



كيف تُدير أعمالك؟

قيّم استعدادك للتغيير

على القادة أن يكونوا منتبهين دائمًا لما يحمله مشهد الأعمال المتغير سريعًا بالنسبة إليهم وإلى مؤسّساتهم. وفي ما يأتي ثلاثة أسئلة تساعد المدير على مواجهة التحدي:

- هل ترى فرصًا لا يراها الآخرون؟ إن التغيير يخلق فرصًا: لا تبالغ في مقارعة منافسيك، بل أعدّ صياغة قواعد اللعبة من خلال إيجاد الفرص الجديدة أولاً.
- هل يستطيع عملاؤك أن يتعاملوا مع غيرك؟ إن خيارات العملاء تتغير بصورة مستمرة، وإذا كان العملاء غير قادرين على الاستغناء عن السلع والخدمات التي تنتجها، فمن المرجح أنهم سوف يسيرون معك.
- هل تتعلم بسرعة توازي سرعة تغير العالم من حولك؟ بوصفك قائدًا، فإنك لا تستطيع التوقف عن التعلم: ابحث عن طرق للتطور، وكن متواضعًا بما فيه الكفاية حتى تُدرك أنك لا تعرف الإجابة دائمًا.

ضع الاستراتيجية من خلال استخدام القصص

يحدث في أحيان كثيرة جداً، أن تتوصل عملية خلق الاستراتيجية إلى إنتاج خيارات ليست أكثر إبداعاً أو إثارة للاهتمام من الاستراتيجية الحالية، فإذا وجدت نفسك غير قادر على تحديد الخيار الصحيح بين خياراتك الاستراتيجية المختلفة، فمن المحتمل أنك تتعامل مع مسألة التخطيط الاستراتيجي بصورة جدية أكثر مما يجب، لذلك، دع مسألة المحافظة على المنطقية والصواب جانباً، ويمكنك بدلاً من ذلك أن تروي قصة عن المستقبل! اجعل هذه القصة مثيرة للمخيلة، وتصوّر مؤسستك في موقع ناجح سعيد، ودع الجميع يشاركون في العملية، ويقدمون قصصهم الخاصة من عندهم، وبهذا تكونون قد وضعت معاً قائمة بالخيارات، وعند ذلك، يبدأ العمل الحقيقي على صياغة الاستراتيجية: اسألوا أنفسكم عما يجب أن يحدث، حتى تصبح هذه القصص حقيقة واقعية.

اعمل على تحقيق الاختراق

يمكن للقادة أن يتعلموا الكثير من الأسلوب الذي يستخدمه المصممون في حلّ المشكلات، والتوصل إلى ابتكار جديدة، حيث يعثر المصممون الناجحون على أفكار جديدة في أماكن تبدو عادية جداً في ظاهرها، وفي ما يأتي أربع خطوات للعثور على «الأصيل» في العادي المألوف:

1. اطرح أسئلة: لا تتوقف عند حدّ طرح الأسئلة الواضحة، وانظر بتعمق أكبر، ولا تخف من إعادة التفكير في الأساسيات المتعلقة بشركتك ومنتجاتك.
2. احرص على الاهتمام والرعاية: لا يعني هذا الحرص مجرد تقديم خدمات ممتازة إلى العملاء، بل احرص على معرفة عملائك معرفة قريبة حقيقية، واجعل نفسك «منغمساً» في حياة الأشخاص الذين تحاول خدمتهم.
3. تواصل: اعثر على طرق من أجل الجمع بين المفاهيم والأشخاص والمنتجات، حيث إنّ هناك الكثير من حالات الاختراق التي تتحقق من خلال المزج بين أفكار موجودة أصلاً.

4. التزم: دع فكرتك تتخذ صورة واضحة بأسرع ما يمكن: أنشئ نموذجاً أولاً، وابدأ اختباره على الفور، فهذه هي الطريقة الوحيدة لتعرف إن كنت قد توصلت إلى شيء واعد حقاً.

«اقتل» المزيد من الأفكار الجيدة

حتى تتوصل إلى عدد من الأفكار الجيدة، لا بدّ لك من توليد الكثير من الأفكار السيئة أيضاً، وحتى تمنح أفكارك الجيدة فرصة الوصول إلى تحقيق إمكاناتها الكاملة، فإنّ عليك القيام بشيء من «التقليم»، فلا تكتفِ بالتخلص من الأفكار السيئة وحدها، بل «اقتل» عدداً من الأفكار الجيدة أيضاً، حيث إنّ التركيز على أفكار جيدة كثيرة يؤدي إلى تشتيت الموارد، وحتى تصل فكرتك الجيدة حقاً إلى السوق، فلا بدّ لها من تركيز حقيقي وموارد حقيقية، إن أردت لها أن تتطوّر فعلاً، وعليك أن تقدم على خيارات صعبة، وأن تتوصل إلى «اقتلاع» الأفكار التي لا تكون جيدة إلى الحد الكافي.

اجعل موظفي الخط الأمامي يشاركون في صنع الاستراتيجية

من الممكن أن تواجه أفضل الاستراتيجيات وأكثرها لمعاناً الفشل، إذا لم ينفذ موظفو الخط الأمامي هذه الاستراتيجيات بصورة سليمة، ويحاول كثير من المديرين جعل هؤلاء الموظفين المسؤولين عن التنفيذ يتبنون الطرق الجديدة في القيام بالأعمال، فعندما تغيّر اتجاه شركتك في المرة القادمة، فلا تعهد بصنع الاستراتيجية إلى مجموعة قليلة من الموظفين التنفيذيين، وعليك أن تُشرك أكبر قدر ممكن من الموظفين في هذه العملية، وخاصة أولئك الذين على صلة مع العملاء، اجعلهم جزءاً من العملية بجمعهم معاً للتفكير في مستقبل الشركة، واطلب إليهم تقديم مدخلاتهم في ما يتعلق بكيفية وصول الشركة إلى أهدافها؛ لأنّ مشاركة هؤلاء الموظفين في وضع الاستراتيجية، تزيد كثيراً من احتمال قيامهم بعمل شديد الأهمية عند تنفيذها.

لا تدع المشاريع المغامرة الجديدة تقتلك

تتميز المشاريع الجديدة بالهشاشة دائماً، وحتى إذا شهدت الإيرادات زيادة وتنامياً (هذا ما يجب أن يكون)، فإن وصول الشركة إلى نقطة التعادل في المشروع يتطلب وقتاً، وحتى تُفلح الشركة في الاستمرار من خلال هذه المرحلة الخطيرة، فيجب أن تحرص على معرفة الأمور الثلاثة الآتية:

- كم يوماً يجب أن يعيش المشروع الجديد؟ تفشل الشركات لأنها تستنفد مواردها المالية، وعندما يعرف المدير على وجه التحديد عدد الأشهر أو الأيام التي يتعين أن يعيشها المشروع قبل أن يثبت نجاحه، فإن هذا يساعده على إدارة التكاليف وإدارة استراتيجية التمويل بصورة أفضل.
- ما الذي يجعلك تقوم بهذا؟ يتطلب النجاح عملاً دوّوباً وتركيزاً مستمراً، وإذا لم تعرف تماماً ما الذي يجعلك تبذل هذا الجهد، فلن يعرف ممولوك ذلك أيضاً.
- ما المسألتان الأكثر أهمية؟ كن محدداً تماماً في ما يتعلق بتحديد المسألتين اللتين تستحقان احتلال الأولوية، وقد لا تكون هاتان هما المسألتان الأكثر إلحاحاً، إلا أنّهما المسألتان اللتان يعتمد نجاح المشروع عليهما.

لا تتشتت

من المهم في عالم الأعمال أن يضع المرء أهدافاً: تحقيق مبيعات مستهدفة، أو تنمية الشركة بمقدار معين، ومن المهم أيضاً أن يضع استراتيجيات يرى أنها ستوصله إلى تلك الأهداف، وقد يكون وجود استراتيجية واضحة تحدّد العمليات اللازمة من أجل بلوغ الأهداف أمراً مريحاً، إلا أنّ عليك الانتباه؛ حتى لا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تشتيتك، فلا تفرط في التركيز على العملية نفسها إلى درجة تجعلك تضيّع الصورة الكبيرة، وارفع رأسك من حين إلى آخر؛ لتنظر من حولك، ولتذكّر نفسك بالشيء الذي تحاول إنجازه، حيث إنّ الأسواق تتغير، والعملاء أيضاً... وكذلك تفعل شركتك أيضاً، ومن شأن «رفع الرأس» هذا أن يضمن عدم إغفالك فرصاً مهمة جديدة.

تجنّب بعض أنواع الفشل

لطالما جادل خبراء التجديد والتحديث لإثبات أنّ على الشركات أن تكون أكثر تقبلاً للفشل، لكنّ أنواع الفشل المختلفة لا تحدث بصورة متشابهة. وإليك ثلاثة أنواع من الفشل الذي نادراً ما يسهم في إغناء تجربة التعلم. هذا يعني أن عليك تجنّب هذه الأنواع إن استطعت ذلك:

- الإقدام على شيء تعرف أنه غير صحيح: عندما ينهار المشروع لأن أحداً أخفى معلومات أو ضلّل الآخرين، فلا سبيل إلى تعلم شيء جديد من هذا، ولا يكون الفشل مقبولاً إلا عندما يكون تنفيذ المشروع قد جرى بنّيّة حسنة.
- الفشل في جمع البيانات الصحيحة: من الممكن تجنّب الفشل غالباً، من خلال القيام ببعض البحث البسيط، كطلب المدخلات من العملاء المستهدفين، أو اختبار الفكرة الجديدة قبل البدء في تنفيذها.
- إعطاء البحث مكانة متقدّمة على التجربة العملية: هناك أشياء لا سبيل إلى معرفتها من غير تجربة عملية حقيقية، لذا، إيّاك أن تهدر الموارد على أبحاث تدرس نظرية من النظريات، عندما تكون قادراً على إقامة نموذج أولي، أو على إجراء تجربة يمكن أن تعطيك إجابة أكثر واقعية.

