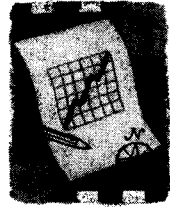


لا تسقط في فخ فجوة المهارات

ديفيد س. إيدلمان و جيف ليفيتان

زعم أكثر من نصف كبار الموظفين التنفيذيين الذين أجابوا عن استفتاء «بوزيل ورلدوايد - مجلة فورتشن» Bozell Worldwide/Fortune Magazine، أنهم يتحملون مسؤولية إدارة شؤون علاماتهم التجارية. لكن الأغلبية الساحقة من هؤلاء الموظفين أنفسهم اعتبروا أن شركتين فقط هما «كوكا كولا» و«ماكدونالد» Coca Cola & McDonald، تمتلكان مديرين أكفيا قادرين على إدارة شؤونهما التجارية بفاعلية. فهل يفتقد كبار الموظفين التنفيذيين مهارات إدارة شؤون علاماتهم التجارية، أم هم لا يتحملون حقاً مثل هذه المسؤولية؟ الجواب يشمل بعضاً من الحالتين معاً.



تبدأ المشكلة بكيفية تحديد الشركات لإدارة العلامة التجارية وتعريف وتعيين المديرين المؤهلين لإدارتها. وتوضح مراجعة قامت بها «مجموعة بوسطن الاستشارية» لممارسات إدارة العلامة التجارية لدى مجموعة متنوعة من منتجي السلع الاستهلاكية، أن معظم الشركات ما زالت تعتبر إدارة العلامة التجارية مجرد دعاية، وترويج، وإطلاق منتجات جديدة في السوق. ولم يحدد عملية إدارة العلامة التجارية بصورة واضحة

سوى قلة من الشركات، وامتلك عدد أقل برامج مناسبة لتطوير وتنمية خبرات المديرين الذين يتمتعون بمهارات واسعة وكافية لإدارة العلامة التجارية.

في أغلب الأحوال، ينحصر دور كبار الموظفين التنفيذيين الذين يتولون مهمة إدارة العلامة التجارية في مجرد المصادقة على النسخ والأوراق وتوقيعها، ورسم استراتيجية التسعير، وتحديد التوقيت المناسب. أما أولئك الذين يكونون أكثر قرباً من الأداء الفعلي اليومي لشركاتهم، فهم من الموظفين الأدنى مرتبة في العادة، والذين يعهد إليهم بسلسلة من المهمات المحددة يمتد كل منها لفترة ثمانية عشر شهراً للتعامل مع مجموعة معينة من الأصناف. لا يمتلك هؤلاء الموظفون سوى خبرة قليلة في إدارة البيانات المالية الكاملة المتعلقة بالربح والخسارة؛ ونادراً ما عملوا خارج نطاق قسم التسويق (في التصنيع أو المبيعات على سبيل المثال)؛ كما تتركز جهودهم على النتائج قريبة المدى، وليس لديهم الكثير من الحوافز للتفكير بالأرباح والمكاسب على المدى البعيد؛ إضافة إلى أنهم لا يفهمون في أغلب الأحوال ما الذي تعنيه العلامة التجارية في أذهان المستهلكين.

المديرون المسؤولون عن العلامة التجارية بحاجة اليوم إلى مهارات جديدة لأن عليهم الآن لعب دورين مختلفين يتزايد تعقيدهما باطراد: التخصص في التسويق والتنسيق. فباعتبارهم متخصصين في التسويق، يتوجب عليهم التكيف مع تفجر ثورة

المعلومات ومع الحاجة إلى استراتيجيات تسويقية هادفة على درجة كبيرة من التعقيد. وبوصفهم منسقين، فهم يواجهون بنى هيكلية في شركاتهم أصبحت أشد تطوراً وتعقيداً وأكثر انتشاراً وامتداداً من الناحية الجغرافية، الأمر الذي يزيد من صعوبة تنفيذ هذه الاستراتيجيات.

