

**الخطوة السادسة :
إعداد خطة لتنفيذ فكرتك**



obeikandi.com

لم ينتهِ عملك إلى الآن، رغم أنك اخترت البديل الأفضل وفكرت في كيفية تخفيف مخاطره. ما زال عليك وضع خطة لتنفيذ فكرتك. ولتحقيق هذه الخطوة فمن المهم أن:

- تفهم الغاية من تنفيذ الخطة.
 - تضع قائمة بالنقاط المرجعية في أثناء تنفيذ الخطة.
 - تتواصل مع صانعي القرار حول تقدّم العمل.
 - تحدّد الموارد اللازمة لتنفيذ ما تقترحه.
 - توضّح ما يجب أن يفعله كل شخص لتنفيذ هذا البديل.
 - تشير إلى لحظة بدء الثمار المرتقبة من البديل المقترح بالظهور.
 - تتابع نتائج عملك.
- سنستكشف في الصفحات الآتية، كل مهمة من هذه المهمّات بمزيد من التعمّق.

فهم الغاية من تنفيذ الخطة

توضّح خطة التنفيذ كيفية قيامك بمتابعة تقدّم العمل وقياس مدى النجاح، عند وضع خطّتك موضع التنفيذ. فكثير من المديرين ينظر إلى خطة التنفيذ على أنّها قائمة من الأعمال، والتواريخ، والأشخاص المسؤولين عن تلك الأعمال. ومن المؤكّد أنّ صانعي القرار، الذين سيقراون دراسة جدوى الأعمال التي قدّمتها، سيرغبون في معرفة هذه المعلومات كلّها، لكنهم يودّون أيضاً معرفة ما يأتي:

- النقاط المرجعية الأولية.
- الأشخاص المسؤولون والمعرضون للمسائلة عن كل نقطة.
- الموارد اللازمة للوصول إلى كل نقطة مرجعية.
- التواريخ التي ينتظر أن ترى الشركة عندها، ومنافع الأفعال التي توصي بها خطّتك.
- الآثار المترتبة على إنفاق الشركة، وعلى الموازنات المخصّصة للموظفين.
- زيادة الإيرادات.
- خطّتك لإظهار أنّ النتائج المنتظرة من الحل الذي طرحته تتحقّق فعلاً

تذكّر دائماً أنّ صانعي القرار ليسوا في حاجة إلى معرفة التفاصيل المرتبطة بكيفية بلوغ كل نقطة من النقاط المرجعية، على الرغم من أنّهم سيرغبون في فهم كل نقطة مرجعية لضمان جدوى المشروع.

تعداد النقاط المرجعية

ابدأ بتطوير خطة التنفيذ من خلال تعداد الخطوات الرئيسية اللازمة لتنفيذ الحل المقترح. (قاوم أي دافع يجعلك تسجّل كل تفصيل صغير من تفاصيل خطة المشروع). فهذه الخطوات الرئيسية هي نقاطك المرجعية. سجّل أيضاً ملاحظاتك حول خططك للتعامل مع أيّة مخاطر محتملة. مثلاً،

وثق أنك ترغب في البدء بمشروع تدريب تجريبي، أو أنك تريد الاستعانة بمفاوض جيد في مرحلة التعاقد.

وعند وجود مراحل محدّدة للمشروع، فمن المستحسن تسجيل النقاط المرجعية الخاصة بكل مرحلة. وفي مثال شركة (ساتلايت)، يمكن أن تتخذ هذه القائمة الصيغة الآتية:

- المرحلة 1 (شهر واحد): التعاقد مع الشركة الاستشارية، بعد قيام نائب المدير لعقود المشتريات بالتفاوض على العقد.
- المرحلة 2 (سنة أشهر): تطوير التدريب، وإجراء تدريب تجريبي، وتقييم هذا المشروع التجريبي، وجمع نتائج المبيعات.
- المرحلة 3 (ثلاثة أشهر): تعميم التدريب على موظفي المبيعات، وعلى مدربي المبيعات جميعهم.
- المرحلة 4 (شهر واحد): تتبّع النتائج؛ توقع تحسّن المبيعات، والقيمة المقدّمة إلى العملاء، ومقدار تبدّل الموظفين لوضع أهداف نتائج الأعمال للسنة المقبلة.
- المرحلة 5 (مستمرة): تعديل الأهداف المالية الخاصة بالمبيعات على نحو مستمر.

