

للمشتركين فقط

ما نتعلمه اليوم .. نفعله غداً

التركيز .. ميزة تنافسية

محتويات العدد

تدريب على الحياة والنجاح:

ص ٢

أترك مهنة البيع .. إن استطعت

عظماء بدأوا حياتهم في مهنة

البيع

ص ٣

أذكى القرارات الإدارية في أوقات
الركود

ص ٤

الإدارة السريعة بين العطاء
والولاء

ص ٦

كتاب «حبات البن»
والخلطة السرية الساخنة للنجاح

ص ٧

الإدارة بالنار والنظام:
حوار مع الطاهي أنتوني بوردين

ص ٨

رؤية مستقبلية لأساليب
التسويق التفاعلي

ص ٩

شخصية القطاع الخاص في دبي

ص ١٢

نشرنا مؤخراً إعلاناً عن وظائف جديدة. كان أبرز شروط الإعلان أن يحدد كل من يرسل سيرته الذاتية الوظيفة التي يريدها. تلقينا مئات الطلبات، وللأسف الشديد لم يلتزم بالشرط الأول سوى عشرة بالمائة من المتقدمين.

معظم طالبي الوظائف لم يتدرّبوا على آداب ومهارات المنافسة في سوق العمل. المدارس والكليات تهمّل هذا الجانب تماماً. ولم تظهر كتب متخصصة تعلم الخريجين مهارات الاحتراف في إعداد وتقديم سيرتهم الذاتية.

السير الذاتية التي لم تلتزم بشرط الإعلان عن الوظيفة المرغوبة تم استبعادها فوراً، بغض النظر عن كفاءة وخبرة وإنجازات أصحابها. لأن عدم الالتزام هذا يعبر عن مؤشرات منها :

١. أن مقدم الطلب لم يقرأ الإعلان جيداً، وتسرع في إرسال طلبه دون تمحّص، وهذا سلوك وظيفي سينتقل معه إلى عمله الجديد شاء أم أبي.

٢. أنه قرأ الشرط، وتزداد في اختيار الوظيفة المناسبة لأسباب قد يكون من بينها عدم ملاءمتها للوظيفة أو عدم قدرته على الاختيار، وهذا هو أخطر المؤشرات. فالذي لا يستطيع أن يحدد ما يريد، لن يستطيع أن يحدد كيف يعمل. فتحديد الاتجاه في الحياة يجب أن يسبق الوسيلة والكيفية التي ندير بها حياتنا.

٣. أنه قرأ الشرط، و(طنش) تحديد بخيته الوظيفية ليترك الأمر لأولي الأمر، فربما تعجبهم الصورة أو اللغة أو الألوان ويعطونه فرصة، أي فرصة. وهذا طبعاً لن يحدث في ظل المنافسة الشديدة والبطالة العنيفة.

وهذه أبرز خصائص الطلبات التي تم استبعادها فوراً ودون قراءة مؤهلات أصحابها:

- * السير الذاتية التي حملت مرفقات كبيرة الحجم استهلكت وقتاً طويلاً لتنزيلها عبر البريد الإلكتروني، فهي تعبر عن عدم اكتراث صاحبها بوقته ووقت الآخرين.

- * السير التي كتبت بلغة عربية أو إنجليزية ركيكة.

- * السير التي حفلت بالكثير من الألوان واهتمت بالشكل أكثر من المضمون.

- * السير التي تقلب مرسوها في وظائف كثيرة عبر فترات زمنية قصيرة.

- * السير التي سبقتها رسائل مطولة وغير منتظمة فجاءت هائمة وعائمة.

قبل أن تتقدم لوظيفة جديدة أو قبل أن تختار موظفيك الجدد، هناك كتاب جديد ندعوك لقراءته : **(قوة التركيز The Power of Focus)** فقد صار التركيز والانتباه اليوم ميزة تنافسية.



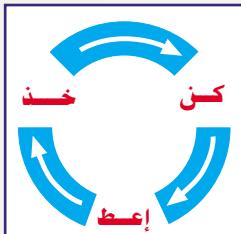
نسمة الصمادي



تدریب على الحياة والنجاح:



كن
إعط
خذ



فالإنسان يصبح إنساناً عندما يستشعر وجوده، ويحس بنفسه ويبداً يتعامل مع العالم. فالوجود (الهدف السامي) يسبق العطاء وهو (تفعيل الإنسان لوجوده) والعطاء يسبق الأخذ وهو (استمتاع الإنسان بوجوده). خذ عملك كبائع، وطبق مفهوم (كن - إعط - خذ) وأنظر ماذا يحدث، وذلك وفق الخطوات التالية :

1. خذ ورقة بيضاء وارسم خطين رأسين بحيث تقسم الورق إلى ثلاثة أعمدة متساوية.
2. في أعلى العمود الأول أكتب (كن)؛ وفي أعلى العمود الأوسط أكتب (عمل أو أبذل)؛ وفي أعلى العمود الأيسر أكتب (خذ).
3. ابدأ بالعمود الأيسر أولاً وأكتب كل الأشياء التي تريدها في هذه الحياة، سواء كانت تعليمياً أو أسرة سعيدة أو بيتاً جميلاً أو سيارة فاخرة أو صحة رائعة، وكل شيء تخيله.
4. انتقل إلى العمود الأوسط، حدد كل الأشياء التي عليك القيام بها، لتحقيق كل الأشياء التي كتبتها في العمود الأيسر.

أنت قررت أن تكون بائعاً ناجحاً وسعيداً، عليك أن تكون مستعداً للعمل ساعات أطول وأن تبني مهاراتك في الاتصال وتتقن لغتك، وتعلم مهارات إدارة الوقت، وتوسّع قاعدة بياناتك الخاصة، وتدرس منتجاتك وخدماتك، وتقيل التعب والإرهاق ورفض الآخرين، إلى آخر ما هنالك من أفعال لا بد من القيام بها لتحقيق ما قررت أنك تريده في العمود الأيسر.

ومن الطبيعي أن يسجل كل منا أعمالاً وأفعالاً مختلفة عن الآخرين، لأن لكل منا قيمه ومعتقداته واحتياجاته واهتماماته. ومع ذلك فإن الوصفة والنتيجة تبقى كما هي، فالاحتياجات متعددة والنظرية واحدة.

5. إذذهب الآن إلى العمود الأيمن واكتب ما يجب عليك أن (تكون) لك (تفعل) ما تستطيع. يجب أن (تكون) ملخصاً لنفسك ومحباً لعملائك ومتوفهاً لرؤسائك ومواظباً في أيامك وملتزماً بأحلامك ومسئولاً عن أفعالك.

إذا كنت لا تتمتع بكل تلك الصفات في هذا الوقت بالذات، فلا بأس في ذلك. فهذه كلها مهارات يمكن تعلمها. عليك فقط أن تنظر إلى ما يجب فعله لكي تتحقق الهدف، ثم أنظر إلى نفسك وقرر ماذا تريد أن تكون، لتصل إلى أعلى اقتناع بما تأخذ.

أنظر أمامك وحدد أهدافك قبل أن تبدأ العمل، واعمل كل ما تستطيع لكي تحصل على كل ما تريده. واحذر من الآن فصاعداً أن تقول: (أنا مجبر) فالحياة سلسلة من الاختيارات المتتالية، وأنك المسؤول الأول والأخير عن اختياراتك.



نسيم الصمامي

من الأفكار التي أؤمن بها إيماناً عميقاً والتي أدرّب عليها عمالائي وزملائي، إن على الإنسان أن يكون إنساناً قبل أن يؤدي أي عمل، وأن يعطي قبل أن يأخذ. وهذا يعني أن تفعل الأشياء الصحيحة، حتى تحصل على ما تريده.

لكي تضع نظرية (كن - إعط - خذ) موضع التطبيق سأقدم لك تطبيقاً عملياً يمكنك من تحقيق النجاح.

إذا كنت مثل غيرك من الناس، فربما تكون قد درست تخصصاً لم تختاره بنفسك، وربما اخترته لأنعدام البديل. أو اكتشفت لاحقاً أنه لم يكن الإختيار الأمثل. وربما تكون التحقت بعمل ما، في مكان ما، بسبب ما، دون أن يكون اتجاهك منطلقاً من أهداف. وسواء حدث ذلك أم لا، فإنك بدأت حياتك العملية كغيرك من البادئين. وهذا أنت تذهب كل يوم إلى عملك وتعود،وها هي الأيام تتواتي، والشهر تلتالي وأنت تعمل، فتصيب وتخطيء.

إذا كان هذا هو حالك ومآلوك، فمن المرجح أنك تعمل بآلية : (إعط وخذ)، وربما يكون الأمر أصعب وأقسى من ذلك، إذ كانت آلية عملك معكوسة تماماً، لأنك تعمل بنظام (خذ ثم إعط)، أو : (لن أعطي إلا إذا أخذت).

