

القسم

3

إدارة صورة الشركة وسمعتها

www.ikandl.com

obeikandi.com

قياس الصورة والسمعة: بم يفكر أصحاب المصلحة فعلاً؟

درسنا في علوم التسويق «أن المكان الأكثر خطراً للنظر إلى أصحاب المصلحة الجلوس خلف طاولة المكتب». ولا ينكر أحد الحقيقة القائلة إن الطريقة الوحيدة لقياس مقدار تفكير الناس بالمؤسسة هي التوجه إليهم بالسؤال مباشرة. ربما يبدو هذا الأمر سهلاً قوله، إنما من الصعب تنفيذه. والسبب في ذلك أنه يستهلك الوقت (الثمانين)، ويكلف أموالاً لا تسهم إسهاماً مباشراً في توليد الحد الأدنى من الربح خلال فترة إنفاقه، وقد تضطر معظم المؤسسات للاستعانة بخدمات مؤسسة مختصة بالبحوث من خارج الشركة، يضاف إلى ذلك عدم وضوح طريقة قياس بعض المفاهيم المحيرة مثل صورة الشركة وسمعة الشركة. وسبب واحد من هذه الأسباب يكفي لإلغاء فكرة قياس السمعة التي تتمتع بها الشركة، سنة بعد أخرى.

ربما يجد المرء ما يغريه للاستعانة بالتصنيف السنوي للشركات «الحائزة أكبر درجة من الإعجاب» الذي تقدمه مجلة فورشن Fortune 500 لخمسمئة شركة أو ما يماثله⁽¹⁾. ولكن لا تفعل ذلك! وما يدعوني لأقدم لكم هذه

(1) على سبيل المثال، تنشر مجلة Review 200 (الصادرة عن مجلة Far Eastern Economic Review)

النصيحة ثلاثة أسباب: أولاً، نذكر مما جاء في الفصل الأول من هذا الكتاب أن مجلة فورشن تقيس صورة الشركة من خلال ثماني صفات منها جودة المنتج، وقيمة الاستثمار والصدافة مع البيئة والمجتمع. وقد اكتشف الباحثون مع مرور الزمن أن جميع هذه الصفات الثماني شديدة العلاقة التبادلية في ما بينها (< 0.60). وإذا أجري تحليل للعوامل ينتج عن التحليل عامل واحد⁽²⁾. أي أن الشركة تحصل على علامة عالية أو متوسطة أو متدنية في جميع هذه الصفات الثماني. وهذا يعني عملياً أن يحصل المرء على قياس (أو تصنيف) موثوق لهذه الشركات الأمريكية الحائزة أكبر درجة من الإعجاب وبصورة مساوية إذا طلب إلى الناس أن يعطوا تصنيفاً للشركات وفق أي سلم علامات، مثل:

ضعيفة الاحترام جداً 1 2 3 4 5 6 7 عالية الاحترام جداً.

ومن هنا نستنتج أن القياس المعتمد لدى مجلة فورشن Fortune لصورة الشركة، يقدم إلى المدير معلومات تشخيصية ضئيلة جداً⁽³⁾. وبالتالي فهو قياس

= في آسيا استطلاعاً خاصاً بعشر شركات رائدة في أحد عشر بلداً آسيوياً ونحو تسعين شركة متعددة الجنسيات، مقرها خارج آسيا لكنها تقوم بأعمال تجارية في المنطقة. وكذلك تقوم شركة Landor Associates من سان فرانسيسكو بإجراء دراسات حول نقاط القوة لأسماء شركات كبرى وخدمات وأسماء علامات تجارية خاصة بالمستهلك في الأسواق الدولية.

(2) B. Brown and S. Perry, «Removing the Financial Performance Halo from Fortune's Most Admired Companies», *Academy of Management Journal*, 37 (1994), 1347 - 59; C. Fombrun and M. Shanley, «What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy», *Academy of Management Journal*, 33 (1990), 233 - 56; J. McGuire, A. Schneeweis, and B. Branch, «Perceptions of Firm Quality: A Cause or Result of Firm Performance», *Journal of Management*, 16 (1990), 167 - 80; P. Roberts and G. Dowling, «Corporate Reputation and Sustained Superior Profitability», Working Paper, Australian Graduate School of Management (1997).

(3) المصطلح الفني لهذا النوع من التقييس هو مؤشر «تقويمي Formative». ينشئ هذه القياسات الباحث الذي يحدد مجموعة من الصفات تمثل هذا الإنشاء. يقول الباحثون العاملون مع مجلة Fortune إن ثماني صفات تقيس صورة الشركة. أما الطريقة الأخرى لقياس مجموعة الصفات فهي وضع قياس «انعكاسي reflective»، حيث ينشئ الباحث نظرية ترشد إلى انتقاء البنود الخاصة لسلم القياس. وأمثلة هذه الطريقة مستخدمة في قياس الذكاء.

«لبطاقة علامات»، ولهذا السبب كانت إشارتي الواردة في المقدمة تحت عنوان هذا الكتاب «إلى أن هذه الدراسة بمجملها ليست سوى «مسابقة اختيار ملكة جمال». فهذا القياس يصلح لبعض ضروب الدراسات البحثية الجامعية، وليس ذا نفع كبير لمساعدتكم في تحسين صورة شركتكم وسمعتها.

وأما السبب الثاني لعدم الاستعانة بهذا النوع من القياس فيتمثل في كون معظمها لا يميز بين الصور التي تحملها مختلف جماعات أصحاب المصلحة. ولعل القارئ الذي وصل إلى هذه المرحلة من الكتاب قد بات مقتنعاً بالفكرة القائلة إن للجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة صوراً وسمعات متباينة عن المؤسسة، لذلك لا بد من إجراء القياس لكل جماعة بصورة مستقلة عن الأخرى.

والسبب الثالث لذلك هو أن هذه القياسات لا تفرّق بين قياس الصورة وقياس السمعة. ولا تنسى أن مكونات الصورة (كما جاء في القسم الأول من هذا الكتاب) هي ما يسعى المدير إلى تغييره في حين تبقى القيم التي يعتز بها صاحب المصلحة بمثابة علامة القياس التي عليها تقاس صورة الشركة. ولهذا السبب فإن قياس مقدار ما تحصل عليه الشركة من علامات بناء على مجموعة معينة من صفات الصورة لا يقدم عملياً قياساً لسمعتها أو لقيمة علامتها التجارية المتفوقة. وقد أوضح المثال المثبت عند نهاية الفصل السابع كحالة دراسية لشركة شيفرون Chevron واحدة من الطرق المتبعة لربط صورة الشركة مع سمعة الشركة من خلال تقسيم أصحاب العلاقة إلى قطاعات بناء على القيم التي لديهم، ونعني بذلك المجموعات ذات التوجه الداخلي وذات التوجه الخارجي. غير أن هذا الفصل يقدم منهجية أكثر شمولية.

ماذا نحاول أن ننجز؟

إن كنت مستعداً لبذل المال والوقت في إجراء البحوث، حاول أن

تحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات الآتية وبما تسمح به ميزانيتك :

(أ) تقيس مفصّل للصور والسمعات التي تحملها الجماعات المختلفة من

أصحاب المصلحة؛

(ب) تقيس مماثل، ولو أقل تفصيلاً، للمؤسسات المنافسة؛

(ج) دليل ومؤشر لخصائص المؤسسة «المثالية» في الصناعة التي أنت جزء

منها.

وينبغي أن يصمم هذا التقييس لأغراض تشخيصية وليس مجرد بطاقة

علامات.

يقترح الكثير من الباحثين والممارسين أن أي قياس لصورة الشركة

وسمعتها يجب أن يقارن مقابل صور وسمعات المؤسسات الأخرى، وبخاصة

المنافسين. وهناك سببان لتفضيل القياسات المقارنة، أحدهما منبثق عن

البحوث الخاصة برضى الزبائن، حيث تبين أن للرضى النسبي (أي نحن مقابل

هم) علاقة بالمبيعات أقوى كثيراً من الرضى بمنتجنا / خدمتنا وحده⁽⁴⁾. وأما

السبب الثاني فهو أن القياس المقارن يساعد المديرين في معرفة أي من صفات

صورة الشركة لها علاقة بالتغيرات الطارئة على الصناعة وأياً له علاقة

بجهودهم الخاصة. فالمؤسسة التي صورتها شديدة الارتباط بصورة الصناعة

تواجه تحدياً يختلف عن ذلك الذي تواجهه مؤسسة ليس لصورتها مثل هذا

الارتباط الوثيق.

وأما فكرة سؤال الناس عن المؤسسة المثالية في نظرهم فهي فكرة جديدة

بالبحث. لكن وكما سوف نرى لاحقاً في هذا الفصل، قد يترتب على هذه

الفكرة أن يطلب إلى أصحاب المصلحة أن يضعوا علامات لمؤسسة «مثالية»

(4) - A. Griffin and J. Hauser, «The Voice of the Customer», Marketing Science, 12, 1 (1993), 1 - 27.

وهمية بناء على مجموعة الصفات نفسها المستخدمة في وصف مؤسستكم ومنافسيها. عندئذ تجري مقارنة مؤسستكم مع المؤسسة المثالية طبقاً لكل صفة من هذه الصفات، وفي هذه الحال تشير الثغرات بين العلامات المعطاة إلى ما يتوجب تحسينه. وهذا الصنف من تحليل الثغرات يعد معلومات ذات قيمة كبرى لتقيس نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة.

غير أن القليل جداً من المؤسسات تبذل الوقت والجهد اللازمين لتحقيق الأهداف الثلاثة السابقة الذكر. والشيء الذي تقيسه معظم المؤسسات هو مستوى الوعي بالشركة (وبكبار منافسيها). إضافة إلى بعض المؤشرات العريضة لنوعية الإعلان والمنتجات والأسعار وخدمة الزبائن. وقد تضاف إلى هذه اللائحة بضعة أسئلة تدور حول المسؤولية الاجتماعية وجودة الإدارة. هذه كلها معلومات مفيدة لكنها تفتقر إلى الهيكلية مما يجعل تفسيرها عسيراً. وهي لا تتضمن ما أسميه «إذن ما هو الاختبار» وقد عبّر المديرين عن هذا الاختبار في تعليقاتهم الكثيرة مثل قولهم: «هذه معلومات مفيدة ولكن كيف أستخدمها؟».

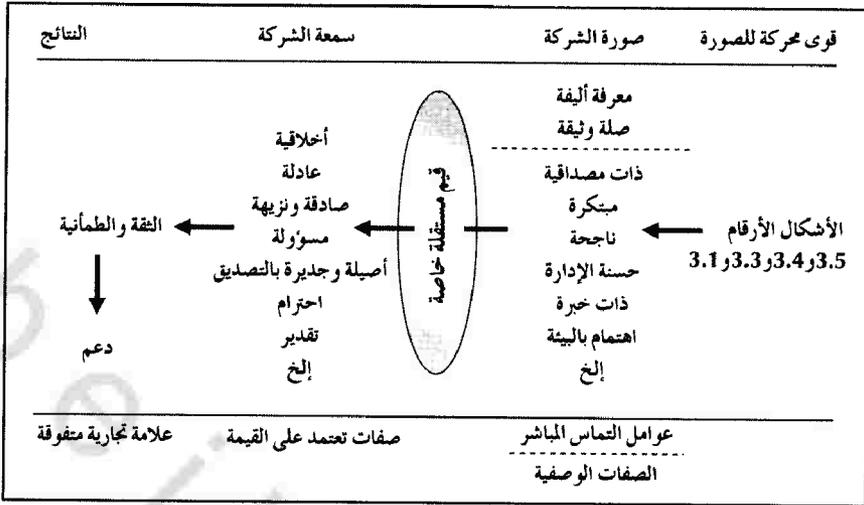
هيكلية قياس صورة الشركة وسمعتها

أكد الفصل السابع على أهمية الوعي والمعرفة بالشركة، فإذا كانت جماعات أصحاب المصلحة لا تعرف شيئاً عن المؤسسة، فالمؤسسة، إذن، لديها مشكلة. ولكن لنفترض أن هؤلاء الناس يعرفون شيئاً عن المؤسسة وأن مهمتنا أن نضع مقياساً يقيس صور الشركة وسمعتها. ولكي نقوم بهذا العمل بطريقة مؤطرة في هيكلية جيدة ينبغي صنع نموذج لقياس سمعة الشركة. فالنماذج التي تحدثنا عنها في الفصل الثالث (الشكل رقم 1.3 والأشكال 3.3 و4.3 و5.3) صممت للمديرين لتمكنهم من معرفة العوامل المحركة للصور التي يحملها الناس عن المؤسسة. أما الآن فالنموذج الذي نقدمه يخص الباحثين، ونقطة البداية فيه إيجاز عن الشركة يقدمه المديرين.

يتمثل دور سمعة الشركة في كونه يقدم العون لأصحاب المصلحة حين يتخذون قراراتهم بخصوص: (أ) استخدام المؤسسة (أي، شراء منتجاتها وخدماتها، أو العمل لديها... إلخ) و(ب) التوصية بها عند الآخرين، و(ج) أن يعهدوا للمؤسسة القيام بأعمال نيابة عنهم أو بالنيابة عن مجتمعهم، و(د) المساعدة في الإقلال ما أمكن من المخاطر الناشئة عن هذه الأنشطة. لذلك، فإن السمعة الجيدة للشركة تساعد أصحاب المصلحة في تطوير الثقة والاطمئنان بالمؤسسة، وإن كانت الظروف ملائمة وتؤدي إلى دعم ما جاء في (أ) و(ب). لكن الأمر الحاسم في هذا السياق، وهو ما تطور من خلال البحوث الأكاديمية حول الثقة⁽⁵⁾، أن قيمة سمعة الشركة تتوقف على طبيعة العلاقة التي يريدها الشخص مع المؤسسة. فمثلاً المستهلك الذي يبتاع طعام إفطار جاهزاً للأكل ومكوناً من الحبوب ربما لا يريد علاقة مهما كانت طبيعتها مع الشركة الصانعة للحبوب، لذلك فالقيمة المحتملة لسمعة الشركة تكون ضئيلة. ومن جهة أخرى، قد يحتاج المستثمر في صندوق مشترك لتطوير علاقة مع مدير الصندوق لتتكوّن لديه الثقة والطمأنينة في مجالات الاستثمار التابعة لهذا الصندوق. ففي هذا المثال تكون القيمة المحتملة للسمعة الجيدة عالية جداً. يوضح الشكل رقم 1.10 نتائج سمعة الشركة.

يقدم لنا الشكل 1.10 لائحة بالصفات الأكثر أهمية لصورة الشركة وسمعتها والتي نجدها شائعة عبر الجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة. كما نلاحظ وصف «المعرفة الأليفة» و«الصلة الوثيقة» بأنهما عاملا التماس، والسبب في ذلك أن المؤسسة يجب أن يكون لها صلة من نوع آخر مع الشخص قبل أن يشكل هذا الشخص صورة أو سمعة للمؤسسة قائمة على العلاقة بها. وتحت هذين العاملين أدرجت قائمة بالصفات التي يمكن استخدامها لوصف

(5) R. Bhatta Charaya, T. Devinney, and M. Pillutla, «A Formal Model of Trust Based on Outcomes», *Academy of Management Journal*, 23, 3 (1998), 459 - 72.



الشكل 1.10: ماذا نقيس؟

الصور التي يحملها الناس عن المؤسسة. وتتوقف المجموعة المختارة للقياس على جماعة أصحاب المصلحة ودور صورة الشركة في إضافة القيمة إلى المؤسسة. وضمن هذه الحدود ينبغي انتقاء صفات صورة الشركة بحيث تمثل المعتقدات المشتركة لأصحاب المصلحة حول ما هو مميز أو محوري أو دائم في المؤسسة.

بعد ذلك تأتي صفات سمعة الشركة وهي أوصاف للمؤسسة قائمة على القيمة وقد اختيرت بحيث تمثل القيم عند أصحاب المصلحة. خذ مثلاً فكرة المسؤولية. في سنة 1996 دعا الرئيس كلينتون نحو مئة من كبار رجال الأعمال إلى البيت الأبيض لمناقشة افتقار Corporate America إلى المسؤولية الاجتماعية نحو الموظفين في الولايات المتحدة⁽⁶⁾. يبدو أن عدداً كبيراً من السياسيين والمعلقين الاجتماعيين اعتبروا أن بعض الممارسات الإدارية (مثل الاعتماد على مصادر خارجية، وإعادة الهندسة، والتعويضات الخاصة بالمديرين التنفيذيين

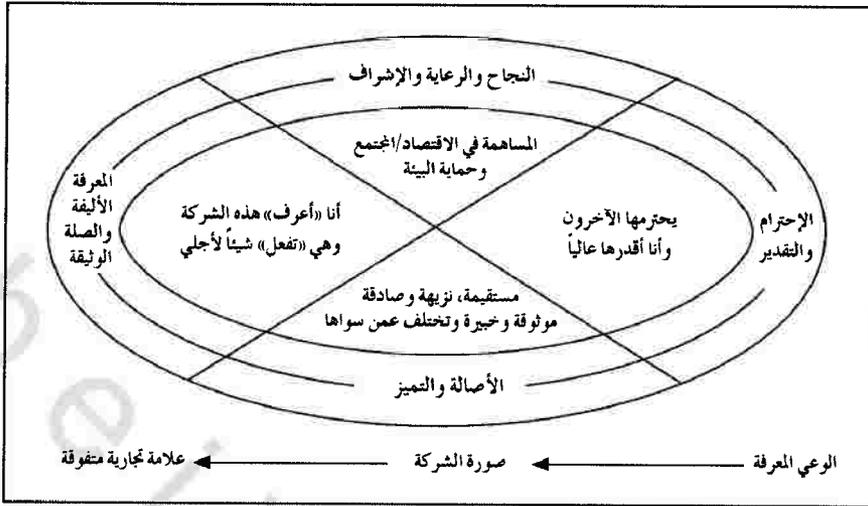
(6) «Civics 101», The Economist (11 May 1996), 73; J. Waner, P. Owyer, J. Rossant, and J. Templeman, «Writing a New Social Contract», Business Week (11 March 1996), 38 - 43.

واعتمادها على الأداء) قد أحدثت تغييراً في العقد الاجتماعي الأساسي بين رجال الأعمال والقوة العاملة. ولندخل الآن في التفاصيل الضمنية لهذا المثال لتوضيح المنطق المبيّن في الشكل رقم 1.10.

ففي القرن الماضي اتسمت العلاقة بين الشركات والعاملين فيها بتغيرات شديدة راوحت بين العداء المستحكم والانسجام (أي، ثقة وطمأنينة ودعم) وذلك اعتماداً على نظرتهن إلى المؤسسة من حيث كونها تشعر بالمسؤولية وعادلة وتهتم بهن. لكن هذه الصفات بدورها تخضع لتأثيرات الممارسات الإدارية للمؤسسات. فكيف يمكنك والحالة هذه أن تحصل على قوة عاملة داعمة تثق فيك وتطمئن إليك؟ انظر إلى الشكل رقم 1.10 وانطلق من اليسار إلى اليمين، وأدخل في ثقافة المؤسسة وسياساتها الرسمية ورؤيتها تلك الممارسات الإدارية التي يراها الموظفون أخلاقية وعادلة وصادقة ونزيهة ومسؤولة. يبدو هذا منطقياً ومعقولاً، أليس كذلك؟ إنه كذلك!

هذه العملية لتكوين سمعة العلامة التجارية المتفوقة يوضحها الشكل رقم 2.10⁽⁷⁾. إذا كانت المؤسسة معروفة جيداً عند شخص ما وصلتها وثيقة به، فإن نجاحها وأصالتها وتميزها عن آخرين هي الصفات التي تبرزها عن سواها. والنجاح مهم جداً لأن غالبيتنا نحب أن يرتبط اسمنا بأسماء الفائزين. وهو أيضاً على جانب كبير من الأهمية عند المؤسسة لا سيما حين يرى الجميع أنها تقدم إسهاماتها للاقتصاد و/أو المجتمع، أي تؤدي وظيفة الرعاية والإشراف. وكون المؤسسة أصيلة وتختلف عن سواها هما صفتان لما يشير إليه المديرون عادة بـ «شخصية» المؤسسة. والأصالة عادة تتعلق بالصدق والنزاهة والوثوقية. والشركات التي تتمتع بكل هذه الصفات هي الشركات الحائزة احترام الجميع

(7) The logic of this diagram is based on Young and Rubicam's Brand Asset Valuator measure. See for example, D. Aaker, Building strong Brands (New York: The Free Press, 1996),



الشكل 2.10: تكوين العلامة التجارية المتفوقة

وتقديرهم العالي. وهي التي تملك أحسن سمعة يمكن أن تتطور لتغدو العلامة التجارية المتفوقة.

عند استخدام الأطر الموضحة في الشكل رقم 1.10 والشكل رقم 2.10، يحتمل أن تظهر فروق في الأهمية النسبية لصفات الصورة والسمعة عند مختلف جماعات أصحاب المصلحة والشركات على اختلاف ثقافتهم. على سبيل المثال، يميل محللو الأسواق المالية لإضفاء الأهمية الكبرى على النجاح (المالي). وفي هذا الصدد يقول كيثن كيلر Kevin Keller إن الشركات اليابانية تعلق الأولوية الأولى على نجاحها (والابتكارات التي تدفعها إلى النجاح)، وعلى كونها مسؤولة اجتماعياً (وهذه وظيفة الرعاية والإشراف)⁽⁸⁾.

تستمد النماذج الموضحة في الشكلين 1.10 و 2.10 قوتها من فائدتها العملية. فهي، أولاً، تساعد في تتبع تأثيرات التبدلات الحاصلة داخل المؤسسة، وثانياً، تقدم لنا مشروعاً لقياس صور الشركات وسمعتها.

K. Keller, Strategic Brand Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998).

(8)

فالقياسات يجب أن تؤخذ للصفات المميزة للصورة وصفات السمعة والنتائج. وينبغي أن يشارك المدبرون في انتقاء صفات الصورة ليضمنوا ترابطها مع الأشياء التي يمكن أن تتبدل داخل المؤسسة.

عملية التقييس

يبيّن لنا هذا الجزء من الفصل كيفية قياس سمعة الشركة. وعادة تستعين معظم المؤسسات بخدمات مؤسسة بحوث متخصصة بالأسواق وذلك لتضمن التكامل الملائم للنتائج الحاصلة في أسلوب قياس معيّن مع تلك الناجمة عن أساليب أخرى. بعد هذا الاستعراض الوجيز نقدم لكم مثلاً نموذجياً يوضح بعض القياسات لصور مؤسسات مختلفة وسمعاتها.

تعتبر منهجية البحث الآتية والمؤلفة من ثلاث مراحل طريقة جيدة لدراسة سمعة الشركة. أولاً، استخدم أساليب البحث النوعي لتكتشف الصفات المميزة لصورة الشركة وسمعتها والقيم المستقلة ذات الصلة والنتائج ذات الصلة بجماعات أصحاب الصلة. وينبغي أن نقدم هذه المعلومات إلى الإدارة التي بدورها قد تستخدم نتائج الدراسة لإجراء تغيير في القوى المحركة لصورة الشركة (كما توضح ذلك الأشكال 1.3 و3.3 و4.3 و5.3). ثانياً، ضع نموذجاً لاستطلاع الرأي يقدم أصحاب المصلحة من خلاله تقديراتهم وتصنيفهم للشركة ومنافسيها. وفي هذه المرحلة أيضاً يمكن تطوير لمحة عامة عن المؤسسة المثالية. ثالثاً، أجرِ تحليلاً للأرقام الإحصائية بغية تحديد المقادير والكميات والصور والسمعات وقياس نقاط القوة ونقاط الضعف فيها. والفقرات الآتية تتضمن بعض التفاصيل في هذه المراحل الثلاث.

البحوث النوعية - السبيل إلى فهم الصورة والسمعة

يعتبر البحث النوعي أفضل طريقة للكشف عن الخصائص التي يستعين

بها الناس في وصفهم للصورة والسمعة اللتين يحملونهما. والأساليب الأكثر رواجاً في البحوث النوعية هي:

- (أ) فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها؛
 (ب) إجراء مقابلات معمقة مع بعض الأفراد المهمين من أصحاب المصلحة؛
 (ج) إجراء مقابلات لمجموعة التركيز مع جماعات منتقاة من أصحاب المصلحة.

ولكل واحدة من هذه الطرق مزاياها ومشاكلها. وتتوقف طريقة الاختيار على مقدار ما هو معروف عن تصورات أصحاب المصلحة بخصوص المؤسسة. لكن أفضل وسيلة هي الاستعانة بالأساليب الثلاثة المذكورة. وفي الوقت ذاته، يعتبر الأسلوبان الأول والثالث، أي فحص الإدارة لأفكارها ودوافعها واعتماد مجموعات تركيز قليلة العدد، هما التركيبة المعتمدة في الاستعمال على نطاق واسع من الناحية العملية.

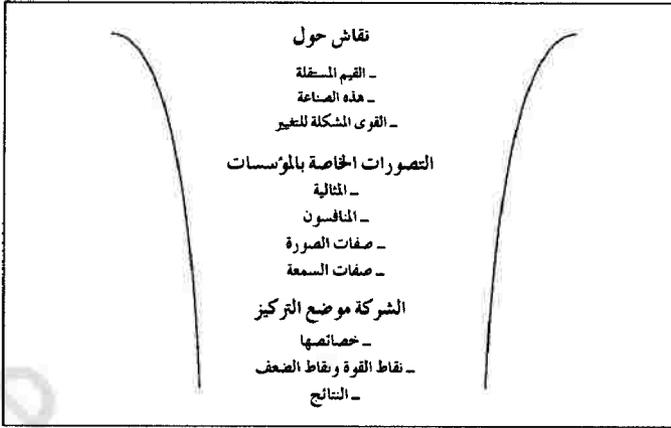
وعند اتباع أسلوب المقابلات المعمقة وأسلوب مجموعات التركيز من المهم جداً توخي الدقة في اختيار الأشخاص للمقابلة. إذ يجب أن يقدموا مجموعة الخصائص التي تستخدمها جماعة أصحاب المصلحة في تقييمهم للمؤسسة. ومن المفيد أن تضم هذه الجماعة أشخاصاً يعرفون المؤسسة معرفة جيدة إلى جانب أشخاص لا يعرفونها على قدر معرفتهم بها. فهؤلاء الذين لا يعرفونها معرفة وثيقة يعتمدون عادة في تقييمهم للمؤسسة على صورة البلد وصورة الصناعة والعلامة التجارية أكثر من اعتمادهم على معرفتهم بالمؤسسة. ومن المفيد أيضاً إجراء مقابلات مع أشخاص يتخذون مواقف ودية مع المنافسين. إذ من المرجح أن يتحدث هؤلاء عن مكان الخطأ في المؤسسة أكثر مما يفعل ذلك مؤيدو المؤسسة المخلصون.

تعتمد صحة النتائج الصادرة عن المقابلات المعمقة ومجموعات التركيز اعتماداً كبيراً على الأسئلة وطريقة طرحها والمهارات التفسيرية لمن أجرى

المقابلة، أو المحاور المحلل إذا جاز لنا استخدام هذا المصطلح الرسمي . يبدأ الحوار عادة ببضعة أسئلة عامة تتبعها أسئلة محددة تركز على المؤسسة (أو المؤسسات) موضوع الحوار . على سبيل المثال قد تطرح أسئلة في البداية عن دور الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وعن رأي المشاركين في الحوار في ما إذا كانت مؤسسات من بلدان مختلفة تنفذ عمليات هذه الصناعة بصورة أفضل أم أسوأ . وبعد التعرف إلى هذه الموضوعات العامة تطرح أسئلة أكثر تركيزاً على المنافسين وعلى المؤسسة ذاتها . فمثلاً يمكن توجيه أسئلة إلى المشاركين حول أي الصفات التي تجعلها بنظرهم متشابهة أو مختلفة، وما هي الصفات الواجب توفرها في المؤسسة المثالية . واستعارة تشبيه تسلسل الأسئلة هذه بالقمع مناسبة جداً في هذه الحوارات . والشكل رقم 3.10 يوضح كيفية إجراء مقابلة نموذجية .

يقصد بالمقابلات المعمقة ومجموعات التركيز أن ينتج عنها تبصر عميق و«ثري» في الطريقة التي تفكر بها (الجماعات المختلفة من) أصحاب المصلحة في المؤسسات ورأيهم فيها . (أما إفراز نتائج قابلة للتعميم فهذا في نطاق بحوث الكم). وبعد إجراء عدد من المقابلات الشخصية أو الجلسات الجماعية (عادة نحو خمس أو ست جلسات) تتوضح الخصائص الرئيسية للشركة وتعدد الآراء حولها وحول غيرها . عند هذه المرحلة تتوقف المقابلات وتبدأ مرحلة تجميع النتائج . ويقوم المحاور المحلل بتوصيف تشكيلة الخصائص مستخدماً «اللغة» التي تحدثت بها مختلف جماعات أصحاب المصلحة . وقد يمكن تحديد بعض المجموعات المميزة للخصائص المتشابهة . ولكن ينبغي توخي الحرص على البحث عن وشائج تربط بين المؤسسة وبلد منشئها والصناعة التي تنتمي إليها والعلامات التجارية ذات الشهرة الواسعة، أي مصادر القوة والدعم التي تحدثنا عنها في الفصل التاسع .

والمحاور المحلل الجيد سوف يبحث أيضاً عن المنافع التي يشعر



الشكل 3.10: تسلسل الأسئلة في المقابلات الاستكشافية

أصحاب المصلحة أن الشركة تقدمها، وعن العواطف التي تحثهم للتجاوب مع المؤسسة. فإن لم يجدوا شيئاً من هذه المحفزات، يمكن القول إن البحوث النوعية لم تؤدِ إحدى أهم وظائفها. وبالرجوع إلى التسميات الواردة في الشكل رقم 1.10 نجد أنه يتعين على المحاور المحلل أن يسعى لفهم كيف يقيم الناس خصائص المؤسسة (أي صورتها) وكيف يربطون بين هذه الخصائص والقيم التي لديهم ليكونوا سمعة الشركة.

كما ينبغي على هذا المحاور المحلل أن يقدم الإيجازات إلى المديرين الذين سيتولون مسؤولية تنفيذ أي تغيير سوف يحصل. فمن المهم جداً الحصول على دعم، ومحاولة تجنب ما ذكرنا سابقاً عن «إذن ما هو الاختبار؟» كما يتوجب على هذا المحاور المحلل أن يقدم تقريره الخطي متضمناً تفسيراته للأسس التي يراها لصورة المؤسسة وسمعتها، إضافة إلى لمحة موجزة عن المؤسسة المثالية.

البحوث الخاصة بالكم - توصيف الصورة والسمعة

تشتمل المرحلة الثانية من برنامج قياس صورة وسمعة الشركة على نوع معين من استطلاع الرأي، الذي إن أحسنت صياغته يقدم تقديرات موثوقة لعدد

أصحاب المصلحة الذين يحملون صورة أو سمعة معينة عن المؤسسة . وهذا يعني أن يهدف هذا النوع من البحوث إلى قياس الكميات والمقادير في النتائج التي توصلت إليها البحوث النوعية، وذلك عوضاً عن الاعتماد على تقييمات وهمية غير موضوعية . ولهذه المرحلة أهميتها القصوى لأن المشاركين في مرحلة البحوث النوعية لم يقصد من اختيارهم أن يقدموا صورة تمثل ما يرون لصورة الشركة وسمعتها، وإنما معرفة ما هو منتشر في ما بينهم جميعاً . لذلك فإن من العسير معرفة أي من هذه التصورات تمثل وجهات النظر الهامة إذا لم نعتد أسلوب البحث الخاص بالكم .

وعلى الرغم من إجراء آلاف الاستطلاعات كل سنة، إلا أن صياغة الاستطلاع تبدو كما لو أنها فن من الفنون وليست علماً من العلوم . نعرف الكثير عن المآزق المستترة وراء انتقاء المشاركين في الاستطلاع (اختيار العينات)، وعن أساليب توجيه الاستبيانات (هل عن طريق البريد أو الهاتف أو المقابلة الشخصية)، ونكاد لا نعرف شيئاً عن التحاملات التي تسببها أسئلة ضعيفة الصياغة (مثل تجاهل اللغة التي يستخدمها أصحاب المصلحة كما تكشف لدينا في البحوث النوعية) .

ومع أن البحوث المتعلقة باستطلاع الرأي عملية معقدة، إلا أنها جديرة باهتمام المديرين الذين يتوجب عليهم تفسير ما تعززه من نتائج لكي يفهموا القليل من النواحي الرئيسية لاستطلاعات الرأي . إذ، بدون فهم جيد لمقدار متانة مجريات البحث (العلمية) المستخدمة، يسهل على المدير أن ينسب أهمية أكثر من اللازم أو أقل من اللازم لنتائج استطلاع معين . وهناك أمور كثيرة تؤثر تأثيراً مباشراً في قابلية هذه النتائج للتعميم .

ولنبداً أولى خطواتنا باختيار العينات، أي انتقاء عينة من الأفراد من أجل المقابلات يمثلون مختلف جماعات أصحاب المصلحة . أفضل عينة (أي الأنجح تمثيلاً للجماعة) هي تلك التي تضم أشخاصاً يظن الواحد منهم أن

احتمالات انتقائه ومعروفة ومكافئة لغيره. وتسمى هذه الطريقة «العينة العشوائية البسيطة». ولكن ليس بالأمر البسيط انتقاء عينة عشوائية تمثل بعض أصناف أصحاب المصلحة. وعلى سبيل المثال، تعتبر عملية انتقاء العينة العشوائية البسيطة للموظفين عملية دقيقة وواضحة المعالم إذا كانت دائرة شؤون الموظفين تملك لائحة بأسمائهم دقيقة وحديثة. يعطي كل اسم من هذه الأسماء رقماً معيناً ثم نستخدم طريقة «الانصيب» (للأرقام العشوائية) لاختيار الأسماء لهذه العينة.