التواصل مع صانعي القرار

بناءً على طبيعة اقتراحك، يمكن أن تقوم أيضاً بوضع نقاط تحقّق محدّدة بالتعاون مع صانعي القرار؛ لتقويم مدى التقدّم في اتّجاه الأهداف

المقررة. وتنعقد اجتماعات التحقّق هذه عادة، بعد انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع. وخلال الاجتماع، يقوم صانعو القرار بمراجعة اقتراح المشروع ويقدمون نصائحهم حول أية تعديلات أو تصحيحات ضرورية في أثناء سير المشروع.

وعندما تقدّم نقاطك المرجعية إلى صانعي القرار، عليك أن تتوقّع أنّهم سيطلبون إنجاز المشروع في وقت أقصر من الوقت الذي تقترحه أنت. وتوقّع حدوث المفاوضات حول الإطار الزمني، ولتكن لديك خطة بديلة لإكمال مراحل المشروع على نحو أسرع، أو فلتكن لديك حجة مقنعة تبرهن بها أن تعجيل تنفيذ المشروع أمر محفوف بالمخاطر ولا يحقق النتائج المرجوة.

تحديد الموارد اللازمة

اسأل نفسك الآن، عن الموارد اللازمة لكل مرحلة من مراحل المشروع. فمثلاً، قد تتوقّع (سيدني) في سيناريو شركة (ساتلايت)، حاجتها إلى شخص من مجموعة عقود المشتريات؛ للإشراف على إعداد العقد بين شركتها والشركة الاستشارية والإشراف عليه. وستكون في حاجة أيضاً إلى إضافة مليوني دولار إلى موازنتها لتسديد قيمة هذا العقد.

عليك إظهار كل حركة من حركات أموال الموازنة أو القوة العاملة على شكل خطوة من خطوات خطة المشروع. وإذا لم تفعل ذلك، فقد

لا ينتبه إليها صانعو القرار، أو قد يفترضون أنك تعتمزم تمويل المشروع من موازنتك الحالية.

توضيح المسؤوليات

توجد مشاريع كثيرة لا تحقق نجاحًا؛ لأن مديريها يفشلون في توضيح من هم الأشخاص المسؤولون عن بلوغ كل نقطة مرجعية، وفي الحصول على التزام هؤلاء الأشخاص. وللتوضيح، تعرف (سيدني) أنها ستحتاج إلى شخص من مجموعة عقود المشتريات للتفاوض على عقد الشركة الاستشارية، لكنها إذا لم تتفق مسبقًا مع تلك المجموعة على تكاليف شخص بهذه المهمة، فقد تجد نفسها خاوية الوفاض، عندما تبدأ مرحلة التفاوض على العقد.

عليك تحديد أسماء الأشخاص الذين سيقومون بكل مرحلة من مراحل العمل، عندما تضع خطة التنفيذ لمشروعك. وأشر أيضًا إلى من سيكون مسؤولاً عن ضمان تحقيق كل مرحلة من مراحل المشروع النتائج المرجوة منها من حيث التكاليف والإيرادات والمكاسب والنتائج المقدمة. (قد يتقاسم هذه المسؤوليات عدد من الأشخاص).

وعند مراجعة خطة الأعمال التي وضعتها، سيكون صانعو القرار بحاجة إلى تحديد الأعباء التي ستقع عليهم لإنجاح الحل الذي تقترحه. فمثلاً، نجد في سيناريو (ساتلايت) أن مجموعة المبيعات ستكون بحاجة إلى زيادة التزامها بالإيرادات المرتقبة لتبرير كلفة التعاقد مع الشركة الاستشارية.

الإشارة إلى النتائج المتوقعة

يحتاج صانعو القرار، الذين يراجعون دراسة جدوى الأعمال الذي تقدّمت به، إلى معرفة متى يمكنهم توقّع تحقق النتائج؛ أي متى يتم الحصول على المكاسب الموعودة. وللإجابة عن هذا السؤال، عليك أن تنظر إلى بياناتك، وأن تحدّد بوضوح مدى الآثار التي تتوقّع رؤيتها خلال تنفيذ الحل الذي تطرحه.

على سبيل المثال، تتوقّع (سيدني) زيادة إيرادات المبيعات بمقدار 7 ملايين دولار بعد تنفيذ حلّها. فهل تتوقّع أن تزداد المبيعات على الفور؟ على الأرجح أن ذلك لن يحدث. والأكثر احتمالاً، توقّعها أن تكون هذه الزيادة إجمالية في البداية. وهي ترى أنّ 10% من الملايين السبعة المقسمة على السنوات الثلاث (أو 175 ألف دولار) ستتحقّق في الربع الأول. وأنّ 30% (أو 525 ألف دولار) ستتحقّق في الربع الرابع من السنة الأولى. وأنّ 60% ستتحقّق في السنة الثانية (2, 4 مليون دولار). وستتحقّق السبعة ملايين دولار كاملة عند نهاية السنة الثالثة.

