



## الفصل العاشر

### هل تستطيع بلوغ الهدف انطلاقاً من هنا؟

أطلق كيفين تريمبليه شركة ميدويست دياغنوستيك مانجمنت إل إل سي (ام دي ام) في شهر/يونيو من عام 2000. وتمتلك الشركة شبكة من المراكز الطبية المستقلة للتشخيص الإشعاعي الدقيق والأكثر فاعلية بوساطة أجهزة الرنين المغناطيسي (ام آر آي) والتصوير الطبقي المحوري. مما جعل الشركة تعتبر المنظمة الموفرة لهذه الخدمات الأفضل بالنسبة للأطباء والمرضى وشركات التأمين. وكان تريمبليه يعتقد أن الشركة ستنمو ليصبح لديها 20 موظفاً في آخر المطاف؛ ولكن أصبح لديها الآن 89 موظفاً في أقل من خمس سنوات. ويعود سبب نجاحهم بكل بساطة إلى أنهم كانوا يوفرون خدمة الزبون الجيدة لعملائهم. وقد تلقوا العديد من التساؤلات التي جعلتهم أمام أمرين إما النمو أو الخروج وترك العمل. فاخاروا النمو.

بلغت عوائد ام دي ام 1,6 مليون دولار في السنة الأولى و 34 مليون دولار في عام 2004. فكيف استطاعوا النمو بهذه السرعة؟ يرد تريمبليه على ذلك، بأنهم كانوا حذرين جداً في التوظيف كي يتأكدوا من حصولهم على الأشخاص المناسبين. كما كان حريصاً على أن يتيقن من أن زبائنهم ملائمون لهم. وكانوا يحرصون على قضاء المزيد من الوقت في العمل مع العملاء المحتملين للتأكد من وجود انسجام جيد ما بين ام دي ام والعملاء. ومع أن نموهم كان سريعاً، فقد كان تريمبليه يعتقد التمهل ومراقبة كافة التفاصيل.<sup>(1)</sup>

عندما يطرح الناس سؤالاً: «هل تمتلك ما يتطلبه الأمر لتنمية الأعمال؟» غالباً ما يكون في ذهنهم شخصية منظم الأعمال Entrepreneur. وعلى الرغم من أنه يعتبر عاملاً مهماً، لكنه بالتأكيد ليس العامل الأكثر أهمية الذي يقود إلى النجاح. وفي الواقع، يمكن لعدة أنماط مختلفة من منظمي الأعمال تحقيق النجاح. فلتأخذ، مثلاً، أسلوب دونالد ترامب المنمق الرائع أو أسلوب فيورينا من شركة هيلوليت باكارد المباشر والصريح. وقابل هذين الأسلوبين بأسلوب مايكل ديل الأهدأ. ولكن المساوي لهما من حيث الفعالية. من الواضح أنه لا توجد شخصية أو أسلوب أفضل لمنظم الأعمال. فالهم بالنسبة للنمو مدى قدرة هذا المنظم على توجيه الموارد الضرورية للنمو في الشركة. وبالفعل فإن أحد تعريفات تنظيم الأعمال هي توجيه الموارد الضرورية لاقتناص الفرص.

لقد ناقشنا في الفصل السابق الحاجة إلى إدارة الأرقام، وتقويم الصحة المالية لشركتك، وتحديد ما إذا كانت هناك موارد مالية كافية لتأمين النمو. ولكننا بحاجة إلى الماضي إلى أبعد من ذلك. إذ أنك بحاجة إلى الاهتمام بالموارد التسويقية ودراسة قدراتك الإنتاجية. وأن تدرس بعناية ما إذا كان لديك المزيج المناسب من الموارد البشرية للمضي نحو النمو الذي تتشده.

فهل يمكنك الوصول إلى هناك انطلاقاً من هنا؟ واستمر أثناء قراءتك لهذا الفصل في التركيز على نقاط قوة وضعف شركتك. ويمكنك الاحتفاظ بقائمة فحص لتسأل نفسك عما إذا كان أي جزء من عملياتك سوف يعيدك إلى الوراء. وبينما تقوم بذلك، سجل الملاحظات حول تلك الجوانب من الشركة التي سترفعك نحو المستوى التالي.

### تقويم الموارد التسويقية

نادراً ما تخضع الموارد التسويقية لتحليل أو تدقيق متأن. فالغالب ألا يكون لدى الأعمال مقياساً صالحاً للفاعلية النسبية لجهودها التسويقية. ولأن المدراء كثيراً ما يفشلون في فهم استطاعة نظامهم التسويقي ومحدداته، فإنهم يتخذون قرارات

تؤدي إلى الفشل أو هدر الموارد. ولكن بمقدورك القيام بأفضل من ذلك. إذ تستطيع بلوغ الهدف إذا قمت بتحليل الجهود التسويقية لشركتك بعناية لتتأكد من أن تلك الجهود يمكنها مساعدتك على تحقيق النمو الذي ترغب به. في تحليلك لمواطن القوة والضعف في نظامك التسويقي، ينبغي عليك دراسة ثمان فئات عامة للموارد التسويقية، ألا وهي: أداء السوق، ومعرفة الأسواق، والموقع، والمنتج، والإعلان والترويج، والسعر، والصورة، والتوزيع. نادراً ما توضع الموارد التسويقية إلى تحليل أو تدقيق متأن. فالغالب ألا يكون لدى الأعمال مقياساً صالحاً للفاعلية النسبية لجهودها التسويقية.

### أداء السوق

يعتبر تقويم الأداء الفعلي للسوق أو إعطائه درجة نقطة الانطلاق المنطقية. وتعد الحصة النسبية لشركتك في السوق أكثر العوامل الملموسة والمنطقية التي يجب دراستها. وقد تتوفر لدينا في بعض الأحيان معلومات كافية عن الصناعة، ومجال السوق، والمنافسين تمكننا من وضع بيان موضوعي ودقيق عن حصة السوق. وفي أغلب الأحيان، لا يمكننا إلا أن نضع تقديراً عن حصة السوق بناء على بيانات ضئيلة أو جزئية. ويصدق هذا بشكل خاص في الأعمال الجديدة أو تلك التي تكون في المراحل الأولى من النمو وليس لدى مدراءها إدراك جيد للسوق. وقد يكون هذا الأمر صعباً عند المنافسة في صناعة مكونة على العموم من شركات خاصة حيث يكون تحديد المبيعات أو حصة السوق أمراً صعباً للغاية.

وتعد حصة السوق إحدى المؤشرات على أداء الشركة التي تعالج الأداء السابق. وعلى الرغم من أنها لا تدل كثيراً على إمكانات المستقبلية، لكن يمكن التوصل منها إلى استنتاجات مفيدة. فإذا كانت السوق، مثلاً، على وشك أن تصبح مشبعة وإمكانات الصناعة في النمو محدودة، فربما تكون قوة أو ضعف الحصة الحالية في السوق دليلاً أساسياً على قدرة الأعمال على الصمود والبقاء في حال حدوث اضطراب في الصناعة. ومن الناحية الأخرى، إذا كان قطاع الصناعة جديداً أو يمر في طور النمو الكبير، فمن الصعب تقويم حصة السوق. كما يمكن لحصة السوق أن تكون أيضاً أقل الاعتبار أهمية. فإذا كانت السوق تنمو بسرعة فإن قدرة شركتك على المنافسة والنمو قد تكون أهم من اقتناص حصة في السوق.

