

الممارسات الست الفضلى

تواجه المؤسسات حالياً البيئة الأسرع تبديلاً في تاريخ الأعمال التجارية، ولا تبدو في الأفق نهاية لهذا التبدل، فهي، من أجل بقائها ونموها، تتجاوب مع هذا التبدل بطرق متنوعة. إنها تزداد تركيزاً على زبائنها، وتخفف التكاليف، وتستغني عن تراكمات في الإدارة، وتزداد سرعة في اتخاذ القرارات، وتقوم بتحسين نوعية المنتجات والخدمات. بيد أن مهام المبيعات والتسويق في العديد من الشركات لم تجار خطواتها في هذه الجهود خطوات ما تبقى من أقسام المؤسسة. ولذلك فإن هذه الشركات تبحث الآن عن سبل لإدراج هاتين المهمتين الحيويتين من مهام الأعمال التجارية في جهود التحسين التي تبذلها الشركة بعاملتها وتسريع معدل التغيير في هذه المهام.

محفزات التغيير

إن عدة عوامل تحفز إلى الحاجة للتغيير في مهام المبيعات والتسويق. تأتي على رأس القائمة طلب الزبون. فالزبائن يبدلون طريقة اتخاذهم قرارات الشراء والحصول على المنتجات والخدمات، وهم بالتالي يتوقعون من موزدي هذه المنتجات والخدمات الانسجام مع الطرق الجديدة التي يريدون التعامل بموجبها. وكثيرون من الزبائن يخفضون عدد الموردين الذين يتعاملون

معهم من أجل تحسين النوعية وتخفيض الكلفة. كما أنهم يدخلون في عقود وشراكات أطول أجلاً مع الموردين.

والتغيير في مجال المبيعات والتسويق تحفز إليه أيضاً جهود التحسين التي بدأت في إعادة تشكيل أجزاء أخرى من المؤسسة. وتستخدم الشركات إدارة النوعية، وتكوين فرق عمل من مستخدميها، وإدارة النهج، وإعادة الهندسة، وعلامات الإسناد من أجل زيادة فاعليتها وخفض التكاليف. ومؤسسات المبيعات والتسويق هي جزء حيوي من العديد من مناهج الأعمال التجارية الرئيسية المتقاطعة المهمات التي تعتمد عليها الشركات من أجل التحسين. ومع أن العديد من دوائر المبيعات والتسويق أفلحت في الماضي في تجنب هذه الجهود التغييرية، فإن مشاركتها النشطة هي حاجة فعلية من أجل نجاح الشركة. وعملية التحسين لا يمكن أن تكون شاملة للشركة بأسرها ما لم تتضمن المبيعات والتسويق.

إضافة إلى ذلك، فإن المبيعات والتسويق كليهما هما مصدران هامان لمعلومات الزبون. وفي معظم الشركات، يكون التسويق مسؤولاً عن استطلاعات إرضاء الزبائن وأبحاث السوق. والعاملون في المبيعات هم على اتصال مباشر مع الزبائن يومياً. والمتحصل من كلا هذين المصدرين هو جزء حيوي من أية عملية تحسين.

كذلك فإن المبيعات والتسويق يمثلان جزءاً هاماً من ميزانية أية مؤسسة. ومعدل تكاليفها مجتمعة هو نحو 15 بالمئة من الإيراد ويصل إلى أكثر من 30 بالمئة في شركات عديدة. ومع التشديد حالياً على زيادة معدلات النمو من جهة والتحكم بالتكاليف من جهة أخرى تستمر المؤسسات في البحث عن طرق لزيادة إنتاجية العاملين في المبيعات وجعل ميزانية التسويق تمضي إلى مدى أبعد.

والشركات المنافسة هي أيضاً جزء من هذه الصورة، وهي لا تخفف الضغط. والأفضل بينها بدأت تفهم وتستجيب لمطالب الزبائن المتبدلة. كما

أنها تستفيد من خبرة تقنيات التحسين من أجل تجديد نفسها، وهي تطبق أحدث تكنولوجيا لزيادة فاعليتها وإنتاجيتها. كما أن المبيعات والتسويق في هذه الشركات هما جزء لا يتجزأ من جهود تحسين الشركة بأسرها.

كيف تستجيب المؤسسات

ترى كيف تستجيب مؤسسات المبيعات والتسويق وهي تواجه كل هذه العوامل؟ الجواب مختلط. بعضها تبقى غير مكترثة. وقلة من هذه المؤسسات هي في حالة إنكار تام للواقع بينما غيرها يأمل فقط بأن تزول المشاكل بحيث تتمكن هي من متابعة أعمالها كالمعتاد. ويضع مؤسسات يتوجب عليها أن تتخذ إجراءات معينة، ولكنها لأسباب مختلفة لم تفعل. السبب بالنسبة لبعضها هو الخوف من التغيير. بينما تفتقر مؤسسات أخرى إلى فهم تقنيات التحسين والتكنولوجيا المتوفرة أو أنها لا تصدق أن هذه التقنيات تنطبق على المبيعات أو التسويق. إلا أنها أسيرة ضغط العمل اليومي ولم تجد الوقت لدراسة إمكانية التغيير.

لقد اتخذت شركات عديدة إجراء ما ولكن بقي عليها أن تحظى بنجاح ملحوظ. بعضها حاولت ذات مرة ممارسة جديدة فأخفقت وبالتالي هربت من المحاولة. وإخفاقها عزز إيمانها في الأساس أن عملية التحسين غير مجدية في المبيعات والتسويق. وقد عادت هذه المؤسسات إلى المربع الأول. بينما جربت شركات أخرى أساليب التحسين ولكنها لم تبلغ بعد الإمكانية الكاملة لجهودها. وبعضها كانت تفتقر إلى الالتزام الضروري بنهج التحسين. وغيرها لم تتمكن من امتلاك المهارات الضرورية لإدارة جهد التغيير. ثم إن عمليات إعادة التنظيم، وإدارة جملة المبيعات، وعمليات الدمج والامتلاك أحدثت بدورها خسائر في الجهود الرامية إلى تحسين وظائف المبيعات والتسويق.

وكما هي الحال دائماً، ثمة إستثناءات. هذه الإستثناءات هي الشركات الكبرى، التي تمثل دور النماذج. هذه الشركات جعلت التغيير مجدياً لها على امتداد مؤسساتها، بما في ذلك وظائف المبيعات والتسويق. إنها شركات

تتمتع بولاء رفيع من الزبائن وبرضا مستخدميها، وتتمتع بنمو قوي وأرباح كبيرة وزيادة في ثروة أصحاب الأسهم. وفي هذه المؤسسات كانت وظائف المبيعات والتسويق هي قائدة جهود التحسين.

والآن ندعوك إلى التوقف لترى أين موقع مؤسستك على الدرب الطويل. أما زالت مؤسستك تنكر وجود مشكلة أو تأمل في زوال المشكلة؟ هل بقيت غير مكترثة منتظرة أن يحين زمن دخولها اللعبة؟ هل حاولت وأخفقت أو أصابت قدراً محدوداً من النجاح في جهودها للتحسين؟ أم أن النجاح حالفها ولكنها تريد متابعة رحلة التحسين عن طريق تعلم المزيد مما تفعله شركات أخرى وكيف تفعله؟ إذا كان الجواب عن أي من هذه الأسئلة بالإيجاب فإن هذا الكتاب يستطيع أن يساعد، ووفقاً لقول المؤلف والمتحدث والمدرّب أنطوني روبنز «النجاح يترك أدلة»، والتحدي الذي يواجهه هذا الكتاب هو العثور على هذه الأدلة، وتعريف الممارسات التي قادت هذه الشركات إلى النجاح، ومشاطرتك هذه المعلومات. هذا هو كل ما يبغيه هذا الكتاب (روبنز Robbins 1986 صفحة 26).

إن كتاب «المبيعات والتسويق والتحسين المتواصل» Sales, Marketing, and Continuous Improvement قائم على أساس استطلاع الشركات عبر الولايات المتحدة وكندا. (المذكورة في نهاية المقدمة). إن ما يفوق خمسين مؤسسة قد شاركت في مقابلات أجريت مواجهة، وأخرى شاركت بواسطة البريد والهاتف. وثمة عرض مكتوب أجمل البحث عن الممارسات الفضلى. وجميع الشركات التي شاركت في الاستطلاع قد قامت بعمل ما للتحسين، وفي بعض الحالات جددت افتراضياً طريقة بيع وتسويق منتجاتها وخدماتها. والعديد منها اشتهرت بجهودها التحسينية وممارساتها في مجال المبيعات والتسويق.

