

**تطوير دراسة
جدوى الأعمال : الأسس**

ما المقصود بـ دراسة جدوى الأعمال؟



لعلك تدير مشروعاً منذ مدّة، ولعلك توصلت إلى قناعة بأنّ اقتناء إحدى البرمجيات الجديدة قد يساعدك على تخفيض النفقات وزيادة الكفاية، أو لعلك تريد توظيف عدد من الأشخاص الجدد، أو شراء تجهيزات جديدة لمجموعتك.

قدّمت الاقتراح إلى مديرك، فأجاب: «عليك تقديم دراسة جدوى للاقتراح، قبل أن نستطيع النظر في إمكانية تبنيه».

يسعدك أن تقوم بذلك. لكنك لست واثقاً ممّ تتألّف دراسة جدوى الأعمال على وجه التحديد، أو من كيفية إعدادها. وقد تتساءل: «هل يقصد بذلك خطة العمل؟». لكن دراسة الجدوى تختلف عن خطة العمل في عدد من النواحي المهمة. تكمن خطوتك الأولى في تقديم دراسة الجدوى لفكرتك العظيمة في فهم هذا الاختلاف.

المقارنة بين دراسة الجدوى وخطة العمل

تجيب دراسة الجدوى عن السؤال الآتي: «ماذا سيحدث إذا تبنيينا هذه الوجهة من الأفعال؟» وعلى سبيل المثال، إذا كانت وحدتك تفكّر في توسيع المبيعات وصولاً إلى سوق جديدة، فقد يسأل المدير: «من بين الأسواق المتاحة الثلاث، ما السوق التي يجب أن نستثمر فيها؛ كي نوجد أكبر قدر من القيمة لهذا الاستثمار؟ وهل علينا أن نقوم بهذا الاستثمار أصلاً؟».

ومن جهة أخرى، توضح خطة العمل كيف تعتزم المؤسسة أو الوحدة الإبحار بنجاح في خضم البيئة التنافسية الفريدة المحيطة بها. وتبيّن خطة

العمل توقعات الإيرادات، والنفقات، وإستراتيجية العمل، وغير ذلك من المعلومات على المدى الطويل. ويستخدم المدبرون، والمدبرون التنفيذيون خطة العمل عادة، لضمان الحصول على التمويل من المستثمرين، أو لتخطيط تنفيذ الإستراتيجية لدى المؤسسة أو الشركة.

متى يجب تطوير دراسة جدوى الأعمال؟

تشبه عملية تطوير دراسة جدوى الأعمال حل المشكلات في نواح كثيرة. مثلاً، لنفترض أنك لا تملك العدد الكافي من الموظفين لإنجاز مسؤولياتك، أو تعتقد أن منافسي شركتك يستخدمون عمليات أكثر كفاءة، ما يجعل نفقاتهم أقل من النفقات التي تتحملها شركتك. عندها، لن يقتصر تطوير دراسة جدوى الأعمال على مساعدتك فقط على تحديد الحلول الممكنة لهذه المشكلات، بل سيساعدك على الترويج لأفكارك لدى صانعي القرار الرئيسيين. ستكون دراسة جدوى الأعمال مفيدة، عندما تريد:

- توضيح القيمة التي ستحصل عليها المؤسسة من المنتج، أو الخدمة التي ستقترحها.
- ترتيب أولويات المشاريع ضمن مجموعتك، وتحديد ما يجب إلغاؤه منها.
- بيان قيمة المنتج أو الخدمة بالنسبة إلى العميل كي يتم البيع.
- الحصول على موارد إضافية لمشروع جديد، أو مبادرة، أو مؤسسة جديدة.

- تعديل منتجات قائمة حالياً.
- الاستثمار في إمكانيات جديدة، وذلك مثل برمجة جديدة أو نشاط تدريبي.
- تقرير مسألة الاستعانة بمصدر خارجي؛ لأداء وظيفة معينة في الشركة.

وثيقة معقدة

كما تعلم، فإنّ بناء دراسة الجدوى لقرار بسيط نسبياً، مثل شراء آلة تصوير مستندات جديدة، وتحديد نوع الآلة عند اتّخاذ قرار الشراء، ليس إلاّ عملية سهلة وواضحة. أمّا عندما تتبنّى اقتراحاً يخصّ أمراً، أو توجّهًا أكثر كلفة وتعقيداً، فإنّ العملية تتطلّب مزيداً من التفكير.

