

## اجعل مقترحك يحتلُّ الصدارة



نك ريدن

لا تقرأ نانسي سوشر العروض المقترحة وحسب، بل تبحث عن بداية علاقة بشريك يدرك احتياجاتها، ويتحدث معها بصراحة ووضوح. إن سوشر هي مديرة تقاوض قسم المشتريات في شركة «بويس أوفيس سولوشنز» ذات الميزانية البالغة 3.5 مليار دولار، والمعنية بتوزيع المواد والوثائق الورقية في «إيتاسكا، أي. إل. إل»، وترى أن العلاقات المحتملة تبدأ من الاتباع الدقيق لتعليمات RFP (أي: طلب لعروض مقترحة). إذ لا توجد العروض المقترحة التي تتبع نظاماً آخر غير (RFP) مزيداً من العمل المترتب على سوشر وفريق عملها فقط، إنما تحذّرهم أيضاً مما تتساءل عنه سوشر قائلة: «إذا لم يصغوا إلينا الآن - أعني الزبائن - فهل سيصغون إلينا فيما بعد؟».

يمكن للبيع أن يوسّع إمكانات الربح والتقدم، لكنّ الزبائن يكسبون غالباً عبر العروض المقترحة، حيث يمكنها - إن نُفّذت على نحو صحيح - أن تكون السبيل الأفضل المفضي إلى أعمال وتمويلات وفرص

جديدة، في حين تكون- إن نُفِّذت على نحو خاطئ - مجرد مضيعة للوقت والمال. ويكمن مفتاح زيادة النسبة المئوية لكسبِك في وضعِك نصبَ عينيك احتياجات الزبون المُحتمل في كلِّ مستويات العملية. تنطبقُ هذه القاعدةُ بالقدرِ نفسه على الإيفاءِ بالموصفات الأساسية لتقديم العرض، وذلك على مدى مهاراتك في تقويم احتياجات الزبون المُحتمل والاستجابة لها. وفي الحالة المثالية يُنتج هذا الأسلوب وثيقة موجزة مقروءة ومُقنعة.

### اعمل انطلاقاً من وجهة نظر الزبون المُحتمل

فَلتَعلم أنه بينما تستخدمُ الشركاتُ عروضها المُقترحة لتأكيد صحّة أسباب اختيارها، يفتشُ الزبائن المُحتملون الذين يواجهون كومةً من خمسة عروض أو عشرة أو أكثر عن أسبابٍ للتخلّص من المرشحين. يقول دان ستافورد، المدير التنفيذي لشركة «بي. إس. أسوشيتيس» للتدريب وصياغة العروض المُقترحة ومقرّها في (سياتل): «لا تبدأُ الشركاتُ بالنظر إلى العروض المُقترحة لاختيارِ العرض الأفضل، إنما للتخلّص من كلِّ العروض التي لا تلبّي معاييرها. ما يعني أنّه من المهم جداً أن تجعلِ التخلّص من عرضِك في المرحلة الأولى صعباً قدر ما تستطيع. دَعْ متطلبات الزبون المُحتمل تُوجّه العملية. ويجب ألا تكون العروض حول ما يمكنك فعله عموماً بل حول ما يمكنك فعله للزبائن المُحتملين. يقول مايكل كيلى، الشريك في «برايس ووتر هاوس كوبرز» والمُتخصّص بالإعلان والماركات والتسويق العالميّ: «يخاطبُ العرضُ المُقترح الجيد

احتياجات الزبون المُحتمل. أما العرض المُقترح السيئُ فيناقش أوراق اعتمادك وحسب. إياك أن تبدأ عرضك مثلاً بوصفِ تاريخِ شركتك».

### اتبِع عمليةً منضبطة

يُفيدُ اتِّباعُ عمليةٍ منهجيَّةٍ قابلةٍ للتكرارٍ لوضع العروض المقترحة وتقديمها في ضمان تلبية جميع المتطلبات وميزاتيات العروض، وفي تقليل اندفاع اللحظة الأخيرة الذي يولِّد الأخطاء وعدم الفاعلية، وكذلك في الإسهام في تسعيرٍ دقيقٍ يجعلُ المهمة تثمر الفوزَ وتحقيق الأرباح.