إعادة التوجيه ليست عملية كافية

عند تمييز وإدراك هذه التغييرات، تقوم الشركات في مختلف أرجاء العالم بعمليات تستهدف إعادة التنظيم والتوجيه. لكن بغض النظر عن فائدة هذه المساعي، فإنه لا يتوفر حل دائم وثابت بدون تركيز الانتباه على المهارات اللازمة لإدارة خط التسويق.

لقد تعلمت «جيليت» Gillette على سبيل المثال هذا الدرس في أواخر الثمانينيات، حين شرعت بتنفيذ استراتيجية عالمية جسورة لترويج منتجات الحلاقة الأساسية التي تصنعها. فقد تجردت من أصولها غير القادرة على الأداء الناجح، وسحبت الدعم المقدم إلى الأنشطة التجارية المتعارضة مع استراتيجيتها، وأعدت تشكيل كوادر وفرق التسويق، وأنشأت مجموعة عمل مسؤولة عن الاستراتيجية العالمية، كما أعادت تحديد دور الإدارة المحلية. عملت «جيليت» أيضاً على إعادة هندسة وتوجيه الكثير من عمليات التسويق الأساسية، بما في ذلك التخطيط والتطوير للمنتجات الجديدة. لكن النتائج لم تبدأ

بالظهور إلا بعد أن حصلت الشركة على موارد جديدة، وحددت أدواراً جديدة، وحظيت بالخبرات الجديدة اللازمة لإدارة علامة تجارية عالمية.

الحصول على الموارد الصحيحة

يمكن للشركات أن توظف كوادر من خارجها أو تدرب موظفيها أنفسهم للحصول على القدرات الضرورية التي تحتاج إليها. فالكثير من الشركات، مثل «أي. بي. إم» IBM، و«جنرال موتورز» General Motors، «اي تي وتي» AT & T، و«مايكروسوفت» Microsoft، «تغير» على صفوف خبراء تسويق السلع من أجل العثور على مديرين جدد مؤهلين لقيادة وإدارة علاماتها التجارية. يمكن لهذه العملية أن تمثل خياراً فعالاً على المدى القصير، لكنه خيار محفوف بالخطر: فحتى لو لم ترفض المؤسسة زرع مدير غريب في جسدها، فإن قلة قليلة من الشركات تملك القدرة الواعية على توضيح كيفية استغلال دمائها الجديدة من أجل بناء سلسلة أوسع من المديرين الماهرين. وتظل عملية تدريب الكوادر المرشحة من داخل الشركة أمراً يرفع الروح المعنوية، ويحافظ على المعرفة التنظيمية، ويسهم في تأسيس ثقافة مستقرة ضمنها. إلا أن التطوير الداخلي يمكن أن يكون عملاً صعباً في حال عدم وجود خطة تبين معالم الطريق وتوجه العملية، أو كان الوقت المتاح ضيقاً.

من أجل تحقيق النجاح هذه الأيام، تحتاج الشركات إلى

استراتيجية جسورة وواضحة المعالم، تطور المهارات، وتجمع بين تدريب الكوادر الداخلية وتجنيد العناصر الخارجية لبناء قاعدة أساسية من المتخصصين والموهوبين الذين يتمتعون بالقدرات والمهارات في شؤون الإدارة العامة. صحيح أن معظم الشركات تسهم في شكل من أشكال تطوير المهارات، لكن قلة منها فقط تمتلك برنامجاً شاملاً وعلى درجة كافية من الوضوح يمكن أن تبرز به الشركات المنافسة. بمقدور مثل هذا البرنامج أن يحدد بكل جلاء المهارات المطلوبة خلال السنوات القليلة المقبلة، ويعمل على مواءمة المهارات مع الوظائف، ويفسر كيفية تغير الحاجة إلى المهارات تبعاً لتبدل المنطقة الجغرافية وتغير الزمن، ويوفر منهجاً واضحاً لمتابعة ومكافأة ما يحققه الموظفون من تقدم.

