

الخطوة الرابعة: تحليل البدائل



لقد انتهت الآن، من جمع البيانات عن البدائل، وقدّرت الأطر الزمنية لتنفيذ كل خيار من الخيارات. لذا، يجب عليك إجراء تحليل متأن للبدائل التي حدّتها؛ باستخدام البيانات التي جمعتها. وللقيام بذلك، عليك تقييم كل بديل مقارنة مع المقاييس التي حصلت عليها، ووضع إطار عمل لمقارنة البدائل.

تقييم البدائل مقارنة مع المقاييس

يرغب المديرون التنفيذيون في أكثر الشركات، في معرفة التبعات المالية لكل بديل من بدائل نهج العمل، التي وردت في دراسة جدوى الأعمال. وهذا يعني، أنّهم يريدون معرفة الأثر المحتمل لكل بديل على الإيرادات، ومعرفة ما يحقّقه من عائد على الاستثمار ضمن المدّة الزمنية المختارة. إضافة إلى معرفة زمن الاسترداد (أي متى تسدّد الأرباح الناجمة عن البديل قيمة الموارد المستثمرة فيه)، وهكذا...

ويخشى كثير من المديرين ممّن يفتقرون إلى الخلفية المالية القوية، من عدم قدرتهم على تقديم هذه المعلومات ضمن دراسة جدوى الأعمال التي يعدّونها. لست مضطراً إلى إجراء مثل هذه التحليلات المالية بنفسك، إلا إذا كنت راغباً في ذلك. أمّا إذا لم تكن راغباً، فاطلب إلى شخص من الدائرة المالية، أو إلى أحد زملائك ممّن لديهم خبرة مالية، المساعدة على ذلك.

فهدفك النهائي، هو أن تبين أثر كل بديل في المقاييس التي حدّتها، إضافة إلى أثره في المقاييس المالية، وبقية المقاييس ذات الأهمية في نظر الإدارة العليا. وهذا ما يجعل فهم بعض المقاييس المالية الشائعة أمراً مفيداً.

فهم المقاييس المالية الشائعة

في ما يأتي عدد من المقاييس المالية، التي تكون لها أهمية فائقة عادة، في نظر كبار المسؤولين التنفيذيين في معظم المؤسسات.

- **زمن الاسترداد:** زمن الاسترداد: الوقت المنقضي قبل أن يسدّد الاستثمار تكاليفه؛ أي أنه الزمن اللازم لاستعادة الكلفة الاستثمارية.
- **القيمة المئوية الصافية:** القيمة الاقتصادية للاستثمار. ويجري حساب القيمة المئوية الصافية من خلال طرح كلفة الاستثمار في البديل المقترح من القيمة الحالية لأرباح الاستثمار المستقبلية. وبسبب القيمة الزمنية للنقود، يجب حسم الأرباح المستقبلية للاستثمار؛ كي يتم التعبير عنها بعملة اليوم على نحو صحيح.
- **العائد على الاستثمار:** نسبة مالية تقيس العائد النقدي الناجم عن الاستثمار، منسوباً إلى كلفته، خلال الفترة الزمنية المحددة. اختر مقاييس أداء الأعمال، المالية وغير المالية، وحساباتها التي تكون أكثر ملاءمة لدراسة جدوى الأعمال التي تعدّها، وذلك بحيث تلبّي ما يحتاجه المعنيون إلى معرفته.

إنشاء إطار عمل لمقارنة البدائل

لقد قمت حتى هذه النقطة من عملية إعداد دراسة جدوى الأعمال، بتقدير التبعات المالية لكل بديل من البدائل، وبالتفكير في أثره في أيّة