ثمة تحليل لنتائج الاستطلاع كشف عن أفضل ست ممارسات استخدمتها هذه الشركات لتحسين وظائف مبيعاتها وتسويقها:

- إدارة من أجل التغيير

- الإصغاء إلى الزبائن
- التركيز على النهج
- استخدام فرق عمل
- ممارسة ثقافة مؤسسية مفتوحة
- تطبيق التكنولوجيا

ومن المؤكد أن ليس كل شركة تبنت الممارسات الست جميعها، وفي بعض الحالات لم يتم تبني الممارسات على مستوى الشركة بكاملها. بيد أن هنالك علاقة بين الأداء الرفيع واستخدام هذه الممارسات.

قصة شركة ايستمان للكيماويات

القصة التالية لإحدى هذه المؤسسات ذات الأداء الرفيع، وهي شركة ايستمان Eastman للكيماويات، تقدم لنا توضيحاً تمهيدياً للممارسات الست الفضلى.

تاريخ الشركة

مقر شركة ايستمان الرئيسي وموطن ثلثي مستخدميها البالغ عددهم 18,000 شخص يقع في كينغز بورت، ولاية تنيسي، أي في بلدة صغيرة عدد سكانها 50,000 نسمة وموقعها في جبال غريت سموكي الخلابة المنظر. تعود جذور الشركة إلى سنة 1920 عندما ابتاع جورج ايستمان مصنعاً اكتمل إنشاؤه جزئياً لتقطير الخشب في كينغزبورت من أجل توفير مادة الميثانول لشركة ايستمان كوداك. مع مرور الزمن وسّعت شركة ايستمان خط إنتاجها، ونمت قاعدة زبائنها، وانطلقت إلى الأسواق الدولية. وهي الآن شركة رئيسية في تطوير وصنع وبيع أنواع واسعة التعدد من المواد الكيميائية، والألياف، واللدائن. وتستخدم منتجاتها في أعمال الطلاء، وتعليب المواد الغذائية والاستهلاكية، والأجهزة، والمكونات الإلكترونية، ومواد التجميل، والألعاب، والنظارات، والفراشي، والأدوات الطبية وغيرها. ومع اتساع خط إنتاج الشركة تم شراء سبعة مصانع جديدة جاهزة في سائر أنحاء الولايات

المتحدة، ثم افتتحت شركة ايستمان أول مصنع لها خارج الولايات المتحدة، وكان ذلك في بريطانيا، في أواخر الستينات من القرن العشرين. ولكي تقوم شركة ايستمان بتزويد أسواقها الدولية المتنامية، افتتحت أماكن لبيع منتجاتها في سائر أنحاء العالم، ومع حلول سنة 1992 كان لها ثلاثون مركز بيع دولي.

وفي أواخر السبعينات من القرن العشرين، كانت شركة ايستمان شركة صناعية متفوقة في نوعية منتجاتها. غير أن زبائن شركة ايستمان كانوا يزدادون وعياً من حيث النوعية، وكان منافسو الشركة يقومون بتحسين نوعية منتجاتهم. وبدأت شركة ايستمان تفقد نصيبها في السوق من خط إنتاج رئيسي، وعندها أدركت الإدارة الرئيسية أن عليها القيام بعمل. وعلى مدى بضع سنوات مارست أسلوب الإدارة بالأهداف والتي كانت آنذاك إحدى تقنيات الإدارة التي كانت تلقى شعبية. ووفقاً لأقوال عدة أشخاص من شركة ايستمان أجريت مقابلات معهم، أنتجت هذه التقنية في الإدارة، مقارنة لها «نفحة العام».

في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين تبين لكبار مديري شركة ايستمان أن الإدارة بالأهداف لم تحقق النتائج المطلوبة. وبعد إمعان النظر في البدائل، قرروا إصدار التزام على مستوى الشركة بأسرها، باتباع نهج إدارة النوعية. وقد قاوموا فكرة تبني مقارنة معلبة وبدلاً من ذلك توجهوا نحو استحداث أسلوب إدارتهم الخاص بهم، وهو أسلوب يبنى على أساس الثقافة الفريدة للشركة وقواها. عند ذلك شكلت الشركة فريق إدارة رفيع المستوى لإنجاز هذه المهمة.

درس الفريق أقوال الأساتذة الشهيرين في موضوع النوعية: ديمينغ، وجوران وكروسبي وأفكار المستشار في شؤون الإدارة اوبري دانييلز. إسهام دانييلز كان في موضوع إدارة الأداء، «مقارنة لإدارة الأشخاص في مكان العمل تعتمد على التعزيز الإيجابي باعتباره الطريقة الرئيسية لتحقيق الحد الأقصى من الأداء» (دانييلز 1989 Daniels صفحة 4). وقد كانت نتيجة التزام الإدارة العليا وجهود فريق الإدارة رفيع المستوى نهجاً في الإدارة مستمراً

حتى يومنا هذا في شركة ايستمان للكيميائيات. وبطبيعة الحال، الشركة مستمرة في مراجعة نهج إدارة النوعية. وقد نقحت «سياسة النوعية» المتبعة لديها مرتين لكي تعكس هذه السياسة حاجات الشركة وأصحاب أسهمها المتبدلة. بيد أن المقاربة الأساسية مازالت على حالها.

إحدى الخطوات الأولى للنهج الجديد الذي اتبعته شركة ايستمان للكيميائيات في إدارة النوعية كانت إقامة علاقات أفضل مع زبائننا. لقد شرعت الشركة في إجراء استطلاعات خاصة بإرضاء الزبائن من أجل تعريف مجالات التحسين. كذلك فقد دعت الزبائن إلى زيارة المصانع للمرة الأولى. هذه الحملة التي أطلق عليها اسم «الزبائن ونحن» كانت موفقة وتحولت إلى «شراكات في النوعية» مع العديد من زبائن الشركة الرئيسيين. إن شركة ايستمان، بإصغائها إلى الزبائن، عزّفت طرقاً محددة لتحسين منتجاتها وخدماتها. ومع النهوض بالإنتاج والخدمة ازداد رضا الزبائن، وتحسن أداء الشركة المالي. ولم تقتصر التحسينات على نوعية المنتجات فقط. فعندما طلب الزبائن من شركة ايستمان أن تتبنى طرقاً جديدة في القيام بأعمالها، استجابت الشركة بخدمات جديدة ومبتكرة أيضاً.

أحد متطلبات الزبائن الأولى التي عزّفتها شركة ايستمان كان استخدام تبادل المعطيات إلكترونياً. لقد وفرت هذه التكنولوجيا طريقة نموذجية لتبادل المعلومات إلكترونياً بين الشركاء في العمل التجاري. وهي مكنت زبائن ايستمان من تقديم طلبيات إلى الشركة ومكنت الشركة من الرد بإرسال تثبيت الطلبيات، وإرسال وثائق الشحن والفواتير. إن تبادل المعطيات إلكترونياً خفض نفقات إدخال المعطيات، وحسّن الدقة في العمل، وجعل الاتصال أسرع بين شركة ايستمان والزبائن الذين كان لديهم استعداد لاستخدام هذه التكنولوجيا. ومع أن تبادل المعطيات إلكترونياً صار شائع الاستخدام حالياً، فقد كان مقتصراً على كبرى الشركات في أوائل الثمانينات عندما تبنته شركة ايستمان.

منذ البداية كان قسم المبيعات العالمية في شركة ايستمان شريكاً في

عملية التحسين. ووفقاً لما يقول ف. روبنز الابن، منسق القسم لإدارة النوعية: «لقد بدأ قسم المبيعات العالمية بتعريف زبائننا التجاريين، وزبائننا الداخليين، ومدخلاتنا ومخرجاتنا، ومناهجنا وموردنا. وقد أوجدنا قائمة بمناطق النتائج الأساسية وبيان مهمة للمبيعات العالمية».

