

التركيز على النهج

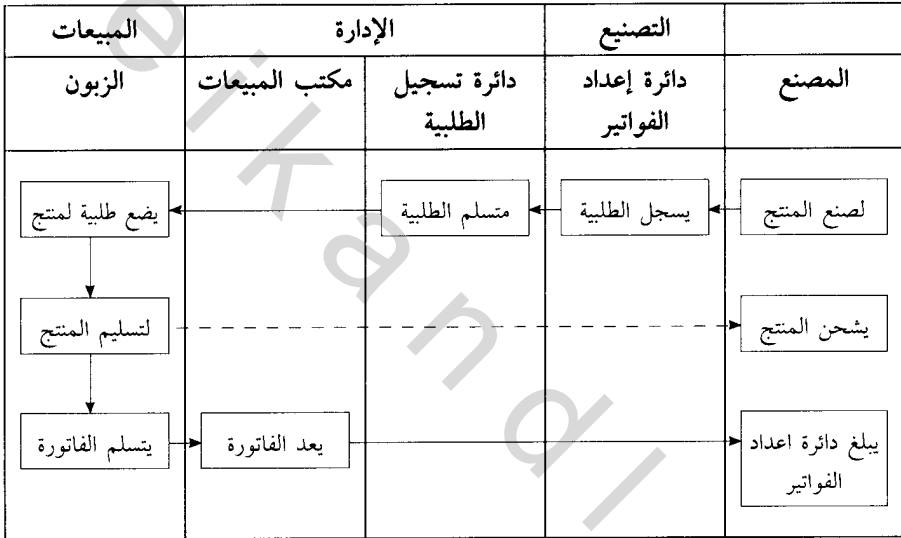
جميع مؤسسات المبيعات والتسويق الناجحة تستمع إلى زبائنها الخارجيين والداخليين، ولكنها لا تتوقف عند هذا الحد، بل هي تطبق ما تعلمته من أجل تعريف وتحسين مناهج العمل التجاري الرئيسية. وهي عبر هذه المناهج تنقل المعلومات إلى زبائنها. وهدفها هو التأكد من أن نتيجة النهج تلبي متطلبات زبائنها، وأن هذه المتطلبات تعمل بطريقة فعّالة. ولتحقيق هذه الغاية تستخدم تقنيات تحسين رسمية على غرار تحسين نهج العمل التجاري، وإعادة الهندسة، وممارسة علامات الإسناد.

لقد حدد الفصل الأول تعريف النهج بأنه أي نشاط أو مجموعة أنشطة تستقبل مدخلات، وتضيف قيمة إليها، وتنتج محصولاً يذهب إلى الزبون. وقد عرّفنا الفصل الثالث على النموذج الأساسي للنهج (الشكل 1/3) الذي يبين العلاقة بين عناصر النهج. وهذا النموذج يخدم كأساس لتقنيات التحسين كافة.

إن الشكل 4 - 1 هو رسم بياني لمجرى العمل ويبين لنا وجهة نظر مبسطة في نهج تنفيذ الطلبية التي ترد إلى شركة تنتج مواد مصنعة. بداية الطلبية هي من عند الزبون ثم تنتقل عبر مكتب فرع المبيعات، ودائرة تسجيل الطلبيات، وقسم التصنيع والشحن ومن ثم تعود إلى الزبون بشكل منتج من المنتجات. إضافة إلى ذلك المعلومات الخاصة بإعداد فاتورة المنتج

تنتقل من قسم التصنيع إلى دائرة إعداد الفواتير ومن ثم إلى الزبون. والمربعات في الشكل 1/4 تمثل الأنشطة التي تحدث في هذه العملية. وكل نشاط له مصدر توريد، ويضيف قيمة، وله زبون. وكل نشاط أيضاً يحتاج إلى متطلبات وتغذية مرتدة من زبائنه. ولتحسين أي نهج يجب أن ينظر إليه من البداية وحتى النهاية.

الشكل 4 - 1 عملية تنفيذ الطلبية



مناهج المبيعات والتسويق

العاملون في المبيعات والتسويق لا يفكرون كثيراً بالمناهج، لأن هذا التفكير يخلق لهم صعوبة في التعرف على المناهج غير الموجودة في مناطقهم. فيما يلي بضعة أمثلة فقط لمناهج حددتها الشركات الرئيسية وحسنتها في وظائف المبيعات والتسويق:

- مؤهل متفوق
- اعداد اقتراح

- اعداد العقود وإقرارها
- تسجيل الطلبية
- التنبؤ بالمبيعات
- استخدام واستئجار
- تدريب
- تقويم الأداء
- تلبية طلبات نشرات الدعاية
- بداية معرض تجاري ومتابعته ورصده
- حملات دعاية
- بداية حملة دعاية ومتابعتها ورصدها
- طرح منتج جديد في السوق
- بريد مباشر
- تطوير مادة مساندة التسويق
- دورة المبيعات بدءاً من اهتمام الزبون بالمنتج وحتى تسليم المنتج للزبون
- دورة صنع المنتج من اهتمام الزبون وحتى التسليم.

نتائج تحسين نهج المبيعات والتسويق

بتحسين مناهج عملها التجاري، تحقق الشركات الكبرى اختراقات في إنتاجية المبيعات والتسويق ورضا الزبون. فيما يلي أمثلة للنتائج التي حققتها بعض هذه الشركات:

إحدى أكثر شكاوى الزبائن شيوعاً هي طول المدة التي يستغرقها الحصول على النشرات الخاصة بالمبيعات. شركة (تكساس انسترومنتس) تحدث عن 4,8 أيام وسطياً للرد على كل استفسار من مجموع 250,000 استفسار كانت تتلقاها شهرياً. وقد حلت الشركة المناهج التي تطبقها في تلبية هذه الطلبات فقررت البدء كلياً بورقة بيضاء فكانت النتيجة نهجاً جديداً يعامل كل استفسار وكأنه طلبية. وبذلك خفضت إلى عشر ساعات الزمن الذي

تستغرقه تلبية طلب معلومات، وخفض هذا النهج أكلاف المعالجة في الصنفقة.

إن نهج إعداد الاقتراح كان موضوع التحسين في شركتي (اونيسيس) و(موريكوس سيستمز). وشركة (اونيسيس) هي الشركة الشهيرة لصنع أجهزة الكمبيوتر وتقديم الخدمات المهنية. وزبائنهم كانوا يردون بمزيد من الرضا عندما كانت تعرض عليهم مقترحات محسنة. أما شركة (موريكوس سيستمز) فإنها شركة لتطوير برامج الكمبيوتر، ومنتجاتها تخدم حاجات صناعة الرعاية الصحية، وقد خفضت هذه الشركة التغيير في المقترحات الروتينية باستخدامها مجموعة نموذجية من الوثائق المرقمة والمرتبة حسب الأرقام. علاوة على ذلك شذبت الاتصالات الداخلية بين العاملين في المبيعات والعاملين في المساندة الإدارية الذين يساعدون في وضع المقترحات. وهكذا تحسنت نوعية المقترحات وانخفض زمن الدورة انخفاضاً كبيراً.

خلال الثمانينات من القرن العشرين خفضت شركة أميكا للتأمين المشترك الزمن الذي يتطلبه إحداث تغييرات في سياسة الشركة من أسبوعين وسطياً إلى أقل من يومين. وتواصل شركة أميكا العمل في هذا النهج وهي تقترب من تحقيق تحول نحو مدة أربع وعشرين ساعة فقط. ويقول جون كوفورز الابن، نائب رئيس شركة أميكا: «من المحتمل جداً عندما يطلب صاحب بوليصة تأمين إجراء تبديل، ان يصله هذا التبديل بالبريد صباح اليوم التالي».

عندما أعادت شركة تكساس انسترومنتس تصميم نهجها الخاص بتسجيل الطلبات كان هدفها هو إنقاص زمن الدورة وتحسين تسليم المنتجات بسرعة. وقد تمكنت هذه الشركة من تخفيض زمن تسجيل الطلبات من أربعة عشر يوماً إلى ثلاثة أيام. وكانت الفائدة غير المتوقعة تحسناً حدث أيضاً في نوعية الطلبية. وتقول هذه الشركة أن تخفيضاً نسبته 60٪ حدث في عدد الاستفسارات التي تلقتها مكاتب المبيعات بشأن شحنات مفقودة وطلبات لم تسلم في مواعيدها. ويستخدم عاملو المبيعات في هذه الشركة

حالياً فوائد المناهج المحسنة وتبادل المعطيات الكترونياً كطريقة لتمييز شركتهم عن منافساتها.

ماذا نسمي تحسين النهج

أسماء عديدة أطلقت على التقنيات المستخدمة لتحسين مناهج العمل التجاري. بعض الأسماء الشائعة هي (إدارة نهج العمل التجاري) و(تحسين نهج العمل التجاري) و(إعادة هندسة العمل التجاري) و(تحسين النهج المستمر) و(إعادة التصميم اجتماعياً وتقنياً) وأخيراً (تحليل الأنظمة). وكما هي الحال في العديد من تقنيات التحسين الأخرى، ليس هناك فرضياً تعريفات معتمدة لهذه التسميات. وزيادة في الإرباك طبقت الشركات على اختلافها أسماء مختلفة على ما هو من الناحية الجوهرية تقنيات متماثلة.

الخصائص المشتركة لتحسين النهج

مع أن كلاً من التقنيات الوارد ذكرها هنا لها خصائصها إلا أنها جميعها تشترك في عدة خصائص هامة:

هذه التقنيات تشمل عدة وظائف: إن أهم الخصائص المشتركة هو التركيز على عدة وظائف. وهذه التقنيات لتحسين النهج تقوم كلها على أساس الفكرة القائلة إن مناهج العمل التجاري تنساب عبر دوائر عديدة أو مجالات وظيفية عديدة في مؤسسة العمل التجاري. إن عملية تلبية الطلبية الموصوفة في الشكل 4 - 1 تبرهن على هذه الفكرة. فهذه النظرة إلى تعدد الوظائف هي التي تحقق تحسينات كبيرة في فعالية النهج وكفاءته.

هذه التقنيات موجهة نحو الزبائن: المناهج لها زبائن، وسواء أكان الزبائن داخليين أما خارجيين فهم سبب وجود النهج. وزبائن النهج هم الذين يقررون نوعية ما ينتجه هذا النهج. بعبارة أخرى، هم الذين يحددون مدى تلبية النهج لمتطلباتهم.

هذه التقنيات تشمل الأشخاص العاملين ضمن النهج: ما من أحد

أفضل معرفة بمناهج العمل التجاري من الأشخاص الذين يشكلون جزءاً من هذه المناهج، أي الذين يتعاملون معها يومياً. وجميع تقنيات التحسين تعترف بقيمة إشراك هؤلاء الأشخاص في عملية التحسين ومعظم التقنيات تستخدم فرقاً لتحديد وتحليل وتحسين المناهج، بمن في ذلك الأشخاص العاملين في هذه المناهج والمشاركين في فرق العمل هذه. كما أن هذه التقنيات تستخدم مشرفاً على النهج، أي مسؤولاً تنفيذياً أو مديراً من داخل النهج، يكون مسؤولاً عن تحسين وإدارة النهج.

هذه التقنيات تتضمن كل عناصر النهج: من السهل التفكير في المناهج على أنها إجراءات يتبعها الناس. ولكن هنالك عناصر أخرى في أي نهج، من ضمن هذه العناصر الأشخاص والمعدات المشاركون في النهج والمعلومات التي تنساب عبره.

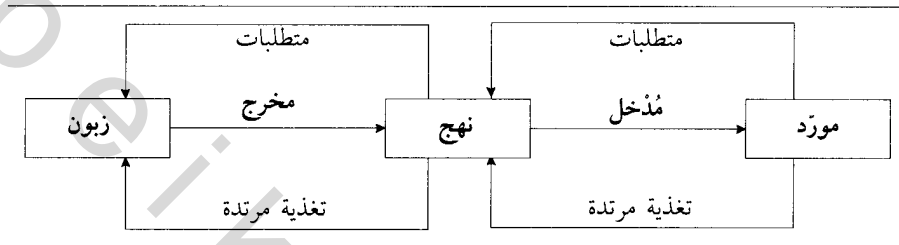
جميع التقنيات أساسها نهج نموذجي: جميع التقنيات تستخدم نهجاً نموذجياً أساسياً. ومع أن النتائج قد تختلف إلا أن معظمها تشتمل على عناصر مبينة في الشكل 4 - 2. لقد بحثنا في الفصل الثالث موضوع الجانب الصحيح للشكل (الشكل 3 - 1) في حالة المبيعات والتسويق. يوضح هذا الجانب نقل المعلومات إلى الزبون. وللقيام بذلك بصورة فعّالة يحتاج العاملون في المبيعات والتسويق إلى فهم متطلبات زبائنهم والحصول على تغذية مرتدة عن مدى حسن عملهم. ونلاحظ أن المبيعات والتسويق يوفران متطلبات الجهات الموردة لهم. وكما أن أقسام المبيعات والتسويق بحاجة إلى فهم متطلبات زبائنهم فإن الموردين أيضاً بحاجة إلى معرفة متطلبات أقسام المبيعات والتسويق. إن الموردين بدورهم بحاجة إلى تغذية مرتدة لكي يعلموا إلى أي حد يلبون هذه المتطلبات.

التحسين بحد ذاته نهج

كل أسلوب من أساليب التحسين هو بحد ذاته نهج رسمي. وكل أسلوب يتضمن سلسلة خطوات تستقبل مُدخلًا وتضيف قيمة وتنتج مردوداً.

والمردود هو معلومات عن المنهج الذي ينبغي تحسينه. والقيمة المضافة تأتي من تحديد النهج، وجمع متطلبات الزبائن، وقياس النهج، وتحليله، والتوصية بإجراء تغييرات معينة، والقيام بهذه التغييرات، والمردود قد يكون نهجاً محسناً أو نهجاً جديداً بالكامل.

شكل 4 - 2 نهج نموذجي أساسي



وتقنيات التحسين أيضاً تشترك في مجموعة أهداف مشتركة، هي: جعل مناهج العمل التجاري أكثر فاعلية وكفاءة. والأقسام التالية من الكتاب تمعن النظر في ثلاثة منها: تحسين نهج العمل التجاري، إدارة نهج العمل التجاري، وإعادة هندسة النهج. وفيما بعد، سيبحث هذا الفصل تقنيتين أخريين شائعتين هما: علامة إسناد النهج و ISO - 9000 لئلا نرى كيف ينطبقان على المبيعات والتسويق.