وهذا يعني أنك إنسان مسيّر، وأنك تظن أنك مجبر على فعل ما لا تريده، ولا خيار أمامك إلى ما تريده. أي أنك ترى نفسك ضحية للظروف المحيطة، ولسان حالك يقول : «مكره أحراك لا بطل» أو «لا بد مما ليس منه بد» وإذا كنت تفضل الإنجليزية، فأنت تقول: (I Have to Do) وهذا يعني أنك تعيش بمنظومة :

«اعطني أولاً، ثم حاسبني».

لتصحيح آلية العمل السابقة، ونحن نسميهما آلية لأنها تتم دون إرادة، عليك قبل أن تبدأ أي عمل (قبل أن تعطي) ثم (تأخذ) أن تفكّر في أهداف وقيمة ومعنى العمل الذي ستؤديه. وبمعنى آخر: أن تنتقل من آلية (اعط وخذ) أو آلية (عمل وانتج) إلى آلية تبدأ بسؤال : لماذا أعمل؟ وماذا أريد أن أحقق؟ فتنظر في قيمة العمل قبل أن تؤديه، ودرك معنى العطاء قبل أن تبذله، كما في الشكل التالي :



العمل جزء من الحياة

ولأن العمل ليس هو كل الحياة، فإن هذه النظرة الإنسانية التي تسبق العمل هي التي تعطيه مشروعية وقيمة. فالعمل غير المشروع هو نظرة قاصرة للحياة. والعمل الإنساني النبيل هو نظرة عميقة ذات أهداف بعيدة. فالإنسان، يعمل ليعيش ويعيش ليعمل في نفس الوقت. ولهذا السبب فإن الإنسان المعطاء يستمر في العمل حتى بعد أن يضمن عيشاً كريماً. وهو يستمر أيضاً في العمل ليعيش حتى يصل بمستوى معيشته الكريمة إلى أعلى مستوى ممكن. فيضيف في سعيه للأخذ قيمة فعلية لكل عمل يؤديه.

تطبيق على مهنة البيع

استبدل الكلمات في الرسم السابق بكلمات مراوفة هي : (كن - إعط - خذ) فيصبح الرسم السابق كما يلي :

حكمة الادارة

* «لا نستطيع تغيير أيامنا الخوالي. لكن يجب علينا تخفيض أيامنا التوالي».

أشعباً تو ما

* «عكس النجاح ليس هو الفشل. عكس النجاح هو التراجع أو الاستسلام».

الفائل مجهول

* «لن تستطيع أن تنجو من نتائج أفكارك. بغض النظر عن المكان الذي تعمل فيه الآن، فسوف تسقط أو تتجدد أو تتقدم مع أفكارك ورؤيتك وقيمك. سوف تصبح صغيراً جداً إذا كانت الرغبة التي تحكم فيك صغيرة، وعظيماً إذا كان الإلهام الذي يحدوك عظيماً».

جيسم بين ان

* «ليس النجاح هو حجم الأموال التي تكسبها، بل حجم النزاهة والأمانة التي تكسب المال من خلالها».

الفائل مجهول

* «عندما أستيقظ كل صباح، سواء كنت مبكراً أو متاخراً، أجد أمامي خيارات متناقضتين : لا أعرف ما سيحدث وقلق مما قد يحدث. أو أعرف ما سيحدث ومستعد لمواجهته ما يحدث. نتائجي في كل يوم تعتمد على البديل الذي اختار».

نسيم الصمادي

* «لنقناع الآخرين بأسلوب تفكيرنا يجب أن نفهم أساليب تفكيرهم ، فمن الضروري أن تتبع إذ كنت تريد أن تقوه».

ويليام هارت

* «المبدأ الذي يقودني في حياتي هو أن وظيفة القيادة هي إخراج مزيد من القادة لا مزيد من الأتباع».

راف فادر

* «أسقط أفكري على الموقف الذي سأواجهه وأعيشه في مخيلتي قبل أن أعيشه فعلاً. بهذه الطريقة أبقى جاهزاً دائمًا فلا يفاجئني شيء. هذا هو السبيل الوحيد لمواجهة كل الضغوط».

جورج فوستر

* «ليست القوة هي العنف الذي تستطيع أن تضرب به. بل هي العنف والألم الذي تستطيع أن تلقاه وتحتمله».

اشياق أحمد

* «الشك والخوف والإحساس بالذنب أفكار تعلمناها. كلها حالات تفكير مكتسبة. الإحساس بالذنب تفكير سلبي بالماضي، والخوف تفكير سلبي بالمستقبل، أما الشك .. فلا أعرف له زمناً. ما أعرفه أن كل هذه الأفكار السلبية لا يمكن أن توجد حيثما يوجد حب العمل، وعندهما نعيش لحظتنا الراهنة بإرادتنا ونمارس اختياراتنا».

الفائل مجهول

أترك مهنة البيع .. إن استطعت

النصيحة التي يطرحها العنوان السابق، ليست موجهة من شخص عادي. إنها نصيحة (رق زقل) الذي يعتبر واحداً من أعظم البائعين والمُحَفِّزين في عالمنا اليوم. يقدم زقل هذه النصيحة لكل من يعمل في مجال البيعات. فهو يرى أن من يستطيع أن يترك مهنة البيع بسهولة، لا يجب أن يكون بائعاً من الأساس.

البائع الحقيقي لا يستطيع التخلص من مهنته وعن واجبه وعن مستقبله. من يستطيع التخلص من وظيفة البيع هو من دخل هذه المهنة بالمصادفة، أو لأنه لم يجد وظيفة أخرى.

ويوضح زقل فكرته بروايته موقف طريف حدث بينه وبين أحد أصدقائه. جاءه صديقه البائع يوماً شاكياً وقال له إنه محبط ويسأس لأنه لم يحقق نجاحاً يذكر حتى الآن في مجال البيعات. ولهذا فإنه يفكر في أن يخرج من مهنة البيع هذه وإلى الأبد. فقال له زقل: «لا أظن أنك تستطيع أن تخرج من مهنة البيع. فلكي تخرج من مجال ما، يجب أن تدخله أولاً».

فهل أنت جاد في عملك كبائع؟ إذا لم تكن جاداً، فربك أن تعرف أن هؤلاء أيضاً، بدءوا حياتهم بائعين، ثم نجحوا. فهل دخلت أنت حياتك كبائع؟ أم ما زلت غير قادر على طرق

الأبواب؟!

عظماء بحروا حياتهم في مهنة البيع

ماري كي آش مؤسسة (ماري كي): بدأت حياتها العملية ببيع مسواعات متخصصة في علم نفس وتربيبة الطفل. ثم عملت بائعة لمنتجات ستانلي المنزلية، وكان ذلك أثناء دراستها الطب.

توماس أديسون مخترع: بدأ حياته العملية ببيع السندوتشات والفول السوداني في محطات التقطارات، وكان ما يزال في الثانية عشرة.

جييري جارسيبا موسقار: عمل بائعاً في محل لبيع أدوات الموسيقى إلى جانب عزف الموسيقى في أندية سان فرانسيسكو.

كنج جيليت مخترع ومؤسس شركة جيليت لمواد وأدوات الحلاقة: عمل بائعاً جوالاً في أول حياته.

فان كوخ رسام عالي: بدأ حياته العملية في السادسة عشرة، وكان يبيع اللوحات الفنية.

دبليو ك. كيلوج صاحب ماركة كيلوج العالمية الشهيرة: كان يبيع المكابس قبل أن يتذكر هو وأخوه طرقاً جديدة لتصنيع وجبات الإفطار من كافحة أنواع الحبوب.

ريه كراك مؤسس مطاعم ماكدونالدز: بدأ حياته سائق سيارة إسعاف، ثم بائعاً للأكواب الورقية ثم باع الخلطات المنزلية لمدة 17 سنة قبل أن يفكر في تأسيس ماكدونالدز.

روس بيرو رجل أعمال ومرشح سابق للرئاسة الأمريكية عمل بائعاً مع شركة (آي بي إم).

أذكي القرارات الإدارية في أوقات الركود:

التحركات والتجارب الاستراتيجية لست شركات عالمية

اتخذناها، سواءً كان ذلك ذكاءً أم حظاً، كانت من أفضل ما فعلناه في هذه السنة.