والآن لنحاول انتقاء عينة عشوائية بسيطة للزبائن. هل توجد قائمة تتسم بالدقة لكافة الزبائن (المحتملين)؟ الجواب «لا» بكل الاحتمالات. لذلك، فإن أي عينة يتم اختيارها لن تمثل هذه الجماعة تمثيلاً صحيحاً. وكلما ازدادت صعوبة الحصول على قائمة دقيقة بأسماء الأشخاص الذين منهم سيكون اختيار العينة، ازداد ابتعاد الباحث عن استخدام نظام الأرقام العشوائية لاختيار العينة، واشتد ضعف تمثيل هذه العينة. والأحجام الكبيرة للعينات لا تعوض الانتقاء الضعيف للمشاركين. فمثلاً، إذا كان الباحث يختار العينة من جماعة ثانوية من الأفراد فقط، ليس لعدد الأشخاص الذين ستطرح عليهم الأسئلة بذي أهمية تذكر، ذلك أن الإجابات التي سوف يقدمونها لن تكون ممثلة للجماعة. وللتغلب على هذه المشكلة يستخدم الباحثون واختصاصيو استطلاعات الرأي أساليب مختلفة، لذلك ننصح بالاستعانة بهم عند اختيار العينات.

أما حجم العينة فتقرره الدقة المطلوبة من النتائج ومقدار رغبة الباحث أن يكون واثقاً بها. وليس لهذا الحجم علاقة بعدد الأشخاص ضمن الجماعة الواحدة من أصحاب المصلحة. فهو خطأ شائع عندما يعتقدون أنه كلما كانت الجماعة أكبر عدداً ينبغي أن تكون العينة أكبر حجماً. تشير نظرية اختيار العينات (التي يجب أن يبتعد عنها ضعاف القلوب) أنه إذا كان لدينا، مثلاً، 5000 موظف في المؤسسة و500,000 زبون فإن العينة العشوائية البسيطة يجب أن

تتألف من أفراد من الفئتين وبعدها متساوٍ منهما وذلك ليكون الباحث واثقاً بنسبة 95٪ أن النتائج متساوية الدقة⁽⁹⁾. كما تبين نظرية اختيار العينة أيضاً أنه لا توجد علاقة خطية بين حجم العينة ودرجة الثقة ومستوى الدقة في نتائج الاستطلاع. فمثلاً، لكي يضاعف الباحث مستوى الدقة في قياس صورة المؤسسة يحتاج إلى عينة عشوائية بسيطة تبلغ في حجمها أربعة أضعاف ذلك. إن اختيار العينة أصعب مرحلة في بحوث استطلاع الرأي من الناحية الفنية، لذلك ننصح بالاستعانة بالمهنيين الاختصاصيين.

وهذه النصيحة ذاتها نسوقها عند وضع صيغة الاستبيان واختيار طريقة توجيه الاستبيانات. فالطريقة الشائع استخدامها عند استطلاع آراء المئات من أصحاب المصلحة أن تقوم شركات خاصة ببحوث السوق بتوجيه استبيانات مطبوعة عن طريق البريد، أو عبر الهاتف. أما المقابلات الشخصية، وجهاً لوجه، التي تقدم بيانات ذات جودة أفضل فهي عادة باهظة التكاليف لكثير من المؤسسات. وفي كثير من الأحيان ثبت نجاح تجميع بين هذه الوسائل الثلاث في كسب تعاون المشاركين. فمثلاً يقضي أحد هذه الإجراءات بالاتصال هاتفياً بالمشاركين المحتملين ودعوتهم للمشاركة في هذه الدراسة (وفي بعض الأحيان تعرض عليهم هدية أو مكافأة مالية)، يتبع ذلك إرسال الاستبيان إليهم بالبريد، وبعدها رسالة تذكير أو مكالمة هاتفية ثانية. لكل طريقة من هذه الطرق، أو لبعضها مجتمعة، فوائدها ومساوئها من حيث الوصول إلى العينة المنتقاة من أصحاب المصلحة والطلب إليهم تقديم رأيهم بخصوص المؤسسة. لذلك على المرء أن يستشير باحثاً خبيراً عند اختياره الطريقة الأكثر ملاءمة.

تلعب طريقة طرح الأسئلة والموضوعات التي يغطيها الاستبيان دوراً مهماً في تقرير نسبة الاستجابة للاستطلاع. وقد لاحظ الكثيرون أن نسبة الاستجابة

(9) قد يلاحظ العالم الخبير في الإحصاء أنني عندما ذكرت هذه العبارة قد افترضت أن الاختلاف في استجابة كل جماعة إلى سلم القياس هو نفسه لدى الجماعات الأخرى.

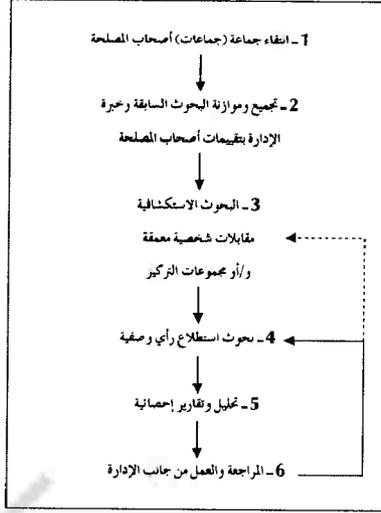
في معظم الاستطلاعات آخذة بالتدني. قد يكون لهذا أسباب كثيرة، إنما السبب الذي تكرر حدوثه هو حقيقة بسيطة تقول إن معظم استطلاعات الرأي مملّة ولا تثير اهتمام الكثير من الناس! ولكن بالرغم من هذا التشاؤم يبقى السؤال ما هي النسبة المعقولة للاستجابة التي ينبغي توقعها؟ فمثلاً إذا أريد استطلاع آراء أشخاص مسافرين في رحلة جوية طويلة بين لندن ونيويورك وعلى ارتفاع 30000 قدم فوق سطح البحر، فقد يتوقع المرء نسبة استجابة قد تبلغ 100٪ إذا طلب إلى المسافرين استكمال الإجابات ضمن زمن معقول أثناء الرحلة. ومن جهة أخرى إذا حاول المرء إجراء استطلاع للرأي على الهاتف وأثناء فترات تناول الوجبات في المنازل أو في وقت متأخر من عصر يوم الجمعة عند من يعملون في المكاتب، فقد لا تزيد نسبة الاستجابة عن 10٪. لكن القاعدة المعروفة عموماً، وبالنسبة لنوع البحوث التي نندارسها في هذا الفصل، فإن نسبة الاستجابة البالغة أقل من 80٪ من الموظفين و50٪ للمحللين الماليين و30٪ للزبائن تعد مصدراً للقلق. وعلى أي حال، يتوجب على شركة البحوث التي تتولى القيام باستطلاع الرأي أن تذكر في تقريرها نسبة الاستجابة المتحققة، وتقدم تحليلاً للأسباب الداعية إلى عدم الاستجابة. عندئذ يكون من الممكن تقدير احتمالات قابلية النتائج للتعميم.

والمأزق الأخير هو صياغة السؤال. فهذا الأمر يحتاج إلى مهارة وخبرة فائقتين لوضع صيغة استبيان يثير الاهتمام (من وجهة نظر المشاركين) ويجمع ذلك النوع من البيانات التي يمكن تحليلها للتوصل إلى ملف معلومات عن المؤسسة يمكن مقارنته مع المؤسسات الأخرى. غير أن معظم النصائح المقدمة في هذا السياق تكون على شكل تحذيري، كـنحو «لا تسأل أسئلة توحى بالجواب» و«لا تسأل أسئلة غامضة» وغيرها. وهذه نصائح سهلة القول، إنما يصعب العمل بها. لذلك، فإن ما يحدث عملياً أن يجري اختبار مسبق للاستبيان مع عينة صغيرة العدد من أصحاب المصلحة قبل توجيهه إلى العينة

الأكبر حجماً. ولهذا الاختبار المسبق أهمية كبرى للتأكد من فهم المشاركين للأسئلة (وبأنهم يعتقدون أن الأسئلة معقولة) ومن أن إجاباتهم سوف تعطي الاختلافات الكافية لتسهيل عملية التحليل الإحصائي الآتية.

وعموماً، كلما ازدادت بساطة السؤال الموجه إلى المشارك ليجيب عن سلم علامات التصنيف (مثلاً الإجابة بنعم أو لا، مقابل سؤال يطرح ويطلب إليه أن «يرتب وفق الأولوية البنود السبعة الآتية»)، تزداد تعقيدات التحليل الإحصائي للبيانات الهادف إلى استخلاص أكبر قدر ممكن من المعلومات من البيانات التي تم تجميعها. ومرة أخرى يتوجب على الباحث أن يجري بعض المبادلات وهذه المبادلات قد يكون لها تأثير هام في نوعية البيانات التي جمعت وفي نوع التحليل الذي سوف يجري. فمثلاً، المقابلات الشخصية على الهاتف يجب أن تكون قصيرة (ليس أكثر من عشر دقائق)، وبسيطة (إجابات بـ «نعم» أو «لا»). أما المقابلات الشخصية المباشرة، وجهاً لوجه، مع مشاركين أكثر علماً ومعرفة مثل المحللين الماليين فقد تمتد لساعة أو أكثر من الزمن، وبخاصة إذا كان هؤلاء يتلقون أجراً للزمن الذي يقدمونه.

يوضح الشكل رقم 4.10 خلاصة لمنهجية البحث التي تحدثنا عنها أعلاه. ويوصي بالبداية بتحليل البحوث السابقة وخبرة الإدارة، ومن ثم الانتقال إلى البحوث الاستكشافية للحصول على فهم جيد جداً للخصائص التي يستعين بها أصحاب المصلحة ليكونوا في أذهانهم صورة وسمعة للمؤسسة. أما المرحلة الآتية فهي البحث الوصفي والتحليل الكمي لقوة الصور والمسمعات وسعة انتشارها ضمن كل جماعة من جماعات أصحاب المصلحة. كما يوضح الشكل حلقتين للتغذية الراجعة، إحداهما (الخط المتصل) تشير إلى المراقبة الدورية لهذه الصور والمسمعات (مثلاً، مرة كل سنة، أو أثناء الأزمات). والثانية (الخط المتقطع) تدل على احتمال إجراء بحوث نوعية أخرى بهدف توضيح بعض نتائج الاستطلاع التي اكتنفها الغموض أو كانت غير متوقعة.



الشكل 4.10 : خطوات لقياس صورة الشركة وسمعتها

مثال نموذجي لبحث خاص بصورة الشركة وسمعتها

يستند المثال الذي نقدمه في ما يأتي إلى دراسة حقيقية أجرتها شركة متخصصة في بحوث الأسواق. وقد اخترنا هذه الدراسة لأن بلد المنشأ والعلامة التجارية لا يمتان بصلة لبحثنا (وذلك بهدف تبسيط عرضنا للمثال). وهو إلى جانب ذلك يوضح بعض الأمور التي تحدثنا عنها آنفاً، وبعض الممارسات الشائعة عند إجراء هذا النوع من البحوث. لقد أغفلت اسم المؤسسة لأحامي البريء والمذنب على السواء. ليس المقصود من هذا المثال أنه الطريقة الوحيدة لإجراء هذا النوع من البحوث. (والفقرة الآتية تشير إلى وجود طرق أخرى.) لكننا نستعين بهذا المثال لعرض بعض المظاهر الجديدة لهذا النوع من البحوث بما يقدمه من نتائج تتسم بالتبصر الأعمق من تلك القياسات الخاصة بمجلة فورشن والتي وصفناها بمسابقات ملكات الجمال.

لمحة عامة

كانت الغاية من هذا البحث تتبع آثار برنامج تغيير هوية الشركة ونتائج ذلك على تصورات مجموعتين من الزبائن. فقد اشتمل برنامج الهوية على اعتماد شعار logo جديد تدعمه حملة إعلانية جديدة. وقبل إطلاق هذه الهوية الجديدة كلفت الشركة إحدى المؤسسات للقيام بدراسة لوضع علامات قياس تهدف إلى تقييس آراء الزبائن في المؤسسة ومنافسيها. ثم أجريت عملية تقييس ثانية لهذه الصور والسمعات بعد ستة أشهر من إطلاق حملة الهوية الجديدة.

خطة البحث ومناهجه

أجري ما يقرب من 2000 مقابلة شخصية بالهاتف في المدن الكبرى في كافة أنحاء البلاد. وكان اختيار المستهلكين المقيمين بطريقة الاختيار العشوائي المنظم، حيث يجري الاتصال الهاتفي مع الأسماء التي تحمل رقماً معيناً من الأرقام بين 13 - 19 في دليل الهاتف. وإن لم يكن الشخص صاحب الرقم موجوداً في المنزل، يجري الاتصال مع الشخص البالغ الذي كان آخر من احتفل بعيد ميلاده الثامن عشر في هذا المنزل. وقد استخدمت في سبيل الإقلال ما أمكن من التحاملات مكالمات هاتفتان جوابيتان. كانت نسبة الاستجابة 65%، وكان التكوين السكاني للمشاركين مطابقاً إلى حد كبير لذلك التكوين المستخلص من بيانات تعداد السكان.

من هذه المقابلات التي بلغ تعدادها 2000، وردت 300 استجابة من أشخاص يستخدمون منتجات الشركة الراحية ومنتجاتها. وقد اختيرت هذه الجماعة من القوائم التي تحتفظ بها الشركة. قدم كل واحد من هؤلاء المشاركين تقييماً لست مؤسسات كحد أقصى كان من بينها الشركة الراحية

والشركة المثالية، وكان هذا التقييم قائماً على خمس عشرة صفة، سبع منها صفات للصورة (مثل، الشركة «التي منتجاتها وخدماتها باهظة الثمن» و«التي تعتمد على التكنولوجيا» و«جيدة الإدارة» و«قائدة في الصناعة التي تنتمي إليها»، وغيرها)، وأربع منها صفات للسمعة (مثل، صادقة ونزيهة ومحترمة إلخ) والأربع الباقيات هي نتائج (مثل الثقة والطمأنينة، إلخ). وقد سئل كل مشارك ما إذا كانت كل واحدة من هذه الصفات الخمس عشرة تصف المؤسسة أم لا. وطلب إليهم إعطاء الجواب بكلمة «نعم» أو «لا». كان تقييم المشاركين للمؤسسات التي يعرفونها فقط. وكانت التقديرات لهذه العينات وبثقة بلغ معدلها 95% أن النسب المئوية الإجمالية لتصنيفات نعم أو لا لكل صفة من الصفات المذكورة دقيقة جداً عدا نسبة 3% زائداً أو ناقصاً لكل من النسب المئوية المذكورة.

استخلصت هذه الصفات الخمس عشرة التي جرى تقييم كل مؤسسة على أساسها من الخبرة السابقة للشركة المتخصصة ببحوث الأسواق. وتم تدعيم هذا الفحص الداخلي للشركة الباحثة بمقابلات شخصية معمقة مع المديرين في الشركة الراعية. (وبالآتي فقد أجري اختبار مسبق لهذا الاستبيان باستخدام الدراسات البحثية السابقة للعميل، كما استخدمت المقابلات الشخصية مع المديرين كما لو أنها «بوليصة تأمين» لضمان عدم السهو عن أي صفة لها أهميتها).

نتائج البحث

يتضمن الجدول رقم 1.10 النسب المئوية لاستجابات المشاركين قبل وبعد الحملة الخاصة بالهوية الجديدة والذين قالوا إن كل صفة من الخصائص المشار إليها تصف الشركة الراعية. (يبلغ تعداد المشاركين 300 وينتمون إلى

عيتين مختلفتين). النسب المئوية التي وصفت داخل الشكل المستطيل مختلفة في أهميتها الإحصائية ضمن مستوى الثقة البالغ 95%. ونشاهد في هذا الجدول أنه في سبع من الصفات الخمس عشرة (أي 47%) كانت تقييمات المجموعتين مختلفة. ولكن في معظم الأحوال كان توجه التغيير إيجابياً، وذلك باستثناء وحيد ذلك أن رجال الأعمال اعتقدوا أن منتجات الشركة وخدماتها غدت أعلى ثمناً بعد تغيير الهوية والحملة الإعلانية. (هل كان رجال الأعمال أذكياً حقاً كما تشير هذه النتيجة؟)

وقد قدمت الشركة الباحثة نتيجة أخرى لهذا الاستطلاع تشير الاهتمام، ألا وهي عدد الخصائص التي استخدمها الفرد الواحد من المشاركين في وصفه للشركة. وقد ذكر المعدل الوسطي لهذه الصفات في أسفل الجدول رقم 1.10. وهي تشير إلى أن رجال الأعمال استخدموا ثلاث صفات أخرى (من هذه الصفات الخمس عشرة) لوصف الشركة بعد انقضاء ستة أشهر على الحملة الخاصة بالهوية. وبالتالي كان الشعار الجديد والحملة الإعلانية الجديدة حافظاً دفع رجال الأعمال إلى التفكير بالشركة باستخدام عشر صفات بدلاً من سبع. (لكي يكون هذا الاستنتاج صحيحاً، من الضروري أن نفترض أنه لم يحصل تغير له شأنه في خدمات الشركة، وأن الدعاية أو أي عوامل أخرى لم تبدل في تصورات الناس).

بعد تجميع البيانات يمكن تحليلها بطرق كثيرة. يبين لنا الجدول رقم 2.10 العلاقة التبادلية بين المجموعات الثلاث للمتغيرات الموضحة في الجدول رقم 1.10 عقب انتهاء برنامج التغيير. يدل الجزء العلوي من الجدول رقم 2.10 أن صورة الشركة وسمعتها مرتبطتان معاً بقوة. وكل واحدة من هذه العلاقات التبادلية بدورها تستثير معنى حدسياً. وحيث إن هذه الدراسة لم تتطرق إلى قياس القيم المستقلة الخاصة بالجماعات فمن العسير إجراء سبر لما هو دون التفسيرات السطحية. فمثلاً، بما أن غالبية المشاركين أعطت رأياً

إيجابياً في كون الشركة منافسة على الصعيد الدولي (انظر الجدول رقم 1.10) فلماذا لم يؤثر هذا الرأي في أي من الصفات الخاصة بالسمعة؟

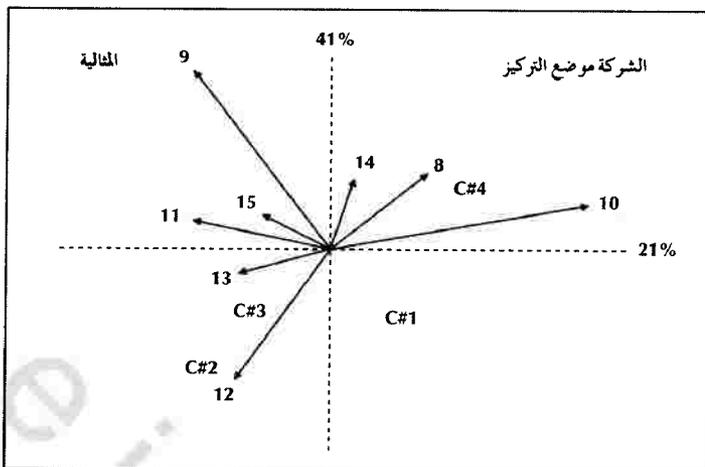
الجدول رقم 1.10 التقييم (بالنسبة المئوية) قبل وبعد الحملة الإعلانية وتغيير الهوية

رجال الأعمال الموافقون بأن الشركة تتمتع بالصفات الآتية:		
صفات الصورة	بعد الحملة	قبل الحملة
39	37	1 - جيدة الإدارة
44	35	2 - منتجات / خدمات باهظة الثمن
71	58	3 - تعتمد على التكنولوجيا
50	38	4 - ناجحة
58	55	5 - تتصف بالابتكار
49	42	6 - ذات تركيز على الزبون
58	57	7 - منافسة دولياً
صفات السمعة		
57	47	8 - قائد في صناعتها
58	58	9 - صادقة ونزيهة
68	58	10 - مواطن صالح
38	36	11 - تتمتع باحترام الجميع
نتائج		
65	56	12 - ثقة
55	54	13 - جديرة بالاعتماد عليها
67	65	14 - دعم
58	56	15 - كلام شفهي إيجابي لها
10	7	وسطي عدد الصفات المستخدمة في التقييم

الجدول رقم 2.10 - العلاقات التبادلية الهامة - بعد الحملة (رجال الأعمال)

صفات السمعة				الصورة
قائد	صادر ونزيره	مواطن صالح	احترام	
+			+	الإدارة
		-		منتجات باهظة الثمن
+			+	التكنولوجيا
+	+		+	النجاح
+	+		+	الابتكار
+	+	+		تركيز على الزبون
				منافس
النتائج				السمعة
ثقة	اطمئنان	دعم	كلام شفهي +	
+				قيادة
	+	+	+	صدق
				مواطن صالح
+	+	+	+	الاحترام

يستخدم أسلوب وضع خارطة للإدراك الحسي في كثير من الأحيان للمساعدة في معرفة الجواب عن السؤال المتعلق بأي من هذه الخصائص تميز وتفرق بين مختلف المؤسسات. ومثال ذلك واضح في الشكل رقم 5.10 حيث اعتمدت صفات السمعة فقط والنتائج الموضحة في الجدولين 1.10 و2.10. تبين هذه الخرائط مجموعة الخصائص (الأسهم) التي تميز بين خمس من المؤسسات التي قيمها المشاركون في الاستطلاع. وكلما اقتربت مؤسستان من بعضهما، ازداد التماثل بينهما في مجموعة الخصائص موضوع التقييم. فمثلاً، المؤسسات المتنافستان المشار إليهما بالرمز C#2 وC#3 هما المؤسسات الأكثر تشابهاً، والشركة موضوع التركيز والمؤسسة رقم C#2 هما



الشكل 5.10 : خارطة إدراك حسي لسمعات الشركة والنتائج

ملاحظة: تشير الأرقام إلى الخصائص المدرجة في الجدول رقم 0.1 ، C = المافس

الأقل تشابهاً. كما تشير الأسهم الطويلة إلى القدرة التفرقية الأكثر قوة لهذه الخصائص. لذلك، فإن هذه الأسهم هي مقاييس مستخلصة إحصائياً لقياس الأهمية النسبية لكل واحدة من الخصائص. هذا وإن المحورين الأفقي والشاقولي يشران إلى تغير مقداره 41٪ في تقييمات المشاركين في الاستطلاع في الاتجاه من الشمال إلى الجنوب، في حين يبدو هذا التغير بنسبة 21٪ في الاتجاه من الشرق إلى الغرب. (النسبة المئوية الباقية وقدرها 38٪ لا تفسرها هذه الخارطة).

وكما أشرنا سابقاً، توجد طرق كثيرة ومختلفة لتحليل نتائج دراسة صورة الشركة وسمعتها وتقديمها. ولكل شركة من الشركات المتخصصة في بحوث الأسواق طريقتها التي تفضلها (والتي تدعي أنها أفضل من سواها). لكن المهم جداً أن يستخدم الباحثون الأسلوب الإحصائي الذي يعطي معنى (حديسياً) للشخص طالب هذا البحث. وأن يقدموا تحليلاً (وإرشادات) لما يجب أن يبدد بغية إحداث التحسينات المطلوبة. وأيضاً، يتعين على الشخص طالب البحث أن يصر ويؤكد على أن يُقدم إليه الملف الكامل للبيانات، وذلك لكي يتمكن

من إجراء التحاليل الأخرى إذا لزم الأمر. (طلاب الدراسات العليا المسجلون حديثاً في شهادة الماجستير بإدارة الأعمال يحبون أن يظهروا مهاراتهم في التحليل).

أساليب أخرى في القياس

حدثني أحد زملائي عن دراسة جديرة بالاهتمام أجرتها أمريكان إكسپرس American Express منذ بضع سنوات خلت في آسيا، كان من شأنها أن غيرت تغييراً جذرياً المنطق التقليدي المتضمن طرح أسئلة عن الشركات، حيث يسأل معظم أصحاب المصلحة عن رأيهم في الشركة، كما شاهدنا في المثال السابق. فقد عمدت أمريكان إكسپرس إلى طرح سؤال مثل هذا ثم سألت عكس السؤال، أي طرحت سؤالاً على المشاركين فحواه ماذا يظنون رأي أمريكان إكسپرس فيهم؟ فكانت الإجابات التي تلقتها مفاجأة كبرى لها، وفي بعض الأحيان خالية من الإطراء. وقد يكشف هذا النوع من العلاقة في طرح الأسئلة أشياء كثيرة⁽¹⁰⁾. وربما له أهمية كبرى إذا كانت السمعة الجيدة للشركة تركز بقوة على بناء الثقة والطمأنينة مع أصحاب المصلحة.

وهناك نوع آخر من الأسئلة يستخدم في كثير من الأحيان لمعرفة تصورات الناس عن الشركة (أو العلامة التجارية)، وذلك بطرح السؤال: «إذا كانت الشركة (س) حيواناً (أو بلداً، أو سيارة) فمن أي نوع تكون؟ ولماذا؟». شاهدت ذات مرة زبوناً على قدر من الأهمية يصف تصوره لأحد مورديه ومنافسي هذا المورد إلى فريق من المديرين. وكانت الشركة موضوع السؤال تشبه الفيل، كبيرة ومحبوبة، وكثيرة التفكير والتأمل ويسعدها أن تعيث فساداً في ما حولها (السوق). قد تكون أسئلة من هذا النوع ملحقاً مفيداً لاستطلاعات

(10) M. Blackston, «A Brand with an Attitude: A Suitable Case for Treatment», Journal of the Market Research Society, 34, 3 (1992), 231 - 41.

الرأي العقيمة حول الصفات المستخدمة كثيراً.

عند الانتهاء من عملية قياس السمعة، يجد المرء أمامه عدداً من البدائل لمواصلة بحثه في سبيل تعزيز العلاقة التجارية المتفوقة للشركة. ويجد أيضاً أن من غير الممكن تغيير كل شيء يحتاج إلى التحسين، ذلك أن بعض التغييرات قد تستثني أشياء أخرى. لذلك نجد المديرين غير راغبين باتخاذ الخطوة الآتية. غير أن ثمة طريقة للمضي في هذا السبيل من خلال إنشاء مجموعة من السيناريوات الافتراضية التي تعكس التغييرات الممكنة والطلب إلى أصحاب المصلحة تقييم إمكانية اعتماد كل واحد منها. وإذا أنشئ كل من هذه السيناريوات بطريقة معينة يمكن عندئذ تحليل العناصر الرئيسية للتقييمات الواردة من المشاركين في الاستطلاع وتقدير قيمة (أو بحسب التعبير الفني المنفعة الجزئية) لكل مستوى في كل صفة من الصفات المستخدمة في السيناريوات. والاسم الفني لهذا النوع من العمل هو التحليل المشترك conjoint analysis وهو واحد من القياسات الكمية المتبعة على نطاق واسع جداً في البحوث الخاصة بالأسواق.

وأخيراً قد يرغب الكثير من كبار المسؤولين التنفيذيين وكبار المسؤولين الماليين في الحصول على تقديرات لقيمة سمعة مؤسستهم وصورتها. وقد يستعمل المبدأ المحاسبي المعروف باسم شهرة المحل كإجراء بديل، في حين قد تفضل شركات أخرى استخدام نسبة القيمة في سوق الأوراق المالية إلى القيمة الإسمية للشركة. وخلافاً لذلك اقترحت تقييمات مباشرة بشكل أكبر لصورة الشركة وصورة العلامة التجارية، لكنها أثارت جدلاً كبيراً حول فائدتها وقوتها. غير أنها تخدع الكثير من المديرين. على الرغم من أنها معتمدة في الميزانيات الختامية عند بعض الشركات (وعلى وجه الخصوص في المملكة المتحدة). وأخيراً تعتبر شركة أنتربرانند غروب Interbrand Group plc في المملكة المتحدة واحدة من أكثر الشركات خبرة في تقييم العلامات التجارية،

والطريقة التي تتبعها سهلة التكيف لتقييم «العلامة التجارية للشركة»⁽¹¹⁾.

الخلاصة

إن قياس سمعة الشركة وصورتها عملية معقدة وفي أحيان كثيرة تكتنفها الصعوبة، لكن قيمة هذا القياس تكمن في معرفة ما يفكر به أصحاب المصلحة فعلاً. قدم لنا هذا الفصل تنفيذاً عملياً للإطار النظري الذي تحدثنا عنه في القسم الأول من الكتاب. وعرض مقترحات حول كيفية قياس الصور والسمعات المختلفة للمؤسسة ضمن هذا الإطار. وعندما تربط أساليب البحث التي عرضنا لها هنا مع النموذج المقترح في الشكل رقم 4.10 يصبح من الممكن استخلاص قياس جيد للصور والسمعات التي يحتفظ بها أصحاب المصلحة. وإذا قررت أن تدعم هذه الطريقة بأن تضيف إليها واحداً من الأساليب الموصوفة في الفقرات السابقة فسوف تكسب تبصراً إضافياً في كيفية رؤية أصحاب المصلحة إلى مؤسستك ورد فعلهم نحوها.

يعد المثال النموذجي الذي تضمنه هذا الفصل حالة سائدة في الكثير من الدراسات التجارية للبحوث الخاصة بصورة أو سمعة الشركة. وقد عرضناه هنا لهذا السبب وحده. والواقع أن قياس أشياء «متقلقلة يكتنفها بعض الغموض» مثل صورة الشركة وسمعتها يتطلب كثيراً من التنازلات من حيث موازنة كمية المعلومات التي يود المرء الحصول عليها مقابل ما يمكن الحصول عليه على أرض الواقع. أما النقاط الهامة التي ينبغي أن تؤخذ بالاعتبار فهي:

- (1) استعن بشركة مهنية متخصصة ببحوث الأسواق.
- (2) استعن بالبحوث الاستكشافية والإرشادات النظرية الموضحة في هذا

(11) يوجد وصف موجز للطريقة التي تتبعها مجموعة أنتربراند غروب Interbrand في:

الفصل من أجل تطوير قائمة عريضة بالخصائص الوصفية للمؤسسة .

(3) قس أهمية كل واحدة من هذه الخصائص وأدائها .

(4) إجمع البيانات الخاصة بالوضع المطلق والوضع النسبي للمؤسسة من

أجل جماعات أصحاب المصلحة الخارجيين .

ولا تنس أن كل جماعة من أصحاب المصلحة قد تستخدم مجموعة مختلفة من الخصائص في تقييمها للمؤسسة . لذلك قد يتطلب الأمر إجراء عدد من الدراسات البحثية لوضع تصور كامل للصور والسمعات التي يحملها جميع أصحاب المصلحة . ولكي تحصل على القيمة الكاملة لهذه الدراسات ننصح باستخدام مجموعة صغيرة أساسية ، من الخصائص الوصفية في كل دراسة . إذ يمكن عندئذ استعمال هذه الخصائص لعقد مقارنة جزئية للصور والسمعات التي تحملها مختلف الجماعات .

obeikandi.com

إدارة صور الشركات وتغييرها: يمكن فعل ذلك

وصلنا الآن إلى لحظة مواجهة الحقيقة. هل من الممكن إدارة المعلومات التي يستعين بها أصحاب المصلحة لتكوين الصورة التي يريدونها والسمعة التي يرغبونها عن المؤسسة؟ والجواب المختصر عن السؤال وكما يشير عنوان هذا الفصل هو «أجل». لكن عنوان الفصل يشير عليكم أيضاً أن تحاولوا تغيير الصور التي يحملها الناس وليس السمعة التي لديهم. ولا تنس أن السبب هنا هو أنه من غير المحتمل أن تتمكن من تغيير القيم الأساسية عند الناس. والشيء الذي تستطيع فعله أن تحاول تغيير تصوراتهم وآرائهم و/أو أن تربطها بالقيم السائدة حالياً عند أصحاب المصلحة.

يعرض هذا الفصل لبعض الطرق وبدائلها لإدارة الصورة المرغوبة للمؤسسة وتغييرها. كل واحدة من هذه الطرق قابلة للنجاح، لكن اختيار الطريقة المناسبة يعتمد على ثلاثة عوامل. أولها أسلوب الرئيس التنفيذي، لأن الرؤساء التنفيذيين في النهاية يضعون بصمتهم على صور الشركات. وثاني هذه العوامل ماهية الصور الحالية للمؤسسة - حيث إن المرء يبني على الوضع الحالي. وثالثاً، الطريقة المتبعة عادة في تنفيذ القرارات المتعلقة بالتغيير، من الضروري اتباع الطريقة المعتادة في عملية صنع القرار.

عرفنا في الفصل الثاني أن أفضل طريقة لتحليل أنشطة المؤسسة تبدأ من

وجهة نظر أصحاب المصلحة. وهذا يعني معرفة الحاجات التي تستطيع المؤسسة أن تلبّيها عندما تقدم العون إلى أصحاب المصلحة؟ ثم علمنا أن الفصل السابع قد بني على هذا الإطار من خلال دراسة أساليب التواصل المعتمدة في المؤسسات لكي تلبّي حاجات أصحاب المصلحة. وقد ركز هذا البحث في جوهره على إبلاغ الآخرين ما أسميه «عرض القيمة» عند المؤسسة.

وعروض القيمة هي ما تقدمه المؤسسات إلى أصحاب المصلحة فيها. ومن المهم فهم عرض القيمة من وجهة نظر أصحاب المصلحة والقدرة على إجراء عملية تقطير لهذا الفهم حتى يصل المرء إلى جوهر كنهه. يسمي خبراء الإعلان هذا العرض «المنفعة الجوهرية أو الأساسية» ويطلقون عليه أيضاً اسم «العرض الفريد للبيع USP unique selling proposition». فمثلاً الموظفون في مؤسسة استشارات مالية كبرى لخصوا عرض القيمة الذي قدمته مؤسستهم إليهم بقولهم «لتذهب هذه العلاوة الكبرى إلى الجحيم». كما أن عدداً لا بأس به من طلاب الماجستير في إدارة الأعمال المتفرغين للدراسة يصفون ما تقدمه لهم كليتهم بقولهم «ليذهب إلى الجحيم أي عمل أفضل يأتي في النهاية»⁽¹⁾.