رضا مستخدمي شركة ايستمان

رضا المستخدمين هام بالنسبة لشركة ايستمان. في سنة 1989 أنشأت الشركة نهجاً لاستطلاع المستخدمين. وهي أيضاً تقوم بتسيير مجموعات التركيز على المستخدمين. ويستخدم قسم المبيعات العالمية المدخلات من كلا هذين المصدرين لتبيان فرص تحسين رضا المستخدمين. ووفقاً لما يقول روبنز: «تعتقد شركة ايستمان أنه لا يمكن إرضاء الزبائن إلا بعد إرضاء المستخدمين».

ايستمان تجعل الأعمال التجارية الدولية سهلة

في أواخر سنة 1989 صار إيرني دافنبورت رئيساً وكبير الإداريين التنفيذيين CEO لشركة ايستمان للكيميائيات، وقام فريق الإدارة العليا بإعادة النظر في رؤية الشركة لسنة 2000. واعترافاً من أعضاء الفريق بالحاجة إلى زيادة الأعمال على الصعيد الدولي من أجل تحقيق أهداف النمو لدى الشركة، حددوا هدفاً لهم هو نمو المبيعات على الصعيد الدولي من نسبة العشرين بالمئة من العمل التجاري حالياً إلى خمسين بالمئة مع حلول سنة 2000.

غير أن شركة ايستمان واجهت تحدياً في مسعى بلوغها هذا الهدف. فقد بينت الاستطلاعات أن رضا الزبائن الدوليين كان متخلفاً كثيراً عن رضا الزبائن داخل الولايات المتحدة في عدة مجالات حساسة. ووفقاً لأقوال جورج ترايبو الابن، الرئيس السابق لمبيعات ايستمان على النطاق العالمي، «كانت الشركة تتجاز ما بدا أنه زيادة أُسيّة في التعقيدات والصعوبات المتعلقة

بنمو الأعمال على الصعيد الدولي». وقد فهم مديرو التسويق في شركة ايستمان المشاكل، وكان بإمكانهم أن يستخدموها بسهولة كعذر لعدم بلوغ هدف النمو. ولكنهم اختاروا مسلكاً آخر.

ويصف ترابيو الخطوة التالية على النحو التالي: «أحد مستشارينا الداخليين في شؤون النوعية ظل يوحي لنا أن الشيء الوحيد الذي يجب عمله هو (الانكفاء)، ليس الانكفاء من الوضع بل الاعتكاف في ورشة عمل للتعامل مع هذه الحاجة المتنامية والفرصة المرتبطة بنهج العمل الداخلي وإرضاء الزبائن الدوليين». وحتى بوجود معطيات عن الزبائن جاهزة، لم يكن من السهل إقناع فريق إدارة التسويق دولياً بأن يلزم نفسه باعتكاف في ورشة عمل مدتها ثلاثة أيام لمعالجة المشكلة. غير أن تابيو يقول حالياً: «أنا (الآن) أدرك أن هذه الأيام الثلاثة ما هي إلا جزء ضئيل من الالتزام الذي سيكون مطلوباً للتغلب على الحالات التي بين أيدينا وتحقيق التحسينات التي تستدعيها الحاجة».

على أن فريق إدارة مبيعات ايستمان على الصعيد العالمي أدار فعلاً ورشة العمل لمدة ثلاثة أيام. ويستذكر ترابيو في هذا الصدد ما يلي:

«في ورشة العمل، درسنا نهجنا المتبع في تنفيذ أعمالنا على الصعيد الدولي. فكان أماننا دليل مؤلم إلى أن شيئاً ما ذا شأن يجب عمله لتبسيط النهج وجعله هيناً بالنسبة لزبائننا. وعندما أعدنا الخرائط، فإنها غطت جدران كامل حجرة الورشة. إن الحلفاء حرروا أوروبا خلال الحرب العالمية الثانية برسومات وخرائط أقل مما ألصقنا على الجدران. وقد بدأنا نرى ونشعر بما يتحتم على زبائننا الدوليين اجتيازه لكي يقيموا علاقات عمل معنا. وقد قال أحد أعضاء الفريق: «لعلكم، ما لم يكن الزبون في حاجة ماسة للمنتج فإنه لن يتحمل كل هذه المشقة!» وقد توصل فريق الإدارة بالتوافق إلى رأي أفضل وصف ممكن له هو الحاجة إلى «جعل الأعمال التجارية على الصعيد الدولي سهلة» (وقد اختصرنا هذه العبارة بالحروف الأولى منها باللغة الانكليزية فسميناها MIBE) بالنسبة لزبائننا. إن مفهوم «السهولة في التعامل التجاري مع الآخرين»

ثبت في أذهاننا منذ لحظة صياغة هذه العبارة للمرة الأولى وأصبح الموجه لجهودنا منذ ذلك الحين».

ولكي نجعل MIBE واقعاً، كان لابد من إشراك مجموعات عديدة في كل أنحاء الشركة وفي سائر أنحاء العالم في العمل. كان على أشخاص كثيرين أن يساعدوا في مجالات الرد على الزبائن، والإبلاغ عن استلام الطلبات، وإدارة فتح الاعتمادات، والجدولة، والتأكد من وجود المنتج المطلوب، وتسليمه إلى طالبيه، وإعداد عقود البيع، وكل الجوانب الأخرى للقيام بالعمل التجاري الدولي. أما المشاكل فيجب أن تعالج في أكثر من ثلاثين موقعاً دولياً. وثمة تحد آخر؟ إن كثيرين من الأشخاص الذين كان عليهم المشاركة في العمل لم يكن مسار عملهم من خلال قسم المبيعات. فكان على فريق الإدارة إيجاد طريقة لضم هؤلاء إلى العمل، وذلك للتأكد من فهمهم لأهمية المشاركة، أولاً، ومن ثم لطبيعة هذه المشاركة وكيفيةها، بأن يكون لدى كل شخص الحافز إلى المساعدة في حل بعض المشاكل بالغة الصعوبة في العملية.

انبثقت من ورشة العمل التفاصيل الأولى لخطة العمل. كانت الخطة قائمة على أساس المشاركة الطوعية من قبل مجموعات من قسم المبيعات على الصعيد العالمي وجميع الوظائف المساندة. كأقسام المالية، والتوزيع والخدمة التقنية. بعبارة أخرى صمم فريق الإدارة MIBE لتكون جهداً يبذل عن «رغبة» وليس «إلزاماً». أما الشركة فإنها تقوم بالتعرف على الأشخاص ومكافأتهم عن كل خطوة في العملية: أي عن حضور جلسات التعارف لتعلم ماهية MIBE، من أجل اختيار مشروع وتشكيل فريق والانضمام إليه وإتمام مشروعاتهم.

الإعلان عن MIBE

خلال سنتي 1989 و1990 عُقدت أكثر من مئة جلسة تعارف أولية مع جماعات عاملة في هذا المجال ولديها إمكانية لإحداث تأثير في عمليات

المشاريع التجارية الدولية. وقد تولت كل جلسة تقديم أجوبة عن الأسئلة الأربعة التالية:

- ما هي الأشياء التي تحتاج شركة استثمار إلى إنجازها من أجل جعل الأعمال التجارية الدولية سهلة؟.
- ما سبب أهمية إنجاز ذلك بالنسبة لنمو المبيعات؟.
- كيف يقوم فريق التسويق الدولي بدعم هذا النهج؟.
- ما هي المساعدة التي تدعو إليها الحاجة من فرق العمل الوظيفية في سائر أنحاء العالم؟.

يقول ترابيو «في اللقاءات الأولية شرحنا لكل مجموعة بدقة ما ينبغي لها عمله لتصبح جزءاً من العملية. لقد طلبنا منهم أن يساعدوا بواسطة تشكيل فرق عمل واختيار مشاريع لجعل العمل التجاري الدولي سهلاً. وقد كان على فرق العمل أن تجد طرقاً لتحسين العملية وقياس التقدم في التحسينات، ودعم الذين ساعدوا بمشروعهم، ومشاطرة النتائج التي توصلوا إليها مع التسويق الدولي. عند ذلك يمكن بيع التحسينات إلى الزبائن وتكرارها في مناطق أخرى من العالم».

