

القسم

1

سمعة الشركة

obeyikandi.com

obeikandi.com

قيمة سمعة الشركة:

الجيد أفضل من الرديء دونما شك

أثناء كتابتي هذا الفصل قمت بزيارة إلى مصرف كبير يتعاطى تجارة التجزئة وقد وضع أمامي المعضلة الآتية:

نحن نريد أن تكون لنا السمعة الأفضل من منافسينا كلهم
لكننا نفضل أن يكون لدينا حد أدنى من الربح أفضل مما
هو الآن.

تمثلت هذه المعضلة بسياسة التسعير المتبعة في هذا العرف. ففي كل مرة تتغير فيها كلفة الأموال في سوق الجملة يعمد المصرف ومنافسوه الرئيسيون الثلاثة إلى تحويل هذا التغيير إلى عملائهم في سوق التجزئة. وعندما تنخفض تكاليف الأموال يتلكأ المصرف متباطئاً بضعة أيام وراء الآخرين، أما عندما ترتفع هذه التكلفة فهو أول من يقوم بتحويلها إلى عملائه. وعلى هذا النحو كان يكسب أكبر قدر يجرؤ على كسبه بالمقارنة مع منافسيه. في الواقع تكمن مشكلتان في هذه الاستراتيجية. أولاًهما، لا يمكن خداع عملاء المصرف. الزبائن الحاليون (المخلصون له) شعروا بشيء من الخداع والغش، أما الزبائن الجدد الذين تهمهم الأسعار ويحرصون عليها فقد توجهوا للتعامل مع مصرف

آخر منافس وذلك إلى أن تعادلت الأسعار. والمشكلة الثانية تمثلت في أن عدداً كبيراً من الموظفين شعروا بأنه يتعين على المصرف ألاّ يحدد عن «بيان الرؤية Vision Statements» الذي أكد أن الزبون مركز الاهتمام، وأن يقوم بتحويل أي ادخار يحصل إلى الزبائن بالسرعة الممكنة. فكانت نتيجة هذه الاستراتيجية ارتفاعاً في الأرباح قصيرة الأجل وتدنياً ضئيلاً في رضا الزبائن وقلقاً متزايداً من الموظفين إزاء التوازن بين الربح ورفاهية العملاء.

يوجد سببان لا ثالث لهما يفسران لماذا استطاع هذا المصرف أن ينفذ استراتيجيته هذه وينجو بها. أولهما، إن كلفة التحول إلى مصرف آخر عالية جداً بالنسبة للزبائن الحاليين، إضافة إلى وجود تصور عام لدى هؤلاء العملاء تدعمه بحوث واسعة بأن هذه المصارف الأربعة جميعاً في هذا السوق «تتصف بالخسة والندالة». ومن هنا فإن الانزعاج الناشئ عن هذه الاستراتيجية لم يكن سبباً كافياً يجعل الزبائن يهربون. لكن هذا الوضع يؤكد السمعة السيئة للمصرف. أما السبب الثاني فيتمثل بوجود حوافز داخلية قوية تحض على اتباع هذه الاستراتيجية، حيث كبار المديرين في المصرف يتعرضون لضغط شديد من المستثمرين ومن مجلس الإدارة بهدف تحسين الأداء المالي، سيما وأن كبير المسؤولين التنفيذيين CEO والفريق الأعلى في الإدارة يتلقون المكافآت المالية عندما يحققون نتائج أفضل. أما المديرون في المستوى المتوسط والموظفون المكلفون بخدمة الزبائن فقد كانوا يتعرضون لإرباكات جراء هذه الاستراتيجية.

هذا مثال تقليدي يوضح المبادلة بين الكسب قصير الأجل والألم طويل الأمد. والوصف الفني لهذا الوضع هو أن الإدارة كانت تخدم العائدات المستقبلية بسعر أعلى من السعر المثالي الذي بموجبه يستطيع المصرف أن يكون لنفسه أفضل سمعة بين منافسيه. إضافة لذلك فإنه يبرز كيف يمكن أن تكون تهدة جماعة من أصحاب المصلحة بالشركة على حساب السمعة التي تحملها عن الشركة جماعات أخرى من هؤلاء، وفي هذه الحالة الكثير من

الموظفين والزبائن . لا يوجد حل بسيط لهذا النوع من المعضلات وكما سوف نرى في الفصول المقبلة من القسم الثاني، تواجه كثير من الشركات ذلك التحدي من أجل البقاء على المدى القصير وذلك على حساب الاستثمار طويل الأجل . وعلى أي حال، من المفيد أن نعرف الآثار بعيدة المدى للتخفيف من مواصفات السمعة المرغوبة للمؤسسة .

أزمة السمعة

من تريد القوى تدميره تبدأ أولاً بالسخرية منه

تعرضت شركات كثيرة يبلغ تعدادها بالآلاف لأزمة فقدان السمعة خلال العقدين الأخيرين من السنين . وكان ذلك في معظم الحالات نتيجة فقدان المسؤولية الاجتماعية المعروفة لدى الجميع، مثل استخدام (بل قال الكثيرون استغلال) شركة Nike للعمالة الآسيوية الرخيصة، أو إقدام شركة AT & T على زيادة التعويضات المخصصة للمسؤولين التنفيذيين فيها عقب إعلانها عن تسريح عدد كبير من موظفيها، أو قيام شركة British Airways بإنفاق ملايين الجنيهات على طلاء تصميم جديد للدفة في مؤخرة طائراتها في الوقت الذي كانت تدخل فيه بمساومات مع موظفيها لتخفيض التكاليف . وفي حالات أخرى كان فقدان السمعة ناجماً عن حادثة معينة، كما حدث لناقلة النفط Exxon Valdez التابعة لشركة Exxon عندما جنحت إلى اليابسة في ألاسكا سنة 1989 . وفي حالات غيرها، يكون فقدان السمعة نتيجة تراجع في المستويات الأخلاقية عند المديرين الذين تستولي عليهم شهوة الطمع لجني أرباح ضخمة قصيرة الأجل لأنفسهم ولشركاتهم . والأمثلة على ذلك كثيرة شاهدناها في أعقاب انهيار الأسواق المالية العالمية في شهر تشرين الأول / أكتوبر سنة 1987 . وثمة سبب آخر هو رفع سيطرة الدولة وإطلاق حرية السوق؛ وهو سبب أظهر بوضوح كيف باتت شركات كثيرة عاجزة عن المنافسة الفعالة في ظل الظروف الجديدة للأسواق .

والأمثلة التقليدية لهذا السبب صناعة المصارف في أستراليا وصناعة النقل الجوي الداخلي في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي حالات كثيرة ينجم فقدان السمعة عن التسويق الرديء للمنتجات. وهذا ما حصل لكثير من الشركات التي كانت ذات مرة من كبريات الشركات، ففقدت القدرة على تطوير منتجات وخدمات جديدة تقدم من خلالها إلى زبائنها قيمة حقيقية يدركها الجميع ويعرفونها. وهذا نوع من الأزمات في السمعة تراه يزحف زحفاً بطيئاً داخل شركات كثيرة العدد ويصعب على المديرين اكتشافه. وفي بعض الحالات يكون فشل منتج جديد سبباً في فقدان الشركة سمعتها (مثل المنتج الجديد New Coke أو الكومبيوتر الشخصي PC. Jr من شركة IBM، أو Apple Newton PDA، أو إطلاق شركة Body Shop سلسلة من المنتجات أساس صنعها مادة القنب الهندي في بلدان آسيوية، حيث الحكومات تعارض بشدة كل شيء له علاقة بالمخدرات). وفي أمثلة أخرى، كان السبب في مثل هذه الأزمات التكتيك التسويقي المفتقر إلى بعد النظر عند بعض الشركات، كما يتضح في مثال التكتيكات الاستغلالية العدوانية التي لا تزال تتبعها بعض وكالات بيع السيارات والتي تنعكس سلباً على الشركات الصانعة للسيارات في تلك الوكالات، فتكون النتيجة انخفاضاً في قيمة الأسهم العادية لسمعة الشركة.

نستخلص من هذه الأزمات أن سمعة الشركة شيء ينبغي صونه وحمايته، وهي حقاً كذلك. يجادل الباحثون في استراتيجية الشركات أن السمعة أصل من الأصول غير الملموسة من أصول الشركة وهي على جانب كبير من الأهمية وغير قابل للتقليد. ومن هنا نجد أن الشركات تواجه كلفة الفرصة إن لم تعمل بصورة متواصلة على تكرار الاستثمار في تعزيز صورتها وسمعتها لدى المهتمين بها من موظفين وزبائن.

وإذا أخذنا في اعتبارنا القيمة المالية لسمعة أعلى من المعدل (المذكورة في مطلع هذا الكتاب تحت عنوان «هذا الكتاب») ومختلف الحالات التي

وضعت تحت الدراسة وما أفضت إليه البحوث والتي تشير إلى أن السمعة الجيدة للشركة أكبر قيمة من السمعة الرديئة، فإننا نتوقع أن نجد كل مؤسسة تضع لنفسها برنامجاً خاصاً لإدارة نشطة لسمعة الشركة. والواقع أن بعض الشركات الكبرى قد وضعت لنفسها مثل هذا البرنامج. غير أن بعض الشركات الأخرى توكل مثل هذه المسؤولية كما هي إلى دائرة شؤون الشركة فيها. لكن غالبية الشركات الأخرى ليس لديها شخص واحد، أو برنامج واحد، أو ميزانية خاصة لهذا الجزء الاستراتيجي الهام من أصول الشركة وموجوداتها.

عندما يختفي بند إدارة سمعة الشركة من الأجندا الرسمية لإدارة الشركة، فإن الشركة تترك نفسها مفتوحة على ذلك النوع من الأزمات الذي تحدثنا عنها سابقاً. ويبدو أن ثمة أربعة أسباب لهذا الوضع. أولها، إن عدداً لا بأس به من المديرين لا يقدرّون قيمة السمعة الجيدة للشركة حق قدرها. (وهذا موضوع ستجري مناقشته في القسم الثاني من هذا الكتاب).

وثاني هذه الأسباب أن معظم المديرين ليس لديهم فهم واضح للطريقة التي من خلالها تشكل سمعة الشركة، أو للطريقة التي يفكر بها الناس حالياً بالشركة. قد يشعرون أن الأعمال بصورة عامة، وشركتهم بصورة خاصة لا تجد المكانة الاجتماعية التي تستحقها لكنهم لا يرون بوضوح ماذا يفعلون لتصحيح هكذا وضع. والافتقار إلى إطار خاص لهذه المفاهيم يفضي إلى مشكلة ثالثة تطرح السؤال: كيف يمكن قياس تفكير الجماعات المختلفة بالشركة؟ وما لم نرسم صورة واضحة المعالم للوضع الحالي يستحيل التوافق حول ما إذا كانت مؤسسة ما تعاني من مشكلة في السمعة. وفي هذا الصدد قال أحد الحكماء المتخصصين في الإدارة: «إن كنت لا تستطيع أن تقيس الأشياء، فلن تتمكن من إدارتها». أي، إذا كان صعباً عليك أن تحدد جودة السمعة التي يعرفها الناس عن شركتك، فالصعوبة أكبر كثيراً في إدارة ذلك الجزء الاستراتيجي الهام من ثروة الشركة. وهذه هي المشكلة الرابعة التي تغذي الأزمة المستمرة. لقد

دلت البحوث أن هذه المشكلة متعددة الجوانب شأنها في ذلك شأن معظم المهام التي تضطلع بها الإدارة. ومن هنا نجد أنك جذبت الذراع الخطأ، أو جذبت الأذرع كلها وفق تسلسل خاطئ، فإنك تتسبب بضرر بدلاً من أن تقوم بالإصلاح.

قيمة السمعة الجيدة للشركة

عندما يحسن الناس الظن بالشركة تغدو الشركة أكثر فاعلية وأكثر تأثيراً وتتاح لها الفرص الكثيرة في عملياتها الحالية، والأثر النقيض لكل هذا عندما تكون السمعة سيئة، فيفقد الناس الثقة بالشركة ويكل ما تقدمه في الأسواق، وبما تقوله عن نفسها. وللسمعة الجيدة نتائجها الممتازة سواء من حيث التشغيل وعمليات الشركة أو لجهة الأداء المالي.

القيمة التشغيلية

في ما يأتي بعض الطرائق الموضحة كيف تفيد السمعة الجيدة الشركة:

- 1 - تعطي قيمة سيكولوجية إضافية لمنتجاتكم (مثل الثقة) والخدمات التي تقدمونها (وعلى سبيل المثال، عندما يصعب تقييم نوعية الخدمة، عندئذ يكون التقييم في درجة أعلى إذا كانت سمعة الشركة التي تقدمها جيدة خلافاً للشركة ذات السمعة الأدنى).
- 2 - تساعد في الإقلال من المخاطر التي قد يشاهدها الزبائن عندما يشترون خدمة أو منتجاً ما (فمثلاً يتعرض المديرون للطرد من وظائفهم عندما يشترون شيئاً من شركة ينظر إليها أنها الرائدة في السوق).
- 3 - تكون عوناً للزبائن عندما يختارون منتجاً معيناً (كالتلفزيون، مثلاً) أو خدمة معينة (كالتعليم، مثلاً، أو الخدمات القانونية، أو رأي استشاري) عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها.

- 4 - تزيد من رضا الموظفين عن عملهم (يبدو أن الشركات الجيدة تبذل أثراً يشبه الهالة حول تصنيف رضا الموظفين عن أعمالهم).
- 5 - تتيح فرصة الوصول إلى موظفين ذوي كفاءة أعلى عندما تريد توظيف أحداً ما (معظم الناس يفضلون العمل لدى شركة تتمتع باحترام الجميع).
- 6 - تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات (مثال ذلك، السمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات الشركة).
- 7 - تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق (مثال ذلك، رغم أن برنامج Windows 95 قد تأخر إطلاقه مرات كثيرة من جانب شركة مايكروسوفت Microsoft، إلا أن الزبائن انتظروه).
- 8 - تمثل إشارة قوية إلى منافسيك (فمثلاً المعروف عن شركة Proctor & Gamble أنها تقوم برد فعل سريع قد يكون غاضباً في بعض الأحيان عندما تجد منافسيها يخفضون أسعارهم أو يقدمون منتجات جديدة).
- 9 - تتيح فرصة الوصول إلى أفضل الشركات المقدمة للخدمات المهنية (والمثال على ذلك، تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء، وبذلك تستطيع أن «تستأجر» السمعة الجيدة لهؤلاء العملاء).
- 10 - توفر فرصة ثانية للشركة في حال تعرضها لأزمة ما (مثال ذلك، عودة حصة شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson إلى سابق عهدها بعد أزميتين تعرضت لهما جراء فساد منتج Tylenol، والسبب الأول والأهم في ذلك هو السمعة الجيدة التي تتمتع بها هذه الشركة).
- 11 - تساعد في زيادة رأس مال الشركة في سوق الأسهم العادية (والمثال على ذلك، شركة Qantas الأسترالية التي حققت في السنة السابقة لإعلانها شركة أسترالية عامة ربحاً قدره 156 مليون دولار أسترالي بعد حسم الضريبة من عائدات قدرت بمبلغ 6,6 مليار دولار، وهو مبلغ لا يكفي

لشراء طائرة نفائثة جديدة من نوع جمبو jumbo! ومع ذلك كانت نسبة الاكتتاب في أسهمها الجديدة المطروحة كاملة⁽¹⁾.

12 - تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية (مثال ذلك، عندما دخلت شركة IBM سوق الكومبيوتر الشخصي PC ضمنت لها سمعتها الجيدة الدعم في التوزيع).

13 - تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع الشركة عقداً مع بعض شركات الأعمال الأخرى مثل الموردين ووكالات الإعلام⁽²⁾.

والسمعة السيئة قد تعرض للخطر صحة الشركة وعافيتها:

1 - يقول معظم المسؤولين التنفيذيين CEOs إن المحللين الباحثين في حصة السوق لا تعجبهم هذه الشركة ويعملون على إبخاس قيمة أسهمها.

2 - يبدو أن الصحافيين يعيرون اهتماماً أكبر للشركات ذات السمعة غير الجيدة، وإن فعلت شركة من هذه الشركات شيئاً جيداً يعمد الصحافيون لتذكير قرائهم أن لمثل هذه الشركة تاريخاً سيئاً.

3 - يبدو الزبائن أشد قلقاً وأكثر حساسية للسعر إزاء المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركات التي لا تتمتع باحترام الجمهور لها كما ينبغي.

(1) يعلم المستثمرون في المؤسسات أن الحكومة الأسترالية (مثل غيرها من الحكومات)، عندما تطرح للبيع أسهماً عامة، تنتهج سياسة خفض القيمة قليلاً وتزليل سعر الأصول التي تطرحها في الأسواق. وهي تفعل ذلك بغية كسب ولاء الناخبين ومن أجل أن تكون سوقاً لعمليات خصخصة أخرى. غير أن صغار المستثمرين من القطاع الخاص لا يعلمون شيئاً عن هذه السياسة، لذلك فهم يعتمدون على السمعة التي تكونت لديهم عن الشركة.

(2) T. Devinney and G. Dowling, «Getting the Piper to Play a Better Tune: Understanding and Resolving Advertiser - Agency Conflicts», Journal of Business - to - Business Marketing, 6.1 (1999), 19 - 58.

4 - تعمل السمعة المتردية (خارج الشركة) على «تغذية» المعنويات المتدنية لدى الموظفين (انظر موضوع شركة الطيران الهندية Air India عند نهاية الفصل الثاني).

الواقع أنه توجد علاقة بين معظم المنافع التي تجنيها الشركة من سمعتها الجيدة والأنشطة الخارجية التي تقوم بها المؤسسة. لكن ثمة من يقول إن السمعة الجيدة للشركة أكبر قيمة داخل المؤسسة منها خارج المؤسسة. لذلك فإن إدارة السمعة التي يحملها الموظفون عن شركتهم لها أهميتها الخاصة وأثرها البالغ لدى مؤسسة تتعرض لتغييرات كبيرة مثل تقليص حجمها أو في حال مواجهتها سوقاً ترفع عنها السيطرة والتنظيم الحكومي. فالسمعة عند الموظفين إن أحسنت إدارتها تساعد في تكوين إحساس بالثقة والانتماء والالتزام. والشركات التي تعتمد كثيراً على موظفيها لدعم مكانتها وموقعها الخارجي تطبق هذه الفلسفة منذ سنين، مثل شركة 3M (المعروفة بابتكاراتها)، وشركة Disney وشركة طيران سنغافورة Singapore Airlines (الشهيرة بخدماتها الجيدة).

إضافة إلى ذلك فإن لأنشطة بناء سمعة الشركة فوائد جمة عندما تعمل الشركة في سوق تكون فيها لدى المنافسين معلومات غير وافية عن استراتيجيتها. وفي هذه الحال تستطيع الشركة أن تستخدم سمعتها لتعطي إشارات ذات مصداقية عن خططها المستقبلية إلى منافسيها. فمثلاً، قد تظن الشركات أن لشركة Proctor & Gamble شهرة بالمنافسة السعرية العدوانية، لذلك فإن هذه الشهرة تجعل شركة بروكتور آند غامبل P & G قادرة على «قيادة» السلوك التسعيري للمشاركين الآخرين في السوق.

وكذلك، قد تكون للسمعة الجيدة للشركة قيمة استراتيجية هامة إذا استخدمت لإضافة عنصر جديد إلى «الخلطة» التسويقية للشركة أو لاستكمال العناصر الموجودة أصلاً في هذه «الخلطة». يشار إلى هذه «الخلطة» في كثير من الأحيان بالتسمية المختصرة 4Ps [الحرف P هو الحرف الأول لأربع كلمات

هي Product = المنتج، و Price = السعر، و Place = مكان توزيع المنتج، و Promotion = الترويج] وتعرف عموماً بأنها الاتصالات التسويقية المتكاملة Integrated Marketing Communications. والمثال على ذلك، قصة شركة IBM الموضحة في الشاهد رقم 1.1 توضح قوة تأثير سمعة الشركة في تعزيز الحملة التسويقية للمنتج الجديد.

القيمة المالية

ربما يكون واحد أو آخر من هذه الأسباب الاستراتيجية والتشغيلية مسوغاً كافياً للاستثمار في بناء السمعة الأفضل للشركة، إلا أننا نملك الآن دليلاً نابغاً من التجربة بأن للسمعة الجيدة فائدتها من الناحية المالية. والمثال على ذلك، تقدر قيمته بمبلغ 128 مليون دولار، يوضحه الشاهد رقم 2.1. لكنني في الفقرات الآتية أعرض بالتفصيل للعائدات المالية المتوقعة من السمعة الأفضل للشركة⁽³⁾.

للسمعة المصنفة أعلى من المعدل الوسطي أثران اثنان في الأداء المالي للشركة. فهي تساعد في تحقيق أرباح كبرى للشركة، أو تساعد الشركة في الحفاظ على هذه الأرباح الكبرى عندما تصل إلى هذا الوضع. في الدراسة التي أجريتها بمشاركة بيتر روبرتس Peter Roberts قمنا بقياس سمعة الشركة من

(3) انظر البحوث الآتية في طبعة صيف سنة 1997 من مجلة P. Corporate Reputation Review: Roberts and G. Dowling, «The Value of Firm's Corporate Reputation», 72 - 6; L. Gaines - Ross, «Leveraging Corporate Equity», 51 - 6; J. Gregory, «ROI: Calculating Advertising's Impact on Stock Price», 56 - 60; Srivastava, T. McInish, R. Wood, and A. Capraro, «The value of Corporate Reputation: Evidence from the Equity Markets», 62 - 8; D. Deephouse, «The Effect of Financial and Media Reputations on Performance», 68 - 72; B. Brown, «Stock Market Valuation of Reputation for Corporate Social Performance», 76 - 80; G. McMillan and M. Joshi, «Sustainable Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Intangible Resources», 81 - 5.

خلال إدراك المسؤولين التنفيذيين والمحللين للخصائص الثمانية الرئيسية وهي: جودة الإدارة، وجودة المنتج، والقدرة على التطور والاحتفاظ بالأشخاص الرئيسيين، وسلامة الوضع المالي، واستخدام أصول وموجودات الشركة، والقيمة الاستثمارية، ودرجة الابتكار، والصدقة مع البيئة والمجتمع. كما أجرينا قياس الأداء المالي من حيث العائد على الموجودات ROA بعد الضريبة، وتم تحديد القياس بأنه أعلى، أو أدنى، من المعدل سواء لسمعة الشركة أو العائد على الموجودات ROA لكل شركة من الشركات بالتناسب مع الشركات الأخرى ضمن القطاع الاقتصادي للشركة موضوع الدراسة (وذلك بقصد إبعاد مؤثرات الصناعة عن مستوى هذه المتغيرات).

ثم جمعت هذه البيانات واعتمدت جزءاً من دراسة لمجلة Fortune بعنوان «الشركات حائزة الإعجاب» فيما بين سنتي 1984 و1995. وفي كل سنة من هذه الفترة تولى ما يقرب من 4000 مدير عملية تصنيف الشركات الخمسة لمجلة Fortune ضمن قطاعاتها الاقتصادية. ثم قورنت هذه البيانات مع البيانات المالية. لقد تضمنت الدراسة التي أجريناها عملية اختبار للعلاقة بين سمعة الشركة التي نالت درجة أعلى، أو أدنى، من المعدل في سنة معينة، وحركة تلك الشركة (إن وجدت مثل هذه الحركة) بين الدرجة أعلى من المعدل، أو أدنى من المعدل في قياس العائد على الموجودات ROA فوجدنا ما يؤيد العلاقتين الآتيتين:

(1) السمعة الجيدة للشركة تزيد من طول المدة الزمنية التي تقتضيها الشركة في كسب عائدات مالية ممتازة جداً (وهذا هو أثر الاحتفاظ بالبضاعة لموسم آخر).

الشاهد رقم 1.1 الكومبيوتر الشخصي PC من إنتاج IBM يدخل الأسواق

عندما دخلت شركة IBM سوق الكومبيوتر الشخصي في أمريكا سنة 1981 بدت وكأنها تقدم على كارثة، إذ لم يتضمن هذا الكومبيوتر تلك التكنولوجيا المثيرة للاهتمام ولم يشتمل على مزايا حق التسجيل والتصنيع الخاص بالشركة، معظم المكونات في هذا الكومبيوتر جاءت من مستودعات الموردين الخارجيين. يضاف إلى ذلك ثمنه المرتفع بالمقارنة مع غيره من الكومبيوترات. ولكي تنجح شركة IBM في تسويقه كانت بحاجة لأن تستخدم قنوات البيع بالتجزئة التي رأت في الـ Big Blue شيئاً غريباً يتهدها. كانت شركة أبل Apple Computer في ذلك الحين الرائد بلا منازع في سوق الكومبيوترات، ولم تساورها أي مخاوف من دخول هذا المنتج الجديد من IBM حتى إنها طرحت إعلانات تؤكد ذاتها وثقتها بنفسها وفي الوقت ذاته ترحب بشركة IBM في عالم الكومبيوترات الشخصية.