لا تتجنب المخاطرة

تنشأ أقسام لإدارة الأخطار في شركات كثيرة في الوقت الحالي، فتعمل على تصنيف الأخطار الواقعة على الشركة وتحليلها قبل حدوثها، وفي معظم الحالات، تقيم هذه الأقسام أنظمة وعمليات من أجل الوقاية من الأخطار، والحقيقة أن توقع الأخطار أو تجنبها كلها، أمر غير ممكن، وبدلاً من الاكتفاء بالابتعاد عن المخاطرة، عليك أن تركز على بناء مقدار من المرونة، بحيث تكون أفضل استعداداً لمواجهة الأمر عندما تقع أشياء لم تكن في الحسبان، وعليه، انظر إلى كل ما تواجهه من أخطار، وحدد ما يمكنك فعله، إذا ما اضطررت إلى مواجهة أيٍّ منها؛ لأن وجود أنظمة استجابة جاهزة لمواجهة الأخطار عند حدوثها، قد يوفر عليك وقتاً ومالاً وموارد ثمينة.

حافظ على حياة شركتك مثلما تفعل الشركات الصغيرة

مقابل كل شركة من الشركات الصغيرة تمرّ بصعوبات ضخمة، نرى عشرات من تلك الشركات التي تعيش حالة ازدهار، وإليك ثلاثة دروس حتى تستطيع التصرف مثلما تتصرف هذه الشركات الصغيرة؛ لتحافظ على استمرارها حتى في أكثر الأزمات سوءاً:

- القدرة على التكيف: تملك الأعمال الصغيرة ميزة كبرى في هذا العالم الذي يتغيّر بصورة سريعة، حيث إنها تتكيف بسرعة كبيرة، وليس لدى هذه الشركات طبقات من البيروقراطية التي تجعلها تبطئ حركتها، فضلاً عن أنّها قادرة على الاستجابة السريعة لتغير الظروف المحيطة.
- سرعة الاختبار والتصحيح: إنّ وسائل الإعلام الاجتماعي والتسويق عبر الإنترنت، أدوات تسمح حتى لأصغر الشركات بإجراء اختبارات تسويقية «في الوقت الحقيقي»، وتستطيع أيضاً أن تشرك العملاء في هذه الاختبارات، وأن تبني «مجتمعاً» حول أعمالها.
- التخطيط: غالباً ما تصبح الخطة قديمة منذ لحظة إقرارها، إلا أنّ الأعمال الصغيرة تميل إلى زيادة التركيز على التخطيط

وإلى تقليل التركيز على الخطة نفسها؛ لأنها تراقب محيطها،
وتتصرف تبعاً لما تراه.



استعدّ للأزمة

لا تستطيع منع وقوع الكوارث، وكثيراً ما تواجه الشركات ظروفًا سيئة لا يمكن التنبؤ بحدوثها، وعلى القادة أن يضمنوا استعداد مؤسساتهم لمواجهة معظم الأزمات قبل حدوثها، وهذه السياسة الوقائية تتطلب توافر ثلاثة أشياء:

- إدراك العلامات التي تنذر بالأزمة: شجّع موظفيك على تشارك المعلومات وبناء الصلات، بحيث تصبح المؤسسة قادرة على إدراك أنّ هناك أزمة وشيكة.
- توسيع التواصل: التواصل بين القطاعات المختلفة أمر ليس سهلاً، لكن هذا التواصل يجب أن يكون إلزامياً، بحيث تصل المعلومات المهمة إلى أجزاء المؤسسة جميعها.
- القيادة الموثوقة: على القادة الاستجابة بصورة سريعة عندما تظهر الأزمة، فإظهار اهتمامك بأمر من الأمور مسألة حاسمة الأهمية؛ حتى يتقن موظفوك في قدرتك على التعامل مع المشكلات.

لا تترفع عن الحلول المؤقتة

عند اعتزام إجراء تغيير، أو إعادة تنظيم وحدة العمل، أو تطوير نظام جديد، غالبًا ما يبحث الناس عن حلول «تعيش» أطول فترة ممكنة؛ لأنهم يريدون حلولًا مستدامة، والواقع غير ذلك، فلا شيء يدوم إلى الأبد، وقد يكون العثور على حلٍّ دائم أمرًا غير مجدٍ، بل من الممكن أن يكون حماقة أيضًا؛ لذا، يتعيّن عليك طرح حلٍّ مؤقت عندما تريد إحداث تغيير كبير، وليس حلًّا نهائيًّا دائمًا؛ لأنّ معظم الأساليب تكون مفيدة لفترة محدّدة من الزمن، وعندما تنتهي تلك الفترة، فستكون محتاجًا إلى أسلوب جديد؛ من أجل «مهاجمة» المشكلة التي يُرجَّح أن تتغير صورتها خلال هذا الزمن.

اجعل الفشل قليل الكلفة

من الممكن أن تكون حالات الفشل في عمليات التجديد أمرًا مرتفع الكلفة، أو أمرًا يهدر وقتًا طويلًا، لماذا لا نسعى إلى جعل نسبة الفشل تقترب من الصفر إلى أقصى حدٍّ ممكن؟ هذا هدف مفر... هدف لا تحققه إلا قلة صغيرة جدًا من الشركات التي تقوم بالتجديد، إضافة إلى أن الفشل أمر مهم للتجديد نفسه، وإلا فكيف لنا أن نتعلم؟ وبدلاً من محاولة إلغاء الفشل، فيجب التركيز على تقليل كلفته عن طريق القيام بالأمر الثلاثة الآتية:

- اجعل تجاربك أقل كلفة: لا حاجة إلى إجراء تجارب مرتفعة الكلفة، ولا يتعيّن تنفيذ مفهوم من المفاهيم تنفيذًا كاملاً لتجربته، واعثر على طرق منخفضة الكلفة لاختبار فرضياتك.
- غير ترتيب التجارب: اختبر الفرضيات الاستراتيجية قبل اختبار الفرضيات اللوجستية، وتثبت من حاجات السوق قبل أن تجري التجارب اللازمة لتحسين أحد المنتجات.
- اجعل عملية صنع القرار أسرع من ذي قبل: غالبًا ما تميل المؤسسات الكبيرة إلى إعطاء وقت للأفكار السيئة، حيث يجب تسريع عملية صنع القرار عندما يتعلق الأمر بالتجديد؛ وذلك للتخلص من المشاريع المعيبة قبل أن تتسبب في خسارة الوقت والمال.

كن أكثر ذكاءً من حيث خفض التكاليف

تُخفّض أكثر الشركات التكاليف لتتمكن من البقاء في بيئة الأعمال الحالية، ومن المؤسف أنّ هناك شركات لا تعرف كيف تقوم بهذا الأمر بصورة ذكية؛ لذا، يجب التفكير في النصائح الثلاثة الآتية، قبل الإقدام على أيّ خفض للنفقات:

- **ضع الاستراتيجية أولاً:** إنّ إجراء تخفيضات شاملة تسري على كل شيء في الشركة أمر لا يؤدي إلى نتائج فعّالة في معظم الأحيان، فوضع الاستراتيجية أولاً يساعد على تقرير مواضع التخفيض، ويساعد أيضاً على تحقيق قبول الموظفين بهذه التخفيضات بوصفها خطوة في اتجاه الهدف.
- **ركّز على العملاء الجيدين:** بدلاً من تخفيض الخدمات القيّمة المقدّمة إلى العملاء القيّمين، من الممكن «طردهم» العملاء الذين يكلفون الشركة كثيراً في ما يخصّ الصيانة، فيخلقون تعقيدات لا لزوم لها، وركّز على مواصلة خدمة العملاء الذين لا يكلفون الشركة كثيراً، والذين هم مسرورون بمنتجات الشركة وخدماتها في حالتها الراهنة.

- اجعل أعمالك بسيطة: عندما تكون الأحوال طيبة في السوق، يكون من السهل أن يتغاضى المرء عن العملاء والأنشطة «الزائدة»، أو التي تكلف عملاً زائداً، حيث إنّ تبسيط هذه العمليات قادر على توفير المال، وهذا ما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء ورضا الموظفين أيضاً.

أكثرُ من الأموال المخصصة للتسويق

تحتاج الشركات إلى قدر من الإبداع ومن الموارد الوفرة؛ حتى تستطيع إغداق الأموال في جانب معيّن عندما تمر في مرحلة ضبط ميزانياتها، ومن حسن الطالع، فإنّ تحقيق المزيد من النتائج بوسائل أقل، لا يعني بالضرورة الوصول إلى عدد أقل من العملاء، فبدلاً من تقليل تواتر إيصال الرسائل إلى العملاء، من الممكن التفكير في الانتقال من الإعلانات التلفزيونية مثلاً إلى إعلانات إذاعية أقلّ كلفة، وعليه، اصنع نسخاً مختلفة من الإعلان نفسه لاستخدامها في أسواق مختلفة أو قطاعات مختلفة، بدلاً من صنع إعلان مختلف لكل حالة، وفكر في الإعلان عن طريق الإنترنت إذا لم تكن قد فعلت ذلك من قبل، وبما أنّ هذه الوسيلة الإعلانية توفر لك ملحوظات راجعة فورية، تمكّنك من معرفة ما ينجح وما لا يحقق نجاحاً، فقد يكون الوقت مناسباً الآن لإجراء تجربة على هذه الوسائل الإعلانية.

ضع ضوابط للتجديد والتحديث

تُعدّ شركة غوغل موضع حسد المفكرين التجديدين والمبتكرين المعجيين كلهم بأسلوبها الرفيع في التجديد والابتكار؛ لأنه يتميز بسوية عالمية وبانخفاض مستوى البيروقراطية، إلا أنه لا بدّ من وضع حدود، حتى في شركة غوغل نفسها، فقد أعلنت الشركة أنها تعتزم بدء استخدام عمليات رسمية؛ لضمان قيام كبار قادتها بتوجيه الانتباه والموارد إلى الأفكار الصحيحة فقط. لا تفترض أنّ من شأن هذه العمليات الرسمية والضوابط الجديدة أن تحد من التجديد أو أن تمنعه، فغالبًا ما تؤدي هذه الإجراءات إلى تسريع التجديد من خلال التركيز على الإبداع، وضمان ذهاب التمويل إلى المشاريع التي تكون مربحة أكثر من غيرها، لذا، ابتكر عملية تستطيع وضع هيكلية محددة للتجديد، وتستطيع توجيهه وقيادته، وعليك أن تحرص فقط على عدم تحوّل هذه العملية إلى عبء يسحق الأفكار التجديدية من خلال بيروقراطية لا لزوم لها.