2- سكوت مكينلي، رئيس شركة Sun Microsystems كاليفورنيا

كان أفضل وأذكي ما قمنا به هو عدم المبالغة في رد الفعل على الفقاعة الاقتصادية والمالية ولا على انفجار تلك الفقاعة. فقط أخذنا حذرنا كما ينبغي أن يكون؛ فأودعنا في البنوك أموالاً كثيرة. ولم نحاول شراء شركات أخرى في أسواق لا نعلم عنها شيئاً. ولم نتوسّع عشوائياً عن طريق الاقتراض لأموال لسنا بحاجة إليها. بل ادخرنا مليارات الدولارات لليوم الأسود. وبسبب حكمتنا في تلك الأوقات لسنا بحاجة اليوم لاتخاذ تحركات أو إجراءات غير حكيمه. وفي الشهور التسعة الأخيرة، ازدادت حصتنا في السوق على حساب IBM آي بي إم وهوليت باكرد HP أكثر من أي فترة مماثلة في تاريخ الشركة. وكنا قادرين على المحافظة على استثماراتنا في مشروعات الأبحاث والتطوير والاستمرار فيها؛ لأننا لم نضطر إلى الانقطاع من الميزانيات وخفض الإنفاق كما فعلت شركات أخرى، ولا زلنا ننفق على الأبحاث والتطوير ملياري دولار سنوياً. إن استمرار التزامنا بالابتكار والتطوير هي مسألة أساسية : فنسبة 80-85% من منتجاتنا القادمة في الطريق، هي تطوير وابتكارات لا يزيد عمرها عن سنة واحدة. فمن الحيوي بالنسبة لنا أن نستمر في إعادة التفكير وإعادة التركيب وإعادة شحد الطاقة الذهنية والتقنية لخطوط منتجاتنا.

3- جوليا ستิوارت، رئيسة شركة مطاعم - IHOP كاليفورنيا:

أحکم تحرك قمت به، وأوصي به كل رئيس شركة جديد، هو إنفاق العام الأول من رئاستي للشركة في التعرف على طبيعة الماركة التي نقدمها ومعرفة العاملين الذين كانوا وراءها. لدينا 365 صاحب امتياز فرع للشركة وهم يملكون المطعم التابعة لنا وعددها 1100 مطعم. إضافة لأربعين ألف موظف يعملون معنا. كما قمت بزيارة أكبر عدد من المطاعم. ففي سعينا لتجديد شباب الشركة، أعمل الآن على إشراك كل فرد فيها : مدربو العموم (في المطعم)، الموظفون في المركز الرئيسي، الفريق التنفيذي، مجلس الإدارة، والأهتم من ذلك كله أصحاب الامتيازات التابعين لنا. أحرك من إقليم إلى آخر مع عدد محدود من أصحاب الامتيازات. وأحرص على أن أطبخ بنفسي وأقوم على خدمة الزبائن على الموائد والحديث مع الأشخاص الذين يعملون

تفاوت حظوظ الشركات ورؤسائها في ضوء التراجع الاقتصادي العالمي. فمنها ما انتهى أمره إلى الإفلاس وأصبح عرضة لللاحقات الجنائية والقانونية، ومنها من أفضى إلى الاعتراف بعمليات تدليس هائلة على المستوى المالي وصلت إلى مليارات الدولارات، ومنها من أدين قضائياً في عمليات غش وخداع للمساهمين وللسوق ومخالفات أخرى انتهت به وراء القضايان. وهناك بالطبع من اتصف بالاستقامة وأدار شركته بحصافة وحكمة قادته عبر العواصف الاقتصادية الهوجاء إلى بر الأمان والنجاح.

نعرض هنا تجارب ست رؤسًا شركات كبرى في مجالات مختلفة يشرحون فيها أوجه الحكمة الإدارية التي اتبعواها وساهمت في تجنبهم المخاطر التي أصابت غيرهم.

1- وليم ت. إيزري، رئيس Sprint للاتصالات - كنساس:

بعد انهيار شركة إنرون العملاقة للطاقة وقبل أزمات شركات الاتصالات ورلدكوم وأدلفيا، بدأت الأسواق المالية في ممارسة ضغوط على الشركات المديونة بقروض قصيرة الأجل، وذلك لخطورتها على الاستقرار المالي للشركات نظراً لارتفاع تكلفتها ولاستحراق سدادها في أمد قصير قد لا يكون مواتياً بسبب تراجع الأسواق وندرة السيولة المالية. كانت شركة Sprint مدينة بما يعادل 3.5 ملياراً من الدولارات. فقررنا أن نسعى إلى الحصول على تمويل طويل الأجل بمقدار ملياري دولار. وعندما ذهبنا إلى السوق لذلك الهدف، وجدنا الفرصة لاستدانة خمسة مليارات دولار بدلاً من ملياري. اغتنمنا تلك الفرصة وسددنا كل ما علينا من ديون قصيرة الأجل وخرجنا تماماً من سوق القروض قصيرة الأجل. وخيراً فعلنا؛ فقد استمرت الأسواق



المالية في التآكل والتدحرج، وارتفعت تكلفة التمويل في قطاع الاتصالات ارتفاعاً لا يطاق. فلو تأخرنا قليلاً لأصبحت تكلفة الاقتراض باهظة جداً. بل إن التساؤل الحقيقي هو عما إذا كانا قادرين على الحصول على أي قروض على الإطلاق! فالمستثمرون لا يريدون أن يقتربوا من قطاع الاتصالات أساساً بسبب الأضرار التي تعصف به في الوقت الراهن. وهذا بالطبع سيتغير وسترى الأسواق المالية أن قطاع الاتصالات هو أحد الأعمدة الرئيسية في الاقتصاد، خصوصاً مع اقتصاد متماشٍ ومنتجات وخدمات راسخة. هذا ولن تحتاج للعودة إلى طاولة المفاوضات لسنوات قادمة، فتلك الخطوة التي

التزامنا الواسع نحو الحملة من أجل وقف العنف ضد النساء. ففي شباط (فبراير) 2002، خلال الموسم الأساسي لبرامجنا، اهتمت كل برامجنا تقريباً بمعالجة موضوع العنف ضد النساء.

«الحياة تستدعي الحياة، والحيوية تصنع الحياة. فالإنسان يصبح غنياً عندما يستثمر نفسه». سارة بيرنهارد

من الواقع، وبقى اعتبارات موسم البرامج السنوية صعبة على الجميع في قطاع شبكات الكوابل التلفزيونية، نظراً لعرض كل تلك البرامج المثيرة للاهتمام في مختلف الشبكات. ولكننا حققنا في ذلك الموسم أفضل نتائجنا على الإطلاق. إنه نفس الدرس الذي تعلمناه من جديتي: إن عمل الأشياء الصحيحة يكافأ بنتائج ممتازة. وجاء التزامنا بهذا النوع من البرامج ليعزز التزام مشاهدينا نحونا.

6- كيري كيلينفر، رئيس شركة واشنطن للتأمين والخدمات المالية - ولاية واشنطن

كان أحكم وأدكى ما فعلناه هو الاستمرار في التركيز على أهدافنا الاستراتيجية بعيدة المدى مما يعني تنمية الشركة وامتدادها إلى أسواق وخدمات جديدة، بينما اتخذ العديد من الشركات مواقف متحفظة من ذلك الهدف. كانت خطتنا على المدى الطويل هي تكوين الشركة الرئيسية في البلاد للخدمات المالية. فنحن نسعى بدأب إلى تصميم خدمات مالية جديدة والعثور على سبل أفضل في الاستجابة للطلب المت�amy على الخدمات المالية، فاتخذنا هذا

«لا تخف من الزلزال. فهو يقدر على هدم البيوت، ولا يقدر على بنائها». سام راين

الخطوة الثانية أننا أصبحنا المصدر الأول لقروض شراء المنازل في أمريكا؛ فقد ضمننا إلينا عدداً من شركات الإقراض خلال العامين الماضيين لإنجاز ذلك، وأنفقنا العام الأخير لتحقيق التكامل بين هذه الشركات. وكانت الخطوة الثالثة التي زرت أكثر من عشرين ألفاً من موظفينا؛ فقد كان ذلك مهماً وضرورياً في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر وفي هذه السنة بالذات أردت التواصل معهم حول الاستراتيجيات التي وضعناها نصب أعيننا، وحول القيم المركزية في شركتنا، وما هو المضمون الحقيقي والفعلي لماركتنا التجارية.

ويخدمون علماً يومياً. لقد تعلمت الكثير من تلك التجربة وخصوصاً كيف يثمن الموظفون والعملاء اسمنا التجاري. وبيفخر بعض العملاء أنه ما زال يخدمهم نفس الموظف على مدى 18 سنة متواصلة. وبالطبع هناك الكثير مما يمكن تحسينه: أطعمة جديدة، نكهات جديدة، وإعلانات جديدة. فنحن رمز اقتصادي ونحن حقيقة ملموسة في كل مكان، وهذه قوة نستطيع أن نبني عليها فجاجاتنا القادمة.

4- جيري كاتز - رئيس شركة أوريبيتز - Orbitz Inc.