بيد أن الكومبيوتر الشخصي من إنتاج IBM PC سرعان ما حقق نجاحاً كاسحاً في سنة 1983، وتفوقت في مبيعاتها على أقرانها من مبيعات شركة أبل Apple حتى بلغت عائدات شركة IBM نحو ملياري دولار ووطدت مركز هذه الشركة فباتت النموذج والمعيار في هذه الصناعة. ومن خلال إطلاقها هذه الأجهزة البسيطة «التي تفتقر إلى الأصالة»، سهلت شركة IBM لمن هم في الخارج أن يصمموا البرمجيات والأجهزة والعتاد التي تعمل بتوافق مع الكومبيوتر الشخصي PC. وقد فعلت ذلك حقاً آلاف الشركات، وهذا ما زاد من قيمة كومبيوترات IBM الشخصية في نظر المستهلكين.

لكن السبب الرئيسي للنجاح المبكر الذي حققته IBM يكمن في اسمها. وكان لتاريخها الطويل الذي يربو على عشرات السنين في تقديم الخدمة الممتازة لزبائنها الأثر الأكبر في إقناع المشتريين غير الوثائقين من الكومبيوترات الشخصية، وكذلك الشركات المبتدئة التي تصنعها، أن شركة IBM هي الخيار الأسلم. فقد كانوا جميعاً على ثقة إن تعطل الجهاز أو لم يقدم الأداء الموصوف بالإعلان فإن شركة IBM ستقف إلى جانبهم ولن تخذلهم. وما أثار حزن شركة Apple وغيرها من الشركات اكتشافها ذلك الشيء الذي تعرفه الشركات المنتجة للكومبيوترات طول رده من الزمن، ألا وهو أن شركة IBM دوماً تكسب، والسبب في كسبها هو اعتمادها عامل FUD (الخوف وعدم التأكد والشك) الذي يسيطر على الزبائن عندما يفكرون بشراء قطع غيار للكومبيوتر إن لم تكن هذه القطع زرقاء

Blue. وكما أخذ هؤلاء الزبائن يقولون طوال ربع قرن من الزمان تقريباً: «لا أحد يخسر وظيفته إذا اشترى كومبيوتر من إنتاج IBM».

والواقع أن عدداً لا بأس به من أولئك الذين ابتاعوا كومبيوترات شخصية PC من إنتاج IBM عبر باعة التجزئة قد اشتكوا فيما بعد أنهم لم يجدوا الخدمة الجيدة والدعم الكافي، لكن السبب في ذلك أن شركة IBM قد حولت هذه الأعباء كلها إلى باعة التجزئة. وعلى هذا النحو بدأت IBM تستهلك أسهمها في جزء هام جداً من شهرتها وسمعتها، لكن «الضرر» إذا كان هذا ضرراً، كان قد وقع، فالمبيعات التي تحققها IBM تتزايد باطراد.

المصدر: من كتاب بعنوان «Total Customer Service: The Ultimate Weapon» لمؤلفيه W.H. Davidow and B. Uttal (1989 Harper & Row، نيويورك) وانظر أيضاً كتاب «Accidental Empires» لمؤلفه R. Cringley (Reading, MA: Addison - Wesley, 1992).

(2) السمعة الجيدة للشركة قد تنقص طول المدة الزمنية التي تقضيها الشركة في كسب عائدات مالية أدنى من المعدل (وهذا هو أثر المؤشر في التسليم).

والفائدة العملية لهذه النتائج ذات أهمية كبرى للشركات الخمسمئة لمجلة Fortune، فهي تؤكد لنا أنه من المجدي الاستثمار في بناء سمعة أفضل للشركة. وكذلك البحوث التي جاء ذكرها في كل ما كتب عن استراتيجية الشركات تؤيد الحجة القائلة إن السمعة الجيدة للشركة تقود الشركة لتحقيق أرباح أكثر ما تحققه غيرها من الشركات المماثلة لها في الصناعة التي تنتمي إليها. أما الآليات المستخدمة لتحقيق ذلك فهي: تشييط حركة الشركات المنافسة، كما أنها تشكل حاجزاً يمنع دخول الغير إلى الأسواق، وتصدر الإشارات إلى المستهلك بخصوص جودة منتجات الشركة، وتتيح للشركة وضع أسعار أعلى لمنتجاتها (كما يوضح ذلك الشاهد رقم 1.1)، إضافة إلى أنها تتمكن من توظيف أفضل الموظفين، وتعزز الوصول إلى أسواق رأس

المال وجذب الاستثمارات⁽⁴⁾. وهذه مجموعة من الفوائد الاستراتيجية ذات الفاعلية القوية التي يمكن للشركة أن تحصل عليها بسبب سمعتها الجيدة.

المنطق السليم، والحالات الكثيرة لشركات وضعت موضع الدراسة، والبحث العلمي كلها تشير إلى وجود قيمة تشغيلية وقيمة مالية معاً في السمعة الجيدة للشركة. والآن، وبعد أن عرفنا هذه الحقائق، حان الوقت لنركز على الهدف الرئيسي لهذا الكتاب، ونعني بذلك، تقديم الإطار الذي يساعد كثيراً في تعزيز سمعة الشركة في أذهان أصحاب المصلحة والاهتمام بالشركة. والخطوة الأولى في هذه الرحلة الطويلة تتمثل بالقيام بزيارة قصيرة إلى تاريخ الإعلان لنكتشف قوة ذلك الشيء الذي أصبح يعرف الآن بـ «صورة العلامة، أو الاسم التجاري» والتي نشير إليها الآن بعبارة «موقف أو حالة العلامة التجارية brand attitude». وهذا موضوع على جانب كبير من الأهمية ذلك أن الناس يكوّنون في أذهانهم صوراً ومواقف خاصة من المؤسسات. لكن الأمر الأكثر أهمية هو وجود فارق بين صورة الشركة وسمعتها. وقبول هذه الفكرة يشكل واحداً من المفاتيح المؤدية إلى النجاح في تعزيز السمعة.

ما هي صورة الشركة وما هي صورة الاسم التجاري؟

يقول ديفيد أوغيلفي David Ogilvy، أحد مؤسسي فن الإعلان الحديث، إن المستهلك لا يشتري المنتج لذاته، بل يشتري منتجاً له شخصيته، أي يحمل

(4) C. Fombrun and M. Shanley, «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, 33, 2 (1990), 233 - 58; R. Beatty and J. Ritter, «Investment Banking, Reputation and the Underpricing of Initial Public Offerings», *Journal of Financial Economics*, 54 (1986), 213 - 32; I. McGurie, T. Schneeweis, and B. Branch, «Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance?», *Journal of Management*, 16, 1, (1990), 167 - 80; B. Brown and S. Perry, «Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies», *Academy of Management Journal*, 37, 5 (1994), 1347 - 59.

اسماً تجارياً أو «علامة مميزة»⁽⁵⁾. وما قام به فعلاً أنه استخدم فن الإعلان ليعطي المنتج «شخصية». وقد صممت هذه «الصورة للاسم التجاري»، حسبما باتت تعرف، لتطابق «الصورة الذاتية» التي يراها المستهلك الهدف في ذهنه⁽⁶⁾. فكانت العلامات التجارية الناجحة التي وضع تصميمها ديثيد أوغيلثي هي تلك العلامات التي حققت تطابقاً شديداً بين صورة العلامة التجارية والصورة الذاتية التي يرغبها المستهلك الهدف.

الشاهد رقم 2.1 ما قيمة الاسم؟

في سنة 1983 شكلت شركة تويوتا Toyota مشروعاً مشتركاً مع شركة جنرال موتورز General Motors عرف باسم الشركة المتحدة الجديدة لصناعة السيارات New United Motor Manufacturing Inc. وابتداء من سنة 1989 قام هذا المشروع المشترك بإنتاج طرازين من السيارات متماثلين إلى أقصى الحدود، وعلى خط الإنتاج ذاته أحدهما الطراز تويوتا كورولا Toyota Corolla، والطراز الآخر هو Geo Prizm من جنرال موتورز GM. كان سعر مبيع الطراز الذي يحمل شارة تويوتا في سنة 1989 يزيد قليلاً عن 9000 دولار، وهو سعر يزيد بمعدل 10% عن مثلتها من إنتاج GM، لكن هبوط قيمتها بسبب الاستهلاك كان يسير ببطء شديد خلافاً للطراز Geo Prizm، حتى أصبحت قيمتها كسيارة مستعملة بعد خمس سنوات تفوق قيمة الطراز الأمريكي كسيارة مستعملة بما يعادل 18%.

فلماذا هذا الفارق في السعر؟

والجواب يكمن في الاسم الأقوى لشركة تويوتا. أي أن ثقة المشترين باسم تويوتا أكبر من ثقتهم باسم جنرال موتورز. وقد ساد لديهم الاعتقاد أن سيارة من إنتاج تويوتا أفضل جودة من سيارة تنتجها جنرال موتورز. يضاف إلى ذلك الخدمة الجيدة التي يقدمها

(5) كتاب ديثيد أوغيلثي حول أسلوب معالجته للإعلان جدير بالقراءة:

D. Ogilvy, Ogilvy on Advertising (London: Pan Books, 1983).

(6) للمصطلح «الصورة الذاتية Self - image تاريخ طويل في علم النفس. لكن التعريف الذي أفضله له علاقة بسلوك المستهلك فهو يقول: «إن صورتنا الذاتية هي ما نظنه في أنفسنا». والواقع لدينا نوعان من الصورة الذاتية: صورتنا الذاتية الحقيقية، أي ما نظنه في أنفسنا، وصورتنا الذاتية المثالية، أي ما نحب أن نكون.

وكلاء توزيع تويوتا بعد الشراء والتي كان من شأنها أن عززت وضخمت التفوق التنافسي للسيارة اليابانية .

من هنا نجد أن التأثير الذي تحدثه قوة الاسم التجاري وسمعة الشركة في المبيعات وزيادة الأرباح تأثير بالغ القوة، والمثال على ذلك، كانت كلفة إنتاج هذين الطرازين متساوية - 10300 دولار خلال السنوات 1990 - 1994 وكانت مبيعات تويوتا نحو 200000 سيارة بسعر إلى الوكيل قدره 11100 دولار خلال هذه الفترة في حين لم تتجاوز مبيعات جنرال موتورز 80000 سيارة وبسعر 10700 دولار للوكيل . فكانت النتيجة أن حققت تويوتا أرباحاً تفوق ما حققته جنرال موتورز بمقدار 128 مليون دولار من هذا المشروع المشترك للطراز نفسه من السيارات، كما حقق وكلاء توزيع تويوتا أرباحاً تفوق ما حققه وكلاء جنرال موتورز بمبلغ 107 ملايين دولار .

المصدر: اعتماداً على دراسة بعنوان What's in a name? نشرت في مجلة The Economist (6 كانون الثاني / يناير 1996) - 65.

فكرة ديفيد أوغيلفي القائلة إن للعلامات التجارية شخصية وصورتها الخاصة تعكس حقيقة مفادها أن الناس يشترون كثيراً من المنتجات والخدمات ليس فقط لما يمكن أن يؤديه ذلك المنتج أو تلك الخدمة، وإنما أيضاً بسبب ما يعنيه المنتج أو الخدمة للشخص وللجماعة التي ينتمي إليها . كما أننا نجد في المصطلحات التسويقية تفسيرات تشير إلى أن المنتجات والخدمات تقدم لمن يشتريها منافع وظيفية وسيكولوجية . فعلى سبيل المثال، يشتري الرجال متوسطو العمر سيارات رياضية تكون بالنسبة لهم وسيلة نقل، لكنها في الوقت نفسه تعكس لهم الصورة الذاتية المرغوبة لديهم للشباب والرجولة . «إحساسهم الداخلي بالشباب» . وكذلك الأمر عندما يشتري الناس طرازات معينة من الملابس يرون فيها إشارات تعكس تعريفاً بانتماء من يرتديها إلى جماعة معينة أو تعكس حالة ومشاعر من يرتديها . والمنتجات التي تحمل معنى رمزياً تساعد المستهلك عند اختياره منتجاً معروضاً يبدو من حيث الوظيفة مماثلاً لغيره من المعروضات وفي هذا الإطار يمكن القول إن بعض

مصممي الإعلان قد بلغوا درجة الأسطورة في قدرتهم على إبداع صور للعلامات التجارية في إعلاناتهم تنسجم مع الصورة الذاتية وأسلوب الحياة المرغوبين لدى الناس (مثل ذلك صورة راعي البقر في الإعلان الخاص للعلامة التجارية مارلبورو Marlboro).

من السهل تعميم فكرة صورة العلامة التجارية وجعلها عامة تشمل الشركات وغيرها من المؤسسات الأخرى. وقد كان أحد الأمثلة الأولى لهذه الظاهرة خارج نطاق الإعلان ما قام به بيير مارتينو Pierre Martineau الذي اكتشف وهو يجري بحثاً لمصلحة صحيفة شيكاغو تريبيون Chicago Tribune في أواخر الخمسينيات من القرن العشرين أن بعض فئات من الزبائن كانوا يشعرون بانزعاج وعدم الارتياح في محلات معينة للبيع بالتجزئة⁽⁷⁾. فقد وجد مارتينو أن صورة بائع التجزئة لا تكون في بعض الأحيان متوافقة مع المكانة الاجتماعية (أو الصورة الذاتية) للشخص المتسوق. ومنذ ذلك التاريخ أجريت بحوث كثيرة حول أثر صورة بائع التجزئة في عادات ارتياد المحال التجارية لدى المستهلكين⁽⁸⁾.

إذا استطاع المتسوق أن يكوّن في ذهنه صورة واضحة المعالم لمحل بيع بالتجزئة فيستطيع عندئذ أن يكوّن لنفسه (بل هو يفعل ذلك) صوراً لأنواع أخرى من المؤسسات مثل المدارس والمستشفيات ووكالات الإعلان والشركات. والناس، أيضاً، يشكلون في أذهانهم صوراً عن البلدان. وعندما تكون الصورة العامة لبلد ما إيجابية ومؤاتية (سويسرا مثلاً) يستعير اختصاصيو التسويق هذه الصورة مستخدمين العبارة «صنع في (اسم البلد)» ويضعونها على المنتجات أو في الإعلانات. الجدير ذكره أن عبارة «صنع في اليابان» كانت في الخمسينيات

(7) P. Martineau, «The Personality of the Retail Store», Harvard Business Review, 36 (Jan. - Feb. 1958), 47 - 55.

(8) انظر مختلف الأعداد من مجلة Journal of Retailing . .

من القرن الماضي إشارة لنوعية متدنية من المنتجات، بل أدنى من نوعية منتج صنع في أوروبا الغربية أو المملكة المتحدة أو الولايات المتحدة الأمريكية. لكن الصورة تبدلت في التسعينيات من القرن ذاته وغدت صورة اليابان ثروة بعد أن كانت عبثاً، وعلى وجه الخصوص لمنتجات مثل آلات التصوير والسيارات والإلكترونيات الخاصة بالمستهلك والساعات. وهكذا نرى مثل هذا الأثر لبلد المنشأ يحمل تأثيراً قوياً له أهميته في صورة الشركة، كما سوف نرى في الفصل الثالث.

الفكرة الأساسية في بحثنا هذا تتمثل في كون صورة الأشياء (البلدان والصناعات والشركات والعلامات التجارية) كامنة في أذهان الناس، وهي ليست خصائص وصفات ثابتة عن مؤسسة معينة، والسبب في ذلك أن كل فرد من الأفراد لديه معلومات تختلف عن غيره، والخبرات أحياناً تتباين بين شخص وآخر في ما له علاقة بتلك الأشياء. ولهذا السبب البسيط وحده لا تملك المؤسسة صورة واحدة، بل لديها عدد من الصور. لذلك فسوف أستخدم لفظ الجمع بدلاً من المفرد، وأقول صوراً، وفي ما بعد سوف أستخدم لفظ الجمع للسمعة وأقول سمعات لكي نذكر دوماً أن الناس على اختلافهم يحملون صوراً مختلفة للمؤسسة ذاتها.

وقبل أن نمضي في بحثنا هذا، نحتاج لأن نضع من الآن مجموعة من التعاريف تحدد المعاني المقصودة لهوية الشركة وصورة الشركة وسمعة الشركة.

تعاريف عملية

يستخدم عدد كبير من الاستشاريين والمديرين وأساتذة الجامعات المصطلحات: هوية الشركة، وصورة الشركة، وسمعة الشركة دون تمييز بينها، وفي معظم الأحيان يستخدمون أحد هذه المصطلحات محل الآخر. ومن المهم

جداً أن نميز بين هذه المفاهيم الثلاثة، لا سيما وأن واحدة من أكثر الأخطاء شيوعاً التي يرتكبها المديرون حين يعمدون إلى تغيير رموز هوية مؤسستهم (ولا شيء سوى ذلك) بأمل أن يساعد هذا التغيير في إدخال التحسين تلقائياً على الصورة والسمعة التي يحملها الناس عن هذه المؤسسة، لكن هذا التحسين قلما يحدث. والتعاريف الموضحة في الشاهد رقم 3.1 والعلاقات التي تربط بينها كما هو مثبت في الشكل رقم 1.1 تشير إلى أسباب ذلك.

قد تختلف هذه التعاريف قليلاً عن تلك التعاريف ذات الصفة الأكثر رسمية التي نجدتها في بعض البحوث الأكاديمية الحديثة، لكنها تعكس الأصول التقليدية لهذه المفاهيم. وهذا ما يهمنا في بحثنا هذا⁽⁹⁾. وخلاصة القول، إن هوية الشركة تساعد الناس عند البحث عن الشركة والتعرف إليها وتمييزها عن غيرها. وهذا أمر في غاية الأهمية عندما يكون «وضوح الشارح الرئيسي» أمراً ضرورياً (وفي هذا القول استعارة من المملكة المتحدة). أما صورة الشركة فهي مجموعة من المعتقدات والمشاعر التي تتكون لدى المرء عن المؤسسة.

الشاهد رقم 3.1 تعاريف عملية

هوية الشركة: هي تلك الرموز والاسم المصطلح التي تستخدمها المؤسسة ليعرفها الناس بها (مثل الاسم التجاري للشركة وشعارها والرمز الإعلاني لها واللون المميز لها... إلخ).

(9) يجد الباحث الأكاديمي المدقق الذي يقرأ هذه الملاحظة أن أدبيات فن الإعلان وعلم النفس واستراتيجيات الشركات تفرق أحياناً بين هوية الشركة، وصورة الشركة (أي الصورة الذهنية أو التمثيل الحسي) وموقف الشركة وحالتها (وهذا ما أدعوه هنا صورة الشركة) وسمعة الشركة ومكانة الشركة (وأعني بذلك تحوّل السمعة الناجم عن تبادل بين فريقين). في ما يأتي بعض المؤلفات المبتكرة في هذا المجال: S. Kennedy, «Nurturing Corporate Images, European Journal of Marketing, 11, 3 (1977), 120 - 64; R. Worcester, «Corporate Image Research», in R. Worcester (ed.), Consumer Research Handbook (London mcGraw) - Hill, 1972).

صورة الشركة: هي التقييم العام للشركة (المؤلف من مجموعة المعتقدات والمشاعر) الذي يتكوّن لدى الشخص العادي عن الشركة أو المؤسسة .

سمعة الشركة: هي مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة (مثل الأصالة والوثوقية، صدقها ونزاهتها ومسؤوليتها) التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها .

العلاقة التجارية المميزة للشركة: هي الثقة والطمأنينة والدعم الناجمة جميعاً عن السمعة التي تولدت لدى المرء عن الشركة .

ومن ناحية أخرى فإن سمعة الشركة ليست سوى فكرة إنشائية قائمة على القيم . وبالاتي، فإن الصورة التي تتكون لدى المرء عن الشركة تجري مقارنتها مع القيم المستقلة لهذا الفرد في ما يراه سلوكاً ملائماً لذلك الصنف من المؤسسات . والقيم في حقيقتها معتقدات ثابتة ودائمة بخصوص سلوك معين أو حالة وجود تكون من الناحية الشخصية أو الاجتماعية مفضلة على غيرها من أشكال السلوك أو الحالات النهائية⁽¹⁰⁾ . وفي حديثنا عن سلوك الشركة أو المؤسسة فإن قيماً معينة مثل الكمال والأصالة والنزاهة والصدق والإحساس بالمسؤولين والرعاية (كرعاية البيئة ورعاية الموظفين والاقتصاد . . إلخ) هي أشياء شديدة العلاقة بما نبهته . وهي اهتمامات طويلة الأمد (أي أن لها نسبة حسم متدنية جداً عند معظم الناس) . أما القيم الأخرى مثل المتعة والإثارة (المترافقة عادة مع الرعاية التي تعلن عنها الشركة، مثلاً) فهي إلى حد ما ذات علاقة قصيرة الأمد ببحثنا .

وإذا نظرنا إلى الثقافة الصينية نجد السمعة مماثلة للمفهوم السائد عندهم

(10) M. Rokeach, The Nature of Human Values (New York; The Free Press, 1973); L. Kahle, Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America (New York, Praeger, 1983); S. Schwartz and W. Bilsky, «Toward a Universal Psychological Structure of Human Values», Journal of Personality and Social Psychology, 53, 3 (1987), 550 - 62.

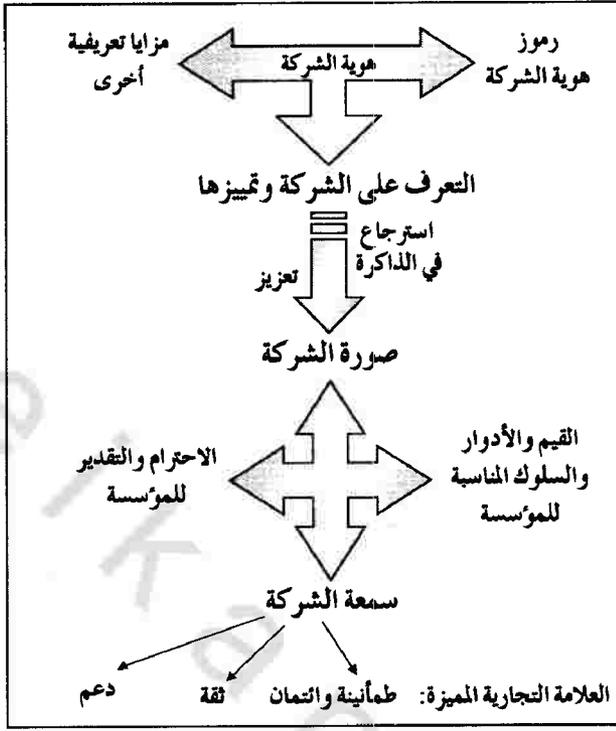
عن الوجه ويقولون إنه نوعان: lien و mien-tsu. فالنوع lien يمثل ثقة المجتمع بنزاهة المؤسسة (أو نزاهة الشخص) وشخصيتها الأخلاقية، التي إن فقدتها يستحيل عليها ممارسة عملها بصورة لائقة داخل المجتمع. أما النوع الثاني mien-tsu فيشير إلى تلك المكانة المرموقة التي تكتسبها المؤسسة أو الشخص من خلال النجاحات ومظاهر التباهي التي عملت عليها خلال حياتها⁽¹¹⁾. وهذا بدوره شبيه بالمفهوم الغربي عن الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية⁽¹²⁾. وكما سوف نرى في الفصل العاشر عندما نتحدث عن قياس سمعة الشركة، فإن تلك القيم المشتركة التي يؤمن بها أصحاب المصلحة بالشركة هي المحرك الرئيسي للثقة والطمأنينة والدعم التي تنتظرها الشركة من سمعتها التي تتكون لدى الأفراد. والمستويات العليا لهذه العوامل تحدد قوة العلامة المميزة للشركة والتي سوف نشير إليها في كتابنا هذا بعبارة العلامة التجارية المتفوقة -super brand.

يوضح الشكل رقم 1.1 كيف تتداخل في بعضها المفاهيم الثلاثة للهوية والصورة والسمعة.

فبيّن الجزء الأعلى من الشكل رقم 1.1 أن الهوية الجيدة للشركة تعطي أثرين محتملين لصورة الشركة، أولهما، يستطيع الناس أن يرتبطوا بصورة صحيحة ودونما خطأ بين الشركة ورموز هويتها - فيقولون مثلاً «آه، هاتان هما الفنطرتان الذهبيتان لمطاعم ماكدونالدز McDonald's». فتساعد رموز الهوية هذه الناس في استعادة الصورة التي يحملونها في ذاكرتهم عن هذه الشركة، وقد تكون صورة ذهنية (لأحد منافذ بيع ماكدونالدز) و/أو

(11) H. Hu, «The chinese Concepts of Face», American Anthropologist, 46 (1944), 45-64.

(12) انظر على سبيل المثال: J. Podolny and D. Philips, «The Dynamics of Organizational Status», Industrial and Corporate Change, 5, 2 (1996), 453 - 71.



الشكل 1.1: هوية الشركة وصورتها وسمعتها

مشاعر حسية عنها (كقولهم مثلاً «قضينا وقتاً ممتعاً فيها عندما زرناها آخر مرة»). غير أن القسم الأكبر من هذه الصورة قد يكون ناجماً عن طريقة في التعليم تعرف بالاستظهار دون فهم. مثال ذلك ما يتبادر إلى أذهان معظم الناس بأن اسم ماكدونالدز مرتبط بوجبات الطعام السريعة أو المطاعم ذات الجو العائلي وذلك بسبب إعلانات متواصلة عبر عدد لا بأس به من السنين والانتشار الواسع لهذه الشركة. ومن جهة أخرى قد تعزز بعض الرموز الدالة على هوية الشركة صورة المؤسسة بشكل آلي، ومثال ذلك رمز «الثور» الذي اتخذته لنفسها شركة ميريل لينش Merrill Lynch، حيث يرمز الثور إلى نهوض في سوق الأسهم، فيساعد المستثمرين (المحتملين) في تكوين مشاعر إيجابية نحو هذه الشركة التي تعد واحدة من الشركات (السمسرة) الاستثمارية.

