

الجزء  
الأول

العمل



«دعني أرى الأولى مرة أخرى»

obeikandi.com

عند بداية

المهمة

obeikandi.com

## الفصل

### ١

## عرّف النجاح

يزورنا زبون يحمل لنا مهمة. وكالعادة يكون آخر موعد لإنهاء المهمة ليس ببعيد. وتسرع إلى العمل، وتجمع المعلومات الضرورية وتشكّل فريق العمل وتضع ميزانية وبرنامج عمل.

وفي تلك النوبة الأولية من النشاط المحموم، لا تتسأل أن تسأل زبونك «ماذا تريد من هذا الإعلان أن يفعل»؟

يبدو الأمر في غاية الوضوح، ومع ذلك من السهولة بمكان أن تهمله.

عليك أن تفهم كل علاقة مع أي زبون وتفهم الجهد المبذول لإعلانه بفهم واضح للأمر الذي يريد أن يحققه. تأكد أن تسأل عن أهداف العمل التجاري، وأهداف المبيعات، وأهداف المعلومات التي يريد أن يذكرها. سلّ عن الاستجابة التي يريدها من الجمهور الرئيسي: أي الزبائن، والزبائن المحتملين، والعاملين، وإدارة الشركة، وحاملي الأسهم، والصحافة، والمنافسين.

إنني أؤيد الزبون في طموحاته الكبيرة وأحث الوكالات لتحقيقها، ولكن عليك أن تطلب من الزبون أن يضع أهدافاً تتسجم مع الواقع. لقد وضع زبائني في أكثر من مناسبة أهدافاً كان من المستحيل تحقيقها. ويمكن لحالة مثل هذه أن تحوّل النجاح إلى إخفاق، لا لأن الإعلان كان مقصراً عن الهدف؛ بل لأن الهدف غير مقنع وغير قابل للتصديق؛ لذلك ينبغي مناقشة مثل هذه الأمور والاتفاق عليها منذ البداية، وعدم الخوض في جدل أو مشادة كلامية بعد معرفة الواقع.

وعند وضع الهدف، عليك أن تلتفت إلى أهداف الزبون الشخصية لا إلى أهداف شركة الزبون فقط؛ فمعظم الزبائن الذين أعرفهم أناس شديدي الطموح؛ فهم يريدون تحقيق النجاح لشركاتهم وكذلك الوصول إلى ترقية في وظائفهم. وغالباً ما تكون أهداف الشركة والأهداف الشخصية منسجمة ومفيدة للطرفين. ولكن قد تكون متناقضة أحياناً.

قد يقلق الزبون ويحرص على حماية مركزه الشخصي وسلطته أكثر من تعاونه مع الأقسام الأخرى؛ وذلك لتحقيق منافع أكثر وأفضل. وقد يخشى الزبون اقتراف خطأ، ويخشى تحمل الأخطار على نحو لا يمكن الوكالة من القيام إلا بالعمل المعتدل الجودة وغير المنطوي على مخاطرة.

ويمكن لبرنامج عمل شخصي كهذا - المستتر أحياناً والواضح أحياناً أخرى - أن يضعف قدرتك على القيام بأفضل إعلان ممكن.

عليك أن تتطلع على أمثال هذه البرامج وتأخذها بعين الاعتبار عندما تجلس لتحديد النجاح عند بداية علاقة أو مشروع. وقد يكون الأمر متوازناً. ولكن تذكر أن واجبك الأول تحقيق أهداف شركة الزبون.

وذات مرة، خرجت عن السبيل السوي قليلاً، وكان ذلك عند وضع هدف حملة إعلانية محددة، فقد كانت وكالتي تقوم بإعلان لزبون أعرفه جيداً. كنت أعتقد أن الإعلان يمكن أن يحقق ثمرة واحدة، أما هو فقد اعتقد أنه سيحقق أكثر من ذلك بكثير. وفي لحظة من ثقة في غير موضعها، اقترحت أن نراهن على نتيجة الحملة. كان زبوني شديد التأثق في ملبسه؛ ولذلك اقترحت أن يأخذ الخاسرُ الفائزُ إلى مخزن يبيع سلماً للرجال فقط وأن يشتري الفائزُ سلعةً يختارها بنفسه. فقبل المراهنة بابتسامة وضحكة.

كنت متأكداً من الفوز واعتقدت أنني سوف أختار زوجاً من الجوارب أو سلعة رخيصة. ولكن لم يخطر على بالي أن زبوني كان يدعو ويصلي من أجل الفوز.

وقد تبين في النهاية أن الإعلان قد حقق ثمرة أكبر مما كان يتوقع زبوني كذلك. لقد كانت نهاية المشكلة نهاية سعيدة؛ لأن تقدير زبوني كان أقرب إلى الواقع من تقديري. والآن، حان الوقت لأصطحبه لشراء ما يريد.

كان زبوني رؤوفاً ولبقاً. كان باستطاعته أن يختار بدلة جديدة أو معطفاً جديداً. ولكنه اختار ربطة عنق. وبذلك أبعديني عن الفخ

الذي نصبته. وفي كل مرة أراه يرتدي ربطة العنق تلك، كان يقول: «أتريد أن تراهن؟ أنا أحتاج بدلة جميلة تتسجم مع الربطة». لقد كانت نكتة خاصة بنا.

ليس لهذه الواقعة مغزى إلا أن أقترح: حدّد النجاح عند البداية ولكن لا تراهن عليه.



## الفصل

### ٢

## كن متعدد اللغات والوسائل

هنالك مثل قديم يقول: «إذا كانت المطرقة هي الأداة الوحيدة التي لديك، فستبدو لك كل مشكلة كمسمار». لقد كان التلفزيون المطرقة بالنسبة لوكالات الإعلان. ويستطيع التلفزيون أن يجعل كل مشكلة تبدو أنها بحاجة إلى حل في إعلان تلفزيوني واسع الانتشار مدته ٣٠ ثانية. وهنالك الإعلان المسموع والمقروء وإعلان الطرقات. أما أكبر أداة حتى الآن في صندوق الأدوات فهي شبكات التلفزيون. في هذه الأيام، ليست شبكات التلفزيون - تماماً - المطرقة التي كانت في الماضي. لقد جاءنا التلفزيون الكبلي أولاً ثم الشبكة العنكبوتية الدولية. وشاهدنا مؤخراً نشوء أساليب تسويق بطريقة حرب العصابات وفرض تعيين المكان لمنتج من المنتجات. وبدأ الزبائن يوظفون المزيد من الأموال في مجال الترويج، وفي مؤسسات ترعى البرامج التلفزيونية أو الإذاعية، وفي برامج

تجارية، واجتماعات للملاكين، وفي الأحداث المهمة. وهناك تسويق مباشر، وتسويق من خلال العلاقات وإدارة العلاقات مع الزبائن.

وفي عالم من خيارات تسويق يتسع باستمرار، وأسواق تتفرع دائماً، عليك أن تكون متعدد اللغات والوسائل، إذا أردت أن تقدم لزبونك خطة جيدة. عليك أن تتطرق ليس فقط بلسان الاسم التجاري، ولكن كذلك بلسان كل نظام و وسيلة متوفرة بالنسبة لزبائنك. ويتطلب هذا منك أن تطّلع على كل نظام سوق، وعلى خيارات الإعلام بصورة تستطيع من خلالها أن تختار مجموعة مؤتلفة تحقق أفضل النتائج بنفقات فعّالة.

ليس من الضروري أن تكون طليق اللسان في جميع لغات التسويق، فهناك من يتكلم اللغة الأصلية بالنسبة لكل نظام و وسيلة. ويمكن أن تتصل بهم طلباً للعون والمساعدة. ويقوم الحل على التفكير بأفضل مجموعة مؤتلفة من أنظمة التسويق وخيارات الإعلام لتلبية حاجات الزبون، وليس التفكير بالحملة التلفزيونية الكبيرة التالية.

تشير صناعة الإعلان إلى هذا الأمر وتلقي بالشكوك والرّيبة على النظام والإعلام. أما أنا فلي وجهة نظر مختلفة قليلاً. فأنا أقول: من التقى والورع تقديم ما هو صحيح لزبونك.



## الفصل

### ٣

## استخدم اسم الزبون التجاري

منذ سنوات عملت في وكالة كانت واحدة من ثلاث وكالات تشترك في فوائد خدمات مالية كبيرة. وقرر الزبون أن يدمج عمله بمؤسسة تجارية واحدة. ودعا أصحاب المناصب الثلاثة للإسهام في العمل. أما أنا فقد ترأست الفريق الممثل لوكالتي.

وكانت المؤسسة التجارية التي عملت فيها ناشئة، وذات شهرة ضئيلة وقدرات غير كافية. في البداية لم نتمكن من معادلة المصادر المالية الكبيرة لمنافسينا. وكان الصاحبان الآخران للمنصبين أكبر وأكثر شهرة وعلى علاقة أفضل مع الزبون.

وأدركنا أنهما كانا متفوقين علينا، ولكن بدلاً من الشعور بالخوف والرهبة استخدمنا حالة الخاسر أو المتوقع أن يخسر في مباراة أو منافسة كدافع ومحرض. كنا مطلعين على مؤسسة الزبون بعد أن عملنا فيها أكثر من سنة، ولكننا تصرفنا كما لو كنا لا نعرف

شيئاً. ودرسنا العمل كله وجميع الوسائل وعملنا بلا كلل، لنعرف الطريقة التي يمكن أن تعين الزبون لتطوير وتعزيز مؤسسته. وأمضينا وقتاً لنفهم توقعات كل شخص في فريق الزبون من وكالته، وكوناً عرضاً ختامياً قوياً.

وقد فوجئ الجميع عندما وقع اختيار الزبون علينا؛ وكان فوزاً كبيراً لنا. وبعد فترة من الزمن، وبعد أن تعرفنا على زبوننا الرئيسي، شعرت براحة كافية لأسأله عن إعلاننا وسبب فوزنا.

«كانت جميع الوكالات جيدة - وكان باستطاعة أيّ واحدة من الوكالات الثلاث أن تقوم بالعمل من أجلنا» قال. «ولكن الأمر الذي ترك انطباعاً حسناً عن مؤسستنا كان الكيفية التي تكلمتم فيها لغتنا، كما تراءى لنا أنكم واحد منا، لقد أثبتتم أنكم تعرفون ظروفنا ووضعنا، وشعرنا أن الوكالات الأخرى لم تكن تتمتع بالراحة والثقة التي تمتعتم بها؛ وقد كان لذلك الأثر الحسن» .

لقد كان لذلك الأثر الحسن في نفسي كذلك. ومن نافلة القول أنه ينبغي أن تكون زبون زبونك. (وإذا، كما كتب David Ogilvy، وجد طريقة ليشتري كل ثيابه من شركة (سيرز) بعد أن فازت وكالته بذلك الربح، فإنك تستطيع أن تستعمل منتجات زبونك أيضاً.) ولكن عليك أن تذهب أبعد من ذلك. وفيما يلي أذكر لك ما أقصد.

❖ اطّلع على تاريخ الشركة، وتعرّف على الناس الذين يعملون فيها، ولاحظ ما يجري من أفكار وآراء.

❖ تحدّث مع الناس الذين يشترون السلعة واسألهم لماذا.

❖ اقرأ ما تكتبه الصحف، وافهم بماذا يفكر شارع المال. انتبه لصانعي الأفكار.

❖ كوّن وجهة نظر عن الشركة ونقاط قوة الاسم التجاري ونقاط ضعفه، وفرص نجاحه والتهديدات التي يتعرض لها.

دائماً كن منفتحاً تجاه المصادر الجديدة من المعلومات والآراء المتعمقة وابحث عنها. وفكر بالطرق الجديدة التي يرى من خلالها زبونك المشكلة أو الفرص التي يفيد منها. قدّم هذه الأفكار في أي وقت ملائم، وفي أي شكل أو أي اجتماع فعّال ومؤثر إلى أبعد الحدود بالنسبة لزبونك.

في كثير من الشركات يأتي مديرو الإنتاج والتسويق ويذهبون. وعندما يأتيك زبائن جدد، ستلاحظ أن أول همّ من همومهم مراجعة الحساب. وتستطيع من خلال سنواتك من المعرفة أن تواجه ذلك الدافع. كما يمكن أن تكون مصدرراً لا يقدر بثمن من التاريخ والمتابعة لزيائنك الجدد. يمكنك أن تساعدهم على النهوض والانطلاق بسرعة، وأن يكونوا فعّالين في وظائفهم إلى أبعد حدٍّ ممكن. فإذا فعلت ذلك، فإنك تحافظ على مصلحة وكالتك.

وهذا سبب آخر لتمارس الاسم التجاري للزبون.

## الفصل ٤

### اتفق في الرأي على خطة وميزانية وبرنامج عمل

اتصلتُ زبونتي، ليسلي، بي بالتلفون، وهي في شبه حالة من الهلع وقالت: «تريد مجموعة الإنتاج أن تضع إعلاناً جديداً في جريدة USA Today وجريدة The New York Times.

فقلت: «هذا أمر جيد».

فقلت: «لا، ليس بجيد»، «إنهم يريدون أن يصدر الإعلان يوم الجمعة هذا».

فقلت: «هذا أمر ليس بالجيد». «لماذا يوم الجمعة؟» .

قالت: «لدفع الناس إلى المخازن في عطلة نهاية هذا الأسبوع».

فقلت: «نحن معتادون على تكوين إعلان في بضعة أيام».

«ولكن نحن الآن في يوم الأربعاء، ومن غير الممكن القيام بأي شيء

نصف محترم عندما يكون لدينا نحو ٢٤ ساعة فقط. كان ينبغي أن يأتوا إليك في وقت أبكر من هذا الوقت. ولكن ما رأيك بيوم الجمعة القادم؟»

«لقد حاولت ذلك مع مجموعة الإنتاج، ولكنهم أصروا ولم يتحركوا عن موقفهم قيد أنملة، وقالوا: إن الجمعة المقبلة ليست خياراً؛ ولذلك علينا أن نقوم بذلك، ليس لدي خيار، وليس لديك خيار كذلك.»

«ما رأيك لو تحدث كلانا إليهم؟ قلت. «ربما أستطيع أن أقنعهم بأنها خطة تؤدي إلى كارثة. وأنا أتلقى الصدمة بدلاً عنك.» كان هناك صمت عند الطرف الثاني من التلفون. أخيراً، قالت ليسلي: «ولكنني أخبرتهم أننا نستطيع أن نحقق ذلك.»

وضبطت نفسي إلى أبعد الحدود لأتجنب الصراخ، «أنت قلت لهم: نعم! أنت تعلمين أنه من غير المعقول القيام بذلك! ألم تتمكني من مراجعتنا أولاً؟»

ولكنني كنت أعلم أن ذلك سوف يجعل الموقف أسوأ. وبدلاً من ذلك، قلت ببساطة: «أعطني مهلة ساعة. سأتصل بك ثانية.» وأنهيت المكالمة التلفونية وتوجهت إلى عملي.

جمعت فريقاً وأوجزت لهم ما جرى على التلفون. في البداية، كان هنالك عدم تصديق، ثم تبع ذلك ضحك هستيري تحول بسرعة

إلى غضب. وبعد ١٥ دقيقة من تفتيس الغضب نحو الزبون ونحوي، تحملت المجموعة المسؤولية. إننا نستطيع أن نرفض القيام بالعمل. ويمكن أن نكون على صواب بكل تأكيد. وكان يعلم الزبون أننا غير قادرين للقيام بإعلان سريع للبيع بالتجزئة.

ولكن قد يسبب لنا الرفض ضياع الفائدة، ولكن أكانت هنالك وسيلة لإنجاز ذلك على الرغم المصاعب؟

كانت هنالك وسيلة. يمكن أن تكون إعلاناً مبنياً على تصميم استخدمناه سابقاً. يمكن أن نحصل على موجز من الزبون، ثم نعود بعد الظهر بعدد من الأفكار للعنوان. ويمكن للزبون أن يختار فكرة، ونحن نكتب نسخة ونقوم بالنموذج الطباعي تلك الليلة، ونرسل مُنضد المطبعة إلى الزبون في الصباح، ونختتم العمل بعد تعديل ضئيل، ونذهب مباشرة إلى العمل المنجز ونرسل الملفات المكتملة إلى الصحف. ولكن ليس هنالك موجز إبداعي ولا مراجعة عادية للأفكار ولا عرض وجه لوجه، ولا مراجعة للمسات الأخيرة ولا تصحيح طباعي ولا مراقبة للجودة. والله أعلم بالإعلان الذي سيصدر بهذه الجهود. ولكننا كنا نرغب أن نحاول. وقرر الناس أن يتولّوه لمواجهة التحدي. ودعاه واحد من الكُتاب (إعلان عن السرعة).