تمر صناعة السفر بفترة تحول جذري. فقد خسرت هذه الصناعة حوالي سبعة مليارات دولار في العام الماضي وستخسر مثل ذلك في العام الحالي. بالنسبة لشركات الطيران فإن ساوث وست Southwest هي المنافس الأول، فخفض التكاليف هو الهدف الذي تسعى إليه كل شركات السفر. ونحن نزعم أننا فوق ساوث وست في مجال التوزيع: فإذا أردت أقل تكلفة سفر، فأنت تزيد أوريبيتز. في البداية وجهنا هذا الاهتمام نحو المسافرين بغض النظر والسياحة. لكن التحرك الأكثر حكمة هذا العام كان باتجاه خدمات السفر للشركات. فقد اكتشفنا أن 25٪ من مسافرنا هم مسافرو أعمال، وبذا واضحـاً أننا نستطيع أن ننقل هذا النموذج في السفر السياحي والترفيهي إلى

«الحقيقة المؤكدة التي لا تتغير هي أنه لا يوجد شيء مؤكد ولا يتغير». جون كينيدي

مشروعنا الجديد: أوريبيتز لسفر الأعمال ولدينا وكالة سفر متخصصة في هذا المجال. كان إطلاق مشروع أوريبيتز لسفر الأعمال تحركاً كبيراً. لقد حققنا أكثر من ملياري دولار مبيعات من خلال سفر الترفيه والسياحة، وتظهر الأرقام أننا سنحقق رقمًا مماثلاً من سفر الأعمال خلال أربع سنوات. ورغم أن البيئة الاقتصادية صعبة على الجميع، فإن الوقت مناسب الآن لإحداث تحولات على مستوى صناعة السفر كلها.

5- كارول بلاك، رئيسة شركة Services Lifetime Entertainment نيويورك

رغم أن الستين الأخيرتين كانتا صعبتين بالنسبة لقطاع التلفزة، إلا أن عام 2001 كان بالنسبة لشبكة لاييف تايم أفضل عام على الإطلاق، ما عدا عام 2002 الذي حققنا فيه رقمًا قياسيًا. جاءت قوّة أدائنا لتعكس قوّة اسمنا، مما يدل على ولاء مشاهدينا. أنا مقتنة أن ولاء مشاهدينا هو نتيجة لواقفنا المبدئية في تبني القضايا الاجتماعية والدفاع عنها. فمهمنا هي تسلية ودعم وتنقية النساء بطرق تتناسب مع حياتهن. وربما كانت أكبر مخاطرة اتخذناها، وظهر أنّها أفضل وأذكى تحرّك قمنا به، هي

المصدر:

Fast Talk, Fast Company,
December 2002, pp. 68-72



بين العطاء والولاء

فيديو إلى العشرات من عملائها، ويبلغ عدد شحنتهـا حوالي 300 شحنة يومياً وتأمل أن يصل ذلك إلى ألفي شحنة مع نهاية العام. فالعمل بمعدلات أسرع هو الغالب على المناقشات بين موظفي الشركة السبعة. وعندما كان المطلوب إرسال 900 شحنة في أحد أيام الصيف الماضي، جاء هذا الكم لإنجاز الشحنات المطلوبة شاقاً ومرهقاً وفوق قدرتهم على الاحتمال. استطاع الموظفون إنجاز تلك الطلبات في ذلك اليوم لكنهم شعروا أن الوضع غير محتمل.

يرى صاحب الشركة أن التركيز على سرعة الإنتاج أكثر من اللازم يزيد الأخطاء وعدد العمليات التي تحتاج لإعادة أو لتصحيح. ولذلك فإنه بدلاً من الاستمرار في دفع الموظفين نحو المزيد من السرعة، فإنه يقترح تحسين البنية التحتية للشركة من تجهيزات وتسهيلات ونظم، لكي يساعد الموظفين على زيادة الإنتاج بدون هذا الإندافاع السريع. لكن ذلك يقتضي تحديث التقنيات والنظم والأفكار التي يقوم عليها العمل والإنتاج،

والتحفيظ للحالات التي يصل فيها عبء وحجم العمليات إلى الذروة وتتوسيط عدد من العمال الموسميين عند اللزوم.

من أسباب سخط الموظفين عندما يطلب منهم العمل بسرعة أن الطلب يأتي بدون تقديم أية تسهيلات أو وسائل تساعدهم على إنجاز ذلك. يجب أن يعطي الموظفون الأدوات الالزمة للإنجاز بسرعة. هذا المدخل لحل إشكالية السرعة يرفع التكاليف لكنه لا يؤثر سلبياً على أرباح الشركة. بلغت مبيعات تلك الشركة في العام الماضي 700 ألف دولاراً ومن المتوقع أن تصل مليون دولار هذه السنة.

يرى مدير آخر وهو مستشار في شؤون الإنتاج، أنه يمكن زيادة سرعة الإنتاج، لكن من الضروري تبسيط العمليات. ففي عصر التكنولوجيا المتقدمة، يحتاج إلى عملية مراجعة تنظر في كل ما يقوم به الموظفون من أعمال ونطـرـح السـؤـال: هل يضيف هذا العمل قيمة حقيقية؟ فهناك أشياء كثيرة يقوم بها الموظفون مع أنها غير ضرورية بتاتاً. أـسـأـلـ الموظـفـينـ عـمـاـ يـرـوـونـ مـنـ توـازـنـ فـيـ الـمـهـامـ وـالـأـعـمـالـ الـتـيـ يـقـومـ بـهـاـ. هلـ كـانـ إـيقـاعـ الـإـنـتـاجـ سـرـيعـاـ إـلـىـ درـجـةـ تـؤـذـيـ الجـودـةـ الشـامـلـةـ أوـ تـؤـثـرـ سـلـبـيـاـ فـيـ الـمـعـنـوـيـاتـ أوـ

إذا رفعت درجة تشغيل موظفيك إلى أعلى مستوى ولم تتحسن الإنتاجية : فالسرعة إذن ليست هي الإجابة الوحيدة، ولا فائدة من الاستمرار في جلد فريق العمل.

«ليس مما كمن
الآخرين يعرفون الحقيقة.
كل ما هو مهم أن تعرفها
نعني». **لي دي سورا**

منذ أن بدأ فريدريك تايلور، رائد الإدارة العلمية الحديثة، في توقيت وقياس أداء عمال خطوط الإنتاج الصناعي لمختلف المهام بواسطة ساعة التوقيت في أواخر القرن التاسع عشر، فإن التوجه والدفع نحو تسريع الإنتاج لم يتوقف. نجد اليوم كثيراً من الموظفين أصبحوا عبيداً للساعة ومعايير التوقيت. فالأمر يغري أصحاب الأعمال الذين يحاولون دفع عجلة الإنتاج، خصوصاً عندما لا يعود ممكناً رفع أسعار منتجاتهم. والسؤال دائماً هو: لماذا نكتفي من موظف بالرد على 120 مكالمة يومياً إذا كان بإمكانه أن يرد على 140 مكالمة؟ ولماذا نكتفي من عامل بإنتاج 10 قطع في الساعة إذا كان قادرًا على إنتاج 16 قطعة في نفس الساعة؟

لزيال السعي وراء زيادة الإنتاجية يؤتي ثماره : فطبقاً لمكتب إحصائيات العمل الأميركي، رفع المصنعون مستوى الإنتاجية بنسبة 79.4% خلال الربع الأول من عام 2002، بينما زاد تجار التجزئة إنتاجيتهم بنسبة 18.2% سنوياً منذ عام 1997. وفي أكتوبر الماضي، أعلن أن غرينسبان، رئيس مجلس الاحتياطي الفيدرالي (البنك центрال الأمريكية) أن الزيادة الحالية في الإنتاجية هي الأكبر خلال الثلاثين عاماً الأخيرة.

ولكن ومع الاستمرار في هذا النمط المتسارع من إدارة الإنتاج، يبدو أن الكثرين سيفقدون عقولهم. إذ أصبحت السرعة في الأداء موضعـاً للشكوى لدى العاملين في العقود الأخيرة، بل ويبدو مؤخراً أنها ستحتل واجهة الاهتمامات في العلاقة بين العمال وأصحاب الأعمال. ففي إحدى الحالات في الشهر السادس من العام الماضي، وضع عمال الفنادق في لاس فيغاس مسألة سرعة العمل في جدول أولوياتهم قبل مسألة الأجور عند التفاوض مع إدارات الفنادق حول تجديد العقود.

الحياة في الطريق السريع

تمثل الاستجابة لتحديات المنافسة بالنسبة للشركات الصغيرة في الدفع بقوة واصرار نحو زيادة الإنتاج، بدءاً من الإدارة ونزولاً إلى كافة مستويات الموظفين. ويرى في شكاوى الموظفين حول احتجازهم لساعات عمل إضافية وافتقاد الشعور بالرضا عن العمل نتيجة لهذا التوجه الإنتاجي في الإدارة. فعادةً لا تلتقي شكاوى حول صعوبة العمل أو مهامه المختلفة أو حول سرعة إيقاع الإنتاج؛ ولكن هذه المسألة بالذات تبقى في الخلفيات وتشكل باعثاً على الشكاوى وتستنزف طاقات ومعنىـاتـ الموظـفـينـ. فالمـديـرـ يـرـيدـ منـ الـمـوـظـفـينـ أـنـ يـصـلـوـاـ إـلـىـ أـقـصـىـ مـسـتـوـيـاتـ الإـنـتـاجـ وهذاـ مـطـلـوبـ.