تطوير الموارد التنظيمية

يعني اختيار البرنامج الصحيح فهم العوامل الداعمة لقيام إدارة فاعلة لعلامتك التجارية ضمن ميدان العمل التجاري الذي تمارسه، ومقارنتها مع ما تمتلكه شركتك حالياً، والتفكير بكيفية ردم الفجوات. وتبعاً لخبراتنا، فإن الشركات التي حققت نجاحاً باهراً في تطوير خبرات ومهارات مديرين قادرين على إدارة شؤون علاماتها التجارية، قد فعلت ذلك عبر ثلاث خطوات أساسية:

- 1 - تحديد سبيل تطوري للمهارة الضرورية تبعاً لمختلف مستويات الوظائف: فقد الكثير من الشركات اليوم الرؤية

الصحيحة في ما يتعلق بالمدير الناجح في إدارة شؤون العلامة التجارية. فالمهارات التي يتطلبها المديرين تتسع لتشمل سلسلة عريضة من القدرات التكنولوجية، والاتصالية، والتحليلية، كما تتضمن:

- إعادة ابتكار صنف من السلع يلبي الحاجات الكامنة لدى المستهلك.
- حشد مجموعة من المديرين المساعدين القادرين على الأداء الفاعل المتبادل لتقديم منتجات وخدمات جديدة.
- البراعة في استخدام عدد كبير من قنوات التسويق والتوزيع تزداد تعقيداً باطراد للوصول إلى الزبائن.
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتأسيس وإدارة علاقات فردية مع الزبائن.

علاوة على برامج التدريب النظامية، تعمل الشركات المنتجة والمروجة للسلع الاستهلاكية، مثل «كولغيت» بالموليف Colgate-Palmolive، و«كاو» Kao، على تجريب واختبار عدد من الطرق المتنوعة لمساعدة المستخدمين على تطوير وإظهار مهارات جديدة. وهذه تشمل:

- تحديد الأقسام لاستخدامها بمثابة مراكز ممتازة لتدريب المديرين الذين لم يتم اختبارهم تحت توجيه المديرين المتمرسين.
- تعيين طريقة متوازنة لنظام دوري في الوظائف يتناوب فيه الموظفون على شغل معظمها بحيث تضمن الشركة

- تمتعهم بمجموعة متكاملة من الخبرات التجارية.
 - تأسيس الترقية على قاعدة تطوير المهارات لجعل المديرين أكثر استجابة لوضع برامجهم التطويرية الذاتية.
 - ربط نظام العلاوات بالأداء المستمر في قسم عمل فيه المدير سابقاً وذلك لتشجيع المديرين على تبني نظرة بعيدة المدى في ما يتعلق بقراراتهم.
- لن يكون من السهل وضع برنامج يضم كل هذه المهارات، لكن القيام بذلك يضمن قدرة المستخدمين على تركيز جهودهم على الوجهة الصحيحة. يجب أن تبدأ المبادرة مع وضع عملية تطوير المهارات على بساط البحث باعتبارها الجزء الواضح والرئيسي على جدول أعمال الإدارة العليا. وفي إحدى الشركات الأمريكية الرائدة في ميدان صناعة المشروبات مثلاً، عقد كبار المديرين التنفيذيين اجتماعاً دام عدة أيام مؤخراً لتطوير توصيفات كاملة للمهارات التي يحتاجون إليها للتسويق. وكانت تلك المرة الأولى التي يتصدى فيها بصورة واعية مديرون تنفيذيون على هذا المستوى الرفيع لمسألة المهارات بوصفها جزءاً جوهرياً من استراتيجية الشركة، الأمر الذي أثار اهتماماً كبيراً بين موظفيها. ويقوم هؤلاء المديرون حالياً بنقل معاييرهم إلى المستخدمين، الذين يشعرون أن هذه المطالب الجديدة تقدم لهم الدعم أكثر مما تعرضهم للتهديد.
- 2 - تقدير وتقييم ومتابعة أداء المستخدم: ما إن تُحدد المهارات المطلوبة، حتى يصبح من الضروري القيام بعملية مراقبة

ورصد لتطور المهارات. إن إنشاء قاعدة بيانات مركزية يعتبر أمراً مفيداً، لكن ينبغي تجاوز مجرد عملية جمع المعطيات والمعلومات. إذ يتوجب على هذه القاعدة توفير تعريف واضح للمهارات المطلوبة، ومواءمتها مع الوظائف والمواقع الجغرافية، وتقييم ومتابعة تقدم أداء المستخدمين. علاوة على ذلك، يتوجب أن توفر وصولاً سهلاً وجاهزاً للمعلومات المتصلة بالتغيرات الطارئة على متطلبات المهارات.