واتصلت بالزبون قائلاً: «ليسلي، دعيني أقول لك ماذا نستطيع أن نفعل» ولخصت لها الخطة، وأخبرتها ماذا كان عليها أن

تفعل ليسير العمل على خير ما يرام. فوافقت على برنامج العمل. وأعطت مجموعة الإنتاج موجزاً سريعاً. وجاءنا الكتاب بثلاثة عناوين ذكية وجميلة لا عنوانين فقط. و وضعناها على النماذج الطباعية وأرسلناها إلى الزبون عبر الفاكس. فاخترأوا أحد العناوين في الحال.

في تلك الليلة، ركّزنا عملنا على النسخة وحسّنا النموذج الطباعي. وعند منتصف الليل أرسلناهما إلى الزبون عبر الفاكس. وكان علينا حسب برنامج العمل أن نتكلم مع الزبون الساعة ٨ من صباح اليوم التالي.

وبدأنا نزيل العقبات، إلا أن الزبون أخّر مكالمتنا التلفونية ساعتين، فكلفنا ذلك وقتاً إضافياً، في الوقت الذي لم نضجّ فيه دقيقة واحدة. وعندما تحدثنا أخيراً الساعة ١٠، توقعنا من الزبون أن يعطينا إشارة الإذن بالانطلاق مع احتمال تعديل ضئيل أو تعديلين. لقد كانت حماقة منّا أن نظنّ ذلك.

لقد عدّل الزبون النسخة تعديلاً كبيراً. وقد خلق لنا ذلك عقبة وانتكاسة. ولكن الكتاب عملوا من غير صعوبة أو تردّد، وتمكنوا من إجراء التعديل في وقت مبكر من بعد الظهر، و وافق الزبون على النسخة المنقحة. وكان علينا أن نسرع كي نرسل الإعلان المنجز إلى الصحف. لم يكن لدينا الوقت الكافي للقيام بالتصحيح الطباعي العادي، ولكننا قررنا أن يكون مساء الخميس

آخر موعد لإنجاز العمل. وشعرنا بالفخر بأنفسنا. لقد تمتعنا بتلك اللحظة ولكنها لم تدم طويلاً؛ لقد جرى العمل من أجل الإعلان حسب البرنامج. وقد تراءى لنا أنه جيد لولا غلطة مطبعية، لم نصدق أنها فاتتنا. لقد كانت واضحة وضوح النهار. ولكن لم تؤثر على محتوى الإعلان. فلم نخطئ باسم المنتج مثلاً أو سعره ولكنها كانت كافية لتجعلنا جميعاً نبكي ونذرف الدمع؛ لأننا عملنا بجهد لا يصدق. ومع ذلك استجمعنا شجاعتنا.

كان الزبون ينظر إلى الإعلان عندما اتصلت. «كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ سألت ليسلي». «كيف يمكن أن لا يحدث؟»، أجبتُ. «إننا محرجون وآسفون جداً. وبما أننا كنا نعمل بسرعة ولم يكن لدينا الوقت الكافي، فإننا لم نشاهد التجربة (البروفة) الطباعية النهائية».

ولكنها تجاهلتي وقالت: «أفراد مجموعة الإنتاج محبطون جداً، وأنا محبطة. أنا أبدو آسفة ونادمة، وأنت تبدو آسفاً ونادماً، وتبدو العملية كارثة. أما مديري فيريد منكم أن تتحملوا نفقات الإعلان».

كان جوابي مدروساً ومناسباً ولم أتردد، «سأتحدث مع مديرك وأخبره أننا لن نتحمل النفقات. وسأكتب رسالة أذكر فيها تفاصيل ما حدث ولماذا».

«ولماذا لا تريد دفع نفقات الإعلان» سألتُ ليسلي، وقد ارتفع صوتها قليلاً. قلت: «لثلاثة أسباب:

أولاً: كان يمكن أن نشاهد الغلطة ونرى التجربة الطباعية النهائية. ولكن لم يكن لدينا الوقت لمراجعة التجربة الطباعية؛ لأنكم أخّرتم اجتماع الساعة ٨ صباحاً إلى ١٠ صباحاً. وقد كلفتنا الساعتان الضائعتان خسارة تلك الفرصة.

ثانياً: لقد حدثت الغلطة عندما قررنا تلك النسخة المنقحة التي أرسلتموها لنا. وكنا اتفقنا على تعديلات طفيفة فقط، وليس على تعديلات كبيرة.

ثالثاً: إن الغلطة لا تؤثر على محتوى الإعلان. إنها غلطة غبية ولكنها غير مميتة؛ لأنها لا تتعلق باسم المنتج أو سعره».

فقلت ليسلي قبل أن تنهي المكالمة: «سأكون بانتظار رسالتك».

واستلمتها فيما بعد من ذلك اليوم، واعتذرت فيها مرة ثانية عن الخطأ وبيّنت بدقة شديدة كيف وقع الخطأ. كما بيّنت كذلك أنه إذا رفض زبائننا الالتزام بالخطة التي نستخدمها لضمان إتمام العمل بصورة صحيحة ثم صدر العمل بصورة غير صحيحة، فلا ينبغي للوكالة أن تدفع الثمن.

وبعد نقاش على التلفون مع ليسلي ومديرها وأفراد مجموعة الإنتاج، أذعن الزبون بامتعاض وقال: لم تكن الوكالة على خطأ في الواقع، ولم يطلب منا دفع نفقات الإعلان. لقد كان لنا سجلّ طويل

مع هذا الزبون قبل القيام بما يعرف باسم كارثة إعلان (ماك). ويسرّني أنه كان لنا معه سجلّ طويل بعد ذلك. بل قمنا بمزيد من الإعلانات أيضاً، ولكن بعد أن أصرت الوكالة على الزبون أن يوافق سلفاً على عدم تحميل الوكالة أية مسؤولية مالية إذا كان هنالك غلط.

ولكن ما هي الفكرة الأساسية لهذه القصة الطويلة للغاية؟ إن الفكرة هي: في عالم يريد فيه كل زبون غرضه مسبقاً وتكون فيه كل مهمة عبارة عن عمل مستعجل، نجد إغراءً ورغبةً في اتّباع طريقة مختصرة. فأنت تتسى الميزانية، وتتسى برنامج العمل. أما التخطيط فمن يحتاجه؟ إننا نتجاوزه ونغفله.

عليك أن تبدأ كل مهمة بميزانية وبرنامج عمل وموجز، يدفع الزبون من خلال هذه البنود مقداراً وافراً من المال. ومن ثمّ عليك أن تقوم بكل شيء تستطيعه للمحافظة على تكامل هذه البنود بينما يجري العمل من أجل المهمة على قدم وساق.

فإذا لم تفعل ذلك، أي إذا أفستت العمليات التي تساعدك وزملاءك للوصول إلى عمل صحيح في أول مرة، فإنكم سوف تجدون أنفسكم تسعون للوصول إلى عمل صحيح في المرة الثانية. وكما يقول المثل: «دائماً هنالك وقت كي تقوم بالعمل مرة أخرى».



## الفصل

### ٥

#### دائماً وجه توقعات الزبون من البداية

كنت مع مدير فني أقدم بعض المفاهيم والأفكار من أجل إعلان مقروء لزبون كان يروق لكلينا. وبالرغم من خبرة الزبون المحدودة فيما يتعلق بالعمل مع الوكالات وتقدير العمل الفني، فقد كان ذكياً ويعرف ماذا يريد ويحترم عملنا.

قدمت ثلاث أفكار واستجاب الزبون لها جميعاً بصورة إيجابية، ولكنه كان متحمساً لأبعد الحدود لأسلوب محدد، كان يقوم على مثل موضح لرسم مجمل تخطيطي.

وقام المدير الفني - الذي كان أيضاً المسؤول التنفيذي - بوضع مسودة للفكرة التي كانت في ذهنه من أجل المثل الموضح. وأحبّ الزبون المسودة بصورة لا يعترها الشك. وقال: «إنها ذروة الكمال بالنسبة للإعلان. إنها بارعة وساحرة». كما جلب المدير الفني كذلك أمثلة من عمل الرسّامة، كان يريد أن يستخدمها في تنفيذ المسودة. وأطلع الزبون عليها.

لم يكن الزبون مرتاحاً لعمل الرسّامة وأظهر استياءً عندما أعلمناه بمبلغ النفقات. وقال: «أنتم الخبراء، إذا قلتم إنها الشخص المناسب لهذا العمل، فلننفق النقود ونوافق على رأيها».

كان ينبغي أن يكون لهذه القصة نهاية سعيدة، ولكنها لم تنته على هذا النحو. كان الزبون خائب الأمل بصورة مريرة، عندما شاهد الإعلان المنجز. ثمة شيء مفقود بين الفكرة والتففيذ، حسب رأيه. وقال: «هذا أمر لا يحقق الغرض. لقد كان العمل حسناً عندما أطلعتموني عليه في المرة الأولى، وهذا الإعلان المنجز لا يحقق الغرض كما اعتقدت». كان الأمر مؤلماً له إلى أبعد حد. فلم يرق له أن ينفق آلاف الدولارات من أجل مثل توضيحي وقال متوجعاً، «يا ليتنا استخدمنا المسوّدة بدلاً من ذلك».

أنا لا ألوم الرسّامة لأنها نفذت تعليمات المدير الفني. ولا ألوم المدير الفني لأنه ظنّ أن الزبون قد اشترى مقداراً وافراً من الفكرة ومن اختيار الرسّامة. وقد سببت خيبة أمل الزبون حيرةً كبيرة للمدير الفني. وأنا لا ألوم الزبون؛ لأنه كان مؤيداً لما كنا نحاول أن نقدمه له، وإنما ألوم نفسي.

لقد اقترفت غلطتين:

الأولى: لقد فاتني خطر الزبون الناجم عن افتقارنا إلى موافقته الكاملة على اختيار الرسّامة، والنفقات المتعلقة بالعمل.

الثانية: لم أقم بتوجيه توقعات الزبون، نحو المثل التوضيحي والشكل الذي سيكون عليه و اختلافه عن مسودة المدير الفني.

فعندما أظهر الزبون تردده تجاه الرسامة، كان ينبغي أن أقول للمدير الفني: «يا توني، هل لك أن تبين كيفية تحويل المسودة إلى صورة الإعلان المكتمل؟ وبعد أن يشرح توني، كان ينبغي أن ألتفت للزبون وأقول: «هل أنت موافق على ذلك؟ هل أوضحنا لك أن المثل التوضيحي لن يبدو لك تماماً كالمسودة» ؟ فلو بادرت بهذا الحديث، ولو جعلت الزبون يتكلم بحرية، لأدّى ذلك إلى الكشف عن مخاوف الزبون وأخبرنا بها. عندئذ، إمّا أن نزيل تلك المخاوف ونوجّه توقعات الزبون، أو نستتج أننا بحاجة إلى طريقة أخرى لتغيير المسودة والمثل التوضيحي المنجز. ويمكن بذلك أن نتجنب استياء الزبون وخيبة أمله.

كان لهذا الحادث مضاعفات بعد الانتهاء من الإعلان المقروء. لم يعد الزبون - يثق بنا تماماً، كما كان يثق بنا في الماضي. كما وجدنا مشقة في إقناعه لشراء أعمالنا. وأصبح كارهاً للمسؤولية أو المجازفة أكثر وأكثر. بل أستطيع أن أقول لقد دفع العمل الشمن وأصبح ضحية.

لقد حدثت هذه القصة في الماضي. ويفضل تكنولوجيا الكمبيوتر، غالباً ما تقدم الوكالات أفكاراً إبداعية أولية بصورة مكتملة تماثل إلى

أبعد الحدود الإعلانات النهائية. ولكن لا تزال المشكلة ذاتها كما في الماضي.

إذا لم توجه توقعات الزبون فسيتمسك بالمعنى الحرفي للفكرة، فإذا لم تبين وتفسّر، فإن الزبون لا يشتري إلا ما يرى، الأمر الذي يمكن أن يحدّد قدرة الوكالة على تطوير العمل ورفع مكانته.

فيكون الدرس المستفاد إذاً، وجه توقعات الزبون من البداية. تأكّد أنّ الزبون يفهم كيف تباشر وتعالج أنت وزملاؤك مهمة محددة: ما هي الخطوات؟ ماذا ستقدم الوكالة عند نهاية كل خطوة؟ متى سوف يرى العمل وفي أي شكل؟ كيف يمكن شرح مراحل الإعلان ومهمة مُنضِّد المطبعة؟ من سيقدم العمل ويشرحه وأين ترغب انعقاد الاجتماع؟

اصنع بعناية لمخاوف الزبون حتى لو لم تكن مذكورة بصورة صريحة، ثم اطرح أسئلة، وابحث عن أجوبة دقيقة. وشجّع الزبون على الكلام بحرية.

لقد فاتتني إشارة لطيفة، إذا استعدنا الأحداث الماضية وتأمّلنا فيها، تجد أنها كانت واضحة وما كان ينبغي أن تفوتني. وإذا لاحظت زبونك وأصغيت إليه، فإنك تستطيع أن تفعل أفضل ممّا فعلت.



## الفصل

### ٦

#### أعط كلمة (خلاصة) كثيراً من الجدد

عملت مرة في وكالة حيث كنّا نكتب خلاصات مذكرات عن أهم الوقائع والنقاط حول العديد من المسائل. وقد كانت تلك الخلاصات سميكة سماكة دليل تلفونات (مانهاتن) (حسناً، ربما لم تكن بذلك الحجم، ولكن لتأخذ فكرة). وكتب تلك الخلاصات المسؤولون عن حساب الزبون (لم يكن هنالك مخططون في هذه المؤسسة التجارية). كنا فخورين بتلك الخلاصات، فهي كاملة بكل ما في الكلمة من معنى، وشاملة في التفاصيل، وتعالج الموضوع معالجة تامة.

عيّنت الوكالة مديراً فنياً جديداً حاول أن يعمل بهذه الخلاصات لمدة ستة أشهر. وفي يوم من الأيام، مثلاً عند باب مكتبي، وفي يده أحدث عمل من أعمال الرائعة (في الواقع في يديه الاثنتين، لقد احتاج العمل إلى قبضتين). كان تعبير وجهه يشير إلى الاستياء واليأس. وقال بقوة: «ليست هذه خلاصة؛ إنها عكس الخلاصة وتقيضها».

ثم جلس وأسقط الوثيقة المزعجة على مكتبي. فهبطت بصوت مكتوم: «إليك ما نحتاجه» قال ذلك وأخرج قلماً وكتب بعجلة هذا المخطط:

١. الحقيقة الرئيسية.

٢. المشكلة.

٣. الغرض.

٤. الفائدة الرئيسية.

٥. التأييد.

٦. اللهجة.

٧. الجمهور.

٨. المنافسة.

٩. التزامات.

وقال: «بهذا الأسلوب». وقال كذلك: «لا تذكر كل ما تعرفه. وإنما أخبرني ماذا أحتاج أن أعرف للوصول إلى إعلان جيد». وقبل أن يخرج، أضاف قائلاً: «لا تكتب هذه الأمور وحدك. اجتمع بالفنيين في غرفتك وفكروا بالأمر معاً».

كان يمكن لهذا المدير الفني أن يذهب إلى عدد من المسؤولين عن حساب الزبون، ولكنه أتى إليّ. ولم أعرف إذا كان ذلك إطلائاً لي أم إهانة، ولكنني أظن أنه اختارني لأنني كتبت أطول الملخصات. وبودّي أن أعتقد أنه قد فعل ذلك محسناً الظن بي.

في البداية، رفضت ما قاله، ولكن في النهاية قمت بما طلب مني. وقد أدهشني أنه كان على صواب. فقد أصبحت مختصراتنا أكثر وضوحاً وإحكاماً وتركيزاً. وكذلك كان العمل الفني الذي صدر أكثر وضوحاً وإحكاماً وتركيزاً. كما تحقق أمر أفضل، فبدلاً من تقييد العمل الفني كما كان ذلك في السابق، أصبح للمختصرات أثر مختلف. فقد تحرر الكتاب والمديرون الفنيون من الكثير من القيود، وشعروا بحرية كبيرة في دراسة المطلوب من الخلاصة.