ولكن متى تتجاوز السرعة المطلوبة حدـهاـ المـعـقـولـ؟ أوـ متـىـ تكونـ السـرـعـةـ أـسـرـعـاـ ماـ يـنـبـغـيـ؟ هذاـ السـؤـالـ ذاتـهـ يـواجهـ إـحدـىـ الشـرـكـاتـ التيـ تـورـدـ موـادـ غـذـائـيـةـ وـكـتـبـاـ وـأـشـرـطـةـ



فموقف هؤلاء العملاء هو أكثر تعبيراً من كل النظريات والتحليلات لسياسات الإنتاج. فإذا ترافق مع زيادة سرعة الإنتاج هبوط في البيعات، فأنت في مشكلة حقيقة.

ليس هناك حل سهل لمشكلة تسريع إيقاع العمل. الأرجح أن ذلك الإيقاع سيزداد سرعة مع تحسن تكنولوجيا الأعمال. لا تحاول فصل إيقاع وسرعة الإنتاج عن سياقاتها الاقتصادية والإنسانية والاجتماعية وضعها ضمن آفاقها المناسبة بحيث لا تتجاوز سرعة الإنتاج سرعات الموظفين والعملاء وامكانياتهم في الاستجابة لها. سيكون هناك دائماً طلب متزايد ومعدلات إنتاج متضاعفة من أجل إنتاجية أعلى؛ وعند ذلك تصبح المحافظة على الروح العنوية رهنا في أيدي رجال الأعمال، فإما أن يرثوها أو يوسعوها أرضاً.

المصدر:

Chris Penttila, Brake Time?,
Entrepreneur, March, 2003,
pp. 60-61.



أما المبادئ الأربع التي صنعت نجاحات مقهى سياتل، ونجاح أصحابه، وأصارار مرتداته وعملائه على العودة إليه فهي :

*** الحماس:** فهل أنت متৎمس إلى الدرجة التي يجعل من حولك يلمسون حماسك؟ وهل تحافظ على قوة اندفاعك تجاه أهدافك في كل الظروف، سواء دخلت الأسواق في حالة ركود أم

انتهشت وسخنت مثل قهوة سياتل؟

*** الناس:** من هم الذين يعملون لك أو معك؟ من أنت من الناس أو بين الناس؟ هل عملاًوك مألفون ومعروفون وبولائهم يوصفون؟ هلا علاقاتك مع عملائك وزملائك متصلة أم مقطعة؟

*** الإحساس:** كل منا يريد أن يكون مألفاً ويتعامل بخصوصية. فهل تعامل العملاء كأصدقاء؟ هل تعرف أسماءهم وهل تسألهم عن أحوالهم؟ هل حولت دكانك أو شركتك أو مقهاك أو بيته عملك إلى مجتمع مترباط ومتجانس؟

*** السلعة:** هل تنتبه لجودة ما تصنع وما تقدم للعالم؟ هل يمثل منتجك شخصيتك ويعبر عن قيمك؟ هل تعتبر منتجاتك بحثاً متواصلاً عن تجربة إنسانية ذات عمق نفسي وفلسفى؟

نأمل أن تقتني نسختك من (حبات البن) قريباً، وأن تقرأ كما قرأت: «من حرك جبني؟» و «سوق السمك» و«تدريب الحيتان والإنسان».

فليست أعمق وأسلس من القصص الإداري في توصيل الأفكار الرائعة للقراء، الذين يعرفون كتابهم ويعرفون كتابها.



حتى معايير السلامة؟ وسيدھشك ما سوف تسمع! فنحن عادةً لا نسأل الموظفين عن أفضل السبل لأداء المهام مع أن لديهم الإيجابيات الصحيحة حول الوصول إلى أحسن إنتاجية، كما تلاحظ استشارية أخرى. ينتج عن هذا التعامل الإيجابي مع الموظفين مزيد من الالتزام والاهتمام.

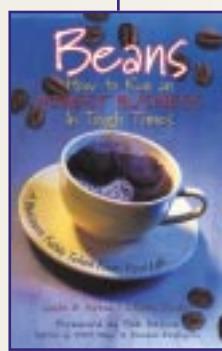
أسرع ... أسرع !!!

يلاحظ أحد أساتذة الإدارة أن رجال الأعمال الذين يدفعون موظفيهم إلى مزيد من السرعة يحاولون التفكير بعقلية الشركات الكبرى بدلاً من التركيز على مساعدة موظفيهم على العمل بطريقة أكثر ذكاء وكفاءة وليس أكثر سرعة. فلا جدوى ولا نتيجة من الدفع باتجاه الكلم بدلاً من الكيف في الشركات الصغيرة. وعندما تبدأ في الانطلاق نحو تكوين شبكة من العملاء أو المتعاملين، فإن الخدمة الجيدة هي أهم ما في الأمر كله. وفر للموظفين الدافع والحفز ليركزوا على تقديم خدمة ممتازة، واستخدم الاستفتاءات وبطاقات الاقتراحات لقياس الرضا عن الخدمات لدى العملاء. وسوف يخبرك العملاء إذا ما كان اندفاعك نحو تسريع الإنتاج يدفعهم بعيداً عن التعامل معك.

كتاب «حبات البن»

والخلطة السرية الساخنة للنجاح

تأليف: ليزلي يركس و تشارلز دكر



هذه قصة حقيقة عن محل لبيع القهوة الإيطالية في سياتل. وهي تروي قصة نجاح تضاف لقصة (سمك) أو (سوق السمك) التي قدمناها في عدد خلاصات رقم (192) الذي نشرناه في شهر ديسمبر عام 2000. طرافة هذه القصة الإدارية تكمن في أن أصحاب هذا المقهى اختاروا أن يبقوه صغيراً، في حين اختار عملاًه أن يتعددوا عليه دون انقطاع، حتى لو وقفوا في صفوف طويلة وتحت الأمطار انتظاراً لدورهم في الحصول على فنجان قهوة.

ففي عصر الفساد التجاري والإداري، وإفلاس الشركات العملاقة اختيار (جاك و دايان هارتمان) أن يبقوا مخلصين لمبادرتهم وقيمهم، حتى كسبوا سمعة أفضل مقهى يقدم القهوة في سياتل. وبينما أن لغز القصة أو مغزاها الكامن، يوحى بأنها محاولة لإعادة صياغة قصة نجاح (ستاربكس) التي تحولت من مقهى صغير في سياتل إلى أكبر شبكة مقاهي على مستوى العالم في أقل من عشرين عاماً.

يطرح الكتاب أربعة مبادئ لنجاح أي مشروع ، بغض النظر عن حجمه وعن الظروف الاقتصادية المحيطة به. والمبادئ الأربع موجهة لكل من لهم علاقة بالأعمال، سواء كانوا مالكين أو مدربين أو موظفين.

كتاب (حبات البن) يدلل بوضوح - مثل فنجان القهوة تماماً - بأن مستوى الخبرة وعمق التجربة في أي عمل هو نتيجة مباشرة للمكونات التي صنعت منها. الخلطة التي تختارها ونسبة كل مكون يدخل في صنعها هي التي تحدد النكهة النهائية للمنتج، وللذلة التي يشعر بها من يستعمله، فضلاً عن لذة النجاح التي يشعر بها صانعه.

حوار مع الطاهي أنتوني بوردين

أجرى الحوار / غاردنر مورس

سؤال: هناك توجه في إدارة الأعمال نحو الابتعاد عن التسلسل الهرمي وتمكين العاملين. ولكنك اتبعت نمطاً قد يها وحققت نجاحاً ملحوظاً. فلماذا نجح هذا الأسلوب؟

بوردين: نجح لأنني أقود من الأمام (بالقدوة). فالطباخون والمساعدون يرغبون في رؤية المعلم يحضر إلى العمل قبلهم، ويعمل بدأب لا يقل عنهم. ويريدون من المعلم أن يؤدي كل ما يؤدونه هم أنفسهم. ولأنك تمارس ما يمارسونه، تنشأ بينكم هذه الرفقة أو الزمالة الحميمة. ومن لهم أن يدرك فريق العمل أنني أهتم بشؤونهم ومصالحهم. وأنا أقاتل بضراوة لأتتأكد أن كل نقد لفريق يمر من خالي. وإذا حدث خطأ أثناء حضوري أو غيابي، فأنا أتحمل مسؤولية ذلك ولا أوجه اللوم إلى أحد مهما كان الأمر. لقد أحلت أعمالاً إليهم، فإذا أخفقوا فإن الخطأ خطئي. أي أنني سأرد على ولائهم لي بولاء مطلق لهم.