وخلافاً لمحاولات عديدة سابقة، لم يحدد في هذه المحاولة موعد نهائي لتقديم تقرير عن النتائج واختيار مشروع. بدلاً من ذلك كان مطلوباً من كل فريق عمل أن يأخذ الوقت اللازم ويحدد كيفية قدرته على المساعدة في جعل العمل التجاري الدولي سهلاً بالنسبة للزبائن ومن ثم إطلاع فريق إدارة المبيعات على ما توصل إليه. وكانت مشاركة الفرق قائمة على أساس فهم فريق العمل للحاجة وعلى أساس رغبته في أن يكون جزءاً من المحاولة.

الانضمام

عندما يختار فريق عمل أحد المشاريع، كانت خطواته التالية أن (ينضم) إلى نهج MIBE، مع إطلاع الإدارة العليا على التزام فريق العمل وعلى

المشروع الذي وقع عليه الاختيار. وعند انضمام فريق ما، يقيم المديرون حفلة للترحيب بانضمام الفريق إلى عملية MIBE ولتوجيه الشكر إلى أعضاء الفريق على مشاركتهم. فإذا اتفق أن كان موقع فريق العمل في كينغزبورت، يجتمع أعضاء الفريق ومديرو الفريق ومديرون من مختلف المستويات في تظاهرة MIBE خارج مكاتب المبيعات على الصعيد العالمي. في هذه التظاهرة توضع صورة فوتوغرافية لفريق العمل وصورة أخرى لصحن لاقط للاتصالات سجل عليه الفريق اسم المشروع. يقدم أعضاء الفريق وصفاً لمشروعهم وخططهم، وتلتقط الصور التذكارية، وتقدم أكواب الشراب ويتم إخراج رموز MIBE. وبالنسبة لفريق العمل في مكاتب المبيعات الدولية، يقيم المديرون المحليون حفلة مماثلة ويرسلون الصور الفوتوغرافية إلى كينغزبورت لتضاف إلى التظاهرة. وعلى مدى السنتين التاليتين انضم نحو 150 فريق عمل إلى مجهود MIBE.

التدريب والدعم

نهج التحسين في شركة إيستمان جمع بين مبادئ الأساليب الإحصائية والعلوم السلوكية. وفي سبيل مدّ فرق العمل بالمهارات التي تحتاجها، نظمت شركة إيستمان ورشات عمل مدتها ثلاثة أيام في جميع مكاتب المبيعات الدولية. ووجود نهج مشترك للتحسين قد سهل الاتصالات ضمن فرق العمل وبين فرق العمل في سائر أنحاء العالم. كذلك دعمت شركة إيستمان فرق العمل بمسهلي أعمال مدربين.

إيصال النتائج

أوجدت وظيفة التسويق الدولي لوحات لقيد النتائج لكي تجعل التقدم منظوراً من الفرق وتساعد على مشاطرة تقدمها مع الآخرين. وتضمنت هذه اللوحات مسارات لثلاثة قياسات: عدد حالات الانضمام أو المشاريع التي بدأتها الفرق كل ربع سنة، وعدد المشاريع التي اكتمل إنجازها (بما في ذلك قائمة بفوائد وتحسينات كل مشروع) ورضا الزبائن كما تحددها استطلاعات

ايستمان. إضافة إلى ذلك، كانت هنالك نشرات إخبارية تنقل مدى التقدم والنتائج. ثم إن نظام بريد الشركة الالكتروني على الصعيد العالمي وُقِرَ طريقة سريعة وفعالة لتقاسم الفرق المعلومات فيما بينها وإبقاء إدارة التسويق الدولي مطلعةً على مجرى الأمور.

نتائج MIBE

في ما يلي بعض النماذج من نتائج MIBE مستقاة من إفرادي تحسينات الفرق:

- مشاكل الطلبات انخفضت من إحدى وستين مشكلة في سنة 1989 إلى اثنتين وثلاثين في سنة 1990 وإلى ثلاث عشرة في سنة 1991.
- زمن تسليم الطلبات انخفض من خمسة وأربعين يوماً إلى أربعة عشر يوماً.
- زمن إعداد الفاتورة انخفض من سبع عشرة ساعة إلى ثماني ساعات.
- الطلبات التي تأخرت بسبب مشاكل التسعير انخفض عددها من ستة بالمئة شهرياً إلى صفر شهرياً لمدة عشرة أشهر متتالية.
- الخدمة التقنية الخاصة بالرد الهاتفي على الزبائن خلال ثماني وأربعين ساعة ازدادت من 76 بالمئة إلى 90 بالمئة.
- الزمن لإتمام الخدمة التقنية الخاصة بالدراسة المخبرية انخفض من 15,6 يوماً إلى 9,6 أيام.
- تلبية طلبات الزبائن للتسعير في الوقت المحدد ازدادت من 40 بالمئة إلى 90 بالمئة.
- رضا الزبائن عن توزيع، والتعامل مع، وطلبات النشرات، من قبل شركة ايستمان تحسّن من 24 بالمئة إلى 96 بالمئة.

في المحصلة، عملت الفرق على أكثر من 150 مشروعاً. ونتيجة للتحسينات التي أجرتها، ارتفعت نسبة رضا الزبائن من 55 بالمئة وبذلك

ارتقت مكانة شركة ايستمان إلى المكانة الأولى في نظر الزبائن أو إلى اعتبارها موردّهم المفضل في نهاية سنة 1987، إلى نسبة نحو 75 بالمئة. وخلال المدة ذاتها ازدادت المبيعات الدولية من 20 بالمئة إلى 30 بالمئة من مجموع المبيعات.

الاحتفاء بالنجاح

أما وأن النتائج كانت على هذا النحو، فقد آن أوان أخذ عطلة للاحتفاء بهذه النتائج، وقد تم الاحتفاء فعلاً. لقد أقامت شركة ايستمان مهرجان أعمال تجارية دولياً ضم أكثر من مئة فريق عمل من سائر أنحاء العالم للاحتفاء بالنجاح ويشاطر الحضور أفكار التحسين بعضهم مع بعض. وساعد المهرجان أيضاً في زيادة الاهتمام بنهج MIBE.

هكذا صارت شركة ايستمان الموردّ المفضل

كان واضحاً أن MIBE حققت أهدافها. فقد كان مستوى تقدير الزبائن الدوليين لمكانة شركة ايستمان للكيماويات، هو تقريباً مستوى تقدير الزبائن داخل الولايات المتحدة. وقد كان تعليق جورج ترابيو على ذلك هو التالي:

«كان جلياً أننا بحاجة لتوسيع النهج إلى مدى أوسع من أجل التأثير على الزبائن وإشراك المزيد من العاملين في شركة ايستمان في النهج. قمنا بتحديث النهج لتحقيق هذين الهدفين. ووجهنا دعوة إلى جميع مستخدمي شركة ايستمان إلى ركوب قطار MEPS السريع. وMEPS هي الحروف الأولى من عبارة باللغة الانكليزية مؤلفة من الكلمات التالية (نجعل ايستمان الموردّ المفضل) لزبائننا. وفي هذا دعم الرؤية الاستراتيجية أو القصد الاستراتيجي لشركة ايستمان، أي (أن تكون شركة الكيماويات المفضلة في العالم).

لقد كانت MIBE ناجحة نجاحاً تاماً بكل مقياس. فإذا كان 150 فريق عمل قوامها 1,000 شخص قد استطاعت أن تحقق الفارق الذي حققته، فقد كنا على ثقة بأن إشراك جميع المستخدمين وعددهم 18,000 في ما

نأمل أن ينتج عن 500 مشروع، سيؤدي إلى نجاح أكبر. وهكذا، نستطيع الانتقال من MIBE إلى النهج الجديد.. أن نجعل شركة إيستمان الموزد المفضل. في سنة 1992 وضعنا نصب أعيننا أن ينضم اثنان وتسعون فريق عمل إلى نهج MEPS».

في غضون سنة، كان لدى شركة إيستمان نحو ضعفي ذلك العدد من فرق العمل في مواضعها.

إن نهج MEPS يتابع التقليد الذي بدأ بنهج MIBE في شركة إيستمان. ومن أجل الاحتفاء بنجاحها، أقامت الشركة مهرجاناً ثانياً كبيراً تبادلت خلاله فرق العمل خبراتها وأفكارها وجرى تقدير مساهماتها.