يشير تعريف صورة الشركة آنف الذكر إلى أن هذه العبارة تضم في جنباتها اثنين من المكونات: العنصر «المنطقي» (أو الاعتقاد الإدراكي)، والعنصر العاطفي (الشعور). وكلاهما ضروري، وكلاهما يدركه المرء في ذهنه في الوقت عينه. وهما عنصران منسجمان معاً ومنهما تتكون الصورة الكلية للشركة. فيكون للعنصر العاطفي دور يتمثل في أنه يحفز الفرد على الاستجابة للشركة، عندما يشتري الزبون منتجاً أو عندما يزيد الموظف من جده واجتهاده في العمل. والمعتقدات دون عواطف ليس لها مفعول مؤثر، ينبغي لشخص آخر أو شيء آخر أن يحفز العمل. وعلى النحو ذاته، العواطف دون المعتقدات قد تفعل فعل الإثارة، لكنها تترك المرء في حال لا يدري أي الشركات هي الأفضل «منطقياً».

إذا أخفقت بعض المعتقدات والمشاعر نحو شركة ما (أي صورتها) مع القيم التي يؤمن بها الفرد حول السلوك الملائم للشركة، تتكوّن لدى هذا الفرد، عندئذ، سمعة جيدة لهذه الشركة. وهذا ينطبق على ذوي العلاقة بالشركة من الداخل (الموظفين) وأصحاب المصلحة فيها من الخارج (الزبائن). وبالآتي، تمثل السمعة الجيدة للشركة «التوافق» التام بين صورة الشركة ومنظومة القيم الخاصة بالفرد. وفي سبيل توضيح هذه الفكرة انظر حالة محلات شركة وول مارت Wal - Mart للبيع بالحسم. فقد جعل مؤسس هذه الشركة سام والتون Sam Walton شركته واحدة من أكثر الشركات الأمريكية احتراماً لدى الجمهور عندما أتاح لأهل الريف الأمريكي ذوي الوسائل المتواضعة فرصة الخيار الأوسع والحصول على البضاعة جيدة النوعية بكلفة أقل وذلك بشكل لم يعرفوه من قبل. فهل قدّر الزبائن هذه الفرصة؟ أجل! وهل قدّر المجتمع ذلك؟ أجل! وهل أحس الموظفون بالفخر والاعتزاز وهم يقدمون هذه الفرصة؟ أجل! وهل شركة وول مارت Wal - Mart شركة ناجحة ولديها سمعة جيدة؟ أجل (وذلك باستثناء عدد كبير من التجار المحليين الذين اضطروا لإغلاق متاجرهم بسبب نجاح هذه الشركة).

ولنأخذ مثلاً آخر يوضح كيف تؤثر القيم التي يؤمن بها الأفراد في السمعة التي تتكوّن لديهم عن الشركة وفي سلوكها، ذلك هو الموقع الذي تشغله مواد التجميل من منتجات شركة بودي شوب Body Shop. فقد أوصلت أنيتا روديك Anita Roddick شركة Body Shop إلى موقع تكون فيه حائزة إعجاب الموظفين والزبائن الذين يقدرّون عالياً العناية بالبيئة. ومن موقعها كمسؤولة تنفيذية في الشركة عملت أنيتا روديك على الترويج لهذه القضية من خلال فلسفة الشركة الخاصة (المتمثلة بقولها: الربح القائم على المبدأ، رعاية البيئة، والتجارة العادلة وتطوير المجتمع والنشاط في هذه الأعمال)، وتم طلاء المتاجر التابعة لها باللون الأخضر، وصنع المنتجات من عناصر طبيعية، وتطوير المنتجات دونما اعتماد على الحيوانات للتجارب. وهكذا وجد القسم الأعظم من زبائن شركة بودي شوب Body Shop أن منتجاتها تتفق تمام الاتفاق مع القيم الاجتماعية التي يؤمنون بها، وأن هذه المنتجات تمثل «احتجاجاً» ضد الإفراط الذي يرونه في صناعة مواد التجميل عموماً.

وقد عملت كثير من الشركات على تكوين تلك الرابطة في ما بين صورتها كشركة والقيم التي يؤمن بها زبائن الشركة وموظفوها. مثال ذلك شركة والت ديزني Walt Disney التي اعتمدت قيمة أساسية لها فكرة أن تكون منتجاتها (من أفلام سينمائية ومنتزهات متعددة الأفكار) تحمل لمسات الطيبة والنظافة وتسلية العائلة. (شركة والت ديزني الفرعية التي تحمل اسم Touchstone Pictures تتولى إنتاج الأفلام الخاصة بالكبار أو الأفلام المصنفة بعلامة R التي لا يسمح لمن هم دون السابعة بمشاهدتها دون مرافقة أحد الأبوين). وكذلك شركة ماركس أند سبنسر Marks and Spencer البريطانية للبيع بالتجزئة التي بنت لنفسها سمعة جيدة من خلال تبنيها سياسة تقضي بالسماح بإرجاع البضاعة المشتراة دون سؤال عن السبب. وهذه طريقة عظيمة القيمة لتوضيح الثقة عملياً عوضاً عن التحدث عنها. أما بالنسبة لمجموعة شركات فيرجن Virgin فنجد ريتشارد برانسون وما لديه من أوابد أحسنت الدعاية لها يسوّق شخصية شركاته بموجب

«علامة المتحدّي» سواء في شركات الطيران ومشروبات الكولا أو الخدمات المالية أو الموسيقى. غير أن شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson تمارس القيم الإنسانية التي تضمنها بيانها الخاص بعنوان «عقيدتنا» الذي سوف نتناوله بالبحث في الفصل الرابع.

بيد أنه من المهم ملاحظة أن القيم تعتمد على الثقافة. ومثال ذلك الكثير من الشركات اليابانية مثل Canon وكاو Kao وشارپ Sharp التي تعد شركات مبتكرة، يرى الموظفون وكثير من الزبائن الابتكار قيمة على جانب كبير من الأهمية. وقد أجرت شركة الإعلان اليابانية العملاقة دينسو Densu في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي دراسة بحثية أظهرت أن الكثير من اليابانيين قد أخذوا يبدلون القيم التي يؤمنون بها من «ماذا نملك» إلى «كيف نعيش». وأمكن التعبير عن هذا التحول بالأفكار الست الآتية عن القيم، وهي:

- * القيمة مقابل المال؛
- * الابتكار البسيط (تكنولوجيا سهلة الاستخدام ويمكن إدارتها بسهولة)؛
- * الوظيفة العلائقية (مع أسلوب الحياة الشخصي)؛
- * منتجات نظيفة وطبيعية؛
- * الخير والسعادة الزوجية؛
- * الإسهام في المجتمع.

وقد تحدثت وكالات الإعلان والمعلقون الاجتماعيون كثيراً عن هذه القيم وكيف تتطور من جيل إلى جيل.

قد يرى بعض القراء من ذوي الاختصاص (مثل أساتذة الجامعات والباحثين والاستشاريين) أن ثمة تداخلاً في ما بين صورة الشركة وسمعتها، إلا أنه من المهم جداً أن نحافظ على الفصل بينهما. فمن الناحية العملية يكون السبيل إلى السمعة الجيدة والصيت الحسن من خلال تصميم صورة مرغوبة للشركة (أي مجموعة معتقدات ومشاعر)، ومن ثم ربط هذه الصورة مع واحدة

أو أكثر من القيم التي تراها جماعات ذوي المصالح والاهتمام بالشركة على جانب كبير من الأهمية. وحيث إنك لا تستطيع أن تغيّر القيم التي يؤمن بها الفرد، فإنك تستطيع أن تغيّر رؤيته للمؤسسة، وفي بعض الأحيان الانتماء العاطفي الذي يتكوّن لديه نحو المؤسسة. وعلى سبيل المثال، لنأخذ حالة الشركات الأمريكية «الأكثر حيازة للإعجاب» (المذكورة في الجدول 1 في مقدمة الكتاب بعنوان «هذا الكتاب») فنجد أنها قد وصلت إلى وضعها هذا بسبب الأداء التشكيلي والمالي إضافة إلى حسن قيادة المسؤولين التنفيذيين CEOs فيها. وتلك هي الصفات التي يقدرها عالياً مديرو الشركات والمحللون الذين يصنفون الشركات الخمسمئة لمجلة فورشن Fortune. ولكي تحوز الشركة أفضل الدرجات لهذا التصنيف يتوجب عليها أن يكون لديها أداء مالي متفوق ومسؤول تنفيذي يتحدث بصوت عالٍ عن أنشطتها. (المسؤولون التنفيذيون في الشركات العشر الأولى هم: جاك ويلش Jack Welch في شركة جنرال إلكتريك General Electric؛ وبيل غيتس Bill Gates في شركة مايكروسوفت Microsoft؛ ومايكل ديل Michael Dell في شركة ديل كومبيوتر Dell Computer؛ وجون تشيمبرز John Chambers في شركة سيسكو سيستمز Cisco Systems؛ وديفيد غلاس David Glass (سابقاً سام والتون) في شركة وول مارت Wall - Mart؛ وهيرب كيليهر Herb Kelleher في شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines؛ ووارن بفت Warren Buffet في شركة بيركشاير هاثاواي Berkshire Hathaway؛ وكريغ باريت Craig Barrett في شركة إنتل Intel (وكان قبله آندي غروف Andy Grove)؛ وآرثر بلانك Arthur Blank في شركة هوم ديبوت Home Depot؛ وريتشارد ماك غن Richard McGinn في شركة لوسنت Lucent Technologies. كما سوف نرى في الفصلين المقبلين، ستحتاج هذه الشركات، لكي تحقق درجات عليا في التصنيف من موظفيها أو من زبائنها، لأن تؤكد على الصفات والمزايا الخاصة بها.

يكمن السبب الرئيسي في فشل برامج تعزيز سمعة الشركة في عدم إدراك أصحاب هذه البرامج للعواطف والمشاعر الهامة التي تترد الجماعات المختلفة من ذوي الاهتمام بالشركة أن يروها فيها، كالإثارة من أجل الاستثمار، مثلاً (كحال شركة ميريل لينش Merrill Lynch على سبيل المثال). كما فشلت برامج أخرى في تكوين ذلك الربط الواضح للعيان بين صورة الشركة والقيم التي يؤمن بها الأفراد. وفي هذه الحالة يكون الفشل ناجماً عن عجز ارتباط الخصائص المنسوبة للشركة كالأصالة والصدق والرعاية وما إلى ذلك بالمؤسسة ذاتها. وعندما يوجد تطابق جيد بين القيم التي يؤمن بها ذوو الاهتمام بالشركة وصورة الشركة، تصبح سمعة الشركة علامة تجارية متفوقة، وهذا بدوره يقود إلى المستويات العليا من الثقة والطمأنينة والدعم من جانب المهتمين بالشركة كالموظفين والزبائن.

الاستثمار في رأس المال المتمثل بالسمعة

قيمة سمعة الشركة الجيدة هي الدالة الرياضية لعدد المرات والطرق التي بها تستخدم الشركة هذه السمعة الجيدة. وكلما ازداد عدد هذه الأوضاع، ازداد وجود الحوافز المحرصة لتكوين السمعة الجيدة. لذلك يجدر بمديري التسويق في الشركة أن يعرفوا كيف يمكن لسمعة الشركة أن تحقق كسباً في عدد الزبائن وكيف تحافظ عليهم. أما من منظور المستهلك فالسمعة الجيدة تقلل من الأخطار المنظورة عند شرائه لمنتجات شركة ما أو خدماتها. والسبب في ذلك أن سمعة الشركة تكون بمثابة كفالة حسن أداء تقدمها الشركة لزبائنها. وهذا الأمر يبدو على جانب كبير من الأهمية في حالات معينة مثل:

(أ) عندما يشتري المستهلك منتجاً معيناً لأول مرة،

(ب) عندما يكون من الصعب تقييم المنتج بعد استهلاكه ويريد الزبون ضماناً نفسياً يطمئنه بأن عملاً جيداً قد أنجز، مثل معالجة الأسنان،

(ج) وعندما يشتري الزبون الشركة والمنتج معاً لأنه يريد أن تكون لديه الثقة بأن الشركة تعرض منتجاً أو خدمة يعتمد عليها، كما يحصل مع شركات الطيران وشركات الخدمات المالية ومنتجات الصناعة الدوائية.

وليس بعيداً عن هذه العلاقة التمييز بين المنتجات والخدمات التي يمكن أن نصنفها تحت ثلاثة عناوين هي: «ما نبحت عنه»، و«ما نجربه»، و«ما نقبل به عن تصديق وإيمان»، حيث يستطيع الزبائن أن يقرروا جودة المنتج في تصنيف «ما نبحت عنه» قبل شرائه، في حين أنهم يستطيعون تقرير جودة «ما نجربه» بعد التجربة، لكن لا يمكن الحكم بدونه على المنتجات والخدمات المصنفة تحت عنوان «ما نقبل به عن تصديق وإيمان» مثل الخدمات الاستشارية. وقد قيل إن منتجي المنتجات عالية الجودة يستطيعون أن يعطوا الإشارة الصادقة لمثل هذه الجودة من خلال المبالغ المالية التي ينفقونها على الإعلان. وإذا كان ثمة احتمال أن يكرر الزبائن شراء منتج كهذا يتعيّن على المنتجين أن ينفقوا أموالاً أكثر على الإعلان ليجذبوا إليهم الزبائن الذين يشترون المنتج لأول مرة. أما منتجو المنتجات ذات الجودة المتدنية فلا يحتاجون للإنفاق كثيراً على الإعلان لأنهم لن يحصلوا على أرباح من زبائن يكررون الشراء⁽¹³⁾.

تشير هذه الحجج إلى أن الشركات التي تبيع منتجات أو خدمات تدخل في تصنيف «ما نجربه» أو «ما نقبل به عن تصديق وإيمان» يتوجب عليها أن تنفق استثمارات أكثر من تلك الشركات المنتجة لأصناف تحمل عنوان «ما نبحت عنه» في سبيل تطوير صورة أو سمعة الشركة. وفي هذا الصدد يمكن القول إن

P. Nelson, «Information and Consumer Behavior», Journal of Political Economy, 78, 2 (13) (1970, 311 - 29; and «Advertising as Information», Journal of Political Economy, 82, 4 (1974), 729 - 54.

بعض الأنشطة مثل الإعلان والدعاية والرعاية واستخدام رموز بارزة لهوية الشركة تمثل استثماراً في شهرة شركة لا يمكن إنقاذها.

وبالنسبة للجماهير الهدف حيث يعتقد أن أنشطة التواصل التقليدي لا تجدي في سبيل تعزيز الصورة المرغوبة للشركة، نجد الشركات بحاجة إلى استراتيجيات أخرى تتبعها لكي تعزز موقعها المنظور. والمثال على ذلك ما فعلته الشركتان فيليبس Philips ولوسنت Lucent Technologies (المعروفة سابقاً باسم Bell Laboratories) حين استعارت كل منهما سمعة الأخرى من حيث الخبرة في التصميم والإلكترونيات المنزلية (من فيليبس) والابتكار (من لوسنت Lucent) وذلك عندما شكلت الشركتان مشروعاً مشتركاً لإنتاج منتجات اتصالات المستهلك. وساد الاعتقاد آنئذ أن المشاركة في برامج خدمة المجتمع والتبرع لهذه البرامج إنما هي تكتيكات من شأنها أن تعزز احترام المجتمع والحكومة معاً للشركات.

وقد يؤدي استخدام وسائل الاتصال وغيرها من الأنشطة مثل برامج دعم المجتمع بغية تعزيز صورة الشركة وسمعتها إلى مسألة الغش والخداع. ونقصد بذلك السؤال: تحت أية ظروف يكون الإعلان وغيره من الإشارات الدالة على سمعة الشركة وسائل قليلة التكاليف للإساءة إلى مكانة الشركة؟

الدافع إلى الغش والخداع

يقصد بالغش والخداع في هذا الإطار أن تصدر الشركة عن قصد منها إشارات عن خصائصها وتجعل الطرف الآخر يكوّن توقعاً في نفسه غير صحيح عن سلوكها. والمثال على ذلك، قيام شركة متخصصة بالخدمات بالإعلان بصورة كاذبة عن وجود فروع دولية لها، أو بأنها قدمت خدماتها لعملاء ذوي مكانة مرموقة. فمثل هذه الشركة تسيء إلى مكانتها ووضعها، وعادة يكون ذلك بأمل أن تجذب إليها عملاء أكثر. وهنالك شكل من الخداع أكثر خبثاً يحدث عندما يوجه الاتهام إلى شركة ما باستخدام وسائل مثل الرعاية بغية تعزيز

سمعتها وصورتها المرغوبتين ضمن مجتمع أكثر اتساعاً، وتكون في الوقت نفسه تستغل جماعات أخرى من ذوي المصالح بالشركة (مثل شركة Nike التي اتهمت باستغلال العمال الآسيويين الذين يصنعون منتجاتها، وكذلك عندما اتهم النقاد شركة Shell بالإساءة إلى البيئة في نيجيريا في وقت كانت فيه هذه الشركة تقول في إعلاناتها إنها تهتم بالبيئة).

يوجد خط رفيع يفصل بين الغش بخصوص السمعة وبين تباهي الشركة وافتخارها. والحكم بأن الشركة قد تجاوزت هذا الخط عندما تصف في إعلاناتها التطلعات التي تصبو إليها قائلة إنها إمكاناتها الراهنة هو مسألة شخصية. فعلى سبيل المثال، عندما بدأت شركة فورد Ford لصناعة السيارات منذ سنوات معدودة باستخدام شعار لها في إعلاناتها يقول «الجودة هي عملنا الأول» كانت في حقيقة الأمر تعبر عن تطلعاتها، ولم تكن تحاول التأكيد أنها قادرة على تقديم جودة ذات مستوى ياباني. وثمة مثال أكثر وضوحاً، في سنة 1998 ظهرت على شاشات التلفزيون في أستراليا دعاية تشير إلى أن شركة Saab أطلقت الطراز 5-9 من سيارات الرفاهية. فأوجدت هذه الإعلانات نوعاً من الرابطة الصريحة والواضحة بين التصميم الذي قدمته شركة Saab وصناعة الطائرات الحربية والسيارة الجديدة. ولم يرد ذكر في هذه الإعلانات بأن قسم صناعة السيارات في شركة Saab قد أصبح مملوكاً من شركة جنرال موتورز منذ سنة 1990.

فالشركة التي تحاول تضليل الناس بخصوص المنتجات التي جرى تصنيفها بأنها «ما نبحت عنه» سوف تجد هذا التضليل غالي الكلفة، ذلك أن الزبائن المحتملين يلاحظون ويدركون الادعاءات الكاذبة قبل أن يتخذوا قرارهم بالشراء، فيحجمون عن الشراء. ومن ناحية أخرى، تظل استراتيجية التضليل عديمة الجدوى، أيضاً، حين يكون الزبائن من أولئك الذين يكرهون شراءهم للمنتج أو الخدمة. فهم قد يشترون مرة لكنهم سوف يعلمون القيمة الحقيقية

لذلك المنتج أو الخدمة بعد الاستعمال. غير أنه توجد ثلاثة ظروف نستطيع من خلالها أن نتوقع متى تحاول الشركات أن تبالغ في وصف وضعها ومكانها.

أحد هذه الظروف يمكن أن نصفه بأنه حالة نهاية اللعبة. ونعني بذلك عندما تكون الشركة على وشك الخروج من السوق أو إنهاء علاقة لها مع شركة أخرى. ففي مثل هذه الحال يتشكل واقع قوي يدفع الشركة لتستهلك كل ما لديها من نية حسنة أدرجتها في سمعتها. والظرف الثاني يتمثل بوجود لقاء واحد فقط للشركة مع فريق آخر، مثل لقاء من أجل تقديم خدمة واحدة فقط، أو عندما تنوي الشركة أن تطرح أسهمها في سوق الأوراق المالية⁽¹⁴⁾. وأما الظرف الثالث فيتعلق بالمنتجات والخدمات التي وضعناها تحت عنوان «التصديق والإيمان». عندما يعجز الزبائن عن الحكم على جودة المنتج أو الخدمة ويكون تكرار الشراء أمراً هاماً، يتكوّن لدى الشركة دافع يدفعها لتبالغ في جودة منتجها أو خدمتها. فهذه المبالغة قد تعزز القيمة النفسية للمنتج أو الخدمة لكن قد يكون لها في الوقت ذاته أثر النشاز الخافض للقيمة.

الخلاصة

وضع هذا الفصل معضلة أماننا. فهو من جهة يشير إلى القيمة التشغيلية والقيمة المالية للشركة الناشئتين عن الصورة والسمعة الجيدتين للشركة. لكنه يشير من ناحية أخرى إلى أن أفعال كثير من المؤسسات تعرّض سمعتها للخطر. ونجد أيضاً مؤسسات قليلة العدد نسبياً لديها برامج رسمية تهدف إلى حماية مجموعة السمعات التي يحملها أصحاب المصلحة في المؤسسة من داخلها وخارجها وتعزيزها. ولكي تقدم الصورة والسمعة المرغوبتان للمؤسسة قيمة

(14) عندما تدخل شركة ما سوق الأوراق المالية وتطرح أسهمها للبيع، فإن الحافز قصير الأجل لإساءة تمثيلها يعوضه عادة حافز السمعة طويل الأجل لمصرف الاستثمار في جذب المستثمرين لما تعرضه الشركة من أسهم في المستقبل.

استراتيجية كاملة، ينبغي لهذه الصورة أو السمعة أن تصمم بحيث تعطي قيمة إضافية لحياة الموظفين العملية وكذلك إلى الخبرة الاستهلاكية للمنتجات أو الخدمات. ولا يكون هذا ممكناً إلا إذا تحددت العناصر الرئيسية التي باجتماعها معاً تشكّل الصورة في أذهان الناس. والفصل الثاني يقدم المشروع اللازم لذلك.

تطرق هذا الفصل لنقطتين على جانب من الأهمية. تشير أولاهما إلى أن للمؤسسة صوراً كثيرة وأشكالاً متعددة من السمعة. وثمة أنواع متباينة من أصحاب المصلحة والاهتمام بالشركة ولكل منها تقييمه الخاص للمؤسسة. وهذا تحليل له أهميته لا سيما وأنه يشير إلى أن العوامل التي سنتحدث عنها في الفصل الثاني سوف تتباين تأثيراتها في تشكيل الصور الخاصة بالمؤسسة وفي أشكال سمعتها لدى مختلف الجماعات البشرية. أما النقطة الثانية فهي أهمية توضيح ما إذا كانت هوية الشركة أو صورتها أو سمعتها هي التي تكوّن بؤرة الاهتمام. فالهويات الخاصة بالشركات سهل نسبياً تغييرها، أما أثر هذه الهوية في سمعة الشركة فمن المحتمل أن يكون محدوداً. يبيّن الشكل 1.1 أن هوية الشركة تعمل من خلال صورتها، وهذا ما سوف نتحدث عنه بالتفصيل في الفصل الثامن. أما النقطة المحورية للتغيير فهي صورة الشركة، التي نفرّد في القسم الثاني من هذا الكتاب بحثاً عن مختلف العوامل المحركة للصورة الجيدة. أما السمعة الجيدة وبالآتي مكانة العلامة التجارية المتفوقة للشركة فهي الكأس المقدسة التي تجدّ في البحث عنها معظم الشركات. غير أن السبيل للحصول على هذا الكنز الثمين لا يتحقق إلا من خلال تصميم الصورة المرغوبة للشركة ومن ثم ضمان أن ترتبط هذه الصورة بالقيم التي يؤمن بها أصحاب العلاقة المباشرة بالمؤسسة.

«تشعر القوى بالسرور العظيم عندما ترى رجالاً عظماء ونساء عظيمات يتناحرون بخصومة وعداء».

أصحاب المصلحة في الشركة: كل جماعة منهم تحمل صورة وسمعة للشركة تختلفان عن غيرها من الجماعات

أكد الفصل الأول على أمر مهم وهو أن المؤسسة ليست لها صورة واحدة أو سمعة واحدة، بل لها عدد من الصور وأشكال متعددة للسمعة. والواقع أن كل شخص بمفرده يضع تقييماً للمؤسسة يختلف (ولو قليلاً) عن غيره. وهذا التنوع في التقييم يضع أمامنا مهمة في غاية الصعوبة إذا حاولنا فقط التصدي لكل هذه التقييمات المتباينة بحالتها المستقلة. فالمطلوب، إذاً، طريقة نتمكن من خلالها من تقسيم الأفراد إلى جماعات لكل منها تقييمها المختلف عن الأخرى. وقد أشير في الفصل الأول إلى هؤلاء الأشخاص وجرى وصفهم بأنهم أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة stake holders. أمّا ما يعيننا في هذا الفصل فهو أن نقسم أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة إلى عدد من الجماعات تسهل إدارتها. يستند هذا التقسيم إلى واحد من المبادئ الأساسية للتنظيم المتبعة في التسويق الحديث، ونقصد به تقسيم السوق إلى قطاعات.