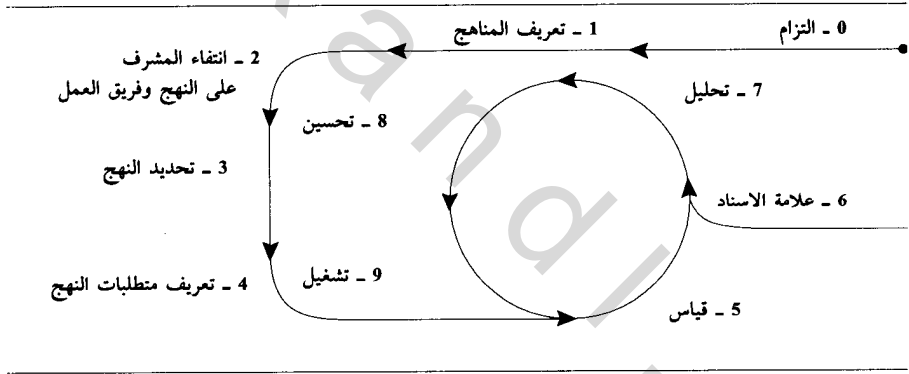
تحسين نهج العمل التجاري

تحسين نهج العمل التجاري هو التقنية المستخدمة على أوسع نطاق، والتي توفر لنا نموذجاً نستطيع أن نقارن به التقنيات الأخرى. والشكل 3/4 يوضح لنا الخطوات التي يتضمنها تحسين نهج العمل التجاري. والمقارنة التي نقدمها هنا قائمة على أساس دراسة الأساليب التي نستخدمها أكثر من اثنتي عشرة شركة رئيسية وشركات استشارية. ومع أن العدد الدقيق للخطوات يختلف من شركة إلى أخرى، وأن كل شركة تنظم الخطوات وتطلق عليها أسماء مختلفة قليلاً، فإن تتابع الخطوات ومحتواها متشابهة جداً.

الخطوة صفر: الالتزام

لقد بحثنا في الفصل الثاني الحاجة إلى التزام الإدارة بنهج التحسين وهذا الالتزام ضروري عند قمة الشركة وعلى المستويات العليا لكل قسم من العمل التجاري له دور في تحسين نهج العمل التجاري بما في ذلك المبيعات والتسويق. ولأن الالتزام يجب أن يسبق البدء بتحسين نهج العمل التجاري، أطلقت على هذا الالتزام اسم الخطوة صفر. وهذه الخطوة تتضمن أربعاً من مهمات الإدارة: إنشاء مراكز إرشاد في الشركة، فهم تحسين نهج العمل التجاري ودور الإدارة في هذا التحسن، وإعلان الالتزام، وإيجاد مؤسسة مساندة.

الشكل 4 - 3 تحسين نهج العمل التجاري



إنشاء مراكز إرشاد

لكي يكون تحسين نهج العمل التجاري فعالاً، ينبغي أن يدعم مهمة الشركة، ورؤيتها واتجاهها الاستراتيجي وأن يقوم على أساس القيم الأساسية للشركة. وينبغي أيضاً أن يدعم مهمة الشركة واستراتيجية المبيعات والتسويق وغير ذلك من المجالات الوظيفية الأخرى للمؤسسة، وإذا لم تكن قيادة الشركة بعد قد أنشأت وقامت بتعريف هذه المراكز الإرشادية الأساسية في العمل التجاري، فالآن هو الوقت لأن تفعل ذلك.

فهم تحسين نهج العمل التجاري ودور الإدارة

يجب أن يكون لدى كبار المسؤولين التنفيذيين أنفسهم فهم لتقنيات تحسين النهج وأدوارهم ومسؤولياتهم في هذه التقنيات. وهم أيضاً بحاجة إلى معرفة النتائج التي يتوقعونها والزمن المطلوب لتحقيقها. إنهم أخيراً بحاجة إلى معرفة أنه قد يكون ضرورياً إجراء تغييرات كبرى في هيكلية المؤسسة وقد يكون لابد من تحويل موارد. ولا حاجة بهم إلى أية مفاجآت في هذه المجالات بعد أن يكونوا قد تعهدوا بالتزام رئيسي.

التعهد بالالتزام

بعد فهم أعضاء الإدارة لتحسين نهج العمل التجاري ودورهم فيه، يكونون في وضع لاتخاذ قرار بالانطلاق مستنداً إلى معلومات. وهذا القرار يتضمن عدة عوامل. العامل الأول هو إلى ماذا يرمي هذا الجهد، فهل هو مشروع تجريبي لاختبار تحسين نهج العمل التجاري، أم أنه جهد متكامل على مستوى الشركة بكاملها؟ وهل يتضمن ما يرمي إليه عملية حساسة واحدة أم سائر العمليات الأساسية في الشركة؟ ان تحديد ما يرمي إليه النهج يساعد على تحديد الزمن الذي يتطلبه استثمار كبار المديرين في النهج وتقدير عدد العاملين والموارد لهذا النهج.

انتشار مؤسسة مساندة

معظم الشركات لديها حالياً فريق عمل تنفيذي يستطيع إدارة نهج التحسين. ويشمل هذا الفريق كبير المسؤولين التنفيذيين ومسؤولين تنفيذيين يرفعون تقاريرهم إليه، من ضمنهم ممثلو المبيعات والتسويق. وعندما تنفذ مبادرة تحسين النهج ضمن وحدة من وحدات العمل التجاري، أو قسم، أو دائرة رئيسية، قد يكون فريق العمل التنفيذي المساند في مستوى الإدارة العليا في تلك الوحدة، ويمكننا أن نطلق على المجموعة التي تدير جهد التحسين بشمولية اسم «فريق عمل التحسين التنفيذي». وهذا الفريق يشكل فرق عمل منفصلة للعمل في كل نهج أو في نهج فرعي رئيسي تعتمزم

المؤسسة تحسينه. وهذه الفرق يمكن أن نسميها «فرق عمل تحسين النهج» (هذه الفرق بحثها يأتي في الخطوة الثانية).

الخطوة الاولى: تعريف النهج واختياره

بعد تعهد إدارة شركة ما بالالتزام، تكون المؤسسة مستعدة للبدء بتحسين نهج العمل التجاري. والخطوة الاولى هي انتقاء نهج رئيسي أو عدة مناهج رئيسية للتركيز عليها. والنهج الرئيسي في العمل التجاري هو ذلك الذي يؤدي فشله إلى ضرر فادح أو يسبب إفلاس العمل التجاري. وبالنسبة لمعظم الشركات، يشمل هذا التعريف بالتأكيد بعض عمليات المبيعات والتسويق. وعندما يفشل فهم رئيسي أو عندما لا يعود قادراً على المنافسة قد تكون الشركة في أزمة. في هذه الحالة يكون النهج الواجب التركيز عليه أمراً مسلماً به ويبدأ تحسين نهج العمل التجاري عند الخطوة التالية (أي اختيار المشرف على عملية التحسين وفريق عمل تحسين النهج). لحسن الحظ أن معظم المؤسسات لا تبدأ تحسين نهج العمل التجاري وهي في أزمة. فلديها الوقت الكافي لتعريف جميع مناهج الشركة الرئيسية واختيار واحد أو أكثر للتركيز عليه.

تعريف المناهج الرئيسية

إن فريق عمل التحسين التنفيذي قد يقوم بتعريف مناهج العمل التجاري الرئيسية في المؤسسة أو قد يعهد بهذه المهمة إلى إدارة أو إلى فريق عمل من المستخدمين يمثل الدوائر الرئيسية في المؤسسة. وأسهل طريقة لتعريف المناهج الرئيسية هي أن يقوم فريق عمل بإعداد قائمة تتضمن أفكاراً لامعة. ثم مقارنة أخرى هي إعداد قائمة من منتجات الشركة الرئيسية ومن ثم تعريف المناهج التي تبدها. وعند تعريف مناهج المبيعات والتسويق يجب أن نتذكر النظر في المردود الذي يذهب إلى الزبائن الداخليين والخارجيين على حد سواء.

إيجاد مبادئ اختيار النهج

أحد أهم المبادئ في اختيار المناهج هو كيف يفكر الزبائن بمردود

النهج. من وجهة نظرهم، ما مدى أهميته، وما موقعه في المنافسة، وهل يحتاج إلى تحسين؟ في ما يلي الأسئلة الإضافية التي ترغب المؤسسة في التفكير بها عند اختيار المناهج:

- هل هذا النهج يدعم مهمة الشركة ورؤيتها وتوجهها الاستراتيجي؟
- هل هذا النهج جزء من الاختصاصات الجوهرية للشركة؟
- ماذا سيحدث إذا لم تحسن الشركة هذا النهج؟
- كم هي الموارد المالية والبشرية في الشركة التي يستهلكها النهج؟
- هل هنالك رعاية من مسؤول تنفيذي لهذا النهج؟

الخطوة الثانية: اختيار المشرف على النهج وفريق العمل

هذه الخطوة تشمل أربع مهمات: اختيار المشرف على النهج، اختيار فريق عمل، تحسين النهج، تحديد مسؤوليات المشرف وفريق العمل، تدريب المشرف وفريق العمل.

اختيار المشرف على النهج

المشرف على النهج هو مسؤول تنفيذي أو مدير من ضمن نهج العمل التجاري له سلطة ومسؤولية تحديد نتائج النهج بمعناه الشمولي. (هذا الدور يتناقض مع الدور التقليدي للمؤسسة حيث يكون أحد المسؤولين التنفيذيين أو المديرين مسؤولاً عن أحد المجالات الوظيفية). إن عمل المشرف على النهج ليس منصباً إضافياً في ملاك المؤسسة. وفريق عمل التحسين التنفيذي يعهد بالإشراف على النهج إلى شخص سبق له أن تولى مسؤولية جزء ما من أجزاء النهج. بالنسبة للمناهج الرئيسية يكون المشرف من أصحاب المستويات العالية في المؤسسة بل انه قد يكون عضواً في فريق عمل التحسين التنفيذي أو في اللجنة الإدارية.

هنالك مبادئ عديدة يمكن لفريق عمل التحسين التنفيذي أن يستند إليها عند اختيار مشرف على النهج. والمشرف قد يكون المسؤول التنفيذي أو

المدير الذي:

- لديه معظم الموارد الخاصة بالنهج
- يقوم بمعظم العمل بالنهج
- يشعر بأشد الألم عندما تسوء الأمور
- يكون الكاسب عندما تسير الأمور في مجراها الصحيح
- يكون في أفضل موقع لإجراء تغييرات في النهج
- يكون مقبولاً من جانب المسؤولين التنفيذيين أو المديرين المشرفين على أنشطة أخرى في النهج
- يريد القيام بالعمل

ومع أن المسؤوليات المحددة للمشرف على النهج تختلف من شركة إلى أخرى إلا أنها تقع في فئتين عامتين هما العمليات والإدارة. في فئة العمليات يكون المشرف مسؤولاً عن التأكد من أن النهج يلبي الأهداف النوعية لمهمة النهج. وبالنسبة لعمليات البيع تشمل الأهداف النوعية للمهمة الإيراد المالي ونمو الربح ورضا الزبائن.

إن المشرف على النهج مسؤول أيضاً عن إدارة نهج التحسين وبلوغ أهداف التحسين. وهذا يشمل السير بالنهج عبر الخطوات الست المتبقية في عملية تحسين نهج العمل التجاري. وهو يشمل أيضاً حل المسائل القائمة بين مختلف المجالات الوظيفية ضمن النهج ورفع تقرير عن وضع النهج ونتائجه إلى كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة. وقد تشمل أهداف تحسين النهج خفض الوقت اللازم للرد على استفسارات الزبائن، وإزالة الأخطاء في تسجيل الطلبات أو تخفيض حجم عمل العاملين في المبيعات.

اختيار فريق عمل تحسين النهج

إن أعضاء فريق عمل تحسين النهج يمثلون الأنشطة الرئيسية ضمن النهج، وهم مسؤولون عن القيام بالخطوات المتبقية في تحسين نهج العمل

التجاري. وللقيام بذلك هم بحاجة إلى أن يكونوا على دراية عالية بكيفية سير أنشطتهم وهم بحاجة أيضاً إلى العمل بجهد في بيئة فريق عمل وأن يكونوا مستعدين لمساندة مهمة فريق العمل التي هي تحسين النهج. وهم ليسوا في موقعهم للارتقاء بمصالح الدائرة الوظيفية التي يمثلونها. وباستثناء مؤسسة صغيرة ما أو نهج صغير ما لا يكون المشرف على النهج هو رئيس فريق عمل تحسين النهج ولا حتى مشاركاً نشيطاً في العمل اليومي. وأحد أعضاء الفريق يتولى دور القيادة. وفي كثير من الحالات يكون من الضروري وجود أشخاص عاملين في المبيعات في مشاريع التحسين الكبرى، وهذا يمثل بعض التحديات التي هي من نوع فريد (سيتم بحثها في الفصل الخامس).

إن العديد من الشركات التي أسهمت في الكتاب قد أكدت أهمية وجود ممثل لأنظمة معلوماتية في كل فريق عمل لتحسين النهج. وعضو فريق العمل في الأنظمة المعلوماتية يأتي معه بمعرفة وفهم تحليل الأنظمة وتصميمها كما يجلب معه التكنولوجيا المستقبلية بشكلها العام وكذلك قدرة الأنظمة المعلوماتية الحالية والمخطط لها في المؤسسة.

تحديد المسؤوليات: ميثاق «فريق عمل تحسين النهج»

بعد تشكيل فريق عمل تحسين النهج المهمة التالية هي تزويد أعضاء الفريق بفهم واضح للتكليف المسند إليهم. وهذا التكليف يشتمل على مهمة فريق العمل، مستوى السلطة، الموارد المتاحة، وكيفية قياس فريق العمل. في المؤسسة المثالية يكون المشرف على النهج هو صلة الوصل بين «فريق عمل التحسين التنفيذي» والفريق العامل وهو يتولى إبلاغ التكليف. ومع أن تحديد المسؤوليات يبدو أشبه بمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة فإننا نفاجأ بعدد المرات التي يبدأ فيها فريق العمل مهمته بدون هذه المعلومة الحساسة.

وفريق العمل تحدد له أيضاً مهمات نوعية. هذه الأهداف هي أهداف الشركة أو الأهداف التي حددها فريق عمل التحسين. على سبيل المثال تقاعد مؤخراً كارل هـ. أرنوت من مركز وسيتنغهاوس المختص بالنوعية والإنتاجية،

وهو يقول ان أهداف المركز لتحسين النهج الأولي هي دائماً محددة بتخفيض لا يقل عن 65٪ من زمن دورة النهج، والأهداف الأخرى للنهج المحسن تشمل على إزالة الأخطاء، وتخفيض الكلفة، ورفع القيمة بالنسبة للزبائن، وهذه الأهداف يحددها عادة فريق العمل ذاته بالتوافق مع الإدارة.

