

ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة

«إذا كنت تفعل دائماً ما سبق أن فعلته دائماً، فإنك ستحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه دائماً». هذا المثل الإيرلندي القديم كان صحيحاً بالنسبة للعمل التجاري على مدى سنين عديدة، وتطورت ثقافات الشركات التي كانت تعمل في بيئة مستقرة نسبياً. وقد تكونت هذه الثقافات خلال زمن عندما كانت قوى وتكنولوجيا السوق الخارجية تتغير ببطء، هذا إذا كانت تتغير فعلاً. ولم تكن المنافسة شديدة وبالتأكيد لم تكن عالمية. في المصانع كانت خطوط الإنتاج طويلة والنماذج قليلة، والتغييرات يمكن التنبؤ بها، والزبائن من السهل إرضائهم. ولم تكن الشركات قادرة أن تقرر ماذا تريد أن تصنع وتبيع دون أن توجه اهتماماً كبيراً إلى رغبات زبائنهم وحاجاتهم. والمستخدمون لم يكونوا على مستوى جيد من التعليم وكثيرون كانوا سعداء أن يجدوا عملاً. والثقافة كانت تشجع الوضع القائم وتقاوم التغيير الكبير والسريع.

هذه الأمور كلها تبدلت. فالمؤسسات أخذت تدرك أنك «إذا كنت تفعل دائماً ما سبق أن فعلته دائماً، فإنك ستحصل دائماً على ما كنت تحصل عليه دائماً، إلى أن يتبدل الوضع». في بيئة العمل التجاري يكاد ذلك أن يكون أمراً يومياً. فالمؤسسات من أجل المحافظة على بقائها تحتاج إلى ثقافة تدعم التبدل والتحسين المستمرين. وبعضها حالفها الحظ أن تكون ثقافتها ناتجة

عن أفكارها. وأدركت مؤسسات أخرى أن بعض عناصر ثقافتها الراهنة لم تعد مجدية ولذلك فإنها تبدل هذه العناصر. إنها تعمل من أجل التغيير وتستمع إلى الزبائن، وتركز على المناهج، وتستخدم فرق العمل. هذه الممارسات وغيرها التي يصفها هذا الفصل تؤلف ثقافة المؤسسة المفتوحة.

تعبير ثقافة المؤسسة المنفتحة مصدره مكتب المحاسبة العام في الولايات المتحدة (1991) للنهائيات الأولى لجائزة بالدريج، عندما كان يستخدم هذا التعبير لوصف المرونة، والتحديد، وإزالة الحواجز الداخلية، والمعنويات العالية، لدى الشركات الرئيسية. هذه كلها أمور هامة، ولكن ثقافة المؤسسة المنفتحة تشمل ما هو أكثر من هذه الأشياء الأربعة. ويستخدم الكتاب هذا التعبير لتسميته سلسلة من العناصر التي إذا مورست معاً، يزداد النمو والتحسين المستمران.

عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة

يمارس أعضاء ثقافة مؤسسة منفتحة درجة عالية من الوعي بشأن ما يجري ضمن المؤسسة ذاتها، وصناعتهم بكاملها، وزبائنهم والعالم من حولهم. ومع أنهم يركزون على مهامهم الفردية ومهام فرقهم ودوائرهم، فإنهم يلقون نظرة شاملة على المؤسسة وعلى كيفية تناسبها مع مورديها، وزبائنها، ومستهلكي منتجاتها ومجتمعها.

ويستمع أعضاء المؤسسة المنفتحة إلى زبائنهم، ومورديهم، ومستخدميهم، ويتخذون إجراء إزاء ما يعلمونه. والثقافة تغذي تقاسماً منفتحاً للمعلومات، وهي تشجع الإبداع والتجديد في منتجات وخدمات الشركة وأساليب ومناهج عملها. والأشخاص يقيسون نتائج إجراءاتهم ويحتفلون بنجاحاتهم، ويفكرون في إخفاقاتهم ويتعلمون منها. وكل هذه الأنماط من السلوك تقوم على أساس الثقة المتبادلة في كامل المؤسسة.

لننظر إلى التباين بين هذه السلوكيات وما يحدث في الشركات ذات الثقافة المنغلقة عند مقارنتهما. في هذه الشركات يبدو أن الأشخاص يفتقرون

إلى وعي يتعدى مجال مسؤولياتهم، وهم ينطلقون من نظرة شخصية، ومن وجهة نظر الدائرة التي يعملون فيها ولا يشعرون أو لا يهتمون بطرق علاقة أعمالهم مع زبائنهم ومورديهم الداخليين والخارجيين. كما أنهم يؤدون أعمالهم في حالة من فقدان الحس المؤسسي. والأشخاص في ثقافة المؤسسة المنغلقة يهتمون بالمعلومات، معتقدين، خطأً، أن الاحتفاظ بالمعلومات يمنح المرء قوة. وهذه الثقافة تثبط العزم على الإقدام على مجازفات، وعلى التجديد، وحتى على التغيير ذاته. والقياسات تقتصر عادة على الأداء المالي. وكلما يستمع الأشخاص في ثقافات المؤسسات المنغلقة إلى زبائنهم، وحتى عندما يستمعون إليهم فإنهم يقاومون اتخاذ إجراء ذي جدوى على أساس ما علموه، والموقف السائد في معظم الثقافات المنغلقة هو موقف عدم الثقة.

والجدول رقم 6 - 1 يقارن بين الخصائص الإضافية للثقافتين المنفتحة والمنغلقة في إحدى مؤسسات المبيعات لإظهار التباين بينهما. وهذه بطبيعة الحال، مظاهر تطرف في الثقافة. والحقيقة أنه لا وجود لثقافة مؤسسة منفتحة بالكامل أو منغلقة بالكامل. إن درجة الانفتاح تختلف ضمن المؤسسة من فرد إلى فرد ومن دائرة إلى دائرة ومن قسم إلى قسم. ومع ذلك تبقى الإشارة إلى أن الثقافات في الشركات الرئيسية تتجه إلى مزيد من الانفتاح أكثر مما هي الحال في الشركات الأخرى.

إن ما تبقى من هذا الفصل يبحث في هذه الخصائص السبع للثقافة المنفتحة: ممارسة الوعي، اتخاذ نظرة شاملة، التشكيك في كل شيء، تقاسم المعلومات، اتخاذ الإجراء المستند إلى معلومات، منح الأشخاص والفرق سلطات، والتعليم والتحسين باستمرار.

الجدول 6 - 1 الثقافتان المنفتحة والمنغلقة في مؤسسات المبيعات

ثقافة منغلقة	ثقافة منفتحة
إدارة المبيعات تتجاهل التوجه نحو الزبون والشراكات مع الزبون وتحافظ على خطة مبيعات لمنح عمولة كاملة وهي خطة عمرها ستون سنة تشجع المبيعات الصغيرة وقصيرة الأجل.	إدارة المبيعات تفر بتوجه نحو شراكات مع الزبون وتغييرات في الطريقة التي تقيس بها العاملين في المبيعات وتقدم لهم التعويضات وتشجع العلاقات الطويلة الأجل في المبيعات
العاملون في المبيعات يقاومون استخدام تكتيكات جديدة في المبيعات.	العاملون في المبيعات يتقبلون التغييرات بطريقة البيع ويدعمون المنتجات والخدمات
دائرة المبيعات متصلبة وبيروقراطية في تعاملها مع الزبائن	دائرة المبيعات مرنة ومتجاوبة في التعامل مع الزبائن
إدارة المبيعات تصر على استمرار البيع بالطريقة التي اتبعتها دائماً.	إدارة المبيعات تشجع العاملين في المبيعات على تجربة مقاربات جديدة في المبيعات وفي خدمة زبائنهم
الإدارة تشجع التنافس بين العاملين في المبيعات	الإدارة تشجع التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في المبيعات
الدوائر هي عبارة عن صوامع في المؤسسة تتنافس أكثر الأحيان مع بعضها بعضاً.	دائرة المبيعات تعمل بشكل وثيق مع الآخرين في المؤسسة من أجل خدمة الزبون
العاملون في المبيعات يكتمون المعلومات فيما بينهم ومع الدوائر الأخرى	العاملون في المبيعات يتقاسمون المعلومات
الأشخاص يتقبلون بصورة عامة الوضع القائم على اعتبار «هكذا كانت الحال دائماً».	كل شخص يشك في كل شيء، و يبحث عن طرق للتحسين، وليس عنده بقر مقدس
الإدارة تتخذ كل القرارات الرئيسية	الأشخاص والفرق يملكون سلطات والعاملون في المبيعات عند الخط الأمامي يستطيعون اتخاذ قرارات
مؤسسة المبيعات كثيراً ما تكرر نفس الأخطاء	مؤسسة المبيعات تتعلم وتحسن باستمرار
العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات وشركاء التوزيع والزبائن قائمة على السرية والخوف.	العلاقات بين الشركة ووظيفة المبيعات والشركاء في التوزيع والزبائن قائمة على الصراحة والثقة

ممارسة الوعي

حجر الزاوية في ثقافة المؤسسة المنفتحة هو الوعي. وممارسة الوعي تعني الاطلاع على ما يجري خارج إطار العمل المباشر للمرء أو خارج إطار نشاطه أو مشروعه. ولا يكون هذا الأمر سهلاً بصورة دائمة عندما يجابه الأشخاص معالجة المشاكل اليومية أو المشاريع الجارية أو تحقيق كوتا المبيعات الشهرية. ولكن بدون وعي تخسر المؤسسة جدوى معرفة ما يجري من حولها في العالم.

إن الشركات الرئيسية تشجع العاملين فيها على ممارسة الوعي وهؤلاء الأشخاص يتقبلون المعلومات في أوانها والمعرفة التي يجلبها لهم الوعي. ومع تزايد الوعي تأتي سرعة التعرف على الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والصناعية، والتبدلات في متطلبات الزبائن، والأسواق الجديدة، والتقنيات الجديدة والأنشطة التنافسية. وتستخدم الشركات هذه المعلومات لتصميم منتجات وخدمات جديدة، وتطوير طرق جديدة للقيمة المضافة، ولخدمة الزبائن وتحسين العمل التجاري، وابتكار مقاربات تسويق ومبيعات جديدة.

والوعي يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً، وأعضاء الشركات الرئيسية يمارسون كلا النوعين. والأشخاص ذوو الوعي السلبي يوجهون بعض انتباههم إلى الأشياء التي تجري من حولهم، بما في ذلك الأشياء التي خارج نطاق عملهم المعتاد ومسؤولياتهم، ولكنهم لا يبحثون بالضرورة عن فكرة منتج جديد أو خدمة جديدة، أو طريقة لحل المشكلة، أو طريقة لتحسين نهج. ولكنهم لكونهم متألفين مع بيئتهم يحصلون دائماً على أفكار جديدة وعلى نظرات في العمق يستطيعون تطبيقها عند الحاجة. ولتتذكر كيف تعرفت شركة سوني على الحاجة إلى جهاز تسجيل محمول فطورت جهاز ووكمان. هذا الجهاز جاء نتيجة مراقبة كبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة للشباب وهم يحملون ويستعملون أجهزة تسجيل بشكل صناديق، وهي الأجهزة التي كانت متوفرة في ذلك الحين.

أما الأشخاص ذوو الوعي الإيجابي فإنهم يوجهون إنتاجهم إلى ما وراء بيئة عملهم اليومي بحثاً عن معلومات وأفكار جديدة. ومن الجلي أن الوعي الإيجابي يشمل الاستماع إلى الزبائن ووضع علامات إسناد في المؤسسات ذات المستوى العالمي. وهو يشمل أيضاً قراءة الكتب والمجلات الفصلية، والمشاركة في تنظيمات خارجية، وحضور ندوات ومؤتمرات، والاتصال عن طريق شبكة الاتصالات مع المحترفين في شركات أخرى. ومع أن كل هذه الأمور تبدو واضحة فإن من المدهش أن نعرف عدد الشركات التي لا تشجع العاملين فيها على اغتنام فرص التعلم القائمة.

يصف جيمس أ. بيلاسكو ورالف س. ستيبير في كتابهما «طيران الجاموس Flight of the Buffalo» (1993)، برنامج وعي إيجابي في إحدى الشركات. لقد استعارت هذه الشركة هذا الأسلوب من المؤلف جون نيسيت ومن وكالة المخبرات المركزية الأمريكية، وهم يطلقون على هذا البرنامج اسم: «اقتطع واستعرض وراجع». إن كل شخص في الشركة يستعرض عشر مجلات دورية لا يقرؤها عادة كل شهر. وكل شخص يقتطع كل المقالات التي يرى أنها مثيرة للاهتمام بشأن التوجهات المستقبلية ويجمعها في المصنف. ويقتطع الأشخاص أيضاً إعلانات ومقالات ووسائل رأي. وأي شيء يرون أنه يمكن أن يؤثر على العمل التجاري في المستقبل، مهما بدا أنه مغرق في البعد في ذلك الحين. والشركة بكاملها مقسمة إلى «خلايا مراجعة» مؤلفة كل منها من سبعة أعضاء ينتمون إلى دوائر مختلفة. وهؤلاء يداورون مصنفاً المقالات التي اقتطعوها بين أعضاء خليتهم شهرياً بحيث يراجع كل واحد المقتطعات الموجودة في المصنفاً السبعة جميعها.

ويجتمع الأعضاء السبعة في كل خلية مراجعة مرة كل ثلاثة أشهر ويبحثون الاتجاهات الهامة التي لاحظوها في المواد التي اقتطعوها من المجلات وقاموا بمراجعتها. والبحث يدور حول ثلاثة أسئلة:

- ما هو الحدث المستقبلي الذي سيكون له أعظم الأثر على عملنا التجاري؟

- ماذا سيحدث عندما يقع الحدث؟
- ماذا نستطيع أن نفعل الآن استعداداً لذلك الحدث؟

تجري كل ستة شهور مراجعة الاتجاهات ويتشارك جميع من في الشركة في معرفة النتائج. يقول بيلاسكو وستاير «إننا نحصل على العديد من الأفكار، ولك أن تتخيل وجود 700 شخص جميعهم يستطلعون ويقتطعون ما في المجالات ويراجعونه! لم نعد نضع غشاوة على عيوننا. إننا نسمع وقع الأقدام. يأتي زبائننا إلينا ليعرفوا ما هو آتٍ. ونحن نجري العديد من الأبحاث حول الإجراءات المناسبة، ونحصل على الكثير من الاتزان بأسلوب عمل مستقبلي بمجرد انتهاء المباحثات». (الصفحات 129 - 135).

ومع أن هذا البرنامج قد يكون فيه شيء من الصفة الرسمية بالنسبة لمعظم المؤسسات، فإنه مثال حقيقي لما تعنيه ممارسة الوعي ممارسة حقيقية.

معظم المديرين غير ملمين بفكرة الوعي. غير أن المديرين في الشركات الرئيسية يدعون إلى ممارسة الوعي عبر سلوكهم وعبر سياسات مؤسساتهم وممارساتها في العمل التجاري. إنهم نماذج للسلوكيات التي يثمنونها، ويمارسون الوعي السلبي والإيجابي. وهم يستمدون المعلومات والأفكار الجديدة من الكتب والمجلات والبرامج المسجلة على أشرطة والمؤتمرات والندوات، وكثيراً ما يكونون أعضاء نشيطين في جمعيات مهنية.

إن الشركات الرئيسية تشجع الوعي لدى مستخدميها، وهي تقدر فيهم النظرة الثاقبة والأفكار الجديدة بكل الأساليب سواء التربيت على الظهر أو منحهم تقديراً رسمياً ومكافأة. وهذه الشركات تشجع التعلم لدى مستخدميها بواسطة دفع بعض أو كل نفقات الاشتراك في جمعيات مهنية، أو رسوم حضور ندوات ومؤتمرات، أو الاشتراك في مجلات أو شراء كتب. وهي تعزز رغبتهم في الحصول على المعلومات التي يقدمها لهم الوعي بجعلهم يتقبلون المعلومات والأفكار الجديدة التي يجلبها لهم الوعي.

