

## الخطوة الخامسة : الاختيار وتقدير المخاطر





بعد تحليل البيانات الخاصة بالبدائل المتعدّدة، يتعيّن عليك اختيار البديل الأفضل، ثم تقدير المخاطر التي قد ترتبط به. ومن خلال تقدير المخاطر، تستطيع تقرير كيفية تخفيفها، وإذا كانت بحاجة لتعديل نهج العمل الموصى به لتقليل المخاطرة.

## اختيار الحل الأفضل

بعد أن قارنت إيجابيات البدائل وسلبياتها جميعها، يتعيّن عليك إختيار أفضل حل ممكن، وتبرير اختيارك. توجد شركات تقوم بمتابعة البيانات الخاصة بكيفية تأثير المقاييس كافة في الأداء المالي الإجمالي للشركة (كيف تتأثر المبيعات برضا العملاء مثلاً). فإذا توافرت هذه المعلومات لدى شركتك، واستطعت أن تربط قيمة نقدية بكل مقياس من المقاييس، فقد تكمن عملية الاختيار ببساطة في جمع الأرقام كلها، ثم إجراء المقارنة. لكن، من المرجّح ألا تتوافر لديك هذه المعلومات كلها. وعليك ابتكار إستراتيجية لإجراء الاختيار. وهذا السيناريو ليس علمياً، ما يعني أنّ عليك الاعتماد على خبرتك وحسك، إضافة إلى اعتمادك على المدخلات التي يقدمها الآخرون. تذكر توثيق المبررات المنطقية؛ كي تستطيع شرحها للآخرين في ما بعد.

في مثال شركة (ساتلايت)، تقوم (سيدني) بمراجعة جدول الإيجابيات والسلبيات، وتحدّد الخيار الذي ترى - من جانبها - أنّ منافعه

تفوق تكاليفه بقدر كبير: إنَّه الاستعانة بشركة استشارية. وهي تدافع عن قرارها بالقول إنَّ هذا الخيار:

- سيولّد أعلى زيادة في الإيرادات خلال أقل مدة زمنية.
- سيمنح الشركة إمكانية الوصول إلى خبرات، من شأنها تقليل المخاطر المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمسألة إدخال إستراتيجية بيع جديدة.
- سيتسبّب في أعلى زيادة من حيث رضا العملاء.
- سيحسن رضا موظفي المبيعات؛ ممّا يقلّل من تبدّل الموظفين على المدى البعيد (وقد يجتذب مواهب جديدة أيضاً).

## ماذا كنت ستفعل؟

### أولوية تنشيط الأعمال في شركة بازيبي للتعليم

تعمل (لورا) مديرة للمنتجات لدى مؤسسة (بازيبي) للتعليم. وينتج قسمها سلسلة من المنتجات المصمّمة للقراءة عبر الإنترنت تحت اسم (بازيريدر). وهذا المنتج مخصّص لمرحلة الدراسة الابتدائية، وخلال الثلاثة أرباع السنة الأخيرة بقي مستوى مبيعات هذا المنتج على حاله من دون زيادة، ما جعلها تبحث عن سبل لزيادة الإيرادات للمحافظة على قدرتها التنافسية. وترى (لورا) وجود بدائل كثيرة لزيادة مبيعات الشركة. مثلاً، يمكن بيع سلسلة منتجات (بازيريدر) في أسواق جديدة، أو يمكن أن تبتكر الشركة توسّعاً لسلسلة المنتجات هذه على شكل كتب مطبوعة، تواب

طرح المنتجات عبر الإنترنت. تكتب (لورا) بياناً قوياً لتلك الفرصة: «إنّ سلسلة منتجات (بازيريدر) في حاجة إلى تحديد المنهجية الأفضل لزيادة إيرادات شركة (بازيبي) للتعليم»، ثم تكوّن مجموعة عمل لاستكشاف البدائل لزيادة الإيرادات. تعقد المجموعة جلسة عصف ذهني حول مجالاً واسعاً من الاحتمالات، ثم تقوم باختصار الخيارات إلى ما يأتي:

- ترجمة منتجات (بازيريدر)، وبيعها في أسواق دولية جديدة.
- تطوير كتب ورقية لمجموعة (بازيريدر): لاستخدامها جنباً إلى جنب مع برامج الشركة على الإنترنت.
- محاولة جعل قسم المبيعات أكثر نشاطاً ضمن الأسواق الحالية (خيار الحالة الراهنة).