احذر ما هو «جديد ومُطوّر»

تحب الشركات أن تطرح منتجات «جديدة ومُطورة»، لكننا نرى في أغلب الأحيان، أنّ هذه «التجديدات» مفيدة للشركة وليس للعملاء الذين تريد تقديم الخدمات إليهم، وعلى سبيل المثال: من الممكن أن تكون نقطة «تحقق ذاتي» مفيدة للشركة، من حيث تقليل عدد صناديق المحاسبة اللازمة؛ لكنها قد تكون مشكلة بالنسبة إلى العملاء الذين يزعمهم التعامل مع آلات جديدة، فقبل أن تبدأ استخدام خدمة جديدة أو منتج جديد بزعم أنه «جديد ومُطوّر»، عليك أن تحرص على معرفة ما إذا كان هذا الشيء سينال رضا العملاء واستحسانهم، وعلينا إجراء تقييم لهذه الابتكارات الجديدة من خلال «عين» السوق، وليس من خلال عين المؤسسة وحدها.

ضع «الأنا» جانباً عند إقامة تحالفات

تثمر الشراكات الاستراتيجية مكاسب ممتازة للشركاء، لكنها تظل كيانات هشة. وحتى تضمن النجاح، تذكر هذه الأشياء الثمانية المتعلقة بكلمة «أنا»، عندما تحاول صياغة تحالفات مع مؤسسات أخرى:

- التمييز الفردي: يملك كل طرف من الطرفين نقاط قوة، ولا يجوز توقع أن يقوم أحد الطرفين «بإسقاط» الطرف الآخر.
- الأهمية: يجب أن تحمل العلاقة الجديدة القدر نفسه من الأهمية في نظر الطرفين.
- الاعتماد المتبادل: يجب أن يكون كل طرف في حاجة إلى الطرف الآخر.
- الاستثمار: يجب أن تكون لديك مصلحة في نجاح الشريك.
- المعلومات: الشفافية تعزز الشراكة، وأما إخفاء المعلومات، فيهدم الثقة المتبادلة.
- التكامل: يجب خلق نقاط تواصل كثيرة بين المؤسستين.
- إعطاء الشراكة صفة مؤسسية: من الممكن لوجود هيكلية رسمية أن يكون مفيداً في تحقيق الموضوعية، وفي ضمان أن تكون الشراكة مربحة للجانبين معاً.
- الاستقامة: الثقة أمر جوهري، والأخلاقيات السليمة أمر لا بدّ منه.

ابنِ شراكات قوية

يجبر اقتصاد اليوم مؤسسات كثيرة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، على التفكير في عمليات استحواذ أو اندماج، وقبل الإقدام على تكامل كبير بين مؤسستك ومؤسسة أخرى، عليك أن تفكر في صياغة تحالف استراتيجي يمنحك ويمنح شريكك القدرة على خفض التكاليف، أو توسيع نطاق العمل، أو توسيع السوق من غير التضحية باستقلالية كل منكما، أما في حالة المؤسسات الصغيرة، فيجب التفكير في تشكيل تحالفات لخفض تكاليف الأنشطة المتكررة لدى الشريكين، وتستطيع المؤسسات غير الهادفة إلى الربح أن تتشارك أيضًا في ما يخص تسويق أنشطتها لدى المانحين المحتملين، وبصرف النظر عن الأسباب، فإنّ من الواجب أن يسير المرء بحرص وحذر؛ لأنّ بناء التحالفات قد يكون أمرًا صعبًا، بالضافة إلى أنّ المحافظة على التحالف قد تكون مهمة معقدة أيضًا.

فكر كما تفكر الشركة الصغيرة

عادة ما تفوز الشركات الكبيرة على الصغيرة بسبب خبرتها وقوة قائمة عملائها، وما يبدو عليها من قدرة على الاستمرار، إذ إننا نثق في الشركات الكبيرة لأنها كبيرة! لكن الأزمة الاقتصادية تغيّر هذا الوضع، فالشركات الصغيرة تفوز الآن بثقة العملاء وبصفقاتهم أيضًا، ومهما يكن حجم شركتك، فإنّ عليك أن تستعيد ثقة عملائك من خلال ما تفعله الشركات الصغيرة بصورة حسنة:

- **كن متوفرًا وجاهزًا:** إنّ عملاء الشركات الصغيرة ليسوا مضطرين إلى الإصغاء إلى رسالة «مسجلة» على الهاتف قبل أن يتحدثوا مع شخص حقيقي، وعليه، اجعل العثور عليك أمرًا سهلًا بالنسبة إلى عميلك، وتكن استجابتك إلى طلبات العملاء واستفساراتهم سريعة حقًا.
- **حافظ على عهدك:** احرص دائمًا على متابعة الوعود المقدّمة للعملاء، من خلال متابعة تنفيذ ما قلت أنك ستفعله.
- **حقق النمو، وحافظ عليه:** ثقة العملاء أمر مهتز وغير ثابت، ويودّ العميل أن يعرف دائمًا أنّ الشركة ستكون موجودة لمساعدته، بصرف النظر عن الأوضاع الاقتصادية السائدة، لذا، عليك أن تقنع العملاء بأنك تتصرف بطريقة مسؤولة ماليًا، وبصورة مستدامة أيضًا.

حقّق التجديد بأقلّ التكاليف

تجد الشركات الكبيرة نفسها مضطرة إلى الابتكار والتجديد، تماماً مثل الشركات الصغيرة، عندما تعاني صعوبات من حيث الموارد أو الوقت. وإليك أربع نصائح للتجديد في بيئة اقتصادية صعبة:

- انسى كلّ ما يتعلق بالميزانيات الكبيرة: ليس من الضروري أن يكون التجديد مكلفاً، اعتمد على برمجيات المصادر المفتوحة وعلى أدوات البحث التسويقي عبر الإنترنت، وكذلك على النماذج الأولية الافتراضية لاختبار الأفكار بكلفة منخفضة.
- اختبر الأفكار في السوق الحقيقية: لا تهدر الوقت من غير نهاية على وضع اللمسات الأخيرة على الأفكار قبل إطلاقها على العالم الواقعي، وقرّر أنّ التصميم صار «جيداً إلى الحدّ الكافي»، ثم اختبر الفكرة، ودقّقها، وأدخل لمساتك الأخيرة عليها في أثناء عملها السوق.
- تجنّب وضع خطة أعمال: ركّز على تحقيق الفكرة من غير أن تتورط في التخطيط لكل تفصيل من التفاصيل.
- اتخذ قراراتك، وتحرك: تتطلّب الأوقات الصعبة اتخاذ القرارات بصورة سريعة، فلا تخف من التخلي عن الأفكار عندما يبدأ

فشالها، وسوف يفيدك هذا في تحرير موارد ضرورية من أجل
فكرة جيدة أخرى.

كُفَّ عن تجاهل فرص النمو

ثمّة فرصة لأن يوجد شخص في مؤسّستك يحمل فكرة عظيمة، تتعلق بكيفية تطوير الشركة وتنميتها، وثمّة احتمال أن تكون الإدارة جاهلة بتلك الفكرة، أو متجاهلة لها، لقد تجاهلت شركة كوداك فكرة أحد مهندسيها الذي اقترح ابتكار آلة تصوير «من غير فيلم» (أي آلة تصوير رقمية)، واستمرّ هذا التجاهل زمنًا طويلًا؛ لأن الشركة كانت تبيع من الأفلام! غالبًا ما تكون فرص النمو الكبيرة كامنة في تغيير أفكار السوق بصورة لا تجلب نموًا للشركة فقط، بل يهدد أعمالها الحالية أيضًا، وعليه، يجب تحديد تلك الأخطار قبل أن يتوصل أحد آخر إلى تحديدها، فاسأل موظفيك: ما الذي يمكن أن يجعلنا نفقد أعمالنا؟ قد يكون أكبر مصادر التجديد والتحديث كامنًا في الإجابات التي تتلقاها عن هذا السؤال.

أجب عن هذين السؤالين معاً

إنّ السؤالين الاستراتيجيين الأساسيين، هما: أين يجب أن «تلعب» الشركة؟ وكيف تستطيع أن تفوز هناك؟ والإجابة عن هذين السؤالين تتطلب منطقاً وتحليلاً، لكن الأهم من ذلك، أنّها تتطلب تكاملاً إبداعياً بينهما، حيث تركز استراتيجيات جيدة كثيرة على واحد من هذين السؤالين فقط، وتحاول أن تعالج بصورة هادئة متأنية كيفية الانتقال إلى العولمة، أو كيفية تقديم منتج جديد وطرحه، لكن الاستراتيجي الماهر يعالج السؤالين في وقت واحد، ويضمن التوافق بين الإجابتين، فلا تعتمد على منطق واحد أو تحليل واحد، بل قم بعملية التكامل الفعّال بين خيارات الشركة في ما يتعلّق بالسوق التي يجب أن «تلعب» فيها، وكيفية توصّلها إلى الفوز في تلك السوق، فالتكامل هو ما يميّز الاستراتيجيات المتفوقة عن الاستراتيجيات التي من الممكن أن تلاقي الفشل.

أقدم على رهانات صغيرة

كيف تستطيع أن تجعل شركتك تتحوّل إلى «مصنع» للتجديد والتحديث؟ لا تضع مواردك كلها في رهانات كبيرة على عروض محتملة جديدة في السوق، أو على عمليات جديدة في ما يخص أعمال الشركة، وبدلاً من ذلك، عليك أن تُقدم على كثير من التجارب الصغيرة غير المكلفة ضمن مجالات آمنة، وذلك من قبيل المشاريع التجريبية الصغيرة، الرامية إلى اختبار أفكار لمنتج جديد، أو لطريقة جديدة في خدمة العملاء، استخدم هذه التجارب الصغيرة؛ لتعرف ما الذي ينجح، وما الذي لا ينجح، ثم عدّل ما فعلته ودقّقه، وأدخل اللمسات الأخيرة عليه، حتى تنتج «تجديداً» نهائياً ناجحاً.