تدريب المشرف على النهج وفريق العمل

المشرف على النهج وأعضاء فريق العمل بحاجة إلى فهم كامل لتحسين نهج العمل التجاري، وأعضاء الفريق بحاجة أيضاً لمعرفة تقنيات إجراء المقابلات ولمهارات العمل الجماعي. هذه كلها يجب أن يتضمنها تدريب الفريق الرسمي.

الخطوة الثالثة: تحديد النهج

تحديد النهج يشمل إبداع بيان مهمة، وإقامة وإقامة حدود، وتوثيق سير العمل، وتعريف عوامل النجاح الحاسمة. وما لم يكن النهج بسيطاً نسبياً، سيتحتم على أعضاء فريق العمل في تحسين النهج أن يكونوا نسبياً ذوي مهارة في إجراء المقابلات وجمع المعلومات من الأشخاص الآخرين المشاركين في النهج أو إثبات صحة هذه المعلومات. وهذه المقابلات ستكون مصدراً جيداً للأفكار حول كيفية تحسين النهج.

إبداع مهمة للنهج

المهمة الأولى لفريق العمل هي إبداع بيان مهمة يصف الغاية من النهج. على سبيل المثال، مهمة عملية تنفيذ طلبية الزبون في شركة IBM هي إدارة الطلبية من وجهة نظر الزبون والتأكد من أن طلبية الزبون ستكون مقبولة وخالية من العيوب وتسلم إليه «حسب طلبه». وكل ترتيب بواسطة الكمبيوتر يثبت أن برنامج الكمبيوتر سيساند وأن التصنيع يستطيع الصمود.

إقامة حدود النهج

المهمة التالية لفريق عمل تحسين النهج هي إقامة حدود حول النهج.

وهذا أمر ضروري من أجل المحافظة على التحكم بالمشروع. إن جميع مناهج العمل التجاري تقريباً، في معظم الشركات، تتلامس عند نقطة ما. وبدون تعريف حدود النهج بوضوح، ومعرفة أين ينتهي الواحد ويبدأ الآخرون، يصعب على أعضاء فريق العمل ان يتحكموا بحجم مشروعهم. فكر بالنتيجة الممكنة على أنها «زحف للمهمة».

إن فريق عمل تحسين النهج يقيم حدوداً للنهج بواسطة الإجابة على الأسئلة التالية:

- أين يبدأ النهج؟
- أين ينتهي النهج؟
- ما هي الأنشطة التي يتضمنها؟
- ما هي الأنشطة المستبعدة؟
- من هم زبائن النهج؟
- من هم الموردون للنهج؟

توثيق سير عمل النهج

المهمة التالية هي وصف النهج ضمن الحدود. إن فريق عمل تحسين النهج يفعل ذلك بإبداع رسم بياني عالي المستوى لسير العمل الوظيفي، على غرار ما هو مبين في الشكل 1/4. وإيجاد الرسم البياني لسير العمل في النهج هو الخطوة الأولى لبيان كيفية سير النهج حالياً بالضبط، وهو يوفر الأساس لفحص أكثر تفصيلاً للنهج لاحقاً.

ومع أن الرسم البياني لسير العمل في نهج أحد الأعمال التجارية قد يبدو مهمة معقدة وتقنية، إلا أنه سهل نسبياً. فأعضاء فريق العمل يضعون ببساطة تعريفاً لكل أنشطة النهج. ثم يبدعون رسماً بيانياً يبين تتابع حدوث الأنشطة والمعلومات التي تنساب بين هذه الأنشطة. والنتيجة هي الرسم البياني لسير العمل، أو خارطة النهج. والرسم البياني يمثل كامل النهج.

فالمربعات تمثل الأنشطة أو الخطوات ضمن النهج. وفي العادة ينفذ كل نشاط ضمن دائرة بمفردها. والخطوات التي تحدث ضمن الأنشطة تُسمى مهمات.

إجراء مراجعة للنهج من البداية إلى النهاية

فلنفكر بالرسم البياني لسير العمل الوظيفي على أنه خارطة النهج. ولكن، كما يقول أستاذ الدلالات اللفظية الفرد كورزيسكي، «الخارطة ليست منطقة على الأرض» (1958 صفحة 58 - 60). خلال تفحص النهج يستكشف فريق عمل تحسين النهج الأرضية. والهدف هو إثبات صحة الرسم البياني لسير العمل الوظيفي ولجمع مزيد من المعلومات من كل نشاط ضمن النهج.

إن تفحص النهج مطلوب للمناهج الواسعة والمعقدة. ومع أن أعضاء فريق عمل تحسين النهج يفهمون النهج فإنه يكاد يكون مستحيلاً عليهم أن يلمّوا بكل ما يحدث. إذا كان النهج صغيراً. قد يعلم أعضاء الفريق بكل نشاط وكل مهمة، إلا أنهم يظلون بحاجة إلى جمع وتوثيق مزيد من المعلومات عن النهج. وهم يقومون بهذا العمل من خلال تفحص النهج. وتفحص النهج مهمة سهلة نسبياً. إن العبارة الإنكليزية لهذا التفحص هي المشي عبر النهج. وهكذا وكما يدل هذا الاسم ضمناً فإن أعضاء الفريق يمشون عبر النهج أو يتابعونه من البداية حتى النهاية. وهم يتفحصون كل نشاط ويراقبون ويستجوبون الأشخاص الذين يؤدون المهمات التي يتألف منها كل نشاط. ثم إنهم يسجلون المعلومات التي جمعوها في كل استجواب ثم ينتقلون إلى النشاط التالي.

إعادة تقييم تعريف النهج

الخطوة التالية لفريق عمل تحسين النهج هي مراجعة تعريف النهج في ضوء ما عرفه أعضاء الفريق من خلال المقابلات التي أجروها ومن خلال جمع المعطيات. ويكاد يكون من المؤكد أن ذلك سينتج لنا عدداً من المفاجآت. إنهم بذلك سيكشفون الحالات التي انقضى فيها زمن الإجراءات

الخطية أو لم تكن هناك إجراءات رسمية بالمرة. أما في حالة وجود مثل هذه الإجراءات فقد يكون أعضاء فريق تحسين النهج قد وجدوا أن أشخاصاً قد زاغوا من هذه الإجراءات لأنها مفرطة في بيروقراطيتها أو بطيئة وغير مستجيبة لحاجات الزبون. وفي بعض الحالات يكون أشخاص قد أخذوا المبادرة وحسنوا النهج بدون تسجيل تغييراتهم وحتى بدون أن يخبروا أحداً بذلك.

إن بعض النتائج ستؤثر على حدود النهج. وسيكون من الضروري إعادة رسم خريطة النهج لكي تعكس الطريقة الحقيقية لعمل النهج. ولذلك فإن استخدام الترقيم أو السبورة أو جهاز كومبيوتر لتسجيل سير عمل النهج هو أمر مفيد. فهو يجعل تغيير خريطة النهج أسهل بكثير.

أحد الاكتشافات المتكررة من خلال تفحص النهج هو أن المعلومات الخاطئة الواردة من مناهج أخرى تسبب العديد من الأخطاء في مردود النهج. مثال ذلك عملية طرح منتج جديد في الأسواق من قبل شركة بتني باوز. فعندما بدأ فريق عمل تحسين النهج دراسة تلك العملية تبين لأعضاء الفريق أن السبب الجذري للعديد من المشاكل يكمن في إجراءات اتخذت، أو لم تتخذ، خلال مرحلة التفكير بصنع المنتج. ولتحسين عملية طرح منتج جديد كان عليهم أن يغيروا حدود النهج لكي تتضمن الأنشطة التي تبذل خلال مرحلة التفكير بصنع المنتج.

الخطوة الرابعة: تعريف متطلبات النهج

متطلبات النهج هي الرغبات والحاجات وحتى الطلبات التي يجب أن يليها النهج ومحصولة. معظم الطلبات تأتي من زبائن النهج. ومرة أخرى، فيما يتعلق بالمبيعات والتسويق، الزبائن الخارجيون هم أولئك الذين يتخذون قرارات الشراء أو يؤثرون في اتخاذها، في حين أن الزبائن الداخليين يتلقون محصول بعض عمليات المبيعات والتسويق وبالتالي فإن لهم أيضاً متطلبات. إضافة إلى ذلك، لكل نشاط ضمن النهج زبون معين ولهؤلاء الزبائن أيضاً متطلباتهم.

إن مهمة فريق عمل تحسين النهج هي أن يقوم بتعريف جميع الزبائن خلال خطوة تعريف النهج. وفي هذه الخطوة يجمع هذا الفريق أكبر عدد ممكن من المعلومات عن رغبات الزبائن وحاجاتهم. وخلال المقابلات التي يجريها أعضاء الفريق يسجلون المتطلبات التي يفصح عنها الزبائن ويطرحون أسئلة استكشافية للكشف عن متطلبات الزبائن المفترضة والمكتومة. بل إنهم يتقدمون بأفكار لامعة إلى الزبائن لاكتشاف متطلباتهم المجهولة.

إذا توقفت المقابلة عند هذه النقطة قد يرغب أعضاء الفريق في إعداد قائمة تمنيات بدلاً من بيان متطلبات. ولذلك يحتاج الفريق إلى تحديد أهمية كل من هذه المتطلبات وأن يخصه بعامل وزن. والذين يجرون المقابلات هم بحاجة أيضاً إلى أن يعرفوا كيف يستخدم الزبون محصول النهج. إن فهم نية الزبون غالباً ما تساعد على تعريف الطرق البديلة لتلبية المطلب ذاته.

وبعد جمع متطلبات الزبائن تكون مهمة الفريق التالية هي توثيق هذه المتطلبات وإثبات صحتها لدى الزبون. وعندما تكتمل هذه المهمة، تحقق المتطلبات هذه المبادئ الأربعة.

سيكونون دقيقين. إن صياغة كلمات كل مطلب من متطلبات النهج يجب أن تكون دقيقة. فلا يكفي أن يقال «الردود على الاستفسارات الهاتفية من قبل المعلنين في وسائل الإعلام يجب أن تكون في وقتها». المطلب المحدد يجب أن يقول «النشرات الدعائية الخاصة بالمبيعات التي تودع في البريد استجابة إلى استفسارات هاتفية من المعلنين في وسائل الإعلام يجب أن تسلم إلى مكتب البريد في غضون أربع وعشرين ساعة من تلقي الاتصال من الزبون».

إنها قابلة للقياس. لا بد من وجود طريقة قياس للتأكد من تلبية مطلب الزبون. في المثال السابق يبدو من السهل نسبياً تسجيل مواعيد اتصال الزبائن والزمن الذي استغرقه الرد عليها.

سيجري توثيقها. بيانات متطلبات النهج ستكون خطية. وبهذا الشكل

ستوفر الأساس لقياس النهج، وتحليله، وتحسينه (الخطوات الثلاث التالية في تحسين نهج العمل التجاري).

ستلقى الموافقة عليها. يراجع فريق تحسين النهج المتطلبات مع الزبائن للتأكد من موافقتهم على الصيغة التي كتب بها الفريق هذه المطالب. هذا المبدأ يضمن أن تمثل المتطلبات بوضوح رغبات الزبائن وحاجاتهم.

تلبية متطلبات الزبائن هي سبب النهج. وهذه المتطلبات تأتي في المقام الأعلى. غير أن هناك مصادر هامة أخرى لمتطلبات النهج. وهذه تشمل:

- الأشخاص العاملون في النهج
- المشرف على النهج
- أصحاب العمل التجاري
- السكان
- الحكومة الفيدرالية وحكومة الولاية والحكومة المحلية.

الخطوة الخامسة - قياس النهج

نستعير كلمات بذهية إدارية قديمة بصياغة جديدة، «إذا لم تقس نهجاً فلا تستطيع إدارته أو تحسينه»، فبدون نظام قياس يجمع معطيات قياس موثوقة يستحيل أن نعرف مدى جودة أداء النهج خلال مدة من الزمن أو مقارنته مع مناهج أخرى. ويستحيل أيضاً أن نعرف هل حققت التحسينات تأثيرها المرغوب فيه.

أنواع قياسات النهج

قياسات النهج، بصورة عامة هي قياس شيئين: الفاعلية والكفاءة. والفاعلية هي مقياس مدى جودة تلبية النهج لمتطلباته، أما الكفاءة فهي مقياس كلفة النهج أو كلفة مردوده. وقياسات الفاعلية لها الأولوية الأعلى. فإذا كانت عملية ما لا تلبى متطلباتها، ولاسيما متطلبات زبائننا، فلا يهم عندها قلة تكاليف تشغيلها.

وبالنسبة لمعظم الشركات المقياس الأولي لفاعلية المبيعات والتسويق هو حجم العمل التجاري الذي ينتهجه النهج. ولكن هناك احتمالات أخرى. وبما أن جزءاً من مهمة المبيعات والتسويق هو توفير المعلومات، فإن قياسات الفاعلية يمكن أن تبين لنا إلى أي حد تنجح هذه الوظائف في إيصال المعلومات إلى الزبائن الخارجيين والداخليين. إن قياسات عملية المبيعات والتسويق تجيب على أسئلة من مثل:

- هل المعلومات هي ما يريده الزبون ويحتاجه.
- هل هي بالشكل وبمستوى التفصيل اللذين يريد هما الزبون؟
- هل يجري تسليم المعلومات في الوقت الذي يريده الزبون؟
- هل هي خالية من الأخطاء؟

إن قياسات الإنتاجية أيضاً تقع ضمن هذه الفئة. ففي حالة المبيعات تشمل هذه القياسات الاتصالات اليومية، والمقترحات المقدمة شهرياً، أو الزمن الذي يمضيه العاملون في المبيعات مع الزبائن. أما في التسويق فإنها تشمل معدلات الردود على حملات البريد المباشر أو عدد النجاحات التي يؤمنها التسويق على الهاتف. النوع الثاني للقياس هو المتعلق بالكفاءة. وهو في هذه الحالة قياس مالي أو قياس الكلفة. وهذه القياسات تكشف أشياء مثل: معدل تكلفة المبيع عبر الهاتف أو بالبريد المباشر أو طرح منتج جديد أو حتى تقديم طلبية. وبما أن شركات عديدة ما زالت تركز على النتائج المالية أكثر مما تركز على رضا الزبون، فإن هذه ربما كانت هي أكثر قياسات النهج شيوعاً.

