

## مقدمة

على مدى الخمسة عشر سنة الماضية، خاضت منظمات الأعمال التجارية ثورة افتراضية. فقد واجهت طلبات متزايدة من الزبائن، وضغوطاً من الأسعار، ومنافسة عالمية. ومن كتب له البقاء منها كان رده ممارسات متنوعة. إنها تزداد تركيزاً على زبائنها، وتطبق إدارة تهتم بالتنوع، وتضع علامات إسناد للشركات ذات المرتبة العالمية وتعيد هندسة مناهجها الكبرى. وهي تفحص ثقافات مؤسساتها. وتبدل أساليب إدارتها، وتنظم نفسها في فرق عمل، وتقوي المتممين إليها. وأخيراً، فإنها تطبق أحدث تكنولوجيا في كل مجال تقريباً.

بيد أن مهمتين حيويتين من مهام الأعمال التجارية قد تخلفتا في تبني التغيير. ففي العديد من الشركات لا تسهم المبيعات والتسويق إطلاقاً في تحسين النهج. وحتى عندما يسهمان، يخفقان في أكثر الأحيان بالإستفادة، استفادة كاملة، من أساليب الإدارة الجديدة وتقنيات التحسين. والموقف السائد بين كثيرين من الإداريين التنفيذيين والمديرين هو أن كل التبدلات هي ذات أهمية في الأقسام الأخرى من المؤسسة، ولكنها لا تنطبق على المبيعات والتسويق.

وكما هي الحال دائماً، هناك استثناءات. فالشركات الرئيسية طبقت هذه الممارسات في المبيعات والتسويق وحققت نتائج بارزة.. وهذا الكتاب يخبركم ماذا فعلت هذه الشركات، وكيف فعلت ما فعلت.

## أسس هذا الكتاب

مع أن عشرات الكتب والمقالات قد كتبت حول أساليب التحسين الراهنة، إلا أن قلة منها ركزت على كيفية انطباق هذه الأساليب على المبيعات والتسويق تحديداً. أعني الكتب والمقالات التي تصف ممارسة واحدة لا غير، كإدارة النوعية، وتقديم وجهة نظر نظرية في كيفية استخدامها.. هذا الكتاب يعتمد مقارنة مختلفة جداً. فهو يعرض التجارب الحقيقية لعشرات الشركات الرئيسية، ويعرّف ممارساتها الفضلى ويصف كيفية استخدامها لهذه الممارسات في عمليات البيع والتسويق.

وقد أسعدني الحظ بأن اختبرت العديد من هذه الممارسات خلال حياتي العملية في شركة IBM وفي عملي الاستشاري. بيد أن عملي لم يبدأ بتلك الطريقة. عندما انضمت إلى IBM في سنة 1961 كانت الشركة تبيع منتجاتها من أجهزة التشغيل المادية ولاحقاً منتجاتها من برامج التشغيل بالطريقة الوحيدة التي كانت تعرفها، أي بواسطة البيع وجهاً لوجه. ظلت هذه الطريقة متبعة حتى سنة 1978، عندما تنبه قسم معالجة المعطيات في الشركة إلى الفكرة القائلة أنه ربما كانت توجد طرق أخرى أكثر فاعلية وكفاءة لبيع المنتجات المختارة. فقررت الإدارة أن تختبر هذه الفكرة بما أسمته «الفنوات البديلة للتسويق». وكان أحد عناصر هذا الاختبار برنامجاً تجريبياً لبيع برامج تشغيل تطبيقية باستخدام تقنيات تسويق مباشر.

في ذلك الحين، كنت للتو قبلت وظيفة لأساعد في إنشاء دائرة جديدة. وكانت مهمتنا هي دعم مبيعات برامج تشغيل تطبيقية في النصف الغربي من الولايات المتحدة. وكان مديري، بوب بلير، مسؤولاً عن النصف الشرقي. وما إن بدأنا في تجنيد عاملين في شركة IBM من أجل عمليتنا الجديدة، حتى أوكل إلينا القسم اختبار القناة البديلة لأجهزة برامج التشغيل. كانت هذه مهمة لم نكن مستعدين للقيام بها. فهيئة موظفينا الجديدة كانت مؤلفة من أشخاص حديثي خبرة في المبيعات الميدانية، ولم يكن أحد منهم قد تعرف على تقنيات التسويق بالرد المباشر. والأمر الذي ضخم التحدي الذي واجهته

الإدارة، أنهم جميعاً كانوا في مواقع متباعدة، واحد منهم في كل مكتب من مكاتب المبيعات الإقليمية الأربعة عشر.