يمكن للالتزام بالعملية الصحيحة أن يساعد في تفادي التخلُّص من العرض. فإذا كنت تجيب عن طلب لعروض مُقترحة (RFP) اتِّبع تعليماته حرفاً بحرف. فهذا هو سوشر- على سبيل المثال- تطلبُ أن تكون العروض غير مرتبطةً بالنسخ والمراجعة السريعين، وما لم تكن متطلباتُ العرض المطلوب مذكورةً صراحةً فمَّ بدعوة الزبون المُحتمل ليحدِّد بنفسه التصميم الذي يريده.

عزَّز العملية- عملية وضع العرض المُقترح وتقديمه- بلقائك الزبون المُحتمل كلما أمكنك ذلك. ويقول كيللي: إن مثل هذه اللقاءات يُوضِّح الطلبُ المطروح لتقديم العروض بطريقة أكبر، ويزوِّد برؤى حول معايير الاختيار وحول صنَّاع القرار، ويبدأ بإرساء العلاقات التي من شأنها توجيه الأمور نحو اختيار العرض.

تتضمن هذه العملية:

### البحث العميق

يقول هرمان هولتز في كتابه «دليل المستشار إلى كتابة العروض المقترحة»: «أنفقِ القدر نفسه من الوقت - على الأقل - في الدرس والتحليل والتخطيط والبحث، وأيضاً في الاستعداد للكتابة، تماماً مثل ذلك القدر الذي تبذله على الكتابة في حد ذاتها». ويقول كيلى إن البحث مدعوماً بفهم واضح لمتطلبات الزبون المحتمل سيمكّنك من تطوير إستراتيجيات فرّق عمل وحلولها ومتطلباتها، بل تسعيرها أيضاً. ومن المفيد غالباً إطلاعُ الزبائن المُحتملين على جهودك الأولية في هذه المسائل وطلب ملحوظاتهم الراجعة بشأنها؛ لأن إرشاداً من هذا النوع يمكنه المساعدة في ضمان تحقيق جهودك لتوقعات الزبائن.

### الجداول الزمنية والخط العام للمسؤوليات

ستحتاج إلى تحديد الجداول الزمنية والمسؤوليات والميزانيات. فحدّد مسؤوليات الموظفين الأساسيين بما فيهم المديرين، والكتاب، والخبراء الفنيين. وضمّن الوقت المحدد للمخططات التمهيديّة المتعددة والرسوم البيانية والمراجعات التنقيحيّة والأنشطة المتعلقة بالإنتاج، مثل نسخ المطبوعات وشدها معاً كمؤلفات جاهزة.

### الانتباه الدقيق للكتابة

من الأكيد طبعاً أن الكتابة هي الجزء الأكثر أهمية في العملية. ويجب أن يوثق العرض المقترح فهماً للمشكلة، وأن يوضح حلاً لها،

وأن يصفَ الأنشطة والفاعليات ويسردَ تفاصيل النتائج المتوقعة. يقول جيه. كريستنسن المتخصص بتدريس تواصلات عالم الأعمال في جامعة ولاية كاليفورنيا في نورث ريدج: «تُكسب العروض أو تفشل عادةً بناءً على فاعلية الكتابة. استخدم اللغة الإنكليزية البسيطة المُتداولة في الحوار، واذكر فكرةً واحدةً في كل جملة، وتجنّب المفردات التخصصية. نقّح ونقّح ثانيةً بغيةً الوضوح، وادعم ما تُورده من أفكار بدراسةٍ للحالة مع بحثٍ علمي أو إقرار بصحة هذه الأفكار من قبل طرفٍ ثالث».

