

الخطوة الثانية : تحديد البدائل



الآن، وبعد أن حدّدت الفرصة التي تريد انتهازها، صار لزاماً عليك أن تحدّد البدائل: أي سبل العمل المختلفة التي يمكنك اعتمادها لاغتنام تلك الفرصة. تتألف هذه الخطوة من المهمّات الآتية:

- وضع قائمة بالخيارات أو البدائل المختلفة لسبل العمل.
- جمع المدخلات من أصحاب المصلحة.
- اختصار الخيارات إلى عدد قليل من البدائل، وخاصة الواعدة منها.

فلنلقِ نظرة فاحصة أكثر تفصيلاً، على كل من هذه المهام.

وضع قائمة الخيارات

عندما تقوم بإعداد دراسة جدوى الأعمال، فمن المهم كثيراً أن يجري طرح الأفكار في ما يتعلّق بمجموعة الخيارات أو البدائل كلها، بدلاً من التمسك بأول بديل أو بديلين جيّدين يخطران في البال. توجد محاذير يمكن أن تحول بينك وبين تطوير قائمة شاملة بهذه البدائل، وهي:

- انحصار قائمة الخيارات بالحلول الأولى التي يتم التوصل إليها عن طريق طرح الأفكار.
- محدودية الذهنية. مثل الاعتقاد بأنّه «لا حاجة أبداً إلى استخدام الاستشاريين» أو «يجب اللجوء إلى الاستشاريين دائماً».
- وجود ميل شديد أو تفضيل، إلى حل بعينه منذ بداية العملية؛ ما يعني في الواقع الامتناع عن استطلاع احتمالات إضافية.

• عدم أخذ الحالة الراهنة بالحسبان بديلاً عن البدائل الممكنة. وكي تتخطى هذه المزالق، عليك عقد جلسة عصف ذهني مع مجموعة من أصحاب المصلحة لتبادل الأفكار معهم. ويعود السبب في القيام بهذه الخطوة، إلى أنّ أصحاب المصلحة هم الأشخاص الذين سيتأثرون بنتائج اقتراحك، لكنهم يمكن أن يكونوا داخل المؤسسة أو خارجها. سجّل نتائج جلسة العصف الذهني للأفكار على لوح التسجيل، أو على سيورة غرفة الاجتماعات دون أن تصدر حكماً عليها، ودون أن تناقش الحجج التي تقوّيها أو تضعفها، حيث إنّ هدفك الآن، هو توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المجدية.

جمع المدخلات

بما أنّ جزءاً كبيراً من عملية بناء اقتراح الأعمال هو إقناع الآخرين بفكرتك، فمن المنطقي أن تحدّد الأشخاص المعنيين، وأن تتحدّث معهم في فترة مبكّرة من العملية؛ كي تُنشئ لديهم إحساساً بالمشاركة. كما يمكن أن يقدم هؤلاء الناس لك أفكاراً أو معلومات ما كانت لتخطر في بالك. وسوف تعلم أيضاً ما الذي يرون فيه قيمة أكثر من غيره. وهكذا يمكنك أن تجعل اقتراحك الأخير أكثر إرضاءً لاهتماماتهم.

عندما تعقد (سيدني) جلسات العصف الذهني للأفكار، فإنّها تقوم بدعوة أعضاء فريقها، إضافة إلى موظفين رئيسيين من المبيعات، والمالية، والموارد البشرية. ويخرج هؤلاء المشاركون جميعاً بقائمة طويلة من الأفكار الرامية إلى تمكين مجموعة التدريب، من مساعدة قسم المبيعات على

اعتماد الحلول الجديدة، أي إستراتيجية المبيعات. وتتضمّن هذه الأفكار «إضافة موظفين جدد بدوام كامل إلى قسم التدريب»، و«تعيين استشاريين في المجال التعليمي»، و«استخدام أشخاص خارجيين لتيسير التدريب»، و«إلغاء المشاريع الحالية ذات الأهمية المتدنية»، واحتمالات أخرى كثيرة أيضاً. وبعد إعداد قائمة البدائل، يتوجّب عليك الاجتماع ببقية أصحاب المصلحة؛ للحصول على أفكار أو بدائل إضافية. هذا فضلاً، عن استفادتك من رؤاهم حول الاحتمالات التي أعدتها حتى هذه اللحظة. ومن المستحسن، أن يجري الحديث مع استشاريين موثوقين في هذه المرحلة.

على سبيل المثال، نفترض أنّ (سيدني) تكتشف بعد حديثها مع أصحاب المصلحة، أنّ قسمي المالية والموارد البشرية في شركة (ساتلايت) يطبقان سياسة عدم تعيين موظفين جدد خلال السنة المالية الحالية. في هذا الحالة، تستطيع حذف خيار «إضافة موظفين بدوام كامل إلى قسم التدريب»، والتركيز بدلاً من ذلك على أفكار، مثل الاستعانة بشركة استشارية للتدريب أو التعاقد مع شخص من خارج الشركة لتيسير التدريب. وحتى إذا قرّرت إبقاء خيار تعيين موظفين جدد ضمن البدائل المدروسة، فعليها أن تبين سبب اقتناعها بأنّه احتمال مهم، وأن تقارنه مع احتمالي استخدام شركة استشارية، والتعاقد مع أشخاص من خارج الشركة. وفي النهاية، تنتهي إلى قائمة الخيارات الآتية:

1. محاولة دعم إستراتيجية المبيعات الجديدة من خلال الكادر التدريبي الموجود (خيار الحالة الراهنة).