زيادة المقاسات عند الحاجة

فريق عمل تحسين النهج يجمع معلومات عن كيفية قياس النهج حالياً في الخطوة الثالثة. أما في الخطوة الرابعة فإن فريق العمل يضع تعريفاً لمتطلبات النهج. هذه المتطلبات تصبح معايير تعتمد لمقارنة معطيات قياس

النهج اللاحقة بها. وفي الخطوة الخامسة يقرر فريق تحسين النهج ما إذا كانت قياسات النهج الحالية كافية لتقرير مدى تلبية النهج المحسن لمتطلبات فريق العمل. وإذا لم تكن ملبية لها، فقد يضيف فريق العمل أنظمة قياس إلى النهج الراهن ويجمع المعطيات عن أداء النهج المنقح. وقد يجري فريق العمل أيضاً استطلاعات خاصة لمرة واحدة من أجل جمع المعلومات.

بعد جمع معطيات كافية من قياس النهج، يتم تسجيلها كخط أساس لأداء النهج. وعند اكتمال تحسين نهج العمل التجاري، يقوم فريق العمل بقياس النهج مرة أخرى ويقارن النتائج مع خط الأساس المذكور لمعرفة درجة التحسين.

الخطوة السادسة - علامة إسناد النهج

تسجيل علامة الإسناد هو إجراء رسمي يستخدم لتعريف مناهج عمل تجاري ومقارنتها بمناهج مماثلة، وهذه المناهج قد تكون إما في أجزاء أخرى في الشركة ذاتها، أو في شركات أخرى. والشركات عادة تبحث عن المناهج الأفضل كثيراً من غيرها، أي تلك التي تحقق نتائج ذات مستوى عالمي. بعد ذلك تقارن الشركات معطيات خط الأساس لديها بمعطيات الأساس لتلك المناهج الأخرى.

وإذا قررت الشركة أن تقوم بتسجيل علامة الإسناد فهذه تكون النقطة التي تدخل عندها المعلومات المجمعة في دورة التحسين. ولعل الفريق يكون قد جمع معلومات عما تفعله الشركات الأخرى بموازاة الخطوات الثالثة والرابعة والخامسة من عملية تحسين نهج العمل التجاري. غير أن الشركات لا تكون قد عرفت حقيقة الكفاية عن نهجها هي بحيث يستحق الأمر منها القيام بزيارات إلى شركات أخرى. (تسجيل علامة الإسناد موصوف بتوصيف أكبر لاحقاً في هذا الفصل).

الخطوة السابعة - تحليل النهج

الخطوة التالية هي تحليل جميع المعلومات التي جمعها فريق تحسين

النهج واختيار أسلوب للتحسين يستخدم في الخطوة الثامنة. ولا وجود لطريقة فضلى للقيام بذلك. والتحليل هو مجرد تطبيق الفكر السليم. أما المقاربة المحددة فتعتمد على عدة عوامل مثل حجم المشروع، ومهارات أعضاء فريق العمل، والموارد المتاحة. في ما يلي بعض الأفكار:

تجميع كل معلومات النهج

المهمة الأولى هي تجميع كل المعلومات التي حصل عليها فريق تحسين النهج. وهي تشمل:

- تعريف النهج
- بيان المهمة
- حدود النهج
- خط بياني عالي المستوى لسير العمل
- متطلبات النهج
- معطيات خط الأساس مستقاة من قياسات النهج
- معطيات علامة الإسناد
- المشاكل المزممة المعروفة
- مقترحات الزبائن والمستخدمين
- معطيات رضا الزبائن.

مراجعة متطلبات النهج

إن متطلبات النهج هي دافع إلى التحسين. والمهمة التالية هي إلى أي حد يحسن النهج حالياً تلبية متطلباته. فإذا كان أعضاء فريق تحسين النهج لم ينجزوا ذلك حتى الآن (الخطوة الخامسة) إلا أنهم الآن يضعون ترتيباً لمتطلبات النهج حسب أهميتها. وباستخدام معطيات القياس يضعون علامات لمدى حسن تلبية النهج للمتطلبات في الوقت الراهن. وهم يحددون أيضاً إلى أي حد يلبي تسجيل علامة الإسناد ومناهج المنافسين المتطلبات ذاتها.

ستكون هناك تناقضات بين بعض المتطلبات. على سبيل المثال، الزبون يريد مردوداً سريعاً والمستخدمون لا يريدون ساعات عمل إضافية أو فترة عمل ثانية، والمدير يريد أن يطلع على العمل المنجز قبل تسليمه. فكيف يمكن تلبية مطلب الزبون؟ وما هي المقايضات؟ وهل تستطيع علامات الإسناد المتميزة أو هل يستطيع المنافسون تلبية المتطلبات وكيف يفعلون ذلك؟.

إن مراجعة المتطلبات هو الذي يحدد المجالات التي تحتاج إلى أقصى انتباه. وقد يكون هناك سؤال أكبر وهو: هل ثمة ضرورة لوجود نهج في الأصل؟ إن المناهج، والدوائر لهذه الغاية، تنشئ في الغالب حياتها الخاصة. وقد يكون منشأ هذه المناهج حاجة سابقة إلى عمل تجاري حقيقي ولكنها الآن استنفدت أغراضها. يقول ألكسندر وولكوت «أسوأ خطيئة من كل الخطايا هو أن يحسن الإنسان عمل الشيء الذي ما كان ينبغي عمله إطلاقاً».

إن برنامج العمل الناجح جداً لدى شركة جنرال إلكتريك قد حدد الكثير من الأنشطة والمناهج التي استنفدت أغراضها في تلك الشركة.

مراجعة أنشطة النهج وسير العمل

الخطوة التالية هي أن يتابع فريق عمل التحسين مسيرة النهج ويفحص كل نشاط من أنشطته، بحثاً عن فرص للتحسين. وعندما يضع فريق التحسين الرسم البياني لسير العمل في النهج وفق الخطوة الثالثة ربما يكون قد تعرف على أنشطة عديدة أنجزت عند أكثر من نقطة في النهج. ولعلهم لاحظوا أيضاً بعض الأنشطة الضرورية التي لم تكن تنفذ إطلاقاً. بيد أنهم الآن يستفيدون من متطلبات محددة تحديداً واضحاً ومعطيات القياس، وربما أيضاً معلومات واردة من علامة الإسناد مستخدمين كل ذلك لمراجعة نهجهم.

وخلال فحص أعضاء فريق عمل تحسين كل نشاط فإنهم في الوقت ذاته يحددون قيمته المضافة. ويرى هـ. جيمس هارينغتون في كتابه «تحسين نهج العمل التجاري» «Business Process Improvement» (1991 ص 138 - 140) أن الأنشطة تقع في ثلاث فئات:

القيمة المضافة الحقيقية: هذه الأنشطة هي التي يجب تنفيذها لتلبية متطلبات الزبائن الخارجيين. في المبيعات، نشاط القيمة المضافة الحقيقية يوفر المعلومات التي يحتاجها الزبون لكي يتخذ قرار الشراء. وفي شركات عديدة تشمل القيمة المضافة الحقيقية أيضاً كتابة الطلبات وتسجيلها.

القيمة المضافة للعمل التجاري: هذه الأنشطة لا تسهم مباشرة في تلبية متطلبات الزبون. بيد أنها ضرورية لإدارة العمل التجاري. على سبيل المثال الأنشطة التي تجمع معطيات المبيعات لإبلاغها إلى من يلزم وقبض عمولة عنها لا حاجة إليها من أجل تلبية متطلبات الزبون الخارجي، ولكنها تظل ضرورية كجزء من إدارة العمل التجاري.

عدم وجود قيمة مضافة: هذه الأنشطة لا تسهم بإضافة قيمة إلى النهج. في بعض الحالات قد تكون خطوات ازدواجية أو فائضة عن الحاجة أدخلت في هيكلية النهج عن غير قصد متجاوزة عمر النهج. ولدى اكتشاف هذه الخطوات يمكن الاستغناء عنها والخطوات التي تُدخل في هيكلية النهج لإصلاح أخطاء هي أيضاً لا تضيف قيمة. غير أن إزالتها بصورة آلية قد تسمح للأخطاء بالوصول إلى الزبائن. ولذلك يجب تحسين النهج بحيث لا تحدث الأخطاء أصلاً.

ثمة شكل آخر من النشاط الذي لا يعطي قيمة مضافة هو ما يسميه هارنغتون البيروقراطية. ومثل هذه الأنشطة هي توافيع وموافقات إدارية تستغرق الكثير من الوقت وفي معظم الأحيان لا تضيف قيمة. على سبيل المثال عندما فحصت شركة خدمات الغاز عبر كندا أسلوبها في إقرار العقود، تبين لها أن أحد نواب رئيس الشركة كان عليه أن يراجع كل عقد ويوقعه رغم أن ثمانين بالمئة من العقود هي عقود ذات شروط موحدة وتسعيرة موحدة. وقد سئل المسؤولون التنفيذيون في شركة أخرى عن سبب رغبتهم في إعطاء الموافقة على كل اقتراح رئيسي، أي القيام بنشاط يأخذ المزيد من الوقت المطلوب للرد على الزبائن. فكان الجواب: المسؤولون التنفيذيون يريدون فقط أن يعرفوا ماذا يجري في الشركة. وقد وجدت الشركة طريقة

أفضل لإبقائهم مطلعين على سير العمل، وكانت طريقة لا تؤدي إلى إبطاء عملية الموافقة على المقترحات. إن الأنشطة البيروقراطية كثيراً ما تضيف إلى زمن دورة النهج وتزيد في الكلفة دون أن تسهم في متطلبات النهج.

ويستطيع أعضاء فريق تحسين النهج من خلال مراجعتهم للنهج، أن يبحثوا أيضاً عن طريق لتطبيق التكنولوجيا، وهذه ممارسة أخرى من الممارسات الفضلى للتحسين المستمر في المبيعات والتسويق. وهم إذ يفعلون ذلك في هذه المرحلة، يمكنهم تجنب خطيئة ترتكبها شركات عديدة: أي استخدام التكنولوجيا لأتمتة عملياتهم الحالية بدلاً من تحسينها. إن عمليات الأتمتة غير الفعالة أو المعرضة للعيوب إنما تتيح للمؤسسة ارتكاب الأخطاء بسرعة أكبر وبحجم أكبر. والمقاربة الفضلى هي تطبيق التكنولوجيا بعد أن يتم تحليل النهج، وذلك لتحسينه أو للقيام بأشياء غير ممكنة من دونه. (راجع الفصل السابع لمزيد من المعلومات عن تطبيق التكنولوجيا).

إيجاد مقاربة موصى بها

عند هذه النقطة يكون فريق تحسين النهج مستعداً لأن يقرر بالضبط ما الذي يجب أن يوصي به في الخطوة الثامنة أي خطوة التحسين. وعبر تحليل أنشطة النهج قد يكون أعضاء الفريق تعرفوا بشكل أفضل على طرق تلبية متطلبات النهج، وهي اختصار زمن الدورة، تحسين رضا الزبون، إنقاص العيوب، وخفض التكاليف. وباستطاعة الفريق الآن أن يقارن النهج المحسّن بعلامات الإسناد وبالمقاربة المحتمل إعادة هندستها مستقبلاً. وبطبيعة الحال فإنه بالنسبة للمناهج التي لا تسند قدرات الشركة المركزية هنالك بديل آخر هو إيجاد مصدر خارجي لها. وبعد أن يقع اختيار الفريق على مقاربة يكون مستعداً لرفع توصيته إلى المشرف على النهج وإلى فريق التحسين التنفيذي من أجل مراجعة التوصية وإقرارها.

الخطوة الثامنة - تحسين النهج

في هذه الخطوة تنفذ المؤسسة التحسينات أو تتحول إلى النهج الجديد

الذي أوجده فريق عمل التحسين. والجهد الذي تنطوي عليه هذه الخطوة متناسب مع حجم التغييرات. وقد يتراوح بين القيام بتعديلات صغيرة في الإجراءات والبدء بنهج جديد بالكامل. وبما أن هناك تنوع واسع إلى هذا الحد في المقاربات الممكنة، فإن هذا الفصل يمكنه فقط تعداد بعض العناصر التي قد تكون ضرورية.

مهام في خطوة التحسين

- إبداع تصميم مفصل للنهج المحسن أو الجديد
- إدخال مقاييس لكل نشاط وللنهج بكامله.
- إثبات صحة التصميم لدى زبائن النهج (ولدى جميع المصادر الأخرى للمتطلبات).
- توثيق الإجراءات الجديدة
- تصميم التحويل من النهج القديم إلى النهج الجديد أو المحسن
- هنالك حاجة للحصول على امكانيات أي كومبيوتر جديد أو شبكة أو أجهزة اتصالات
- كتابة أو تحديث برامج الكمبيوتر
- تدريب الأشخاص العاملين ضمن النهج
- اختبار تجريبي للإجراءات الجديدة
- قياس النتائج
- التحويل إلى النهج الجديد

إدخال قياسات النهج

أحد البنود الموجودة على القائمة يستحق اهتماماً خاصاً وأعني القياسات. ومن الأمور الحساسة وضع قياسات للفاعلية والكفاءة عند النقاط الرئيسية في النهج طوال عمله. وقياسات النهج التي توضع في مكان صحيح يمكن أن تحدد المشاكل في مرحلة مبكرة من النهج وقبل أن يكشفها الزبون

عند تلقيه محصول النهج. وهذه القياسات توفر أيضاً مؤشراً مستمراً عن جودة عمل النهج وتوفر معلومات مفيدة لأنشطة التحسين المستقبلية.

ومع أن القياسات هي تحديداً للنهج الذي تقيسه فإننا نقدم هنا بعض الإرشادات التي قد تساعد عند وضع القياسات موضع التنفيذ. أول هذه الإرشادات هو إشراك الزبائن والأشخاص العاملين في النهج في إبداع القياسات. فهم يعرفون ما هو المهم وكيف يقيسونه. بعد ذلك يجب ربط القياسات بمتطلبات النهج. يلي ذلك إدخال القياسات في النهج بدلاً من إضافتها إليه لاحقاً. وفي أحيان كثيرة يمكن أخذ القياسات بصورة آلية كجزء من معالجة الأنظمة المعلوماتية. وينبغي أن تكون القياسات بسيطة وسهلة على الفهم ويسهل جمعها أيضاً. وفي معظم المناهج يجب أن يكون هناك قياس ما لكل نشاط رئيسي. وهذا يسمح باكتشاف الأخطاء حال حدوثها وليس في نهاية العملية عندما يصير تصحيحها مكلفاً.