مقاييس غير مالية جرى تحديدها. وثق الآن ما توصلت إليه؛ كي تسهل عليك المقارنة في ما بعد. حاول التعبير عن أكبر قدر ممكن من النتائج تعبيرًا نقديًا محدّدًا. ولكن، لا يملك كل بديل من البدائل، آثارًا محتملة يمكن التعبير عنها بقيمة نقدية، أو يمكن قياسها بمقدار تحسّن مقاييس الأعمال. وفي هذه الحالة، عليك التفكير في إعداد جدول بإيجابيات هذا البديل وسلبياته. استخدم هذا الجدول للحصول على صورة النتائج المالية الإيجابية والمزايا غير المالية، إضافة إلى أية نتائج مالية سلبية، وأية سلبيات أخرى غير مالية. وعلى الرغم من أن لدى كثير من الشركات صيغًا جاهزة لتقييم البدائل، والمقارنة في ما بينها، فإنّ قيامك بإعداد هذا الجدول بنفسك يعدّ طريقة سهلة لتوثيق أفكارك ضمن مكان واحد. وحتى إذا كانت لديك منظومة من المقاييس المالية وغير المالية؛ فإنّ إعداد جدول الإيجابيات والسلبيات يظل أمرًا مهمًا. فلننظر الآن في الإطار الذي وضعته (سيدني) للمقارنة بين بدائلها الثلاثة. فقبل إعداد جدول الإيجابيات والسلبيات، جمعت المعلومات الآتية حول البدائل الثلاثة، ثم وضعت سلسلة من الفرضيات. (قد لا تحتاج إلى إجراء تحليل شامل بهذا القدر، إذا لم يكن إطار أعمال شركتك يتطلب ذلك).

بديل سيدني الأول: الاستعانة بشركة استشارية. لقد أعطى تحليل (سيدني) لخيارها الأول وهو الاستعانة بشركة استشارية، الفرضيات الآتية:

- الأثر في المبيعات: عثرت (سيدني) على شركة استشارية متخصصة في بيع الحلول. وقد طلبت إلى نائب رئيس شركة

(ساتلايت) لشؤون المبيعات تقديراً لكيفية تأثير أسلوب استخدام شركة استشارية على المبيعات. وقد قدر هذا الشخص أنّ هذا الخيار يؤدي إلى زيادة في المبيعات بنسبة تتراوح بين 10% - 20%، في حين قدر منافسهم تلك الزيادة بمقدار 10%. لذا، قرّرت استخدام نسبة 10% فقط في تحليلها. وهذا يعني أنّ الشركة ستحقّق في نهاية السنة الأولى زيادة في المبيعات تعادل 7 ملايين دولار.

• **الكلفة:** تبلغ كلفة الاستعانة بالشركة الاستشارية مدّة سنة واحدة، مليوني دولار.

• **الأثر في رضا العملاء:** رأت أنّ الاستعانة بشركة استشارية ستكون البديل الأفضل أثراً من حيث زيادة رضا العملاء؛ لأنّها صاحبة خبرة في هذا المجال. وقدّر أحد الشركاء في الشركة أنّ رضا العملاء سيزداد بنسبة 10% - 15%. واختارت نسبة 10% فقط؛ لأنّها لم تكن واثقة إن كانت الشركة المعنية تتعمّد تضخيم النتائج المتوقّعة، إضافة إلى أنّها كانت حريصة على تزويد أصحاب المصلحة بأرقام واقعية.

• **الأثر في رضا الموظفين:** افترضت أيضاً، أنّ رضا الموظفين سيزداد بنسبة 10% بفعل الزيادة المتوقّعة في المبيعات، مع ما يرافقها من زيادة في تعويضات الموظفين. وعلى الرغم من ذلك، فقد رأت أنّ بعض أفراد فريقها سيستأوون من الاستعانة

بشركة استشارية للقيام بعملهم هم، وهذا يعني انخفاضاً في رضا الموظفين. ونتيجة ذلك كله، توقّعت أن ينسحب واحد أو اثنان من أفراد مجموعة التدريب، إذا تم الأخذ بهذا الخيار.

- الأثر في تبدّل الموظفين: استشارت قسم الموارد البشرية، فكان تقديره أنّ الشركة ستكبّد تكاليف تعادل 50 ألف دولار؛ لتعيين وتدريب شخصين جديدين في مجموعتها إذا حدث الانسحاب المتوقّع.

بديل سيدني الثاني: التعاقد مع شخصين من خارج الشركة مع احتمال تعيينهم فيها لاحقاً. لقد أعطى تحليل سيدني للبديل الثاني - التعاقد مع شخصين من خارج الشركة مع احتمال تعيينهم فيها لاحقاً - الفرضيات الآتية:

- الأثر في المبيعات: إذا تعاقدت (سيدني) مع هذين الشخصين، وأشرفت على المشروع بنفسها، كانت تقديراتها أنّ فاعليّتها لن تكون كالبديل الأول، لأنّها لم تُدر هذا النوع من الانتقال قبل الآن. وبالتالي، تتوقّع تحقيق زيادة 5 ملايين دولار في المبيعات بنهاية السنة الأولى.

