

الخطوة الخامسة: تقييم الخيارات



بمجرد فراغ مجموعتك من ابتكار مجموعة من الخيارات للتأمل والدراسة، يكون الوقت قد حان لتقييم تلك الخيارات، ومن ثم انتقاء أفضلها كقرار نهائي. أما كيف تستطيع انتقاء الحل الأمثل، فيستطيع أعضاء مجموعتك دراسة طائفة واسعة من المتغيرات، كما يمكنهم أيضاً اعتماد واحد أو أكثر من أساليب التصنيف للوصول إلى القرار الصحيح، كمعيار الترتيب وفق الأولويات وتقنية التبادل التي تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد أو تقنية ما يعرف بـ (شجرة القرار).

دراسة طائفة واسعة من المتغيرات

لتقييم الخيارات التي تفتق عنها ذهن مجموعتك، يمكن للأعضاء تقييم مدى استجابة كل خيار للأهداف التي حددتها في بداية عملية اتخاذ القرار. ويوضح الجدول التالي بعض النماذج لهذا الأسلوب:

متغيرات تساعد على عملية تقييم الخيار

المتغير الأسئلة التي ينبغي طرحها

- التكاليف
- كم سيكلف هذا الخيار؟
 - هل سوف يساعد على الحد من التكاليف في الوقت الراهن أم في المدى البعيد؟
 - هل ثمة أي تكاليف غير واضحة الآن؟
 - هل سوف تكون هنالك تكاليف إضافية في الطريق؟
 - هل سوف يساعد هذا الخيار على ترشيد الميزانية؟
- الفوائد
- ما المكاسب التي يمكننا تحقيقها إن نحن اعتمدنا هذا الخيار؟
 - هل يساعد تبني هذا الخيار على تحسين مستوى جودة منتجاتنا؟
 - هل سوف تزداد قناعة عملائنا بمنتجاتنا؟

-
- الشهرة
- هل سوف تتحسن سمعتنا باعتماد هذا الخيار؟
 - هل سوف يصير عملاؤنا و/ أو عمالنا وموظفونا أكثر إخلاصاً ووفاءً؟
- الوقت
- ما الوقت الذي نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
 - هل يمكن أن نتأخر في الوفاء ببعض التزاماتنا تجاه عملائنا؟ إن كانت الإجابة نعم، فما الآثار المحتملة على جدول أعمالنا؟
- الناحية العملية
- هل يمكن تطبيق هذا الخيار من الناحية العملية؟
 - هل ثمة عوائق ينبغي التغلب عليها؟
 - ما مدى المعارضة التي يحتمل أن يواجهها تنفيذ هذا الخيار داخل المؤسسة وخارجها في حال تم اعتماده؟
- الموارد البشرية
- كم شخصاً نحتاج إليه لتنفيذ هذا الخيار؟
 - هل هم متوافرون؟

• ما المشاريع التي قد تتأثر في حال ركز الأفراد على هذا الخيار؟

المخاطر • ما المخاطر التي قد تصاحب اعتماد هذا الخيار؟

• هل يا ترى سوف يؤدي اعتماد هذا الخيار إلى خسارة بعض المكاسب أم أنه يعزز موقفنا في المنافسة؟

• هل يا ترى سوف يؤثر ذلك في منافسينا؟ إن كانت الإجابة: نعم، فكيف؟

الناحية الأخلاقية • هل هذا الخيار شرعي وقانوني؟

• هل يحقق أفضل مصالح للعملاء، العاملين لدينا والمجتمع الذي نخدمه؟

• هل سأشعر بارتياح إذا علم الآخرون بهذا الخيار؟

معيار الترتيب وفق الأولويات

يعد ابتكار معيار الترتيب وفق الأولويات وسيلة أخرى من وسائل تقييم الخيارات. ولابتكار هذا المعيار، اتبع الخطوات التالية:

1 - اكتب قائمة بأهدافك التي تنشده تحقيقها بما تزمع اتخاذه من قرار.

2 - ضع لكل هدف قيمة (الأعلى = الأفضل).

3 - اكتب أمام كل خيار الاحتمالات التي يحققها.

4 - اجعل كل خيار في صف.

5 - رتب الأهداف على مقياس متدرج من (1) إلى (10) لكل خيار (10 = الأفضل).