لقد درس علماء النفس كيف ولماذا يختلف الناس عن بعضهم، وظلت هذه الظاهرة موضع دراستهم منذ ظهوروا إلى الوجود. وللناس حاجات

وتطلعات متباينة وتجارب مختلفة. وهذه التجارب والحاجات والتطلعات المتنوعة على اختلافها تجتمع معاً لتجعلنا نرى الأشياء بصورة تختلف عما يراه غيرنا. وأبسط مثال لبحثٍ من هذا القبيل يوضح التباين في الرؤية هو أن نتحدث مع عدد من الأشخاص الخارجيين لتوهم من حدث معين، سواء كان اجتماعاً أم مباراة كرة قدم أم فيلماً سينمائياً، أم دعوة إلى العشاء، أم غيرها من المناسبات المثيرة للاهتمام. اطلب إليهم أن يتحدثوا عن انطباعهم الشخصي حول ما جرى، ويصفوا لك مشاعرهم نحو تلك التجربة بكليتها. ولن يطول بك الأمر ولن تحتاج للتحديث مع الكثيرين قبل أن تكتشف أنه لم يكن ثمة اجتماع واحد بل اجتماعات مختلفة، ولم يكن حفل عشاء واحد، بل حفلات عشاء كثيرة.. وهكذا دواليك.

المشكلة في هذا التنوع الواسع من الآراء الفردية هي أنها تعني عدم وجود وصف واحد ومعقول لصورة المؤسسة وسمعتها. وهذا بدوره يجعل من العسير إقناع المديرين الآخرين أن من الممكن إدارة هذه التقييمات وتشكيلها. لذلك فإن ما نحن بحاجة إليه في هذا المقام طريقة بسيطة لتقسيم أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة إلى جماعات، وتفهم الأساس الذي قامت عليه انطباعاتهم المتباينة عن المؤسسة. وقد تبين لنا أن الباحثين الذين درسوا التباين في سلوك المستهلكين قد اكتشفوا مفتاح الحل لهذه المشكلة.

المنافع وحلول المشاكل

عرف الباحثون في شؤون التسويق منذ بعض الوقت أن المستهلكين قلما يشتركون نوعين من الأشياء من مؤسسة واحدة، وهذان الشيطان هما:

● المنافع و/أو

● الحلول لمشاكلهم

وهذا يعني أن الزبائن وغالبية الموظفين، في هذه المسألة، يضبطون

موجة الإذاعة ليستقبلوا محطة واحدة هي محطة WII - FM ماذا فيها من أشياء تفيدني؟ .

وهذا التأكيد البسيط صحيح سواء كنت تبيع (أو تقدم خدمة) إلى مؤسسة تجارية أو إلى أفراد. وهو مبدأ يسهل إيضاحه. مثال ذلك: عندما يشتري الناس المثقب وأجزائه اللولبية، فإنهم لا يشترونها لأشائها، بل يشترون قدرة هذه الآلة على فتح حفر ذات أقطار مختلفة. والرجال والنساء لا يشترون مواد التجميل لذاتها، بل يبتاعون الثقة بالنفس. وفي هذا الإطار يقول تشارلز ريفسون Charles Revson مؤسس شركة ريفلون Revlon لمواد التجميل، عبارته الشهيرة: «نحن نصنع مواد التجميل في مصانعنا، لكننا في متاجرنا نبيع الأمل». وقد أدرك سريعاً أن الناس لا يدققون في السعر بشكل خاص عندما يشترون الأمل. انظر الشاهد رقم 1.2 حيث تجد أمثلة على ذلك.

وفي حين لا ينبغي للمديرين أن يشعروا بالقلق إزاء شراء الزبائن للمنفعة أم الحلول لمشاكلهم، فإن على وكالات الإعلان التي يوظفونها أن تشعر بهذا القلق، والسبب في ذلك أن التكتيكات الإبداعية اللازمة لإيصال هاتين الحالتين إلى الجماهير قد تكون مختلفة⁽¹⁾. والضبط الدقيق لموجة الاتصال اللازمة في هذه الحالة يتطلب الإدراك الواعي أن المنافع والحلول للمشاكل قد تكون وظائفية أو نفسية و/أو اقتصادية. ويمكننا أن نسوق مثلاً جيداً يوضح الأهمية النسبية للمنافع الوظائفية والنفسية وذلك بما يشار إليه في أغلب الأحيان حرب الكولا الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية.

كانت شركة بيبسي Pepsi في معظم الأحيان تذكر في إعلاناتها أن أعداداً متزايدة من الناس يفضلون مذاق البيبسي على مذاق الكوكا كولا. وهذا يعني أن

(1) J. Rossiter and L. Percy, «Advertising Communications and Promotion Management» New York: McGraw-Hill, 1997) chs. 8 and 9.

شركة بيبسي هي الرابحة في واحدة من المنافع الوظيفية الأولية للمشروبات الخالية من الكحول. ومع ذلك كانت مبيعات كوكاكولا في مختلف أنحاء العالم ولعدة سنوات أكبر حجماً من مبيعات بيبسي⁽²⁾. وقد جاء في القصص التي رويت حول اختبارات مذاق المواد مجهولة العلامة، أن مسؤولاً كبيراً في شركة كوكاكولا أخطأ في حكمه وحسب مشروب البيبسي أنه من إنتاج كوكاكولا (ربما ادعى ذلك أحد المسؤولين في شركة بيبسي)! فما الذي أعطى شركة كوكاكولا ذلك التفوق في المبيعات؟ والجواب على ذلك يكمن في أسلوب الربط العاطفي بالقيم التي يؤمن بها الزبائن (وهذه هي المنفعة النفسية) الذي طورته شركة كوكاكولا في إعلاناتها على مدى سنوات كثيرة. إذ لا يمكن لأحد أن ينسى تلك العبارة الشهيرة التي اتخذتها شعاراً لها في إعلاناتها والمتمثلة بـ«إنه الشيء الحقيقي». ما أروع هذا البيان! فإذا كانت كوكاكولا هي «الشيء الحقيقي»، فإن شركة بيبسي، إذاً، وغيرها من الشركات الصانعة للمشروبات الخفيفة تأتي في مرتبة أدنى، والواقع أن هذه العبارة قد ترسخت وتجدرت في الأسواق حتى إن شركة سفن أب 7-Up استخدمتها نقطة مرجعية لتميز مشروباتها الخفيفة عن سواها فوصفت مشروب السفن أب بأنه المشروب الخالي من الكولا The Uncola⁽³⁾.

وفي الأسواق الصناعية وأسواق المستهلكين يستخدم المديرون القديرون والأذكى المنافع و/أو حلول المشاكل التي يرغبها زبائنهم أساساً لتقسيم الأسواق إلى قطاعات. ويشار في معظم الأحيان إلى ذلك بعبارات القطاعات

(2) في الواقع يرتكب الكثير من الأشخاص إن لم يكن معظمهم أخطاء في اختبارات المذاق لمنتجات مجهولة العلاقة (blind test) فلا يحسنون التعرف إلى مذاق المنتج الذي جربوا عينة منه سواء كان كوكاكولا أم بيبسي.

(3) مشروب سفن أب 7-Up هو في الحقيقة «ليمونادة» وقد تم تغيير شعار هذه الشركة القائل «الخالي من الكولا» (في أستراليا) إلى شعار «من المنعش أن يكون الشراب صافياً» وفي هذا إشارة «غامضة» إلى لون الكولا.

القائمة على «الحاجات» أو «المنافع» أو «القيمة». وليست الدقة بذات أهمية كبرى في هذه المصطلحات. إنما المهم هو أن حاجات الفرد والقيم التي يتمثلها هي التي تشكل المنافع التي يريدها من مؤسسة ما، أو قد تشكل المشاكل التي يريد الفرد حلولا لها من المؤسسة. وإذا كانت هناك منفعة متبادلة يمكن الحصول عليها، عندئذ يستطيع الفرد والمؤسسة أن يتبادلا شيئاً من القيمة، والمثال على ذلك الأموال التي تدفع ثمناً للمنتجات والخدمات، أو استخدام موظف مقابل راتب شهري.

ومع مرور الزمن ينتج من هذه المبادلات بين الفرد والمؤسسة تكوين أشكال مختلفة من العلاقة مع المؤسسة. وعلى سبيل المثال، قد تنعكس العلاقة الضعيفة القائمة على التعامل التجاري المحض بين المصرف وعميله في استخدام العميل لآلات الصرف الآلي ATM، في حين تتضح العلاقة القوية لولاء الزبون للمصرف إذا كان للعميل استثمار و/أو قرض مع هذا المصرف. وبالمثل، قد يعبر الموظفون عن ولائهم للشركة التي يعملون فيها ويظهرون هذا الولاء عندما يضعون شارة شعار الشركة على ملابسهم (غير الرسمية). وفي حالات قد توصف بالمغالة قد يلجأ بعض الموظفين إلى وشم أجسادهم بوشم يمثل شعار الشركة، كما حصل في شركة هارلي ديفيدسون Harley - Davidson وشركة نايكي Nike!

الشاهد رقم 2,1 ماذا يشتري زبائنك؟

المعروف أن شركة أبل Apple وشركة كومباك Compaq وغيرهما من صانعي الكومبيوتر الشخصي تباع هذه الأجهزة، غير أن الشعار الذي اعتمده شركة أبل Apple منذ زمن بعيد اختزل ما يشتريه الزبائن فعلاً، حين قال «القوة لأن تكون في أفضل صورة لك».

أما شركة كزيروكس Xerox فهي تنتج وتبيع آلات تصوير المستندات، لكن زبائنها يشتررون الإنتاجية المكتنبة والقدرة على التواصل مع الآخرين.

المصارف تبيع منتجات وخدمات مالية إلا أن معظم زبائنها (سواء كانوا شركات أم أفراداً) يريدون أن يشتروا ذلك الشيء الذي يكوّن الثروة أو إدارة الثروة أو حماية الثروة.

يأتي الاستشاريون في الإدارة إلى مؤسسة ما بهدف تقديم حلول معينة، لكنهم في معظم الأحيان يعملون بصفة محفّز للتغيير ومن وجهة نظر كبير المسؤولين التنفيذيين CEO فإنه يشتري منهم أيضاً هدوء البال: أي «بوليصة تأمين» فيما لو اتخذ قراراً غير صائب، أو خشية توجيه اللوم إلى شخص ما لإصراره على أن التغييرات ضرورية.

الجمعية الجغرافية الوطنية تبيع مجلتها National Geographic لكن ما الذي يشتريه القارئ؟ ليس أكثر من رحلة رخيصة الثمن.

وتقوم شركة بولارويد Polaroid ببيع آلات التصوير الفوري لكن الشباب يشترون هذه الآلات للتسلية والمتعة، أما المصور المحترف فيشتري ما يجنبه المجازفة (يحسن تصحيح وضعية الشيء الذي يريد تصويره قبل تبديل آلة التصوير والبدء بعملية التصوير). والمهندس المسؤول عن الصيانة يشتري ما يقدم له صورة فورية.

وإذا توسعنا قليلاً في معنى هذه العلاقة، نجد أن علاقات أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة يمكن أن تتميز بخصائص عاطفية متنوعة. فمثلاً يعتقد كثيرون من زبائن وموظفي شركة هارلي ديفيدسون - Harley Davidson أنها أفضل صديق (عاطفية وذات عطف اجتماعي وفي وضع مكافئ لهم وبعيدة عن الرسمية)، في حين تشعر شركة ماكدونالدز McDonalds أنها صديق للكثير من الناس منذ عهد الطفولة، (ودودة، تقدم المتعة وبعيدة عن الرسمية). ويشعر الكثير من الشركات اليابانية بعاطفة الأبوة نحو الموظفين العاملين لديها، بينما تبدو الشركات الكورية الجنوبية مثل شركة سامسونغ Samsung وكأنها عسكرية التصرف (قاسية وذات تراتبية وظيفية)⁽⁴⁾. ومن الأصناف الشائعة الأخرى لهذه العلاقة أنواع يمكن أن نصفها بصداقة حجرات

(4) S. Brull and J. Lim, «Samsung's \$8 billion Gamble on Upscale Chips», Business Week (2 June 1997), 18 - 19.

compartmental friendship أو علاقة السيد بالعبد، أو علاقة شراكة أو علاقة عابرة أو المعرفة السطحية⁽⁵⁾.

غير أن نوع العلاقة (المرغوبة) لشركة ما مع أصحاب المصلحة فيها من زبائن وموظفين على جانب كبير من الأهمية. ذلك أن لطبيعة هذه العلاقة تأثيراً كبيراً في المعتقدات والمشاعر (أي الصورة) التي يكوّنها الناس عن هذه المؤسسة وفي التوافق بين هذه المعتقدات والمشاعر والقيم المستقلة عند الفرد (وبالآتي سمعة المؤسسة). مثال ذلك، من أكثر منتجات الحبوب المعدة لوجبات الإفطار الجاهزة شيوعاً في أستراليا منتج اسمه Weet - Bix الذي تنتجه شركة Sanitarium Health Food وهي شركة معروفة بإرثها المحافظ جداً وتملكها وتديرها كنيسة Seventh - day Adventist. لشركة Sanitarium هذه موقف يتميز بالاستقامة والمشاعر الأبوية نحو زبائنها يتمثل بالأشياء المتبقية من منتجاتها، ويقصد بذلك السكر الذي تضيفه إلى Weet - Bix ليعطيه طعماً حلواً. (في الواقع يحتوي هذا المنتج على نسبة 3٪ فقط من السكر بالمقارنة مع المنتجات الشهيرة المنافسة حيث تبلغ نسبة السكر 30٪). وقد أظهرت البحوث أن الزبائن عندما يربطون اسم المنتج Weet - Bix مع الشركة الصانعة له Sanitarium تكون رؤيتهم لهذه الشركة أكثر إيجابية من رؤيتهم لمنافسيها مثل شركة Kellogg العملاقة⁽⁶⁾.

ومن جهة أخرى تؤثر العلاقات الوظيفية المختلفة التي يكوّنها الناس مع مؤسسة معينة في مقدار ونوع المعلومات التي يريدون معرفتها عن أنشطة هذه المؤسسة. فمثلاً، يهتم حملة الأسهم والمحللون الماليون بالمؤشرات الدالة

(5) S. Fournier, «A Consumer - Brand Relationship Perspective on Brand Equity», in S. Sood (ed.), Brand Equity and the Marketing Mix: Creating Customer Value, Marketing Science Institute Conference Summary, Report No. 95 - 111 (Sept. 1995), 13 - 15.

(6) P. McIntyre, «Sanitarium Against Rival's Grain», Australian Financial Review (6 August 1996), 33.

على الأداء الإداري والمالي . وأما الأنواع الأخرى من المعلومات مثل رعاية المؤسسة لفريق رياضي أو تدريب الموظفين وتطويرهم فهي ذات أهمية إلى الحد الذي ترتبط به آثار هذه العوامل (حتى لو كان ارتباطاً ضعيفاً) بالأداء المالي . ومن ناحية ثانية، يهتم موظفو المؤسسة وزبائنهم بطيف من المعلومات أوسع كثيراً من ذلك .

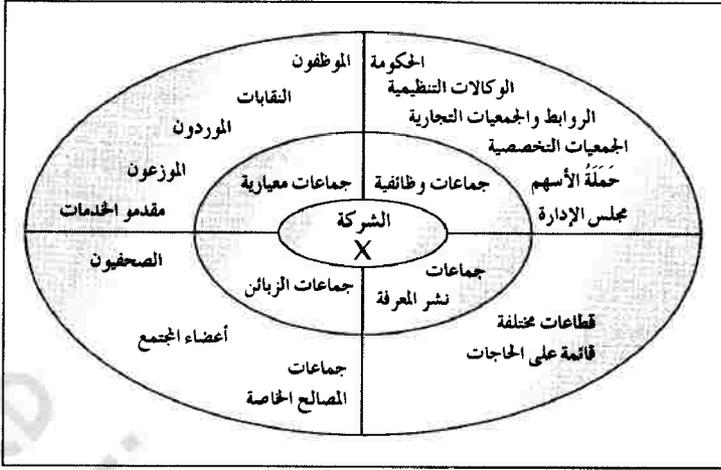
لهذا، فإن المديرين بحاجة لأن يدركوا من هي الجماعة من جماعات أصحاب المصلحة بالشركة على جانب كبير من الأهمية للمؤسسة، وما طبيعة العلاقة التي تربطهم بها؛ وكيف تؤثر هذه العلاقة بالمعتقدات والمشاعر التي تتكون لديهم عن المؤسسة . ويمكن أيضاً استخدام البحوث للتعرف إلى ذلك الخليط المختلف من القيم المستقلة عند كل جماعة . وأصدق مثال يوضح طريقة التعرف إلى القيم عند كل جماعة من الزبائن تقدمه في نهاية الفصل السابع عندما نتحدث عن حالة دراسة تاريخية لشركة شيفرون Chevron .

جماعات أصحاب المصلحة في الشركة

يرتبط أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة بطرق شتى . قد تكون لهم حاجات مختلفة تستطيع المؤسسة تلبيتها، أو قد تكون المؤسسة موضع رقابتهم المستمرة . وقد تكون بعض هذه الروابط أكثر أهمية من غيرها للنجاح التشغيلي للمؤسسة . ولتوضيح من هي الجماعات التي تعد أكثر ارتباطاً بالمؤسسة من المفيد أن نتخذ من التقسيم المبين في الشكل 1.2 نقطة بداية في بحثنا⁽⁷⁾ .

(7) هذا المشروع هو تعديل لذلك المشروع المقدم في: D. ten Berge, The First 24 Hours (Oxford: Basil Blackwell, 1988).

وثمة مشروع آخر وارد في: G. Savage, T. Nix, C. Whitehead, and J. Blair, «Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders», The Executive, 5, 2 (1991), 61 - 75.



الشكل 1.2: جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام

الجماعات المعيارية هي التي تزود المؤسسة بالسلطة والصلاحيات للعمل وهي التي تضع القوانين والأنظمة التي بموجبها تنفذ المؤسسة أنشطتها. وهي التي تقدم أيضاً تقريراً حول أداء المؤسسة. وقد تقوم الدوائر الحكومية والمجالس المحلية والوكالات التنظيمية (والقوانين وبصفة خاصة تلك القوانين المتعلقة بالممارسة التجارية) والزبائن والجماعات المهتمة بالبيئة بوضع حدود لمجالات المؤسسة وتنفيذها لعملياتها. وخير مثال لاثنتين من هذه الجماعات المعيارية مؤسسة Standard & Poors ومؤسسة Moody's المختصتان بالتصنيف الدولي، حيث تتأثر كثيراً عمليات الخزينة المركزية للمقترضين الدوليين وحتى الحكومات بالتصنيف الخاص بالمخاطر الذي تقدمه هاتان المؤسستان. وخير مثال لفرد واحد يؤدي عمل الجماعة المعيارية هو إيلين بريور Elaine Prior، التي تكثرت من السير في الأدغال وتسلق الجبال، لكنها في سنة 1997 كانت أهم محلل مالي مختص بسوق الأسهم لدى شركة BHP، أكبر شركة متنوعة الموارد في العالم. والجدير ذكره أنها بعد أن أصدرت تقريرها الذي أشار إلى انخفاض في الأرباح هبطت رأسمالية شركة BHP في الأسواق بمعدل 1,56 مليار دولار⁽⁸⁾.

M. James, «Intimacy Key to Analyst's Success», Australian Financial Review (21 April 1997).

(8)

وتوجد الجماعات المعيارية أيضاً داخل المؤسسات . فمثلاً تتضمن أنشطة مجلس إدارة المؤسسة الإقرار والمصادقة على الكثير من أنشطة المؤسسة . وثمة جماعات معيارية أخرى مثل الروابط الصناعية والتجارية والجمعيات التخصصية التي ليس لها ذلك القدر من الارتباط المباشر بالمؤسسة، إلا أنها تضع الإرشادات المعيارية لأنشطة أعضائها وتنشر المعلومات وتوزعها على الموظفين، والشاهد هنا أن عدداً لا بأس به من هذه الجماعات تقوم بعملية مسح سنوي يشمل رواتب أعضائها، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المسح نقطة علام يهتدى بها أثناء المفاوضات الخاصة بالرواتب .

الجماعات الوظيفية، ولها تأثير مباشر في الكثير من أنشطة المؤسسة اليومية . وهذه الجماعات هي التي تسهل عمل المؤسسة وتخدم زبائنها وهي أكثر الجماعات ظهوراً . ومثال ذلك الموظفون والموردون والموزعون وباعة التجزئة ومقدمو الخدمات، مثل المؤسسات البريدية والاتصالات ووكالات الإعلان والبحوث الخاصة بالأسواق، والشركات المتخصصة بالأمور القانونية والاستشاريون . وفي بعض الأحيان قد تستخدم السمعة الجيدة لإحدى هذه المؤسسات في سبيل تعزيز سمعة مؤسسة أخرى . انظر مثلاً عملية إرسال الطرود عبر شركات البريد السريع مثل DHL أو FedEx أو UPS قد تحمل رسالة فيها معان كثيرة عن المؤسسة المرسله للطرود، وكذلك فهي تعبر عن أهمية الزبون عند تلك المؤسسة (هكذا تود شركات البريد السريع أن تعتقد)، وهذه الرسالة وما فيها من معان لم تستطع أن تحققها عملية إرسال الطرود بواسطة الخدمة البريدية في الولايات المتحدة United States Postal Service .

أكثر هذه الجماعات الوظيفية التي ذكرنا أهمية هم الموظفون . والعمل هو الجزء المحوري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لمعظم الناس . والوظيفة المأجورة تقدم دخلاً يعين المرء في نوعية الحياة التي يحيها، وهو، إلى جانب ذلك، يشكل جزءاً هاماً من هوية الفرد، ويضيف شيئاً ذا دلالة كبيرة

على احترام الذات والثقة الاجتماعية⁽⁹⁾. وحين يكون الشخص «قائماً على عمله» ويؤدي نوعاً معيناً من الأعمال ضمن مؤسسة لها احترامها، فإن في ذلك أهمية كبرى عند الكثيرين. قد يجعل الكثير من أرباب العمل أهمية تلك النواحي النفسية للعمل على الرغم من أن هذه النواحي ذاتها تؤثر في ثقافة المؤسسة، وهذا هو موضوع الفصل السادس من هذا الكتاب.

عندما ينعدم احترام الموظفين للمؤسسة التي يعملون فيها، يتسم جو العمل وتتدنّى معنويات الموظفين عند نقطة تسليم الخدمات. أمّا إذا ازداد احترامهم لمؤسستهم فالكثير منهم على استعداد للترويج للشركة. وهكذا نجد أن لنظرة الموظفين إلى الشركة تأثيراً مباشراً في الطريقة التي ينظر بها الغرباء إلى الشركة. وقد أظهرت البحوث، على سبيل المثال، أن الناس الذين يعرفون (ويحبون) شخصاً يعمل لدى مؤسسة معينة يكتون احتراماً أكبر للمؤسسة من أشخاص آخرين لا يعرفون أحداً فيها.

وبغية تنمية دور الموظفين في الترويج لمؤسستهم تقوم بعض الشركات برعاية موظفيها في الأحداث الرياضية والأنشطة المجتمعية. مثال ذلك، كانت شركة كزيروكس Xerox بقيادة جوزيف ويلسون Joseph Wilson واحدة من أوائل الشركات الأمريكية التي أعطت موظفيها إجازة مدفوعة الأجر ليقوموا بعمل تطوعي للمجتمع. وثمة نهج آخر ضمن هذا الإطار يتمثل في جعل الموظفين يشاركون في إدارة نادي الزبائن (الأوفياء) للمؤسسة. ومثال ذلك، موظفو شركة هارلي ديفيدسون Harley - Davidson يديرون نادي «جماعة مالكي هارلي» Harley Owners Group HOG.

جماعات نشر المعرفة وهم مجموعة من الأفراد من صنف خاص من أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة يزداد اهتمامهم بها عندما يتعلق الأمر

(9) J. Dutton, J. Dukerich, and C. Harquail, «Organizational Images and Member Identification», Administrative Science Quarterly, 39, 2 (1994), 239 - 63.

بحماية حقوق الآخرين . والقضايا التي تشد اهتمام هؤلاء الجماعات تتضمن : حرية المعلومات ، والحق الشخصي في الاحتفاظ بالمعلومات ، والبيئة ، ومصالح الأقليات ، وتكافؤ فرص التوظيف ، ورعاية الطفل داخل أماكن العمل ، وغيرها . . . وعلى العموم فإن أكثر هذه الجماعات أهمية هم الصحفيون . ولا أحد يجهل أثر الصحفيين في تكوين الأجندا العامة أو الدعاية لقضايا معينة . والصحافي قد يكون صديقاً ودوداً أو عدواً لدوداً ، وهذا يتوقف على مقدار تفهم دائرة شؤون الشركة للإعلام وللمهارات التي اكتسبها مختلف الأشخاص في التعامل مع الصحفيين . والملاحظ أن المؤسسات غالباً ما تكون ضعيفة بصورة خاصة في تعاملها مع الإعلام إبان الأزمات . فقد يتمخض التعامل السيئ مع الصحافة عن حادثة قد تتطور إلى أزمة حقيقية ، وهذا بالآتي يؤدي إلى تدهور صورة الشركة وفي معظم الأحيان تشويه السمعة المعروفة عند الناس عن المؤسسة . وهذه ناحية على جانب كبير من الأهمية حتى إنني أفردت لها بحثاً مستفيضاً في الفصل الثاني عشر .