اتخاذ نظرة شاملة

في بيئة المبيعات والتسويق الحالية الشديدة التوتر، من السهل أن يجد المرء نفسه وسط أزمة اللحظة. فهناك أنشطة منافسة، وتطرح منتجات جديدة في السوق، وهناك طلبات من الزبائن، وكم كبير من المسائل اليومية الأخرى. هذه الأوضاع كلها تتطلب نظرة محلية شديدة التركيز، وهذا التضييق يتعقد في ثقافات المؤسسات المنغلقة، التي تميل إلى اتخاذ نظرة أبوية حتى في أحسن الظروف. غير أن الشركات ذات الثقافات المنفتحة تشجع العاملين فيها على كل مستوى أن يسيروا خطوة إلى الوراء للابتعاد عن ضغوط مسؤولياتهم الفردية ومسؤوليات دوائهم وذلك من أجل إلقاء نظرة شاملة. وإلقاء النظرة الشاملة يعني النظر إلى أبعد من حدود عمل الفرد أو دائرته. ويمكن اتخاذ النظرة الشاملة من منظورين: منظور المؤسسة يظهر كيف يتجمع الأشخاص معاً أو كيف ينتظمون وكيف تبدو المجموعات وكيف علاقتها الواحدة مع الأخرى. المنظور الآخر هو منظور الأنظمة وهو يبين كيف يجري العمل واقعياً عبر مناهج، وكيف تتوحد هذه المناهج لتشكل أنظمة. ومنظور المؤسسة هو الأكثر شيوعاً بكثير. فالناس يميلون إلى التفكير بمفهوم شركتهم أو القسم أو الدائرة التي يعملون فيها وبمفهوم فريق العمل أكثر مما يفكرون بمفهوم المناهج والأنظمة التي يشاركون فيها. بيد أن كلا المنظورين له قيمته في تحسين المبيعات والتسويق.

منظور المؤسسة

عند اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة فإن سير الخطوة الأولى إلى الوراء تعطي صاحبها نظرة على كامل الشركة وتبين له كيف أن مختلف الدوائر والأقسام مرتبة ضمن الشركة. والسير خطوة أخرى إلى الوراء يضع الزبائن والموردين في الصورة، والسير خطوة ثالثة إلى الوراء يوفر نظرة تشمل كل العناصر في سلسلة التموين والبيئة التي تعمل فيها هذه السلسلة. والنظرة عند كل مستوى تحقق بصورة تدريجية درجة أكبر من الوعي لكيفية

تناسق كل الأجزاء. إن معرفة كيفية تناسقها معاً ونوع علاقتها مع بعضها بعضاً هي أمر هام لعملية التحسين.

النظرة الشاملة للشركة

إن اتخاذ نظرة شاملة للشركة يؤكد بعض فوائد تنظيم الوظائف. ذلك أن هذا يوفر المزيد من الكفاءة بالنسبة للعديد من الأعمال والأنشطة. إن وضع أشخاص ذوي كفاءات متماثلة معاً في دائرة واحدة قد يعني أن الشركة تحتاج عدداً أقل من الأشخاص للقيام بنفس الكمية من العمل. ودائرة المشتريات قد تجعل بالإمكان توحيد الطلبيات، وتخفيض عدد الموردين، والحصول على حسومات. إن عمل التسويق الموحد يحقق مزيداً من الكفاءة ويجعل تنسيق البرامج أسهل ويوحد اتصالات التسويق ويقدم صورة موحدة للزبائن. إن مجموعة موحدة من العاملين في المبيعات تعني أن هناك جهة واحدة يتصل بها الزبون. وعندما ينظم الأشخاص حسب وظائفهم أو مهنتهم تسهل أيضاً مهام الإدارة من حيث التدريب والتقييم والتعويض وتطوير مسيرة الفرد العملية.

غير أن النظرة الشاملة على مستوى الشركة تبين أيضاً مساوئ التنظيم الوظيفي. فالدوائر والأقسام تميل إلى إيجاد عقلية الصوامع فتتكلم على ذاتها وتنسى أن هدفها هو خدمة زبائنهم. وهذه الدوائر والأقسام مبتكر مناهج مصممة لتسهيل الحياة لنفسها بدلاً من أن تخدم مصالح زبائنهم ومصالح الشركة عامة. ذلك أن الشركة تقيس أداء كل دائرة وكل قسم وتتنافس مع بعضها بعضاً بما يلحق الضرر بالشركة وزبائنهم.

ومع نمو الشركات فإنها كثيراً ما تنشئ أقساماً بكاملها لكل خط إنتاج جديد. وهذه الأقسام كثيراً ما تنطوي على نفسها وتشمل كل الوظائف التي تحتاجها من أجل التطور والتسويق وتسليم الطلبيات ومساندة منتجاتها وخدماتها بما في ذلك عمال المبيعات الملتزمون. ومع وجود عدد محدود من المنتجات يستطيع العاملون في المبيعات أن يصبحوا خبراء في منتجاتهم.

ومع التحكم الكامل بالمنتج بدءاً من نشوء فكرته إلى تسليمه للمشتري يمكن أن تعتبر إدارة القسم مسؤولة مسؤولية كاملة عن أداء العمل التجاري في القسم.

إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور المؤسسة يكشف بعض المشاكل المرتبطة بهذا الأسلوب. أولاً قد تجعل الشركة عاملي مبيعات من أقسام مختلفة يزورون نفس الزبون. وهذه ليست فقط طريقة عديمة الكفاءة في استخدام الموارد البشرية بل إنها تتناقض مع هدف معظم الزبائن بتخفيض عدد عاملي المبيعات الذين يزورونهم. إضافة إلى ذلك، إذا كان هناك تراكب بين خطي إنتاج فقد يتسلم الزبون مقترحات متناقضة من نفس الشركة، وعندما تعرض شركة واحدة عدة مقترحات، فالرسالة واضحة. ومفاد الرسالة أن الشركة لا تعرف الحل الأفضل وأن على الزبون أن يوجد هذا الحل. كذلك، ما لم تكن أنشطة القسم وأساليب عمله منسقة، فإن الزبون قد يتلقى عدة فواتير ويعمل بموجب عقود مختلفة وظروف وشروط مختلفة. وهذا من وجهة نظر الزبون يكاد يكون مماثلاً للتعامل مع شركات مختلفة.

ننظر في التحدي الذي واجهه جاك ولش رئيس شركة جنرال إلكتريك في سنة 1987، كان لتوّه قد أجرى في الشركة إعادة هيكلة كبيرة، مستحوذاً على أعمال تجارية جديدة وبائناً أعمالاً قديمة. فكانت النتيجة شركة مؤلفة من اثني عشر عملاً تجارياً كبيراً في ثلاث مجموعات. وتراوحت هذه الأعمال التجارية بين محركات الطائرات، وتصوير الأنظمة الطبية، والمواد الهندسية في مجموعة التكنولوجيا العالية من جهة، والأجهزة الكبيرة، والمحركات الكهربائية، ومعدات توليد الطاقة والإنارة في المجموعة المركزية، من جهة أخرى. أما المجموعة الثالثة والأسرع نمواً فكانت مجموعة الخدمات المالية. وهي كانت تضم أعمالاً تجارية مثل التأمين، والإقراض، والسمسرة، والشبكة التلفزيونية NBC. بعض هذه الأعمال التجارية كان جديداً بالنسبة لأسرة جنرال إلكتريك وثقافتها، والبعض الآخر كان جزءاً من المؤسسة منذ عشرات السنين. وكانت كل وحدة من وحدات

العمل التجاري الشديدة التنوع والتباين، شديدة الاستقلال.

يشرح الوضع غاري هاسيناور، مدير المنطقة الغربية السابق لشركة جنرال الكتريك، فيقول: «كان لدينا اثنا عشر عملاً تجارياً تعمل كل منها في استقلالية عن الأعمال الأخرى. وكان يخطر في البال أن من الممكن أن تتصل عشرة أو اثنا عشر منها مع نفس الزبون. واتصالها به يكون على مستويات مختلفة وهي تبعة منتجات مختلفة. وهي بذلك تتعثر ببعضها بعضاً، دون أن يلقي أي منها بالاً إلى التأثير الذي تتركه تصرفاتها ورسالتها على الأعمال التجارية الأخرى في شركة جنرال الكتريك. كانت كل وحدة من وحدات العمل التجاري مسؤولة عن بيع منتجاتها وخدماتها وكانت تقاس بمعزل عن الأعمال التجارية الأخرى.

ومع أن وحدات العمل التجاري كانت تعمل في استقلالية عن بعضها بعضاً، كان الزبائن ينظرون إلى شركة جنرال الكتريك كشركة واحدة. وهذا خلق مشكلة ضمن شركة جنرال الكتريك عندما توجد مسألة لأحد الزبائن لدى وحدة من وحدات العمل التجاري. فقد كان الزبون ينقل الشراء إلى إحدى الوحدات بدلاً من وحدة أخرى له معها مسألة لم تحل. كان ذلك يؤدي إلى نزاع بين وحدتي العمل التجاري، وكثيراً ما كان الزبون ذاته يتورط في النزاع. لقد كان واضحاً لجاك ولش أن الشركة كانت بحاجة إلى إيجاد أسلوب آخر لتضمن كفاءة جهود مبيعات الشركة، ولكي تظهر الشركة بصورة واحدة أمام الزبائن.

بدأت شركة جنرال الكتريك بتقسيم البلاد إلى أربع مناطق جغرافية وعينت مديراً لكل منطقة، وكان مديرو المناطق الأربعة مكلفين بإيجاد طرق للتنسيق بين أنشطة مبيعاتهم، وتشجيع الاتصالات فيما بينهم، ودعم موارد جنرال الكتريك في سائر وحدات العمل التجاري الاثنتي عشرة ضمن مناطقهم. وكانت مرجعية هؤلاء المديرين المباشرة هي رئاسة شركة جنرال الكتريك. ولم يكن لأي منهم سلطة مطلقة وكان لكل مدير عدد صغير من الموظفين لإنجاز أهدافه. أما العاملون في المبيعات فقد ظلت مرجعيتهم

وحدات العمل التجاري لكل منهم حيث كان يجري قياسهم على أساس أهداف المبيعات قصيرة الأجل التقليدية.

كان على مديري المناطق في الشركة أن يقوموا بمهمة لا يحسدون عليها، هي قيادة اثني عشر عملاً تجارياً مستقلاً كانت في بداية الأمر ترفض أن تقاد. ولإنجاز العمل المسند إليه، شكل كل مدير منطقة في الشركة مجلساً، وكان أعضاء المجالس كبار المديرين في كل وحدة عاملة ضمن الاثني عشر عملاً تجارياً التي تألفت منها شركة جنرال الكتريك. وقد بدأت المجالس تجتمع دورياً مع مدير المنطقة المختص لتعريف المسائل والفرص المشتركة وبحثها. ومع أن الوحدات الفردية العاملة ظلت مسؤولة عن أهداف مبيعاتها قصيرة الأجل، فإنها تعلمت إلى جانب ذلك العمل معاً بتناسق من أجل أفضل المصالح طويلة الأجل لربائنها وللشركة. وعندما كانت مسائل الزبائن تثار، كان العامل الحاسم هو «ما هو الأفضل للزبون».

كانت مجالس المناطق مضاهية لمجلس شركة جنرال الكتريك التنفيذي. وهذا المجلس التنفيذي مؤلف من رئيس مجلس الإدارة، وكبير المسؤولين التنفيذيين، وقادة وحدات العمل التجاري، وكبار موظفي الشركة. وهدفه هو أن تكون له نظرة شاملة إلى المؤسسة. ومع أن وحدات العمل التجاري كانت في الماضي تركز على قضاياها الفردية دون اهتمام ببقية المؤسسة، فإن ذلك لم يكن منسجماً مع نظرة جاك ولش إلى الشركة، فقد كان يريد أن يتشارك العاملون في الشركة في المناهج والموارد وأن يعملوا معاً كفريق عمل، ومجلس الشركة يوفر لقيادة العمل التجاري هيكلية للتركيز على ما يحتاجونه لتزويد محرك شركة جنرال الكتريك بكاملها بالوقود.

كانت لمجلس الشركة التنفيذي نظرة للشركة بكاملها، وكانت مجالس المناطق تهتم بأمور المبيعات والزبائن ضمن حدودها الجغرافية، وكانت الشركة تعطي مجالس المناطق الرؤية، والمدى، والسلطة لعمل كل ما هو معقول لحل المسائل والتعامل مع الفرص. وقد أظهرت شركة جنرال الكتريك عندما أوجدت لمجلس المناطق مكاناً في صورة المجلس التنفيذي

للشركة، التزامها بالأسلوب والأهداف وهذا ساعد في الحصول على مشاركة وتعاون أعضاء مجالس المناطق. وساعد أيضاً في أن تصغي القيادة العليا لشركة جنرال الكتريك إلى مديري المناطق عندما يحتاجون إلى المساندة والموارد.

لقد نشر مجلس المنطقة الغربية بعدة طرق رؤية جنرال الكتريك كشركة واحدة. وأوجد هذا المجلس برامج لأخذ الأشخاص ذوي الإمكانيات العالية من عمل تجاري لنقلهم إلى عمل تجاري آخر. وأوجد أيضاً منتدى لتبادل المعلومات التكتيكية بين سائر وحدات العمل التجاري وحل المسائل القائمة بين هذه الوحدات. ومع أن وحدات العمل التجاري استمرت في دفع أجور العاملين في المبيعات لقاء ما يبيعون من منتجات وخدماتهم، فقد أوجد المجلس طرقاً لتقدير ومكافأة الأشخاص الذين ساندوا رؤية الشركة الواحدة. على سبيل المثال، إذا رأى عامل مبيعات في قسم الإنارة فرصة لإيجار وأبلغ الأمر إلى رئاسة الشركة، فإنه يمكن أن يتلقى مكافأة نقدية وأن ينال التقدير من الإدارة العليا. لقد كانت الرسالة إلى العاملين في المبيعات واضحة. إنهم غير مضطرين إلى مساندة الرؤية، فعدم المساندة لن يسبب وضع علامة سوداء في سجلهم، ولكن العالم سوف يتجاوزهم.

لقد استخدمت جنرال الكتريك قياسين لتحديد مقدار نجاح المشروع: معدل نمو المبيعات والقدرة على تحقيق مكاسب هامة في الإنتاجية واستدامتها. يقول غاري هيسيناور أن المبيعات خلال السنوات الخمس الأولى، في منطقتيه وحدها، أكثر من تضاعفت. وكان معدل نمو الإيراد المالي السنوي أكثر من ثلاثة أضعاف معدل النمو في الشركة بكاملها، أما مكاسب الإنتاجية لدى العاملين في المبيعات فقد كان قياسها أصعب. غير أن التقدير المتحفظ لقيمة الزمن الذي وفره العاملون في المبيعات بواسطة تقاسم المعلومات كان خمسة ملايين دولار، وكان هذا في منطقة واحدة فقط من المناطق الجغرافية الأربع. ومع حلول نهاية السنوات الخمس الأولى، كان واضحاً أن المشروع ناجح.

