

## القاعدة

18

### تتبع الجودة ، وليس الدولارات

*Chase Quality, Not Dollars*



⇐ ربما تكون موهبة أكثر جودة - موهبة توفر لك القدرة على التمييز لما يعتبر عاديًا ، والذي أحيانًا يراه الآخرون على أنه متميز وممتاز .

Anon

⇐ إن الجودة ليست أبدًا حدثًا ، إنها دائمًا نتيجة لغرض عال ، جهد مخلص ، وتوجيه ذكي ، وتنفيذ ماهر . إنها تمثل الاختيار الرشيد من بين الكثير من البدائل .

Willa Forter

obeikandi.com

لا يوجد لدى أي Entrepreneur كَوْن ذاته وناجح كبند أول في قائمة أولوياته أكثر أهمية من تراكم الثروة ؛ إنها عملية تجميع الأموال - المنافسة ، تحدي المكسب في مباراة الأعمال - ليس المال في حد ذاته الذي يوفر ذلك الطنين . لقد سمعت الناس يقولون : "إنني سوف أفعل هذه ، هذه وهذه ، وسوف أجمع 5 مليون دولار خلال سنتين" مثل هذا المنهج مضلل . لو كانت لديك فكرة جديدة ، فإن أول شيء تثبته أن تجعلها تنجح كفكرة . يركز كثير من الأفراد على الجانب المالي من الفكرة ، دون التركيز على المنتج النهائي .

لقد قال Bill Gates هذا عن جمع الأموال :

حتى هذه الأيام ، إن ما يستحوذ على اهتمامي ليست تجميع الأموال بصفة خاصة ، لو أنه كان عليّ أن أختار ما بين عملي والحصول على ثروة طائلة لاخترت عملي . أنه لشيء مثير إلى حد كبير أن تقود فريقاً من آلاف المواهب البراقة ، بدلاً من أن يكون لك حساب ضخّم في البنك . إنني جد مسرور لمضاعفة أموالتي ولكنني لم أنظر مطلقاً إلى أسعار الأسهم ، ولذلك لا أعرف الرقم الذي أستخدمه عند حساب أرباحي<sup>(1)</sup> .

في 1999 ، قدرت ثروة Bill Gates بما يزيد على 100 بليون دولار . على الرغم من أنني لست من طائفة السيد Microsoft ، ولكنني تبنيّت نفس المنهج . عندما كانت أسعار الأسهم في البورصة منطلقة إلى أعلى والاقتصاد في ازدهار ، استيقظت عدداً من المرات وقد زادت ثروتي عدة ملايين على الورق . في أيام أخرى . استناداً إلى سوق الأسهم سوف أخسر مليوناً أو مليونين . إذا كنت في طريقك إلى بناء مشروع ناجح ، من الحيوي جداً أن تكون رؤيتك طويلة الأجل وليس مجرد التركيز على المكاسب قصيرة الأجل .

في صناعة الفندق لا بد أن يكون لك رؤية طويلة الأجل . قد تحتاج إلى عشر سنوات لتحقيق أول عائد على استثمارك في مشروع عالي الجودة في تايلاند . تأخذ

(1) Janet Lowe, Bill Gates Speaks (John Wiley & Sons, New York) 1998.

الفنادق أموالاً ، جهوداً وطاقاً . عند الشروع في العمل هناك متاهة التمويل والتعاقدات ، ثم يبدأ التشييد ، وأنت تراقب بعصبية لأن حفرة في الأرض بدأت تتشكل ، الأساسات أصبحت مباني ، والمشروع أصبح شيئاً ما تستطيع أن تصل إليه وأن تلمسه . هذه واحدة من الأشياء المفرحة لهذه العملية المرهقة ، ولكنها مجزية في النهاية ، حتى إذا كانت أحياناً تشعر أنك في سباق جري "ماراثوني" في فصل الصيف .

ومع ذلك ، على الرغم من كل المتاعب ، فإن بناء فندق جيد يستحقها . إن فندق Regent Chiang Mai يقدم لي البهجة والسرور في كل مرة أقوم بزيارته . في Hua Hin ، أحب الهرولة حول Royal Garden Village ، الآن عمره 12 عاماً . إنه ليس أكبر فنادقنا ، ولكنه من تفضيلاتي . التصميم تايلاندي أصيل ، أسوار منخفضة الارتفاع حول حدائق غناء مزدانة بأعمال فنية ، والأثاث من Chiang Mai . لقد أنفقنا الملايين بسخاء على الحدائق - أنواع من الأشجار النادرة التي تشع رائحة جميلة - ولذلك عندما تستيقظ وتنظر حولك تجد نفسك محاطاً بالمناظر ، الأصوات والرائحة التايلاندية . يستخدم الفندق العشرات من الجنائنية الذين يفخرون بما يفعلونه ، يظهر فخرهم في أعمالهم . إن الفندق الذي قد كسب جوائز التميز ، قد حقق أعمالاً جيدة منذ افتتاحه . في خلال ثماني سنوات ، قد كانت أرباحه عالية .

