيجاد استخدامٍ جديد لنقاط قوتنا. فالقدرة التي تخدم سوقاً ضعيفة اليوم قد تخدم سوقاً أقوى غداً. والمهارات والمعدات والعلامات التجارية وعلاقات العملاء يمكن في الغالب أن تنتقل إلى مجالٍ جديد. أما الخطأ فهو مواصلة الاستثمار بكثافة لمجرد أننا بارعون في شيءٍ ما.

مثال: مطبعةٌ تقل فيها طلبات الأعراس تستخدم آلاتها لصنع ملصقاتٍ لمنتجي الأغذية المحليين.

في العمل: لدى شركة طارق ورشةٌ معدنية ممتازة، لكن الطلب على خزائن الملفات المعدنية يواصل الانخفاض. فيُبقي الفريق خط الخزائن بتكاليف منخفضة، ويستخدم مهارات الورشة لصنع رفوفٍ للمتاجر.

5. التجنب: فرصة منخفضة وقدرة منخفضة

تضم منطقة التجنب خياراتٍ ليست جذابة ولا تناسب نقاط قوتنا. وهذه الخيارات لا تستحق في العادة أي موارد جديدة. وقول «لا» بوضوح أمرٌ قيّم، لأنه يحرر المال والوقت والانتباه لخياراتٍ أفضل. وإذا كان نشاطٌ قائم يقع في هذه المنطقة، فقد يكون الخروج المخطط أو البيع أفضل من التراجع البطيء. ومع ذلك، ينبغي مراجعة الدرجات لاحقاً، لأن الأسواق تتغير.

مثال: عائلةٌ تقرر عدم فتح مقهى في شارعٍ مليء بالمقاهي، لأن أحداً من أفرادها لم يعمل في تقديم الطعام.

في العمل: تحصل فكرة استيراد أثاث حدائق رخيص على درجاتٍ منخفضة على المحورين، لأن هوامش الربح ضئيلة وليست لدى الشركة خبرة في الاستيراد. فيستبعدها فريق طارق ويسجل الأسباب لمراجعتها في المستقبل.

6. إدارة الجلسة واتخاذ القرار

يُجرى التحليل على أفضل وجه في ورشة عملٍ قصيرة تضم أفراداً من أقسامٍ مختلفة. أولاً، يُعدّ الفريق قائمة الخيارات ويتفق على المعايير والأوزان لكل محور. ثم يقيّم كل فرد جميع الخيارات منفرداً، حتى لا تكون الكلمة الأخيرة للأصوات الأعلى. بعد ذلك يضع الميسّر الخيارات على الشبكة، وتناقش المجموعة أكبر الاختلافات بين الدرجات. وأخيراً، يختار الفريق ما سيموّله، ويحدد لكل خيار مسؤولاً وموعداً، ويكرر التحليل بانتظام.

مثال: أصدقاء يخططون لعطلة يقيّم كلٌّ منهم الوجهات بمفرده، ثم يقارنون ويختارون معاً.

في العمل: في ورشة عملٍ مدتها ساعتان، يقيّم أفرادٌ من المبيعات والإنتاج والمالية خيارات طارق الأربعة. فيموّلون كراسي المكاتب المنزلية والشراكة في أثاث المستشفيات، ويتفقون على مراجعة الشبكة كل ستة أشهر.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن تحليل القدرات مقابل الفرص يساعدنا على تحديد أين نركز، من خلال سؤالين معاً: هل تستحق الفرصة الفوز بها، وهل نستطيع الفوز بها؟ فالخيارات العالية على المحورين تُغنتم، والفرص الجذابة ذات الفجوات تحتاج إلى بناء القدرات، ونقاط القوة في الأسواق الأضعف يُستفاد منها، والخيارات المنخفضة على المحورين تُتجنب. والدرجات ليست علماً دقيقاً، وقيمتها الحقيقية في النقاش الذي تصنعه. ومع الاستخدام المنتظم، تحوّل الشبكة قائمةً طويلة من الأفكار إلى خطةٍ مركزة. وهي تضع مواردنا المحدودة حيث يمكنها أن تُحدث الفرق الأكبر.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)