لقد أدت نظرة جاك ولش الشاملة إلى مؤسسة الشركة وأعمالها التجارية المستقلة الإثني عشر، إلى نظام فريد في الإدارة. فقد أخذ في الاعتبار تجربة جرت في أواخر الثمانينات من القرن العشرين واستمرت هذه التجربة في التطور، وهي تمثل تغيراً في ثقافة شركة جنرال إلكتريك من عقلية الصومعة القديمة إلى موقف الشركة الموحدة. إن مجلس المنطقة الغربية يعزز الآن المجالس المحلية التي نظمت على صورته. وهذا يجعل فوائد أسلوب النظرة الشاملة متوفرة على الصعيد المحلي بحيث تصل إلى المزيد من العاملين في المبيعات والزبائن الصغار.

وجهة نظر في نظام التوزيع

معظم الشركات لا تملك العلاقة الكاملة مع مستهلكي منتجاتها أو خدماتها. فهي تعمل بالتناسق مع بعض تجمعات الوكلاء والسماصرة، والموزعين، والتجار، وباعة المفرق، وممثلي المصانع وآخرين ممن يقدمون خدمات لابتكار نظام التسويق وبيع منتجاتهم. إن النظرة الشاملة تكشف لنا ما هي علاقة هذه المؤسسات بين بعضها البعض وكيف تعمل معاً. لنأخذ أبسط الأمثلة، إنها قناة توزيع ذات اتجاهين في صناعة برامج الكمبيوتر. هذه القناة تشمل على مصمم والتاجر والزبون. من وجهة نظر مصمم البرامج السؤال هو من هو الزبون - هل هو التاجر الذي يبيع المنتج أم المستهلك الذي يشتريه ويستخدمه في النهاية؟ الجواب انه كلاهما. فالتاجر هو زبون يتلقى نسخاً جاهزة من برمجيات كومبيوترات شخصية P.C، على الأقل ليس بأعداد هامة. ومستهلك المنتج في النهاية هو الزبون النهائي. والمستهلك يحدد المتطلبات الوظيفية للمنتج والنظام الذي يبيعه يوفر هذه المتطلبات ويقدم لها الخدمات. والنظرة الشاملة تظهر التاجر باعتباره جزءاً رئيسياً من النظام، يضيف قيمة بواسطة تخزين المنتج وبيعه، وتحصيل رسوم الترخيص، وربما توفير التدريب المحلي والخدمات. والتاجر باعتباره جزءاً من عمليات البيع والتسليم والخدمة، يجب أن يكون أيضاً جزءاً من عملية التحسين.

في هذا المثال تكمن فرص تحسين نظام التوزيع في ثلاث مؤسسات

مختلفة. ومع ازدياد عدد الوحدات في القناة يصبح اتخاذ نظرة شاملة أكثر أهمية. ويزداد التعقيد عند كل مستوى إضافي. وتزداد أيضاً فرص إيجاد بدائل لأجزاء من النظام. ومن الجلي أن عدة شركات تتخذ وجهة نظر شاملة وتدرک أن أحد السبل السهلة لتحسين نظام التوزيع هو تخفيض عدد المؤسسات الداخلة في هذا النظام.

إن الشركات التي تتخذ وجهة نظر شاملة تدرک أن ما من شيء يحدث فعلاً حتى تستخدم منتجاته أو خدماته. وهي ترى أنها هي شريكة مع كل مؤسسة أخرى في النظام ومشاركة في هدف مشترك. والهدف هو إيجاد علاقة رابحة بصورة مشتركة وطويلة الأجل مع مستهلكين أو مستخدمين نهائيين للخدمات والمنتجات يشعرون بالرضا ويتصفون بالوفاء. ولتحقيق ذلك فإن من هذه المؤسسات المشتركة أن تعرف أنها جميعاً جزء من نظام وأن تعمل معاً لتحسين هذا النظام وتحسين المناهج التي يتألف منها.

ومن أجل اتخاذ وجهة نظر في نظام التوزيع وفهم النظام، تبدأ المؤسسات بإعداد بيان بسير العمل على المستوى العالي، أو تضع خريطة لنهاجها، لكي تبين كيف تعمل الشركة وشركاؤها معاً، لابتكار وبيع، وتسليم، ومساندة المنتجات والخدمات. وكما رأينا في الفصل الرابع فإن خريطة النهج تظهر الخطوات التي تشكل المناهج ضمن النظام والمؤسسة التي تنفذ كلاً من هذه المناهج. وتكشف الخريطة أيضاً الأنشطة الفائضة عن الحاجة والثغرات المحتملة والأشياء التي لا يجري عملها ولكن يجب عملها. إن تحليل كل نشاط من الأنشطة يبين مقدار القيمة الحقيقية التي يضيفها.

عندما يرى الشركاء كيف يعمل النظام فعلاً يستطيعون أن يتعرفوا على ما يمكنهم عمله معاً لتحقيق أهدافهم المشتركة. وخريطة النهج سوف تبرز طرق تشذيب المناهج. والشركاء بإمكانهم إلغاء ازدواجية الخطوات التي لا تضيف قيمة وتعريف الأنشطة اللازمة التي لا يمارسها أحد. وبمجرد تحسين الشركات لمناهجها الداخلية يستطيع الشركاء العمل معاً لتحسين نظامهم وتخفيض زمن دورة العمل، وإنقاص التكاليف وتقديم خدمة أفضل إلى

الزبون الحقيقي. كما أنهم يدركون أن من مصلحتهم العليا إزالة الشقاق ومساندة بعضهم بعضاً لتقوية النظام.

إن شركة ويلابريتور في مدينة لاغرانج، بولاية جورجيا، تعرف قيمة النظر إلى الموزعين باعتبارهم جزءاً أساسياً من نظام بيع المنتجات وتسليمها. وتجعل هذه الشركة كبار موزعي منتجاتها يشاركون في عملية اتخاذ القرار وتقرير المنتجات التي يجب عرضها وكيفية بيعها. والمنتدى الذي يستخدم لهذه الغاية هو مجلس مؤلف من أكبر الموزعين من سائر أنحاء البلاد.

إن شركة ويلابريتور رغبة منها في إنجاح عملية اتخاذ القرار تفتح دفاتها لكي يرى أعضاء المجلس وضع القسم وما إذا كان رابحاً أو خاسراً، وما هي الموارد المتاحة من أجل تطوير منتجات جديدة ومن أجل برامج التسويق. وعند توفر هذه المعلومات يكون أعضاء المجلس في وضع يسمح لهم أن يقدموا للشركة المعلومات التي تستند إليها للسعي في إنتاج منتجات جديدة وفي توزيع ميزانية التسويق. وقبل أن يحصل الموزعون على المعلومات المالية لم يكن بوسعهم أن يفهموا سبب امتناع القسم أو عدم قدرته على المشاركة في معرض تجاري أو نشر إعلان دعائي في مجلة تجارية. أما الآن فإنهم مدركون لتكاليف كل نشاط من أنشطة التسويق وبالتالي فإن هؤلاء الموزعين يستطيعون أن يقدروا منافعتها بالنسبة إليهم.

وأعضاء مجلس التوزيع قد بدأوا بالتوصل إلى إجماع في قراراتهم. ويقول توم وارن وهو من شركة ويلابريتور: «إن أعضاء المجلس يعرفون أن قرارات المجلس هي قرارات للمؤسسة بكاملها وأن المؤسسة ليست فقط شركة ويلا بريتور، وهم يعرفون أيضاً أنهم لكي ينجحوا يجب أن تكون شركة ويلا بريتور ناجحة». وقد يقرر أعضاء المجلس أن يسندوا، على سبيل المثال، خط إنتاج معيناً. وقد لا تكون لأحد الموزعين فرصة لبيع منتجات هذا الخط لكنه سيساند القرار لأنه يعرف أن هذا القرار هو لخير المؤسسة بكاملها. والنهج قائم على أساس الثقة. وقد كان على شركة ويلابريتور أن تكون مستعدة لفتح دفاتها للجميع بدءاً من الآن إلى الموزع سهيلاً للعمل.

وقد كان القيام بذلك نتيجة لقرار صعب اتخذته الشركة ولكن النتائج كانت جديرة بهذا القرار.

إن شركة أوسرام سيلفانيا هي شركة أخرى تعتمد حصراً على التوزيع لإيصال منتجاتها للسوق. وقد عرفت الشركة منذ أمد طويل أن شبكة توزيع فعالة هي ضرورية للنجاح. وهذه الشركة، شأنها شأن العديد من الشركات الرئيسية، توفر للموزعين تدريباً واسعاً على الصناعة والإنتاج وتبقيهم على إطلاع على المنتجات المنافسة وعلى استراتيجيات التسويق. ويشارك الموزعون في كلفة التدريب بدفع رسوم التعليم إلى مستخدميهم الذين يرسلونهم إلى مركز التدريب في شركة أوسرام سيلفانيا.

وتحدو هذه الشركة حذو قسم شركة ويلا بريتور، باستخدام مجلس موزعين كمصدر للمعلومات. وهذا المجلس يقدم احتياجات التدريب والمساندة وبرامج التسويق. ويساعد أعضاء المجلس أيضاً الشركة في تحديد قيمة كل برنامج. وهم يعملون في سوق شديد التنافس في الأسعار، حيث من الأمور الدقيقة مضاهاة فوائد كل برنامج بتأثيره على سعر المنتج. ومن الواضح أن شركة أوسرام سيلفانيا ترى في موزعيها جزءاً لا يتجزأ من نظام التوزيع الذي تعتمده.

إحدى الشركات المستقلة التي تعتمد على التجار هي شركة اغكو. هذه الشركة تبيع جرارات ومعدات زراعية عبر شركة عالمية تضم أكثر من 6600 تاجر. وقد أوجدت هذه الشركة شبكتها القوية هذه بعد أن عرفت أن لا شيء يحدث في الواقع إلا عندما يشتري أحد المزارعين معدات الشركة ويستخدمها. إن بيع المعدات إلى تاجر وتركها مخزونة عنده إنما يزيد تكاليف التاجر. وللتأكد من أن العاملين في المبيعات لدى هذه الشركة يركزون جهودهم على مساعدة التجار في بيع المعدات إلى المزارعين، تدفع الشركة عمولات إلى العاملين في المبيعات عندما يبيع التاجر منتجات الشركة. وهذا يضع حداً لإغراء العاملين في المبيعات بإغراق مستودعات التجار بمنتجات الشركة.

والعاملون في المبيعات لدى الشركة يكرسون جهودهم لإنجاح أعمال التجار بطرق أخرى. فهم يساعدونهم على تطوير خطط العمل التجاري واستراتيجيات التسويق. وهم يعملون معاً لتعريف أكثر الأساليب الفعالة للبيع والتسويق ولإبقاء المخزون دائم التحرك. ففي كل عام يجلسون معاً لتحليل مبيعات العام السابق حسب خط كل منتج، ولليبحث عن طرق لزيادة مبيعات المعدات البطيئة التحرك. وتعرف هذه الشركة أن نموها وأرباحها على المدى الطويل تعتمد على نجاح التجار الذين يتعاملون معها (بروير 1995 ب).

وجهة نظر الزبون

عندما تخطو المؤسسات خطوة إلى الوراء لإلقاء نظرة شاملة، تستطيع أن ترى نفسها وفقاً لما يراها الزبائن. ويجب أن نتذكر كيف ابتكرت شركة ايستمان للكيميائيات بياناً لسير العمل الوظيفي بين الطرق التي يجب أن يسلكها الزبائن الدوليون للتعامل تجارياً مع الشركة. ونظرة الزبون كثيراً ما تكشف مزيداً من الفرص لتحسين المبيعات والتسويق. ومعظم هذه الفرص تكون في مجالين: عدد النقاط التي يجري عندها اتصال الزبون بالشركة، وتوجه العاملين في المبيعات لدى الشركة.

إن إحدى شكاوى الزبون الأكثر تكراراً هي بشأن العدد المفرط لنقاط الاتصال بين الزبون والموردين. وشركة نينكس للاتصالات اللاسلكية تقدم مثلاً ممتازاً. فخلال محاولتها الأخيرة لإعادة هندسة نفسها، درست هذه الشركة شريحة أعمالها التجارية الصغيرة المؤلفة من زبائن مشاركين في ما بين خط واحد وثلاثة عشر خطأً هاتفياً. وقد وجدت شركة نينكس أن هؤلاء الزبائن الصغار يمكنهم الاتصال بها عند أكثر من خمسين نقطة مختلفة. ولنتصور محاولة المحافظة على الثبات وعلى نوعية اتصال الزبائن مع هذا العدد الكبير من النقاط. وقد تكون شركة IBM الأولى من حيث نقاط الاتصال. إن لهذه الشركة أكثر من 1250 رقم هاتف مجاني.

مشكلة نقاط الاتصال الزائد عددها عن اللزوم تزداد تعقيداً في الشركات

ذات الأقسام المتعددة والتي لكل منها مجموعتها الخاصة من العاملين في المبيعات. فشركة M 3 تواجه هذا التحدي بوجود خمسة وستين قسماً وثمانين مجموعة من العاملين في المبيعات. ولنتأمل كيف يمكن أن يكون الوضع في سلسلة مكاتب بيع بالمفروق مثل Office Max, Stapeles, Office Deport. لقد عالجت شركة M 3 هذه المشكلة بطريقتين: الطريقة الأولى أن الشركة شكلت مجموعات متفرقة من العاملين في المبيعات لبيع منتجات متعددة الأنواع إلى أكبر التجار المتعاملين معها. الطريقة الثانية هي أن الشركة تسمح الآن بتقاطع بيع المنتجات. على سبيل المثال يستطيع عامل في المبيعات يمثل قسم «الأقراص المتحركة» أن يتسلم طلبية للشحن، وهذا منتج يصنعه قسم آخر. ولكي تضمن الشركة عدم تنافس العاملين في المبيعات مع بعضهم بعضاً، أخذت تدفع عمولات إلى عامل المبيعات الذي يحصل على الطلبية وكذلك إلى عامل المبيعات الذي يبيع المنتج عادة. إن هذا التدبير قد يزيد تكاليف البيع قليلاً ولكن الزبائن يجدونه أكثر ملاءمة لهم.

إن وحدات العمل التجاري في أنظمة توليد الطاقة النووية والطاقة التقليدية، وعلى غرار قسم خدمات الطاقة في شركة ويستنغهاوس تستخدم كل من هذه الوحدات مجموعة بيع خاصة بها. وقد أدى ذلك بالنسبة لشركة ويستنغهاوس أن يقوم اثنان من العاملين في المبيعات بزيارة نفس الزبائن الذين يستخدمون كلا الطريقتين في توليد الطاقة. ويقول تشاك باتريك أحد مديري البرامج في الشركة ان شركته قد أوجدت مجموعة عمل واحدة لتمثيل كلا وحدتي العمل التجاري. ويقول آل هندرشوت، نائب رئيس التسويق في شركة Alliedsignal Aero Space، ان شركته قد خفضت أقسامها من ستة وعشرين قسماً إلى أربعة عشر قسماً وذلك لتخفيض عدد نقاط الاتصال مع الزبائن. كما اتجهت الشركة نحو تحديد اتصال واحد من قبل المبيعات مع كل زبون.

إن النظرة الشاملة لشركة Square D من منظور الزبون يحدد مجالاً آخر للتحسين. فوفقاً لمدير برامج النوعية، غروس كابل، أبلغ زبائن الشركة أن

وثائقها لا تعطي صورة (شركة واحدة). ولذلك طوّر فريق متعدد الوظائف ونفذ معايير جديدة للتوثيق أساسها المعلومات الواردة من الزبون. وقد نتجت عن ذلك صورة الشركة الواحدة التي يفضلها الزبائن.