عند تقدير التواريخ المتوقّعة لتحقيق النتائج، عليك أن تخطّط لوجود «تأخير» بين وقت تحقّق النتائج ولحظة تسجيلها. فعلى الرغم من احتمال أن تنتج خطتك النتائج المرتقبة خلال المدّة المتوقعة، إلا أنّ هذه النتائج لا تُسجّل في نظام إدارة الأداء في شركتك حتى بدء المدّة التالية.

تتبع نتائج العمل

تساعدك التوقعات الواردة في خطة التنفيذ على إقناع صانعي القرار بدراسة جدوى الأعمال التي تعرضها. كما سيقدمون نقاطاً مرجعية لتقييم فاعلية مشروعك عند تنفيذه.

وإذا حظي الحل الذي تقترحه بالموافقة على بدء التنفيذ، فستتوقع الشركة منك تقديم تقارير منتظمة عن نجاحات مشروعك وإخفاقاته. ومن خلال قيامك بمتابعة تواريخ الإنجاز المتوقعة، ومقارنتها بتواريخ الإنجاز الفعلية، إضافة إلى مقارنة المكاسب المتوقعة بالمكاسب الفعلية، تكون قادراً على توليد المعلومات التي تلزمك لضمان تحقيق الدعم لمشروعك عبر كل نقطة من المراحل الأساسية المحددة.

إنّ متابعة نتائج مشروعك، ستساعدك أيضاً على تعزيز قدرتك على إعداد دراسات جدوى أعمال سليمة، والقدرة على إدارة المشاريع. ولتوضيح هذا القول، ما أن يبدأ تنفيذ مشروعك حتى يعطي نتائج تتجاوز التوقعات بكثير، وهذا يشير إلى احتمال أنّك كنت شديد التحفظ في أثناء إعداد دراسة جدوى الأعمال، أو قد تكون النتائج أقل بكثير ممّا توقّعت، وهذا ما قد يوحي بأنّك بالغت في طموحك.

وسواء اتّضح أنّ نتائجك أفضل من توقّعاتك أم أسوأ منها، فعليك أن تخصص الوقت الكافي لتحديد سبب أي انحراف رئيس عمّا ورد في دراسة جدوى الأعمال. وبمعرفة الأشياء التي جرت على نحو خطأ وتحديدّها، تصبح

قادرًا على تعلّم ما يتعيّن فعله بطريقة مختلفة في المستقبل. ومن خلال تحديد النجاحات، تستطيع استخلاص خبرات مفيدة صالحة للتطبيق في دراسات جدوى أعمال مستقبلية.

تقدّم فقرة «نصائح لإعداد خطة التنفيذ» إرشادات إضافية مفيدة في هذه المرحلة من تطوير دراسة جدوى الأعمال.

نصائح لإعداد خطة التنفيذ

- ادرس الخطوات اللازمة جميعها لجعل مشروعك حقيقة واقعة. لكن، ضمّن دراسة جدوى الأعمال التي تقدّمها إلى صانعي القرار النقاط المرجعية الرئيسة، فهم لا يحتاجون إلى درجة كبيرة من التفاصيل.
- احرص على أن تكون المراحل المرجعية قابلة للتحديد بوضوح، وأن تكون سهلة القياس. مثل، «تطوير محتوى التدريب التجريبي» أو «إجراء اختبارات السوق».
- استخدم تحديدًا عامًا للزمن بدلاً من إدراج تواريخ بعينها. مثلاً، «السنة الأولى» أو «سته أشهر من الموافقة على العقد».
- كن واقعياً في ما يخص الوقت اللازم لتنفيذ توصياتك. حيث يميل المديرون غالباً إلى تقليل الزمن اللازم.
- فكّر في الموارد التي ستلزمك للوصول إلى كل مرحلة مرجعية، وفي إذا كانت ستتوافر لمشروعك. مثلاً، هل من المرجح أن يتوافر شخص من

قسم المبيعات لمساعدتك على مراجعة برنامج التدريب؟ إن لم يكن ذلك مرجحًا، فمن الذي يمكن أن يحل محله؟

- كن مستعدًا لاحتمال طلب صانعي القرار تسريع عملية التنفيذ. لتكن لديك خطة احتياطية للقيام بالأمر على نحو أسرع، أو تقديم حجج مقنعة تبرهن أنّ الاستعجال يحمل مخاطر كبيرة.
 - استخدم أسماء محدّدة، ولا تكتفِ بذكر أسماء الأقسام أو المناصب، وذلك عند تحديد المسؤولين عن المهمّات، أو عن النتائج التي يتم الالتزام بتحقيقها.
-