وليست الغاية إضافة عمل لا ضرورة له. وفي بعض الحالات قد تكون القياسات الأقل هي المناسبة ما دامت هي القياسات الصحيحة.

من له ضلع في خطوة التحسين

إلى هذا الحد، قام فريق تحسين النهج بمعظم العمل، وقد يكون هناك إغراء بتشكيل فريق جديد للتنفيذ وإعادة أعضاء فريق تحسين النهج إلى وظائفهم العادية. لقد كانت دونا مكنامارا، مشاركة رئيسية في جهود تحسين نهج العمل التجاري في شركة بتني باوز، وهي تحذر من هذه الفكرة. تقول دونا مكنامارا في هذا الشأن «من المهم أن يتولى التنفيذ نفس الأشخاص الذين قاموا بالتحليل. إن لأعضاء فريق تحسين النهج مصلحة في نجاح التوصيات التي تقدموها بها، وهم أكثر دراية من أي شخص آخر في المؤسسة، بطريقة عمل النهج حالياً. إضافة إلى ذلك، سبق لهم أن عملوا معاً وأصبحوا فريقاً متماسكاً وفعالاً».

إن أشخاصاً كثيرين آخرين سيشاركون، علاوة على أعضاء فريق تحسين

النهج. وتبعاً لحجم التغيير، سيتحتم على بعض الأشخاص العاملين في النهج أن يتعلموا طرقاً جديدة للقيام بوظائفهم، وقد يكون على آخرين أن يتعلموا مهمات جديدة بكاملها أسندت إليهم. إن الأشخاص الذين داخل النهج سيؤدون دوراً رئيسياً في التحول من الطريقة القديمة لأداء العمل إلى طريقة جديدة.

بإمكان زبائن النهج أيضاً أن يسهموا إسهاماً كبيراً.. إن إشراكهم في عملية التصميم يساعد على التأكد من تلبية النهج لأهم متطلباتهم. وهم عن طريق مساعدتهم في تصميم النهج، يحصلون على تقدير للمقايضة التي قد تحدث إذا كان ثمة تناقض بين متطلباتهم، كما أنهم يحصلون على شعور بالملكية في النهج والتزام بنجاحه إذا كانوا مشاركين فيه.

والموردون بدورهم يمكنهم أن يساهموا في هذه الخطوة، إذ أنهم يتمتعون بميزة رؤيتهم كيفية مقارنة الزبائن الآخرين للنهج ذاته. كما أن مشاركتهم في إعداد التصميم تساعد على فهم دقيق لما ينتظر منهم أن يورده و متى يجب أن يورده.

تحسين عند كل خطوة

مع أن الخطوة الثامنة تحمل تسمية خطوة التحسين، فإن التحسين يحدث عند كل خطوة تقريباً طوال الطريق في عملية تحسين نهج العمل التجاري. فقط تعريف المناهج في الخطوة الأولى قد يكشف بعض المناهج الفائضة عن الحاجة، وأخرى التي تنتج مردوداً لم يعد يسد حاجة. وتعريف النهج في الخطوة الثالثة قد يكشف أنشطة توفر القليل من القيمة المضافة أو لا توفر أية قيمة مضافة. وقد نكتشف التحسينات المحتملة أيضاً خلال أي خطوة من الخطوات التالية.

في حالات عديدة يكون من المعقول إجراء التحسينات حالما تكتشف الفرص. وحالما يحدث ذلك يجب قياس أثر التغيير عند حدوثه. إن معظم المسؤولين التنفيذيين يريدون معرفة مردود استثمارهم في تحسين النهج.

وقياس تأثير التغييرات وأخذ الموافقة عليها يساعد على توطيد الاستخدام المستمر لعملية تحسين نهج العمل التجاري، ومن السهل نسيان نتائج التغيير الذي حدث في وقت مبكر من الجهد، بعد أن يكون المشروع قد اكتمل عقب مرور ستة شهور.

الخطوة التاسعة - تشغيل النهج

في الخطوة التاسعة يكون النهج الجديد أو المحسن قيد التشغيل وينجز مهمته أو غايته المحددة له. قد يبدو أمراً غريباً أن يكون التشغيل جزءاً من تحسين النهج. في كل الأحوال، تكون التغييرات قد حدثت والأشخاص تم تدريبهم، واكتمل التحويل، ولكن لا تستطيع المؤسسة أن تحدد مدى حسن سير عملها، وإلى أي حد تحسنت عن المؤسسة التي حلت هي مكانها، إلا بواسطة تشغيل النهج وقياس فاعليته وكفاءته.

إن عدم قياس نتائج تحسين نهج العمل التجاري هو أحد أكبر الإخفاقات في جهود تحسين النهج. إن مؤسسات كثيرة تشعر بنفور من القياسات. وهي تفضل التشغيل وفق دليل مستند إلى روايات مفادها أن التحسينات قد حدثت، ولا سبيل لدى هذه المؤسسات لأن تعرف على وجه اليقين هل يعمل النهج الجديد على نحو أفضل من النهج القديم. بيد أن تحسين نهج العمل التجاري هو أشبه بتصميم حملة إعلانية جديدة أو وضع خطة جديدة لتعويض المبيعات. والطريقة الوحيدة لمعرفة مدى حسن عمله هي وضعه موضع التشغيل، وقياس النتائج، ومقارنتها بالنتائج السابقة.

إدارة نهج العمل التجاري

تبدو إدارة نهج العمل التجاري وكأنها مثيل تماماً لتحسين نهج العمل التجاري، سوى أن الشركة تكرر دورة التحسين باستمرار. يرجى الرجوع مرة أخرى إلى الشكل 3/4. فبعد تحسين نهج ما، وتشغيله، وقياسه في أثناء التشغيل، يقوم فريق تحسين النهج بقياس المعطيات، وتجري تحسينات

جديدة، وتستمر الدورة، والمشرف على النهج هو المسؤول عن أداء النهج المستمر، ويجتمع فريق تحسين النهج دورياً لمراجعة قياسات النهج المستمرة، وتحليل النتائج، ومواصلة تحسين النهج.

ومع أن شركات عديدة تدعي أنها تقوم بإدارة نهج العمل التجاري، فإن عدداً قليلاً جداً من الشركات تفعل ذلك. ويبدو أن معظم الشركات بعد أن تكمل دورة التحسين مرة واحدة، تفقد الاهتمام وتنتقل إلى رموز أخرى. وهذا يصدق حتى عندما تكون الشركات قد حصلت على نتائج ممتازة من جهودها الأولى لتحسين نهج العمل التجاري.

إعادة هندسة النهج

إعادة الهندسة هي أكثر بدع الإدارة سخونة في هذا العقد من السنين. إنها «إدارة النوعية كاملة» في التسعينات من القرن العشرين، وتكاد كل شركة كبرى تدعي أنها تفعل ذلك، وحيثما كان ذلك يحدث بصورة صحيحة، كانت النتائج مبهرة. وأخذت شركات تحوّل اتجاهها مستخدمة هذه المقاربة، وأصبحت المناهج أكثر تناسقاً، والزبائن أكثر رضا. وانخفضت مدد الدورات، وخفضت الأكاليف. ولسوء الحظ إن شركات كثيرة أساءت استخدام هذا التعبير، وطبقته بشكل تخفيضات ضخمة في عدد العاملين فيها من دون تغيير حقيقي في مناهجها، فكانت النتيجة في هذه الحالات زيادة العمل للمستخدمين المتبقين في الشركات، ومعدلات أعلى في الأخطاء، ومدداً أطول للدورات، وتدنياً في رضا الزبائن. إذًا، ماهي إعادة الهندسة، وما علاقتها بالمبيعات والتسويق؟.

يقول مايكل هامر وجيمس تشامبي في كتابهما «إعادة هندسة الشركة» Reengineering The Corporation (1993) أن تعريف إعادة الهندسة هو «إعادة التفكير الأساسية، وإعادة التصميم الجذرية لمناهج العمل التجاري من أجل تحقيق تحسينات دراماتيكية بمقاييس دقيقة ومعاصرة للأداء، كالكلفة والنوعية، والخدمة والسرعة». (ص 31 و32). إن عنوان كتابهما يوحي بفكرة

«إعادة هندسة الشركة» وتعريفهما يتحدث عن «إعادة هندسة النهج». والأمثلة التي يتضمنها كتابهما تبين أن كلا الأمرين موجود وكلاهما هام.

في بعض الحالات أعادت شركات اختراع نفسها بالمعنى الحرفي للكلمة. فهذه الشركات بدأت بورقة بيضاء وأعادت تصميم الطريقة التي تبدو بها للناس، فقد توقفت عن عمل بعض الأشياء، ونشطت غيرها، وركزت على كفاءاتها الأساسية، وخلقت مناهج جديدة بالكامل حيث لم تكن توجد مناهج من قبل. لقد قدم هامر وتشامبي أمثلة عديدة عن هذه المقاربة في كتابهما. إنني أسمي ذلك إعادة هندسة شركات.

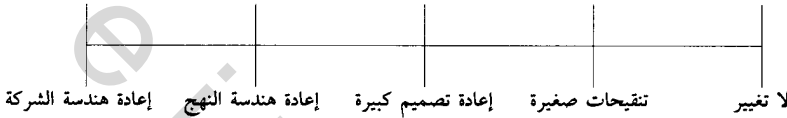
في إعادة هندسة النهج، وهذا هو التعبير الذي استخدمه هامر وتشامبي في التعريف الذي قدماه، التركيز هو على النهج وليس على كامل الشركة. وهذا يعني البدء كلياً من صفحة بيضاء وتصميم نهج جديد بالكامل. ويتضمن كتاب هامر وتشامبي أيضاً أمثلة عن هذا الطراز من إعادة الهندسة. وما يهمنا هنا هو إعادة هندسة النهج، ولذلك فإنني من الآن ولاحقاً سأشير إليها باسم إعادة الهندسة.

لكي نضع إعادة الهندسة في زاوية منظورها، ننظر إلى التغيير المتواصل في الشكل 4 - 4. فالبداية من لا تغيير إطلاقاً في اليسار إلى تبديل كامل أو إعادة هندسة في اليمين. وبين هاتين النقطتين عدة درجات من تحسين النهج القائم. وهذه قد تشمل تحسينات صغيرة لأنشطة متنوعة في النهج، أو تنقيحات كبيرة أو حتى إعادة هندسة بعض الأنشطة ضمن النهج.

دعنا نفكر في إعادة الهندسة باعتبارها جزءاً من تحسين نهج العمل التجاري أو قياس نهج العمل التجاري، وليس كأداة منفصلة عما حولها. فبدون السير في الخطوات السبع الأولى من دورة تحسين النهج في الشكل 4 - 3 لا تستطيع أية شركة أن تعيد الهندسة. إن هذه الخطوات هي التي تحدد إلى أين وصل النهج وأين يرى الزبائن وترى الشركة أن النهج يجب أن يكون في المستقبل. وخلال التحليل في الخطوة السابقة يختار المشرف على النهج

وفريق التحسين الأسلوب المناسب للتحسين. وتحليلهم لتصميم النهج الراهن، وقياساته، ومتطلباته هي التي تشير إلى أية مسافة في التغيير تحتاج الشركة أن تمضي. إن البدء بفكرة إعادة الهندسة هو بداية حل في الذهن بدون الفهم أولاً للمشكلة التي تنتظر الحل.

الشكل 4 - 4 التغيير المتواصل



هنالك أشياء كثيرة ليست إعادة الهندسة. أولاً، انها قطعاً ليست تخفيض عدد العاملين فقط، ومع أن شركات كثيرة تمكنت من القيام بعمل أكثر بواسطة عدد أشخاص أقل عن طريق تحسين وإعادة هندسة المناهج، فالتحسين جاء أولاً. وعندما تخفض الشركات عدد موظفيها قبل تحسين مناهجها، لا يبقى عندها عدد كاف من الأشخاص للقيام بالعمل حسب تصميمه الحالي، دعك عن القيام بتحسينات النهج الضرورية من أجل زيادة الفاعلية والكفاءة.

وإعادة الهندسة ليست أيضاً شيئاً جديداً. وخلافاً لتأكيدات هامر وتشامبي، ما فتئت الشركات تعيد هندسة المناهج منذ عهد قديم جداً. إن حياتي العملية في العمل التجاري بدأت سنة 1961، وحتى في ذلك الحين لم تكن إعادة هندسة المناهج أمراً جديداً. أما الجديد فهو الحاجة إلى إعادة تصميم جذرية. لقد نمت الشركات، وازداد التنافس، وبلغت الأكلاف ذروة عالية جداً. إن الحاجة إلى إعادة الهندسة هي الأمر الجديد.

من الأمور المساعدة أيضاً فهم أن تعبير إعادة الهندسة هو في معظم الوقت تسمية خاطئة. فهي تعني ضمناً أن المناهج هُندست في البداية. غير أن

معظمها لم تهندس، فقط نمت. ونظراً لهيكلية المؤسسة الوظيفية، قلة فقط من الشركات تابعت مناهجها من البداية إلى النهاية. وكل وظيفة قامت بما عليها. وخلال تقسيم الشركات وظائفها التجارية إلى أقسام فرعية من أجل الكفاءة، ازدادت مناهج العمل فيها تعقيداً. ومع ازدياد تعقيد المناهج أضافت الشركات المزيد والمزيد من إجراءات الرقابة للتأكد من الدقة. كل هذه الأمور أضيفت إلى المناهج الطويلة أو المعقدة في العمل التجاري القائمة حالياً. إن تحسين نهج العمل التجاري، وقياس نهج العمل التجاري وعملية إعادة الهندسة كلها تعالج هذا التاريخ النوعي للنهج. علاوة على ذلك، كلها طبقت بنجاح في وظائف المبيعات والتسويق.

أحد الأمثلة الأكثر دراماتيكية يأتي من سلاسل بيع المفرق الكبرى مثل وال - مارت، وكمارت وتارغت. إنها جميعاً تقوم بإعادة هندسة كاملة لطريقة تعاملها التجاري مع مورديها. فهي باستخدامها إمكانات مراقبة نقاط البيع بواسطة آلات التصوير، واستخدام الاتصالات بالأقمار الصناعية واستخدام أجهزة الكمبيوتر، قامت بتصميم مناهج تسجيل المعلومات وتعيدها مباشرة إلى المصنع. في بعض الحالات تفوّض السلسلة فعلياً المصنع باستخدام معطيات المبيعات لكي يعوّض المصنع النقص في موجوداته. وهذا يعني أن الموردين يضعون، بالمعنى الحقيقي للكلمة الطلبات لدى أنفسهم.