في البداية، كانت هنالك صعوبة في جمع الفنيين لحضور جلسات يمكن من خلالها العمل معاً، من أجل تكوين الخلاصات المطلوبة. ولكن في النهاية، تبنت الوكالة بكاملها الأسلوب الجديد لصياغتها، كما اختار العاملون عملية مشتركة لكتابتها، كقاعدة من أجل تكوين عمل من الأعمال. وفي الواقع، التزم الفنيون بهذه الطريقة ورفضوا العمل بأي مهمة إلا إذا كان هنالك -على الأقل- جلسة واحدة يشاركون فيها من أجل تطوير الخلاصة.

لم تكن النسخة المعدلة للخلاصة التي تبينناها مختصرة كما أرادها المدير الفني في مكتبي، إلا أنها أحكمت لدرجة كبيرة.

وباستخدامنا استمارة مشابهة لتلك الموجودة على الصفحة التالية، تمكنا من تكوين خلاصات كانت دائماً مؤلفة من صفحة واحدة أو اثنتين. وقد أدى ذلك إلى إعلان ممتاز منسجم مع نفسه أو مع غيره.

ربما هنالك أنواع مختلفة عديدة من الخلاصات يعادل عددها عدد الوكالات. ومع نشوء تخطيط حساب الزبون، أخذ تطوير الخلاصات الفنية أبعاداً جديدة؛ وذلك بعد نشر الاستمارة المذكورة أدناه. ومع ذلك، لا أقول: إن هذه هي البنية النهائية للخلاصة، وإنه يجب أن تتخلى بسرعة عن كل ما تستخدمه وكالتك حالياً.

ولكن ما أريده الاقتراح التالي: أن تعتبر كلمة (خلاصة) بكثير من الجد. وهنالك قول مأثور: «لم يكن لدي الوقت الكافي كي أكتب لك رسالة قصيرة، ولذلك كتبت لك رسالة طويلة».

### خطة فنية

اسم الحساب

اسم المهمة المحددة

رقم العمل

التاريخ

### الحقيقة الرئيسية:

جملة واحدة أو اثنتان تلخصان وضع المستهلك الحالي أو بيئته.

ما هي مشكلة المستهلك التي ينبغي أن يحلها الإعلان؟

تعريف دقيق مكتوب من وجهة نظر المستهلك، وليس من وجهة نظر الزبون.

ما هو الغرض من الإعلان؟

وهذا ينشأ من تعريف مشكلة المستهلك.

ما هي أهم فائدة، وما هو أهم وعد أو عرض؟  
يجب أن تكون قوية بصورة كافية للتغلب على المشكلة وتحقيق الغرض.

ما هي الحقائق التي تدعم هذه الفائدة أو هذا الوعد أو هذا العرض؟

ينبغي أن تكون هنالك قائمة بسيطة. وإذا كانت هنالك حاجة لمعلومات إضافية، فيشار إلى ذلك كمعلومات ملحقة.

لمن نحن نوجه كلامنا؟

أضف رسماً بيانياً نفسياً ودراسة إحصائية للسكان بقدر ما هو معلوم أو معروف بالحدس.

مع من نحن نتنافس، وفي أي أمر؟

منتجات وخدمات إضافة إلى الشركات والمنافسين الداخليين، إذا كان هنالك واحد منهم.

ما هي اللهجة التي ينبغي أن يكون عليها الإعلان؟

اذكر سلسلة من الصفات. واجعل كلامك بقدر ما تستطيع دقيقاً وملموساً ومثيراً للعواطف أو الذكريات.

هل هنالك أمور ينبغي أن نفسرها في الإعلان؟

هل هنالك أي شيء يجب أن نتعامل معه بصورة رسمية (مثل حجم الكلام أو مكانه) أو غير رسمية (مثل أشياء يفضلها

الزبون)؟

موافقات :

مسؤول الحسابات \_\_\_\_\_

مسؤول العمل الفني \_\_\_\_\_

الزيون \_\_\_\_\_

إن الإيجاز أمر صعب وشاق. ولا يمكن تحقيقه في الكتابة الأولية، وإنما في إعادة كتابة الخلاصة أكثر من مرة كي تختصرها وتوصلها إلى جوهرها المستخلص منها. لا ينبغي أن يكون هنالك إسراف في الكلام.

للإيجاز شأنه الكبير؛ لأن الخلاصة غير المختصرة لا تساعد أحداً. ولا يستطيع القارئ أن يميّز النقاط المهمة أو يميّزها عن التفاصيل الكامنة فيها، ولن يتقبلها الزيون بسرور ولن يفيد منها الفريق الفني. أما العمل فسيتردى ويصبح ضحية بسببها.

إن الخلاصة الجيدة مهمة إلى أبعد الحدود لتحقيق عمل فني عظيم. وليست الخلاصة الجيدة إلا ذلك العمل المختصر.



## الفصل

## ٧

## اعرف متى تبحث عن فكرة

## اعرف متى تكونها

كنت أعمل مع بعض الزملاء في مهمة لإعلان من أجل «مشروب مايرز». كنا نسعى ونتقدم ببطء فيما يتعلق باللون الغامق للشراب. «يخطر ذلك المشروب على بال الناس كشيء صافٍ» قال أحد الزملاء. فقلت: «لا أعتقد أنه يفترض بالشراب أن يكون صافياً. وكما أرى إن مايرز هو لون بالشراب» (مايرز اسم لشركة). فقال أحد الزملاء: «هذا هو الحل! هذا هو المطلوب: مايرز هو لون الشراب». واستخدمنا ذلك في إعلاننا. وقد راق ذلك للزبون.

في مناسبة أخرى، سعيت مع الفريق نفسه من الزملاء لنبتكر اسماً لبرنامج لصالح المستهلك. وكنا نقوم بالعمل لشركة بولارويد. وستكون مكافأة استخدام آلات وأفلام بولارويد عبارة عن نقود للمستخدم الدائم، ولم نعرف ماذا نسميها. وعلى نحو غير متوقع،

قال أحد زملائي: «دعونا ندعوها برامج الابتسامة الدائمة من بولارويد». فأحببنا الفكرة وأحبها الزبون وبهذه العبارة سمينا البرنامج.

ومنذ وقت قريب، كنت جالساً حول منضدة غرفة الاجتماعات، محاطاً بمقدار هائل من الأوراق، أعمل وزملائي بمهمة تحديد موقع لاسم تجاري يعطي صاحبه أفضلية أو امتيازاً. وبدأنا ندرس العملية المطلوبة مبكرين، بالرغم من أننا لم نكمل البحث من جميع النواحي. وكنا نتحدث عن الاسم التجاري الذي يمكن للزبون أن يحرزه ويعطيه أفضلية وامتيازاً، اسم يظهر قوة الشركة ويستحث العاملين فيها وينشطهم.

وأخذنا قسطاً من الراحة، وأثناء جلوسي، خطر على بالي ثلاث كلمات. وعندما اجتمعنا ثانية، قلت لزميلي: «هنالك فكرة تجول في ذهني، ولا أعلم إذا كانت تساوي قرشاً أم لا. ولكن دعني أجربها عليك». وكتبت الكلمات الثلاث على ورقة وعرضتها عليه: «ما رأيك» سألته: «هل تحقق الغرض؟»

لقد نجحت الفكرة وحققت الغرض. كانت قفزة نوعية، تجاوزت موقع الاسم التجاري إلى خاتمة ناجحة. لقد أيد عملنا حتى الآن هذه الكلمات الثلاث. وعلينا أن نرى إذا عُرِضَ على الآخرين أم لا. فإذا عُرِضَ، فإننا سوف نعرف كيف سيكون عليه رأينا من أجل موقع اسم تجاري يعطي صاحبه أفضلية أو امتيازاً.

قد تمضي الأسابيع والشهور منغمساً في البحث والدراسة، ولكن غالباً ما يأتي الرأي الثاقب على نحوٍ غير مفاجئ.

إن رأياً ثاقباً واحداً يعادل ألف معلومة. لا شك أن عليك القيام بالعمل الشاق في السوق - لدراسة المستهلكين أو تحليل المنافسة أو القيام بزيارات ميدانية - ولكن يأتي وقت تضطر فيه أن تضع البحث جانباً وتتبع حدسك. و أحياناً قد تتعارض المعطيات الزائدة عن اللزوم مع ذهنك واستنتاجك. ويقوم سرّ النجاح على الجمع بين معلوماتك وحدسك من أجل الوصول إلى أفكار جديدة ومواقف أفضل.

فإذا استطعت أن تفعل ذلك، فسيكون لك مستقبل حسن في إدارة حساب الزبون.



## الفصل



### اطلب من أعضاء الفريق الفني أن يكونوا شركاء في الخلاصة

اعتاد (مارتن بيوريس)، من مؤسسي وكالة Ammirati & Puris، حيث كنت أعمل في يوم من الأيام... أن يقول: إن ٨٠ بالمئة من العمل الفني يفشل في كتابة كلمة واحدة من النسخة. فإذا قام التخطيط على خطأ، فيكون هنالك أمل ضعيف في الحصول على الإعلان.

فكيف يمكن أن تحصل على تخطيط مريح، إذاً؟ بكل تأكيد ليس بالجلوس في غرفة مكتبك وحيداً، وليس بضرب خلاصة التخطيط بقوة، وأنت في حالة انعزال عن الناس. وحتى لو كانت وكالتك تتمتع بقسم لتخطيط حساب الزبون، ومخططين مسؤولين عن توجيه تطوير التخطيط الفني، فإنك لا تريد منهم أن يكتبوا الخلاصة وحدهم.

إنك لا تستطيع أن تجعل التخطيط صحيحاً؛ وذلك بإقرارك أن تطوير التخطيط يقوم على نشاط فريق وعمله، وأن الأعضاء الفنيين - الكاتب ومسؤول التنفيذ المكلف بالعمل في الإعلان أو الحملة الإعلانية - هم أعضاء فريق مهم إلى أبعد الحدود. ليس عليك أن تسلمهم الخلاصة فقط، بل عليك كذلك أن تعمل معهم لتكوين الخلاصة.

وهناك ثلاثة أسباب للقيام بذلك.

١. يساعد هذا الأمر الفريق الفني أن ينغمس في المهمة ويتمتع بحرية التصرف ويقوم بالعمل على مسؤوليته. ويضمن الاشتراك النشط للفريق الفني أن تكون الخلاصة التي انبثقت عن عملية التطوير عوناً في تكوين إعلان فعال.
٢. سيساعد الفريق الفني في اكتشاف مسائل أو ثغرات في المعلومات، الأمر الذي يعطيك فرصة مبكرة لمعالجة المسائل أو ملء الثغرات.
٣. سيساعد الفريق الفني في الكشف عن النظرات الثاقبة أو القيام بربط الأفكار التي يمكن أن تكون ناقصة. وغالباً ما يرى الكتاب والمديرون الأمور من وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرك. وأنت تريد أن تفوز بوجهة النظر تلك باكراً في العملية الفنية وخلال تطور الخلاصة التي سوف تدفع العمل إلى الأمام.

وعندما فكرت بما قاله مارتن بيوريس، تذكرت أن هنالك سبباً آخر يدعوك لإشراك الفريق الفني: وهو أن تضمن أن يكون الإعلان الناتج بين العشرين في المئة من تلك الإعلانات التي تنجح، وليس بين الثمانين في المئة التي تفشل.



## الفصل

### ٩

## عند كتابة الخلاصة اذكر وجهة نظر الزبون

يقوم دور من أدوارك الرئيسية على تمثيل الزبون في وكالتك وتقديمه إلى زملائك. في الواقع، لا ينبغي لأحد في وكالتك أن يعرف الزبون خيراً منك. أنت تريد أن تكون الشخص الأول الذي يلجأ إليه أعضاء الوكالة عندما يريدون أن يعرفوا أمراً عن زبونك. وهذا يجعل منك خبيراً بالزبون ومنتجاته وموظفيه وثقافته. وإليك كيفية القيام بذلك:

❖ أمض الكثير من الوقت في مكاتب زبونك كما لو كنت تمضيه في مكاتبك. وسوف تُدهش من مقدار المعلومات التي يمكن أن تحصل عليها وذلك من خلال التجوال في الردهات والحجرات وتناول الطعام في مطعم الوكالة والمشاهدة المباشرة للشركة وكيف تعمل.

❖ اخرج إلى الميدان. لا شيء أثنى من مقابلة زبائن زيونك والاستماع إلى قضاياهم ومخاوفهم. كما أن التتقل مع البائعين الذين يخدمون المستهلكين يعطيك فرصة للاطلاع على وجهة نظرهم المباشرة عن الشركة وزبائنها و منافسيها.

❖ امض وقتاً مع زبائنك بعيداً عن المكتب. إذا كان لدي اجتماع مع زيون مقيم خارج المدينة، فإنني أسعى أن أصل مساءً. وأدرجُ في برنامج العمل وجبة عشاء في واحد من الاجتماعات الرئيسية مع الزيون في تلك الليلة. وأدرجُ وجبة إفطار مع الزيون في اجتماع مختلف. ونتناول غداء ذلك اليوم في اجتماع ثالث. و لا أهدف من ذلك دفع نفقات فاتورة ضيافة كبيرة، وإنما أهدف أن أستغلّ ذلك الوقت بعيداً عن مكتب الزيون، ليس فقط من أجل التحدث عن العمل، ولكن من أجل التعرف على الزيون ومعرفة غرضه المهني والشخصي. كما أستغلّ ذلك الوقت لأكشف عن المسائل والمخاوف المتعلقة بالوكالة وعملها التي يمكن أن تكون غير واضحة أو مرئية حالياً. وليس الغرض أن أطلع على مزيد من الأمور في هذه الجلسات وإنما على أمور مختلفة.

❖ اقرأ عن المؤسسة المشتغلة بالصناعة أو التجارة. في الواقع، لكل صناعة منشوراتها التي تغطي اختصاصها. ينبغي أن تشترك في هذه المنشورات وتقرأها بانتظام. وعندما تقرأ لا تطلع فقط

على التقرير السنوي لزيونك، وإنما عليك أيضاً أن تزور بانتظام موقع شبكة الشركة لمعرفة أحدث إعلانات المنتجات، ونشرات الأخبار، والتقارير الرسمية، والخطابات ومواد القراءة الأخرى.

❖ راقب المنافسة. عليك أن تجمع كل شيء تستطيعه عن المنافسة: الإعلانات والمقالات، وخطابات الإدارة، والتقارير التحليلية لشارع المال، وكل ما يتوفر. يجب أن تقدم مرتين في السنة تقريراً وتحليلاً عن ميدان التنافس؛ وذلك من أجل مصلحة زيونك وزملائك المسؤولين عن حساب الزبون.

❖ كن زبوناً. يجب أن تشتري المنتجات والخدمات التي يبيعها زيونك. ويمكن أن تكون عملية الشراء معبرة ومؤشراً لكثير من الأمور. وباستعمالك المنتجات أو الخدمات، ولكونك زبوناً، فإنك تستطيع أن تقدر بصورة أفضل خبرات الزبائن الآخرين، وتستطلع آراءهم.

يعطيك القيام بمثل هذه الأمور منظوراً يمكن أن يساعدك في شحذ وتحديد التسويق والتخطيط الفني اللذين تطورهما الوكالة كي تدفع العمل الفني إلى الأمام. كما يساعدك المنظور في الكشف عن الحقائق المغفلة التي يمكن أن تقود محصلة الأداء إلى إعلان ضارٍ إلى أبعد الحدود.

و إليك مثالاً بيبّن فيه ما أقصد. في الثمانينيات من القرن العشرين كونت وكالة Ammirati & Puris حملةً إعلانية رائعة

لشركة UPS. و كان شعار الحملة «نحن نقود سفينة محكمة إلى أبعد الحدود في مجال النقل». وكان يدعى أحد الإعلانات: الفائز بجائزة «غسيل الطائرات» وكان يبيّن أن غسيل الطائرات يساعد في تخفيض دخان الجو، الذي بدوره يخفّض استهلاك الوقود، الذي بدوره يساعد شركة UPS كي تكون أكثر فعالية، الأمر الذي يسمح للشركة أن تتقاضى أسعاراً أدنى من شركة فيديرال إكسبريس لنقل الأشياء ليلاً.