- الكلفة: سيكبّد التعاقد مع هذين الشخصين لمدة سنة، نصف مليون دولار.

- الأثر في رضا العملاء: خشيت ألا يكون رضا العملاء من خلال هذه الاقتراح مساوياً لما يمكن أن تحققه الشركة الاستشارية. وقد قدرت أن تتحقق زيادة في رضا العملاء بنسبة 5% فقط.
- الأثر في رضا الموظفين: افترضت أن رضا الموظفين سيزداد بنسبة 10%، وذلك بسبب زيادة المبيعات التي تعني زيادة تعويضاتهم أيضاً.

بديل سيدني الثالث: الحالة الراهنة (القيام بالتدريب من خلال الموظفين الحاليين). أعطى تحليل (سيدني) لخيارها الثالث - الحالة الراهنة - الفرضيات الآتية

- الأثر في المبيعات: بما أن مجموعة (سيدني) لا تملك خبرة في تطبيق هذه المنهجية الجديدة، فإنها تقدر أن يستغرق الأمر ستة أشهر لإكمال المشروع زيادة عما يمكن أن يستغرقه عند الاستعانة بشركة استشارية. ورأت أيضاً أن مجموعتها لن تستطيع تقديم جودة عمل مماثلة لما تقدّمه الشركة الاستشارية. ومن هنا فقط قدرت زيادة المبيعات السنوية بنحو 4 ملايين دولار فقط. وقدرت أيضاً أن بدء تحقيق هذه الزيادة لن يكون قبل 18 شهراً من عمر المشروع؛ بسبب الالتزامات السابقة لفريقها والوقت اللازم للتعلّم.

• الأثر في رضا العملاء: قُدّرت (سيدني) أن يكون رضا العملاء مماثلاً لما قُدّرت في اقتراح التعاقد مع أشخاص خارجيين؛ أي زيادة بنسبة 5%.

• الأثر في رضا الموظفين: سيزداد رضا موظفي المبيعات بنسبة 10%، كما في الحالتين السابقتي.

• الأثر في تبدّل الموظفين: بسبب زيادة الأعباء الملقاة على كاهل أعضاء مجموعتها، قُدّرت أنّ الأمر سيستغرق ثلاثة أشهر على الأقل، قبل أن تتمكّن مجموعتها من تخصيص أي جهد لتطوير التدريب الجديد. وما أن يبدأ هذا العمل حتى يصبح موظفوها الحاليون مثقلين بالعمل إلى درجة تدفع واحداً أو اثنين منهم إلى المغادرة. وهذا ما يكلف الشركة 50 ألف دولار؛ كي تقوم بتوظيف وتدريب اثنين من الموظفين الجدد. وخلال هذه الأشهر الثلاثة، قُدّرت أنّ واحداً على الأقل من اختصاصيي المبيعات، سيتترك العمل بحثاً عن عمولات أكبر لدى أحد المنافسين الذين يعتمدون البديل الأول.

جدول سيدني للإيجابيات والسلبيات. بعد إجراء هذه التحليلات، وضعت (سيدني) جدولاً يبيّن نقاط ضعف وقوة كل بديل من البدائل. ويبيّن (الجدول 1) نتائج ما قامت به.

جدول رقم 1

جدول سيدني للحجج المؤيدة والمعارضة	
البديل	إيجابيات
● الاستعانة بشركة استشارية	● زيادة 7 ملايين دولار ● في المبيعات السنوية مع نهاية السنة الثالثة. ● زيادة رضا العملاء 10%.
● مليوناً دولار كلفة التعاقد مدّة سنة.	● الخبرات المتوافرة لدى الشركة الاستشارية.
● كلفة محتملة تعادل 50 ألف دولار لتعيين موظفين اثنين للحلول محل المنسحبين وتدريبهما.	● سهولة الاستعاضة عن الشركة الاستشارية بزملاء من داخل الشركة.
	● قد يكون هذا الخيار أكثر موثوقية في نظر كبار المديرين؛ بسبب خبرة الشركة الاستشارية في هذا النوع من الأعمال.