لأننا قد وضعنا لأنفسنا معايير عالية ، فعلنا كل شيء في طاقتنا لتحقيقها . إننا نحافظ على مستويات عالية ، بصرف النظر عن صعوبة الحصول على الأشياء ، لأن الخدمة والتسهيلات يمكن أن تبدأ في الانهيار سريعاً . عندما تكون الأيام صعبة ، فإننا نلتقط أنفاسنا ونقول ، "ماذا نريد أن نكون مع هذا الفندق عندما نخرج من الأزمة؟" نريد أن نكون أحسن فندق Hua Hin ، وسوف لا نحقق ذلك عن طريق خفض التكاليف أو النزول بمستوى الجودة . كتب Charles Randal في The

: Folklore of Management

عندما يحدث غضب شديد يسود الشركة حول سوء تقدير التكاليف يصبح الشعار "يجب تخفيض المصروفات الإضافية" بالنسبة للكثيرين ؛ إنها تعليمات بسيطة تنفذ صباح اليوم التالي للتخلص من كل دولار لا يعطي

عائداً في الحال . ارم بعيداً المصروفات غير المنظورة . انس المستقبل . لا تفكر في القيم الإنسانية . توقف عن التخطيط للأجل الطويل ، أوقف البناء . لا تسمح بالهذيان حول أعمال الطلاب المستحق . انزل بمستوى المخزون إلى الصفر ، حتى إذا كان هذا يعني غلق مصنع المورد المخلص . يجب أن نقاوم كلا من التوسع في حالات الازدهار ، وحماس تخفيض الإنتاج في التوقعات . دعنا نتعلم درساً من الفلاح الفرنسي وميدان عمله . إنه يعرف أنه يجب عليه أن يحافظ على تقليم أشجاره في "الربيع" ، إذا كان يريد أن يكون محصوله وفيراً في الخريف ، ولكنه لا يأخذ الكثير من أشجاره عند التقليم لكي لا يفسد الأشجار .

شذب وقلم جودة الفندق إلى الوراء وبالتالي تستطيع أن توجه ضربات مؤثرة دائماً . إذا أردت أن تتنافس مع الأفضل ، فإن عليك أن يراودك القلق والهواجس حول التفاصيل . إن الشخص العادي القادم من أوروبا يكون مندهشاً ، عندما يجد أنه يستطيع أن يعيش في رفاهية كاملة في حدود قصوى 75 دولاراً ليلية الواحدة . المنافسة شديدة ، ولكن إذا كانت معايير الخدمة والاهتمام بالتفاصيل تفوق التوقعات ، تكون في منتصف الطريق إلى كسب ولاء العميل . منذ افتتاح فنادقنا ، وضيوفنا يعودون مرة أخرى إلينا . إذا أنجزت الأشياء الصغيرة بصورة صحيحة - التدليك على الشاطئ ، أو الخدمات الكبيرة - سوف يتوالى الباقي بصورة صحيحة أيضاً . ولكن تحقيق مستويات عالية يتطلب جهوداً كبيرة . إذا لاحظت أن موائد الغداء غير معدة على الوجه الصحيح ، أو أن القهوة الأيرلندية لا تصنع على المائدة ، اصدر مذكرة لإجراء تحقيق حالاً وأراجع لتأكد من أن إجراء ما قد تم اتخاذه بخصوص الموضوع . يتعرض المدير لأشد العقوبات ، إذا لم يكن لديه مبرر مقبول ، إذا لم يحدث تحسيناً في شيء ما أو لم يوضع في وضعه الصحيح . لقد وجدت أن المديرين العاملين معي يطبقون نفس الأساليب مع موظفيهم . قد كان لهذا تأثير إيجابي على كل المستويات الأدنى حتى عمال النظافة داخل المطابخ . نحن لدينا توجه للالتزام الشديد بالخدمة ، ولذلك علينا أن نحافظ على الأشياء

صحيحة . يتمثل الهدف في 100% لرضا العميل ، نحن نريد كل فرد يقيم في أحد فنادقنا أن يعود إلى بيته سعيداً . إن الكلمة الطيبة التي تصدر من الفم يمكن أن تكون أداة تسويقية أكثر قوة من الإعلان .

قبل أن ينشئ Henry Ford شركته كان له بعض التعاملات مع جماعة من رجال الأعمال الذين لم يحوزوا إعجابه . يقول عن التجربة :

إن الجانب الأكثر مدعاة للدهشة في مجال الأعمال عند إدارتها تمثل في الاهتمام الكبير الذي يعطي للتمويل والاهتمام الصغير الذي تناله الخدمة . ويبدو ذلك لي على عكس العملية الطبيعية ؛ بأن الأموال يجب أن تأتي كنتيجة للعمل وليس قبله . تأثير الأموال - الضغط من أجل تحقيق الربح على الاستثمار - وتجاهل العمل المترتب على ذلك أو الضغوط لتسريع الأداء والبعد عن الخدمات أظهرت نفسها لي بطرق كثيرة . كانت تبدو أنها وراء كل المشكلات<sup>(1)</sup> .