في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين كان عرض القيمة لشركة IBM للكمبيوترات التي تنتجها «الوثوقية الأعلى لنظام معالجة البيانات لديكم». وكانت ترجمة المديرين الذين اشتروا هذه الأجهزة إلى عرض قيمة منهم بقولهم «لا أحد فصل من عمله جراء شرائه جهازاً من صنع IBM». وفي السنوات الأولى من عمل شركة أبل Apple كان أحد العوامل الرئيسية في نجاحها أنها صممت جهاز كمبيوتر من أجل الأشخاص الذين يريدون عرض القيمة القائل «الوصول الأسهل إلى برمجيات التطبيق»، وهذا يعني الكمبيوتر الشخصي الصديق نسبياً. وكان الكثير من الزبائن على استعداد للمقايضة من

P. Robinson, Snapshots from Hell (London: Nicholas Brealey, 1994).

(1)

أجل سرعة الكمبيوتر وقوة المعالجة، ولدفع سعر أعلى لتحقيق هذه الغاية. وكانت منتجات شركة أبل Apple في قمة النجاح حتى إنها سجلت صنفاً جديداً خاصاً بها هو الكمبيوتر «الشخصي» نقيضاً للصنف الشائع تحت اسم الكمبيوتر «الصغير». واليوم يوجد الكثير من المنتجات الإلكترونية الشخصية مثل الهاتف المحمول، وجهاز ووكمان Wlaxman وأجهزة PDA (personal digital assistants أو «المساعد الشخصي الرقمي»، وغيرها.

عروض القيمة هذه تميز بين المؤسسات وتفرق بين الواحدة والأخرى، ولها دور على جانب كبير من الأهمية في تكوين صور الشركات وسمعاتها في أذهان أصحاب المصلحة. وقد يكون عرض القيمة القديم الذي يتمسك به الزبائن بقوة حافزاً رئيسياً يدفع المؤسسة إلى تغيير إعلاناتها و/أو رموز هويتها. فمثلاً في أواخر الستينيات من القرن الماضي كانت شركة Continental Airlines خامس أكبر شركة طيران في الولايات المتحدة، وكانت تتمتع باحترام زبائنها وموظفيها على حد سواء بفضل جهودها وسعيها لتكون جديرة بشعارها الإعلاني القائل «الطائر الشامخ ذو الذيل الذهبي». وبعد تعديل قوانين وأنظمة صناعة الطيران في الولايات المتحدة بيعت هذه الشركة إلى فرانك لورنزو Frank Lorenzo وتعرضت لمصاعب مالية. ووطورت لنفسها أيضاً لدى جماهير المواطنين صورة شركة طيران خالية من أي زخارف. ولكن مع حلول سنة 1990 بدأت شركة كونتيننتال Continental تقدم لزبائنها خدمة أفضل من تلك الخدمة التي يتوقعونها من صورة الشركة الخالية من الزخارف، وحينئذ أرادت إدارة الشركة أن تنتقل بها إلى الطرف الأعلى للسوق. في هذه الأثناء تدخلت شركة Lippincott & Marguiles الاستشارية لهويات الشركات، وبدأت بمواءمة تصورات المسافرين مع نقاط القوة في الشركة وخدماتها الجديدة للزبائن⁽²⁾.

إن ما فعلته شركة كونتيننتال Continental Air Lines يشبه ما تفعله كثير من الشركات التي تدرك أن صورتها الخارجية لا تتوافق مع ما تقدمه حالياً أو ترغب في تقديمه إلى السوق. فهي جميعاً تبحث عن برنامج من مصدر خارجي هو في العادة استشاري. وخيار الاستعانة بمصدر خارجي يشتمل على فوائد كثيرة، ليس أقلها ما يأتي:

- خبير يقود عملية التغيير؛
 - تستطيع الإدارة أن تركز جهودها على الأنشطة الروتينية؛
 - من الأسهل أن يقوم استشاري من خارج الشركة بتجاوز السياسة الداخلية ويحصل على موافقة الإدارة على بعض الأشياء مثل هوية جديدة للشركة؛
 - يمكن التعامل مع المشروع على أنه بند له أهميته في الميزانية؛
 - من السهل تحميل اللوم على شخص من خارج الشركة إذا حصل خطأ ما.
- غير أن لخيار الاستعانة بمصدر خارجي سيئتين لا يمكن تجاهلهما. أولاً، لنعد بذاكرتنا إلى الفصول الأولى من هذا الكتاب حيث عرفنا أن صور الشركات تحركها قوة دفع داخلية (مثل الرؤية والاستراتيجية والسياسات الرسمية وثقافة المؤسسة) أكثر ما يحركها التواصل الموجه إلى أصحاب المصلحة الخارجيين. وأي استشاري خارجي، مهما بلغ من الجودة والتميز، سوف يناضل في سبيل التأثير على هذه العوامل الداخلية. (والمعروف أن الاستشاريين الجيدين يدركون هذا الموقف فتراهم يسيرون بلطف وحذر في هذه المناطق). لذلك يميل معظم الاستشاريين إلى التركيز أكثر على استراتيجيات ووسائل التواصل الخارجي مثل الهوية والرعاية والعلاقات العامة والإعلان.

وأما الجانب السلبي الثاني فيتعلق بمسألة الملكية. هل يعقل أن يستعين المرء بمصدر خارجي لتصميم أو تغيير شيء يعد ثروة لها قيمتها المعنوية العالية، فيعهد بذلك إلى شخص لن يكون مضطراً ليعيش مع نتائج هذا التغيير؟

طبعاً الجواب في معظم الحالات هو «لا». ولا تنس أن الزبائن عندما يشتركون الشركة ومنتجاتها أو خدماتها يرون في صورتها / سمعتها واحداً من العوامل الهامة التي تميزها عن غيرها وقيمة إضافية لها. لذلك فهي أهم كثيراً من أن يستعان بمصدر خارجي لها.

ولكن الشركات الاستشارية الخارجية ذات كفاءة عالية وفاعلية ممتازة في تولي عملية التغيير. ويستطيع شركاؤها ذوو الخبرة والأقدمية في العمل أن يلعبوا دوراً عالي القيمة بالتوجيه والإرشاد أثناء عملية إعادة تصميم صورة الشركة. ولكن، عندما تكون صورة الشركة واحدة من أهم السمات التي تميزها عن غيرها، وتكون سمعتها واحدة من مقوماتها وثرواتها الاستراتيجية، فإن إدارة هذه الصورة وإدارة التغيير يجب أن توجه من الداخل، من فريق الإدارة العليا. فهي في غاية الأهمية ولا يجوز أن تترك بأيدي شخص آخر. وهذا هو الخيار الذي سوف نتناوله بالبحث في هذا الفصل.

تعرض لنا الفقرات الآتية موجزاً لأربع طرق يمكن للرئيس التنفيذي في الشركة أن يتبناها لينمي الصورة المرغوبة. يلي ذلك شرح لطريقة بسيطة للاختيار من عدة بدائل للصورة المرغوبة. بعدئذ أعود ثانية إلى موضوع تحديد مكانة المؤسسة في مواجهة منافسيها. وينتهي الفصل ببعض المقترحات حول كيفية قيادة الرئيس التنفيذي للتغيير المطلوب داخل مؤسسته.

بناء الصورة المرغوبة

تقدم لنا المؤلفات التي وضعت في بحوث الإدارة الاستراتيجية عدداً من الطرق المختلفة لتنفيذ التغيير⁽³⁾. ورغم أن الموضوع الرئيسي لهذا البحث يدور

(3) J.P. Kotter, Leading Change (Boston: Harvard Business School Press, 1996); D. Turner and H. Crawford, Change Power: Capabilities That Drive Corporate Renewal (Sydney: Business & Professional Publishing, 1998).

حول التغيير الكبير في المؤسسة وإعادة هيكليتها، إلا أنه يقدم لنا في الوقت نفسه تبصراً عميقاً تحليلياً في تغيير الصور المرغوبة. على سبيل المثال، يشير واحد من أهم الباحثين في هذا المجال، جون كوتر John Kotter من معهد هارفارد للأعمال، إلى وجود أربعة عناصر رئيسية هي: (4)

- (1) لكي تقود التغيير لا يمكنك أن تكتفي بمجرد تغيير الأشياء، فهناك عدد من الخطوات التي لا بد من اتخاذها، وقد نسميها خطوات التسخين.
- (2) التغيير يتعلق بالقيادة، وليس فقط بالإدارة.
- (3) التغيير الثقافي يكون في النهاية وليس في البداية.
- (4) تبديد الوقت والمال في أشياء سطحية أسوأ من فعل لا شيء.

وفي إطار تغيير الصورة المرغوبة لمؤسسة ما يقدم كوتر Kotter نصيحته بأن يكون التركيز كلياً على الرئيس التنفيذي وأسلوبه / أو أسلوبها في القيادة. وقد وافقه الرأي الآخرون من أمثال وارن بفت Warren Buffet المستثمر صاحب أفضل سجل أعمال في تاريخ الولايات المتحدة. ففي رأيه «أن الناس قد أعطوا أصواتهم [في استطلاع مجلة فورشن Fortune بخصوص الشركات الحائزة أعلى درجات الإعجاب] للفنان [أي الرئيس التنفيذي] وليس للوحة [أي الشركة]» (5).

توضح لنا المناقشة الآتية كيف يستطيع الرئيس التنفيذي أن يوجد تكاملاً بين الأنشطة الداخلية لمؤسسته وينسق بينها وبين تواصلها الخارجي ليبرز الصورة المرغوبة. ومن هذا المنطلق يوجز لنا الجدول رقم 1.11 (6) نماذج

Reported in F. Simons, «Transforming Change», Australian Financial Review Magazine (27 - 8 March 1999), 30 - 6. (4)

Reported in T.S. Stewart, «Why Leadership Matters», Fortune (2 March 1998), 39 - 50. (5)

J. Bourgeois and D. Brodwin, «Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon», Strategic Management Journal, 5 (1984), 241 - 64. (6)

الطرق المتبعة في التغيير تحت العناوين «الرائد مكتشف الطريق» و«القائد الأمر» و«التغيير» و«الرؤية». واختيار واحد أو مجموعة من هذه النماذج يتوقف على حجم المؤسسة وتاريخها وعلى الأسلوب الشخصي للرئيس التنفيذي في صنع القرار. وآمل ألا تكون مفاجأة للقارئ إذا اكتشف أنني أحبذ الطريقة المتضمنة نموذج الرؤية (انظر الشكل رقم 1.3 في الفصل الثالث).

الجدول رقم 1.11 - أدوار الرئيس التنفيذي في بناء صورة الشركة

النموذج	السؤال الذي يطرحه الرئيس التنفيذي	دور الرئيس التنفيذي
أ	«كيف أخلق مؤسسة تحقق أحلامي؟»	القائد
ب	«كيف أصنع أفضل شركة؟»	المحلل المنطقي
ج	«في ذهني شركة مختلفة عن هذه فكيف أخلقها؟»	المهندس
د	«كيف أجعل الإدارة العليا والموظفين الآخرين يلتزمون برؤية مشتركة وبالتالي بصورتنا الجديدة؟»	المنسق
	«كيف أشرك المؤسسة بأسرها في التنفيذ»	المرشد الموجه

المصدر: Based Partly on J. Bourgeois and D. Brodwin, «Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon», Strategic Management Journal, 5 (1984), 241 - 64.

نموذج الرائد مستكشف الطريق

الرواد المستكشفون للطرق في مجال الأعمال هم رجال الفعاليات ومؤسسو الشركات أو الذين يعيدون تنظيم الشركات. والأمثلة الشهيرة (و المشينة) كثيرة منها سام والتون Sam Walton من شركة Wal - Mart؛ وبيبل غيتس Bill Gates المؤسس المشارك لشركة مايكروسوفت Microsoft؛ وستيف جوبز Steve Jobs أحد مؤسسي شركة أبل Apple Computer؛ وأنيتا روديك

Anita Roddick التي أسست شركة بودي شوب Body Shop؛ وموريس وتشارلز ساتشي Maurice and Charles Saatchi وكالة الإعلان المعروفة باسم Saatchi & Saatchi؛ وأكيو موريتا Akio Morita المؤسس المشارك لشركة سوني Sony؛ وتوماس واطسون Thomas Watson مؤسس شركة IBM وريتشارد برانسون Richard Branson صاحب شركة Virgin. فالحماسة والقناعة والشهرة العامة التي يتمتع بها هؤلاء القادة جعلت الموظفين والزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة والجماهير عموماً يعرفون إلى أين تريد الشركة أن تذهب وماذا ترمز. فدور الرئيس التنفيذي في نموذج الرائد مستكشف الطريق أن يقنع الآخرين أن حلمه جدير بالتحقيق وأن يقودهم في هذا الطريق.

نموذج الأمر

غالباً ما يكون الرئيس التنفيذي في نموذج الأمر محللاً يعتمد المنطق والعقل في تحليله، حيث يقوم بتحليل موسعة وشاملة لبيئة عمله وأحوال السوق والمنافسين قبل اتخاذ أي خطوة تهدف إلى تغيير التوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وفي أغلب الأحيان تلعب دوراً رئيسياً في هذه العملية إحدى الشركات الكبرى في مجال الاستشارات الإدارية. وتكون نتيجة هذه المراجعة تكليف فريق عمل بمسؤولية إعادة هندسة شركة جديدة وبآتي صورة مثالية جديدة للشركة. وأصدق مثال لهذا النموذج من المحللين الذين يعتمدون المنطق والعقل روبرت پ. ماكنمارا Robert P. McNamara الذي عمل لفترة وزيراً للدفاع في الولايات المتحدة وكان قبل ذلك مسؤولاً تنفيذياً كبيراً في شركة فورد Ford Motor Company وهو خريج بدرجة الماجستير من معهد هارفارد للأعمال Harvard MBA. يحكى عنه أن لديه المقدرة على استيعاب قدر كبير من المعلومات ومعالجتها قبل أن يصدر توجيهاته حول مسار العمل الأكثر عقلانية الواجب اتباعه. والمثال الآخر لنموذج الرئيس التنفيذي الأمر صاحب النزعة إلى التسلط والاستبداد هارولد جنين Harold Geneen من شركة I.T. فهو

يتمتع بذاكرة قوية تتسم بالدقة وتدعو للدهشة ومقدرة قل نظيرها في سرعة القراءة إضافة إلى قدرته الهائلة على استيعاب كمّ عظيم من المعلومات. وقد مكنته هذه المهارات من السيطرة الفكرية على مرؤوسيه وأن يجعل شركة ITT في عهد إدارته واحدة من أكبر الشركات في العالم⁽⁷⁾.

من الملاحظ أن معظم الرؤساء التنفيذيين من نموذج الأمر رجال (وليس نساء) يتصفون «بالقسوة والشدة والصرامة» تسيطر عليهم هذه النزعة في تصرفاتهم ويخلقون شركات تتصف «بالقسوة». فمثلاً يقال إن آندي غروف Andy Grove كان يتبع في إدارته لشركة إنتل Intel أساليب شديدة القسوة والصرامة ممزوجة بأهوائه الشخصية كجنون الارتياب في الآخرين وهاجس التسلط والاستحواذ وطبيعته العنيدة. ومن الأمثلة النموذجية الأخرى لهذا الصنف من الرؤساء التنفيذيين قصص كثيرة تروى عن الأسلوب الهجومي والتصادمي لجاك ويلش Jack Welch (شركة جنرال إلكتريك General Electric) واستخدامه للإجراءات المالية ليختبر كبار المديرين في شركته. (وقد جسّد ويلش Welch إلى جانب ذلك بعض مظاهر النموذج الآخر للرؤساء التنفيذيين الذي وصفناه «بالتغيير» والذي نتطرق إليه لاحقاً، وذلك عندما أدخل في شركته سنة 1992 «برنامج تسريع التغيير» بغية تطوير جيل جديد من المديرين القادرين على الإدارة في مؤسسة وصفها بأنها «مؤسسة بلا حدود»).

نموذج التغيير

في نموذج التغيير هذا يكون الرئيس التنفيذي مهندساً وغالباً، وليس دائماً، شخصاً له شعبيته، ويحبه الجميع. يميل هؤلاء الأشخاص لاستخدام الموارد وآليات التحكم في المؤسسة ليضعوا نظاماً لأنشطتها وثقافتها بهدف

(7) R.T. Pascale and A. G. Athos, «The Art of Japanese Management» (New York: Simon & Schuster, 1981).

تشكيل الصورة المرغوبة لها. ومثله مثل النموذج الأمر والمحلل المنطقي، يعمل هذا النموذج للرؤساء التنفيذيين على دفع الصورة المرغوبة للشركة إلى خارج عملية التخطيط الرسمي و/أو مخطط تقييم أداء الموظفين. وقد استخدم الكثيرون من الرؤساء التنفيذيين بعض مظاهر هذا النموذج لتغيير الصورة المرغوبة لشركاتهم، منهم لي أياكوشا Lee Iacocca من شركة كرايزلر Chrysler Corporation، لورد كينغ Lord King من شركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways وجان كارلزون Jan Carlzon من شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية Scandinavian Airlines وروبرت غويزيتا Robert Goizueta من كوكاكولا Coca Cola وجون سكالي John Sculley من شركة أبل Apple Computer.

نموذج الرؤية

نموذج الرؤية هذا هو نسخة لعملية صنع القرار مشتركة مع نموذج الرائد مستكشف الطريق. وفي هذا النموذج تحدث المرحلة الأولى من عملية بناء الصورة عندما يجمع الرئيس التنفيذي إليه مجموعة من كبار المسؤولين التنفيذيين ويطلب إليهم وضع تصميم رؤية للمؤسسة، فيصدر بيان للرؤية يلخص أهداف المؤسسة والقيم الأساسية لها وبالآتي يكون دليل عمل لخلق القيمة الداخلية لدى الموظفين وخلق القيمة الخارجية لدى الزبائن. والبيان الجيد للرؤية ينبغي أن يكفل عدم وجود تعارض أو تنازع بين المؤسسة والقيم التي يمثلها معظم أصحاب المصلحة الآخرون. هذا، وقد قدم لنا الفصل الرابع من هذا الكتاب عرضاً شاملاً وموسعاً لمحتويات بيان الرؤية ودوره. وحيث إن هذا البيان يُعد محفزاً لبناء الصورة والسمعة المرغوبتين للمؤسسة ينبغي «تسويقه» عبر المؤسسة كلها من قبل الرئيس التنفيذي.

غير أن هذه النماذج الأربعة المفصلة أعلاه والموجزة في الجدول رقم 1.11 تختلف عن بعضها بعضاً في ما يتعلق بطبيعة الرئيس التنفيذي وبكيفية استخدامه ثقافة مؤسسته وإجراءاتها في وضع تصميم الصورة المرغوبة

والحصول على التزام الموظفين والمديرين بها. كما أن الخطوط الفاصلة بين هذه النماذج الأربعة تبدو غير واضحة المعالم عند التطبيق العملي، لذلك نجد الرؤساء التنفيذيين يتبنون نموذجاً هجيناً لتطوير الاستراتيجية وبالآتي لتصميم الصورة وإدارتها وهذا ما يوضحه الشاهد رقم 1.11.

الشاهد رقم 1.11 - اثنان من أوروبا - كارلزون من SAS وبارنفيك من ABB

عندما تولى جان كارلزون Jan Carlzon مسؤولية الإدارة في شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS سنة 1981 كانت الشركة في حالة لا توصف من الفوضى. شركة بيروقراطية، تقيدتها حواجز من الداخل والخارج تمنعها من الإبداع، من ضمنها فلسفة وأسلوب في الإدارة يدوران حول إجراءات تشغيلية ثابتة لا تتغير، و«منافسة تحكمها أنظمة شديدة» في السوق الأوروبية. وأمام ظروف قاسية اتسمت بارتفاع أسعار النفط وبيئة ركود اقتصادي وسوق سيطر عليه الجمود في الأسعار اتخذت الشركة سلسلة من الإجراءات لتخفيض التكاليف. وهذا ما أفقد الشركة نبض الحياة فيها وتسبب في استياء موظفيها وزبائنها على حد سواء. خلاصة القول، وصلت صورة شركة ساس SAS إلى درجة لا تحسد عليها.

كان أسلوب جان كارلزون القيادي مختلفاً عن غيره من الأساليب التي اتبعها الكثيرون من نظرائه الإسكندنافيين وبوجه خاص عن الرئيسين اللذين سبقاه في إدارة ساس. كان جريئاً، منفتحاً وغير متحفظ، وكان لديه ميل إلى الدعاية. ثم غدا هذا الأسلوب القيادي المنظور على نطاق واسع رمزاً للتغيير الذي أراده لشركة ساس. ارتكزت خطة كارلزون في التغيير على مبدأ إقناع الموظفين بأن شركة الخطوط الجوية هذه هي شركة خدمات، وليست شركة خطوط جوية. فأكد لكل موظف على حدة ولكل زبون محتمل أن رضئ الزبون هو الثروة الحقيقية الوحيدة لشركة ساس. وهذا يعني الاستماع كثيراً إلى موظفي الخط الأول وإعطاءهم مسؤولية وسلطة أكبر من السابق.

وبعد أن أجرى فريق من استشاريي الاستراتيجيان الأمريكيين تحليلاً لظروف السوق استقر رأي كارلزون على استراتيجية أن تصبح شركته SAS شركة الطيران المفضلة بالأجر الكامل وفي مجال أعمال المسافر المتكرر. وتبنت الشركة شعار القائل «شركة الطيران

المتخصصة برجال الأعمال في أوروبا». وحققت هذه الاستراتيجية النجاح دون عناء. واستحق كارلزون منزلة المعلم والقائد الروحي في كافة أصقاع العالم. وبات كتابه Moments of Truth من أهم الكتب التي ينبغي أن يقرأها كل مدير يعمل في صناعة الخدمات. لقد مثل في أسلوبه مزيجاً من النموذجين «التغيير» و«الرؤية» في إعادة تصميم صورة الشركة.

إذا كان لأوروبا نجم يتوهج فوق كل النجوم في مجال الإدارة في التسعينيات فهو بيرسي بارنفيك، الرئيس التنفيذي لشركة ABB Asean Brown Boveri عملاق الهندسة الكهربائية. تشكلت هذه الشركة سنة 1988 على يدي بارنفيك من اندماج شركتين متنافستين لكل واحدة منهما مئة سنة من الخبرة والنشاط هما شركة Asea السويدية وشركة Swiss Brown Boveri السويسرية. ونالت شركة ABB لقب «الشركة ذات الاحترام الأكبر في أوروبا مرتين. ومع أن بارنفيك قد تقاعد عن العمل الآن، إلا أن الشركة لا تزال تعكس رؤية بارنفيك بكونها الشركة الكبرى إنما الصغيرة، وبأنها متعددة الثقافات ومتعددة الجنسيات. كانت في سنة 1996 تتألف من 1300 شركة مستقلة موزعة على 5000 مركز ربحي ويديرها نحو 500 من المديرين النخبة على المستوى العالمي.

عرف عن بيرسي بارنفيك أسلوبه القيادي الفذ عندما استطاع خلال ستة أسابيع فقط أن يدمج معاً في شركة واحدة الشركتين الشهيرتين Asea و Brown Boveri ومنذ ذلك التاريخ أظهر قدرة فائقة حققت له النجاح في إدارة شركة لها فروع في أربعين بلداً. فرض على جميع الموظفين أن يقرأوا «كتابه المقدس» ويقصد بذلك «بيان الرؤية»، وجعل اللغة الإنكليزية اللغة الرسمية للشركة رغم أن عدد الذين يتكلمونها باعتبارها لغتهم الأم لا يتجاوز 30% من إجمالي عدد الموظفين البالغ نحو 18000. يبدو أن الفضل يعود إلى بيرسي بارنفيك وطريقته التي لا تعرف المهادنة في بقاء شركة ABB متماسكة. يقول المقربون إليه إنه يكفي بنوم أربع ساعات فقط في الليلة الواحدة، وإنه يعرف كل صغيرة وكبيرة في المؤسسة. الواقع أن أسلوبه مزيج ممتع من النموذجين الأمر والرؤية.

المصدر: - 9 Case, Harvard Business School, Scandinavian Airlines System, Derived from: J. Carlzon, Moments of Truth (New York: Harper & Row, 1987); «The ABB of Management», The Economist (6 Janv. 1996), 68. 487 - 041 (1986).

وعلى أي حال، فإن المزج بين هذه النماذج الأربعة للرائد مستكشف الطريق الأمر، والتغيير والرؤية يتوقف على الموارد المتاحة للرئيس التنفيذي للحصول على المعلومات المطلوبة لصنع القرار الخاص بالجودة، كما سوف نرى لاحقاً في هذا الفصل. وهذا بالآتي يضع أمامنا السؤال عن ماهية قرار الجودة المتعلقة بتصميم الصورة المرغوبة.

اختيار الصورة المرغوبة

يقدم لنا الشكلان 1.10 و 2.10 في الفصل العاشر جزءاً هاماً من إطار الجواب عن السؤال المتعلق بماهية «الصورة المرغوبة للجودة»، فيشيران إلى أن أصحاب المصلحة يفكرون في المؤسسة من حيث كونها تتطابق مع الأوصاف الواردة في هذين الشكلين، وهي: المعرفة الأليفة والصلة الوثقى، الأصالة والتميز، النجاح والرعاية، الاحترام والتقدير. إن حصلت المؤسسة على درجات عالية في هذه الصفات، تكون النتائج التلقائية: الثقة والطمأنينة والدعم والتواصل الشفهي الإيجابي. وإذا ارتبطت الصورة المرغوبة للشركة مع القيم السائدة عند أصحاب المصلحة، فالمؤسسة عندئذ تكون على الطريق الصحيح لخلق العلامة التجارية المتفوقة.

وما يميز مؤسسة عن أخرى هو شدة التركيز في التواصل على واحدة أو أكثر من خصائص صورة الشركة. لهذا ينبغي أن تستند هذه الخصائص إلى الموقع الاستراتيجي، وبالآتي إلى الصورة المرغوبة للمؤسسة، بالنسبة لمنافسيها. يقول جورج داي George Day، المفكر الشهير في شؤون استراتيجيات الشركات، إن فكرة توصيف مكانة المؤسسة هي الحلقة الحرجة في سلسلة النشاطات اللازمة لاكتساب الفائدة التنافسية⁽⁸⁾. والفلسفة التي

(8) G.S. Day, Market Driven Strategy: Processes for Creating Value (New York: The Free Press, 1990), ch. 7.

يتحدث عنها سلسلة بسيطة مؤلفة من ثلاث حلقات هي: (1) اختر استراتيجية عامة شاملة (كتلك الموضحة في الفصل الخامس - الجدول 1.5)، (2) ميّز بين شركتك ومنافسيها بصورة إيجابية و(3) ارسم استراتيجية تسويق تدعم فكرة تحديد مكانة المؤسسة. كما أن الطريقة التي يصفها داي Day للبحث عن فكرة (جديدة) لمكانة المؤسسة تكون محور ارتكاز الاستراتيجية تتألف من ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى: حدّد عدة بدائل للفكرة.

الخطوة الثانية: تفحص كل واحد من هذه البدائل طبقاً لما يأتي:

- (أ) في ما إذا كان ذا قيمة عند الزبائن (وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين)،
- (ب) في ما إذا كانت له جدوى إذا أخذت بالاعتبار القدرات المتميزة للمؤسسة وتصورات الزبائن حول ما تستطيع المؤسسة أن تحققه،
- (ج) في ما إذا كان تنافسياً - أي متفوق أو فريد في نوعه بالنسبة للمنافسين الذين يصعب عليهم إيجاد مثيل له أو أفضل منه،
- (د) يساعد في تلبية أهداف الأداء طويل الأجل.

الخطوة الثالثة: اختر الوضع الذي يلبي المعايير الموضحة في الخطوة الثانية بالشكل الأمثل والذي بدوره يولّد أشد الحماسة والالتزام داخل المؤسسة.

الخطوة الأهم في هذه العملية والتي لها تأثير قوي في جودة الصورة المرغوبة هي الخطوة الأولى. وقد اكتشف الباحثون الذين درسوا جودة صنع القرار أن أفضل القرارات هي تلك التي تنجم عن عملية اختيار من بين عدد من البدائل الجيدة، وليست تلك الصادرة في أعقاب تقييم لنقاط الضعف والقوة في

خيار واحد أو خيارين⁽⁹⁾. وأفضل طريقة لصنع القرار تكون من خلال توليد خمسة أو ستة بدائل على الأقل للصورة المرغوبة تعرض على الرئيس التنفيذي والفريق العامل معه لتقييمها. ثم يصدر القرار باختيار واحد من هذه البدائل بناء على المعايير المذكورة في الخطوة الثانية. ولكن قبل تنفيذ البديل الذي وقع عليه الاختيار ينبغي للمؤسسة أن تكلف أحداً بإجراء بحوث لقياس ردود فعل الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة نحو هذه الفكرة.

التعريف بمكانة المؤسسة

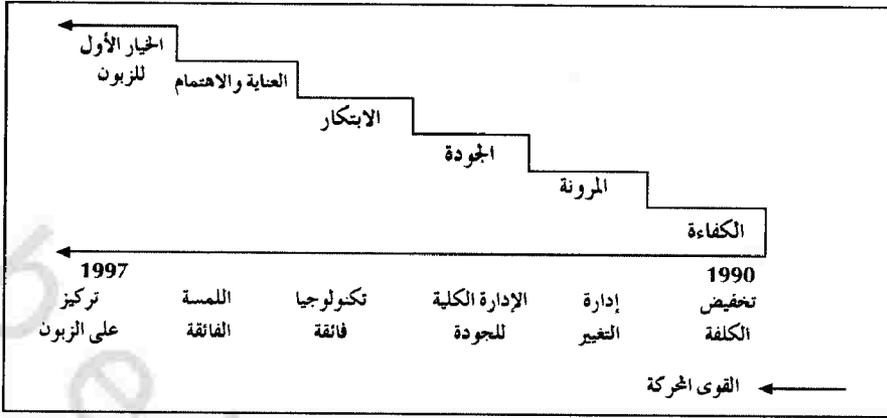
يرضى الكثيرون من الرؤساء التنفيذيين بصورة / مكانة لشركتهم تتخذ أساساً لها القدرات المميزة لشركاتهم (مثل «لدينا أفضل تكنولوجيا») أو أهدافها بعيدة الأجل (مثل «سوف نكون الرقم الأول أو الثاني أو الثالث في السوق»). لكنهم لا يرضون إطلاقاً بمكانة لشركتهم تستند إلى القيمة التي يعتز بها الزبائن. والسبب في ذلك ناجم عن حقيقة مؤداها أن معظم المؤسسات تعرف الكثير عن ذاتها أكثر مما تعرفه عن زبائنها، الإنتاج والميزانيات والتخطيط تستهلك الكثير من الوقت والمال بل أكثر مما تستهلكه البحوث الخاصة بالزبائن. يضاف إلى هذا الكثير من البدع التي استحوذت على اهتمام الإدارات في الثمانينيات والسبعينيات من القرن الماضي قد تجاهلت الزبائن (والأمثلة على ذلك اهتمامها بإعطاء صلاحيات أوسع للموظفين، تنظيم العمل، الوصول في الوقت المناسب، دوائر الجودة وإدارة الجودة الكلية والمنافسة ذات الأساس الزمني، وعلامات أسناد القياس، وإعادة هندسة العمليات التجارية والمؤسسة التعليمية وتسريح الموظفين والشركة الافتراضية والشراكة الاستراتيجية، وهلم جرا).

(9) J. Edward Russo and P.J.H. Schoemaker, Decision Traps (New York: Simon & Schuster, 1989); J. Rossiter and L. Percy, Advertising Communications & Promotion Management (New York: McGraw - Hill, 1997).

وقد قدم لنا الفصل السابع إرشادات جوهرية لتطوير بيان تحديد مكانة الشركة. وعلى الرغم من وجود عدد من البدائل، إلا أن عدداً قليلاً جداً منها قابل للتطبيق العملي إذا أخذنا بالاعتبار (أ) معايير الفحص المذكورة في الخطوة الثانية أعلاه و(ب) تاريخ المؤسسة السابق. لكن ما سوف يصدقه أصحاب المصلحة عن المؤسسة يقيد تحركها نحو المرحلة الآتية. قد يكون مقنعاً إعادة تعريف الصورة المرغوبة للشركة أو مكانتها بخطوة واحدة جريئة، غير أن أصحاب وكالات الإعلان العقلاء والحكماء يقولون إن التطور التدريجي خير من الطفرة الثورية. وفي هذا الإطار يوضح الشكل رقم 1.11 الطريقة التطورية التي اتبعتها الشركة الهولندية العملاقة فيليبس للإلكترونيات Philips Electronics. فقد تضمن برنامج Centurion الذي أطلقتته بعض التغييرات الأساسية داخل الشركة تمثلها درجات السلم في الشكل. كما يوضح أيضاً بالرسم البياني كيف تتحول أهمية الزبائن إلى أهمية ثانوية عندما تصبح الشركة أكثر تركيزاً على الحركة الإدارية المعاصرة.

إن الاستعانة بالبحوث أمر على جانب كبير من الأهمية لمعرفة ما هي برأي أصحاب المصلحة الصفات المتصلة بحجم المؤسسة ومكانتها في السوق وتلك المتصلة بمنافسيها. تبدأ استراتيجيات تحديد المكانة بما يؤمن به أصحاب المصلحة فعلاً، ذلك أن الفكرة تدور حول البناء على نقاط القوة المنظورة وليس بتقديم الحجة لتنفيذ نقاط الضعف المنظورة. والنصيحة التي يقدمها أساطين التوصيف الاستراتيجي من أمثال آل ريز Al Ries وجاك تراوت Jack Trout هي عدم اختيار مكانة للمؤسسة بناء على آمال وتطلعات المؤسسة⁽¹⁰⁾. والشعار الشهير الذي اختارته لنفسها شركة Avis القائل «نحن في المرتبة الثانية - لكننا نجد ونجتهد أكثر» أفضل كثيراً من قولها إنها تريد أن تزيح شركة Hertz

A. Ries and J. Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: McGraw - Hill, (10) 1986).



الشكل 1.11 : تحديد مكانة شركة سنتريون فيليبس للإلكترونيات

وتصبح في المرتبة الأولى في أعمال تأجير السيارات . فهذا عرض مقبول يصدقه الزبائن الذين يؤمنون بأن صاحب التحدي في السوق يقدم خدمة أفضل من غيره ليصبح بالآتي قائد السوق . وهو في الوقت نفسه مثال يوضح كيف يمكن تحويل ضعف (كون الشركة في المرتبة الثانية) إلى نقطة قوة من خلال البحوث التحليلية للسوق والتفكير الإبداعي من جانب وكالة الإعلان .