ولكن كيف اكتشفت الوكالة أن غسيل الطائرات يجعلها أكثر فاعلية؟ والجواب ليس كما قال شخص في شركة UPS «دعونا نكون إعلاناً عن درجة النظافة التي نحافظ عليها في طائراتنا» ، وإنما جاء ذلك من فريق الوكالة المنغمس في الاطلاع على الشركة وما لديها من معطيات. وأصبحت هذه الحقيقة المعروفة قليلاً قاعدة لإعلان ذكي وجذاب، وجدير بأن يذكر بعد أن أدى إلى أكبر أثر وأحسن نتيجة .



## الفصل

## ١٠

## تزود بمعلومات من الزبون واحصل على موافقته على الخلاصة

هنالك مرضٌ في عالم الإعلان يصيب الزبون أحياناً، وأنا أدعو هذا المرض باسم فقدان الذاكرة تجاه الخلاصة. إنه ليس فقدان ذاكرة من النوع الذي يدوم مدة قصيرة، بل فقدان ذاكرة تجاه الموافقة على خلاصة فنية.

وأذكر لك هنا الكيفية التي يضرب المرضُ من خلالها.

أنت ترسل الخلاصة الفنية لزبونتك من أجل الحصول على الموافقة. وتلقي الزبونة نظرة فاحصة سريعة أثناء انشغالها بعملها. وعندما تتصل أنت عبر مكالمة تلفونية لتعرف إذا كان للزبونة تعديل أو ملاحظات، فإنها تقول لك: «يبدو العمل على خير ما يرام. دعنا نتطرق به».

ويطور الفريق الفني أفكاراً للإعلان مبنية على الخلاصة، وتقدم أنت وفريق العمل هذه الأفكار إلى الزبونة، وترفض الزبونة العمل. وتساءل عن السبب. فتعطي الزبونة شيئاً ليس له علاقة بالخلاصة الفنية. فتجيب أنت: إن العمل يسير حسب الخطة. ولا تتذكر الزبونة الخطة إلا قليلاً وبشقّ الأنفس، وكذلك موافقتها. فإذا تذكرت، فإنها لا تكثر. وبدلاً من ذلك، تستخدم أفكاراً أخرى للتخطيط ثانية ومن جديد. والآن اذهب أنت وزملاؤك إلى وكالتكم وابدؤوا ثانية وطوروا خلاصة جديدة.

هذا ما يسمّى فقدان ذاكرة تجاه الخلاصة الذي نجده في عملنا.

ولكن كيف تلحّح زبونك ضد هذا المرض المروّع؟ ليس هنالك إلا طريقة واحدة: الطلب من الزبون أن يشارك في عملية تطوير خلاصة فنية.

وإليك السبيل إلى ذلك:

اطلب من الزبون أن يطلع تماماً على الأمور المختلفة من بداية المهمة. ويمكن تحقيق ذلك في اجتماع يجري وجهاً لوجه، ولكن إذا لم يسمح الوقت بذلك، فلا بأس أن يجري عبر التلفون.

أما ما تريده من زبونك فيقوم على:

(١) بيان واضح عما يريد تحقيقه في الإعلان.

(٢) جميع الحقائق المتعلقة بالمنتج أو الخدمة (موضوع الإعلان).  
 (٣) الالتزامات التي على الوكالة أن تأخذها بعين الاعتبار عند تطوير الإعلان.

فإذا تسلّحت بهذه المعلومات، ابدأ بتطوير الخلاصة. فإذا حازت الخلاصة رضاك ورضى الفريق، فلا ترسلها إلى الزبون. وإنما خذها إلى الزبون. وأطلع عليه عليها. استخلص منه أيّ معلومات إضافية. انتبه إلى أي مخاوف يمكن أن تنشأ. عد إلى مكتبك وراجع الخلاصة إذا كان ذلك ضرورياً، ولكن تأكد أن الزبون كان واضحاً تماماً ومرتاحاً تماماً بالخلاصة. بعدئذٍ دعه يوقّع عليها.

ومن المدهش أن هذا العمل البسيط يجعل الزبون متنبهاً ويقظاً. وكأنه يخاطب نفسه ويقول: «لقد شاركت بهذه الخلاصة، ووافقت عليها، وفهمت أن إعلاني سيقوم عليها».

بهذه الطريقة يمكنك أن تعالج فقدان الذاكرة تجاه الخلاصة.

إنها خطوة مهمة وحاسمة، ولكن ليس فقط لأن الخلاصة توجه التطوير الفني، وإنما أيضاً لأنها ستكون المقياس الذي نقيس به الأفكار التي تتبثق عنها. وسوف تستخدم أنت وزملائك الخلاصة لتقييم الأفكار الفنية قبل أن يطلع عليها الزبون. وتأكد أن كل فكرة تعكس الخلاصة وحسب الخطة.

بعدئذٍ وعندما تقدم العمل الفني للزبون، ليس من المرجح عموماً أن يشكو من العمل لتلفيق خطة أخرى.

ولكن ماذا لو كانت هنالك فكرة عظيمة حقاً، وقد أتى بها الفريق الفني، ولكنها ليست حسب الخطة. عندئذ قل للزبون: «أثناء التطوير الفني، خطر لنا فكرة أخرى، وكنا على وشك أن نهملها؛ لأنها ليست حسب الخطة كما هو واضح. ولكننا قررنا في النهاية ألا نهملها؛ لأنها فرضت نفسها لميزتها الحسنة للغاية. ورأينا أن نعرضها عليك».

ثم تقوم بعرض الفكرة. فإذا أحبها الزبون، فسيكون أمامك حديث شيق معه وقرار تتخذه. فإذا لم يحبها، فلن يكون هنالك مشكلة؛ لأنك قد قدمت أفكاراً جيدة وحسب الخطة.

يقوم أهم أمر عليك أن تتذكره على تفادي فقدان الذاكرة تجاه الخلاصة وإبعاد الزبون عن المزاودة على الأفكار لتلفيق خطة جديدة، وإشراك زبونك في تطوير الخلاصة.



## الفصل

## ١١

اسأل: «ماذا يحتاج زملائي

لتكوين إعلان عظيم»؟

بعدئذ قدمه

يقول توم نلسون، أحد مؤسسي شركة The Gardner-Nelson Project ومديرها الفني: «أرى أن المسؤولين عن حساب الزبون يخصصون وقتاً أكثر من اللازم وهم يتحدثون عن المشاركة في العمل وعدم توفر الوقت الكافي لممارسة تلك المشاركة. وبالنسبة إلى فريقك الفني، إن مذكرة مؤلفة من ١٦ نقطة مفصلة بعد عرض كبير ليس بديلاً لوجبة دافئة من المعكرونة الشهيرة، تناولها الفريق في الليلة الماضية».

إن توم على صواب. يعتقد عدد وافر من مسؤولي حساب الزبون أن أفضل طريقة لتقديم العون للزبون أن تصبح مرجعاً له. هذا أمر مهم لا شك في ذلك. ولكن أفضل (مسؤول حساب زبون)

يكون أكثر من مرجع للسوق وأكثر معرفة بالمنافسة. يكون (مسؤول حساب زيون) أكثر من خبير برغبات الزبون وحاجاته وخصوصيته في البنية والمزاج. ويسهم دائماً في جهد مشترك ويساعد في إحداث نتيجة متعلقة بكل جهد.

وإذا عمل الفريق الفني حتى وقت متأخر أو عمل في عطلة نهاية الأسبوع لإنهاء الواجب قبل آخر موعد لتسليم العمل، فستجد المسؤولين الكبار عن حساب الزبون دائماً موجودين هنالك مع الفريق الفني. إنهم موجودون هنالك للإجابة عن الأسئلة أو تقديم معلومات أو تقييم نتيجة والتشجيع وطلب طعام صيني أو بيتزا. إنهم هنالك تضامناً مع زملائهم، يشاركون ويسهمون في العملية بكل وسيلة فيها عون ومساعدة. وغالباً قد تؤدي أصغر مبادرة إلى أكبر الأثر. أذكرُ وقتاً مجهداً للغاية مررتُ به أثناء التحضير لعرض عمل جديد. كان الوقت متأخراً من مساء يوم الجمعة، ودعا عاملو الوكالة ذلك اليوم باليوم العصيب. ولكن واحدة من زميلاتي، وهي مصممة كانت تعمل معي من أجل إعلان، وتسعى لتكوين المراجعة النهائية للخلاصة الفنية. لم تكن جيدة جداً في استخدام لوحة مفاتيح الطباعة. فتطوعت لتقديم المساعدة.

جلسنا في غرفة مكثبي وعملنا معاً حسب مسودّاتها. كانت تملي عليّ ما تريد، وكنت أقوم بالطبع. وفي غضون ساعة، أغنينا المراجعة بالمعلومات، وحضّرنا النص النهائي كي يوزّع على الفريق الفني.

لم يستغرق العمل وقتاً طويلاً. ربما وقَّرتُ على المصممة نصف ساعة. ولكن ذلك أدى إلى فارق كبير؛ لأن المصممة شكرتني أكثر من مرة، وأصبحنا أصدقاء واستمرت الصداقة حتى هذا اليوم. وتذكّرني أحياناً بذلك المساء من يوم الجمعة. «ليست لديك فكرة كم كان ذلك مهماً،» كانت تقول: «لقد كنت عوناً كبيراً في وقت عصيب».

لم تشكرني من أجل مهارتي في الطباعة، كانت تشكرني لمبادرة مسانديتي لها. لقد كانت المبادرة تقريباً مثل وجبة المعكرونة الدافئة التي يتحدث عنها نلسون.

وبالمناسبة، ذهبتُ إلى الوكالة باكراً يوم السبت التالي لأكون تحت تصرف الفريق الفني. وإذا لم تخذلني ذاكرتي، أحضرتُ معي حينها كعكاً وقهوة.



obeikandi.com

النظر إلى  
العمل الفني

obeikandi.com

## الفصل

## ١٢

## سل دائماً: «هل يجتاز هذا الإعلان بنجاح الاختبار الذي يترتب عليه الكثير»؟

يتملئ الهواء بإعلانات تدفعك للنوم، في أحسن الأحوال، أو في أسوأ الأحوال تحط من قيمة الاسم التجاري لزبونك أكثر من تحسينه ورفع شأنه.

لا يكفي أن تقول: إن العمل يسير حسب الخطة، وإنما عليه أن يجذب المستهلكين ويلفت انتباههم. أنت لا تستطيع أن تؤثر على تفكير الناس وأعمالهم بإعلان مملّ ومضجر. ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي أن تسيطر على الإعلان فكرة ذكية وصادقة ومثيرة للعواطف قولاً وفعلاً.

وعندما تراجع أنت وزملاؤك الفنيون العمل سل نفسك فيما إذا كان العمل يسير حسب الخطة أم لا؟. ثم سل نفسك إذا جعلك

تقول: «ماذا يترتب عليه»؟

فإذا لم يجتز العمل هذا الاختبار بنجاح فإنه لن يجتاز بنجاح اختبار السوق. لا ينبغي لهذا العمل أن يرسل إلى الزبون. وإنما من الأفضل استمرار العمل فيه والاستمرار في البحث عن حل يجتاز بنجاح الاختبار الذي يترتب عليه الكثير.



## الفصل ١٣

### لا تعشق العمل الجيد

كانت هنالك خيارات مأمونة ولكنني كنت أنا وزملائي الفنيون على قناعة أن فكرة واحدة فقط كانت مناسبة للزبونة. وجدنا صعوبة في إقناع رئيسنا بالفكرة، وكان رئيسنا ومدير الوكالة كذلك. ولا بد أننا تجادلنا مدة ساعة. أراد قتل الفكرة، أما نحن فأردنا أن تكون الفكرة توصيتنا وموضع حسن ظننا.

أخذنا فترة راحة. وتبادلت أنا ورئيسنا حديثاً قصيراً على انفراد.

«لا نستطيع أن نتابع تلك الحملة حسب التوصية»، قال. «إنها محفوفة بالمخاطر ولن تشتريها الزبونة».

«إنها محفوفة بالمخاطر»، قلت: «ليس لأنها تقوم على خطأ أو لا تسير حسب الخطة. إنها محفوفة بالمخاطر لأن الزبونة لم تشاهد أي شيء مثلها يصدر عنا من قبل، وهي ليست كما تتوقع

الزبونة. من الحماسة قتل الفكرة دون إطلاع الزبونة عليها على الأقل. إنها جيدة إلى أبعد الحدود، ولا ينبغي التفریط بها».

«أنا لا أستحسن الفكرة في الواقع»، قال رئيسي بإصرار.

«ولكنها راقت لنا جميعاً»، قلت معترضاً. «لو كانت خارجة عن الخطة، لوافقت على رأيك. ولكنها ليست كذلك. إنها تسير حسب الخطة تماماً. إنها ذكية وممتعة. هنالك فكرة حقيقية فعالة، وستقف على قدميها».

«لا أزال لا أستحسنها» وسمعت إحباطاً في صوته، ولكنني لم أرغب في الاستسلام.

«انظر، هل تريد أن تفرض نفوذك وتتحكم بي وبالمدير الفني والكاآب ومسؤول التنفيذ؟ هنالك أربعة أشخاص ضد واحد».

«ومنذ متى كانت جميع الأصوات متساوية؟» أجاب مختبراً إصراري. «لم تكن كذلك أبداً»، أجبت. «ولكنك أنت ذاتك قلت إنني مسؤول عن الحساب. وأنا أرجو أن تثق بتقديري واجتهادي. أنا أعرف هذه الزبونة أكثر مما تعرفها. سوف تحب هذا العمل وسوف تشتريه».

«هذا ما أخشاه» قال رئيسي.

في النهاية، تراجع مستكراً كارهاً خائفاً. والآن نستطيع أن نقدم الفكرة التي عشقناها، ولكننا اتفقنا أن نقدم أربع أفكار بدلاً

من ثلاث. وبذلك تستطيع الزبونة أن تختار ثلاث أفكار منها، الأمر الذي طمأن رئيسي وأشعره بالراحة.

ولكن لماذا أجهدنا أنفسنا من أجل هذه الفكرة بالذات. كانت هنالك ثلاث أفكار جيدة تماماً ترافقها - وقد أدى ذلك إلى مشكلة.

إن العمل الجيد يسير حسب الخطة. إنه عمل ذكي ويحترم المشاهد وتم تكوينه على نحو حسن. أنت تستطيع أن تتجه في الوقت المحدد ووفق الميزانية، وتستطيع زبونتك أن تعطي إشارة البدء بالعمل. وهذا أمر يشعرك بالراحة.

إن العمل الجيد خصمٌ للعمل العظيم. إذا شعرت بالرضى بعمل يتصف بأنه جيد فقط وليس غير ذلك فإنك لن تستطيع أن تقدم عملاً عظيماً لزبونك يوماً ما.

إن العمل العظيم، كالعمل الجيد، يسير حسب الخطة. ولكنه أكثر من ذكي، إنه شيء آخر مختلف. إنه شيء نادر وخاص. إنه لا يحترم المشاهد فقط، إنه يرتبط به ويتحد معه.

قد يشعرك العمل العظيم بعدم الراحة، قد يكون جديداً إلى أبعد الحدود، وقد يكون محفوفاً بالمخاطر. وقد لا تتمكن من إنتاجه في الوقت المحدد أو حسب الميزانية، وقد لا يوافق عليه زبونك في الحال.

إذا كان عمك عظيماً حقاً ومناسباً لزبونك فمن واجبك مساندته ومساعدة زبونك في رؤية مميّزاته وتشجيعه على شرائه.

كانت الفكرة التي سعيت أنا وزملائي من أجلها عظيمة، وليست جيدة فقط، كانت مذهلة على نحو ملحوظ. وكانت تتحدث بلغة الجمهور المستهدف - كانت مسلية ومرحة، وكان حب الدعابة المميّزة البارزة لمثل هذا العمل.

ربما تتساءل الآن: ماذا حصل عندما عُرض العمل على الزبونة؟ ضحكت الزبونة عندما عرضنا عليها الفكرة. لقد فهمتها وعرفت أن الجمهور المستهدف سوف يفهمها. وفي النهاية، لم ترق لها الفكرة على نحو كافٍ لتجاوز وتعرض للخسارة. كان الأمر الذي جعل العمل عظيماً - حب الدعابة - وهو الأمر الذي أقلقها؛ ولذلك وافقت على خيارٍ غير منطوقٍ على مخاطرة.