### نظّم الإطار العام

يعدّ الملخص التنفيذي عنصراً أساسياً في العرض المُقترح. فالملخصات التنفيذية هي بمنزلة أشرطة المشاهد الأبرز من فيلم سينمائي. إذ تثير الاهتمام عبر اللقطات المُشوِّقة الجاذبة، وتقدّم خلاصة العرض المقبل، وتساعد الجمهور على اتخاذ القرار بشأن استثمار المزيد من الوقت في الاطلاع أو عدمه. لذلك يتطلّب الملخص التنفيذي منك أفضل التفكير والكتابة، فهو في غالب الأحيان القسم الوحيد الذي يقرؤه صنّاع القرار ويجب أن يوصل - ضمن مساحةٍ محدودة - القدرات والتحليلات والفوائد الأساسية على نحوٍ مقنع بما يكفي لدفع قارئه إلى قراءة كامل العرض المُقترح، فلا عجب أن دعاه ستافورد: «خطابٌ رافعٌ للمعنويات في شكل مطبوع».

يقول كريستنسن: «لكن على الرغم من أهميتها، فإن معظم الناس لا يكرّسون الوقت الكافي للملخصات التنفيذية، ولن تكتب الملخصات

التنفيذية ذاتها بذاتها، إنما تتطلب كتابتها فهماً عميقاً للعرض المقترح ومقدرةً على إبلاغ القارئ عن فوائد معينة بإيجازٍ وحيوية وإمتاع.

ليست الملخصات التنفيذية مقدمات ولا كلمات تمهيدية، وليست كذلك مكاناً لتقديم مواد جديدة، لكنها مجموعة عناصر مهمة من الإضاءات على التحليل الدقيق، وعرض الإمكانيات والتوصيات والتنفيذ، وعلى الفوائد بوصفها الأمر الأكثر أهمية. يمكن للملخص التنفيذي أن يراوح بين فقرة أو فقرتين وصفحة أو صفحتين. وتقول إحدى القواعد العملية بوجوب تراوح طوله بين 10% و 15% من طول العرض المقترح.

وكما هو الحال فيما يخص العروض المقترحة، فإنه كلما كانت الملخصات التنفيذية أكثر إيجازاً ووضوحاً كانت الحال أفضل. لذلك استخدم مؤشرات طباعية بجانب كل واحدة من الأفكار أو الأنشطة الأساسية، وتجنب العبارات العديمة القيمة مثل «يسرنا أن نقدم...»، وقم بدلاً من ذلك بالإشارة إلى أنك تقترح مثلاً إنشاء شبكة توزيع أوروبية يمكنها رفع المبيعات بنسبة 40% بحلول العام كذا. يقول كيلى: «كلما كان الكلام محددًا أكثر عرفوا أنك أصغيت إليهم وفهمت مشكلاتهم». ولا تخف من ذكر الأسعار؛ لأن الزبائن المحتملين سيطلبون على كل حال صفحات العرض بحثاً عنها وعلى الفور. يختلف الخبراء بشأن أفضلية كتابة الملخص التنفيذي قبل العرض المقترح أم بعده. فكتابته مُقدِّماً تُرسي الإطار العام والأفكار الرئيسة للعرض المقترح، وتتيح تجنب الخطأ الشائع في جعل الملخص التنفيذي يتكرر بهيئة الخاتمة. أما كتابته لاحقاً فتُبسِّط فهم النقاط المعنية عبر اصطفاء

العبارات الأساسية. لذلك فكّر في دمج نقاط قوّة كلا الأسلوبين معاً، واكتب مُلخصاً تنفيذياً قبل العرض لبلورة الأفكار والفوائد، ثم أورد مراجعةً لذلك الملخص في سياقٍ نهايةِ العرضِ المقترح.