وسرعان ما تبين لنا أننا لن نتمكن من إنجاز أهداف الاختبار باعتمادنا على المعرفة الراهنة وأساليب الإدارة التقليدية. وبدون أن نعرف أننا كنا نتبع مقارنة فريق العمل الرائجة الآن. طورنا نهجاً وأجرينا الاختبار مستخدمين الإدارة بالتوافق. وقد احتفظنا بمستشار لشؤون الدعاية والتسويق، هو جيمس و. هولند، وأقمنا حملة حول النهج استخدمها الزبائن لاتخاذ القرارات بشأن شراء أجهزة تشغيل البرامج. وأطلقنا على البرنامج اسم «برامج التشغيل مباشرة».

كانت نتائج الاختبار متميزة. فقد استجاب أربعة عشر بالمئة من الزبائن لرسائل البريد الأولى، وكانت استجابتهم لرسائل البريد اللاحقة أعلى من هذه النسبة. واعترفت جمعية التسويق المباشر بالبرنامج وجائزة ECHO الملحقة به، لتمييزه في التسويق المباشر. وبرهن فريق العمل بوضوح أن شركة IBM تستطيع أن تبيع أجهزة برامج التشغيل باستخدامها التسويق بواسطة الاستجابة المباشرة. وما كان بإمكاننا إطلاقاً أن نحقق النتائج ذاتها باستخدامنا أساليب البيع التقليدية.

لقد ترك عندي البرنامج المباشر لأجهزة تشغيل البرامج انطباعاً دائماً. فقد كانت تلك خبرتي الأولى من حيث استخدام مقارنة فريق عمل لحل المشاكل وتنفيذ نهج جديد للتسويق. وفي هذا الوضع كانت تلك المقارنة أكثر فعالية بوضوح من أسلوب الإدارة بالطريقة التقليدية التي كانت متبعة من قبل شركة IBM، أي أسلوب «الأمر والرقابة».

في وقت لاحق دربت وسهلت وجود فرق عمل لتحسين النوعية في المكاتب الفرعية مكرسة لبيع أجهزة تشغيل البرامج. ثم توليت رئاسة فريق عمل في المقر الرئيسي للشركة قام بتحليل وتحسين عملية التدريب على بيع أجهزة تشغيل البرامج. وكلا هذين النوعين من الأنشطة عززا في نفسي فعالية

فرق العمل وأظهرها بالبرهان قوة حل المشاكل وتحسين النهج على أيدي فرق العمل. وخلال الأشهر الثمانية التي سبقت اعتزالي المبكر للعمل في شركة IBM وشروعي في العمل الاستشاري. أمضيت وقتاً كاملاً في العمل في دائرة النوعية في وحدة العمل الاستشاري. ومرة أخرى، أتيحت لي الفرصة لأن أكتسب خبرة أصلية في قوة تقنيات تحسين النوعية.

حالياً، بصفتي الاستشارية، أساعد شركات في تطبيق تقنيات النوعية في المبيعات والتسويق. كانت نيتي في الأصل أن ينقل هذا الكتاب خبرات الشركات الحقيقية في استخدام هذه الممارسات الجديدة. ثم إنه، مع بداية مقابلاتي لزبائني الخاصين والزبائن المحتملين ومع الفائزين بجائزة (مالكولم بالدريج ناشيونال كواليتي - جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية)، تبين لي أن الشركات الرئيسية كانت تستخدم ما هو أكثر من مجرد تقنيات النوعية من أجل تحسين مناهج المبيعات والتسويق. ونتيجة لذلك تضاعفت أهداف هذا الكتاب، فصارت مبيعات وتسويقاً وتحسيناً متواصلًا.