كان الذنب ذنبنا، وليس ذنبها. كنا نعلم أن الفكرة صحيحة. وبذلنا جهدنا في إقناعها، دون ممارسة أي ضغط مفرط أو غير ملائم. أردنا منها أن تشاركنا في الفكرة، ولكننا لم ننجح.

وفي النهاية، قمنا بفكرة مختلفة أدت إلى إعلان جيد إلى أبعد الحدود. لقد راق لنا كما راق للزبونة. ولكنه لم يكن عظيماً، ولم نحبه.



## الفصل

## ١٤

## لا تنخدع بالعمل السيئ

الأمر الذي ينجح ويمر من غير اعتراض من أجل عمل عظيم في هذه الأيام غالباً ما يكون شيئاً أكبر من التنفيذ الذكي بمقدار ضئيل أو أكبر من تقنية إنتاجية غير عادية.

إن عملاً كهذا يمكن أن يكون مغوياً. إنه يتكرر بثياب الإعلان العظيم، ولكنه ليس بعظيم؛ فهو يضحى بهدف إعلان الزبون على مذبح الميول الذاتية الإبداعية. حسناً، أعترف أنني بالغت بالصورة المجازية، ولكن من أجل أن تكون لديك فكرة دقيقة. إن هذا النوع من الإعلانات رديء. وتتطلب مشاهدته على ما هو عليه تقديراً واجتهاداً ونزاهة ومعرفة.

والآن، إذا ناصرت عملاً تؤمن به، فسوف تكون سعيداً أكثر مما تتكلم عن عمل تعرف أنه يقوم على باطل. أما زملاؤك، فسيصفون إليك إذا برهنت على نفسك أنك مصدر موثوق من المعلومات، وإذا تكلمت بإيمان وتقييم يتصف بالحجة والمنطق.

لا يكفي أن تقول فقط: «أنا لا أعلم سبب ذلك، ولكن العمل لا يروق لي، وليس غير ذلك». أو «لن يشتري الزبون العمل». عليك أن تذكر السبب الذي من أجله لا يسير العمل حسب الخطة، أو إذا كان هنالك أي شيء آخر فيه خلل أو علة.

وأسهل طريقة لاكتشاف عمل كهذا أن تسأل: «ما هي الفكرة التي تدفع هذا الإعلان إلى الأمام؟» فإذا لم تكن هناك فكرة في الذي تشاهده، إذًا، لن يكون هنالك شيء يشتريه الزبون، ولا ينبغي للوكالة أن تبيعه إياه.



## الفصل ١٥

### توفر الخيارات أمراً نافعاً

سمعت أن هنالك وكالات لا تقدم لزيائنها إلا فكرة فنية واحدة. لم أعمل أبداً في وكالات كهذه؛ ولذلك لا أستطيع فقط أن أحزر الدافع وراء هذا الأسلوب. ربما لإظهار الثقة أن الوكالة قد وصلت إلى هذا الحل. وربما ليس لدى الوكالة أية أفكار أخرى.

لدى الوكالات التي عملت بها وكذلك معظم الوكالات الأخرى التي أعرفها، أفكار وفيرة العدد. وتعلم تلك الوكالات أن هنالك أكثر من طريقة لتنفيذ الخطة.

دائماً قدّم لزيونك أكثر من فكرة واحدة. ولكن كم فكرة؟ يتعلق الجواب بالزبون.

يجب بعض الزبائن مشاهدة عشر أفكار أو أكثر معروضة على جدران غرفة المؤتمرات. ولكن ذلك يستغرق وقتاً ويكلف مالياً. وهو أمر غير ممكن دائماً أو غير عملي أو غير مرغوب فيه. وبالنسبة

للعديد من الزبائن، قد يؤدي عرض أكثر من خمس أفكار إلى إرباك وحيرة. وقد يشير هذا الأمر أيضاً إلى أنك تحاصر الخطة أكثر من إيجاد حل لها.

عموماً العدد المناسب لأفكار تود أن تقدمها ثلاث. إنه عدد كبير وكاف لتزويد الزبون بخيار له معنى، وبالوقت نفسه، عدد صغير يرغب الوكالة أن تختار فقط أفضل الأفكار لتقديمها.

ماذا يمكن أن تفعل إذا قدم لك فريقك الفني فكرة واحدة أو اثنتين؟ هل تذهب للزبون وتعرض عليه واحدة أو اثنتين فقط؟ أنا أقول: لا، إلا في حالات شاذة ونادرة. غالباً ما يكون لدى الفريق الفني عدد وافر من الآراء يمكن أن يعرضها عليك. وإذا كان هنالك رأي غير صالح، فلديهم شيء آخر، ولا يزعجهم أن يأتوك بآراء إضافية أخرى. أما الفريق الفني الأقل موهبة، فليس لديه غالباً إلا رأي واحد يقدمه؛ ولذلك تراه يناضل بقوة من أجل ذلك الرأي، بغض النظر عن ميزته؛ وذلك لأنه غير واثق أنه يستطيع أن يأتي بالمزيد.

تتعلق القضية بمعرفتك بفريقك الفني، فإذا علمت أنه سيقصّر في توليد الأفكار وإحداثها، فعليك تشجيع المدير الفني كي يضيف فريقاً ثانياً أو ثالثاً إلى عملية التطوير الفني. ولكن ليس من السهل تناول هذا الحديث، ولكن من الأفضل أن تتعامل مع هذه المسألة في الوكالة قبل تقديمها للزبون، أقول أفضل من

أن تذهب إلى الزبون وليس لديك إلا أضعف العروض، فإذا فعلت ذلك، فإنك سوف تعود أدراجك إلى الوكالة في النهاية، وذلك لتطوير المزيد من الآراء، وهو أمر يكلفك وقتاً ورضى الزبون.

وأذكر هنا ثلاثة أمور يمكن أن تتذكرها عندما تقرر العمل الذي عليك أن تقدمه للزبون:

١. قبل تقديم العمل إلى الزبون، اتفقوا بين أنفسكم على توصية الوكالة التي هي بين خيارات أخرى، ولماذا هذه التوصية هي محل ثقتكم، ولماذا الخيارات الأخرى ليست كذلك.
٢. اتفقوا على الشخص الذي سيتكلم عن التوصية نيابة عن الوكالة.
٣. أكد أنك سوف تفتخر بتنفيذ أية فكرة تعرضها. أبعد الأشخاص غير الضروريين قبل تقديم العرض. وإذا كان العرض غير جيد لتنفيذه، فإنه غير جيد لتقديمه.



## الفصل

## ١٦

## ناضل في عملك مع الزملاء وناضل من أجله مع الزبائن

منذ سنوات، عندما كنت أدير الحساب الرئيسي للخدمات المالية، عملت مع المدير الفني، أحد زملائي، من أجل حملة إعلانية مقروءة. وسأدعوه مل (Mel). كان شخصاً محنكاً وعريقاً في مهنته. راجع معي الأفكار التي سوف يعرضها على الزبون وكان ذلك قبل يوم أو يومين من موعدنا مع الزبون.

كان (مل) من الكتاب الذين يحبون تغطية الجدران بالأراء. وليس غريباً منه أن يعرض عشرة أساليب أو أكثر. وكانت الخيارات العديدة تريك بعض الزبائن وتحيرهم. ولكن لم تريك هذا الزبون. أحب مشاهدتها معروضة ومناقشتها. بل لقد اشترك معنا أثناء تكوين العمل، وقد راق لنا ذلك. كما رحّب بغرفة مليئة بالأراء.

كنت هنالك أنظر مع (مل) إلى نحو خمس عشرة فكرة وضعت على جدران غرفة مؤتمرات الوكالة. لقد راق لي خمس أفكار

تقريباً. وكانت هنالك خمس أو ست أفكار مفيدة، أما الباقي فلم تكن جيدة كما رأيت.

عموماً، شعرت بسعادة كبيرة بالذي كنت أشاهده، وعبرت عن تلك السعادة. وقدمت بعض الاقتراحات حول عمليين، ثم قلت: «هنالك بضعة إعلانات غير صالحة» وبيّنت السبب. وافق (مِل) على عمليين وقرر حذف الأفكار. واختلفنا حول عمليين أو ثلاثة أعمال أخرى، فذكرت الحجج المؤيدة لرأيي: إن الأعمال الركيكة يمكن أن تضعف العرض بكامله. إضافة إلى ذلك، لم تكن بحاجة إلى العديد من الخيارات.

كانت المشكلة أن (مِل) اعتقد أن الإعلانين اللذين لم يحرزا إعجابي كانا بين أقوى الإعلانات الموجودة على الجدار. وسرنا جيئةً وذهاباً مدة وجيزة. ولم يصل خلافتنا إلى حل حاسم، ولكن دعنا نقول إنه كان مفعماً تماماً بالحيوية والنشاط. و وضع (مِل) نهاية للنقاش عندما قال إنه سيفكر بذلك. ولكن هذا كل ما أطلبه فإذا لم أتمكن من إقناعه، فالذنب ذنبي، وليس ذنبه.

اجتمعنا مع الزبون بعد يومين. أطلع (مِل) الزبون على العمل. راق للزبون الكثير منه. ولكن كان هنالك رأيان انجذب إليهما. كان أحدهما الرأي الذي فضّلته، وكان الآخر واحداً من الإعلانات التي أردت أن أحذفها، ولكن (مِل) احتفظ به وأبقاه.

والتفت إلي الزبون وسأل: «أي العمليين تفضل؟»

كان من السهل أن أدمع العمل الذي فضلته وأضعف من قيمة الآخر الذي لم أفضله. وهذا أمر سهل لكنه خطأ .

أنت مدين لزملائك بتقدير عملهم الذي يتصف بالنظرة الثاقبة والخبرة والإخلاص والدقة ورقة الشعور. (بكلمة عمل، لا أقصد فقط العمل الفني، ولكن يمكن أن يكون كذلك التوصية بالخطبة أو الخطبة الإعلامية أو أي شيء آخر.) عليك أن تبني تقييمك على معرفتك بالسوق واطلاعتك على حاجات المستهلك واهتماماته وفهمك توقعات الزبون وثقافته.

لا تعط أنت وزملائك الموافقة دائماً. تحدثوا وتناقشوا. إن ذلك جزء من الوصول إلى الحل الصحيح. لا بأس أن تناضل في العمل ولكن في عزلة وبعبداً عن الناس. ولكن إذا اتفقتم على ما ستقدمونه للزبون فعليكم أن تتركب الباص. وعندما تكون أمام الزبون، لا تلق العمل أو زملاءك تحت الباص.

أنا لم ألق الإعلان الذي لم يرق لي تحت الباص. أنا ساندته كما ساندت العمل الذي اخترته. ولكن الزبون أراد توصية محددة ونهائية. وطبعاً كنت أنا ومِلّ جاهزين لتقديم تلك التوصية. قبل الاجتماع اتفقنا معاً على التوصية التي سوف نؤيدها؛ ولذلك التفتُ إلى (مِل) وقلت: «لماذا لا نتحدث عن الخيار الذي توصلنا إليه».

وتحدث (مِل) عن ذلك الخيار. ولكن ربما أنت تريد أن تعرف

أي عمل زكينا . من المضحك أنني لا أستطيع أن أذكر أي عمل .  
ولكن الذي أذكره تماماً أنني ناضلت في العمل مع زملائي  
وناضلت من أجله مع زبوني .



## الفصل ١٧

### لا تَبِعْ

قال مرة و. ديفيد فينينج W. David Vining المدير السابق للإعلان في الولايات المتحدة، و مدير التسويق المباشر في شركة Compaq Com-puter، وحالياً مدير التسويق في شركة: Peachtree Software: «غالباً ما تحاول وكالات الإعلان أن تفرض أفكارها على الزبون، أكثر من العمل بروح تعاونية. هنالك حاجة لمسؤول حساب قوي يبقى على مصلحة الزبون ويساعد على استمرارها، وليس السير في طريق سهل؛ وذلك ببيع الزبون العمل، ليس غير».

ليس ديفيد فقط الذي يؤمن بهذه الفكرة، أنا أعرف زبائن آخرين يشاطرونه الإيمان بأفكار مشابهة لفكرته.

إن المشكلة في عملية البيع أنها تقوم على ممارسة الضغط على المشتري كي يفعل ما أنت تريد - وهو أفضل أمر لك ولزملائك ووكالتك. هنالك ما يغري المسؤولين عن حساب الزبون

أن يكونوا بائعين. فإذا قمت ببيع الزبون حسب توصية الوكالة، فإنك تبرهن بذلك على جدارتك أمام زملائك. ولكن عمك هذا يؤدي إلى أضرار أكثر بكثير من المنافع إذا اتبعت هذا الأسلوب.

أنت تريد أن يشتري زبونك عملاً عظيماً. ولكن غالباً ما يستتبع العمل العظيم عنصر المجازفة، وذلك حتماً لوجود شيء جديد فيه أو غير متوقع. وعموماً يجازف الزبائن مع أناس يثقون بهم. أما المسؤول عن حساب الزبون المشغول ببيع زبونه، فليس من المحتمل أن يبني درجة من الثقة مع الزبون.

بالمقابل، سيُنظر إلى هذا المسؤول الذي يستتج أن مصالح الزبون هي الأولوية العليا للوكالة كشريك موثوق وليس كبائع يروج لمصالح الوكالة. ويكون هذا المسؤول في مركز أفضل من أجل نصح معقول وجدير بالثقة يشجع الزبون من خلال نصحه على المجازفة بقبول العمل العظيم. ختاماً، إن المسؤول عن حساب الزبون هو أعظم نصير للفريق الفني.

ولكن عليّ أن أوضح نقطة: عندما أقول على مسؤول حساب الزبون أن يجعل مصالح الزبون الأولوية العليا للوكالة، فأنا لا أقصد أن عليه أن يعرض أسعاراً أو ينفذ أوامره فقط، بل أقصد عكس ذلك تماماً. إن هذا المسؤول الذي كوّن مصداقية مع الزبون هو في أحسن مركز يواجهه من خلاله، عند الضرورة، افتراضات الزبون ومطالبه وآراءه.

إن مسؤولي حساب الزبون لا يروجون لبضاعة، وإنما يقومون بعملهم كشركاء لكل من زملائهم وزبائنهم، ويتحملون مسؤولية تسهيل تكوين عمل عظيم، ويساعدون الزبائن في اتخاذ قرارات تتعلق بذلك العمل.



## الفصل ١٨

### أغرزبائنك للدخول إلى العملية من البداية

ليس الإعلان مجرد تعاون داخل جدران الوكالة، إنه تعاون مع الزبون كذلك.

مهما كان اطلاعك على عمل الزبون، فإن زبونك يأتي دائماً بوجهة نظر مهمة إلى العملية. لقد نسي معظم زبائني أكثر بكثير مما علمت عن شركاتهم وأسمائهم التجارية، وليس ذلك لأنني لم أكن مطلعاً على عملهم، ولكن لأن زبائني يأتون بسنوات من الخبرة إلى المنضدة، وخبرة العمل داخل شركاتهم، خبرة لم أتمكن من الشروع بفهمها تماماً، هذا إذا تجاوزت ذكر مضاعفاتها.

لقد استنتجت فائدة من استغلال ذلك. عند بداية علاقة جديدة أو مهمة جديدة، أقول لزبائني: «ستعمل الوكالة بجد ونشاط إلى أبعد الحدود بهذه المهمة، ولكن سنطلب منكم العمل بجد

ونشاط معنا. نحن نحتاج إلى أن تكونوا مشاركين بقدر المستطاع. لا نستطيع أن نقوم بعمل عظيم من أجلكم إلا إذا قدمتم لنا العون والمساعدة». ثم أطلب من الزبائن أن يوجزوا: ماذا يتوقعون من الوكالة؟ ويذكروا: كيف يودون العمل معنا؟

ويساعد إحراز هذا النوع من المعلومات على تجنب البدايات غير الصحيحة. أما مساهمة الزبون من البداية فيعطي شعوراً بالمشاركة بالعمل. وهذا أمر مهم إلى أبعد الحدود عندما يأتي وقت يدافع فيه الزبون عن العمل أمام العاملين في الشركة وإدارتها.