تلتقي (لورا) مديرها (مارتن) للحصول على مشاركاته، حيث علمت أنّه مهتم بإدخال (بازيبي) إلى الأسواق الخارجية. وكان يبدو أقل حماساً في ما يخص تطوير كتب ورقية، فضلاً عن كونه قليل التفاوض بشأن نجاح محاولة جعل قسم المبيعات أكثر نشاطاً. وقد شجّعها (مارتن) على استكشاف الخيارات، و«إعداد دراسة جدوى لعرضها على صانعي القرار في الشركة». لكنّها تتساءل عمّا يعنيه هذا على وجه التحديد. ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشد عليك حلاً ضمن فقرة «ماذا كنت ستفعل؟».

## تثقيف المخاطر

عندما تتقي خياراً، يتعين عليك تحديد المخاطر المحتملة لك وللمؤسسة، قبل الالتزام بذلك الخيار. فكّر في المخاطر الواقعة على ما يأتي:

- تطبيق فكرتك. هل لديك أشخاص مناسبون لإنجاز المهمات الضرورية؟ وهل تستطيع تلبية الجدول الزمني الضروري ضمن مواردك المتاحة؟ وماذا يمكن أن يحدث للمؤسسة إذا لم تستطع تحقيق أهدافك والالتزام بالمواعيد الزمنية؟
- أقرانك ومؤسستك. ماذا يمكن أن يحدث لأقرانك ومؤسستك، إذا لم تستطع تحقيق الأرقام التي توقعتها؟ مثلاً، إذا تم إدراج توقعاتك ضمن مقاييس المؤسسة، ثم نتج عن ذلك التزامات تفرضها الشركة على مديري المبيعات، فهل يمكن أن تتأثر أوضاعهم الوظيفية إذا لم تتمكن أنت من تحقيق الأرباح التي توقعتها؟ وهل توجد مخاطر أخرى، من حيث إمكانية ترك بعض أفراد فريق المبيعات عملهم في الشركة، بعد أن يكتسبوا مستويات أفضل من المهارات؟
- أنت. ما العواقب المحتملة على وضعك الوظيفي إذا فشل البديل؟ مثلاً، قد يتأثر تقييم أداءك - ومصداقيتك - بل يمكن أن تفقد عملك في الشركة، إذا فشل البديل الذي وقع اختيارك عليه. وكل هذا يتعلّق بحجم المشروع وكمية الموارد اللازمة.

فكّر أيضاً في مستوى تحمّلك الشخصي للمخاطر، إضافة إلى مستوى تحمّل مؤسستك. وإضافة لذلك، اطلب إلى شخص في قسم المالية أن يساعدك على تحليل ما يمكن أن يحدث، إذا غيرت بعض فرضياتك، أو إذا تغيّر قسم من تقديراتك.

تُعرف هذه العملية باسم «تحليل الحساسية». فعلى سبيل المثال، ماذا سيحدث لإرباح، أو خسائر المؤسسة إذا ازدادت إيرادات المبيعات بنسبة 5% فقط بدلاً من 15% كما توقّعت، أو إذا ازدادت بنسبة 20%؟ عندها، قد تقرّر أن البديل الذي اخترت تبنيّه لم يعد بديلاً مجدداً وصالحاً للتنفيذ. وتكمن الطريقة الأخرى لإجراء تحليل الحساسية، في وصف «سيناريو الحالة الأسوأ» و «سيناريو الحالة الأفضل» وإدراج الاثنين ضمن دراسة جدوى الأعمال التي تعدّها.

إنّ ما يجب عليك القيام به، والطريقة التي يجب عليك اتّباعها لفعله أمر بسيط إلى حد يصعب تصديقه. ولكن إذا كنت على استعداد للقيام به، فهذه مسألة أخرى.

بيتر ف. دروكر

## تحديد كيفية تخفيف المخاطر

فكّر في كيفية تخفيف المخاطر التي حدّدتها. على سبيل المثال، تبرز (سيدني) في حالة سيناريو شركة (ساتلايت)، أنّ التعاقد مع أشخاص من

خارج الشركة يهدر وقتاً طويلاً؛ فهي قد لا تتمكن من العثور على من يملك الخبرة المناسبة لتنفيذ هذا النوع من المشاريع في وقت قصير. ومن هنا، يطرح هذا البديل مخاطر تأخر زيادة الإيرادات ثلاثة إلى ستة أشهر، مقارنة مع خيار الاستعانة بالشركة الاستشارية. وإذا حدث هذا؛ فلن تتمكن مجموعة المبيعات من تحقيق الأرقام المستهدفة لتلك السنة. وتفكر (سيدني) إذا كان عليها إلغاء هذا الخيار، رغم أنّ كلفة التعاقد مع أشخاص خارجيين أقل بكثير، من كلفة الاستعانة بالشركة الاستشارية.

وتفكر أيضاً، في المخاطر الملازمة لعملية التفاوض على العقد مع الشركة الاستشارية. فقد تطلب الشركة أكثر من مليوني دولار للقيام بالعمل. ويهدف تخفيف هذه المخاطر، تفكر في الاستعانة بأفضل مفاوض لدى شركتها، أو حتى في إمكانية إدخال نائب رئيس الشركة لشؤون عقود المشتريات؛ لضمان إجراء عملية التفاوض على نحو جيد

## تقرير إذا كان يجب تعديل نهج العمل الموصى به

إنّ تحديد كيفية قيامك بتخفيف المخاطر، يساعدك على إدخال مزيد من التدقيق على توصياتك. فإذا كانت منافع اثنين من البدائل التي تقترحها متعادلة تقريباً، فقد تجد نفسك في حاجة إلى مقارنة مخاطرها. وإذا كانت توصيتك الأولى شديدة المخاطر، فقد تفضل تعديلها، أو حتى إلغاؤها لصالح بديل مختلف.

على سبيل المثال، واستناداً إلى تحليلها الأولي، كانت (سيدني) أكثر ميلاً إلى خيار التعاقد مع شخصين من خارج الشركة. لكنها رأت بعد التفكير في المخاطر، أنه من الأفضل التعاقد مع الشركة الاستشارية بدلاً من الشخصين من الخارج لتدريب قسم المبيعات ودعمه.

وعليك أن تتذكر أيضاً، أنه من الممكن أن يكون الرفض مصير أي بديل يتطلب زيادة في عدد الموظفين، أو في إنفاق الأموال، أو في زيادة الموارد. عليك إعداد خيار آخر حتى وإن بدا ذلك أقل جاذبية. وعليك أيضاً أن تحدد بوضوح الأثر السلبي والفرص الضائعة التي يمكن أن تنتج إذا لم يتم تخصيص الموارد لمشروعك. وفي حالة (سيدني)، قد تجد نفسها مضطرة إلى الاستعانة بموظفيها الحاليين لتنفيذ التدريب الجديد، إذا تم رفض طلبها لتمويل التعاقد مع الشركة الاستشارية. وبالتالي ستكون مرغمة على التخلي عن مشاريع كثيرة؛ كي يتمكن موظفوها من القيام بأعباء المشروع الجديد دون إقبالهم بالعمل أكثر مما يطيقون. ومن السهل أن يصبح هذا القرار إشكالياً على نحو خاص؛ لأن مديرها أبلغها أنها لا تستطيع إلغاء أي مشروع من المشاريع الحالية أو تأجيله.

تقدم فقرة «خطوات لاختيار التوصية النهائية» مزيداً من الإرشاد حول هذه الخطوات.

## خطوات اختيار التوصية النهائية

1. اختيار التوصية الأولية. استعرض البدائل التي طوّرتها، وقارن إيجابياتها وسلبياتها. أيّ بديل يدعم أهداف الأعمال في المؤسسة أكثر من غيره؟ وأيّ من هذه الأهداف المحدّدة يعدّ الأكثر أهمية للمؤسسة؟ فكّر إذا وجد خيار أسهل تطبيقاً من الخيارات الأخرى. واحرص أيضاً على موازنة العوامل التي لا يمكن تحديدها كمياً. على سبيل المثال، إذا كان العائد على الاستثمار متماثلاً في حالة اثنين من البدائل، فقد يكون من المناسب أن تمنع النظر أكثر في مدى ملاءمة كل منهما لإستراتيجية الشركة عند اتّخاذ القرار الأخير. وإذا وجدت صعوبة في اختصار خياراتك، وصولاً إلى خيار واحد في هذه المرحلة، فإنك تستطيع الإبقاء على أفضل خيارين، ومتابعة العمل انطلاقاً من هذه النقطة.

2. وثّق التفسيرات المنطقية التي استخدمتها عند اتّخاذ قرارك. استعرض البدائل التي طوّرتها، وقارن إيجابياتها وسلبياتها. أيّ بديل يدعم أهداف الأعمال في المؤسسة أكثر من غيره؟ وأيّ من هذه الأهداف المحدّدة يعدّ الأكثر أهمية للمؤسسة؟ فكّر إذا وجد خيار أسهل تطبيقاً من الخيارات الأخرى. واحرص أيضاً على موازنة العوامل التي لا يمكن تحديدها كمياً. على سبيل المثال، إذا كان العائد على الاستثمار متماثلاً في حالة اثنين من البدائل، فقد يكون من المناسب أن تمنع النظر أكثر في مدى ملاءمة

كل منهما لإستراتيجية الشركة عند اتّخاذ القرار الأخير. وإذا وجدت صعوبة في اختصار خياراتك، وصولاً إلى خيار واحد في هذه المرحلة، فإنّك تستطيع الإبقاء على أفضل خيارين، ومتابعة العمل انطلاقاً من هذه النقطة.

3. فكّر في المخاطر. حدّد المخاطر المحتملة عليك وعلى المؤسسة والتي يمكن أن تتجم عن تطبيق الخيار (أو الخيارين) الذي أوصيت به. فكّر في المخاطر التي قد تؤثر في وضعك الوظيفي، وفي عملية التنفيذ، وفي الأرقام التي تتوقّعها. فكّر أيضاً في إجراء بعض تحليلات الحساسية لترى كيف يمكن أن تتغير أرقامك، إذا استخدمت تقديرات مختلفة أو فرضيات مختلفة.

4. ابحث عن طرق لتخفيف المخاطر. ببعد تحديد المخاطر، فكّر في إمكانية التخفيف من آثارها. مثلاً، هل تستطيع البدء بمشروع تجريبي لاختبار فرضياتك، قبل إطلاق تنفيذ المشروع على نطاق واسع؟ فكّر أيضاً، إن كنت تستطيع التحكم في المخاطر المرتبطة بالبدل (أو البدائل) الذي اقترحتها. مثلاً، هل ستفشل المقترحات إذا قام أحد المنافسين بتخفيض أسعاره، أو إذا ارتفعت أسعار إحدى المواد الأولية المستخدمة في التصنيع؟

5. راجع توصياتك الأصلية ودقّقها. فكّر في مدى جاذبية النتائج المنتظر تحقيقها من الخيار (الخيارين) الذي أوصيت به. مثلاً، هل من شأن

معنويات العاملين في القسم أن تشهد تحسناً ملحوظاً نتيجة ذلك؟ ثم فكّر بعد ذلك، في احتمال أن تتحقّق النتائج المتوقّعة في توصياتك (مثلاً، كم عدد المخاطر التي حدّدتها، وما احتمال أن تتمكن من ضبطها؟). تذكّر دائماً مسألة احتمالك الشخصي للمخاطر، وكذلك احتمال المؤسسة. فإذا كنت محتفظاً باثنين من الخيارات حتى هذه النقطة، فعليك التفكير في الخيار الأكثر منطقية في ضوء هذه العوامل. فمن المحتمل أن تتوصّل إلى خيار آخر (قد يكون مزيجاً من الخيارين) تجد أنه مواتٍ أكثر من أي خيار آخر.

## ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر سؤال (لورا) عن كيفية البدء بإعداد دراسة

جدوى الأعمال لتقديمها إلى كبار صانعي القرار في

شركتها؟

إليك ما يقترحه المرشد:

ما قصده (مارتن)، هو أنّ (لورا) ستحتاج إلى مساندة أصحاب المصلحة وصانعي القرار الرئيسيين في الشركة ودعمهم؛ أي إلى مديري المبيعات والمالية، للتوصّل في النهاية إلى تنفيذ نهج العمل الذي تقترحه. مثلاً، للحصول على المال اللازم لمشروعها، عليها إقناع مديري المبيعات

والمالية لمساندة المشروع. وإذا كان هؤلاء المديرين على وشك إعداد موازنة العام القادم خلال أسابيع قليلة، فإنَّ عليها أن تسرع في إيصال فكرتها إليهم. ولا يجوز لها أن تمتنع عن طرح هذه القرارات الأولية أمام صانعي القرار، لمجرّد أنّها لا تملك اقتراحاً مكتملاً إلى الآن. فمن خلال حديثها مع مديري المبيعات والمالية في وقت مبكر، يمكن أن تطلع منهما على معلومات مهمّة قد تساعد على تقييم خياراتها. فمثلاً، يمكن أن تكتشف نتيجة الحديث مع مدير المبيعات وجود عقود أبرمتها الشركة مع موزعين دوليين. أمّا الحديث مع مدير القسم المالي فقد يكشف لها عن حقيقة عدم توافر التمويل الكافي لهذا الخيار أو ذلك. كما يتحمّم عليها أيضاً، تحديد أي من أصحاب المصلحة الآخرين يمكن أن يكون تعاونهم شديد الأهمية لنجاح تنفيذ مبادرتها، وذلك كي تتحدّث معهم في وقت مبكر أيضاً. وقد يوجد من بين هؤلاء أشخاص يتعيّن عليهم الاضطلاع بمهام رئيسة ضمن المبادرة المقترحة، وذلك مثل القيام بالترجمة، أو تطوير الكتب المطبوعة، أو زيادة الجهد المبذول في المبيعات.