- إنه يعرف ويصف الممارسات الفضلى لتحسين المبيعات والتسويق.
- إنه ينقل أمثلة محددة عن كيفية تطبيق الشركات للممارسات الفضلى.
- إنه يدعم تصميم وتطبيق نهج تحسين المبيعات والتسويق.
- إنه يبين كيفية إسهام المبيعات والتسويق في عملية تحسين المؤسسة بأسرها.

لقد ساهمت أكثر من ستين شركة إسهاماً مباشراً في هذا الكتاب، هذه الشركات شاركتنا عن طيب خاطر تجاربها ونتائجها، نجاحاتها وإخفاقاتها. إضافة إلى ذلك، قمت بأبحاث في العمل التجاري بعموميته، في المبيعات والتسويق، في التكنولوجيا، وفي ما كتب عن النوعية، وحضرت ندوات وورشات عمل، وعملت بواسطة شبكة الإنترنت مع أكثر من خمسين مستشاراً آخرين. والمؤسسات التي أجريت مقابلات معها تمثل افتراضياً كل الصناعات، بدءاً بشركات الكومبيوتر والالكترونيات عالية التقنية إلى

الصناعات الأساسية، ومن شركات صغيرة لتطوير أجهزة برامج التشغيل إلى شركات الاتصالات الضخمة، ومن المصارف إلى شركات التأمين وإلى شركات التوزيع وشركات المنتجات الاستهلاكية. وأحجام هذه المؤسسات تتراوح بين حجم شركة جنرال موتورز الضخمة وشركة صغيرة لإعادة تسويق أجهزة برامج التشغيل مع القيمة المضافة (في نهاية هذه المقدمة توجد قائمة بالشركات التي ساهمت في البحث). ومواضيع المقابلات التي أجريت كانت مستمدة من كل المستويات في المؤسسات. فقد شملت رؤساء شركات ورؤساء أقسام ومديرين ومراقبين وسطاً ومن الدرجة الأولى. وهم كانوا يمثلون العديد من مجالات العمل بما في ذلك الإدارة العامة والمبيعات والتسويق، والتنوعية والقوى البشرية.

العديد من الأمثلة المساندة في هذا الكتاب مستمد من شركات مشهورة، وتحظى بتقدير عال لدى زبائنها، ولها تقدير في وول ستريت، ومعروفة لدى صحافة الأعمال التجارية. الإيضاحات الأخرى مستمدة من شركات مماثلة في النجاح ولكنها أقل شهرة. ثمة أمثلة غيرها مستمدة من شركات قد لا تكون على نفس القدر من الاعتبار والنجاح أو قد تكون تخلفت في أنشطتها التحسينية منذ أن أمدتنا بقصصها. وهذا لا ينتقص من قيمة أفكارها. وقد أدرجت قصصها في الكتاب لأنها نماذج جيدة للممارسات الفضلى قيد الاستخدام. ولنتذكر أن هنالك إسهامات كثيرة في نجاح الأعمال التجارية. والاستخدام الفعال لتقنيات التحسين إنما هو أحد هذه الإسهامات.

ولقاء ما أمدتني به الشركات وافقت على مشارقتها نتائج أبحاثي. وهذه العروض لنتائج الأبحاث لم تكن مفيدة للشركات فحسب، بل عرّفت مواضيع يحتمل أن تكون موضع اهتمام كبير لدى قراء هذا الكتاب. وفي ختام تقديم كل تغذية استجابة مرتدة، كنت أسأل ما هي أجزاء الأبحاث التي نالت أكبر اهتمام من الأشخاص الذين أجريت مقابلاتي معهم وما الذي يريدون أن يعرفوا المزيد عنه. علاوة على ذلك تمكنت من ملاحظة تقدم كل شركة منذ المقابلة الأولى، أي خلال مدة كثيراً ما كانت تمتد إلى سنة أو

أكثر. بعض الشركات تابعت تحسينها، وأخرى تعثرت وقلة انزلت إلى الورا. إن معرفة ما حدث مع مرور الزمن وسبب حدوثه كانت أيضاً إضافة مهمة إلى محتوى هذا الكتاب.