وبعيداً عن اختيارك متى تكتب الملخص التنفيذي، ابدأه بموجزٍ من جملةٍ واحدة تلخص مشكلة الزبون المحتمل وحلّك إيّاها، والفوائد التي سيجنيها. وسّع بعدئذٍ تلك الجملة إلى نحو مئة كلمة ثم أضف نقاطاً داعمةً للأفكار حتى تمام تلخيص النقاط الأكثر أهمية. ثمّة وسيلةٌ أخرى مفيدة هي مصفوفةُ الإجابات، وهي جدول رياضيّ (حاسوبيّ) من ثلاثة أو أربعة أعمدة يوجزُ المواصفات ويشيرُ إلى الإجابات من موافقةٍ وغيرها، ويظهر كذلك موضع معالجة نقطة مطلوبة ما في العرض المقترح. يمكن لهذه المصفوفة أن تتضمن عموداً فارغاً يُخصّصُ للملاحظات أو لتثبيت إشارة توثق من صحّة البيانات. إن المصفوفة وسيلة ممتازة للإشارة إلى موضع معالجتك المسائل المهمة غير المطروحة على وجه التحديد في طلب تقديم العروض المقترحة (RPF). كذلك فإن إيراد موجزات في الهوامش يُسرّع - تماماً مثل كتابٍ جامعيٍّ حول موضوع بعينه - الاستيعاب والمراجعة. بدوره أيضاً يمثل الملحقُ فرصةً لتوسيع أو توثيق نقاط سبق شرحها في متن العرض، ويمكن له أن يكون على شكل كُرّاسات (بروشور)، أو صور (فوتوغرافية)، أو حتى شريط مُصوّر (فيديو). فشركة «برايس ووتر هاوس كوبرز» مثلاً تضمّن عروضها المقترحة قرصاً ليزرياً مع مخطط تنظيميٍّ يظهر أعضاء فريق العمل المقترح، بحيث يمكن للزبائن المحتملين نقر مؤشرة

الحاسوب على اسم مدير معين فيرون على الشريط المصور (الفيديو) نبذة عن سيرته الذاتية مع مقدمة شخصية قصيرة.

ولابتكار عروض مقترحة قادرة على الفوز، إليك المزيد من النصائح المهمة:

### شخصين، شخصين، شخصين

يجب أن تُقدّم العروض المقترحة من وجهة نظر الزبون المحتمل، فشدّد- في أثناء سردك إمكاناتك وخبرتك العامة- على الفوائد والأمور القيّمة التي تعنيه. حرّر نبذات وسيراً ذاتية قياسية تُظهر الخبرات التي تهمّ الزبون المحتمل. وها هي شركة «برايس ووتر هاوس كوبرز» تتجاوز ذلك لأبعد منه فتشدّد على نقاط بعينها في تاريخ الشركة تختارها - كلّ مرة- وفقاً لاحتياجات زبون بعينه.

تجنّب المصطلحات القياسية- على الرغم من أهميتها في اختصار الوقت- إذّ ستبدو لغتها في العروض المقترحة كرسالة تافهة في صندوق البريد، فهي سهلة الملاحظة وتمثّل مبرراً سهلاً للتخلّص من العرض المقترح برّمته، وهي كذلك إشارة إلى عدم إيلائك المشروع أهمية تكفي لشخصيته (بتوشيته باهتمامات الزبون المحتمل). لكنّ المصطلحات القياسية المقبولة في العرض هي فقط العقود بشكلها القياسي المتعارف عليه، ولوائح الأجور، وبيانات الملكية الشخصية، وبيانات المعلومات غير المعلنة.

## تذكر أن التفاصيل تُقنع وتبيع

تجنّب في العرض العبارات العامة والمبالغة وتخلّص من كلّ تعبيرٍ مثل «ذو كفاءة فريدة»، «خبرة شاملة» وما إلى ذلك من التعابير الطنانة وغير الواضحة؛ لأنها تقلّل المصداقية. وبدلاً من أن تقول: «سنزوّدكم بكرّاسٍ مفيد»، وضّح أن الكرّاس سيقع مثلاً في خمسين صفحة بقياس (9×6 إنش) مع قائمة تشغيل، إضافةً إلى عشرة أسئلة في نهاية كلّ قسم لضمان الفهم. تجنّب كذلك العناوين العامة مثل «عرض مُقترح»، واستخدم بدلاً منها وصفاً مثل «برنامج شامل لتحسين الجودة عبر إدارة عالية الفاعلية لتقدير الخصائص والموارد الموجودات».