عندما تحاول المؤسسة أن تعيد توصيف نفسها، فإنها تفعل ذلك من خلال تبديل إعلاناتها وتنوع منتجاتها وخدماتها و/ أو تغيير اسمها . بدلت شركة Kentucky Fried Chicken (شركة كنتاكي للدجاج المقلي) إلى KFC وذلك بغية الابتعاد عن كل ما يرافق اسمها الكامل من تداعيات غير صحية للأطعمة المقلية . وعلى هذا النحو أيضاً خرجت شركة Amatil من عالم الشركات المتخصصة بالسجائر في أستراليا ودخلت عالم المشروبات الخفيفة والوجبات السريعة عندما بدلت اسمها ليصبح Coca-Cola Amatil . ولهذه الغاية بدلت شركة مينيسوتا للصناعة وأعمال المناجم Minnesota Mining and Manufacturing إلى 3M بهدف الابتعاد عن الأوصاف التي يحملها اسمها الكامل . وعندما اندمجت الشركتان Sperry و Burroughs للكومبيوترات في شركة واحدة اختارتا

اسماً جديداً لها هو Unisys ووضعنا إلى جانب هذا الاسم شعاراً في الإعلان يقول «قوة الاثنتين» The Power of 2. وهذا مثال جيد لإعادة التعريف بالمكانة في مشكلة محتملة (دمج شركتين لكل واحدة منهما شهرتها ومكائنها) وتحويلها إلى نقطة قوة (هي قوة الاثنتين).

من جهة أخرى، تقدم لنا شركة النفط العملاقة BP مثلاً جيداً لما لا يجب فعله عند إعادة توصيف الشركة⁽¹¹⁾. في سنة 1989 أنهت شركة BP قصة تعدد من أنجح قصص الحملات الإعلانية طويلة الأمد في أستراليا، وكانت بعنوان «صاحب الإنجاز الهادئ» (The Quiet Achiever)، وكان موضوعها التشبيه بين الصفة الأسترالية للإنجاز الهادئ والإنجازات التكنولوجية غير المرئية لشركة BP وخدماتها غير المعلنة بل والموثوقة. ابتدأت هذه الحملة سنة 1981 ومع حلول سنة 1988 زعمت الشركة أن هذه الحملة الإعلانية قد ارتقت بمكانة BP لتصبح الشركة النفطية الأكثر شعوراً بالمسؤولية في أستراليا⁽¹²⁾. أما في المملكة المتحدة وإبان تلك الفترة فقد كان موضوع الحملة الإعلانية الداخلية «بريطانيا في أفضل صورة لها». وأثبتت بحوث السوق نجاح هذه الحملة بتوصيف الشركة بأنها بريطانية وتقدم منتجات عالية الجودة. لقد اختارت هاتان الحملتان فكرة تتصف بكونها رعائية لتحقيق نجاح كبير.

في أواخر عقد الثمانينيات من القرن الماضي قالت كل من الإدارة البريطانية لشركة BP ووكالة الإعلان ساتشي وساتشي التي تستعين بها إن العالم قد تطوّر وكذلك الشركة، وإن الوقت مناسب لتحديث تصورات الناس عن هذه الشركة من خلال حملة إعلانية جديدة. وأطلقت الحملة في العالم أجمع تحت شعار «من أجل كل أيام غدنا For AU our Tomorrows» وتضمنت الحملة ثلاث رسائل

(11) G.R. Dowling, «BP Catches the Global Fad», Australian Institute of Management Magazine (Feb. 1991, NSW edn.), 7 - 8.

(12) N. Shoebridge, «Goodbye Quiet Achiever, Hello Global Togetherness», Business Review Weekly (27 Oct. 1989), 94, 95, 97.

هي : الاهتمام بالبيئة ، والمساعدة في المجتمع وتطوير المنتج بناء على البحوث . ليس ثمة أي خطأ في القول إن الصورة المرغوبة لشركة BP يجب أن تعكس هذه الصفات الثلاث . والواقع أنه يصعب التفكير بشركة نפט لا يريد لها المجتمع أن تحتضن هذه الأهداف . وهنا يكمن الخطأ الفادح الذي ارتكبه BP . لقد تخلت عن اثنتين من أقوى وأنجح الصفات المحدودة في تاريخ الشركات النفطية العاملة بتجارة التجزئة في سبيل مكانة غير مجربة وتستطيع منافساتها مثل شيفرون Chevron وموبيل Mobil وشل Shell أن تدعيها لنفسها وعلى قدم المساواة .

لم تكن شركة BP الشركة الكبرى الوحيدة التي تتخلى عن موقع تميز بالنجاح الكبير المبني على حملة إعلانية ناجحة ، لأن الشركة ذاتها أو وكالة الإعلان العاملة معها ، قد سئمت منه . أذكر شركة Coke والمكانة التي اتخذتها لنفسها بالشعار القائل «إنه الشيء الحقيقي» . يبدو أن شركة كوكاكولا تحبّ تغيير شعاراتها الإعلانية (أو لنقل عبارات التعريف بالمكانة) بصورة منتظمة ، كما فعلت حين استخدمت الشعارات : «أريد أن أشتري زجاجة كوكاكولا لكل واحد في العالم» أو «الكوكاكولا تضيف الحياة» ، أو «فقط لمجرد طعمها» (Diet Coke) لمن يتبعون نظاماً غذائياً) أو «كوكاكولا دائماً» بعد الشعار «إنه الشيء الحقيقي» . لكن هذه الشركة تعود من وقت لآخر إلى هذا الشعار الأول الذي لا يمحي من الذاكرة ، ولكن مع شيء من التغيير مثل «لا يمكن التغلب على الشيء الحقيقي» أو «الكوكاكولا هذه هي» . لعل المديرين في شركة Coke يتمتعون بذاكرة قوية!

ولكن قد يضطر المديرين إلى اختيار شعار توصيفي إن عاجلاً أو آجلاً . وهنا نسوق النصيحة التي يقدمها توماس كوزنيك Thomas Kosnik من معهد ستانفورد للأعمال Stanford Business School الذي يوصي بإجراء اختبار Crudd لفحص بدائل التوصيف واختبار قابليتها للتطبيق العملي⁽¹³⁾ . ففي هذا الاختبار

يطرح السؤال: هل هذا الوصف قابل للتصديق Credible؟ ووثيق الصلة Relevant وفريد في نوعه Unique ويمكن الوفاء به Deliverable ودائم Durable؟

لا تحتاج هذه المعايير في اختبار Crudd لأي إيضاحات فهي تفسر نفسها بنفسها وفي الوقت ذاته تكمل المعايير التي نادى بها جورج داي George Day الموضحة في مكان سابق في هذا الفصل. وهي تفيد في إعطاء بعض التفاصيل للبند (أ) من الخطوة الثانية التي حددها داي Day من خلال التركيز الواضح والصريح على ما هو مهم لأصحاب المصلحة. لتوضيح كيفية استخدام هذه المعايير لاختيار فكرة جيدة لتوصيف الشركة نقدم مثلاً صغيراً لشركة الخطوط الجوية الدولية الأسترالية كانتاس Qantas.

شركة كانتاس ثلاثة بدائل (على الأقل) لتوصيف مكانتها وجميعها ذات مصداقية. واحد من هذه البدائل أذيع إلى العالم أجمع من خلال الفيلم السينمائي Rainman لداستن هوفمان Dustin Hoffman، وموضوعه «الخطوط الجوية الأكثر أماناً في العالم». (والواقع أن لكانتاس سجلاً ممتازاً في السلامة والأمان)⁽¹⁴⁾. والبديل الثاني هو توصيف كانتاس بأنها شركة الخطوط الجوية المتخصصة بالطيران لمسافات طويلة. وأساس هذا التوصيف واقع الرحلات الجوية إلى أستراليا، إذ بغض النظر عن البلد الذي منه يغادر المسافر فإن الرحلة إلى أستراليا طويلة المسافة. أما البديل الثالث لتوصيف الشركة فهو موضوع محدود يتمثل بإيجاز برسم الكنغر شعاراً لكانتاس وإلى جانبه عبارة «الروح الأسترالية». جميع هذه الأوصاف الثلاثة تجتاز بسهولة اختبار Crudd للمعايير. فكل واحد منها له مصداقيته عند المسافرين وغيرهم من أصحاب المصلحة ويمكن أن تفي به الشركة. وكذلك فكرة السلامة فهي وثيقة الصلة

(14) ثمة أربعة أسباب لذلك هي (1) الصيانة الجيدة جداً، (2) تدريبات صارمة وشديدة للطيارين، (3) معظم رحلات الطيران تتم في ظروف جوية جيدة و(4) القسم الأعظم من عمليات الطيران يتم في فضاءات رحة تخلو من ازدحام الطائرات.



الشكل 2.11 : تغيير صورة الشركة

بما يريده المسافرون جميعاً. وفي الوقت نفسه لفكرة الاختصاصي بالسفر الطويل والمواضيع الاسترالية البحتة قيمة كبرى عند الكثير من المسافرين الأستراليين وزوار أستراليا المقبلين من وراء البحار. في اثنتين من هذه الأفكار تنفرد بهما كانتاس دون غيرها وهما الأمان وكونها أسترالية. ولكن يبدو أن الفكرة ذات الموضوع الرعائي هي الأكثر ديمومة من هذه الأوصاف الثلاثة وهي الوحيدة التي تستطيع كانتاس أن تستثمرها بسهولة. وتعليل هذا الانتقاء أن شركات الطيران عادة لا تعلن بصراحة القول عن سجلها في موضوع الأمان والسلامة (بل تستعوض عن ذلك بالإعلان عن أسطولها الحديث)، ولا تقول في إعلاناتها إن الوصول إلى بلد المقصد النهائي يستغرق وقتاً طويلاً، ناهيك عن أن القلة القليلة جداً من المسافرين يرغبون بالسفر الطويل على طائرات شركة لا يثقون بسلامتها. ومن هنا فإن التوصيف الأسترالي لهذه الشركة يحرز أفضل الدرجات الإجمالية في معايير Crudd. وهو أيضاً يتوافق مع القيمة الشخصية المستقلة القوية التي يعتز بها موظفو الشركة والمسافرون الأستراليون على حدٍ سواء.

تغيير الصور الخاصة بمؤسستكم

أحتفظ في مفكرتي بقولين مأثورين شهيرين لا أعرف من قالهما، يقدمان لنا تبصراً عميقاً تحليلياً للمهمة الماثلة أمامنا:

«إن أصعب شيء في الوجود أن يضع المرء أفكاره موضع التنفيذ الفعلي».

«النجاح الذي يتحقق في الغد له أسسه في ما تعده اليوم».

إذا أخذنا هذه الأفكار في اعتبارنا نجد أن منهجية تغيير صورة الشركة ذات الخطوات السبع والمفصلة في الشكل رقم 2.11 قد أثبتت نجاحها لدى الكثير من الشركات.

يتضمن الشكل رقم 2.11 إلى جانب ذلك خمس مهمات ينبغي على الإدارة أن تضطلع بها، وهي:

- (1) التقييم الداخلي.
- (2) بحوث خاصة لأصحاب المصلحة.
- (3) التصميم والتنفيذ.
- (4) التسويق داخلياً وخارجياً.
- (5) التدقيق.

ومع أن إدارة هذه المهام مسؤولية الرئيس التنفيذي بالدرجة الأولى، إلا أن تنفيذها يناط عادة بلجنة من كبار المديرين. يرشح لها الرئيس التنفيذي (رئيساً) ويُختار أعضاؤها من كبار المديرين المسؤولين عن التسويق والدعاية والإنتاج والعمليات والتخطيط الاستراتيجي والبحوث الخاصة بالزبائن والموارد البشرية. ويعين لهذه اللجنة مسؤول يشرف على تنظيم عمل هؤلاء المديرين. وإني أسمى هذه اللجنة فريق إدارة الصورة وذلك ليكون هذا الاسم إشارة تذكير للمجموعة كلها أن التعاون المطلوب من أجل إعادة تشكيل الصورة المرغوبة للمؤسسة،

ولكن على الرغم من أن السبب المباشر لتشكيل هذا الفريق يكمن في وجود حاجة للتغيير إلا أن عملية إدارة صورة المؤسسة تظل حاجة متواصلة لا تنتهي.

التقييم الداخلي

يبين لنا الشكل 1.3 في الفصل الثالث كيف أن بيان الرؤية الصادر عن المؤسسة وسياساتها الرسمية وثقافتها عوامل على جانب كبير من الأهمية في تشكيل صور الشركات وسمعتها. لذلك فخير بداية لعملية توصيف المؤسسة وتحديد صورتها التدقيق في القوى المحركة وراء تطوير صور المؤسسة. ولا بد أن يقود هذا التقييم والتدقيق لرؤية الشركة وسياساتها وثقافتها سؤالان اثنان هما:

(1) هل يوجد «توافق داخلي» شديد في ما بين المشاعر والأحاسيس التي تم التعبير عنها في بيان الرؤية الاستراتيجية وآليات التحكم والمراقبة والشبكة الخفية للثقافة؟

(2) هل بإمكان قدرات المؤسسة أن تدعم الصورة المرغوبة؟ أو، هل تستطيع المؤسسة أن تفي بوعودها في الصورة المرغوبة لها؟ (قد يشار إلى هذا أحياناً بعبارة «تحقيق التوافق الخارجي»).

وقد علمتني خبرتي أن الربط بين خطط تقييم أداء الموظفين والتوقعات الرسمية للمؤسسة هو الذي يقلل من شأن التوافق الداخلي. فمثلاً، عائدات معظم الجامعات والمعاهد المتخصصة بالأعمال، تؤثر فيها كثيراً عوامل التفوق التدريسي، ومع ذلك تتم ترقية الأساتذة وفق بحوثهم العلمية. فإذا كنت تريد أن تنال ترقية في كثير من كليات الأعمال فإن أفضل وسيلة وأكثرها جدوى أن تقدم بحوثاً عظيمة تظهر كفاءة في التدريس. ومن ناحية أخرى فإن الذي يقوِّض التوافق الخارجي هو رسم أهداف للمؤسسة تفوق إمكاناتها. فمثلاً، اكتشفت شركات كثيرة المكافآت المنتظرة من كون الشركة تتصف بالابتكار، لذلك

وضعت بعض المؤسسات أهدافاً لها تبدو أكثر ابتكاراً مثل: «ثلاثون بالمئة من المبيعات يجب أن تكون من منتجات وخدمات قدمت في الأسواق خلال السنوات الخمس الماضية». والواقع أن معظم الشركات سوف تستغرق وقتاً طويلاً جداً لتتعلم كيف تفعل هذا. وفي الوقت ذاته، قد يضطر المديرون إلى طرح منتجات بديلة وجديدة وأقل جودة لتحقيق هذه الأهداف (مثلما حصل للمنتج الأصلي Newton PDA من شركة Apple).

بحوث خاصة بأصحاب المصلحة

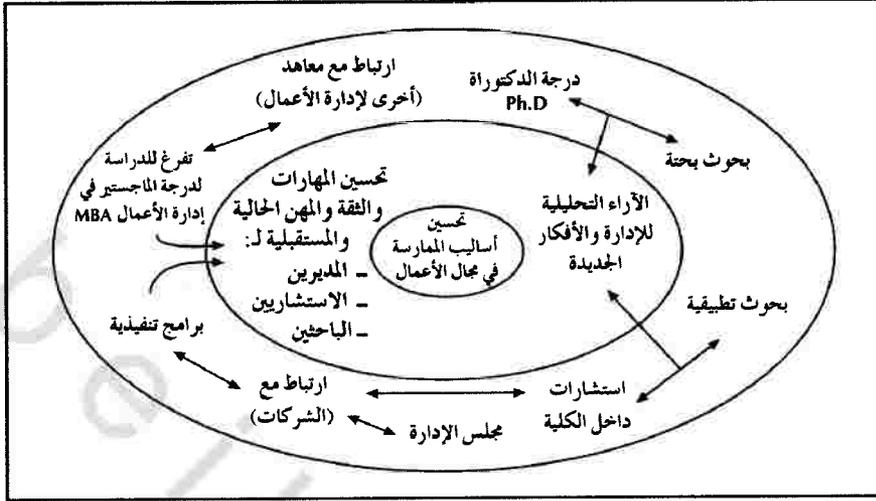
تركز الخطوات الثلاث الأولى في الشكل رقم 2.11 على أصحاب المصلحة الرئيسيين للمؤسسة. ولكن أي الجماعات أهميتها أولى، وأياها أهميته ثانوية؟ وما هي تصوراتهم الحالية؟ وكيف يصفون المؤسسة «المثالية»؟ يتعين على فريق إدارة الصورة IMT أن يجد الإجابات الواضحة عن هذه التساؤلات بسبب تأثيرها المباشر في اختيار التوصيف المرغوب للصورة. وكذلك فإنه من غير المتوقع أن تتوافق الصورة المرغوبة توافقاً متطابقاً مع كل صنف من أصحاب المصلحة. لهذا سيكون ضرورياً إجراء بعض التغييرات لمصلحة الجماعات الأكثر أهمية.

وضَّح لنا الفصل العاشر كيف نجري بحثاً خاصة للصور والسمعات التي يحملها أصحاب المصلحة عن المؤسسة. ولكن يبدو أن القليل جداً من المؤسسات يهتم بجمع معلومات كهذه بشكل دوري، أو سنوي مثلاً. وهنا يأتي دور فريق إدارة الصورة IMT الذي يستطيع أن يرصد ميزانية لهذا النشاط وبالآتي يضمن ذلك في إجراءات الرصد والمراقبة الرسمية للمؤسسة. والأفضل أن تعهد المؤسسة إلى شركة بحوث متخصصة بالأسواق القيام بهذا البحث (جمع البيانات وتحليلها). وعندما يتم جمع هذه البيانات من مختلف أصحاب المصلحة وتحليلها، من المهم جداً عقد مقارنة بين الصور والسمعات التي تحملها مختلف الجماعات عن المؤسسة وما تحمله هذه الجماعات من صور

وسمعات عن المؤسسات المنافسة. فمثل هذا النوع من التحليل المقارن يكشف عن مصادر المشاكل المحتملة. فمثلاً، إذا كانت الصور التي يحملها الصحفيون أقل إيجابية من تلك التي يحملها أصحاب المصلحة الآخرون، عندئذ تستطيع التقارير التي تنشرها هذه الجماعة أن تغير آراء الجماعات الأخرى. وهذه شكوى صدرت كثيراً عن معظم المؤسسات التي تواجه أزمة مع الإعلام (انظر الفصل الثاني عشر).

التصميم والتنفيذ

تتمثل المهمة الواجب القيام بها في مرحلة التصميم والتنفيذ بإجراء عملية تكامل لكافة العوامل التي بحثناها في الفصل الرابع وحتى الفصل التاسع. وهذا يعني أن يضطلع فريق إدارة الصورة IMT بدور المهندس المعماري. وكما يفعل المهندس الجيد يقوم هذا الفريق بإحداث توازن بين الآثار التي تكون في بعض الأحيان متعارضة مع القوى المحركة للصورة بهدف وضع مسودة للصورة المرغوبة للمؤسسة. من الأساليب التي استخدمتها وأثبتت نجاحها في بعض المناسبات بغية التوصل إلى جوهر مكانة صورة المؤسسة أنني أنشأت مخططاً يتألف من ثلاث حلقات يمثل ما تقدمه المؤسسة إلى أصحاب المصلحة. تحتوي الحلقة الخارجية منه على المنتجات والخدمات والأنشطة الرئيسية للمؤسسة، وتحتوي الحلقة الوسطى على المنافع التي يريدها أصحاب المصلحة و/أو الحلول للمشاكل التي تقدمها عناصر موجودة في الحلقة الخارجية. أما الحلقة الداخلية فتضم المنفعة الأساسية أو مسوغ وجود المؤسسة. والشكل رقم 3.11 يمثل هذا الرسم الخاص بمعهد مفترض لإدارة الأعمال ويقدم دراسات عليا لدرجة الماجستير والدكتوراه في إدارة الأعمال، وبرامج تنفيذية وضعت خصيصاً للمديرين والشركات. وهو يشير إلى أن الطلاب وأصحاب المصلحة الخارجيين (مثل الحكومات والشركات والمجتمع بصفة عامة) وأصحاب المصلحة الداخليين (مثل الأساتذة

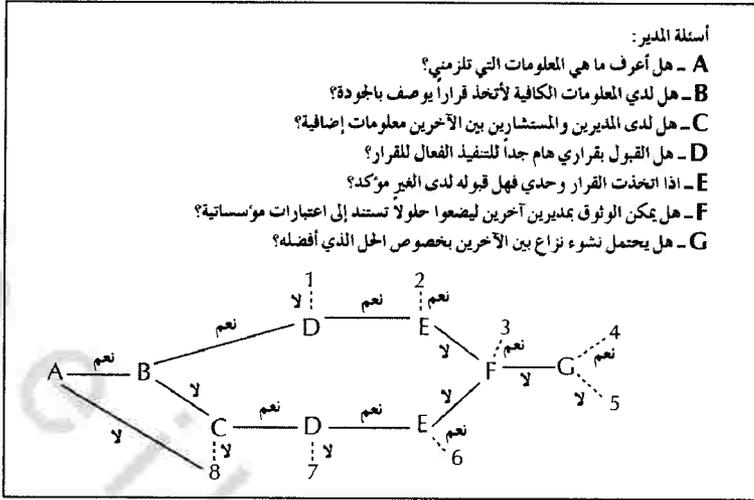


الشكل 3.11 : معهد دراسات عليا في الإدارة

ومديري البرامج وهيئة الموظفين الداعمة) جميعاً وبدون استثناء يسعون جاهدين لتعزيز قدرات الأعمال .

إذا شعر الرئيس التنفيذي و/ أو فريق إدارة الصورة IMT بالعجز أمام تعقيدات مهمة التغيير، فبإمكانهم الاستعانة بخدمات استشاري من خارج المؤسسة يقوم بدور المرشد والموجه لهذا الفريق . وكما تبين من بحوث سابقة في هذا الكتاب فإني لا أنصح بالاستعانة باستشاري تصميم أو وكالة إعلان أو شركة علاقات عامة أو شركة بحوث متخصصة بالأسواق للقيام بهذا الدور . ذلك أن قاعدة المهارة لدى هؤلاء محدودة بالوظيفة الرئيسية لكل منهم . وإذا دُعي استشاري ليتعاون مع هذا الفريق فإن أول ما ينبغي له أن يفعل إدراك وفهم كيف يمكن إحداث التوازن بين جميع العوامل التي تشكّل الصورة والسمعة المرغوبتين للمؤسسة . ويستطيع هذا الاستشاري أن يقدم العون في انتقاء وكالة الإعلان أو شركة البحوث الخاصة بالأسواق أو شركة التصميم التشكيلي أو غيرها من الاختصاصيين اللازمة لتنفيذ بعض أقسام برنامج تغيير الصورة .

لكن معرفة متى تطلب المساعدة الخارجية وما إذا كان يجب طلبها عامل



الشكل 4.11: أن تقرر كيف تتخذ قراراً

له أهميته القصوى في نجاح تصميم الصورة المرغوبة للمؤسسة. وفي هذا الإطار وبغية التفكير ملياً في هذه المسألة يقدم الشكل 4.11 سبعة أسئلة وضعت على هيئة شجرة قرارات. ثم يقدم لنا الجدول رقم 2.11 ثمانية خيارات (أو مشاكل في القرارات) تؤدي إليها الإجابات بنعم أو لا عن هذه الأسئلة. وأشير برقم في الشكل 4.11 إلى كل خيار من هذه الخيارات. وقد أدرجت في الجدول رقم 2.11 مجموعة من استراتيجيات اتخاذ القرارات المناسبة لكل واحدة من مشكلات القرار بالإضافة إلى توصيف لاستراتيجيات القرار هذه. وأما التعليل المنطقي لكل واحدة من هذه الاستراتيجيات فموجود بوصفه الكامل في البحوث الأصلية التي نتجت عنها شجرة القرار هذه⁽¹⁵⁾. والعمل وفق ما هو موضح في الشكل 4.11 جدير بالمحاولة. فهو يستند إلى ما هو

V.H. Vroom and P. Yetton, Leadership and Decision Making (Pittsburgh: Pittsburg Press, (15) 1973).

ومن الممكن أيضاً أن يجد القارئ ملخصات لهذا البحث في كثير من الكتب الجامعية حول القيادة وصنع القرار.

معروف بنموذج Vroom - Yetton للقيادة في صنع القرار وهو أفضل ما رأيت في البحوث الخاصة بالإدارة. كما أن الرؤساء التنفيذيين وغيرهم من المديرين المناط بهم اتخاذ القرار بخصوص التوصيف المرغوب للصورة سوف يجدون متعة في وضوح النصيحة التي يتضمنها هذا الشكل والجدول المرافق له.

الجدول رقم 2.11 - مجموعة من الطرائق المقترحة لقرار القيادة

المنهجية المقترحة	صنف القرار
*A1, A2, C1, C2, G	1
*A1, A2, C1, C2, G	2
G	3
**C2 أو C1	4
C2 أو C1	5
*A2, C1, C2, G	6
*A2, C1, C2, G	7
استدع استشارياً	8

* G ينصح بها إذا كان الجواب عن السؤال رقم F بكلمة نعم.

إذا كان صانع القرار قادراً على التغلب على الصراع (يكسب قراره الصفة الشرعية) استخدم C1 خلاف ذلك استخدم C2.

بدائل استراتيجيات القرار

- A1 أنت صاحب القرار بالاستعانة بما يتوفر لديك من معلومات حينئذ.
- A2 تحصل على المعلومات اللازمة من مرؤوسيك ومن مديرين آخرين، ثم تضع قرارك بنفسك. يمكنك أن تخبر الآخرين أو لا تخبرهم عن مشكلة استحصال المعلومات منهم. وينحصر دور الآخرين بتقديم المعلومات لك، دون توليد الحلول أو تقييمها.
- C1 تتحدث عن المشكلة مع المديرين والمرؤوسين ذوي العلاقة إفرادياً، تستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم دون أن تضمهم في جماعة. ثم تتخذ قرارك الذي قد يعكس تأثير الآخرين وربما لا يعكس ذلك.
- C2 تتحدث عن المشكلة مع المديرين والمرؤوسين ذوي العلاقة كجماعة تستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم بصفتهم الجماعية، ثم تتخذ قرارك الذي قد يعكس تأثير الآخرين وربما لا يعكس ذلك.
- G تتحدث عن المشكلة مع المديرين والمرؤوسين ذوي العلاقة كجماعة. وبالتعاون معهم تتوصلون إلى البدائل وتقيمونها معاً وتحاولون التوصل إلى اتفاق (بالإجماع) حول الحل.

التسويق الداخلي والخارجي

تتمثل الخطوة الأهم في عملية التغيير في «تسويق» هذا التوصيف (الجديد) للصورة المرغوبة لدى الموظفين أولاً، ومن ثم إلى أصحاب المصلحة الخارجيين. ولا تدهش إذا علمت أن المديرين المسؤولين عن التغيير لا يتقنون شرح وتفسير (أو تسويق) لماذا تحاول المؤسسة التغيير أمام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. فالأمر المعتاد أن يعمل الفريق الخاص بإدارة الصورة IMT بمعزل عن معظم المديرين الآخرين وعن جميع الموظفين. وفي أغلب الأحيان، يسمع موظفو الخط الأمامي بفكرة إدارة الصورة لأول مرة عندما يشاهدون إعلاناً جديداً لمؤسستهم، أو عندما يقف الرئيس التنفيذي أمامهم ليلبغهم أن مؤسستهم سيكون لها غداً اسم جديد! وقد يتقدم فريق إدارة الصورة ببعض الأسباب المقنعة التي تبرر إحجامهم عن التحدث عن أفكارهم أمام الموظفين. من هذه الأسباب المعتادة أنهم لا يريدون أن تصدر إشارة إلى المنافسين حول الخطط المستقبلية للمؤسسة، أو أنهم لا يستطيعون إشراك كل واحد منهم في عملية صنع القرار لأنهم في مثل هذه الحال لن يتوصلوا إلى قرار. ولكن مهما كانت الأسباب فقد يشعر كثير من الموظفين بالمهانة عندما يكتشفون التوجه الجديد لمؤسستهم في الإعلام، وهذا بدوره يقوي المشاعر بأن الإدارة العليا لا تثق بمن يعملون لديها في المؤسسة.

عرفنا في بحوث جون كوتر John Kotter وفي الفصل الخاص عن ثقافة المؤسسة في هذا الكتاب أن عملية إثارة الحماسة لدى جميع الموظفين في سبيل الإسهام في إعطاء الصورة (الجديدة) لمؤسستهم قد تستغرق زمناً ليس بالقصير. إضافة لذلك، يشير هذا الفصل إلى أن المؤسسة قد تصادف متاعب حقيقية في إبراز أي شكل للصورة الواضحة إذا لم يشعر الموظفون أن التعاون في هذا الصدد هو في مصلحتهم. لذلك، فإن التسويق الداخلي واكتساب التزام الموظفين يجب أن يسبق أي محاولة تشير إلى أصحاب المصلحة الخارجيين

بهذا التوجه الجديد. فالزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين سوف تساورهم الشكوك في مؤسسة تقول في إعلاناتها إنها قد أدخلت تحسينات في منتجاتها وخدماتها وغير ذلك، بينما هي في الواقع تحاول ذلك. أسأل زبائن المصارف الأسترالية عن رأيهم في الإعلانات القائلة «يمكنكم أن تثقوا بمصرفكم» عندما كانوا يعلمون حقاً أن الحكومة تعتزم تعيين قاضي تحقيق للفصل في النزاعات القائمة بين المصارف وزبائنها. وأسأل الزبائن الأمريكيين عن رأيهم في شركة فورد Ford Motor عندما شاهدوا إعلانها القائل «الجودة هي واجبنا الأول» ثم يرون الشركة بعد بضع سنين تقول وتعترف بأن مستويات الجودة لديها قد وصلت لتوها إلى مستويات الجودة عند منافسيها اليابانيين. فالناس يحترمون الشركة التي لها تطلعات جيدة، لكن احترامهم يزداد عندما يرون الشركة تحقق الجودة بنتائجها.

التدقيق النهائي

من الملاحظ أن عدداً كبيراً من المؤسسات تنجز الخطوات الأربع الأولى من عملية تغيير الصورة ثم تتوقف. يتولد شعور لدى أعضاء فريق إدارة الصورة يتمثل بقولهم: «لقد عالجتنا الآن جميع المشاكل المتعلقة بصورة المؤسسة، آن الأوان للانتقال إلى شيء آخر». لكن عملية إدارة الصورة عملية متواصلة لا تتوقف، والصور الخاصة بالشركات يستغرق تشكيلها زمناً طويلاً إلا أنها تنهار سريعاً حين حصول أزمة معينة، كما سوف نرى في الفصل المقبل. وعلاوة على ذلك، فإن لأفعال المنافسين أثراً لا يستهان به في الموقع النسبي للمؤسسة في أذهان أصحاب المصلحة. من أجل هذا، تحتاج الصور الحالية إلى رصد ومراقبة مستمرة بغية الكشف عن أي تغييرات في تصورات أصحاب المصلحة، وفي العوامل التي بمجموعها تشكل هذه التصورات (انظر الشكل 1.3 في الفصل الثالث).

ومراقبة سمعة المؤسسة عبر الزمن تتطلب عادة إجراء استطلاع لتصورات

أصحاب المصلحة بشكل سنوي أو نصف سنوي. وينصح أيضاً بإجراء استطلاع سنوي لثقافة المؤسسة. ومن الضروري تخصيص ميزانية ضمن عملية التخطيط السنوي من أجل جمع هاتين المعلومتين. كما يجب أن يعقد فريق إدارة الصورة اجتماعاً مرة أو مرتين في العام لتقييم هذه المعلومات ولمراجعة الصور والسمعات الكلية للمؤسسة وتوافقها مع الأهداف الاستراتيجية للشركة. وإن حصلت أزمة، يستطيع عندئذ فريق إدارة الصورة أن يقدم المعلومات الهامة لفريق إدارة الأزمات بخصوص الآثار المحتملة لهذه الأزمة على مظاهر معينة من الصورة المرغوبة للمؤسسة. وهذا بدوره يشكّل معلومات على غاية من الأهمية لصياغة الرد المناسب إلى الإعلام.

الخلاصة

قدم لنا هذا الفصل عدداً من المنهجيات المختلفة لبناء الصورة المرغوبة. والقاسم المشترك لهذه المنهجيات كلها أنها تحاول توصيف المؤسسة من خلال تقديم القيمة إلى الجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة. كما وضح لنا هذا الفصل نماذج يمكن اعتبارها بدائل متاحة أمام الرئيس التنفيذي ليحدث التغيير، وهذه النماذج هي: الرائد مستكشف الطريق، الأمر، التغيير والرؤية. ومن المعتاد على الصعيد العملي أن تجتمع معاً عناصر كل منهجية من هذه المنهجيات لتحقيق النتيجة المطلوبة. كما أن تشكيل فريق لإدارة الصورة IMT طريقة ذات جدوى عملية من أجل مراجعة الصور الحالية لمؤسستكم وأوضاع العلامة التجارية المتفوقة وتطوير الصورة المرغوبة وأخيراً لإدارة عملية التغيير.