شركة إيستمان تطبق التكنولوجيا

أدت التكنولوجيا دوراً هاماً من أجل وظائف المبيعات والتسويق في شركة إيستمان. فإضافة إلى استخدام أسلوب تبادل المعطيات إلكترونياً واستخدام البريد الإلكتروني أوجدت الشركة قاعدة معطيات عن معلومات رضا الزبائن، ونفذت أتمة مجموعة المبيعات، وبدأت في الآونة الأخيرة استخدام شبكة الإنترنت في المبيعات ودعم الزبائن. إن قاعدة معطيات الزبائن تتضمن معلومات مستقاة من استطلاعات رضا الزبائن، وعملية التعامل مع الشكاوى، والشراكات بين الزبائن، وتقارير البيع بواسطة الاتصال الهاتفي. ويقول ف.أ. روبينز أن هذه المعطيات «متوفرة على نطاق الشركة كلها». وأكثر من مئتي شخص يستخدمون قاعدة المعطيات (بشكل منظم) و«تساعدهم المعلومات في تقرير ما هو المهم من منظور الزبون». بعد ذلك يضعون خطط أعمالهم التجارية على أساس مدخلات الزبائن.

إن قسم المبيعات في شركة إيستمان قد وصل إلى الجيل الثاني من نظام أتمة مجموعة المبيعات. والعاملون في المبيعات في سائر أنحاء العالم يتصلون بالبريد الإلكتروني عبر أحدث أجهزة الكومبيوتر hoptop وأجهزة المودم modem. وباستطاعتهم قراءة الرسائل وإدخال الردود وبثها بحسب ما

يلائمهم. ويمكنهم أيضاً الاتصال بنظام البرامج في عموم الشركة الذي يتابع عملية الإنتاج بدءاً من المواد الخام والمخزون من البضاعة وحتى مراقبة الإنتاج ووضع الطلبات. إن استفساراً بسيطاً يعطي العاملين في المبيعات وضعية طلبات زبائنهم. إن القدرة على الوصول للمعطيات والاتصال بمواقع في سائر أنحاء العالم لها أهمية خاصة بالنسبة إلى العاملين في المبيعات على النطاق العالمي الذين يعملون في مناطق زمنية شديدة التباين. وبطبيعة الحال، توجد لدى العاملين في قطاع المبيعات في شركة إيستمان قدرة التعامل مع الكمبيوترات بمفردهم. إن أجهزة الكمبيوتر hoptops التي يستخدمونها مجهزة بمجموعة أجهزة برمجة لمعالجة الكلمات، وصفائح توزيع وجلسات تعارف. والأحدث في أوراق المبيعات متوفر إلكترونياً ويمكن طباعته كلما احتاج إليه شخص معني بالمبيعات.

إن الإنترنت هي الأداة الأسرع نمواً بالنسبة للمبيعات والتسويق، وشركة إيستمان شرعت منذ الآن في الاستفادة من هذه الأداة. وموقع الشركة العالمي على الشبكة ([http:// www.costman.com](http://www.costman.com)) يوفر للزبائن والزبائن المحتملين معلومات عن الشركة، ومنتجاتها والأسواق التي تخدمها. ويتضمن هذا الموقع أيضاً «سياسة النوعية» لدى الشركة ويعلن عن فرص العمل الراهنة فيها.

وكما سبق أن ذكرنا، فإن شركة إيستمان تقدم أيضاً الدعم للزبائن عبر الإنترنت. على سبيل المثال يستطيع الزبائن الآن التحدث إلى ممثلي الخدمة التقنية في شركة إيستمان عن طريق الإنترنت. كما أن شركة إيستمان بدورها تستمع إلى الزبائن عبر الإنترنت. ويتضمن موقع الشركة على الشبكة استطلاعاً إلكترونياً للزبائن ليسأل زوار الموقع عن رأيهم في معلومات الموقع ويطلب آراءهم في كيفية تحسينها.

وشركة إيستمان مستمرة في البحث عن طرق لاستخدام التكنولوجيا من أجل تحسين عمليات المبيعات. ولدى الشركة حالياً مشروع قيد التنفيذ لوضع تصميم لمجموعة العاملين في المبيعات مستقبلاً، وهذا المشروع يستعرض

أحدث ما في التكنولوجيا وكيفية تأثيره على طريقة شركة إيستمان ومجموعة المبيعات فيها، لدعم زبائن الشركة.

نتائج شركة إيستمان للكيماويات

هذه الأنشطة كلها جيدة، ولكن ماذا عن أداء الشركة؟ الجواب؛ جيد جداً. منذ انبثاق شركة إيستمان للكيماويات من شركة إيستمان كوداك في سنة 1994 ازدادت الإيرادات بنسبة 18 بالمئة ومكاسب التشغيل ارتفعت بنسبة 31 بالمئة. ومع حلول نهاية سنة 1995 كانت نسبة 37 بالمئة من إيرادات الشركة تأتي من الزبائن الدوليين. وهذه النسبة تضع شركة إيستمان للكيماويات تماماً على الطريق نحو هدفها المتمثل بخمسين بالمئة مع حلول سنة 2000. لقد ازدادت قيمة مخزون الشركة من البضائع بنسبة 33 بالمئة في نهاية سنة 1995. وحصلت الشركة على نصيبها من التقدير الوطني أيضاً. وفي خريف سنة 1993 حصل نهج إدارة النوعية في شركة إيستمان، للشركة على الجائزة الوطنية للنوعية من مؤسسة مالكولم بالدريج، في فئة التصنيع الكبير. واعتبرت مجموعة العاملين في المبيعات في شركة إيستمان الأولى في مجالها من قبل مجلة «إدارة المبيعات والتسويق» خلال «مؤتمر المبيعات» الذي عقدته المجلة في سنة 1994.

الممارسات الست الفضلى

إن شركة إيستمان للكيماويات، وكما تبين نتائجها، رابحة بأي مقياس تقريباً. وتقدم الشركة أيضاً مثلاً ممتازاً للممارسات الست الفضلى لتحسين المبيعات والتسويق على النحو التالي:

إدارة من أجل التغيير

التغيير في شركة إيستمان لم يحدث كيفما اتفق، بل حدث نتيجة مباشرة للالتزام الإدارة الرئيسية ومؤسسات المبيعات والتسويق. والالتزام المديرين كان مدعوماً من رؤسائهم ومن قبل المشاركة المباشرة في نهج

التحسين. ولنتذكر كيف اجتمع فريق إدارة المبيعات على النطاق العالمي لمدة ثلاثة أيام وهدفه كان فقط أن يحدد ويوثق المسارات التي كان يجب على زبائن الشركة الدوليين أن يمروا بها من أجل الحصول على منتجات ائتمان. وكما يقول المثل: «أقدامهم بدلاً من ألسنتهم». لقد تجاهلوا أيضاً المقاربة التقليدية للإدارة بطريقة الأمر والرقابة. بدلاً من ذلك مارسوا القيادة بواسطة تأسيس رؤية واتجاه: أولاً بنهج «جعل العمل التجاري الدولي سهلاً» ولاحقاً بنهج «جعل شركة ائتمان المورد المفضل». وطلبوا من كل قادر على المساعدة أن يساعد. ووفروا التدريب والدعم وقدموا للناس تغذية مرتدة عن تقدمهم. وكلما اتخذت فرق العمل خطوة، كانت الإدارة تقدم تقديرها الإيجابي لإنجاز هذه الفرق وإسهامها.

الإصغاء إلى الزبائن

الممارسة الثانية الفضلى هي الإصغاء إلى الزبائن. وشركة ائتمان تفعل ذلك بواسطة مجموعة أساليب ضمنها استطلاعاتها رضا الزبائن، وعملية الاهتمام بالشكاوى، وشراكات الزبائن، والتقارير الهاتفية وعبر استطلاعاتها الخارجية التي أضيفت مؤخراً وموقعها على شركة الانترنت. هذه المجموعة من الأساليب تعطي شركة ائتمان المعلومات التي تحتاجها عن الزبائن.

استخدام فرق العمل

استخدمت شركة ائتمان فرق العمل لتنظيم وتنفيذ مجهود التحسين. وبعض هذه الفرق كانت موجودة داخل قسم المبيعات، وغيرها كان متقاطع المهام. كانت هناك فرق على كل المستويات، بدءاً من فرق عمل المبيعات والأشخاص الإداريين في مكاتب المبيعات على الصعيد العالمي إلى فريق عمل الإدارة العليا في المقر الرئيسي للشركة.

ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة

تعبير «ثقافة المؤسسة المنفتحة» هو وصف لمؤسسة مرنة ومتجاوبة،

مؤسسة تزيل الحواجز الداخلية وتجرب الأفكار الجديدة. والعاملون في شركة ايستمان كانوا ينظرون إلى أبعد من وظائفهم ودوائرهم. وكانت لهم نظرة عريضة إلى مختلف المهام. وفرق عمل التحسين كانت تشارك في تقديمها وأفكارها. وقد جعلت الشركة معطيات رضا الزبائن متاحة لكل من يحتاج إليها. وخوّلت الإدارة أعضاء فرق العمل اتخاذ الإجراء المبلغ عنه، وقياس نتائجهم، والتعلم والتحسين باستمرار. كل هذه الإجراءات هي تجسيد لمؤسسة ذات ثقافة مفتوحة.

تطبيق التكنولوجيا

وقصة شركة ايستمان توضح لنا الممارسة السادسة الفضلى، أي تطبيق التكنولوجيا. استخدمت شركة ايستمان، بدايةً، تبادل المعطيات الكترونياً من أجل تحسين سرعة ودقة تبادل المعلومات مع الزبائن، واستخدمت البريد الالكتروني لتحسين الاتصال ضمن الشركة. وأوجدت الشركة أيضاً قاعدة معطيات لمعلومات الزبائن، ونفذت أتمتة مناهج المبيعات، وأقامت موقعاً على الشبكة العالمية. إن هذه التكنولوجيا مكنت أقسام المبيعات والتسويق من تحسين المناهج القائمة ومكنتها من عمل أشياء كان الاعتقاد سابقاً أنها غير عملية وحتى مستعجلة.

الممارسة الإدارية المتقدمة

تلاحظون أن إحدى الممارسات الإدارية الأكثر شعبية في العقد الأخير من السنين كان غيابها عن شركة ايستمان بارزاً: أعني تقليص الحجم. لقد استخدمت شركات عديدة تقليص الحجم: بعضها بحكم الضرورة وغيرها لأن تقليص الحجم كان الأمر المتعارف عليه في رأي محللي وول ستريت. وفي السنوات الخمس الماضية خفضت شركات فورتشن 500 عدد مستخدميها من أكثر من 16 مليوناً إلى أقل من 11 مليوناً. غير أن تقليص الحجم، بالنسبة لمعظمها، لم يحقق توقعاتها من حيث زيادة الإنتاجية والأرباح. علاوة على ذلك، أدى إلى خسارة كبيرة في المعرفة القيمة، والخبرة، وولاء المستخدمين.

وخلال السنوات الخمس ذاتها التي كانت فيها فورتشن 500 تفصل من العمل 500 إنسان، كانت شركة ايستمان تدبر نهجها في الاستخدام وتحافظ على مستوى العمالة لديها عند حد أقل قليلاً من 18,000. لقد اختارت شركة ايستمان أن تزيد الأرباح عن طريق التركيز على الزبائن، والنمو، ومكاسب الإنتاجية. ومن الواضح أن تقليص الحجم، بالنسبة لمعظم الشركات، ليس أفضل الممارسات من أجل تحسين المبيعات والتسويق.

خلاصة الممارسات الفضلى

إذاً ها هي الممارسات الست الفضلى التي تستخدمها الشركات الرئيسية لتحسين عمليات مبيعاتها وتسويقها. ومن النظرة الأولى، تبدو القائمة وكأنها وميض الأمر الجلي الذي يغشي البصر. على كل حال، فإن هذه البنود تظهر على نحو مفترض في قائمة كل من يمارس الآن الممارسات الفضلى لتحسين النوعية وإرضاء الزبائن والإنتاجية. والقائمة موازية لنتائج الدراسة التي أجراها في سنة 1991 مكتب المحاسبة العامة في الولايات المتحدة عن الشركات التي حازت أو كانت في طليعة الشركات المرشحة في السنوات الثلاث الأولى لمسابقة جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية. هذه الممارسات الست الفضلى هي الممارسات ذاتها التي طبقتها الشركات بنجاح في كل دائرة أو مهمة من دوائرها ومهماتها. وهذا هو بيت القصيد. إن هذه الممارسات فعالة في المبيعات والتسويق كفعاليتها في كل جزء آخر من أجزاء المؤسسة.

يرى بعض الخبراء أن إمكانيات هذه الممارسات في المبيعات والتسويق أكبر من ذلك. أحد هؤلاء الخبراء هو جون لورنس، وهو حالياً شريك مستشار في شركة زيروكس لخدمات الأعمال التجارية. وقد تحدث عن إمكانية التحسين في مجال المبيعات والتسويق فقال: «إنني أرى في مجال المبيعات والتسويق فرصة أكبر مما رأيت في مجال التصنيع من حيث التأثير في مستخدمي المستوى الأدنى». لقد كان لورنس يتحدث من واقع الخبرة.

لقد شغل مناصب إدارة النوعية في مجال المبيعات والتسويق كما في التصنيع والهندسة في شركة زيروكس.

ثمة نقطة رئيسية أخرى هي أن معظم هذه الممارسات ليس جديداً أو ثابت الجدوى. معظمها كان موجوداً منذ سنوات عديدة واجتاز بنجاح اختبار الزمن. عندما كان توم واطسون الأب مسؤول المبيعات في شركة ناشيونال كاش ريجستر، كان يستدعي مديري المبيعات إلى الاجتماع مرة في الأسبوع للبحث عن أفكار جديدة لتحسين نهج المبيعات. كان ذلك في سنة 1903. والعديد من تقنيات الإحصاء المستخدمة في إدارة النوعية أساسها هو العمل الذي قام به ولتر ا. شيوهارت، المهندس في مختبرات بل. وكان هو قد نشرها للمرة الأولى في مذكرة من صفحتين في سنة 1924. وفي سنة 1938، ابتكر ألكس اوزبورن توفد الذهن كوسيلة لتوليد أفكار جديدة خلاقة لمصلحة زبائن وكالة الإعلانات التي يديرها. ومع أن مايكل هامر وجيمس تشامبي (1993) جعلوا «إعادة الهندسة» شائعة في مطلع التسعينات من القرن العشرين، فإن مفهوم خلق مناهج جديدة من لا شيء يكاد لا يكون جديداً. لقد طورت شركة أمريكان إرلاينز «نظام السيف Sabre system» في مطلع الستينات من القرن العشرين، ومثل هذا النظام طريقة جديدة كلياً لمعالجة الحجوزات لدى شركات الطيران.

جميع الممارسات الست الفضلى قد جربت وثبتت جدواها. غير أن قبولها في مجال المبيعات والتسويق هو وحده الذي تخلف في شركات عديدة.

مفاهيم أساسية

إن كل فصل من الفصول الستة التالية يتضمن فصلاً لإحدى الممارسات الفضلى ويبين كيفية انطباقها على وظائف المبيعات والتسويق. ولكن قبل تفحص الممارسات الفضلى نحن بحاجة إلى تعريف عدة مفاهيم هي أساس الممارسات الفضلى.

النوعية (الجودة): هدف الممارسات الفضلى

مفهوم النوعية (الجودة) هو في لب تحسين المبيعات والتسويق. مع ذلك لم يحدث قط أن كان للنوعية تعريف مشترك ومقبول. إن كل شركة تقريباً لها أوصافها الخاصة للنوعية، وهذا أيضاً شأن كل مستشار أو ضليع بأمور النوعية، ولكن معظم التعريفات يمكن اشتقاقها من الشكل 1 - 1. فقط خذ تعبيراً واحداً من العمود أ (A) وواحداً من العمود ب (B)، وواحداً من العمود ج (C)، عندها تحصل على تعريف أحدهم للنوعية. ولكن لاحظ أن أي تعريف اختلق من الشكل 1 - 1 سيكون تركيزه على الزبون. ولأغراض هذا الكتاب، فإن تعريفي للنوعية هو تلبية رغبات وحاجات الزبون، أو باختصار أكثر، تلبية متطلبات الزبون.