- التعاقد مع زيادة المبيعات ● نصف مليون دولار كلفة التعاقد شخصين من بمقدار 5% سنويًا لسنة واحدة.
- خارج الشركة مع نهاية السنة الثالثة. ● يعتمد الوقت اللازم للتعاقد وبدء العمل الفعلي على سرعة التنفيذ.
- (مع احتمال زيادة رضا العملاء ● 5%.
- تعيينهما في ما بعد) ● زيادة رضا فريق الشخصين المتعاقدين.
- المبيعات 10% ● ارتفاع كلفة الاستبدال (من حيث الزمن والمال) إذا لم يكن أداء الشخصين المتعاقدين جيّدًا.

- الحالة الراهنة (استخدام الموظفين الحاليين)
- زيادة المبيعات السنوية 4 ملايين دولار بنهاية السنة الثالثة، مع تأخير ستة أشهر بالمقارنة مع الخيارين السابقين.
- كلفة محتملة تعادل 50 ألف دولار لتوظيف اثنين من موظفي التطوير والتدريب وتدريبهما، للحلول محل الشخصين المنسحبين.
- لا زيادة في النفقات وفي عدد الموظفين.
- زيادة رضا العملاء 5%.
- ضياع 120 ألف دولار من إيرادات المبيعات، ومن كلفة التوظيف والتدريب للشخصين البديلين عن الشخصين المنسحبين.
- زيادة رضا موظفي المبيعات 10%.
- زيادة رضا العملاء 5%.
- ضياع 120 ألف دولار من إيرادات المبيعات، ومن كلفة التوظيف والتدريب للشخصين البديلين عن الشخصين المنسحبين.

تقدّم فقرة «خطوات لتحليل البدائل» مقترحات إضافية لمقارنة اتجاهات العمل المختلفة الممكنة.

خطوات لتحليل البدائل

1. إعداد قائمة التكاليف. ففكر في التكاليف التي قد ترتبط بكل خيار من الخيارات. حدّد التكاليف الأولية، وكذلك تلك التي يمكن توقعها خلال السنوات اللاحقة. واحرص على التفكير في ما يتجاوز التكاليف المالية

الواضحة، مثل دفع الرواتب وشراء المعدات. فكّر في أهداف الأعمال التي اخترتها لتقييمها؛ وفكّر في تأثير كل بديل من البدائل في تلك الأهداف. مثلاً، هل يسبّب البديل أثراً سلبياً على حركة تبدّل الموظفين؟ إن كان كذلك، فهل يمكن وضع تحديد كمي لهذا التأثير؟ الأرجح أنّك ستكون في حاجة إلى بعض البحث للحصول على الأرقام ذات الصلة بهذا الأمر. اطلب المعونة من الأشخاص في الأقسام الأخرى، كالمالية أو المبيعات مثلاً. وفكّر أيضاً في العودة إلى التقارير الخاصة بالقطاع وإلى الإنترنت، بحثاً عن التقديرات اللازمة. تذكر تسجيل مصادر معلوماتك، ووضع قائمة بأية فرضيات تضعها في أثناء عملك.

2. ضع قائمة بفوائد الإيرادات الإضافية المتوقعة. انظر من جديد في أهداف الأعمال التي وقع اختيارك عليها. ما الفوائد التي تتوقع أن تنتج عن كل بديل؟ وكيف ستؤثر في الإيرادات؟ مثلاً، كيف يمكن أن يؤثر مشروعك في رضا العملاء؟ وهل يمكنك إقامة ارتباط بين زيادة رضا العملاء وزيادة المبيعات؟ فقد تأتي إيرادات إضافية نتيجة اجتذاب عملاء جدد، أو نتيجة زيادة مشتريات العملاء الحاليين. احرص على أخذ أية تكاليف مرتبطة بالحصول على هذه الإيرادات بالحسبان، وأضفها إلى قائمة التكاليف المذكورة أعلاه.

3. أشر إلى أي وفر في التكاليف يمكن تحقيقه. ادرس كيف يمكن أن يؤثر تطبيق كل بديل في توفير أموال المؤسسة. خصّص بعض الوقت للتفكير

في هذا المجال؛ لأنّ من الصعب رؤية الوفّر في التكاليف أحياناً. يمكن أن يأتي الوفّر من مصادر متعدّدة. على سبيل المثال، هل سيلزم عدد أقل من الأشخاص لأداء العمل نتيجة المشروع؟ وهل سيقلّل المشروع الوقت اللازم لإنجاز مهمة من المهمّات، بما يسمح بإنجاز مزيد من العمل، أو بتصنيع مزيد من المنتجات؟