أنا أعتبر أن موعيدين الحضور إلى العمل أهم المؤشرات والنظم للحكم على بقية تفاصيل العمل. وعندما يدرك أعضاء فريقي هذه المسألة فلن أقبل منهم أن يتاخروا في الحضور خمس أو حتى ثلاثة دقائق، وإذا تأخر أحدهم أكثر من مرة فإن ذلك يعني نهاية عمله معى. لا مكان للسلوك الفج في مطبخي ولا حتى عدم التوافق مع زميل من الزملاء، فذلك غير مقبول بتاتاً. أما الشعور بأي أوهام حول التفوق على الآخرين مهمما كانت صحيحة أو حقيقة من ناحية المهارات الفنية، فذلك أيضاً غير مقبول. فالالتزام يظل قائماً نحو نجاح الفريق؛ فالجميع يحملون ويعاملون بناء على نفس القواعد.

سؤال: أليس غريباً أن هذه البنية البنوية والأبوية الصارمة تعزز ثقافة إدارية قديمة وخارجية على العاير؟

بوردين: في المطبخ هناك قدر كبير من الحرية الشخصية، ولكنها تأتي على حساب أشياء أخرى. فأنت تتنازل عن حريات أخرى عندما تدخل إلى المطبخ لأنك تصبح جزءاً من مجتمع تقليدي وجامد. بل هو مجتمع مغلق أو سري. فهناك قواعد مطلقة تحكم حياتك العملية: الطاعة والتركيز وترتيب مكان عملك والتقطاط الأوامر والطلبات وتماثل الناتج النهائي (المطبخ) ومواعيد الوصول. وإياك أن تمتد يدك إلى موظف آخر في حالة غضبك. وبسبب جمود ووضوح النظام الهرمي، فإنه يسمح لك بالتعبير عن ذاتك في بيئتك ليس فيها غرور ولا تحتاج إليه. وفي المطبخ تتضيّ أوقاتاً طويلة مع نفس الأشخاص إلى درجة أن كل من حولك يعرف كل شيء عنك. فأنت مكشف تماماً ومحمي تماماً كذلك بواسطة علاقات العمل البنوية المستقرة، مما يجعلك قادراً على أن تكون وتعيش ذاتك. وهناك يستطيع الرجال والنساء العمل كأندية بدون تأنيق أو افتلال. فلا ظاهر ولا ادعاء وهذا يمثل مصدرآ للراحة والاسترخاء لدى كثير من الناس.

«اصبح دائمًا للنصححة
لأنك لن تعرف من
ومتى سيسيدي لك
بنصيحة العمر التي
ستغير حياتك».

الدرب بيلي

نشر الطاهي الأميركي الشهير أنتوني بوردين مذكراته مؤخراً تحت عنوان «أسرار المطبخ»، وأصبح الكتاب من أكثر الكتب مبيعاً، بسبب ما يطرحه من قضايا في الإدارة والعلاقات الإنسانية، وبسبب مقدرة المؤلف على تصوير المشاق الهائلة داخل الأبواب المغلقة للمطابخ. تقدم شهادة بوردين وصفة ثقافة مهنية مفعمة بالحيوية وتقدم صورة شيقة لمكان عمل تشغله جوقة من اللصوص والسكاري. وهكذا يبدو مطبخ بوردين وكأنه على سفي الهاوية.

ترك بوردين المطبخ مؤخراً ليكتب هذا الكتاب، ول يقدم رؤية غير تقليدية في الإدارة. وهي رؤية تقوم على خليط عجيب من النظام والفوضى. ويعرض هذا الحوار مع بوردين استراتيجياته غير التقليدية في تكوين وقيادة فرق عمل ناجحة. وهو يقترح أن يستخدم الطاهي (المعلم) أدوات في الإدارة لا تتوافر في زوايا المكاتب عادةً.

سؤال: لماذا احتفى عالم الأعمال بكتابك، وأصبح من أكثر الكتب مبيعاً؟

بوردين: ربما كان ذلك لنفس السبب الذي يجعلهم يقرءون كتاب (سن تزو) عن فن الحرب. وربما شعروا بأن إدارة المطبخ تتقاطع مع إدارة الأعمال وبينهما قاسم مشترك. وهناك قاسم مشترك بين إدارة الأعمال وإدارة الحرب. فهم يتوقفون أن يجدوا دروساً مفيدة في كتابي. والمطبخ أحد الأماكن القليلة التي لا اعتبار فيها لغير الجدارة والكفاءة، فلا سهل للتقييم إلا من خلال الأداء. فبيئة المطبخ قاسية وحافلة بالتحديات.

«لا تتوقع أبداً أن
تجني برتفاعاً عندما
ترزع في حديقتك
بذور التفاح». .
القاتل مجهول

سؤال: كيف تفسر هذا الولد العجيب والانتاجية التي تحصل عليها من فريقك في المطبخ؟

بوردين: أنا أعمل بنظام شبه عسكري. وهذا النظام يقسم المطبخ إلى مواقع وظيفية، كل منطقة لها قيادة كما هو في الجيوش. وكل محطة (في المطبخ) لها قائد هو الطاهي الأول، وهو مسؤول عن وحدته من طباخين ومساعدين. فالالأوامر تمر عبر التسلسل التنظيمي لهذه الوحدة، وتنتشر بين العاملين كما يرى قائدتهم ذلك مناسباً. أما العاملون فليسوا مسئولين أمام رئيسهم بل أمام الطاهي (المعلم) كذلك. بهذه الطريقة تدار كافة المهمات في ساعات العشاء المردحمة وتتابع بواسطة شخص واحد هو الطاهي الرئيس. لم يأتِ هذا النموذج العسكري في الإدارة مصادفة. فعندما تكون ظروف العمل صعبة ومرهقة، لا بد أن يشعر كل شخص معنى بهذا العمل أنه عضو في نخبة لها نظامها وطريقة عملها الخاصة بها.

لا بد من العناية بالعمل وبذل أقصى جهد، فإن لم تفعل ذلك فقدت مكانتك في هذه النخبة الصغيرة. وسينظر إليك كخائن وعبء على الفريق.

الطبخون أن المعلم لم يعمل بجدية وأن مستوى التزامه في تراجع فإنه يفقد مصداقته. إن أفضل لحظة لدى المعلم والطباخ هي عندما يتم إنجاز وجبة وتوضع في الشباك ليأخذها النادل إلى الزبون.

سؤال: ما هو موقفك من الإبداع والتغيير في الطبخ؟ أليست القاعدة أن التغيير غير مطلوب وأن تكرار نفس الوجبة والطعم هو الأساس؟

بوردين: لا يجوز الانسياق وراء الرغبة في الإبداع بدون موافقة المعلم. لا بد أن يكون ذلك واضحاً لدى الجميع. أريد تكرار الوصفة أو الطبوخة تلقائياً. وعندما يثبت الفرد قدرته أسمح له بالتعبير عن إبداعاته. هذه الفرصة تعطى كمكافأة وتأتي تعبيراً عن الثقة.



سؤال: ما الذي يحافظ على ولا الزبون؟

بوردين: الجودة الشاملة والالتزام بها. لأن الزبون يشعر بخيبة أمل إذا جاء ليتناول وجنته المفضلة فيكتشف أن طعمها تغير. الزبون يريد أن يثق بك كطاه وفى سلامتك نظامك وشخصلك. يريد أن يتتأكد أنك تعرف ما تنتجه من أطعمة وكيف تحافظ عليها. وستمر في تسويتها وتقديمها. هذا يقتضي أن تتخصص لكى تتقن. والسؤال الصحيح بالنسبة لصاحب المطعم ليس هو «ماذا يريد الزبون؟» بل «ما هو تخصص هذا المطعم الذي سيركز عليه ويتقنه؟»

سؤال: عندما تدخل أحد المطاعم، كيف تبين إن كان مطبخه يدار جيداً أم لا؟

بوردين: الإجابة السهلة هي أن ترى أن الطعام يصل ساخناً وفي الوقت المناسب وبالترتيب الصحيح. فالأطباق أو الوجبات المطلوبة تصل إلى الطاولة معًا وبدون تأخير أو تفاوت. وأن يكون الطعام محافظاً على طعمه. لكن هناك علامات الثقة بما يقدمونه من أطباق؟ هل يبدو المكان نظيفاً ومرتب؟ هل المكان عامر بالزبائن؟ وهل يبدو الرضا على وجوههم؟

تستطيع أن تشعر بأن مطعمًا ما يدار بكفاءة ونجاح، كما يمكنك أن تشعر بالخوف وأن تتوقع مشكلات وأزمات في مطعم آخر. نظافة دورات المياه هي مؤشر آخر على كفاءة الإدارة في أي مطعم. دورات المياه النظيفة تقول الكثير عن أي مطعم.