### تنظيم هذا الكتاب

من خلال الأبحاث التي أجريتها تعرفت على الممارسات الست الفضلى المستخدمة من قبل الشركات الرئيسية. في الفصل الأول سيكتشف القارئ، ماهي هذه الممارسات ويتعلم بعض المفاهيم والتعاريف الأساسية. أما الفصول من الثاني وحتى نهاية الفصل السابع فإنها تصف بالتفصيل كلاً من هذه الممارسات، وتبين تحديداً كيفية انطباق كل منها على المبيعات والتسويق، وتقدم أمثلة على كيفية استخدامها من قبل الشركات.

وقد أوضحت هذه الأبحاث أيضاً أنه ليست هناك طريقة فضلى واحدة لتنفيذ هذه الممارسات الست الفضلى. فلأن كل مؤسسة، وكل ثقافة مؤسسية، وكل ظرف أو وضع مؤسستي يختلف عن غيره، فلا بد لكل شركة أن تختار مقاربتها الخاصة بها. ولذلك فإن الفصل الثامن يقترح نهجاً لإيجاد وتنفيذ خطة عمل لتطبيق الممارسات الست الفضلى وبثّ ثقافة تحسين مستمر.

### المخاطبون في هذا الكتاب

الغاية من هذا الكتاب هي تقديم مساعدة عملية إلى الموظفين التنفيذيين والمديرين المسؤولين عن المبيعات والتسويق، في استخدام الممارسات الست الفضلى من أجل تحسين مهماتهم. وسوف يستفيد أيضاً المستشارون الداخليون والخارجيون، والأكاديميون والطلبة الخريجون في مجالات المبيعات، والتسويق، والنوعية، وتطوير المؤسسة، من نظراته المعمقة وأبحاثه ضمن الشركات الحقيقية وأمثله العديدة.

### كلمة عرفان

أود أن أنوه وأشكر الذين جعلوا صدور هذا الكتاب ممكناً. ويأتي في

قمة القائمة أولئك الذين قدموا أكبر إسهام في مضمون الكتاب. ثمة أكثر من ستين إنساناً ينتمون إلى مؤسسات على امتداد الولايات المتحدة وكندا، ممن خصصوا وقتاً ثميناً من برامجهم الحافلة بالعمل ليشاطرونا تجاربهم ومعرفتهم وأفكارهم ونظراتهم المعمقة. وعلى حد قول توم وارن المدير التنفيذي للمبيعات في شركة ويلابريتور «ليس لديّ الوقت لأن أفعل ذلك، ولكني سأفعله، لأنه هام جداً». ان أكثر من تسعين بالمئة من الشركات التي اتصلت بها وافقت على إجراء مقابلات معي.

الشكر أيضاً للمحررين الذين أسهموا في هذا الكتاب. هوليس بارنهارت، التي كانت محررة شؤون التملك في شركة كواليتي ريزورسز، سألتني أولاً إن كنت معنياً بتأليف كتاب، وبفضل إلحاحها عليّ شرعت في نهاية الأمر بالكتابة. بيث اندرسون، كبيرة المحررين سابقاً في مؤسسة كتب لكسغتون، اشترت مشروع كتابي، ومنحتني المساندة والنصح بشأن التحرير، وقدمت لي المشورة التي دعمتني خلال الفصول الأولى من الكتاب. أعرف أن الأمر لم يكن سهلاً. وبعد أن أحيل الكتاب إلى جوسي .باس، تولى المحررون لاري الكسندر، وبايرون شنايدر، وجوديت هيبارد، أمر التوجيه عبر ما تبقى من دورة النشر. وقد أضافت اليزابيث ماكهاتي إلى العمل مهاراتها في العديد من إعادة التحرير وحرصت على سلامة التهجئة وقواعد اللغة وأوصلت العمل إلى نهاياته. أقدم شكري لهم لما بذلوه من جهود في إيصال الكتاب إلى الاكتمال.

