

القسم

# 2

---

## العوامل المؤثرة في صور الشركات

obaidi.kanad.com

obeikandi.com

## الرؤية والمهمة: روح سمعة الشركة

سوف نركز بحثنا في هذا الفصل وفي الفصلين الآتيين على الأسس الداخلية للسمعة الجيدة للشركة. وأبدأ بحثي بمناقشة «الرؤية» و«المهمة أو الرسالة»، أو كما يوضح العنوان أعلاه الروح التي تهدي الشركة وترشدها في أداء أعمالها.

يعتمد المدبرون أحياناً في بعض المؤسسات إلى وضع تفاصيل رؤية واضحة للشركة يمكن أن يلحظها حتى من هم خارج الشركة. وفي مؤسسات أخرى قد يرى الزائر نسخة عن بيان الرؤية هذا، لكنه قد يبذل جهداً كبيراً ليجد دليلاً واحداً يشير إلى أن الموظفين يؤمنون بما تضمنه أو مجرد قراءته. وبيانات الرؤية بحد ذاتها ليست بذات أهمية. إنما المهم أن يكون ثمة إدراك واضح للرؤية يكون عنصراً أساسياً لأسلوب القيادة ويستطيع القائد أن ينقله عبر المؤسسة كلها<sup>(1)</sup>. فالرؤية عامل له أهميته الكبرى في تكوين صورة قوية لدى المديرين والموظفين. والمؤسسات التي لديها رؤية تتمتع بالقدرة على استلهاهم درجة عالية من الالتزام لدى موظفيها يمكن أن يمتد ليؤثر في أصحاب المصلحة

---

(1) J.R. Baum, E.A. Locke, and S.A. Kirkpatrick, «A Longitudinal Study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms», Journal of Applied Psychology, 83, 1 (1998) 43 - 54.

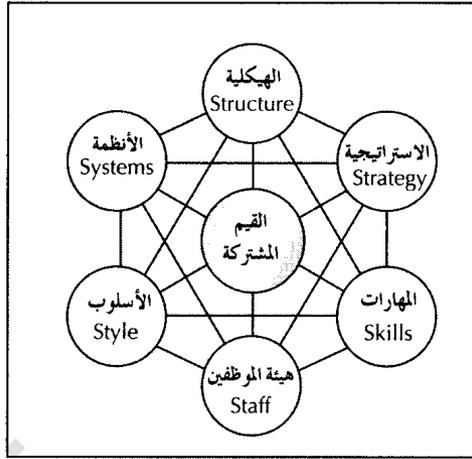
والاهتمام خارج المؤسسة. وقد يكون له إضافة لذلك مردود مالي، كما يوضح ذلك الشاهد رقم 1.4.

وقد خرجت شركة ماكنزي وشركاه McKinsey & Company للاستشارات الإدارية بفكرة ثابتة مؤداها أن المؤسسات بحاجة لأن تتفهم العلاقة التبادلية لسبعة عوامل رئيسية تُعد ذات أهمية كبرى لنجاحها. تعرف هذه الفكرة باسم «إطار ماكنزي S - 7»<sup>(2)</sup> [حيث العوامل جميعاً تبدأ الواحدة منها بحرف S] وهي Strategy (الاستراتيجية) و Structure (الهيكلية) و Systems (الأنظمة) و Style (الأسلوب) و Staff (هيئة كبار الموظفين) و Skills (المهارات) و Shared Values (القيم المشتركة) - العوامل الثلاثة الأولى تعتبر «العتاد hardware» اللازم للنجاح (وهذا ما سوف نتناوله بالبحث في الفصل الخامس) وأما العوامل الأربعة الأخرى فهي برمجيات Software النجاح. وسأحاول في هذا الفصل كما في الفصل السادس أن أستكشف الطريقة التي من خلالها تقدم «البرمجيات» العون للمؤسسة في تشكيل صورتها وتكوين سمعتها، متخذاً أساساً لاستكشافي هذا بحوث ماكنزي McKinsey التي أظهرت أن الشركات تختلف من واحدة إلى أخرى في التأكيد النسبي الذي توليه لعناصر «العتاد» و «البرمجيات» التي لديها. ففي الولايات المتحدة، مثلاً، يركز عدد كبير من المديرين على عناصر «العتاد» في حين يوجد توازن أفضل في اليابان بين أهمية هاتين المجموعتين من العوامل «العتاد» و «البرمجيات»<sup>(3)</sup>.

ومن أجل إيصال هذا الدور الهام للعوامل البرمجية إلى الآخرين يقدم لنا استشاريو ماكنزي الإطار S - 7 على هيئة مجموعة من ستة عوامل متداخلة ومتصلة مع العامل السابع وهو القيم المشتركة كما هو واضح في الشكل 1.4.

T.J. Peters and R.H. Waterman, Jr., «In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies», (New York: Harper & Row, 1982). (2)

R.T. Pascale and A.G. Athos, «The Art of Japanese Management» (New York: Simon and Schuster, 1981). (3)



الشكل 1.4: إطار ماكنزي 7-S

المصدر: J. Peters, In Search of Excellence, Copyright © 1982 by Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr. Reprinted by permission of Harper-Collins Publishers, Inc.

ليس المقصود من اعتبار عامل القيم المشتركة نقطة تجميع لعوامل النجاح الأخرى، الإيحاء بأنه أكثر أهمية من بقية العوامل، إنما المقصود بذلك الإشارة إلى أن لهذا العامل دوراً يشبه «البوصلة» ويعمل على إرشاد أنشطة جميع الموظفين وقيادتها. ففي شركة IBM، مثلاً، تنص هذه القيم المشتركة على أنه لا يجوز لأي موظف أن يضحى بخدمات الزبائن، بينما تؤكد هذه القيم في الشركة اليابانية العملاقة ماتسوشيتا Matsushita أنه لا يجوز لأحد أن يغش زبوناً يبيعه أو إنتاجه لبضاعة يعرف أن بها خللاً ما<sup>(4)</sup>. وإن أحسنت صياغة هذه القيم المشتركة، أو الأهداف العليا، كما تعرف أحياناً، وأمكن «تسويقها» بشكل جيد داخل المؤسسة، فإنها تستطيع أن تضطلع بدور براغماتي من خلال تأثيرها في الأنشطة اليومية للموظفين. والبيانات التي تتحدث عن رؤية الشركة تستخدم في كثير من الأحيان وسيلة «تسويق» داخلية للجانب الخاص بالبرمجيات في الشركة.

## الرؤية والمهمة

لدى الأشخاص في كل مؤسسة أو شركة رؤية معينة أو بعبارة أخرى مثل أعلى أو غاية تمثل أو تعكس القيم المشتركة التي يتعين على المؤسسة أو الشركة أن تصبو إليها<sup>(5)</sup>. وفي هذا السياق يمكن القول إن الرؤية تشبه إلى حد بعيد القيم المشتركة التي تحدث عنها ماكنزي McKinsey وليس لها حد زمني بعيد أو تاريخ معيّن يجب استعمالها قبله، وينبغي أن تكون مقبولة ويرضى بها أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً. كما ينبغي للرؤية أيضاً أن تكون لها غاية وأن تصاغ بأسلوب «الشعور الجيد». وعلى سبيل المثال، تختزل شركة ميرك Merck الأمريكية الكبرى، الشهيرة منتجاتها الخاصة بالرعاية الصحية، رؤيتها بعبارة تقول: «نحن نعمل في مجال الحفاظ على حياة الإنسان، بل وتحسينها. وينبغي أن تقاس جميع أعمالنا بمقدار ما نحقق من نجاح في هذا السبيل». وأما الرؤية التي اعتمدها شركة والت ديزني Walt Disney فتتمثل بعبارة بالغة الإيجاز تقول «إسعاد الناس»<sup>(6)</sup>. والرؤية عند شركة فوجيتسو Fujitsu (سنة 1991) هي: «ما يحلم به الإنسان تحققه التكنولوجيا».

### الشاهد 1.4 - يجب أن نستثمر في شركات ذات رؤية

أجرى اثنان من الأساتذة في معهد ستانفورد للأعمال Stanford Graduate School of Business، هما جيمس كولنز James Collins وجيري پوراس Jerry Porras دراسة حول ما إذا كانت الشركات ذات الرؤية تجني فائدة مالية من هذه الرؤية. كان محور الدراسة توجيه أسئلة إلى نحو 170 مديراً رفيعي المنصب في شركات أمريكية بغية تحديد 20 شركة كانا يعتقدان أنها شركات ذات رؤية أكثر من غيرها. ثم جرى استثمار لدولار واحد افتراضي في كل شركة في أواسط العشرينيات من القرن المنصرم. وإن لم تكن أي من هذه

(5) R.J. House and B. Shamir, «Toward the Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership», in M. Chemers and R. Ayman (eds.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions (San Diego, CA: Academic Press, 1993) 81 - 107.

«The Vision Thing», The Economist (9 Nov. 1991), 65.

الشركات موجودة في ذلك الحين، أودع الدولار في حساب بالفائدة وذلك إلى أن كان وقت ظهور الشركة إلى حيّز الوجود فجرى استثماره فيها.

تبين نتيجة الدراسة أن الشركات ذات الرؤية قد تفوقت في أدائها على أداء وول ستريت Wall Street بمعدل وسطي قدره العامل 50. إنها نتيجة مثيرة للاهتمام لكنها ليست حاسمة ومقنعة، والسبب في ذلك أن عبارة «ذات رؤية» قد تكون مجرد مرادف لكلمة «ناجح».

المصدر: من مقالة بعنوان The Vision thing المنشورة في مجلة الإيكونوميست (9/ 11/ 1991) - 89

كما أجرى باحثان أمريكيان آخران هما جون بيرس John Pearce وفريد ديثيد Fred David دراسة لمعرفة ما إذا كان البيان الشامل لمهمة الشركة ورسالتها لهما ارتباط بصنع قرارات استراتيجية أفضل قد تسهم في تحسين أداء المؤسسة، فوجدوا أن عينة من الشركات الخمسمئة وفق تصنيف مجلة Fortune التي حققت أداءً مالياً أفضل (من حيث هامش الربح) قد كان لها بيان مهمات أكثر تطوراً من الشركات التي كان أدائها أدنى. وبالنتيجة استخدمت بيانات المهمات هذه كإجراء بديل لشمولية الخطط الاستراتيجية للشركة. (كما أظهرت بحوث أخرى أن الشركات المهمة بالتخطيط الاستراتيجي غالباً ما يكون أدائها أفضل كثيراً من الشركات التي لا تعتمد التخطيط الاستراتيجي).

المصدر: J. Pearce and F. David, «Corporate Mission statements: The Bottom Line», Academy of management Executive, 1.2 (1987), 109 - 16.

نجد في كل ما كتب عن تنظيم الأعمال واستراتيجيات نظريات كثيرة ما يؤكد أهمية الرؤية وآثارها في مستوى أداء الشركة أو المؤسسة. وقد تبين من دراسة أجريت لـ 183 شركة أمريكية تعمل في مجال الأعمال الخشبية العمرانية أن الرؤية الواضحة التي أمكن إيصالها للغير بطريقة جيدة تؤثر تأثيراً مباشراً في نمو الشركات. كما تشير هذه الدراسة أيضاً إلى أن المسؤولين التنفيذيين CEOs الذين لا يملكون الرؤية كان أداء شركاتهم أدنى كثيراً من أولئك الذين يملكون الرؤية.

المصدر: Based on J. Baum, E. Locke and S. Kirkpatrick, «A longitudinal study of the Relation of Vision and Vision Communication to Venture Growth in Entrepreneurial Firms», Journal of Applied Psychology, 83,1 (1998), 43 - 54.

غير أن «المهمة» من ناحية أخرى أكثر دقة ووضوحاً. يقول جيمس كولنز James Collins وجيري پوراس Jerry Porras أن للمهمة، أو الرسالة، الجودة للشركة ثلاثة عناصر هي:

- (أ) أن يكون لها خط نهاية وذلك ليعرف المرء متى يكون قد حقق الهدف،  
 (ب) أن تحمل عنصر المجازفة، وقابلة التحقق، إنما بجهد جهيد،  
 (ج) تساعد في وضع حد زمني ينبغي أن يكون قصيراً بما فيه الكفاية ليكون في متناول الموظفين الحاليين<sup>(7)</sup>.

وفي معظم الأحيان يجري تركيز أهداف هذه المهمة أو الرسالة نحو الخارج، وفي بعض الأوقات على أحد المنافسين. وقد تطور بعض الشركات شعاراً داخلياً يكون بمثابة وسيلة لإيصال أحد الأفكار الهامة التي يتضمنها بيان المهمات، فمثلاً كانت مهمة شركة بيبسي كو PepsiCo منذ زمن بعيد «أن تتغلب على كوكاكولا»، وتختصر شركة سوني Sony أحد أهداف بيان مهمتها بشعار داخلي يقول «لنتغلب على ماتسوشيتا مهما كلف الأمر» وأخذت ترمز لهذا الشعار بثلاثة حروف هي Beat Matsushita Whatsoever - BMW وكذلك الأمر في الرسالة (المهمة) التي تبنتها شركة كوماتسو Komatsu اليابانية الشهيرة بمعداتنا الخاصة بجرف الأتربة ونقلها حيث تقول «لنتغلب على شركة كاترپلر Caterpillar». وهكذا يعرف كل من يعمل لدى شركة بيبسي أو سوني أو كوماتسو لماذا يأتون إلى العمل كل يوم (وربما يعلم ذلك أيضاً من يعملون لدى شركة كوكاكولا أو ماتسوشيتا وكاترپلر).

وهناك مؤسسات تضع وثيقة رسمية واحدة تضمّننها رؤيتها ومهامها وقد تطلق على هذه الوثيقة تسمية «بيان الرؤية» أو «بيان الغرض والغاية» أو «بيان

(7) J.C. Collins and J.L. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: Harper, 1994).

المهام» أو «العقيدة» أو «الميثاق». ليست التسمية بذات القدر من الأهمية كالمضمون، أو «التراث» الذي تحتويه في بعض الحالات. فمثلاً، وضعت صيغة المبادئ الإرشادية لشركة Johnson Wax (S.C. Johnson & Sons) سنة 1927 وكان ذلك عندما ألقى جونسون الأب H.F. Johnson خطابه بمناسبة عيد الميلاد حين قال «الإرادة الطيبة للناس هي الشيء الوحيد الدائم في أي عمل تجاري. وهي الشيء الوحيد الدائم... وكل ما عداه فهو ظلال باهتة!» وفي سنة 1976 وضعت الشركة بصورة رسمية تلك المعاني التي تحدث عنها مؤسسها في بيان مطوّل تحت عنوان «هذا ما نؤمن به». من المعتاد أن تكون هذه البيانات الخاصة بالرؤية صفحة أو صفحتين من حيث طولها وتتضمن «ما تمثله المؤسسة وترمز إليه» في ما له صلة بأصحاب المصلحة الرئيسيين. وقد تم جمع نحو 301 من هذه البيانات من الشركات الأمريكية (بما فيها النص الكامل لبيان شركة Johnson Wax ضمن دفتي كتاب بعنوان The Mission Statement Book من تأليف جيفري أبراهامز Jeffrey Abrahams<sup>(8)</sup>).

يستمد بيان الرؤية قيمته بالنسبة للمؤسسة من شيئين اثنين هما طريقة المعالجة التي من خلالها خرج البيان إلى حيز الوجود ومن الإرشادات العامة التي يقدمها البيان إلى الموظفين في أماكن عملهم، وعلى وجه الخصوص عندما يكون الموظفون موزعين في أماكن شتى حول العالم. وعند صياغة بيان كهذا يتوجب على الإدارة أن تفكر ملياً وتناقش وتدخّل في أدق تفاصيل طبيعة عمل مؤسستهم والأسباب الداعية إلى وجود المؤسسة أصلاً والزبائن والأسواق حيث تقدم خدماتها. قد ينجم شيء من المخاطر عند وضع البيان ذلك أنه قد يفضي إلى اختلاف في الرأي وشقاق بين المديرين أنفسهم، وعلى الخصوص عندما يكون لدى الجماعات المختلفة من الموظفين قناعات بعوامل متباينة

(8) J. Abrahams, The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 1995).

يرونها مفتاحاً لنجاح المؤسسة (مثل ذلك، التدريس مقابل البحوث في الجامعات). غير أن عدداً كبيراً من المديرين يرون المنافع المتوخاة تفوق في أهميتها الجهود المبذولة في إعداد البيان. ولهذه المنافع صلة بالدور الذي قد يلعبه البيان الرسمي للرؤية أو المهام في تكوين الاستراتيجية وتقييمها وفي تقييم أداء المؤسسة وفي رسم توقعات أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين<sup>(9)</sup>.

يقدم لنا الشاهد رقم 2.4 واحداً من أكثر هذه البيانات شهرة، ألا وهو «عقيدة» شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson الذي استعانت به الشركة منذ سنة 1948 ليكون دليلاً ومرشداً لها في قراراتها. والنسخة المنشورة أدناه وضعت سنة 1997 وليس فيها أي تغيير أو تعديل للنص الأصلي، وهي «صحيحة سياسياً» في عصرها.

ما يثير الاهتمام في بيان شركة جونسون وجونسون، وفي غيره من البيانات المماثلة أنه يعكس عدداً جيداً من العناصر المكونة لصورة المؤسسة وسمعتها المثالية. فمثلاً نجد العناصر الآتية في بيان شركة جونسون وجونسون:

- الجماعات الهامة من أصحاب المصلحة هم الأطباء والممرضون والممرضات والمرضى والآباء والموردون والموزعون والموظفون والمجتمعات وحملة الأسهم، وغيرهم.
- الصفات الهامة لصورة الشركة هي: منتجات عالية الجودة، ظروف عمل آمنة، الممارسات الأخلاقية، حماية البيئة وتسييد الضرائب، وغيرها.
- القيم الخاصة بالمجتمعات والتي تُعد في صميم السمعة الجيدة للشركة هي: الارتقاء بالمستوى الصحي من خلال الاستجابة لاحتياجات الأطباء والممرضين والممرضات والمرضى.

## الشاهد رقم 2.4 عقيدتنا

نؤمن أننا مسؤولون في المقام الأول أمام الأطباء والممرضين والممرضات والمرضى، مسؤولون أمام الأمهات والآباء وجميع الذين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا. وكل ما نفعله في سبيل تلبية احتياجاتهم يجب أن يكون من أعلى جودة. يتعين علينا أن نسعى دوماً لخفض تكاليفنا بغية المحافظة على أسعار معقولة.

طلبات الزبائن يجب أن تنجز فوراً وبكل دقة.

ويجب أن نتاح لموردينا وموزعينا الفرصة ليكسبوا ربحاً عادلاً.

ونحن مسؤولون أيضاً أمام موظفينا، أولئك الرجال والنساء الذين يعملون لدينا في جميع أنحاء العالم. كل واحد منهم يجب أن يعتبر فرداً مستقلاً. ويتعين علينا أن نجلهم ونصون كرامتهم ونعترف بمزاياهم.

يجب أن يشعروا بالأمن في عملهم.

وتعويضاتهم يجب أن تكون قائمة على العدل والكفاية.

يجب أن تكون ظروف العمل نظيفة ومنظمة وآمنة.

يتعين علينا أن نهتم بكل ما يساعد موظفينا في النهوض بمسؤولياتهم العائلية.

يجب أن يشعر الموظفون بملء الحرية لتقديم مقترحاتهم وشكاواهم.

ينبغي توفير تكافؤ الفرص في التوظيف والتطوير والتقدم لأولئك الذين يظهرون الكفاءة والأهلية.

ويتعين علينا أن نقدم الإدارة ذات الكفاءة العالية وينبغي أن تستند أعمال المديرين إلى العدل والأخلاق.

ونحن مسؤولون أيضاً أمام المجتمعات التي فيها نعيش ونعمل وأمام الأسرة الدولية أيضاً.

يجب أن نكون مواطنين صالحين، ندعم الأفعال الصالحة وأعمال الخير، ونتحمل نصيبنا من الضرائب.

يتوجب علينا أن نشجع التحسينات في المدن والارتقاء بمستوى التعليم والصحة.

يتعين علينا أن نحافظ على سلامة الأملاك التي نحمل امتياز استعمالها. وأن نوفر الحماية للبيئة والموارد الطبيعية.

ومسؤوليتنا الأخيرة هي نحو حاملي أسهمنا .  
وأعمالنا التجارية يجب أن تحقق ربحاً مشروعاً .  
كما يتعين علينا أن نخضع الأفكار الجديدة للتجربة .  
يتوجب علينا القيام بالبحوث وتطوير برامج الابتكار والإبداع ، ونتحمل الأخطاء .  
يجب أن نشترى المعدات والتجهيزات الجديدة ونهَيِّئ المنشآت الجديدة وأن نقدم لزملائنا  
المنتجات الجديدة .  
يتعين علينا أن نحفظ بالاحتياطي تجنباً لمساوئ الدهر .  
وعندما نعمل وفقاً لهذه المبادئ، فلا بد أن يحقق حملة الأسهم عائداً جيداً .  
المصدر: شركة جونسون وجونسون

وفي حين تبذل الإدارة العليا الكثير من الوقت والجهد في سبيل وضع  
تفاصيل القيم التي تؤمن بها مؤسستهم فإن الطريقة التي بها تداع هذه القيم  
عبر المؤسسة تسبب في بعض الأحيان شيئاً من الاضطراب . وتكون النتيجة  
بالآتي أن يبذل الموظفون الجهد الكبير ليدركوا العلاقة المباشرة بين هذه  
القيم العامة والاستراتيجية الكلية للمؤسسة و/ أو أنشطتهم اليومية . فينتقدون  
هذه البيانات ، يشاركونهم في نقدهم هذا بعض المعلقين الصحفيين في مجال  
الأعمال ، ويصفونها بأنها نوع من الأمومة أو «تفاحة» علاقات عامة (أو فطيرة  
التفاح) .

تتبع المؤسسات عادة استراتيجيات متباينة في سبيل التغلب على معارضة  
الموظفين «للتبني الداخلي» لتلك الرسالة التي يتضمنها بيان الرؤية/ المهام . ذات  
مرة رأيت كبير المسؤولين التنفيذيين في إحدى المؤسسات يطوف في أرجاء  
مؤسسته ويطلب إلى كل مدير على حدة أن يتلو له عن ظهر قلب بيان الرؤية .  
ولم يخطئ أحد في تلاوتها لكنهم جميعاً أبدوا شيئاً من الارتباك أثناء تلاوتها .  
(قد ينجح المرء بمثل هذه الاستراتيجية إذا كان مالكاً للشركة) . وهناك طريقة  
أكثر لطفاً ذلك بأن يترجم هذا البيان إلى أغنية ينشدها الموظفون ، كما تفعل

بعض المؤسسات اليابانية. وثمة استراتيجية ثالثة هي تلك التي تنتهجها شركة الطيران الدولية الأسترالية كاتتاس Qantas التي طبعت بيان رؤية / المهام على بطاقة شبيهة بطاقة الائتمان لكي يحملها كل موظف أو موظفة في محفظة جيبه.

وقد تشعر بعض الشركات الأخرى أنه يتعين عليها أن تعلن هذه البيانات على الجمهور عامة لكي تنجح في إقناع الموظفين بها وتحصل على أفضل فائدة منها. وعندما تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية تقوم بطبع البيان على هيئة «ملصق إعلاني» أو على لوحة تعلقها في أنحاء مختلفة من المؤسسة. وفي بعض الأحيان تضمّنه في تقريرها السنوي وفي الإعلان الخاص بالشركة. إن تعميم رؤية الشركة على هذا النحو أو غيره هو إحدى الوسائل التي تجعل الموظفين والمديرين على علم بأن الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة يدركون جيداً ما تعنيه الشركة وتؤمن به.

ربما نجد ما يسوغ كل تلك الاهتمامات بفائدة بيانات الرؤية / المهام والطريقة التي تجعل الموظفين يقبلون بها صاغرين. بيد أن لهذه الاهتمامات صلة بالصراع حول كيفية استخدام هذا البيان أكبر من صلتها بمسألة إنفاق الوقت والجهد في صياغة بيان يتضمن القيم الخاصة بالشركة وغايتها. سوف نتحدث في الفقرات المقبلة حول بعض الأنواع المختلفة لبيانات الرؤية / المهام وكيف نصوغها وبعدها ننتقل للحديث عن طريقة إيصال هذه البيانات إلى أصحاب المصلحة والاهتمام.

### الأساليب المختلفة لبيانات الرؤية والمهام

كما هو واضح في الشاهد 3.4 لا ينطبق أسلوب واحد وحجم واحد من بيانات الرؤية والمهام على كل الشركات. غير أن تجميع بعض هذه البيانات من الشركات التي تحترمها وبعضاً من الشركات المنافسة لها قد يفيد في تزويدك بالمعلومات الهامة عندما تصوغ بيان شركتك أو تجري مراجعة عامة له. وفي

عرضي لهذه البيانات أستعين بالمعايير الأربعة الآتية التي توضح كيف تعمل هذه البيانات على :

- تحفيز كافة الموظفين وجعلهم يركزون على الفلسفة الإرشادية أو مجموعة القيم الخاصة بالشركة؛
  - رسم الحدود الخاصة بالشركة (من حيث التكنولوجيا والعمليات التجارية والأسواق)؛
  - تقديم فكرة عامة واحدة موحدة للجماعات الرئيسية من أصحاب المصلحة؛
  - تمييز المؤسسة عن منافسيها.
- وهذه مجموعة من الأهداف يصعب وضعها جميعاً في وثيقة مقتضبة . ولكن من المهم جداً أن نضع لائحة بمعايير مماثلة لما ذكرنا قبل الشروع في صياغة بيان يتضمن فلسفة الشركة . والواقع أنه قد يكون من الضروري صياغة أكثر من بيان واحد لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف .

#### الشاهد 3.4 بيانات الرؤية والمهام

الرابطة الأمريكية للتسويق American Marketing Association

تعد الرابطة الأمريكية للتسويق جمعية دولية متخصصة تضم في عضويتها أفراداً لديهم اهتمام بممارسة التسويق ودراسته وتدريبه . تتمثل أدوارنا الرئيسية في أننا، أولاً، نحث على ، ونساعد في ، تطوير المهارات الشخصية والمهنية لأعضاء جمعيتنا وثانياً العمل على تقديم علم التسويق والممارسة الأخلاقية له .

المصدر : [www.ama.org/about/ama/mission.asp](http://www.ama.org/about/ama/mission.asp)

#### وكالة الإعلان ليو برنيت (Burnett (Leo Burnett Advertising

تتمثل مهمة شركة ليو برنيت ورسالتها في إبداع إعلان لا يعلى عليه . وكما جاء في قول ليو برنيت نفسه : إن وظيفتنا الأولى والرئيسية في الحياة أن ننتج أفضل إعلان في العالم على الإطلاق ولا شيء سوى ذلك . ويقصد بهذا الإعلان أن يكون خاطفاً للانتباه ،

جريئاً، مفعماً بالنشاط يشد الجميع إليه، وأن يكون إنسانياً، يصدقه الجميع وجيد التركيز على الأفكار والآراء، حتى إنه من مرة واحدة يبني سمعة عالية الجودة وعلى المدى الطويل كما يحقق مبيعات في الآن الحاضر .

المصدر : J. Abrahams, The Mission Statement Book (Berkeley, CA, Ten Speed Press, 1995).

#### مايكروسوفت Microsoft

جهاز كومبيوتر على كل طاولة مكتب وفي كل بيت (1975 - 1993). وأن نبتكر برمجيات للكومبيوتر الشخصي PC ثثري وتقدم القدرة لكل الناس في أماكن عملهم أو في مدارسهم أو في منازلهم (1999).

المصدر : [www.microsoft.com/mscorp/](http://www.microsoft.com/mscorp/)

#### شركة والت ديزني The Walt Disney Company

الهدف الأول والأهم لشركة ديزني هو أن تخلق القيمة للمساهمين من خلال استمرار كونها الشركة الأولى في العالم في تقديم التسلية للججمهور في ابتكاراتها واستراتيجياتها وموقفها المالي .

المصدر : <http://disney.go.com/investors/index/html>

#### شركة ناكي Nike

زيادة أرباح حاملي الأسهم من خلال منتجات وخدمات تثري حياة الناس (1993).

المصدر : J. Abrahams, The Mission Statement Book (Berkeley, CA: Ten speed Press, 1995).

see also:<http://www.nike.biz/com/story>

#### شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines (1988 - الوقت الحاضر)

المهمة الأولى لشركة ساوث ويست إيرلاينز التفاني في تقديم خدمة للزبائن ذات الجودة الأعلى مقترنة بالدفء والمودة والاعتزاز بالفرد وروح الشركة. نحن ملتزمون بتوفير بيئة عمل مستقرة لموظفينا تتيح تكافؤ الفرص للتحصيل العلمي والنماء الذاتي. نشجع الإبداع والابتكار ابتغاء تحسين فاعلية شركة ساوث ويست إيرلاينز. وفوق ذلك كله، نقدم الاحترام والاهتمام والعناية للموظفين على قدم المساواة ضمن المؤسسة ونتوقع منهم أن ينقلوا ذلك خارجياً إلى كل زبون من زبائن ساوث ويست إيرلاينز .

المصدر : <http://www.iflyswa.com/info/mission/html>

يجدر بنا أن نتوقف قليلاً قبل أن نتابع بحثنا للتحدث عن بيان مهمة شركة ديزني . ولعل القارئ يذكر ما أشرت إليه في الفصل الثاني حين قلت إن بعض كبار المسؤولين التنفيذيين COEs يتلقون تعويضات تحسب على أساس الأداء المالي لشركاتهم . وقد جاء في بعض التقارير أن مايكل إيزنر Michael Eisner كبير المسؤولين التنفيذيين في شركة ديزني قبض سنة 1993 مبلغ مليون دولار لقاء خدماته (انظر الفصل الثاني ، هامش رقم 20) . وفي حين تتمثل الرؤية التي وضعتها ديزني لنفسها بالشعار القائل «أن تجعل الناس سعداء» فإن مهمة الشركة ورسالتها (والتعويضات الممنوحة لكبار المديرين) هي أن تقدم القيمة لحملة أسهم الشركة .

تضع بعض المؤسسات نسخاً مستقلة لبيان رؤيتها ومهامها ، منها ما هو مخصّص للاستعمال الداخلي ومنها ما هو موجّه لأصحاب المصلحة الخارجيين . فتدخل بعض التصحيحات في النسخة الخارجية بحيث تضمن عدم وصول شيء من المعلومات السرية الخاصة بها إلى المنافسين ، في حين تشعر مؤسسات أخرى بالحاجة إلى وضع بيان رؤية واحد وصوغ بيانات مهام مختلفة لكل واحدة من وحدات الأعمال أو العمليات على المستوى القومي أو جماعات ذات وظائف محددة . ففي بعض الشركات الكبرى التي تتنوع أنشطتها ، مثلاً ، تختلف العمليات اختلافاً كبيراً من واحدة إلى أخرى لذلك يبدو البيان الواحد المناسب لإحدى العمليات غير ذي علاقة بالنسبة للعمليات الأخرى .

لكن المشكلة المحتملة التي قد تنشأ جراء وجود عدد من البيانات المختلفة أنها قد تحمل علاقة غير واضحة المعالم بين البيان الواحد والآخر . وأفضل سبيل لتفادي هذا الوضع إيجاد رابطة تربط البيانات الإفرادية بأنشطة الشركة الأم . ويمكن إجراء ذلك من خلال وضع فقرة موجزة في مطلع بيان المهمات تعبر عن الدور الكلي للمؤسسة وعن أهدافها . وعلى سبيل المثال

تستطيع مختلف المعاهد والكليات التابعة للمؤسسة التعليمية الأكاديمية التي أنا عضو فيها أن تستخدم الفقرة الآتية من بيان المهمات الخاص بالجامعة:

«تشارك جامعة نيو ساوث ويلز الجامعات الأخرى التي تتبع التقاليد الغربية في مسؤولية دعم النشاط العلمي في العلوم الإنسانية والطبيعية والاجتماعية، وتعبر عن هذه الأنشطة في التعليم في المرحلة الجامعية الأولى والتعليم العالي ومواصلة التعليم والبحوث».

### مضمون بيانات الرؤية والمهام

عرفنا من الشاهد رقم 3.4 أن مضمون بيان الرؤية والمهام يختلف من واحد إلى آخر تبعاً لتنوع الشركات التي تطوّر هذه البيانات. غير أن مراجعة شاملة لمختلف النظريات المتعلقة بالقيادة واستراتيجية الأعمال وتنظيم العمل قد أفرزت سبع صفات تجعل بيان الرؤية أكثر فاعلية، أي تؤثر تأثيراً قوياً في أداء المؤسسة<sup>(10)</sup>. ومن هنا نجد أن بيان الرؤية يجب أن يتصف بما يأتي:

\* الإيجاز؛

\* الوضوح؛

\* التجريد؛

\* التحدي؛

\* الاستقرار؛

\* أن يكون مرغوباً؛

\* وأن يكون ذا توجه مستقبلي.

وإلى هذه الصفات أود أن أضيف أن بيان الرؤية يجب أن يصاغ بأسلوب

إبداعي. قارن على سبيل المثال بين الرؤية التي تحدثت عنها شركة بورش Porsche في الشكل 2.3 «لو قدر لي أن أكون سيارة فإنني أختار أن أكون بورش» وبين تلك الرؤية الخالية من أي تأثير جيد لشركة مايكروسوفت لسنة 1993 المذكورة في الشاهد 3.4.

يوجد الكثير من الاستشاريين الذين يمدون يد العون إلى المؤسسات لصياغة بياناتها حول الرؤية / المهام. غير أن الإطار الآتي نجده جيداً ليكون أساساً لصياغة بيان المهمات<sup>(11)</sup>:

### الفقرات الخاصة بالاستراتيجية

- (1) القرينة وسياق النص
- (2) تعريف الشركة أو المؤسسة
- (3) الإمكانيات والقدرات
- (4) التوجهات المستقبلية.

### الفقرات الخاصة بأصحاب المصلحة

- (5) أنظمة القيم عند الموظفين
- (6) تطوير الموظفين وأساليب العمل
- (7) الالتزام نحو أصحاب المصلحة.

(1) القرينة وسياق النص: تمهد هذه الفقرة للفقرات الست الأخرى وتقدم تعريفاً بالشركة. لذلك ينبغي أن تكون وصفاً للمجال الواسع لعمليات

(11) كان الدكتور جون غاتورنا وهو حالياً أحد الشركاء في شركة أندرسن Anderson للاستشارات في سيدني بأستراليا أول من عرفني إلى هذا الإطار المؤلف من سبع فقرات المستخدم في إعداد بيان المهام. وهذا الإطار يتضمنه أيضاً البحث الذي أجراه J.A. Pearce و F. David بعنوان: Corporate Mission Statements: The Bottom Line المنشور في مجلة Academy of

الشركة وبطريقة لا تؤثر سلباً بالتوجهات المستقبلية للمؤسسة (التي يرد ذكرها في الفقرة (4)). فمثلاً، إذا قرأ شخص لا يعرف شيئاً عن شركة جونسون وجونسون بيان الشركة الواضح في الشاهد رقم 2.4 لأول مرة لن تكون لديه صورة واضحة عن عمل الشركة. فالإشارة إلى الأطباء والمرضات والمرضى تدل على أن لشركة جونسون وجونسون اهتماماً بصناعة الرعاية الصحية. لكن ميدان عمليات هذه الشركة وخبرتها المتعلقة بهذه الصناعة تبقى مبهمة بعض الشيء. وعلى النقيض من ذلك نجد أن الجملة الأولى التي استهلت «الرابطة الأمريكية للتسويق» بيانها بها (الشاهد رقم 3.4) تعطي إشارة واضحة تمام الوضوح عن مجال أنشطة هذه الرابطة.

## (2) تعريف بالشركة أو المؤسسة: تصف هذه الفقرة الأنشطة الحالية

للشركة أو المؤسسة. ومن المهم أن تحدد المجال العام أو الحدود الخاصة بالأعمال من حيث حاجات الزبائن والتكنولوجيا والأشخاص الذين تستعين بهم لتلبية هذه الحاجات. وقد أوضح الأستاذ تيد ليفيت Ted Levitt في مقالته الشهيرة بعنوان Marketing Myopia المنشورة في مجلة Harvard Business Review النتائج المترتبة على التعريف غير الوافي بالشركة<sup>(12)</sup>. ويضرب مثلاً لذلك شركات السكك الحديد الأمريكية التي كانت تظن نفسها تعمل في مجال السكك الحديد فقط دون الاهتمام بأعمال النقل، وعندما ازداد الطلب على أعمال نقل الركاب والبضائع بدأت حصتها من هذا السوق تنخفض بصورة تدريجية. أما الشركات التي تشغل أساطيلها من السيارات والشاحنات والطائرات فقد أدركت ذلك التغيير الذي أصاب حاجات الزبائن وأن هذه الحاجات لا تلبىها سوى شركات لا تعمل في مجال السكك الحديد. والقائمة التي تضم أسماء الشركات التي فقدت تواصلها مع الزبائن طويلة، وطويلة جداً. وعلى هذا النحو أيضاً نجد صناعة السينما، مثلاً، التي لم تتمكن من تكييف

منتجاتها مع التلفزيون إلا بعد مضي سنوات كثيرة. وكذلك مؤسسات البريد الاحتكارية التي عجزت عن تحديث منتجاتها وخدماتها فقدمت فرصة ثمينة لنشوء شركات البريد السريع ودخولها إلى هذا السوق. كما نجد شركات الهاتف التي اكتفت بما لديها من شبكات فأتاحت الفرصة للشركات المتخصصة بالالكترونيات لتطوير تجهيزات الاتصالات مثل أجهزة الفاكس والهاتف المحمول. والقائمة تطول. وسوف نتحدث في الفصل الخامس عن طريقة تعريف عمل الشركة وتحديده.

**(3) الإمكانيات والقدرات:** القدرات والإمكانات في المؤسسة هي المهارات الكامنة والتكنولوجيا والموارد التي تعزز نجاح الشركة أو المؤسسة. فهي تحدد الطريقة التي من خلالها تقوم الشركة بالمنافسة وتقدم وصفاً لتطورها التاريخي. ولأن الإمكانيات والقدرات تشكل العمود الفقري للمؤسسة فليس من السهل على المنافسين أن يقلدوها على المدى القصير، (وإذا أمكن تقليدها فإنها عندئذ أفضلية تمييزية). المثال على ذلك، قد توفر ميزانية للدعاية أكبر مما يخصصه المنافس أفضلية محتملة، لكنها في الوقت نفسه سريعة التقليد. ومن جهة أخرى يبدو من العسير ومستغرقاً للوقت الطويل تطوير مجموعة قوية من الصور والسمعات الخاصة بالشركات.

يشير بيان المهام لشركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines (المنشور في الشاهد رقم 3.4) أن خدمة الزبائن واحدة من إمكانيات هذه الشركة وأن هذه الخدمة تحكمها روح الإبداع والابتكار التي يتمتع بها موظفوها. لكن هذه الخدمة إنما هي شيء من جملة أشياء تجعل شركة الطيران هذه من أنجح الشركات. كما أن واحدة من القدرات الأساسية الكامنة وراء خدماتها ذات الكلفة المنخفضة تتمثل في إنتاجية قوة العمل وأنظمة التشغيل لديها. وتعد شركة ساوث ويست إيرلاينز الوحيدة بين شركات الطيران الأمريكية في نسبة عدد المسافرين على طائراتها إلى عدد الموظفين وكذلك

الأدنى تكلفة لكل ميل في الطيران إلى المقعد الواحد. ويبدو أن السيطرة على الكلفة ليست الأمر المثير لكي يتضمنه بيانها عن المهمات.

(4) **التوجهات المستقبلية:** تقدم هذه الفقرة دينامية بيان المهمات، وهي تعطي المؤشر للتوجه أو التوجهات المستقبلية التي يحتمل أن تتابعها الشركة. غير أن هذه التوجهات قد تكون مقيدة بأنشطة المؤسسة الماضية، ويجب أن تستند إلى التعريف الذي تقدمه الشركة عن أعمالها وعلى القدرات التي بنتها المؤسسة نفسها. لهذا ينبغي أن تكون هذه الفقرة امتداداً منطقياً لل فقرات الثلاث السابقة. وينبغي أيضاً ألا تحمل إشارة بأن الشركة بصدد الشروع ببرنامج تغيير غير متواصل.

والسؤال الذي يطرح ما هي المتابعة التي أثرت أكثر من غيرها في تثبيت شركة Corporate America في مكانها؟ والجواب عن هذا السؤال نقدمه بكلمة واحدة هي «النمو». فالطلب على النمو يدفع الشركات لتقديم تنوع أكبر في المنتجات ولإنشاء فروع لها في أسواق جديدة ولأن تؤسس وحدات أعمال جديدة لها، وأن تشتري شركات أخرى غالباً ما تكون في نطاق عمل يختلف عن عملها الأساسي، وأن تشكل مشاريع مشتركة مع شركات أخرى. ومن هذه الآلام تعاني شركات يابانية وأوروبية على حد سواء. وما فعله هذا الطلب، علاوة على ذلك، حسبما قال آل ريز Al Ries، أن جعل الشركات تفقد التركيز<sup>(13)</sup>. يقول ريز Ries ويشاركه في قوله هذا كثيرون غيره، يتعين على الشركة، لكي تنجح في منافستها، أن تركز على منتجات معينة وأسواق معينة وأن تؤسس لنفسها سمعة جيدة وحضوراً قوياً في السوق<sup>(14)</sup>. وفي هذا السياق نجد مثلاً تقليدياً في شركة فيليبس للإلكترونيات الهولندية التي باتت فاقدة

A. Ries, Focus (London: Harper Collins Business, 1996). (13)

See, for example, W. Davidow and B. Uttal, «Service Companies: Focus or Falter», Harvard Business Review (July - Aug. 1989), 77 - 85. (14)

التركيز (حيث تراوح منتجاتها بين المعدات الطبية والوسائط المتعددة multimedia والآلات الموسيقية والهواتف المحمولة ووسائل الاتصالات العامة والأنظمة الدفاعية والإلكترونيات الخاصة بالمستهلك ومصابيح الإضاءة وأنظمة الإضاءة والكمبيوتر الشخصي وأنظمة مراقبة المرور إضافة إلى المشاريع الخاصة... إلخ). وعلى الرغم من أن حجم مبيعاتها يبلغ 40 مليار دولار إلا أنها في صراع دائم لتكون شركة رابحة. لكن أهم ما يعيننا لأغراض بحثنا أنها شركة لها صورة واسعة الانتشار لأنها جيدة جداً في بعض الأشياء وهامشية في مجالات كثيرة أخرى.

(5) أنظمة القيم عند الموظفين: تعد هذه الفقرة والفقرة التي تليها ذات أهمية خاصة، بل جوهر بيان المهمات عند الموظفين. فهم يضبطون موجة الإذاعة على محطة WII - FM (What's In It For Me?) - «ماذا يتضمن البيان من أشياء تفيدني؟» لذلك يجب أن تعكس هذه الفكرة نظام القيمة عند الإدارة والموظفين، أو كما سيجري الحديث عنه في الفصل المقبل، ثقافة المؤسسة. يجب أن ننقل إليهم كيف تساعد القيم الأساسية والمواقف التي يأتي بها الموظف إلى مكان عمله (المؤسسة) في تحقيق أهدافها ومتابعة تطوير قدراتها المتميزة. إن هذا الجزء من بيان الرؤية / المهمات ذو أهمية خاصة لمؤسسات مثل شركة طيران نورث ويست إيرلاينز حيث خدمة الزبائن المباشرة عامل على جانب كبير من الأهمية لنجاح المؤسسة.

وعندما توظف المؤسسة عدداً كبيراً من الموظفين المتخصصين جيدي التدريب فإن الطريقة التي تعبر بها المؤسسة عن ثقافتها في هذه الفقرة لها أثر كبير في سلوك الموظفين وفي أولوياتهم. فالمحاسبون، مثلاً، وغيرهم من ذوي الاختصاص كالمهندسين والمحامين والعلماء يحتاجون في أغلب الأحيان إلى توجيه لكي يوازنوا بين القيم التي تطورت لديهم أثناء تدريبهم مع القيم اللازمة لجعل مؤسستهم تحقق النجاح وتكون قوية المنافسة. ومن الممكن

معالجة قوة الشد القائمة بين القيم المكتسبة خلال التدريب المهني وقيم المؤسسة في بيان المهمات. فمثلاً في كثير من شركات الخدمات التخصصية لا يريد الشركاء شيئاً سوى تقديم الخدمة المرتبطة باختصاصهم. أما الأعمال الهامة مثل «البحث» (عن تطوير جديد للعمل) و«العناية» (في الخدمة المحاسبية) فتأتي في المقام الثاني بعد «عملية الطحن» (القيام بالعمل) وغالباً ما يعهد بها إلى الاختصاصيين مثل مديري التسويق.

(6) **تطوير الموظفين وأساليب العمل:** في هذا الجزء يقدم البيان التزاماً بالعمل على التدريب المستمر للموظفين وتجديد منظومة القيم في المؤسسة وأساليب العمل المرغوبة. ولكي يأخذ الموظفون هذه الأنشطة على محمل الجد ينبغي ربطها مع السياسات الرسمية للمؤسسة. ولهذا الرابط أهميته البالغة لأنه ينشئ «عقداً» بين المؤسسة وموظفيها بخصوص السلوك المقبول والمكافآت. وثمة قول ماثور مفاده «إن الموظفين يفعلون الأشياء التي تخضع للتفتيش وليس الأشياء التي ينتظر منهم أن يفعلوها». وحيث إن القسم الأكبر من البيان يركز على ما هو متوقع فعله من جانب الموظفين فإن عبارة واضحة تشير إلى كيفية مكافأة هذه التوقعات بصراحة ووضوح مهمة جداً لكسب التزامهم ببيان الرؤية والمهام. لكن معظم هذه البيانات تتجاهل هذا الأمر، كما هو واضح في الشاهدين رقم 2.4 ورقم 3.4. والاستثناء الوحيد هو مصرف تجاري صغير في أستراليا يدعى Macquarie Bank الذي ذكر في تقريره السنوي لسنة 1997 «أن الموظفين يمتصون القسم الأكبر من الضعف الحاصل في أداء المصرف المالي». (المعروف أن المصارف التجارية عادة لا تدون بيانات رؤية أو مهمة).

(7) **الالتزام نحو أصحاب المصلحة:** تحدثنا في الفصل الثاني حول الطريقة التي يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحديد مختلف الجماعات الرئيسية من أصحاب المصلحة والاهتمام. ونشير هنا إلى أن الفقرة الأخيرة من البيان يجب

أن تذكر بكل وضوح وصراحة الجماعات التي لم تتطرق لذكرها الفقرات الست السابقة، إضافة إلى ذكر علاقة المؤسسة بهم. فمثلاً قد ترغب الشركات الصناعية أن تذكر نوع العلاقة المفضلة لديها عندما تتعامل مع الموردين والموزعين (مثل شراكة استراتيجية مقابل علاقة «على مدى طول الذراع»). وفي حال الشركات المدرجة أسماؤها في سوق الأوراق المالية، فإن هذه الفقرة هي المكان المناسب لذكر التزام الشركة بالعمل على تحقيق توازن بين تكوين ثروة لحملة الأسهم وتسديد الضرائب وحماية البيئة وخدمة المجتمع. وكذلك الأمر بالنسبة لمؤسسات تصبو لشيء أكثر إثارة من القيم التي يؤمن بها حملة الأسهم، فإن هذه الفقرة هي أيضاً المكان المناسب لذكر هذه التطلعات. باختصار تتضمن هذه الفقرة وصفاً للموقف الأخلاقي للمؤسسة. وهنا نشير مرة أخرى إلى بيان شركة جونسون وجونسون بعنوان «عقيدتنا» في الشاهد رقم 2.4 الذي يركز على هذه الأمور.

### صياغة بيان الرؤية أو المهمات

تحدثنا في موضع سابق من هذا الفصل عن عملية تدوين بيان الرؤية أو المهمات وقد حان الوقت الآن لتحدث بإيجاز عن الطريقة التي من خلالها تضع المؤسسة رؤيتها ومهامها في نص مكتوب. وقد لخص خيارات هذه الطريقة مارك لولي Mark Lawley من دائرة بريد نيوزيلندا (التي تُعد الآن الخدمة البريدية الأكثر فاعلية في العالم) بقوله:

«إما أن يستغرق هذا الأمر شهراً كاملاً لدى أحد الاستشاريين

أو أن نقوم نحن بإنجازه في نصف ساعة فقط».

وقد اختارت دائرة البريد خيار نصف الساعة، وبعد مضي عشر سنوات

على صياغة البيان لا يزال معلقاً على جدران الدائرة<sup>(15)</sup>.

(15) V. Smith, Reining in the Dinosaur: The story Behind the Remarkable Turnaround of New Zealand Post (Wellington: New Zealand Post, 1997).

غير أن الكثير من المؤسسات الأخرى قد تتخذ سبيلاً أطول من هذا لوضع الصيغة النهائية لبيان رؤيتها ومهامها. وعموماً فإن الخطوة الأولى هي الحصول على التزام من اللجنة الإدارية العليا - كما رأينا سابقاً - تكتنف شكوك كثيرة فكرة كتابة بيان رسمي في هذا الشأن، ويوجه نقد شديد لمجرد كتابة البيان منها قول تردد كثيراً مفاده: «نحن نعرف ما نفعل وإلى أين نمضي، فما جدوى إضاعة الوقت لنضع هذه الأمور في نص مكتوب؟» أو قول بعضهم: «إنه مجرد بيان يصدر عن أم لأولادها لذلك لن يهتم به الموظفون» وقول بعضهم الآخر: «هل هذه آخر فكرة بارعة تأتينا من الاستشاريين في الإدارة؟». إذاً، إن لم يكن ثمة التزام من جانب الإدارة العليا فلا جدوى من المضي في هذا السبيل.

وتتمثل الخطوة الثانية في حصول اتفاق على مجموعة من الأهداف ينبغي أن يتضمنها بيان الرؤية أو المهام. وقد يستعان ببيان شركة جونسون وجونسون بعنوان العقيدة لوضع إطارٍ لمسؤوليات الشركة تجاه أصحاب المصلحة. أما بيان شركة هيولت - پكارد Hewlett - Packard فيوضح طريقة الشركة H - P Way في ربط معايير السلوك عند الموظفين بعضها ببعض. ولكن مهما تكن الأهداف المتوخاة ينبغي أن يحصل اتفاق بشأنها قبل أن تدون كلمة واحدة في هذا البيان، ذلك أن الأهداف هذه ستكون الدليل الإرشادي لماهية البيان الذي سيخرج في صيغته النهائية، من حيث مضمونه ولهجته والقنوات الملائمة لإيصال الرسالة. وعلى سبيل المثال قد يتضمن بيان ربما يوصف بأنه «حديث الأم» المعلومات التي تحدثنا عنها في الفقرات (3) و(4) و(7).