لقد فعلت شركة أمازون ذلك من خلال إجراء تجارب (كيندل، ومخازن أمازون، والحوسبة الغمامية المرنة)؛ لتحديد فرص نجاح فريدة خارج نطاق العمل الأساسي للشركة، وللإستفادة الحقيقية من تلك الفرص.

التجديد الفائق

تتطلب التحديات الجديدة أساليب جديدة في فعل الأشياء، ولا يعني هذا مجرد اعتماد أسلوب جديد أو منهجية جديدة، بل يعني رفضاً للتقيد الزائد بقواعد كانت صالحة في الماضي. نقدّم هنا ثلاث طرق من أجل التجديد الفائق لمعالجة التحديات القادمة:

- **انظر إلى الخارج:** عند بروز الحاجة إلى التجديد، نرى أن أنظار معظم الشركات تتجه إلى الداخل بحثاً عن المواهب، وعليك بدلاً من ذلك أن تتجاوز حدود المؤسسة، وأن تبحث في شبكة علاقاتك الواسعة.
- **عبئ أفراداً متحمسين:** هناك أشخاص قد يكونون متحمسين لمنتجاتك أو لأفكارك أو لمجالات عملك، اعثر على هؤلاء الأشخاص، وتواصل معهم؛ حتى يتمكنوا من المشاركة بأفكارهم، وحتى يشد كل واحد منهم الآخرين إلى عملية التجديد هذه.
- **اعتمد تقنيات جديدة:** انظر إلى الأجيال الشابة من الموظفين؛ لتعرف التكنولوجيا التي يحبون استخدامها، ثمّ ساند هذه التقنيات واعتمدها؛ لأنها قد تكون مصدرًا للتجديد التالي في مؤسستك.

تقدّم بخطوات حذرة

يرغب كل مُجدّد في تحقيق تجديّات تشكّل اختراقاً حقيقياً، ويعمل المجددون كلهم من أجل ذلك، لكن التجديد في ظل ظروف اقتصادية صعبة، غالباً ما يتطلب قدرًا كبيرًا من المخاطرة من جانب المؤسّسة، ومن جانب عملائها الذين يكونون ميالين إلى مقاومة التغيير، فبدلاً من الحلم «بالشيء الكبير القادم»، يجب التركيز على إجراء التجديد بخطوات صغيرة قصيرة، وعليه، ابحث عن إمكانية إحداث تحسين وتطوير على المنتجات والخدمات الحالية، واستخدم التجارب الصغيرة منخفضة الكلفة لاختبار الأفكار الجديدة، وابتعد عن التجديّات التي يمكن أن يتبناها العميل بسهولة، والتي لا تتطلب استثمارات ضخمة؛ لأنّ هذه التجديّات هي التجديّات التي يُرَجَّح أن يقبلها المساهمون والعملاء على حدّ سواء، وهي غالباً ما تكون «أحجار البناء» لتحقيق اختراقات كبيرة بعيدة المدى.



لا تطفئ النار

إنّ حرائق الغابات جزء أساسي من نظام التوازن البيئي السليم؛ لأنها تخلص الغابات من النباتات الصغيرة التي قد تكون وقوداً لحرائق أكبر، حيث تماثل فترات الركود الاقتصادي تلك الحرائق التي تحدث في الغابات، صحيح أنها مؤلمة، لكنها تبدو ضرورية! وبدلاً من الاستعداد للتعويض عن الخسائر التي تصيب الاقتصاد، عليك أن تكون مستعداً من أجل فرصة تخليص شركتك من أيّ شيء فائض، ومن أجل تطوير «رشاقة» المؤسسة، وعندما تنطفئ النار، عليك أن تستكشف الفسحة التي خلفتها وراءها، والتي يمكن الاستفادة منها في نمو أشياء جديدة، وأفكار جديدة، واستراتيجيات جديدة، وفرص جديدة أيضاً.

أنشئ لنفسك منبراً

هناك عدد متزايد من الشركات التي تطرح أدوات تواصل اجتماعي لمساعدة موظفيها على التواصل فيما بينهم، ويجب ألاّ تعدّ هذه الأدوات «نسخة الشركة» من فيسبوك أو تويتر، فالغاية من هذه المنابر دعم العمل، وليس استخدامها لنشر صور كلبك المدلل. إليك ثلاث طرق للتوصل إلى استخدام مفيد لهذه الأدوات لتطوير عملك:

- **تحدّث عن عملك:** تحدّث عن آخر مشاريعك: أين وصلت، وما الذي تبذل جهدك لتحقيقه، وما تنتجه الآن؛ فما تنشره من معلومات يساعد الآخرين الذين يقومون بعمل مماثل، ويودون العثور عليك.
- **اطرح أسئلة:** غالباً ما تكون «الحكمة الجماعية» موجودة هناك، وإذا ما «علقت» في أمرٍ ما، فاطلب من الجمهور أن يساعدك على الخروج منه.
- **تحدّث عن الأنشطة الاجتماعية:** إذا فاز فريق الكرة في الشركة في مباراة الأمس، فعليك أن تنشر ذلك؛ لأنّ التواصل الاجتماعي جزء مهم من العمل، وهذه الأدوات تمثل وسيلة ممتازة لدعم ذلك التواصل، وقد توّد تخصيص جزء محدّد من منبر الشركة من

أجل التواصل الاجتماعي، بحيث يستطيع تجنبه من لا يستهويه
هذا الجانب.

أنشئ صلتك

تقوم شركات كثيرة «بمحاولات» في ما يتعلق بأدوات التواصل الاجتماعي، لكن محاولاتها هذه لا تثمر إلا هدرًا للمال والوقت، فقبل أن تنشئ لشركتك حسابًا على تويتر، أو صفحة على فيسبوك، انتظر قليلاً، وفكر في الرسائل التي يمكن أن تكون على صلة فعلاً بما يريده عملاؤك أو المحتملون منهم، فإذا كانت منتجاتك أو «اتصالاتك» غير مفيدة أو غير مهمة بالنسبة إليهم، فقد تجد نفسك «مغرّداً» في الفراغ.

ابدأ بفهم ما يدور حول اسم شركتك أو منتجاتها من أحاديث بين الناس، ثم صُغ رسائلك وفقاً لذلك، وقبل أن تشر أي شيء، يجب أن تسأل نفسك: ما القيمة التي تحملها هذه الرسائل لعملائنا؟ ما «الفعّل» الذي نأمل أن تحرضه وتشيره الرسائل؟ إذا لم تكن لديك إجابات واضحة عن هذه الأسئلة، فلا طائل من الأمر كله، ولا بأس في العودة إلى الأساليب القديمة.



استثمر بحكمة في مجال الإعلام الاجتماعي

استثمر على نحو مباشر لتنمية مجالك الاجتماعي وتغذيته بالأفكار والآراء والمحتويات الجديدة بصورة مستمرة، وسواء كان الأمر وسيلة تواصل داخلية في الشركة، أو حساباً على تويتر، أو مدونة على الإنترنت، فإن مبادرات التواصل الاجتماعي كلها تتطلب مراقبة يقظة، وإدارة جيدة من أجل تحقيق قيمة فعلية، حيث يخاطر التواصل الاجتماعي غير الموجه بصورة جيدة، بعدم تبنيه من قبل أحد من المتلقين والمحتملين، ويخاطر كذلك بعدم مشاركة أحد فيه، وهذا يعني أنه قد يكون أي شيء إلا أن يكون «اجتماعياً» فعلاً.

اطرح قصّتك

ما هي قصّة شركتك؟ ما الذي يجعلها فريدة؟ وكيف يمكن أن يكون لها أثر إيجابي في حياة الناس؟ إذا لم تتمكن شركتك من إيصال قصّتها إلى العملاء بصورة متناسقة شاملة، فإنّها تفقد فرصة تمييز نفسها عن المنافسين، ومن الممكن أن يكون هذا الأمر قاتلاً في ظل «شراسة» الاقتصاد في يومنا هذا.

استخدم أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا من أجل نشر رسالتك، وإذا كانت شركتك تقدّم خدماتها إلى شركات أخرى، فعليك أن تحرص على قابلية رسالتك التسويقية للظهور على أجهزة بلاك بيري، أمّا إذا كانت موجهة إلى العملاء، فعليك أن تهتم باستخدام أحد تطبيقات آبل؛ لأنّ خلق «نقاط تماس» متناسقة ومنسجمة قادر على بثّ قصة شركتك، وإيصالها بصورة أكثر فعالية، علاوة على أنّه قادر على استقطاب اهتمام عملائك أيضاً.



حدّد غايتك

تكون لدى الشركات الناجحة غاية واحدة تدفعها صوب النجاح، وهذه الغاية بسيطة مباشرة يمكن التعبير عنها بجملة واحدة، على سبيل المثال: غاية شركة غوغل: «تنظيم معلومات العالم كله، وجعلها مفيدة للجميع وفي متناول الجميع»، أمّا غاية مصرف (ING)، فهي: «إننا نعيد الأمريكيين إلى الادخار»، فلا يجوز أن يتضمّن التعبير عن رسالة شركتك كلامًا كثيرًا، بل فكرة واحدة تحدّد «سبب وجود الشركة»، لذا، اكتشف ما تتفوّق فيه الشركة، ووضّغه في جملة واحدة، ولا تقنّع بأن تكون «متوسطًا»، بل حاول كل ما تستطيع لأن تكون الأكثر استجابة، أو تلوينًا، أو الأكثر تركيزًا، وبعد ذلك، احرص على أن يعرف كل من في الشركة تلك الجملة، وأن يستخدمها حتى ينجح وتتجح الشركة أيضًا.

