آفاق النمو الثلاثة من ماكنزي

تحتاج الشركات إلى نتائج اليوم ونمو الغد، وكثيراً ما يتنافس هذان الاحتياجان على المال والاهتمام. ونموذج آفاق النمو الثلاثة، الذي طُوّر في ماكنزي، يساعد القادة على الموازنة بينهما. وقد وصفه مهرداد باغاي وستيفن كولي وديفيد وايت في كتابهم The Alchemy of Growth الذي نُشر أول مرة في أواخر التسعينيات. ويصنف النموذج جهود نمو الشركة في ثلاثة آفاق، بحسب قربها من نتائج اليوم. ويمكن أن نسير في أربعة أجزاء: الآفاق الثلاثة، وكيفية الموازنة بينها.

1. الأفق الأول: حماية النشاط الأساسي

الأفق الأول هو النشاط الأساسي، الذي ينتج معظم أرباح اليوم ونقده. والهدف حمايته وتوسيعه، مثلاً بخدمة الزبائن خدمة أفضل وتحسين الكفاءة ودخول أسواق قريبة. والمقاييس قصيرة المدى، مثل المبيعات والهامش والحصة السوقية. ولأن النشاط الأساسي يدفع ثمن كل شيء آخر، يجب أن يبقى قوياً. ويمنح النشاط الأساسي المُدار جيداً الشركة استقراراً يتيح لها المجازفة في أماكن أخرى.

مثال: يملك مقهى في الحي زبائن دائمين. وبتطبيق الأفق الأول، يحسّن صاحبه القهوة ويسرّع الخدمة ليحتفظ بهم.

في العمل: تدير ريم شركة توصيل في المدينة. وبتطبيق الأفق الأول، تحسّن تخطيط المسارات لتقليل التأخر في التسليم. فيرتفع الربح وتقييمات الزبائن في الأشهر التالية.

2. الأفق الثاني: بناء الأنشطة الناشئة

يشمل الأفق الثاني أنشطة ناشئة أظهرت وعداً لكنها ليست كبيرة أو مربحة بعد. وهي تحتاج إلى استثمار ومواهب واهتمام لتنمو، وتأتي نتائجها على المدى المتوسط. والمقاييس هي معدل النمو وتبني الزبائن والتقدم نحو الربح، لا الربح الحالي فقط. وبعض هذه الأنشطة يبدأ تجارب من الأفق الثالث ويحتاج إلى دعم الإدارة ليتوسع. وهو المرحلة التي تتحول فيها الفكرة الواعدة إلى نشاط حقيقي.

مثال: يبدأ مقهى بيع علب وجبات، ويرى طلباً مبكراً جيداً. وبتطبيق الأفق الثاني، يوظف صاحبه طاهياً ويبني مطبخاً لينميها.

في العمل: تطلق شركة ريم خدمة مستودع وتوصيل للمتاجر الإلكترونية، ويشترك أول العملاء. وبتطبيق الأفق الثاني، تخصص لها فريقاً وميزانية لتنميتها. وتتابع عدد العملاء والنمو الشهري.

3. الأفق الثالث: زرع خيارات المستقبل

يضم الأفق الثالث أفكاراً قد تصبح أنشطة الغد، مثل البحث والتجارب الأولية والمشروعات الصغيرة. وكثير منها لن ينجح، لذلك الهدف صنع خيارات، لا توقع ربح سريع. ويبقى كل خيار صغيراً ورخيصاً، ويختبر ليتعلم الناس بسرعة. والمقاييس

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

هي التعلم والمراحل وجودة الأدلة المجمعة. وقد تصبح بذور اليوم النشاط الأساسي في العقد القادم، لكن لا أحد يعرف مسبقاً أيها.

مثال: يجرب صاحب مقهى كشكاً صغيراً مؤقتاً في سوق. وبتطبيق الأفق الثالث، يختبر الفكرة بتكلفة قليلة ويتعلم ما يريده الزبائن قبل أن يستثمر أكثر.

في العمل: تختبر ريم روبوتي توصيل في شارع واحد لمدة شهر. وبتطبيق الأفق الثالث، تبقي التجربة صغيرة وتضع هدف تعلم. وبعد التجربة، تقرر هل تواصل.

4. الموازنة بين الثلاثة

تُدار الآفاق الثلاثة في الوقت نفسه، لأن كلاً منها يعتمد على الآخر. فالأفق الأول يموّل الثاني، والثاني يأتي بالنمو بينما يزرع الثالث الخيارات التالية. وإذا اكتفت الشركة بحماية النشاط الأساسي فقد تتخلف، وإذا لاحقت الأفكار الجديدة فقط فقد تُضعف نشاط اليوم. والآفاق تصف مدى قرب الجهود من نتائج اليوم، لا أعداداً محددة من السنين. ويراجع القادة المزيج بانتظام وينقلون الجهود من أفق إلى التالي كلما نضجت.

مثال: يقسم صاحب مقهى وقته وماله: الأكثر للخدمة اليومية، والبعض لعلب الوجبات، والقليل للكشك المؤقت. وبتطبيق الموازنة بين الثلاثة، ينال كل أفق اهتماماً.

في العمل: تراجع ريم محفظتها كل ربع سنة. وبتطبيق الموازنة بين الثلاثة، تبقي معظم الميزانية للنشاط الأساسي، وتزيد تمويل خدمة المستودع، وتبقي مبلغاً صغيراً للتجارب. وترفع أفضل التجارب حين تثبت نفسها.

الخاتمة

وخلاصة القول، يساعد نموذج الآفاق الثلاثة الشركات على حماية نتائج اليوم وهي تبني نمو الغد. فالأفق الأول يحمي النشاط الأساسي، والثاني يبني الأنشطة الناشئة، والثالث يزرع خيارات المستقبل. وهو من كتاب The Alchemy of Growth لباغاي وكولي ووايت من ماكنزي. والمهارة الحقيقية هي الموازنة بين الثلاثة في الوقت نفسه. وإذا استُخدم النموذج جيداً فلا تبيع الشركة مستقبلها من أجل حاضرها، ولا حاضرها من أجل مستقبلها.

المصادر

• باغاي وكولي ووايت: كتاب The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise، دار Basic Books – https://www.hachettebookgroup.com/titles/mehrdad-baghai/the-alchemy-of-growth/9780738203096
• موقع Mind Tools: آفاق النمو الثلاثة من ماكنزي (ملخص للنموذج) – https://www.mindtools.com/pages/article/mckinseys-three-horizons-of-growth.htm
• ماكنزي (McKinsey & Company) علامة تجارية مسجلة لشركة McKinsey & Company, Inc.

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