6 - اضرب العدد الذي يشير لترتيب الهدف بالعدد الذي يشير لترتيب الخيار في سلم الأولويات.

7 - اجمع حاصل ضرب العمليات لكل خيار في العمليات التي أجريتها في المرحلة السابقة لتحديد الخيار الأعلى رقمًا، إذن يكون هذا هو خيارك الأفضل، بناءً على أولوياتك.

يوضح الجدول أدناه «نموذج معيار ترتيب الأولويات» كيفية استخدام إحدى المجموعات هذا الأسلوب:

نموذج معيار ترتيب الأولويات

مجموع الدرجات	يمكن تطبيقه بواسطة موارد داخلية قليلة (1)	يمكن تطبيقه بسرعة (2)	المحافظة على تقليل نفقات العملاء عند الحد الأدنى (3)	زيادة المكاسب (4)	
58	$2=1 \times 2$	$14=2 \times 7$	$6=3 \times 2$	$36=4 \times 9$	الخيار (أ)
54	$3=1 \times 3$	$16=2 \times 8$	$27=3 \times 9$	$8=4 \times 2$	الخيار (ب)

تحليل تقنية التبادل

تقنية التبادل، كما سبق تعريفها: طريقة تعنى بتوازن العوامل التي لا يمكن اجتماعها في وقت واحد، وهي كميّار ترتيب الأولويات، يمكنها مساعدتك على تقييم مختلف الخيارات التي تفتق عنها ذهنك وصولاً لاتخاذ القرار السليم.

ما الذي ينبغي لك فعله؟

أهكذا حقاً ينبغي تفتيت الكعكة؟

يعمل ليل (Lyle) مديراً تجارياً لمحل ذائع الصيت بشركة منتجات استهلاكية. ويدير حالياً قسم تذوق منتجات الكعك. وقد لوحظ أن مبيعات الكعك قد سجلت انخفاضاً حاداً خلال الثمانية عشر شهراً المنصرمة. وقد أظهرت دراسات تسويقية أن عدداً محدوداً جداً من المستهلكين هم الذين لا يمانعون في دفع سعر جيد لصندوق الكعك، بصرف النظر عن مدى الجودة. ويواجه ليل (Lyle) تحدي زيادة حجم المبيعات دون التأثير في جودة الإنتاج. ولا سيما أن الإدارة العليا قد أخطرت به بكل وضوح بضرورة إيجاد حل عاجل وناجع.

فشكل ليل (Lyle) مجموعة من خمسة أشخاص للبحث عن وسائل تحقق مكاسب أكثر دون أن تؤثر في مستوى الجودة. وقد ضمت تلك المجموعة في عضويتها أشخاصاً من مختلف الخلفيات والتجارب والخبرات. ثلاثة منهم ينتمون إلى فريق عمله، الرابع من قسم المبيعات، أما الأخير فمن قسم البحث والتطوير. فدرست

المجموعة خيارات تتدرج من البداية ببرنامج قسائم (كوبونات) لتخفيض السعر إلى الدخول في شراكات وعقد صفقات. وبعد مناقشات شاملة وتحليلات مستفيضة، قررت المجموعة أن الدخول في شراكات مع شركة أخرى، يعد أكثر الخيارات الواعدة بتحقيق الغاية المنشودة. وحدد ليل (Lyle) شركات بوظة كثيرة كشركاء محتملين لابتكار منتج جديد (يتمنى أن يكون أكثر مبيعاً): شطيرة بوظة تكون مزينة بصور حيوانات غريبة تتم طباعتها على الكعك الذي يشكل جزءاً من الشطيرة. وبينما ليل (Lyle) منهمك في المراحل الأولى من بحث موضوع الشراكة مع تلك الشركات، تقدمت إليه أشهر شركات البوظة وأسمائها درجة (Supreme Ice Cream) خاطبة وده للدخول في شراكة معه، إذ كانت شركة (Supreme) متلهفة للمضي قدماً في تلك الشراكة، فعرضت على ليل (Lyle) شروطاً تبدو جذابة جداً لإغرائه بعقد تلك الصفقة والدخول في شراكة. فانتقل ليل (Lyle) للتفكير في الخطوة التالية. هل يا ترى عليه أن يعرض بالنواجذ على تلك الفرصة لعقد شراكة مع شركة (Supreme)؟ أم عليه مراجعة قراره والتأكد من أن الدخول في شراكة هو حقاً أفضل خيار لزيادة حجم المكاسب؟ أم يا ترى عليه البحث عن عروض أخرى ومن ثم تقييم عرض