وحالما يتوفر هذا الالتزام بإنشاء بيان رسمي ومجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، تتبنى المؤسسة عادة أسلوباً من الأساليب الثلاثة الآتية:

(1) يقوم مؤسس الشركة، أو كبير المسؤولين التنفيذيين فيها و/ أو لجنة الإدارة

بوضع مشروع البيان ثم توزيعه للحصول على آراء الجميع (ويفضل أن تكون آراء إيجابية) وموافقتهم (ويفضل أن تكون هذه الموافقة سريعة).

(2) تقدم لجنة كبار المديرين مسودة أولى وتوزعها على نطاق واسع لتحصل على آراء جديدة ومعلومات إضافية لتضمينها في البيان، ثم تعيد صياغة البيان (وفي أحيان كثيرة لعدة مرات).

(3) يجري إنشاء البيان بأسلوب ديمقراطي، تقوم بذلك جماعة من المهندسين تمثل الموظفين.

قد تستعين المؤسسة عند اعتمادها أحد الخيارين (2) و(3) في معظم الأحيان بمؤسسة خارجية مهمتها تسهيل أمور العمل facilitator من أجل قيادة عملية صياغة البيان وذلك لتضمن عدم وجود تأثير لأصحاب المناصب وأقدمية الإداريين في المناقشات الدائرة حول البيان.

وخير مثال نسوقه في هذا الصدد للتأكيد على الابتعاد عن الخيار (1) هو الطريقة التي اتبعتها رئيس قسم شرطة المدينة في لندن London Metropolitan Police في تكوين وعي وإدراك بالمهام لدى رجال ونساء الشرطة التابعين له<sup>(16)</sup>. ففي أعقاب حوادث الشغب التي رافقت سباق بريكتسون سنة 1982 قرر هذا المسؤول أن رجال الشرطة قد فقدوا تلك القيم القديمة التي جعلت الشرطة البريطانية متميزة عن غيرها والتمثلة بالقول «شرطي حقاً في منطقة تجواله»، فوضع كتاباً من 80 صفحة بعنوان «مبادئ العمل البوليسي Principles of Policing» ضمَّنه القواعد الأساسية للسلوك والقيم التي يتعين على رجال ونساء الشرطة التابعين له أن يتبعوها في أداء واجباتهم. وتم توزيع هذا الكتاب إلى جميع أفراد سلك الشرطة وتشكَّلت مجموعات للمناقشة بغية «تسويق» الرسالة التي تضمنتها حول تغيير بعض الممارسات الحالية في العمل البوليسي. وكان أمام أفراد

(16) A. Campbell, «The Power of Mission: Aligning strategy and Culture», Planning Review (16) (Sept. / Oct. 1992) 10 - 12, 63.

الشرطة خياران لا ثالث لهما، إما أن يغيروا سلوكهم أو أن يسخروا من الكتاب بصفته يشكّل مثلاً واضحاً لفقدان قادتهم الاتصال بالمشاكل التي تصادفها أعمال حفظ الأمن والنظام. وليس مفاجئاً أن نجدهم يختارون الخيار الثاني. غير أننا في عالم الشركات نجد الرؤية «المقبلة من الأعلى» تلقى التأييد الفوري وحماس الموظفين لها إذا كانوا يكتنون عظيم الاحترام لكبير المسؤولين التنفيذيين.

عندما تلجأ المؤسسة إلى أحد الخيارين الديمقراطيّين (2) أو (3) أعلاه في إعداد بيان الرؤية / المهام، فإن المرحلة الثانية تشتمل على التسويق الداخلي للوثيقة لمختلف الجماعات التي تتأثر بما يتضمنه البيان (ممثلين عنهم). وقد تكون محتويات المسودة الأولى مفاجأة لكثير من الأشخاص. لكن ينبغي ألا يشكل هذا الوضع أي قلق أو إحباط ذلك أنه من النادر جداً أن تتطابق تصورات الفريق المكلف بإعداد البيان مع تصورات الأشخاص الآخرين في الأقسام الأخرى من المؤسسة. والواقع أن بيان هذه التصورات (أو الوقائع) المتباينة قد يكون من فوائد عملية وضع بيان كهذا.

وينبغي أن تجمع كل هذه الآراء والمناقشات الدائرة حول مشروع بيان الرؤية / المهام وتطرح للمداولات في الاجتماع المقبل للجنة الصياغة حيث تتم صياغة نسخة ثانية تعرض بدورها على قادة الرأي الرئيسيين في المؤسسة كي يقدموا ما لديهم من معلومات وبالاتي بأمل الحصول على موافقتهم. وعندما يتم الاتفاق على الصيغة النهائية يمكن أن يطبع هذا البيان ويوزع على كافة العاملين في المؤسسة. وفي هذه المرحلة يجب على كبير المسؤولين التنفيذيين نفسه أن يقوم شخصياً «بتسويق» هذا البيان لأصحاب المصلحة والاهتمام، حيث يتعين عليه أن يوضح الأهداف التي يتضمنها البيان، وكيف تمت صياغته وكيف يستطيع العاملون في المؤسسة أن يستخدموه. والجزء الأهم في عملية «التسويق»

هذه هو توضيح (وليس مجرد تبليغ) أن كبير المسؤولين التنفيذيين وكبار المديرين في المؤسسة ملتزمون جميعاً بما تحتويه هذه الوثيقة.

## تبليغ رسالة الرؤية والمهام

تعد عملية «تسويق» بيان الرؤية والمهام إلى الموظفين أصعب هذه العمليات على الإطلاق، وعلى وجه الخصوص لأولئك الذين لم يشاركوا في إعدادها. وقد تبدو هذه البيانات في حالات كثيرة باعثة على الوجل لا سيما إن كانت طويلة وتسبب الضجر، والسبب في ذلك أنها:

(أ) قد تضع مستويات للممارسة أعلى مما اعتاده الموظفون في أعمالهم اليومية؛

(ب) قد يكون من العسير إدراك الصلة بين عناصر البيان.

والذي يعلمنا إياه فن الإعلان أنه كلما كثرت الأفكار التي يضعها المرء في وسيلة التواصل الواحدة، قلّت المنفعة التي يمكن أن يستخلصها القارئ! وهذه مشكلة كبيرة في بيان يتألف من سبع فقرات كما أشرنا آنفاً.

غير أن بيان المهام الذي أصدرته شركة مايكروسوفت Microsoft سنة 1993 كما هو مثبت في الشاهد رقم 3.4 يختلف عما ذكرنا، فهو فكرة واحدة في تسع كلمات فقط. لكن المشكلة في هذا النوع من البيانات أنه يغفل ذكر سؤال هام وجوابه هو «لماذا نضع كومبيوتر على كل طاولة مكتب وفي كل منزل؟ (وقد عالج بيان سنة 1999 هذه المشكلة وصححها، بيد أن شركة أبل Apple Computer أدركت جواباً عن هذا السؤال وذكرت في إعلاناتها منذ سنوات خلت عندما استخدمت شعارها القائل «القوة لأن تكون في أفضل حال»، وهذا يعني أن الكومبيوترات الشخصية مطلوبة لأنها تتيح الفرصة للناس ليعززوا مهاراتهم أو إنتاجيتهم أو تحصيلهم العلمي أو أي شيء آخر.

وليس مستحيلاً أن نحاول إيجاد رابطة بين بيان للرؤية / المهام الطويل جداً وبيان مماثل قصير جداً فنحصل بالآتي على أفضل ما في الاثنين . ومرة أخرى نقول إنه فن الإعلان الذي يدلنا على كيفية تحقيق ذلك . هل لاحظتم مرة أن نصف عدد الإعلانات المنشورة في مجلات متخصصة بالأعمال مثل Business Week أو Fortune أو The Economist أو Review 200 تتضمن شعاراً اعتمدته الشركات؟ إننا نجد الشعار الواحد منها يتألف من ثلاث إلى ثماني كلمات، وبالإضافة إلى اسم المؤسسة يستخدم هذا الشعار رمزاً لنهاية الإعلان . ويمكن استخدام هذا النوع من الشعارات لجذب الانتباه، وتبسيط الأضواء على العنصر الأساسي لبيان الرؤية والمهام . ويمكن تصميم هذا الشعار بحيث يكون موجهاً فقط للاستعمال الداخلي في الشركة كما تفعل شركة كوماتسو Komatsu بشعارها القائل «التغلب على شركة كاترپلر»، أو يمكن تصميمه بحيث يكون للاستعمال الداخلي والخارجي معاً، مثل :

\* شركة الخطوط الجوية كانتاس Qantas - «روح أستراليا» - فهو يقدم معلومة للزبائن حول ما يمكن أن يتوقعوه، كما يخبر الموظفين كيف يقدمون خدمتهم للزبائن .

\* شركة الطيران الاسكندنافية SAS - «شركة الطيران لرجال الأعمال في أوروبا» . رجال الأعمال فقط بحاجة للسفر على طائراتنا، ويتعيّن على الموظفين أن يقدموا خدمات «تليق برجال الأعمال» .

\* السيارات التي تنتجها شركة «مرسيدس بنز» «صممت بهندسة ليس لها مثل في السيارات الأخرى» . في هذا الشعار تركيز على التصميم والصنع، وفيه أيضاً سبب مقنع للزبائن للشراء .

\* الجيش الأمريكي - «كن كل ما تستطيع أن تكونه» - وهو شعار موجه إلى المجندين الجدد والمدربين والعاملين الحاليين .

\* شركة AT&T - «الخيار الصحيح» يدعم خيار الزبون ويوجه رسالة إلى الموظفين ليقدّموا أفضل المنتجات والخدمات.

إذا أرادت الشركة أن تستعمل مثل هذا النوع من الشعارات فمن المهم جداً أن تضمن أن الموظفين يعرفون الصلة بين الشعار ورؤية المؤسسة أو مهامها. إضافة لذلك، إن أرادت المؤسسة استخدام شعار يصلح داخلياً وخارجياً معاً فعليها أن تتجنب الحديث عن توجهاتها المستقبلية، ذلك أن الشعار المتعلق بالمستقبل يبدو خالياً من معنى مفيد، وبصورة خاصة عند مقارنته مع شعار يخاطب (مشاعر) الجمهور الهدف. وإنني أعتقد أن شعار شركة AT&T «الخيار الصحيح» وشعار الجيش الأمريكي «كن كل ما تستطيع أن تكونه» أفضل كثيراً من شعار شركة ICI للكيمياويات القائل «نحن نصنع المستقبل». (فكيف تصنع شركة ICI المستقبل؟ هل هي تصنع مستقبلي أنا أم مستقبل شخص آخر؟ وهكذا دواليك). سوف نبحث في الفصل الثامن شعارات الشركة بتفصيل أكثر دقة.

## الخلاصة

من الملاحظ أن عدداً كبيراً من المؤسسات لا تملك بياناً رسمياً لرؤيتها أو مهامها. ومن ناحية أخرى توجد مؤسسات كثيرة تؤمن حقاً بأن الوقت والجهد المبذولين في وضع بيان رسمي مكتوب إنما هو استثمار جدير بالمحاولة. يضاف إلى ذلك أن عملية تطوير بيان الرؤية والمهام مع مرور الزمن قد يفي بغرض أن يكون هذا البيان سجلاً مجتزأ لتاريخ الشركة. لكن الجانب السلبي لإنشاء بيان للرؤية يتمثل في احتمال أن يستعمله كبير المسؤولين التنفيذيين بديلاً للقيادة (كما جرى في المثال السالف ذكره عن شرطة مدينة لندن). غير أنه إن استخدم بصفته مكملاً لقيادة كبير المسؤولين التنفيذيين فقد يظلم بيان الرؤية بدور كبير القيمة في تكوين القيم التي تؤمن بها المؤسسة وفلسفتها التشغيلية وفي إيصال هذه القيم والفلسفة إلى الآخرين. ومن الممكن أن يقترح أيضاً بعض مؤشرات الأداء الهامة من أجل تقييم الموظفين (مثل خدمة

الزبائن)، أو أداء الشركة (مثل الابتكار وتطوير منتجات جديدة)، أو المسؤولية الاجتماعية (مثل السيطرة على التلوث). وعلى هذا النحو يمكن لهذا البيان أن يساعد في إيجاد طريقة متوازنة لتطوير صورة الشركة وسمعتها.

وفي الختام نقول إن أفضل طريقة لإعداد بيان للرؤية والمهام أن يجري ذلك ببطء وبمشاركة أكبر عدد ممكن من الأشخاص بقدر ما تكون هذه المشاركة عملية. أما التلهف الزائد على إنجازها سريعاً من جانب كبير المسؤولين التنفيذيين و/أو الفريق التنفيذي للإدارة فقد يؤدي إلى الإقلال من القيمة الكامنة في عملية تدوين البيان وفي أثره بالموظفين. وإذا كانت صياغته غير كافية فقد توحى الإشارات الصادرة عن العملية إلى الموظفين بأن الإدارة العليا ليست في مستوى القيادة في لعبتهم.

ويبقى تقرير ما يمكن توجيهه إلى خارج المؤسسة عن بيان الرؤية والمهام الداخلي متوقفاً على مقدار ما يحتويه البيان من الأسرار الخاصة بالمؤسسة، وعلى ما تحمله هذه المعلومات من إضافة إلى مخزون المعلومات التي قد يستخدمها الناس لتكوين صورة أو سمعة عن المؤسسة في أذهانهم. بالنسبة لكثير من المؤسسات تمثل بيانات الرؤية والمهام البيان العلني المقتضب والدقيق عن الموقف الأخلاقي للمؤسسة. وإذا أخذنا بالاعتبار تعريف السمعة الموضح في الفصل الأول (والشكل رقم 1.1 والشكل 3.1) فإن بيان الرؤية يلعب دوراً بالغ الأهمية في عملية تكوين السمعة.

obeikandi.com

## السياسات الرسمية للشركة: المؤشرات الإرشادية

كان محور بحثنا في الفصل الرابع يدور حول روح سمعة الشركة، وسوف نتناول في هذا الفصل الدور الذي تلعبه الاستراتيجية والهيكلية ومنظومة الأعمال في تكوين سمعة المؤسسة. ويمكننا القول بكل بساطة إن تطوير مجموعة قوية من صور الشركة وسمعاتها عمل تحرك القسم الأعظم منه السياسات الرسمية المتبعة في إدارة المؤسسة. وعلى الرغم من ذلك فقد وجدت الكثير مما كتب مؤخراً حول إدارة المؤسسات الكبرى المعقدة شيئاً هو أقرب إلى الهواية منه إلى الاحتراف. كما رأيت بعض المفاهيم الجديدة مثل روائز القياس والبحث عن مصادر خارجية وتسويق العلاقات والشركة الاستراتيجية وإدارة الجودة مسميات جديدة لما كان يعرف دوماً بالممارسة السليمة للأعمال. ولاحظت أيضاً أن نصائح أخرى تقدم للمديرين لإجراء تغييرات جذرية من خلال بدائل جديدة غير مجربة لكي يغيروا إجراءاتهم التشغيلية الحالية (مثل إعادة هندسة عملية الأعمال التجارية) أو في هيكلية مؤسستهم (عبر اتباع أسلوب البنية المسطحة) فوجدتها في أفضل صورها غير مقرونة بالرهان وفي أسوأ حالاتها حظراً يتهدد ثروة المؤسسة وعافيتها<sup>(1)</sup>.

وبناء عليه فإن المادة التي سنعرض لها في هذا الفصل تتوافق مع الأفكار

الأساسية التي (في رأيي) اجتازت اختبارات الزمن. ربما يجد بعض القراء شيئاً جديداً في الأسلوب الذي أعرضها فيه إلا أنني أسعى لأعمل بنصيحة السير اسحق نيوتن Sir Isaac Newton الذي قال «لكي أرى المدى أبعد فلا بد لي من أن أقف على كتفي شخص آخر عريضين وقويين»<sup>(2)</sup>.

إن من يقرأ ما يكتب عن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم يلحظ شيئين اثنين، أولهما أن هذه الشركات تدرك ذلك الشيء الذي يجعلها ناجحة. وعوامل النجاح هذه هي التي تسمى في بعض الأحيان «القدرات الأساسية». وثانيهما أن هذه الشركات لا تغير جهودها لكي تبني قدراتها الأساسية. فنجد شركات مثل جنرال إلكتريك GE وموتورولا Motorola وپروكتر أند غامبل Procter & Gamble وريبرميد Rubbermaid وشركة 3M في الولايات المتحدة الأمريكية؛ وشركة Asea Brown Boveri ABB وBMW وإريكسون Ericsson وسيمنز Siemens في أوروبا؛ وشركة كانون Canon وماتسوشيتا Matsushita وسوني Sony وتويوتا Toyota في اليابان تركز على عدد قليل من الأفكار البسيطة لفترة طويلة من الزمن. فمثلاً، ركزت شركة موتورولا على الجودة وكانت هذه شغلها الشاغل لفترة تزيد على عشر سنوات واهتمت شركة 3M بالابتكار لفترة أطول من تلك واستثمار مثل هذا طويل الأمد يؤدي ثماره بطرق كثيرة، والشركة تتعلم هذه الوظيفة بشكل أفضل من منافسيها وبذلك تبني لنفسها ثروة لا يمكن تقليدها، ناهيك عن أنها تغدو شهيرة بهذه المهارة أمام زبائنها وشركائها في الأعمال. وإذا أخذنا وضع شركة 3M نجدها تعلن عن هذه القدرة الأساسية بالشعار الذي اتخذته لنفسها وهو «الابتكار».

ومجال الأعمال الذي تختار المؤسسة المشاركة فيه، والطريقة التي تتوخاها لتخلق أفضليتها التنافسية سيكون لهما أثر عميق في ما يفكر به الناس

(2) النص الحرفي لقوله هذا: «إن كنتُ قد رأيتُ إلى مدى أبعد فذلك لأنني وقفت على كتفي مارد»

بخصوص الشركة. وقد تعرض المديرين خلال العقود الأخرين من السنين لضغط شديد ليعيدوا التفكير ببعض الجوانب الأكثر أهمية في استراتيجيات الأعمال الخاصة بشركاتهم، وكان القسم الأعظم من مصادر هذا الضغط يأتي من البيئة التي تعمل بها الشركة وتتضمن عدة عوامل مثل عولمة الأسواق ورفع السيطرة الحكومية والاختراقات الحاصلة في تكنولوجيا الاتصالات، مثل الإنترنت. وفي حالات أخرى كان مصدر الضغط من داخل الشركة. وإذا نظرنا إلى وضع شركة Corporate America نجد هذا الضغط متمثلاً بالسعي الحثيث والمتواصل للنمو. وإذا كان ثمة شيء واحد فقط يحط من قيمة صورة الشركة، وبالآتي سمعتها في عيون أصحاب المصلحة (في ما عدا المحللين الماليين) فهو النمو مهما كانت الكلفة - انظر الشاهد رقم 1.5.

يستخدم مصطلح «السياسات الرسمية للشركة» في هذا الفصل ليشير إلى القرارات الناظمة للاستراتيجية والهيكلية والاستثمارات والعمليات التجارية وأنظمة التحكم والمراقبة في المؤسسة. كما يوضح الشكل رقم 1.3 الوارد في الفصل الثالث أن السياسات الرسمية للشركة تؤثر في ثقافة المؤسسة وفي صورة الشركة وسمعتها لدى الموظفين وفي ما تعرضه الشركة من منتجات وخدمات وفي جميع أشكال التواصل مع أصحاب المصلحة والاهتمام. ونقطة البداية في تحليل السياسات الرسمية للشركة تكمن في عملية التخطيط الاستراتيجي.

## التخطيط الاستراتيجي

تخطط الشركات الكبرى والمعقدة استراتيجيتها عادة على ثلاثة مستويات: مستوى الشركة كلها ومستوى وحدة الأعمال التابعة لها SBU والمستوى الوظيفي (كالتسويق مثلاً). وقد أجرى معهد التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Institute بحوثاً من خلال قاعدة المعلومات لديه بعنوان «الأثر الربحي لاستراتيجيات السوق» (Profit Impact of Market Strategies (PIMS)

حدد فيها بعض الجوانب الهامة في التخطيط على هذه المستويات الثلاثة<sup>(3)</sup>. فمثلاً، لكي تتمكن الشركة من خوض غمار المنافسة بفاعلية يجب عليها أن تحدد مجال الأعمال الذي تنتمي إليه، كما يجب عليها أن تبني مجموعة من القدرات الأساسية الخاصة بها والتي تستطيع وحدات الأعمال الاستراتيجية SBUs التابعة لها أن تستخدمها في سبيل تطوير منتجاتها وخدماتها<sup>(4)</sup>. أما على الصعيد الوظيفي، كالتسويق، فتركز الاهتمامات الرئيسية في الحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم. لكن مشكلة التخطيط الاستراتيجي المتعدد المستويات تتمثل بضرورة وجود تنسيق ومواءمة بين هذه المستويات من التخطيط. ويوضح الشكل رقم 1.5 كيف يمكن توجيه التركيز في هذه المستويات الثلاثة للتخطيط الاستراتيجي نحو فكرة تعدد على جانب كبير من الأهمية عند الجماعات المختلفة لأصحاب المصلحة، ونقصد بذلك «تكوين القيمة».

يبرز الشكل 1,5 أهمية القرار الحاسم في التخطيط الذي يتوجب على المؤسسة أن تتخذه والذي له أثره الكبير في صورة الشركة وسمعتها المرغوبتين، ونعني بذلك تحديد الهدف الأهم الذي يعلو على كل الأهداف. عندما تسلّم روبرت هاس Robert Haas أمر قيادة شركة Levi's جعل القيمة الاجتماعية هدف الشركة الأسمى الذي يعلو على غيره من الأهداف. وعندما وضعت هذه الشركة أسهمها للتداول في أسواق الأوراق المالية سنة 1971 كانت النشرات الخاصة بعروضها تحذر الجمهور من أن أرباحها ربما تتأثر بالتزاماتها نحو البرامج الاجتماعية<sup>(5)</sup>. غير أن شركات أخرى مثل كوكاكولا Coca Cola

(3) R. Buzzel and B. Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance* (New York: The Free Press, 1987); B. Gale, *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See* (New York: The Free Press, 1994).

(4) C.K. Prahalad and G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review* (May - June 1990), 79 - 91.

(5) N. Munk, «How Levi's Trashed a Great American Brand», *Fortune* (12 April 1999), 32 - 42.

وجيليت Gillette ونايكي Nike وديزني Disney فقد وضعت القيمة المالية الهدف الأسمى الذي يعلو على غيره من الأهداف .

ولكي نفهم كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي وغيره من السياسات الرسمية للمؤسسة في صورة المؤسسة ذاتها وسمعتها لدى الموظفين ومن هم خارج المؤسسة سوف نبدأ بالحديث عن مفهوم التوافق والملاءمة fit .

### الشاهد رقم 1.5 النمو مهما كانت الكلفة

#### النمو على حساب فقدان التركيز

يقول آل ريز Al Ries الاستشاري الذائع الصيت في مجال الإعلان والتسويق إن الشركات تفقد التركيز وبالآتي موقعها الواضح في أذهان أصحاب المصلحة لثلاثة أسباب على الأقل تتعلق بالنمو، والنجاح واحد منها. فهو يؤمن الفرصة للشركة لتتشعب وتذهب في اتجاهات جديدة مختلفة، كما حصل لشركة جنرال موتورز General Motors في الستينيات وشركة مايكروسوفت Microsoft في التسعينيات من القرن الماضي. والسبب الثاني استراتيجية التنوع غير ذي العلاقة بالشركة، تلك الاستراتيجية التي فقدت مصداقيتها حالياً. وأمثلة ذلك كثيرة نذكر منها شراء شركة IBM لشركة Rolm سنة 1984، ثم باعها في سنة 1989؛ واشترت شركة كوكاكولا Coca Cola شركة كولومبيا للأفلام السينمائية Columbia Pictures سنة 1982 وبيعها سنة 1989 (بربح قدره 1,5 مليار دولار)، وشركة إيستمان كوداك Eastman Kodak التي اشترت شركة Sterling Drug سنة 1988 وبيعها سنة 1994، والقائمة طويلة. والسبب الثالث الذي يجعل الشركة تفقد التركيز هو العمل في سوقٍ ضعيف النمو إجمالاً فتغدو الشركة تحت ضغط شديد يدفعها لزيادة مبيعاتها وأرباحها زيادة كبرى. فالذي يحدث في مثل هذه الحال أن تقوم الشركة (أ) بعرض منتجاتها الحالية بتنوع أكبر ونكهات جديدة، أو (ب) أنها تتشعب وتوجد فروعاً لها في أسواق جديدة. أو (ج) أنها تقوم بشراء شركات أخرى ومنتجات جديدة، أو (د) تدخل في مشاريع مشتركة مع شركات أخرى.

والحجة التي يسوقها ريز يعبر فيها بقوله إن الشركات الناجحة عادة تبدأ عملها بتركيز عالٍ على منتج واحد أو خدمة واحدة أو سوق واحدة، وبعدئذ، ومع مرور الزمن تفقد الشركة التركيز. وكلما توسعت مجالات أنشطتها ازدادت احتمالات أن تصبح بعض أقسامها غير

مربحة وغير منافسة. والدرجات السلبية في هذه الخصائص لا تعطي الشركة صورة أو سمعة جيدة. وهكذا نجد الشركة التي تملك خاصية التركيز أفضل كثيراً من شركة فاقدة التركيز من وجهة نظر صورة الشركة وسمعتها.