4. حدّد الموعد المتوقّع لرؤية التكاليف والإيرادات المنتظرة. انظر إلى القوائم الثلاث، وحاول تقدير الموعد المتوقّع لتحقق كل بند يرد فيها. وتذكّر أنّه من المرجّح أن تأتي التكاليف والإيرادات على نحو تدريجي تراكمي. فمثلاً، يمكن أن تتوقّع زيادة الإيرادات بمقدار 20% خلال السنة الأولى، وتحقيق 100% من الزيادة بنهاية العام الثالث. سيساعدك إنجاز هذه الخطوة أيضاً على وضع خطة التنفيذ.

5. ضع قائمة بالآثار المتوقّعة على بقية المقاييس لدى الشركة، مثل رضا العملاء، والمحافظة عليهم، وكفاءة العمليات في الشركة. عند النظر إلى آثار أيّة فرصة على المؤسسة أو على الشركة، من المهم تحديد مقاييس الأعمال التي يمكن أن يكون للحل الذي تقدمه أثر فيها جميعها، وسيكون بعض هذه المقاييس مالية. لكن لدى أكثر الشركات اليوم، مقاييس إستراتيجية أخرى، مثل: رضا العملاء أو المحافظة عليهم، ورضا الموظفين أو المحافظة عليهم، والمقاييس التشغيلية بما فيها زمن دورة العمل. ويؤدّي معظم هذه المقاييس إلى آثار مالية في نهاية

المطاف. ومن هنا يكون عليك تحديد مقاييس الشركة الرئيسة كلّها، التي يمكن أن تتأثر بذلك الحل. مثلاً، يمكن أن يؤدّي التعاقد مع الشركة الاستشارية التي تتبع الحلول، إلى زيادة المحافظة على العملاء الذين يفهمون أهمية تلك الحلول بالنسبة لهم.

6. ضع قائمة بأية فوائد أو تكاليف غير قابلة للقياس الكمي. لا تعتمد دراسة جدوى الأعمال جميعها على الأرقام وحدها. واعتماداً على أهداف الأعمال التي يقع عليها اختيارك لاستخدامها في تحليلك على الأرجح، سيكون لديك عوامل نوعية لا بد من التفكير فيها أيضاً، مثلاً: التوافق الإستراتيجي بين كل بديل ورسالة المؤسسة؛ أو الزيادة في ثقة المجتمع بالمؤسسة بسبب قيامها بأفعال معينة. ومن العوامل الأخرى، التي يجب النظر فيها أيضاً: القدرة على اغتنام الفرصة الجديدة دون فقدان التركيز، واحتمال النجاح نظراً لظروف السوق. وحتى من دون ارتباط هذه الأمور بأرقام محدّدة، تبقى هذه التكاليف، وفوائدها مقنعة يجدر التفكير فيها، وذلك لتحقيق القناعة بالبديل المطروح.

7. حلّل الأثر في الأعمال. كيف يؤثر كل بديل من البدائل في الجوانب المالية؟ وبعد أن أصبح لديك قائمة بالتكاليف والفوائد، وبعد أن وضعت تقديراً كمياً، لأكبر عدد ممكن من العوامل، يصبح الوقت مناسباً لإجراء الحسابات. وانطلاقاً من المقاييس التي اخترتها، فقد تفكّر في حساب العائد على الاستثمار، أو زمن الاسترداد، أو القيمة المئوية الصافية.

وقد تفكّر أيضًا في إجراء «تحليل نقطة التعادل». لست مضطرًا إلى إجراء هذه الحسابات والتحليلات بنفسك. ويمكنك، بدلاً من ذلك، أن تطلب مساعدة أحد الزملاء (شخص من قسم المالية مثلاً). حدّد الأثر الواقع في بقية مقاييس الأعمال الرئيسة، مثل رضا العملاء، أو رضا الموظفين، أو عمليات الشركة.

8. رتب النتائج في جدول يسمح بمقارنتها. بعد أن تقوم بجمع النتائج كلها، ضعها في جدول يسهل إجراء المقارنة بين خياراتك المختلفة. ومن الأشكال الممكنة لهذا الجدول إنشاء قائمتين بالإيجابيات والسلبيات، لأنّ هذه الطريقة سهلة الاستخدام عند وجود تكاليف وفوائد من النوعين الكمي والنوعي معًا.