إذاً ما الذي نستنتجه بشأن أداء السوق؟ عليك أن تقوم بكل ما بوسعك لفهم موقعك النسبي، ولكن المرحلة التي تمر بها في دورة حياة الصناعة هي التي ستحدد مقدار العناية التي تحتاج إلى بذلها فيما يتعلق بهذا الموقع.

### معرفة الأسواق

لدى دراستك لأدائك الإجمالي في السوق، عليك أن تأخذ بعين الاعتبار معرفتك بالسوق. فعلى سبيل المثال، يتعين عليك أولاً أن تعرف وتفهم الأسواق التي تستهدفها. ومن هم زبائنك؟ وما هو المكون الديمغرافي (السكاني) للسوق المستهدفة وكيف يتغير؟ وقد يكون السؤال الأكثر أهمية ما هي تفضيلات الزبائن وحاجاتهم وكيف ستتغير في المستقبل؟ كذلك عليك أن تعرف منطقتك في السوق وما هي التغيرات أو التطورات التي تحدث والتي قد تؤثر على الأعمال؟ وهل النسيج الديمغرافي للسوق في تغير؟ وهل يدخل السوق منافسون جدد هامون؟ كما يجب أن تدرك التغيرات والاتجاهات الهامة في السوق. صحيح أن المعرفة والإدراك مفهومان غير ملموسين وعرضة لطيف واسع من التغيرات. إلا أن تلك المعرفة قد تكون حاسمة جداً في المساعدة على جعل الأعمال في وضع يمكنها من التعامل مع العوائق والفرص المتاحة في المستقبل.

وإذا كنت تحتفظ بقائمة فحص، كما اقترحنا في بداية هذا الفصل، فسجل «السوق المستهدفة» باعتبارها إحدى الفئات. ومن ثم ضع تحتها أكبر قدر من العوامل المحددة للسوق التي تستهدفها وكيفية تفكير الأشخاص في تلك السوق المستهدفة. وما هو حجم هذه السوق؟ وهل هي سوق نامية أم مستقرة؟ وهل ينتمي الزبائن إلى جيل طفرة الأطفال، أم الألفية، أم إلى جيل آخر بينهما؟ وهل تتعامل مع أشخاص أصحاء أم يعانون من أمراض؟ وهل المستخدم النهائي هو بالفعل المشتري أم أنه من يتخذ القرار المتعلق بالمنتج أو الخدمة؟ وهل من المرجح أن يكون لديك مشترون يكررون الشراء أم أن الشراء يتم لمرة واحدة فقط، مثل الكراسي المتحركة على سبيل المثال؟ وقم بإضافة أية صفات أخرى لسوقك. ثم اسأل نفسك عن مدى تيقنك من إجاباتك. فبالإمكان إعادة النظر لاحقاً بالأجوبة التقريبية.

إن السوق المستهدفة، هي تلك المجموعة من الزبائن الذين يشكلون معظم عائداتك. ويمكن تحديدها من حيث النواحي الديمغرافية أو الموقع أو أنواع الزبائن أو حتى استخدامات المنتجات. وقد ترغب في تجزئة السوق المستهدفة أكثر من ذلك عن طريق وجود سوق مستهدفة أساسية تشكل نصف مبيعاتك وسوق ثانوية تشكل 25 بالمائة، فيما تشكل الأسواق الأخرى 25 بالمائة المتبقية.

### الموقع

قد يكون الموقع مهماً بالنسبة لأعمالك أو غير مهم، ولكنه يمكن أن يكون كذلك عاملاً من عوامل استراتيجية النمو لديك. فإذا كنت تواجه سوقاً وطنية يقوم الموزعون على خدمتها بسهولة، فقد لا يكون للموقع أهمية من وجهة نظر الزبون. أما إذا كانت سوقك إقليمية بشكل رئيسي أو تتطلب خدمة شخصية، فإن جعل موقع الأعمال بالقرب من الزبائن يغدو أمراً أكثر أهمية.

تعتبر الرقابة عاملاً أساسياً يتصل بالموقع. فشركة كلفيرز، مثلاً، هي سلسلة تنمو بسرعة وتقدم أغذية سريعة غالية الثمن أبرزها الكسترد المجمد وباتيربيرغيرز. وكان كريغ كلفير قد أنشأها عام 1984 في ويسكونسين، وتضم الآن أكثر من 200 مطعمًا في 15 ولاية. وعندما قرر منح الترخيص واتخاذ النمو أسلوباً في العمل، اتخذ قراراً واعياً بحصر منح الامتياز إلى من يكونون على مسيرة يوم واحد بالسيارة من المقر الرئيسي. وقد تعمد التوسع في المنطقة الجغرافية القريبة لكي يكون قادراً على مراقبة العمليات بشكل أفضل. والآن يعمل على توسيع المنطقة الجغرافية لتشمل ولايات إضافية، لأن الطلب على الأغذية السريعة ذات الجودة العالية يجذب المزيد من الامتيازات المحتملة.

وقد أوردنا جدولين ربما يثيرا اهتمامك عند بحثك عن مواقع للنمو على افتراض أنك تبحث عن مواقع إضافية. ويتعلق الجدول الأول بأعمال البيع بالتجزئة أما الثاني فيختص بالشركات الصناعية. يمكنك استخدام هذين الجدولين بوصفهما نقطة انطلاق، وبعد ذلك تضيف إليهما حسب الضرورة. فادرس هذه العوامل بالنسبة لأعمال على العموم. أي، أبرز هذه العوامل قبل انتقاء المواقع. فهذا يبعدك عن تبرير قرار جيد أو سيء بناء على بند واحد أو بندين من البنود المتعلقة بالموقع التي تعرفها مسبقاً. إذ يتعين عليك إيراد عدة عوامل ضمن القائمة. وقد ترغب حتى في إعطاء درجة لكل عامل من حيث أهميته بالنسبة للأعمال. وحينما تكون لائحة بالعوامل الهامة، قم بتصنيف المواقع المحتملة فيما يتعلق بكل عامل بحسب التقويمات: ممتاز، أو جيد، أو مقبول، أو ضعيف. وبمقدورك بوساطة نظام التصنيف والتدرج الحصول على فكرة تقريبية عن أفضل المواقع لأعمالك. وعندئذ بإمكانك البدء بالتفاوض مع أصحاب الملكية.