(Supreme)؟ لقد بدأ الأمر كله وكأنه مغلق يقتصر إلى رأي منفذ،
تماماً كقصة مليئة بعجينة لصنع الكعك. فما الذي كنت ستفعله
أنت؟ سوف يقدم لك هذا الكتاب، المعلم المخلص والناصح الأمين،
حلاً لاحقاً، تحت عنوان: ما الذي ينبغي لك فعله؟

يوضح الجدول التالي كيفية تطبيق تقنية التبادل في تقييم الخيارات:

نموذج تقنية التبادل

الموارد الداخلية	وقت التنفيذ	تكاليف العملاء	المكاسب	
القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار(20) شخصاً.	يتم التنفيذ خلال(6) أشهر.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل دولار أمريكي واحد لكل وحدة.	تزداد المكاسب بمعدل (100000) دولار أمريكي.	الخيار(أ)

القوى البشرية العاملة المطلوبة لتنفيذ الخيار (15) شخصاً.	يتم التنفيذ خلال (4) أشهر.	يزداد حجم تكاليف العملاء بمعدل (صفر) دولار أمريكي.	تزداد المكاسب بمعدل (10000) دولار أمريكي.	الخيار (ب)
--	----------------------------	--	---	------------

بمجرد الفراغ من وضع خطط الخيارات مع المعلومات الخاصة بها، عليك العناية بدراسة مدى أهمية هذه العوامل لمجموعتك و/أو شركتك، ومن ثم حدد نقاط الخلاف التي تجد نفسك مستعداً لتسويتها.

فمثلاً، هل يا ترى زيادة الأرباح إلى (90000) دولار أمريكي، تستحق التضحية بوقت خمسة عمال إضافيين؟ من جهة أخرى، تأكد أنك تفكر في استخدام تقنية التبادل هذه في ضوء ما سبق أن حددته من أولويات لكل هدف.

اعتماد أسلوب شجرة القرار

تعد أشجار القرار شكلاً آخر من الطرق المستخدمة لتقييم الخيارات. ففكر في وضع يساعدك على زيادة الطلب على منتجاتك.

إذ تحتاج أنت وفريقك إلى اتخاذ قرار بشأن مواصلة إنتاج السلع المعنية داخل شركتكم، أو عقد صفقة من الداخل وإنتاجها خارج شركتكم. ويوضح الجدول التالي «شجرة القرار» نظرة مبسطة لخياراتك. وبناءً على «شجرة القرار» المبسطة هذه، يبدو أن اتباع الخيار (ب) يحقق الوضع الأفضل (بين الخيارين، يوفر الخيار «ب» أعلى معدل مخاطرة - ضبط صافي القيمة الحالية).

«إذا صادفتك شوكة في الطريق، فخذها».

- يوقي بيبرا

يمكن لشركتك أن تتماشى مع أوامر السوق والأسعار المنافسة أو قد تفقد الأعمال من قبل الشركات المنافسة. الأسعار لا تزال هي نفسها. صافي القيمة الحالية للتغير المتوقع في الأرباح بما في ذلك تكاليف الاستثمار هو M1 دولار.

الشركة قادرة على تلبية الطلبات وإبقاء التكاليف منخفضة. صافي القيمة الحالية للتغير المتوقع في الأرباح، بما في ذلك الاستثمار 0\$ costs.is

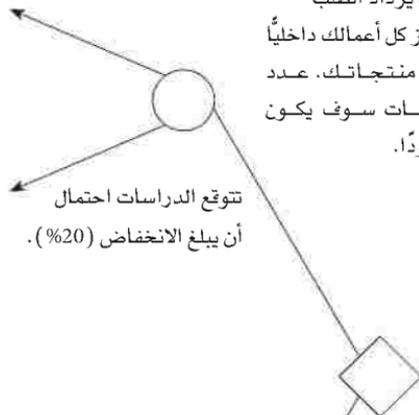
يجب أن تكون لديك القدرة على تلبية الطلب وبيع المزيد من المنتجات. قد تضطر أو قد لا تضطر إلى رفع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية. ومن المتوقع أن صافي القيمة الحالية لتغير الأرباح، بما في ذلك التكلفة الاستثمارية. ك هو 500 دولار.