إن نظرة الزبون تعكس أيضاً توجه المؤسسة. فشركات كثيرة تعترف بأن زبائننا ننظر إليها كشركات تركز على المنتج أكثر مما تركز على الزبون. ولكن، وكما يقول بل فايت ماستر، نائب مدير النوعية السابق في شركة Square D، «نحن نعرف أننا لم نعد نستطيع العيش في عالم التركيز فيه على المنتج». ولقد أعادت شركة بتني باوز تنظيم العاملين عندها في المبيعات وفقاً للتجار المتعاملين معها بدلاً من المناطق الجغرافية وذلك من أجل تقديم خدمة أفضل إلى الزبون. إن العديد من صانعي أجهزة الكمبيوتر الضخمة ينتقلون نحو توجه عاملي المبيعات عندهم إلى الصناعة. فعند تنظيمهم وفقاً للصناعة بدلاً من تنظيمهم وفق المنطقة الجغرافية أو المنتج يكونون أقدر على تحديد وحل مشاكل الزبائن التي لها صفة الفريدة.

كل هذه الخطوات التي اتخذتها هذه الشركات أساسها ما شاهدته عندما ألقّت نظرة شاملة من منظور الزبائن. وقد كانت النتائج مزيداً من رضا الزبائن أو في كثير من الحالات انخفاضاً في تكاليف المبيعات.

منظور الأنظمة

مع أن النظرة الشاملة للمؤسسات وكيفية انسجام عناصرها هو أمر مفيد، فإنه لا يكشف دائماً الطريقة التي يتم بها العمل فعلاً. فكما ذكرنا في الفصل الرابع يتم العمل عبر مناهج وهذه المناهج تتجاوز حدود المؤسسات. والنظرة الشاملة تجعل هذا الأمر جلياً. إن السير خطوة إلى الوراء ابتعاداً عن المهمات الفردية يكشف الأنشطة التي يتضمنها النهج. والتراجع خطوة أخرى يظهر النهج بكامله من بدايته إلى نهايته. كما أن رؤية كامل النهج تبين أنه في حالات عديدة يتجاوز حدود الشركة. على سبيل المثال، ان شركات عديدة توقع عقوداً ثانوية مع شركات أخرى للقيام بأنشطة مثل الإعلانات الدعائية

وأبحاث السوق وزيادة المبيعات. ومع أن هذه الأنشطة تتم خارج حدود الشركة إلا أنها تبقى جزءاً لا يتجزأ من نهجها.

والتراجع خطوة أخرى إضافية يبين كيف تتوحد المناهج لكي تعمل معاً بصورة أنظمة كاملة. ومن خلال السعي نحو زيادة الفاعلية والكفاءة، فهم المناهج والأنظمة هو أكثر فائدة من فهم هيكليات المؤسسة. إن تقصي الأنظمة يبين العلاقة بين المناهج وكيفية عملها معاً في خطوط إنتاج الشركة. ولفهم هذه العلاقة نحن بحاجة لمعرفة المزيد عن ماهية الأنظمة ذاتها.

يمكن تعريف (النظام) بأنه أجزاء متفاعلة ومترابطة ومتكاملة. وما من جزء من هذه الأجزاء يستطيع أن يؤدي عملاً وحده، ولكنها مجتمعة قادرة على التأثير في خصائص أو تشغيل النظام. والنظام ذاته يعمل فقط ككيان كامل. أحد أمثلة النظام هي السيارة. فبطارياتها، وجهاز التبريد (الراديتور) وآلية المقود هي جميعها أجزاء متكافلة ولا يعمل جزء منها وحده. والكائن البشري هو أيضاً نظام. فقلب الإنسان ورتناه، ودماعه، هي أجزاء متكاملة ولا تستطيع العمل وحدها وبحد ذاتها. وهذا يصدق أيضاً في الشركة. فهي أيضاً مؤلفة من أجزاء لا يعمل أي منها وحده.

والنظرة الشاملة توفر لنا فهماً للنظام بكامله ولأجزائه المتكاملة. والنظام وعملياته يمكن تحسينها فقط عند النظر إليها متكاملة بغض النظر عن الحدود المصطنعة الناجمة عن الدوائر والأقسام الداخلية والموردين الخارجيين والمتعهدين الفرعيين. والمقاربة التقليدية للتحسين هي تناول النظام أو النهج كلاً على حدة ودراسة مهماته وأنشطته على مستوى الفرد أو الدائرة. وهذا يؤدي إلى انتقاص من بلوغ المستوى الأمثل، ويؤدي إلى تحسين عمل أو نشاط على حساب أعمال وأنشطة أخرى ممكنة. ويصدق الشيء ذاته عندما تحاول شركة أن تحسن مناهجها بدون فهم للأنظمة التي هي جزء منها. وعندما يحدث ذلك قد يصبح النظام بكامله واقعياً، أقل فاعلية وكفاءة. ولذلك من الضروري النظر إلى النظام بكامله من أجل تحقيق تحسينات حقيقية.

لنأخذ، على سبيل المثال، عمليات المبيعات والتسويق. إن الشركات

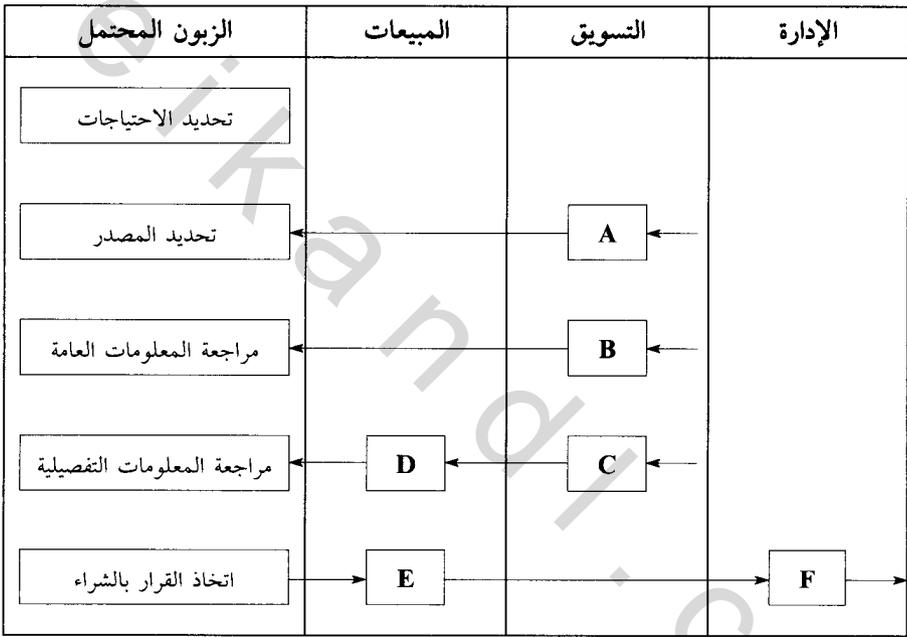
تبحث باستمرار عن طرق لجعلها أكثر فاعلية وكفاءة. والأسلوب الأكثر شيوعاً هو محاولة تفكيكها إلى أنشطة متفرقة كتوليد السبق، وتأهيل الإمكانيات، وتعريف الاحتياجات، وكتابة المقترحات، وإعداد العروض، وختم الطلبات. والشركة تحاول بعد ذلك أن تحسن كل نشاط ثم تعيد تجميع النهج من جديد.

إن اتخاذ نظرة شاملة من منظور الأنظمة يوفر طريقة أفضل للتحسين. فالنظرة الشاملة تكشف كيفية ارتباط عمليات المبيعات والتسويق بعمل الشراء لدى الزبون. فسواء أكان الزبون صاحب منزل يبتاع حاجة الأسبوع من البقاليات، أو كان عملاً تجارياً صغيراً يريد آلة نسخ جديدة، أو كان شركة كبيرة تتعاقد من أجل الرعاية الصحية لمستخدميها، فإن للزبون نهج شراء. وهذا النهج مؤلف من أنشطة لجمع وتقويم المعلومات واتخاذ قرار. إن مناهج المبيعات والتسويق توفر للزبائن معلومات يتخذون على أساسها قرارات الشراء. ولتحسين مناهج المبيعات والتسويق هذه، نحن بحاجة لفهم طريقة اتخاذ الزبائن قرارات الشراء.

وبطبيعة الحال، فإن مناهج الشراء تختلف اختلافاً كبيراً من زبون إلى آخر وهي تختلف أيضاً بنوع المنتج أو الخدمة وأهمية وحجم القرار. والمستهلك عندما يشتري بدافع آني لدى خروجه من السوبر ماركت يتخذ قراراً يختلف عن ما يتخذه عندما يلتزم بشراء بيت جديد. إن الشركات تستخدم مناهج مختلفة في اتخاذ القرار لشراء أنظمة كومبيوتر كبيرة وجديدة. هذه المناهج تختلف عن مناهج اتخاذ القرار لشراء تجهيزات للمكتب. ومع ذلك فإن مناهج جميع الزبائن لها أشياء عديدة مشتركة. فهي ككل نهج تحتاج إلى معلومات ولها أنشطة قيمة مضافة ومردود، والمعلومات تشمل متطلبات الزبائن ومعلومات عن المنتج أو الخدمة موضع البحث. وأنشطة القيمة المضافة تحلل المعلومات لتقرر إلى أي مدى يلبي المنتج أو الخدمة متطلبات الزبون. والمردود هو قرار بشأن الشراء أو عدمه البتة. ومن ثم ما هو المنتج أو الخدمة اللذان يجب شراؤهما ومن أين يتم الشراء.

إن الرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 - 1 يبين كيف يمكن أن يبدو النهج المثالي اتخاذ القرار بالنسبة لبرنامج معالجة الكلمات في كومبيوتر شخصي (P.C.). ونلاحظ كيف أن هذا الرسم البياني لسير العمل الوظيفي هو طريقة ملائمة لبيان كيفية سير العملية عبر حدود المؤسسة. إنها توحد بصورة فعالة منظور المؤسسة ومنظور النهج ليشكلا نظرة شاملة واحدة.

الشكل 6 - 1 نهج الشراء لدى الزبون



قد تبدأ عملية اتخاذ القرار من قبل الزبون عندما يتعرف الزبون المحتمل على شيء يرغب أن يحتاجه ولم يحصل عليه بعد. وهذه هي الحال في نصف الأوقات تقريباً. أما في النصف الآخر فإن عامل المبيعات يلفت انتباه الزبون المحتمل إلى حاجته. في هذه الخطوة الأولى، يحدد الزبون المحتمل مواصفات المنتج الذي يريده، وهو في هذه الحالة برمجيات بما يلبي احتياجاته.

أما الخطوة التالية فهي أن يحدد الزبون المحتمل المصادر الممكنة للمنتج الذي يريده. وهذا يشمل تحديد الجهة التي تملك البرمجيات والمكان الذي يمكن شراؤها منه. إن الخطوة (A) في عمود التسويق تمثل كل المناهج التي تستخدمها الشركات لجعل الزبائن المحتملين يتنبهون إلى منتجاتها والأمكنة التي يستطيعون شراؤها منها. إن أمثلة هذه المناهج تتضمن نشر إعلانات في وسائل الإعلام، وعرض المنتجات في أماكن البيع، وتنفيذ حملات بالبريد المباشر، وتنظيم معارض تجارية. وهدف كل هذه العمليات هو جعل المشتريين المحتملين يعرفون بوجود المنتج ودعوتهم لاتخاذ الخطوة التالية التي هي الشراء.

الخطوة الثالثة بالنسبة للشاري المحتمل هي أن يجمع مزيداً من المعلومات التفصيلية عن المنتجات التي يبدو له أنها تلبي احتياجاته. هذه المعلومات ستستخدم للمزيد من تضيق مجال البدائل. الخطوة B في عمود التسويق تتضمن كل المناهج التي تستخدمها شركات البرمجيات لتوفير مزيد من المعلومات التفصيلية عن المنتج. وهذه المناهج قد تشمل إرسال دليل يحتوي على معلومات أكثر تفصيلاً عن المنتج أو نسخة تصويرية لبرنامج معالجة الكلمات، إلى الشاري المحتمل.

بعد أن يراجع الشاري المحتمل المعلومات التفصيلية عن المنتج قد تبقى لديه بعض الأسئلة. فهو في هذه الحالة قد يرغب في تمضية بعض الوقت مع خبير في المنتج أو مع ممثل لقسم المبيعات أو شخص مختص بالأنظمة. أما الخطوة C في عمود التسويق فإنها تزود العاملين في المبيعات بمعلومات في العمق عن المنتج عبر كتيبات وبرامج عرض وتدريب على المنتج. أما في الخطوة D فإن عامل المبيعات يجمع المعلومات عن المنتج، ويرسلها إلى الزبون، ويجيب على أسئلته. وبطبيعة الحال فإنه من غير المحتمل بالنسبة لبرامج معالج الكلمات في هذا المثال أن يقوم عامل المبيعات بزيارة شخصية. بل الأرجح أن يوصل المعلومات بالهاتف أو في مكتب المبيعات. فإذا كان الشاري شركة كبيرة بحاجة إلى نسخ عديدة من

البرمجيات عندها قد يقوم عامل المبيعات بزيارات شخصية يقدم خلالها عرضاً للمنتج.

الخطوة الأخيرة بالنسبة للزبون المحتمل هي التوصل إلى القرار، ووضع طلبية ليصبح زبوناً. وفي الخطوة (E) يتسلم عامل المبيعات الطلبية، ويتعامل مع العمل الورقي، ويرسل الطلبية إلى دائرة تسجيل الطلبيات. وفي الخطوة (F) يتم إدخال الطلبية في نظام التنفيذ. وكل هذه الخطوات تبدو جلية، ومع ذلك فإنه من المدهش أن عدداً قليلاً من الشركات يعرف كيف يتخذ الزبائن قرارات الشراء أو كيف تتناسق مناهجها مع نهج الشراء لدى الزبون لتكون فعالة.

من الواضح أن الشكل 6 - 1 فيه تبسيط شديد. فحتى بالنسبة لنهج الزبون في اتخاذ قرار لاختيار نسخة واحدة من برنامج معالجة الكلمات، هذا الأمر يشمل أكثر من هذه الخطوات الخمس. وأما عملية اتخاذ القرار لشراء نظام كومبيوتر كبير وجديد فإنه قد يتطلب عشرات من الخطوات. وتعامل به عدة دوائر ويستغرق اكتماله سنوات. كذلك، فإن الخطوات من (A) إلى (F) هي كلها عمليات معقدة إلى حد ما، وكل عملية منها تتطلب العديد من الأنشطة الكبيرة المؤلفة من مهمات عديدة.

والرسالة واحدة، فقبل محاولة تحسين أي من مناهج التسويق والمبيعات، يحتاج البائع إلى فهم عملية الشراء من قبل الزبون. لقد اكتشفت شركة كبيرة لصنع البرمجيات هذا الأمر عندما بدأت تستمع إلى زبائنها. وقد كانت لدى هذه الشركة اثنتا عشرة قناة منفصلة لتزويد الزبائن بمعلومات عن المنتجات والخدمات. وعندما استؤجرت شركة أبحاث لكي تحدد كيفية اتخاذ زبائن الشركة قراراتهم بالشراء ومعرفة الأمكنة التي يحصلون منها على معلومات عن المنتجات، كانت النتائج مذهلة. فمن منظور الزبائن، أربع فقط من القنوات الاثنتي عشرة قدمت لهم المعلومات التي تحتاجونها في الوقت الذي أرادوها فيه وبشكل لبي متطلباتهم. أما القنوات الثماني الأخرى فقد هدرت وقت الزبائن وهدرت موارد الشركة.

إن ذلك أبقى لشركة البرمجيات عدة خيارات. فعلى ضوء فهمها الجديد لكيفية اتخاذ الزبائن قرارات الشراء، صار بإمكانها تحسين القنوات الثماني غير الفعالة وتحقيق تناسقها مع عملية اتخاذ القرار من قبل الزبون، أو أصبح بإمكان الشركة أن تلغي القنوات الثماني توفيراً للوقت والمال. والوقت والمال اللذان يتم توفيرهما يمكن استخدامهما في تحسين قنوات التوزيع الأربع القيمة وإيجاد قنوات جديدة تلبى متطلبات الزبائن من حيث المعلومات بصورة أفضل أو مجرد تحسين خط القاعدة في الشركة. في كل الأحوال الاستماع إلى الزبائن كان يوفر المعلومات التي كانت شركة البرمجيات بحاجة إليها لتكون أكثر فاعلية وكفاءة في مناهج مبيعاتها وتسويقها.