اعثر على «الذات الداخلية» في شركتك

يجبر الاقتصاد الشركات أحياناً على إلقاء نظرة صارمة على ما تقوم بفعله، وهناك شركات تجد أنّ عليها «إعادة اختراع» نفسها حتى تستمر في البقاء، وإليك ثلاث نصائح من أجل العثور على «الذات الداخلية» لشركتك، ومن أجل وضع خطة للتعافي:

- اعثر على غاية الشركة: لا تُصرط في التركيز على البيانات والجداول، وافهم سبب وجود الشركة، إذ إنّ لدى معظم الشركات الناجحة المرنة غاية تتجاوز منتجاتها نفسها.
- لا تخلط بين هذا وبين نموذج الأعمال: غالباً ما تحاول الشركات التي تكافح من أجل البقاء إعادة صياغة نماذج أعمالها، فإذا كان عملاؤك ما يزالون في حاجة إلى العمل الذي تقوم به، فقد لا يكون عليك إلا أن تلتزم بنموذج أعمالك بدلاً من إعادة اختراعه.
- ركّز على تنمية الجودة: نادراً ما تنجح الشركات التي تنمو بهدف النمو فقط في الاستمرار والبقاء في أثناء فترات التراجع الاقتصادي، إذ يجب أن يكون النمو مدفوعاً بالجودة، لا بالكمية.

لا تحاول التحكم في تجربة العميل

سواء كنت تدرك هذا أو لا تدركه، فإن كل تعامل يقوم بين الشركة والعملاء، يسهم في تجربتهم العامة مع مؤسستك، ولعل شركتك تعرف هذا! ولعلها تحاول بحرصٍ واهتمام صياغة هذه التجربة؛ أملاً في التأثير في آراء العملاء، لكن، وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذه الحسابات، فإن العملاء لا يتقبلون الشركة مثلما تريد أنت، فلا يسلك الناس مثلما تتوقع تمامًا، ولا تكون ردّات أفعالهم كذلك، إلا أنّ هذا لا يعني الاستسلام أمام عدم إمكانية التوقع هذه، وعليه، اقبل الأمر بوصفه جزءاً من التحدي، وحاول الإكثار من إظهار توقّعات العملاء، ويمكنك من خلال حصولك على مدخلاتهم وملحوظاتهم، أو من خلال مراقبتهم بصورة مستمرة، أن تُعدّل الجهود المبذولة من قبل الشركة وتُصححها وفقاً لذلك، فليس التحكم الكامل أمرًا ضروريًا من أجل التأثير في آراء العملاء، واصل تركيزك على «المثالي»، وعدّل عملك وصحّحه وفق الحاجة.

اجعل تركيزك خارجياً

غالبًا ما تخاطر المؤسّسات التي تفرط في التركيز داخليًا (أي على ما يجري في داخلها)، بأن تُغفل أحداثًا وفرصًا مهمّة في السوق. في ما يأتي أساليب ثلاثة استخدمها لتجعل العاملين في الشركة ينظرون «إلى الخارج»؛ بهدف معرفة أفكار العملاء وتحركات المنافسين وتغيّرات السوق:

- **استمع إلى الموظفين الذين «يواجهون العملاء»:** إنّ موظفي الخط الأمامي هم أذنك التي تسمع بها «حركة الشارع»، وعليه، امنحهم المكانة الملائمة، واسألهم عما يسمعون من العملاء، وإن كان هذا ضروريًا، فدرّبهم على الإصغاء إلى المعلومات الصحيحة المفيدة.
- **اجعل الموظفين يخرجون.** أرسل مديريك التنفيذيين في زيارات بهدف تحقيق المبيعات، واطلب إلى المديرين الآخرين أن يتدربوا على وظيفة «خدمات العملاء»، فمن الضروري أن يلتقي من «يقرون» مع العملاء وجهاً لوجه.
- **شارك الآخرين في البيانات سواء كانت جيدة أو سيئة:** يحمي بعض المديرين التنفيذيين موظفيهم من آثار معلومات السوق المضطربة أو معلومات العملاء، ومع أنّ نواياهم تكون حسنة في

هذه الحالة، إلا أنّ هذا السلوك يعيق من قدرة مؤسّستك على الاستجابة لما يحدث، فإن كانت لديك أخبار سيئة، فعليك أن تُعلم موظفيك بها، وأرفقها بخطة جيدة لإصلاح الوضع.

ساهم في تعزيز مبيعات شركتك على الإنترنت

هل خاب أملك في مبيعات شركتك على الإنترنت؟ لست وحيداً في هذا الشعور! لا تكمن المشكلة في أنّ المشترين عن طريق الإنترنت يبحثون عن الأسعار المنخفضة، ولا أنّهم قليلو الولاء أيضاً، والمشكلة أنّ أكثر الشركات لا تحاول الاستفادة مما يريده معظم المتسوقين عن طريق الإنترنت، وفي الحقيقة: إنها المشاركة!

تستطيع تقديم هذه المشاركة لمن يزورون موقع شركتك على الإنترنت، من خلال إعطائهم معلومات عن المنتجات، والخدمات ذات الصلة بأهمّ ما تطرحه الشركة وباسمها التجاري أيضاً، شركة بورش على سبيل المثال، تستخدم الإنترنت في تقديم معلومات عن رحلات المغامرات وعن الأسفار أيضاً، وهي تعزز صورتها بوصفها شركة تتميز بالأداء العالي.

يجب أن تعرف ما يهتمّ به العملاء، من خلال طرح قائمة من المواضيع، وسؤالهم عمّا يفضلون منها، واستخدم إجاباتهم حتى تقرر «صفات» شركتك التي تود أن يتواصل العملاء معها (ثراء الشركة، أم جاذبيتها، أم حصريتها)، وبعد ذلك، يمكنك تقديم معلومات إضافية تساعد العملاء على تلك المشاركة.



عزز طاقة عملائك عن طريق الإنترنت

قد تكون المنافسة على اجتذاب العملاء عن طريق الإنترنت أمرًا صعبًا قاسيًا، وخاصة عندما تواجه «إعلانات راقصة»، وكل ذلك السيل من رسائل البريد الإلكتروني التي يتلقاها العملاء. إليك ثلاث نصائح لتتمكن من تجاوز ذلك، وتفوز بانتباه العملاء ضمن فضاء الإنترنت المزدهم:

- ابتكر انطباعًا بالاستعجال: أرسل للعملاء «كوبونات» يجب استخدامها قبل منتصف ليل هذا اليوم، أو اعرض تقديم قطعة مجانية من المنتج لأول خمسين عميلًا يصلون إلى مقر الشركة.
- ادفع عملاءك إلى إخبار أصدقائهم عن الأمر: للكلمة المنطوقة قوة وقيمة لا تصدقان، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بالإنترنت، وعليه، امنح عملاءك شيئًا يثيرهم، وجعلهم راغبين في الإخبار عنه.
- اجعل الأمر ممتعًا: مهما تكن طبيعة التفاعل، فإنّ عليك أن تجعله بسيطًا «طازجًا» يحفز على المشاركة.

ابحث عما يحرك العملاء ويحفزهم

على الرغم من معرفتنا بفائدة تقسيم العملاء إلى فئات قابلة للقياس، إلا أنّ الإحصائيات التقليدية لا تعطيك معلومات كثيرة عن سلوك هؤلاء العملاء، وحتى تفهم دوافع العملاء وما يجعلهم في النهاية يشترون منتجاتك أو لا يشترونها، فيتعين عليك أن تسألهم عن تجاربهم الشرائية، وإذا افترضنا أنّ عملية الشراء هي «الهدف النهائي»، فما الخطوات التي يقوم بها العميل حتى يصل إلى ذلك الهدف؟ ما عملية التفكير التي تجري لديه في أثناء قيامه بكل خطوة؟ وما العقبات التي تعترض سبيله؟

إن من شأن فهم إجابات العملاء عن هذه الأسئلة، مساعدتك على خلق منتجات يريدها العملاء وتسويقها فعلاً. يريدونها هم وليس «الفئات الإحصائية».

استخدم الطاقة الانفعالية لدى العملاء لتنمية المبيعات

هل حدث لك أن وقعت في حب منتج أو خدمة، إلى درجة تجعلك لا تستطيع الامتناع عن إخبار الجميع عن ذلك المنتج أو تلك الخدمة؟ فأينما تتجول في الإنترنت، ترى أنّ عواطف الناس إزاء المنتجات تجعلهم يعبرون عن «حبهم» هذا عن طريق مقاطع يوتيوب وكتابات على المدونات ومجموعات الفيسبوك، ويعمل هؤلاء «المتحدثون الطبيعيون» باسم المنتجات قدرًا كبيرًا من الإثارة والضحيج، ويسهموا فعلاً في زيادة المبيعات، ويكون ذلك كله بصورة مجانية!

اعثر على أكثر عملائك إخلاصًا ومحبة، وشجّعهم على التحدّث عن منتجاتك من خلال منابرهم الخاصة على المواقع الإلكترونية، واطلب إليهم أن يفعلوا ذلك من خلال مدوّناتهم، أو أن ينشئوا مجموعات على فيسبوك تدعم منتجاتك، وابحث في المواقع الإلكترونية بصبر وهدوء؛ لتري إذا كان هؤلاء «المتحدثون الطبيعيون» قد باشروا عملية «الترويج» لمنتجاتك، وإذا كان الأمر كذلك، فاستفد منه مجانًا!