المصدر: A. Ries, Focus (London: Harper Collins Business, 1996) and A. Ries and J. Trout, Positioning: The Battle for your mind (New York: Mcgraw Hill, 1986).

### النمو على حساب موظفيك

كانت شركة ربرميد Rubbermaid وطوال الفترة الممتدة بين سنتي 1985 و1996 تصنّف ضمن أفضل عشر شركات في لائحة مجلة فورشن Fortune للشركات الحائزة إعجاب الجميع. ثم هبطت مرتبتها إلى الثانية والعشرين سنة 1997. لقد كانت إحدى صفاتها التي جعلتها تحتفظ بنجوميتها لهذه الفترة الطويلة نسبياً من الزمن نموها المثير للإعجاب. وقد شهدت خلال عقد الثمانينيات من القرن الماضي زيادات سنوية في الأرباح بمعدل وسطي قدره 14٪ وزيادات في سعر أسهمها بمعدل 25٪.

وإذا عدنا قليلاً إلى الوراء نجد أن شركة ربرميد Rubbermaid قد أخذت على نفسها عهداً في الخمسينيات من القرن الماضي بأن تضاعف حجمها مرة كل ست سنوات، وهذا يعني زيادة في المبيعات والأرباح بمعدل 12,25٪ سنوياً. وفي أواخر السبعينيات من القرن الماضي رفعت هدفها هذا إلى نمو بمعدل 15٪ سنوياً، أو بمضاعفة حجمها مرة كل خمس سنوات. وحققت هدفها هذا في الثمانينيات من القرن الماضي. والسبب في ذلك يعود في جزء منه إلى شرائها بعض الشركات المنافسة لها، كما يعود السبب أيضاً إلى التضخم. لكنها في مستهل عقد التسعينيات من القرن الماضي اضطرت لتبذل جهوداً كبيرة في كفاحها من أجل النمو وفي كثير من الأحيان لم تستطع تحقيق هدفها. فكانت في خضم صراعها هذا تحوّل الزيادة في التكاليف إلى زبائنها وهذا ما أفضى إلى انزعاج شركة Wal - Mart التي كانت أفضل زبائنها. الجدير ذكره أن سمعة Wal - Mart تعتمد أساساً لها الأسعار المنخفضة التي تقدمها لزبائنها. وهكذا كانت زيادة الكلفة عند شركة ربرميد Rubbermaid بغية تحقيق هدفها في النمو حركة ليست في مصلحتها.

وظهر مثل هذا التوتر داخل الشركة أيضاً. لم يتردد شميت Schmitt كبير المسؤولين التنفيذيين لحظة واحدة في الاستغناء عن عدد من كبار المديرين لأنهم لم يحققوا

الأهداف الطموحة في المبيعات المرسومة لهم . أما المديرون الباقون في الشركة فكانوا يعلمون أنه يتعين على شركة ربرميد Rubbermaid أن تنمو بمقدار حجم شركة Dow Corning لكي تحقق الهدف المرسوم لها للنمو .

المصدر : A. Farnham, «America's Most Admired company», Fortune (7 Feb. 1994), 36 - 9; L. Smith, «Rubbermaid Geos thump», Fortune (2 Oct. 1995), 68 - 76.

## التوافق والفشل وقاعة الشهرة

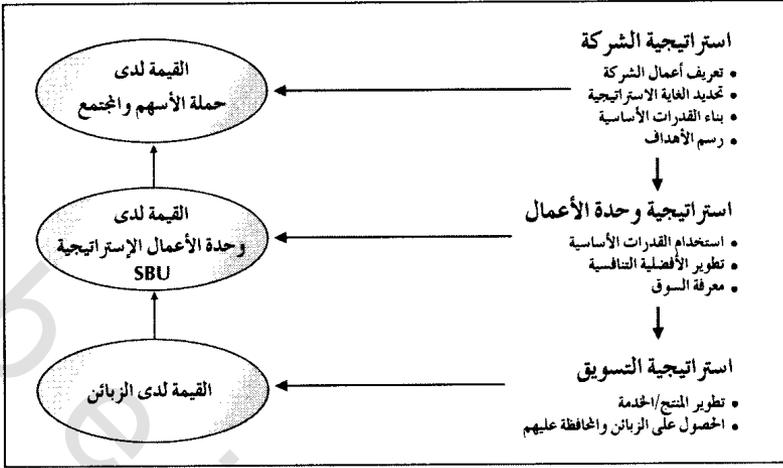
ينص أحد المبادئ الإرشادية في عملية الإدارة الاستراتيجية على وجوب أن تتضمن المؤسسة أن كل مستوى من مستويات العمليات الاستراتيجية والهيكلية والإدارية يكمل أحدها الآخر . يقول ريموند مايلز Raymond Miles وتشارلز سنو Charles Snow في بحث لهما يُعدّ نقطة علام بارزة في الإدارة الاستراتيجية إن الشركات الناجحة هي تلك التي تحقق «التوافق» الاستراتيجي مع بيئة السوق الذي تعمل فيه وتدعم استراتيجياتها بهيكليات صُمّمت لتتلاءم معها وعمليات تحكّم ومراقبة إدارية<sup>(6)</sup> . وقد حددا نوعين من التوافق، هما :

(أ) التوافق الخارجي بين بيئة السوق والموارد الخاصة بالمؤسسة وقدراتها الذاتية وما تقدمه من منتجات و/أو خدمات ؛

(ب) التوافق الداخلي بين استراتيجية المؤسسة وهيكليتها وعملياتها التجارية وأسلوب إدارتها .

والتوافق هو حالة وعملية بأن معاً؛ أي أن المؤسسات تسعى دوماً لتحقيق مستوى أكثر إحكاماً من التوافق، والحد الأدنى من التوافق الداخلي أمر جوهري لجميع المؤسسات كي تبقى على قيد الحياة . وكذلك الأمر بالنسبة للتوافق

(6) R. Miles and C. Snow, «Fit, Failure and The Hall of Fame», California Management Review, 26, 3 (Spring 1984), 10 - 28; and R. Miles and C. Snow, Fit, Failure & the Hall of Fame (New York: The Press, 1994).



الشكل 1.5: التخطيط الاستراتيجي

المصدر: Derived from L. Brown, Competitive Marketing Strategy (Melbourne, Nelson, 1997), 22.

الخارجي، هذا إن لم تكن المؤسسة تلقى الحماية من التشريعات الحكومية. بيد أن معظم الشركات لا تحقق التوافق المحكم ولا التوافق الخاطيء، بل توأماً محدوداً مع حاجات الزبائن، وتوافقاً محدوداً بين استراتيجيتها وهيكلتها المؤسساتية. وهكذا نجد عدداً كبيراً من الأفراد الذين ينحصر عملهم في حل المشاكل وإزالة الخلافات داخل المؤسسة. ففي بعض الأحيان، مثلاً، يكون التوافق ضعيفاً جداً بين المنتجات والخدمات المقدمة وقدرة الزبائن على استخدامها (مثل الكومبيوتر الشخصي)، وما يتطلب وجود وحدات خدمة الزبائن وخطوط هاتفية خاصة لمساعدتهم. والمؤسسات ذات التوافق الخارجي الضعيف لا تقوى على مواجهة تبدلات أحوال السوق والمنافسين الذين يعيدون تعريف السوق، كما نشاهد ذلك يحدث في التجارة عبر الانترنت.

وعادة، يصعب اكتشاف ذلك الخط الفاصل بين المستوى المقبول من التوافق والتوافق الخاطيء، حيث إن هذا التوافق الخاطيء يزحف تدريجياً إلى المؤسسة وقد يأتي من مصادر داخلية و/أو من تبدلات في البيئة، كالمثالين المذكورين في الشاهد رقم 2.5.

يقول مايلز وسنو إن معرفة الاستراتيجية الصحيحة ليست مهمة للنجاح بقدر أهمية تحقيق التوافق الصحيح. والسبب الأول والأهم لذلك هو أن عدداً كبيراً من المنافسين يفهمون القوى الدافعة لتطور السوق فهماً مماثلاً للمؤسسة ويفكرون بتطوير السوق بطريقة مماثلة أو يعملون على دراسة استراتيجيات لاختراق السوق مشابهة لها. ويقول هذان الباحثان أيضاً إن الذي يميز الشركات الناجحة عن الشركات التي تتمتع بالقدر نفسه من النجاح هو قدرة المؤسسة على وضع تفاصيل استراتيجية جيدة، وقدرتها على تطوير هيكلية تدعم هذه الاستراتيجية قبل المنافسين. ومن حيث الجوهر فإن الشركات التي تحظى بحضور جيد في صالة الشهرة هي تلك التي تحقق التوافق المتطابق داخلياً وخارجياً قبل منافسيها.

#### الشاهد رقم 2.5 - التوافق الخاطئ داخلياً وخارجياً

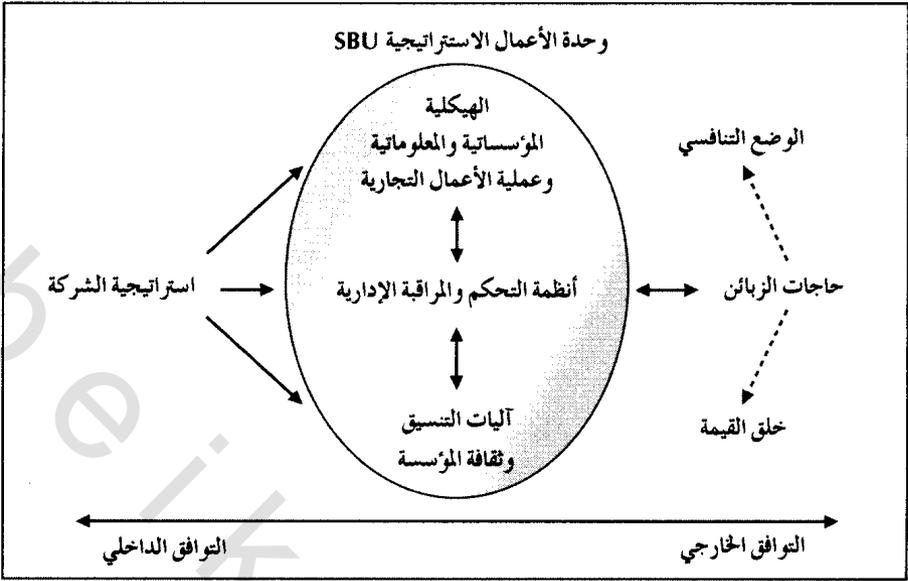
يقدم لنا مايلز Miles وزميله سنو Snow حالة شركة كرايزلر Chrysler نموذجاً تقليدياً للتوافق الخاطئ المتولد داخلياً. فقد كانت هذه الشركة تحتل موقعاً متقدماً، بل كانت ثاني أكبر شركة أمريكية لصناعة السيارات في الثلاثينيات من القرن العشرين، وبدأت انحدارها في أعقاب الحرب العالمية الثانية عندما أدخلت تغييرات في استراتيجيتها دون أن تحدث أي تغيير في هيكليتها المؤسسية أو في عملياتها الإدارية. فقد قررت آنذاك أن توسع خط إنتاجها وتدخل في منافسة حادة ضد شركة فورد وشركة جنرال موتورز على الصعيد العالمي. غير أنها لم تدعم هذه الاستراتيجية ذات السوق والمنتج المتنوع ببنية مؤسسية معدلة. والواقع أن شركة كرايزلر حاولت (دون جدوى) أن تستخدم هيكليتها الوظيفية المركزية لدعم استراتيجيتها الجديدة هذه. وبعد سنوات طويلة عانت خلالها من التوافق الخاطئ، تم تعيين لي اياكوشا Lee Iacocca كبيراً للمسؤولين التنفيذيين CEO ليحاول إنقاذ الشركة وكانت بحاجة لمساعدة من الحكومة الفدرالية لتجنب الإفلاس.

والمثال الآتي يوضح حالة التوافق الخاطئ المتولد خارجياً الحاصل في انكفاء صناعة الدراجات النارية في المملكة المتحدة، التي كانت منذ مطلع القرن العشرين وحتى عقد الستينيات منه القوى الكبرى في العالم في صناعة الدراجات النارية وبيعها. غير أن أسماء شهيرة مثل BSA ونورتون Norton وترايامف Triumph بدأت تخرج من الأسواق في مستهل

عقد الثمانينيات من القرن الماضي، حيث شهدت السنوات الأولى من عقد الستينيات من القرن الماضي دخول الشركات اليابانية إلى أسواق المملكة المتحدة مثل هوندا Honda وكاواساكي Kawasaki وياماها Yamaha وسوزوكي Suzuki. كانت استراتيجية هوندا في ذلك الحين تملي عليها تجنب المنافسة المباشرة مع الشركات الصانعة ذات الأسماء اللامعة فاتخذت لنفسها أسلوب استهداف «المشترين لأول مرة» فقدمت لهم الدراجات ذات الوزن الخفيف وسهولة التناول من قياس 125 سم<sup>3</sup> 125 CC وأنشأت شبكة من الموزعين يقدمون الخدمة الممتازة لزبائن هذا القطاع «المبتدئ» من السوق. ومن هذه القاعدة انطلق اليابانيون نحو القطاع الأعلى، أي صنف الدراجات ذات القياس 250 سم<sup>3</sup> (250 CC) وقدمت تصميماً مبتكراً وأطلقت حملة تسويقية شديدة القوة ودعمًا ممتازاً لخدمة الزبائن عبر وكلاء التوزيع. كان الكثير من زبائنهم من أولئك الذين كانوا في البداية «مشترين لأول مرة» ثم أرادوا مقايضة دراجاتهم بالقياس الأكبر. وكانت هذه الجماعة أيضاً من الزبائن المحتملين للدراجات النارية البريطانية. وما إن هيمن اليابانيون على هذا القطاع من السوق حتى انتقلوا إلى القطاع الثاني حيث يرغب الزبائن في الدراجات الأكبر حجماً، ولكي يظهروا مقدرة بارعة في صناعة الدراجات ذات الجودة العالية دخلوا ميدان سباق الدراجات النارية وحققوا فيه نجاحاً باهراً.

في غضون ذلك كان تجاوب المصنعين البريطانيين بطيئاً. وبدا أنهم يعتقدون أن بإمكانهم الاعتماد على سمعتهم المعروفة في جذب الزبائن. لكن الحقيقة المرة أن سمعتهم هذه هي التي ساعدت في تسريع انكفائهم من السوق. ففي وقت دخول اليابانيين إلى السوق كان الزبائن يعتقدون أن لدى الشركات البريطانية الصانعة للدراجات النارية شبكة موزعين ضعيفة، ناهيك عن ضعف حركة توافر المنتجات في الأسواق. وخلافاً للشركات اليابانية يبدو أن الشركات البريطانية لم تملك استراتيجية طويلة المدى. واحتاج الأمر عشر سنين لتخرج إلى السوق مجموعة من الشركات لديها تبصر استراتيجي عميق وهيكلية مؤسسية ممتازة وأنظمة إدارية تدعم هذه الرؤية الاستراتيجية لتقضي على المشاركين القدامى في السوق الذين لا يملكون الأفضلية التنافسية المستدامة.

المصدر: Derived from: R. Miles and C. Snow, Fit, Failure and Hall of Fame (New York: The Free Press, 1994) and M. Christopher, S. Majaro, and M. McDonald, Strategy Search (Aldershot: Gower, 1987).



الشكل 2.5 : نموذج التوافق الاستراتيجي

يوضح الشكل رقم 2.5 العوامل الرئيسية المحركة للتوافق المتطابق . وهو نموذج لإطار محتمل تكون فيه استراتيجية الشركة العامل المقرر بينما تكون تكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية وهيكلية المؤسسة وثقافتها العوامل التي تجعل الشركة قادرة على فعل ما تفعله وتجبرها على فعله . أما الوضع التنافسي وخلق القيمة فهما إجراءان يتعلقان بالتوافق الخارجي الناجح .

والمؤسسات التي تتمتع بميزة التوافق المتطابق داخلياً وخارجياً يرتبط اسمها عادة بالتفوق والتميز ، سواء من الناحية التشكيلية أو المالية . وتكون المعنويات فيها عالية والثقة ممتازة لأن الناس يستطيعون أن يروا بوضوح كيف ولماذا تعمل الأشياء فيها . ويمكن وضع هيكلية للمكافآت بحيث تقرر وفق الأداء بدلاً من الجهد والاجتهاد في العمل . وعندما يتم إبلاغ جميع العاملين بالمؤسسة بهذه الجوانب الداخلية والخارجية للتوافق المتطابق ويتفهمونها يصبح هذا التوافق القوة المحركة الفاعلة للصورة الجيدة للشركة .

## استراتيجية الشركة ووحدة الأعمال

عندما يتحدث المخططون عن الاستراتيجية يركزون عادة على القرارات التي تتضمن التزامات رئيسية للموارد. وقد لخص روبرت غويزيتا Robert Goizueta هذه الفكرة بمبادرة لطيفة حين قال «عندما يبدأ البحث في هذا الموضوع، فإن الذي أفعله حقاً هو تخصيص الموارد، رأس المال والقوة البشرية»<sup>(7)</sup>. كان روبرت غويزيتا حتى عهد قريب كبير المسؤولين التنفيذيين في شركة كوكاكولا التي تعد أشهر علامة تجارية في العالم. يتجلى هذا الرأي المتمثل بتخصيص الموارد بشكل لا رجوع عنه في تكوين الأصول والموجودات (الموارد البشرية والأشياء المادية، والمعلومات والتصورات) التي تبنيها الشركة مع مرور الزمن. وقد ذكرت في مستهل هذا الكتاب أن الصورة والسمعة الجيدة للشركة واحدة من هذه الأصول. وعلى العموم فإن التباين في هذه الأصول وكيفية استخدامها في سبيل تلبية الحاجات الحقيقية للزبائن هو الذي يقرر الأفضلية التنافسية التي تتمتع بها الشركة في الأسواق المشاركة فيها. وتبدأ عملية وضع الاستراتيجية هذه عندما تمكن الإجابة عن سؤال في غاية الصعوبة.

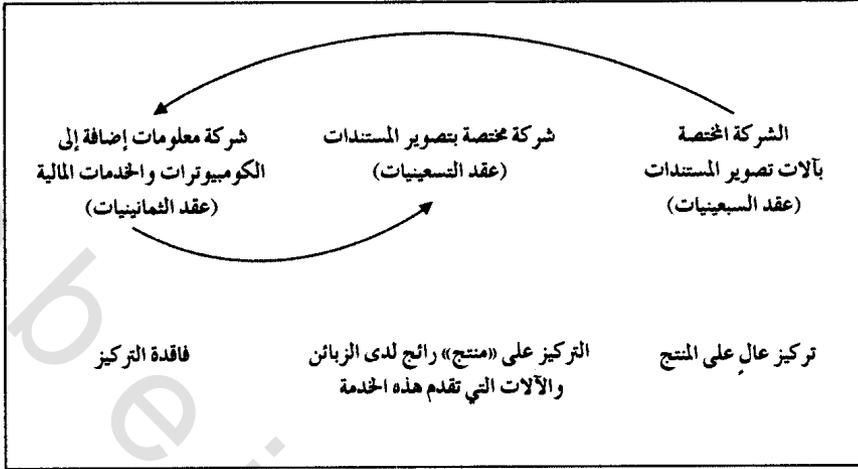
## تعريف الأعمال

من أصعب الأسئلة وأهمها التي يتوجب على مديري المؤسسات طرحها بخصوص مؤسساتهم السؤال: «ما هي الأعمال التي نحن جزء منها؟» ولكن كيف يكون سؤال بهذه البساطة صعب الإجابة بشكل صحيح؟ لعل أحد الأسباب الداعية لهذه الصعوبة يكمن في كون رؤساء الشركات عرضة للوقوع في فخ الدعاية المغرضة التي يولدها عمالقة رجال الأعمال، لا سيما أولئك الذين اشتهروا برؤية كبرى للمستقبل. ففي مثل هذه الحال يصبح من السهل على الشركات أن تصبو إلى مكانة أكبر من قدراتها. وأصدق مثال لذلك ما

حدث لشركة كزيروكس Xerox في الثمانينيات من القرن العشرين . كانت هذه الشركة في عقدي الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين الشركة المنتجة لآلات تصوير المستندات ، وحققت في سنة 1970 مبيعات تعادل 95٪ من إجمالي مبيعات هذا الصنف من الآلات . غير أن حصتها في السوق هبطت في سنة 1982 إلى نحو 13٪ ، وكانت خلال فترة الانحدار هذه تعاني من جراء إحساسها بالعظمة .

فقد أرادت هذه الشركة أن تصبح «شركة معلومات» وتبتدع مكاتب المستقبل . وهذه خطوة صغيرة في نظر الزبائن إلا أنها قفزة عملاقة بالنسبة لشركة كزيروكس ، التي اضطرت إلى دخول عالم الكومبيوتر لكي تحقق هدفها هذا . وبغية تحويل هذا التوسع انتقلت إلى الخدمات المالية التي رأت فيها بقرة حلوباً تدر لها الأموال ؛ لكنها لم تستطع أن تحقق هذه النقلة<sup>(8)</sup> لأسباب داخلية وخارجية مختلفة . ثم جاء رئيس جديد لمجلس إدارة الشركة هو پول آير Paul Allaire فأعادها إلى ما كانت عليه من قبل ، حيث قدراتها الأساسية في الطباعة وتصوير المستندات ضمن عالم المنتجات ذات النظام الرقمي التي يمكن أن تربط ضمن شبكة كانت «الوثيقة والمستند» المنتج الرائج لدى الزبائن وبقيت بؤرة التركيز التي يجري حولها تطوير المنتجات الجديدة . وغدت شركة كزيروكس الشركة المختصة بالمستندات كما هو موضح في الشكل رقم 3.5 . وهكذا نجد شركة كزيروكس قد تراجعت عن المستقبل ، لكنها في تراجعها هذا أصبحت شركة ناجحة عالية التركيز .

إن أهم مشكلة تواجه الكثير من المؤسسات المتواجدة في سوق يتسم بمنافسة عالية هي تعريف الشركة بما تفعله وليس بما يريده الزبائن منها . وهذا يعني أن اهتمام المديرين موجه نحو «الوسيلة» (المنتجات وعمليات الإنتاج والبحوث والتطوير) وليس نحو «الغاية» (ما هي منفعة الزبون و/أو الحلول التي



الشكل 3.5: شركة كزيروكس Xerox تتراجع عن المستقبل

يمكن تقديمها). وقد طرح البروفسور تيد ليفيث Ted Levitt الأستاذ بمعهد هارفارد للأعمال Harvard Business School (سنة 1960) وكيني شي أوهماي Kenichi Ohmae (سنة 1986) الفكرة القائلة إن تعاريف الأعمال بناء على السوق تفوق من حيث مرتبتها التعاريف المبنية على المنتجات<sup>(9)</sup>. وحجتهما في ذلك أن المنتجات ذات عمر قصير، لكن الحاجات الأساسية للزبائن وأصناف الزبائن هي الدائمة. وعلى سبيل المثال، تقضي المنتجات الجديدة التي تعتمد في معظمها على التكنولوجيات الجديدة على مبيعات المنتجات الحالية. فالآلات الحاسبة الإلكترونية التي يسهل حملها قد حلت محل المساطر ذات الأجزاء المنزقة المستعملة في العمليات الحسابية، وكذلك الأشرطة السمعية والأقراص المدمجة CD حلت محل اسطوانات الحاكي (الغراموفون). وهذا يعني أن الحاجات الأساسية للزبائن التي كانت تلبها تلك المنتجات القديمة دائمة لا تنتهي، إنما تخدمها وتلبها منتجات تختلف كلياً عن السابق.

(9) T. Levitt, «Marketing Hyopia», Harvard Business Review (July - Aug. 1960), 45 - 56. For a more contemporary perspective, see K. Ohmae, «Getting Back to Strategy», Harvard Business Review (Nov. - Dec. 1988), 149 - 56.

وقد شجع ليفيث وأوهماي الشركات على تعريف أنفسها وأعمالها من منظور السوق وليس من منظور الشركة ذاتها. وعلى هذا النحو تستطيع الشركات أن تتجنب الوقوع في فخ ما حصل «للمسطرة المنزلة» و«أسطوانات الغراموفون». بل يتعيّن على المديرين أن يركّزوا على الحاجات الكامنة وراء الآلات الحاسبة (المحمولة) أو الأجهزة التي تعيد بث الموسيقى بجودة عالية. وفي هذا السياق يقترح الكاتب المتخصص بالأعمال ديريك إيبيل Derek Abell الاستعانة بثلاثة تعابير لوضع تعريف للأعمال يحمل توجهاً نحو السوق<sup>(10)</sup>، وهي:

(أ) مجموعات الزبائن التي تخدمهم أعمال الشركة؛

(ب) حاجات الزبائن التي يجب تليتها؛

(ج) تكنولوجيا (الأعمال) المستخدمة في تلبية هذه الحاجات.

وعلى سبيل المثال، تقدم وحدة الأعمال الخاصة بالإضاءة التابعة لشركة فيليبس خدماتها لمجموعات متنوعة من الزبائن (المنازل، المصانع، المكاتب، الملاعب الرياضية المكشوفة) عبر (تكنولوجيات) إضاءة مختلفة مثل مصابيح الإضاءة المتوهجة أو الفلورسنت بغية تلبية الاحتياجات الخاصة بالإضاءة والسلامة والأمن. وهذا يعني أن تعريف الأعمال لدى وحدة الأعمال الخاصة بالإضاءة في شركة فيليبس يركز على تقاطع هذه العوامل الثلاثة. ومن هذا المنطلق تحدّد بشكل دقيق نسبياً مهمة المديرين في إجراء مسح لاحتياجات الجماعات المختلفة من الزبائن، ومعرفة منافسيهم (واستراتيجياتهم) ومراقبة التكنولوجيات ذات العلاقة التي تؤثر بشكل مباشر في العملية الإنتاجية لمختلف أنواع أنظمة الإضاءة. وحيث إن شركة فيليبس تُعدّ رائدة في هذه التكنولوجيا فإن مكانتها هذه تتيح لها أيضاً أن تعيد تشكيل السوق. فمثلاً قدمت هذه الشركة

(10) D. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980) ch. 3.