وأبدي أيضاً تقديري لجهود الأكاديميين ومهنيي التسويق السبعة الذين قاموا بمراجعة المسودة الأولى لمخطوطة الكتاب. لقد قاموا بتدقيق واقعي، وكانت ملاحظاتهم واقتراحاتهم لا تقدر بثمن. والشكر أيضاً لزملائي العديدين في مجال الإستشارات. بعضهم ساعد في تعريف الشركات الموصوفة في الكتاب أو قدموا نماذج من عندهم. آخرون قاموا بمراجعة أجزاء من الكتاب وقدموا تغذية مرتدة. جميعهم ساندوني طوال رحلتي.

شكري الأخير والأكبر موجه إلى شريكتي، سيندي هانت. إنها تشغل

العديد من مراكز المسؤولية في شركتي الإستشارية. وإضافة إلى أنها مستشارة رفيعة المستوى، هي أيضاً مديرة المرافق في دائرة أنظمة المعلومات وخبرة التغذية في الشركة. فوق كل ذلك، كانت حاضرة في كل يوم لمساندتي عبر مراحل الصعود والهبوط في العملية الإبداعية.

هذا الكتاب هو نتيجة جهود كل هؤلاء الناس وكثيرين غيرهم. خالص تقديري لمساهمة كل واحدٍ منهم.

د.م. ستويل

ساوثبوري . كنتيكت

## الشركات التي أسهمت

فيما يلي أسماء الشركات التي أجريت مقابلات معها من أجل هذا الكتاب (الشركات الحائزة على جائزة بالدريج Baldrige للنوعية مؤشر إليها بنجمة):

- 3 م 3m
- شركة اكويريت AccuRate, Inc.
- شركة ADC للاتصالات اللاسلكية ADC Telecommunications, Inc.
- شركة الايد سيغال AlliedSignal Inc.
- شركة أميكا للتأمين المشترك Amica Mutual Insurance Company
- شركة AT&T (\*)
- شركة أناشيميت Attachmate Corporation 9formerly Digital
- (سابقاً شركة الاتصالات الرقمية) Communications Associates, Inc.)
- شركة بارنيت للتأمينات Barnett Securities, Inc.
- شركة باوش أند لومب Bausch & Lomb Inc.
- شركة BOC Gasses
- قسم سيارات كاديلاك \* Cadillac Motor Car Division
- شركة كالغون Calgon Corporation
- شركة كاليفورنيا وهاواي لإنتاج السكر California & Hawaiian Sugar Company
- صناعات المفروشات سنشوري Century Furniture Industries
- شامبيون أترناشيونالكوربوريشن Champion International Corporation
- شركة المعدات الرقمية Digital Equipment Corporation
- شركة DSSi
- شركة دورا تيمب DuraTemp Corporation
- شركة إيستمان للكيميائيات \* Eastman Chemical Company

- شركة ايلف أتوشيم شمال أمريكا Elf Atochem North America, Inc.
- شركة أثيل Ethyl Corporation
- شركة فيديرال أكسبرس \* Federal Express Corporation
- شركة فوزيكو Foseco, Inc.
- شركة جنرال الكتريك الرئيسية General Electric Capital Corporation
- شركة جنرال الكتريك General Electric Company
- شركة غلوب للمعادن \* Globe Metallurgical, Inc.
- شركة GTE
- شركة هيو بلين Heublein, Inc.
- شركة هيوليت باكارد Hewlett Packard Company
- شركة IBM \*
- شركة ITT للنقل السائل ITT Fluid Transmission Corporation
- شركة كيمبرلي كلارك Kimberly Clark Corporation
- شركة مارلو أند ستريز \* Marlow Industries, Inc.
- شركة مديكوس سيستمز Medicus Systems Corporation
- شركة موتورولا Motorola, Inc.
- شركة التأمين المشترك على الحياة في نيويورك
- The Mutual Life Insurance Company of New York
- شركة نيورو دايمشن NeuroDimension, Inc.
- شركة Ne XT للكمبيوتر NeXT Computer, Inc.
- شركة NYNEX
- سيارات بارك بليس Park Place Motorcars
- المصرف الشعبي People's Bank