العامل	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
الموقع العام في المدينة أو الإقليم				
القرب من السوق المستهدفة الأساسية				
القرب من المنافسين				
ديمغرافية السوق المستهدفة				
حجم المباني والأراضي المجاورة				
إحصاء المرور عند الموقع				
سرعة المرور عند الموقع				
المسافة التي يبعد فيها عن إشارة المرور أو إشارة التوقف				
مدى كون المكان مرئياً				

الشكل ١٠-١ عوامل الموقع بالنسبة لأعمال البيع بالتجزئة

العامل	ممتاز	جيد	مقبول	ضعيف
الإقليم عموماً بالنسبة للبلد				
القرب من وسائل النقل				
أنواع وسائل النقل المتوفرة				
حالة المباني المتوفرة				
الإغراءات التي تقدمها المدينة				
توفر العمالة				
قوة الاتحادات في المجتمع				
معدلات الضرائب				

الشكل ١٠-٢ عوامل الموقع بالنسبة للأعمال الصناعية

وقد لا يكون الموقع مهماً بالنسبة لبعض الأعمال، مثل تلك التي يذهب ممثلوها إلى منازل الزبائن أو مكاتبهم.

## المنتج

عند التخطيط للنمو، ينبغي تقييم جاذبية المنتجات المباعة. وعلى الرغم من أنه

يمكن تقييم المنتجات بعبارات مطلقة، إلا أن الدرجة يجب أن تعكس كذلك

نقاط القوة النسبية للمنتجات من منظور تنافسي. ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار ثلاثة جوانب تتعلق بالمنتج: صنف المنتج وجودته والخدمة المتوفرة معه. وعلى الرغم من أنه يمكن تقييم المنتجات بعبارات

مطلقة، إلا أن الدرجة يجب أن يشير الصنف المنتج إلى أنواع المنتجات التي توفرها شركتك. فعليك أن

تدرس ملياً كل من اتساع الصنف. إذ من شأن الصنف الواسع أو الكامل أن تعكس كذلك

يمكن الأعمال من تلبية طيف واسع من حاجات المستهلكين؛ ويشير العمق إلى نقاط القوة النسبية

للمنتجات المتاحة ضمن الفئة الواحدة من المنتجات. فقد يوفر أحد متاجر

الأحذية، مثلاً، صنفاً محدوداً جداً من المنتجات، ويحدد أعماله حصراً منظور تنافسي.

بالأحذية ولكنه يوفر عدداً كبيراً من التصاميم والقياسات. أما المتجر المنافس، الذي يقدم صنفاً واسعاً من المنتجات، فإنه لا يوفر الأحذية وحسب بل يضيف إليها أيضاً طيفاً واسعاً من المنتجات المتممة أو الداعمة، مثل المواد الملمعة والجوارب والمحافظ والسلع الجلدية. وغالباً ما يستطيع المتجر الذي يوفر صنفاً محدوداً من المنتجات الاستمرار في المنافسة بسبب ما لديه من عمق في التصاميم والقياسات. وينبغي ألا ينحصر تقويم أصناف المنتجات بدراسة التأثيرات التنافسية وحسب بل يجب دراسة المقاربة الاستراتيجية التي تحاول الأعمال تعزيزها أيضاً. فمثلاً، إذا كان تصورك للشركة أنها عمل تخصصي فينبغي أن تعكس أصناف منتجاتك هذه الاستراتيجية.

أما القرار الثاني المتعلق بمنتجات الشركة فيتصل بجودة تلك المنتجات. وهنا أنت بحاجة إلى رؤية كل من صورة المنتج وجودته، وذلك من منظور المستهلك أو السوق. إذ تتم المشتريات على أساس إدراك الصورة والجودة. وعندما تخطط للنمو، يجب عليك أن تحدد بدقة أي مستوى من الجودة والصورة ترغب في تعزيزه. والواقع، أن القرار المتعلق بجودة المنتجات يعتبر قراراً استراتيجياً وليس مجرد قرار إجرائي. ذلك أن جودة منتجاتك تحدد الشركة في أعين المستهلكين. ففي أعمال البيع بالتجزئة، إذا تأملنا نوردستروم أو نيمان ماركوس في مقابل كمارت أو وول - مارت. فقد لا تكون أرباح الواحد منهم أكثر من الآخر، ولكن كل قرار تتخذه الشركة يكون مبنياً على الجودة التي تريد إظهارها. وكذلك الأمر في صناعة السيارات، إذ تملك فورد كلاً من جاغوار وفولفو بالإضافة إلى أصنافها التقليدية من السيارات. ومن المؤكد أن الجودة مهمة في كافة أنحاء الشركة، إلا أن الجودة تحظى بتركيز شامل في جاغوار بينما في إنتاج فورد فوكاس يؤخذ بعين الاعتبار المستهلكين الذين يتحسسون للسعر. فعليك أن تكافح للحصول على تقويم موضوعي وغير متحيز لهذه العوامل. فلتحدد الجودة والصورة اللتين ترغب في إظهارهما ثم قم بقياس مدى إظهارك لهذه الصورة.

وأخيراً، عليك أن تأخذ بعين الاعتبار خدمة المنتج، التي تتصل بتكفل الشركة بمعالجة هموم المستهلك المتعلقة بالمنتج بشكل فعال وكامل بعد إتمام عملية البيع. وتعد كفالة المنتج أمراً هاماً، كذلك الأمر فيما يتعلق بعدد ممثلي الخدمة وتقنييها ومدى توفرهم وجودتهم. فقد تكون على معرفة تامة ببعض الشركات، مثل كاتربيلار، التي تشتهر بالخدمات التي تقدمها مثلما تشتهر بمنتجاتها.

هل تستطيع قياس الخدمة؟ لا شك بذلك. فقم بقياس مدى الرضا الذي يشعر به المستهلكون. وقياس مدى تدمرهم. وانظر إلى الدرجات التي تعطيها المنظمات الخارجية. هل يمكن للخدمات أن تصبح سلاحاً تنافسياً عند تخطيطك للنمو؟ هذا مؤكد.

## الترويج

يتألف المزيج الترويجي للشركة من البيع الشخصي، والإعلان والدعاية والترويج للمبيعات. وإنك بحاجة إلى تقويم قوة جهودك الترويجية. وعليك أن تجمع أكبر قدر ممكن من الأدلة الموضوعية عن فاعلية هذه الجهود. ويمكن أن يتوفر ذلك بسهولة في بعض الحالات. فعلى سبيل المثال، قد تلحظ الأعمال نمواً في المبيعات بعيد بعض الحملات الإعلانية. لكن غالباً ما تكون مثل هذه

المعلومات غير متوفرة، مما يجعل تقويم الترويج واحداً من أصعب المجالات. يتألف المزيج الترويجي للشركة من البيع الشخصي، والإعلان والدعاية والترويج للمبيعات. ولا بد أنك تدرك طبعاً أهمية الوصول إلى المستهلكين، وإعلامهم بمنتجات شركتك، وتشجيعهم على القيام بشرائها. يصعب تحليل الإعلان وغيره من التأكيدات الترويجية من المنظور الموضوعي والتنافسي. ويعد هذا أحد الأسباب التي غالباً ما تجعل المدراء يشعرون بأن الإعلان والترويج من أكثر

الموارد التي يمكن الاستغناء عنها. فعندما تواجه الأعمال الصغيرة صعوبات مالية، تكون ميزانية الترويج أول ميزانية يتم تقليصها أو الاستغناء عنها. ومن سخرية الأقدار أن هذا بالتحديد غالباً ما يكون القرار الاستراتيجي الخاطئ.