سنة 1995 مصباح الإضاءة الفلورسنت المعروف بالطراز Alto في الولايات المتحدة الأمريكية، ليحل محل المصباح التقليدي الحاوي مادة الزئبق السامة الذي كانت تكاليف التخلص منه عالية جداً بالنسبة للزبائن الذين يستهلكون كميات كبيرة جداً منه. فجاء الطراز Alto ليخفض الكلفة الإجمالية لهم، وأتاح المجال في الوقت نفسه لشركة فيليبس أن تروّج لقضايا الاهتمام بالبيئة، وهذا ما عزز سمعة الفريقين معاً.

ومن جهة أخرى، نجد المؤسسات ووحدات الأعمال التي تعرّف أعمالها وفقاً للمعايير الثلاثة التي وضعها إيبيل Abell في وضع جيد يمكنها من الإجابة عن السؤال: «كيف تنافس؟» فمثلاً بعض الشركات الكبرى لصناعة الأدوية أعادت تعريف أعمالها ووصفتها بعبارة «العناية المستطاعة» بدلاً من «الأدوية». لعل الدافع لهذا التغيير اقتناص حصة أكبر من الدولار الذي ينفق في مجال العناية بالصحة، لكن ثمة واقعاً آخر لذلك هو الصورة والسمعة، إذ لم تكن صورة شركات صناعة الأدوية وسمعتها بمثل تلك الجودة التي تتمتع بهما صورة مؤسسات الرعاية الصحية وسمعتها. ناهيك عن كون شركات صناعة الأدوية في معظم الأحيان غير معروفة على نطاق واسع لدى المرضى، ولا يثق بها السياسيون. ففي سنة 1993 تشكّلت جماعة تسمّي نفسها «شركاء صناع الدواء من أجل رعاية صحية أفضل»، مؤلفة من رؤساء نحو أربعين شركة من كبريات الشركات العالمية لصنع الأدوية غايتها تحسين صورة الصناعة الدوائية<sup>(11)</sup>.

أن يفهم المرء أين يكمن مجال المنافسة في السوق له أثره الكبير في صورة المؤسسة وسمعتها، ولا سيما إذا كانت مؤسسة تتمتع بقوة تجعلها قادرة على إعادة تشكيل السوق الاستهلاكي. وقد أدركت شركة بودي شوپ Body Shop هذه المسألة فنأت بنفسها عن بريق الشهرة المفرط الذي يغلف صناعة مواد التجميل، واختارت لنفسها صورة العلامة التجارية / الشركة ذات السعر

«Back to the Apothecary», The Economist (7 May 1994), 71 - 2.

الزهد؛ وأغلفة المنتجات الرخيصة القابلة للاستعمال ثانية؛ قليلاً من الإعلان؛ وعلوم مواد التجميل ذات التكنولوجيا الضئيلة؛ ومكونات من منشأ طبيعي لمنتجاتها إضافة إلى اهتمامات المجتمع. وهذه جميعاً أشياء تفضلها جماعة من الزبائن يجلبون العيش الصحي والبساطة والتحفيز أكثر من حبهم لبريق الشهرة. وعلى النقيض من ذلك تبنت شركة ستاربكس Starbucks الأمريكية المالكة لسلسلة محال بيع القهوة استراتيجية مختلفة عن تلك. فقد رأت هذه الشركة الفرصة سانحة في السوق لتضيف إلى شرب القهوة الاهتمام والعاطفة أسوة باستراتيجيات التسويق التي تتبعها شركات جنرال فودز General Foods ونستله Nestlé وپروكتر أند غامبل Procter & Gamble التي عودت المستهلك الشراء بناءً على السعر وعلى أن يعد شرب القهوة سلعة روتينية. لقد أعادت هاتان الشركتان تعريفهما لجزء هام من السوق، كل منهما حيث تنتمي، وفي عملهما هذا غدت كلاهما علامة تجارية متفوقة للشركة<sup>(12)</sup>.

### القدرات الأساسية والغاية الاستراتيجية

قدمت أعمال س. ك. پراهاالاد C. K. Prahalad وغازي هامل Gary Hamel العون لكثير من المؤسسات في تحديد حلقة الربط الملموسة بين قدراتها الأساسية أو التعلّم الجماعي للمؤسسة ومقدرتها على تقديم منتجات وخدمات معينة وتنجح في تسويقها<sup>(13)</sup>. يقول هذان الباحثان إن القلة القليلة جداً من الشركات تستطيع أن تبني قيادتها في ما هو أكثر من خمس أو ست قدرات أساسية لديها. فمثلاً القدرة الأساسية لشركة هوندا في صنع المحركات والقاطرات تتيح لها إمكانية إنتاج تشكيلة واسعة من السيارات التي تضاهي

W.C. Kim and R. Mauborgne, «Creating New Market Space», Harvard Business Review (12) (Jan. Feb. 1999), 83 - 93.

C.K. Prahalad and G. Hamel, «The Core Competence of the Corporation», Harvard Business Review (May - June 1990), 79 - 91; G. Hamel and C.K. Prahalad, Competing for the Future (Boston; Harvard Business School Press, 1994).

الإنتاج العالمي وصنع محركات القوارب التجارية ومولدات الطاقة الكهربائية وجزازات العشب والدراجات النارية وكاسحات الثلج . وكذلك نجد القدرات الأساسية لشركة كانون Canon في تكنولوجيا البصريات وأنظمة التحكم للمعالج الميكروي microprocessor تدخل في صناعة تشكيلة من المنتجات الخاصة بالمكاتب مثل آلات التصوير الرقمية وآلات تصوير المستندات الرقمية وأجهزة المسح الضوئي والطابعات الليزرية .

ومن خلال إدخال قدراتها الأساسية في منتجاتها تستطيع الشركة أن تكون لنفسها موقعاً مهيمناً في السوق يساعدها في خلق التطور الخاص بالتطبيقات والسوق النهائي للمستهلك . وهذه المجموعة من المنتجات الأساسية للمؤسسة هي التي تبني ما تسميه وكالات الإعلان حصة الشركة في ذهن المستهلك وبالآتي صورة الشركة وصورة علامتها التجارية . وتتيح هذه المنتجات أيضاً للشركة أن تقتنص منافع اقتصاديات التوسع الأفقي والعمودي وقد أطلقت على هذه الشركات في موضع آخر من هذا الكتاب تسمية الشركات الفاعلة والمؤثرة في السوق خلافاً للشركات التي تنفعل بالسوق وتتأثر به (ونقصد بالسوق هنا الزبائن أو المنافسين)<sup>(14)</sup> .

وينبغي للقدرات الأساسية للمؤسسة أن ترسم لها أيضاً هدفها الاستراتيجي ، أي كيف تنافس الشركات الأخرى . وهذا الجانب من استراتيجية الشركة هو النظرية المعتمدة لدى الشركة بخصوص النجاح والفشل . عموماً تبنت الشركات واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات العامة الشاملة الموضحة في الجدول رقم 1.5 . ويمكن تشبيه عمل القدرات الأساسية في تشكيل الاستراتيجيات العامة الشاملة بعمل سلسلة الحمض النووي منقوص الأوكسجين DNA في جسم الإنسان .

(14) G.R. Dowling, «Market Driving Companies: The Goal of Innovation in to Create a Dominant Design», Working Paper No. 95 - 013, Australian Graduate School of Management (1995).

## الجدول رقم 1.5 - الاستراتيجيات العامة الشاملة

أمثلة	خصائصها	الاستراتيجية
جهاز Walkman من سوني Sony	تحقيق الأداء الأمثل في مجال هام لمنفعة الزبائن	التمييز
سيارات رولز رويس	على قطاع واحد أو أكثر من السوق	التركيز
شركة Ikea شركة كيلوغ Kellogg's وشركة تويوتا Toyota	أدنى تكلفة عند التسليم استخدام عملية الابتكار لتحقيق أدنى كلفة ممكنة وأعلى جودة عبر تشكيلة واسعة من المنتجات لقطاعات مختلفة من السوق	قيادة في الكلفة الإجمالية الانتشار
ألماس Argyle الشركات الاستشارية	الوصول الفريد من نوعه للموارد والاستخدام المرن للموارد	إدارة أصول الشركة
رقائق شركة Intel الزجاج المصقول لشركة Pilkington	في المنتج في العملية	الابتكار
شركة Body Shop وشركة Nike	في التسويق	

ولتوضيح طريقة عمل القدرات الأساسية والاستراتيجية العامة الشاملة في تشكيل صورة الشركة نقدم الأمثلة من شركة إيكيا Ikea (السويدية المتخصصة في صنع الأثاث) وشركة ماكدونالدز McDonald's وشركة وول مارت Wal-Mart. فقد انتهجت هذه الشركات استراتيجية أدنى كلفة ممكنة عند التسليم. والمعروف أن لدى شركة وول مارت قدرات أساسية في تكنولوجيا المعلومات واللوجستية تساعدها في تحقيق التكاليف الضئيلة، ولشركة ماكدونالدز خبرة جيدة في صنع الأطعمة والابتكار في عملية الصنع هذه، ما يتيح لها أن تقدم منتجات ذات مواصفات ثابتة لا تتغير في كافة أنحاء العالم. وتستخدم شركة إيكيا الابتكار في تصميم أثاث يستطيع المستهلك أن يجمع أجزاءه في المنزل،

فابتدعت تسمية لزبائنها هي «المستهلك المنتج» prosumers المنحوتة من كلمتي producer (منتج) و consumer (مستهلك). ولأن قيادة التكلفة تُعدّ استراتيجية لها أثرها في القيمة لدى الزبائن من خلال تقديم الأسعار الرخيصة فقد استطاعت هذه الشركات الثلاث أن تحظى بدعم واسع النطاق في المجتمع. وقد ساعدها هذا الدعم في تعزيز صورها وبالاتي سمعتها.

### استراتيجية التسويق

بما أن التسويق هو المسؤول في أغلب الأحيان عن تلك الصلة التي تصل المؤسسة بالزبون فإن لهذه الوظيفة أثراً كبيراً في تحقيق التوافق الخارجي للمؤسسة وفي صورتها وسمعتها التي تتكوّن لدى الزبائن عنها. وقد دلّت بعض المبادرات التسويقية التي اتخذت مؤخراً أن هذا الأثر قد يكون إيجابياً وسلبياً في آن معاً. على سبيل المثال ثمة ثلاث استراتيجيات تسويقية دمرت صور الشركات التي طبقتها بشيء من العدوانية في السنوات الأخيرة الماضية، وهي حروب الأسعار وترويج الأسعار ومخططات ولاء الزبائن. فحروب الأسعار غالباً ما تخفض قيمة صناعة معينة، على الرغم من أن الزبائن قد يحبون ذلك؛ وترويج الأسعار يخفض قيمة العلامة التجارية ويعوّد الزبائن الشراء عندما يقدم عروضاً خاصة للمنتج فقط؛ ومخططات ولاء الزبائن (وعلى وجه الخصوص برامج «المسافر المتكرر في شركات الطيران) تثير انزعاجاً لدى المشمولين فيها عندما يحاولون المطالبة بمكافآتهم<sup>(15)</sup>.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الجانب الأهم في تلك الصلة بالزبائن من خلال التسويق يتمثل في كون الصورة الجيدة والسمعة الحسنة للمؤسسة تتأثران أساساً بعرض قيمة جيدة أصيلة للزبائن، وليس «برشوتهم» ليكونوا مخلصين

(15) G.R. Dowling and M. Uncles, «Do Customer Loyalty Programs Really Work?», Sloan Management Review, 38, 4 (1997), 71 - 82.

أوفياء للمنتج أو الخدمة. والسبيل لعرض هذه القيمة يبدأ بتقسيم الزبائن إلى قطاعات ملائمة.

غير أن مفهوم تقسيم السوق إلى قطاعات قد يكون ظاهرة محيرة. فقد يعني عند مدير المبيعات تقسيم الزبائن جغرافياً بغية تخصيص المناطق لموظفي المبيعات لديه. وقد يعني عند الكثير من مديري الإعلان والعلامة التجارية المطابقة بين خصائص الزبائن ومزاياهم مع ما لدى الإعلام من معلومات سكانية عن جمهور الإعلام. وقد يعني القائم على التسويق حساباً رئيسياً واحداً. لكن هذه المعاني كلها لا تفني بغرض تقسيم السوق إلى قطاعات يكون من شأنها تكوين القيمة لدى الزبون.

إن التقسيم إلى قطاعات تكوّن القيمة لدى الزبون يبدأ بتجميع الزبائن (المحتملين) ضمن جماعات، تكون لدى كل جماعة منها حاجات متماثلة (ومختلفة عن حاجات الجماعات الأخرى). عندئذ يستخدم هذا التقسيم القائم على الاحتياجات لوضع مواصفات المنتج أو الخدمة وتحديد السعر. وعلى هذا النحو يوضع تصميم المنافع الوظيفية والنفسية (السيكولوجية) التي يقدمها المنتج أو الخدمة بحيث تتلاءم وتتوافق مع احتياجات الزبائن. وإذا تحدد السعر بحيث يتناسب مع ميزانية الزبون الهدف، يتحقق عندئذ التوافق الجيد بين ما هو معروض وما هو مرغوب<sup>(16)</sup>. وبالاتي يؤدي هذا التوافق الخارجي إلى صورة جيدة للشركة أو المنتج (العلامة التجارية) في أذهان الزبائن الهدف. وإذا أمكن ربط القيمة لدى الزبون (أي المنافع بالنسبة للسعر) مع القيمة الثقافية المستقلة للزبون، ترتقي عندئذ العودة الجيدة للشركة إلى سمعة ممتازة. ويستخدم الإعلان عادة لصنع هذه الصلة.

(16) يتحدث اختصاصيو التسويق المحذون عن تكوين القيمة لدى الزبون، من خلال التصميم الذي تبذره المؤسسات للمنتجات والخدمات؛ وعن إيصال هذه القيمة إلى الآخرين، من خلال الإعلان؛ وعن تسليم القيمة، من خلال ترتيبات التوزيع؛ وعن اقتناص القيمة، من خلال التسعير.

## هيكلية المؤسسة

بيّن لنا الشكل 2.5 الدور الهام لهيكلية المؤسسة وأنظمة التحكم والمراقبة الإدارية في تحقيق التوافق الداخلي وبالاتي في صورة الشركة وسمعتها اللتين تشكّلان لدى الموظفين. وفي هذا الجزء من الفصل سوف أتناول بإيجاز الهيكلية العامة الرئيسية للمؤسسة وعملية تجميع المكونات في هذه البنية لتتمكن من قياس أثرها في تشكيل الصورة الداخلية.

في سنة 1979 أعد هنري منتزبرغ Henry Mintzberg دراسة اشتملت على الكثير من البحوث المتعلقة بهيكلية المؤسسة. ولا تزال آراؤه موضع اهتمام على نطاق واسع وهي الملائمة لفهم التشكيل البنوي الأساسي للكثير من وحدات الأعمال الاستراتيجية<sup>(17)</sup>. وقد أطلق تسمية «البنية البسيطة» على ذلك الصنف الأساسي من المؤسسات، حيث إن هذا النوع من المؤسسات قد لا يكون له بنية رسمية أو قد يكون فيها شيء منها. والمؤسسة من هذا الصنف تتألف عادة من الرئيس (مالكها أو مديرها) والعاملين لديه. ويجري تنسيق المهام فيها من خلال الإشراف المباشر للمدير الذي يقوم أيضاً بوضع استراتيجيتها. ومثل هذه المؤسسات تكون عادة مرنة في عملها لكنها محدودة جداً في قدرتها على مواكبة تعقيدات الأعمال، إذ تتصف بالميل نحو استخدام التكنولوجيات البسيطة وفي بيئة عمل بسيطة، والصورة التي تتكوّن عن هذا النوع من المؤسسات تستند في معظم الأحيان إلى شخصية مالكها / مديرها وأسلوبه.

ومع تنامي المؤسسات تتخذ سريعاً الطابع الرسمي الأكثر وضوحاً، فيقسم العمل إلى أقسام بغية تسهيل التخصصات. وتسعى المؤسسة جاهدة لتحقيق الوثوقية والفاعلية وإنجاز ما تصبو إليه. ويبرز فيها الأشخاص الهامون

(17) H. Mintzberg, The Structure of Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979).

الذين يضعون تصاميم ممارسة الأعمال وآليات التحكم والمراقبة الرسمية وغير الرسمية؛ ويجري تطوير أنظمة المعلومات المؤسساتية لمراقبة التكاليف والعملية الإنتاجية والمبيعات عوضاً عن رصد احتياجات الزبائن. وتظهر النزعة نحو مركزية السلطة وصنع القرار. وقد أطلق منتزبرغ على هذا النوع من المؤسسات الرسمية «بيروقراطية الآلة» وهو مصطلح يصف الصورة الذهنية لهذه المؤسسات. هذا النوع من المؤسسات التي تشبه في عملها عمل الآلة يناسب طريقة العمل في بيئة تتمتع بالاستقرار وبإمكانية التنبؤ بما سوف يحصل. وأصدق مثال له المصانع الأولى في Baton Rouge التي صنعت الطراز T من سيارات فورد Ford، حيث انعكست هيكلتها الداخلية في منتجاتها. وبات الزبائن يفضلون الحصول على أي لون من ألوان الطراز T، طالما أنه أسود.

والمؤسسات التي تقوم بأعمال معقدة وتعمل في بيئة مستقرة تتيح التنبؤ بما يجري ليست مضطرة لأن تكون منظمة في عملها كآلة، إذ يمكن تحقيق التنسيق في العمليات عبر توصيف مهارات ومعرفة العاملين فيها (من خلال التدريب المهني التخصصي) وليس عبر توصيف ممارساتهم للعمل. ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون لامركزية في كلا البعدين الأفقي والشاقولي، وقد أطلق منتزبرغ على هذا النوع من المؤسسات تسمية «البيروقراطيات المهنية». وهذا النوع شائع الوجود في الجامعات ومعاهد البحوث والمشافي والمدارس والشركات المحاسبية. وفي هذه البيروقراطيات المهنية نجد الاستراتيجية مزيجاً من الأجندا الشخصية للأفراد المهمين فيها والممارسة المهنية المقبولة ورغبات المؤسسة ذاتها. ونجد كبار المسؤولين التنفيذيين في هذه المؤسسات يتحدثون عن مهامهم ويصفونها بأنها تشبه إلى حد كبير قيادة قطيع من القطط. لذلك فإنه غني عن القول إن محاولة إعطاء صورة متماسكة لمثل هذه المؤسسة أمر في غاية الصعوبة.

أما المؤسسة «الوظائفية» فترتب مواردها في كيانات ووظائفية ذات حكم

شبه ذاتي (كبيانات خاصة بالتصنيع أو اللوجستية أو التسويق . . . وهلم جرا) ويكون التنسيق في ما بينها من خلال آليات تحكم وجداول عمل وخطط مركزية الصنع . ونحن نجد الكثير من الشركات التي تنتهج استراتيجية تستند إلى الفاعلية (أدنى كلفة عند التسليم، مثلاً) تستعين بشكل أو آخر من المؤسسة الوظيفية . فمثلاً نشاهد في شركة وول - مارت Wal - Mart عملاً متكاملًا بين الاختصاصيين بوظائف معينة وأنظمة المعلومات المتطورة لتنتج الفاعلية اللوجستية الضخمة . وفي مؤسسات من هذا النوع تكون الإدارة القوية الفاعلة للصورة المرغوبة للشركة من مسؤولية وحدة شؤون الشركة التي تتبع مباشرة لكبير المسؤولين التنفيذيين .

أما المؤسسة «ذات الأقسام المتعددة» فتقوم على أساس تجميع مجموعة من الموارد ذات الاكتفاء الذاتي لدرجة كبيرة حول منتج معين أو سوق إقليمي . ومثال ذلك شركة جنرال موتورز General Motors التي كان لديها في منتصف عقد التسعينيات من القرن الماضي ستة أقسام في الولايات المتحدة وعدد لا يحصى من الأقسام خارج البلاد، ولكل قسم منها سلطة تشغيلية واسعة كان من نتيجتها حدوث بعض المشاكل في صورة الشركة . فقد أجرى آل ريز Al Ries دراسة مقارنة للأسعار الأساسية للسيارات في الأقسام الموجودة في الولايات المتحدة فوجد: قسم سيارات البويك Buick (من 13700 إلى 33084 دولاراً)، والكاديلاك Cadillac (من 34990 إلى 45935 دولاراً)، وسيارة الشيفروليه Chevrolet (من 8085 إلى 68043 دولاراً)، وسيارة أولدزموبيل Oldsmobile (من 13500 إلى 31370 دولاراً)، والپونتيك Pontiac (من 11074 إلى 27139 دولاراً)، وسيارة ساترن Saturn (من 9995 إلى 31370 دولاراً)<sup>(18)</sup> . ومن تحليل السعر هذا يتضح لنا أمران: مجالات متداخلة في الأسعار وفي بعض الحالات اختلافات كبيرة في الأسعار ضمن القسم الواحد، لذلك من حق الزبون أن

يسأل: «ما هي سيارة GM؟» و«ما هي سيارة شيفروليه؟» (في قسم سيارات الشيفروليه نجد أرخص سعر للسيارة وأغلاها ثمناً).

وقد برز مؤخراً شكل جديد لهيكلية المؤسسة يتمثل على هيئة شبكات من الشركات مرتبة حول مصفوفة القيمة لتقديم المنتجات، توريدات الأجزاء المكونة للمنتج والتصنيع والتوزيع والتسويق والخدمات. وعلى سبيل المثال تركز شركة نايك Nike على قدراتها الأساسية في تصميم الأحذية الرياضية وتسويقها وتستعين بشركات أخرى للتصنيع والتوزيع والبيع بالتجزئة. وبالمثل تركز شركة ديل للكمبيوتر Dell Computer على قدراتها الأساسية في تجميع الكمبيوترات الشخصية وفقاً لطلب الزبون، وفي التسويق المباشر وخدمة الزبائن، لكن جميع مكونات الكمبيوتر ومستلزماته تأتي من شركات أخرى ويكون التوزيع إلى الزبائن عبر شركات مستقلة للنقل السريع courier. وتقوم كل من هاتين الشركتين بإدارة الصورة التي ترغبها لنفسها من خلال الاستعانة بموردين اشتهروا بتقديم منتجات عالية الجودة (مثل شركة إنتل Intel للرقائق بالنسبة لشركة ديل Dell) و/ أو من خلال الإعلان الإبداعي (عند شركة نايك Nike).

عندما تميل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة إلى الاضطراب وعدم الاستقرار (معقدة و/ أو كثيرة الحركة)، وعندما يتوجب على الموظفين القيام بأعمال غير معتادة أو معقدة تتبدل في كل مرة يؤدونها، تصبح الأنواع المختلفة من المؤسسات المذكورة آنفاً غير ملائمة بصورة عامة. ففي مثل هذه الحال ينبغي أن يكون التصميم المناسب للمؤسسة قابلاً للتغيير. ولكي تفلح الشركة في عملها التنافسي في مثل هذه الظروف تعمد إلى تحرير عملية صنع القرار من المركزية وتقدم تعاريف موسعة للواجبات وتستعين بأقل عدد ممكن من القوانين والإجراءات وتعمل على تقييم الأداء الفردي بصورة ذاتية. كما يتم توزيع أنظمة المعلوماتية داخل المؤسسة كلها وفي جميع أقسامها لتوفر إمكانات معالجة المعلومات التخصصية بحيث تدعم قدرة الابتكار عند الأفراد.

وخير مثال لهذا النوع من المؤسسات، الشركات الاستشارية المتخصصة بالأعمال (كالشركات الاستشارية في الإدارة، والمحامين الذين يتولون قضايا الشركات ووكالات الإعلان... إلخ). وفي هذه الحال يتوجب على الأشخاص، على اختلاف مهاراتهم وأهدافهم وآفاقهم الزمنية، أن ينسقوا أعمالهم ليرضوا توقعات زبائنهم. وكآليات للتنسيق تستخدم الاجتماعات المتعددة، وفي أغلب الأحيان تعقد هذه الاجتماعات بصفة عاجلة أثناء العمل، وتستخدم أيضاً المقترحات والنشرات التي تقدم المعلومات الموجزة والتقارير. وتكون السلطة والصلاحيات متوافقة مع الأوضاع ومستندة إلى الخبرة. ويكون التواصل ضمن فرق العمل مفتوحاً والرصد البيئي (أي الزبائن) واسعاً وشاملاً. وقد وصف منتزبرغ هذا النوع من المؤسسات «بالبنية العضوية» organic structure أو حكومة الأعمال الآنية adhocracy. وفي كثير من هذه المؤسسات ترتبط صورة الشركة وسمعتها ارتباطاً وثيقاً بصورة الأفراد الرئيسيين وسمعتهم فيها.