طَوْر خدمات العملاء

تؤدي تطوّرات التكنولوجيا والضغط التي تدفع إلى تقليل النفقات، إلى تغيير «تجربة خدمة العملاء»، حيث تُحيل الشركات الآن قدرًا أكبر من هذه الوظيفة ومن هذه المسؤولية إلى العميل نفسه. إليك ثلاثة أساليب من أجل دعم عملائك، وجعلهم يشاركون في هذا المفهوم الجديد:

- **كن شفافًا:** أظهر الأنظمة الداخلية في شركتك أمام عملائك؛ حتى يشعروا أنهم جزء من التجربة وليسوا منفصلين عنها، على سبيل المثال: ادرس كيف تقوم شركات الشحن الآن بالسماح لعملائها ببرمجة الاستلام، وطباعة الملصقات، ومتابعة الشحنة في أثناء سيرها في طريقها.
- **استقطب جماعات العملاء أو استفد منها:** سنُنشئ مجموعات من الناس مدوّنات، وتُطلق «تغريدات» على تويتر، وتعثّر على طرق أخرى أيضًا لامتداح منتجاتك أو من ذمّها، وعليه، اعثر على المجموعة التي تناصر شركتك، واتّخذها حليفًا لك في إيصال رسالتك الإيجابية.
- **افتح الباب أمام المواهب الجديدة:** قد تجد بعض العملاء المتحمّسين لمنتجاتك إلى درجة تجعلهم قادرين على بيعها

بطريقة أفضل مما تفعله أنت، لذا، عليك أن تجد طرقاً لاكتشاف هؤلاء العملاء، والاستفادة من مواهبهم وطاقاتهم الانفعالية.

ابتكر عملية متواصلة من غير انقطاع

بالنسبة إلى الشركات التي تهتم بتجربة العميل (ومن لا يهتم بها)، يعدّ التكامل ضرورة لا بدّ منها، ويجب تخطيط نقاط التماس مع العملاء كلها؛ حتى تكون لديهم تجربة متواصلة من غير انقطاع، وذلك سواء كانوا يسيرون داخل متجر، أو يتصلون بك هاتفياً، أو يستخدمون موقعك على الإنترنت، واحرص على أن تكون الأنظمة والعمليات التي تدعم هذا التنسيق منسجمة فيما بينها، فغالباً ما تكون لدى الشركات وحدات ذات قنوات محددة تناسب المتطلبات الثقافية واللوجستية المختلفة، ويجب ابتكار حوافز تشجع الموظفين على التنسيق فيما بينهم من خلال هذه القنوات المختلفة، ابحث عن الموظفين الذين يمثل سلوكهم عائقاً أمام هذا الانسجام في تجربة العميل، فإذا كانوا لا يستطيعون تعلم التنسيق، فلعل من المناسب تحييتهم؛ لإفساح المكان أمام زملائهم الذين يستطيعون فعل ذلك.

تجاوز الإحصائيات

عادة ما تكون المعلومات الإحصائية التقليدية، من قبيل فئات العمر والجنس، مفيدة فقط عندما تريد معرفة شيء عن عملائك، وأمّا «الإحصائيات النفسية»، فهي التي تكشف لك معلومات أكثر عن تفضيلات العملاء وعاداتهم في الشراء، وإذا فهمت كيفية تفاعل العميل مع العالم وما يعده شيئاً ذا قيمة، فإنّ احتمال تمكّنك من إعطائه ما يريد يزداد كثيراً، وعليه، اطرح على عملائك أسئلة تستهدف شخصياتهم وتفضيلاتهم، واستخدم أسئلة من قبيل: «إذا كنت سيارة، فأيّ سيارة تحب أن تكون؟» إن من شأن الإجابات عن أسئلة من هذا النوع، أن تساعدك على معرفة العملاء، بحيث تدرك المنتجات التي يرغبون فيها، وتعرف كيف تسوّق هذه المنتجات.

استفد من عواطف العملاء

أدى الركود الاقتصادي إلى قلق غير مسبوق لدى المستهلكين، وصار المستهلكون غير واثقين في استمرار وجود الشركات أو في استمرار قيامها بالأمر الصحيح، وهذا يعني أنّ عليك الاستفادة من الجوانب العاطفية لديهم، وعليك أولاً أن تفهم ما يسبب قلقهم هذا، فقد يكون هذا القلق ناجماً عن عدم ثقة العميل بمنتجاتك، أو قد يكون قلقاً لدى العميل على أسرته أو مجموعته الاجتماعية، عليك إذن أن تبتكر رسالة بسيطة عاطفية، تتعامل مع هذا القلق بصورة مباشرة، على سبيل المثال عندما شعر كثير من العملاء بحالة من عدم الاستقرار المالي، أنشأت إحدى شركات التأمين موقعاً على الإنترنت، لتوضيح أنّ من المرجح أن تفي هذه الشركة بوعودها؛ لأنها مملوكة من قبل حاملي بوليصات التأمين أنفسهم.

اكسب قلوب العملاء

إنّ احتمال إقدام العملاء على شراء أحد المنتجات أو الخدمات، يزداد كثيراً إذا شعروا بقيمتهم لدى الشخص الذي يبيعهم ذلك المنتج أو الخدمة؛ لأنّ العميل الذي يشعر أنّك لا تُقدِّره حقَّ قدره، سوف ينصرف عنك، ويبحث عن مكان آخر للشراء، وعليه، حاول أن تصل إلى عملائك، وأن تحرص على أن يدركوا مقدار أهمّيتهم بالنسبة إليك، وامنحهم فرصة مقابلة أكبر عدد ممكن من موظفيك، وصولاً إلى المدير التنفيذي، واشكرهم على تعاملهم مع شركتك، واطلب إليهم التحدّث عن شركاتهم أيضاً، فعندما تنشأ صلة عاطفية معهم، فسيصبحون أكثر انفتاحاً من أجل سماع ما تريد طرحه عليهم، ويصبحون أكثر ميلاً إلى الشراء، ويجب أن تكون هذه الصلة أصيلة، ولا يجوز أبداً أن تكون مبادراتك مصطنعة أو غير مخلصة.

تحدّث بصورة فعّالة

إنّ نجاح التواصل مع العملاء أساس لا بدّ منه في مختلف أنواع المبيعات. في ما يأتي أسلوبان يزيدان فرصة تقبّل عملائك سماع ما تقوله لهم:

- افهم لغتهم: هناك شركات كثيرة تستخدم «خطاباً» موحّداً توجهه إلى الناس جميعهم على الرغم من الاختلاف بينهم، والحقيقة أنّ عملاءك يتحدثون «لغة» فريدة تكوّنت بفعل تجاربهم الحياتية، لذا، يجب أن تتمكن من تعديل أسلوبك ولغتك بما يتلاءم مع كل عميل.
- ركّز عليهم، لا عليك أنت: عندما تحاول إبرام صفقة بيع فقد تقع فريسة إغراء التحدّث عن «شركتي، وفوائد منتجاتي، ومزايا منتجاتي». وعليك بدلاً من ذلك أن تجعل الضوء ينصب على العملاء لا عليك أنت، تحدّث عن مشكلاتهم، وعن قيمهم، وعن خططهم الخاصة بالشراء.

استخدم الكلمات، وليس الأرقام

عندما يتعلق الأمر بالبيانات الخاصة بالعمل، يظن كثير من الناس أنّ الاستبانات ذات الخيارات المتعددة، والتي تتناول عينات كبيرة الحجم بحيث يمكن تحليلها إحصائياً، تعطي أفضل أنواع الأبحاث، لكن هذا النوع من التحليل لا يعطيك إلا فهماً ضحلاً لعملائك، وحتى تحصل على معلومات أكثر عمقاً وتنوعاً، عليك باستخدام الأساليب النوعية من أجل اكتشاف ما يظنه عملاؤك في ما يخص منتجاتك وخدماتك، حيث إنّ هذه الأساليب النوعية، من قبيل التركيز على الجماعات أو من قبيل استخدام الاستبانات المفتوحة، تسمح لك بالغوص عميقاً في تفاصيل العلاقة بين شركتك وبين من يشترون منتجاتها أو يستخدمونها، إضافة إلى أنّها تسمح لعملائك بالتعبير عن آرائهم بكلماتهم هم لا بكلماتك أنت.

علاج شكاوى العملاء

تعتمد الشركات كلها على ملحوظات العملاء لتحسين أعمالها وزيادة رضا العملاء، لكن شكاوى العملاء تستهلك مقداراً من وقت الشركة ومالها، ولا يحصل العميل على ما يريده على الرغم من ذلك. إليك ثلاث نصائح من أجل تسريع معالجة شكاوى العملاء والمحافظة على رضاهم:

- افهم السياق كاملاً: حاول فهم أكبر قدر ممكن ممّا يتعلق بالشكوى، فكلما كانت معلوماتك أكثر، كان من الأسهل عليك أن تحدّد أصل عدم الرضا.
- اقترح حلاً: حاول أن تعرف ما يجعل الوضع أفضل بالنسبة إلى العميل، واقترح طرقاً تستطيع بها حلّ المشكلة.
- أظهر الاحترام: عادة ما يكون العميل الذي يقدم الشكوى منزعجاً أو غاضباً، لذا، عليك تدريب موظفيك الذين يتلقون الشكاوى على إبداء التعاطف، وإعادة صياغة الانتقادات القاسية التي تصلهم تجعلها ملحوظات مفيدة ببناءة.

أشرك العملاء في «ابتكار» المنتجات

إنَّ الطريقة المثلى لجعل العملاء مهتمين بمنتجاتك أو خدماتك مشاركتهم في «ابتكارها»، وبدلاً من أن تطرح عليهم ما تعتقد أنه يلزمهم، حاول أن تطلب منهم مساعدتك على تصميم ما يريدون، وإذا كنت جهة استشارية، فعليك أن تصمّم المشروع مع عملائك، وليس من أجل عملائك، استفد من معرفتهم العميقة بثقافة الشركة وشخصيتها، أمّا إذا كانت شركتك تبيع المنتجات، فيمكنك أن تقيم مسابقة من خلال الإنترنت، لجعل العملاء يعرضون أفكارهم التصميمية، حيث إنَّ مشاركة العميل في عملية التطوير، تجعل الاحتمال كبيراً بأن يشعر بالفخر، وأن يكون مسروراً بالمنتج النهائي.

طَوْر الخدمات التي يريدها العملاء

إنَّ ابتكار خدمات تجذب المستهلكين، وتولد أرباحًا للشركة أمر صعب، وهذا بفضل وفرة العروض وكثرة البائعين وقنوات البيع. (فكر في كثرة الخيارات المتاحة لمن يريد أن يشاهد فيلمًا على سبيل المثال).

حتى تتميز عن الآخرين، عليك ألا تبدأ بالتكنولوجيا! سوف تغامر بتقديم خدمات تسبق تفضيلات العملاء بكثير، أو تكون معقدة من حيث الاستخدام، أو تكون باهظة الكلفة بصورة تجعل بيعها لا يحقق ربحًا طيبًا.