الزبائن ، وهم الجماعة ذات الأهمية القصوى بين جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة . قد يتساءل بعض من ليس لهم علاقة بالتسويق لماذا لا يشار إلى الزبائن على أنهم جماعة واحدة . لكن لحظة تأمل بما ورد في الفقرات السابقة من هذا الفصل تقدم الجواب عن هذا السؤال . فهناك أصناف مختلفة من الزبائن يريدون مجموعات مختلفة من المنافع و/ أو الحلول لمشاكل لديهم من المؤسسة . (لا تنس المثال الوارد في الشاهد رقم 2,1 عن شركة بولارويد Polaroid) . وهذا يعني أنه يتعين على المؤسسة في سبيل تلبية هذه الحاجات أن تقدم خلطة تسويقية مصممة خصيصاً لتناسب كل قطاع من القطاعات المختلفة للزبائن (وهذه الخلطة هي المنتج والسعر والترويج والتوزيع ومستوى الخدمات ، وهلم جراً) . يسمى اختصاصيو التسويق هذه الاستراتيجية «التسويق الهادف» . وفي إطار إدارة سمعة الشركة تعني هذه الاستراتيجية أنك إن كنت تقدم خدماتك لأصناف متباينة من الزبائن وبصورة متميزة ، فإن ثمة

احتمالاً كبيراً بأن تتكوّن لديهم صور وسمعات مختلفة عن المؤسسة .

عند هذه النقطة نكون قد انتقلنا من موقع تكون فيه لكل فرد سمعة عن الشركة تختلف عن الآخر إلى موقع نستطيع فيه أن نصنف أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة في أربعة أصناف عريضة يسهل ضمن كل صنف منها التعرف إلى جماعات معينة من الأشخاص تكون علاقاتهم الوظيفية والعاطفية مع المؤسسة سبباً ليكونوا صوراً و/ أو سمعات متباينة عنها . وفي هذا تحسن كبير في التفكير الراهن حول سمعة الشركة . ولتوضيح هذه الفكرة دعنا نستذكر بأن الدائرة الخارجية في الشكل رقم 1.2 تضم أكثر من خمس عشرة جماعة مختلفة من جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام . لدى مراجعتنا لإعلانات الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية تبين لنا أن معظم الإعلانات الهادفة إلى بناء صورة الشركة موجهة نحو جماعتين فقط من هذه الجماعات ، هي مجتمع رجال المال والأعمال والزبائن⁽¹⁰⁾ . وحيث إن الإعلان قد لا يكون أفضل وسيلة للتواصل مع كل الجماعات المذكورة في الشكل رقم 1.2 إلا أنه ينبغي أن يكون قابلاً للتطبيق لأكثر من مجرد جماعتين .

سوف أعرض في الفصل الثالث للطريقة التي ترتبط بها مجموعات مختلفة من العوامل لتكوّن صورة للشركة لدى الجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة والاهتمام . ولكن قبل أن أنتقل إلى الفصل الثالث لا بد من مناقشة أمرين لهما أهمية أكثر من غيرهما في جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام . وأقصد بذلك قادة الرأي وتنازع حاجات الجماعات المختلفة . ففي داخل كل جماعة يوجد عدد من الأفراد يلعبون دور المحفز في عملية تشكيل صورة الشركة أمام الآخرين . وهؤلاء هم الأشخاص المهمون الذين يتوجب استهدافهم

D. Schumann, J. Hathcote, and S. West, «Corporate Advertising in America: A Review of (10) Published Studies on Use, Measurement, and Effectiveness», Journal of Advertising, 20 (Sept. 1991) 35 - 56.

لزيادة فاعلية التغيير وأثره. أما الأمر الآخر، فكما ذكرنا، يتعلق بتنازع الحاجات عند مختلف جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة.

قادة الرأي

عند البحث داخل كل واحدة من جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام يبرز أمامنا دوماً السؤال من هم الأشخاص الذين يهمننا أمرهم بخصوص تشكيل صورة الشركة؟ ويتبع هذا السؤال سؤال آخر هو كيف يقوم هؤلاء الأشخاص بنقل مختلف أنواع المعلومات التي يتلقونها حول المؤسسة وتقييمها. قد نجد الإجابة عن هذين السؤالين في البحوث الأكاديمية التي تتناول موضوع التأثير الشخصي. وبما أن النظريات كثيرة، فسوف أركز في بحثي هذا على دور قادة الرأي مستعيناً بمعلومات استقيتها من بحوث أجريت في علم الاجتماع والتسويق (وبصورة خاصة الإعلان وانتشار المبتكرات)⁽¹¹⁾.

ثمة فكرة تقول إن لدى بعض الأشخاص القدرة على تضخيم مصداقية المعلومات وتسريع انتشارها ضمن شبكة اتصالاتهم. وهي فكرة رائعة حقاً. وبما أن قادة الرأي هؤلاء يستطيعون أن يزيدوا من قوة تأثير المعلومات، إيجابية كانت أم سلبية (كالإشاعات مثلاً)، فمن الأهمية بمكان أن يتم التعرف إلى هؤلاء الأشخاص. وعلاوة على ذلك، توحى لنا هذه الفكرة أن أثر الدعاية والإعلان يكون أشد قوة إذا أخذت المؤسسات في اعتبارها الأدوار التي يضطلع بها قادة الرأي ضمن شبكاتهم الاجتماعية. قد تتمثل أدوار قادة الرأي بما يأتي:

(أ) يتصرفون وكأنهم قناة إضافية لإيصال المعلومات و/أو.

(ب) يزيدون من مصداقية المعلومات (الجديدة).

ويوضح الشاهد رقم 2.2 كيف حاولت شركة نستله Nestlé استخدام قادة الرأي في زيادة فاعلية الحملة الإعلانية.

(11) E. M. Rogers, «Diffusion of Innovations» (New York: The Free Press, 1995), Chs. 8 and 9.

من المفيد أن نعرف أيضاً أن قادة الرأي ليسوا «قادة» كما نعرفهم عادة. فالقيادة في هذا الإطار عملية أكثر دقة وشفافية من ذلك. وقد تكون غير ظاهرة للعيان في الكثير من الشبكات الاجتماعية. وفي كثير من الأحيان قد تحدث هذه القيادة نتيجة كون الشخص على معرفة جيدة بمعتقدات ومشاعر وسلوك الآخرين. وهذا صحيح وينطبق على كثير من جماعات المستهلكين. في بعض الشركات التي تصمم الأزياء وتبيعها، مثلاً، يميل قادة الرأي إلى «قيادة» آراء الزبائن الآخرين من خلال التحدث إليهم حول الأزياء وجعلهم «يشاهدونهم» يرتدون الملابس المختلفة والمتنوعة. أما في المجال المهني التخصصي مثل الإعلان، يكون تأثير وكالات الإعلان الرائدة من خلال إعلانات عملائها وبالقدر نفسه من خلال آرائها التي عبرت عنها رسمياً بخصوص الإعلان الجيد أو الرديء والجوائز التي تنالها.

الشاهد رقم 2.2 استخدام قادة الرأي

في مطلع عقد التسعينيات من القرن الماضي أجرت شركة نستله Nestlé السويسرية الشهيرة بصناعة الأغذية دراسة بحثية دلت نتائجها أن الأمريكيين يعتقدون أنها تصنع أفضل أنواع الشوكولا والقهوة، وأنهم لا يعلمون أن هذه الشركة تنتج مواد أكثر كثيراً من هاتين المادتين (فهي تصنع مثلاً المنتجات carnation، و Quik، ومعجنات Contadina). ثم بدأ فرع شركة Nestlé في الولايات المتحدة في شهر تشرين الثاني / نوفمبر سنة 1992 حملة إعلانية قدرت تكاليفها بمبلغ ثمانية ملايين دولار تهدف إلى تصحيح مكانة أكبر شركة مواد غذائية في العالم تصفها بالدفاء والمودة وقرب التناول. وفي سنة 1993 انتشرت هذه الحملة في بلدان أخرى مثل أستراليا.

كانت هذه الحملة الإعلانية تستهدف بصورة مباشرة قادة الرأي في البقاليات، ولدى الشركات وصناع القرار في البقاليات العائلية وأعضاء بارزين في المجتمع. كان أمل الشركة في هذه الحملة أن هؤلاء الأشخاص سوف يعجبون بالإعلان وبالآتي يقومون بالتواصل مع الآخرين شفاهاة وبذلك يدعمون الرسالة التي حملها الإعلان. وهي فكرة جيدة من الناحية النظرية.

لكن تقديري هو أن قادة الرأي قد تجاهلوا ما جاء في الإعلان، ولدي سببان لهذا التقدير. أولهما، أن الرسالة القائلة إن شركة كبرى من وراء البحار دافئة وودودة وليست بعيدة المنال لا تتلاءم مع معتقدات معظم الناس. وثانيهما، أن هذه الصفات ليست صفات معروفة عن السويسريين. وكما سوف نرى في الفصلين السابع والتاسع فإن استخدام الإعلان لمحاولة تقديم ما يتناقض مع ما يعتقده الناس ليس عملاً فعالاً.

فلاستراتيجية الأفضل أن تتحدث مع قادة الرأي لتكتشف الأشياء الإيجابية التي يؤمنون بها بخصوص (أ) الشركات الكبرى متعددة الجنسيات لصنع المواد الغذائية و(ب) الشركات السويسرية عموماً و(ج) شركة نستل Néstlé. ومن هذه المعلومات كان بإمكان شركة نستل أن تختار العوامل التي تستطيع استخدامها في الترويج للقيم الخاصة بها وبمنتجاتها، مثل زيادة الاهتمام بالتفاصيل والجودة، وهكذا. ومن ثم يمكنها استخدام معتقدات هؤلاء القادة أساساً للحملة الإعلانية الموجهة إلى قادة الرأي وغيرهم. وبهذه الطريقة تكون الحملة الإعلانية خير دعم لما يقوله قادة الرأي شفهاً في تواصلهم مع الآخرين.

غير أنه توجد حالات معينة يكون فيها تأثير قادة الرأي أكثر شفافية، إذ يمكن أن يكون قادة جماعات الضغط (أو الناطقون باسمها)، والأحزاب السياسية، والنقابات والجمعيات التخصصية والسلطات التنظيمية في بعض الأحيان أكثر انفتاحاً وصراحة في أنشطتها المكونة للرأي... وفي مثل هذه الحالات، يكون من السهل نسبياً مراقبة هذه الجماعات ومواقفها وأثرها المحتمل في سمعة الشركة.

وقد تساعد في هذا الإطار نظرية تدعى «نظرية قوة الروابط الضعيفة» لتسهل علينا فهم الدور الذي يضطلع به قادة الرأي في شبكات الاتصال⁽¹²⁾. يقصد بهذه النظرية أن العلاقة بين قائد الرأي والآخرين قد تكون قوية جداً ضمن شبكة معينة وهي أقوى من العلاقة التي تشد الشبكات إلى بعضها بعضاً،

لكن هذه في الوقت نفسه أقل أهمية من العلاقة في ما بين الشبكات . ولنأخذ مثلاً يوضح ذلك ، دعنا نعتبر الموظفين في مؤسسة ما نظاماً اجتماعياً ، فنجد العلاقة في ما بين العاملين ضمن وحدة أعمال واحدة قوية جداً (علاقات قوية) بينما تكون علاقاتهم مع العاملين في وحدة أعمال أخرى ضمن المؤسسة ذاتها ضعيفة . هذه العلاقات الشخصية القوية (ضمن الشبكة الواحدة) والضعيفة (في ما بين الشبكات تلعب أدواراً متباينة في طريقة انتشار المعلومات ضمن النظام الاجتماعي الواحد . وقد دلت البحوث أن العلاقات الضعيفة تنقل كثيراً من المعلومات الجديدة (غير الرسمية) من شبكة اجتماعية إلى شبكة أخرى في حين يبقى دور العلاقات القوية تسهيل انتقال المعلومات والتأثير ضمن جماعة معينة⁽¹³⁾ . ومن هنا ، يمكن استخدام قادة الرأي للمساعدة في نشر المعلومات أو عدم نشرها بين جماعة وأخرى . ويمكن الاستعانة بهم أيضاً في التأثير في معتقدات ومشاعر أعضاء الجماعة التي يتمون إليها (ونقصد بذلك الصورة التي يحملونها عن المؤسسة) .

ويبرز أمامنا سؤال آخر له أهميته : هل تختلف ردود فعل قادة الرأي عن غيرهم إزاء المعلومات التي تبثها وسائل الإعلام عن المؤسسة؟ في الحقيقة لدينا دليل تجريبي غير مباشر يشير إلى استخدامهم للمعلومات التي يبثها الإعلام بطريقة تختلف عن سواهم . إلى جانب ذلك ، أظهرت البحوث الأكاديمية التي أجريتها حول تبني الابتكارات وانتشارها أنه يوجد قطاع من الزبائن نسميهم «الاتصالات الابتكارية» يلعبون دور قادة الرأي في أحيان كثيرة . وقد وجدنا أيضاً أن هؤلاء الأشخاص أكثر دقة من غيرهم في تقييم منتج جديد دون الحصول على دعم اجتماعي من أناس آخرين . وهم يعتمدون على مصادر معلومات من الإعلام ليظلوا على اطلاع على أحدث التطورات الخاصة بالمنتج

J.J. Brown and P.H. Reingen, «Social Ties and Work - of - Mouth Referral Behavior», Journal (13) of Consumer Research, 14 (Dec. 1987), 350 - 62.

ويفعلون ذلك أكثر مما يفعله غيرهم من الجماعات التي تتبنى الابتكار⁽¹⁴⁾. وخلاصة القول، إن هؤلاء الذين أسميناهم «الاتصالات الابتكارية» هم الأكثر تأثيراً في تشكيل صورتهم الخاصة عن المؤسسة وذلك استناداً لخبرتهم الشخصية من خلال مصادر إعلامية متنوعة. وهذه الصورة، إيجابية كانت أم سلبية، تؤثر عندئذ في ما يقولون للآخرين عن المؤسسة.

وعلى أي حال، فإن درجة تأثير التواصل الشفهي WOM لقائد الرأي تعتمد على عدد من العوامل؛ أولها قوة الرابطة بينه وبين الآخرين ضمن الجماعة الاجتماعية الواحدة أو بين الجماعات المتعددة. وهذا يعني عدد الأشخاص الذين يتصل بهم وعدد المرات التي يتحدث إليهم. والعامل الثاني الذي بمقدوره أن يعدّل أثر مصدر التأثير هو مصداقية قائد الرأي بالمقارنة مع مصداقية الاتصال الإعلامي للمؤسسة. وقد أكد علماء النفس أن التواصل الشفهي عموماً أقوى أثراً من التواصل عبر الإعلام⁽¹⁵⁾. تضاف إلى ذلك، المزايا الشخصية وحقيقة كونه قائداً للرأي ضمن جماعته تؤثر في مصداقية آراء الشخص ذاته. ومثال ذلك، الأشخاص ذوو السلطة أو المكانة الاجتماعية العالية⁽¹⁶⁾. فتجتمع هذه العوامل معاً لتزود قائد الرأي بقدر معين من مصداقية المصدر.

والعامل الآخر الذي يكون التأثير الشخصي لقائد الرأي في الآخرين هو قوة الصورة (أي قوة المعتقدات والمشاعر) وقوة السمعة (أي حسن تلاؤم الصورة مع القيم التي يؤمنون بها) التي تشكّلت لديهم حالياً. فالصور التي

(14) D.F. Midgley and G.R. Dowling, «A Longitudinal Study of Product Form Innovation Using a Contingent Factor Approach», Journal of Consumer Research, 19, 4 (1993) 611 - 25.

(15) W.J. McGuire, «Attitudes and Attitude Change», in G. Lindzey and E. Aronson (eds), The Handbook of Social Psychology, Vol. II (New York: Random House, (1985), 233 - 346.

(16) D. Aaker and J. Myers, Advertising Management (New York: McGraw - Hill, 1987), Ch. 11.

أحسن تشكيلها أقل احتمالاً للتبدل من الصور الضعيفة. فالصور القوية (وكذلك السمعة) تستند إلى معلومات أفضل وفي بعض الأحيان إلى تنوع في العوامل أكثر اتساعاً من الصور الضعيفة. والمثال على ذلك، يعرف الموظفون عادة أشياء عن المؤسسة التي يعملون فيها أكثر مما يعرفه الزبائن، ولأن قاعدة المعلومات لديهم وخبرتهم واسعة جداً، فإن الصورة الإجمالية لديهم تكون مؤلفة من عوامل كثيرة، ولهذا السبب يكون تبديل هذه الصورة (أو شبكة المعلومات) أكثر صعوبة من تلك الصورة القائمة على ضآلة في المعلومات أو معلومات أقل تماسكاً.

وأخيراً، ثمة سؤال يتردد كثيراً حول قادة الرأي، ألا وهو كيف يمكن التعرف إليهم؟ ما قدمه الباحثون جواباً عن هذا السؤال كان تعميمياً. فمثلاً، نجد قادة الرأي يتصفون بالمزايا الآتية إذا عقدنا مقارنة بينهم وبين «أتباعهم»، فهم (أ) أكثر معرفة لدى وسائل الإعلام من غيرهم؛ و(ب) أكثر معرفة على المستوى العالمي؛ و(ج) لديهم مشاركة اجتماعية أكثر؛ و(د) لهم مكانة اقتصادية واجتماعية أعلى مقاماً؛ و(هـ) يتمتعون بقدرة أكبر من غيرهم على الابتكار عندما يقتضي العرف الاجتماعي التغيير⁽¹⁷⁾. يصف لنا الشاهد رقم 3.2 بعض البحوث المستخدمة بصفة عامة للتعرف إلى قادة الرأي.

وبعد أن عرفنا هذا الدور الهام الذي يضطلع به قادة الرأي في تكوين الصورة والسمعة في نظر الناس، من المفيد أن نعرف من هم قادة الرأي في كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام، حيث إن تكوين السمعة لدى جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام يشبه إلى حد بعيد القاعدة المعروفة والمتمثلة بـ 80 - 20 أي، أن ما نسبته 80٪ من الحديث عن مؤسسة ما يقوم به 20٪ من أصحاب المصلحة في هذه المؤسسة (ضمن الجماعة الواحدة).

تنازع أصحاب المصالح

كلما كانت للمؤسسة جماعات واضحة المعالم من أصحاب المصلحة والاهتمام تتقدم من الإدارة بمطالب متباينة يبرز احتمال حصول تنازع بين مطالب هذه الجماعات. وفي حين أظهرت عمليات المسح لآراء الجمهور الأمريكي أن الالتزام الأول للشركات الأمريكية يجب أن يكون نحو الموظفين، فإن كبار المسؤولين التنفيذيين يرون أنفسهم يمثلون ثلاث دوائر انتخابية، كل واحدة منها مستقلة عن الأخرى، وهي: دائرة المستثمرين ودائرة الزبائن والموردين ودائرة الموظفين⁽¹⁸⁾. وعلاوة على ذلك، توجد حالياً بعض الحوافز المالية شديدة القوة عند كثير من الشركات العامة [التي يملك أسهمها عدد كبير من الناس] تشير بجلاء إلى أن حملة الأسهم سوف يصبحون الجماعة المهيمنة على الشركات خلال السنوات القليلة المقبلة. والدليل على هذه التوقعات يأتي من علوم الاقتصاد المالي.

الشاهد رقم 3.2 التعرف إلى قادة الرأي

للباحثين نزعة نحو استخدام واحدة من الطرق الآتية أو مجموعة منها معاً للتعرف إلى قادة الرأي:

(أ) دراسة العلاقات الشخصية بين أفراد المجتمع Sociometric وقياسها، وتتضمن الطلب إلى شريحة عريضة من الأشخاص أن يرشحو أسماء أفراد يلجأون إليهم للحصول على النصيح والمعلومات تتعلق بأمور معينة. ومن خلال توجيه الأسئلة إلى شريحة معينة ضمن شبكة اجتماعية معينة يمكن معرفة أولئك الذين يطلب رأيهم في معظم الأحيان (أي الذين لهم علاقات قوية). ومن خلال سؤال الناس

(18) في استطلاع للرأي أجراه سنة 1996 يانكيلوفيش Yankelovich تبين أن 51٪ من الأمريكيين يعتقدون أن الالتزام الأول للشركة هو نحو موظفيها بينما اقترح 17٪ منهم أنه نحو حملة الأسهم (Wal Street Journal, 21 May 1996). أما آراء كبار المسؤولين التنفيذيين فقد وردت في كتاب:

G. Donaldson and J. Lorch, «Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction» (New York: Basic Books, 1983).

عما إذا كانوا يطلبون الرأي والنصح من أفراد ينتمون إلى شبكات اجتماعية أخرى يمكن معرفة قادة الرأي الذين لهم علاقات ضعيفة مع الجماعات الأخرى. وهذه الطريقة في التعرف إلى قادة الرأي جيدة في الجماعات الأخرى.

(ب) طريقة أهل العلم والخبرة Key - informant، حيث توجه الأسئلة إلى مجموعة من القضاة (أو خبراء ذوي معرفة واسعة) ليعرفوا قادة الرأي داخل جماعة معينة. تستند صحة هذه الطريقة إلى معرفة هؤلاء القضاة بالخصائص الاجتماعية للجماعة موضع البحث.

(ج) طريقة التسمية الذاتية Self - designating، حيث توجه الأسئلة إلى أفراد ضمن جماعة معينة ليقموا ما إذا كانوا يرون في أنفسهم قادة للرأي. والطريقة البديلة هنا تتمثل بسؤالهم عن مقدار المعلومات التي يقدمونها للآخرين ونوعها. قد يلاحظ انحياز في أي من هاتين الطريقتين بسبب ميل معظم الناس إلى خطأ التقدير في تأثيرهم.

(د) طريقة الرصد في المراقبة Observation، حيث يجري قياس قيادة الرأي من خلال تسجيل عملية تبادل المعلومات والتأثير كلما حصل ذلك. تقتضي هذه الطريقة أن يكون الراصد واحداً من الجماعة، أما إذا عرّفت الجماعة الدور الذي يقوم به هذا الراصد فقد يؤثر ذلك سلباً في سلوك الجماعة وربما يكون ثمة تحيز ومُحاباة.

خلال العقود المنصرمين من السنين ركزت جماعة صغيرة من الباحثين ذوي النفوذ القوي في أبحاثهم على موضوع الحكم داخل الشركة. وكانوا يريدون التوصل إلى إجابات عن أسئلة محددة، نحو: من يظن المديرون أنهم يمثلون؟ ما هي العوامل المؤثرة في الحوافز لدى المديرين؟ كيف يمكن للحوافز المقدمة إلى المديرين أن تضر بالقيمة لدى حملة الأسهم؟ لماذا لا يستطيع حملة الأسهم أن يسيطروا على المديرين؟ ما هو أثر المديرين الحاملين للأسهم في أسعار الأسهم؟ ماذا يحدث عندما يكون راتب المسؤول التنفيذي مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بأداء المؤسسة؟⁽¹⁹⁾.

قد تقتضي معرفة الإجابة عن هذه التساؤلات إجراء بحوث عدّة، ويبدو أن تعديلين اثنين في الأحكام الصادرة عن الهيئة العامة للأوراق المالية Security commission جرى اعتمادهما في تسعينيات القرن الماضي قد جعلتا مديري المؤسسات أكثر استجابة لمصالح حملة الأسهم. أحد هذين التعديلين يلزم الإدارة بتقديم كشف كامل عن رزمة التعويضات الممنوحة للمسؤولين التنفيذيين. أما التعديل الثاني فقد جعل الأمر أكثر سهولة من السابق على حملة الأسهم للحصول على معلومات عن حملة أسهم الشركة الآخرين. التعديل الأول وفّر سهولة لحملة الأسهم لتقييم القيمة التي يضيفها المديرون للشركة، بينما خفض التعديل الثاني تكاليف حرب بالوكالة ضد المديرين الذين يُعتقد أن أداءهم أقل من المطلوب. وإضافة إلى هذين التعديلين في الأحكام توجد سوق شراء الشركات وهي سوق نشطة جداً. وتوجد أيضاً مؤسسات نشطة تدخل سوق حملة الأسهم. لهذا نجد الظروف ناضجة ليعمل كبار المسؤولين التنفيذيين على تركيز أذهانهم نحو حاجات حملة الأسهم.

عندما ترتبط مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين ارتباطاً مباشراً بمصالح معينة ومحددة لجماعة من أصحاب المصلحة والاهتمام، فلن يكون مفاجأة لنا حين نكتشف رجحان ميزان القوى نحو تلك الجماعة. وهذا مثال لذلك، عندما يستند التعويض الذي يتقاضاه كبير المسؤولين التنفيذيين CEO إلى الأداء المالي لشركته فإن هذا المسؤول يستطيع أن يحقق ملايين الدولارات لشركته كل سنة نقداً وأسهماً وخيارات⁽²⁰⁾. وفي هذا نجد مثلاً تقليدياً للتنازع (المحتمل) الذي

(20) على سبيل المثال ذكرت مجلة Forbes للأعمال في عددها الصادر بتاريخ 22/5/1995 رزم التعويضات التي يتقاضاها كبار المسؤولين التنفيذيين في الولايات المتحدة الأمريكية كما يأتي: مايكل أيزنر Michael Eisner من شركة والت ديزني 235 مليون دولار؛ وستانفورد ويل Stanford Weill من شركة Travelers مبلغ 152 مليون دولار؛ وطوني أوريلي Tony O'Reilly من شركة H.J. Heinz مبلغ 120 مليون دولار؛ وستيفن هيلبرت Stephen Hilbert من شركة Conseco مبلغ 89 مليون دولار وبرنارد شوارتز Bernard Schwartz من شركة L'Oreal مبلغ 66 مليون دولار.