غير أن النقطة الوحيدة ذات الأهمية القصوى التي عرض لها هذا الفصل تركز حول فكرة مشاركة فعالة من فريق يتكوّن من الإدارة العليا في تصميم الصورة المرغوبة للمؤسسة. وفكرة تحديد المكانة والتوصيف هي الحلقة الأهم في سلسلة نشاطات المؤسسة اللازمة لاكتساب الفائدة التنافسية. فإذا كان المدبرون لا يعرفون ماذا تريد مؤسستهم أن ترمز إليه، فمن غير المتوقع أن

يتمكن الموظفون من إيصال التوصيف المرغوب لمؤسستهم إلى الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة. ففي سوق يتسم بالتنافس الشديد، إذا لم يكن للمؤسسة صورة واضحة وعرض للقيمة، فهذا يعني أن سمعة المؤسسة لا تفيد بأن تكون ثروة استراتيجية لها في التسويق.

الأزمة: استراتيجيات التواصل من أجل حماية الصور والسمعات المرغوبة

لو نظرنا إلى طريقة كتابة كلمة أزمة في اللغة الصينية لوجدنا أنها تكتب في كلمتين، الأولى تعني الخطر والثانية تعني الفرصة. ومن منظور السمعة المرغوبة للمؤسسة فإن القسم الذي يعني الخطر في هذه الكلمة هو ما يعيننا أولاً وقبل أي شيء آخر في هذا الفصل. وبما أن الفرص قد تنشأ نتيجة للأزمة، فإن آثارها في صور وسمعات الشركات تكاد تكون في معظمها سلبية التأثير. وبالآتي وبصورة حتمية فإن الدعاية المحيطة بالأزمة تقوض الكثير من الصفات المميزة للمؤسسة مثل كونها جيدة الإدارة وتقوم بوظيفة الرعاية. وهذا أيضاً يحط من قدر صورة الشركة وقيمتها. وإذا أفضت الأزمة إلى انحسار الاحترام والتقدير وبالآتي الثقة والطمأنينة في المؤسسة، فسمعة المؤسسة عندئذ تتأثر كثيراً. وتكون النتيجة أن يتناقض كثيراً رصيد سمعة المؤسسة (انظر الشكل رقم 1.10 والشكل رقم 2.10).

إن تأثير الأزمة في الصورة والسمعة التي يحملها الناس عن المؤسسة عمل ذو ثلاثة عوامل، أولها وضعية الصورة والسمعة عند الناس وما إذا كانوا ينظرون إليها نظرة إيجابية أو غير إيجابية. والعامل الثاني هو نوع الأزمة

وحجمها، وأما العامل الثالث فهو حجم ولهجة التغطية الإعلامية للأزمة. ومع أنه من الممكن قياس مدى تأثير العامل الأول كما عرفنا في الفصل العاشر، إلا أنه لا توجد حتى الآن دراسات علمية تبين كيف تؤثر الأزمة (سلباً) في صورة الشركة وسمعتها. وكل ما (نظن أننا) نعرفه ليس أكثر من مجرد آراء، ولا يمت للبحوث بصلة. على سبيل المثال، يعتقد كثير من المديرين أن السمعة الجيدة للشركة هي بمثابة بوليصة تأمين عند أول مرة تواجه فيها الشركة أزمة خطيرة، وإليك ثلاثة أمثلة لذلك:

جاء في تقرير نشرته صحيفة الديلي تلغراف بخصوص الغرامة التي فرضت على شركة شل Shell بسبب تسرب النفط في نهر ميرسي Mersey وقدرها مليون جنيه استرليني ما يأتي: «ذكر القاضي مارس - جونز Mars - Jones أن الغرامة يمكن أن تكون أكبر كثيراً لولا السجل المميز لشركة شل في دعمها السخي وحفاظها على الفنون وغيرها من قضايا الخير».

وقال بوب برزوك Bob Berzok مدير الاتصالات في شركة يونيون كاربايد Union Carbide: «كانت لشركتنا سمعة جيدة قبل حادثة بوپال Bhopal، لذلك لم نخسر زبوناً واحداً بعد هذه الأزمة».

وجاء في سياق الحديث عن أعراض التسمم بمادة تيلينول Tylenol ما قاله جيم بيرك Jim Burke رئيس مجلس إدارة شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson: «كانت السمعة التي بنتها الشركة لنفسها بحرص شديد عبر تسعين سنة بمثابة معين لا ينضب من الشهرة والنية الحسنة أمام جمهور العامة واللجان التنظيمية والإعلام، وهذا ما أضفى قيمة عالية بكل المقاييس لتستعيد العلامة التجارية مكانتها».

فإذا استطاعت الشركة التي تتعرض لأزمة معينة أن تتعامل بشكل جيد مع الإعلام ومع كافة الأطراف المتأثرة بهذه الأزمة ينخفض الضرر إلى حده الأدنى. وأفضل مثال لذلك طريقة معالجة شركة جونسون وجونسون لحادثة

التسمم بمادة تيلينول سنة 1982. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل بعد قليل. كانت خسارة الشركة المؤقتة لسمعتها أثناء هذه الأزمة كبيرة جداً كما انعكس ذلك في حصة السوق لمادة تيلينول وفي أسعار الأسهم. قبل بدء الأزمة كان التيلينول المادة الرائدة في السوق، وبحصة تبلغ 37٪. وعندما سحبت هذه المادة من المبيعات انخفضت حصتها في السوق إلى 7٪. ثم عاودت ارتفاعها إلى 30٪ خلال فترة اثني عشر شهراً وإلى 35٪ بعد أربع سنوات. غير أن قيمة أسهم جونسون وجونسون في سوق الأوراق المالية هبطت بمعدل 1,13 مليار دولار خلال أربعة عشر يوماً منذ أن ابتدأت الأزمة، وهذا ما يعادل 14٪ من قيمة الشركة⁽¹⁾.

وإن لم تحسن الشركة التعامل مع الأزمة فالضرر الذي يصيب صورتها وسمعتها كبير جداً، كما حصل عند جنوح ناقلة النفط Exxon Valdez إلى اليابسة في ألاسكا سنة 1989. لم يصدر عن الشركة أي تعليق طوال أسبوع كامل حول تسرب ما يزيد عن عشرة ملايين غالون من النفط الخام كما أن الرئيس التنفيذي للشركة لم يقم بزيارة الموقع إلا بعد شهر من الحادثة. كان أول الاتصالات الإعلامية من موقع الكارثة البعيد والعسير التواصل من ذلك النوع من الاستراتيجية التي تجعل الصحفيين أمام مواعيد محددة ضيقة لتغطية الأخبار. أما استراتيجية إكسون Exxon الإعلامية فكانت في الأفكار أولاً، ثم التقليل من أهمية الحادثة، ثم ردود فعل ساخطة لما جاء في الإعلام. وهذا التجاوب المتغطرس صفة من الخصائص المميزة للثقافة الداخلية لهذه الشركة. ولكن انخفضت قيمة أسهم إكسون في الأسواق المالية بما يعادل ثلاثة مليارات دولار خلال أربعة عشر يوماً من التداولات منذ بدأت الأزمة، وهذا يساوي 5٪ من قيمة الشركة في السوق⁽²⁾.

C. Fombrun, Reputation: Realizing Value from the Corporate Image (Boston: Harvard Business School Press, 1996), 93 - 5. (1)

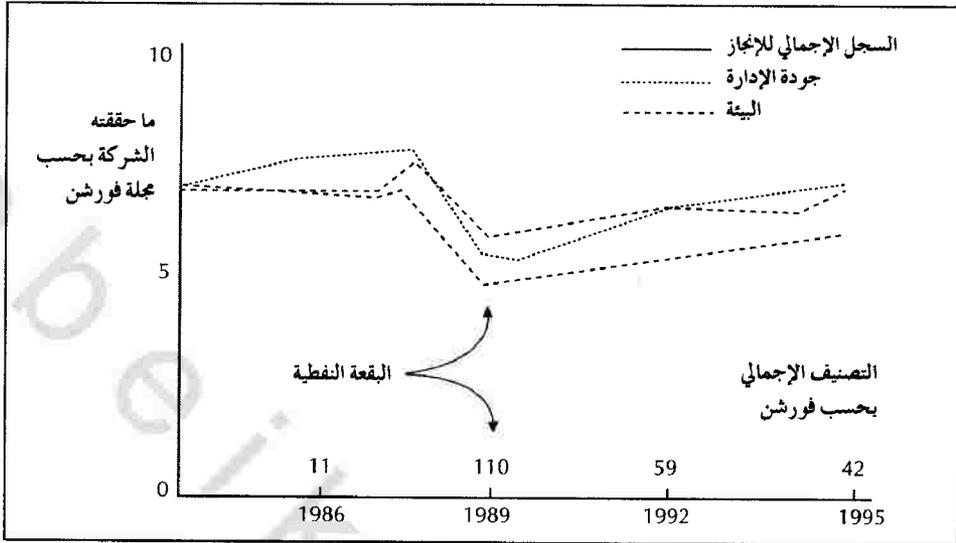
Fombrun, Reputation (see n. 1 above). (2)

غير أن الأحداث الآتية أثبتت أن هذا الهبوط في السوق والبالغ ثلاثة مليارات دولار لم يكن سوى التقديرات المبدئية الصحيحة للأعباء المالية التي تحملتها الشركة خلال السنوات الآتية⁽³⁾. فمثلاً أنفقت الشركة ما يقرب من 1,4 مليار دولار لتنظيف وإزالة آثار بقعة الزيت، ومبلغ 900 مليون دولار لتسوية المطالبات الجزائية والمدنية، وتكفلت بالباقي مقاطعة المستهلكين للشركة. (الجدير ذكره أن آلاف الزبائن عمدوا إلى تمزيق بطاقاتهم الائتمانية العائدة إلى إكسون وإعادةتها للشركة إشارة لاحتجاجهم). كما أظهر الكثير من مديري الشركات الأمريكية استياءهم من شركة إكسون، وأعربوا عن ذلك في تقديرات مجلة فورتشن Fortune «للشركات الحائزة أكثر الإعجاب» التي تجريها سنوياً، كما هو واضح في الشكل رقم 1.12.

غني عن القول إن الضرر الأكبر الذي لحق بشركة إكسون كان الأثر الذي تركته الأزمة عند الموظفين. إذ بسبب فضح الصحافة لتقصير الشركة إزاء هذه الحادثة، وجد الموظفون أن المتوقع منهم أن يدافعوا عن تصرفات الشركة في المناسبات الاجتماعية. وقد تعرضوا لهذه المواجهات شخصياً عندما عرفوا بانتمائهم لهذه الشركة. ثم بدأ هؤلاء الموظفون يشككون في إيمانهم بهذه الشركة العملاقة عندما اتضح لهم بجلاء أن ممارسات إدارة شركة إكسون كان لها دور في الظروف التي أفضت إلى تسرب النفط إلى البحر.

وبينما كانت الصحافة تكيل اللوم اللاذع على الشركة وكان بعض زبائن الشركة للبيع بالتجزئة يعربون عن سخطهم للشركة، تبين أن التقديرات الأولية التي قدمها رئيس مجلس إدارة شركة إكسون، لورنس راول Lawrence Rawl

(3) في سنة 1994 أصدرت هيئة المحلفين في محكمة فدرالية أمراً يقضي بأن تدفع شركة إكسون Exxon مبلغ خمسة مليارات دولار تعويضاً عن الأضرار التي لحقت بمجموعة من صيادي الأسماك والسكان الأصليين وأصحاب الممتلكات جراء تسرب النفط. وكما هو متوقع تقدمت الشركة باستئناف ضد هذا القرار.



الشكل 1.12 : شركة إكسون وكارثة الناقل فالديز Valdez

تحمل تنبؤات مستقبلية. فقد قال حين وقعت الكارثة: «أنا واثق بأن القوة المالية التقليدية لشركة إكسون لن تتأثر بسبب هذا الحادث الكبير»⁽⁴⁾. ويبدو أن سوق الأسهم قد وافقه الرأي، كما هو واضح في الجدول رقم 1.12.

وقد لعبت شركات العلاقات العامة منذ سنين طوال دوراً رائداً في مساعدة الشركات في تواصلها مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات. كما بات من المعتاد أن الشركات العاملة في مجالات عالية المخاطرة مثل الكيماويات والمواد الغذائية والمناجم وصناعة الأدوية والنقل تكون لديها خطط تواصل خاصة بالأزمات تم تطويرها بالتعاون مع استشاريي علاقات عامة. ويبدو أن معظم هذه الخطط قد اتخذت أساساً لها أزمة مادة التلينول التي تعرضت لها شركة جونسون وجونسون الموضحة في الشاهد رقم 1.12.

(4) P. Fries, «Ripple Effect: 10 Years After the Exxon Valdez», Australian Financial Review Magazine (27 - 8 March 1998), 71 - 5.

الجدول رقم 1.12 - أسعار أسهم شركة إكسون للفترة 1988 - 1997

السنة	السعر بالدولار الأمريكي
1988	1989(*)
1989	1990
1991	1992
1993	1994
1995	1996
1997	السعر بالدولار الأمريكي
22,00	25,00
25,88	30,44
30,56	31,56
30,38	40,25
49,00	61,19
73,13	

* زمن حصول كارثة بقعة الزيت بسبب جنوح الناقل Exxon Valdez

الشاهد رقم 1.12 - شركة جونسون وجونسون وأزمة التيلينول

لقي عدد لا بأس به من الأفراد مصرعهم سنة 1982 على أثر قيام مجهول بالعبث بكبسولات مادة التيلينول Tylenol التي كانت مطروحة للبيع في أسواق مدينة شيكاغو. وعلى الفور تم تشكيل فريق لمعالجة الأزمة وعرضت مكافأة مالية قدرها 100,000 دولار لكل من يدلي بمعلومات عن ذلك المجهول (أو المجهولين) الذي عبث بطريقة غير مشروعة بهذه الكبسولات. وعملاً ببيان «العقيدة» لشركة جونسون وجونسون الموضح في الشاهد رقم 2.4 اتخذت الشركة إجراءاتها في حماية صحة ورفاهية الأسر والأطباء الذين تخدمهم وسحبت من الأسواق ملايين الزجاجات من منتج التيلينول. وطورت عبوات جديدة مقاومة للعبث استعداداً لإعادة طرح المنتج في الأسواق. وقد حصل ذلك قبل صدور أي تعليمات حكومية جديدة.

بالإضافة لذلك، شرعت شركة جونسون وجونسون بحملة إعلامية مكثفة على الفور، تضمنت خطأً ساخناً للشكاوى والاستفسارات بدون أجر. وأطلقت برامج علاقات عامة بالتوازي مع هذه الحملة موجهة إلى المستهلكين والموظفين وحملة الأسهم والسياسيين

والإعلام. كما أطلقت برنامج تواصل خاص مع الأسرة الطبية (وهم قادة رأي لهم أهميتهم) تضمن قيام نحو 2000 موظف مبيعات بجولات وزيارات إلى الأطباء. وظهر جيمس إ. بيرك James E. Burke، رئيس مجلس إدارة جونسون وجونسون، على شاشات التلفزيون ضمن مقابلات ودعايات، وهو يشرح الإجراءات التي اتخذتها شركته. وقد قدرت أعداد القطع الإخبارية التي نشرت حول هذه الأزمة بحوالي 80,000 خبر، كما أظهرت الاستطلاعات التي أجرتها شركة جونسون وجونسون أن تسعة أشخاص من كل عشرة أمريكيين قد علموا بأعداد الوفيات خلال أسبوع واحد من بداية الأزمة. أما استطلاعات الرأي الأخرى فقد كشفت أن السمعة التي تتمتع بها الشركة في قولها الحقيقة وفي اتخاذها الإجراءات الجريئة لمصلحة الزبائن وسرعة وصولها للصحافة كان لها أثرها الكبير في تهدئة العاصفة والنجاة منها.

وقد اتبعت شركة يونيون كاربايد Union carbide في ما بعد هذه الأساليب الذهبية وحذت حذو شركة جونسون وجونسون عندما تعرضت سنة 1984 لأزمة تسرب الغاز الفتاك من معامل صنع المواد القاتلة للحشرات في بوبال Bhopal بالهند والذي أودى بحياة نحو 2500 شخص وإصابة ما يزيد عن 10,000 آخرين. ومنذ ذلك الحين، يمكن القول إن شركة جونسون وجونسون قد أرست المعايير التي بموجبها يحكم الصحفيون على أسلوب التواصل عند المؤسسات التي تتعرض للأزمات.

المصدر: Based mainly on D. ten Berg, The First 24 Hours (Cambridge, MA, Basil Blackwell, 1988), ch. 2.

غير أن هذا الأسلوب السريع والمنفتح الذي اتبعته جونسون وجونسون والذي تنادي به معظم شركات العلاقات العامة يخالف النصيحة التي يقدمها المحامون على كثرتهم، الذين ينصحون بالصمت أمام الرأي العام، إذ يقولون إن الكلمات التي يتفوه بها صاحب الشأن اليوم قد تغدو حقائق في نظر القضاة والمحلفين في دعوى قضائية ترفع لاحقاً. ولكن إذا كان السكوت من ذهب في رأي المحامي فهو في نظر عامة الناس اعتراف بالذنب. فالمشكلة، إذن، التي يواجهها المديرون عند تعرض شركاتهم لأزمة هي إلى من يستمعون؟

عندما تقدم جماعتان من ذوي اختصاصات مختلفة نصائح متعارضة، فهذا إشارة واضحة إلى أن المشكلة أكثر تعقيداً مما تبدو لأول وهلة. وهكذا الحال هنا. فالكثير مما كتب عن إدارة الأزمات لا يزال في طور رواية قصص الأزمات وتوصيفها ويفتقر إلى الأسس النظرية⁽⁵⁾. وفي الفقرات الآتية نبدأ البحث عن بعض العوامل الرئيسية التي تجعل ذوي الاختصاص المهني يختلفون في الرأي. وهذا البحث في دوره سوف يساعد في إيجاد الحل للمعضلة المتمثلة باختلاف الرأي بين المحامين واستشاريي العلاقات العامة. ثم يعرض لنا الجزء المتبقي من هذا الفصل نموذجاً للتواصل من ثلاث مراحل يتضمن عدداً من البدائل التي تستطيع المؤسسة أن تنتقي منها ما يناسبها لتتحدث عن الأزمة وعن اهتمامها بها وعذاب ضميرها لحصول الأزمة. والموقف الذي أتبناه خلال هذه المناقشة أنه لا بد من وضع خطة طوارئ يمكن أن تشكل إرشاداً للعمل عند حصول الأزمة.

أسباب الأزمة والاستجابة لها

تتسبب معظم الأزمات عادة عن مجموعتين متداخلتين من عوامل الفشل⁽⁶⁾ هما مجموعة RIP العائدة للبيئة التي تعمل المؤسسة ضمنها (RIP = Regulatory = تنظيمي، Infrastructure = البنية التحتية و Preparedness الجاهزية) ومجموعة Hot من داخل المؤسسة (HOT = Human = موارد بشرية، Organizational = عائدة للمؤسسة ذاتها، Technological = تكنولوجي). فمثلاً في سنة 1991 كان لمصرف الاستثمار Salomon Brothers سمعة عالية بإتقان فن التعامل في سوق سندات الحكومة الأمريكية. غير أن الثقافة الداخلية في هذا المصرف التي تتسم بالعدوانية والمجابهة في التداولات، ووجود سوق اشتدت فيه المنافسة إضافة إلى انعدام تطبيق بعض الأنظمة الحكومية بهذا الخصوص،

(5) C. Pearson and J. Clair, «Reframing Crisis Management», Academy of Management Review, 23, 1 (1998), 59 - 76.

(6) P. Shrivastava, I. Mitroff, D. Miller, and A. Miglani, «Understanding Industrial Crises», Journal of Management Studies, 25 (July 1988), 285 - 303.

هذه كلها، دفعت مدير قسم سندات الحكومة في المصرف إلى القيام ببعض الأعمال غير المشروعة. وعندما اكتشفت وزارة العدل والهيئة العامة للأوراق المالية والبورصة هذه الأمور أمسى مصرف Salomon في أزمة خطيرة جداً⁽⁷⁾.

عندما يتوجب على مؤسسة معينة أن تدير عملية مكونة من عدد كبير من الأحداث المتداخلة في ما بينها، تحدث الكوارث حين يستثار أحد العوامل سواء من مجموعة RIP أو من مجموعة HOT جراء حدوث عدد من الأحداث ذات الاحتمال الضعيف فتغدو مترابطة مع بعضها وتتضخم كثيراً لأسباب لا يمكن فهمها أو التنبؤ بها⁽⁸⁾. وكثير من الكوارث الجوية أو النقل أو التي تصيب المصانع تتوافق مع هذا السيناريو.

يمكن تصنيف الأزمات إلى صنفين، منها ما يكون أزمة منفردة أو حادثة يتكرر حدوثها. فمثلاً أزمة التيلينول تضمنت حادثتين منفصلتين، حصلت الأولى سنة 1982، ثم تكرر حصول الحادثة نفسها سنة 1986. وفي حين تعرف شركة جونسون وجونسون معرفة جيدة كيف تتجاوب مع أي أزمة أخرى تتعلق بالعبث غير المشروع بالمنتج، إلا أن هذا النوع من الأزمات يختلف اختلافاً كبيراً عن تلك التي تحصل حالياً وتشتمل على خصم عنيد أو أكثر. وخير مثال لهذا النوع تلك الحرب التي دعيت حرب التبغ والتي تواصلت لأكثر من خمسين سنة بين المناهضين للتدخين والأطباء من جهة وبين شركات صنع السكاثر ومزارعي التبغ من جهة ثانية.

ومعظم الأزمات الحالية مثقلة بالقيم والأخلاقيات الخاصة بالفرقاء المتأثرين بالأزمة أو بتلك القيم الخاصة بمن عينوا أنفسهم مدافعين عن الأخلاق

C. Fombrun, Reputation (see n. 1 above); R. Lowenstein, Buffet (New York: Doubleday, (7) 1995), ch. 22.

K. Weick, «The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster», Journal of (8) Management, 16, 3 (1990), 571 - 93.

العامة. وهذا الإطار الإيديولوجي يفسر لنا لماذا لا تنسحب بعض جماعات أصحاب المصلحة الذاتية من صراعها مع الشركة ولماذا لا تساوم على القضية المطروحة، بصرف النظر عن فرص نجاحها. والأمثلة على هذا النوع من الصراع تشتمل على الجماعات المدافعة عن البيئة والصحة والحق في الحياة. وعندما يغدو هذا الصراع صراعاً من الصنف الذي يمكن وصفه «بصراع النبي داود ضد جالوت» فإن النتيجة الحتمية لهذا الصراع تغطية واسعة وشاملة له في الصحافة بالإضافة إلى تدخل العدد الكبير من المحامين.

من الأمثلة الشهيرة لهذا النوع من الصراعات الشبيه «بصراع النبي داود ضد جالوت» ما حدث لشركة ماكدونالدز McDonald's وبات يعرف بأنه أطول قضية نظرت بها محكمة في التاريخ القضائي البريطاني. ذات يوم وقف رجلان (يبدو أنهما من محترفي الاحتجاجات) خارج أحد منافذ البيع التابعة لماكدونالدز وأخذوا يوزعان المنشورات المتضمنة عدداً من المزاعم ضد الشركة وضد منتجاتها. فقررت الشركة رفع دعوى ضدهما وتطورت القضية لتصبح أطول دعوى في التاريخ البريطاني. وازداد حجم الدعاية المضادة أثناء المحاكمة زيادة كبيرة جداً حيث كان المحتجون يبثون آراءهم وآراء من يوافقونهم الرأي عبر موقع على الإنترنت باسم McSpotlight. وبعد انتهاء المحاكمة تواصلت حملات الدعاية وبثت محطات التلفزيون برنامجاً وثائقياً⁽⁹⁾ عن القضية.

هناك عوامل كثيرة على جانب كبير من الأهمية يجب أن تؤخذ في الحسبان قبل أن يتضح للشركة ما إذا كان عليها أن تتبنى الأسلوب المنفتح والسريع كما فعلت شركة جونسون وجونسون، أم أنها ستختار اللجوء إلى القضاء ولو طال أمده كما فعلت شركة ماكدونالدز. فمثلاً، إذا كان واضحاً أن سبب الأزمة خارج عن نطاق سيطرة الشركة، مثل حدوث حادث بفعل القضاء والقدر أو حادث جرم عشوائي، فقد يكون الأسلوب السريع والمنفتح أفضل

(9) رأيت المحكمة أن ما يقرب من نصف ما طالب به المحتجون صحيح.

حل، إذ يمكن أن يكون رد فعل الشركة على نحو: «ليست الغلطة غلطتنا، ولكننا سوف نتحمل الخسارة من أجل خير جميع أصحاب المصلحة».

ولكن عندما تقوم جماعة صغيرة من الخصوم المحترفين بمهاجمة الشركة، فقد يكون الخيار المفضل التصدي لهؤلاء وهزيمتهم لتكون معركة كهذه رسالة إلى الجماعات الأخرى المماثلة تحكي لهم عن قرار الشركة. وإذا تبين، أو سوف يتبين، أن الشركة مخطئة وأنه كان بالإمكان تجنب حدوث الأزمة، فليس غريباً أن نجد نوافذ الشركة مغلقة. فاستمرار بقاء الشركة والسمعة الشخصية والعمل أشياء يناضل المرء في سبيلها بقوة. وهذا ما يشكل أرضاً خصبة يختبر فيها محامو الشركة ومحامو الخصم مهاراتهم وشجاعتهم.

يعتبر ديكي سكروغز Dickie Scruggs (وهو محامي الادعاء) واحداً من أكثر المهاجمين إخافة لشركة Corporate America. وشارك في الكثير من الدعاوى الخاصة بمادتي الإسبست asbestos والسجائر. وما يجعله مرهوباً يخافه الكثير من المديرين هو استراتيجيته الأساسية التي يتبعها عندما يرفع دعوى ضد شركة ما، إذ يقول عن نفسه: «أحب أن أجعل الرهانات عالية جداً حتى إن أحداً من الفريقين لا يستطيع تحمل الخسارة»⁽¹⁰⁾. لكن التكتيك الذي يتبعه يتمثل في التوصل إلى حل خارج جدران المحكمة، إذ يقول في ذلك إن هذا التكتيك يخفض الوقت والكلفة بالنسبة للفريقين، إضافة إلى أنه يقطع الطريق أمام أي فرصة للاستئناف.

لقد كشفت دراسة أجرتها جامعة إنديانا Indiana State University لنحو 60,000 نص إعلامي أن معظم أسباب الأزمات تعود إلى فشل الإدارة أو سوء الإدارة أو جريمة يتسبب بها موظفو الياقة البيضاء⁽¹¹⁾. وهذه هي صنوف من

T. Carvell, «Counsel for the Plaintiff», Fortune (29 Sept. 1997), 97 - 102. (10)

Reported in T. Cain, «Why the old rules won't defuse a modern crisis», Australian Financial Review (15 Aug. 1997), 65. (11)

الأزمات تأتي زحفاً إلى المؤسسة، وغالباً ما يصعب اكتشافها ويسهل إخفاؤها. ولكن ينبغي أن تكون أكثر الأزمات قابلية لتجنب حدوثها، وذلك من خلال نفاذ البصيرة وآليات التحكم والمراقبة الداخلية.

وهناك أربعة نماذج أخرى للأزمات ذات الآثار المدمرة رغم أنها أقل شيوعاً من غيرها. أحد هذه النماذج عندما يرتكب شخص يقوم بتشغيل آلة كبرى خطأ فادحاً مثلما يحدث في كثير من حوادث سقوط الطائرات أو تصادم القطارات. وإني أسمى هذا النوع من الأزمات «خطأ الربان». أما النموذج الثاني فهو تلك الأزمة الناجمة عن عدم الكفاية العلمية و/أو عدم كفاية الاختبار الذي أخضع له المنتج، وأمثلة ذلك انفجار خزان الوقود في سيارة من طراز Pinto إنتاج فورد، وتسرب مادة السيليكون في زراعة الثدي من إنتاج Dow Corning Wriqth والحشوة القطنية المستعملة في وقف النزف الدموي ذات العلامة التجارية Rely من إنتاج شركة Procter & Gamble والتي ارتبطت بالصددمات السمية. وإني أسمى هذا النوع من الأزمات «عدم الكفاية العلمية». ويتمثل النموذج الثالث بالأزمات الناجمة عن سوء تصميم في عمليات الإنتاج و/أو إجراءات الصيانة غير الكافية. وضمن هذا النموذج نجد الكثير من الكوارث التي تحدث في المناجم وفي مصافي تكرير النفط والمعامل الكيماوية، وهو ما نسميه «سوء الإنتاج». والنموذج الرابع للأزمات هو تلك الأزمة المتولدة ذاتياً وتحصل نتيجة لغطرسة الإدارة وكبريائها المفرط. مثال ذلك استغلال شركة بينيتون Benetton لآلام الإنسان في إعلاناتها عن الألبسة التي تنتجها. ومثل هذه الإعلانات تشمل عنصر إزعاج تلقائي للحكومات وجماعات الضغط والجمعيات الخيرية والكنائس والزبائن المنتظرين وفي أغلب الأحيان لباعة التجزئة لمنتجات بينيتون. ولكي تعرف إن كانت هذه الإعلانات تسبب لك الإزعاج انظر موقع الشركة على الإنترنت www.benetton.com (أثناء إعداد هذا الكتاب أطلقت بينيتون سلسلة من الإعلانات تصور المساجين في السجون الأمريكية يسرون نحو الإعدام).

	حادثة بمفردها غير متوقعة	أمور/نزاعات متواصلة
القضاء والقدر		
يفعل شخص من خارج الشركة		
عدم الكفاية العلمية		
سوء في الإنتاج		
خطأ الريان		
عجز وتقاوس من الإدارة		

الشكل 2.12 : أنواع الأزمات

يوضح الشكل رقم 2.12 نماذج الأزمات الأكثر شيوعاً. وعلى الرغم من أنه لا يقدم لائحة كاملة للأزمات إلا أنه يكفي للدلالة على ضرورة انتهاج أكثر من منهجية واحدة للتواصل، وذلك اعتماداً على صنف الأزمة التي تواجهها المؤسسة. فمثلاً، الأزمة التي تحدث لمرة واحدة قد تناسبها الاستراتيجية التي اتبعتها شركة جونسون وجونسون. ومن جهة أخرى، هناك نزاعات وقضايا، وبسبب طبيعتها الخاصة، لا تصلح معها استراتيجيات الترميم السريع. وأيضاً، إذا لم ترتكب الشركة خطأ ما فهل يعقل أن يقول أحد إنها وحدها تتحمل مسؤولية إصلاح الضرر الواقع؟

غير أن الشيء الوحيد الكامن في قلب أي استراتيجية استجابة إعلامية للأزمة هو إدارة الانطباع لدى الآخرين (أو التفسيرات الإيجابية لكل قول وفعل صادر عن المؤسسة). وهذه هي العملية التي يستخدمها ذوو الاختصاص المهني للتأثير في انطباعات الناس عنهم. تتضمن مهارة من يقوم بإعطاء التفسيرات الإيجابية قدرته على (أ) فهم وإدراك إلى من أو إلى أي شيء يعزو الجمهور سبب حصول الأزمة، و(ب) تقدير الحد الأدنى المقبول من مستوى العقوبة التي يعتبرها أصحاب المصلحة واجبة النفاذ بحق المذنب و(ج) قدرته

على وضع استراتيجية التواصل ذات المصدقية لإنقاذ الصورة والسمعة المرغوبتين للشركة .

والقدرة على عزو الأسباب لجهة معينة ظاهرة تثير الاهتمام . وحجم اللوم الذي يوجهه الشخص إلى شركة معينة بسبب حادثة لها علاقة بالشركة ذاتها ناجم بشكل رئيسي عن تصور هذا الشخص لسبب وقوع الحادثة . ولا بد أن تتضمن المعلومات الهامة اللازمة لتقرير السبب وتوجيه اللوم بعض المعلومات عن سيطرة الشركة على الوضع واحتمالات تكرار وقوع الحادثة . إذ يتأثر السبب واللوم بطبيعة الإجراءات التي تتخذها المؤسسة والبيانات التي يدلي بها المسؤولون في المؤسسة عقب وقوع الحادثة .

وكما هو ثابت في تحقيقات المحققين والقضايا التي نظرت فيها المحاكم يريد الناس أن تكون لديهم القدرة على معرفة السبب وتحديد اللوم عندما يحصل خطأ معين لا سيما إذا أودى هذا الخطأ بحياة بعض الناس . وليس غريباً أن نرى ضحايا الحادث ومن يقفون وراءهم يوجهون اللوم للمحكمة إن لم تحكم ضد الشركة الضالعة في الأزمة . ويصعب كثيراً على الضحايا أن يقبلوا قراراً من المحكمة يقضي بقيد القضية «ضد مجهول» . وهنا نذكر أن لليابانيين تقليداً يقضي بأن يستقيل الرئيس التنفيذي للشركة من عمله دلالة على تحمله المسؤولية إذا تبين أن الشركة ارتكبت خطأ أدى إلى وقوع حادث خطير يسيء إلى سمعتها . لكن مثل هذا التقليد نادر الحصول في الشركات الأمريكية التي تفضل التجاوب القاسي في مثل هذه الظروف . فمثلاً كان آخر شيء فكّر به لورنس راول Lawrence Rawl في أعقاب أزمة ناقلة النفط Exxon Valdez هو الاستقالة من منصبه . (عندما اقترح أحد الشيوخ الأمريكيين على راول أن يفعل ذلك أثناء جلسة استماع حول الحادثة لمجلس الشيوخ، سخر راول من قوله هذا) . وكذلك لم يعزل المدير المسؤول عن الأزمة التي تعرّض لها مصرف Salomon Brothers عن منصبه مع بعض أعوانه إلا بعد تعيين رئيس جديد

(مؤقت) لمجلس إدارة المصرف، هو وارن بفت Warren Buffet (من Berkshire Hathaway، أكبر حامل لأسهم Salomon).