إن شركة ADC للاتصالات اللاسلكية هي شركة أخرى استفادت من تعلمها كيفية اتخاذ زبائنها قرارات الشراء. وهذه الشركة، ومقرها في مدينة مينابوليس، تصنع وتورد أجهزة الاتصالات اللاسلكية. وقد افتتحت عملها التجاري قبل الحرب العالمية الثانية، وتابعت نموها الثابت والمربح على مدى سنوات. وخلال تلك المدة طورت وأنتجت أجهزة كهربائية آلية كانت تباعها أساساً لشركات الهاتف.

ومع حلول سنة 1988 كان خط الإنتاج قد بلغ مرحلة النضوج، وبدأت شركات الهاتف تحول تقنياتها من الأجهزة الكهربائية الآلية إلى الأجهزة البصرية الالكترونية مع الألياف. وأصيب نموها بالركود وتدنت الأرباح. ولأول مرة في تاريخها اضطرت الشركة إلى إقفال أحد مصانعها وتسريح العاملين في صناعتها. وأدركت الإدارة العليا لشركة ADC أنها إذا أرادت متابعة رؤيتها كمورد رئيسي في صناعة أجهزة الاتصالات اللاسلكية يجب على الشركة أن تتحول إلى التقنيات الجديدة. وهكذا تحركت بسرعة لامتلاك عدة شركات صغيرة ذات خبرة في الهندسة والتصميم وصناعة المنتجات التي تحتاجها وانطلقت إلى العمل لصنع منتجات جديدة تلبى متطلبات الزبائن المتبدلة.

كانت شركة ADC تسوق إلى كبار زبائنها عن طريق مجموعة عمال

مبيعات مباشرة. وكان هؤلاء العمال قد نضجوا بمرافقتهم خط إنتاج الشركة الأصلي. وكانوا قد أقاموا علاقات شخصية طويلة مع موظفي زبائنهم الذين يضعون الطلبات. وهؤلاء الشارون كانوا من مستويات دنيا نسبياً في مؤسسات الزبائن. وكانت التكنولوجيا القديمة والمنتجات القديمة معروفة جداً لهم، ولذلك كانت شركة ADC شركة موثوقة. وكانت الشركة تتوقع بثقة تامة أن يتمكن عمال المبيعات لديها من النجاح في بيع المنتجات الجديدة إلى هؤلاء المشترين. ولكن ذلك لم يحدث. فمع أن عمال المبيعات استمروا في بيع المنتجات القديمة، فإنهم لم يتمكنوا من اختراق السوق بخط الإنتاج الجديد. ولذلك عهدت الشركة إلى ثلاثة أشخاص بتدريب مجموعة المبيعات المباشرة على كيفية بيع المنتجات الجديدة. غير أن هذا الأسلوب أيضاً لقي القليل من النجاح.

في ذلك الحين، كان دل نيلسون مدير تحسين النوعية في شركة ADC وكان مطلعاً على فكرة عملية اتخاذ القرار لدى الزبائن، وقد اقترح نيلسون أن تكتشف دائرة المبيعات كيف يتخذ الزبائن قرارات شراء منتجات التكنولوجيا الجديدة. وكان مايك دروار في ذلك الحين أحد مديري التسويق في شركة ADC وقد أخذ باقتراح نيلسون وبدأ يدرس ويوثق عملية اتخاذ القرار لدى الزبائن. وبسرعة اكتشف العديد من أكبر الحواجز التي تحول دون بيع منتجات خط الإنتاج الجديد.

أولاً، أصحاب القرار لدى الزبائن كانوا أشخاصاً مختلفين. والأشخاص الذين كانوا يشترون إنتاج شركة ADC القديم لم يكونوا هم أنفسهم أصحاب القرار بشأن التقنيات الجديدة والاتجاه المستقبلي لأعمال الزبائن التجارية. بل كانت هذه القرارات تتخذ من قبل أشخاص مقربين من قمة المؤسسة، أشخاص يمثلون العديد من الدوائر الأساسية. وكانت لكل دائرة من هذه الدوائر قضاياها الخاصة واهتماماتها ومتطلباتها. ونظراً لأهمية القرارات وعدد الأشخاص والدوائر المشاركة في اتخاذها، فإن عملية اتخاذ القرارات بشأن منتجات التكنولوجيا الجديدة كانت تستغرق وقتاً أطول، وكانت أكثر تعقيداً،

وكانت تتطلب توافقاً بين المشاركين في اتخاذ القرارات.

لقد تمكن دروار بفضل المعلومات التي جمعها من إعداد رسم بياني لسير العمل الوظيفي في عملية اتخاذ القرار من قبل الزبائن. كما أنه وضع قوائم بالدوائر العاملة والمشاركة في اتخاذ القرارات وقوائم أخرى بالمصالح والأهداف والاهتمامات المحتملة لدى أصحاب القرار. وقام بتوثيق استراتيجية بيع خطوة خطوة متناسقة مع طريقة الزبائن في اتخاذ القرارات، وحمل معه كل هذه المعلومات إلى العاملين في المبيعات. بيد أن هؤلاء العاملين في المبيعات لم يرحبوا في أول الأمر ترحيباً حماسياً شديداً بهذه الأفكار الجديدة. إذ أن هذه الأفكار كانت عكس الاستراتيجية التي طبقها عمال المبيعات بنجاح في تعاملهم مع المنتجات القديمة، وكانت تلك المنتجات لا تزال تمثل أكبر مصدر لما يجنونه من العمولات. غير أن العاملين في المبيعات أخذوا، مع مرور الزمن، يدركون أهمية المنتجات الجديدة والحاجة إلى إقامة اتصالات على مستوى عالٍ والحاجة إلى فهم أساليب الزبائن في الشراء. وقد نسقوا بين طريقتهم في البيع وطريقة زبائنهم في إبداء الرغبة بالشراء. حالياً، استعادت شركة ADC مكانتها في الصدارة. وخلال خمسة الأعوام الأخيرة، كان نمو الشركة أسرع من نمو الصناعة وحققت الشركة وسطى أرباح أعلى. ولم يكن التنسيق بين جهود البيع وأسلوب الزبون في الشراء هو التغيير الوحيد الذي قامت به الشركة منذ أن توسعت في خط الإنتاج الجديد، بل كانت النظرة الشاملة التي اتخذها مايك دروار إسهاماً كبيراً في نجاح الشركة.

وقد اتخذت شركة جنرال الكتريك أيضاً نظرة شاملة من منظور الأنظمة. وهذه النظرة مكنت الشركة من تحسين مناهج عملها التجاري الداخلية عن طريق الاستغناء عن الخطوات الفائضة عن الحاجة والتي لا ضرورة لها واختصار زمن الدورة. كما أن شركة جنرال الكتريك تتقاسم مع الزبائن تقنياتها التحسينية لكي تساعد هؤلاء الزبائن أن يكونوا أكثر كفاءة. وفيما يلي كيف نجح هذا الأسلوب مع شركة كايزر بيرماننت.

إن شركة كايزر بيرماننت هي إحدى أكبر المؤسسات للمحافظة على الصحة في البلاد، وبما أنها هي التي ترسم الاتجاه في الرعاية الصحية، تعتبر واحدة من أهم المؤسسات في هذا المجال. وهذه المؤسسة الكبرى للمحافظة على الصحة هي زبون هام من زبائن شركة جنرال الكتريك. وقد كان قسم الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك ناجحاً في بيع أجهزة المرنان عن طريق الاتصال بالمشتريين وخبراء التصوير بالأشعة وعن طريق استخدام تقنيات بيع تقليدية. بيد أن صناعة الرعاية الصحية كانت تتبدل بسرعة، باحثة عن طرق جديدة لكي تصبح أكثر كفاءة وكانت شركة جنرال الكتريك تبحث عن طرق أفضل لخدمة هذا الزبون الرئيسي.

في مطلع سنة 1992 اتصل غاري هيسيناور وفريق الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك برئيس قسم الشراء في شركة كايزر بيرماننت في ذلك الحين، السيد (بيل شي هي)، ورئيس دائرة المواد في الإقليم الجنوبي لمؤسسة المحافظة على الصحة. وكان العرض الذي تقدموا به هو البحث عن طرق غير تقليدية للعمل معاً. وبموجب هذا العرض أبدت شركة جنرال الكتريك استعدادها لتقاسم بعض التقنيات والممارسات الفضلى التي تستخدمها لاستبعاد الأسعار من مناهجها. ومن ثم كان على المؤسستين العمل معاً للتنسيق بين مناهجها لجعلها أكثر فاعلية. لقد قَبِل (شي هي) عرض جنرال الكتريك. والمناهج التي اختارت شركتا جنرال الكتريك وكايزر العمل بموجبها كانت المناهج التي تتبعها شركة كايزر للحصول على عقود بيع المعدات الكبيرة وتركيبها وصيانتها إضافة إلى مناهج جنرال الكتريك المرتبطة بها.

وهكذا شكلت المؤسستان فرقاً للعمل وضمّت إلى عملية التحسين كبار أصحاب القرار، وكانت هذه الخطوة حيوية لتحقيق التحسين. وكانت خطوتها الأولى هي رسم خارطة للمناهج القائمة. وقد راعها عدم الكفاءة الذي تكشّف لهما. فقد وجدوا في كلتا المؤسستين ازدواجية في الخطوات وكذلك خطوات لا لزوم لها. ويقول غاري هيسيناور في هذا الصدد: «كانت شركة جنرال الكتريك مستعدة لعمل شيء ما، وهذا العمل يستغرق ستة

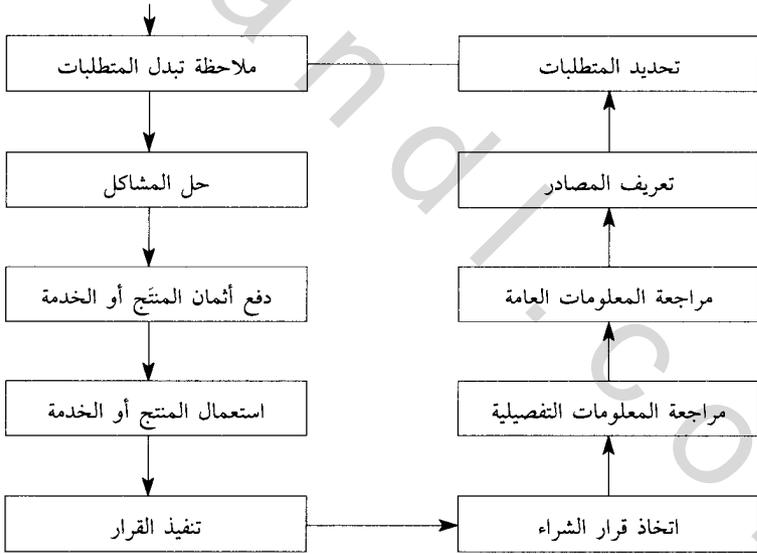
أسابيع. ثم تقوم شركة كايزر بعمل الشيء نفسه، وهذا يتطلب ستة أسابيع أخرى. أي أن اثني عشر أسبوعاً لا لزوم لها من زمن الدورة كانت تمر والسبب هو أن هذه كانت خطوات احتياطية. وكانت هذه الخطوات تتخذ لأن أياً من الجانبين لم يكن يثق ثقة تامة بالجانب الآخر». أما بعد بناء الثقة بين المؤسستين فقد تمكنتا من اتخاذ خطوات كهذه واستبعدتا التكاليف المرتبطة بها من النظام.

إن رسم خارطة المناهج القادمة بينت للمؤسستين كيف تعملان حالياً معاً. وكانت الخطوة التالية هي التفكير في كيف سيبدو النظام إذا ما أعادتاً تصميمه، بدءاً من ورقة بيضاء. وقد درستا ما يمكن أن تفعله بصورة مختلفة وبطريقة أكثر كفاءة في حالة عدم وجود حدود ضمن المؤسستين أو بينهما. وكانت النتيجة أن كلا الجانبين تمكن من اختصار ما بين ستة شهور وعشرة شهور من العمل الإداري. من مدة الدورة بدءاً من استلام الطلبة وحتى تسليم المنتجات المطلوبة. وكانت ترجمة اختصار زمن الدورة توفيراً في المال بالنسبة لشركة كايزر بيرماننت والأنظمة الطبية في جنرال الكتريك. وكانت لأسلوب العمل معاً في هذا المشروع فوائد إضافية. فقد ازدادت الثقة المتبادلة بين المؤسستين. ومع أنه استمر نشوء مشاكل من حين إلى آخر، فقد كان هناك نهج لحلها.

إن الأسلوب الذي اتبعته شركة جنرال الكتريك وشركة كايزر بيرماننت كان أسلوباً غير اعتيادي، ولكنه أظهر بوضوح قيمة اتخاذ نظرة شاملة من منظور الأنظمة. وبواسطة النظر إلى أبعد من الحدود المصطنعة للمؤسستين ودوائر كل منهما وحتى إلى أبعد من مناهج كل منهما، تمكنت المؤسستان من معرفة كيفية عمل نظام كبير. وذلك مكنهما من ابتكار طريقة جديدة للقيام بعمل تجاري معاً، وكانت هذه الطريقة مكسباً لكلا المؤسستين. وقد تمكنت الأنظمة الطبية في شركة جنرال الكتريك من تعزيز شراكة مع الزبون وجعل المؤسستين أقوى وأكثر كفاءة. وهي حققت ذلك دون التضحية ببلوغ الأهداف التقليدية للمبيعات.

أما اتخاذ نظرة شاملة في شركة جنرال الكتريك فقد نتج عنه تحسين في المؤسسة وفي نهجها امتد إلى أبعد من حدود المبيعات والتسويق. ونتج عن هذه التغييرات زيادة هامة في المبيعات وفي رضا الزبائن. وهذه الأمثلة تُظهر وجود عوامل عديدة تؤثر في قرار الشراء الذي يتخذه الزبون، وهذه العوامل ليست كلها خارجة عن سيطرة المبيعات والتسويق. إن الرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 - 2 يوضح هذه الفكرة. ذلك أن جزءاً من الرسم البياني يظهر عملية الشراء من قبل الزبون التي سبق وصفها (الشكل 6 - 1). والشاري لأول مرة يبدأ بتطبيق هذا النهج معتمداً على معلومات خارجية عن برمجيات معالجة الكلمة بغية التوصل إلى قرار بالشراء. ويأتي الكثير من هذه المعلومات عبر قنوات التسويق والمبيعات. بيد أن العملية لا تنتهي عند هذا الحد.

الشكل 6 - 2 دورة الزبون الكاملة



بعد وضع طلبية البرمجيات، الخطوة التالية هي تنفيذ القرار. والزبون يقوم بتركيب أجهزة البرمجيات ويتعلم استخدامها. والمُنتج يدخل في

الاستعمال المُنتج ضمن الخطوة التالية. في نهاية الشهر تصل فاتورة ويدفع الزبون قيمتها. وقد يحتاج الزبون أيضاً إلى مساعدة في استعمال برنامج ما ويضطر للاستعانة بمساعدة شاشات العرض أو قراءة الدليل. وقد يكتشف عيباً فيتصل برقم الهاتف المجاني لدى القسم الفني عند المورد طالباً المساعدة.

