Model de business case

Structura unei propuneri scurte pentru conducere, în ordinea în care gândește un decident. Opt secțiuni, fiecare cu întrebările la care trebuie să răspundă.

Cum îl folosești: răspunde pe scurt la întrebările fiecărei secțiuni, cu materialul din pașii 1-6. Apoi rescrie răspunsurile ca text: propunerea finală are cel mult 2 pagini, iar fiecare secțiune ține 3-6 rânduri. Pe pagina a patra ai un exemplu completat. Cel mai mare cost al unui program de mentorat este timpul oamenilor: arată-l deschis.

1. Problema și costul ei

din pasul 1

- Care e problema, în trei propoziții, fără cuvântul „mentorat”?
- Ce dovezi ai (date HR, date operaționale, interviuri)? Ce e dată și ce e estimare?
- Ce se întâmplă în 12-24 de luni dacă nu facem nimic?

2. Ce propunem: varianta recomandată și alternativele

pașii 2 și 6

- De ce mentorat și prin ce mecanism (ipoteza „Dacă… atunci…”)? Ce parte se rezolvă prin alte soluții?
- Cine participă, în ce format, cât durează?
- Ce alternative ați analizat și de ce ați ales-o pe aceasta?

3. Ce cerem: buget, oameni, timp, pilot

- Ce sumă și din ce buget? Ce oameni și câte ore pe lună din timpul lor?
- Cerem aprobarea unui pilot sau a întregului program? Pentru ce perioadă?

Buget: _____ **Oameni:** _____

Timp: _____ **Pilot (durată, start):** _____

Ce aprobăm acum și ce rămâne pentru mai târziu: _____

4. Costuri, inclusiv timpul oamenilor

calculul detaliat: 7.2

- Câte ore cere programul de la fiecare grup? Transformă orele în bani cu un cost mediu pe oră.
- Cine confirmă fiecare resursă? O resursă neconfirmată este un risc.

Categorie	Ore	Cost	Cine confirmă
Costuri externe design, pregătire, facilitare, evaluare, eventual o platformă			
Coordonare orele coordonatorului pe toată durata			
Pregătire orele mentorilor și mentees în sesiunile de pregătire			
Întâlniri orele perechilor pe toată durata			
Evaluare chestionare, interviuri, raport			
Alte costuri deplasări, săli, materiale, recunoaștere			
Total			

5. Beneficii așteptate și cum le măsurăm

din pasul 5

- Ce 2-3 rezultate observabile urmărim și de unde pornim (situația inițială)?
- Ce câștigă organizația, mentorii și mentees?
- Ce putem atribui rezonabil programului și ce nu?

6. Riscuri și semnale timpurii

registrul complet: 7.4

- Ce poate merge prost (mentori fără timp, perechi nepotrivite, manageri care nu eliberează oamenii, participare în scădere)?
- Pentru fiecare risc: ce semnal timpuriu urmărim și ce măsură avem pregătită?

7. Criterii de continuare

- Ce trebuie să vedem la finalul pilotului ca să extindem programul?
- Ce ne-ar face să ajustăm sau să oprim? Cine decide și când?

8. Decizia cerută

harta aprobatorilor: 7.5

- Ce aprobări concrete cerem, de la cine și până când?
- Cine aprobă bugetul, cine timpul oamenilor, cine datele și confidențialitatea, cine contractul cu un furnizor?

Ce aprobă	Cine	Până când
Bugetul		
Timpul mentorilor și al mentees		
Timpul coordonatorului		
Datele și confidențialitatea		
Contractul cu furnizorul (dacă e cazul)		

Decizia pe care o cerem, într-o propoziție:

Înainte să trimiți propunerea

- [ ] Propunerea are cel mult 2 pagini și poate fi citită în câteva minute.
- [ ] Costul include timpul oamenilor, transformat în bani.
- [ ] Fiecare resursă are trecut omul care o confirmă.
- [ ] Riscurile sunt scrise deschis, fiecare cu un semnal timpuriu și o măsură.
- [ ] Criteriile de continuare sunt stabilite înainte de start.
- [ ] Sponsorul a citit propunerea și o susține în fața conducerii.
- [ ] Ceri aprobare scrisă, inclusiv pentru timp. Aprobarea verbală nu este aprobare.

Dacă singurul argument este „alte companii fac asta", întoarce-te la pasul 1. Dacă aprobarea durează mult, cere aprobarea pilotului: e o decizie mai mică și mai rapidă.

Exemplu ilustrativ, în formă scurtă

COMPANIA DE DISTRIBUȚIE

1. Problema și costul ei

Replanificarea livrărilor în situații neprevăzute depinde de doi dispeceri care ies la pensie în 20 de luni. Noii dispeceri au nevoie de aproximativ 9 luni ca să gestioneze singuri o zi aglomerată, iar în ultimul an 3 din 7 dispeceri angajați au plecat în primul an. Dacă nu facem nimic, după pensionări riscăm întârzieri la clienții mari şi pierderea a 1-2 dintre ei.

2. Ce propunem

Varianta recomandată: pilot individual de 6 luni din ianuarie, în depozitul central, cu 3 mentori şi 5 mentees: întâlniri săptămânale scurte în tura comună (30-45 de minute) şi practică ghidată în zilele cu probleme. Alături: procedura de replanificare actualizată împreună cu seniorii şi un training scurt pe sistemul de planificare. **Alternative:** mentorat de grup, online, cu depozitele din provincie (ajunge la mai mulți oameni, cu mai puțină practică directă); program pentru toți cei 14 dispeceri noi (respins: nu sunt destui mentori, iar coordonarea nu poate susține).

3. Ce cerem

Bugetul pentru sprijinul extern (design, pregătirea mentorilor şi mentees, sprijin la evaluarea finală), timpul celor 3 mentori şi 5 mentees, 3 ore pe săptămână pentru coordonator (specialistul L&D) şi aprobarea pilotului.

4. Costuri

Timp intern estimat: întâlniri ~120 de ore, pregătire ~50, coordonare ~80, evaluare ~20. Total aproximativ 270 de ore, transformate în cost pe baza costului mediu orar. Plus costurile externe. Comparația pentru conducere: costul total al pilotului față de costul unei singure zile grele cu întârzieri la un client mare şi față de costul înlocuirii unui dispecer care pleacă în primul an.

5. Beneficii și cum le măsurăm

Dispecerii noi gestionează singuri o zi cu probleme în maximum 5 luni; întârzierile la clienții mari nu cresc după prima pensionare; cel puțin 4 din 5 mentees sunt în companie la 12 luni. Situația inițială e documentată în decembrie. Nu putem separa complet efectul mentoratului de alte schimbări; comparăm cu depozitele fără pilot (planul complet: 5.4).

6. Riscuri și semnale timpurii

Sezonul de vârf: pilotul pornește în ianuarie. Seniorii fără timp: întâlnirile au loc în tura comună, confirmate de şefii de tură; semnalul timpuriu sunt întâlnirile ratate din check-in-ul lunar.

7. Criterii de continuare

Cel puțin 4 din 5 mentees gestionează singuri o zi cu probleme la final, iar şefii de tură recomandă extinderea.

8. Decizia cerută

Aprobarea pilotului: bugetul de la directorul de operațiuni (din bugetul lui), timpul oamenilor de la şefii de tură, datele de la HR.