بدلاً من ذلك، حاول أن تبدأ من حاجات العملاء، سواء كانت حاجات يدركونها بأنفسهم، أو كانت حاجات لا يعرفون أنها موجودة لديهم، وحتى تكتشف هذه الحاجات، يمكنك إقامة منتديات إنترنت تفاعلية، يشارك فيها مستخدمون متقدمون، ويستطيعون إلقاء الضوء على ما يريده بقية المستخدمين خلال السنوات القادمة، وحلّ أنشطة العملاء المتقدمين ضمن السوق الدولية، وخصّص الوقت الكافي لدراسة الاستثمارات، التي تجري في المنتجات ضمن القطاعات ذات الصلة بالخدمات التي تقدّمها أنت.

تعمد البساطة

يقدر العملاء البساطة في أيامنا هذه، ويكافئون أصحابها؛ لأنهم يريدون صلة مباشرة وتصميمًا انسيابيًا، وعليه، يتعين عليك العثور على جوانب التعقيد التي لا ضرورة لها في مؤسستك: هل يكمن التعقيد في المنتجات التي تطرحها أم في العمليات أم في الخدمات أم في ذلك كله؟ هل تعرض شركتك تشكيلة من المنتجات متنوعة أكثر مما هو لازم؟ (لدى شركة جنرال موتورز مثلًا سبعة وأربعون نوعًا من السيارات)، أم لعل عندك وظائف مكلفة عليك أن تدمج بينها بصورة أفضل؟ (لدى شركة «سيغيت تكنولوجي» أكبر رقم تكاليف للبحث والتطوير في قطاعها كله؛ بسبب التراكم وعدم التكامل بعد الاستحواذات المختلفة)، لذا، اعثر على طرق للتخلص من هذه الزوائد في عملك، واخدم عملاءك الذين يريدون منك خدمتهم، فهكذا هو الأمر بكلّ بساطة.

قائمة المراجع

جرت استعارة مواد «نصائح في الإدارة» من المدونات والمواد الآتية، ويمكن العثور عليها على الموقع الإلكتروني: www.hpr.org:

كيف تُدير نفسك؟

1. «ثلاث خطوات حتى تصبح قائداً أفضل في عام 2009م»، ستوفريدمان (Stew Friedman).
2. «اختر عالم الأحلام الذي تعيش فيه»، بيتر بريغمان (Peter Bregman).
3. «أفضل عشر طرق لتحقيق السرور في العمل»، روزا بيث موس كانتر (Rosa Beth Moss Kanter).
4. «وصفةٌ من أجل التطور المهني للشخص المستقل»، ستيفن ديمايو (Steven DeMaio).
5. «لا تسمح لذاتك بأن تمنعك من التعلم أبداً»، جون بالدوني (John Bal-doni).
6. «قوة التقييم الوقائي»، ستوفريدمان.
7. «سبعة أسئلة يجب أن يطرحها كلٌّ مشرف»، أنتوني تجان (Anthony Tjan).
8. «هل أنت في حاجة شديدة إلى أن تكون أنت نفسك»، مارشال غولدسميث (Marshall Goldsmith).
9. «انتقدوني من فضلكم»، جون مايدا (John Maeda).

10. «هل يعدّ الإصغاء مهارة مهدّدة بالانقراض»، برونوين فراير (Bronwyn Fryer).
11. «قرار العام الجديد: رتّب لقاءات منتظمة مع نفسك»، غيل كوركينديل (Gill Corkindale).
12. «عشر مواد لهارفارد بزنس ريفيو لا بدّ من قراءتها في ما يتعلّق بإدارة النفس»، إحدى مجموعات المقالات الصادرة عن هارفارد بزنس ريفيو ضمن سلسلها الشعبية العشر.
13. «التطبيق القاتل: ذاكرتك»، ستيفن ديمايو.
14. «الفكرة التالية الكبيرة في مجال الإدارة: بطاقة ورقية صغيرة»، آلان م. ويبير (Alan M. Webber).
15. «العالم الأكاديمي في مواجهة الصناعة: الفارق كامن في علامات الترقيم»، جون مايدا.
16. «هل أصابك الإرهاق؟ خذ لنفسك إجازة إبداعية»، جينا تراباني (Gina Trapani).
17. «سته أساليب لإعادة شحن إنتاجيتك»، توني شوارتز (Tony Schwartz).
18. «لماذا لا يعرف القادة الحكماء أشياء أكثر مما يجب؟»، جيف ستايل (Jeff Stibel).
19. «أضف ساعة إلى يومك»، رون أشكيناس (Ron Ashkenas).
20. «كيف تدير الأشخاص خلال ربع ساعة كلّ يوم؟»، ديزي ويدمان دولينغ (Daisy Wademan Dowling).
21. «سته أساليب لإعادة شحن إنتاجيتك»، توني شوارتز.

22. «فن المواعيد النهائية التي تفرضها على نفسك»، ستيفن ديمايو.
23. «حتى تنجز مهمّات كثيرة بصورة فعّالة، عليك أن تركز على القيمة لا على الكمية»، رون أشكيناس.
24. «لماذا يجب أن تفشل؟»، بيتر بريغمان.
25. «ماذا بعد، الجيل س؟: المتابعة والتقدّم والحصول على النجاح المهني المطلوب»، تامي إريكسون (Tammy Erickson).
26. «هل أنت نقطة الاختناق في مؤسّستك؟»، بريت مارتين (Brett Martin) وثنانوس باباديمتريو (Thanos Papadimitriou).
27. «هل تُدير نفسك على المستوى الجزئي؟»، ستيفن ديمايو.
28. «ثلاث طرق للتغلب على الإنهاك»، كريستوفر جيرجن (Christopher Gergen) وغريغ فانوريك (Gregg Vanourek).
29. «استخدم التوتر لمصلحتك»، بيتر بريغمان.
30. «كيف تجعل العمل المعرفي ممتعاً؟»، لاري ستايل (Larry Stybel).
31. «الكبار يحتاجون استراحة أيضاً»، ستوفريديمان.
32. «لماذا يفضل معظم رواد الأعمال في التلاؤم؟»، أنتوني تجان.
33. «لا تستسلم في ما يخصّ التغيير»، مارشال غولدسميث.
34. «لماذا يجب أن تطرد نفسك؟»، رون أشكيناس.
35. «كيف يقوم دماغك بالوصل بين المستقبل والماضي؟»، جيف براون (Jeff Brown) ومارك فنسكي (Mark Fenske).

36. «كيف (ومتى) تحفّز نفسك؟»، بيتر بريغمان.
37. «يكون القائد العظيم واثقًا، لكنه لا يكون متأكدًا تمامًا»، روبرت إ. سوتون (Robert I. Sutton).
38. «لقد أخطأت. وماذا الآن؟»، أمي غالو (Amy Gallo).
39. «كيف تحدّد مهاراتك التفكيكية»، ويتني جونسون (Whitney Johnson).
40. «كيف تصبح قائدًا للفكر في ست خطوات؟»، دوري كلارك (Dorie Clark).
41. «حتى تحصل على الأجر الذي تستحق، يجب أن تملك مهارات التفكيكية»، ويتني جونسون.
42. «التغلب على الحواجز العقلية أمام الرواتب المتساوية»، ميري ديفيس هولت (Mary Davis Holt).
43. «تطور في هذا الفن الدقيق، فن الترويج الذاتي»، كريستينا بيلازكا-ديفيرناي (Christina Bielaszka-DuVernay).
44. «ثلاث طرق لتضبط إيقاع نفسك خلال نصف دقيقة»، جودي غليكمان براون (Jodi Glickman Brown).
45. «كيف تستطيع تعريف اسمك القيادي الشخصي في خمس خطوات؟»، نورم سمولوود (Norm Smallwood).
46. «حوّل العمل الذي لديك إلى العمل الذي تريد»، أمي رزنيفسكي (Amy Wrzesniewski) وجوستين م. بيرغ (Justin M. Berg) وجين إ. دوتون (Jane E. Dutton).
47. «كيف تحصل على زيادة الأجر التي تريدها؟»، غيل كوركينديل.

48. «هل يجب أن تكتب خطة ترقية نفسك؟»، ديفيد سيلفرمان (David Silverman).
49. «لا تسمح لقلقك في ما يتعلق بالترقية بحرفك عن مسار المهني»، غيل كوركينديل.
50. «من هو قائد المستقبل؟»، فينيت نايار (Vineet Nayar).

كيف تُدير فريقك؟

1. عشر مواد لا بدّ من قراءتها في مجال القيادة صادرة عن هارفارد بزنس ريفيو.
2. «ما سبب ندرة القادة المبدعين؟» نافي رادجو (Navi Radjou).
3. «حتى تقود بصورة أكثر فعالية، عليك أن تزيد ثققت في نفسك»، جون بالدوني.
4. «فكّ أسرار القيادة»، نورم سمووود.
5. «ما الذي يجب أن يتعلمه كلّ جيل جديد من القادة؟»، روبرت إ. سوتون.
6. «يعيش بعض المديرين في جنة الحمقى»، روبرت إ. سوتون.
7. «المدير بوصفه درعاً بشرياً»، روبرت إ. سوتون.
8. «عصر المدير التنفيذي الذي يتعامل مع الاحتمالات كلها»، جيف كيهو (Jeff Kehoe).
9. «أربعة أشياء يحتاجها الموظفون من قادتهم»، كليف ستيفنز (Cleve Stevens).
10. «أربع طرق لتطوير أداء الفريق»، ديزي ويدمان دولينغ.
11. «المدير بوصفه درعاً بشرياً»، روبرت إ. سوتون.