ومع مرور الزمن يستمر تبدل متطلبات الزبون. فهو قد يحتاج إلى وظائف إضافية أو إلى القدرة على الاتصال بشبكة والحصول على وثائق أو ربما إلى الانتقال من بيئة DOS إلى نظام ويندوز 95 أو OS/2 Warp. عند هذا الحد يعود الزبون إلى السوق باحثاً عن شكل جديد من البرمجيات أو حتى عن برنامج جديد بالكامل لمعالجة الكلمات. وهكذا يعود الزبون مرة أخرى إلى عملية الشراء، ولكن الأمور تكون هذه المرة مختلفة. فهو يأتي مزوداً بخبرته الشخصية في المنتج الراهن وفي خدمات الصيانة، والتوثيق، وإجراءات التسعير، وكل العوامل الأخرى التي تتألف منها العلاقة. ومع أن التسويق والمبيعات تواصل في المرة الثانية عبر النهج تقديم المعلومات، فإن خبرة الزبون السابقة تؤثر تأثيراً شديداً في قرار الشراء. وما من كمية من الإعلان الدعائي الإبداعي أو المهارة في البيع تستطيع التغلب على تجربة مع شركة أو منتجاتها.

ومن الجلي أن توقيت هذه الدورة يختلف بالنسبة لأنواع أخرى من المنتجات والخدمات. فالزبون يقرر من أين يشتري مواد البقالية وما هي العلامات التجارية للمواد التي يريد شراءها مرة في الأسبوع تقريباً. أما قرار شراء سيارة جديدة فيتخذ مرة كل أربع أو خمس سنوات. والشركة المصنعة قد تشتري مواد أولية كل أسبوع غير أنها تختار خطة للعناية الصحية لمستخدمها مرة كل سنة. ولكن في كل حالة تقريباً هناك دورة مماثلة للدورة المبيّنة في الشكل 6 - 2. والشركات عندما تتخذ نظرة شاملة تستطيع أن تحدد العلاقة الكاملة ونقاط الاتصال، وأن تتعرف على أهمها بالنسبة للزبون، وأن تركز جهود التحسين على هذه المجالات.

إن التركيز على العلاقة الكاملة يساعد أيضاً في تقرير كلفة الزبون الكاملة في تعامله التجاري مع الشركة. فالزبائن يزدادون وعياً واهتماماً بمجموعة تكاليف وليس فقط بالسعر الأولي للمنتج أو الخدمة. وكثيرون من الزبائن يدركون أن ثمن الحصول على أشياء صغيرة يتجاوز فعلاً ثمن المنتج. إن إعلاناً نشره و.و.غرينجر في عدد مجلة فوربس (ASAP ص21) الصادر في 5 حزيران (يونيو) 1995، أبرز هذه المشكلة عندما قدم صورة لسبعة أشخاص من شركة واحدة كان لهم دور في شراء مطرقة. كان ثمن المطرقة 17 دولاراً. وكان ثمن الزمن الذي أمضاه هؤلاء في الشراء 100 دولار. إن الشركة عندما تتخذ نظرة شاملة للعلاقة بينها وبين مورديها، تستطيع أن تحدد الثمن الكامل للصفقة. وبتخفيض هذا الثمن تتمكن الشركة في أكثر الأحيان من التغلب على عقبة الثمن.

الشك في كل شيء

إن المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة كثيرة التحري والتدقيق. فهي تشك في كل شيء. وهي تتعلم من الإستماع إلى زبائنها، ومن ممارسة الوعي، واتخاذ نظرة شاملة. بعد ذلك هي تسأل لماذا تبدو الأشياء على الحال التي تبدو بها وكيف يمكن جعلها تبدو أحسن. وهي بصورة خاصة تتعرف على الفرضيات والمعتقدات التي تبني على أساسها عملها التجاري، وتشكك فيها أيضاً.

يمكننا أن نتذكر من الفصل الثالث مدى نجاح شركة GTE في زيادة مستويات رضا الزبون. ومن خلال عملها خفضت هذه الشركة أيضاً عدد العاملين لديها في مجال خدمات تركيب الأجهزة، وهو مجال جديد، لأكثر من أربعين بالمئة. لقد كان جون مورفي مدير النوعية والمسؤول التنفيذي عن التعليم في شركة GTE عندما بدأت الشركة مسعاها. وعندما سُئل كيف تمكنت شركة GTE من تحقيق مثل هذه النتائج المذهلة أوضح مورفي أن ذلك يعود جزئياً إلى الشك في بعض فرضيات الشركة التي تعود إلى مئة سنة

خلت. أحد هذه الافتراضات كان أنه عندما يتصل أحد الزبائن طالباً تركيب جهاز هاتف جديد فإنه يطلب تركيبه خلال ثمان وأربعين ساعة. لقد كان لدى شركة GTE أسلوب واسع للتركيب مكنها من تلبية هذا الطلب.

إن شركة GTE في خطوة تمثل جزءاً من مبادرتها في تحسين النوعية، استطلعت زبائنها من بائعي المرفق. أحدهم اقترح أن تسأل الشركة زبائنها في هذا الاستطلاع متى يريدون تركيب أجهزة هواتفهم الجديدة. إن عدداً كبيراً من كبار المديرين رفض هذا السؤال. فقد كانوا يعرفون سلفاً أن الجواب هو في ثمان وأربعين ساعة. غير أن السؤال استمر وظلت الشركة تطرحه. وكانت دهشة المديرين كبيرة عندما تبين أن الجواب ليس ثمان وأربعين ساعة، بل كان «نريد تركيبه عندما نريده». فالوقت اللازم لبعض الأشخاص قد يكون أربعاً وعشرين ساعة. وقد يكون بالنسبة لآخرين أسبوعين. وعندما غيرت شركة GTE سياستها الخاصة بتركيب الهواتف وقررت تركيبها بالوقت المحدد من قبل الزبون، كان من الواضح أنها حسنت رضا الزبون. غير أن هذا التغيير كان له أثر آخر مفاجيء. فهو خفض تكاليف تركيب الهواتف إلى النصف. فقد كان نظام تركيب الهواتف خلال ثمان وأربعين ساعة يتطلب وجود أعداد كبيرة من أجهزة الهاتف في المخازن، وكان يتطلب جاهزية عمال التركيب لتلبية الطلبات في أوقات ذروة الطلبات. وعندما تغيرت السياسة، لم تعد شركة GTE بحاجة إلى الكثير من هذه البنية التحتية.

لقد مرت شركة خدمات الغاز عبر كندا بتجربة مماثلة. فقد كان مكتبها في تورونتو يحتاج إلى نحو أسبوع للتعامل مع عقود البيع، وتصديقها وإعادتها إلى الزبون. كشفت استطلاعات الشركة أن ذلك لم يكن مرضياً للعديد من الزبائن. وعندما طبقت الشركة تقنيات تحسين النهج، خفضت مدة الدورة إلى ثلاثة أيام ووضعت خطة لتخفيض هذه المدة إلى يوم واحد عندما يكتمل مشروع الأتمتة. بعد ذلك بعام واحد، سئل جون فوس، المدير السابق لخطة التسويق والتطوير عما إذا كانت الشركة قد حققت هدفها، فكان رده «نعم ولا». ومع تحسين نهجها وتنفيذ الأتمتة أصبحت قادرة على تسليم

الطلبية خلال أربع وعشرين ساعة. بيد أنها، كشركة GTE، تعلمت أن الزبائن يريدون أن يتسلموا طلبياتهم عندما يريدونها وأن معيار أربع وعشرين ساعة ليس المقياس الصحيح. أما الآن، فعندما يسجل المستخدمون عقد بيع، يضعون ملاحظة تبين متى يريد الزبون أن يتسلم الطلبية، وأن الهدف الجديد هو تسليم مضمون العقود عندما يريده الزبائن، وتنفيذ ذلك في الوقت المحدد مئة بالمئة.

أحد الأشياء التي ينبغي لكل مؤسسة لديها مجموعة بيع مباشر أن تستوضحه هو ما الذي يفعله واقعياً العاملون لديها في المبيعات. بدون معرفة ذلك يستحيل عليها أن تقوم بتحسينات ذات جدوى. وافترض أن العاملين في المبيعات يمضون كل وقتهم في أنشطة بيع مباشر هو افتراض يمكن أن يكون مضللاً. إذ أن هؤلاء العاملين ربما كانوا يقومون بأنشطة أخرى عديدة تحقق القيمة المضافة. وقد يكون من الخطأ أيضاً الظن بأن العاملين بالمبيعات لهم التأثير المباشر الأكبر على قرارات الزبائن.

لننظر في مثال شركة Century Furniture، التي تصنع قطع أثاث منزلي فاخر. إن مجموعة المبيعات فيها تبحث عن شركات ومحلات مستقلة تتعامل بالأثاث لكي تشتري من هذه الشركة. ومجموعة المبيعات هذه تدرس موقع المحلات التجارية التي تبحث عنها ومدى قربها من تجار آخرين يتعاملون مع أثاث Century، وأنواع الأثاث الأخرى التي يتعامل بها التاجر. وعندما يتوصل أحد العاملين في المبيعات إلى اتفاق مع تاجر أثاث جديد، ترسل الشركة خبيراً في التصميم من مقرها الرئيسي في مدينة هيكوري ولاية كارولينا الشمالية، لتصميم صالة عرض لمنتجات شركة Century. بعدئذ يطلب التاجر الأثاث لعرضه في القاعة.

وهذه تكون آخر طلبية يتسلمها عامل المبيعات. وبعد ذلك فإن عامل المبيعات الذي يتعامل مع تاجر المرفق يعرض الأثاث على مشرتين محتملين ويضع طلبيات مباشرة مع المصنع. فما الذي يفعله عمال المبيعات في شركة Century؟ إنهم يقدمون معلومات إلى التجار عن خط الإنتاج، ويعلنون عن

منتجات جديدة وتحسينات، ويساعدون في تدريب البائعين لدى التجار. ووظيفتهم هي تسليم المعلومات وتدريب عمال المبيعات لدى تاجر المرفق، وأن يكونوا صلة وصل بين التجار والشركة. وافترض أن العاملين في المبيعات يمضون وقتهم في ختم الطلبات قد يكون مضرراً لأية جهود في مجال التحسين.

ولتحقيق رؤية الشركة من حيث أن يكون عندها عاملون في المبيعات من طراز عالمي، اتبعت شركة Century أسلوباً فذاً. فقد أوجدت فريقاً من عمالي المبيعات بقيادة رئيس لهم هو ديك كارول. كانت مهمة هذا الفريق هي ابتكار نهجه الخاص في التحسين. وقد توجه أعضاء الفريق إلى زبائنهم وطلبوا إليهم أن يحددوا الخصائص التي يعتبرونها في عامل المبيعات. وكانت الخطوة التالية هي الطلب إلى كل عامل مبيعات في الشركة أن يجتمع مع العديد من زبائنه لاستعراض قائمة الخصائص والسؤال عن الطريقة التي يمكن بها أن يحسن في المجالات الرئيسية.

إن ديفيد ليفلر، كبير نواب رئيس قسم المبيعات في شركة Century يقول إن الزبائن يتلقون الفكرة بترحاب ويقدمون تغذية مرتدة ممتازة. وهم أكثر معرفة من أي شخص آخر بما يفعله العاملون في المبيعات واقعياً وكيف يستطيعون تحسين المبيعات. وعندما سأل ليفلر عامل مبيعات كيف حصل على طلبية قيمتها 100000 دولار من مخزن لم يسبق له أن اشترى الكثير، كانت إجابة عامل المبيعات أنه في الحقيقة لا يعرف. ولكنه أشار إلى أنه حصل على الطلبية بعد زمن قصير من اجتماعه مع الزبون لكي يسأله ما هو أهم شيء بالنسبة له في شخص يمثل قسم المبيعات في مصنع للأثاث. حالياً أصبح هذا الزبون أحد أكبر زبائن شركة Century.

شركة زيتك هي شركة أخرى تساءلت عن مدى تأثير العاملين في المبيعات على حجم المبيعات قصيرة الأجل، والعاملون في مبيعات الشركة يتضافرون مع مهندسي الشركة لبيع أجهزة كهربائية لتشغيل آلات النسخ

وأجهزة الكمبيوتر إلى زبائن مثل كوداك وIBM. فهم يعملون معاً لإقناع زبائنهم باستعمال أجهزة كهربائية لتشغيل آلة معينة. غير أن هذا الفريق العامل معاً ليس له تأثير في عدد الأجهزة الكهربائية التي يشتريها زبون ما في نهاية الأمر. إذ أن ذلك عائد إلى عدد آلات النسخ وأجهزة الكمبيوتر التي يبيعها الزبون. وشركة زيتك، كمعظم الشركات، اعتادت أن تدفع أتعاب العاملين في المبيعات بشكل عمولات. بيد أن الشركة بعد أن تساءلت عن مدى تأثير العاملين في المبيعات واقعياً على حجم المبيعات، كانت لها نظرة أخرى في موضوع العمولات. وهي الآن تدفع للعاملين في المبيعات رواتب فقط. ذلك أن دفع عمولات مقابل شيء خارج عن سيطرة عامل المبيعات لا جدوى منه.

بعض الشركات تتساءل عن قيمة وجود عمال مبيعات مباشرين، هذا إذا كانت لهم قيمة في الأصل. ففي حالتها المبيعات إلى المستهلك والمبيعات من عمل تجاري إلى آخر، تضطر الشركات بسبب تبدل عادات الشراء لدى الزبائن وبسبب التقدم التكنولوجي إلى إعادة النظر في حاجتهم إلى موظفي مبيعات مباشرة. وتبحث هذه الشركات عن طرق أكثر فاعلية وكفاءة للوصول إلى زبائنها.

إن إحدى مجموعات بيع المواد الاستهلاكية التي كانت لها سمعة عالية جداً، حُلَّت مؤخراً نتيجة هذا الشك في جدواها. وحتى شهر حزيران (يونيو) 1996، كانت شركة الموسوعة البريطانية تعتمد على العاملين في البيع المباشر لدى الشركة لبيع مجموعاتها من الأجزاء التي يبلغ سعر المجموعة منها (1400) دولار أمريكي. غير أن تدني المبيعات حمل الشركة على إعادة التفكير في وضعها. إذ أن الزبائن أخذوا يحولون اهتمامهم إلى موسوعات تسجل على أقراص (CD-ROM). وقد أخذ الزبائن يستخدمون البريد المباشر، والهاتف، وحتى خدمات الانترنت للحصول على معلومات ووضع طلبيات. إضافة إلى ذلك استمر ارتفاع كلفة تحقيق السبق في المبيعات وإدارة مجموعة العاملين في المبيعات.

كما أن العاملين في المبيعات أخذوا يجدون صعوبة متزايدة في البيع المباشر في المنازل. ذلك أن شراء الموسوعة كان عادة يتعلق بكلا الوالدين. وبما أن كلا الوالدين في العديد من الأسر يعملان في أماكن مختلفة، أصبح الاجتماع بهما معاً في وقت واحد أكثر صعوبة.

إضافة إلى ذلك، وبسبب الخوف من تزايد الجرائم، أصبح كثيرون من الناس يترددون في السماح لأشخاص غرباء بدخول منازلهم إطلاقاً. ولهذه الأسباب كلها، حلت الموسوعة البريطانية مجموعة العاملين لديها في البيع المباشر، وركزت جهودها على أبحاث تتعلق بالزبائن، ومعطيات التسويق، والبريد المباشر، والتسويق عن طريق الإذاعة، والتسويق بواسطة الإنترنت. (كورمان 1996).