لقد أجريت أبحاث تثير الاهتمام خلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة قام بها علماء النفس لدراسة مختلف العوامل المشجعة أو المثبطة التي يستخدمها الناس عادة عندما يتخذون قراراً سواء في حياتهم اليومية أو في مجال عملهم⁽¹²⁾. أحد هذه العوامل وبصفة خاصة لصلته باستراتيجية التواصل أثناء الأزمات هو التأطير. والتأطير عملية نستخدمها جميعاً في حياتنا اليومية لتبسيط المعلومات التي نتلقاها ووضعها في هيكلية معينة. وهذه الأطر التي نضعها تؤثر في طريقة «رؤيتنا» للعالم حولنا. والذي يجعل هذه الأطر، وغيرها من جوانب اتخاذ القرار، مثيرة للاهتمام هو أنها تساعدنا في تفسير المعلومات التي نتلقاها حول الأزمة وبالتالي تؤثر في طريقة تقييم الناس للأزمة. ويقدم لنا الشاهد رقم 12,2 نظرة تحليلية لبعض النماذج الشائعة لعملية صنع القرار.

إن لفهم تلك العوامل المشجعة والمثبطة في صنع القرار أهمية كبرى لأن هذه المعرفة تفيد المديرين في وضع أسس لاستراتيجية اتصالات أثناء الأزمات بأفضل طريقة تهدف إلى الإقلال ما أمكن من الآثار (السلبية) على صورة المؤسسة وسمعتها. فمثلاً، إذا كان المندوب الذي يعطي التفسيرات الإيجابية يؤطر الحادث بعبارات تفيد بأن مكاسب معينة لن يمكن الحصول عليها خلال وقت قريب (كأن يقول مثلاً إن الأراضي التي غمرتها المياه لن تكون صالحة للاستعمال خلال اثني عشر شهراً المقبلة) بدلاً من وصف الخسارة الواقعة (كأن يقول مثلاً إن إفراغ الماء من الأرض المغمورة قد بات محدوداً جداً)، عندئذ يختلف كثيراً تقييم معظم الناس للحادثة. لست أقدم في قلبي هذا حكماً حول

For example, see: D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky, *Judgement Under Uncertainty: (12) Heuristics and Biases* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982); J. Russo and E. Aronson, *Age of Propaganda* (New York: W.H. Freeman and Company, 1991).

أخلاقيات إدارة الانطباع عند الناس ، إنما أشير إلى أن هذه هي الطريقة التي يتبعها المندوب المكلف بإعطاء التفسيرات الإيجابية . واستخدام هذه العوامل التشجيعية أو المثبطة لما فيه فائدتك يشبه إلى حد كبير ممارسة التخفيض في الضريبة (وهو أمر مشروع) بدلاً من التهرب الضريبي (وهو أمر غير مشروع) .

الشاهد رقم 2.12 - فذاخ القرار

منذ نحو عقد من السنين أو يزيد ذكر الأستاذ الجامعي الأمريكي روبن هوغارت Robin Hogarth ملاحظتين جديرتين بالاهتمام حول الطريقة التي نتبعها في صنع القرار ولا تزالان صالحتين حتى يومنا هذا ، حيث جاء في ملاحظتيه : (1) الناس عموماً يعرفون كيف يتخذون قراراتهم ، (2) لا يظهرون اهتماماً بجودة عملية صنع القرار على الرغم من أنهم يلحظون سريعاً إخفاق الآخرين . ولتوضيح ملاحظتيه هاتين ، انظر في المشكلة الآتية :

لنفرض أنك كلفت بمهمة كتابة نشرة فنية تسويقية للتأمين الصحي ، وإحدى النقاط التي تريد أن تؤكد عليها أن شركتك تغطي نفقات الإقامة بالمستشفى لجميع أسباب الدخول إلى المستشفى . فكيف تصوغ هذه المنفعة في النشرة التسويقية ، وهل لذلك أهميته؟ انظر هذين الخيارين :

- (أ) «بوليصة التأمين هذه تغطي نفقات المستشفى لأي سبب من الأسباب» .
 (ب) «بوليصة التأمين هذه تغطي نفقات المستشفى لأي حادث أو مرض» .

فأي وصف تختار؟

تشير دراسة أجريت حول هذا أن بعض الناس لديهم الاستعداد لدفع قسط تأمين أعلى من أجل الخيار (ب) دون الخيار (أ) . فالواضح أن الذكر الصريح للحوادث والأمراض حفز الناس لرفع مستوى إدراكهم لاحتمال دخولهم المستشفى وبالتالي ازدادت جاذبية الحصول على بوليصة تأمين صحي .

ليس هذا المثال استجابة وحيدة لمجرد تغيير بسيط في صوغ المعلومات المقدمة إلى الناس لتساعدهم في عملية الاختيار ، بل إنه مثال واحد فقط لكمّ متزايد من الشواهد العلمية التي توضح كيف يجب أن يطرح السؤال وكيف تستطيع الخيارات المعروضة أن تغير في ما يفضله الناس .

يوضح مثال بوليصة التأمين الصحي ما يسميه علماء النفس مبدأ «الدخول في التفاصيل» إذا دخلنا في التفاصيل الجزئية لفئة من الحوادث مثل «الوفاة لسبب غير طبيعي» - حادث سيارة مميت، الحريق، سقوط طائرة، تسمم، غرق، قتل، مهاجمة تمساح، وهلم جراً، عندئذ يتذكر الناس الأسباب المحتملة للوفاة التي ربما كانوا قد سهوا عنها. وإبراز هذه التفاصيل يؤدي إلى نوع من التفكير مرتين باحتمالات حدوثها. فالدخول في التفاصيل الجزئية يزيد من قابلية الحكم على احتمالات وقوع الحادث.

لقد عرف الناس منذ زمن طويل تلك التحاملات الداخلة في طريقة إصدار أحكامنا اليومية. وتؤكد البحوث الجارية هذه الأيام أننا نرتكب الأخطاء نفسها في عملية صنعنا للقرارات في مجال الأعمال. وفي ما يأتي بعض الأمثلة لقرارات تتخذ اعتماداً على اعتقاد معين حول احتمالات وقوع أحداث غير أكيدة.

انظر الوصف الآتي لشخص من المقرر أن تلتقيه: «ستيف شخص خجول، انطوائي أحياناً، دائماً يحب مساعدة الآخرين، إنما له اهتمام ضئيل جداً بدينا الواقع. إنه شخص حلیم أنيق يحب الاعتدال. ويجد في نفسه حاجة للنظام والبنية الجيدة، ويحب التفاصيل». فما هي وظيفة ستيف؟ هل هو طيار أم مزارع، طبيب ممارس عام، أم اختصاصي مكنتبات، مندوب مبيعات، أم معلّم؟

تستطيع أن تبني اختيارك للجواب تأسيساً على صنفين من المعلومات، كيف تتوافق أوصاف ستيف مع صورة كل مهنة من هذه المهن و/أو المعدل الأساس لهذه المهن في المجتمع. قد يظن الكثير من الناس أن ستيف اختصاصي مكنتبات لأن أوصافه تتوافق مع صورة هذه المهنة. ولكن أعداد المزارعين أو مندوبي المبيعات في المجتمع أكبر كثيراً من أعداد اختصاصيي المكنتبات، ولا بد أن تدخل هذه الحقيقة في اعتبارات تخمين مهنة ستيف.

لكن الجهل بهذه الاحتمالات المسبقة للنتائج خطأ شائع في الحكم. (هل فكّرت في تكرار حصول المعدل الأساس للمهن قبل أن يقع اختيارك على الجواب؟) ولكن، هذه المعلومات عن المعدل الأساس تؤخذ دوماً في الاعتبار عند صنع القرار.

وما تبينه البحوث هو أن هذه المعلومات ضرورية جداً في طريقة عرض المشكلة على صنّاع القرار. وقد أوضح المثال الأول في هذا الشاهد مسألة عرض المعلومات. والآن دعنا ننظر في مشكلة أخرى.

لنفرض أنك تجري مقابلة مع اثنين من الطلبة الجامعيين أكملوا السنة الأولى من منهاج

دراسي من ثلاث سنوات للحصول على درجة في التجارة. وأنت تريد أن توظف واحداً منهما لفترة سنتين، وسوف تبني قرارك على المعدل النهائي للدرجات التي يحصل عليه أحدهما. والطالب الذي يحقق أعلى معدل يحصل على الوظيفة. حصل الطالب الأول على الدرجات BBBBBB، بينما حصل الثاني على العلامات A, C, B, B, C, A، أي حصل الطالبان على المعدل نفسه. فأَي الطالبين سوف توظف؟

قد يعبرُ كثير من الناس عن ثقة أكبر في تنبؤ المعدل النهائي لدرجات الطالب الأول. لماذا؟ لأن الانسجام الداخلي لنمط المدخلات هو العامل المقرر الأهم في ثقة المرء بالتنبؤات المبنية على المدخلات. ويبدو هذا الأمر معقولاً. ولكن نمطاً جيد الانسجام والتناغم مثل المعدل الذي حققه الطالب الأول يحدث عادة عندما تكون العوامل المقررة للنمط متداخلة في ما بينها بعلاقات تبادلية قوية. وهذا يعني أن معظمها زائد عن الحاجة لأغراض التنبؤ. ولعل التنبؤ يكون أفضل لو حصلت على صنوف مختلفة من معلومات موثوقة بشكلٍ مساوٍ لها ولكن دون وجود علاقات تبادلية في ما بينها.

غير أن الثقة الزائدة الناجمة عن تصور وجود توافق جيد بين النتيجة المتنبأ بها والمعلومات المدخلة تسمى «توهم الصحيح». وقد تبين وجود هذا التوهم حتى عندما يكون القاضي على علم بالعوامل التي تحد من الدقة في تنبؤاته. على سبيل المثال، علماء النفس الذين يجرون مقابلات الانتقاء والباحثون في شؤون السوق وأحواله الذين يجرون اختبارات مسبقة حول الفاعلية المحتملة للإعلانات يعبرون عن ثقة كبيرة في تنبؤاتهم حتى عندما يعرفون قابلية الخطأ في الأساليب التي يعتمدونها.

وبعد أن يقرأ الناس ويطلعون على هذه التحاملات، يتساءلون هل الخبير أفضل من المبتدئ؟ لكن الجواب في معظم الحالات «لا». مثلاً، أظهرت بحوث أخرى أن الشاري المتمرس في تجارة التجزئة يستخدم العوامل المشجعة على الاختيار لكنه يرتكب الأخطاء نفسها التي يرتكبها المبتدئون عندما يقوم التنبؤ الخاص بالبيع.

وعلى الرغم من أن الخبرة والدراية ليستا بالضرورة أساساً في تحسين الحكم على الشيء، إلا أنه من الثابت أن القضاة ذوي الخبرة أفضل كثيراً من غيرهم في معرفة أي من قراراتهم وأحكامهم يحتمل أن يكون صحيحاً. أو بعبارة أخرى، إنهم يعرفون متى لا يدرون. وهذه خصلة هامة جداً يمكن لكثير من المديرين والصحافيين والنقاد في مجال الأعمال أن يكتسبوها.

وإذا كانت الخبرة والممارسة ذات عون محدود، فهل توجد طريقة غيرها لتحسين طريقته في صنع القرار؟ يبدو أن البداية الجيدة تكون في معرفتك مختلف الفخاخ الكامنة في صنع القرار. إضافة لذلك توجد دلائل محدودة بأن التدريب قد يفيد. ولكن تبقى حقيقة ثابتة وهي أن الفهم الأفضل للطريقة التي نصنع فيها قراراتنا هي الشيء الأهم في صنع قرارات أفضل.

Derived from: A.D. Cox and J.D. Summers, «Heuristics and Biases in the Intuitive: المصادر Projection of Retail Sales», Journal of Marketing Research, 24,3 (1987), 290-7; H.N. Garb, «Clinical Judgement, Clinical Training and Professional Experience», Psychological Bulletin, 105 (1989), 387-96; R. Hogarth, Judgement and choice: The Psychology of Decision (New York: John Wiley, 1980); E.J. Johnson, J. Hershey, Meszoras, and H. Kunreuther, «Framing, Probability Distortions and Insurance Decisions», Journal of Risk and Uncertainty, 7 (1993), 35-51; J.W. Payne, J.R. Bettman, and E.J. Johnson, «Behavioral Decision Research: A Constructive Processing Perspective», Annual Review of Psychology, 43 (1992), 87-131; A. Tversky and D. Kahneman, «Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases», in D. Kahneman, P. Slovic, and A. Tversky (eds), Judgement Under Uncertainty, Heuristics and Biases (Cambridge: University Press, 1982); A. Tversky and D. J. Koehler, «Support Theory: A Non extensional Representation of Subjective Probability», Psychological Review, 101, 4 (1994), 547-67.

استراتيجيات التواصل من أجل الاستجابة للأزمة

يعرض لنا هذا الجزء من الفصل خطة بسيطة من ثلاث مراحل لمواجهة الأزمة. وقد صممت بحيث تكون عوناً للمؤسسة في (أ) كسب الوقت لكي تصوغ سياسة تواصل شاملة و(ب) لانتقاء الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة في التعبير عن قلقها جراء حدوث الأزمة وعن عذاب الضمير لأي دور لعبته في التسبب بهذه الأزمة. ورغم ذلك فقد يشير المديرون الضالعون في الأزمات الصناعية إلى أن كل أزمة لها طبيعتها الخاصة وتختلف عن أي أزمة أخرى. لهذا فالمنهجية التي نقدمها في ما يأتي بسيطة ومرنة في الوقت نفسه ويمكن

ملاءمتها لتناسب مواقف وحالات مختلفة. والهدف الكلي لهذه الاستراتيجية هو تقييد الضرر المحتمل وقوعه لصورة المؤسسة وسمعتها. كما توجد أيضاً مجموعات أخرى من خطوات التعامل مع الأزمة أكثر شمولاً واتساعاً⁽¹³⁾.

ينبغي للتواصل بخصوص الأزمة أن يلبي الحاجات المصرفية (لمعرفة الحقائق والتحليل) والحاجات العاطفية (لإعادة الطمأنينة والتعاطف وخلافهما) لأصحاب المصلحة الذين تأثروا بالأزمة. كما ينبغي أن يدعم ثقافة المؤسسة وإجراءاتها التي تبقي المؤسسة قائمة على عملها⁽¹⁴⁾. ومن خلال هذا الإطار تتطلب الاستجابة للأزمة ثلاثة أفعال متسلسلة هي:

- (1) الاستجابة الفورية في التواصل.
- (2) الإجابة عن ثلاثة أسئلة أساسية في الإعلام.
- (3) إظهار تأنيب الضمير.

الاستجابة الفورية في التواصل

يكون الإعلام في قمة نشاطه (وبخاصة مراسلو التلفزيون) عقب وقوع الأزمة مباشرة أو أثناء حدوثها (مثل حريق في مصنع) وربما يكون هذا النشاط (مهلكاً وفتاكاً). وفي هذه المرحلة تكون «الحقائق» ضئيلة جداً وتكثر التكهنات حول أسباب الكارثة ونتائجها في ما يخص الأشخاص المتورطين فيها والناس عموماً. و«اللعبة» التي يلعبها المراسلون الصحفيون والإعلاميون البحث عن ناطق رسمي باسم الشركة وطرح سلسلة من الأسئلة المليئة بالتكهنات والتطفل أملاً بالحصول على قضية جديدة بالنشر وتثير أحاسيس الجمهور. وعلى الرغم من أن مهنة الصحافة تنكر مثل هذه الاتهامات إلا أن نشرات الأخبار المسائية أو

(13) G. Meyers, with J. Holusha, When It Hits the Fan: Managing the Nine Crises of Business (Boston: Houghton Mifflin, 1986).

(14) R. Kanter, «Note on Management of Crisis», Harvard Business School, 9 - 389 - 054 (1988).

البرامج الخاصة بالشؤون الراهنة تقدم لنا دليلاً يؤكد هذه المزاعم. لذلك فإن أفضل ما تفعله المؤسسة أن تكون في أتم جاهزية للتصدي لأسوأ أنواع الأسئلة التي تأتيها من الإعلام. والقرار الخاص بشكل البيان الذي تدلي به الشركة في هذه المرحلة في غاية الأهمية. فإذا كانت المؤسسة غير مستعدة للإدلاء ببيان فوري للإعلام، فقد يؤدي موقفها هذا إلى نتيجتين هما:

(أ) يتكون تصور عن الإدارة بأنها مرتبكة وغير كفوءة أو أنها تخفي معلومات.

(ب) يلجأ الإعلاميون للبحث عن شخص آخر يجرون معه مقابلة، كشاهد عيان، مثلاً، أو خبير مستقل.

وفي الحالة الثانية، تكون الإدارة قد سمحت لطرف خارجي أن يحدّد الأجندا للجولة الثانية من التواصل الإعلامي. وعندئذ تكون الاستجابة الآتية للإدارة ارتدادية الفعل بدلاً من أن تكون الفاعلة ذلك أن الناطق الرسمي باسمها سوف يضطر للإجابة عن الأشياء التي أثّرت في الجولة الأولى من التغطية الإعلامية للأزمة. لذلك، فالخيار الأفضل لها وجود شخص حاضر فوراً أمام الإعلام لتظهر الإدارة بمظهر المسيطر على الأحداث. ومثل هذه الاستراتيجية تتيح للإدارة الفائدة التكتيكية لوضع الأزمة في إطارها المناسب، وبالتالي لتحديد الأجندا والجدول الزمني للتقارير المستقبلية.

وتنفيذ هذه الاستراتيجية الفاعلة يتطلّب الإجابة عن سؤالين، هما: (أ) من الذي يجب اختياره ليكون الناطق الرسمي، و(ب) ماذا يتوجب عليه أن يقول؟ والإجابة عن هذين السؤالين واضحة وصریحة. أولاً، يجب أن يكون الناطق الرسمي أحد كبار المديرين، يملك الخبرة الوظيفية ذات العلاقة بطبيعة الأزمة. على سبيل المثال، المدير المالي في الأمور ذات العلاقة بالأموال، أو المدير العام الإقليمي في حال كون الأزمة تتعلق بمنشأة محلية. والبديل الآخر أن يكون الرئيس التنفيذي نفسه الناطق الرسمي، وخصوصاً إذا كان هذا الرئيس

يتمتع بثقة الجماهير واحترامهم (مثل لي اياكوشا Lee Iacocca من شركة كرايزلر Chrysler أو يتمتع بثقة أصحاب المصلحة الذين تأثروا بالأزمة واحترامهم (مثل وارن بفت Warren Buffet الذي يميّز بصورة «الرجل النظيف» عندما تسلّم مهام إدارة مصرف Salomon Brothers). أما الصحفيون فينصحون بعدم الاستعانة (أ) بشخص من قسم العلاقات العامة، (ب) وهم ضد بيان يقول إن المحامين قد نصحوا بأن أفضل رد هو «الامتناع عن التعليق». إذ من المرجح أن تكون لهذين الخيارين آثار سلبية على المصدقية. ولكن أياً كان الشخص الذي يقع عليه الاختيار لهذه المهمة الصعبة، فينبغي له:

(أ) أن يكون قد تلقى تدريباً خاصاً للمثول أمام الإعلام وتقديم البيان (أو أن يكون بطبعه مقدم برامج)،

(ب) أن يظل الناطق الرسمي للشركة طوال فترة التغطية الإعلامية.

كما يجب أن يكون هذا الشخص عضواً في فريق إدارة الأزمات الذي يتم تشكيله إثر الأزمة (وذلك لضمان حسن اطلاعه على مجريات الأمور). وهذا الشخص نفسه قد يضطلع بالدور القيادي في التواصل مع الموظفين (وذلك لضمان وصول قصة واحدة ثابتة إلى الجميع).

ولكن ماذا يتوجب على الناطق الرسمي هذا أن يقول في أول لقاء له مع الإعلام؟ للبيان الذي سوف يدلي به هدفان: (أ) أن يؤسس الإطار والأجندا للمعلومات التي سوف تقدم لاحقاً، و(ب) أن يحاول ضمان أن الطريقة التي تروى بها الأزمة لن تسبب ضرراً أكثر للمؤسسة. فإن لم تكن الحقائق المحيطة بالأزمة واضحة تمام الوضوح، يستطيع الناطق باسم المؤسسة أن يدلي ببيان يتضمن معلومات على النحو الآتي:

(1) الشركة حالياً تفعل كل ما هو ممكن لاحتواء الضرر أو للتقليل ما أمكن من الآثار الناجمة عن الأزمة... إلخ.

- (2) الناطق باسم الشركة ليس على علم بكافة التفاصيل الآن لذلك فإن أي بيان في هذه المرحلة قد يكون مضللاً.
- (3) التحقيقات (الأولية) جارية الآن.
- (4) الناطق باسم الشركة سيكون موجوداً في مكان معيّن وزمان معيّن من أجل أي تفاصيل قد يحتاج إليها الإعلام.
- (5) المؤسسة مهتمة كثيراً بهذا الأمر.

وفي هذه المرحلة ينبغي للناطق الرسمي أن ينهي لقاءه مع الصحافيين قائلاً لهم إن الأفضل له أن ينصرف لمعالجة الأزمة والحصول على معلومات أكثر. وبهذه الطريقة كانت استجابة شركة أوكسيدنتال Occidental International عندما وقع انفجار وحريق في منصة الحفر عن البترول في بحر الشمال بايبر ألفا Piper Alpha⁽¹⁵⁾.

ولكن ينبغي ألا تطول الفترة الزمنية المذكورة في البند (4) أعلاه وإلا فسوف يؤدي طولها إلى إثارة الشكوك والتكهنات. ومع ذلك ينبغي أن تكون طويلة بما يكفي لظهور صورة واضحة حول أسباب الأزمة وآثارها المحتملة. وكذلك يجب أن يعرف الموظفون في هذه المرحلة إذا كانت الصورة لم تتوضح بعد. وينبغي أن تكون هذه الفترة الزمنية المختارة مسألة حكم وقرار، وقد يستعان في تحديدها ببعض النصائح من دائرة العلاقات العامة أو من صحافي صديق.

وإن رأت الإدارة أن الأزمة قد تكشف النقاب عن معلومات تضر بالمؤسسة، فقد ترتئي الاستعانة برأي المحامين قبل الإدلاء بأي بيان أمام الجمهور. وكما رأينا آنفاً فإن الرأي من مصدر كهذا قد يكون في أغلب الأحيان سيفاً ذا حدين، ذلك أن المحامين ميالون لدراسة الأمور من جميع جوانبها قبل

أن يكونوا رأياً في القضية . يضاف إلى ذلك أن آراءهم تميل إلى جانب الخطأ لجهة الحذر . لذلك فإن انتظار رأيهم والاعتماد عليه قد يجعل من العسير على الناطق الرسمي أن يأخذ زمام المبادرة في أي حوار مع الإعلام يتبع ذلك .

قد تكون هذه الاستجابة الأولى للأزمة حاسمة . فمثلاً يقول الدكتور جان جاك سولتزمان Jean - Jacques Saltzman رئيس قسم السلامة وحماية البيئة في شركة Sandoz السويسرية لصناعة المواد الكيميائية إن شركته لم تحسن التصرف مع الإعلام في أعقاب اندلاع حريق في أحد معامل الشركة ، فاستخدمت مياه نهر الراين لإطفاء الحريق مما تسبب في تلوث نهر الراين بالمواد الكيماوية . فأدلت الشركة والسلطات المحلية والحكومة جميعاً ببيانات قبل أوانها بسبب ضآلة المعلومات . وهذا ما أدى إلى الإضرار بسمعة الشركة ، وبالآتي كانت خسارة السمعة أكثر كلفة من الأضرار المادية التي لحقت بالمعمل . فكانت النتيجة فقدان الثقة بشركة ساندوز Sandoz وبصناعة الكيماويات بأجمعها⁽¹⁶⁾ .

ماذا تقول للإعلام؟

يكون للإعلام عموماً ثلاثة أسئلة أساسية أثناء حدوث الأزمات⁽¹⁷⁾ ، وهي :

- (1) ماذا حدث؟
- (2) لماذا حدث؟
- (3) ماذا تعتزم أن تفعل إزاء ذلك؟؟

والإجابة عن السؤالين الأولين «ماذا حدث، ولماذا» قد تتضمن سرداً لحقائق السبب والنتيجة . لكن هذه «الحقائق» يجب أن تكون ثابتة وأكيدة ولا

T. Nash, «Tales of the Unexpected», Director (March 1990), 52 - 5. (16)

See David, «Damage Limitation» (n. 15 above) and Nash, «tales of the Unexpected» (n. 16 (17) above).

تحتمل التعديل في أي وقت لاحق. والطريقة التي يتم من خلالها عرض هذه المعلومات يجب أن تؤدي تلقائياً إلى جواب المؤسسة عن السؤال الثالث. وفي غضون ذلك ينبغي إعداد بيان (أو أكثر) أتقنت صياغته جيداً ليتم توزيعه على الموظفين والإعلام. ولا بد للناطق الرسمي باسم الشركة عندئذ من الإصرار على رجال الصحافة لقراءة هذا البيان واستيعاب محتواه قبل طرح أي أسئلة. وإذا أمكن الرد على أسئلة الصحفيين من خلال ما ورد في البيان المكتوب، فعلى الناطق الرسمي أن يذكر لهم ذلك ويطلب إليهم الرجوع إلى البيان. كما يجب عليه أن يرفض بإصرار الإجابة عن سؤال من خلال إعادة صياغة عبارات وردت في البيان. فمثل هذا التفصيل يشجع المراسلين الصحفيين على الاستمرار بهذا النوع من الأسئلة وبالآتي لأن يعطوا تفسيراتهم الخاصة لإجابات الناطق الرسمي. وعلى الناطق الرسمي خلال أحاديثه مع الصحافة أن يحاول جاهداً إبقاء كل شيء تحت سيطرته. فمثل هذه «المحاولات» للإفلات من السيطرة من جانب الإعلاميين تؤدي بكل سهولة ويسر إلى وضع فيه كل احتمالات الضرر، فيرتبك الناطق ويطلب إنهاء المقابلة في وقت يتم فيه تصوير المراسلين وهم واقفون في رتل طويل ينتظرون الفرصة لطرح المزيد من الأسئلة.

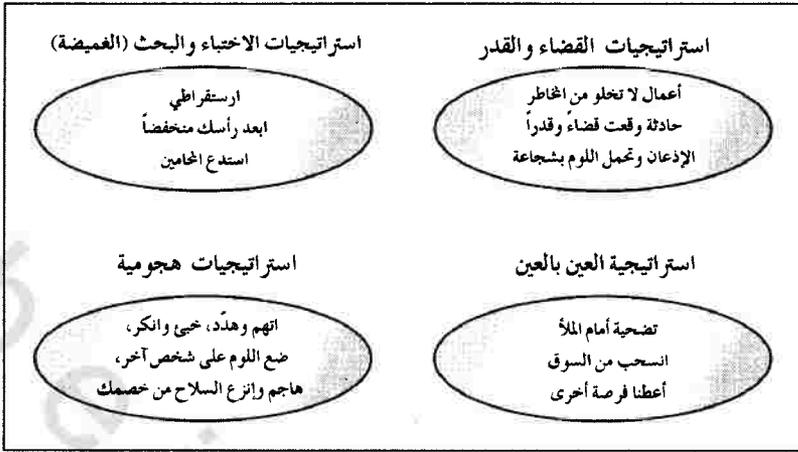
وقد يلعب خبراء العلاقات العامة (سواء من داخل الشركة أو من وكالة خاصة) دوراً في غاية الأهمية خلال هذه المرحلة من تجارب المؤسسة مع الإعلام، لا سيما وأن فهمهم للتوقيت في العمل الإعلامي ومعرفتهم بالأمزجة الخاصة ببعض المراسلين ومهاراتهم في كتابة النشرات الصحافية تقدم جميعاً إسهاماً هاماً لما يكتب ويروى في الصحافة والإعلام عما تفعله المؤسسة لحل الأزمة. ويستطيعون أيضاً أن يلعبوا دوراً مفيداً في إبقاء الإعلاميين في منأى عن الوصول إلى كبار المديرين، وفي ترتيب مواعيد لقاءات الناطق باسم المؤسسة

مع الإعلام وفي مواعيد إصدار البيانات الصحافية. وإذا امتدت الأزمة لوقت أطول وازداد الاهتمام بها، يستطيع خبراء العلاقات العامة أن يرصدوا كافة أشكال التغطية الإعلامية، ويدوّنوا الإجابات اللازمة للرد على أي تكهنات أو مزاعم لا أساس لها من الصحة، حيث من المرجح حصول التكهنات والمزاعم عندما ينتقل الاهتمام الإعلامي من دائرة البحث عن الحقائق إلى دائرة القصص الإنسانية⁽¹⁸⁾.

استراتيجيات التواصل من أجل إظهار الندم وإنقاذ سمعة الشركة

يوضح الشكل رقم 3.12 بعض الخيارات التي تمكن الاستعانة بها للرد على السؤال الأساسي الثالث للإعلاميين، هو: «ماذا تعتزم أن تفعل لإصلاح الوضع الناجم عن الأزمة؟» وهذه الخيارات، أو لنقل الاستراتيجيات الاثنتي عشرة تعكس فلسفات في الشركات على غاية من التباين.

* استراتيجية استجابة الأستقراطي. تتلخص هذه الاستراتيجية بالنصيحتين (أ) لا تشرح أو تفسر، (ب) لا تعتذر. وهذه هي الاستراتيجية التي اتبعتها شركة إنتل Intel عندما وجد الزبائن شيئاً ظننته الشركة مشكلة نادرة الحدوث في رقائق Pentium التي كانت من أوائل إنتاجها. لكن المشكلة الحقيقية أن مستخدمي الأجهزة لجأوا إلى الشركة طالبين العون والطمأنينة، ولم يخبرهم أحد شيئاً في البداية. ثم قيل لهم توجد مشكلة في الرقيقة لكنها تحدث فقط في ظروف لا يصادفها إلا عالم خبير. وبعد ضغط متزايد مارسه الزبائن والشركات الصانعة للكومبيوترات الشخصية - وبصورة خاصة IBM تبنت شركة إنتل Intel سياسة انتقائية لتبديل الرقائق. وفي ما بعد اعتمدت سياسة تبديل للرقائق ولكن دون توجيه أي سؤال. وقد أشار المعلقون بهذا الصدد



الشكل 3.12 : استراتيجيات التواصل

إلى أن استراتيجية التواصل التي اعتمدها Intel (الاستجابة الارستقراطية أولاً، ثم استراتيجية «اتهم وهّدّد وخبئ وانكر التهمة، وأخيراً الإذعان وتحمل اللوم) تعكس شخصية أندي غروف Andy Grove، الرئيس التنفيذي، كما تعكس ثقافة الشركة⁽¹⁹⁾.

* أبق رأسك منخفضاً. تقضي هذه الاستراتيجية بالبوح بأقل ما يمكن، والانتظار بأمل أن يتحول اهتمام الإعلام إلى شيء آخر. ويتمثل الجانب الثاني من هذه الاستراتيجية بترك المجال لتحديد مسؤولية وقوع الأزمة إلى جهة مستقلة كالقضاء أو لجنة تحقيق عامة. وهذه الطريقة في حدودها القصوى هي الاستراتيجية التقليدية المتمثلة بعبارة «لا يوجد تعليق» وتعتمد في نجاحها على افتراض أن الابتعاد عن الأنظار أثناء الأزمة سوف يقلل من الضرر المتوقع لصورة الشركة وسمعتها. ولكن إذا اشتملت الأزمة على وقوع وفيات وعلى تحويل ما حصل إلى قضية إنسانية، فستكون الشركة عندئذ عرضة لدعاية سلبية في الإعلام وذلك في أي وقت تظهر فيه مطالبات

الضحايا بالتعويض. وكذلك الأمر، إذا تبين أن نتائج تحقيقات تلك الجهة المستقلة تجافي العدل والإنصاف لسبب أو لآخر. فقد تصدر تعليقات الصحافة بانتقاد الشركة (ثانية) لدورها في وقوع الأزمة وتطالب بإصدار بيان للجماهير تتحدث فيه عن الطريقة التي من خلالها تدفع التعويضات إلى الضحايا. وخير مثال لهذا السيناريو ما حصل إثر غرق مركب لنقل السيارات تابع لشركة P. & O. Herald of Free Enterprise في القنال الإنكليزي. كانت أبواب مقدمة المركب مشرعة عندما أبحر المركب ومقدمته تمخر عباب البحر فغاص في البحر والمقدمة أولاً. حكمت المحاكم الإنكليزية ببراءة طاقم المركب من تهمة الإهمال، ولأسباب قانونية لم تستطع أن توجه تهمة التسبب بالوفيات إلى الشركة. وهنا تعالت أصوات الصحافة وأقارب الضحايا تنتقد الشركة والنظام القضائي لعجزهما عن تحديد المسؤولية عن وقوع الحادثة.

* استدع المحامين. تلجأ الشركة أحياناً لهذه الاستراتيجية عندما تتعرض لهجوم من أشخاص معادين لها من خارجها (أثناء شراء شركة لشركة أخرى، مثلاً) أو عندما يقوم أحد الموظفين بتسريب معلومات في غاية السرية تسبب ضرراً لها. وقد اتبع هذه الاستراتيجية مصرف Westpac الأسترالي في سنة 1991 في محاولة منه للحد من افتضاح المراسلات السرية من مستشاريه القانونيين بخصوص قروض العملة الأجنبية تمت لدى إحدى الشركات الفرعية التابعة له. أصدر محامو المصرف إنذارات قضائية ضد عدد من الأفراد وضد الصحافة تقضي بمنع نشر تلك المراسلات. فكانت نتيجة هذا الإجراء القضائي أن انتقلت الأزمة من الصحافة الخاصة بالأعمال إلى الصفحات الأولى من الصحف اليومية ونشرات الأخبار التلفزيونية، ونشرت أخبار كثيرة من النواحي الإنسانية في هذه القضية لا سيما ما يتعلق منها باضطراب زبائن المصرف إلى إشهار إفلاسهم، ما أدى إلى استمرار

حديث الصحافة عنها لشهور كثيرة تحت عنوان «قضية رسائل مصرف Westpac» .