إذا كانت إدارة المطعم عاجزة عن الاحتفاظ به نظيفاً وكانت دورة المياه القدرة هي ذلك الجزء الذي أتيح لك أن تراه، فذلك أن تتحيل كيف سيكون حال المطبخ الذي لن تراه!

ومن الأشياء التي تميز العمل في المطعم أن العاملين يأتون إليها من خلفيات متنوعة، لكنها تجبرهم على العمل سوياً لساعات في أماكن حارة ومغلقة وضيقة. فتجبرهم الضغوط الشديدة على أن يتخلوا عما يرثون تحته من أعباء قديمة تفرضها العادات والثقافات التي جاءوا منها. أعتقد أن مزيجاً من النظام والتجاوز يكون مفيداً في تكوين فريق العمل. فعندما يشعر الأفراد بالراحة وعدم التكفل يركزون على أعمالهم مما كانت الضغوط والأعباء. إنه وضع مريح جداً: هذا ما اسمعه منأشخاص كثرين بعد أن تركوا العمل في هذا المجال. إنهم يفتقدون الزماله والبساطة والعنفوية والشعور بالإنجاز.

سؤال: غالباً ما تكون مطابخ المطاعم مسرحاً للفوضى، كيف يتم إنجاز العمل هناك؟

بوردين: نعرف بالغريرة أن هناك أزمة قائمة وخلال دقائق، فتجد الأزمات وقعت بالفعل. فنحن متوقّع أزمة كل دقيقة. كلنا متعلقون بـ«الميلودراما» ولنا قدرة على الاستجابة الحيوية للأزمات. الذين تركوا العمل معنا فقدوا تلك القدرة وتنتابهم الضبابية عندما ينظرون إلى الخلف ويذكرون قدراتهم السابقة على التذوق والاستجابة للأزمات. وكثيراً ما تختل الأمور أو تضطرب؛ فأنت لا تدري كم من الناس سيحضرُون وفي أي الأوقات. ولا تدري ما الذي سيتعطل أو ما هي الوارد التي سوف تتأخر أو تتفد. إنها صناعة مراوغة وليس لنا أن نسيطر على الكون. ونكتفي بأن نسيطر على ذلك الركن من المطبخ الذي نقع فيه. ورغم أن المطابخ تبدو فوضوية، إلا أنها كثيراً ما تكون في غاية النظام.



سؤال: إلى جانب التخطيط الصارم، ما الذي يساعد المطبخ على الانتاج؟

بوردين: أكثر ما يسعد الطاهي هو أن يكون كل فرد من الفريق محظياً ومقبلاً على عمله. ثم يأتي ضغط الزملاء أو تشجيعهم والرغبة في الإتقان. وهناك الكثير من ضغوط الرملاء والإلحاح بعضهم على بعض، وهم جميعاً يحرصون على إرضائي. لكن ذلك لا يفيد إن لم يرض بعضهم عن بعض. ينسحب هذا كذلك على المعلمين؛ فعندما يلاحظ

المصدر:

Harvard Business Review,
Management By Fire: A
Conversation with Chef Anthony
Bourdain, July 2002, pp. 57-61.



رؤى مستقبلية لأساليب التسويق التفاعلي:

كيف ستكون حملتك التسويقية بعد ربع قرن؟

مكانه المناسب من حياة المستهلك. وأصبح البيع يتم مباشرة من خلال خطوط وشبكات الكمبيوتر. فماذا يخبئ المستقبل إذاً لصناعة التسويق؟

تكمّن الإجابة في التقنية اللاسلكية التي سيكون لها أكبر الأثر في الترويج: من الهاتف المحمول إلى الحاسوب اللاسلكي المحمول، وغيره من نظم التقنية اللاسلكية التي أصبحت حقيقة واقعة. ويتوقع أن يحصل أغلبية المستهلكين - في أمريكا مثلاً - على التلفزيون الرقمي بحلول عام 2007 مما يجعلهم قادرين على استعماله ككمبيوتر أيضاً.

يتوجه التسويق اليوم لكل مستهلك على حدة، من خلال التسويق واحد لواحد. وسيتاح ذلك بواسطة دراسة السلوك الإستهلاكي لكل عميل من خلال كميات هائلة من البيانات والمعلومات عنه، والتي ستعطي فكرة واضحة عن عاداته الشرائية. وسيترتب على ذلك إعداد كوبونات وعروض لكل مستهلك على حدة بما يتوافق مع رغباته وميوله. مثل ذلك قيام أمازون amazon.com بمتابعة اهتمامات الزبون وإدراجه ضمن فئة بعينها من خلال اهتمامه بمجموعة من الموضوعات المتراكبة والكتب المتعلقة بها. فعندما تطلب من أمازون كتاباً سيخبرك النظام أن العملاء الذين اشتروا هذا الكتاب اشتروا أيضاً كتبًا أخرى ذات علاقة به. أي أنك ستتمكن من متابعة السلوك المترافق في سلوك المستهلكين الذين يشتريون في نفس الاهتمامات. وستتجه في تسويق المزيد من المنتجات أو الكتب بسبب قدرتك على تصنيف فئات وتوجهات العملاء والتنبؤ برغباتهم.



التسويق التفاعلي:

يرتكز التسويق الجديد على النجز بين التسلية والتفاعل أو ما نسميه «التفاعل»، وهو يحقق نجاحات كبيرة وسوف يزداد تطوراً وتعقيداً في المستقبل. إذ لا بد لعمليات الترويج الناجحة عبر الإنترنت من أن تجمع بين هذين العنصرين، وأن يتم تحويل كل ما يمكن تحويله من عمليات التسويق والترويج من الأساليب التقليدية إلى الإنترن特 لتاح الفرصة للتفاعل مع العملاء بشروطهم. فمن أكثر أساليب الترويج فعالية هي أسلوب (واحد لواحد) التي تقيم علاقة خاصة بين السلعة والعميل. وتتوفر قيمة مجده للزبون عندما يريده ذلك، وبطريقة تعزز السلعة والماركة التي يتفاعل معها الزبون. فأساليب البريد المباشر والترويج عبر الهاتف والإعلانات غير الموجهة عفا عليها الزمن.

لو ألقينا نظرة على أساليب التسويق التي كانت سائدة قبل ربع قرن لتعجبنا كثيراً وتساءلنا: هل كان بإمكان الشركات تسويق منتجاتها فعلاً مستخدمة تلك الأساليب البالية؟ ولا سيما ونحن اليوم نرى السلع والمنتجات تسوق وتبيع نفسها بنفسها!

ولكي تخيل كيف شق التسويق طريقه إلى الحاضر وكيف سيواصل تقدمه في المستقبل نعرض لكم بعض أفكار التسويق التي سادت ثم بادت، ومنها :

* كانت المؤسسات تعتمد على الإذاعة وعلى الموجة المتوسطة فقط قبل انتشار موجة FM.

* في أمريكا مثلاً كانت هناك 3 شبكات تلفزيونية مسيطرة، ولم يكن العالم قد سمع بالمحطات المحلية الصغيرة، ولا بشبكة CNN أو ما يسمى بالفضائيات.

* كان منتجو السيارات يجربون فكرة كوبون الجسم الذي يردون بموجبه جزء من ثمن السيارة الجديدة للمشتري (rebate) كأسلوب جديد في تسويق سيارات الركاب.

* كان خبراء التسويق لا زالوا يصممون طرقاً فعالة لاستهداف المستهلكين عبر البريد المباشر.

* كان الكمبيوتر ضخماً وغالباً وأجهزة المسح الضوئي نادرة.

* كانت خطط الترويج تتوجه للعامة دون أن تحسب حساباً للفروق والنزعات الاستهلاكية الفردية.

* في تلك المرحلة، بدأت الشركات الكبرى تكتشف مزايا برامج الرعاية (للأنشطة والبرامج الرياضية والاجتماعية) كأداة تسويقية فعالة.

* ثم أصبحت حملة التسويق التي أطلقتها شركة AT&T والتي تشجع المتصلين على تجميع نقاط يحصلون مقابلها على سلع أو منتجات، حدثاً سباقاً ومثيراً في عالم التسويق.

التسويق الإلكتروني

جاء تحول الإنترنط إلى أداة تسويق ليغير كل شيء تقريباً في عالم التسويق. فجأة وجد أصحاب المشروعات طريقة فعالة في الوصول إلى المستهلكين. وأصبحت حملات التسويق أكثر تعقيداً بوضع المنتج في

عرض تلفزيوني خاص بك !

بحلول عام 2015 سيتتم منزج التسويق الفردي مع فوائل الإعلانات والترويج والأخبار والتسلية لتكون النتيجة صوراً ومشاهد غير مسبوقة في حقل الإعلام. وسوف يقوم برنامج تلفزيوني واحد بترويج سلع مختلفة لكل مشاهد على حدة. بحيث ترى الشعار المرسوم على قميص الممثل من ماركة معينة، بينما يراه جارك من ماركة أخرى. أي أن الماركة التي يتم ترويجها ستختلف باختلاف شخصية وميول المشاهد. وسيكون بالإمكان شراء أي سلعة تشاهدتها على الشاشة، وتحديد المعلومات التي تريدها في أي وقت وستتمكن من الاتصال بال المصدر في نفس اللحظة.