ثمة شركة أخرى شككت في الحاجة إلى العاملين في البيع المباشر هي شركة (دورا تيمب) وهي شركة مقرها في مدينة هولندا في ولاية أوهايو، وهي تصنع مواد للتعامل مع الزجاج الساخن تستخدمها صناعة الزجاج. ولهذه الشركة عدد محدود من الزبائن في سائر أنحاء البلد، وهي من الناحية المبدئية تباع منتجاتها بواسطة شخصين يعملان في المبيعات من داخل منزليهما. وبما أن ذلك العدد الضئيل من الزبائن المحتملين منتشر في سائر أنحاء البلد، فقد كان عاملا المبيعات هاذان يمضيان وقتاً في السفر أطول من الوقت الذي يمضيانه في البيع. عندها قررت شركة (دورا تيمب) أو تتشارك مع شركة أخرى تباع مواد تشحيم إلى نفس القاعدة من الزبائن. ومع أن هذا الأسلوب كان أكثر كفاءة، فإن الشركة ما لبثت أن علمت أن الكثيرين من الأشخاص الذين يبيعون مواد تشحيم لم يكونوا يفعلون شيئاً أكثر من تسلم الطليبات.

كانت الخطوة التالية للشركة هي أن تحاول شيئاً جذرياً جداً. لقد ألغت اتفاق البيع مع عمال مبيعات مواد التشحيم وأخذت تعمل الآن بدون أي عامل في البيع المباشر وقد أسندت صفقاتها مع الزبائن إلى عدة أشخاص في مقر رئاسة الشركة لتنفيذ الأعمال بالهاتف. استخدمت الشركة أجهزة الفيديو لعرض صور منتجاتها واستخدمت البريد المباشر لإيصال معلومات عن

منتجاتها الجديدة. ونظراً لانخفاض حجم قطاع الأوعية الزجاجية في صناعة الزجاج، انخفض مقدار الثلث عدد المصانع التي تحتاج منتجات (دورا تيمب)، وهذا ما جعل الأسلوب الجديد لتغطية احتياجات الزبائن أكثر فاعلية. ومن الناحية الجوهرية بقيت أحجام المبيعات على حالها، وانخفضت الأكاليف انخفاضاً كبيراً. إن إلغاء مجموعة العاملين في المبيعات ليس الجواب الصحيح لمعظم الشركات، ولكن شركة (دوراتييمب) وجدت أنها بتساؤلها عما يفعل عمال المبيعات واقعياً، قد تمكنت من إنجاح هذه الاستراتيجية.

ثمة أمر آخر تشك فيه الشركات ذات الثقافة المنفتحة، هو كيف يمضي العاملون في المبيعات أوقاتهم. فهذه الشركات تدرك أنها لا تستطيع تحسين عملية البيع بدون معرفة ما يفعله عمال المبيعات حالياً وكم من الوقت يمضونه لتنفيذ هذا العمل. وعندما تعرف شركة ما كيف يمضي العاملون لديها في المبيعات أوقاتهم قبل أن تبدأ عملية التحسين، يكون لديها خط أساسي تستند إليه في مقارنة نتائج التغييرات.

قامت مؤخراً شركتي وشركة (دارنيل) بإجراء استطلاع خاص، وهما إضافة إلى توجيه السؤال إلى العاملين في المبيعات عن كيفية تمضية أوقاتهم، أرادت أن تعرفا هل لدى شركتيهما نهج تحسين، وهل يشارك العاملون فيها في المبيعات. وقد سألنا أيضاً العاملين في المبيعات كم من الوقت يمضونه في تصحيح الأخطاء. وقد كشف الاستطلاع أن 60 بالمئة من الشركات التي أرسلت ردوداً كان عندها نوع ما من عملية التحسين، وأن العاملين في المبيعات كانوا في معظم الحالات مشاركين فيها. والأمر المذهل الذي كشفه الاستطلاع هو أثر عملية التحسين على طريقة عمال المبيعات في تمضية وقتهم. ففي الشركات التي لديها نهج للتحسين، كان هؤلاء العمال يمضون وسطياً رقم 16٪ من وقتهم في تصحيح الأخطاء. أما الشركات التي ليست لديها عملية تحسين فإن العاملين في المبيعات لديها يمضون رقم 28٪ من وقتهم في ذلك النشاط.

وقد تأكدت نتائج الاستطلاع بأجوبة عدد من الشركات التي استجوبناها لغرض هذا الكتاب. وقد استطلعت شركة (ايستمان للكيماويات) العاملين في المبيعات في منطقتين من مناطق الشركة وتبين لها أنهم يمضون نحو رقم 30٪ من وقتهم في إصلاح الأخطاء. وقد حصلت شركة M3 على نتائج مماثلة عندما سألت مجموعتي عمال المبيعات لديها كم من الوقت يمضونه في مجرد التعامل مع شكاوى الزبائن. إن الوقت الذي يمضيه عاملو المبيعات في حل المشاكل يمكن استثماره بشكل أفضل في البيع وفي إضافة قيمة إلى منتجات الشركة أو خدماتها. والشركات التي تسأل عمال مبيعاتها كيف يمضون أوقاتهم، تبدأ بداية موفقة نحو معرفة أين يجب أن تركز جهودها للتحسين.

هذه مجرد بضعة أمثلة عن المسائل التي شكت فيها الشركات ذات الثقافة المنفتحة. إن مجال المبيعات والتسويق حافلان بالأساطير والبقر المقدس. كما أن تحدي الوضع القائم وجمع الحقائق وتحليلها يساعد الشركات في تحقيق تحسينات حقيقية.

تقاسم المعلومات

إن الشك في كل شيء بصورة فعالة يعني الحاجة إلى معلومات أكثر وأفضل، وهذا أمر أخذت به معظم المؤسسات. بيد أن المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة استيقظت على حقيقة أن الناس كلما عرفوا أكثر ازدادوا فعالية. وهذه الشركات تتقاسم المعلومات وتجعلها في متناول يد كل من يحتاج إليها ليحصل عليها بسهولة. والعديد من هذه الشركات تزود شركاءها في التوزيع وزبائنهم بالمعلومات.

نتذكر في هذا الصدد مجالس المناطق في شركة (جنرال الكتريك). إن جزءاً من ميثاق الشركة يقضي بتسهيل تقاسم المعلومات الواردة من الزبائن بين الأعمال التجارية الاثني عشر التابعة لشركة جنرال الكتريك والعاملة ضمن مناطقها. وهذه المعلومات تتيح للعاملين في المبيعات أن يتعرفوا على

فرص المبيعات في الأعمال التجارية المتعددة وتسمح لهم بخدمة زبائنهم بصورة أكثر فاعلية. والعاملون في المبيعات يكونون أيضاً مطلعين على ما تفعله الأعمال التجارية الأخرى لشركة جنرال الكتريك. وذلك يمكنهم من فهم ما تنطوي عليه أعمالهم ضمناً بالنسبة إلى الأعمال التجارية الأخرى وبالنسبة لكامل حاجات زبائنهم.

إن فرق التحسين في الوظائف المتعددة تستفيد من تقاسم المعلومات وتجد سبلاً فعالة لتحقيق ذلك. وهنا نتذكر كيف أدركت شركة إستمانيات للكيميائيات قيمة تقاسم المعلومات. وهذه الشركة أوجدت ترابطاً بين فرق التحسين التابعة لها عالمياً بحيث تكون التحسينات التي تتحقق في أحد البلدان متاحة لاطلاع مكاتب الشركة الأخرى في العالم. ولشركة (زيروكس) أسلوب مماثل لتقاسم المعلومات عن أفضل ممارسات البيع في مختلف مكاتب المناطق التابعة للشركة في الولايات المتحدة.

كذلك فإن الشركات ذات الثقافة المنفتحة لا تتوقف عن حدودها. فقد رأينا أن شركة جنرال الكتريك تتقاسم تقنياتها الخاصة بالتحسين مع العديد من زبائنهم. وهي تعتقد بأن من مصلحة الشركة أن يكون لها زبائن ناجحون. وشركة (ويلبيريتور) تسلك نفس الطريق عندما تفتح دفاترها لموزعي منتجاتها. فذلك يعطي الموزعين المعلومات التي يحتاجونها لمساعدة الشركة في اتخاذ القرارات لتحديد ما هي المنتجات الجديدة التي يجب أن تصنعها وما هي أكثر السبل فاعلية لتوزيع موارد التسويق المحدودة.

هنالك حاجزان كبيران أمام تقاسم المعلومات، الأول هو الخوف. ففي إحدى الشركات التي تحتوي على أقسام عديدة لكل قسم منها مجموعته الخاصة من العاملين في المبيعات، تتم تغطية العديد من الصفقات الرئيسية بواسطة عمال المبيعات في كل قسم. وهؤلاء العمال لا يجدون التشجيع، بل ولا يسمح لهم بتبادل المعلومات التي من شأنها أن تفيدهم، أو تفيد زبائنهم. وهم لا يتمكنون من البيع كفريق، وأحياناً يجدون أنفسهم ينافسون بعضهم بعضاً. وكبير المسؤولين التنفيذيين في الشركة يخشى أن يتمكن أحد العاملين

في المبيعات من جمع معلومات أكثر مما يجب عن منتج أو عن زبون ويسربها إلى جهة منافسة، ومخاوفه تعقد شركته وعمال المبيعات فيها وتجعلهم أقل فاعلية وكفاءة.

أما الحاجز الثاني فهو الفكرة القديمة القائلة أن المعلومات قوة. ولا يزال بعض الأشخاص يعتقدون أنهم إذا عرفوا أكثر مما يعرف زملاؤهم من المستخدمين وزبائنهم أو موردوهم يكونون في موقع قوة. مع أن هذا قد يكون صحيحاً بمعنى سياسي، فإن كتمان المعلومات يستنزف فعلاً القوة من المؤسسة بكاملها. إن الأشخاص الذين يكتمون معلومات حيوية هم في الواقع الذين يجب أن تخشاهم قيادات الشركة لأن تخشى شخصاً ما قد ينقل معلومات إلى جهة منافسة.

اتخاذ إجراء مستند إلى معلومات

يقول أنطوني روبنز، المؤلف المحترم، والمتحدث القدير، والمدرّب الشهير، أن: «المعلومات ليست قوة، العمل هو القوة». (1988). والعمل هو السمة التالية للمؤسسات ذات الثقافة المنفتحة. فهذه المؤسسات تشترك معاً في ميزة الشعور بالاستعجال أو الاستعداد للقيام بعمل وهذه المؤسسات لا تكتفي فقط بجمع المعلومات ودراستها إلى الأبد، بل تستخدمها لاتخاذ قرارات وتحقيق أهداف وأعمالها توجهها مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمتها، وهذه الأعمال تدعم استراتيجية العمل التجاري وخطته وأهدافه. وأعمال هذه المؤسسات أساسها المعرفة والخبرة المشتركة لدى الأشخاص والمؤسسة ذاتها.

لكي تستند الأعمال إلى معلومات، فإن كل من في المؤسسة يجب أن يكون مطلعاً على هذه المعلومات. ولا تستطيع الشركات إخفاء المعلومات في وثائق سرية، أو أن تشرحها في مجلدات من كتب الدليل العملي التي تحاول تغطية كل بديل. وتهبط بمستوى اتخاذ القرارات إلى مستوى كتب الطبخ. فالأمر على عكس ذلك. إن العمل الذي أساسه المعلومات يمثله

أفضل تمثيل قول بسيط قاله (نورستروم)، وهو قول يؤكد حق المستخدمين في «استخدام عقولهم بالشكل الأفضل في كل الأوقات» (بيترز، 1987، صفحة 378).

إن الشركات ذات الثقافة المنفتحة تؤيد وتشجع العمل. والأشخاص فيها يلقون التقدير لقاء إقدامهم على مجازفات وعندما يحالفهم النجاح يتم تقديرهم ويكافأون. أما إذا أخفقوا فإن تجربتهم تستخدم كطريقة للتعليم، لا كفرصة للمعاقبة. والنجاحات والإخفاقات على حد سواء تزود نهج التحسين في المؤسسة بالمعلومات. والشركات عندما تكون مستعدة لاتخاذ إجراء حاسم ومستند إلى المعلومات، تصبح أكثر مرونة وأكثر استجابة لمتطلبات زبائنها المتبدلة. كما أنها تجتذب إليها الأشخاص المستعدين للإقدام على مجازفات واتخاذ قرارات وإنجاز أعمال. وهذا ينطبق خاصة على المبيعات والتسويق حيث يمكن أن يشعر الأشخاص بالاختناق بسبب الجمود في العمل والبيروقراطية والركود.

إعطاء سلطة للأشخاص والفرق

بعض المؤسسات تقصر اتخاذ الإجراء الذي له جدوى على أعلى مستويات الإدارة. أما المؤسسات ذات الثقافة المنفتحة فإنها تعطي سلطة للأشخاص والفرق على كل المستويات. إنها تسمح للأفراد والفرق بأن يمنحوا التقدير وأن يهتموا الفرص وأن يتخذوا القرارات بسرعة أكبر، وأن يكونوا أكثر استجابة للزبائن. والقدرة على اتخاذ إجراء ذي جدوى هي عامل رئيسي في رفع معنويات العاملين في المبيعات والتسويق.

ومع أن من السهل التفكير «بمنح السلطة» على أنه وسيلة أخرى لوصف التفويض بالسلطة، إلا أن منح السلطة يذهب إلى أبعد من ذلك كثيراً. صحيح أنها مثل التفويض، وأنها أسلوب للإدارة غير المركزية، غير أن الأشخاص، لكي يتخذوا قرارات فعالة وإجراء مناسباً، يحتاجون إلى ما هو أكثر من السلطة. إنهم بحاجة إلى فهم واضح لمهمة المؤسسة، ورؤيتها،

وقيمها. وهم بحاجة أيضاً إلى معرفة استراتيجية المؤسسة وأهدافها وكيفية مساندة أعمالهم لهذه الاستراتيجية والأهداف.

والمؤسسات الرئيسية تفوض العاملين فيها بإعطائهم السلطة، والموارد، والمعلومات التي يحتاجونها. وهذه المؤسسات توفر التدريب وأنشطة التطور الشخصي اللازمة لتكوين المهارات والمعرفة. وقد سبق أن رأينا أن المؤسسات ذات الثقافة المفتوحة تتقاسم بحرية المعلومات والمعرفة، فهذا أيضاً جزء من عملية منح السلطة. ولإتمام الدورة، يحصل الأشخاص الذين منحت لهم السلطة التغذية المرتدة عن الإجراء الذي اتخذه. وهذه التغذية المرتدة تأتي من الاستماع إلى الزبائن ومن أنظمة القياس المتبعة في المؤسسة. إن امتلاك المعلومات واتخاذ الإجراء المستند إلى الاطلاع على المعلومات والحصول على تغذية مرتدة عن هذا الإجراء، هذه الأمور كلها ينتج عنها تكوين الخبرة التي يحتاجها الأشخاص ليكونوا فعالين في اتخاذ القرار والإجراء.

إن مؤسسات عديدة تعطي النسق الأول من مستخدميهما مزيداً من القوة والسلطة. أحد الأمثلة على ذلك هي محلات ستيو ليونارد لبيع الألبان الشهيرة ومركزها الرئيسي في نوردوك ودانبري في ولاية كنتيكت. إن ستيو ليونارد الابن، يقول للجالسين وراء صناديق المحاسبة في محلاته، وكجزء من تدريبه لهم، انه يريد منهم السماح للناس بأن يأخذوا مشترياتهم إلى منازلهم بدون دفع الثمن. هل يبدو هذا ضرباً من الجنون؟ لقد تبين أن نحو خمسين شخصاً يأتون كل أسبوع للتسوق فينتبهون إلى أنهم نسوا أن يحضروا معهم حافظات نقودهم، أو دفتر الشيكات أو بطاقة الائتمان. والمحاسبون في محلات ستيو ليونارد مفوضون بالسماح للزبائن بأن يأخذوا مشترياتهم معهم بدون دفع الحساب. وكل ما هو مطلوب من المحاسبين هو تدوين اسم الزبون، وعنوانه، ورقم هاتفه. ومع أنه قد يبدو أن المجازفة بالخسارة كبيرة، فإن ليونارد يقول أنه لم يحصل قط أن أحداً لم يعد لاحقاً لدفع ثمن مشترياته من مواد البقالة. ولكم أن تتصوروا تأثير هذه السياسة في رضا الزبون وولائه.