ولتقويم الأنشطة الترويجية للشركة، يجب أن يكون لديك إحساس بمدى أهمية هذه العوامل للصناعة التي تنتمي إليها أعمالك. فإذا كان المنافسون في الصناعة يعتمدون كثيراً على الإعلان لتوليد المبيعات، مثلاً، عندئذ قد يكون الترويج والإعلان الضئيلين وغير الفعالين من نقاط الضعف الكبيرة. ولكن، إذا كانت مبيعات الصناعة تعتمد على عدد قليل من الزبائن الراسخين والدائمين، فإن الاستثمارات الكبيرة في الإعلان والترويج قد تكون أمراً غير ضروري. وقد يكون من المفيد مقارنة مصروفاتك الإعلانية والترويجية بتلك النفقات المعيارية التي تتفقهها الصناعة والمنافسون المباشرون. وإذا كان المنافسون يستثمرون كثيراً في الإعلان فقد يكون من الضروري القيام باستجابة مماثلة للحفاظ على حصة في السوق أو الحصول عليها. وتساعد الروابط التجارية في تحديد اتجاهات الصناعة أو معدلاتها والتي يمكن مقارنتها بالجهود الترويجية التي تقوم بها الشركة.

وقد يكون البيع الشخصي مفتاح النجاح في بعض الصناعات. ويصدق هذا بشكل خاص في البيع ما بين الأعمال وفي بعض الأعمال الخدمية. وينبغي تحليل قوة المبيعات حتى في أعمال البيع بالتجزئة. ويمكن دراسة البيع الشخصي بالاهتمام بمبيعات كل فرد من فريق المبيعات، أو مبيعات كل قسم، أو كل صنف من أصناف المنتجات.

### أساسيات البيع الشخصي

إقامة الصلات

معرفة منتجك

معرفة المنتجات المنافسة ونقاط ضعفها

تقديم أجوبة مباشرة وفورية على الأسئلة

الوفاء بالوعود

وحتى الدعاية يمكن دراستها. كما يمكن للشركة الحصول على دعاية مجانية بعدة طرق - فالقيام بالأعمال الخيرية قد يؤدي إلى إرسال بيانات صحفية يتم التويه فيها بالمساهمات، وإرسال مواد إخبارية للصحف المحلية، وتقديم عروض تلفزيونية تبث فيها مقابلتك بوصفك «خبيراً» في الاهتمامات الإنسانية، وإقامة مسابقات تمنح فيها الجوائز. ويجب ألا تتم مثل هذه الجهود بشكل عشوائي بل ينبغي التخطيط لها بعناية للحصول على أكبر عائد من الجهود المبذولة.

## السعر

ينبغي أن يعكس السعر الاستراتيجية أو الصورة التي ترغب الأعمال في

إظهارها. ولا ريب بأن السعر يبنى على التكلفة. ولكن السعر كذلك يبعث برسالة إلى الزبائن تتعلق بجودة وصورة شركتك ومنتجاتها. فمتجر الخصومات، على سبيل المثال، يرسل بياناً بأسعاره المنخفضة، إلا أن الإدارة التي تشدد على الجودة أو الخدمة أو التفرد غالباً ما ترفع أسعارها لكي تعكس صورة أرفع.

تتأثر قوة أو ضعف استراتيجية التسعير بشدة بفعل المنافسة. قد يعتمد المالك إلى تحديد الأسعار بناء على التكاليف (للمواد الأولية، والتجميع، ومصاريف البيع، والمصاريف الأخرى) لكي يحقق عوائد مقبولة لكنه يصبح غير قادر على تخفيض أسعاره. أما إذا قام أحد المنافسين الأساسيين بتخفيض أسعاره، فإن عدم قدرة الشركة على الاستجابة وفقاً لذلك سينظر إليه بوصفه نقطة ضعف في السعر. ومن جهة ثانية، يمكن أن يعتبر السعر نقطة قوة بالتأكيد، عندما تتمكن الأعمال بوساطة حجم العمليات، واقتصاديات الحجم، وكفاية الإنتاج من تقديم المنتجات بأسعار أقل بكثير من المنافسين.

## الصورة

للصورة تشعبات داخلية وخارجية. إذ تعكس صورة الأعمال داخلياً في ثقافتها أو مناخها، وبذلك تؤثر في الموظفين. وعلاوة على ذلك، يقوم بإدراك الصورة أشخاص من خارج الأعمال. وهذا يؤثر في مواقفهم تجاه تلك الأعمال.

ويجب أن تتناغم الصورة مع استراتيجيات الأعمال، وتظهر الصورة في هذه الحالة بوصفها قوة هامة. وإلا يمكن أن تغدو الصورة مصدر ضعف. فإذا كانت الأعمال ترغب في التشديد، مثلاً، على الخدمة الشخصية بوصفها عاملاً تنافسياً، فينبغي عليها أن تقدم صورة تعكس الانفتاح، والاهتمام بالعاملين، والتواصل، والثقة. أما إذا تم التأكيد على الجودة، فستكون صورة المهارة العالية، والتدريب، والاهتمام بالتفاصيل أمراً قيماً.

وتتطور الصورة مع استمرار الشركة بالقيام بعملياتها. ويبنى إدراك الجمهور للصورة على ما تعرضت له الشركة في تاريخها السابق. فإذا قمت بشراء إحدى الأعمال، فقد تؤثر الأخطاء التي قام بها المالكون السابقون بصورة أعمالك. وإذا كانت الحالة كذلك، فإنك بحاجة إلى اعتبار الصورة مشكلة والعمل لتغيير إدراك الجمهور. ولما كانت التغييرات تنزع إلى أن تكون تدريجية، فتذكر أن الصورة تؤثر بالتأكيد في مواقف الزبائن تجاه الأعمال، وبالتالي في أنماط الاستهلاك لدى الزبائن.

ومما يدعو للأسف، صعوبة قياس الصورة بدقة، ولكن يمكنك أن تشعر بها بواسطة مقاييس غير رسمية مثل الشكاوى (أو انعدام وجودها)، والحديث الشفهي، والتزكيات من الزبائن الذين يشعرون بالرضا. وعلاوة على ذلك، يمكن للمسوحات المتعلقة بالدراية باسم الشركة أو العلامة التجارية والعوامل المتصلة بالصورة أن توفر معلومات مفيدة جداً إذا ما تم إجراؤها بصورة جيدة. ومهما كانت النظرة إلى الصورة التي تسعى لتحقيقها، فعليك أن تعمل لتقديم صورة متسقة يتم التخطيط لها وتطويرها بعناية.