ولذلك لا تتردد في حمل زبونك دائماً على المساهمة من البداية. سيكون العمل أفضل بهذه الطريقة، كما ستكون كذلك عملية تكوينه.



## الفصل

## ١٩

## احترم ما يلزم للقيام بعمل فني عظيم

اعتدت أنا وزملائي أن نحب تقديم عرض لزيون محدد وخاص.

كان شخصاً عريقاً جداً، محنكاً جداً، وذكياً جداً. وعندما قدمنا له العرض أصغى بتركيز كبير. ونادراً ما قاطع كلامنا، بل تركنا ننهي كل الأفكار والخيارات التي هيأناها ليطلع عليها.

فإذا انتهينا من كلامنا، كان يقف ليوجه كلامه إلينا. لقد قدمنا له عروضاً عدة مرات، ولكن رد فعله الأولي كان دائماً على النحو التالي: «أولاً أود أن أشكركم جميعاً لعملكم المجهود. ومن الواضح من خلال ما قدمتموه أنكم وضعتم مقداراً كبيراً من الفكر والجهد في هذه المهمة. وإنني أقدر لكم ذلك. وهناك إعلانات رائعة على المنضدة. والآن، دعونا نطلع على كل فكرة، واحدة بعد أخرى حتى أستطيع أن أبدي رأيي بعملكم».

أحياناً كانت المعلومات ضئيلة، وكانت رائعة معظم الأحيان؛ ولذلك توجب علينا إعادة ترتيبها. لم يتدمر أحد منا أبداً. لقد أحب الفنيون هذا الزبون ويمكن أن يفعلوا أي شيء من أجله. لقد قدمنا عملاً لهذا الزبون وكان أفضل ما قدمته الوكالة.

لكن ما كان سرّ هذا الزبون؟ إن السرّ بسيط. مهما كان العمل الذي قدمناه عظيماً أو جيداً أو عادياً، فإن هذا الزبون يعبر عن احترامه وتقديره للعمل والناس الذين قاموا به. لقد كان ذلك درساً عظيماً لي.

عندما كنت مسؤولاً عن حساب الزبون في يوم من الأيام، مارست نفوذاً خشناً على الفنيين وعملهم. أطلعني الكتاب والمنفذون الفنيون على أفكارهم. وكنت في الحال أشير إلى أخطائهم. ولم أكثرث إذا كنت على صواب أم لا. كما تعاملت مع المعلومات على نحو خاطئ؛ فاستاء مني الفنيون.

لم أستنتج أن عليّ تحسين العمل، وليس الموافقة عليه. ولو قمت بتعديل طفيف في اللغة والموقف لكان لذلك أكبر الأثر على الطريقة التي كنت من خلالها أنظر إلى العمل الفني.

لم أحترم كذلك ما يلزم للقيام بالعمل الفني، وهو الالتزام العاطفي الهائل. وعندما يعرض الكتاب أو المنفذون الفنيون عملهم، فإنهم يشاطروننا قطعة من أنفسهم. لقد كدّوا وأرهقوا أنفسهم لإقرار هذه الأفكار للحياة. ويعلم هؤلاء أن سمعتهم تعتمد على آخر

فكرة قدموها. فإذا لم تُحترم هذه الأمور - ولم أحترمها في البداية ولكني تعلمت أن أحترمها - فليس لديك أمل في المساعدة للوصول إلى عمل أفضل.

وإذا كان من الضروري وجود التزام عاطفي لتكوين عمل فني، فمن الضروري أن يوجد تجرّد عاطفي لتحسينه وتطويره. ولا يتمتع الفنيون دائماً بالتجرّد العاطفي عند تقدير وتحسين عملهم. فهم أحياناً يحسبون العمل الجيد عملاً عظيماً. وأحياناً أخرى يحسبون العمل السيئ عملاً عظيماً.

لكن من يلومهم، وقد قدّم لهم ما يلزم لتكوين عمل في المقام الأول؟ هنا يمكن للمسؤولين الدقيقين عن حساب الزبون، بما لديهم من تقدير ودبلوماسية أن يقدموا عوناً كبيراً. يمكن أن يقدموا التجرّد العاطفي الضروري لإدخال تحسين على العمل، أو منع العمل السيئ من أن يرى نور النهار.

لا يمكنك أن تتبع هذه الطريقة التي اعتدت أن أتبعها بإطلاق موجة من الانتقادات. هنالك طريقة أفضل لإبداء رأي بعمل أو نتيجة عمل.

مثلاً، إذا كنت تنظر إلى سلسلة من الأفكار ورأيت أفكاراً حسنة وأفكاراً محتملة وأخرى ينبغي حذفها، فعليك أن تبدأ بالأفكار الحسنة. سلّم بصحتها وأثني عليها وبين ما يروق لك فيها. ولماذا.

أما الأفكار المحتملة، فابدأ بما هو صحيح لكل واحدة منها. امتدح ما يصلح، ثم تحدث عن تلك التي لا تصلح ولماذا لا تصلح. ثم بيّن كيف يمكن تحسين هذه الأفكار.

عالج الأفكار التي تستحق الحذف المبكر فيما بعد. أما الأفكار التي تظن أنها هامشية في أحسن أحوالها، فمن المحتمل أن يروق لك شيء في كل واحدة منها. ابحث عن ذلك الشيء وسلّم بصحته قبل أن تبين لماذا ينبغي إلغاء تلك الأفكار لصالح الأفكار الأقوى. فإذا كان هنالك عدد وافر من الأفكار الجيدة أو العظيمة على المنضدة، فلا ينبغي أن يسبب ذلك المأ نسبياً، إلا إذا كان هناك اختلاف حادّ بينك وبين الفريق الفني. فإذا حدث ذلك، انتبه للأسباب التي من أجلها يحب الفنيون فكرة أنت لا تحبها. ربما تقتنع أو تقنعهم. عليك أن تصل إلى اتفاق؛ لأنك تريد أن تقدم موقفاً موحداً عندما تزور الزبون.

لا تتحجم أفكارك المفضلة الشخصية في النقاش. أنت غير موجود هنا لتصدر حكماً فيما إذا كان لون العناقية (نبتة) هو اللون الصحيح أم لا. ولكن إذا عرفت أن الزبون يكره العناقية، أو إذا كان لونها هو لون الاسم التجاري لمنافس، فأفصح عن رأيك وعبر عنه بحرية ومن غير تردد مهما كلف الأمر.

وإليك هذا المثال لأبين لك ما أقصد: كنت في اجتماع للتحضير لإنتاج عمل من الأعمال حيث راجعنا المقترحات من أجل

تصوير فوتوغرافي. وشاهدنا صوراً لرؤوس أطفال. وأحب الجميع طفلاً له رأس أحمر جميل. وعندما قلت: «لا تحب الزبونة الأطفال الذين لديهم رؤوس حمراء؛ لأن ذلك يذكرها بالمهرجين كما تعتقد أن المهرجين يبعثون الخوف في النفوس».

فنظر إليّ الجميع كما لو كنت مجنوناً. فقلت: إن هذا حدث مرة من قبل، في مهمة أخرى للزبونة عندما كنت أعمل مع فريق فني آخر. وقلت: «يمكنكم أن تتابعوا العمل مع الطفل ذي الرأس الأحمر ولكنني بحاجة إلى مساندة لو كنت مكانكم. ولكن لا تتفاجؤوا إذا استاءت الزبونة من توصيتكم».

كان يمكن الاختيار بين العديد من الأطفال الجذابين. وتابعتنا العمل مع طفل آخر، ليس هنالك فائدة من جدل عن لون الشعر.

عند مراجعة العمل الفني، من واجبك التأكد أن العمل يسير حسب الخطة، ونقل وجهة نظر الزبون إلى المناقشة، وقياس العمل بالمقارنة مع صنفه وفتته، ومعرفة فيما إذا يمكن أن يجتاز الاختبار الذي يترتب عليه الكثير أم لا، والتأكد كذلك من عدم إغفال أي طلبات (مثل تجنب الأطفال الذين لهم رؤوس حمراء).

أولاً وقبل كل شيء، إن واجبك أن تحث وتناضل من أجل عمل عظيم، إذا كنت تشاهد مجرد عمل جيد وحسب.



obeikandi.com

تقديم العروض

obeikandi.com

## الفصل

# ٢٠

### تقديم عرض لزبون مهم أهمية تقديم عرض لعمل جديد

تعمل الوكالات على تقديم عمل جديد بعزم وإحاح ليلة الافتتاح في المسرح؛ فكل شخص يعرف حدوده. وهناك تفكير متأن لتكوين مقدم العرض. هنالك توظيف كبير للمال من أجل الإخراج والمساندة، ودراسة لكل كلمة في النص. فريق الإعلان يتدرب ويراجع دوره ثم يدرب الآخرين.

ولكن إذا كان الزبون موجوداً، نجد الجميع في الوكالة مشغولين بعملهم لدرجة أنهم غالباً ما يهملون مسألة تقديم عرض. وبما أن الزبائن يطالبون دائماً بخدمات أسرع وأسرع، وبما أن العاملين قد هزلت أجسامهم بسبب الضغوط المالية، تفاقمت المشكلة وأصبحت حادة. ويروي معظم المسؤولين عن حساب الزبون روايات عن خروجهم مسرعين لمقابلة الزبون، علماً أن العمل

المتراكم قد انتهى قبل دقائق من تقديم العرض. أما التدقيق والمراجعة فيجري خلال ١٥ دقيقة في السيارة المتوجهة إلى مكتب الزبون.

ومع ذلك، إن تقديم عرض للزبون مهم على الأقل أهمية تقديم عرض لعمل جديد، إذا لم يكن أكثر شأناً، والمجازفة كبيرة إذا لم تكن أكبر. والشيء الوحيد الذي هو أسوأ من فقدان إعلان عمل جديد هو فقدان زبون. فإذا لم تكثرث بتقديم عرض لعمل جديد، أي إذا اعتبرت ذلك أمراً مسلماً به ومفروغاً منه، ففي ذلك مجازفة كبيرة.

إن تقديم عرض للزبون، شأنه شأن تقديم عرض لعمل جديد، عبارة عن تقديم مسرحي تقريباً. وإن تقديم عرض سيئ، كالمرح السيئ، غالباً ما يؤدي إلى نهاية سيئة، وزبون غير سعيد، وإعادة تشكيل للوكالة. وغالباً ما يؤدي تقديم عرض جيد إلى نهاية سعيدة ورضى الزبون واستحسان وموافقة على العمل.

إن تقديم عرض جيد لا يكون مصادفة وليس بحادث مفاجئ. ينبغي أن يكون هنالك توزيع ملائم للأدوار، وانتباه للشخص الذي سيقوم بتقديم المعلومات على أحسن وجه. كما يحتاج تحضيراً حسناً وتوقعات حول مخاوف الزبون وكيفية معالجتها على أكمل وجه. وقبل كل شيء يحتاج وقتاً للتدريب والمراجعة والتأكد أن كل شخص يفهم دوره وكيف يقوم به.

الآن، إن الوكالات التي تعرف أهمية المراجعة والتدريب لتقديم عرض لعمل جديد، غالباً ما تنسى أن التدريب والمراجعة من أجل تقديم عرض للزبون من الأمور المهمة كذلك.

ويقوم جانب من المشكلة على أن العديد من العاملين في الوكالة يكرهون المراجعة والتدريب، ويفعلون كل شيء كي يتجنبوا ذلك، بغض النظر عن الزمن المخصص لذلك في برنامج العمل. كما يجدون المراجعة أمراً سمجاً ومحرجاً ويكره بالتهديد. ولديهم وجهة نظر تقول: إن الوقوف أمام زملاء أصعب منه أمام الزبائن. ولكن القيام بذلك يمكن أن يؤدي إلى فرق كبير في العرض الذي يقدمه فريقك و حرفيته. تساعدك المراجعة على اكتشاف ثغرات في حججك التي تسوقها وتوقعات أسئلة زبونك ومخاوفه التي يمكن أن يطرحها. تصقل المراجعة كلامك وتسمح لك بالتخلص من تدخل أعضاء الفريق. وتعطي كل شخص في المجموعة فرصة كي يساعد في تقوية دور كل عضو وتبني ثقته. من أجل جميع هذه الأسباب، عليك أن تُذكر زملاءك، أنه مهما كانت حاجتهم إلى الوقت، ومهما كان الوقت ضيقاً في برنامج العمل، قد تؤدي المراجعة إلى تمييز بين النجاح والفشل. ومن ثم عليك أن تشترك بعملية المراجعة والتدريب.

خصص وقتاً للمراجعة؛ ادفع العاملين إلى غرفة المؤتمرات؛ اطلب منهم الموافقة على أدوارهم. اطلب من الجميع الموافقة على

توصية الوكالة (إذا كنت تقوم بعرض العمل الفني) ثم اطلب منهم أن يقفوا ويقدموا أدوارهم. كلما أمضيت المزيد من الوقت كان ذلك أفضل وأكثر نفعاً. حتى لو كانت المراجعة سريعة سرعة البرق، فإن ذلك أفضل من عدم وجود وقت للمراجعة.

ومع ذلك، أنا شخص واقعي. وأعلم أن وقتاً سيأتي لن تكون هنالك فيه مراجعة أو تدريب. عندئذ ستخرج أنت وزملاؤك من الوكالة مسرعين كي تصلوا إلى الزبون في الوقت المحدد. ثم خفض السرعة عندما تكون هنالك؛ لذلك ستجد الفصل التالي: (لا لشخص بديل يقوم بدور شخص آخر) فصلاً مهماً إلى حد بعيد.



## الفصل

# ٢١

### لا لشخص بديل يقوم بدور شخص آخر

كانت لحظة مؤلة إلى حد بعيد. كنت وفريق وكالتي نقدم حملة إعلانية جديدة للزيون، وكان يقف أحد أعضاء الفريق، وهو كاتب نسخة الإعلان الشاب، على رأس منضدة اجتماعات طويلة أمام مقدار هائل من الوجوه المترقبة، ومنهم رئيس زيوننا الرئيسي، وهو نائب عريق لمدير تسويق الشركة. لقد كان يوماً كبيراً وكانت غرفة كبيرة ومجموعة كبيرة من الزبائن.

بدأ تقديم العرض على نحو حسن، وكنت قد قمت بالترتيب المناسب للكاتب، وأطلعت الحضور مرة أخرى على المهمة، وعلى كلمة سريعة عن الخلاصة الفنية. والتفتُ إلى كاتب نسخة الإعلان. لم يتمكن من الكلام تماماً. وبدتُ على وجهه علامة خوف. ومن الواضح أن كل شيء يريد قوله قد طار من رأسه «أوه، آه، لماذا لا أبدأ مباشرة بالعمل؟» قال ذلك وأخرج لوحات العرض.

كان علينا أن نقدم ثلاث أفكار. وتكلم الكاتب بسرعة عن كل واحدة خلال دقيقة تقريباً. لم ينتظر ليجلس. كان أمراً مؤلماً مشاهدته في هذه الحالة. أردت أن أنقذه من مأزقه، ولكن أي تدخل من جانبي سيزيد من خجله وحرجه.

ونظر إليه الزبائن بعين العطف. كان قلقه واضحاً. ورد فعلهم كان صامتاً، وكانت أسئلتهم مقيدة ومكبوتة. ولكنهم لم يشترخوا فكرة واحدة مما قدمناه. ووعدنا أن نعود ثانية خلال ثلاثة أيام وفي جعبتنا عمل جديد.

بعد فضّ الاجتماع، سألت زبونتي الرئيسية، «ماذا حدث هنالك؟» مشيرة إلى صدر الغرفة. فقلت: «لا أعلم في الواقع. أنا آسف، كنت أظن أننا على استعداد تام، ومن الواضح أننا لم نكن كذلك». وأكدت لزبونتي أن المدير الفني سيكون موجوداً أثناء تقديم العرض التالي وسيتولى مثل هذه الأمور. وكان الجواب الوحيد للزبونة، «من المستحسن أن أذهب الآن للقاء رئيسي. وقد أخذ كذلك خيبة أمني معي الآن».

لقد أخرجنا أنفسنا وأخرجنا الزبونة أمام رئيسها. وأضعفنا سيطرتنا على حساب الزبون. وكان أكبر أذى موجهاً نحو كاتب نسخة الإعلان، الذي كان يرتعد بسبب ارتباكه. وقال: «لا أدري ماذا أصابني، لقد فقدت السيطرة على نفسي ولم يحدث ذلك معي من قبل».