## ارسم صورة

توصلُ الرسومُ البيانية الأفكارَ بوضوحٍ، وهي مفيدةٌ في شرح العمليات المعقّدة خاصة. كذلك فإن الجداول المرفقة بالميزات والفوائد بالغة الأهمية، فاستخدم هاتين الوسيلتين - من وسائل الغرافيك - إضافةً إلى عناصرٍ أخرى كصناديق الاستدعاء أو نوافذ؛ للتركيز على نقاط بعينها، ولخصّ عبر التعداد حيثما كان ذلك ملائماً.

## كن موجزاً

حافظ على عرضك المُقترح قصيراً قدر الإمكان، إذ تضع بعض طلبات العروض المقترحة (RFP) حداً لعدد الصفحات، فخذ ذلك الحدّ في حسابك؛ لكن كحدّ خارجي لا كهدف؛ لأنّ من المشوّق إضافة كل ما قد

يهمّ الزبون المحتمل عن بُعد على الرغم من إضعاف هذه الأمور لأثر أفكارك وكفاءتك فيه. يبقى ثمّة فائدة جليّة في هذا الأسلوب وهي أنه يجري غالباً التخلّص أولاً من العروض القصيرة، ما يجعل عرضك المعيار الذي تُقاس العروض الأخرى بالنسبة إليه.

### خذ الوقت الكافي لتقويم العملية

لا تنتهي العملية المتعلقة بالعروض المقترح بمجرد تقديمه، فالعروض التي تتجو من جهود الزبون المحتمل القُصوى للتخلّص منها يمكن أن تولّد دعوة له ليأخذها في الحسبان. إذ يغتنم الزبون هذه الفرصة لا ليدرس المسائل المطروحة في العرض وحسب، بل ليحدّد مستوى كفاءتك وإمكانات العمل معك.

سواء فُزت أم خسرت عليك باستيضاح أسباب تلك النتيجة؛ لأنّ استخلاص الأسباب مهم جداً لتحسين عملية إدارة عروضك المقترحة ودعم سجلك بين فوز وخسارة. فإن فُزت فاعلم لماذا، وما الأمور التي تفوّق عرضك فيها، وما تلك التي جرى تجاهلها. يقول ستافورد: «يمكن لإرشادات الزبون بعد فتح العقد أن تساعد أيضاً في تنفيذ المشروع على نحو أكثر نجاحاً. وقد يرغب الزبائن أحياناً في دراسة العروض الخاسرة للتعمّق أكثر في أسباب خسارتها. إنّ استخلاصك أسباب الخسارة بالغ النفع أيضاً؛ لأنّ معرفتك مبررات التخلّص من عرضك المقترح يمكن أن تُقوّي عروضك المُستقبلية، بل يمكن لها من وقت إلى آخر أن تمثّل نقطة انطلاق نحو مزيدٍ من العمل، خاصة إذا

جعل عرضك المقترح يحتل الصدارة

---

كانت مهاراتك والتوصيات المؤكدة لها متينة في مجال ما بالذات». يقول كيلى: «يعطيني استخلاص أسباب الفوز وكذلك أسباب الخسارة الفرصة لبناء علاقة طويلة الأمد؛ وهي هدفي الأساسي».

تكون العروض المقترحة في غالب الأحيان مجرد أفكار لاحقة للتسويق تقتصر إلى التخطيط، وتترك حتى اللحظة الأخيرة، ثم تُمَلَأ بتعميمات على طريقة «فُتِّش واستبدل» وكيفما اتفق. فلا عجب إذاً مما تكابده معدلات نجاح العروض المقترحة ولا من اقترانها بالعائد غير الأكيد للجهود المتطاولة المبذولة. أما العروض المكتوبة على نحو جيد فيمكن لها بحق أن تكون وسيلتك الفُضلى لزيادة المبيعات، بل نقطة انطلاق نحو علاقة مديدة.

---

### قراءات إضافية

*The Consultant's Guide to Proposal Writing: How to Satisfy Your Clients and Double Your Income* by Herman Holtz  
(1998, John Wiley & Sons)