يحرّضه أشخاص يضطرون للتقاذف بين عبارتين تقول إحداهما «ما هو المتوقع» من الشركة، أي خدمة جميع الجماعات التي لها اهتمام بالشركة وتقول الأخرى «ما هو الشيء موضوع التفيتش» في الشركة أي الحد الأدنى من الأداء. ولكي نتفادى هذا التحيز المحتمل الذي تحرّضه التعويضات الكبرى للمسؤولين التنفيذيين قد تكفي جماعات أخرى من أولئك المهتمين بالشركة أن ترى تقييم أداء كبار المسؤولين في الشركة من خلال بطاقات علامات أكثر توازناً.

تشير واحدة من الأفكار التي يتضمنها هذا الفصل إلى ضرورة تحقيق الانسجام والتناغم بين المصالح المتنافسة لأصحاب المصلحة والاهتمام بالشركة. وتأكيداً لذلك أعلنت حكومة سنغافورة أن الانسجام والتناغم هما أحد الأسلحة السرية التي استخدمتها لتثبيت نجاح ذلك البلد عموماً. وتبدأ المشاكل الخاصة بالسمعة بالظهور عندما تغطي مصالح جماعة معينة من أصحاب الاهتمام بالشركة على مصالح الجماعات الأخرى. كما أشير إلى ذلك في المثال المذكور في مطلع الفصل الأول، كما هو موضح في الحالة موضوع الدراسة رقم 12 بعنوان «الخطوط الجوية الهندية». في التسعينيات من القرن العشرين حققت جماعة مالية منظمة كسباً وأفضلية معينة كانت نتيجتها تحطيم الانسجام والتناغم عند أصحاب الاهتمام والمصلحة لدى الكثير من المؤسسات. وفي القرن الواحد والعشرين يوجد احتمال قوي بأن تؤدي المصالح المالية لحملة الأسهم الأقوياء إلى نتيجة مماثلة لانعدام الانسجام والتناغم في الكثير من المؤسسات.

الخلاصة

عرّفنا هذا الفصل إلى الجماعات الرئيسية لأصحاب المصالح والاهتمام التي يتعيّن على المؤسسة أن ترصدها، ووصف هذه الجماعات دونما استعانة بالبحوث ليؤكد أن كل واحدة من هذه الجماعات تحمل فعلاً سمعة للمؤسسة تختلف عن غيرها من الجماعات. وهذا يخالف إحدى القواعد الأساسية التي

وضعتها والقائلة «إن المكان الأكثر خطراً لتنظر منه إلى أصحاب المصلحة والاهتمام بشركتك هو مكانك خلف طاولة مكتبك». غير أننا في هذه المرحلة من بحثنا نرى تصنيف أصحاب المصلحة والاهتمام إلى جماعات وفق ما جاء في الشكل 1.2 أمراً مقبولاً. كما نقدم في الفصل العاشر وصفاً لمناهج البحث الكثيرة التي يمكن الاستعانة بها للتحقق من عدد جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام التي يتعين رصدها.

وفي حين تكون جماعتنا الموظفين والزبائن الأكثر أهمية فإنه ينبغي عدم تجاهل أصحاب المصلحة الآخرين. يشكّل معظم الناس روابطهم مع المؤسسة على أساس الطريقة التي تساعدهم فيها هذه المؤسسة في تلبية احتياجاتهم. ومن المهم أن ندرك هذه الحاجات لأن هذه الحاجات ذاتها تؤثر في مجموعة العوامل التي تشكل صورة المؤسسة وسمعتها عند أصحاب المصلحة فيها. وقد يقيم أناس آخرون علاقاتهم مع مؤسسة ما لأن عملهم يتطلب مراقبة أنشطتها (كالصحافيين، مثلاً، والمنظمين). لكن الطبيعة العدوانية لكثير من هذه العلاقات تتطلب حرصاً وانتباهاً من نوع خاص، لا سيما أثناء الأزمات، كما سوف نرى في الفصل الحادي عشر.

ويتوجب على المديرين أيضاً أن يتفهموا الديناميكية الاجتماعية للطريقة التي يتعامل بها الناس في ما بينهم وطريقة نقلهم للمعلومات الخاصة بالمؤسسة. ومن المهم جداً أن يعرفوا من هم قادة الرأي، كما هو مهم أيضاً أن يرصدوا العلاقات القوية والضعيفة لقادة الرأي هؤلاء. ومهم أيضاً أن يدركوا كيف يحفزون التواصل الشفهي الإيجابي مع أصحاب المصلحة والاهتمام، وعلى وجه الخصوص لدى قادة الرأي. وقد وضع جيرى ويلسون Jerry Wilson كتاباً حول هذا الموضوع⁽²¹⁾، ركّز فيه على الزبائن، لكنه رغم ذلك قدّم الكثير

من الأفكار التي يمكن الاستعانة بها لتكوين التواصل مع الجماعات الأخرى من أصحاب المصلحة والاهتمام بالشركة .

تواجه المؤسسات وبصورة متزايدة مطالب متضاربة لمختلف جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام . وإذا شئنا تفسير عبارة قالها تشارلز ويلسون Charles Wilson رئيس شركة جنرال موتورز General Motors سنة 1953 ، نجد ما قاله في ذلك الحين لا ينطبق حالياً : «ما هو خير لجنرال موتورز هو خير أيضاً للولايات المتحدة والعكس صحيح» . بل الخير كل الخير أن تقوم الشركات بشرح القيمة التي تعزز بها وتوضحها إلى عدد كبير من جماعات أصحاب المصالح المهتمين بها . يتوجب عليها أن تنقل إليهم قيمة الربحية للعلاقة مع المؤسسة . وهذا ما يمكن أن نجمله بالسؤال : «ما هي الموارد وما هو الدعم الذي نحتاجه من أصحاب المصلحة في الشركة وماذا يتوجب علينا أن نعطيهم بالمقابل؟»

obeikandi.com

ملحق

1.2

حالة الدراسة: شركة الطيران الهندية: حرب على الأرض: أصحاب مصلحة كثيرون ومصالح متضاربة

في سنة 1996 كان أصحاب المصلحة والاهتمام بشركة الطيران الهندية يخوضون حرباً شعواء في ما بينهم أفضت إلى نتيجة تمثلت بوجود رئيس ساخط، مستاء، ومديرين أضناهم الضغط والإجهاد وموظفين يضربون عن العمل وخدمات لا يمكن الوثوق بها وزبائن لا يرضون التعامل معها وشعور عام بأن رجال السياسة هم المسؤولون عن كل المشاكل التي تعاني منها شركة الطيران هذه. وقد نقل عن رئيس مجلس إدارة الشركة روسي مودي Russi Mody البالغ من العمر 76 سنة قوله سنة 1995: «لا أحد يستطيع إنقاذ شركة الطيران الهندية».

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الآتية:

N. Radhakrishnan and S. Verma, «Can Air - India be Saved?» Business India (18 - 31 Dec. 1995), 62 - 73;

M. Maqbool and A. Khan, «Air - India Shifting to Prayer from Jokes», Ad Age International (Nov. 1996), 14;

محادثات شخصية مع المديرين في شركة الطيران الهندية (بومباي، كانون الثاني / يناير 1996).

J. Elliott, «Passage to India? No, Thanks». Fortune (1 March 1999), 30 - 1.

في السبعينيات من القرن الماضي كانت شركة طيران الهند الشركة الوطنية الفخورة بما تقدمه، وحقت حصة من سوق النقل الجوي الدولي إلى الهند تبلغ 50%. وفي العقد الذي تلاه كما في مطلع عقد التسعينيات من القرن الماضي شهدت الهند تطوراً ملحوظاً سريعاً في عمليات السفر الجوي الدولي، وعلى الرغم من ذلك فقد هبطت حصة شركة الطيران الهندية إلى 40% من هذه السوق في عقد الثمانينيات من القرن الماضي، ثم تدنت هذه الحصة إلى 20% مع حلول سنة 1995. وقد ترافق هذا الهبوط في حصة السوق مع انخفاض شديد في العدد الإجمالي للمسافرين، وانخفاض أيضاً في عدد مرات استخدام الطائرات (عامل الحمل للركاب)، ومع زيادة في التكاليف، وهبوط في أسعار تذاكر السفر، وتزايد في تأخر إقلاع الطائرات عن مواعيدها. وقد تزامن ذلك كله مع تدهور في سمعة الشركة لدى كافة جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام. فنشط المنافسون وأقاموا جسوراً جوية إلى الهند أكثر وثوقية مثل شركة British Airways، وشركة Cathay Pacific وشركة لوفتهانزا Lufthansa، وSAS، وSingapore Airlines، وشركة United Airlines.

وحقيقة الأمر أن رجال السياسة والبيروقراطيين وكبار المديرين والنقابات، كلهم، لعبوا أدوارهم لتصل شركة الطيران الهندية Air India إلى هذه الدرجة من التقهقر. والأمثلة على ذلك كثيرة، منها أن كبار المسؤولين التنفيذيين السابقين CEOs عارضوا شراء طائرات جديدة فكانت نتيجة ذلك أن بات أسطول الشركة مع حلول سنة 1995 أسطولاً قديماً لا يمكن الاعتماد عليه. وكانوا يقولون إن الشركة تحقق أرباحاً بينما هي في الحقيقة تعاني من خسارة في التشغيل. وعلى سبيل المثال كانت الجعالات التي تجنيها من شركات الطيران الأخرى المقبلة إلى الهند، وأجور الخدمات الأرضية التي تتقاضاها من شركات الطيران الأجنبية وفوائد الاستثمارات والأرباح الناجمة عن معدل صرف العملات في السنة المالية 1993 - 1994 تعوّض الخسارة التشغيلية للشركة.

وقد ساعدت هذه «الأرباح على الورق فقط» في تضخيم مطالب

الموظفين من أجل زيادة الرواتب والأجور. فكثرت الإضرابات المتواصلة. وبما أن شركة الطيران الهندية Air India شركة حكومية، وبغية الحفاظ على الانسجام الصناعي، كانت الإدارة ورجال السياسة معاً يذعنون لمطالب النقابات على الدوام. مثال ذلك، كان الطيارون المتقدمون يتلقون تعويضات عن الساعات «الإضافية» التي يقوم بها الطيارون المستجدون نيابة عنهم. وهذه الأمور جميعها شهدت ارتفاعاً كبيراً جداً بالتكاليف الإجمالية للموظفين.

لم تكن السياسة بعيدة عن شركة الطيران الهندية على الإطلاق. وعلى الرغم من حالتها المزرية بدأت الشركة عامها سنة 1995 وعلى رأسها مسؤول تنفيذي كبير يعمل فيها جزئياً ودون تفرغ إلى جانب عمله الدائم كوزير دولة في وزارة الطيران المدني. والجدير ذكره أن الشركة كانت خلال السنوات العشر التي سبقت هذا التاريخ تعمل تحت إدارة ثمانية رؤساء عمليات. وفي الوقت الذي كان المقر الرئيسي للشركة في بومباي، كان مقر رئيس مجلس إدارتها في كالكوتا، وكان كبير المسؤولين التنفيذيين يقيم في دلهي، مقر الحكومة. كان تدخل الحكومة في أمور الشركة كثيفاً جداً حتى قيل إن بعض السياسيين يحاولون التدخل في انتقاء الزي الموحد لطاقم الطائرة وحتى في شراء آنية الطعام اللازمة للطائرات.

كان وضع الشركة سيئاً للغاية حتى إن المحللين المختصين بشركات الطيران قالوا إن مستقبل هذه الشركة قاتم وصعب وليس أمامها من خيار سوى الخصخصة أو الفناء. وقد لقي خيار الخصخصة تأييداً واسع النطاق من جانب مديري الشركة والجمهور العام. لكن الحكومة والنقابات لم تؤيدا هذا الخيار. وهكذا بدأت شركة الطيران الهندية العمل سنة 1995 وفق استراتيجيتين بهدف إصلاح أحوالها. تمثلت الاستراتيجية الأولى بالاستعانة بشركة Time Manager International (TMI) الدانمركية لتدريب 10.000 موظف (من أصل 18000 موظف) على الجانب الإنساني من الجودة. واقتضت الاستراتيجية الثانية أن

تطلب الشركة من الحكومة (أن تسمح لها) بتمويل شراء 23 طائرة جديدة على مدى السنوات السبع الآتية (كان أسطول الشركة سنة 1995 يتألف من 26 طائرة).

في مطلع سنة 1996 كانت شركة الطيران الهندية في حرب مع ذاتها. المديرون في صراع مرير مع الموظفين من خلال نقاباتهم التي كانت تعتقد أن الإضراب عن العمل يؤثر في رجال السياسة فيجعلهم يتدخلون ليَجبروا الإدارة على تلبية مطالبها. وكانت معنويات المديرين في أدنى مستوياتها، والكثير من الناس يقولون إنهم ضحية رجال السياسة والبيروقراطية. في سنة 1995، أظهر استطلاع للرأي أن 44٪ من المسافرين قالوا إن شركة الطيران الهندية أسوأ شركة طيران تنقل المسافرين خارج الهند، وكان عدد من أدانوا هذه الشركة يزيد ثمانية أضعاف عن عدد من أدان أي شركة طيران أخرى. لكن أكثر الأشخاص سروراً بهذا التدهور لشركة الطيران الهندية هم الصحفيون الذين كانوا دوماً يجدون في هذه الشركة مادة يقدمونها لصحفهم.

إستراتيجية إنقاذ فاشلة

ماذا فعلت شركة الطيران الهندية إزاء هذا الوضع؟ باختصار، لقد فعلت كل شيء خطأ. كانت الاستراتيجية الكلية التي اتبعتها تقضي بمحاولة زيادة أعداد الركاب وبالتزامن مع ذلك زيادة حصتها في السوق، وتم تنفيذ هذه الاستراتيجية عبر الخطوات الآتية:

- * حملة إعلانية جديدة تؤكد ثلاثة عوامل ينتقدها المسافرون أكثر من غيرها وهي الأداء وملاءمة الجدول الزمني ومراعاة أسباب الراحة على متن الطائرة. (لكن شيئاً من هذا التحسين لم يحصل).
- * حسم في الأسعار على معظم الرحلات.
- * تقديم لعبة يانصيب بعنوان «إكسب العالم Win the World» لكل من يشتري تذكرة سفر من الشركة.

- * رفع وتيرة مشروع «المسافر الذي يكرّر رحلاته Frequent flyer» لدى الشركة .
 - * إغلاق نصف عدد مكاتبها .
- ولنتفحص الآن بعض الآثار المترتبة لهذه الخطوات على سمعة شركة الطيران الهندية - وبالترتيب المعكوس :
- * إن إغلاق نصف مكاتب الشركة يؤكد ما يقال حول الصعوبات المالية الشديدة التي تعانيها الشركة . كما يجعل من العسير على المسافرين أن يختاروا هذه الشركة لأسفارهم . ليس هذا الأمر بذئ أثر إيجابي في صورة الشركة وسمعتها .
 - * مشاريع «المسافر المتكرر frequent flyer» تقدم عادة قيوداً من ذهب تشد الزبائن إلى الشركة ، حيث يتوقعون الحصول على مكافآت مجزية من هذه المشاريع مثل رفع درجة السفر إلى درجة أعلى ، أو رحلات مجانية بالطائرة . . وغيرها . بيد أنه توجد شروط كثيرة ينبغي تحققها عند مطالبة الزبون بأي من هذه المكافآت ، فقد دلت الدراسات أن أعضاء هذا المشروع غالباً ما يصابون بالإحباط عندما يطالبون بالمكافأة . لذلك يمكن أن يكون مشروع «المسافر المتكرر» سيفاً ذا حدين بالنسبة لصورة الشركة . . . يشعر الناس بالرضا عندما ينضمون إلى المشروع لكنهم يشعرون بالإحباط عندما يتقدمون بمطالبته بالمكافأة .
 - * إن تقديم شكل من أشكال القمار إلى الزبائن لإغرائهم بشراء منتج أو خدمة ليس سوى إشارة جيدة على ضعف جودة ذلك المنتج أو تلك الخدمة . وقد يستجيب لمثل هذا العرض بعض من يهوون القمار . لكن الزبون «الذي يفكر كثيراً» (وغالباً ما يكون مسافراً من رجال الأعمال يكرر رحلاته) يعلم جيداً أن هذا التكتيك علامة يأس . ومرة أخرى نقول ليس هذا المشروع استراتيجية من شأنها أن تعزز الصورة التي ترغبها شركة الطيران الهندية .

* قد تساعد استراتيجية تقديم حسم في الأسعار في رفع مكانة الشركة عند الطرف من السوق الراغب بالأسعار الرخيصة. وقد استغلت شركة South West Airlines في أمريكا هذه المكانة في السوق استغلالاً ناجحاً. إلا أن مناقشاتي الشخصية مع أعلى فريق إداري في شركة الطيران الهندية أوحى لي بأن هذه الخطة ليست المكانة طويلة الأجل التي ترغبها الشركة، ومن هنا جاءت حملتها الإعلانية الجديدة.

* المعلومات الواردة من الزبائن إلى شركة الطيران الهندية والتي أكدتها من خبرتي الشخصية في مجال السفر الجوي أظهرت بجلاء أن هذه الشركة لم تحقق المواصفات القياسية العالمية في ما يتعلق بالأداء الخاص بالزبائن. لذلك فإن إطلاق حملة إعلانية تشير إلى خلاف ذلك قبل إدخال تحسينات فعلية في هذه الخدمة تُعد استراتيجية خاطئة، والسبب في ذلك أن الناس الذين يرون الإعلان ثم يجدون خدمة مغايرة لما جاء فيه يفقدون الثقة والطمأنينة في ما تقوله الشركة، ويشرعون إثر ذلك في الحديث ضد كل ما تقوله الشركة خارجياً. وكتابنا هذا يؤكد في ما يؤكد من أفكار ثابتة أن على المرء أن يبدأ بإصلاح المشاكل داخل المؤسسة قبل أن يقول في إعلاناته الموجهة إلى الموظفين والزبائن إن التحسينات قد حصلت.

إضافة أخيرة

كانت النتيجة الحقيقية للاستراتيجية الجديدة التي عملت بها شركة الطيران الهندية خسائر أكبر في العمليات، وعدم حصول أي تحسن في صورة الشركة و/أو سمعتها، وبالتالي قبلت الحكومة استقالة رئيس مجلس إدارة الشركة روسي مودي Russi Mody بعد محاولته الثالثة لتقديم استقالته. وإذا حركنا عقارب الساعة إلى الأمام لنصل إلى السنة 1999 نجد أن شركة الطيران الهندية لا تزال تفكر بشراء طائرات أخرى، ولا يزال عدد العاملين فيها أكبر من حاجتها

الفعالية، ولا يزال تدخل رجال السياسة في الأمور التشغيلية للشركة على ما كان عليه. وفي الوقت الذي لا تزال فيه حكومة الهند مترددة ولم تتخذ بعد قرارها في موضوع خصخصة الشركة أو إبقائها في وضعها الحالي وتابعتها للحكومة، فإن الدرجات العليا من الحماية هي وحدها التي تبقي هذه الشركة محلقة في الأجواء.

obeikandi.com

كيف تتشكل صورة الشركة: التعرف إلى مختلف الأجزاء المتناثرة التي تكتمل الصورة بها

عرفنا في الفصل الثاني أن ثمة جماعات مختلفة من أصحاب المصلحة والاهتمام وأن كل واحدة منها تشكل لنفسها صورة مغايرة للشركة عن الجماعات الأخرى. كما أوضحنا لنا دراسة حالة شركة الطيران الهندية ماذا يحصل عندما ينعدم الانسجام بين بعض هذه الجماعات. غير أن هذا التنازع، وعدم الانسجام، لحسن الحظ، قلما يحصل. وسوف نعرف في هذا الفصل أن هناك عوامل مختلفة تؤثر في الصورة التي تكونها كل جماعة من هذه الجماعات⁽¹⁾. وغايتنا هنا هي التعرف إلى هذه العوامل.

سوف أحاول أولاً التعرف إلى مجموعة العوامل التي تؤثر في الصور التي تتكون لدى معظم جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام. وعندما تتكامل هذه

(1) التركيز في هذا الفصل على صورة الشركة، وليس سمعتها. والسبب في ذلك، كما تم توضيحه في الفصل الأول، أن المديرين يستطيعون أن يغيروا المعتقدات والمشاعر التي تتكون لدى الناس عن المؤسسة، لكنهم لا يستطيعون أن يغيروا القيم الشخصية التي تطورت لدى الناس عبر سني حياتهم.

العوامل معاً ضمن شبكة سببية فضفاضة فإنها تشكل الخارطة التي يعالجها القسم الثاني من هذا الكتاب (وأقصد بذلك الشكل رقم 1.3). وإذا أخذنا هذا إطاراً عاماً نستطيع أن ندرك ضرورة أن يركز المديرين على مجموعات مختلفة من العوامل عندما يفكرون بتغيير الصور المرغوبة التي تحملها عن الشركة مختلف جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام.

وبغية تنظيم المناقشة الآتية سوف أبدأ بالتركيز على سؤال واحد، وهو كيف نحسن الصورة المرغوبة للمؤسسة؟ وقد أتينا في الفصل الأول على تعريف صورة الشركة وقلنا إنها مجموعة من المعتقدات والمشاعر التي تريدها المؤسسة أن تتبادر إلى أذهان أصحاب المصلحة والاهتمام عندما يفكرون بهذه المؤسسة. والمثال على ذلك واضح في تبني الكثير من الشركات الأمريكية للصفات والخصائص التي تستخدمها مجلة فورشن Fortune في استطلاعها للآراء لمعرفة الشركات الحائزة إعجاب الجميع في أمريكا باعتبارها صفات للعلامة التجارية المتفوقة لصورة الشركة المرغوبة. وهذه الخصائص هي:

- إدارة الجودة؛
- منتجات ذات جودة عالية؛
- تطوير كفاءات الأشخاص الهامين والاحتفاظ بهم؛
- سلامة الوضع المالي؛
- الاستخدام الفعال والمجدي لأصول الشركة وموجوداتها؛
- قيمة استثمارية طويلة الأجل؛
- الابتكار؛
- المسؤولية نحو المجتمع والبيئة.

وفي آسيا، تتبنى الكثير من الشركات تلك الصفات والخصائص المعتمدة لدى مجلة Far Eastern Economic Review's Review 200 في استطلاعاتها للرأي حول الشركات التي تتمتع باحترام الجميع، وهي:

- منتجات وخدمات ذات جودة عالية؛
- إدارة ذات رؤية طويلة الأجل؛
- الاستجابة لحاجات الزبائن والابتكار فيها؛
- سلامة الوضع المالي؛
- كونها شركة تحاول الشركات الأخرى تقليدها.

وفي حين تشكل هاتان المجموعتان من الخصائص طريقة مفيدة لنبدا التفكير بالصورة المرغوبة للمؤسسة، فإن لحظة تأمل واحدة تجعلنا نعتقد أن هذه الخصائص عملياً هي الحد الأدنى من الشروط التي تحتاج إليها الشركات لتحظى بالنجاح في هذه البيئة الحديثة للأعمال التجارية. إضافة لذلك، فإنها تتجاهل الجانب الأكثر أهمية في صورة الشركة، ألا وهو ما وضع الشركة بالنسبة لمنافسيها؟ وسوف نعود للحديث عن هذه المسألة في الفصل العاشر، عندما نركز في بحثنا على قياس صورة الشركة وسمعتها.

تحسين صور الشركات

تبدأ الخطوة الأولى نحو تحسين صور الشركة بتحديد الصور التي يعرفها الناس حالياً عن المؤسسة. وفي أغلب الأحيان لا يوجد اتفاق أو فهم مشترك بين المديرين والموظفين حول النقطتين الآتيتين:

(أ) ما هي المعتقدات والمشاعر التي يستعين بها الناس في وصف المؤسسة.

(ب) كيف تصف كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة والاهتمام المؤسسة المثالية ضمن الصناعة التي تنتمي إليها.