* استراتيجية «اتهم وهدد وخبيء معلومات وانكر الاتهام». استخدمت هذه الاستراتيجية شركة ميتسوبيشي لصناعة السيارات في أمريكا Mitsubishi Motor Manufacturing عندما وجه لها الاتهام سنة 1996 بالسماح بالتحرش الجنسي على نطاق واسع (مثل تعليقات مليئة بالجنس والتربيت على مؤخرة الفتيات ورسوم فاضحة على الجدران لنساء جالسات وأرجلهن منفرجة). وعندما رفعت الهيئة العامة لتكافؤ الفرص في التوظيف دعوى ضد الشركة، عمدت ميتسوبيشي إلى إنكار تلك الاتهامات صراحة ومباشرة وأرسلت حافلات مليئة بالعمال للاعتصام وقوفاً أمام مكتب هذه الهيئة في شيكاغو⁽²⁰⁾. فإذا كانت مثل هذه الاستجابة الهجومية من جانب قسم العلاقات العامة تجعل الناس يشكّون في صحة هذه المزاعم ضد الشركة، أو إن كانت تشجع الجهة صاحبة الاتهام للقبول بتسوية بشروط مؤاتية، فإنها قد تنجح، ولكن إلى حد ما. ولكن تبقى دوماً علامة سلبية صغيرة يضعها الكثير من الأفراد أمام صورة الشركة وسمعتها، لا سيما أولئك الذين تعرضوا لهجوم الشركة.

* ضع اللوم على شخص آخر. في كثير من الأزمات يكون للأفعال التي يقوم بها شخص آخر أو شركة أخرى أو السلطة المحلية دور (قد يكون كبيراً) في التسبب بالأزمة. وعندما تتبنى الشركة هذه الاستراتيجية، فإنها تعرض قضيتها بعبارات مماثلة للآتي: «اتبعت كافة الأنظمة والإرشادات، ولكن تبين أنها غير كافية». أو «لقد نجمت الأزمة عن أفعال قام بها أشخاص آخرون خارج سيطرة الشركة»، أو «إن الخطأ خطأ الضحايا أنفسهم الذين عرضوا أنفسهم لمواقف جعلت الضرر يصل إليهم»، وغير

ذلك من العبارات. لكن من مخاطر استخدام هذه الاستراتيجية أنها قد تستثير رد فعل عنيفاً من جانب الطرف المتهم. وأيضاً، إذا كانت الاتهامات غير صحيحة فسوف تنهار مصداقية الشركة عندما تتكشف الحقائق كاملة. وقد حصل موقف كهذا لسلطة النقل في مدينة لندن عقب اندلاع حريق كبير في محطة سكة حديد للنقل تحت أرضي في ميدان كنفز كروس King's Cross. فقد تكهنت سلطة النقل هذه بأن السبب في شدة النيران يعود إلى استخدام نوع معين من الدهانات. لكن التحقيقات التي أجريت في ما بعد أكدت أنه لا علاقة لهذا العامل في سرعة انتشار الحريق. وقد حصل مثال آخر عندما اتهمت شركة أودي Audi سائقي السيارات الأمريكيين بعدم إتقان فن قيادة السيارة وذلك حين زعم بعض السائقين أن السيارات طراز Audi 5000 تعاني مشكلة «التسارع المفاجئ».

* هاجم خصمك وجردّه من سلاحه. تعتبر هذه الاستراتيجية شكلاً من أشكال الإعلانات الدفاعية التي تقوم بها الشركات الكبرى، حيث تستخدم الشركة الضالعة في الأزمة الدعاية والإعلانات للتصدي لمزاعم الفريق الآخر ولتوضيح موقفها وقضيتها. وغالباً ما تستخدم هذه الاستراتيجية أثناء عملية استيلاء شركة على شركة أخرى. كما تستخدم أيضاً أثناء وجود أزمة متواصلة لفترة من الزمن مثل النزاعات التي تنشأ في العلاقات الصناعية. فمثلاً أثناء الأزمة التي امتدت شهوراً كثيرة بين سنتي 1989 - 1990 في ما بين طياري الرحلات الداخلية الأسترالية وشركتي الخطوط الجوية عمدت هاتان الأخيرتان إلى نشر إعلان بالصحف بحجم صفحة كاملة تنتقدان فيه نقابة الطيارين لسحبها خدماتها وتقديم الاعتذار إلى جماهير المسافرين. وهذا مثال آخر لهذه الاستراتيجية، عندما هاجمت شركة سوزوكي Suzuki الإعلام بسبب مقالة نشرت في مجلة أمريكية Consumer Reports تتهم

السيارة التي تنتجها طراز Samurai ذات الدفع الأمامي والخلفي بأنها سهلة القلب رأساً على عقب⁽²¹⁾.

* الأعمال كثيرة المخاطر . تستند هذه الاستراتيجية إلى حقيقة مفادها أن هناك عدداً لا بأس به من الصناعات تعتبر محفوفة بالأخطار (مثل أعمال المناجم واستكشاف الفضاء... إلخ) وأن «قانون الأعداد الكبيرة» سوف يطبق عاجلاً أم آجلاً. وهذا يعني أنه لا بد أن تقع الحوادث مهما اتخذ من احتياطات. والغبار المتناثر عن أزمات كهذه سوف يترك أثراً في سمعة مؤسسات أخرى تعمل في الصناعة ذاتها. فمثلاً الحوادث التي أصابت المفاعل النووي في جزيرة ثري مايل Three Mile Island في أمريكا وفي شيرنوبيل في الاتحاد السوفييتي كان لها أثرها في سمعة صناعة الطاقة النووية وصورتها بمجملهما. وكذلك الأمر كان لحدث تسرب النفط بسبب جنوح ناقلة النفط إكسون فالديز Exxon Valdez في ألاسكا أثره السلبي على سمعة جميع الشركات العاملة في صناعة النفط. غير أن تنفيذ هذه الاستراتيجية يقتضي في معظم الأحيان إشراك إحدى الجمعيات التابعة لهذه الصناعة، أو هيئة حكومية، أو أحد العلماء المستقلين أو أحد الأشخاص من ذوي الخبرة لتقديم التفسيرات عن الأخطار المحتملة في هذا النوع من الأعمال وللإعراب عن التأييد العام للشركة في أزماتها هذه (وهذا يعني المرجعية لسلطة أعلى).

* حوادث القضاء والقدر أو «لقد حالنا سوء الحظ». تهدف هذه الاستراتيجية إلى مخاطبة ما يعتقد الجمهور الهدف بالقدرية أو سوء الحظ. مثال ذلك: عندما خسرت شركة بان آم Pan Am إحدى طائراتها في مدينة نيو أورليانز في أوائل الثمانينيات من القرن الماضي، عزت الشركة أسباب فقدان الطائرة

(21) D. Kiley, «How Suzuki Swerved to Avoid a Marketing Disaster», Adweek's Marketing Week (28 Oct. 1988), 27 - 8.

إلى ظروف جوية استثنائية. ولتأكيد زعمها هذا طلبت الشركة من خبراء مستقلين في الأرصاد الجوية أن يؤكدوا شكوكها (أي المرجعية إلى السلطة الأعلى). وقد نشرت تقارير هؤلاء الخبراء علناً بهدف إعلام الناس عموماً أن سبب الحادث يعود إلى ظروف جوية فريدة في نوعها خارجة عن السيطرة⁽²²⁾. ويمكن أن تتبع هذه الاستراتيجية أي شركة تستطيع أن تسوق أمثلة لأزمات مماثلة وقعت في الصناعة التي تنتمي إليها (أو غيرها)، أو لديها القدرة على إقناع الناس بأن الشركة التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتفوقة (أو غيرها)، أو لديها القدرة على إقناع الناس بأن الشركة التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتفوقة (في سبيل خير المجتمع وتقدمه) لا بد وأن تواجه بعض المشاكل التي لا يمكن تجنبها. وإذا كانت هناك فرصة واقعية لحدوث خطأ جسيم، فمن الحكمة أن تتجنب الشركة التغطية التلفزيونية الحية والمباشرة لعملياتها، كما فعلت ناسا NASA عندما وقعت كارثة المركبة الفضائية تشالينجر Challenger.

* **تحمل اللوم بشجاعة.** عندما وقع انفجار في منصة الحفر النفطية Piper Alpha في بحر الشمال قرب المملكة المتحدة وأدى إلى مصرع 167 شخصاً من العاملين تعهد رئيس مجلس إدارة الشركة أوكسيدنتال Occidental بتقديم تعويضات عادلة وفورية ورصد لذلك مبلغ 100 مليون جنيه⁽²³⁾. وعندما وجدت شركة بيريه Perrier أثراً لمادة البنزين في المياه المعدنية التي تنتجها، وعندما وجدت شركة هاينز Heinz ذرات من الزجاج في أغذية الأطفال التي تنتجها، سحبت هاتان الشركتان المنتجات من الأسواق. لذلك فإن الصورة القوية لهاتين العلامتين التجاريتين، بالإضافة إلى رد

(22) D. ten Berge, The First 24 Hours (Oxford: Basil Blackwell, 1988).

(23) أفضل وصف للطريقة التي أدارت بها الشركة هذه الأزمة في كتاب: ten Berge, The First 24 Hours (n. 22 above).

الفعل السريع الذي قامت به الشركتان قد قللت كثيراً من الآثار السلبية لهذه الأزمات في سمعة كل من الشركتين . (جدير بالذكر أن استجابة بيريه Perrier المبدئية للإعلام كانت قبل تجميعها للحقائق المتعلقة بأسباب حدوث التلوث)⁽²⁴⁾.

* **التضحية بالمذنب**. تعد حادثة سقوط طائرة تابعة لشركة British Midland Airways البريطانية على الطريق العام رقم M1 أصدق مثال لهذه الاستراتيجية، حيث أجريت تحقيقات موسعة حول أسباب الحادث وتؤكد للجنة التحقيق أن السبب هو خطأ الطيار، فما كان من الشركة إلا أن فصلت من العمل الطيارين الاثنين اللذين ظلا على قيد الحياة. وهناك مثال آخر لهذه الاستراتيجية، ذلك عندما استقال من منصبه لورد كينغ Lord King رئيس مجلس إدارة شركة British Airways سنة 1993 بعد أن ثبتت إدانة الشركة بقيامها بحملة «قذرة» ضد إحدى الشركات الصغيرة المنافسة لها، شركة Virgin Airlines. ومن بعده تسلم إدارة الشركة السير كولن مارشال Sir Colin Marshall، الرئيس التنفيذي الذي عمل مع كينغ، والذي كان معظم الناس يعتقدون أن مسؤوليته في هذه الحملة لا تقل عن مسؤولية كينغ King نفسه⁽²⁵⁾.

* **انسحاب من السوق**. هذا هو مصير كثير من المسؤولين في شركات ذائعة الصيت تعمل في مجال إنتاج ألعاب أطفال غير سليمة أو منتجات غذائية غير صحية يشته بتورطهم في فضائح شخصية، رغم أن الرؤساء الأمريكيين لا يكون مصيرهم كذلك. ومع أن هذه الاستراتيجية تعد واحدة من أعنف الاستراتيجيات وأشدّها قسوة، إلا أنها في أغلب الأحيان النتيجة المنطقية لإجراءات العزل والاحتواء المتبعة أثناء إدارة الأزمات. وقد تتبع بعض

see ten Berge The First 24 Hours (n. 22 above).

(24)

see Meyers with Holusha. When It Hits The Fan, (n. 13 above).

(25)

الشركات هذه الاستراتيجية أحياناً عندما تبين التحقيقات الجارية بعد الأزمة أن الثواب المتوقع في أحد مجالات العمل لا يلغي الأخطار الكامنة فيه . وفي بعض الحالات الأخرى قد يفرض قرار كهذا على الشركة لأسباب تعود إلى ردود فعل عكسية من المستهلكين . وهذا ما حصل لشركة الخطوط الجوية الأمريكية Pan Am في أعقاب تحطم إحدى طائراتها نتيجة لعمل تخريبي فوق مدينة لوكربي الاسكتلندية . فقد انخفضت أعداد المسافرين على طائراتها من الولايات المتحدة إلى لندن انخفاضاً كبيراً جداً حتى إن الشركة اضطرت إلى بيع هذا الخط إلى شركة يونايتد United Airlines .

* أعطني فرصة أخرى . في هذه الاستراتيجية يعترف الرئيس التنفيذي علانية بتحملة مسؤولية الأزمة كاملة ويطلب إعطاء شركته فرصة أخرى . وقد يترافق هذا الاعتذار مع كتاب استقالة يقدمه هذا الرئيس التنفيذي ، أو لا يترافق . ففي مثال شركة الطيران اليابانية Japan Airlines قدم رئيس الشركة ياسوموتو تاكاجي Yasumoto Takagi استقالته من منصبه عقب تحطم إحدى طائرات الشركة مباشرة . والمثال الآخر نسوقه من مصرف Salomon Brothers حيث أجبر كبار المسؤولين التنفيذيين على الاستقالة بعدما تبين أن هذا المصرف الذي يعدّ واحداً من أهم الشركات المتعاملة بالأسهم قد خرق عدة قوانين خاصة بالتداول بالسندات . وفي أغلب الأحيان تتبنى الأحزاب السياسية هذه الاستراتيجية حيث يقوم أحد الوزراء بتحمل مسؤولية الخطأ . غير أن سيكولوجية هذه الاستراتيجية تثير الاهتمام . فكلما كانت الأزمة أكبر ، ازدادت الحاجة لأن يتحمل مسؤوليتها مدير أعلى مقاماً وذلك لكي يؤمن جمهور العامة أن التضحية مناسبة وفي محلها . وفي الشركات الكبرى حيث يدرك الجميع أن الرئيس التنفيذي لا يمكن أن يكون على علم بأفعال جميع الموظفين البعيدين عن المركز (وبالآتي لا يمكن أن يتحمل فعلاً

مسؤولية هذه الأفعال) يدل استخدام هذه الاستراتيجية على اهتمام القيادة بما يجري، كما يعني ضمناً أن تغييرات سوف تحدث وأن الشركة تطلب منحها فرصة أخرى.

لقد عرضنا لهذه الاستراتيجيات الاثنتي عشرة لتعكس للشركة تنوعاً في الخيارات ولكي تحفز التفكير غيرها. وليست العبرة في تقديمها أن تكون قائمة شاملة من الاستراتيجيات تنتقي منها الشركة ما يناسبها لأزمة معينة تعرضت لها. بل نحن لا ننصح بذلك. والفكرة المقصودة من هذا العرض أن نجري تقييماً لنقاط القوة ونقاط الضعف في كل منها، وبالاتي استخدام عناصر من مختلف الاستراتيجيات لتصميم استراتيجية إعلامية مناسبة. أو بعبارة أخرى أن هذه الاستراتيجيات تشكل المادة الخام الأولية اللازمة لتصميم استجابة الشركة للإعلام.

إن تصميم استراتيجية إعلامية مناسبة أمر بسيط نظرياً لكنه عند التطبيق العملي في غاية الصعوبة ويتطلب عادة الاستعانة بخبير علاقات عامة. ويتضمن وضع خطة استجابة إعلامية للأزمة لكل سيناريو من كوارث محتملة ثم تطويره خلال عملية تقييم المخاطر وتحليلها. وقد تتخذ هذه الاستجابات شكل خطة مختصرة توضح توقيت وتسلسل الأفعال التي ستنفذ في حال حصول أزمة معينة، مثل (1) تشكيل فريق عمل خاص بالكارثة، (2) عزل الأزمة واحتوائها، (3) تقديم معلومات إلى فريق علاقات عامة، (4) انتقاء شخص ليكون الناطق الرسمي باسم المؤسسة وتقديم المعلومات اللازمة له... وهكذا.

أما الاستراتيجية الإعلامية التي تشكل جزءاً من كل خطة خاصة بالأزمة فيجب أن تستخلص وأن تكتب على هيئة «بيان مفاهيم» يقدر على فهمه الجمهور العام. والواقع، لا بد من تطوير عدد من بدائل الاستراتيجيات الإعلامية لتكون بيانات مفاهيم من أجل كل سيناريو لأزمة كبرى. ويمكن عندئذ استخدام أساليب البحث الخاص بالأسواق لتحديد ردود فعل مختلف

جماعات أصحاب المصلحة لكل واحد منها. إن فكرة اختبار بيان المفاهيم عملية شائعة في مجال الإعلانات لا سيما عندما تطور وكالة الإعلان حملة جديدة. وفي هذا السياق يقدم لنا الشاهد رقم 3.12 مثلاً نموذجياً لبيان المفاهيم.

الشاهد رقم 3.12 نموذج لبيان مفاهيم من أجل تقييم الجمهور

كارثة محتملة: حريق في المنصة XYZ لحفر بئر بترولي في عرض البحر وحوادث وفيات

(أ) استجابة الشركة المبدئية للإعلام

مدير العمليات يصدر بياناً صحافياً موجزاً يتضمن الآتي:

(أ) سبب الحريق معروف (مجهول) في هذه المرحلة؛

(ب) وقعت وفيات و/أو إصابات لكن أعدادها غير معروفة؛

(ج) الاتصالات مع منصة الحفر انقطعت؛

(د) يجري تشكيل فريق عمل للتغلب على الكارثة؛

(هـ) سيكون متواجداً من أجل تعليقات أخرى الساعة التاسعة من صباح اليوم الآتي.

ولن يجيب المدير في هذه المرحلة عن أي أسئلة يطرحها المراسلون.

(ب) الاستجابة الآتية أمام الإعلام:

(أ) أذكر الحقائق التي عرفت؛

(ب) إذا عرف سبب الحريق أذكره، خلاف ذلك أذكر أن الفريق المختص يتابع تحقيقه

لمعرفة الأسباب المؤدية إلى الحريق.

(ج) أذكر كيف ستتعامل الشركة مع هموم الموظفين والجماهير وكافة الأطراف

المتضررة من الحريق؛

(د) سيكون موجوداً من أجل أي تعليقات أخرى في الساعة . . . (كذا).

هذا، ويمكن الاستعانة بعدد من أساليب البحث الخاص بالأسواق لتقييم استجابة أصحاب المصالح للسيناريو المشابه لما تقدم وصفه في الشاهد رقم 3.12. كما يمكن استخدام المقابلات الشخصية المعمقة وجماعات التركيز (التي تحدثنا عنها في الفصل العاشر) للكشف عن أي ردود فعل إيجابية (أو غير إيجابية) لهذا السيناريو أو غيره. ثم تخضع هذه المقابلات لتحليل المحتويات لتقديم معلومات إضافية لكل استجابة إعلامية التوجه. وهذه المعلومات ضرورية لموازنة آراء كبار المديرين واختصاصيي العلاقات العامة في مواجهة حاجات الصحفيين وأصحاب المصلحة للمعلومات. غير أن معظم الانتقادات الشائعة في أعقاب وقوع الكثير من الأزمات أن الشركة قد ظهرت بمظهر المتغطرس كثير التعالي. ولا تنس أن الغطرسة سبيل أكيد لإنقاص السمعة الجيدة.

ولا بد من القول إن التكنولوجيا قد أخذت تؤثر كثيراً في عملية التواصل أثناء الأزمات. وتنامي استخدام الإنترنت يعني أن المعلومات الخاصة بالأزمات قد باتت سريعة الانتقال إلى كافة أنحاء العالم في غضون ثوان معدودة. لكن الإنترنت يمكن أن تقدم للشركات التي أتقنت جاهزيتها الفرصة للتحدث مباشرة إلى أصحاب المصلحة فيها عن الأزمات الواقعة. وتقوم بعض الشركات بإعداد «مواقع معتمدة» آمنة تستطيع أن تخزن فيها بعض المواد اللازمة مثل البيانات الصحافية وبيانات «فيديو» يمكن لها أن تنشرها حين وقوع الأزمة. كما يستطيع الصحفيون في مختلف أرجاء العالم استخدام هذه المواقع ليظلوا على اطلاع على آخر المستجدات.

الخلاصة

تواجه المؤسسات التجارية في أعمالها تنوعاً واسعاً من الظروف غير المتوقعة التي تحمل في جنباتها إمكانية الإضرار بصورتها وسمعتها المرغوبتين. ربما يكون القليل جداً من هذه الظروف غير متوقع ويصعب التنبؤ به (مثل وقوع

الزلازل)، لكن معظمها له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالإدارة وأفعالها التي قد تتسبب بحصول الأزمة (مثل: جريمة يرتكبها موظفو الياقة البيضاء، استيلاء معادٍ من شركة لشركة أخرى، نزاع ينشأ في العلاقات الصناعية، مشاكل تتعلق بخدمة الزبائن، منتجات غير سليمة، التخلص من الفضلات الصناعية بشكل غير سليم، وتسرب المواد الكيماوية... إلخ). والأزمة الناشئة عن خطأ من الإدارة قد تصبح مرتعاً خصباً للتحقيقات من جانب الإعلام.

لكن المؤسف أن توجد نزعة طبيعية لدى الكثير من المديرين للاعتقاد أن أزمة كبرى «لن تحدث في شركتنا». كما أن عدم وجود تخطيط خاص بالأزمات أو الفشل في تطبيق مثل هذه الخطط إن وجدت قد يكون ناجحاً عن مغالاة الإدارة في ثقتها بنفسها. فمثلاً، نحن جميعاً نعرف أن الرحلات الفضائية عمل محفوف بالمخاطر، وأن وكالة الفضاء الأمريكية ناسا NASA قد حققت نجاحات مذهلة في مجال استكشاف الفضاء الخارجي غدت أسطورية، والسبب في ذلك جزئياً الترويج الذاتي الفعال لأنشطتها والتغطية التلفزيونية الحية والمباشرة. ولكن عندما وقع الانفجار في المركبة الفضائية تشالينجر Challenger وشاهده الملايين من الناس في بث حي ومباشر على شاشات التلفزيون بتاريخ 28/1/1986، كانت استجابة ناسا NASA لهذه الأزمة رديئة⁽²⁶⁾. وعلى الرغم من أنها كانت تحتفظ بخطة علاقات عامة للطوارئ أثناء الأزمات، إلا أن السنوات الطويلة من الترويج لنجاحات حققتها قد جعلتها راضية عما تفعله. وهكذا أخذت المؤسسة على حين غرة. يضاف إلى ذلك أن كبير المسؤولين الإداريين بالوكالة كان حديث التعيين ولم يمض على استلامه مهام منصبه أكثر من أسبوع واحد.

تشير الوقائع إلى أن الإعلام ينشر قصصاً تتزايد يوماً بعد يوم عن كوارث

see ten Berge, The First 24 Hours (n. 22 above).

تحدث في المؤسسات. ولهذه الدعاية في كثير من الحالات آثار مدمرة لصورة المؤسسة وسمعتها لدى الموظفين والزبائن والأسرة المالية وصنّاع السياسات العامة والجمهور بعامة. وقد وضع لنا هذا الفصل بعض خيارات التواصل المتاحة أمام المؤسسة للاستجابة للأزمة. كما أن تنوع الأزمات الصناعية التي لحظها هذا الفصل تدق ناقوس إنذار للشركات بأنها ينبغي ألا تكون قانعة بما تعمل وترضى عن نفسها بخصوص ما قد يحصل لصورتها ولسمعتها عندما تقع الأزمة.

ينبغي على كل مؤسسة أن تجري تحليلاً للمخاطر وبآتي أن تخطط لاستراتيجية ردة فعل تستند إلى طبيعة الأزمة المحتملة التي قد تواجهها، وكيف تشكل صورتها وسمعتها. ففي الساعات أو الأيام الأولى لوقوع الأزمة تضع المؤسسة عادة التوجه اللازم للتعامل مع الأزمة، وبآتي الأثر السلبي المتوقع من طريقة تقييم الآخرين للمؤسسة. والضرر الذي يصيب صورة المؤسسة وسمعتها في أعقاب الأزمة قد يتضخم بفعل التحقيقات التي تجريها الصحافة وتكهناتها. والواقع، يقول اختصاصيو العلاقات العامة أن الإعلام هو الذي يزيد في تصعيد حادثة ما لتبدو أزمة كبرى!⁽²⁷⁾

يقدم هذا الكتاب الحجة الدامغة بأنه إذا كان أصحاب المصلحة الخارجيون يحملون سمعة جيدة عن مؤسسة ما فإن هذه السمعة هي أقوى الثروات الاستراتيجية التي تملكها المؤسسة. لذلك فإن تعزيز هذه الثروة والدفاع عنها هو الاهتمام الأول والأهم للإدارة العليا في المؤسسة. وقد لوحظ في السنوات الأخيرة أن الإعلام وجماعات أصحاب المصالح الخاصة والسياسيين قد زادوا من تحقيقاتهم في مجال الأعمال وأخذوا يشككون في

see Nash, «Tales of the Unexpected» (n. 16 above).

(27)

أخلاقيات كثير من الممارسات وفعاليتها في هذا المجال إضافة إلى التكاليف الاجتماعية لهذه الممارسات . وكما ذكرنا في الفصل الأول فإن هذا الفحص والتدقيق المتزايدين قد باتا عاملاً له أهميته في انحدار المكانة الكلية للعلامة التجارية المتفوقة لكثير من الشركات .

خلاصة القول: تجنب اثني عشر فحاً هي الأكثر شيوعاً

أشرت في مستهل هذا الكتاب إلى أن للصورة والسمعة الجيدة للشركة قيمة تشغيلية تنعكس في ذلك الدعم الذي تقدمانه للثقافة المؤسسية للشركة وللتسويق الخارجي. وأشرت أيضاً إلى أن ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة والدعم الذي يقدمونه لها هي النتائج الهامة والمباشرة للسمعة الجيدة، التي بدورها تحدد العلامة التجارية المتفوقة للشركة.

تحدثنا في الفصول الأولى من هذا الكتاب عن نوعين من العلامة التجارية المتفوقة. وذكرنا أن بعض الشركات تحقق هذه المكانة بسبب أدائها المالي العظيم. وهذا ظاهر في «القائمة The A List A» التي تنشرها مجلة فوربس (Forbes www.global.forbes.com)⁽¹⁾. أما المجموعة الأخرى من الشركات فتحقق مكانة أفضل مما ينبئ به أداؤها المالي (مثل شركة بودي شوب Body Shop، وكانتاس Qantas وشركة فيرجين Virgin). وفي هذه المجموعة نجد شركات تتمتع بصورة ترتبط بقوة مع القيم المستقلة عنها والسائدة في المجتمع.

ومثلها مثل المجموعة الأولى تمتاز شركات هذه المجموعة بوجود رئيس تنفيذي يتمتع بصفات القائد الحقيقي و/أو الشخصية الفذة.

توجد مجموعة صغيرة من الشركات آخذة في التنامي حققت أداءً ممتازاً في الصناعة التي تنتمي إليها، وفي الوقت نفسه تحقق القيمة الأساسية التي يؤمن بها أصحاب المصلحة. أذكر منها كما تسعفني الذاكرة:

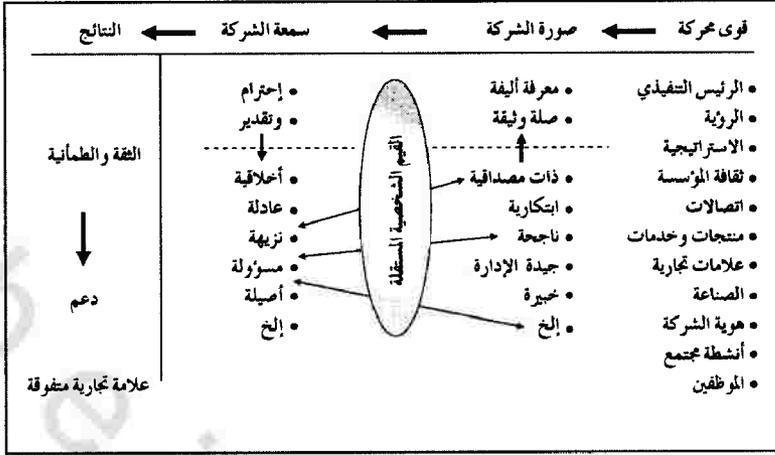
- شركة والت ديزني Walt - Disney Company - إسعاد الناس .
- بيركشاير هاتاوي Berkshire Hathaway (ووارن بفت Warren Buffet) - مردود عالي القيمة لاستراتيجية استثمار حكيمة وقوية النشاط .
- ساوث ويست إيرلاينز South west Airlines - متعة السفر بالطائرة والكلفة القليلة .
- وول مارت Wal - Mart (تحت إدارة سام والتون Sam Walton) - بضاعة بعلامات تجارية شهيرة وبأسعار يومية منخفضة .
- نايكي Nike في عقد التسعينيات من القرن الماضي - افعل ذلك لا أكثر .
- شركة IBM في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي - الخيار الخالي من المخاطر .
- شركة مايكروسوفت Microsoft - برمجيات الكمبيوتر الشخصية التي تعطي القوة للناس وتثري حياتهم .
- شركة هارلي ديفيدسون Harley - Davidson - عش لتركب الدراجة، واركل الدراجة لتعيش . وماذا تستذكر غيرها؟

لكن المشكلة في صورة الشركة وسمعتها أنهما ثروة غير مرئية مستقرة في رؤوس الناس . وهما أيضاً ثروة هشة سرعان ما تتكسر أمام معلومات آتية من خارج الشركة وبعيدة عن سيطرتها . ومثلها مثل الثقة، تستند إلى أشياء مادية ملموسة أكثر مما تكون قائمة على «الأحاديث» . وهذه العوامل تجعل عملية إدارة الصورة والسمعة في غاية الصعوبة . وفي الوقت نفسه فإن السمعة الجيدة

للمشركة تؤثر في كل شيء تقوله أو تفعله كما أثبتت ذلك حالات الدراسة التي أوردناها في هذا الكتاب.

يقول كارل غوستن Carl Gustin كبير مسؤولي التسويق في شركة كوداك إن العلامات التجارية الشهيرة التي أحسن توصيفها مثل كوكاكولا Coca Cola و AT&T و IBM وكوداك Kodak سوف تكسب وتنمو إذا تابعت تقديم القيمة إلى موظفيها وزبائنها معاً⁽²⁾. وهذا القول يلخص بعبارة لطيفة المهام الماثلة أمام الشركات الراغبة في بناء صورتها المرغوبة وتحسينها. وهي في الوقت ذاته تحتوي على جوهر المشاكل التي تواجه شركة أبل Apple Computer وهي تناضل بقوة في سبيل بقائها في هذا العالم المتغير من الكمبيوترات الشخصية. فشركة أبل هي التي أبدعت الكمبيوتر الشخصي الحديث، لكنها تباطأت في التجديد والابتكار (والابتكار كان الصفة الأساسية في استراتيجيتها الأولى، وهي التي قادتها نحو بناء سمعة قوية)، وأبقت على أسعارها المرتفعة (وهذا ما قلص حجم قاعدة الكمبيوترات المركبة، وأتاح الفرصة لمنافسيها ليحجبوا عرض القيمة الذي قدمته لزبائنها). من أجل ذلك نرى الصورة الحالية لهذه الشركة وقيمتها في السوق ظللاً لما كانت هي عليه سابقاً وظلالاً لمنافسيها القويين إنتل Intel ومايكروسوفت Microsoft.

منذ بدأت الكتابة حول صور الشركات وسمعاتها، وأنا أتلقي الدعوات من كثير من الشركات لأتحدث عن العلامة التجارية. وقد وجدت الكثير من هذه الشركات لا تعرف ما الذي يميزها عن غيرها، إن كان ثمة شيء يميزها. وعلى فرض أن اختصاصيي التسويق يعرفون منذ سنين طويلة أن الأصالة والفرادة عاملان رئيسيان في نجاح العلامة التجارية، إلا أنه من المدهش أن نجد المديرين المسؤولين عن العلامات التجارية لم يتعلموا هذا الدرس.



الشكل 1.13 : المهمة: تكوين العلامة التجارية المتفوقة

يلخص الشكل رقم 1.13 «نظرية» سمعة الشركة التي عرضنا لها في هذا الكتاب. كما يقدم أيضاً وصفاً مقتضباً نستطيع أن نتخذه أساساً للحدوث عن فخاخ هامة قد يقع فيها المديرون وهم يحاولون تعزيز الصورة المرغوبة لمؤسستهم لدى مختلف جماعات أصحاب المصلحة.

فخ الصورة - السمعة الوحيدة

هذا هو الفخ الأول والأكثر خطراً، وفيه يقع كبار المديرين، وفي معظم الأحيان الرئيس التنفيذي نفسه، من الذين يقولون إن مؤسستهم سمعة أو صورة جيدة أو رديئة. وعندما يغيب عن بال المديرين أنهم يخدمون جماعات مختلفة من أصحاب المصلحة، تبرز جماعة واحدة منهم، قد تكون غالباً جماعة الزبائن أو حملة الأسهم، لتهمين على مركز الانتباه. عندئذ يتراجع كل شخص آخر إلى الدرجة الثانوية في الاهتمام. فإذا قدم هذا الكتاب شيئاً واحداً ولا شيء سواه، فليكن ذلك أنه جاء ليذكر الشركات ومن والها من المستشارين بضرورة تغيير مفرداتهم، والشئ الذي نتحدث عنه يجب أن يكون بصيغة الجمع وليس المفرد، إنها صور الشركات وسمعتها.

بطاقة علامات غير متوازنة

ينشأ هذا الفخ عن الفخ الأول أعلاه ويقول إن على المؤسسات أن تسعى جاهدة لتحقيق التوازن في ما بين مختلف جماعات أصحاب المصلحة. إذ يعتقد بعض المديرين أن الزبائن هم الجماعة الأكثر أهمية، في حين يجادل آخرون بأن الموظفين يأتون أولاً والزبائن في المرتبة الثانية (القريبة جداً من الأولى). لكنني أقول إن لكلا الجماعتين أهميتها المساوية للثانية، كما أنني أؤمن أن المؤسسات الناجمة لدى موظفيها وزبائنها تنجح عادة في المجتمعات التي تعمل فيها.