لم يكن ذلك ذنب الكاتب، بل ذنبي. ارتبك الكاتب عند تقديم عرض كبير لزبون مهم في محيط مرعب. كان ينبغي أن أصر أن يقوم رئيسه بتقديم العرض. وقد ظننت أنها فرصة جيدة للكاتب كي يثبت من خلالها أنه أهل لمواجهة ظرف أو موقف محدد. لقد كان ذلك خطأً جسيماً. إنه درس ما نسيته أبداً.

من المهم أن نعطي العاملين الناشئين فرصة لتقديم العروض. وإلا كيف يمكن أن يتعلموا. ولكن يجب أن تكون فرص التعليم هذه مقتصرة على عروض داخلية في الوكالة - كاتب نسخة الإعلان يتدرب على يد المدير الفني، ويتدرب الشاب مسؤول حساب الزبون على يد المدير المسؤول عن حسابات الزبائن - إلى أن يتعلم نجم المستقبل دوراً في الوقت الحاضر، ويبرهن على استعداداه للقيام بدوره أمام الزبون.

وإلى أن يحين ذلك الوقت، يجب أن يتولى تقديم العرض للزبون الأكثر كفاءة والقادر على ذلك. وهذا يعني الأكثر أقدمية (على الشخص ذي الأقدمية غير الكفو في تقديم العرض أن يعالج ذلك التقصير). هنالك الكثير من الانتقادات موجهة لتقديم العروض تطلب القيام بها بطريقة أخرى.

وأود أن أقول: إنك لا تقدم عرض عمل فقط، أنت تمثل الوكالة كذلك. ويقدم كل عرض فرصة لدعم ثقة الزبون أو إضعاف تلك الثقة.

ولذلك لا ينبغي أن يكون هنالك شخص بديل يقوم بدور شخص آخر يوم تقديم العرض، في الوقت الذي ينبغي على المخضرمين والنجوم القيام بدورهم. وللزبون الحق أن يتوقع ذلك. وهو ينفق تلك الأموال من أجل ذلك، الأمر الذي سيبقي العمل في مكانه تماماً، أي في وكالتك.



## الفصل

## ٢٢

### تجنب الانفراد برأيك والأشخاص الجامدين

بعد وقت قصير من انضمام رئيس التسويق إلى زبونتي، دعت إلى اجتماع من أجل المراجعة وإعادة النظر. وقمت أنا وزملائي بتقديم عرض إلى الرئيس الجديد للتسويق بعد أسبوعين.

وترأستُ فريق إعلان يضم خمسة أشخاص. ولكن ربما تظن أنني كنت فريقاً مكوناً من شخص واحد. فقد قمت بالقسم الأعظم من تقديم العرض وأجبت عن معظم الأسئلة. وظننتُ أن الأمور تسير على خير ما يرام.

فيما بعد، وبعد أن خسرنا حسن التقدير، علمتُ أن الزبونة شعرت أننا لا نتمتع بعمق موهبة الشخص العريق التي كانت تبحث عنها. ولا عجب في ذلك، لم أسمح لزملائي بالكلام. لم أفسح لهم المجال ليفصحوا عن ذكائهم. وبدلاً من ذلك، كنت منهمكاً في بيان وإظهار الدرجة العالية لذكائتي.

يرتبط الإعلان بالتعاون، ويرتبط تقديم العرض بالتعاون أيضاً. ليس الإعلان استعراضاً يقوم به شخص واحد. إنه أداء جماعي يقوم به فريق. لا ينبغي أن يكون هنالك من ينفرد برأيه ولديه كل الوسائل والخطط، أو من يهيمن تماماً على خشبة المسرح.

وبالمعنى نفسه، لا ينبغي أن يكون هنالك أشخاص جامدون لا يقومون بأي عمل. ينبغي أن يوجد دور لكل شخص موجود وقادم من الوكالة، وإذا لم يكن لأحد الأشخاص دور، فلا ينبغي وجوده في الغرفة. أنت لا تريد للزبائن أن يسألوا أنفسهم: «لماذا هذا الشخص موجود هنا؟ ما هي القيمة التي يضيفها؟ لماذا أنفق أموالاً من أجله؟».



## الفصل

### ٢٣

#### كن مستعداً لرمي النص بعيداً

كان من المفروض أن توجد لدينا ساعة زمنية لنقدم من خلالها العرض المطلوب. وظننت أنا وزملائي أننا نستطيع أن نقوم بالعرض خلال ٤٥ دقيقة ونخصص وقتاً للأسئلة والمناقشة. وعندما تأخر الزبائن، ظننا أنهم سوف يمددون الوقت لتعويض ما فات منهم، ولكنهم لم يفعلوا ذلك، وإنما قالوا لنا: «أمامكم ٢٠ دقيقة فقط».

وظننا أننا كنا مستعدين، ولكننا لسنا كذلك. ولما كنا غير منتظرين هذه المباغته التي فوجئنا بها، لم ندر كيف نتصرف، ونحن لا نزال في الجو وقبل أن نلمس الأرض، ونتيجة لذلك كله لم نتمكن من القيام بما يلزم على نحو حسن.

وعندما تستعد لتقديم عرض بطريقة محددة، فلا يعني ذلك أن عليك أن تقوم بذلك بالطريقة التي نويت أن تتبعها؛ لأن للزبائن برنامج عمل خاصاً بهم، وعلينا أن نستعد لإخضاع برنامج عملك حسب برنامجهم.

ويعد أن تضع خطة مفصلة لتقديم العرض، وقبل أن تندفع وتبدأ بها، سلّ الزبون: «هل أنت مرتاح بالخطة؟ هل نسينا شيئاً أو غاب عنا أمر؟» فإذا رغب الزبون أن يسير تقديم العرض بنظام مختلف أو اتجاه مختلف عن الخطة التي وضعتها، فعليك أن تكون مهيباً للتغيير أو التعديل.

وما القصد من إصرارك على برنامج عمك إلا الوصول إلى مستمعين لهم أمزجة مختلفة. فإذا قمت بالتدريب والإعادة، وإذا توقعت ماذا يمكن أن يطرح الزبون من أسئلة، فإنك سوف تكون في مركز جيد كي تكون لئّن العريكة وثابت الخطوة ومستعداً لنشر إعلان.



## الفصل

## ٢٤

## إذا أردت أن تكون غير رسمي عليك أن تكون أكثر تدريباً

إذا كنت تقدم العرض من خلال برنامج كمبيوتر، وإذا كنت تعتمد على الخطوط البيانية واللوحات، وإذا كنت تقرأ من مذكرة صغيرة، حينئذ يكون تقديم العرض أمراً سهلاً؛ لأنك تستخدم شبكة مأمونة من البرامج.

ولكن إذا كنت تتكلم مع جمهور من المستمعين، وليس تقديم عرض مهم - دون شرائح عبر الكمبيوتر، ودون لوحات أو مذكرات - فهذا يعني أنك تعمل دون شبكة من البرامج. ويكون العمل بهذه الطريقة أصعب وأكثر عرضة للمجازفة، ولكن غالباً ما يكون أكثر تأثيراً، وفي بعض الحالات ضرورياً.

مثلاً، إذا كنت تقوم بتكوين مشروع من أجل تقديم فني، فإن استخدام شرائح الكمبيوتر أمر غير مفيد، كما أن الاعتماد على

المذكرات أمر أقل نفعاً. وغالباً ما يستغرق المشروع الفني أقل من بضع دقائق، ولكن هذه الدقائق من المحادثة تهيئ الجو والمزاج لما سوف يجري، وطبعاً ماذا تختار أن تقول مسألة مهمة إلى أبعد الحدود. ولكن كيف تقول ذلك له شأنه الكبير كذلك، ولا تؤدي قدرتك على التحدث عن تقديم المشروع بثقة ودون رسميات شكلية إلا إلى أفضل النتائج.

إذا نويت تقديم العرض دون شرائح أو لوحات أو مذكرات فعليك أن تتدرب على ذلك حتى تكون على ثقة من نفسك ولكي تظهر أمام الناس في حالة بعيدة عن التوتر والرسميات الشكلية. وعلى كل حال، من النادر أن نجد شخصاً يستطيع القيام بذلك وعلى نحو حسن. وغالباً ما يبدو الأشخاص الذين يقدمون عرضاً غير رسمي أنهم يخصصون وقتاً طويلاً للتدرب على ذلك؛ ولذلك إذا أردت أن تعمل دون شبكة كمبيوتر، احرص ما استطعت أن تخصص وقتاً للتخصيص والإعداد لذلك.



## الفصل

# ٢٥

### احفظ الافتتاح الرسمي عن ظهر قلب

في بداية مهنتي سافرت جواً مع رئيسي المسؤول التنفيذي الأعلى، ومع زميلين آخرين إلى ديترويت لنقدم عرضاً كبيراً لبعض مسؤولي التسويق في واحدة من ثلاث شركات كبيرة للسيارات. وكان لي دور كبير في تقديم العرض، وكنت متوتر الأعصاب وقلقاً، الأمر الذي أدى إلى ارتعاش ركبتي.

وصلنا مبكرين بنصف ساعة. وأدخلونا إلى غرفة الاجتماعات. وخلال استعدادنا لتقديم العرض، قال رئيسي بانفعال: «ما هذا» وأشار إلى واحدة من شرائحي. لا أذكر ماذا كانت المشكلة، ولكن أذكر تماماً ملامح وجهه، لقد كان شخصاً غير سعيد.

لو حدث ذلك هذا اليوم، لتمكنت ببساطة من تغيير الشريحة المزعجة، ولكن هذا الأمر قد وقع قبل عصر الكمبيوتر المحمول،

وعندما كان الفانوس السحري يهيمن على العالم. كان من المستحيل تغيير الصورة، تضايق رئيسي وبدأ يضايقني.

فقلت له: «علينا أن نقدم العمل بعد دقيقتين، ولا يؤدي هذا القلق إلى عون أو فائدة. وليس هنالك عمل أستطيعه يمكن أن يحل تلك المشكلة، وعلينا أن نتكيف مع هذا الموقف». وهنا سمحت لِنفسي أن أذهب وأبحث عن دورة المياه.

حاولت أن أهدئ من روعي ونفسي. فإذا كنت متوتر الأعصاب قبل قليل، فأنا الآن مذعور بكل ما في الكلمة من معنى. ولكنني لم أستسلم لهذه الحالة، وإنما غضبت وقررت ألا أدع تعليقات رئيسي تلقي بي خارج خطتي.

في دورة المياه، راجعت تفاصيل الافتتاح ثانية، فوجدت أنني تدريب فعلاً من أجل هذا الغرض وانتبهت إلى الملاحظات بصورة خاصة. فأيقنت أن كل شيء هنا مستقر في ذهني على نحو سليم. فأخذت نفساً عميقاً وعدت إلى غرفة الاجتماعات لمقابلة الزبائن. وعندما جاء دوري لتقديم العرض، نهضت وعرضت الشرائح بثقة. أما المشكلة التي استاء منها رئيسي فلم تظهر على السطح كقضية. ونجحت في اختبار تقديم العرض؛ لأنني حفظت تفاصيل الافتتاح الرسمي عن ظهر قلب في الدرجة الأولى.

أما إذا اضطريت أو تلعثمت، فسوف يظهر ذلك في تقديمك للعرض، وإن أي عرقلة في الافتتاح الرسمي قد تؤدي إلى المزيد من

العرقلة والمضاعفات. أنت تأسف وتقدم على الخطأ، ولكنه يحوّلك عن اتجاهك فتتقترف خطأً آخر. وقبل أن تنتبه تكون قد تعثرت بنفسك.

من أجل ذلك، عليك أن تحفظ عن ظهر قلب تفاصيل الافتتاح بالطريقة نفسها التي تحفظ بها الكلمات الأولى من خطاب Get-tysburg. وبعد تركيز عينيك على الافتتاح، سوف تتحرر من التوتر العصبي، وعندما تتحرر منه، سوف ينساب بقية العرض بسهولة ويسر. وسوف تتعم بنفسك وسيظهر ذلك عليك، وسوف ينجح الافتتاح.



## الفصل

## ٢٦

**من الأفضل أن تتوفر بين يديك ولا تحتاجها،  
من أن تحتاجها ولا تتوفر بين يديك**

هل اطلعت على (نظرية المظلة) في حياتنا؟ تقول النظرية: إذا كان هنالك احتمال لهطول المطر، احمل مظلة ولن يهطل المطر. لا تطبق هذه النظرية على المطر فقط، ولكن على إدارة حساب الزبون كذلك. تقول النظرية: توقع ماذا يمكن أن يحدث واستعد لذلك. وهنالك احتمال بأن شيئاً لن يحدث، ولكن إذا حدث فستكون مستعداً. هذه هي الطريقة التي ينبغي اتباعها لتبقى بعيداً عن المطر عند التعامل مع الزبائن.

أذكر مرة أنني كنت في تقديم عرض فني للمرة الثانية، عندما سألت الزبون: «هل لي أن ألقى نظرة ثانية على الفكرة التي حذفتها في آخر مرة اجتمعنا بها؟». فنظرت إلى المدير الفني، وهي نظرت إليّ. ظن كل منا أن العمل قد حذف ولم نفكر بإحضاره معنا، لن أدر ذلك يحدث مرة ثانية. ولا يهم إذا كنت في المرة

الخامسة لتقديم العمل الفني، كما سوف أتأكد أن كل أعمال المرات السابقة متوفرة بين يديّ.

وأثناء تقديم عرض فني آخر، أذكر أنني اندفعت كي أحصل على جميع الأعمال معاً، وأهملت إحضار نسخة عن الخلاصة الفنية. ولم ألاحظ ذلك السهو إلا في الاجتماع. وبدأت أبحث في حقيبتني عن الخلاصة التي لم تكن موجودة. وطبعاً لم أظهر بمظهر المدير الفني الأنيق الذي أحببت أن أكونه، وإنما بمظهر الأحمق الغارق في الحماسة. في تلك الفوضى التي لا يمكن التحكم بها والتي غالباً ما تسبق تقديم عرض للزبون، من السهل أن تنسى شيئاً أو أن تجد نفسك تندفع وجلاً كي تكتشف مكان وثيقة تصبح فجأة مركز اهتمام المناقشة؛ ولذلك أقترح أن تنظم قائمة لنفسك، وستدفعك هذه القائمة إلى أن تتوقع الأسئلة أو المسائل التي يمكن أن تبرز خلال المناقشة، وستساعدك أن تُحدِّث وتجمع كل اللوازم التي قد تحتاجها في إجاباتك.

وبينما أنت تحاول أن تحشد مقداراً كبيراً من اللوازم في حقيبتك الرقيقة إلى أبعد الحدود، والممتازة إلى أبعد الحدود، تذكر أن من الأفضل أن تتوفر بين يديك ولا تحتاجها، من أن تحتاجها ولا تتوفر بين يديك؛ حتى لو اضطررت أن تدخل إلى الاجتماع حاملاً كيس التسوّق وقد امتلأ بكل تجاريك السابقة.



## الفصل

## ٢٧

## أيد أقوالك بالبراهين

أذكر يوماً أن قولاً غير مؤيد بالبراهين قد أخرج العرض كله عن مساره.

كنت أنا وزملاء من وكالتي نقوم بحملة إعلانية لزبون محتمل ومنتوق. وكان الشخص الرئيس لهذه الحملة ناطقاً شهيراً وخصوصاً يتحدث باسمنا. وذلنا أن هذا الناطق أحسن من يتكلم مع الزبون وجمهور المستمعين الذين حاولنا أن نستميلهم ونؤثر فيهم.

وحسبنا أننا سننفرز بموافقة الزبون؛ ولذلك عندما طلب الزبون بعض المعلومات أو أبحاثاً نبرهن بها على صحة توصيتنا ورأينا، لم نستطع أن نبرهن على ذلك، وقدمنا فقط المزيد من الآراء. ووجدنا أنفسنا نقول: «نظن هذا» و«نشعر أن...». بينما كان الزبون يريد أن يسمع «نذكر لك هنا ما نعلم، وهذه هي الحقائق التي تؤيد ذلك». وقد أدى افتقارنا إلى المعلومات المدعومة بالبراهين إلى إظهارنا كأناس غير محترفين.