لديك لرفع الأسعار لتغطية التكاليف الإضافية لجعل أقل من كل عملية بيع. المبيعات البقاء يجب أن تكون متوازية ومن المتوقع أن صافي القيمة الحالية لتغير الأرباح، بما في ذلك التكلفة الاستثمارية. هو ك 500 دولار.

إنتاج الوحدة ستظل كما هي، لكن (80%) .

الخيار (أ)

سوف يزداد الطلب أنجز كل أعمالك داخلياً على منتجاتك. عدد المنتجات سوف يكون محدوداً.



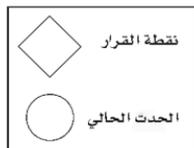
تتوقع الدراسات احتمال أن يبلغ الانخفاض (20%) .

استبعاد بعض أعمال الدراسات أن نسبة التصنيع. الزيادة سوف تبلغ (50%) .

الخيار (ب)

إنجاز أعمالك خارج شركتك. تكاليف إنتاج الوحدة سوف تزداد، غير أنه يمكن إنتاج المزيد من المنتجات. سوف يزداد حجم الطلب.

حجم الطلب يقل. تتوقع الدراسات أن تتخفف النسبة إلى (50%) .



تعد أشجار القرار أكثر جدوىً وفعالية من الشكل السابق؛ لأنها تمكنك من تقييم خيارات أكثر، وتشتمل على مزايا للقرار. وعموماً: كلما درست خيارات أكثر، وابتكرت تفاصيل أكثر لشجرة القرار، كنت أكثر قرباً من اكتشاف حل يلبي رغباتك. لكن مع ذلك، لا تحدد شجرة القرار الإجراءات المثالية التي يجب اتباعها بطريقة تلقائية، إذ تظل الحاجة ماثلة لتقييم المعلومات التي يتم جمعها من خلال شجرة القرار لانتقاء أفضل الخيارات وأرشدتها.

فكرة مفيدة: شجع التنافس البناء بدعوة الآخرين لتحدي أفكارك وآرائك: «إن رؤيتي في هذه المسألة هي — ؛ وعلى كل حال، ربما كنت مخطئاً. فهلا تكرمتم بتحديد أي ثغرات أو عجز فيما ذهبت إليه من منطوق، حتى نخلص مع بعضنا لأفضل قرار فعال ممكن؟».



ما الذي ينبغي لك فعله؟

أتذكر ما انتاب ليل (Lyle) من حيرة تجاه كيفية
استجابته لعرض شركة (Supreme Ice Cream)
فيما يتعلق بصفقة الشراكة بينهما؟

فيما يلي ما يقدمه إليك هذا الكتاب من اقتراحات:

في حين يبدو الماضي قدماً في عقد شراكة مع شركة (Supreme) فوراً أمراً مغرياً، ما زال الأمر مبكراً لـ (ليل) (Lyle) لكي يفعل هذا الآن. إذ ينبغي له الانتظار ريثما تُقدّم عروضٌ أخرى، ومن ثمّ يقيم عرض شركة (Supreme Ice Cream) في ظل تلك العروض. كما عليه أيضاً عدم دعوة مجموعته للاجتماع مرة أخرى لإعادة النظر فيما إذا كان الدخول في شراكة هو أفضل خيار لزيادة المكاسب. فقد حزمت المجموعة أمرها وقررت من اتخاذ القرار. وإن أعاد ليل (Lyle) المناقشة من جديد، فربما خاطر بضياح الكثير من الوقت وخسر فرصته لعقد شراكة مع (Supreme Ice Cream)، فإعادة النظر في قرارات قديمة سبق أن اتخذت، غالباً ما تفضي لإعاقعة جهود الماضي قدماً للأمام.

إذن، على ليل (Lyle) ومجموعته مواصلة السعي للحصول على عروض أخرى لمقارنتها باقتراح شركة (Supreme Ice Cream). فتقييم عروض مختلفة سوف يتيح لهم أفضل سياق يمكنهم من الاختيار. فبعد مراجعة متأنية، ربما اكتشف ليل (Lyle) ومجموعته أن عرض شركة (Supreme Ice Cream) لم يكن جذاباً كما كانوا يعتقدون.