من المعلومات المعقّدة والتشابكة عن زبائنهم ليفصلوا مبيعاتهم على مقاس كل زبون وليحاولوا تعزيز ولاء العملاء في العالم الرقمي. وهناك من يتطلعون إلى اليوم الذي يتمتنّق فيه الجميع بجهاز واحد شامل لكل الوظائف وقدراً على التواصل مع كل الأوساط مرة واحدة. سيكون عالماً مسليناً ومتفاعلاً (متفاعلاً) بنسبة 100%. لقد سار التسويق الترويجي طريقاً طويلاً نحو إنصاج مناهجه ووسائله وأهدافه، وسيكون مدحشاً أن نرى أين سيمضي!

علامات على طرق التسويق التساعلي:

2005 : يصبح التسويق الفردي (واحد لواحد) هو

الأساس. ستبدو طرق البريد المباشر والبيع الشخصي وقد تجاوزها الزمن. وستفتح الأجهزة اللاسلكية وموجات الإرسال العريضة سبلاً جديدة لاستهداف المستهلكين. 2010 : سيكون جهاز التلفزة الرقمية ثلاثي الأبعاد وسينتج عن ذلك تحول جهاز التلفزة باضطراد إلى وسيط للتسويق التفاعلي. كما ستتمكن الأجهزة اللاسلكية وموجات الإرسال العريضة مندوبي التسويق من بيع السلع على الهواء مباشرة.

2015 : سيتقن رجال التسويق فن استخراج وتهذيب ومعالجة مناجم المعلومات والبيانات حول سلوك المستهلكين للوصول إلى المستهلكين الإيجابيين وتسيّق البائعين ذات القيمة المضافة، بناء على ميول واهتمامات كل مستهلك على حدة. وسيصبح الإعلان والتسويق تفاعلياً بالكامل وفردياً كذلك.

2025 : تصل نسبة الترويج التفاعلي إلى 100%. وستتمكن الشركات من جمع معلومات وبيانات متطرفة حول المستهلكين ليحصلوا عروضاً مبيعاً على مقاس كل زبون وليعززوا ولاء العملاء لاسلكياً ورقمياً ويصبح كل إنسان هدفاً مستقلاً ومميزاً وفريداً.

لن تستطيع أن
تبיע لأي من
الناس، ما لم تحب
نفسك وتحب كل
الناس».

سيفتح التسويق التساعلي مجالات جديدة للمستثمرين وأصحاب الأعمال ليصلوا إلى الواجهة أمام المستهلكين، ولكن التقدم لا يأتي بدون ثمن. سيكون على أصحاب الأعمال أن يبتكروا طرقة جديدة ليتواصلوا مع المستهلكين الغارقين في عالم الترويج الفردي. وسيصبح من الصعب الدخول إلى الأسواق بل ومن الأصعب إقناع الناس بتغيير الماركات المفضلة لديهم.

فهل سيشعر المستهلكون أمام التسويق الفردي أنهم عرضة للتلاعب والманورة؟ وهل سيستجيبون لذلك بإغلاق الباب في وجه مندوبي التسويق؟ لا أحد يعلم يقيناً أين سيقع الحد الفاصل بين التسويق والإزعاج. لكن الخطورة التي سيواجهها رجال التسويق هو البالغة في استهداف المستهلكين أكثر من اللازم والمحتمل. وسيكون هناك تحول نحو ابتكار واستعمال التقنيات الالزمة لتحديد نسبة الـ 20% من الزبائن الذين يولدون 80% من المبيعات. وبذلك سيتمكن أصحاب الأعمال الصغيرة من الاهتمام بالعملاء الأكثر طلبًا لسلعهم وخدماتهم.

فكيف ستبدو حملة التسويق التكاملة بعد ربع قرن؟ رغم صعوبة التنبؤ، فمن المؤكد أن الشركات ستجمع كما هائلاً

المصدر:

Chris Penttila, Wholesell Changes, Entrepreneur, May 2002, pp. 48-49



أيها العميل العزيز: تلمس نفسك
واعرف أرقامك الاتصالية
والتفاعلية. فأنت مستهدف، شنت
أم أبيت.

اتجاه معكوس:

شخصية القطاع الخاص في دبي

Reinventing the Private Sector

«في كل دول العالم، القطاع الخاص يسبق الحكومة ما عدا في دبي، حيث القطاع الخاص يحتاج إلى شخصية».

عندما تؤسس مكتباً جديداً في يومين، وتحصل على إقامتك في يوم ثالث، وعلى رخصة القيادة في 18 دقيقة وتبدأ العمل في نفس الأسبوع فهذا يعني أنك تتعامل مع إدارة متقدمة. فهي دبي تصل شحنات الكتب والطبوعات إلى قرية الشحن منتصف الليل، ونحضر بوصولها الساعة الثامنة والنصف صباحاً، فنذهب ونحضرها ونببدأ العمل عليها الساعة العاشرة صباحاً. أي بعد بدء الدوام بساعتين.



في بلد عربي آخر تصل نفس المطبوعات، وتبقى شهراً كاماً، ولا نعلم أبداً متى سيتم الإفراج عنها ولا لماذا يجري تأخيرها. لا شك في أن هذه مفارقة مثيرة. فالتعامل مع موظفي الحكومة في دبي يشبه التعامل مع أفضل موظفي خدمة العملاء في أرقى الشركات العالمية. ثقافة خدمة العملاء مسيطرة على موظفي الخطوط الأمامية في تسعين في المائة من الإدارات الحكومية. والتركيز على الأهداف يتحكم في سلوك كل المديرين. إذ تجد أمام كل مدير رسالة الدائرة Mission Statement مكتوبة ومعلقة ليراها العملاء فيطلبوا تحقيقها، ويرأها الموظفون فيعملون على ضؤئها.

كل هذا يعتبر أخباراً سارة ..

لكن الأخبار الضارة هي أن التميز الإداري في دبي معكوس. فقد عانيت أشد المعاناة من تعاملها مع شركات القطاع الخاص، لا سيما المتوسطة والصغيرة منها. فنظرًا لسهولة إنشاء الشركات في دبي، فقد انتقل بعض رجال الأعمال من الدول المجاورة والبعيدة بدلاً منهم وورشهم ومشروعاتهم الصغيرة إلى بعض أحياء دبي وضواحيها. ومع هذا الانتقال جاءت ثقافتهم العشوائية وأساليبهم البدائية في التخطيط والتنظيم وخدمة العملاء.

الغسالة التي اشتريتها جاءت مكسورة. واحتاج استبدالها أكثر من أسبوع. فكانت تكلفة استبدالها أكثر من تكلفة شرائها. وكان معظم الموردين الذين اشتريت منهم يخطئون أو يتأخرون في التوريد، فلا يهتمون ولا يعتذرون. وألة التصوير بقيها مهندس الصيانة أكثر من أسبوع بدون صيانة، حيث التعامل بذكاء الشارع لا بمنطق المنافسة والتميز والولاء.

فماذا يعني لكم هذا؟

الإدارة الحكومية في دبي أسرع وأكثر تميزاً من الشركات الخاصة. ومستوى أداء كثير من المؤسسات الخاصة، المتوسطة والصغرى بحاجة لإعادة نظر. لكن حل هذه العادلة المعكosa ليس صعباً. وسنطرح أسباب هذه الظاهرة ونقترح بعض الحلول الاستراتيجية في

العدد القادم.

نشرة إدارية شهرية

تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي
(شعاع)



تقديم للقارئ العربي

أفضل ماتنشره دوريات الإدارة العالمية.
توزيع على المشتركين فقط.

رئيس التحرير

نسيم الصمادي

المحررون

أمير الغندور

آسر حطيبة

تصميم

عماد عادل توفيق

للاشتراك في «المختار الإداري»

شركة «شعاع»

ص.ب. 4002 - القاهرة

مدينة نصر : 11727 - ج.م.ع

20 2 2633897 تليفون :

20 2 4036657 تليفون :

20 2 4025324 تليفون :

20 2 2612521 فاكس :

مكتب الاسكندرية : 03 4254353

Email:nasim@edara.com

المكاتب:

الأردن - شعاع ت : 5510492

5515636 - 5534291 عمان

الإمارات - شركة إدارة.كوم ت : 2977111 ف : 2977110 - دبي

سوريا - شعاع الشام ت : 2129582 - 2116929 - دمشق

ال سعودية - شركة مصادر الواقع ت : 4749887-4749929

ال سعودية - شركة مصادر جدة ت : 6521147 - 6504053

اليمن - سكاي نت ت : 206949 - صنعاء