الشكل 1 - 1 تعريف النوعية



إن تلبية متطلبات الزبون هي هدف الممارسات الست الفضلى. فالشركات تقوم بتحسين أو إعادة هندسة مناهج مبيعاتها وتسويقها من أجل إنتاج محصول يلبي متطلبات الزبون بصورة أفضل. إن علامات الإسناد تعرف المنتجات والخدمات والممارسات ذات المستوى العالمي والتي بموجبها يقاس تعريف الشركة. ويجري تطبيق التكنولوجيا لتحسين المناهج الراهنة وجعل الطرق الجديدة للبيع والتسويق ممكنة، وهذه طرق لم تكن في السابق ممكنة. كل شيء يجري عمله من أجل تلبية متطلبات الزبون.

ليس كل الشركات اختارت التركيز على الزبون في جهودها التحسينية. بعضها يرى في جهوده طرقاً لخفض التكاليف وزيادة الأرباح. غير أن معظم الشركات الرئيسية ترفض هذه الفكرة. الشركات الرئيسية تعتقد أن التكاليف المخفضة هي خطوة نحو تلبية مطلب الزبون بقيمة أكبر وأن ازدياد الأرباح هو مقياس مدى فاعلية وكفاءة طريقة تليتها متطلبات الزبائن.

الزبائن

إذا كان الهدف هو تلبية متطلبات الزبون، ينبغي تعريف تعبير الزبائن قبل أن يكون بالإمكان تعريف المتطلبات. الزبون هو أي شخص يتلقى ويجب نيل رضاه عن إنتاج العمل أو مردود نهج. والزبون الأولي للمبيعات والتسويق هو الشخص أو المجموعة، الذي أو التي تتخذ قرار الشراء أو تؤثر في اتخاذ القرار لشراء منتج أو خدمة. ويجب التنبيه إلى أن زبائن المبيعات والتسويق قد يكونون وقد لا يكونون هم في النهاية مستعملي أو مستهلكي المنتج أو الخدمة.

ومع أن صانعي القرار والمؤثرين في اتخاذه يتلقون معظم مردود عمليات البيع والتسويق، فإنهم ليسوا الزبائن الوحيدين. في إحدى ندوات الزبائن، قام أحد العاملين في المبيعات في شركة لدائن صغيرة بتعريف الزبائن الداخليين من حيث تسجيل الفواتير، ووضع تصميم المنتج، والتصنيع، والشحن، وخدمة الزبون، وإدارة المبيعات، والتسويق، وإعداد الفواتير، والحسابات المستحقة القبض.

منتج المبيعات والتسويق

إذا كان صانعو القرار والمؤثرون في اتخاذه هم الزبائن الأولين للمبيعات والتسويق، فما هو المردود أو المنتج الذي يحصلون عليه؟ معظم العاملين في المبيعات والتسويق سيكون جوابهم أنه منتج الشركة أو خدمتها. أما بالنسبة لأغراضنا في هذا الكتاب فالأمر ليس كذلك. فالأجدي التفكير في

«منتج» المبيعات والتسويق باعتباره منتجاً معلوماتياً! بالنسبة للزبائن الخارجيين المعلومات تتعلق بمنتجات الشركة أو خدماتها، والأحكام والشروط، والتسليم، والسعر، إلخ. أما الزبائن الداخليون فقد يحصلون على معلومات بشكل طلبات الزبون، ومتطلباته أو شكاويه. والتفكير بمنتج المبيعات والتسويق باعتباره معلومات من شأنه تمكين فريق العمل من تحديد ماهية المناهج وتحليلها وتحسينها.

مهام المبيعات والتسويق:

للمبيعات والتسويق مهام مختلفة

المبيعات

يميل معظم المسؤولين التنفيذيين والمديرين في مجال المبيعات إلى النظر إلى العاملين في المبيعات وكأنهم فرسان بدروع متألقه منطلقون على صهوات جيادهم لذبح التنين المنافس أو ربما لذبح زبون متردد أو اثنين. فإذا ما سألتهم ما هو تعريفهم للغاية من المبيعات، أو ما هي مهمتها لبادروا إلى تقديم أجوبة مثل: «إغلاق الطلبات» أو «تسجيل عمل تجاري» أو «كتابة عقد». ومع أن هذه غايات لمعظم مؤسسات المبيعات، إلا أنها نادراً ما تعكس كامل مهمة المبيعات أو تشتمل على كل ما يصرف العاملون في المبيعات أوقاتهم في عمله. وبدون فهم كامل لوظيفة المبيعات يصعب تحسينها. وهذا الفهم الكامل ضروري أيضاً من أجل استخدام، وتدريب، وتحفيز، وتقييم وتعويض العاملين في المبيعات بصورة فعالة.

على سبيل المثال، إن بيان مهمة قسم المبيعات على الصعيد العالمي في شركة إيستمان للكيماويات هو «بيع منتجات شركة إيستمان للكيماويات، وتعزيز رضا الزبائن بواسطة إقامة علاقات طويلة الأجل وتوفير معلومات عن المبيعات والسوق إلى الوحدات الداخلية الأخرى في شركة إيستمان». والعنصر الأول، أي بيع المنتجات، يعكس فعلاً غاية المبيعات الأكثر قبولاً بصورة مشتركة. غير أن العنصرين الثاني والثالث، أي تعزيز رضا الزبائن

وإقامة علاقات طويلة الأجل، فإنهما يشتملان على ما هو أكثر كثيراً من أنشطة البيع التقليدية. إنهما يتطلبان أن يوفر العاملون في المبيعات قيمة إضافية للزبون بطرق متنوعة. وأما العنصر الرابع، أي توفير معلومات عن المبيعات والسوق إلى الوحدات الداخلية، فإنه إقرار بأنشطة المبيعات التي تخدم الزبائن الداخليين.

إن شركة دارنيل في مدينة شيكاغو هي ناشر مشهور للمواد الخاصة بالتدريب والتحضير في مجال المبيعات. وهي أيضاً تستطلع العاملين في المبيعات لتحري كيفية تعويضهم وكيفية تمضية أوقاتهم. إن استطلاعات شركة دارنيل تكشف أن العاملين في المبيعات يمضون، وسطياً، نحو نصف أوقاتهم في أنشطة لا تمت إلى البيع بصلة. إن الإخفاق في تفحص هذه الأنشطة وتحسينها هو أيضاً إهمال لمجالات هامة من مجالات التحسين الممكن.

التسويق

إن تعريف مهمة التسويق أصعب من تعريف مهمة المبيعات. ففي معظم الشركات تكون الوظائف شريكتين في مهمة تسليم المعلومات إلى صانعي القرار أو المؤثرين في اتخاذ من الزبائن. وتفضل دائرة المبيعات عامة ذلك عبر اتصالات تجريها مواجهة. أما دائرة التسويق فتفضل ذلك عبر الإعلان، والبريد المباشر، والكاتالوجات، والتسويق عن بعد، والمعارض التجارية. بيد أن للتسويق، في معظم الشركات له مهمات أخرى مثل أبحاث السوق، وتعريف السوق وتفصيلها إلى أقسام، وتطوير المنتج الجديد، ودعم المبيعات. ويجدر بكل شركة أن تُكوّن فهماً واضحاً لكامل مهمة وظيفتها التسويقية، قبل أن تبدأ في أي عمل لتحسين التسويق.

مناهج الأعمال التجارية: كيف يتم عمل الأشياء

ثمة تعريف رسمي لـ «النهج» هو «أي نشاط أو مجموعة أنشطة تأخذ المُدخل، وتضيف إليه قيمة وتنتج مردوداً يذهب إلى زبون داخلي أو خارجي (هارنغتون Harrington 1991 صفحة 9). ومناهج الأعمال التجارية تشمل

الأشخاص والمعدات، والإجراءات، والمعلومات التي لها تأثير في خلق مردود النهج. وهي موجودة في كل مرحلة من مراحل أي عمل تجاري، وهي طريقة إنجاز معظم الأشياء. لقد بينت لنا قصة شركة ايستمان للكيميائيات قيمة تعريف وتحسين مناهج العمل التجاري.

كثيراً ما يفرض محترفو المبيعات والتسويق الفكرة القائلة بأنهم يتبعون مناهج محددة، وأن تقنيات التحسين تنطبق على ما يفعلونه. وهم يؤيدون فكرة تحسين النهج في أجزاء أخرى من المؤسسة ولكن كثيراً ما نسمعهم يقولون: «ان ما نفعله هنا هو فن، وليس علماً من العلوم أو نهجاً. نحن مبدعون ولا نفعل قط الشيء ذاته مرتين». ولكن هل هذا هو فعلاً واقع الحال؟.