بنينا داخل مجمع فندق Hua Hin عنابر جميلة للإقامة المشتركة بيعت جميعها بسرعة كبيرة ، بينما عنابر أخرى كثيرة في المنطقة - معظمها ضخم بصورة ملفتة - لم يتقدم لها أحد تقريباً . لماذا ؟ أعتقد ، أنه بسبب أننا بذلنا الكثير من الجهود في بناء شيء ما نفتخر به واقعياً . بني الكثير من هذه العنابر في وقت واحد ببساطة لجمع أموال . كان يمكن أن أجعل منها أجنحة إضافية للفندق ، ولكن ليس المال هو كل شيء ، أعتقد أن التايلانديين ذهبوا في الاتجاه الخطأ : لقد تسلسل عامل الطمع . أحياناً يحتاج الأمر إلى شخص خارجي ليشير إلى شيء ما مائل أمام أعين كل فرد - إن العمارة التايلاندية جميلة من حيث التهوية . ومع ذلك ، منذ خمس عشرة سنة ، أخذت المنتجعات التايلاندية اهتماماً أكبر بالحدائق أو العمارة التايلاندية التقليدية . المباني ذات الدور الواحد أو العمارات متعددة الأدوار كات النظام السائد . نظر أفراد التنمية إلى "بلوكات" الملكية المشتركة الأسمنتية ، وبنوا مثيلاتها ، صورة كاربونية في تايلاند .

(1) Peter Krass(ed) The Book of Business Wisdom (John Wiley & Sons, New York) 1997.

قد أضرت هذه "البلوكات" عالية الأمدوار بالاقتصاد وساعدت على خلق ملكية هلامية وبالتالي أسرعرت بالتصدع والانهيارات . إنها تستخدم كميات هائلة من الكهرباء والماء ، ولكنها لا توفر وظائف . إننا نستخدم مئات الموظفين في فنادقنا . نحن نشترى ما يلزمنا من الأسماك والخضراوات من الأسواق المحلية وبكميات كبيرة . نحن دافعو ضرائب كبار . اليوم ، ربما نكون أكبر دافعي الضرائب في مدن Pattaya وأيضاً Hua Hin . إننا تمثل جزءاً مهماً في الاقتصاد ونوفر له التدعيم بعض الشيء . هذا جزء مما أخذته الاتجاه الخطأ في تايلاند . لا يجعل الأفراد من استثماراتهم شيئاً منتجاً . إن شراء الأرض يعتبر في حد ذاته نسبة ضئيلة في معظم مشروعات التنمية الاقتصادية ، رغم أن الفنادق قد أقيمت على طول طرق بانكوك ، والتي توفر نمواً قليلاً أو لا توفره على الإطلاق ، لأن الأرض كانت رخيصة . إن تكلفة الأرض تمثل فقط ما بين 10-15% من إجمالي تكلفة مشروع الفندق .

في Hua Hin ، أزالوا مئات الأشجار الجميلة لبناء طرق لم تكن ضرورية . إنه كان عملاً مجنوناً . بعض هذه الأشجار كان قد زرع في أيام الملك Rama V أكثر من قرن مضى . ساعد منظر الأشجار على إعطاء Hua Hin مناخها الرائع الذي يبعث على الاسترخاء .

لم يوجد هناك شيء فعلناه نخشى أن يراه الناس . إن الخطأ الأكبر الذي يمكن أن ترتكبه أن تفعل شيئاً ما فقط لمجرد جمع الأموال . يجب أن تقيم مشروعات جيدة التي سوف تدوم وتستمر ، والتي سوف تجعل كل شخص مرتبط بها يشعر بالفخر ، إنني لا أقترح ألا تكون مسئولاً عن إنفاقك ، ولكن الجودة تسبق الكمية في كل وقت .

في حالة الأزمات يفضل إحكام السيطرة على مصروفاتك ، بدلاً من تخفيض التكاليف إلى حد كبير عبر مجلس الإدارة . يمكنك أن ترتكب أخطاء كثيرة ، ولا تزال في إمكانك الخروج من مواقف مثل تلك الأخطاء ، في حالة تسييرك لعملية توصف بالكفاءة . إن من يتبنى مشروعات الأفكار الجديدة Entrepreneur الذي يسيطر على مصروفاته بصورة أفضل من منافسيه سوف يحقق ميزة تنافسية ، وخاصة في حالة تمسكه بمعايير تمثل أعلى مستويات الجودة والخدمة في نفس الوقت .