إن تعدد الطرق التي يمكن أن تستعين بها المؤسسة لتكسب أفضلية تنافسية يشير إلى حقيقة مفادها أنه لا توجد قواعد بسيطة لتقرير ما هو ملائم أو غير ملائم من مكونات البنية الاستراتيجية، بل يتوجب على المديرين أن يختاروا مزيجاً من الاستراتيجية العامة الشاملة ومن ثم يوفرون الدعم لما يختارونه بهيكلية مناسبة وأنشطة تحكم ومراقبة تكملها. أما التغييرات الكبرى في استراتيجية الأعمال فتتجمل في معظم الأحيان عن شكل من أشكال الأزمات (مثل انخفاض حصتها في السوق أو احتمال شراء الغير لها، أو دخول منافس جديد إلى السوق أو تغير في التكنولوجيا... إلخ). وقد تتضمن هذه التغييرات تبديلاً في هيكلية المؤسسة كما حصل لشركة كزيروكس Xerox عندما بدلت أوضاعها لتصبح شركة متخصصة بالوثائق والمستندات، حينذاك تبدلت الشركة من الهيكلية الوظيفية (هندسة وتصنيع ومبيعات وخدمات... إلخ) إلى هيكلية

تعتمد وحدات الأعمال ذات التركيز على الزبون النهائي (مثل أنظمة المستندات لطاولة المكتب ومنتجات شخصية لأنظمة المستندات).

غير أن الناحية الهامة جداً في ما يتعلق بهيكلية المؤسسة معرفة أن هندسة هذه الهيكلية وتصميمها وأنظمة التحكم والمراقبة وآليات التنسيق هي المحرك القوي للتوافق الداخلي وللإدراك الحسي عند الموظفين. وقد تساعد الهيكلية أيضاً، أو قد تعوق، حجم التوافق الخارجي الذي تحققه المؤسسة، وعلى وجه الخصوص في صناعة الخدمات (مثال ذلك، عندما تكون أنظمة التحكم والمراقبة الإدارية مثبطة لعمل موظفي الخط الأول في تقديمهم المستوى ذاته من الخدمات الذي جاء ذكره في الإعلان). عندما يكون التوافق الخارجي ضعيفاً تضعف معه الصورة التي تتكوّن لدى أصحاب المصلحة والاهتمام الخارجيين.

### الموظفون لا يفعلون ما ينتظر منهم بل ما يبحث عنه المفتشون

يسعى المدبرون جاهدين في معظم الأحيان لتحقيق شكل من أشكال التوازن بين ما تنتظر المؤسسة من موظفيها أن يفعلوه وبين ما تقوم به المؤسسة فعلاً لقياس جهودهم وإنجازاتهم. وفي كثير من الحالات لا توجد علاقة بين التوقعات وإجراءات الأداء. لناخذ مثلاً على ذلك حالة خدمة الزبائن، التي لها أثر كبير في الصور التي تتكوّن لدى الزبائن عن المؤسسة. ولغاية التحقق من أداء الموظفين قامت إحدى الشركات بقياس الزمن الذي يستغرقه الرد على مكالمة هاتفية واردة من الزبائن إلى مركز الخدمات لديها ليكون هذا القياس مؤشراً للاستجابة. ثم قاست المدة الزمنية التي يستغرقها اتصال مركز الخدمات بالزبون لتتخذ مؤشراً للخدمة. وقد حصل الموظفون بالنتيجة على درجات جيدة في هذه المؤشرات بالرد السريع على الهاتف وفي التجاوب مع الزبون.

يمكن تفسير هذا المثال (وهو التفسير الصحيح) على أنه حالة لقياس

الأشياء الخطأ (قياس نشاط الموظفين عوضاً عن قياس مدى رضا الزبون). إلا أنه في الوقت نفسه مثال له صلة أيضاً بالمعضلة الأكبر التي جاء ذكرها في مطلع الفصل الأول من هذا الكتاب. ولعل القارئ يذكر حديثنا عن المديرين الذين تقدم لهم المكافآت مباشرة عند إنجازهم الأداء المالي الأدنى الذي يعد أفضلية تفوق عمل بناء بعض النواحي الأخرى للقيمة عند الشركة مثل صورتها وسمعتها. لكن القضية الأهم في الحالتين المذكورتين هي ما إذا كان ممكناً وضع تصميم لنظام مراقبة الأداء يعزز كلاً من رضا الزبائن (وبالآتي صورة الشركة وسمعتها) والربحية. وتبدو الإجابة عن هذا التساؤل بالإيجاب، من الناحية النظرية.

وقد وضع جون هاوزر John Hauser وزملاؤه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا Massachusetts Institute of Technology الشروط التي بموجبها يكون ثمة معنى مالي للشركة حين تكافئ موظفيها على أساس إجراءات رضا الزبائن<sup>(19)</sup>. ويمكن إيجاز ما توصل إليه هاوزر وزملاؤه بالقول إنه كلما تضاءلت توقعاتهم حول مستقبل عملهم بالشركة، وقلّ تمشينهم لذلك، ازدادت الحاجة لأن تكون مكافآتهم متناسبة مع رضا الزبائن الذي جرى قياسه، إذ يفترض أن يكون رضا الزبائن الذي جرى قياسه مؤشراً لجهود الموظفين (أو مهاراتهم) التي بدورها تعطي صورة أفضل للشركة، وبالآتي مبيعات أكثر في المستقبل. وعندما يتحقق هذا الشرط يصبح إعطاء الموظفين الحوافز المبنية على أساس رضا الزبائن عاملاً مشجعاً لهم لمبادلة هذه الحوافز بجهود تخدم مصلحة الشركة ومصالحهم.

## الخلاصة

تحدد استراتيجية المؤسسة الطريقة التي من خلالها تنوي دخول ميدان

J. Hauser, D. Simester, and B. Wernerfelt, «Customer Satisfaction Incentives», Marketing Science, 13, 4 (1994), 327 - 50.

المنافسة، ويجري تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تطوير هيكلية مؤسسية ومجموعة مناسبة من أنظمة الأعمال. غير أن الجزء الهام الذي لا يمكن تجزئته عن الاستراتيجية التنافسية هو موقع المؤسسة بالنسبة لمنافسيها. أو بعبارة أخرى أكثر دقة، كيف تميز المؤسسة نفسها إيجابياً عن المؤسسات الأخرى التي بدورها تسعى أيضاً لخدمة هؤلاء الزبائن أنفسهم؟ فالوضع التنافسي الجيد للمؤسسة يستند عادة إلى المنافع الوظيفية و/أو النفسية التي تقدمها المؤسسة إلى أصحاب المصلحة. وسوف نبحث بالتفصيل مكانة الشركة باعتبارها عنصراً من عناصر الاستراتيجية التنافسية في الفصل الحادي عشر فهو صفة رئيسية من الصفات المكونة لصورة المؤسسة وسمعتها المرغوبة.

والمؤسسات الناجحة في أعمالها تتعلم أيضاً كيف تقرأ البيئة التي تنتمي إليها وكيف تقرن بها استراتيجيتها وأنظمة الأعمال فيها وهيكليتها لتقدم القيمة إلى موظفيها وإلى زبائنها على حد سواء. وإذا نظرنا إلى شركة وول - مارت Wal - Mart نجد سام والتون Sam Walton قد لخص هذا كله بقوله: «إتاحة خيارات أكثر وجودة عالية وكلفة أدنى لأهل الريف الأمريكي وذوي الدخل المحدود». وقد لقي كلامه هذا كل تقدير واحترام من الموظفين والزبائن والمجتمعات المحلية، رغم أن المنافسين لم يقدرُوا ذلك.

المستويات جيدة الإحكام (وليس التقييدية) للتوافق الداخلي والخارجي شرط ضروري لكنه ليس كافياً وحده لتطوير مجموعة قوية من الصور والسمعات لدى مختلف جماعات أصحاب المصلحة. والحديث عن المؤسسة أمام أصحاب المصلحة بشكل منسجم ثابت لا يتغير والقائم على الفهم المشترك لاستراتيجية الأعمال لديها أمر جوهري في تشكيل صورة مميزة لها وسمعة عالية القيمة. في الفصل المقبل سوف نركز في بحثنا على الصورة الرئيسية لهذه العملية، ونقصد بذلك ثقافة المؤسسة.

obeikandi.com

## ثقافة المؤسسة: الشبكة الخفية

لدى معظم الناس وعي وتقدير لثقافتهم الخاصة، ولديهم أيضاً إحساس بالفروق بين الثقافات القومية، فهذه الاختلافات بين الثقافات متجذرة في أعماق المعتقدات الأساسية عند الناس لا سيما ما يتعلق منها بأصل الحياة ومنشئها، وبالذور الذي يقوم به الزمن والطبيعة في تكوين حياة الناس وطريقة تشكيل العلاقات في ما بينهم، ومجموع هذه المعتقدات قوة ذات شأن عظيم في تشكيل سلوكنا كمجتمع، وفي تعاملاتنا التجارية. ومع تزايد الحالة الدولية للتجارة والتبادل التجاري بات تفهم تلك الفروق الثقافية وتقديرها بشرطان في غاية الأهمية لكي تتمكن الشركات من المنافسة على الصعيد العالمي على الرغم من الحقيقة التي لا ينكرها أحد بأن اللغة الإنكليزية يستعان بها عالمياً في كثير من الأعمال.

فالثقافة عند علماء الأنثروبولوجيا الذين يبحثون في أصل الجنس البشري وتطوره وأعرافه وعاداته ومعتقداته هي اللغة والطقوس والأنساب وفن العمارة والرموز. وقد بيّن لنا التاريخ أهمية الاسم (أو غيره من رموز الهوية كالراية مثلاً) في التعرف إلى انتماء الأشخاص إلى ثقافة معينة. وخير مثال نسوقه لتوضيح هذه الظاهرة ما حصل لتسمية مدينة بطرسبرغ، فقد أمر قيصر روسيا بطرس الأول ببناء مدينة تبرز صورته الذاتية وتكون عاصمة لبلاده وذلك سنة

1703. والاسم الذي اختاره القيصر لهذه المدينة لم يكن اسماً روسياً، بل اسم يعود في جذوره إلى أصل ألماني، تخليداً لاسم القديس الراعي له. كان تصميم المدينة الجديدة هذه يختلف عن التصميم المتبع في بناء المدن الروسية عموماً (وبصفة خاصة مدينة موسكو). ثم طورت هذه المدينة هويتها الثقافية المميزة مع مرور الزمن. تبدل اسم المدينة إلى بتروغراد سنة 1914 مع بداية الحرب العالمية الأولى وذلك بغية تهدئة المشاعر المعادية لألمانيا. وبعد عشرة أعوام من ذلك التاريخ اتخذت المدينة اسماً جديداً لها هو ليننغراد تخليداً للزعيم لينين الذي وافته المنية آنذاك. وفي سنة 1991 اختار سكان المدينة في استفتاء شعبي عام العودة إلى اسم المدينة الأصلي، سانت بطرسبرغ. نلاحظ من هذا المنظور أن قوة الهوية الثقافية التي يرمز إليها الاسم الأصلي للمدينة قد تواصل بقاؤها إلى ما بعد أجيال من سكان المدينة وعلى الرغم من حصول أحداث بالغة القوة كان من شأنها أن تصنع هوية جديدة لها مثل «حصار لينغراد» إبان الحرب العالمية الثانية.

ولا يتطلب الأمر قطع مسافة طويلة للانتقال من التفكير في الثقافات القومية إلى التفكير في ثقافات الأعمال والمؤسسات. وعلى أي حال لم يدرك الباحثون (في المعاهد الخاصة بالأعمال في هارفارد وستانفورد ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) والاستشاريون (وبصفة خاصة أولئك العاملون لدى شركة ماكنزي McKinsey أو في شركة MAC أن ثقافة المؤسسة هي القوة الفاعلة الكبرى المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المؤسسة إلا في عقد السبعينيات من القرن العشرين<sup>(1)</sup>. ومع ازدياد عدد الدراسات التي أجريت حول تكوين المؤسسات وتحديد وظائفها ازدادت شدة الوضوح بأن ثقافات المؤسسات

(1) للحصول على لمحة تاريخية عن «اكتشاف» ثقافة المؤسسة انظر كتاب:

بصورها الفردية تنشأ بدورها عن ثقافة العمل . وعلى سبيل المثال ، تبين في دراسة أجريت سنة 1996 على نحو 1200 طالب يدرسون الأعمال في ثلاثين جامعة من الجامعات الرائدة على الصعيد العالمي وفي عشرة بلدان أن الجيل المقبل من المديرين يمكن وصفهم بأنهم جيل من يؤمن بالمبدأ القائل «عش حياتك»<sup>(2)</sup> . فقد أفرزت هذه الدراسة نتيجة استأثرت بالاهتمام حيث بينت أن لهؤلاء الطلاب رغبة شديدة في أسلوب حياة متوازن وحياة مجزية خارج إطار العمل . وهذا يدل على أن الشركات التي تستطيع أن توفر مثل هذه البيئة في عملها قد تتمكن من الحصول على أفضل ما تقدمه الجامعات من مديرين جيدي التاهيل .

وفي سياق الحديث عن العملية الكلية لتشكيل الصورة التي كانت محور الفصل الثالث (الشكل 1.3) تلعب ثقافة المؤسسة دوراً رئيسياً في ترجمة القيم التي يتضمنها بيان الرؤية إلى سلوك عام للموظفين . كما أن هذه الثقافة تؤثر أيضاً في طريقة تنفيذ كثير من جوانب استراتيجية المؤسسة وهيكلتها وأنظمة التحكم والمراقبة فيها (انظر الفصل الخامس)<sup>(3)</sup> . وقد أمكن تمثيل هذه العلاقات البيئية برسم بياني يعرف بإطار ماكنزي 5 - 7 الموضح في الشكل رقم 1.4 في الفصل الرابع ، حيث القيم المشتركة والأسلوب يعكسان ثقافة المؤسسة . والواقع أن عدم تفهم ثقافة المؤسسة الفهم الكامل هو السبب في فشل الكثير من برامج إعادة تنشيط الصورة وإخفاقها في تحقيق نتائجها المرجوة .

(2) أجرت هذه الدراسة شركة Universum International وهي شركة تقوم بالبحوث مقرها في السويد لمصلحة شركة الحسابات Coopers & Lybrand ونشرت في مقالة تحت عنوان «Careers Don't Always Come First» بقلم P. Gollan في مجلة :

Australian Financial Review (5 Aug. 1997), 17.

(3) K. Bates, S. Amundson, R. Schroeder, and W. Morris, «The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture», Management Science, 41, 10 (1995), 1565 - 80.

تصف الفقرات المقبلة من هذا الفصل مفهوم ثقافة المؤسسة ، حيث إن المعرفة الجيدة بهذا المفهوم تسهل علينا مهمة تقييم الثقافة داخل المؤسسة . ومن ثم ننتقل للحديث عن أثر هذه القوة الكبرى في تعزيز ، أو تعويق ، تطور صور المؤسسة وسمعتها لدى الموظفين . ولكن قبل أن نمضي في بحثنا هذا يتعين علينا أن نتطرق إلى ثلاثة أمور لها علاقة بالثقافة ؛ أولها أن الثقافة هي كل ما له صلة بالقيم والمعتقدات الداخلية ، لهذا فهي تؤثر في تشكيل الصور (أي المعتقدات) والسمعات (أي القيم) . والأمر الثاني هو تلك العلاقة بين ثقافة المؤسسة وأدائها المالي طويل الأمد (انظر الشاهد رقم 1.6) . أما الأمر الثالث فيتمثل في كون ثقافة الشركة قوة تطويرية بطيئة المفعول في عملية تشكيل الصورة والسمعة إذا قيست بالرغبة الطبيعية عند معظم المسؤولين التنفيذيين في الحصول على عمل سريع وحاسم ، وهكذا فهم لا يستطيعون أن يتبنوا الموقف الذي عبّر عنه رئيس تنفيذي في إحدى القصص عند اكتشافه أهمية ثقافة الشركة بقوله : «هذا شيء عظيم! أريد واحداً منه قبل عصر يوم الجمعة» .

#### الشاهد رقم 1.6 - ثقافة الشركة والأداء المالي

أجرى اثنان من أساتذة معهد هارفارد للأعمال ، جون كوتر John Kotter وجيمس هيسكيت James Heskett ، مسحاً شاملاً لنحو 207 من الشركات الأمريكية بغية توصيف الثقافات المؤسساتية فيها وبالآتي تقييم العلاقة بين قوة الثقافة والأداء المالي ، وامتدت هذه الدراسة عبر فترة زمنية حددت بأحد عشر عاماً . وخلصا إلى نتيجة مفادها أن الشركات ذات الربحية الأعلى مثل شركة بيبسي كو Pepsi Co وشركة وول مارت Wal - Mart وشركة شل Shell تتبنى ثقافة يمكن وصفها بالثقافة المتكيفة adaptive culture التي تؤكد على مصالح الموظفين والزبائن وحملة الأسهم ، كما لاحظنا أن الشركات التي تملك هذه الميزة الثقافية حققت زيادات في العائدات بلغت في معدلها الوسطي 682% إضافة إلى زيادات في أسعار أسهمها قدرت وسطياً بنسبة 901% . أما الشركات التي لا تركز على هذه الجماعات الثلاث من أصحاب المصلحة فقد كان أداؤها المالي ضعيفاً نسبياً ، أي زيادة في نسبة مبيعاتها بلغت وسطياً 166% وزيادات في أسعار أسهمها لم تتجاوز 74% .

لقد قدمت لنا هذه الدراسة البحثية تبصراً عميقاً في الثقافة المؤسساتية يثير الاهتمام ويكشف بعض الحقائق، مثل:

(1) تساعد الثقافات المؤسساتية القوية في تنظيم أهداف الشركة ومواءمتها، وتشكل حافزاً للموظفين وتقدم الهيكلية وأنظمة التحكم اللازمة.

ولكن،

(2) قد تعمي أبصار الشركة عن رؤية الظروف والتغيرات في السوق وبالآتي لا ترى حاجة لتغيير داخلي.

(3) «التوافق» بين ثقافة المؤسسة والظروف البيئية في السوق أمر ذو شأن هام للأداء الاقتصادي قصير الأجل.

ومن ناحية أخرى،

(4) قد تعمل البيئة المتغيرة على تقويض التوافق المتطابق.

(5) وفي سوق يتسم بالمنافسة الشديدة تكون طريقة عمل المديرين في خدمة حملة الأسهم من خلال التركيز على الزبائن ودعم الموظفين.

والمؤسسات التي لا توجه تركيزها على حملة الأسهم والزبائن والموظفين تظهر فيها نزعة التركيز على «ذاتها».

المصدر: Derived from: J. Kotter and J. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York: The Free Press, 1992).

## ما هي الثقافة الخاصة بالمؤسسة؟

كتبت مؤلفات كثيرة خلال الأعوام الثلاثين الأخيرة حول ثقافة المؤسسة الهدف منها أن تقدم إرشاداً وتوجيهاً للمديرين الممارسين. لكن ما سوف نعرض له في هذا الفصل هو افتراض أن الثقافة شيء تملكه جميع المؤسسات بلا استثناء وبدرجات متفاوتة. فهي متغيرٌ من المتغيرات، لذلك فمن المفيد أن نعرف ما إذا كان للأصناف المختلفة من الثقافة أو مقاديرها علاقة بالجوانب الأخرى في المؤسسة. فمثلاً، يبين الشاهد رقم 1.6 أن المؤسسات التي لديها

ثقافة قوية ومتوازنة تحقق أداءً في السوق أفضل كثيراً من المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة اللامتوازنة. أضف إلى ذلك أن الأنواع المختلفة من الثقافات قد تعزز، أو تثبط، التواصل الداخلي في المؤسسة، وهذا ما سوف نأتي على ذكره لاحقاً في هذا الفصل. وهذه هي الأمور التي يأخذها الباحثون والاستشاريون في اعتبارهم في إدارة الشركات.

لعل التعريف الآتي للثقافة الخاصة بالمؤسسة هو التعريف الجيد العملي:

«هي منظومة القيم المشتركة» (أي ما هو مهم) والمعتقدات (أي طريقة فعل الأشياء) التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة لكي تعطي بالآتي قواعد عامة للسلوك (أي الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا)<sup>(4)</sup>.

غير أن التعريف الذي يقترب من الفكر الأكاديمي هو:

«هي ذلك النمط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طوّرتّه جماعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي أثبتت نجاحها فاعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريق التعليم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة لتكون لهم السبيل الصحيح للإدراك والتفكير والإحساس في كل ما له علاقة بهذه المشاكل»<sup>(5)</sup>.

B. Uttal, «The Corporate Culture Vultures», Fortune, 17 (Oct. 1983), 66 - 72. (4)

E. Schein, «Coming to a New Awareness of Organizational Culture», Sloan Management Review, 25 (Winter 1984), 3 - 16. The interested reader could consult the following sources for more information on organization culture: A. Pettigrew, «On Studying Organizational Cultures», Administrative Science Quarterly: 24, 4 (1979), 570 - 81; B. Arogyaswamy and C. Bayles, «Organizational Culture: Internal and External Fits», Journal of Management, 13, 4, (1987), 647 - 59. (5)

ويجدر بنا أن نعالج بشيء من التفصيل بعض مظاهر هذين التعريفين .  
 أولاً: الناس (أو جماعة من الأشخاص) هم الذين يطورون العلاقات التي  
 تتكوّن من جملة معتقداتهم وأحاسيسهم والقيم الخاصة بالشركة والافتراضات .  
 وقد تتغير هذه المعتقدات والقيم اعتماداً على طبيعة مجموعة العمل التي ينتمي  
 إليها الفرد، وعلى أنواع المشاكل التي يواجهونها داخل بيئة العمل . إضافة  
 لذلك هناك عوامل الثقافة القومية الواسعة والثقافات العامة في مكان العمل التي  
 بمجمّلها تؤثر في ثقافة المؤسسة . فمثلاً، تعتبر النقابات في مكان العمل في  
 بعض البلدان ذات وجود شرعي في المجتمع وذات تأثير كبير في ما يراه  
 العاملون والحكومات على حد سواء شروطاً مقبولة ومعدلات مقبولة أيضاً  
 لنسب الأجور لمختلف أنواع العمل .

والجانب الثاني في ثقافة المؤسسة يتمثل في كون هذه الثقافة بمثابة مصفأة  
 تنزع الشوائب من المعلومات الواردة إلى المؤسسة . ولهذه العملية نتيجتان ،  
 سلبية وإيجابية في آن معاً . فأما نتائجها الإيجابية فهي منع دخول العناصر الغريبة  
 والدخيلة لهذه المعلومات ، وأما نتائجها السلبية فتتمثل في كونها تحجب  
 معلومات على جانب كبير من الأهمية لها علاقة بالمؤسسة . والشركات التي  
 تتمتع بثقافة أكثر توازناً، كما جاء في الشاهد رقم 1.6 بوسعها أن تحقق توازناً  
 أفضل من غيرها بين هاتين النتيجتين .

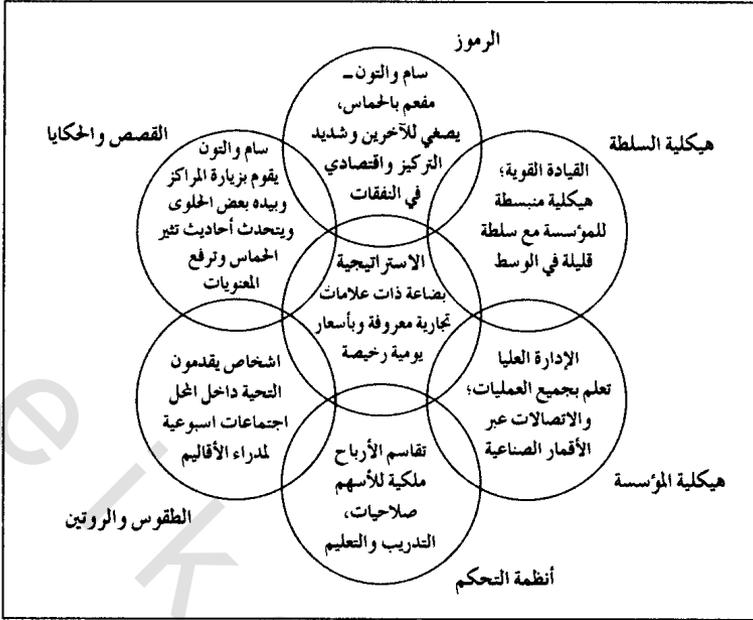
يقول هاريسون ترايس Harrison Trice وجانيس باير Janice Beyer إن ما  
 «تفعله» في المؤسسة هو أنها تساعد في: تدبر أمور الشكوك المشتركة، وفي  
 تكوين نظام اجتماعي، وتحث على الاستمرارية والتعلم وتولّد التزاماً مشتركاً  
 وهوية جماعية وتشجع المشاعر العرقية<sup>(6)</sup> . وهذه النتائج ذات التأثير القوي  
 تنتقل إلى الآخرين عبر رموز المؤسسة (مثل وجود كبير للمسؤولين التنفيذيين

H. Trice and J. Beyer, The Culture of Work Organizations (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993). (6)

ذي حضور مؤثر وشعار للشركة يعرفه الجميع) ومن خلال المؤدّين (مثال ذلك، في سنتي 1986 و1987 حاز عالمان يعملان في شركة IBM جائزة نوبل في الفيزياء وقد تحدثت عنهما الشركة في إعلاناتها)؛ وعبر تدريب الموظفين (فمثلاً يعرف الكثيرون أن مصرف سيتي بنك Citibank هو «جامعة ومصرف» في آن معاً)؛ ومن خلال اللغة (مثل لهجة الكلام داخل الشركة والشعار الذي تستخدمه الشركة في إعلاناتها)؛ والروايات (كالقصص والأساطير التي تروى عن الشركة) والممارسات المتبعة في المؤسسة (كالطقوس المتبعة والمحرمات الممنوعة). وفي بعض الأحيان تشكل هذه الأدوات الناقلة لثقافة المؤسسة حاجزاً أمام المقبلين الجدد إليها، حتى لو كان هذا المقبل الجديد مسؤولاً تنفيذياً كبيراً. مثال ذلك ما حصل لكبير المسؤولين التنفيذيين لو غيرستتر Lou Gerstner عندما تولى المسؤولية في شركة IBM، حيث وجد نفسه بحاجة لتعلّم لغة جديدة مثل big iron كناية للكمبيوتر الرئيسي في الشبكة، وعبارة crisp up عندما يريد توجيه أمر لتحسين عرض يتم عبر جهاز الإسقاط الرأسي، وعبارة goat - roping عندما يريد عقد اجتماع لبعض كبار الموظفين الذين يحتاج إليهم لتقرير أمر معين، وكلمة hypo في حديثه عن موظف ذي قدرات جيدة يكون عادة مرشحاً لمنصب إداري؛ وكلمة nonconcur علامة على عدم الموافقة، وكلمة reswizzle ويقصد بها إدخال التحسينات على شيء ما.