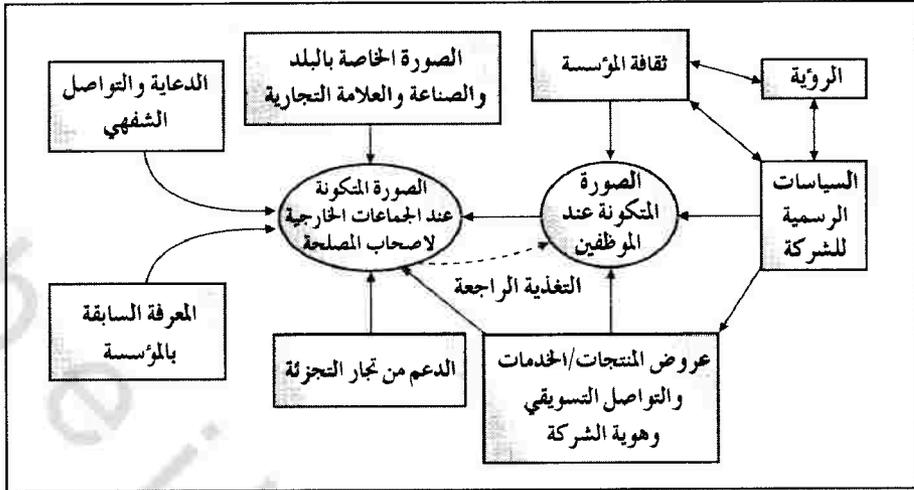
وأحد الأسئلة الهامة التي يمكن للبحوث أن تقدم جواباً عنها هو ما إذا كانت المؤسسة تعاني من مشكلة وعي أو مشكلة صورة. فمثلاً، عندما يفكر الزبائن أو الموظفون الذين يحتمل توظيفهم أو غيرهم من الناس بالصناعة التي

أنتم جزء منها، فهل يتذكرون اسم شركتكم؟ هل يستطيعون تمييز رموز هوية مؤسستكم (مثل الشعار الرمز والألوان الخاصة بكم، وخلاف ذلك)؟ هل يتذكرون (أنهم رأوا) إعلاناً من إعلاناتكم؟ هل يلتبس الأمر عليهم بين مؤسستكم ومؤسسة أخرى؟ هل يستطيعون الإجابة عن الأسئلة المدرجة في الإعلان الذي وضعته شركة McGraw - Hill والمنشور في الشاهد رقم 1.3 في مقدمة هذا الكتاب؟

وإذا كانت الإجابة عن هذه الأسئلة بالنفي، فهذا دليل واضح على وجود مشكلة وعي. وربما تكون هذه استراتيجية مقصودة من الشركة إذا قررت أن تكون معروفة على نطاق ضيق، مثال ذلك شركة فيليب موريس Philip Morris المعروفة بأنها أشهر شركة في صنع السجائر التي يسعدها أن معظم من يشترون المنتجات الغذائية يجهلون أن شركة كرافت Kraft وشركة جنرال فودز General Foods هما شركتان فرعيتان تابعتان لأكبر شركة تصنع منتجات التبغ وتبيعهها.

لكن كثيراً من الشركات التي ترغب البقاء في الظل تدفع ثمن ذلك. فمثلاً إذا أراد أحد المستهلكين أن تكون لديه الثقة بشركة تصنع منتجاً معيناً، كالدواء على سبيل المثال، وينبغي لهذا المنتج أن يكون متوافقاً مع المواصفات القياسية للنقاء، فإن المخاطر التي يراها هذا المستهلك تنخفض كثيراً إذا كانت الصورة التي يحملها هذا المستهلك عن الشركة جيدة (مثال ذلك شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson).

والشركة التي ترغب البقاء في الظل تواجه أيضاً صعوبات كبيرة في توظيف الموظفين. والمثال هنا نسوقه من شركة Procter & Gamble الأمريكية العملاقة الشهيرة بصناعة البضائع المعلبة. فهي تنتهج سياسة الترويج للبضائع الحاملة لعلاماتها التجارية أكثر من محاولتها للترويج لاسم الشركة ذاته. لذلك فإننا نجد المنتجات ذات العلامات التجارية مثل Pert, Pringles, Pampers, Pantene, Tide, Folgers, Oil of Ulan, Crest منتجات تحظى بنجاح عظيم لدى



الشكل 1.3: تكوين صور الشركة

المستهلكين خارج الولايات المتحدة، لكن شركة بروكتر وغامبل P&G لم تستطع أن تستقطب كبار المديرين كما تفعل الشركات الرائدة المعروفة على نطاق واسع والتي تستخدم اسم الشركة كجزء من علامتها التجارية المميزة، وأصدق مثال على ذلك، الدخول المتأخر لهذه الشركة إلى السوق الأسترالية (1985) وافتقارها إلى الإعلانات الخاصة بها (في الصحافة المتخصصة بمجال الأعمال). وهذا بدوره يعني أن شركة Procter & Gamble كانت ولا تزال مجهولة على نطاق واسع عند الموظفين الذين يحتمل التعاقد معهم.

أما الخطوة الثانية نحو تحسين صورة الشركة فتتمثل في تحديد العوامل الرئيسية التي تجتمع معاً لتؤثر في الطريقة التي بها ينظر الناس إلى المؤسسة. وهذه العوامل في جوهرها هي مجموعة الأنشطة المؤثرة في طريقة تواصل المؤسسة مع أصحاب المصلحة فيها من داخل المؤسسة وخارجها. وبعد التعرف إلى هذه العوامل يصبح من الممكن توصيف طريقة التداخل في ما بينها لتشكل الصورة الكلية التي يحملها الفرد عن المؤسسة. يوضح الشكل رقم 1.3 مخططاً لمجمل هذه العملية.

يبين الشكل 1.3 العوامل الرئيسية (أو مصادر المعلومات) التي يستخدمها عادة الموظفون والجماعات الخارجية ليشكلوا في أذهانهم الصور التي يرونها عن المؤسسة. ويقدم هذا المخطط رؤية نقدية لإدارة صورة الشركات ذلك أنه يوضح المنطق في عملية تشكيل الصورة والتعقيدات التي تكتنف هذه العملية. فمثلاً تشير البحوث التي أجريت حول سلوك الموظفين أن العامل المقرر القوي لطريقة سلوكهم - داخل مؤسساتهم وخارجها - يتأثر إلى حد كبير بما يعتقدون أو لا يعتقدون بأن الصورة التي يحملها من هم خارج المؤسسة عنها هي صورة إيجابية⁽²⁾. وعندما يعتقدون أن من هم خارج المؤسسة يرون مؤسستهم بمنظور إيجابي فإنهم يستمتعون بالمجد الذي حققته. وهذا بدوره يترجم إلى ثقة أقوى بالذات وإلى تعاون وسلوك المواطن الصالح. وقد أشير إلى هذه العلاقة بسهم متقطع يرمز إلى التغذية الراجعة في الشكل 1.3.

ويقدم الشكل رقم 1.3 إلى جانب ذلك بعض الإرشادات للمديرين. فمثلاً، من غير المرجح أن يكون لمجرد تغيير رموز هوية الشركة أثر كبير في الصور التي يحملها عن المؤسسة الموظفون والجماعات الخارجية، إذ إن تحقيق التغيير الهام في الطريقة التي يفكر بها الناس حيال الشركة يتطلب عادة إجراء تغييرات في أنشطة المؤسسة الأساسية، مثل ممارسات موظفي الخط الأمامي وجودة المنتج / الخدمة وثقافة المؤسسة، وهلم جرا. وأما الحلول المتمثلة بالإصلاح السريع مثل تغيير شعار الشركة المستخدم في الإعلانات أو وضع برامج خاصة بولاء الزبائن فقلما تكون مجدية بحد ذاتها. وإذا لم يحدث تكامل بين هذه الأمور والأشياء الأخرى التي تقوم بها الشركة من أجل الوصول إلى الصورة التي ترغبها الشركة لنفسها تتزايد الشكوك لدى أصحاب المصلحة والاهتمام من خارج المؤسسة. يوضح الشكل 2.3 كيف تحقق شركة بورش

J. Dutton, J. Dukerich, and C. Harquail, «Organizational Images and Member Identifica- (2)
tion», Administrative Science Quarterly, 39, 2 (1994), 239 - 62.

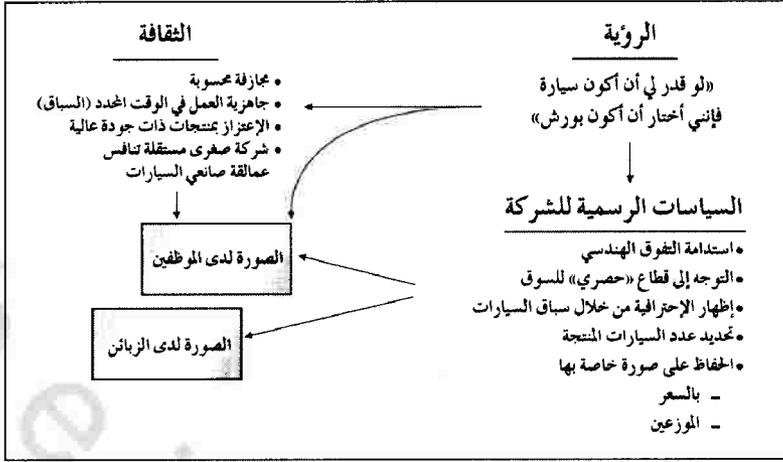
Porsche الألمانية لصناعة السيارات الرياضية التكامل بين تلك العوامل الثلاثة الداخلية المذكورة في الشكل رقم 3,1 بغية الوصول إلى الصورة التي ترغبها، وبالآتي علاوة سعرية (جيدة) لسياراتها.

ونعود للحديث بالتفصيل عن هذه العناصر الرئيسية المذكورة في الشكل 1.3 في الفصول الآتية من هذا الكتاب بدءاً من الفصل الرابع وحتى الفصل التاسع. وعندما ندرس كل عامل من تلك العوامل على حدة يصبح من الممكن تفادي الإرباك الناجم عن تعقيدات العملية الكلية لإدارة الصورة، ويصبح من الممكن أيضاً تحديد العوامل المسؤولة عن نقاط الضعف ونقاط القوة في الصور الحالية للمؤسسة. وعندئذ يمكن استخدام نقاط القوة لكسب قوة دفع أكبر في أنشطة التسويق والعلاقات العامة في حين يمكن عزل نقاط الضعف من أجل الاهتمام الفوري. وقد يؤدي هذا التحليل لبعض التحسينات السريعة. فمثلاً، تقوم معظم المؤسسات بوحدة أو أكثر من الممارسات التي تسبب بعض الإزعاج لدى أصحاب المصلحة والاهتمام بالمؤسسة. وقد أتينا على ذكر بعضها في الشاهد رقم 1.3. وحالما يتم تحديدها يمكن تغييرها بسهولة.

والآن بعد أن عرفنا العوامل الرئيسية التي يستعين بها الناس ليشكلوا صوراً عن المؤسسات نستطيع أن نركز على الطريقة التي يمكن بواسطتها تعديل النموذج الأساسي الموضح في الشكل 1.3 بحيث يعكس مختلف العلاقات التي تشد الجماعات المتباينة من ذوي المصلحة والاهتمام إلى المؤسسة. ولتوضيح ذلك دعنا نركز بحثنا على ثلاث جماعات هامة هي جماعات الموظفين والزبائن والمحللين المتخصصين بشؤون الشركات.

تشكيل صورة الشركة لدى الموظفين

يبين الشكل رقم 3.3 مجموعة العوامل المؤثرة في تشكيل الصور التي يراها الموظفون لمؤسستهم. وقد استخدمت في هذا الشكل الظلال والأسهم



الشكل 2.3: شركة بورش للسيارات Porsche

المصدر: عن P.Schultz and J. Cook, "Porsche on Nichemanship" Harvard Business Review (March 1986), 98-106

شديدة السواد للإشارة إلى العوامل ذات الأهمية الأكبر. ويلاحظ أيضاً أن ثلاثة عوامل جديدة أضيفت إلى الشكل 3.3 لم تكن موجودة في الشكل 1.3 وهي قيادة كبير المسؤولين التنفيذيين والقيم المهنية أو التخصصية وأنشطة المنافسين. وسوف نتناول بإيجاز كل واحد من هذه العوامل الرئيسية الدافعة لتشكيل الصورة.

يوضح الجزء العلوي اليساري من الشكل 3.3 أن قيادة كبير المسؤولين التنفيذيين CEO عامل على جانب كبير من الأهمية في تقرير الرؤية والسياسات الرسمية وثقافة المؤسسة. فمثلاً إبان سنوات التحول الكبير التي مرت بها شركة كرايزلر Chrysler كان لي أياكوشا Lee Iacocca قائداً له حضور كبير جعل الرؤية التي يحملها تدخل في أعماق السياسات الرسمية للشركة. وخلال عقد الثمانينيات من القرن العشرين كان لي أياكوشا وكذلك فيكتور كيام Victor Kiam من شركة رمنغتون Remington ودايف توماس Dave Thomas من شركة Wendy's نجوماً في الإعلانات التلفزيونية لشركاتهم وذلك في محاولة فهم لإظهار العامل الشخصي في شركاتهم. وكذلك الأمر عند جاك ويلش Jack

Welch المسؤول التنفيذي الكبير في شركة جنرال إلكتريك General Electric الذي كان لأسلوبه الشخصي وفلسفته في التشغيل (البساطة والثقة بالنفس والسرعة) الأثر الأكبر في عمل كبار المديرين في شركته العملاقة. وإذا نظرنا إلى شركة Southwest Air Lines نجد أنها خلال السنوات الخمس وعشرين الأولى من نموها وازدهارها كان هيرب كيليهير Herb Kelleher مسؤولاً تنفيذياً كبيراً له أثره الهام جداً في الثقافة التي تجذرت في شركته وفي رؤيتها وكذلك في الصورة التي تشكلت لها عند الموظفين. والواقع أن موظفي شركة South West Air Lines قالوا في استطلاع للرأي أجري سنة 1998 أن شركتهم هذه هي أفضل شركة يعمل لديها المرء في أمريكا⁽³⁾.

غير أن إعلاء شأن كبير المسؤولين التنفيذيين CEO ليكون الصفة المميزة الكبرى للمؤسسة له محاذيره، وقد يكون استراتيجية عالية المخاطر لا سيما عندما يحين زمن وراثه القيادة. فالمشاكل التي تحصل جراء ذلك يوضحها ما حصل عندما تولى جون سكالي John Scully المقبل من شركة بيبسي Pepsi قيادة العمل في شركة أبل Apple سنة 1983 بدلاً من ستيف جوبز Steve Jobs المؤسس المشارك لهذه الشركة. كانت شخصية سكالي Scully في الشركة شديدة الاختلاف عن شخصية جوبز Jobs الذي كان في بعض الأحيان غريب الأطوار على نحو يثير الغضب والسخط لدى مرؤوسيه، حتى إنه سرعان ما ترك الشركة التي هيمن عليها لفترة طويلة من الزمن. وفي سنة 1997 عاد ستيف جوبز الذي استقام سلوكه ليقود شركة Apple إلى مستقبلها بعد مغادرة سكالي Scully بوقت ليس بالقصير. وبعد سنة واحدة من عودته أعاد التركيز على الصفات والخصائص الجوهرية لصورة الشركة التي جعلت شركة أبل Apple من أولى العلامات التجارية المتفوقة في عالم الكمبيوتر الشخصي، ألا وهي التألّق

(3) In Fortune (12 Jan. 1998) see: A. Fischer, «The 100 Best Companies to Work for in America», 33 - 4; and R. Levering and M. Moskowitz, «The 100 Best Companies to Work for in America», 38 - 47.

في التصميم، وتم تصميم شعار جديد للشركة يقول «فكر تفكيراً مختلفاً» ليعكس الصورة القديمة الجديدة للشركة.

ولكي تتفادى المؤسسات مشكلة هيمنة أسلوب كبير المسؤولين التنفيذيين والقيم التي يحاول فرضها، لجأ كثير من المؤسسات إلى إصدار ما نسميه «بيان رؤية الشركة» (أو بيان بمهمة الشركة ورسالتها أو بيان بجملته معتقداتها)، وهو شيء مستقل تمام الاستقلال عن أي فرد من الأفراد. يفترض بهذه المجموعة من القيم أن تكون وسيلة اختبار موضوعي أكثر منها معتقدات غريبة عن الآخرين لمسؤول تنفيذي ذي حضور ونفوذ. مثال ذلك، كان لشخصية ريتشارد برانسون Richard Branson المفعمة بالحماسة والحيوية أثرها الكبير في تعريف العلامة التجارية المميزة لشركة virgin الذي ظل سائداً حتى هذا التاريخ. لكنه هو وزملاؤه يضعون الأسس لمجموعة «القيم الخاصة بالعلامة المتفوقة» (أي الجودة والابتكار والقيمة التي يحصل عليها الزبون مقابل المال والمتعة) وذلك في محاولة منهم لتمييز نقاط القوة في شركتهم والتفريق بينها وبين تلك التي لدى كبير المسؤولين التنفيذيين CEO للشركة. وعلى هذا النحو عملت شركة هيولت پكارد Hewlett - Packard على وضع وثيقة تتضمن القيم الخاصة بالشركة أطلقت عليها تسمية «نهج هيولت پكارد HP Way». وأما الدور الذي تقوم به هذه البيانات في المساعدة على تشكيل الصور الداخلية والخارجية للشركة فسوف نتحدث عنه في الفصل الرابع.

ومن المهم جداً أن نفهم السياسات الرسمية التي تستعين بها المؤسسة في قيادة عملية تشكيل صورتها. فالاستراتيجية الكلية وسياسات الموارد البشرية ودرجة نوعية الزبائن، هذه كلها، تضع التوجه العام للمؤسسة والوتيرة التي تسير عليها. وعلى سبيل المثال، يقول المديرون المسؤولون عن الموارد البشرية إن الطريقة التي بها تعامل الشركة موظفيها ترسم الحد الأعلى لطريقة تعاملهم مع الزبائن. وهكذا نرى التأثير المباشر لسياسات الموارد البشرية في

الصورة التي يحملها الموظفون عن الشركة، وفي الوقت نفسه تؤثر هذه السياسات تأثيراً غير مباشر في الصورة التي تتشكل في أذهان الزبائن.

والعامل الآخر المؤثر في الصورة التي يحملها الموظفون (والزبائن) عن الشركة هو تلك القيمة الكامنة الداخلة في تصميم المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن. وقد أطلق اختصاصيو التسويق المحدثون على هذه الفكرة تسمية «عرض القيمة Value Proposition» أي، ما هي «المنافع بعد حسم السعر» من المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن المحتملين؟ وقد تحدثت سابقاً عن «عرض القيمة» القوي عند شركة وول مارت Wal - Mart وأقصد بذلك تقديم خيارات أوسع وبكلفة أقل لبضاعة ذات جودة عالية وعلامة تجارية مميزة. أما «عرض القيمة» عند شركة South West Air Lines فتقدمه الشركة على هيئة حسومات في السفر الجوي للمسافات القصيرة مترافقة مع «إحساس بالدفء والمودة وشعور بالاعتزاز الفردي والروح المعروفة عن الشركة» (وهذه كلمات اقتطفت من «بيان مهمة الشركة ورسالتها»)، وعرض القيمة هذا هو الذي فتح آفاق السفر بالطائرة أمام الملايين من الأشخاص الذين لولا هذا العرض ما فكروا أصلاً بالسفر جواً. لذلك ليس مدهشاً في شيء أن نرى الموظفين في شركة وول - مارت Wal - Mart، أو في شركة South West Air Lines يشعرون بالاعتزاز والفخار وهم يقدمون القيمة العظيمة لزبائنهم.

الشاهد رقم 1.3 - كيف تسبب الإزعاج للناس؟

يقوم الكثير من المؤسسات ببعض الممارسات المسببة لإزعاج الناس بصورة روتينية، وفي ما يأتي بعض الأمثلة:

(1) استعن بالمحامين الذين توكلهم ليتحدثوا إلى زبائنك الهامين جداً. مثال ذلك تتضمن نماذج طلبات الانتساب إلى مشروع «المسافر المتكرر Frequent - flyer» لدى شركتي طيران أستراليتين هما Ansett وQantas بعض الشروط الصعبة (ينص أحدها على أنه يجوز لشركة الطيران أن تنهي ولاء الزبون لها في أي وقت تشاء). فهل

هذه طريقة جيدة لبناء علاقة مع أولئك الذين يدعمون الشركة بسفرهم المتكرر؟ وهل هي بداية لبناء الثقة؟

(2) يعمل كثير من المؤسسات في إطار سعيه لجذب الموظفين والزبائن الجدد على عرض صفقة مع هؤلاء الجدد تتضمن مزايا أفضل من تلك الممنوحة للموظفين والزبائن الحاليين. والتعليل الذي يسوقه لتسويق ذلك قوله إن السوق «قد تغير». فإذا كان السوق قد تغير فعلاً، لماذا لا تقدم هذه الصفقة الجديدة للجميع؟ وهذا قلما يحدث.

(3) يعتمد بعض الشركات إلى رفع أسعار منتجاتها خلال فترة العطلات (مثال ذلك شركات بيع البنزين في أستراليا).

(4) تقضي استراتيجية ماكدونالدز McDonald's بافتتاح عدد أكبر من المطاعم في الولايات المتحدة بهدف تحقيق نمو في المبيعات، وهذا ما جعل الكثير من المطاعم الحالية مورد ربح أقل لأصحاب الامتيازات فيها. وقد أثارت هذه الاستراتيجية غضب أصحاب الامتياز الحاليين، كما ولدت نوعاً من الدعاية السلبية (انظر مجلة Business Week عدد 2 حزيران / يونيو 1997، ص 30 - 32).

(5) في التسعينيات من القرن الماضي أطلقت شركة بينيتون Benetton الإيطالية للألبسة حملة إعلانية واسعة تضمنت قضايا اجتماعية مثيرة للجدل مما سبب الإزعاج للكثير من زبائنها وباعة التجزئة المتعاملين معها في الولايات المتحدة.

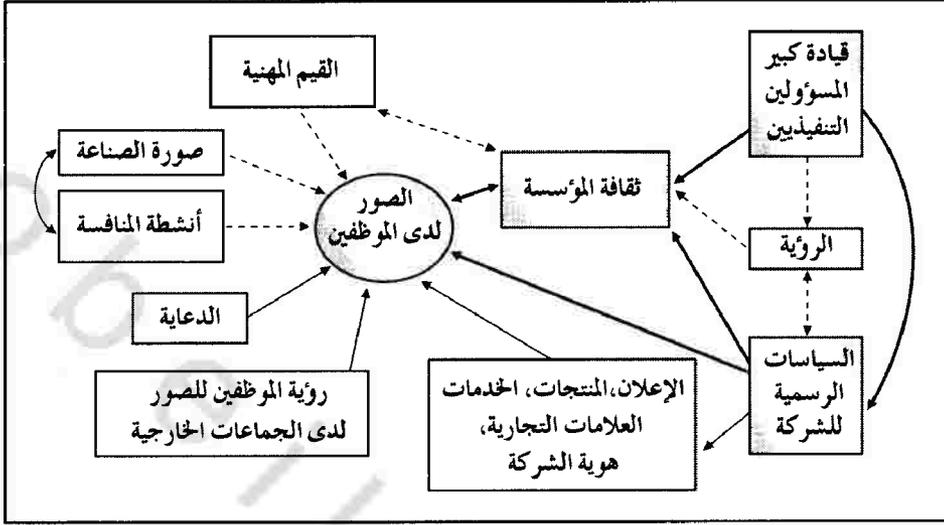
المشكلة في ممارسات من هذا النوع فقدان الثقة بالمؤسسة عندما يظن الناس أن المؤسسة، (أو موظفيها)، تتصف بالتبذير والإسراف وأن الطمع يسيطر عليها، أو أنها تتصف بالغباء، أو عندما يظنون أيضاً أن المؤسسة تميز بين الأصناف المتماثلة من الناس، أو أن لها سلطة عليهم، أو لا تثق بهم. والطريقة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من التعرف إلى هذه الممارسات هي أن تطرح وبشكل دوري أسئلة على أصحاب المصلحة فيها تدور حول الأشياء التي تفعلها وتسبب لهم الإزعاج.

لقد دلت البحوث التي أجريت في نطاق علم الاجتماع أن القيم والمبادئ الأخلاقية التي تتطور لدى الأشخاص أثناء تدريبهم التخصصي يمكن أن يكون

لها أثر هام في سلوكهم وفي مواقفهم في أماكن عملهم. وعلاوة على ذلك فإن الانتماء المهني في كثير من الأحيان يزود الأفراد بصلاحيات قوية الشأن في المؤسسات التي يعملون فيها. المحاسبون، مثلاً، وعلى وجه الخصوص مدققو الحسابات العاملون في الشركة، والمحامون، يبدون وكأنهم أعضاء في «طبقة حاكمة» خاصة. وقد تكون هذه السلطة المهنية وقواعد السلوك المعتمدة لدى بعض الاختصاصات قوية بصورة خاصة لدى جماعات معينة مثل المحاسبين والمهندسين وقسم الإعلان داخل المؤسسة والباحثين الاختصاصيين في شؤون التسويق والعاملين في المجال الصحي والمحامين⁽⁴⁾. فالقيم المهنية النابعة من تخصصاتهم قد تؤثر في الثقافة الكلية للمؤسسة وفي الصورة التي يحملونها عن المؤسسة. وهناك من اقترح بأن الشعور بالانتماء للشركة صفة مميزة عند اليابانيين خلافاً لشعور كثير من الموظفين في المؤسسات الأسترالية أو الأوروبية أو الأمريكية الذين يفضلون التعريف بأنفسهم من خلال اختصاصهم أو عملهم أو النقابة التي ينتمون إليها.

وثمة عامل آخر يؤثر في رؤية الموظفين لمؤسستهم أو الصناعة التي يعملون فيها. ذلك العامل هو أفعال المنافسين. فمثلاً عندما جنحت ناقلة النفط Exxon Valdez إلى اليابسة في ألاسكا وتسببت بأكبر كارثة بيئية في عصرنا هذا، تعرضت للمعاناة صورة كل شركة تعمل في صناعة النفط وسمعتها. وعلى هذا النحو أيضاً تتأثر سلباً صورة صناعة النقل الجوي بمجملها وسمعتها كلما وقع حادث سقوط طائرة. لذلك، توكل مهمة إدارة الصورة الكلية لصناعة معينة في معظم الأحيان إلى جمعية خاصة في هذه الصناعة تتحدث بالنيابة عن أعضائها في وقت الأزمات أو عندما تهدد الحكومة بفرض إجراءات أكبر للسيطرة. بيد أن أفعال المؤسسات بحالتها الفردية قد تكون العامل المقرر في التأثير في صورة

P.M. Blau and M.W. Meyer, «Bureaucracy in Modern Society (New York: Random House, (4) 1987).