2. إضافة موظفين اثنين إلى مجموعة التدريب، يتولى ان التركيز على تنفيذ التدريب الجديد.
3. إضافة متعاقدين خارجيين اثنين؛ للتركيز على التنفيذ.
4. الاستعانة بشركة استشارية للقيام بالعمل.
5. استعارة أشخاص من قسم المبيعات؛ للمساعدة على تنفيذ التدريب.

حاول دائماً التفكير خارج الأطر المعتادة، وأن تتلقّف الفرص التي تسنح حيثما كانت.

لاكشمي ميتال

تقدّم فقرة «خطوات لبناء الدعم لدراسة جدوى الأعمال» أفكاراً إضافية؛ لاستخدام التواصل مع المعنيين بهدف حشد الدعم لفكرتك.

خطوات لبناء الدعم لدراسة جدوى الأعمال

1. حدّد أصحاب المصلحة، وصانعي القرار الرئيسيين. فكّر في الأشخاص الذين سيتأثرون بفكرتك. وفكّر أيضاً في من يسيطر على الموارد التي تلزمك لتنفيذها. اسأل نفسك: كيف يمكن أن تكون استجابة هؤلاء لفكرتك.

2. اطلب معلومات من أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة من العملية. رتب لقاءً غير رسمي مع أصحاب المصلحة؛ لتطلب نصيحتهم حول الأفكار التي تطرحها في دراسة جدوى الأعمال. ولكن هدفك من هذه الاجتماعات ليس عرض دراسة جدوى الأعمال بل مناقشتها. وقبل اجتماعك مع أصحاب المصلحة، حاول أن تتوقع ما يثير اهتمامهم أو قلقهم، وكن مستعداً للإجابة عن أسئلتهم. حاول اكتشاف الفرص والقضايا الأكثر أهمية. ما الذي يهتم به هؤلاء الناس؟ وكيف يستفيدون من فكرتك؟ اجعلهم يحدّدون ما يرونه من ثغرات أو فجوات. ومن الأفضل أن تحصل الآن على مدخلات تتعلّق بنقاط القصور والنقص في خطتك بدلاً من الحصول عليها في مرحلة لاحقة من هذه العملية.
3. أدرج الملاحظات الراجعة ضمن دراسة جدوى الأعمال. ستساعدك المناقشات مع أصحاب المصلحة، على إظهار معلومات تستطيع استخدامها لتطوير اقتراحك، والمساعدة على الحصول على الموافقة. فمثلاً، قد تتعرّف إلى أهداف الأعمال الأكبر أهمية في نظر صانعي القرار. وقد تقوم عند ذلك بتقييم خياراتك بالنظر إلى هذه الأهداف تحديداً. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تحصل على معلومات أخرى تكون كبيرة الأهمية بالنسبة لدراسة جدوى الأعمال التي تطرحها
4. اطلب المعلومات من الاستشاريين الموثوقين. في أثناء قيامك بإعداد دراسة جدوى الأعمال، عليك أن تعرض عملك الأولي أمام استشاريين

ومشرفين موثوقين ضمن شبكة علاقاتك. اطلب إليهم البحث عن ثغرات في تحليلك، والتفكير معك في أسئلة يمكن أن يطرحها المعنيون عليك. راجع دراستك استنادًا إلى المعلومات التي تتحصل عليها.

5. احصل على نقاط مقارنة مع مؤسسات أخرى. عندما تقوم بإعداد الدراسة، عليك أن تقوم ببعض البحث عن نقاط المقارنة، وأن تحدّد المؤسسات الأخرى التي قد تكون قد أجرت دراسة على الفرصة نفسها. اعثر على مؤسسات أخرى قامت بتطبيق الحل المقترح، فقد تتمكن من معرفة الحلول التي بحثوها، وفهم سبب اختيارهم هذا الأسلوب أو ذلك. وتقدّم هذه العملية غالبًا، بيانات كبيرة القيمة تستطيع الاستفادة منها لجعل دراسة جدوى الأعمال التي تقدمها مقنعًا للآخرين.

6. إعداد صيغ متعدّدة لإيصال الدراسة. عندما تصبح جاهزًا لتقديم توصياتك، من المستحسن أن تعدّ صيغًا مختلفة من الدراسة لتقديمها إلى أصحاب المصلحة المختلفين. فمثلًا، قد ترغب في إعداد وثيقة تفصيلية تتضمّن فرضياتك وحساباتك، وذلك لتقديمها إلى مستشاريك، ولاستخدامك الشخصي. وأعدّ أيضًا عرضًا تقديميًا جيدًا لإيصال فكرتك إلى صانعي القرار. وقد ترغب في إعداد خلاصة تنفيذية مصمّمة لمخاطبة اهتمامات ومخاوف بعض أصحاب المصلحة، وذلك لتقديمها إلى المجموعات التي قد تتأثر باقتراحاتك. وقد ترغب في تطوير «لمحة سريعة»، وهي بيان مختصر يصف الفرصة والحل

والقيمة المتوقّعة والأثر المتوقّع. وقد تكون هذه اللمحة السريعة مفيدة،
عندما تتحدّث مع المديرين التنفيذيين وتجتمع مع أصحاب المصلحة.