غير أن ثمة مظهراً من مظاهر ثقافة المؤسسة قد يبرز على هيئة تحذير. والسبب في ذلك أن ثقافة الشركة، وبما أنها قد خضعت لعوامل التاريخ أكثر من خضوعها لحالتها الراهنة، قد تكون أكثر ملاءمة للماضي منها إلى الحاضر والمستقبل كما نشاهد في أفعال المديرين والموظفين المتعلقة بالثقافة.

لهذا فمن المهم جداً أن نكون قادرين على رسم خارطة ثقافة الشركة ونحدد الطريقة التي بها ترتبط هذه الثقافة بالسياسات الرسمية للشركة التي تحدثنا عنها في الفصل الخامس. وهذا يعني أن نجعل تلك «الشبكة الخفية»



الشكل 1.6: شبكة الثقافة عند شركة وول مارت Wal-Mart

المصدر: J. Davis and T. Devinney, The Essence of Corporate Strategy (Sydney: Allen & Unwin, 1997), 52.

(التي اتخذناها عنواناً فرعياً لهذا الفصل) شبكة مرئية ظاهرة للعيان. يوضح الشكل رقم 1.6 شبكة ثقافة ذات أسلوب معين وخاص لشركة وول مارت Wal Mart - (سنة 1993) تبين بعض المكونات الرئيسية والوشائج الهامة (أي «التوافق») لدى واحدة من الشركات الأمريكية الحائزة إعجاب الجماهير<sup>(7)</sup>. فهذه الشبكات الثقافية طريقة جيدة للتواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين (كالموظفين الجدد مثلاً) وأصحاب المصلحة الخارجيين (مثل المحللين المختصين بأسواق المال) فتنقل إليهم جوهر استراتيجية الشركة وثقافتها. وقياس ثقافة المؤسسة هي الخطوة الأولى الهامة في عملية تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف في الثقافة وكيفية استخدامها لتساعد في تطوير الصورة المرغوبة

G. Johnson, «Managing Strategic Change: Strategy, Culture and Action», Long Range Planning, 25, 1 (1992), 28 - 36. (7)

للشركة. وعلى سبيل المثال، توضح شبكة الثقافة عند شركة وول مارت - Wal Mart التوافق الحسن بين الطبيعة الانثروبولوجية لثقافة المؤسسة (أي الرموز والقصص والحكايا والطقوس والروتين) وهيكلتها (بنية السلطة والهيكلية المؤسساتية وأنظمة التحكم). لاحظ أيضاً أن سام والتون Sam Walton رمز مهم جداً وقائد وشخص يحسن التواصل داخلياً وخارجياً.

### الثقافات الفرعية

إن تنوع العوامل المؤثرة في ثقافة مؤسسة ما يعني أننا يجب أن نتوقع وجود ثقافات فرعية، أو ثانوية، داخل أي مؤسسة سواء كانت متوسطة الحجم أو كبيرة. فمثلاً، من المحتمل أن تكون نظرة مجموعة التخطيط التابعة للمكتب الرئيسي إلى المؤسسة مناقضة لنظرة العمال في خط الإنتاج. وفي مجال عمل مصارف التجزئة، قد تختلف ثقافة الفروع عن ثقافة المركز الرئيسي. ولعل أحد الأسباب الرئيسية لهذا الاختلاف يكمن في فقدان التعامل المباشر بين المديرين في المركز الرئيسي والزملائ. كما أن التنوع الإقليمي من شأنه أن يعمل على تشجيع تشكل ثقافات ثانوية. وعلى سبيل المثال، كان لشركة أمريكان اكسپرس American Express Company في السنوات الأولى من عملها فرعان، شرقي في نيويورك وغربي في شيكاغو، ولكل من هذين الفرعين ثقافته الثانوية المختلفة عن الأخرى. ففي الشرق كانت قيادة ج. س. فارغو J. C. Fargo الأوتوقراطية تُتبع بحرفيتها، بينما كان مبدأ «قانون شيكاغو» Chicago Rule هو المسيطر في الفرع الغربي، إذ ينص هذا القانون على: «من الممكن إقناع ج. س. فارغو، وإن لم يستطع أحد إقناعه، فيمكن خداعه»<sup>(8)</sup>.

ولكي تتوحد الثقافات الثانوية للمؤسسة وتصبح قوة واحدة تؤثر في

(8) P. Grossman, American Express: The Unofficial History of the People Who Built the Great Financial Empire (New York: Crown Publishers, 1987).

الصورة والسمعة المرغوبة لها، ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة أساسية من القيم تهيمن على ما سواها. وهنا يمكن استخدام بيان الرؤية الخاص بالشركة وغيره من وسائل التواصل الداخلي لنقل القيم الأساسية للمؤسسة إلى الجميع بطريقة من الطرق المؤدية إلى تحقيق توحيد للثقافات الثانوية. وهناك طريقة أخرى تتمثل في محاولة موازنة ثقافة المؤسسة حول «ثقافة وظائفية» معينة. ويوجد حالياً شكلاّن لهذه الثقافة الوظائفية يجري التركيز فيهما على الجودة (من خلال الإدارة الكلية للجودة Total Quality Management TQM) والتسويق (من خلال عدد الزبائن). فمثلاً استخدمت شركة فورد Ford Motor Co. ولعدة سنوات شعارها القائل «الجودة هي واجبنا الأول» في معظم إعلاناتها. وكذلك وضعت شركة ساس SAS (شركة الطيران الاسكندنافية) وغيرها من الشركات المهمة بالتسويق، الزبائن في قمة أولويات خطة الشركة، وذلك في إشارة واضحة للموظفين إلى أهمية الزبائن (وأهمية التسويق).

وعندما يتم الاتفاق على مجموعة أساسية من القيم، ينبغي على كبير المسؤولين التنفيذيين وغيره من كبار المديرين أن يراقبوا ويتدبروا تلك المعتقدات والمشاعر والقيم التي تنفرد بها المؤسسة والتي بدورها تطبع الثقافات الثانوية بطابعها. وقد يوجد داخل المؤسسة شيء من التنوع الثقافي، ولكن ليس بالقدر الكبير، وإلاّ فقد يصبح هذا التنوع بعيداً كل البعد عن الوظائفية. وقد كشفت لنا البحوث ثلاثة أنواع من تلك الثقافات الثانوية الفرعية «النقية» التي لها أدوارها المتباينة في تكوين الثقافة الكلية للمؤسسة وبالآتي صورتها المرغوبة.

تتمثل الحالة الأولى في كون واحدة من الثقافات الثانوية فقط المحرك الرئيسي للثقافة الكلية للشركة. ومثالها: في الأيام الأولى من عمل شركة أبل للكمبيوتر Apple ابتدع الموظفون المختصون بالتطوير التكنولوجي ثقافة ثانوية متميزة تستند إلى عاداتهم غير المعتادة في عملهم وإلى رمز ملابسهم. وقد استخدمت هذه الثقافة الثانوية وسيلة توضح للزوار أن شركة أبل Apple

ومنتجاتها تتميز بالابتكار، فالرسالة الضمنية هي: «انظروا إلى أولئك الأشخاص الذين أبدعوها!» وإليكم مثال آخر نجده في شركة مرسيدس بنز - Mercedes Benz لصناعة السيارات، وبالتحديد في وحدة البحوث والتطوير التابعة لها، حيث نجد قيم التفوق الهندسي والقيادة التكنولوجية التي تؤمن بها هذه الوحدة قد انعكست في إعلانات الشركة منذ سنوات كثيرة وفي شعارها القائل «صنعت وفق هندسة ليست كمثل أي سيارة أخرى». إن هذا الشعار والعلامة التجارية للمنتج يعكسان الثقافة الداخلية للشركة وبالآتي الفائدة المأمولة للزبائن.

وقد سميت الثقافة الثانوية الفرعية المؤثرة في الثقافة الكلية للمؤسسة بـ«الثقافة المعززة»<sup>(9)</sup>. غير أن المشكلة في إدارة الثقافة الثانوية المعززة تكمن في محاولة الشركة أن تضمن عدم وصول هذه الثقافة إلى مرحلة تهيمن فيها بشكل كلي على الطريقة التي تنظر بها الشركة إلى بيئتها التنافسية. فإذا كانت شركة مرسيدس أو شركة أبل تعتقد أن منتجاتها هي العامل الرئيسي لنجاحها، فإنها عندئذ تقع في فخ المجازفة الحقيقية بأن تلائم زبائنها نحو منتجاتها (وهذه فلسفة في الأعمال ذات توجه نحو المنتج) عوضاً عن أن تكون متجاوبة مع حاجات الزبائن (وهذه فلسفة ذات توجه نحو السوق). والواقع أن الكثيرين من المعلقين الصحفيين المتخصصين في الأعمال يتهمون هاتين الشركتين بالتركيز على ذاتية الشركة بدلاً من أن توجه اهتمامها نحو الزبائن. (وهذه هي المشكلة التي يشير إليها الشاهد رقم 1.6).

وثمة نوع ثان من الثقافة الثانوية يحاول ألا يجمع قاسم مشترك بينه وبين الثقافة الكلية للمؤسسة أو الثقافات الثانوية الأخرى. مثل هذه الجماعات تكوّن نفسها مجموعتها الخاصة من القيم التي تنفرد بها، والتي تتعايش مع القيم الأساسية للمؤسسة ولا تتضارب معها. وقد يوجد هذا النوع من الثقافة الثانوية

(9) J. Martin and C. Siehl, «Organizational Culture and Counterculture; An Uneasy Symbiosis», *Organizational Dynamics*, 12, 2 (1983), 52 - 64.

أحياناً في مؤسسات لها دوائرها القانونية الداخلية (مثل محطات التلفزيون والصحف) ولها أيضاً مجموعتها المعلوماتية الداخلية. ففي هذا النوع من المؤسسات تصبح القيم المهنية التخصصية والمعرفة التكنولوجية المترافقة عادة مع أنشطة الاختصاصيين من هذه الجماعات الثقافية الثانوية المهيمنة على ثقافة الشركة. وفي مثل هذه الحال تصبح مهمة الإدارة تقييم ما إذا كانت هذه الثقافة الثانوية المتعايشة مع ثقافة المؤسسة تعزز أو تعوق العمل الوظيفي للجماعات الأخرى وعمل المؤسسة الأم.

أما النوع الثالث لهذه الثقافة الثانوية «النقية» فهي تلك التي تتعارض، أو لا تتوافق، مع الثقافة السائدة للمؤسسة. في أستراليا، مثلاً، وفي عقد السبعينيات من القرن العشرين وأوائل الثمانينيات منه، كان لدى الكثير من النقابات الخاصة بحرف معينة مجموعة من القيم والافتراضات الاجتماعية بخصوص «العمال ضد الإدارة» فكانت هذه القيم تتعارض بصورة مباشرة وصريحة مع العمل المجدي والفعال للمؤسسات التي تستخدم أعضائها. فكانت النتيجة مستويات عليا من النزاعات داخل مكان العمل والاستعانة بالمحاكم الصناعية التابعة للحكومة للتحكيم في هذه النزاعات، ما أفضى إلى اكتساب أستراليا سمعة وصورة تدلان على أنها البلد الذي يملك قوة عمالية غير متعاونة.

غير أن الثقافات الثانوية التي تبتعد عن الثقافة السائدة للمؤسسة قد تخدم أغراضاً تفيد المؤسسة في بعض الحالات. والمثال على ذلك: تستطيع الثقافات الثانوية في شركات لا تملك ثقافة لتطوير منتج جديد أن تكون ملاذاً آمناً تتمكن فيه بعض الجماعات أو قوات المهام الخاصة من تطوير منتجات جديدة. وربما تزود الإدارة بالأرضية الصالحة لإجراء التغيير. وإذا شوهدت جماعة معينة في نظر الآخرين على أنها أكثر ابتكاراً من غيرها فقد تجد الإدارة فرصة للاستفادة من الصورة الداخلية لتلك الجماعة للبدء بمشروع جديد أو للشروع في التغيير داخل المؤسسة بمجموعها. وفي هذا الإطار استطاعت المؤسسة التي أعمل

فيها «معهد الإدارة الأسترالي» أن تلعب هذا الدور ضمن الجامعة الأم. وبصفتها معهداً متخصصاً بالأعمال، كان أول وحدة أعمال تابعة للجامعة تقدم مشروعاً لإضافات تزداد إلى الرواتب استناداً إلى الأداء. وكان أيضاً من أوائل من تبنا (في النظام الجامعي الأسترالي) مبدأ تكليف الطلاب بدفع الرسوم لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال. فكانت هاتان المبادرتان متوافقتين مع صورة معهد صغير للأعمال يتصف بالابتكار، لكنهما لم تكونا على انسجام عند تبنيهما مع النظام الجامعي الذي تموله الحكومة.

### قوة الثقافة

تشير البحوث التي أجراها جون كوتر وجيمس هيسكيت المذكورة في الشاهد رقم 1.6 بكل وضوح إلى الفكرة القائلة إن الثقافات القوية من المحتمل أن تترافق مع أداء مالي أعلى، أو أدنى، من المعدل الوسطي على حد سواء. والسبب في ذلك أنها قد لا تتوافق مع الظروف السائدة في السوق. وكان هذا واحداً من الانتقادات التي وجهت إلى شركة IBM في التسعينيات من القرن العشرين بسبب أدائها المالي الضعيف. (وكان النقد الآخر أن مجموعة منتجاتها تعتمد اعتماداً كبيراً على كمبيوتر الإطار الرئيسي).

وحيث إن قوة ثقافة المؤسسة بحد ذاتها لا يمكن أن تكون مؤشر تنبؤ للأداء المالي المتفوق، إلا أن الثقافات القوية تظل بكل تأكيد القوة المحركة للصور والسمعات القوية. والمثال على ذلك نسوقه مرة أخرى من شركة IBM، التي طورت نفسها، وهي لا تزال في سنوات تشكلها الأولى بقيادة توم واطسون الأب (ثم توم واطسون الابن)، ثقافة ووظائفية قوية تدور حول التسويق والمبيعات والخدمة الممتازة للزبائن، وغدت شركة مرهوبة الجانب ويجلها كل من في الأسواق حتى إن الزبائن والمنافسين على السواء يشيرون إليها باسمها المستعار «الأزرق الكبير» Big Blue (اللون الأزرق هو لون رابتها).

ومن الشركات ذات الثقافة الداخلية القوية التي تشكل قوة دفع عظيمة لصورة قوية للشركة وتمتع باحترام في الأسواق مثل شركة ماكنزي وشركاه للاستشارات الإدارية McKinsey & Co.<sup>(10)</sup>. فقد بنى ماكنزي وشركاه عبر السنوات شركة من نوع خاص وذلك من خلال: سياسات التوظيف التي يتبعونها (يوظفون خريجين يحملون شهادة الماجستير في الأعمال من أرقى المعاهد العالمية)؛ ومن خلال «التدريب» الداخلي (الناجحون في هذا التدريب يشعرون كما لو أنهم حصلوا على شهادة جديدة تحمل اسم ماكنزي Mck)؛ ومن خلال منهجية ماكنزي في الاستشارات (وهي منهج تحليلي هادئ للإدارة يشكل تحدياً للافتراضات والتفكير المتمسك بالرغبات)؛ ورعاية المناقشات الجادة والقاسية أحياناً من أجل التوصل إلى الجواب الصحيح ولكن دون أن تؤدي هذه المناقشات إلى نقد شخصي؛ واعتماد النظرية الداروينية في الترفيع (ترفيع أو تسريح). لقد بنت شركة ماكنزي ثقافتها من خلال هذه السياسات، وهي معروفة لدى موظفيها بأنها «مكان للعمل يتميز باللطف والرقه والقسوة الشديدة في آن معاً».

بيد أن الكثير من السياسات الهامة والرئيسية لشركة ماكنزي قد تم تطويرها على يد مارفن باور Marvin Bower الزعيم الأسطوري والروحي للشركة، والذي تولى منصب المدير العام لها بين سنتي 1950 و1967. وهو في منصبه تمكن هذا المحامي الذي تلقى علومه في جامعة هارفارد أن ينقل هذه الشركة من شركة محاماة من الدرجة الأولى إلى شركة استشارات إدارية. ينص أحد المبادئ الأساسية لعمل هذه الشركة على أن العميل يأتي في المقام الأول، وينص مبدأ آخر لها على سرية العمل وأن يكون من الصفاة. وعندما يتحدث من فيها عن أنفسهم يقولون «الشركة The Firm» وأنهم ينفذون

(10) J. Byrne, «The Mckinsey Mystique», Business Week (20 Sept. 1993), 36 - 41; J. Huey, «How McKinsey Does It», Fortune (1 Nov. 1993), 108 - 30.

«ارتباطات ومواعيد»، وليس «أعمالاً وواجبات»، وأن الشركة «ليست عملاً تجارياً» وإنما «ممارسة». سمعتها الخارجية قوية جداً حتى إن كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يستعينون بها قلماً يتعرضون للنقد من أحد في مجلس إدارة شركته أو من أحد الموظفين لديه.

وفي الشركات ذات الثقافات القوية مثل شركة ماكنزي وشركاه وشركة IBM (في سنواتها الأولى)، نجد الموظفين الذين يختارون البقاء فيها يخلصون للشركة ويستمتعون بالعمل فيها. كما تتميز هذه المؤسسات أيضاً بوجود مستوى عالٍ من الإجماع عند موظفيها حول ما ترشدهم إليه القيم والافتراضات الأساسية. فمثلاً نجد كل مسؤول تنفيذي عالي المرتبة في شركة IBM وفي سني عملها الأولى قد صعد سلم المراتب عبر درب التسويق. وفي شركة ماكنزي نجد التوظيف والتدريب شرطين مسبقين في ثقافة الشركة. وفي حين قد توجد ثقافات ثانوية في هاتين المؤسستين، إلا أنها جميعها تخضع لمجموعة مشتركة من القيم الأساسية. وفي الثقافة القوية يوجد أيضاً توافق جيد بين منظومة التحكم والمكافآت وبين السلوك المقبول<sup>(11)</sup>. يستطيع الزائر إلى مؤسسة ذات ثقافة قوية أن يرى في معظم الأحيان «أسلوباً» معيناً لسلوك الموظفين (مثل الموظف الجاد في المصرف الذي يرتدي بزة ذات لون داكن)، أو «الإحساس» بجو العمل (مثل حجرة مبادلة العملات في المصرف). وعلى هذا النحو تنتقل الثقافات القوية إلى خارج المؤسسات لتؤثر في الصور التي تتكون عن المؤسسة لدى الغرباء عنها.

وعندما تستخدم مظاهر ثقافة المؤسسة لتعزيز الصورة والسمعة اللتين ترغبهما يصبح من الضروري وجود استراتيجية تواصل لنقل الرسالة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين. ويحدث هذا التواصل عند شركة ماكنزي من

J. Kerr and J. Slocum, «Managing Corporate Culture Through Reward Systems», Academy of Management Executive, 1, 2 (1987), 99 - 107.

خلال جمعية الخريجين (أي الموظفين السابقين) وشبكة «الأصدقاء القدامى». وفي أغلب الأحيان يصبح كبار المسؤولين التنفيذيين CEOs جزءاً هاماً من عملية التواصل هذه: فمثلاً ما يعرف عن سام والتون Sam Walton من بخل واقتصاد في النفقات يمثل إشارة إلى استراتيجية رخص الأسعار عند شركة وول مارت Wal - Mart. وأسلوب جاك ويلش Jack Welch الصدامي في الإدارة يشير إلى القدرة التنافسية عند شركة جنرال إلكتريك GE، وكذلك الأسلوب المغامر عند ريتشارد برانسون Richard Branson يشير إلى تحدي شركة فيرجن Virgin لمختلف الشركات الأخرى المشهورة. ولكن تبقى الدعاية والإعلان الوسيلة الأكثر استخداماً في هذا التواصل. فمثلاً تحدثت شركات كثيرة في إعلاناتها عن موظفيها وذلك في إشارة لهم ولغيرهم من خارج الشركة أنهم يلقون الاحترام والاهتمام وأنهم ذوو أهمية كبرى في الشركة. وقد تحدثت شركات أخرى في إعلاناتها الخاصة بالمنتجات عن زبائنها وذلك في إشارة منها إلى مبدأ التركيز على الزبون. وهناك تكتيك آخر تتبعه الشركات في إعلاناتها يهدف إلى جعل موظفيها يشاركون في أنشطة المجتمع وحماية البيئة. ولكن مهما تكن الاستراتيجية، إذا كان قسم من الثقافة الداخلية للمؤسسة يعكس قيماً يجدها أصحاب المصلحة الخارجيون على جانب كبير من الأهمية، عندئذ يمكن استخدام هذه الثقافة لإبراز الصورة والسمعة المرغوبتين للمؤسسة.

### تغيير الثقافات المؤسسية

يتيح لنا التعريف آنف الذكر للثقافة تبصراً أعمق في كيفية تغيير الثقافة وإدارتها. فمثلاً يقسم كوتر Kotter وهيسكيت Heskett الثقافات المؤسسية إلى مجموعتين من العوامل تختلفان عن بعضهما في وضوح الرؤية وفي مقاومتها للتغيير. ففي مستوى أعمق وأقل ظهوراً للرؤية توجد القيم التي يشترك في الإيمان بها أفراد ضمن جماعة واحدة. وتميل هذه القيم إلى الترسخ أكثر فأكثر مع مرور الزمن حتى لو ظهر تغيير في عضوية هذه

الجماعة. ولكن في المستوى الأكثر ظهوراً للرؤية تمثل الثقافة أنماط السلوك ورموز المؤسسة وأسلوبها، وهذه الجوانب من الثقافة تبدو أكثر سهولة للتغيير من القيم الخاصة بالعمل. وقد يظن بعض الاستشاريين أن تغيير الشعار الرمز للشركة سيكون له أثر إيجابي كبير في ثقافة الشركة وبالآتي في صورتها، لكن هذا قلما يحصل، كما سوف نرى في الفصل الثامن الذي يعالج رموز هوية الشركة.

وخير طريقة لتوضيح المظاهر الديناميكية للثقافة دراسة دورها في مؤسسة جديدة يهيمن عليها مؤسسها. ففي هذه الحال تكون القضية الرئيسية كيف يتم تنظيم عدد من الأفراد في مجموعة عمل وكيف يتم إنشاء درب يسير بالمؤسسة نحو النمو. مجموعة العمل هذه، التي هي المؤسسة في ذلك الحين، بحاجة لأن تضع لنفسها هوية، وتطور أساليب عمل تتمكن من خلالها من إنجاز مهامها. عندئذ تكون الثقافة المنبثقة عن هذه الأساليب وتلك الهوية بمثابة حجر المحك الذي عليه تختبر التصورات المختلفة لأهداف المؤسسة، وكيف يتوجب عليها أن تتعامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين فيها. والتغييرات الثقافية التي تحصل في هذه المرحلة التكوينية المبكرة للتطور تتركز على توضيح المعتقدات والقيم السائدة لدى هذه المجموعة، ذلك أن تلك القيم والمعتقدات تتأثر عادة بقوة شخصية مؤسس هذه المؤسسة، كما هو واضح في مثال سام والتون وبروزه في الشبكة الثقافية في الشكل رقم 1.6.

ثم تظهر ثقافة فاعلة مع تنامي هذه المؤسسات الجديدة. وإن لم تظهر هذه الثقافة فلن يكتب لهذه المؤسسات البقاء. أما تغيير ثقافة هذه المؤسسات فذلك أمر يقتضي بالدرجة الأولى تفهماً عميقاً لكيفية تطورها أصلاً. وهو أمر شديد الأهمية بصورة خاصة عندما يكون بعض الأعضاء المؤسسين لا يزالون يحتفظون بمراكز القوة والنفوذ. والمثال التقليدي لهذه الحالة يحصل عندما

يكون المؤسس الأصلي للشركة على وشك التخلي عن منصبه ويقوم فريق إداري جديد (قد يضم في صفوفه واحداً أو أكثر من عائلة المؤسس) برسم مسار جديد «لتحديث» الشركة. وقد يتولد شعور في هذه المرحلة الانتقالية الهامة بأن بعض التغييرات الكبرى قد غدت أمراً ضرورياً، إذ يشعر الفريق الجديد أن مؤسسي الشركة قد تمسكوا بقوة بمجموعة من القيم كانت قابلة للتطبيق في المرحلة المنصرمة. وفي مثل هذه الحال قد يشكل تغيير الثقافة صدمة ينجم عنها التخلي عن بعض الأشخاص الهامين في الشركة الذين يرغبون بالتمسك بالثقافة القديمة.

