إطار الجاهزية للنمو

النمو أمرٌ مثير، لكن النمو السريع على أسسٍ ضعيفة قد يكسر الشركة. وإطار الجاهزية للنمو قائمة تحقق عملية تبيّن للقادة إن كانت الشركة أو الفريق جاهزاً للنمو. وهو ليس من وضع مؤلفٍ واحد؛ بل يجمع أفكاراً معروفة عن كيفية نمو المؤسسات. فقد بيّن الباحث الإداري لاري غراينر عام 1972 أن الشركات النامية تمر بمراحل، وأن كل مرحلة تنتهي بأزمة. ثم جمع فيرن هارنيش في كتابه Scaling Up القرارات الأساسية للشركة النامية في الأفراد والاستراتيجية والتنفيذ والنقد.

1. السوق: طلبٌ مثبت ومتكرر

يسأل المجال الأول إن كان العملاء يريدون حقاً ما نبيعه. ويجب أن يكون الطلب مثبتاً وليس مجرد أمل: فالعملاء يشترون ويعودون ويوصون بنا. ويجب أن تكون المبيعات قابلة للتكرار أيضاً، دون حضور المؤسس في كل صفقة. وإذا كانت كل عملية بيع تعتمد على الحظ أو على شخصٍ مميز واحد، فإن النمو لا يفعل سوى مضاعفة المشكلة.

مثال: الخبّازة المنزلية التي صار أصدقاء أصدقائها يطلبون منها أيضاً لديها طلبٌ يتجاوز دائرةً صغيرة واحدة.

في العمل: تدير أمل شركة ضيافة تريد الافتتاح في مدينة ثانية. فتتحقق من أن معظم الطلبات تأتي من عملاء دائمين ومن عملية بيع يستطيع فريقها اتباعها دونها.

2. العمليات: إجراءات قابلة للتوسع

يتناول المجال الثاني طريقة إنجاز العمل. فالشركة الصغيرة قد تصمد بالجهد البطولي، لكن زيادة الحجم تكشف كل إجراءٍ ضعيف. ويجب أن تكون الإجراءات الأساسية مكتوبة وقابلة للتكرار، وأن تتحمل الأنظمة مثل البرمجيات والموردين والمعدات عملاً أكبر. والسؤال المفيد هنا: ما الذي سينهار أولاً لو تضاعفت الطلبات غداً؟

مثال: المطعم الذي يسجل الطلبات على الورق يتدبر أمره في مساءٍ هادئ، لكن الليلة المزدحمة تحوّل الأخطاء الصغيرة إلى تأخيراتٍ طويلة.

في العمل: ترى أمل أن جدول المطبخ موجود فقط في رأس طاهٍ واحد. فتطلب من الفريق تحويله إلى نظامٍ مشترك بسيط قبل أي توسع.

3. الأفراد والقيادة: القدرة والمهارات

يتعلق المجال الثالث بالأشخاص الذين سيحملون النمو. فالقادة يحتاجون إلى وقتٍ للقيادة، لا لإطفاء الحرائق اليومية فقط، والفريق يحتاج إلى مهارات المرحلة القادمة. وقد وصف غراينر كيف يؤدي أسلوب المؤسسين القائم على العمل المباشر غالباً إلى أزمة قيادة مع نمو الشركة. وخطة التوظيف ووجود بديل لكل دورٍ أساسي يحافظان على سير العمل مع النمو.

مثال: مدرب كرة القدم الجيد يُعدّ لاعبين شباباً ليحلوا محل النجوم الذين سيغادرون.

في العمل: تعتمد أمل بنفسها كل قائمة طعام وكل عرض سعر. فتدرّب مشرفَين اثنين على تولي هذه القرارات، وتبدأ توظيف الطهاة مبكراً.

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

4. المالية: النقد واقتصاديات الوحدة

يفحص المجال الرابع إن كان المال قادراً على دعم النمو. فالنمو عادةً يستهلك النقد قبل أن يعيده، لأن تكاليف الموظفين الجدد والمخزون والتسويق تُدفع أولاً. والجاهزية تعني نقداً أو تمويلاً كافياً لعبور هذه الفجوة، واقتصاديات وحدة سليمة تربح فيها كل عملية بيع أكثر مما تكلف. وإذا كانت كل عملية بيع تخسر مالاً، فإن زيادة المبيعات تعني ببساطة خسارة المال بسرعة أكبر.

مثال: الأسرة التي تنتقل إلى بيتٍ أكبر تحسب الإيجار الجديد وتكاليف الانتقال ومدخرات بضعة أشهر.

في العمل: تحسب أمل الربح من مناسبةٍ نموذجية بعد تكاليف الطعام والموظفين والنقل. وتخطط أيضاً للنقد اللازم حتى تغطي المدينة الجديدة تكاليفها.

5. الثقافة والحوكمة: قرارات ومقاييس واضحة

المجال الخامس هو الأساس الذي تقوم عليه المجالات الأربعة الأخرى. ويجب أن يعرف الجميع من يقرر ماذا، حتى لا تتكدس القرارات على مكتبٍ واحد. والمقاييس الواضحة القليلة التي تُراجع بانتظام تكشف المشكلات مبكراً، والثقافة القوية توجّه الموظفين الجدد حتى عندما لا يراقبهم أي مدير. ومن دون هذا الأساس، يضيف النمو الفوضى أسرع مما يضيف النتائج.

مثال: المدرسة التي لديها قواعد واضحة وجدول واضح تستطيع استقبال كثير من الطلاب الجدد دون فوضى.

في العمل: تكتب أمل من يعتمد الأسعار والتوظيف والمشتريات الكبيرة. وتبدأ أيضاً اجتماعاً أسبوعياً قصيراً لمراجعة الطلبات والشكاوى والنقد.

6. التقييم ثم الإصلاح ثم النمو

تحوّل الخطوة الأخيرة قائمة التحقق إلى عمل. فيقيّم القادة كل مجال بالأخضر للجاهز، والكهرماني للجاهز جزئياً، والأحمر لغير الجاهز، اعتماداً على الحقائق لا على المشاعر. والمجال الأضعف هو الذي يحدد السقف، تماماً مثل الحلقة الأضعف في السلسلة. لذلك تُعالج المجالات الحمراء أولاً، ثم الكهرمانية، وبعد ذلك فقط يُدفع النمو بقوة. ويُعاد التقييم كل بضعة أشهر، لأن الشركة النامية تتغير باستمرار.

مثال: قبل رحلة طويلة بالسيارة، يفحص السائق الحريص الإطارات والمكابح والوقود.

في العمل: يقيّم فريق أمل السوق بالأخضر، والعمليات بالأحمر، والأفراد بالكهرماني، والمالية بالأخضر، والحوكمة بالكهرماني. فيصلح الفريق نظام المطبخ أولاً، ويقوّي المجالات الكهرمانية، ثم يفتتح في المدينة الجديدة بثقة.

الخاتمة

وخلاصة القول، إن إطار الجاهزية للنمو يطرح سؤالاً صادقاً واحداً قبل النمو: هل نحن جاهزون؟ وهو يفحص خمسة مجالات: السوق، والعمليات، والأفراد والقيادة، والمالية، والثقافة والحوكمة. ويحصل كل مجال على تقييم بالأخضر أو الكهرماني أو الأحمر، وتُعالج الحلقات الأضعف أولاً. وهذا النهج لا يوقف النمو؛ بل يجعله أكثر أماناً. فالنمو المبني على أسسٍ قوية يدوم أطول من النمو المبني على الأمل.

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