ومما يدعو للأسف، صعوبة قياس الصورة بدقة، ولكن يمكنك أن تشعر بها بواسطة مقاييس غير رسمية مثل الشكاوى (أو انعدام وجودها)، والحديث

### التوزيع

هل يسهل الوصول إلى قنوات التوزيع، وهل هي مقبولة؟ وهل يتدفق المنتج من الأعمال إلى الزبائن بطريقة معقولة وذات كفاية في التكلفة؟ ففي الكثير من الحالات، لا يصل منتجك إلى المستهلك النهائي إلا بعد أن يمر عبر

الشفهي، والتزكيات من الزبائن الذين يشعرون بالرضا.

وسطاء. فإذا كنت مصنعاً، فقد تقوم بالتوزيع مباشرة لبائعي التجزئة أو الجملة، الذين بدورهم يقومون بالبيع لباعة التجزئة أو لكل من باعة الجملة والتجزئة. وقد تحتاج إلى تقويم كل مرحلة من مراحل عملية التوزيع للحصول على فكرة واضحة عن القوة النسبية للنظام بأكمله.

يتعين على الشركات المصنعة عند تحليلها للتوزيع أن تأخذ بعين الاعتبار كل شيء، ابتداءً من نقطة خروج المنتج عند نهاية خط التجميع وانتهاءً بحصول المستخدم النهائي على المنتج. وهذا قد يتضمن مستودع البضائع، وسياسات المخزون، وأساليب الشحن، وإعداد الفواتير.

ثمة عاملان هامان في تحليل التوزيع: وهما التكلفة والتغطية. ويغلب عليهما أن يعمل عكس بعضهما بعضاً. فعلى سبيل المثال، قد تجد الشركة المصنعة أن توزيع المنتجات للزبائن مباشرة أرخص، ولكن لن تستطيع الوصول إلا إلى عدد محدود من الزبائن. وباستخدام الوسطاء مثل بائعي الجملة والتجزئة، تترتب عليها تكاليف إضافية ولكنها تستطيع تحقيق زيادات هامة من تغطية السوق. وفي هذه الحالات، غالباً ما ترجح الزيادة في التغطية كثيراً على تكلفة الوسطاء.

يتوفر عدد قليل من المقاييس التي تدل عما إذا كان التوزيع يتم بشكل صحيح، ولكن هنالك مؤشرات على سوء التوزيع، فمثلاً، يدل بقاء المنتجات لفترة طويلة في منطقة التحميل من الميناء على سوء التوزيع. ويعد نفاذ المخزون لدى مخازن البيع بالتجزئة، رغم أن العمل لا يلقي متاعب في العمل، دليلاً آخر على مشاكل التوزيع. وإذا بدا أن تكاليف التوزيع تتجاوز الحد، فهناك حاجة إلى دراسة ذلك الأمر.

### تقويم الموارد التشغيلية

الموارد التشغيلية إنما هي تلك الموارد التي تعنى بإنتاج المنتجات أو الخدمات أو دعمها. وقد تتعلق بالعناصر المادية لوظيفة ما أو العلاقات ضمن الأعمال ونقاط الاتصال الأساسية خارج الأعمال. من الواضح أن عدد الموارد ذات الصلة كبير، ولكن ينبغي تقويم خمس نواح أساسية: مرافق الإنتاج، وإمكانية الوصول إلى الموردين، ورقابة المخزون، وبنية المنظمة، ورقابة الجودة.

## مرافق الإنتاج

عند دراستك قدراتك الإنتاجية، فالخطوة الأولى تقويم معمل الشركة وتجهيزاته. هل بناء المعمل كبير بدرجة كافية للتعامل مع النمو المرغوب في عمليات أعمالك؟ وهل قمت بالتطويرات التقنية اللازمة في المعمل والتجهيزات للبقاء في المنافسة؟ وهل تجهيزاتك سليمة وتتمتع بالكفاية من الناحيتين التقنية والتشغيلية؟

عند النظر إلى قدراتك الإنتاجية فالخطوة الأولى تقويم معمل الشركة وتجهيزاته.

وينبغي على جزء من هذا التحليل أن يتصدى لمسألة الاستطاعة. فهل تعمل بما يقارب استطاعتك أم بأقل منها بكثير؟ فإذا كنت تخطط للنمو، فيمكن للاستطاعة أن تكون نقطة ضعف أساسية. وإن تقويمك للاستطاعة بكل عناية يعتبر أمراً حاسماً. فلنفترض، مثلاً، أنك تعتقد أن السوق ستتيح لك الحصول على نمو تصل نسبته إلى 25 بالمائة في السنة القادمة. فإذا كنت مقترباً من استغلال كامل استطاعتك، فكيف سيكون بإمكانك إنتاج منتجات في ذلك المستوى من النمو؟ فهل يمكنك الحصول على هذا القدر من الإنتاج من الخارج؟ وهل هنالك استطاعة غير مستخدمة في منطقة يمكنك استئجارها وتكييفها لاحتياجاتك؟

فلتسترجع نقاشنا حول شركة أدفانسد نيوروموديوليشن سيستمز في الفصل السابق. ففي عام 2002، كانت ايه ان اس قد طرحت الكثير من الأسهم للاكتتاب العام. وتم استخدام جزء من هذه الأموال للحصول على موزعين لمنتجاتهم. ولكن جزءاً كبيراً منها كان لزيادة القدرة الإنتاجية لسوقهم النامية. إذ أدركوا أنهم لا يملكون القدرة على النمو بالمعدل الذي يرغبون به ولذلك استخدموا أسهم رأس المال لتطوير تلك القدرة.

## إمكانية الوصول إلى الموردين

وهنا يتولد لدينا سؤالان أساسيان. يتعلق الأول بمقدار تيسر الإمدادات بشكل أساسي. فهل لديك إمكانية للوصول إلى المواد الخام والموردين اللازمين؟ ويتصل

السؤال الثاني باعتبار التكلفة التي لا بد وأن تعدل من مقدار التيسر. كم  
تبلغ تكلفة المواد والمؤن؟ إذ يمكن للفرص الواعدة أن تتأذى إما بمصادر  
التمويل ذات التكاليف العالية أو غير المتسقة.

وعليك أن تحدد ما إذا كنت ستقوم بشراء المخزون أو المكونات من مورد  
واحد أو عدد من الموردين. وتتفاقم هذه المشكلة إذا كانت الصناعة بمجملها  
تتمو بسرعة. إذ أن هذا يؤدي إلى جعل توفر المكونات مشكلة مستمرة. ويعتمد  
بعض المصنعين على تحالفات استراتيجية مع الموردين لضمان توفر المنتجات ذات  
الجودة العالية. وقد يخطو المصنعون الآخرون خطوة أبعد ويقومون بشراء  
مورديهم بهدف السيطرة على توفر المنتجات.