عندما كان جاك كافي مدير النوعية في وحدة العمليات الميدانية في أمريكا الشمالية التابعة لشركة هيوليت باكارد، كان كثيراً ما يواجه هذا الموقف في أثناء عمله مع مديري المبيعات الميدانيين الذين كانوا يقولون له: «لا وجود لمناهج لدينا هنا». فكان في رده عليهم يطلب منهم أن يصفوا له كيفية تدريبهم موظف مبيعات جديداً في عمله. عندها يسرد مديرو المبيعات على مسمعه الخطوات التي يجتازها موظف المبيعات لتعريف الشركات الرئيسية، وتحديد نوعية احتمالات المستقبل، وكتابة المقترحات وإقفال الطلبات. عند ذلك ينزه كافي بأن تلك الخطوة تشكل نهجاً وأنها مثل سائر المناهج المفترضة تخضع للتعريف، والقياس، والتحليل والتحسين.

ولنتأمل في مناهج المبيعات. لقد أخذنا علماً بأنشطة المبيعات التقليدية. كتعريف الشركات الرئيسية. وتحديد نوعية احتمالات المستقبل، وكتابة المقترحات، وإقفال الطلبات. في العديد من الشركات يقوم موظفو المبيعات أيضاً بإدخال الطلبات، وإجراء تغييرات، وحل مشاكل. وهم يقدمون حساباً عن الوقت الذي أمضوه، والنفقات التي أنفقوها ويتمون تنبؤاتهم عن المبيعات. ويقدمون تقارير عن أنشطتهم. ومديرو المبيعات أيضاً لهم ضلع في المناهج، كاستخدام موظفي المبيعات، وتدريبهم، وتوجيههم وتقييم عملهم.

بل إن هنالك عمليات أخرى في وظيفة التسويق. إن العاملين في التسويق يستحدثون حملات إعلانية، ويكتبون رسائل بريد مباشر، ونشرات دعائية وإعلانات صحفية. وهم يسوقون الأبحاث، ويجمعون متطلبات الزبائن ويضعون تصاميم برامج محفزة للعاملين في المبيعات وللزبائن، بل إنهم ربما يقيسون فعالية أنشطتهم. وهذه الأنشطة يمكن تحسينها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة ولخفض أو إزالة الأخطاء أو العيوب التي يمكن أن تنتج عنها.

عيوب في المبيعات والتسويق

إزالة الأخطاء والعيوب هي من الأهداف الأولية لتحسين النهج. إذا كان تعريفنا للنوعية هو تلبية متطلبات الزبون، فإن «العيوب» هو أي شيء لا يلي هذه المتطلبات. ومن السهل نسبياً معرفة العيوب في المنتجات المصنعة، والتركيز الراهن على النوعية قد خفضها إلى أدنى حد خفضت إليه في أي زمان في معظم فئات المنتجات. أما في الخدمات فإن تخفيض العيوب أصعب. إن ازدياد انخراط البشر في أعمال الخدمات والمعايير الأقل دقة تزيد صعوبة قياس الخدمات وتجعل تحسين نوعيتها تحدياً أكبر. نتيجة لذلك فإن رضا الزبائن عن السلع المصنعة هو أكبر بصورة عامة مما هو بالنسبة للخدمات.

ولست لدى وظائف المبيعات والتسويق مناعة ضد العيوب، وعيوبها المحتملة مرئية أكثر كثيراً وكذلك تأثيرها فإنه أكبر من تأثير الوظائف الأخرى. ففي حالة المبيعات، تحدث العيوب عادة على مستوى الزبون. وهي تبدأ بأشياء صغيرة كأخطاء تهجئة الكلمات في الرسائل والمقترحات أو بعدم الرد فوراً على الاتصالات الهاتفية. والأهم من ذلك التقصير في الاستجابة لمتطلبات الزبون في RFP، والتوجيه بحل خطأ، أو إدخال طلبية بصورة غير صحيحة. ولسوء الحظ أن قلة قليلة من أنظمة إدارة المبيعات تتابع العيوب، وأن معظم العاملين في المبيعات لا يحصلون على تعويض أو تقدير ولا على مكافأة لقاء قلة أخطائهم.

والعيوب في التسويق يرجح أن تكون الأكثر وضوحاً للبصر. تلقيت مؤخراً في مكنتي دعوة لزيارة معرض تجاري. وهذه استراتيجية جيدة لإقامة معارض تجارية سوى أن الدعوة وصلت مع طلب دفع قيمة طابع البريد. ووصلت دعوتان أخريان أجمل تصميماً وأعلى ثمناً بعد انتهاء المعرض ذاته بنحو أسبوعين. أحدهم في كل من هذه الشركات قرر أن يقتّر بإرسال الدعوات بالبريد العادي. وعلى نطاق أوسع فإن الإعلانات المسيئة إلى مجموعة عرقية أو إلى مجموعة مذكرة أو مؤنثة هي بكل وضوح عيوب. والعيوب الأخرى تشمل الخطط الدعائية المرئية بوضوح والتي تعلن عن غير قصد من عدد كبير من الرابحين بحيث لو صحّ ذلك لكانت الشركات قد أفلست. وعندما يتسبب التسويق بعيب يصبح تصحيح العيب في أحيان كثيرة مكلفاً ويكون هذا العيب مرئياً بوضوح للجمهور.

المؤثرات في قرار الشراء

عندما يريد الزبائن شراء منتج أو خدمة أو إقامة علاقة طويلة الأجل مع أحد الموردين يقع تحت تأثير عدد من العوامل، العديد منها يتجاوز الجهود المباشرة للمبيعات والتسويق. فلنفكر بنتائج محاولة شركة ايستمان «جعل العمل التجاري الدولي سهلاً». بعض هذه النتائج جاء مباشرة من التحسينات في عمليات البيع، كتخفيض مشاكل إدخال الطلبات، الاستجابة الأسرع لطلبات التسعير، وزيادة رضا الزبون عن طلب نشرات الدعاية وتوزيعها. نتائج أخرى جاءت نتيجة تخفيض مشاكل الطلبات، واختصار زمن التسليم، والرد الأسرع على طلبات تقديم خدمة تقنية. هذه التغييرات كلها عملت معاً لزيادة رضا زبائن شركة ايستمان الدوليين بمعدل 15 إلى 20 بالمئة من النقاط.

إن أفضل مهارة في البيع أو حملة إعلانية قد لا تتمكن من التغلب على نوعية المنتج الرديئة، أو على التأخير في تسليم الطلبية، أو أخطاء الفواتير، أو التقصير في الرد على اتصال هاتفي للاستفهام أو تقديم شكوى. علاوة على ذلك، تعتمد شركات عديدة إلى بيع أو دعم منتجاتها وخدماتها عن

طريق شركاء متاجرين مثل الوكلاء المستقلين، أو الموزعين أو التجار، أو تجار الإمتياز، أو بائعي المفرق أو الوسطاء. إن تجارب الزبائن مع هذه الأطراف الثلاثة لها أيضاً تأثير في قرارات الزبائن بالشراء.

ومع أن هذا الكتاب يركز في المقام الأول على وظائف المبيعات والتسويق، فلا بد من انخراط الشركة بكاملها وشركائها في التوزيع، في عمليات التحسين الموصوفة في الفصول التالية إذا أرادت الشركة أن تزيد رضا الزبون وولاءه وأن تضمن نمواً مربحاً طويل الأجل.

الخلاصة

الممارسات الست الفضلى التي يعرضها هذا الكتاب يجب ألا تكون مفاجئة لأحد من الناس. معظمها ليس جديداً بالمرة، وكلها ثبتت جدواها من خلال استخدامها في وظائف شركات عديدة. ولكن، وكما يبين لنا مثل شركة إستماني للكيماويات، يمكنها أن تكون فعالة في المبيعات والتسويق كفعاليتها في مجالات أخرى من الأعمال التجارية.

ومفتاح تنفيذ هذه الممارسات هو الفكرة القائلة أن نتاج المبيعات والتسويق هو المعلومات، وأن كلا هاتين الوظيفتين الدقيقتين من وظائف الأعمال التجارية لهما مناهج. وتحسين هذه المناهج يمكن أن يؤدي إلى تحسين النوعية والإنتاجية، وإلى زيادة في رضا وولاء الزبون وزيادة في الإيراد والربح.