إن إمكانية الحصول على معطيات المبيعات بشكل فوري يسهل على أصحاب المصانع اختبار سوق المنتجات الجديدة وتجربة برامج التسويق، فهم يختارون بضعة محلات تجارية في أسواق مستهدفة، ويطرحون المنتجات الجديدة في هذه المحلات التجارية، ويقدمون أنواعاً مختلفة من الخدمات التسويقية. بعد ذلك يقيسون المبيعات. ويجدون أن الكلفة والأخطار هي في حدها الأدنى، وأن التغذية المرتدة من الزبون تكاد تكون فورية. ومع أنهم لم يطوروا هذه الأنظمة تحت راية إعادة هندسة النهج، فالنتيجة بكل وضوح تلائم تعريف إعادة الهندسة.

ثمة مثال آخر يأتي من شركة ويلا بريتور، ومكانها في مدينة لاغرانج

في ولاية جورجيا. يوجد عند هذه الشركة نحو خمسين شخصاً في دائرتي المبيعات والهندسة. والعاملون في المبيعات يعملون مع موزعين وزبائن لتعريف المتطلبات لآلات الشركة. بعد ذلك استخدم المهندسون المتطلبات لتصميم الأجهزة. وأول خطوة أقدمت عليها الشركة في تحسين النهج أنها وُحّدت دائرتي الهندسة والمبيعات، هذه الخطوة أزلت نقل المعلومات من دائرة المبيعات إلى دائرة الهندسة فأخذت متطلبات الزبائن تذهب مباشرة إلى الأشخاص الذين يستخدمونها لتصميم المنتجات. بعد ذلك أعادت الشركة هندسة النهج. وبذلك أنقصت عدد الأشخاص الذين تدعو إليهم الحاجة للقيام بالعمل بنسبة ثمانين بالمئة. وبقيت أحجام العمل التجاري على المستوى ذاته، وانخفضت الأكلاف وازداد رضا الزبائن. لقد بدأت قيادة شركة ويلا بريتور بورقة بيضاء عندما صممت نهج المبيعات.

علامة الإسناد

علامة الإسناد يمكن تعريفها بأنها قياس معياري. وبالتالي فإن تسجيل علامات الإسناد هو ببساطة عملية مقارنة شيء ما بالنموذج المعياري، وتسجيل علامات الإسناد في المؤسسات هو مقارنة الأشخاص، أو المنتجات، أو المناهج بمعايير ممتازة. إن روبرت كامب من شركة زيروكس، في كتابه (علامة الإسناد Benchmarking - 1989) يعرف النهج تعريفاً أكثر تضييقاً بقوله إنه «البحث عن أفضل ممارسات الصناعة التي تؤدي إلى أداء متفوق» (ص12).

لقد أوصلت شركة زيروكس ممارسة علامة الإسناد إلى الذروة في الثمانينات من القرن العشرين. وحالياً رفعت هذه الشركة ممارسة علامة الإسناد إلى مستوى شكل قريب من أشكال الفن. وتسجيل علامة الإسناد كان ويظل الآن جزءاً رئيسياً من عملية تحسين النوعية لدى شركة زيروكس، هذه العملية التي أصبحت بحد ذاتها علامة إسناد للعديد من المؤسسات الأخرى.

أنواع تسجيل علامة الإسناد

على غرار إعادة الهندسة فإن ممارسة تسجيل علامة الإسناد ليست في

الحقيقة أمراً جديداً. إنها موجودة منذ سنين عديدة وبأشكال عديدة. وكل هذه الأشكال طبقت بنجاح في حقلي المبيعات والتسويق، وفيما يلي هذه الأنواع المتعددة:

الشخصي

يكاد يكون لكل إنسان نماذج يقتديها لدور شخصي في مجال اهتمامه. بالنسبة للاعب الغولف قد يكون النموذج أفضل لاعب في المباريات الرباعية التي تجري بانتظام صباح السبت أو بطل النادي، أو هاوياً حصل على البطولة في المنطقة، أو الفائز بالجائزة الكبرى المالية من PGA. بالنسبة للعامل في المبيعات قد يكون النموذج هو من حقق الإيراد المالي الأعلى في الفرع أو الأول في المبيعات على مستوى الشركة كلها خلال السنة أو شخصاً ما في عمل تجاري لا علاقة له بالشركة حصل على تقدير لقاء أدائه المتميز في المبيعات. في أية حال صاحب الدور النموذجي يمثل علامة إسناد شخصية وهو بالتالي شخص ما يستحق التمجيد.

المنتج

إن فكرة مقارنة المنتجات موجودة بوجود منتجات متنافسة ووجود أشخاص يبيعونها. وخلال تجربتي الخاصة في الستينات من القرن العشرين في مجال مبيعات الكمبيوتر كانت إحدى التقنيات المفضلة في الأوضاع التنافسية هي تنفيذ مهمة قياسية على آلتنا، وتنفيذ نفس المهمة على أجهزة منافسينا. حالياً تقوم عشرات المجالات بنشر نتائج اختبارات المقارنة بين كل نوع تقريباً من أنواع المنتجات بدءاً بالسيارات ومروراً بأجهزة الكمبيوتر والمعدات الصلبة وأجهزة البرامج، ومن بوالص التأمين إلى غسالات الصحون ومن مضارب التنس إلى آلات تشذيب المرجة الخضراء. كل هذه المنتجات تقارن بمنتج قياسي، منتج يُختار عادة من بين أفضل المنتجات.

أداء المؤسسة

الشركات المصنعة وشركات الخدمات والشركات التي تقدم الرعاية

الصحية، والكليات والجامعات، وحتى الدوائر الحكومية، تقارن نفسها مع مؤسسات أخرى على أساس أدائها. وهذه المقارنات كلها تكون في العادة مقارنات عددية على أساس مقاييس مثل علامات رضا الزبون، وأحجام العمل التجاري، والأرباح، والنمو، والأكلاف، والنسب المالية. وما من أحد يتخذ قرار استثمار شخصي بشراء أسهم مؤسسة ما بدون أن يبحث عن أدائها مقارنة بفرص استثمار أخرى. ومؤسسات المبيعات تقارن بين نتائجها أيضاً. ولكن مقارنة النتائج تكشف فقط عن مدى حسن أداء المؤسسة وليس عن كيفية تحقيق ذلك المستوى من الأداء.

النهج

في تسجيل علامات إسناد النهج تقارن المؤسسات بين مناهجها ومناهج مماثلة في مؤسسات أخرى. هذه المقاربة تكشف المناهج والممارسات الفضلى التي مكّنت مؤسسات كبرى من تحقيق نتائج بارزة وقد يكون المقياس المعياري دائرة أخرى ضمن نفس الشركة، أو شركة أخرى تعمل في نفس الصناعة، أو منظمة تقوم بالعمل ذاته ولكن في صناعة مختلفة. والمناهج ذات المستوى العالي الحقيقي يمكن تعريفها بتجاوز حدود الشركة وحتى تجاوز حدود الصناعة. على سبيل المثال علامة إسناد شركة زيروكس بخصوص عمليات التخزين كان L.L. Bean (كامب 1989). إن شركة سينيا Cigna في بحثها عن قوى عاملة في المبيعات من مستوى عالمي حددت ست شركات تقوم بتسجيل علامة إسناد هي أنهويترز بوش، كاتربيلر، هيوليت باكارد، ج.ب.مورغان بنك، بروكتر أند غامبل، واشوفيا بنك. ولم تكن أي من هذه الشركات ضمن صناعة التأمين التابعة للشركة (شركة سينيا تعطي مكافأة للأفضل، 1993).

علامة اسناد النهج باعتبارها جزءاً من تحسين النهج

علامة اسناد النهج يمكن أن تكون جزءاً هاماً من تحسين النهج، ولكن، شأنها شأن إعادة الهندسة، لا تصمد وحدها، بل يجب تأديتها كجزء

من نهج تحسيني رسمي على غرار تحسين نهج العمل التجاري. وبدون إنجاز الخطوات الخمس الأولى من تحسين نهج العمل التجاري يكاد يستحيل القيام بتسجيل علامة إسناد نهج فعالة. إن المدخل من علامة الإسناد (خطوة 6) تصبح عندئذ جزءاً مما جرى تحليله في الخطوة السابقة من عملية التحسين.

هنالك سببان لوقوع علامة الإسناد حيث تقع في تحسين نهج العمل التجاري. أولاً، بدون إكمال الخطوات الخمس الأولى لا يكون لدى المؤسسة خط أساس لتقارن به نتائج علامة الإسناد. فالشركة لا تعرف ما يجب أن تبحث عنه أو ما هي الأسئلة التي يجب أن تطرحها. وأعضاء فريق تحسين النهج إذا لم يفهموا نهجهم الخاص لا يقومون فعلاً بتسجيل علامة الإسناد، بل يقومون فقط برحلة صناعية. وحتى إذا أمكنهم الوصول إلى شركة أخرى، فإنهم سيعاملون كسياح وليس كأشخاص ملتزمين جدياً بتحسين النهج.

السبب الثاني هو أن شركات كبرى عديدة لم تعد توافق على أن تكون موضوع علامة إسناد ما لم تحصل على شيء بالمقابل. إن معظم الشركات الكبرى مستعدة حالياً لأن تكون شريكة في علامة الإسناد فقط عندما تعتقد أنها تستطيع أن تتعلم من الطرف الآخر أيضاً. ولكن هنالك استثناء لذلك. فمعظم الشركات مستعدة أن تكون موضوع علامة إسناد لزبائنها ومورديها. ومن الجلي أن قيامها بذلك يخدم أفضل مصالحها.

مع أن الشكل 4 - 3 يظهر علامة الإسناد على أنها جزء من دورة التحسين، فإنها ليست مطلوبة وقد لا تكون مفيدة عندما تكون الشركة قد بدأت للتو تحسين النهج. وإذا قامت الشركة بتسجيل علامة الإسناد في ذلك الوقت، لن يكون السعي لإيجاد شركاء من مستوى عالمي في علامة الإسناد، هو أفضل مقارنة. إن متزلجاً على الجليد على سفح تل، وهو في سنته الأولى يحاول أن يتقن انحرافاً حاداً، لن يتعلم كثيراً من مراقبة شريط فيديو يعرض سباق التزلج المتعرج في مباريات الشتاء الأولمبية. وعلى غرار ذلك، فإن الشركة التي تحاول تحسين عمليات تسويق منتجاتها الاستهلاكية

للمرة الاولى قد لا تكون شاكرة للعديد من حسنات عملية التسويق في شركة بروكتراند غامبل.

إن هذا الاستنتاج تدعمه دراسة دولية عن النوعية (1992) أجرتها المؤسسة الأمريكية للنوعية ومؤسسة إيرنست أند يونغ. هذه الدراسة التي تناولت مئات الشركات في أربع صناعات وأربعة بلدان أظهرت أن علامة الإنسان كانت أكثر فاعلية بين الشركات عالية الأداء. ويقول هـ. جيمس هارنغتون من مؤسسة إيرنست انديونغ، أن علامة الإنسان ذات قيمة ضئيلة ويمكن أن تكون في بعض الحالات كارثية تقريباً في الشركات ذات الأداء الأدنى.

الخطوات في تسجيل علامة الإنسان

تنظر شركات عديدة إلى علامة اسناد النهج على أنها، ببساطة، زيارة شركات أخرى وسؤال القائمين عليها عن عملهم وكيف يقومون به. لكن الأمر أكبر من ذلك. إن علامة اسناد النهج، شأنها شأن تحسين نهج العمل التجاري، هي في حد ذاتها نهج رسمي. انها تشمل انتقاء المناهج لوضع علامة اسناد تجميع المعطيات وتحليل تلك المعطيات واستعمال النتائج لتحسين المناهج.

تعريف المناهج التي تحتاج لعلامة اسناد

عند انتقاء مناهج لوضع علامة اسناد لها، معظم المؤسسات تختار نفس مناهج الأعمال التجارية الرئيسية التي اختارتها للتحسين في الخطوة الأولى من تحسين نهج العمل التجاري. فلو كانت هذه المؤسسات تريد أن تبدأ وضع علامات اسناد لمناهج أقل عدداً لكان عليها أن تتقي المناهج الأهم لنجاح العمل التجاري. إن المناهج التي تبدع منتجات جديدة أو تطور برامج للتسويق، إنما تقع في هذه الفئة وهي المرشحة لتكون لها الأولوية الأعلى لوضع علامة إسناد.

جمع معلومات من الجمهور

الزيارات إلى مؤسسات أخرى من أجل وضع علامة اسناد ليست مناسبة ما لم يكمل فريق تحسين النهج الخطوات الخمس الأولى في تحسين نهج العمل التجاري. غير أن الشركة تستطيع أن تبدأ جمع معطيات علامة الإسناد بوسائل أخرى بمجرد انتقائها للمناهج الرئيسية. وهناك عدة طرق مشروعة لجمع المعلومات عن كيفية عمل مناهج الشركات الأخرى، والنتائج التي تحصل عليها. وإحدى أسهل الطرق هي انتقاء اثنين من المتدربين في عمل المبيعات أو التسويق أو طلاب في سنة التخرج الذين يقومون بعمل إضافي، وذلك لإجراء أبحاث تمهيدية. وبإمكانهم البحث عن المعلومات المتاحة لعامة الناس والشروع في إعداد مصنفات للمعلومات لكل من المناهج الرئيسية. ومصادر المعلومات المحتملة تتضمن العمل التجاري بشكله العام، والصناعة، والمجلات المتخصصة، والصحف، والنشرات الإخبارية. وهي تشمل أيضاً اجتماعات الجمعيات والمؤتمرات ومحاضرها المطبوعة. والباحثون يمكنهم أيضاً الاتصال بمكاتب الجمعيات أو زيارتها. على سبيل المثال، جمعية التسويق الأمريكية لها مكتبة كبيرة ملأى بالكتب والصحف والمجلات الدورية في مقرها الرئيسي في مدينة شيكاغو.

وإضافة إلى هذه المواد المكتوبة هناك مصادر مشروعة أخرى عديدة للمعلومات المستمدة من علامة الاسناد حول المناهج في الشركات الكبرى. والزبائن والموردون هم في الغالب مستعدون لتقديم معلومات عن الشركات الأخرى التي يتعاملون معها تجارياً. والمستشارون في الغالب يعرفون مناهج الشركات الرئيسية وقد يكون بإمكانهم تقاسم بعض المعلومات. إن بعض الشركات الإستشارية وشركات الأبحاث تقدم معلومات عن علامة الإسناد بشكل خدمة. ومن الجلي أن هذه الشركات عندما تستخدم هذه المصادر الثانوية، من المهم أن تقصر طلباتها للمعلومات على المعلومات غير السرية أو التي هي ملك للجهة المسؤولة.