وليس المصنعون النوع الوحيد من الأعمال التي تعتمد على علاقة طويلة  
الأمد. إذ يعتمد باعة التجزئة كثيراً على الموردين. وينبغي أن تدرس هذه  
العلاقة بدقة، ذلك أن الزبائن يعتمدون على باعة التجزئة في شراء علامات  
تجارية محددة من المنتجات. وقد يؤدي تغيير العلامات التجارية أو الموردين إلى  
إلحاق الضرر بعلاقتهم بالزبائن. ومن المألوف أن أعمال الخدمات لا تتقيد  
بالموردين كما هو حال باعة التجزئة أو المصنعين، ولكن مع ذلك، يجب أن ينظر  
مدراء الأعمال الخدمية إلى العلاقة مع الموردين بوصفها جزءاً من التحليل  
الداخلي الإجمالي.

### رقابة المخزون

إن فحص المخزون، مؤداه تقويم قوة النظام الذي لديك لتخزين المواد (الخام  
أو المنتجات المكتملة الصنع) وطلبها وتكرار طلبها. وقد يكون النجاح في هذا  
المجال الأساس لتلبية طلبات الزبائن في الوقت المناسب. فهل تعلم ما هي المواد  
المتوفرة لديك في أي وقت من الأوقات؟ وهل يسهل العثور عليها والوصول إليها؟  
وهل هنالك إجراءات واضحة وراسخة لتكرار الطلب؟ وهل هناك عادة مستوى  
مقبول من المواد في المستودع أم أن الأعمال تعاني دورياً من تراكم المخزون أو

انقطاعه؟ ومع نمو أعمالك، فقد تكون هنالك حاجة إلى أتمتة نظام الرقابة على المخزون. والأتمتة تتراوح من برامج الجدولة البسيطة إلى نظام شريط الترميز المؤتمت بشكل كامل وشبكة إضافية تقوم إلكترونياً بوضع الطلب في نظام الطلبات بالحاسوب لدى المورد وذلك عندما يصل المخزون إلى مستوى معين.

تواجه الأعمال النامية معضلة تتعلق بالمخزون. إذ لا بد أن تتوافر لديك كمية من المخزون بحيث لا تحصل إعاقة لجريان الإنتاج ولا يشعر الزبائن بالإحباط نتيجة لتأخر الإنتاج، ولكن يمكن أن تكون تكاليف التخزين هائلة. ولهذا، إذا كنت تخطط لنمو أعمالك، ولكنك لست متأكداً من مقدار النمو أو سرعته، فقد ترغب في أن تجعل المخزون ضمن حدود المستوى الأساسي اللازم للحفاظ على تدفق ثابت للعمليات. وهو خيار يوفره نظام في الوقت المناسب (جيه آي تي) لإدارة المخزون والذي يتمتع بشعبية كبيرة. ووفقاً لنظام جيه آي تي، يقوم المورد بتسليم المكونات في الزمان والمكان والكمية اللازمة. وبالطبع فإن نظام جيه آي تي لا يكون فعالاً إلا بمقدار فعالية العلاقات والاتصالات الموجودة ما بين الأعمال والموردين. وتعد أنظمة المعلومات المؤتمتة أمراً أساسياً. وهكذا فقد تكون ثمة حاجة إلى موازنة جميع العوامل التي تمت مناقشتها هنا، وذلك عند تقويم نظام مراقبة المخزون.

وتذهب الحاجة إلى مراقبة المخزون إلى أبعد من مجرد تعديده. فقد تقرر في السوق ذات النمو العالي، بأن تقوم بإنتاج المكونات بنفسك عوضاً عن المخاطرة والاعتماد على موردين لا يمكن الاعتماد عليهم. ومن جهة أخرى، فإن إدارة كميات كبيرة من المخزون باهظة التكاليف بالإضافة إلى التكاليف الداخلية للإنتاج في الشركة. وغالباً ما تنصح الأعمال النامية بجلب كل شيء من الخارج وذلك لتخفيض التكاليف الثابتة للمعمل والتجهيزات اللازمة لإنتاج المكونات داخل الشركة.

## بنية المنظمة

تمثل بنية المنظمة التدفق الرسمي للمعلومات والسلطة داخلها، والإشارة إلى الوظائف التي يقوم بها الأشخاص ومجالات المسؤولية المصاحبة لها. وينبغي أن تكون بنية المنظمة منسجمة مع استراتيجيات الأعمال وموضوعاتها وداعمة لها. فإذا كنت ترغب بمرونة تشغيلية، فقد يكون من المفضل وضع

والمفتاح لتقويم  
البنية ملاحظة  
ما إذا كانت  
مطالب البنية  
تقيد الأعمال أو  
الأفراد بشكل  
مفرط أم أنها  
منطقية وتساعد  
الموظفين على  
النهوض  
بمسؤولياتهم.

نظام بنيوي غير رسمي أو مفتوح. والمفتاح لتقويم البنية ملاحظة ما إذا كانت مطالب البنية تقيد الأعمال أو الأفراد بشكل مفرط أم أنها منطقية وتساعد الموظفين على النهوض بمسؤولياتهم.

وغالباً ما يختار مدراء الشركات النامية بناء الأعمال حول المجالات الوظيفية، أي التسويق، والتمويل، والمحاسبة، والموارد البشرية، والعمليات. فيما قد يرغب آخرون في إقامة البنية حول منتجات معينة. ومع ذلك فقد يرغب آخرون، وخاصة أعمال الخدمات، بإنشاء بنيتهم حول بعض الزبائن الأساسيين. ويقوم الجزء الهام في هذا التحليل على تعيين ما إذا كانت البنية تتمتع بالكفاية المناسبة ولكنها، تسمح للشركة في الوقت ذاته بتحقيق أغراضها.

تعتبر الحاجة لتغيير البنية أو تعديلها لتتلاءم مع نمو الأعمال مشكلة تتفرد بها الأعمال التي تتجه نحو النمو. ومن المؤشرات على عدم كفاية البنية عدم التواصل وتبادل المعلومات، والتأخر في الحصول على السلطة لتطبيق الأفكار الجديدة. ووجود مشاكل في التعامل مع الزبائن، وتذمر الموظفين، وظهور عيوب في المنتجات. وإذا كانت البنية غير المناسبة سبب المشكلات بالفعل، فقد يكون من بين الحلول إعادة تنظيم البنية لتتمحور بشكل أساسي حول الزبائن، أو المنتجات، أو العمليات، ولتصبح أكثر انتباهاً للنواحي التي تتمتع بالأولوية في الأعمال.

## مراقبة الجودة

لقد ناقشنا في الأبواب السابقة أهمية تحديد استراتيجيات الجودة المناسبة للأعمال، ومن ثم ضرورة تحقيق مستوى الجودة المنشودة. وينبغي أن يقوم المدراء في أي عمل بتقويم السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لضمان جودة منتجاتها وخدماتها. إذ أننا نعيش في حقبة تلتزم فيها الأعمال بمعايير للجودة ترتفع باستمرار. وفي الواقع، تعد الجودة إحدى أقوى مبررات النجاح طويل الأمد للأعمال في البيئة التنافسية الحالية. ويعد تقويم الجودة مهماً للأعمال النامية لأنها تكون عرضة للأذى بشكل خاص إبان مرحلة النمو. وقد تتخفف الجودة، لأن متطلبات النمو سوف تحد من انتباهك. أو أنك تولي الجودة الانتباه المناسب، ولكن وببساطة ربما يصعب عليك الحفاظ على الجودة عندما تعمل خطوط الإنتاج بأقصى طاقتها. وقد يرتكب الموظفون الجدد غير المدربين الذين تم توظيفهم ليساعدوا في تحقيق النمو أخطاء في الجودة. ويمكن أن يؤدي تشغيل الآلات بأقصى طاقتها إلى أعطال أو تباينات غير ملائمة. وهكذا، يجب القيام بجهود خاصة لتقويم الجودة وضمان أن تحظى بالتشديد المناسب.