- شركة بتني باوز Pitney Bowes Inc.
- شركات التأمين سكيورا Secura Insurance Companies
- شركة سكوير D. Square. D
- شركة ستيلكيس Steelcase, Inc.
- شركة تكساكو Texaco, Inc.
- شركة تكساس أنسترومنتس \* Texas Instruments, Inc.
- شركة خدمات الغاز عبر كندا TransCanada Gas Services, Ltd.
- شركة ذا ترافيلرز The Travelers Companies
- شركة أونغرمان باس نتويركس Ungerman Bass Networks, Inc.
- شركة أونيسييس Unisys Corporation
- شركة وستنغهاوس الكتريك Westinghouse Electric Corporation
- شركة ذا ويلابريطور The Wheelabrator Corporation
- شركة \* Xerox \*
- شركة \* Zytec \*

الشركات التالية أسماؤها قدمت أيضاً معلومات لهذا الكتاب:

- شركة ذي الكسندر غروب The Alexander Group, Inc.
- بين وشريكه Bain & Company
- مصرف أوكلاهوما Bank of Oklahoma
- كوبرز أند لايراند L.L.P. Coopers & Lybrand, L.L.P.
- هارت - هانكز للتسويق المباشر Harte-Hanks Direct Marketing
- هولوكس ليمنتد Holox, Ltd.
- شركة أنترستيت باتيري سيستم أوف أمريكا Interstate Battery System of America, Inc.

- ITT Nortford group - شركة
- James River Corporation - شركة جيمس ريفر
- The Juran Institute - معهد جوران
- Kaiser Permanente - كايزر بيرماننت
- Labatt Breweries Alberta - لابات برويريز ألبرتا
- The Larry Weber Group - مجموعة لاري ويبر
- Mariott International, Inc. - شركة ماريوت الدولية
- MCI Telecommunications Corporation - شركة MCT للاتصالات اللاسلكية
- شركة نورثروب غرونمان نوردن سيستمز
- Northrop Grumman Norden Systems, Inc.
- Ogilvy & Mather Direct Response, Inc. - شركة أوجيلفي أند ماثر للرد المباشر
- OSRAM SYLVANIA, Inc. - شركة أوسرام سيلفانيا
- Oxford Health Plans, Inc. - شركة أوكسفورد للخطط الصحية
- The Paradyne Corporation - شركة ذا باراداين
- Solectron Corporation - شركة سولكترون \*
- Stew Leonard's - ستيو ليوناردز
- Sun Microsystems of Canada, Inc. - شركة صن مايكروسيستمز اوف كندا
- Susanna Opper & Associates - سوزانا أوبر والشركاء
- Systems Sales Support Company - شركة سيستمز سيلز سابورت
- USAA - شركة
- World Color, Inc. - شركة ورلد كولون

## المؤلف

دان ستويل Dan Stowell هو مؤسس ورئيس د.م.ستويل وشركاه، وهي شركة خدمات مهنية تقدم المشورة والتدريب والتسهيل والأبحاث وإدارة المشاريع في مجال المبيعات والتسويق والنوعية. وقد كان على رأس مبادرات لتحسين المؤسسات وجهود إعادة تصميم مناهج الأعمال التجارية، وهو مرجع معترف به في تطبيق تقنيات النوعية على المبيعات والتسويق.

ممارسة ستويل مستمدة من خبرة ست وعشرين سنة من العمل مع شركة IBM، حيث شغل مناصب إدارية هامة في مجال المبيعات والتسويق وتحسين النوعية وكان مسؤولاً عن تطوير ودفع عملية تحسين النوعية في وحدة أعمال قوامها 6,000 شخص. وفي مناصب أخرى شغلها قام بإبداع وإدارة العديد من برامج المبيعات والتسويق ذات الأفكار الجديدة. وستويل له مقالات كتبها لمنشورات مثل (كواليتي بروغرس) Quality progress و(كواليتي دايجست) Quality Digest وهو عضو فعال في جمعية التسويق الأمريكية والجمعية الأمريكية للرقابة على النوعية. كما أنه عضو في مجلس قسم إدارة النوعية في ASQC ومسؤول عن تطوير برامج التسويق في القسم.