أما في المؤسسات الأكثر نضجاً، أي تلك التي لها تاريخ يمتد عبر جيلين أو أكثر من المديرين، فقد يقدم التاريخ المبكر لها تبصراً محدوداً للعوامل الرئيسية التي شكلت ثقافتها الحالية ولا تزال تعمل على تقويتها. في مثل هذه المؤسسات يصبح من الضروري إجراء البحوث التي تقدم وصفاً لقوة الثقافة ولوجود الثقافات الثانوية ووسائل الإشارة المستخدمة لإيصال الثقافة إلى الآخرين ودرجة التوافق الداخلي في ما بين الاستراتيجية والهيكلية والثقافة. ومن الضروري أيضاً إجراء تقييم للتوافق الخارجي بين طلبات الأسواق العائدة للمؤسسة والعوامل الداخلية التي تشكل استجابة المؤسسة لهذه الأسواق. لذلك يبدو أن تغيير الثقافة في المؤسسات الكبرى والناضجة أمر عسير وقد يتطلب في معظم الأحيان صدمة خارجية كبرى لتحفيز العمل. والمثال الموثق جيداً لمؤسسة تعرضت لهذه الصدمة وقضت سنوات كثيرة تحاول تغيير ثقافتها (واستراتيجيتها وهيكليتها) في سبيل بقائها في سوق يشهد الكثير من التغيير هو قصة لي أياكوشا Lee Iacocca في عهد ولايته في شركة كرايزلر Chrysler Corporation<sup>(12)</sup>.

L. Iacocca with W. Novak, Iacocca: an Autobiography (Toronto: Bantam Books, 1984). (12)

## القوى الدافعة لتغيير الثقافة

عندما تولى لي أياكوشا إدارة شركة كرايزلر سنة 1979 كانت توجد ثغرة كبرى بين نهج التطور الذي يشهده سوق السيارات الأمريكية واستراتيجية هذه الشركة في خدمة هذا السوق. (كانت تلك الفترة التي شهدت دخول السيارات اليابانية الصغيرة إلى هذا السوق). وكانت توجد أيضاً ثغرة لا تقل عنها ضخامة بين استراتيجية كرايزلر الخاطئة وإمكانياتها في تنفيذ هذه الاستراتيجية. باختصار، كانت كرايزلر تعاني متاعب ليس بعدها متاعب، فقد كانت تواجه أزمة البقاء. كان الضغط لجهة التغيير قوياً جداً، وكان الموظفون يدركون العواقب الخطيرة جراء عدم الإقدام على التغيير. ثم جاء تعيين أياكوشا الرئيس التنفيذي الجديد للعمليات والحائز الصلاحيات التي تخوله إجراء تغييرات واسعة جداً في امبراطورية كرايزلر.

عندما يفكر المرء بطريقة لإجراء التغيير سواء في ثقافة كرايزلر أو ثقافة أي مؤسسة أخرى، يتعين عليه أن يفكر في الاستعارة المجازية المتمثلة بجبل الجليد الذي لا يرى من فوق سطح الماء سوى جزء صغير جداً منه. وهكذا هو الأمر في ثقافة المؤسسة، لذلك فإن تغيير أجزاء صغيرة يستطيع رؤيتها مثل الطقوس وبيان الرؤية والشعار الرمز للشركة لن يكون له سوى أثر محدود جداً في الثقافة الكلية للمؤسسة. أما تغيير ثقافة المؤسسة تغييراً هاماً فيتطلب الأمر «إذابة» جبل الجليد بأكمله ومن ثم إعادة تجميده بشكل مختلف. وسواء كانت ثقافة المؤسسة قوة عظيمة أم قوة ضعيفة في عوامل تقرير نجاح المؤسسة، فهذا هو الأمر الذي يقرر ما إذا كان يتعين على المؤسسة أن تشرع في إذابة جبل الجليد وإعادة تجميده (كما في مثال شركة كرايزلر) أو أنها مجرد كتلة من الجليد!

في كثير من الأحيان يلجأ الاستشاريون الذين يقدمون العون للمؤسسات في تغيير ثقافتها في معالجتهم لهذه المشكلة للاستعانة بنموذج للتغيير يتسم

بالبساطة<sup>(13)</sup>. وأول شيء يفكرون به هو ما إذا كان هنالك ضغط له أهميته من أجل التغيير. قد ينجم هذا الضغط عن أزمة تعرضت لها الشركة، مثل وفاة مؤسسها؛ أو عن حادث معين مثل جنوح ناقلة النفط Exxon Valdez إلى اليابسة. وقد ينجم هذا الضغط أيضاً عن حظر يتهدد المؤسسة من بيئتها مثل دخول منافس قوي إلى السوق. وخير مثال لذلك دخول شركة IBM سوق الكومبيوتر الشخصي PC. عندما دخلت IBM هذا السوق أدرك جميع موردي الكومبيوترات أن القوة التسويقية لهذه الشركة صاحبة اللون الأزرق Big Blue وصورتها المستندة إلى الخدمة الممتازة للزبائن سوف تغير طبيعة سوق الكومبيوترات الشخصية تغييراً جذرياً. وعندما يحصل تهديد خطير يتوجب على الإدارة والموظفين معاً أن يوافقوا على أن عواقب عدم الاستجابة لهذا التهديد ستكون مشاكل خطيرة جداً لهم ولمؤسستهم على السواء. وإن لم يتوصلوا لاتفاق بهذا الشأن فمن المرجح أن ترجى المؤسسة هذا التغيير إلى حين بأمل أن تعود الأمور إلى طبيعتها.

وعندما يقبل الموظفون بضرورة التغيير ينبغي أن تتوطد رؤية مشتركة واضحة بخصوص اتجاه هذا التغيير. فتضطلع الإدارة العليا بالدور الهام في وضع تفاصيل هذه الرؤية وفي الإيضاح للجميع أنها ملتزمة التزاماً كلياً بتنفيذها؛ والدور القيادي لكبير المسؤولين التنفيذيين عامل نجاح على جانب كبير من الأهمية لأنه إن لم يدرك الموظفون طبيعة الظروف المتغيرة للشركة فقد يبدو التوجه الجديد للإدارة غير منطقي وغير معقول. ويعود الفضل إلى لي أياكوشا في شركة كرايزلر وجون سكاللي John Sculley في شركة أبل Apple وجان كارلزون Jan Carlzon في شركة SAS وجاك ويلش Jack Welch في شركة جنرال الكتريك GE ولورد كينغ Lord King والسير كولن مارشال Sir Colin Marshall في شركة الخطوط الجوية البريطانية British Airways في الأثر الكبير

(13) كان أول من عرفني إلى هذا الإطار الدكتور نورمان تشورن Norman Chorn من الشركة

الذي أحدثوه في سبيل كسب الالتزام نحو التوجه الجديد لشركاتهم وفي سبيل تعبئة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ هذا التغيير. وسوف نعرض في الفصل الحادي عشر لبعض الطرق المختلفة التي اتبعها هؤلاء المسؤولون ضمن مؤسساتهم.

العامل الآتي المقرر للفاعلية المحتملة للتغيير هو معرفة ما إذا كانت المؤسسة تملك إمكانيات التغيير. وهذه الإمكانيات على نوعين: الناس ومنظومات الأعمال، إذ إن عدداً لا بأس به من الأشخاص الذين يتولون مسؤولية عمل معين غير مؤهلين التأهيل الكافي للتغيير، وقد يكون من الممكن تعويض هذا النقص بالتدريب في بعض الحالات، ولكن هناك حالات أخرى قد تكون فيها المعلومات التي تستند إليها القرارات غير كافية. وربما يتعثر التغيير بسبب سوء تصميم منظومات الأعمال. وهذه مشكلة شائعة في مجال خدمة الزبائن. وعلى سبيل المثال نجد منظومة خدمة الزبائن في مصارف التجزئة قد صممت بحيث تلبى متطلبات مسك الحسابات الفردية لدى المصرف عوضاً عن تقديم خدمة متكاملة للإدارة المالية إلى الزبائن. والحجم الكبير للاستثمار في هذه المنظومات يجعل من المستحيل قيام المصارف بالاستجابة السريعة لحاجات الزبائن المتغيرة و/أو تقديم مثل هذه الخدمات بما يتناسب مع حاجة القطاعات المختلفة للسوق، وهكذا نجد المنظومات المعتمدة في المصرف والبنية التحتية له تحد من قدرة المصرف على فعل شيء سوى التغيير نحو الازدياد.

والعامل الأخير اللازم لإحداث التغيير في الثقافة يتمثل في أن تضمن المؤسسة بأن التغيير له ما يجزيه - في الطيف المرئي والطيف اللامرئي للمؤسسة كليهما. والمكافآت المرئية يجب أن تكون أكثر من كلمات شكر تقال علانية أمام الملاء وتقارير عن تقدم العمل تصدر عن الإدارة. بل يجب أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بنظام تقييم أداء الموظفين. وأما المكافآت اللامرئية فتشير إلى ذلك

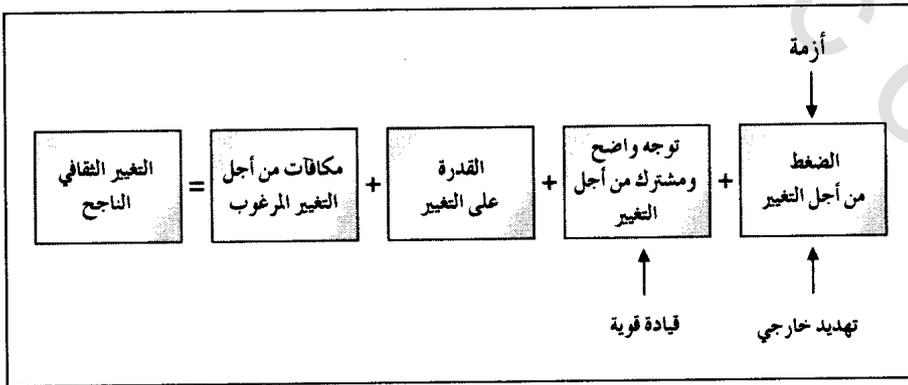
الإحساس غير الظاهر بالتغيير الناجح. أما كيف تتجمع هذه العوامل معاً لتقوية أواصر الثقافة والتغيير في المؤسسة فيتوضح ذلك بشكل جلي عندما يُعطى الموظفون (أولاً) حصصاً في مؤسستهم، ويذكر أداؤهم وأداء زملائهم في العمل بشكل يومي في سوق الأوراق المالية فيشعر الكثيرون بملكية مباشرة وبمكافآت ناجمة عن قراراتهم وسلوكهم. عندما بدأ تنفيذ مشروع تملك الموظفين لأسهم في شركة United Airlines سنة 1994، ظهرت سريعاً النتائج الإيجابية في ثقافة المؤسسة وأدائها<sup>(14)</sup>.

غير أن الخطوة الحاسمة في عملية التغيير هذه هي الشروع بالتغيير، وأما الخطوات الأولى للتطبيق العملي فينبغي التعبير عنها بأسلوب بسيط وواضح وأن تؤدي بالآتي إلى نتائج ناجحة. أو بعبارة أخرى من الضروري تحقيق بعض النجاحات المبدئية التي من شأنها أن تعطي الإشارة والدعاية لعملية التغيير ونتائجها. وبعدها ينبغي مكافأة أولئك الذين أسهموا في إحراز هذه النجاحات بشكل علني. ولأن الناس ينزعون بفعل ما يبحث عنه المفتشون وليس ما ينتظر منهم أن يفعلوه، يتوجب أن يرتبط التوافق مع التغيير المرغوب ارتباطاً مباشراً مع نظام المكافآت في المؤسسة. ونظام المكافآت هذا - أي من يجب أن ينال المكافأة والسبب في ذلك - هو البيان الصريح والواضح لجملة المعتقدات والقيم في المؤسسة. وهو العنصر المفتاح لفهم ثقافة المؤسسة والتأثير فيها وبالآتي للصور التي تتشكل لدى الموظفين عنها.

إن التغيير الناجح لثقافة المؤسسة وظيفه مؤلفة من أربعة عوامل يوضحها الشكل رقم 2.6، كل عامل منها ضروري لكنه وحده لا يكفي لتغيير ثقافة المؤسسة. والإطار الزمني لاحتمالات حدوث هذا التغيير يكون عادة أكثر بطئاً مما يتوقعه كثير من المديرين. تكمن الأسباب الرئيسة لذلك في أنه من الضروري في معظم الأحيان رفع سوية «الوعي الثقافي» في داخل المؤسسة قبل

الشروع ببرنامج التغيير. ويضاف إلى هذا السبب عملية الحصول على التزام واسع النطاق بأن التغيير ضروري، ومن ثم تطوير توجه واضح ومشارك لهذا التغيير، وهذا كله يستغرق زمناً ليس بالقصير.

قد يكون التغيير الثقافي على نوعين: تطوري أو ثوري. أما أي النوعين هو الضروري فهذا أمر تقرره درجة التوافق الخاطئ داخلياً و/أو خارجياً الذي منه تعاني المؤسسة. فالنوع التطوري للتغيير لا يتطلب تدمير المعتقدات والقيم الأساسية للثقافة، بل يعمل على تعديلها. وهذا النوع من التغيير الثقافي يؤدي عادة إلى تغييرات باتجاه الازدياد في سلوك المؤسسة. غير أن التغيير الثوري، من جهة أخرى، يعمل على استبدال منظومة من القيم والمعتقدات بمنظومة أخرى يؤمل منها أن تكون أكثر ملاءمة لبقاء المؤسسة. وغالباً ما يترافق هذا النوع من التغيير مع إعادة هيكلة هامة للمؤسسة وتغييرات في الأشخاص المهمين فيها. ومن المرجح أن تجد الكثير من المؤسسات نفسها بحاجة للاستعانة باستشاري خارجي وبمسؤول تنفيذي جديد لتسهيل عملية التغيير هذه. وقد عرف أحد هؤلاء «المصلحين» الذين لا يعرفون الرحمة في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين باسم «المنشار» Chainsaw Dunlap. (فقد كان اختصاصياً في تقليص الحجم وخفض التكاليف).



الشكل 2.6: القوى الدافعة لتغيير ثقافة المؤسسة

## قياس ثقافة المؤسسة

لقد تناول معظم بحثنا في الجزئين السابقين من هذا الفصل افتراض وجود مقدرة على معرفة، أو قياس، ثقافة المؤسسة. فمثلاً يصعب على المرء أن يجري تقييماً لنجاح برنامج تغيير الثقافة إن لم يكن ممكناً توصيف الثقافة القديمة والثقافة الجديدة. ومن العسير أيضاً أن يحاول المرء تغيير مختلف المعتقدات والقيم إذا لم يعرف مقدار قوة هذه المعتقدات والقيم وانتشارها. لذلك فإن قياس ثقافة المؤسسة يعني تحويل «الشبكة الخفية» إلى «شبكة مرئية». وعندما تصبح هذه الشبكة مرئية يمكن استخدامها وسيلة لمراقبة سلوك الموظفين وتكوينهم الذي بدوره سيكون له أكبر الأثر في الإشارات التي يبعث بها هؤلاء الموظفون إلى الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة الخارجيين.

والشخص الغريب عن المؤسسة (كالاستشاري، مثلاً، أو المستثمر، أو الموظف المحتمل توظيفه فيها) الذي يريد أن يقيس ثقافة المؤسسة يعتمد عموماً على المؤشرات المرئية ورموز الهوية. وقد تتيح له زيارة موقع المؤسسة أن يرى البناء الجديد ونوعية الأثاث والسيارات الفارهة المصطفة في موقف السيارات والمكاتب التي صممت وفق مخطط مفتوح والأشخاص ذوي الهندام الحسن. . . إلى آخر ما هنالك. وقد تقدم إعلانات الشركة بعض الدلائل على مظاهر معينة من جوانب ثقافتها، مثل وسيلة الإعلام التي يظهر فيها الإعلان ونغمة الصوت التي يظهر فيه وتكرار ظهوره. وثمة مصادر أخرى لمعلومات عن ثقافة المؤسسة تتمثل في الدعاية والتقرير السنوي والنشرات الصحافية الداخلية. لكن هذه المعلومات المستقاة من مؤشرات مرئية مثل هذه ليست سوى تمثيل جزئي للثقافة الحقيقية الكامنة في المؤسسة.

ولكي يقيس المرء الثقافة الحقيقية، يتعين عليه أن يلج إلى داخل المؤسسة، وحالما يكون في الداخل، توجد طرائق كثيرة لرسم خارطة الثقافات

الثانوية. ففي أحد الأطراف يوجد ذلك النوع من البحوث التي أجراها علماء الانثروبولوجيا في الثقافة، فهم يعيشون في الداخل ويصبحون جزءاً من المؤسسة لفترة ممتدة من الزمن، يدرسون أساليب العمل من الداخل وعمليات صنع القرار والطقوس اليومية المتبعة في المؤسسة. وهناك أيضاً نسخة ثانية من البحوث وهي طريقة عمل الصحفي (المتخصص بالتحقيقات) الذي يكتب تاريخ المؤسسة<sup>(15)</sup>. لكن هاتين الطريقتين تتطلبان فترة طويلة من البحوث والكتابة قبل أن يقدم الباحث أو الكاتب الوصف الذي يرتئيه لثقافة المؤسسة اعتماداً على مشاهداته بصفته «الشاهد الخبير». وفي هذا السياق يقدم لنا تشارلز هاندي Charles Handy في كتابه الشهير «آلهة الإدارة The Gods of Management»<sup>(16)</sup> وصفاً لأربعة أنواع أساسية للثقافات المؤسساتية التي توصل إليها شيئاً فشيئاً إثر بحوث من هذا النوع، وهذه الأنواع الأربعة هي:

\* ثقافة الإله زيوس Zeus، وتمثل ثقافة القائد المحبوب الحائز إعجاب الجماهير، حيث يشعر ذوو الاختصاص المهني بملء الحرية في أن يفعلوا ما يشاؤون.

\* ثقافة الإله أبوللو Apollo، إله القانون والنظام، وتمثل ثقافة البيروقراطية التقليدية وسيطرة الإدارة.

\* ثقافة الآلهة أثينا Athena، والآلهة الراعية لأوديسيوس Odysseus، التي تقدم الحلول لمشاكل الحرفيين وربابنة البحر الرواد، وتمثل ثقافة فريق العمل في مشروع.

\* ثقافة الإله ديونيسيوس Dionysus، وتمثل ثقافة النزعة الفردية والاستقلال.

غير أنه يوجد سبيل لرسم خارطة الثقافة في المؤسسة أكثر سرعة من تلك

(15) A good example of a study of the inside workings of an organization - in this case an advertising agency - is A. Coombs, Adland (Melborn: William Heinemann Australia, 1990).

(16) C. Handy, The Gods of Management (Oxford: Oxford University Press, 1995).

التي يتبعها علماء الأنثروبولوجيا، وتشتمل على إجراء مسح لعينات تمثل فئات من الموظفين على كافة المستويات وفي كافة الأماكن التابعة للمؤسسة، وهناك ثلاثة أساليب رئيسية تتبع في عملية المسح هذه، وهي:

(أ) المقابلات الشخصية التي تغوص في العمق؛

(ب) جماعات التركيز؛

(ج) الاستبيان الذي يكمله المرء ذاتياً.

والمقابلات الشخصية لكل فرد على حدة تستهلك الكثير من الوقت والمعلومات الصادرة عنها، إن لم تكن جيدة البنية، قد يكون من العسير تفسيرها. وأما جماعات التركيز فتتألف عادة من ستة إلى ثمانية أفراد بالإضافة إلى رئيس الجلسة الذي يكون عادة اختصاصياً في مهنته يقود المناقشة. والتفاعل بين الأفراد عموماً يولد الأفكار والتبصر العميق في الأمور وهذا ما لا يمكن أن تتيحه المقابلات الشخصية الفردية. وعلى الرغم من ذلك فإن المقابلات الشخصية وجماعات التركيز في غاية الأهمية لتكوين فهم جيد لطريقة تفكير الناس في المؤسسة ولاكتشاف اللغة التي يستخدمونها عند الحديث عنها ووصف علاقتهم بها.

غير أن النهج الأكثر استخداماً في جمع المعلومات أن يبدأ المرء بإجراء مقابلات مع بعض أعضاء المؤسسة ذوي الخدمة الطويلة فيها ومع أفراد انضموا إليها حديثاً. وإن أمكن، يفضل اختيار هؤلاء الأفراد من أقسام مختلفة في المؤسسة ومن مستويات متباينة في التراتبية الوظيفية فيها. ثم تبدأ المرحلة الثانية التي تتمثل باستخدام المعلومات المكتسبة من هذه المقابلات لانتقاء الأشخاص الذين سيشاركون في جلستين أو ثلاث جلسات لمجموعة التركيز. (وتحدد أعداد جماعات التركيز بعدد الثقافات الثانوية المتواجدة في المؤسسة). ثم تستخدم المعلومات الناتجة عن المقابلات الشخصية وجلسات جماعات التركيز لإنشاء الاستبيان الذي سوف يوزع على عينة من الأشخاص يمثلون

الموظفين. ومن المفترض أن يعكس هذا الاستبيان المستند إلى المعلومات المستخلصة من المقابلات الفردية والجماعية معتقدات وأفكار المؤسسة وقيمتها ولغتها وعاداتها، أي كافة العناصر الموضحة في الشكل رقم 1.6.

والبدائل الرئيسية لهذه الطريقة التي تتم من داخل المؤسسة هي:

(أ) اعتماد واحد من الاستبيانات المتوفرة في المنشورات الجامعية<sup>(17)</sup> وإدخال تعديلات عليه، أو

(ب) الاستعانة بأحد استشاريي الموارد البشرية بحيث يكون متخصصاً في قياس الثقافة المؤسساتية.

وقد يضيف البديل الثاني بعداً جديداً في رسم خارطة الثقافة ذلك أن هؤلاء الاستشاريين يعقدون مقارنات في أغلب الأحيان بين المؤسسة موضوع الدراسة ومؤسسات أخرى تماثلها من حيث المعلومات.

غير أنه من العسير التنبؤ بردة فعل الموظفين عندما تجري عملية المسح الثقافي هذه لأول مرة. لذلك، فمن الحكمة أن تعمد المؤسسات التي تريد إجراء المسح الثقافي إلى الاستعانة بخدمات شخص مستقل بنظر الموظفين يقوم بتوزيع الاستبيان وجمع البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي ويقدم المعلومات الراجعة عن النتائج، وبشكل سريع. والموظفون الذين ملأوا بيانات الاستبيان يفضلون معرفة النتائج دون تأخير ليتذكروا ماذا كتبوا، لذلك فإن أي تأخير لمدة تزيد عن الشهر يُعد تأخيراً طويلاً.

والمطلوب عند تحليل البيانات الواردة في الاستبيان هو وضع نمط للنتائج. مثلاً، هل يوجد تأكيد على الطقوس والاحتفالات الداخلية في حين يضعف التأكيد على الإشارات المرئية خارجياً؟ ما هي الطقوس والاحتفالات التي تتبعها مختلف أقسام المؤسسة؟ هل المتعة في العمل شيء تمارسه بعض

(17) انظر المصادر المذكورة في الهامش رقم (5).

الأقسام فقط في المؤسسة؟ وهل تعتقد بعض مستويات التراتبية الوظيفية وحدها أن نظام المكافآت عادل ومنصف؟ وكيف تنظر الأقسام المختلفة في المؤسسة إلى الزبائن؟ (وهنا نورد مثلاً لذلك من المصارف حيث يعتقد بعض الموظفين أن الزبائن «مخاطرة تمويلية». وقد تعطينا اللغة المستعملة داخلياً مؤشراً جيداً لمدى الاحترام الذي يلقاه الزبائن). وخلاصة القول إن الملف الثقافي الجيد لأية مؤسسة هو ذلك الملف الذي يتصف بالتوازن بين كل تلك العوامل، والذي يؤكد على تلك الجوانب من الثقافة التي تسهم في تحقيق التوافق الداخلي والخارجي للمؤسسة وبالاتي الصورة والسمعة المرغوبة.

### الخلاصة

مثل الثقافة في المؤسسات الكبرى كمثل الثقافة القومية، تقويها السنون أو تدخل عليها بعض التعديلات. وهي متجذرة في تفاصيل لا تحصى لحياة المؤسسة، في طريقة توزيع المكافآت، وفي منهجية وضع الخطط وفي أسلوب حل المشاكل وفي تعامل الرئيس التنفيذي مع موظفيه، وما إلى ذلك. وقد أصبحنا ندرك أن التغيير الهام في الاستراتيجية والهيكلية لا يمكن أن يحدث إلاً إذا كان مدعوماً بثقافة المؤسسة. كما اكتشفت كثير من المؤسسات أيضاً أن العامل الرئيسي لنجاحها في إدارة صورتها وسمعتها الخارجية ينطلق من إدارتها لثقافتها الداخلية. وإذا أمكن ترتيب الثقافات الثانوية المتعددة حول تقديم القيمة للزبائن والموظفين وحملة الأسهم، فإن هذا الترتيب يهيئ لأداء مالي جيد. وإذا أمكن تجميع هذه كلها في قوة تصدر مجموعة من الإشارات المتناغمة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين عندئذ توجد إمكانية كبيرة لاستخدام ثقافة المؤسسة كقوة كبرى في تكوين صورتها المرغوبة. وقد وعت شركة Body Shop هذه الحقيقة واستخدمتها بنجاح. فالمