

دليل إدارة المخاطر في الامتياز التجاري



جدول المحتويات

المقدمة	3
جدول تعريفات مصطلحات الدليل	4
أهداف إدارة المخاطر في الامتياز التجاري	5
أنواع المخاطر في الامتياز التجاري	6
مراحل إدارة المخاطر في الامتياز التجاري	8
نموذج عملي لإدارة المخاطر في الامتياز التجاري	11
أساليب تحديد المخاطر في الامتياز التجاري	15
خطوات بناء خطة إدارة المخاطر في الامتياز التجاري	18
إستراتيجيات إدارة المخاطر في الامتياز التجاري	21
نصائح عملية لإدارة مخاطر الامتياز التجاري	24

تُعَدُّ إدارة المخاطر أحد العناصر الجوهرية لضمان استدامة العلامة التجارية وحماية كلِّ من مانح الامتياز وصاحب الامتياز من المخاطر المحتملة. تشمل إدارة المخاطر تحديد وتقييم المخاطر التشغيلية والمالية والاستراتيجية، إلى جانب تطوير إستراتيجيات فعّالة لتقليل تأثيرها. كما تتضمن وضع خطط استباقية للتعامل مع التحديات، مثل ضمان استمرارية العمليات، والحفاظ على جودة المنتجات والخدمات، والامتثال للقوانين واللوائح. تسهم هذه الجهود في تعزيز استقرار المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

يهدف الدليل إلى:

01 توضيح أنواع المخاطر التي تواجه أصحاب الامتياز ومانحي الامتياز، بما في ذلك المخاطر التشغيلية، والقانونية، والمالية.

02 توفير إطار عمل منهجي وشامل لتقييم وإدارة المخاطر بفعالية خلال جميع مراحل دورة الامتياز التجاري.

03 مساعدة أصحاب الامتياز ومانحي الامتياز في اتخاذ قرارات مدروسة تستند إلى تحليل دقيق للمخاطر المحتملة.

04 تعزيز الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية المتعلقة بإدارة المخاطر في قطاع الامتياز التجاري لضمان الامتثال وحماية الحقوق.

05 تقديم إستراتيجيات فعّالة لتخفيف المخاطر التي تهدد استمرارية الأعمال، مع تحقيق التوازن بين التوسع في الأسواق الجديدة والحفاظ على الجودة.

06 بناء علاقة قوية بين مانحي الامتياز وأصحاب الامتياز، قائمة على إدارة المخاطر المشتركة والتواصل الفعّال.

جدول تعريفات مصطلحات الدليل

عملية تحديد وتقييم وتحليل المخاطر المحتملة وتطبيق إستراتيجيات للتعامل معها.

إدارة المخاطر

المخاطر المتعلقة بالعمليات اليومية مثل الأعطال التقنية، والأخطاء البشرية، والاحتياالات.

المخاطر التشغيلية

المخاطر المتعلقة بالإيرادات، والتكاليف، والسيولة، وسعر الصرف.

المخاطر المالية

المخاطر المتعلقة بالقرارات الإستراتيجية للمنشأة مثل دخول أسواق جديدة أو تطوير منتجات جديدة.

المخاطر الإستراتيجية

أداة لتحديد احتمال وتأثير المخاطر.

مصفوفة تقييم المخاطر

يشير هذا المصطلح إلى جميع الأطراف (الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات) الذين يرتبطون بنجاح المنشأة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك: أصحاب المنشأة، والموظفين، والعملاء، والموردين، وأفراد المجتمع ذوي العلاقة.

أصحاب المصلحة

هي المخاطر المتعلقة بقرارات وإجراءات ما قبل بدء تشغيل الامتياز، مثل اختيار موقع غير مناسب، أو عدم الالتزام بشروط الاتفاقية، أو سوء تقدير التكاليف الأولية.

المخاطر الاستثمارية

أهداف إدارة المخاطر في الامتياز التجاري

1. تحديد المخاطر وتحليلها

تصميم نظام شامل لتحديد المخاطر المحتملة، المرتبطة بمنح الامتياز التجاري وإدارة العمليات، مع تقييم تأثيرها على الأداء العام للعلامة التجارية وأصحاب الامتياز، لضمان استدامة الأعمال وجودتها.

2. تعزيز الاستقرار المالي والتشغيلي

تقديم آليات فعالة لضمان تحقيق التوازن المالي والتشغيلي، وتقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر التشغيلية والمالية.

3. ضمان الامتثال التنظيمي

التأكد من التزام جميع الأطراف بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المنظمة لعمليات الامتياز التجاري، بما يضمن الامتثال وحماية الحقوق.

4. تعزيز الثقة بين الأطراف

تعزيز العلاقة بين مانحي الامتياز وأصحاب الامتياز من خلال إدارة فعّالة للمخاطر، مما يساهم في بناء بيئة تعاون واستدامة.

5. تطوير إستراتيجية وخطط استجابة

إعداد خطط واضحة للاستجابة للمخاطر المحتملة وتقليل تأثيرها، مع وضع إستراتيجيات استباقية لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النمو.

1. تحسين أداء العلامة التجارية

ضمان الالتزام بمعايير الجودة والاستدامة يسهم في تعزيز سمعة العلامة التجارية وزيادة جاذبيتها في السوق.

2. تقليل النزاعات القانونية

تقليل النزاعات بين مانحي الامتياز وأصحاب الامتياز من خلال وضوح الأدوار والالتزامات، والامتثال للقوانين ذات الصلة.

3. تعزيز استدامة الامتياز

تقليل تأثير المخاطر الكبرى على العمليات لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق النمو.

4. زيادة جاذبية الاستثمار

جذب المستثمرين وأصحاب الامتياز المحتملين من خلال تقديم نظام قوي لإدارة المخاطر يوفر بيانات دقيقة وتحليلاً شاملاً لدعم اتخاذ قرارات استثمارية وتشغيلية مدروسة، مما يعزز الثقة في العلامة التجارية.

5. دعم التوسع الآمن

تمكين العلامة التجارية من التوسع في أسواق جديدة بثقة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتوسع.

أنواع المخاطر في الامتياز التجاري

المخاطر التشغيلية

تشمل المخاطر التشغيلية التحديات المرتبطة بتنفيذ العمليات اليومية، والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على كفاءة العمليات واستمراريتها. وتشمل المخاطر التي تواجه مانح الامتياز ما يلي:

المخاطر التي تواجه مانح الامتياز

01

محدودية توفر أصحاب امتياز مؤهلين لإدارة وتشغيل العلامة التجارية بكفاءة.

06

التوسع في الأسواق الجديدة دون إجراء دراسة جدوى مناسبة قد يُسفر عن تحديات تشغيلية، ويُعيق فعالية الإشراف على العمليات.

02

عدم التزام أصحاب الامتياز بمعايير الجودة والإجراءات التشغيلية المحددة قد يؤدي إلى تفاوت تجربة العملاء بين الفروع، مما ينعكس سلباً على سمعة العلامة التجارية.

07

صعوبة توظيف الكفاءات أو الاحتفاظ بها، إلى جانب تحديات تدريب الموظفين وارتفاع معدل دورانهم، يؤثر سلباً على استقرار العمليات وكفاءة الأداء في فروع الامتياز.

03

نقص وضعف برامج التدريب المقدمة لأصحاب الامتياز يؤديان إلى تراجع الكفاءة التشغيلية، خلافاً في جودة خدمة العملاء، وصعوبة في الحفاظ على اتساق العلامة التجارية.

08

ضعف التنسيق، أو الاعتماد على موردين غير مؤهلين، قد يؤدي إلى تعطل سلسلة التوريد، وارتفاع التكاليف أو التأخير، مما يؤثر سلباً على توفر المنتجات وجودة الخدمة.

04

يمكن أن تتعرض العلامة التجارية للمساءلة القانونية، بسبب عدم التزام أصحاب الامتياز بالقوانين واللوائح المحلية، مثل متطلبات الصحة والسلامة أو التراخيص التجارية.

09

عدم التكيف مع تغيرات الطلب المحلي وتوجهات السوق، إلى جانب ضعف الابتكار في المنتجات أو الخدمات، قد يؤديان إلى فقدان الميزة التنافسية وتراجع رضا العملاء..

05

ضعف التواصل مع أصحاب الامتياز وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤديان إلى اختلاف التوقعات ونشوء النزاعات، مما يؤثر سلباً على مستوى التعاون بين الأطراف.

10

الاعتماد على أنظمة تشغيلية غير فعالة أو ضعف الحماية السيبرانية قد يؤدي إلى تعطل العمليات وتعرض البيانات التشغيلية لمخاطر الاختراق، مما يهدد استقرار وأمان الأعمال.

أنواع المخاطر في الامتياز التجاري

المخاطر التشغيلية

تتمثل المخاطر التشغيلية في العقبات التي تواجه صاحب الامتياز في تنفيذ العمليات اليومية، وفيما يلي أبرزها:

المخاطر التي تواجه صاحب الامتياز

06 عدم التزام المانح بالحدود الجغرافية المحددة قد يؤدي إلى وجود فروع متعددة لنفس العلامة التجارية في نفس المنطقة، مما يؤثر سلباً على مبيعات الفرع.

06

01 ارتفاع التكاليف التشغيلية مقارنة بالإيرادات، إلى جانب دفع رسوم الامتياز وعدم توفر برامج فعالة لدعم الربحية، قد يشكل عبئاً مالياً على صاحب الامتياز.

01

07 صعوبة توظيف الكفاءات أو الاحتفاظ بها، يؤثر سلباً على جودة الخدمة ورضا العملاء.

07

02 الالتزام الصارم بمعايير العلامة التجارية وإجراءات التشغيل قد يحد من حرية القرارات التشغيلية ويزيد التكاليف، مما قد لا يناسب بعض الأسواق.

02

08 الاعتماد على الموردين المحددين من مانح الامتياز قد يؤدي إلى مشكلات في التوريد أو ارتفاع التكاليف.

08

03 نقص التدريب المقدم لفريق العمل، وغياب الدعم المستمر من مانح الامتياز، خاصة في المراحل الأولى، يؤديان إلى تراجع الكفاءة التشغيلية وزيادة التحديات.

03

09 فقدان الميزة التنافسية بسبب عدم توافق المنتجات مع أنواق العملاء المحليين، أو مواجهة منافسة شديدة من علامات تجارية أخرى.

09

04 الاعتماد الكامل على إستراتيجيات التسويق المقدمة من مانح الامتياز، ونقص الموارد المخصصة للترويج المحلي، قد يحدان من القدرة على جذب العملاء.

04

10 استخدام أنظمة تشغيلية غير فعالة، أو ضعف الحماية السيبرانية، يعرض العمليات وبيانات العملاء للخطر، ويؤثر سلباً على استقرار العمليات.

10

05 ضعف التواصل مع مانح الامتياز قد يؤدي إلى نزاعات تؤثر على استقرار العلاقة.

05

أنواع المخاطر في الامتياز التجاري

كيفية التعامل مع المخاطر التشغيلية

للتعامل مع هذه المخاطر، يجب على مانح الامتياز تنفيذ إستراتيجيات شاملة،

منها ما يلي:

01 وضع سياسات وإجراءات تشغيلية واضحة وموحدة:

توثيق جميع العمليات ضمن أدلة تشغيل واضحة تُلزم أصحاب الامتياز باتباعها لضمان تقديم تجربة متسقة للعملاء في جميع الفروع.

01

02 تقديم برامج تدريبية مستمرة:

تصميم برامج تدريب شاملة تستهدف تأهيل أصحاب الامتياز وفرق العمل، لضمان قدرتهم على إدارة العمليات بكفاءة وتحقيق الأهداف التشغيلية.

02

03 مراقبة الأداء التشغيلي:

تطبيق أنظمة تقارير وتحليلات دقيقة تتيح مراجعة أداء الفروع بشكل منتظم، مما يساهم في تحديد المشكلات التشغيلية ومعالجتها قبل أن تؤثر على الأداء العام.

03

04 تعزيز قنوات الاتصال:

إنشاء آليات تواصل فعالة بين مانح الامتياز وصاحب الامتياز لحل المشكلات بشكل سريع، وضمان التعاون المستمر بين الطرفين.

04

05 التكيف مع المتغيرات السوقية:

العمل على تحديث المنتجات والخدمات بانتظام، بما يتماشى مع توجهات السوق وتوقعات العملاء، لتعزيز القدرة التنافسية للعلامة التجارية.

05

06 وضع خطط لإدارة الطوارئ وسلسلة التوريد:

تصميم خطط طوارئ شاملة للتعامل مع تعطل سلسلة التوريد أو الأزمات التشغيلية، بما يضمن استمرارية العمل وتقليل التأثيرات السلبية.

06

أنواع المخاطر في الامتياز التجاري

المخاطر المالية

ترتبط المخاطر المالية بالجوانب المتعلقة بانخفاض الإيرادات أو زيادة التكاليف التشغيلية، والتي قد تؤثر سلباً على الربحية واستدامة نموذج الامتياز. وتشمل المخاطر التي تواجه كل من مانح وصاحب الامتياز ما يلي:

المخاطر التي تواجه مانح الامتياز

03 عدم دراسة مانح الامتياز للسوق المحلي يؤدي إلى تراجع المبيعات، مما يؤثر على قدرة صاحب الامتياز على دفع الرسوم المستحقة ويضر بإيرادات المانح.

01 تأخر أصحاب الامتياز في دفع الرسوم المستحقة (مثل رسوم الامتياز أو الأرباح المستمرة) يؤثر على الإيرادات.

04 تأثير الأزمات الاقتصادية، مثل الركود أو التضخم، على القدرة الشرائية للعملاء وإيرادات الفروع.

02 ضعف الأداء المالي لفروع الامتياز يؤدي إلى تعثر العمليات وانخفاض الربحية.

المخاطر التي تواجه صاحب الامتياز

04 انخفاض المبيعات في بعض الفروع بشكل مستمر، مما يؤدي إلى خسائر مالية.

01 فرض رسوم امتياز مرتفعة من المانح يؤدي إلى تقليل هامش الربح لصاحب الامتياز، وزيادة الأعباء المالية.

05 مصاريف الصيانة، والتغييرات القانونية التي تتطلب تكاليف إضافية، أو ارتفاع أسعار المواد الخام.

02 عدم قدرة صاحب الامتياز على سداد الرسوم الشهرية أو التزامات الإيجار، مما يهدد استمرارية العمل.

06 تحمل صاحب الامتياز ديوناً تفوق قدرته على السداد، مما يؤثر على استقراره المالي.

03 إذا كان النظام يعتمد على استيراد المنتجات أو إرسال أرباح بعملة أجنبية، فإن تقلب أسعار الصرف يمكن أن يشكل خطراً.

المخاطر الإستراتيجية

تتعلق هذه المخاطر بالقرارات الإستراتيجية التي تؤثر على كل من مانح وصاحب الامتياز، ومن أبرزها :

01 تغيير سلوك المستهلك: قد يؤدي التغيير في تفضيلات واتجاهات المستهلكين إلى انخفاض الطلب على منتجات الامتياز.

02 التوسع في أسواق جديدة دون دراسة السوق قد يؤدي إلى الفشل، بسبب نقص المعرفة باحتياجات السوق، وعدم القدرة على تلبية تلك الاحتياجات.

03 تغيير اللوائح الحكومية: التعديلات في التشريعات واللوائح الحكومية قد تؤثر على سير العمليات، أو قد تتطلب تكاليف إضافية لتنفيذها.

إدارة المخاطر هي عملية مستمرة، تشمل عدة مراحل، تتضمن خطوات محددة تهدف إلى تقليل احتمالية حدوث المشكلات وتأثيرها على العمليات، وهي كالتالي:

1 المرحلة الأولى: تحديد المخاطر

تبدأ عملية إدارة المخاطر بتحديد المخاطر المحتملة، وذلك عبر عملية تقييم شاملة تهدف إلى التعرف على كافة العوامل التي قد تؤثر سلباً على نجاح الامتياز التجاري. تشمل هذه المرحلة استخدام أدوات ومصفوفات لتحليل المخاطر المحتملة، مثل تسجيل جميع المخاطر المتوقعة في سجل المخاطر (Risk Register). وتصنيفها بناءً على شدتها واحتمالية حدوثها.

مثال

- عند التخطيط لافتتاح فرع جديد في منطقة معينة، يتم تحدد مخاطر مثل المنافسة الشديدة أو نقص خبرة فريق العمل.
- إجراء تحليل مسبق لتوقع العقوبات المحتملة، مثل تأخر التوريد أو تغيير التشريعات القانونية.

الأداة

- سجل المخاطر لتغطية جميع المخاطر المحتملة والاستعداد لها.
- إستراتيجيات العصف الذهني لتحديد المشكلات وتطوير الحلول.
- استبيانات واستطلاعات لجمع آراء الأطراف المعنية، مثل العملاء أو أصحاب الامتياز.

المرحلة الثانية: تقييم المخاطر

2

بعد تحديد المخاطر، تأتي مرحلة تقييمها، وتتم عبر:

2.1 تصنيف المخاطر إلى درجات (منخفضة، متوسطة، مرتفعة)، ويعتمد التصنيف على معايير مثل التأثير المالي، والتأثير التشغيلي، وسمعة العلامة التجارية.

مثال

صُنِّف تأخر التوريد كخطر "مرتفع" لتأثيره على توفر المنتجات وخدمة العملاء، مما دفع مدير الامتياز لتأمين موردين بديلاً لضمان استمرارية العمليات.

2.2 تحليل الأثر: دراسة تأثير المخاطر على العمليات اليومية وصافي الأرباح.

مثال

التزامات مالية مرتفعة: عدم قدرة صاحب الامتياز على سداد الرسوم الشهرية أو التزامات الإيجار، مما يهدد استمرارية العمل.

2.3 قياس احتمالية الحدوث: تحديد مدى احتمالية وقوع المخاطر بناءً على البيانات السابقة أو تحليل السوق.

مثال

مخاطر التوظيف: صعوبة العثور على موظفين مؤهلين أو مواجهة معدل دوران عالٍ للموظفين.

الأداة

- استخدام مصفوفة تقييم المخاطر (Risk Assessment Matrix) لتحديد المخاطر ذات الأولوية الأعلى التي تتطلب تدخلاً عاجلاً.
- تطبيقها في مثال عملي: إذا كان هنالك ضعف في التدريب المقدم لأصحاب الامتياز سيترتب على ذلك:
- الأثر: انخفاض جودة الخدمة، مما يؤدي إلى تراجع سمعة العلامة التجارية.
 - الاحتمالية: مرتفعة، إذا لم يتم تخصيص ميزانية كافية للتدريب.
 - التصنيف: مرتفعة الأولوية.

3 المرحلة الثالثة: وضع إستراتيجية إدارة المخاطر

تتمثل في وضع إستراتيجيات وخطط فعّالة للتعامل مع المخاطر المقيّمة، سواء من خلال تجنبها، تخفيفها، أو قبولها، أو نقلها. تهدف هذه المرحلة إلى تقليل تأثير المخاطر على العمليات، وضمان استمرارية الأعمال التجارية.

مثال

في حال انقطاع التوريد، قد يكون الحل هو التعاقد مع موردين إضافيين لضمان استمرارية الإمدادات وتقليل التأثير السلبي.

الأداة

استخدام نموذج خطة إدارة المخاطر (Risk Management Plan Template) لتوثيق الإجراءات والخطوات.

4 المرحلة الرابعة: تنفيذ الإستراتيجيات

بمجرد تحديد الإستراتيجيات المناسبة لإدارة المخاطر، تأتي مرحلة التنفيذ. تتضمن هذه الخطوة تطبيق التدابير اللازمة للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها المحتمل. ينبغي تحديد المسؤوليات بشكل واضح، وتخصيص الموارد لضمان نجاح التنفيذ.

مثال

التعاقد مع موردين جدد وتنظيم خطط التوريد لضمان استمرار توفر المنتجات.

5 المرحلة الخامسة: المراقبة والتحسين المستمر

المراقبة المستمرة هي جزء أساسي لضمان فعالية إستراتيجيات إدارة المخاطر. تُراقب المخاطر المحددة، مع البحث عن أي مخاطر محتملة.. كما ينبغي مراجعة وتحديث إستراتيجيات إدارة المخاطر بانتظام للتكيف مع التغيرات.

مثال

إجراء مراجعات دورية لأداء الموردين، وتقييم مدى قدرتهم على الالتزام بالمتطلبات.

الأداة

مراجعة إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر، وتحديثها دورياً.

نموذج عملي لإدارة المخاطر في الامتياز التجاري

إرشادات المرحلة الأولى والثانية: تحديد وتحليل المخاطر

1	حدد المخاطر المرتبطة بالأهداف والخدمات والأنشطة والعمليات على مستوى القطاع، والأقسام، والوحدات (يمكن تحديد ما يصل إلى 9 مخاطر لكل هدف أو عملية).
2	حدد فئة المخاطر (استراتيجية-تشغيلية-مالية-قانونية-بيئية-صحية-إلخ)، ونوع المخاطر السلبية (مهددات) والإيجابية (فرص).
3	حلّل احتمالية المخاطر (فرصة حدوثها أو عدد مرات حدوثها وفق الإطار الزمني). الدرجات (5 الأعلى -1 الأدنى)، راجع جدول رقم (1): احتمالية المخاطر.
4	حلّل أثر المخاطر (تأثيرها المحتمل على الأهداف والخدمات والأنشطة والعمليات) الدرجات (5 الأعلى -1 الأدنى)، راجع جدول رقم (2): أثر المخاطر.
5	حدد قيمة مستوى/شدة المخاطر المبدئية قبل اتخاذ أي إجراءات (ناتج ضرب قيمة (الاحتمالية X الأثر)، الدرجات (25 الأعلى- 1 الأدنى) راجع جدول رقم (3): مصفوفة المخاطر.

المرحلة (2-1) تحديد وتحليل المخاطر (سجل المخاطر)

حالة الخطر	ملكية المخاطر	تحليل المخاطر			وصف الخطر			الخطر
		مستوى الخطر (5-1)	التأثير (5-1)	احتمالية الحدوث (5-1)	وصف الخطر	نوع الخطر (خطر تشغيلي -خطر استراتيجي..)	رمز الخطر	
نشط، قيد التنفيذ، تم التحكم	المسؤول عن إدارة الخطر	5-1	5-1	5-1	وصف الخطر	خطر تشغيلي -خطر استراتيجي..	رمز الخطر	الخطر
نشط	مدير الفرع	5	5	5	تأخر بضاعة بن القهوة، مما سبب توقف توفير أحد المنتجات	خطر تشغيلي -مالي	001	تأخر التوريد

جدول (1): احتمالية المخاطر

الدرجة	الاحتمالية	احتمالية حدوثه وفق الإطار الزمني	فرصة حدوثه (نسبة تكرار حدوثه %)
1	نادر	لا يتوقع حدوثه لسنوات	فرصة حدوثه أقل من (0.1 %)
2	مستبعد	من المتوقع حدوثه مرة على الأقل سنوياً	فرصة حدوثه بين (0.1 - 1%)
3	ممکن	من المتوقع حدوثه مرة على الأقل شهرياً	فرصة حدوثه بين (1 - 10%)
4	محتمل	من المتوقع حدوثه مرة على الأقل أسبوعياً	فرصة حدوثه بين (50 - 10%)
5	شبه مؤكد	من المتوقع حدوثه مرة على الأقل يومياً	فرصة حدوثه أعلى من (50%)

نموذج عملي لإدارة المخاطر في الامتياز التجاري

جدول (2): أثر المخاطر	
وصف الأثر على الأهداف/جودة الخدمات	التأثير
قد لا تتأثر أهداف العمل	ضئيل
يتطلب متابعة أهداف العمل	طفيف
قد تكون أهداف العمل تحت التهديد	معتدل
لا تتحقق أهداف العمل	خطير
تعتبر أهداف العمل و/أو استمرارية العمل مهددة	كارثي

جدول (3): مصفوفة المخاطر						
الاحتمالية					X	
5	4	3	2	1	الأثر	
شبه مؤكد	محتمل	ممکن	مستبعد	نادر		
5	4	3	2	1	ضئيل	1
10	8	6	4	2	طفيف	2
15	12	9	6	3	معتدل	3
20	6	12	8	4	خطير	4
25	20	15	10	5	كارثي	5

نموذج عملي لإدارة المخاطر في الامتياز التجاري

إرشادات المرحلة الثالثة والرابعة: اختيار وتنفيذ إستراتيجية إدارة المخاطر

1	قم بترتيب المخاطر حسب الأولوية (الأعلى فالأدنى حسب الدرجة النهائية). راجع جدول رقم (4): تصنيف المخاطر حسب الأولوية.
2	حدد إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر المناسبة حسب الترتيب التالي: المهددات (المنع - النقل - التخفيف - القبول)، الفرص (الاستثمار - المشاركة - التحسين - القبول).
3	يمكن تحديد أكثر من إجراء استجابة لخطر محدد واحد.
4	حدد الفترة الزمنية لتطبيق إجراءات وضوابط الاستجابة للمخاطر (ساعات - أيام-شهور).
5	حدد مسؤولية البلاغات والمتابعة ثم مسؤولية التطبيق والتنفيذ.
6	قيّم شدة المخاطر بعد تطبيق إستراتيجيات الاستجابة (ناتج ضرب قيمة (الاحتمالية X الأثر). الدرجات (25 الأعلى - 1 الأدنى) راجع جدول رقم (3): مصفوفة المخاطر.

المرحلة (3-4): تحديد إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر

الخطر	قيمة شدة (مستوى) الخطر المبدئي جدول (4): تصنيف المخاطر حسب الأولوية	قيمة شدة (مستوى) الخطر بعد الاستجابة	إجراءات وضوابط الاستجابة للمخاطر	الفترة الزمنية للاستجابة	مسؤول البلاغات والمتابعة	مسؤول تنفيذ إجراءات الاستجابة

جدول (4): تصنيف المخاطر حسب الأولوية

الدرجة	التصنيف	الإستراتيجيات والإجراءات للاستجابة للمخاطر
(3 - 1)	منخفضة - متوسطة	يتطلب إستراتيجيات وإجراءات بسيطة للاستجابة للمخاطر أو المحافظة على الضوابط الحالية
(6 - 4)	متوسطة	يتطلب إستراتيجيات وإجراءات متوسطة المدى، ومراجعة الضوابط الحالية
(12 - 7)	متوسطة - عالية	يتطلب إستراتيجيات وإجراءات عالية، وتحسين الضوابط الحالية
(25 - 13)	عالية	يتطلب إستراتيجيات وإجراءات فورية، وتحسين الضوابط الحالية

نموذج عملي لإدارة المخاطر في الامتياز التجاري

إرشادات المرحلة الخامسة: تحسين الاستجابة للمخاطر

1	حدد أسباب اختيار الاستجابة للمخاطر، والنتائج المرجوة عند تطبيقها.
2	راجع وتابع فعالية الاستجابة والإجراءات المتخذة للاستجابة للمخاطر مع جميع المسؤولين عن المخاطر والخدمات والأنشطة.
3	حدد الصعوبات والعوائق أثناء تطبيق إجراءات الاستجابة والتعامل مع المخاطر.
4	أسباب اختيار وإجراءات الاستجابة.
5	بلغ المدير في حال حصول أي تغييرات أو تحديثات لسجل المخاطر.

المرحلة (5): تحسين إستراتيجيات الاستجابة للمخاطر

مقترحات التحسين	القيود(الصعوبات)	الفعالية (الإيجابيات)	أسباب اختيار إستراتيجيات وإجراءات الاستجابة	الخطر
				1
				2

أساليب تحديد المخاطر في الامتياز التجاري

هناك العديد من الأساليب المتنوعة التي يمكن استخدامها لتحديد المخاطر المحتملة في نظام الامتياز، مما يضمن اتخاذ خطوات استباقية للتعامل معها بفعالية. من أبرز هذه الأساليب التي يمكن استخدامها:

التحليل التمهيدي للمخاطر (Preliminary Risk Analysis)

يعد التحليل التمهيدي للمخاطر خطوة أساسية في تحديد المخاطر المحتملة في مرحلة مبكرة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الامتياز. ويهدف هذا التحليل إلى تحديد جميع أنواع المخاطر المحتملة، سواء كانت تشغيلية أو مالية أو إستراتيجية، ومدى أهميتها وتأثيرها على العمل.

01

قبل افتتاح فرع جديد، قد يكشف التحليل التمهيدي عن مخاطر مثل المنافسة الشديدة في المنطقة المستهدفة أو نقص خبرة فريق العمل. يساعد هذا التحليل مدير الامتياز في اتخاذ تدابير استباقية، كتحسين إستراتيجية التسعير، وتوفير تدريب إضافي لضمان كفاءة العمليات ورضا العملاء.

أدوات مساعدة: دليل تقييم المخاطر بيئة العمل | منشآت

جلسات العصف الذهني (Brainstorming Sessions)

تُستخدم جلسات العصف الذهني لجمع المعلومات من جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والموردين. يمكن لهذه الجلسات أن تُسهم في تعرف مانح الامتياز على التحديات التي قد يواجهها صاحب الامتياز.

02

مثال: خلال جلسة عصف ذهني، يُحدّد خطر عدم كفاءة التدريب لأصحاب الامتياز الجدد، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة المقدمة.

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT Analysis)

يُعتبر تحليل SWOT أداة فعالة لتحديد المخاطر من خلال فحص نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية. يُسهم هذا التحليل في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والاستفادة من الفرص المتاحة مع تقليل التهديدات.

03

مثال: عند تشغيل فرع جديد، يكشف تحليل SWOT عن نقاط القوة مثل دعم المانح، ونقاط الضعف مثل ضعف خبرة الفريق، مع فرص في الموقع الإستراتيجي وتهديدات من المنافسة.

أدوات مساعدة: نموذج التحليل الرباعي | منشآت

الاستبيانات واستطلاعات الرأي (Surveys and Questionnaires)

تساعد الاستبيانات واستطلاعات الرأي في جمع البيانات من الموردين والعملاء، مما يُسهّم في تحديد المخاطر التي قد لا تكون واضحة لمديري الامتياز، ولكنها تؤثر بشكل كبير على العمليات اليومية.

04

مثال: أجرى مدير الامتياز استبياناً كشف عن تأخير الطلبات في بعض الفروع بسبب ضعف التنسيق مع شركات التوصيل، فاتخذ إجراء لتحسين العمليات.

مراجعة السجلات والأداء التاريخي (Historical Records Review)

فحص السجلات والأداء السابق للامتياز يساعد في الكشف عن المخاطر المتكررة أو التحديات التي واجهتها الفروع. يُسهّم هذا الأسلوب في استيعاب الأنماط المتكررة وتحديد إستراتيجيات لمنع حدوثها في المستقبل.

05

مثال: إذا أظهرت السجلات السابقة وجود تذبذب كبير في الإيرادات خلال موسم معين، يمكن تحديد ذلك كمخاطرة موسمية تحتاج إلى إعداد خطط لمواجهةها.

التقييم الميداني (Field Assessments)

تساعد الزيارات الميدانية للفروع في تعرف مدير الامتياز على المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية على أرض الواقع، وتقييم مدى التزام صاحب الامتياز بالمعايير والجودة.

مثال: خلال زيارة ميدانية، يمكن تحديد ضعف الالتزام بمعايير السلامة الغذائية في أحد الفروع كمخاطر تشغيلية يجب التعامل معها فوراً.

06

تحليل البيانات المالية (Financial Analysis)

يمكن أن تكشف دراسة السجلات المالية عن مخاطر محتملة تتعلق بالسيولة، أو الربحية، أو التكاليف التشغيلية.

مثال: تحديد انخفاض مستمر في الهامش الربحي يشير إلى احتمالية وجود مشكلة في تسعير الخدمات أو ارتفاع تكاليف التشغيل.

07

أدوات مساعدة: [الحالة المالية للمنشأة | منشآت](#) ، [القوائم المالية | منشآت](#) ، [قائمة التدفق النقدي في حقبة مانح الامتياز التشغيلية](#) ، [تحليل البيانات | منشآت](#)

استخدام بيانات السوق وتحليل التوجهات

(Market Data and Trend Analysis)

يُساعد استخدام بيانات السوق وتحليل التوجهات في تحديد المخاطر المتعلقة بالتغيرات في سلوك العملاء أو السوق بشكل عام. يُسهّم هذا التحليل في وضع إستراتيجيات للاستجابة السريعة لتلك التغيرات.

مثال: كشف تحليل بيانات السوق عن زيادة الإقبال على الخيارات الصحية. بناءً على ذلك، قام مدير الامتياز بوضع خطة لتقديم خيارات صحية ضمن قائمة المنتجات.

08

أدوات مساعدة: [تحليل البيانات | منشآت](#)

خطوات بناء خطة إدارة المخاطر في الامتياز التجاري

تُعَدُّ خطة إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في تحديد التحديات المحتملة، وتتطلب اتباع خطوات منهجية لضمان إعداد خطة شاملة وفعالة. فيما يلي خطوات بناء خطة إدارة المخاطر:

1 تحديد الأهداف والأولويات

في البداية، يجب تحديد الأهداف الرئيسية لخطة إدارة المخاطر، بحيث تكون أهدافاً واضحة ومحددة توجه العمل نحو معالجة المخاطر التي قد تؤثر على عمليات الامتياز، حيث يتم في هذه المرحلة وتُطرح في هذه المرحلة بعض الأسئلة، مثل: ما هي الأولويات التي يجب التركيز عليها؟ وتشمل هذه الأهداف: حماية الأرباح، واستمرارية العمليات، والامتثال للقوانين المحلية.

مثال

إذا كان الهدف الرئيسي هو ضمان استمرارية العمليات، فقد تتضمن الأولويات وضع خطط طوارئ لمواجهة أي انقطاع في التوريد.

2 تحديد وتقييم المخاطر

تُعَدُّ تحديد المخاطر المحتملة خطوة أساسية، حيث تُستخدم أدوات مثل: جلسات العصف الذهني، والمقابلات مع الأطراف المعنية، وتحليل البيانات لتحديد المخاطر المحتملة. بعد تحديد المخاطر، يجب تقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها المحتمل على العمل، ويُسمَّى ذلك بتحليل السيناريوهات، وتشمل:

01 تحديد السيناريوهات المحتملة

التفكير في جميع الحالات التي قد تحدث، مثال: انقطاع التوريد، أو تغييرات في السوق، أو زيادات غير متوقعة في التكاليف.

02 تقييم التأثير

دراسة تأثير كل سيناريو على الأداء العام للامتياز، مثال: في حالة الاعتماد على مورد واحد، يمثل انقطاع التوريد مخاطرة يجب تقييمها من حيث احتمالية الحدوث وتأثيرها على العمليات.

03 تصنيف السيناريوهات

ترتيب السيناريوهات حسب خطورتها واحتمالية حدوثها.

04 التخطيط للاستجابة

تصميم إستراتيجيات وقائية أو حلول بديلة لكل سيناريو، مثال: لتجنب مخاطر انقطاع التوريد، يمكن التعاقد مع موردين متعددين أو البحث عن بدائل محلية.

3 تطوير إستراتيجيات التعامل مع المخاطر

بعد تقييم المخاطر، يجب تطوير إستراتيجيات واضحة للتعامل معها. تعتمد هذه الإستراتيجيات على نوع المخاطر ومستوى تأثيرها، وتشمل:

التحويل (Transfer)

نقل المخاطر إلى جهة خارجية تكون أكثر قدرة على إدارتها، مثل التعاقد مع منشأة تتعامل مع شبكة موردين، فعند عدم قدرة المورد على تقديم خدماته تتحمل المنشأة المتعاقد معها المسؤولية في توفير مورد بديل.

التجنب (Avoidance)

تجنب المخاطر عن طريق تعديل الإستراتيجيات أو العمليات لمنع وقوع المخاطر. يشمل ذلك اختيار عدم الدخول إلى أسواق ذات مخاطر عالية.

القبول (Acceptance)

في بعض الحالات، يمكن قبول المخاطر عندما تكون منخفضة التأثير، أو عندما تكون كلفة تخفيفها أعلى من فائدتها المحتملة. ومع ذلك، يجب وضع خطط استجابة للتعامل مع المخاطر عند حدوثها، لضمان السيطرة وتقليل التأثير.

التخفيف (Mitigation)

تقليل تأثير المخاطر من خلال اتخاذ إجراءات وقائية تقلل من احتمالية حدوث المخاطر أو تُخفف من تأثيرها في حال وقوعها. وقد يشمل ذلك تحسين جودة التدريب لصاحب الامتياز.

التنوع (Diversification)

تقليل المخاطر من خلال تنوع الأنشطة أو الموردين أو الأسواق. يساعد التنوع على تقليل الاعتماد على مصدر واحد، وبالتالي يخفف من تأثير المخاطر المرتبطة بأي عنصر منفرد.

4 تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات

لضمان تنفيذ خطة إدارة المخاطر بفعالية، يجب تخصيص الموارد اللازمة (مثل الموارد البشرية، والمالية، والتقنية)، وتحديد المسؤوليات بوضوح. من المهم أن يكون كل شخص في الفريق على دراية بدوره في تنفيذ الإستراتيجيات المتفق عليها. وتشمل خطوات تحديد الموارد:

- **تقييم الموارد المتاحة:** مراجعة الموارد الحالية، مثل: التمويل، وفرق العمل، والبنية التحتية.
- **تحديد الاحتياجات الإضافية:** حصر الموارد التي يجب توفيرها، مثل: تدريب إضافي لأصحاب الامتياز، أو التعاقد مع استشاريين متخصصين.
- **تخصيص الموارد بدقة:** توزيع الميزانيات والفرق حسب الأولويات المحددة في الخطة.
- **مراجعة الموارد بشكل دوري:** التأكد من توفر الموارد المطلوبة، وتحديثها حسب الحاجة.

مثال

تخصيص موظف مسؤول عن التواصل المستمر مع الموردين، ولضمان عدم حدوث انقطاعات غير متوقعة في التوريد.

إستراتيجيات إدارة المخاطر في الامتياز التجاري

تمثل إدارة المخاطر ركيزة أساسية لضمان استدامة الامتياز التجاري ونجاحه. ويضطلع مدير الامتياز بدور حيوي في تقييم المخاطر، ووضع إستراتيجيات فعّالة للتخفيف من آثارها، وتعزيز الالتزام بين المانح وصاحب الامتياز. فيما يلي أبرز الإستراتيجيات:



إستراتيجية التجنب Avoidance Strategy

تهدف هذه الإستراتيجية إلى حماية مانح الامتياز وصاحب الامتياز من المخاطر المحتملة، من خلال الامتناع عن الدخول في أنشطة أو اتخاذ قرارات قد تؤدي إلى تعقيدات كبيرة. يتضمن ذلك اتخاذ قرارات مبنية على تحليلات دقيقة للسوق والمخاطر المحيطة.



دور مدير الامتياز

يسهم في توجيه مانح الامتياز وصاحب الامتياز نحو اتخاذ قرارات مدروسة تجنّباً للمخاطر. على سبيل المثال، إذا كانت هناك مخاوف حول الدخول إلى سوق جديد بسبب المنافسة الشديدة وعدم معرفة احتياجات السوق، يُقدّم التحليلات والاستشارات اللازمة لتوجيه الأطراف نحو اتخاذ قرار سليم قد يفضي إلى تجنب تلك السوق بالكامل.



أهميتها لمدير الامتياز

تساعد إستراتيجية التجنب على تعزيز مصداقية مدير الامتياز من خلال توجيه الأطراف لتجنب الدخول في شركات أو أسواق قد تؤدي إلى نتائج غير مرضية.



إستراتيجية التحويل (Transfer Strategy)

تعتمد هذه الإستراتيجية على نقل تأثير المخاطر إلى أطراف خارجية يمكنها التعامل معها بفعالية، مثل التعاقد مع شركات تأمين أو شركات متخصصة في تقديم خدمات معينة يمكن أن تشكل مخاطر على الامتياز إذا لم تُدار بشكل صحيح.



دور مدير الامتياز

يساعد مدير الامتياز في تقييم المخاطر التي يمكن نقلها، وتوجيه الأطراف للاستفادة من الخبرات الخارجية. على سبيل المثال، يمكن لمدير الامتياز تقديم استشارات للتعاقد مع منشأة توفر عدة موردين، مما يضمن استمرارية التوريد.



أهميتها لمدير الامتياز

تمكن إستراتيجية التحويل مدير الامتياز من توجيه الأطراف نحو الاستفادة من جهات خارجية ذات خبرة، مما يعزز دوره كمستشار ذي قيمة في إدارة المخاطر ويظهر معرفته بشبكات الدعم المتاحة.

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقليل تأثير المخاطر من خلال اتخاذ إجراءات استباقية لتقليل احتمالية حدوثها، أو تخفيف تأثيرها في حال وقوعها. يتضمن ذلك: التدريب المستمر، وتطوير الأنظمة، ووضع خطط للطوارئ.

إستراتيجية التخفيف Mitigation Strategy



يسهم مدير الامتياز في تقييم المخاطر التي يمكن قبولها، ووضع خطط للتعامل مع آثارها عند حدوثها. على سبيل المثال، يمكنه توجيه أصحاب الامتياز لإعداد خطط احتياطية لمواجهة ارتفاع طفيف في التكاليف التشغيلية، لضمان استقرار العمليات وجودة الخدمة.

دور مدير الامتياز



تعزز دور مدير الامتياز كخبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر من خلال تقديم حلول عملية واستباقية لضمان كفاءة أداء الامتياز.

أهميتها لمدير الامتياز



في بعض الحالات، يُنصح مدير الامتياز بتوجيه الأطراف لتقبل المخاطر الصغيرة التي لا تشكل تهديداً كبيراً على نجاح الامتياز، مع الاستمرار في مراقبتها بشكل منتظم لضمان السيطرة عليها.

إستراتيجية القبول Acceptance Strategy



يقيّم مدير الامتياز المخاطر التي يمكن تحملها دون تدخل مباشر، ويضع خططاً للتعامل مع آثارها في حال حدوثها. كما يحرص على مراقبة هذه المخاطر بشكل مستمر، والتواصل مع الأطراف المعنية لضمان الاستعداد والتعامل الفعّال مع أي تبعات محتملة.

دور مدير الامتياز



تُساعد هذه الإستراتيجية على إدارة المخاطر البسيطة بفعالية دون استنزاف الموارد أو تعقيد العمليات.

أهميتها لمدير الامتياز



تُستخدم هذه الإستراتيجية لتقليل من المخاطر من خلال تنويع الأنشطة أو الموردين أو الأسواق. يساهم التنويع في تقليل الاعتماد على مصدر واحد، وتقليل تأثير المخاطر التي قد تواجه الشركة إذا كان الاعتماد كبيراً على جهة واحدة.

إستراتيجية التنويع Diversification Strategy



يساعد مدير الامتياز في تقديم استشارات لتوسيع قاعدة الموردين أو الدخول في أسواق جديدة لتقليل الاعتماد على سوق أو مورد واحد. على سبيل المثال، إذا كان الامتياز يعتمد على مورد رئيسي للحصول على مكونات المنتج، يمكن لمدير الامتياز توجيه أصحاب الامتياز للتعامل مع موردين آخرين لضمان استمرارية الإمداد وتقليل المخاطر المرتبطة بالتوريد.

دور مدير الامتياز



تمكن هذه الإستراتيجية مدير الامتياز من زيادة مرونة أعمال الامتياز، وتقديم استشارات لتحسين استدامة العمل، وتقليل الاعتماد على مورد واحد، مما يجعل النظام أقل عرضة للمخاطر، وبالتالي ارتفاع نسبة نجاح الامتيازات التجارية التي يقدمها للمستثمرين.

أهميتها لمدير الامتياز



التعلم من التجارب السابقة:

تُعدُّ الخبرات السابقة مصدراً قيماً لتطوير إستراتيجيات أكثر فعالية لإدارة المخاطر. ويمكن أن يسهم تحليل الأزمات والمشكلات التي واجهها الامتياز في الماضي في تحديد النقاط التي تتطلب تحسيناً، وتفادي تكرار الأخطاء.

نصيحة عملية:

بدلاً من تحليل الأزمات، ينبغي تنظيم ورش عمل مع الأطراف المعنية لاستعراض الأزمات السابقة واستخلاص حلول مبتكرة قابلة للتنفيذ. يضمن ذلك إشراك جميع الأطراف وتحقيق رؤية متكاملة.

مثال:

عقد مدير الامتياز ورشة عمل مع أصحاب الامتياز لمراجعة أزمة تراجع المبيعات خلال الإجازات، مما أدى إلى اقتراح حلول عملية، مثل: تقديم العروض الموسمية وتحسين تجربة العملاء.

1

المراجعة المستمرة:

نظراً لتغير العمليات التشغيلية للامتياز التجاري باستمرار، تصبح المراجعة الدورية للإستراتيجيات ضرورية لضمان الحفاظ على فعاليتها.

فوائد المراجعة المستمرة:

- ضمان التكيف السريع مع المتغيرات.
- تقليل تأثير المخاطر غير المتوقعة.

خطوات عملية:

- جدولة مراجعات دورية لإستراتيجيات إدارة المخاطر.
- تحليل البيانات المستجدة، مثل: التغيرات في سلوك العملاء أو دخول منافسين جدد إلى السوق.
- تحديث الأدوات والخطط المستخدمة للتعامل مع المخاطر بناءً على الظروف الحالية.
- عقد اجتماعات دورية مع أصحاب الامتياز لمناقشة التطورات والمخاطر الناشئة.

التعاون مع الخبراء:

الاستفادة من المستشارين والمتخصصين في المجالات المختلفة (القانونية، المالية، والتشغيلية) يساعد في الحصول على رؤى متعمقة تساهم في تطوير إستراتيجيات أكثر دقة وفعالية، وتقليل الأخطاء الناجمة عن نقص الخبرة.

نصيحة عملية:

يُعدُّ تطبيق "نوافذ" المقدم من الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (منشآت) أداة حيوية للوصول إلى خبراء متخصصين في مختلف المجالات (القانونية، التشغيلية، والمالية). يمكن لأصحاب الامتياز الاستفادة هذه الخدمة للحصول على استشارات متخصصة.

خطوات عملية:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم خارجي، مثل تحليل المخاطر القانونية أو دراسة المنافسة.
- الوصول إلى خبراء أو شركات استشارية لتقديم حلول متخصصة.
- إشراك الخبراء في ورش عمل مع كلٍّ من مانح وصاحب الامتياز لتطوير خطط مشتركة.

شكراً لكم