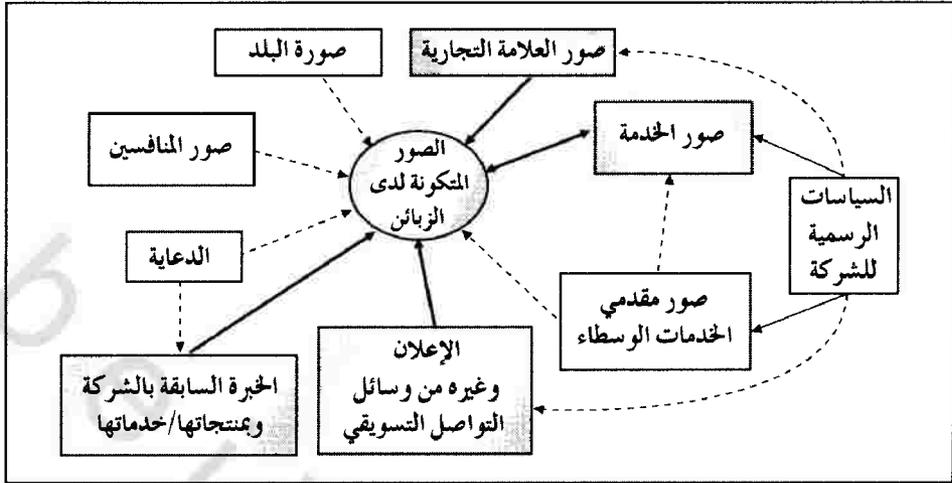
الشكل 3.3: العوامل المؤثرة في تشكيل الصورة لدى الموظفين

هذه الصناعة وهو الأكثر قوة من كل تلك البيانات الصادرة عن الناطق باسم هذه الصناعة.

تشكيل صورة الشركة لدى الزبائن

يوضح الشكل رقم 4.3 العوامل الرئيسية المؤثرة في تشكيل صورة الشركة لدى الزبائن. ونوجز ذلك بالقول إن الأشياء التي يفكر بها الناس، وطريقة شعورهم نحو مؤسسة ما يتأثران بالقيمة النسبية الرئيسة لمنتجاتها وخدماتها. قدّم قيمة أفضل تتحسن صورة شركتك وسمعتها (ذلك أن القيمة الجيدة هي قيمة شخصية معروفة على نطاق واسع). العوامل الجديدة الظاهرة في هذا النموذج، والتي لم نناقشها بعد، هي جودة الخدمة (التي تتضمن أيضاً الصورة التي يحملها الموظفون، اعتماداً على مناقشتنا السابقة)، وصورة العلامة التجارية المميزة وبائع التجزئة والإعلان. فهذه العوامل كلها يمكن أن تقدم شيئاً إضافياً للقيمة المنظورة لما تقدمه لزيابائك.

يتبين لنا من البحوث الكثيرة التي أجريت مؤخراً أن جودة الخدمة ينتج



الشكل 4.3: العوامل المؤثرة في صورة الشركة لدى الزبائن

منها رضا الزبائن، والزبائن الذين شعروا بالرضا يحسنون الظن بالمؤسسة التي تقدم خدمة ذات جودة عالية⁽⁵⁾. ومع تحسن صورة المؤسسة يصبح من السهل تكوين زبائن يرضون عن المؤسسة. وهذا يعني أن الأثر الإيجابي للمعلومات الواردة للمؤسسة يتعزز حيثما يتوقع الزبائن خدمة جيدة من مؤسسة يحملون عنها صورة جيدة، وإذا لم يستطيعوا الحكم على الخدمة إن كانت جيدة أم لا (مثل زيارة إلى طبيب الأسنان أو طبيب صحة أو محام أو محاسب) فإنهم يميلون للظن بأنها خدمة ممتازة، ولو لم يكن ذلك لأي سبب آخر سوى التأكيد على توقعاتهم. وعلى سبيل المثال، تبين من دراسة أجريت في أمريكا أن الشركات التي كوّنت لنفسها صورة تستند إلى الجودة العالية المنظورة لديها عدد من الزبائن غير الراضين عنها أقل كثيراً من غيرها من الشركات، وأن هؤلاء الزبائن يميلون لإعطاء توصيات شفوية إيجابية عن الشركة⁽⁶⁾.

W.H. Davidow and B. Ural, Total Customer Service (New York: Harper & Row, 1989). (5)

W.P. Rogerson, «Reputation and Product Quality», Bell Journal of Economics, 14, (1983), (6)

أما العوامل الأخرى التي يعرضها الشكل رقم 4.3 فهي أدوات التسويق كالإعلان، وصورة العلامة التجارية وانتقاء باعة التجزئة. وفي هذا الصدد يقدم الفصل السابع بحثاً موسعاً عن الإعلان (الإعلان الذي يتحدث عن الشركة والإعلان الخاص بالعلامة التجارية)، غير أننا يجدر بنا أن نشير الآن أن كثيراً من الإعلان الخاص بالشركة ليس وسيلة قليلة التكلفة لتحسين الصورة المرغوبة للشركة. والسبب في ذلك أن معظم هذه الإعلانات تركز على التطلعات التي تصبو إليها الشركة أكثر مما تركز على أفعال الشركة. ومثل هذه الإعلانات وما تحويه من تطلعات تحظى باهتمام الموظفين ويتجاهلها الزبائن. أما الإعلانات التي تصيب قدرأ أكبر من النجاح فهي تلك التي تدعم بصورة مباشرة عرض القيمة في المنتجات والخدمات المقدمة إلى الزبائن.

يعتبر الإعلان عند الكثير من الشركات الأداة الأولى الرئيسية لبناء صورة العلامة التجارية المميزة. ففي المثالين الآنفين الذكر في هذا الفصل عن شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble وشركة فيليب موريس Philip Moris لا يوجد اتصال مباشر بين المنتج وعلامته التجارية والشركة الأم المنتجة له. غير أننا نجد شركات أخرى، وعلى وجه الخصوص في السوق الصناعي (أو سوق من شركات أعمال إلى شركات أعمال)، تعرف لدى الجماهير من خلال المنتجات وعلاماتها التجارية التي تصنعها. وإذا نظرنا إلى باعة التجزئة نرى أن شهرتهم تعود إلى العلامات التجارية التي يعرضونها في متاجرهم. فالعلامة التجارية كما سيوضح لنا الفصل التاسع يمكن أن تكون صفة تعريفية لصورة الشركة لدى الزبائن عندما تمتلك الشركة علامة تجارية قوية مثل العلامة Post - It لشركة 3M، أو Walkman لشركة سوني Sony، أو ماكنتوش Macintosh لشركة أبل Apple أو غيرها من العلامات التجارية مثل Levi's وCoke وهلم جرا.

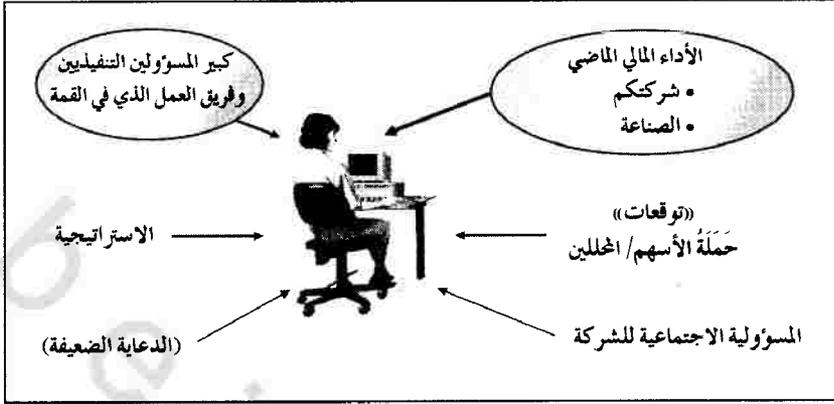
أظهرت الدراسات أن لباعة التجزئة على تباينهم صوراً متميزة في أذهان زبائنهم. فمثلاً يتوقع الكثيرون أن يجدوا أسعاراً رخيصة في محلات «السوق

الحرّة». وبالمثل تتشكل في أذهان الناس صور تعكس توقعات الزبائن عن مستويات الأسعار ونوعية البضائع المعروضة في محلات بيع الملابس النسائية الجاهزة أو في الأسواق المركزية (السوبرماركت) أو في المتاجر ذات الأقسام المختلفة للبضائع والمخازن والمحلات التجارية التي تحمل أسماء تتضمن كلمة «سوق». وقد يحاول بائع تجزئة أن يبدل صورته من صنف معين من البضاعة إلى صنف آخر وذلك من خلال تبديل في اسمه. ومثال ذلك تبديل اسم متجر لبيع الأثاث إلى «مستودع الأثاث». فهو بهذا التغيير يحاول أن يستعير صورة الأسعار المخفضة التي يربطها الناس في أذهانهم مع كلمة «مستودع». وعندما أطلقت شركة ماكدونالدز McDonald's على منافذ البيع التابعة لها تسمية «مطاعم (العائلة)» كانت في الواقع تحاول الارتقاء بصورتها من خلال ربط اسمها بالمطاعم بدلاً من كونها مجرد منافذ بيع للوجبات السريعة Fast food.

تشير البحوث أنه عندما تُربط صورة الشركة أو العلامة التجارية المميزة لمنتج معين مع الصورة التي يكوّنها بائع التجزئة لنفسه تحصل عملية قسمة على نحو متناسب في أذهان الزبائن. ومثال ذلك، إذا قامت شركة أبل Apple ببيع الكومبيوترات الشخصية التي تنتجها عبر محالّ Computer Land ذات الفروع الكثيرة تحصل عملية «تلاقح» أو امتزاج بين الصورتين إذ ينتقل شيء من سمعة شركة أبل إلى صورة محلات Computer Land، والعكس صحيح. فتكسب محالّ Computer Land، جزءاً يسيراً من المكانة المرموقة المعروفة عن شركة أبل Apple وتفقد هذه الأخيرة جزءاً يسيراً من مكانتها هذه (على افتراض أن شركة أبل انطلقت حاملة صورة أفضل من صورة Computer Land. وسوف نقدم شرحاً أفضل لهذه الظاهرة في الفصل التاسع.

تشكيل صورة الشركة لدى المحليين المختصين بالشركات

تشير نظرية الأسواق المالية أن قيمة الشركة تحركها تركيبة من القيمة المتحققة وتوقعات السوق. ويشعر المسؤولون التنفيذيون CEOs أن إدراك



الشكل 5.3: العوامل المؤثرة في صورة الشركة لدى ائحللن وحملة الأسهم

جمهور العامة لهذين العاملين معاً يتأثر كثيراً بجماعة صغيرة من المحللين المختصين بالأسواق وحملة الأسهم. وقد تحدثنا في الفصل الثاني عن إيلين بريور Elaine Prior بصفتها واحدة من قادة الرأي هؤلاء لدى شركة الموارد المعروفة باسم BHP. وكذلك الأمر بالنسبة للوكالات المتخصصة بالتصنيف الائتماني مثل ستاندرد آند پور Standard & Poor وموديز Moody's. فالمحللون المختصون بالأسواق عادة جيدو التدريب ويعتمدون واحدة من النظريات الكثيرة حول تقييم الشركات التي تدرّس في المعاهد المتخصصة بالأعمال في جميع أنحاء العالم. ومن هنا فإن معرفة هذه النظريات تقدم للمرء فهماً كافياً لمختلف المعلومات التي يستخدمها هؤلاء المحللون لتشكيل الصورة التي يرونها للشركة وعندما يجرون تقييماً لها⁽⁷⁾. يوضح الشكل رقم 5.3 بعض العوامل التي يبدو أنها تؤثر في الصور التي تكونها لنفسها هذه الجماعة من المهتمين بالشركة.

(7) T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, «Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies» (New York: Wiley, 1994).

قد يبدو ظهور العامل «المسؤولية الاجتماعية للشركة» في الشكل 5.3 وعدم ظهوره في الشكلين 3.3 و 4.3 غريباً بعض الشيء. قد يتفق الموظفون والزبائن (وغيرهم من ذوي الاهتمام بالشركة في هذا الأمر) في الرأي بأن الشركة التي يعرف عنها اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية لها سمعة وصورة أفضل من الشركة التي ليس لديها هذا الاهتمام. غير أن الأكاديميين قد دخلوا في جدال منذ عشرات السنين حول ما إذا كان التصنيف الجيد للشركة من حيث مشاركتها بالمسؤولية الاجتماعية يترجم إلى أداء مالي أفضل. وفي هذا الصدد نجد نظريتين تؤكدان العلاقة الإيجابية بين المسؤولية الاجتماعية للشركة وأدائها المالي، أولاهما نظرية تدعى «نظرية ذوي الاهتمام بالشركة» وتدعى الثانية نظرية «ركود الموارد Slack resources». ومن جهة ثانية تقدم لنا علوم الاقتصاد الكلاسيكي الجديد حجة على قدرٍ مساوٍ من القوة تؤكد أن هذه العلاقة سلبية⁽⁸⁾. وفي بحث أجري سنة 2000 لم ينشر بعد جرت مراجعة ما يقرب من خمسين دراسة تجريبية وانتهى إلى نتيجة مفادها أن علماء الاقتصاد ربما كانوا على خطأ⁽⁹⁾. ولعل هذا الاستنتاج يحمل في طياته خبراً مفرحاً للمؤسسات التي

(8) قد يرغب القارئ الباحث عن الاستزادة بالمعرفة الرجوع إلى مقالتين نشرتا في مجلة The Economist: الأولى «Civics 100» (بتاريخ 11/5/1996) - 73، والثانية «The Cecil Rhodes Chocolate - Chip Cookies» (بتاريخ 25/5/1996) - 86. تقدم المقالة الأولى نظرة شاملة للمناقشات النظرية في حين تقدم المقالة الثانية دراسة عن حالة لشركة Sara Lee. وقد يجب القارئ الهاوي للمغامرات أن يطلع على المصادر التالية:

S.A. Waddock and S.B. Graves, «The Corporate Social Performance - Financial Performance Link», Strategic Management Journal, 18 (1997), 303 - 19; D.J. Wood and R.E. Jones, «Stakeholder Mismatching: A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance», International Journal of Organizational Analysis, 3 (1995), 229 - 67; D.B. Turban and D.W. Greening, «Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees», Academy of Management Journal, 40 (1997), 658 - 72.

(9) M. Orlitzky, F.L. Schmidt, and S.L. Rynes, «The Positive - sum Game of Modern Capitalism: a Meta - analysis of Corporate Social/Environmental Performance and Financial Performance», Unpublished paper, Australian Graduate School of Management (2000).

تضع استثمارات جيدة في المجتمع والبيئة، ولعله يكون أيضاً دعوة للمحللين المتشددين بأرائهم ليعيدوا النظر في هذا الموضوع.

كما هو ملاحظ في الشكل 5.3 وضعت عبارة «الدعاية الضعيفة» ضمن هلالين والسبب في ذلك وجود أدلة متعارضة حول ما إذا كان هذا العامل سوف يغير تقييم المحللين وحملة الأسهم، على الرغم من ادعاءات مختلف الشركات الاستشارية المتخصصة بالعلاقات العامة. سوف أقدم بحثاً أوفى لهذا الموضوع في الفصل الثاني عشر حيث أتناول موضوع الأزمات.

وقد تضمن الشكل 5.3 عوامل أخرى (كبير المسؤولين التنفيذيين وفريق العمل في القمة والاستراتيجية والأداء المالي) من شأنها أن تؤكد أهمية الطريقة التي من خلالها تدير الشركة «توقعات» المحللين وحملة الأسهم. وغالباً ما تكون الوسيلة الأولى في سبيل إدارة توقعات المحللين سلسلة من الإجازات الصحافية الخاصة، أما بالنسبة لحملة الأسهم فالوسيلة هي ذلك التقرير السنوي الصادر عن الشركة والذي يحتوي على كم هائل من المعلومات المحاسبية والعقيدة والصور اللامعة والبيانات الجوفاء يقصد بها عقلنة الأداء الرديء السابق وتقديم تنبؤات وردية. وفي هذا الإطار اقترح رئيس رابطة حملة الأسهم الاسترالية Australian shareholders association أن تقدم الشركات في تقاريرها إلى حملة الأسهم معلومات أكثر شمولاً وتحليلاً أكثر عمقاً⁽¹⁰⁾. وبالإمكان زيارة مواقع الإنترنت للشركات Intel و IBM و Compaq ومايكروسوفت Microsoft وشركة 3 Com و Northern Telecom التي توضح كيف استطاعت الإنترنت أن تجعل الشركات تستجيب لهذا الطلب.

العمل على العوامل الداخلية قبل العوامل الخارجية

تتمحور فكرة هذا الكتاب الكلية حول نظرية تقول إن تطوير الصورة التي

(10) A. - M Moodie, «taking the Gloss off Annual Reports», Australian Financial Review (15 May 1998), 55.

ترغبها مؤسسة ما لنفسها لتكون ثروة استراتيجية لها يبدأ من الداخل . وتوضح هذه العملية في «منطق» من اليسار إلى اليمين الشاهد في الأشكال من 1.3 إلى 5.3. ويبدو أن هذه الفكرة آخذة بالانتشار وتتلقى الدعم على نطاق واسع هذه الأيام . والمثال على هذا التأييد ما حصل في مؤتمر عقد سنة 1998 في هونغ كونغ بعنوان «صورة الشركة في منطقة آسيا والباسيفيك Asia Pacific Corporate Image حيث تناول الخطباء في كلماتهم على مدى يومين الرسالة الأساسية ذاتها والقائلة «السلوك قبل تسمية العلامة التجارية» Behavior before Branding .

عندما تبني مؤسسة ما الصورة التي ترغبها ابتداء من الداخل ونحو الخارج، أو بعبارة أخرى، تقوم بالبناء على قيمها وسياساتها وقدراتها والتزاماتها نحو أصحاب المصلحة والاهتمام بها وعلى ثقافتها الخاصة، تكون الفرصة مهيأة لها لتقدم نفسها إلى الجماهير بأنها مؤسسة أصيلة ونزيهة وفريدة في نوعها وأهل للثقة ويمكن الاعتماد عليها . ولأن هذه القيم بحد ذاتها قيم يعتز بها الناس على نطاق واسع، فإن صورة تستند إلى هذه الأسس يسهل بناؤها لتصبح بالآتي سمعة جيدة للشركة أو العلامة التجارية التي تتميز بها . وعلاوة على ذلك، فهذا هو الخيار الأوضح لكثير من المؤسسات . خذ مثلاً شركة China Light & Power، فهذه الشركة لا تستطيع أن تبني صورتها على أساس منتجاتها، ليس سهلاً أن تقول لزبائنك إن الإلكترونيات التي تنتجها موجهة للزبائن وإنها أفضل من غيرها ويمكن الوثوق بها وإنها صديقة للإنسان وسليمة، بل الأفضل لها أن تقدم التزاماً نحو زبائنها .

العلامات التجارية المتفوقة والجيدة ثروة استراتيجية للمؤسسة تتيح لها أن تنمو وتدخل أسواقاً جديدة . أما العلامات التجارية الضعيفة فهي عبء كبير على المؤسسة، مثال ذلك ما حدث لشركة جنرال موتورز . في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين فقدت العلامة التجارية لهذه الشركة الكثير من بريقها في نظر جمهور العامة من الناس المهتمين بشراء السيارات . وفي مطلع

الثمانينيات من القرن الماضي أفرزت شركة جنرال موتورز GM شركة ساترن Saturn لتكون منافساً لمستوردات السيارات الصغرى والاقتصادية المقبلة من اليابان. كان المخطط لهذه الشركة أن تكون شركة انفصلت عن قالب التقليدي (الذي عفا عليه الزمن) لأحد أقسام شركة جنرال موتورز. عمل موظفو هذه الشركة على تعزيز مكانتها الجديدة وكذلك كان شأن أساليب العمل فيها والسيارات التي أنتجتها والإعلانات التي اعتمدها (وكان الشعار الذي اتخذته في إعلاناتها «شركة من نوع مختلف، سيارة من نوع مختلف»). بالاختصار كانت شركة ساترن Saturn النجاح عينه لجميع المقاييس. والواقع أنها أصابت نجاحاً باهراً حتى إن 40٪ من الناس في سنة 1998 لم يعرفوا أنها حقاً قسم من أقسام شركة جنرال موتورز GM، وبعدئذ عندما كبر زبائنها في السن وتحولوا إلى سيارات أكبر حجماً التفتوا إلى سيارات من إنتاج هوندا Honda وتويوتا Toyota ولم يتوجهوا إلى قسم آخر من أقسام جنرال موتورز. لكن الحال تبدل سنة 1998 ولاحق السحب في الأفق عندما وقع الصدام بين الإدارة ونقابة عمال السيارات فلم تعد السيارات التي تنتجها شركة ساترن Saturn تلك السيارات المتفوقة في تصميمها وأدائها ووثوقيتها وخدماتها⁽¹¹⁾.

الخلاصة

أمام هذه التعقيدات المحتملة لمهمة إدارة الصورة يجدر بنا أن نتوقف قليلاً ونرى ما إذا كانت محاولة القيام بإدارة نشطة لهذه الثروة الاستراتيجية تستحق ذلك الجهد والعناء. والجواب عن هذا التساؤل ينطوي على شقين، أولهما، إن ذلك يتوقف على مدى رداءة الصور والسمعات الحالية للشركة. والفصل العاشر يوضح الطريقة التي بها تمكن الإجابة عن هذا التساؤل بطريقة الكم (أي بأسلوب علمي) أما في هذه المرحلة، وفي حال عدم توفر البحوث

H.L. Murphy, «Saturn's Orbit Still Hight with Consumers», Marketing News (31 Aug. 1998), (11) 2 and 6.

المتعلقة بالأسواق، فإن التقييم الشخصي الذي يقدمه فريق الإدارة هو نقطة البداية المناسبة. أما الأمر الآخر فله صلة بأهمية سمعة شركتك في تحقيق النجاح المالي والتشغيلي. وحيث إنه يصعب علينا التفكير في حالات لم تكن فيها السمعة الجيدة عوناً للمؤسسة في تحقيق نجاحها، فإن القضية الهامة جداً تكمن في التفكير بالكلفة مقابل المنفعة. وهنا أيضاً يفتقر الجواب إلى الوضوح كما تبين لنا في المثال الخاص بالمصرف الوارد في مطلع الفصل الأول.

ولكي تحسب المكاسب المحتملة من الشروع في خطة كبرى لإعادة تصميم صورة الشركة، اتبع الخطوات الآتية:

1 - حدّد الدور الذي تقوم به سمعة الشركة في مؤسستك، فمثلاً لم يكن هذا العدد كبيراً لدى شركتي فيليب موريس Philip Morris وپروكتر وغامبل Procter & Gamble كما هو الحال في شركة 3 M أو شركة Levi's.

2 - أجر تقييماً لسمعة مؤسستك وصورتها بالنسبة لسمعة منافسيك وصورتهم والبحوث قد تفيدك في معرفة إن كانت مؤسستك في وضع غير حميد.

3 - راجع ما لديك من معلومات حول عوامل بناء الصورة، وبالتحديد الصفات والخصائص المميزة لشركتك والتي تجعلك تتفوق على الآخرين (وأمثلة ذلك، الموظفون ذوو الالتزام القوي في شركة Southwest Airlines، والعلامات التجارية الرمز لشركة Procter & Gamble، القدرات الإبداعية في شركة 3 M، الخدمات المميزة لفنادق ريتز كارلتون Ritz Carlton، المواصفات القياسية المهيمنة لمنتجات شركة Intel، ومايكروسوفت Microsoft... إلخ).

4 - حدّد وقرّر ما هي الصفات اللازمة للصورة والتي لها صلة بالقيم التي تؤمن بها الجماعات الهامة من أصحاب المصلحة والاهتمام بالشركة (في اليابان، مثلاً، من المهم جداً للمديرين والموظفين والزبائن والحكومة أن يراهم الآخرون محبين للابتكار).

- 5 - إحسب حسابات الكلفة مقابل المنفعة، أي ما المنافع التي تتحقق (لدى الجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة والاهتمام) إذا أجريت تحسينات بمقدار (س) بالمئة، وما الذي ينبغي تغييره لتحقيق ذلك؟
- 6 - وإذا كان مناسباً، استثمر.

وكما تم توضيح ذلك في الفصول الثلاثة الآتية فإن مهمة بناء صورة جديدة ترغبها الشركة ومن ثم ربط هذه الصورة مع واحدة أو أكثر من القيم الهامة التي يؤمن بها أصحاب المصلحة والاهتمام ليس بالأمر اليسير. وقد عرف ذلك عدد جيد من كبار المسؤولين التنفيذيين منذ زمن غير بعيد. غير أن القلة القليلة منهم أظهروا استعداداً لتنفيذ كافة التغييرات اللازمة لتكوين مؤسسة لها تميزها. لكن ذلك ممكن وليس بالمستحيل. ويستطيع تحقيقه مسؤولون تنفيذيون قديرون وفريق العمل في الإدارة. أما كيفية فعل ذلك، فهذا ما سوف نجده في الفصول المتبقية من هذا الكتاب.