ستكتشف أنّ هذا الكتاب يقدّم مثلاً فيه قدر غير قليل من التعقيد لتوضيح المسألة، وذلك لترى كيف تسير عملية إعداد دراسة الجدوى الخاصة بالأعمال بأكملها. قد لا تكون في حاجة ضمن وظيفتك الحالية، إلى جمع قدر كبير من المعلومات يوازي ما كان مضطراً إلى جمعه ذلك المدير الذي ستراه في مثالنا. وقد لا تكون بحاجة إلى استخدام التحليل المعقد للأرقام أيضاً. وفي حين أنّ تطوير دراسة جدوى الأعمال يشبه ما يرد في المثال، لكنّه قد يستغرق عشرة أيام، أو خمسة عشر يوماً حتى يكتمل، في حين لا تحتاج اقتراحات الأعمال البسيطة إلى أكثر من ساعات معدودة.

ليست الخطة هي الأمر المهم، بل المهم هو التخطيط.

د. غرايمي إدواردز

سبع خطوات لإعداد دراسة جدوى الأعمال

من المهم التمييز بين عملية تطوير دراسة جدوى الأعمال، و«النتائج» الذي يُقدّم إلى صانعي القرار وأصحاب المصلحة. ويكون الناتج عادة وثيقة أو عرضاً تقديمياً. ولدى كثير من الشركات نماذج جاهزة وخطوات محدّدة لإنشاء الناتج المطلوب. ومن بينها كيفية ترتيب المعلومات وكيفية التعامل مع المخطّطات البيانية، وهكذا دواليك...

أما هذا الكتاب، فيركّز على عملية تحديد الفرصة، وتحديد البدائل، وجمع المعلومات اللازمة، وتحليل البدائل، والإعداد لإقناع الآخرين بأفكارك. وفي النهاية، يتعلّق تطوير دراسة جدوى الأعمال، بتحديد ودراسة بدائل متعدّدة قبل الخروج بتوصيات مبنية على أسس قوية لدعم اختيار من شأنه إيجاد قيمة للمؤسسة وللمعنيين (أي المالكين) أيضاً في أغلب الأحيان. ويعدّ إعداد الوثيقة، أو العرض التقديمي، الخطوة الأخيرة في هذه العملية. ولا يمكن أن تحدث هذه الخطوة إلاّ بعد اكتمال الخطوات التي تسبقها.

وبغض النظر عن الشكل الذي يمكن أن تتّخذه صياغة دراسة جدوى الأعمال، يمكنك استخدام الخطوات الآتية لإعدادها:

- **الخطوة 1:** تحديد الفرصة. صف الاقتراح، وأهداف الأعمال التي ستتأثر باقتراحك.
- **الخطوة 2:** تحديد البدائل. ناقش عدة مقاربات، ثم اختر ثلاث أو أربع مقاربات لتحليلها.
- **الخطوة 3:** جمع البيانات وتقدير الإطار الزمني. احصل على البيانات الخاصة بكل بديل من البدائل، وقدر الزمن اللازم لتنفيذ كل خيار.
- **الخطوة 4:** تحليل البدائل. حلّل كيفية تأثير الخيارات المختلفة في أهداف الأعمال التي قمت بتحليلها.
- **الخطوة 5:** الاختيار وتقدير المخاطر. قدّم توصية مستندة إلى تحليلاتك، وفكّر في كيفية تخفيف أيّة مخاطر مرتبطة بما تقترحه توصيتك.
- **الخطوة 6:** وضع خطة لتنفيذ فكرتك. حدّد - على مستوى عالٍ - كيف ستقوم بإنجاز أهدافك، ومن الذي سيكون مسؤولاً عن كل مرحلة مرجعية في أثناء التنفيذ. بيّن على نحو واضح، متى تتوقّع أن ترى النتائج المفيدة لما اقترحتة.
- **الخطوة 7:** تواصل الاقتراح أو عرض دراسة الجدوى. اكتب وثيقة أو عرضاً تقديمياً أو الاثنين معاً؛ لإقناع صانعي القرار بتوصياتك.

ستحتاج إلى إنجاز كل خطوة من هذه الخطوات لبناء دراسة جدوى أعمال متماسك. لكن، قد يختلف عمق التحليل، ومقدار التوثيق اللازمين لدعم اقتراح الأعمال الذي ستقدمه كثيراً، باختلاف مجال المبادرة المقترحة، وباختلاف تكاليفها ومخاطرها وأثرها المؤسسي أيضاً.