يعد التأكيد على الجودة هاماً بالنسبة للأعمال النامية ذلك أنها تكون عرضة للأذى بشكل خاص إبان مرحلة النمو.

رغم أنه يمكن تقويم الجودة من نواح عديدة، إلا أن مستخدمي بضائع الشركة وخدماتها غالباً ما يقدمون الإشارات الأكثر أهمية. إذ يوفر الزبائن والعملاء دليلاً ممتازاً على شعورهم بالرضا عن الجودة من خلال ردود فعلهم حيال المنتجات والخدمات التي يتلقونها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت أعمالك توفير المكونات لشركة صناعية كبيرة فإن مواصفات الجودة تكون عادة ضمن شروط العقد. وقد يعني الفشل في تلبية هذه المعايير خسارة العقد. ومن جهة أخرى، إذا كانت أعمالك تخدم سوقاً للخدمات أو بيع التجزئة، فقد تدل شكاوى الزبائن أو مرتجعات المنتجات على عيوب في الجودة.

ويجب ألا نفترض أن الجودة مقبولة لمجرد أن شكاوى الزبائن غير مسموعة - فقد ينعكس مستوى الجودة غير المقبولة في انخفاض المبيعات. وغالباً ما يكون انخفاض الجودة أمراً يصعب اكتشافه، ويغلب على المقارنات ما بين المتنافسين ألا

تتسم بالموضوعية والتدقيق. ولهذا يجب تطبيق إجراءات محددة لاكتشاف مصادر القلق المتعلقة بالجودة. فعلى سبيل المثال، تعتمد بعض الأعمال على مسوحات للزبائن، فيما تعتمد أخرى على التدقيق الداخلي الدوري. ومهما تكن الإجراءات المتبعة، فإن تقويم الجودة يعد عاملاً حاسماً في التحليل الداخلي.

### تقويم الموارد البشرية

تشكل الموارد البشرية لشركتك الفئة الأخيرة من بين العوامل الداخلية الواجب تحليلها. وعلى الرغم من أن هذا المكون غالباً ما يتم تجاهله، إلا أن موظفي الشركة يعتبرون من بين أهم الأصول وأكثرها خطورة. وإننا ننظر إلى الموارد البشرية نظرة واسعة تشمل جميع الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم الفريدة.

تمثل دراسة أعداد الموظفين اللازمين ومدى ملاءمة مهاراتهم الهم الأولي للأعمال النامية. فقد يستهوي المالك إما أن يوظف عدداً من الموظفين يتجاوز ما تحتاج إليه أعماله النامية، أو يقل عن حاجتها، وذلك إما بسبب الخطط المبالغ فيها أو الرؤية المحدودة لإمكانيات الشركة. فعليك أن تعين بدقة أعداد الموظفين اللازمين والمهارات المحددة المطلوبة لتحقيق النمو المنشود. وإذا كانت المهارات المطلوبة مفقودة، فينبغي عليك إما أن تدرب الموظفين العاملين لديك حالياً أو أن تقوم بتوظيف من لديهم المهارات اللازمة.

ويصبح التخطيط للموارد البشرية أمراً معقداً جداً مع نمو الأعمال. ويصدق هذا بشكل خاص بالنسبة للشركات التي تنمو بسرعة؛ إذ غالباً ما لا تتمكن من توظيف موظفين جدد بالسرعة الكافية لتدعم النمو. وقد ترغب بأن تقوم شخصياً بتوظيف كل موظف جديد، ولكنها عملية تستغرق وقتاً طويلاً. وسرعان ما تدرك أنه ينبغي تفويض أشخاص آخرين بهذه العملية.

يعد تقويم معنويات الموظفين والعلاقات التي تربط ما بين الإدارة والعمال النقطة الثانية التي يجب أخذها بعين الاعتبار. وقد لا تكون بحاجة في العديد من الحالات إلى أن تستغرق وقتاً طويلاً وجهداً للقيام بمسح منهجي للمعنويات؛

إذ يمكن لعدد من المؤشرات العادية أن تفي بالغرض. ومن شأن معدل دوران الموظفين وغيابهم وتأخرهم والتقويم العام لمناخ العمل أن تقدم فكرة عن المعنويات. حيث يشير التذمر والشكاوى والخلافات والنزاعات إلى ضعف المعنويات. ومرة أخرى، يجب أن تحاول التحقق من الشعور العام المتعلق بالمعنويات لأنها تؤثر في نشاط الأعمال. وينبغي عدم تجاهل المعنويات أبداً - إذ يمكن للعمال الذين يفتقرون إلى الحافز والالتزام تقويض استراتيجيات النمو ذات التوجه الجيد.

وعلى الرغم من أهمية المعنويات في أي عمل من الأعمال إلا أنها ذات أهمية خاصة في الأعمال التي تباشر استراتيجية نمو مخطط له، حيث يمكن لمعنويات الموظفين والانسجام بينهم أن يكونا حاسمين. ذلك أنك ستعتمد كثيراً، في هذه الحالات، على الموظفين ليقوموا بنصيبهم من أعباء العمل بل وأكثر منها. وغالباً ما تتطلب المحافظة على استمرارية الأعمال العمل لساعات طويلة لأسابيع عديدة. وعادة ما يكون الموظفون ذوي المعنويات الجيدة على استعداد لبذل ذلك الجهد الإضافي. ولكن إذا كانت المعنويات ضعيفة، فلن يكون الموظفون على استعداد لبذل جهد إضافي وقد تضطر حتى إلى تملقهم ليعملوا بالمستوى الإنتاجي. ومن المؤكد أن المعنويات الضعيفة ستعمل على إبطاء العمليات. كما يمكن أن تكون شديدة في بعض الأحيان بحيث قد تدفع إلى الاضطرار إلى التخلي عن استراتيجية النمو كلياً.

ويعد نظام التعويضات في الأعمال العامل الثالث الذي تجب دراسته- أي الأجور والرواتب بالإضافة إلى أية مزايا إضافية. ولغاياتنا، سوف تكون المحددات الأساسية معرفة ما إذا كان نظام التعويضات الحالي يفي بالغرض وينسجم في الوقت نفسه مع الاتجاه الاستراتيجي للشركة. وتتحدد ملائمة التعويضات بإجراء المقارنة الداخلية والخارجية كلاهما. فداخلياً، سيشعر معظم العاملين بأن التعويض كاف إذا كان يوزع بعدالة؛ أي أن ذوي الأداء الأفضل يحصلون على أجر أعلى من ذوي الأداء الأدنى.