إحدى الشركات الأخرى التي فوضت العاملين في مؤسسة المبيعات هي شركة تكساكو للتكرير والتسويق. وحتى آونة أخيرة، كان ستوكروم مدير التسويق الإقليمي في المكتب الميداني للشركة الواقع في أوفلاند بارك ولاية كانساس. كان في موقعه هذا مسؤولاً عن تشغيل أكثر من ثمانين منفذاً تابعاً لشركة تكساكو للبيع بالمفروق. وإحدى المسؤوليات التي يتشارك فيها كروم، ومديرو المناطق، وممثلو المبيعات في مكتبه هي إيجاد بائعين آخرين مستعدين للمشاركة في أعمال مشتركة في محلات تكساكو. لقد استأجروا فسحة من الأرض لشركات معروفة معرفة جيدة مثل شركة سابوي وشركة دانكن دوناتس. إن أعضاء فريق كروم المختص بالمبيعات، وبفضل معرفتهم بالمنطقة، تمكنوا من ترتيب الخدمات التي يقدمونها في كل موقع وفقاً لحاجات السكان المحليين والفرص المتاحة لهم. وكان كروم مفوضاً بعقد الصفقات دون الرجوع إلى (أعلى) للحصول على الموافقة وهو ينسب الفضل في الأسلوب المستتير في إدارة المبيعات ميدانياً إلى عملية تحسين النوعية في شركة تكساكو.

تعلّم وحسن باستمرار

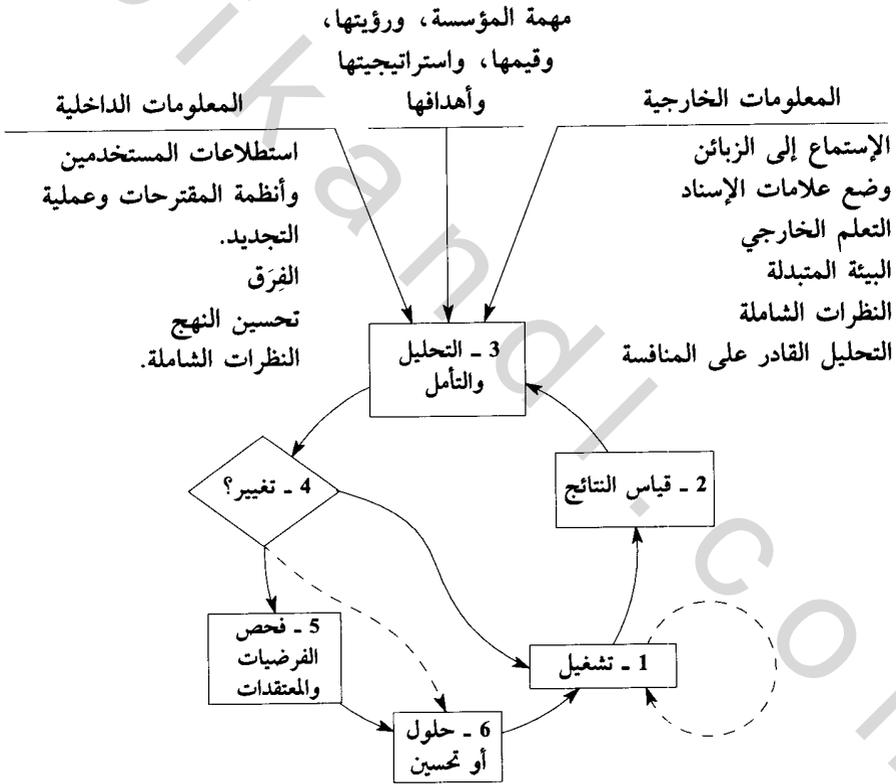
إن تفويض الأشخاص باتخاذ إجراء ثم تزويدهم بتغذية مرتدة عن النتائج، يمكنهم من التعلّم كأفراد. وبعض الشركات الكبرى تذهب حالياً إلى أبعد من هذا التعلّم الفردي. فقد بدأت تركز على كيفية التعلّم كمؤسسات أيضاً. إن راي ستاوا رئيس مجلس إدارة شركة أنالوغ ديفايسز وكبير مسؤوليها التنفيذيين يعتقد أن «معدل تعلّم المؤسسات قد يصبح الميزة المستدامة الوحيدة القادرة على التنافس، وخاصة في الأعمال التجارية التي تتميز بالمعرفة الكثيفة». (سينج، 1990، ص 349).

إحدى الشركات من هذا القبيل هي شركة زيروكس، وهي مؤسسة تلقى التقدير الكبير لنهجها الكبير الفاعلية في تحسين النوعية. وقد عهدت شركة زيروكس مؤخراً إلى إحدى الجهات لإجراء دراسة لمعرفة كيف تتعلم هي

كشركة. وقد أظهرت هذه الدراسة أن الشركة في بعض الحالات حلت نفس المشكلة مرات عديدة. كانت تقوم بعمل جيد في حل المشاكل، ولكنها لم تحسن التعلم لتجنب نفس المشاكل في المستقبل.

إن العديد من عناصر الثقافة المنفتحة يسهم بطريقة تعلم المؤسسة. والرسم البياني لسير العمل في الشكل 6 - 3 يبين كيف تتناسق أجزاء الثقافة المنفتحة.

الشكل 6 - 3 ثقافة المؤسسة المنفتحة هي ثقافة تعلم



عندما تنشأ مؤسسة وتبدأ العمل، تبدأ دورة التعلم في ثقافة منفتحة بخطوة التشغيل. إن هذه الخطوة، في مؤسسة مبيعات، تتضمن عمليات كتعريف وتحديد الإمكانيات، وإعداد المقترحات، وتسلم الطلبات. والعمليات في مؤسسة التسويق تشمل القيام بأبحاث عن السوق، وتعريف فرص المنتجات الجديدة، وإعداد حملات للدعاية.

وكل عملية من هذه العمليات في خطوة التشغيل تنتج مردوداً أو نتيجة. ولعله ليس من المفاجيء أن بعض المؤسسات لا تهتم بقياس فاعلية ما تقوم به في عملياتها، وخاصة في مجالي المبيعات والتسويق. فهذه المؤسسات تكتفي بأن تستمر في عمل ما كانت تعمله دائماً، معتقدة أن ذلك ينتج النتيجة التي تريدها. إن الخط المنقط حول الخطوة 1 يمثل ما تفعله هذه الشركات: أي أنها تفعل الشيء نفسه المرة تلو المرة.

إن المؤسسات التي تتعلم إنما تقيس نتائج عملياتها عند الخطوة 2 في الدورة. ثم إنها، في الخطوة 3 تحلل قياساتها وتمعن النظر فيما إذا كانت قد حصلت على ما تريد. وعند حصولها على النتيجة التي تريدها تقرر في الخطوة الرابعة عدم إجراء تغييرات، وتعود من الخطوة الرابعة إلى الخطوة الأولى وتواصل أنشطتها.

أما إذا لم تحصل على النتيجة التي تريدها واتخذت قراراً بالتغيير، فإن معظم الشركات تنتقل مباشرة إلى الخطوة السادسة. في هذه الخطوة قد تحل المشكلة التي تحول دون حصولها على نتيجة مرغوبة. وقد تختار الشركات أيضاً تحسين النهج أو حتى ابتكار نهج جديد لكي تحصل على النتيجة المرغوبة. وهذا قد يعني في المبيعات تحسين عملية توليد السبق أو إضافة عملية التسويق عن بعد لتأهيل السبق. أما في التسويق فهي قد تعني الانتقال إلى وكالات الإعلانات الدعائية، أو إضافة المعارض التجارية، أو التخلي عن الإعلانات الدعائية المطبوعة. وبعد الخطوة السادسة تعود المؤسسات إلى الخطوة الأولى وتقوم بالتشغيل بواسطة المناهج الجديدة أو المحسنة بعد أن تكون حلت مشاكلها. وهي تقيس النتائج لتعرف فعالية التغييرات التي

أجرتها، ثم تستمر الدورة. ومعظم المؤسسات تهمل الخطوة الخامسة في حلها للمشاكل وأنشطتها للتحسين، ومع ذلك فإن هذه الخطوة حساسة بالنسبة لاستدامة التحسين طويل الأجل. وعند الخطوة الخامسة تفحص المؤسسات المعتقدات والفرضيات التي على أساسها اتخذت قراراتها ووضعت تصميم مناهجها.

إن نظرية فريدريك تيلور عن الإدارة العلمية تستحق الدراسة. ذلك أن تيلور كان يعتقد أن هناك طريقة واحدة هي الأفضل للقيام بأي عمل وأن المهندسين الصناعيين هم الأكثر أهلية لتقرير ما هي هذه الطريقة. وهو لاحظ أن العمال في أواخر سنوات 1800 وأوائل سنوات 1900 كانوا في معظمهم مهاجرين فقراء غير متعلمين وأن كل كفاءتهم هي القيام بأعمال بسيطة متكررة. ولذلك كان يعود إلى المهندس الصناعي أن يدرس العمل وأن يجرئه إلى أصغر الأعمال. بعد إذ قامت الشركات بتدريب عمالها على القيام ببعض هذه الأعمال البسيطة وأن تنقل العمل إلى الشخص التالي الذي كان يقوم بالمزيد من الأعمال البسيطة. وعندما طبقت الشركات نظرية تيلير تناقصت العيوب وازدادت الإنتاجية.

ولا تزال الآن مؤسسات عديدة تنفذ عمليات على أساس نظرية تيلور الخاصة بالإدارة العلمية. إن هذه المؤسسات فشلت في أن تدرك أن ما كان يصدق في العمال عند نهاية القرن التاسع عشر لم يعد يصدق الآن في معظم الحالات. فمعظم الأشخاص الآن قد نالوا قسطاً جيداً من التعلم. وهم لا يحبون إطلاقاً القيام بالأعمال البسيطة الرتيبة. كما أن باستطاعتهم أن يحلوا المشاكل وأن يساعدوا في تصميم وتحسين طريقة قيامهم بالعمل. بيد أن المؤسسات التي أخفقت في فحص المعتقدات التي قامت على أساسها نظرية الإدارة العلمية ستواصل تصميم مناهجها عن طريق تجزئتها إلى أبسط عناصرها. وهذه المؤسسات ستتجاهل أيضاً المعلومات التي تأتي من الأشخاص الذين يعرفون طبيعة العمل أفضل من غيرهم والأشخاص الذين يقومون بالعمل. ومن الواضح أن الخطوة الخامسة بالغة الأهمية لنهج

التحسين. ومع أن المؤسسات تستطيع أن تحل المشاكل وتحسن المناهج بدون الخطوة الخامسة، فإنها ستستمر في تصميم مناهجها الجديدة معتمدة على المعتقدات القديمة. ونحن هنا نذكر مثال شركة GTE واعتقاد تلك الشركة أن الزبائن كانوا يريدون تركيب هواتفهم خلال ثمان وأربعين ساعة. ولو أن هذه الشركة لم تشك في اعتقادها ذلك، لكانت لا تزال تعتمد أسلوباً يكلف ضعفي ما تدعو الحاجة إليه ولكان الزبائن أقل رضا مما هم الآن.

عندما تستخدم إحدى المؤسسات جميع الخطوات الست في الدورة، تكون على الطريق الصحيح لكي تصبح مؤسسة تتعلم. ولكن إذا اكتفت المؤسسة بتحليل معطيات القياس والتأمل فيها تكون عندها لا تزال تعمل في فراغ. ولكي تكون المؤسسة فعالة فإنها بحاجة إلى معلومات إضافية نحو الخطوة الثالثة. وهذه المعلومات تأتي من المصادر الداخلية والخارجية المبينة في الشكل 6 - 3. كما أن المؤسسة تقوم بالتحليل والتأمل في الخطوة الثالثة على أساس مهمة المؤسسة، ورؤيتها، وقيمها، واستراتيجيتها، وأهدافها.

إن كل العناصر المبينة في الشكل 6 - 3 تتجمع لإيجاد نهج لتعلم المؤسسة. والقطعة الأخيرة وهي ليست مبينة في الشكل المذكور، هي نوع من الذاكرة، أي طريقة لاختزان ما تم تعلمه. وكان هذا تقليدياً يحدث من خلال ثقافة المؤسسة. بيد أن ثقافة المؤسسة ليست طريقة رسمية أو بالضرورة طريقة موثوقة لاختزان ونقل ما تعلمته المؤسسة.

أولاً لأن الثقافة في معظم الأحيان تُنقل مشافهة، أي أنها تفتقر إلى الدقة. ومع مرور الزمن ينسى الأشخاص تفاصيل سبب أداء العمل بالطريقة التي يتم بها، أو كيف حُلَّت المشاكل في الماضي. وحتى عندما تحاول الإدارة أن تسجل ما تعلمته، فإنها تفعل ذلك بشكل سياسات وإجراءات. وتكون الأسباب والمعتقدات والفرضيات التي على أساسها بُنيت تلك السياسات والإجراءات قد ضاعت. ويؤدي ذلك بالمؤسسة إلى الجمود وإلى مناهج متخلفة موثقة في كتيبات دليل عمل تصف السياسة والإجراءات ولكن لا يقرؤها أحد. ثانياً، إن تقليص حجم الشركات في العقد الماضي من

السنين كان عبارة عن عملية جراحية دماغية أصابت ذاكرة الشركات. وفي أكثر الأحيان عندما يترك أحد الأشخاص شركته يأخذ معه المعرفة والخبرة، ويترك للمؤسسة أن تبتكر إجراءات جديدة وأن تحل مشاكل قديمة مرة أخرى. لقد ملأت شركات عديدة الفجوة بعمال مؤقتين أو عمال يعملون بعقود. ولكن هذا ضاعف مشكلة ذاكرة الشركة. فعندما يحل العمال المؤقتون المشاكل ويتركون الشركة، يأخذون معهم منطقهم في حل المشاكل، ومعتقداتهم وفرضياتهم الأساسية وحتى يأخذون معهم الحلول.

إن حل مسألة الحاجة إلى ذاكرة في الشركة قد يكمن في تكنولوجيا. فبواسطة استخدام أجهزة الكمبيوتر لاختزان واستعادة ما تعلمته الشركة عبر التجربة، قد تصبح المؤسسات قادرة على بلوغ كامل قدراتها المحتملة. غير أن هناك عدداً قليلاً فقط من الشركات التي بدأت بالاستفادة من أجهزة الكمبيوتر واختزان المعطيات والمعلومات واستعادة القدرة على تحقيق هذا الهدف.

خلاصة

إن جميع عناصر ثقافة المؤسسة المنفتحة يجب استخدامها معاً لكي تكون فعالة. إن جمع المعلومات بواسطة ممارسة الوعي واتخاذ نظرة شاملة لا قيمة له إذا لم تتقاسم المؤسسة المعلومات أو لم تتخذ إجراء معتمداً على المعلومات. وإن حصر اتخاذ الإجراء بقيمة العمل التجاري لا يدعم الاستجابة السريعة ولا ينتفع من مهارات الأشخاص الذين يقومون فعلاً بالعمل. إن اتخاذ إجراء بدون مساءلة معتقدات وفرضيات المؤسسة قد يؤدي إلى تكرار الأخطاء. فالمؤسسة تصبح أكثر فاعلية وكفاءة عندما تعمل جميع عناصر الثقافة المنفتحة معاً، سواء أكانت المؤسسة شركة بكاملها أو كانت تقوم بوظيفة مبيعات أو تسويق.