لقد تبنت شركة «دانون» Danone، مصنعة الألبان الأوروبية، عدة عناصر من هذه المقاربة في برنامجها لتطوير الموارد. فبعد تحديد مهارات التسويق المطلوبة، قدمت يد العون إلى المديرون للحصول عليها من خلال طريقة للترقية تتطلب «إنجازات» في وظائف متعددة للترقي على السلم الوظيفي. وعبر إعطاء زيادات على الرواتب بشكل يفوق الترقيات الوظيفية، استطاعت الشركة مساعدة المديرون على التكيف مع عملية ارتقاء أكثر نشاطاً وفعالية على السلم الوظيفي.

3 - تقدير وتقييم المهارات المطلوبة باستمرار إزاء المواهب المتوفرة: بدلاً من تفويض قسم الموارد البشرية بمراجعة متطلبات المهارات، يتوجب على الإدارة العليا أن تجعل من تطوير المهارات جزءاً ثابتاً ودائماً من عملية التخطيط الاستراتيجي السنوية. ومن أجل تحقيق هذه الغاية، يحتاج المديرون إلى أن يكونوا واضحين بشأن ماهية المهارات

الجديدة المطلوبة، وأين يرون الفجوات، وكيف يخططون لتطوير قدرات موظفيهم الأساسيين.

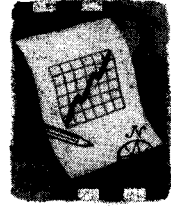
لقد بدأ الكثير من الشركات الاستهلاكية - التسويقية برامج واسعة لإعادة التوجيه والتنظيم من أجل إدارة شؤون علاماتها التجارية. لكن كبار المديرين التنفيذيين في هذه الشركات سوف يستمرون في اتهام بعضهم بعضاً بضعف الأداء في هذه الإدارة إلى أن يتصدوا بصورة مباشرة لمسألة تطوير مهارات المديرين المكلفين بتسيير أمور علاماتهم التجارية.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في كانون الثاني/يناير 1996.

اصنع في أسبوع ما تبيعه في أسبوع

نيل س. فيسك

برعت الشركات الرائدة في مجال السلع الاستهلاكية في السيطرة على مجموعة معقدة من المهارات القادرة على تسليم منتجات جديدة بتكاليف أقل، مع تقليص حجم المخزون والأصول الثابتة بصورة دراماتيكية. فقد أصبحت هذه القدرة ميزة تزيد المبيعات، وحصصة السوق، والأرباح. ولأنها عملية تحدث داخل الشركة، فإن أفضليتها مخفية بالأساس. إذ لا يدرك المنافسون أنهم تخلفوا عنك حتى يفوتهم الوقت للحاق بك.



إذا لم تستطع تقليص حجم البضائع الجاهزة في مخزونك إلى النصف أو أكثر، في الوقت نفسه الذي تسلم نسبة 9، 99٪ من الطلبات مستحقة التسليم، فلربما ستتجاوزك ثورة «سلسلة عمليات التوريد» وتخلفك وراءها.

يتمثل الشعار الذي تتمسك به إحدى شركات الأغذية في عبارة «إصنع في أسبوع ما تبيعه في أسبوع». والفكرة هي جعل الإنتاج وطلب المستهلك متزامنين أسبوعياً، الأمر الذي يقلص من حجم المخزون بصورة مهمة، ويخفض التكاليف اللوجستية، والمدة الضرورية للتسويق.