12. «كيف تحصل على أفضل ما لدى موظفيك؟»، ليز ويزمان (Liz Wiseman) وغيرغ ماكيوان (Greg McKeown).
13. «طريقة فعّالة (قليلة الاستخدام) من أجل إشاعة الاطمئنان والاندفاع إلى العمل»، بيتر بريغمان.
14. «متى يكون عليك أن تترك الموظف يخطئ؟»، بيتر بريغمان.
15. «أعجوبة ارتكاب الأخطاء»، فينيت نايار.
16. «اصفح وتذكر: كيف يجب أن تكون استجابة المدير الجيد للأخطاء؟»، روبرت إ. سوتون.
17. «هل تستطيع الاعتماد عليهم، أم أنك تستطيع الاعتماد على نفسك فقط؟»، روبرت إ. سوتون.
18. «عندما تسوء الأمور، افعل ما عليك»، جون بالدوني.
19. «تعلم كيف تتقبل توترات التنوع»، مارشال غولدسميث.
20. «تجنّب الأخطاء التي تغزو القادة الجدد، مقابلة مع وارن بينس»، كريستينا بيلازكا - ديفيرناي.
21. «اجعل فريقك يتوقّف عن المشاجرة، ويبدأ العمل»، آمي غالو.
22. «أسأل الخبير»، في تبادل الإجابات في هارفارد بزنسريفيو، بيتر كابيلي (Peter Cappelli).
23. «كيف تقود التغيير في اتجاه الصحيح»، أندرو وينستون (Andrew Winston).
24. «إدراج الاستدامة/الخلاقيات ضمن مراجعات الأداء»، ورد ضمن «أسأل»

الخبير: مارك إيفرون وميريام أورد»، مجلس تبادل الإجابات في هارفارد
بزنسريفيو.

25. «الملاحظات الراجعة المفيدة»، سينثيا م. فويل (Cynthia M. Phoel).
26. «الأشخاص الناجحون في التواصل ينجحون في الشرح والتوضيح أيضًا»،
جون بالدوني.
27. «الفن الدقيق في مجال التصرف الحاسم»، روبرت إ. سوتون.
28. «قدّم هدية: أربع نصائح من أجل الإشراف الأكثر فعالية»، تامي إريكسون.
29. «مكّن موظفيك من تمكين أنفسهم»، مارشال غولدسميث.
30. «كفّ عن القلق في ما يتعلق بنقاط ضعفك»، بيتر بريغمان.
31. «كيف تحدّد مواهب موظفيك الخفية»، ستيفن ديمايو.
32. «التعلم من خلال الفعل: وصفة للنجاح»، كريس كابي (Chris Cappy).
33. «قصة عن خلق الحوافز»، بيتر بريغمان.
34. «قيادة الأذكياء»، غاريث جونز (Gareth Jones).
35. «استفد من موهبتك الأولى قبل أن تخسرها»، رون أشكيناس.
36. «إعطاء ملحوظات راجعة إلى شخص متميز في الأداء»، آمي غالو.
37. «كافئ مبادراتك العبقورية الخاصة»، جوليا كيربي (Julia Kirby).
38. «القادة الحقيقيون مديرون أيضًا»، روبرت إ. سوتون.
39. «كيف تتواصل بنجاح مثل باراك أوباما؟»، جون بالدوني.
40. «كيف تحصل على أفضل ما لدى موظفيك؟»، ليز ويزمان وغريغ ماكيوان.
41. «سنة أسئلة لمساعدتك على بناء الثقة في فريقك»، الجنرال ديان ريان
(Lieutenant Colonel Diane Ryan).

42. «كيف يبني القادة سياقًا مناسبًا لتنفيذ الاستراتيجية؟»، رون أشكيناس.
43. «كيف تحصل على أفضل ما لدى موظفيك؟»، ليز ويزمان وغريغ ماكيوان.
44. «كيف تهزم أشرار إدارة الوقت؟»، لوكا بيغويني (Luca Baiguini).
45. «السيئ أقوى من الجيد: نصائح مغللة للمديرين»، روبرت إ. سوتون.
46. «أربع أدوات للتغلب على الإنكار»، روزايبث موس كانتر.
47. «كيف تحقق الانسجام بين مصالح الموظف ومصالح الشركة؟»، أنتوني تجان.
48. «سبعة أخطاء في التواصل يرتكبها المديرون»، ستيفر روبينز (Stever Robbins).
49. «عندما يعود فريقك إلى الاستراتيجية القديمة»، آمي غالو.
50. قائمة هارفارد بزنس ريفيو لأهم عشر مواد في الاستراتيجية لا بدّ من قراءتها.

كيف تُدير عملك؟

1. «عشر أسئلة لا بدّ لكلّ وسيط تغيير من الإجابة عنها»، بيل تايلور (Bill Taylor).
2. «الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى رواية القصص»، روجر مارتن (Roger Martin).
3. «المراحل الأربع للتفكير التصميمي»، وارن بيرغر (Warren Berger).
4. «إذا كنت رئيسًا، فابدأ بقتل مزيد من الأفكار الجيدة»، روبرت إ. سوتون.
5. «كيف تجعل استراتيجيتك تعمل على الخط الأمامي؟»، آمي غالو.

6. « ستة أسئلة لرواد الأعمال»، سكوت أنتوني (Scott Anthony).
7. «لا تسمح لخطتك بتشتيتك»، بيتر بريغمان.
8. «عندما يكون احتمال الفشل غير ممكن»، سكوت أنتوني.
9. «فوائد التفكير في ما لا يمكن التفكير فيه»، ريتا ماكغراث (Rita McGrath).
10. «كيف تحقق الأعمال الصغيرة أرباحًا كبيرة في الظروف الاقتصادية الصعبة؟»، جيف ستايل.
11. «اكتشاف دروس الرحلة الجوية رقم (253) من أجل القادة»، روزايبث موس كانتر.
12. «لماذا يكون أفضل الحلول مؤقتًا على الدوام؟»، بيتر بريغمان.
13. «ثلاث طرق لتقليل كلفة الفشل»، سكوت أنتوني.
14. «كيف يجب أن يعمل المديرين في أوقات الركود؟»، جون كويلش (John Quelch).
15. «طريقة أفضل من أجل تقليل التكاليف»، ريتا ماكغراث.
16. «شركة غوغل تنمو»، سكوت أنتوني.
17. «أفضل، لكن بعيني من؟»، سكوت أنتوني.
18. «كيف تقيّم تحالفات وشراكات فعّالة؟»، روزايبث موس كانتر.
19. «كيف تقيّم تحالفات وشراكات فعّالة؟»، روزايبث موس كانتر.
20. «لماذا ستفوز الشركات الصغيرة في هذا الاقتصاد؟»، بيتر بريغمان.
21. «أربعة دروس مستمدة من منهجية شركة واي-كومبينيتور الجديدة في الابتكار والتجديد»، سكوت أنتوني.

22. «هل قتلت الشيء المهم القادم؟»، مارك و. جونسون (Mark W. John—son).
23. «ما يجعل معظم المديرين التنفيذيين ضعافاً في الاستراتيجية»، روجر مارتن.
24. «جدّد مثلما يفعل كريس روك»، بيتر سيمز (Peter Sims).
25. «أربعة طرق من أجل تنشيط التجديد في شركتك»، جون هاغل الثالث (John Hagel III)، جون سيللي براون (John Seely Brown)، ولانغ دافيسون (Lang Davison).
26. «اعثر على المزية التنافسية المتمثلة في ربع ساعة»، روزايبث موس كانتر.
27. «النجاة من الركود، ومن الحريق أيضاً»، آدم ويرباخ (Adam Werbach).
28. «ما يجب أن تفعله، وما يجب ألا تفعله في ما يخص المنابر الاجتماعية لموظفيك»، أندرو ماكافي (Andrew McAfee).
29. «المعبر الحرج للإعلام الاجتماعي: العلاقة بالتجاوب وبالأهمية»، بريان سوليس (Brian Solis).
30. «تبديد أساطير الإعلام الاجتماعي»، ديفيد أرمانو (David Armano).
31. «كيف ستقوم شركة والت ديزني بالتسويق في عام 2009م؟»، جون سفيوكلا (John Sviokla).
32. «ما هي جملة شركتك؟»، بيل تايلور.
33. «ما يمكن لشركة ماكدونالد أن تعلمنا في ما يخص التعافي الاقتصادي»، ماتس ليدرهاوزن (Mats Lederhausen).
34. «فهم تجربة العميل»، آدم ريتشاردسون (Adam Richardson).

35. «أربع طرق لزيادة الاستعجال اللازم من أجل التغيير»، جون كوتر (John Kotter).
36. «في التجارة الإلكترونية، الأكثر هو أكثر دائماً»، أندرياس ب. إيزنغريش (Andreas B. Eisengerich) وتوباياس كريتشمر (Tobias Kretschmer)، هارفارد بزنس ريفيو، مارس/أذار 2008.
37. «مفاتيح شركة غروبون الأربعة إلى التفاعل مع العملاء»، جون سفيوكلا.
38. «ليس مهمًا من هم عملاؤك، المهم هو كيف يتصرفون»، بيتر مرهولز (Peter Merholz).
39. «كيف تزيد مبيعاتك بكلفة منخفضة؟ استخدم المتحدثين الطبيعيين»، جون سفيوكلا.
40. «خدمة أفضل للعملاء من خلال الشفافية والموهبة والمجموعات»، جون سفيوكلا.
41. «ما مدى تكامل تجارب عملائك؟»، بيتر مرهولز.
42. «هل تريد أن تفهم عملاءك؟ كن مجنونًا»، أنتوني تجان.
43. «هل تهتم بما يثير قلق عملائك؟»، جون سفيوكلا، وأناند راو (Anand Rao) وجيمي يودر (Jamie Yoder).
44. «يجب أن تفوز بقلب العميل حتى تفوز بالصفقة»، كليف ريتشارد (Clif Reichard).
45. «أساليب الإقناع لدى البائعين الفعّالين»، ستيف و. مارتن (Steve W. Martin).

46. «سرّ العلاقات الجيدة مع العميل»، روجر مارتن.
47. «كيف (لا) تشتكي»، جون كويلش.
48. «السرّ الطازج في ما يخصّ تحفيز الموظفين»، بيتر بريغمان.
49. «تطوير خدمات يريدّها العملاء»، جون سينيور (John Senior)
50. «البساطة: الشيء المهمّ التالي»، روزابيث موس كانتر.