إن كل هذا البحث الأولي يمكن إجراؤه في أثناء تعريف المؤسسة

لمناهج عملها التجاري وتحديد متطلبات نهجها وتجميع معطيات القياس. وعندما تكتمل هذه الأنشطة الخاصة بتحسين نهج العمل التجاري تفهم الشركة مناهجها الخاصة، ويكون لديها معلومات عن المرشحين المحتملين لعلامة الإسناد. وعند هذا الحد، تتوفر عدة خيارات. فإذا كانت الشركة قد جمعت معلومات كافية عن مناهج مقارنة في شركات أخرى تستطيع عندها أن تبدأ بتحليل المعلومات وتحسين نهجها الخاص.

استطلاع الشركاء المحتملين في علامة الإسناد

إذا كانت الشركة بحاجة أو رغبة في معلومات إضافية يمكنها:

- أن تقوم باستطلاع خطي أو هاتفي للمنظمات ذات المناهج المماثلة.
- الاشتراك في استطلاع أعمى لشركات ذات مناهج مماثلة.
- تشكيل شركات علامة الاستفهام والقيام بزيارات إلى المواقع.
- الاشتراك في مجموعات علامة إسناد.

إن كلاً من هذه المقاربات يمكن أن تستخدم وحدها أو بالاشتراك مع مقاربات أخرى. والخطوة التالية في تسجيل علامات الإسناد بالنسبة لشركات كثيرة، هي أخذ الخيار الأول وإجراء استطلاع خطي أو هاتفي لمؤسسات أخرى ذات مناهج مماثلة. وهذه الإستطلاعات هي مصادر ممتازة لمعلومات عن مناهج العمل التجاري ونتائجها. وهي أيضاً طريقة لتضييق بحث الشركة عن شركاء في علامة الإسناد وزيارات المواقع. وبعض الشركات تطور وتدير استطلاعاتها الخاصة. وقد تختار غيرها أن يتولى الإستطلاع بدلاً عنها شركة استشارية أو شركة أبحاث. وفي كلا الحالتين سوف يساعد البحث الأولي الذي أجرته الشركة على تعريف الإمكانيات المحتملة للاستطلاع.

إن للاستطلاع الخطي فوائد عديدة. فيما أنه يحتاج لمدة طويلة من الزمن، لذلك فهو يعطي المستلم فرصة جمع المعلومات التي قد لا تكون متوفرة على الفور خلال اتصال هاتفي أو حتى زيارة للموقع. والاستطلاع

الخطي يساعد أيضاً على التأكد من تغطية كل مجال من المجالات ذات الاهتمام، وله أيضاً فائدة التوثيق الذاتي.

إن للاستطلاعات الهاتفية معدل استجابة أعلى مما للاستطلاعات الخطية. بيد أنها أكثر محدودية في كمية المعطيات التي يمكن جمعها في اتصال واحد. كما أن المعلومات مقتصرة على تلك المتوفرة لدى الشخص الذي يجري الحديث معه عند الاتصال الهاتفي. ولعل الاستطلاع الهاتفي أكثر ملائمة لتعريف الإمكانات للقيام بزيارات إلى الموقع.

إن بالإمكان استعمال كل من الإستطلاع الخطي والاستطلاع الهاتفي لتعريف الشركات المستعدة للمشاركة في تبادلات للمعلومات في المستقبل ولديها ما تقدمه، ويمكنها أيضاً تعريف مجالات الاهتمام لدى الشركاء المحتملين للتأكد من وجود قيمة لمشاركتهم.

ولابد من وجود مقابل تحصل عليه الشركات لقاء ردها على الاستطلاع. والفائدة بالنسبة لمعظم الشركات هي أنها تستطيع أن تشارك في نتائج البحث. ومعظم الأبحاث التي يستند إليها هذا الكتاب مصدرها مقابلات أجريت وجهاً لوجه مع مسؤولي شركات كبرى. والفائدة بالنسبة لمعظمها هي أن ترى تقديماً لها عند إعلان نتائج البحث.

إحدى المساوئ التي تواجهها الشركات عند إجراء استطلاعاتها الخاصة هي أن منافسيها المباشرين من المحتمل ألا يشاركوا في الاستطلاع. وحتى إذا شاركوا تكون أجوبتهم ماثرة ريبة شديدة. ولكن إذا قامت بالاستطلاع شركة استشارية مستقلة وكانت سرية النتائج مضمونة فإن المنافسين يكونون على الأرجح مستعدين للمشاركة.

عندما يكون الاستطلاع أعمى، تعاد النتائج إلى المشاركين بحيث لا يمكن تعريف الشركات المشاركة. والنتائج قد يكون ترتيبها بواسطة رموز مثل (شركة أ) و(شركة ب) وهلم جرا. وعندما تعرف الشركات رمزها الخاص تستطيع أن ترى كيف يمكن مقارنتها مع شركات أخرى. غير أنها لا تستطيع

أن تحدد أي الشركات الأفضل أداءً أو الأسوأ أداءً. إنها تستطيع تحديد الممارسات الفضلى ولكنها لن تعرف بالضبط من الذي يمارسها.

إحدى دراسات علامة الإسناد أجريت مع أربعة وعشرين متعهداً في أعمال الفضاء والدفاع من قبل برايس ووترهاوس (أوغن 1995). لقد تضمنت الدراسة استطلاعاً خطياً أعقبته مقابلات وجهاً لوجه أجراها مستشارون من برايس ووترهاوس وكان الهدف هو تحديد المناهج الرئيسية للعمل الصناعي وأهميتها لربحية الشركة. ودرس المشروع أيضاً العلاقة بين الربحية واستمرار تحسين النهج. ولم يكن في النتائج مفاجأة للمحترفين في مجالي التسويق وتحسين النوعية. أولاً، أثبتت الدراسة أن معظم الشركات الرابحة كانت أيضاً أنجح الشركات في تحسين النهج المستمر. ثانياً، عرفت الدراسة خمس ممارسات في العمل التجاري امتازت فيها الشركات الأوفر ربحية. إن امتلاك العمل التجاري (أو ما تسميه المشاريع التجارية بصورة عامة المبيعات والتسويق) يأتي في رأس القائمة والشركات ذات المناهج الأكثر فعالية في امتلاك عمل تجاري لم تكن أيضاً أفضل قليلاً من منافساتها. إن وسطي معدل الإقفال في أوضاع الشركات المتنافسة بالنسبة للأربع والعشرين شركة كان رقم 18٪ فكيف كانت حال المتفوقين في الأداء؟ كان وسطي معدل الإقفال عندهم أكثر من 60 بالمئة.

إن أرقام أية شركة بمفردها هي عالية السرية في الصناعات الفضائية والدفاعية. ولم يستطع المشاركون معرفة نسبة أوضاعهم إلى أوضاع منافسيهم إلا عبر هذه الدراسة العمياء لعلامة الإسناد. وكان بطبيعة الحال هناك ما هو أهم لنتائج الاستطلاع من قياسات الأداء فقط. إن المقابلات التي أجراها مستشارون وجهاً لوجه زودت المشاركين بمزيد من التفاصيل.

زيارة شركاء علامة الإسناد

بعض الشركات تكتفي بالمعلومات التي جمعتها عند هذا الحد. وهي مستعدة للعودة إلى تحسين نهج العمل التجاري والبدء بتحليل النهج

وبالتحسين. شركات أخرى ترغب في الحصول على معلومات أكثر تفصيلاً مما لا يتوفر إلا عبر الاتصال المباشر مع شركاء علامة الإسناد. وهذا يتطلب زيارات في الموقع.

تستطيع المؤسسة أن ترتب زيارات علامة إسناد بطرق عديدة. فإذا كان المرشحون المحتملون لعلامة الإسناد هم الزبائن أو الموردين تكون عندها قد نشأت علاقة عمل تجاري. وإلا فإن الاتصال المباشر هو مقاربة فعّالة. وبإمكان المستشارين أيضاً أن يستفاد منهم بتحديد مواعيد الزيارات. بأية حال يجب التأكد من وجود شيء ما في العلاقة لمصلحة كلا الطرفين. وهذا قد يشمل الاستعداد للمشاركة في نتائج تسجيل علامة الإسناد أو في تبادل مستمر للمعلومات.

إن الاستعداد لزيارات علامة الإسناد شأنه شأن أي نوع آخر من الأبحاث، هو أمر حاسم للنجاح. ومن المهم إعداد مرشد المقابلة أو ملخص لمواضيع الاجتماع، للتأكد من تغطية النقاط الأساسية. وإرسال قائمة بالأسئلة أو مجالات الاهتمام إلى الشريك في علامة الإسناد يساعد الشريك على جمع المعلومات ودعوة الأشخاص المناسبين لحضور الاجتماع. وانتقاء الأشخاص المناسبين للقيام بالزيارة هو أمر هام أيضاً، وينبغي أن يكون شخص واحد على الأقل مطلع على نهج تسجيل علامة الإسناد وأن يكون ماهراً في إجراء المقابلات وفي عملية التسهيل. ويجب أن يضم فريق علامة الإسناد أشخاصاً لهم معرفة بالنهج الأساسي للعمل التجاري الذي تجري دراسته.

هدف الزيارة في الموقع هو جمع معلومات. وفريق علامة الإسناد ينجز هذه المهمة بطرح أسئلة والإصغاء إلى الأجوبة. وينبغي لأعضاء الفريق أن يتفادوا خلال الزيارة اجراء مقارنة مناهج الشريك وممارساته في العمل التجاري بمقاربات الشركة الحالية أو المقترحة. فذلك لن يكون مثمراً، وستسرح الفرصة لإجراء هذه المقارنة لاحقاً. أما خلال الزيارة فيجب أن يكون التركيز على ما تفعله الشركة موضوع علامة الإسناد، وكيف تفعله، وما هي النتائج التي تحصل عليها.

ومن المناسب عادة تدوين ملاحظات موسعة خلال الزيارة. كما أن جمع أكبر قدر ممكن من المواد هو أيضاً فكرة جيدة. وفي مجال المبيعات والتسويق توجد عدة نشرات، وكتيبات وكاتالوجات ومواد أخرى. وقد يتمكن الفريق أيضاً من الحصول أو استعارة كتب إرشاد واشرة فيديو تدريبية لتوفير معلومات عن المناهج التي هي موضوع علامة الإسناد. يجب أن نتذكر أن المناهج تتألف مما هو أكثر من مجرد إجراءات، إنها تضمن أشخاصاً، ومعلومات، ومعدات، والبيئة التي تعمل ضمنها. وفريق علامة الإسناد يجب أن يكون مطلعاً على كل هذه العوامل، وأن يطرح أسئلة حولها، وأن يراقب تدفق التسهيلات والمعلومات. وأعضاء الفريق يجب أيضاً أن يكتشفوا بدقة كيف يقيس شريك علامة الإسناد النهج الذي يطبقون عليه علامة الإسناد. وبحسب ما يقول بيتر ج. كالاها، اختصاصي العمليات في شركة (نورثوب غرومان نوردن سيستمز) «يجب أن تتأكد من أن مقاييسك هي ذاتها بالضبط. فقد تبين لنا أن أقل اختلاف في تفسير قياس ما يمكن أن يجعل المقارنات بلا معنى».

الخطوة الأخيرة في موقع زيارة علامة الإسناد هي دمج كل ملاحظات أعضاء فريق العمل. وأفضل وقت لهذا الدمج هو أن يتم بأسرع ما يمكن بعد الزيارة، إذ تكون المعلومات حية في أذهان الجميع. والهدف في هذه المرحلة هو تجميع كل المعلومات وتوثيقها، وليس التحليل والمقارنة أو النقد.

إدخال نتائج علامة الإسناد عند الخطوة السابعة

بمجرد تدوين كل المعلومات الحاصلة من جميع زيارات علامة الإسناد على الورق، يجري إدخالها في عملية تحسين نهج العمل التجاري عند الخطوة السابعة. وخلال خطوة التحليل هذه تمكن مقارنة نتائج كل ما تم جمعه من معطيات ونتائج الزيارات في الموقع، بمناهج وممارسات المؤسسة الحالية. وهذا التحليل سيبيّن الفارق في الأداء بين الشركة والمؤسسات الفضلى التي من طبقتها. وعندئذ يستطيع فريق تحسين النهج أن يقرر ما هي

أفضل الطرق لإزالة الفارق في الأداء. ومرة أخرى، قد يقوم فريق التحسين بتحسين نهج موجود أو يضع تصميمًا لنهج جديد. وبإمكان الفريق في أي من الحالتين أن يدخل في عمل التحسين أفضل الأفكار من شركات علامة الإسناد.

أحد الانتقادات الموجهة إلى وضع علامات إسناد هو أنه إذا تبذت الشركة الأفضل عند غيرها، تكون قد وضعت حداً أعلى، أي أن هذا الغير لا يستطيع أن يكون أفضل. بيد أن هدف وضع علامات الإسناد ليس مجرد تقليد الأفضل. الهدف هو الإطلاع على الممكن وكيف يمكن إحرازه. هنا يجب أن نتذكر مثال مقاولي الصناعات الفضائية والدفاعية. فإذا ما علمت إحدى هذه الشركات أن وسطي معدل الإغلاق في الصناعة هو 18 بالمئة بينما هي تغلق على 21 بالمئة، تستطيع الإدارة عندها أن تشعر بالراحة. ولكن إذا علمت الإدارة أن أفضل الشركات تغلق على معدل يفوق 60 بالمئة، تدرك عندئذ أن أمامها الكثير من العمل لإنجازه. وضع علامة الإسناد يظهر الإمكانية، ولكنه لا يضع حدوداً عليا.

إن وضع علامة الإسناد هو تقنية قوية لتحسين نهج العمل التجاري. بدون وضع علامات إسناد عند الأفضل لن تستطيع أية مؤسسة من التأكد من الجودة الحقيقية لممارساتها ومناهجها. إن جائحة «لم يُخترع هنا» كانت وراء سقوط العديد من المؤسسات. وأحد شعارات حركة تحسين النوعية الذي لقي رواجاً شعبياً هو شعار «اسرق بدون خجل». والقصد استعر من الأحسن. ويجب أن نتذكر أن الخاسرين في السباق لديهم هم أيضاً شيء ما يقدمونه. إنهم يبينون لنا ما الشيء الذي ينجح في العمل وما الشيء الذي يجب ألا نفعله.