وقد تسبب المؤسسات في اختلال توازن صورها لدى مختلف جماعات أصحاب المصلحة عندما تهمل ربط تقييم أداء مديريها وموظفيها لتحقيق التوازن بينها. فإذا كانت تعويضات الإدارة العليا تستند بصورة رئيسية إلى الأداء المالي و/أو أداء سوق الأوراق المالية (من خلال الأسهم والخيارات المتاحة والتعويضات المرتبطة بالأرباح)، فلن يكون مفاجئاً لأحد أن يرى هذا الأداء اهتمامهم الأول الذي يركزون عليه. لقد أظهر الجنون المالي الحاصل في عقد الثمانينيات من القرن الماضي (مثل السندات عالية الربعية وعالية المخاطرة والمناورات بشراء أسهم بسعر أعلى للحيلولة دون استيلاء شركة على أخرى، وشراء الشركة لشركة أخرى لتدعمها واستيلاء شركة على شركة أخرى... إلخ) كيف تستطيع قوة المال أن تدمر النسيج الأساسي للشركة بصورة سريعة. وهنا نجد المفارقة مع منظور شركة بودي شوب Body Shop التي وضعت لنفسها بطاقة ثلاثية التقارير: للتقارير المالية والاجتماعية والبيئية.

الموظفون مواطنون من الدرجة الثانية

أكدت لنا الفصول الثلاثة الأولى من هذا الكتاب أن الموظفين يقومون بدور محوري في عملية تشكيل صورة الشركة وسمعتها. أثناء كتابتي هذا الفصل في أمريكا، شاهدت قسم السيارات طراز ساترن Saturn التابع لشركة

جنرال موتورز يركز على الموظفين في إعلاناته. فكانت الإعلانات تحمل صوراً للموظفين يقولون «نحن نستمتع بصنع السيارة وأنت سوف تستمتع باقتناء هذه السيارة» والهدف من هذا الإعلان إضفاء الصفة الشخصية للسيارة طراز ساترن Saturn. وحيث إن المستهلكين يحبون الالتقاء بالأشخاص الذين يصممون المنتجات التي يشترونها ويصنعونها، فإن خطة مثل هذه تضيف صفة هامة إضافية للشركة ومنتجاتها على حد سواء. وقد أوجزت الشركة هذه الاستراتيجية في الشعار الذي اعتمده لسيارة ساترن بقولها: «شركة من نوع مختلف». وسيارة من نوع مختلف». والزمّن وحده كفيل بأن يثبت لنا ما إذا كانت هذه الاستراتيجية سوف تميز سيارة ساترن عن غيرها من العلامات التجارية لشركات صنع السيارات⁽³⁾.

عندما تركز الشركات على موظفيها في «إعلاناتها»، فهذا يعني وجود أثر إيجابي كبير في داخل الشركة. وكما يشير الشكل رقم 1.3 (في الفصل الثالث) فإن هذا الأثر يفضي إلى صور أفضل عند الزبائن. ولكن بما أن التركيز على الموظفين في الإعلانات ليس دائماً أفضل استراتيجية لكل شركة من الشركات، إلا أن فكرة إظهار التقدير للموظفين علانية تعد فكرة سليمة. وقد رأيت تطبيقاً عملياً لهذه السياسة في احتفال أقيم لتوزيع الجوائز حيث تقدم الرئيس التنفيذي وإلى جانبه أحد الموظفين في شركة كبرى ذات فروع كثيرة من الأسواق المركزية (سوبر ماركت) لاستلام الجائزة الكبرى بالنيابة عن شركته.

وعلى النقيض من ذلك، يبدو أن كثيراً من الشركات تتبنى فلسفة تقول إن التعويض المعقول الذي يقدم للموظفين يكفي وحده. قد تكون هذه الفلسفة مقبولة عند الكثير من الموظفين الذين يؤمنون بفكرة «اعمل لتعيش»، لكن الذين

(3) سوف تعمل ساترن على إبقاء إعلاناتها «متجددة» وموظفيها سعداء (مثلاً، دون حصول نزاعات طويلة الأمد مع العمال) وسوف تواصل صنعها سيارات جيدة. كما أنها تنشر سلسلة مستقلة من الإعلانات تبرز فيها صوراً لمالكي سيارات راضين بما يملكون.

يؤمنون بفكرة «عش لتعمل» لا يقبلون بهذا. وحتى في عالم تسوده الأعمال المصرفية التجارية والاستشارات حيث يطلق الموظفون تعليقات ساخرة مثل قولهم «لتذهب المكافآت إلى الجحيم»، يظل تقدير الموظفين والاعتراف بإنجازاتهم على جانب كبير من الأهمية. يدرك هذه الحقيقة كل من يعمل في دوائر الموارد البشرية، لكن معظمنا ينسى ذلك.

إزعاج زبائن الشركة عن قصد

تشير البحوث والحس السليم أن الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة يفقدون الثقة في المؤسسة التي يرون أنها:

- متغطسة
- تسرف في الإنفاق
- جشعة
- تتصف بالغباء، أو أنها
- تميز في تعاملها بين أصناف من البشر متشابهين
- لها سلطان عليهم، أو
- لا تثق بهم.

وخير مثال يوضح كيف تزعج الشركة زبائنها وجدته أثناء وضعي هذا الكتاب وهو برنامج «المسافر المتكرر» الذي تقدمه بعض شركات الطيران. لا تنس أن الهدف من هذا النوع من البرامج تكوين ولاء الزبائن للشركة من خلال تقديم نقاط معينة لكل ميل في مسافة الرحلة يمكن لاحقاً تحويل هذه النقاط إلى رحلة مجانية مثلاً، أو الارتقاء من درجة إلى درجة أعلى في ركوب الطائرة أو غيرها من الجوائز. وهذا برنامج عظيم من الناحية النظرية، لكنه ليس كذلك عند التطبيق العملي. فالزبائن الذين أعطوا ولاءهم للشركة يكرهون تلك الشروط المعقدة والتقييدية التافهة المفروضة على بطاقات السفر

«المجانية»⁽⁴⁾. وعندما يجدون أن توقعاتهم بعيدة المنال، يضعون اللوم على شركة الطيران ذاتها، وبذلك تهبط الصورة التي يحملونها عن الشركة. ومنهم كثيرون يخبرون أصدقاءهم بذلك.

كل مؤسسة تفعل بضعة أشياء تزعج بعضاً من زبائنها (عن قصد). وقد تكون هذه الأفعال في معظم الأحيان صغيرة وغير ذات بال، مثل إقامة بعض المناسبات الهامة في أماكن يصعب الوصول إليها أو في أوقات غير مناسبة. لكن هناك أفعالاً تقوم بها المؤسسات تحمل ضرراً أكبر مثل رفع الأسعار في أيام العطل أو الحجوزات الزائدة عن قصد. وعلى الرغم من أن الدراسات التي أجريت حول رضا الزبائن تدل على أن نسبة ضئيلة من الأشخاص الذين تعرضوا للإساءة يشتكون، إلا أن الصورة التي يحملها كل منهم عن المؤسسة قد تراجعت.

إن أفضل طريقة لتجنب الوقوع في هذا الفخ أن تتصرف وكأنك زبون لمؤسستك ترتادها بشكل دوري منتظم. عندئذ سوف تكتشف كم هو صعب التعامل مع مؤسستك.

شركات تخوض حرباً مع ذاتها

يبدو كثير من الشركات محظي بوجود انسجام وتناغم داخلي يظهر جلياً للعيان حتى للناظر من الخارج. لكن ثمة شركات أخرى ابتليت بانقسامات داخلية قد تفضي إلى تعطيل عملياتها وإلى جعل العمل فيها وكأنه «أشغال شاقة». قد يعزى سبب عدم الانسجام هذا إلى الصراع القائم بين مختلف الثقافات الثانوية (انظر الفصل السادس). ولو أخذنا مثلاً لذلك معاهد وكليات إدارة الأعمال نجد توتراً خفياً بين أولئك المتخصصين في البحوث وأولئك

(4) - C. Murphy, «Frequent Flier Tricks and Traps», Business review Weekly (1 Dec. 1997), 46 - 52.

المتخصصين في التعليم. وإن وصل الأمر إلى صنع السياسة نجد الجدل بين هاتين المدرستين الفكريتين عنيفاً وصاحباً.

وفي هذا الصدد توضح الحالة الدراسية المثبتة في نهاية الفصل الثاني عن شركة طيران الهند كيف يؤدي عدم الانسجام الداخلي إلى اختلال وظيفي. وهناك مثال آخر لما يفضي إليه عدم الانسجام داخل الشركة نجده في النزاعات التي نشبت في عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي بين الإدارة التقليدية والعمال التي نجم عنها إضرابات عامة طويلة الأمد كانت مشحونة بالكثير من العواطف. لذلك فإن الحد الأدنى من شروط وجود سمعة وصورة جيدتين لمعظم الشركات أن تسير الأمور حسناً بين المؤسسة وموظفيها.

وقد وجدت مثلاً آخر لانعدام الانسجام الداخلي الذي وضع في هيئة مؤسسة داخل مصرف استثمار أسترالي. فقد سمح هذا المصرف بوجود عدة أقسام مستقل أحدها عن الآخر وهي جميعاً تتنافس في سبيل كسب الزبائن أنفسهم، بل ويشجعهم المصرف على ذلك. وفي هذا التنافس لا توجد منهجية الحساب الرئيسي. أراد المصرف أن يعتقد أن هذا التنافس الداخلي يجعل المديرين يركزون اهتمامهم على احتياجات الزبائن، ويجعل كل قسم من الأقسام «يقا تل بضرارة». (وحتى في ذلك أن الموظفين إن لم يستطيعوا إثبات وجودهم داخل الشركة، فلن يستطيعوا الوقوف في وجه المنافسة الخارجية). كان كبار المديرين يشعرون بالراحة النسبية إزاء هذا التنافس الداخلي (ربما كان مرد ذلك الانتقاء الذاتي)، في حين كان صغار المديرين عموماً يتجنبون الآثار اليومية لهذا التنافس الداخلي (حيث شعارهم يقول «نحن نتبع ما يمليه علينا رؤساء الأقسام»). وفي عالم تسود فيه المصارف التجارية «يقبض الموظفون رواتبهم لكي يتنافسوا!» ولكن ينشأ التوتر لأن معظم المديرين يحصلون على مكافآت مجزية اعتماداً على ربحية الأقسام.

غير أنه توجد بعض الآثار الجانبية المثيرة للاهتمام لثقافة التنافس

الداخلي . أحد هذه الآثار أنه يجعل كل واحد في المؤسسة متحفزاً وعلى أهبة الاستعداد . والآخر الثاني أن هذه الثقافة قد أعانت المصرف في تحقيق نمو جيد وربحية عالية . ولكن عندما غدا هذا المصرف شركة عامة طرحت أسهمها في سوق الأوراق المالية وباتت تحت أنظار الفحص والتدقيق من جانب الصحفيين والمحللين الماليين لم تدرك الإدارة جيداً كيف تُفسر هذه الثقافة إذا نظر إليها من الخارج . ففي مقالة رئيسية نشرت في الصحف حول أداء السنة الأولى لهذا المصرف ، كافح الصحفيون الماليون كثيراً للتوفيق بين مختلف الآراء التي قدمها المسؤولون التنفيذيون حول أسباب نجاح هذا المصرف ثانية . يبدو أن كبار المسؤولين التنفيذيين المستقلين والمتنافسين يميلون للإعراب عن آراء متباينة حول أسباب نجاحهم . وهذا شيء جيد عندما يكون المصرف ملكية خاصة ، ولكن ينبغي سرد قصة عادية أمام من هم خارج المصرف إذا كان المصرف يريد حقاً أن يكون شخصية عامة متميزة ومتماسكة .

فخ «عدم التوافق»

على الرغم من أن جميع العوامل المبينة في الفصل الرابع (بعنوان الرؤية) وفي الفصل الخامس (بعنوان السياسات الرسمية) والفصل السادس (ثقافة المؤسسة) والفصل السابع (التواصل مع الآخرين) تبقى تحت سيطرة الإدارة ، إلا أنه من المدهش أن نجد أن مواءمة هذه العوامل معاً لتدعم الصورة المرغوبة للمؤسسة عمل في غاية الصعوبة . وقد أشرنا إلى هذه المشكلة في الفصل الخامس ووصفناها بأنها تحقيق التوافق الداخلي والخارجي . جرّب أن تتحدث مع أي مجموعة من الموظفين فيخبرونك على الفور ودون تردد أين تفترق الأشياء ولا تتوافق على سبيل المثال :

- هدفنا أن نحصل على أفضل نوعية من الموظفين - ولكن من الصعب الحصول على التدريب؛ ونحن لا ندفع رواتب أعلى من السوق .

- نريد أن ندخل البهجة إلى قلوب زبائننا من خلال خدماتنا - ولكن موظفي الخط الأمامي ليس لديهم الإدراك الكافي لإصلاح مشكلة الزبون دون تأخير؛ ونظام تقييم الأداء لا يقدم مكافأة للخدمة الممتازة.
 - نريد أن نطور علاقاتنا مع زبائننا - لكننا غير واثقين بأنهم سوف لا يستغلوننا؛ وقاعدة البيانات لدينا تعمل وفق ترتيب الطلبات وليس وفق تسلسل الزبائن.
 - هدفنا أن نحقق نمواً بمعدل 20٪ خلال السنوات الخمس المقبلة - لكننا خفضنا أعداد موظفينا بمعدل 10٪ وبدأنا تطبيق برنامج تقليص النفقات.
 - تقضي استراتيجيتنا أن نكون أكثر ابتكاراً - لكننا لا نعرف الكثير عن تطوير المنتجات الجديدة، وأولئك الأشخاص الذين كانوا السبب في فشل منتجات جديدة في الماضي قد تم الاستغناء عن خدماتهم.
 - نريد أن نتبنى أسلوب عمل فريق في أعمالنا - لكننا نكافئ الموظفين على أساس قدراتهم الفردية.
- والقائمة تطول وتطول. المشكلة أن معظم المؤسسات تفعل أشياء كثيرة تتعارض مع بعضها بعضاً. وعندما يكون الأمر متعلقاً بالموظفين فمن الجدير أن تضع الإدارة في حساباتها أن الناس ينزعون لفعل أشياء تكون موضع «التفتيش» تفضيلاً على الأشياء «المتوقع» أن ينجزوها. وأيضاً، عندما يتعامل الأشخاص الخارجيون مع مختلف أقسام المؤسسة، و/أو يشترون منتجات وخدمات مختلفة من الشركة، توجد فرصة جيدة لاحتمال أن تصلهم رسائل مختلطة. وبخصوص هذه النقطة الأخيرة تقدم لنا شركة الإلكترونيات الهولندية العملاقة، فيليبس، مثالاً جيداً. فكما أسلفنا تصنع هذه الشركة تنوعاً واسعاً جداً من المنتجات ابتداءً من مصابيح الإضاءة، ومروراً بالمنتجات الاستهلاكية وحتى منظومات إدارة حركة السير في الطرقات المتطورة وحتى المعدات المستخدمة لدى الأطباء في تشخيصهم للأمراض. المشكلة هي أن هذه المنتجات تختلف

عن بعضها اختلافاً كبيراً من حيث تصميمها وجودتها، حتى أن فيليبس ذاتها لا تستطيع أن تقدم صورة واحدة وثابتة لعلامتها التجارية تنطبق على كافة منتجاتها.

فخ توصيف العلامة التجارية

توجد منتجات وخدمات كثيرة يمكن أن تستفيد من نسبتها إلى صانعها. وأصدق مثال لهذا التأمين، حيث يقوم الزبون بتسديد الدفعات على أمل أن تغطي شركة التأمين كلفة المادة أو المناسبة المؤمن عليهما وذلك إذا دعت الحاجة وعندما تدعو الحاجة. لذلك، فالثقة في الشركة جزء لا يتجزأ من الأشياء المباعة. ومن هذا المنطلق فإن الصور والسمعات التي يحملها الناس عن شركة التأمين تعد صفات وخصائص نفسية رئيسية لبوليصة التأمين وثروة استراتيجية كبرى للشركة.

ومع ذلك، وحتى في هذا السوق توجد شركات تأمين كثيرة عرفت بتاريخها الحافل في الاختباء من زبائنها. فمثلاً تشير البحوث الخاصة بالسوق الاستهلاكية أن أعداداً كبرى من الأشخاص الذين يشترون بوليصة التأمين من سمسار مستقل يظنون هذه البوليصة التي اشتروها لتوهم صادرة عن هذا السمسار وليس عن الشركة. وقد أجرى فرع أستراليا بوحدة من أكبر شركات التأمين في العالم استطلاعاً سنة 1995 تبين من نتائجه أن هؤلاء السماسرة حائزون على حصة من السوق أعلى كثيراً من مستوى وعي الزبائن ومعرفتهم بالشركة ذاتها. (الجدير ذكره أن درجة معرفة الشركة من جانب الزبائن المنتظرين كانت صفراً). قد يفسر المرء هذه النتائج بطرق مختلفة. فمثلاً يمكن القول إن الزبائن يثقون بجميع شركات التأمين العاملة في أستراليا ولا يهتمهم من هي الشركة المصدرة للبوليصة. (هذا التفسير يقود إلى الاستنتاج بأن الزبائن يظنون التأمين سلعة وأنهم يجدون المتعة في التسوق على أساس ما يلائمهم و/أو يوافقهم سعره). أو قد يقول بعض الناس إن السماسرة المستقلين أكثر أهمية

عند الزبائن من شركة التأمين ذاتها. (يقود هذا التفسير إلى الاستنتاج بأن الشركة قد فقدت سيطرتها على قاعدة الزبائن التي لديها). ولكن مهما كان التفسير فهو ليس وصفاً لمكانة قوية تنطلق من الشركة نحو النمو، وخصوصاً عندما بنت موقعها على الإنترنت للتعامل مع الزبائن مباشرة.

وفي هذا السياق يجدر بنا أن نذكر توصية جاءت في الفصل السابع مفادها أن الزبائن عندما يشترون المنتج بالإضافة إلى الشركة التي أنتجته فإنه من الضروري جداً التأكد من أنهم يعرفون الشركة. وهنا أيضاً يشير الفصل الثامن إلى أن استخدام اسم الشركة مع اسم المنتج هو إحدى الوسائل لذلك. كما ويجدر بالشركة أن تفكر بالاستعانة بالإعلانات المروجة للشركة و/أو تضع اسمها في الإعلانات الخاصة بالمنتجات.

فخاخ هوية الشركة

يوجد الكثير من الفخاخ المتعلقة بهوية الشركة! لكن أخطرها على الإطلاق الافتراض بأن تغييراً في هوية الشركة سوف يؤدي تلقائياً إلى تحسن في صورة الشركة وسمعتها. هذا صحيح، أي سوف يحصل التحسن ولكن فقط إذا كان هذا التغيير مصحوباً بتغيير جذري في سلوك الشركة، منتجات أو خدمات جديدة، تغيير في الاستراتيجية أو التوجه، حصول اندماج مع شركة أخرى أو شراكة جديدة، وغيرها. وأذكر جيداً أن التغيير في هوية الشركة يحقق أفضل نجاح إذا فسره الآخرون بأنه إشارة ترمز إلى أن تغييرات أساسية قد حصلت، وليس «سوف تحصل».

أما الفخ الثاني فهو أن تسهوا الشركة عن حقيقة مفادها أن عدداً لا بأس به من الموظفين (وبخاصة أولئك الذين يشعرون بالولاء وطال أمد خدمتهم بالشركة) قد يكون لديهم انتماء عاطفي لرموز هوية الشركة وعلى الخصوص الرموز الشهيرة. تصور كيف ستكون ردة فعل الموظفين إزاء فكرة تغيير الشعار

الرمز لشركة هارلي ديفيدسون أو شركة نايكى Nike. (الزبائن أيضاً سيشعرون بالانزعاج). ومن ناحية أخرى، عندما يجري تغيير الهوية، يشعر الموظفون بالإهانة حين يبلّغون بهذا التغيير قبل ساعات فقط من إذاعة هذا النبأ إلى الزبائن وإلى عامة الناس. (لقد شهدت ذات مرة إطلاق حملة إعلانية جديدة باسم الشركة موجهة إلى زبائن الحسابات الرئيسية والمديرين وموظفي المبيعات في مناسبة واحدة. نشرت وكالة الإعلان المختصة تلك الإعلانات وتُرك للموظفين أمر دعم هذه الإعلانات أمام زبائنهم خلال ثلاثين ثانية فقط من رؤيتهم الأولى لهذه الإعلانات سواء كانوا يفهمون محتواها أم كانت هذه الإعلانات تعجبهم! ولم يكونوا سعداء لما فعلته وكالة الإعلان، أو لما قامت به دائرة شؤون الشركة التي نظمت تلك المناسبة).

الفخ الثالث هو إجراء تغيير صغير ومتطور لشعار الشركة وتطبيق هذا التغيير بوصفه مشروعاً ضخماً سريع الإنجاز. وقد ينجم عن مثل هذه التغييرات تكاليف ضخمة لأنها تتضمن إتلاف جميع العلامات الخاصة الحالية وإعادة طباعة أوراق مراسلات الشركة وما إلى ذلك. ومثل هذه التغييرات الصغرى قد لا يلحظها من هم خارج الشركة وفي كثير من الأحيان لا يلحظها حتى من هم داخل الشركة. لذلك عندما تريد الشركة تحديث قرطاسيتها وعلاماتها فمن الأفضل أن يتم ذلك تدريجياً مع مرور الزمن ودون الإسراف في تبديد الأموال.

إذا كنت تعتزم تغيير اسم الشركة حاول أن تأتي باسم جديد يحمل معاني جوهرية. لقد عرف مسوقو المنتجات منذ زمن بعيد أن الاسم الجيد هو نقطة البداية في عملية التعريف بالشركة وتحديد مكانتها. والأسماء الخالية من المعاني المفيدة تتطلب استثماراً كبيراً في الإعلانات ليصبح اسماً «معروفاً تألفه المنازل». وهناك مثال آخر لفخ شائع الحدوث في ما يتعلق باسم الشركة، وهو اختصار الاسم إلى الحروف الأولى من كلمات الاسم، مثل اختصار اسم المعهد الأسترالي للإدارة Australian Graduate School of

Management إلى حروفه الأولى AGSM. وهذا أمر جيد جداً عند العاملين في المعهد سواء كانوا طلاباً أم أعضاء في الهيئة التدريسية، لكنه لا يعني شيئاً أثناء تواصلك مع من هم خارج المعهد. إن كنا نريد اسماً قصيراً فليكن ذلك من البداية عندما اخترنا في الأصل اسماً لهذا المعهد، وليس بعد أن سئم من هم بالداخل من استعمال الاسم الطويل. إن أفضل وقت لاختصار اسم الشركة إلى الحروف الأولى من كلماته هو بعدما يبدأ من هم خارج الشركة باستعمال المختصرات، مثلما حصل مع شركة فدرال إكسپرس Federal Express حيث أخذ الناس يطلقون على هذه الشركة اسم Fedex قبل أن تتبنى الشركة هذا الاسم رسمياً بزمن طويل.

آخر هذه الفخاخ المتعلقة باسم الشركة وهويتها يتمثل بالعرض غير الثابت والخالٍ من التناغم لاسم الشركة وشعارها الرمز وغيرهما من الرموز الخاصة بها. توجد استراتيجيتان في هذا الصدد. تقتضي الأولى الاستعانة باستشاريي التصميم لإعادة صياغة هوية الشركة وإصدار كتيب بهذا الخصوص لضمان الاستخدام الثابت دون أي تغيير لهذه الهوية. أما الاستراتيجية الثانية فهي بكل بساطة تذكير الناس على الدوام بأن للمؤسسة مجموعة واحدة لا غير من رموز الهوية التي ينبغي استخدامها بصورة ثابتة ومتناغمة دون أدنى تعديل. والمعتاد أن يقوم استشاريو التصميم بإجراء تدقيق بصري لهوية الشركة كوسيلة لإبقاء التقديرات مفتوحة لمهمة جديدة. من السهل أن يجد المرء اختلافات في طريقة عرض هوية الشركة، لكن الأمر الأهم هو ما إذا كان أصحاب المصلحة يلاحظون هذه الاختلافات. إن لم يلاحظوها فأنت غير منظم، وإن لاحظوها فلديك مشكلة.

فخ «غياب الموقع والمكانة»

يوجد تفسيران لهذا الفخ. أولهما «فخ غياب الوعي أو المعرفة». إذ من الممكن أن تؤدي المستويات الدنيا من الوعي إلى سلسلة استنتاجات تتمثل

بالقول «البعيد عن العين، بعيد عن القلب، وبالآتي خسارة العمل». وقد وقعت شركة بروكتر إند غامبل في أستراليا في هذا الفخ في أوائل عقد التسعينيات من القرن الماضي. كانت هذه الشركة تسوّق بعض منتجاتها ولعدة سنوات في أستراليا، وفي الولايات المتحدة أيضاً، دون أن تربط العلامات التجارية باسمها. لكنها، وخلافاً لما جرى في أمريكا، لم تنغم شهرة كبيرة في أستراليا. وعندما أرادت هذه الشركة توسيع نطاق عملياتها، لم تكن معروفة جيداً لدى المرشحين الجدد للإدارة. لذلك اضطر الرئيس التنفيذي الجديد إلى تطبيق برنامج توعية سريع تضمن في جانب منه إلقاء محاضرات كثيرة أمام المشاركين في برامج دراسات درجة الماجستير في إدارة الأعمال وعقد ندوات للمسؤولين التنفيذيين ومناسبات خاصة بالجمعيات المهنية.

أما التفسير الثاني لهذا الفخ فيظهر جلياً في القول الشائع «نحن جيدون لذلك لا يهمننا أن نكون متميزين». والواقع أن الناس يشعرون بأهمية أن تكون الشركات متميزة لأن هذا التميز يساعدهم في تكوين رأيهم عن الشركة وتصنيفهم لها. ويساعدهم أيضاً في تسريع عملية صنع القرار لديهم وتبسيطها. وفي مجتمع يتصف بالحمولة الزائدة من المعلومات، القليل يساوي الكثير. وإذا كان للشركة موقع يسهل فهمه في سوق تكثر فيه المنافسة فإن هذا عون كبير للناس ليتذكروا من تكون تلك الشركة. وإذا أمكن إيجاد علاقة وثيقة بين هذا الموقع للشركة والقيم المستقلة الهامة عند الأشخاص، فقد تصبح الشركة العلامة التجارية المتفوقة.

ينبغي للشركات أن توضح عروض القيمة للزبائن وأن تجعل هذه العروض جزءاً من توصيف مكانتها. يسمى هذا التوصيف أحياناً توصيفاً مؤسساً على القيمة. ولكن لندع التسميات جانباً. إذا كنت غير معروف بشيء ما فقد يعرفك الآخرون بأي شيء، والأسوأ من ذلك أن يعرفك الناس بلا شيء.

فخ التقييس

إن فخ التقييس فخ ذو خندقين، وإن نجوت من الخندق الأول فقد تسقط في الخندق الثاني. أولهما أن تتجاهل أي قياس شكلي لهذه الثروة الاستراتيجية الهامة. وكثير من المديرين يكتفون بالاعتماد على حكمهم وحده في ما يخص الحالة الصحية وجدارة هذه الثروة المعنوية. أما الفخ الثاني فهو أن تقيس صور الشركة ولكن بمقياس ضعيف. فمثلاً المقاييس المستخدمة في «مسابقات ملكات الجمال» (يقصد بهذه المسابقات تلك التصنيفات للشركات التي تنشرها المجلات المتخصصة بالأعمال) لا تعطي تبصراً نافذاً في دقائق صور الشركات وسمعتها.

والقليل النادر من المؤسسات قد طور لنفسه مقاييس ذات مواصفات خاصة به لصورته وسمعته ويستخدمه بانتظام. والنادر جداً من هذه المؤسسات من يعقد مقارنات لهذه المقاييس في ما بين الجماعات المختلفة من أصحاب المصلحة. وهذا أمر يدعو للدهشة إذا أخذنا بالاعتبار أثر الصور والسمعات في تسويق الشركة ومنتجاتها وخدماتها (كما هو موضح بالتفصيل في الفصل الأول).

توجد ثلاثة أسباب وجيهة تدعو لتطوير مقياس ذي مواصفات فردية خاصة لقياس صورة الشركة وسمعتها. أولها إن عملية تطوير المقاييس تفرض على الناس أن يوافقوا على ماذا يجب أن تكون القوى المحركة والصفات والنتائج (انظر الشكل رقم 1.13). كما أنها تضع سمعة الشركة على أجندا تفكير الناس وتجعل لها ميزانية. والسبب الثاني أنها تمنع الناس من الاستعانة بخبرتهم الخاصة ومصادرهم الخاصة للمعلومات لقياس نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الثروة الاستراتيجية الهامة. ومن الشائع أن تسمع مديري الأقسام المختلفة في المؤسسة يعبرون عن آراء متباينة بخصوص صور الشركة وسمعتها. وثالثاً، حالما يجري قياس شيء ما بصورة منتظمة يظهر لدى الناس

نزوع لتتبع هذا القياس، كما تبرز فرصة جيدة لأن يحاولوا تحسين الأداء (الذي جرى قياسه). وقد شاهدنا هذه الظاهرة في كثير من استطلاعات الرأي الخاصة برضى الزبائن.

وأخيراً يمكن تلخيص معضلة القياس التي تواجهها المؤسسات بالقولين المأثورين الآتيين:

«إن كنت لا تستطيع أن تقيس فلن تستطيع أن تتدبر الأمر»
«ليس كل ما يمكن إحصاؤه مهماً، وليس كل شيء مهم يمكن إحصاؤه».

(ألبرت أينشتاين)

فخ الأزمة

هو أن تنسى أن بعض الأعمال التي تقوم بها أثناء الأزمة وتجدها أفضل ما يناسب الاستجابة للأحداث التي تعالجها قد تسبب مشاكل في مجالات أخرى. فمثلاً، عندما تستدعي المحامين للمساعدة في حل أزمة معينة أو ما تخلفه من آثار، فإن هذا التصرف نفسه يرسل رسائل مختلفة إلى مختلف أصحاب المصلحة. قد يفسر بعض الناس هذا القرار بأنه تصرف عاقل وحكيم لكن قد يظن آخرون أن لدى الشركة ما تود إخفاؤه.

ثمة طريقة لاختبار ردود فعل مختلف جماعات أصحاب المصلحة وذلك من خلال التحقق في ما إذا كان ما تم فعله أثناء الأزمة سوف ينقص من قيمة النتائج الرئيسية للسمعة الجيدة الموضحة في الشكل رقم 1.13 ونقصد بذلك الثقة والطمأنينة والدعم. وأيضاً تحقق في ما إذا كان أصحاب المصلحة على اختلاف صنوفهم سيرون الأفعال التي قمت بها من منظور أن المؤسسة تتصرف بغطرسة وتبذير وجشع وغباء أو أنها تميز بين الأنواع المماثلة من البشر. فأصحاب المصلحة سرعان ما يفقدون الثقة بمؤسسة تتصرف بهذه الأوصاف.

فخ «التسويق المتعلق بالقضية»

أثناء انشغالي بتأليف هذا الكتاب كانت فكرة التسويق المتعلق بالقضية Cause - Related Marketing (CRM) آخر بدعة تهيمن على مهنة التسويق⁽⁵⁾. والفكرة هنا هي أن موامة الشركات مع القضايا التي يؤمن بها المستهلك عموماً بقوة يخلق رأس مال اجتماعياً وبالتالي سيتواجد ترابط قوي بين المستهلك والشركات. وخير مثال لذلك بطاقة الائتمان ذات العلامة التجارية المزدوجة ماستر إكسپرس Master Express والصندوق العالمي للطبيعة World Wide Fund For Nature (سابقاً الصندوق العالمي للحياة البرية World Wildlife Fund). ذروة المبيعات من هذه البطاقات أن الصندوق المذكور يتلقى نسبة مئوية صغيرة من المبيعات على شكل هبات يصرفها كيفما يشاء. إضافة لذلك فإن شركة أمريكان إكسپرس تأمل بجذب زبائن جدد. إنها فكرة رائعة، ربح لكلا الجانبين. فلماذا نصف هذا المشروع بالفخ؟

إنه فخ بسبب سطحيته. إذا كانت المؤسسة ترى المسؤولية الاجتماعية على جانب كبير من الأهمية فإن الوسيلة الأنجع هي انتهاج سبيل متكامل لتعزيز الصورة المرغوبة للشركة أمام الموظفين وأصحاب المصلحة الخارجيين. خذ مثلاً لذلك شركة ليثي شتراوس وشركاه Levi Strauss & Co⁽⁶⁾، التي أسست منذ سنوات غير بعيدة مؤسسة ليثي شتراوس Levi Strauss Foundation لتكون قناة نقل للموارد إلى المجتمعات المتواجدة فيها ولتدعم القضايا الاجتماعية، حيث تتلقى هذه المؤسسة في كل سنة هبة ونسبة معينة من أرباح شركة ليثي شتراوس وشركاه لتنفقها كيفما تشاء. وإلى جانب ذلك تقدم هذه الشركة الدعم للأنشطة

R. Burbury, «The 'Third Wave' of Branding», Australian Financial Review (15 March 1999), (5) 15 - 16.

Levi Strauss & Co. corporate brochure (1998), and R. Mitchell with M. Oneal, «Managing (6) try Values: Is Levi Strauss' Approach Visionary - or Flaku?», Business Week (12 Sept. 1994), 38 - 43.

التطوعية التي يقوم بها موظفوها في الخدمات الاجتماعية المحلية وذلك من خلال فرق عمل خاصة تشارك في المجتمع . وقد قدمت هذه المبادرات مجتمعة إسهاماً كبيراً للمجتمع الأمريكي ، والدليل على ذلك أن الرئيس كلنتون منح شركة ليثي شتراوس وشركاه أول جائزة سنوية تحمل اسم Ron Brown Award للقيادة سنة 1998.

وأخيراً فإن أفضل ما أختتم به هذا الكتاب قول مأثور أقتطفه من مسرحية ريتشارد الثاني Richard II لوليام شكسبير حيث يقول :

«الكنز الأكثر نقاءً الذي يقدر عليه بنو البشر هو السمعة
النظيفة الطاهرة، التي إن ذهب يبقَى الرجال أشكالاً من
طين مذهب أو صلصالاً اكتسى زخرفاً» .