ربما كنا على صواب فيما يتعلّق بالشخص الشهير الذي عمل بصورة حسنة بالنسبة لهذا الزبون، ولكن كان الزبون محقاً بصورة مطلقة لا لبس فيها أن يتوقع منا أن نقدم له حجة مقنعة تدعم توصيتنا .

فلما لم نقدم له ذلك، شوّهنا مصداقيتنا وهدمنا تقديم العرض بكامله . وليس من الضروري أن نقول إننا لم نحصل على أية فائدة أو تقدير .

وقبل التقديم قم بمراجعة العرض باحثاً عن خلل فيه . وإذا كان هنالك رأي لا يلبّي طلب الزبون، حاول أن تجد حجة تدعم بها ذلك الرأي، فإذا لم تستطع أن تجد حجة فمن الأفضل أن تحتفظ به لنفسك .



## الفصل

### ٢٨

#### الإصغاء أفضل من الكلام

جئت أنا وزملائي لتقديم عرض كبير لنموذج عمل تجاري، وكنا مستعدين لما اعتقدنا أنه نظر ثاقب إستراتيجي وقوي وعمل فني مبهر. وقدمنا العرض بثقة كبيرة بالنفس ولمدة تزيد عن ٩٠ دقيقة. وعندما انتهينا سألنا: «هل هنالك أي أسئلة؟»

كانت الغرفة صامتة. ثم توقف الزبون الرئيسي وقال: «عمل مثير للإعجاب. ومن الواضح أنكم فكرتم بعملنا طويلاً وعلى نحو مجهود. وبالنيابة عن زملائي، أودّ أن أشكركم لجهودكم. وسوف نتصل بكم خلال أسبوع تقريباً.»

لقد دهشنا. ليست هنالك أسئلة؟ أو حتى سؤال واحد؟ وكان كل ما استطعنا أن نفعله القيام بشكر الزبائن للوقت الذي أمضوه معنا ومصافحتهم والمغادرة.

بعد أسبوع اتصل بنا الزبون. لقد اختارت شركته وكالة أخرى.

ما كان ينبغي أن يسبب ذلك لنا مفاجأة. لقد قمنا أثناء تقديم العرض بكل الكلام. لم يفكر أحد منا أن يتوقف ويسأل الزبائن: «ما رأيكم بهذا؟» أو «هذا رأينا، فما هو رأيكم؟» أو «هل وضحت هذه النقطة؟».

لقد أدينا المهمة كمتكبرين وغير راغبين في الإصغاء، وقد شعر الزبون، كما علمت فيما بعد، أننا أرهبناه بالصياح وأبعدناه.

كان ينبغي أن نعرف حينئذٍ ما أنا أعرفه الآن: إذا قمت أنت وزملاؤك، في نهاية تقديم عرض، بكل الكلام والحديث فاعلموا أنكم فشلتم.

ليس الهدف أن تقوم بدورك كما تدربت عليه، ليس الهدف أن تقول كل النقاط التي تريد أن تقولها؛ الهدف أن تكون مؤثراً، وهذا يعني جذب الزبون وتشجيعه على المشاركة في الحديث بأسرع ما يمكن وبأكثر ما يمكن من المرات. وسيؤدي ذلك في النهاية إلى تقابل وجهات النظر.

في أفضل إعلان تجاري جديد شاركت به في أي وقت مضى، لم يكن عليّ ولا على زملائي أن نقدم عرضاً. لقد كنا مستعدين، ولكن الزبون فضل أن يتكلم. وقد سمحنا له بذلك. وقد أدى ذلك إلى نقاش حر واسع ومتنوع. وسار عملنا حسب الوقت المخصص له. وفي النهاية فُزنا بالتقدير والفائدة المرجوة.

لقد كان أحسن عرض لم أقم به.

obeikandi.com

ترأسُ اجتماع

obeikandi.com

## الفصل

# ٢٩

### ابدأ في الوقت المحدد

### أنه في الوقت المحدد

هل يكثر أي شخص يعمل في مهنة الإعلان إلى هذه القاعدة البسيطة؟ أنا أشك بذلك. حسناً، بالنسبة إلى اجتماع الوكالات بالزبائن، تحاول الوكالات أن تتوخى الدقة في مراعاة المواعيد. لكن بعدئذٍ، غالباً ما يدفع الزبائن الوكالة إلى الانتظار والتأخر. فإذا كانت المشكلة متكررة باستمرار فأمامك خياران:

(١) تحمل واصبر.

(٢) بلطف، وبلطف كبير، الفت انتباههم بأنهم سيدفعون ثمن التأخير لهؤلاء الذين ينتظرونهم في غرفة الاجتماعات.

بالنسبة إلى اجتماعات الوكالة الداخلية، غالباً ما يدفع كل شخص الشخص الآخر إلى الانتظار والتأخر، وأنت تستطيع أن تفعل شيئاً تجاه هذه المسألة على كل حال؛ فإذا كنت أنت الذي تعقد الاجتماع، ابدأ الاجتماع في الوقت المحدد. وإذا عقده شخص

آخر، فعليك الحضور في الوقت المحدد. وإذا كان رئيس الاجتماع غير موجود أو غير مستعد لبدأ الاجتماع، أعطه فرصة مدة عشر دقائق ثم غادر المكان، قم بذلك أكثر من مرة وسيفهم الناس الرسالة.

وبما أن كل شخص يُدعى من أجل الزيون، ستأتي مناسبات سيتأخر فيها الناس عن الاجتماعات الداخلية، والهدف أن تجعل من ذلك حالة شاذة، وليس قاعدة. وتقوم هذه الفكرة على احترام وقت زملائك، الأمر الذي يسمح لك أن تطلب احترام الآخرين بالمقابل. فإذا بدأ الاجتماع، فينبغي أن يكون قصيراً ما أمكن، وعندما ينتهي يخرج الجميع للقيام بعملهم.

هنالك سرٌّ آخر يتعلق بالاجتماعات وهو أن احترام وقت الجميع يتطلب استدعاء البعض منهم. وإذا أتى إلى الاجتماعات أناسٌ متأخرون، فقد يكون ذلك بسبب اجتماعات أكثر من اللازم لا تضيف إلا القليل من القيمة للعمل؛ ولذلك عندما تدعو لعقد اجتماع تأكد أولاً أنه اجتماع ضروري ثم ادعُ فقط أولئك الذين من الضروري حضورهم، وتأكد أن تتجز ما قررت أن تتجز. فإذا قمت بهذه الأمور فسَتُعَرَّفُ بين الناس أنك الشخص الذي ينجز عمله. قد يحضر أناس إلى اجتماعات أخرى متأخرين، ولكن سوف يأتون إلى اجتماعاتك في الوقت المحدد.



## الفصل

### ٣٠

## حضر برنامج عمل والتزم به (معظم الأحيان)

إن تحضير برنامج عمل - سلفاً - يبين لك فيما إذا كنت فعلاً بحاجة إلى اجتماع أم لا. كما يظهر لك فيما إذا كانت المكالمات الهاتفية أو البريد الإلكتروني يحققان لك الهدف من الاجتماع. أنا أو من كثيراً بالاتصال وجهاً لوجه، ولكني أعلم كذلك أن اجتماعات أكثر من اللازم قد تعيق العمل أكثر مما تدفعه إلى الأمام. وإليك هذا الاختبار لمعرفة ذلك: سل نفسك فيما إذا سيدفع الاجتماع العمل إلى الأمام أم لا. فإذا كان الجواب لا أو إذا كان الجواب أنك تستطيع أن تحقق الهدف نفسه بالتأثير نفسه والفاعلية ذاتها دون اجتماع، فلا تعقده.

وإذا افترضنا أن الاجتماع ضروري، فعليك إعداد برنامج عمل، ولكن ليس في ذهنك. إن تحضيره على ورق يظهر احترامك

للمشاركين الآخرين. كما يزودك بوسيلة لطلب المزيد من المعلومات، وهذا أمر مهم بصورة بارزة عند التحضير من أجل اجتماعات مع الزبائن. أنت تحتاج معلومات عن الزبون قبل أن تدخل غرفة الاجتماعات. لا شيء يضعف الفاعلية و التأثير أسوأ من عقد اجتماع، ثم تجد أن هنالك انقساماً في الرأي حول هدف الاجتماع و مضمونه.

خلال الاجتماع، يزودك برنامج العمل برؤية واضحة ويساعدك أن تصمد وتواصل حتى النهاية. استهل الاجتماع بسؤال فيما إذا كان الجميع مرتاحين بالخطة أم غير ذلك. وإذا كان الاجتماع مع الزبون استوعب تماماً رغبات الزبون، اذكر مرة أخرى كم بقي على انتهاء الاجتماع: «ستستغرق منا هذه المسألة ٣٠ دقيقة».

ينبغي أن يكون برنامج العمل دليلاً تهتدي به، ولكن لا تدعه يتحكّم بك، عليك أن تتحكّم به؛ فبرنامج العمل لا تكتب بالحجر، وعمل الوكالات عمل فكري، فإذا أخذ الاجتماع منعطفاً غير متوقع ولكنه منعطف واعد ومرجو، كن مستعداً لتسير مع التيار. لقد حضرت اجتماعات حيث أنجزت اكتشافات رائعة أو كُشِفَ عن نظرات متعمقة على نحو غير متوقع. وفي بعض من هذه المواقف اجتمعت أنا وزملائي من أجل شيء غير متعلق بالتقدم الذي حققناه. وكان اجتماعاً عظيماً.



## الفصل

# ٣١

### أوجز وتألق ثم امض في سبيلك

لقد حضرت ألقاً من اجتماعات ومحادثات استغرقت ضعف ما تحتاجه من الوقت، وأنا متأكد أنني أرهقت من الإطالة كما أرهق الشخص المجاور لي.

والآن، من أجل تقصير مدة هذه الاجتماعات والمداولات، عليك أن تأتي إلى طاولة الاجتماعات مستعداً. اعرف ماذا تريد أن تكون نتيجة الاجتماع أو المداولة أو تقديم العرض. قل ما تريد أن تقوله على نحو سريع و واضح و دقيق. لا تضيع وقت زبائنك أو زملائك؛ فيوم العمل طويل بما يكفي كما هو في الواقع.

وقبل كل شيء اعرف متى تغلق حقيبتك، فإذا أنجزت نقطة انتقل إلى نقطة أخرى؛ فإن واصلت كلامك فقد تدفع بكلامك هذا بعض الناس إلى العدول عن موافقتهم.

أنا أعرف مسؤولاً تنفيذياً أعلى يتمتع بقدره كبيرة على إقناع الآخرين، ولكن له سلبية واحدة؛ وهي أنه لا يعرف متى يسكت. فهو يورد الوقائع المؤيدة له - وغالباً ما يوافق الناس على رأيه - ولكنه يواصل كلامه، وقبل مضي وقت طويل، يعيد أولئك الذين أقنعهم النظر في قرارهم. والآن ربما تتساءل من هذا المسؤول التنفيذي الأعلى. إنه أنا.



## الفصل

### ٣٢

#### وجه الاجتماع، ولكن لا تهيمن عليه

يقوم دورك على توجيه المناقشة وإبقاء الجميع على مسار تسلسل الأفكار وإنجاز ما يلزم بصورة فعّالة ومؤثرة، وإفساح المجال أمام منعطف مثمر واستطراد مريح. يجب أن تكون جميع الأصوات مسموعة، كما ينبغي تشجيع مشاركة أولئك الذين غالباً ما يصغون أكثر ممّا يساهمون.

إذا كانت هنالك نقطة غير واضحة فمن واجبك توضيحها، وذلك بالرجوع إلى أناس موجودين في الغرفة، أو الاتصال بأخرين عبر الهاتف. من الأهمية بمكان أن تستوعب ليس فقط الكلام الذي يقوله الناس وإنما أيضاً ما وراءه من كلام آخر لم يذكره صاحبه.

فيما يتعلق بالزبائن، سيأتي يوم تجد فيه كلاماً ثانوياً رداً على تعليق أو فعل، ولكن تعامل مع هذه الناحية بعد الاجتماع وعلى انفراد. وعليك أن تقرر أفضل وقت للقيام بذلك.

مثلاً، إذا طرح موضوع النفقات في اجتماع يضم عدداً وافراً من الناس، من الأفضل أحياناً أن تبعد الحديث عن مجراه، حيث يمكن أن تتكلم مع الزبون على انفراد.

لتفرض أنك في اجتماع يضم العديد من الناس، وتلاحظ أن تردها يظهر على الزبون في حديث مع شخص واحد في فريق وكالتك. قد لا تكون هنالك أية مشكلة أو ربما يكون التردد إشارة لمشكلة كبيرة وعميقة. أنت لا تريد إغضاب تلك الإشارة، ولكنك لا تريد بكل تأكيد أن تبحثها في غرفة مليئة بالناس، ومن المناسب متابعة هذه المسألة مع زبونك على انفراد.

من السهل ترأس الاجتماعات التي يأتي إليها المدعون، بالمقارنة مع اجتماعات تجري عبر الوسائل السمعية والبصرية كالهاتف والفيديو والمعلومات الرقمية. ولكن هذه الاجتماعات التي تجري عن بعد، ما هي إلا واقع قليل الحظ وغير ملائم وخاصة مع زملاء أو زبائن خارج المدينة.

عبر مكبر صوت التلفون أنت تفقد ميزة الاتصال وجهاً لوجه، ولا ترى إشارات اللغة الجسدية. ويصبح مقام الصوت مشوشاً؛ ولذلك عليك أن تعمل بجد أكثر وأكثر حتى يتم سماع كل جهات النظر والتعبير عنها، عليك أن تتبها أكثر وأكثر لتسمع الكلام الثانوي لأي تعليق يقوله الزبون.

ينبغي أن يكون لكل اجتماع نهاية محددة تماماً؛ لتلخيص القرارات التي توصل إليها المجتمعون وأخذ الخطوات التي تلي ومعرفة من يتولأها. وهذا لا يتطلب الإصغاء فقط وإنما تسجيل ملاحظات دقيقة كذلك.

وباختصار، للاجتماعات شأن كبير، وتقوم مسؤوليتك على تيسير النتيجة المرغوبة؛ وذلك بتوجيه النقاش، ولكن ليس بالهيمنة عليه.



## الفصل

### ٣٣

#### دائماً تابع ولاحق من غير انقطاع

لقد حدث ذلك معي مراراً، وهي أكثر مما أستطيع أن أذكرها كلها. أنا أجتمع مع زبون لمراجعة خلاصة فنية أو شيء مشابه لذلك. وناقش وبتفاوض وبتفق، أو هكذا أظن. وفي المرة التالية التي نجتمع فيها، يقول: «ليس هذا ما اتفقنا عليه».

أحياناً أتعامل مع زبون يعاني من شكل يشبه فقدان الذاكرة، وهي لا تؤثر إلا على قدرته على تذكر مناقشتنا الأخيرة فقط؛ ولا يتمتع الزملاء أيضاً بمناعة ضد هذا المرض. أعترف أنني أيضاً عانيت منه أحياناً. وفي أحيان أخرى، لا تكون هذه المسألة عبارة عن ذاكرة انتقائية، وإنما هنالك شيء قد فقد في التفسير؛ فعند انتهاء المناقشة، تظن أنك وصلت إلى اتفاق في الرأي، ولكنك تكتشف أن هنالك انقطاعاً في مكان ما.

لذلك من الأهمية بمكان أن تلاحق وتتابع كل اجتماع، وكل مكالمة تلفونية وكل قرار. لا تفترض أن هنالك موافقة، موافقة

أكيدة أو مُطمَئنة؛ ولذلك، بعد اختتام الاجتماع تابع فوراً بتقرير عن الاجتماع عبر البريد الإلكتروني. ولكن ليس من الضروري التأكيد على النقاش ثانية، وإنما يكفي أن تذكر القرارات التي توصلتم إليها والخطوات المطلوبة التي تلي ذلك.

عليك أن تقوم بذلك من أجل كل الاجتماعات وخاصة من أجل اجتماعات مع الزبائن؛ لأنها تقدم لك محصلة دقيقة. أما إذا نشأ اختلاف في العملية فيما بعد، عندئذ تبين بسرعة التقارير التي كتبت عن الاجتماعات؛ أولئك الذين وافقوا على القرارات ومتى وافقوا.

والآن هل كنت واضحاً؟ أم عليّ أن أذكر ذلك ثانية؟