ISO - 9000

(ISO - 9000 بالعربية تعرف باسم ايزو - 9000) هي سلسلة معايير دولية لإدارة النوعية وضمانها. ومع أنها إضافة جديدة نسبياً في مجال تحسين

النوعية، فإن لها تأثيراً كبيراً على طريقة إدارة عدة مؤسسات لأعمالها التجارية. وسواء أحببتها الشركات أم لم تحبها، فإن شركات عديدة من التي تصنع وتبيع إلى شركات أخرى تلقى من زبائنها التشجيع، وفي بعض الأحيان الإكراه، على تبني ISO - 9000 أو معايير مماثلة. وهذا يصدق خاصة في الشركات التي تبيع إنتاجها في السوق الأوروبية. ومع أن ISO - 9000 في الحالات الأعم مرتبط بعمليات التصنيع، فإن شركات قليلة تتبنى المعايير أيضاً لأجزاء أساسية من عمليات مبيعاتها.

والمعايير وضعتها وروجت لها المنظمة الدولية للمعايير (والحروف الأولى من هذا الاسم بالانكليزية هي (ISO). وهذه المنظمة (ISO) مقرها في جنيف، سويسرا، وتتألف من نحو مئة بلد عضو. والولايات المتحدة ممثلة فيها من قبل معهد المعايير الوطني الأمريكي (والأحرف الأولى من هذا الاسم بالانكليزية هي (ANSI). وتعمل معاً مئات اللجان الفنية ومجموعات العمل من سائر أنحاء العالم لتطوير وتحديث معايير ISO. وهدف ISO 9000 هو إيجاد معايير لعناصر إدارة النوعية، أي الجودة. هذه المعايير تشمل خطة للنوعية، ودليل النوعية، وتوثيق التصنيع. والفكرة هي أنه يمكن للزبائن أن يتأكدوا نسبياً من أن منتجات وخدمات شركة تطبق فيها معايير ISO 9000 ستكون ثابتة النوعية.

والمعايير الحالية تعالج عدة أجزاء من عملية التصنيع، ومن ضمنها ما يلي:

ISO - 9001 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في التصميم/التطوير، الإنتاج، تركيب الآلات، الخدمات.

ISO - 9002 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في الإنتاج، وتركيب الآلات والخدمات.

ISO - 9003 أنظمة الجودة: نموذج لضمان الجودة في الفحص والاختبار النهائيين.

معايير ISO - 9000 يمكن تطبيقها على مصنع في موقعه، أو على منتج، أو على نهج. ومع أن عنصر النهج يشمل عمليات التصنيع، فإنه يمكن أن يشمل عدة أنواع من العمليات التي لا علاقة لها بالتصنيع مثل التصميم، والتسعير، والشراء. إن وثيقة تدعى (مدى التسجيل Scope of Registration) تحدد بدقة ما يتضمنه كل تسجيل في ISO.

إن تطبيق نظام إدارة الجودة وفق ISO - 9000 يشبه كثيراً تنفيذ إدارة نهج العمل التجاري. وهو يبدأ بالالتزام الإدارة العليا ويشمل تعريف المواقع، أو المنتجات أو عمليات التصنيع المطلوب إعطاؤها شهادة وتسجيلها، وإعداد موظفين، وتعلم معايير ISO - 9000. ويشمل أيضاً تحديد أو توثيق وتنفيذ إجراءات إدارة النوعية التي تضمن ثبات نوعية المنتج أو الخدمة. وعند اكتمال هذه الخطوات تكون الشركة مستعدة لتسجيلها.

ولكي تحقق الشركة التسجيل في ISO - 9000 تستعين بمدقق من طرف ثالث ويفحص المدقق وثائق الشركة، ويقوم بمراجعة نهجها، ويستجوب الأشخاص ذوي العلاقة. واختبار توثيق النهج هو التالي: إذا كان جميع المشمولين في الاختبار قد تم إبدالهم بأشخاص جدد، هل يسمح التوثيق للمستخدمين الجدد أن يستمروا في تشغيل عملية التصنيع تماماً كما من قبل؟ عندما تقدم الشركة شهادة المدقق تُمنح شهادة التسجيل. ولكن للحفاظ على تسجيل ISO - 9000 يجب خضوعه إلى تدقيق دوري لضمان استمرار التقيد بالمعايير.

إن المدافعين عن ISO - 9000، وهم كثيرون، يشيرون إلى عدد من الفوائد. فالزبائن الذين يشترون منتجات تحمل شهادة ISO - 9000 يحصلون على ضمان بأن هذه المنتجات ثابتة النوعية. وللزبائن الخيار في إلغاء التفتيش المفاجيء، وهم غير مضطرين إلى إجراء تدقيق بأنفسهم لدى الموردين، بل إن المدقق من الفريق الثالث يفعل ذلك مرتين سنوياً. وينتج عن ذلك تخفيض الأكلاف بالنسبة للزبون. وهذه الفوائد لها أهمية خاصة في التجارة الدولية، حيث البلدان المئة الأعضاء تعترف بالمعايير.

والشركة أيضاً تستفيد. وإذا ما استخدمت الشركة المعايير بالروح التي قُصدت بها، فإن هذه المعايير ستحسن عمليات الشركة حالما تطبق المعايير. وإذا قبل جميع زبائن الشركة شهادة ISO - 9000، يجري التدقيق في الشركة مرتين فقط سنوياً. أما إذا لم تكن الشركة مسجلة فإنها قد تواجه مصاريف وإزعاج عمليات التدقيق المتكررة والزيارات المتكررة لمقر الشركة من قبل الزبائن.

وتسجيل ISO يُنتج فوائد في المبيعات. فالشركة تستطيع أن تعلن عن تسجيلها في ISO، وسيرد اسمها في دليل الموردين المسجلين. وحتى الشركات التي لا تدقق عند مورديها قد تتأثر باستعداد شركة ما لأن تكون مسجلة. وفي بعض الصناعات تُصبح شهادة ISO - 9000 مطلوبة من أجل القيام بعمل تجاري مع بضعة من الزبائن الأميركيين، بل إنها أكثر أهمية في السوق الأوروبية.

غير أن شهادة ISO - 9000 لا تخلو من مزعجات. فالمعايير مصممة من أجل التأكيد للزبائن أن الشركة تتبع الإجراءات. وهذا يجب أن يخفف الاختلاف في المنتج. ولكن حتى كون المنتج ثابتاً فهذا لا يعني أنه يلبي متطلبات الزبون. كذلك، فإن التسجيل مكلف نسبياً. وكثيراً ما يدخل في إطار التسجيل مستشارون ومدربون خارجيون. وهناك أيضاً نفقات إعداد خطة النوعية، وتوثيق الخطة والنهج، وتدريب الأشخاص ذوي العلاقة. وتدفع الشركة أيضاً نفقات التسجيل والتدقيق الدوري.

إن شركات رئيسية عديدة قد درست كلا وجهي الموضوع واختارت الحصول على شهادة ISO - 9000 لبعض الخطوات في عملية مبيعاتها. هذه الشركات هي التي تصنع وتبيع منتجات معقدة تتراوح بين أنظمة الطاقة والمنتجات الكهربائية وأجهزة الكمبيوتر ومعدات الاتصالات والكيميائيات. وتقر هذه الشركات بأن العاملين لديها في المبيعات يزودون الزبائن بمعلومات تقنية عن المنتجات وكثيراً ما يساعدون في تطوير أشكال معدات معقدة. وبعد أن يقرر الزبون الشراء، يسلم العاملون في المبيعات الطلبية إلى

المهندسين أو العاملين في الإنتاج. وعملية البيع هذه يجب أن تجري بدون ثغرات للتأكد من أن الزبون يحصل على ما طلبه وأن ما يطلبه يلبي احتياجاته الخاصة. يقول نورم جنينغز مدير الجودة في شركة غلوب للمعادن «الجودة تبدأ مع المبيعات».

إن شركة المربع D استخدمت شهادة ISO - 9000 للبدء في عملية تحسين النوعية في المبيعات والتسويق. ومع أنها تحصل على شهادات لعملياتها التصنيعية، فقد حصلت الشركة أيضاً على شهادة لعملية تنفيذ الطلبات. والهدف الشامل هو زيادة جودة الطلبية. إن (بروس كابل) مدير مشاريع الجودة في شركة المربع D يصف قياس نوعية الطلبية في الشركة بقوله «إنها الدقة في ترجمة توقعات الزبائن من طلبية». وعملية تنفيذ الطلبية تشمل عدة أنشطة سابقة للطلبية مثل تسعير المنتجات، وتحديد الشروط، واستجلاب العروض، وإيجاد مقترحات. ويقول كابل إن شركة المربع D حددت الأهداف الخمسة التالية للحصول على شهادة ISO - 9000 الخاصة بتنفيذ الطلبات.

إنشاء نظام أساسي: تتطلب ISO - 9000 توثيقاً تفصيلياً لكل عملية أساسية مطلوبة شهادة لها. وهذا التوثيق يشمل إجراءات تفصيلية للتأكد من أن عملية إنجاز الطلبية تطبق دائماً عبر مكاتب المبيعات في الشركة التي يزيد عددها على 150 مكتباً.

مكاسب مؤسسية: تواصل الشركة تحسين عملية إنجاز الطلبية. وعندما تقوم بتحسين العملية تريد التأكد من أن كل موقع ينفذ التغييرات وأن تلك التغييرات تصبح جزءاً دائماً من الإجراءات.

تخفيض الاختلاف: عندما يكون لكل شخص مشارك في عملية ما طريقته الخاصة بإنجاز مهمته يحدث اختلاف واسع في مردود العملية. وتزويد كل شخص مشارك في هذه العملية بإجراءات موثقة وبدليل أسعار يساعد على تخفيض ذلك الاختلاف.

قياس التسويق بصورة مختلفة: إن شهادة ISO - 9000 قد أوجدت بعداً جديداً للقياس. فالشركة تستطيع الآن أن تحدد إلى أي حد تسير عملية تنفيذ الطلبية سيراً جيداً. وبإمكانها أيضاً أن تقيس فاعلية الإجراءات أو التغييرات التصحيحية في العملية.

استخدام التعابير بصورة ثابتة: لشركة المربع D أكثر من 150 مكتب مبيعات وإثنان وثلاثون مصنعاً في الولايات المتحدة. إضافة إلى ذلك أن الشركة الحالية هي نتاج عدة أعمال دمج وحيازة. والشركة بتبنيها معيار التوثيق بموجب ISO - 9000 قد تمكنت من إيجاد مجموعة تعابير مشتركة. ونتج عن ذلك تحسين الاتصالات بين كل أجزاء المؤسسة.

إن قسم خدمات الطاقة في شركة وستنغهاوس لديه عناصر لعملية التسويق تحمل شهادة ISO - 9000، وقد بدأ القسم بتعريف العمليات الأساسية في العمل التجاري وتحديد وتوثيق الإجراءات الرهانة. هذا النشاط أدى إلى تعريف بعض الثغرات في العمليات. وقد قام القسم بتصحيح هذه المشاكل وتوثيق الإجراءات المصححة وأوجد دليل المتطلبات ووضع حدوداً للسلطة والموافقات المطلوبة. كل هذه الأنشطة وفرت للقسم فهماً أفضل للزبائن الداخليين والخارجيين ومتطلباتهم. وهذه المعلومة أعيدت إلى الأشخاص المشاركين في العملية عبر برنامج تدريبي شامل.

لقد كان أحد أهداف القسم ضمان انتقال سلس لطلبية الزبون من التسويق إلى وظائف التشغيل. لقد كان الهدف التأكد من أن التسويق نقل 100 بالمئة من الطلبات عن طريق لقاءات نقل رسمية. وهذه اللقاءات ضمنت أن يكون لأعمال التشغيل فهم كامل ودقيق لمتطلبات الزبون. وهذا أمر حاسم في البيئة المعقدة لأنظمة الطاقة الكبرى. ونتيجة لتنفيذ معايير ISO - 9000 وتحقيق تحسين النهج اللاحق، والتوثيق، والتدريب، يكون الأشخاص العاملون في النهج أكثر ارتياحاً إلى مسؤولياتهم. إن هذا النهج مطبق منذ أكثر من خمس سنوات وأثبت أنه أكثر كفاءة.

لقد حصلت شركات كبرى عديدة أخرى على شهادات لأجزاء رئيسية من عمليات مبيعاتها. من بينها قسم الكيمياءات الصناعية في شركة اتيل وشركة هيوليت باكارد، في مجال أجهزة الكمبيوتر، وشركة بارادايين (حالياً هي جزء من شركة لوسنت تكنولوجيز) في مجال أجهزة الاتصالات. والشركات التي اختارت أن تطبق معايير ISO - 9000 في أجزاء من عمليات مبيعاتها لها خصائص معينة مشتركة. فهي جميعها تمارس أعمال التسويق من عمل تجاري إلى عمل تجاري. وهي أيضاً حصلت على شهادات لعمليات التصنيع عندها. وهي تقدم منتجات أو أنظمة معقدة، وهي في بعض الحالات تقدم أيضاً خدمات لتركيب الآلات وصيانتها. ومنتجاتها هي في الغالب مصممة وفق رغبة صاحب الطلبية، وخاصة بكل طلبية. وزبائنها يحتاجون إلى معلومات محددة جداً ودقيقة عن المنتجات لكي يتخذوا على أساسها قرارات الشراء. ونظراً لهذه الخصائص المشتركة يكون الخطأ في المبيعات أو في عمليات إنجاز الطلبية مكلفاً للغاية بالنسبة للشركة ولزبونها.

إن كل الشركات التي حصلت على شهادات ISO - 9000 لأجزاء من عمليات مبيعاتها استفادت من ذلك. ولكن، كما رأينا، هذه الشركات كلها تمارس التسويق من عمل تجاري إلى آخر في صناعات تقنية معقدة. والشركات الأخرى التي تقع ضمن هذه الفئة قد ترغب في التفكير بالحصول على شهادة ISO - 9000. ولكن هذه الشهادة ليست لها قابلية التطبيق العريضة التي تنسم بها أدوات أخرى كانت موضع بحث في هذا الفصل.

الخاتمة

الشركات الرئيسية قد طبقت جميع هذه التقنيات الخمس لتحسين النهج على عمليات المبيعات والتسويق. وكما رأينا، عندما تركز تقنيات تحسين النهج على أهم العمليات وتستخدم بصورة صحيحة يمكنها أن تحقق تحسينات دراماتيكية في فاعلية وكفاءة المؤسسة.