و داخلياً، سوف يشعر معظم العاملين بأن التعويض كاف إذا كان يوزع بعدالة؛ أي أن ذوي الأداء الأفضل يحصلون على أجر أعلى من ذوي الأداء الأدنى.

الأفضل يحصلون على تعويض أعلى من ذوي الأداء الأدنى. ولكن إذا كان جزءاً كبيراً من العمل يتم إنجازه ضمن فرق العمل، عندئذ ينبغي أن يشعر أعضاء الفريق بأن تعويضهم عادل بالنسبة لبعضهم بعضاً. وبالفعل، فإن إدراك التعويض العادل هو أساس الدافعية عند الموظفين ومصداقية نظام التعويضات.

ومن منظور خارجي، فإن كفاية التعويض في معظمه وظيفة من وظائف المنافسة. فهل يحصل العاملون على تعويض يتسق بشكل معقول مع التعويض الذي يتقاضاه العاملون في شركات وصناعات مشابهة؟ وقد يكون العاملون على استعداد للقبول براتب أقل إذا كانت العوامل الأخرى تعوض عنه. فعلى سبيل المثال، لنفترض أن هنالك مشروعين من الأعمال يتنافسان في سوق العمل نفسه. ويوفر أحدهما رزمة تعويضات أعلى بقليل، ولكن الآخر يعرض بيئة عمل ممتعة وفيها تحد أكبر. وقد يشعر بعض العاملون بأن الفرص المتاحة في المشروع الثاني تضاهي اختلاف التعويضات. ولكن ينبغي ألا تخدع نفسك. فعلى العموم، يرضى العمال بتعويض يماثل ما يمكن أن يحصلوا عليه في مكان آخر أو بيزه.

### كيف تحصل على موظفين سعداء

توخ الحذر عند انتقاء الموظفين

اعمل على تدريبهم جيداً.

ادفع لهم أجوراً كافية

قدم لهم تحديات تتطلب منهم استخدام عقولهم

وفر لهم حرية ارتكاب الأخطاء

كما يجب أن يكون نظام التعويضات متسقاً مع الاندفاع الاستراتيجي للشركة. فإذا كانت الشركة تخطو قدماً نحو أسواق جديدة وتعتمد على جهود قوة المبيعات لديها لجذب زبائن جدد، فينبغي أن يعكس نظام التعويضات هذا الاعتماد. ولا بد وأنه ستكون هنالك حاجة لنظام تعويضات أو حصص أو علاوات لتحفيز

العمال وجذب جهات اتصال وأعمال جديدة. وغالباً ما تستخدم خيارات الأسهم، أو خطط مشاركة الأرباح في الأعمال المتجهة نحو النمو لتحفيز الموظفين ليكافحوا لتحقيق النمو.

عند دراسة التعويضات، نفترض عادة أن التركيز سيكون على الأموال. إلا أن معظم التعويضات ليست نقدية. ذلك أن أشياء أخرى مثل أثاث المكتب وسيارات الشركة وجدول الإجازات ومسائل العلاقات بين الأشخاص قد تؤثر كذلك في تحفيز الموظفين. فعلى سبيل المثال، قد يؤثر استعدادكم للسماح للموظفين بتعديل ساعات عملهم في تحفيزهم. وإذا كنت تسعى لبناء قوة عمل موحدة ومالية وملتزمة بشدة بالأعمال، فمن المناسب تطبيق حوافز أداء في كافة أرجاء الشركة. ويمكن لنظام مصمم تصميماً جيداً أن يساعدك في تحقيق أغراضك.

ويشكل التدريب المجال الأخير من مجالات الموارد البشرية الواجب تقويمها. والسؤال الذي ينبغي الإجابة عنه هنا هل يتلقى الموظفون التدريب اللازم للقيام بتأدية وظائفهم. ويمكن للتدريب أن يكون إما داخل الشركة أو خارجها. وأن يكون إما تدريباً تقنياً عن كيفية استخدام برمجيات جديدة أو دروساً تتعلق بإنشاء فريق عمل. وينبغي أن يستمر التدريب طالما كان لا يعيق العمل الفعلي على نحو غير مناسب. ويجب أن نلاحظ دوماً المؤشرات التي تدل على الحاجة إلى التدريب.

وتعد التقنية إحدى مجالات التدريب الهامة في الأعمال في الوقت الراهن.

إذ تتغير الحواسيب والبرمجيات بسرعة كبيرة جداً لدرجة تجعل من الصعوبة بإمكان اللحاق بهذه التطورات. وفي بعض الأحيان يكون إرسال الأشخاص إلى ورشة عمل لمدة نصف يوم أو يوم كامل أمراً أجدى وأكثر إنتاجية من محاولة تدريب الموظفين على عمليات جديدة أثناء أيام الدوام العادية.

وباختصار، إنك بحاجة إلى أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة. هل لدي العدد المناسب من الموظفين؟ وهل يملكون المهارات المطلوبة؟ وهل لدي التزام

من الموظفين بتحقيق النمو؟

باختصار، إنك بحاجة إلى أن تطرح على نفسك ثلاثة أسئلة. هل لدي العدد المناسب من الموظفين؟ وهل يملكون المهارات المطلوبة؟ وهل لدي التزام من الموظفين بتحقيق النمو؟

## إذاً، هل تستطيع بلوغ الهدف انطلاقاً من هنا؟

إن اللائحة التي وضعناها حول المجالات والعوامل التي يجب تحليلها ليست جامعة مانعة بأي معنى من المعاني؛ بل القصد منها توفير إطار للتخطيط الاستراتيجي للنمو. و عليك ألا تقع في الخطأ: فتحليل ما لديك من قوة وضعف عملية تفصيلية وقد تستغرق وقتاً طويلاً لأسابيع عديدة. وغالباً ما يقوم المدراء سواء كانوا مدراء للأعمال الصغيرة أم مدراء للشركات الكبرى المائة في لائحة فورتشون 100 بتحليل داخلي شامل لمجرد وجودهم في معتزل نصف يوم للقيام بجلسة «عصف ذهني». وفي حين أن هذه المقاربة قد توفر استبصارات مبدعة لرؤية مصادر القوة والضعف، إلا أن استخدامها لوحدها قد يعرض الشركة إلى مخاطر هي بغنى عنها. وعندما لا تقوم بأي شيء سوى العصف الذهني لتحليل عملياتك الداخلية، فقد تغفل عن بعض المصادر الحاسمة لنقاط القوة والضعف التنافسية. ولسوف يؤدي استخدام إطار العمل الذي وضعناه في تحليل الشركة إلى التقليل من إمكانية إغفال احد المصادر الحاسمة للقوة أو الضعف.

### الهامش

- 1- Nichole L. Torres, "Midwest Diagnostic Management LLC,"  
Entrepreneur Magazine, June 2004, p. 76.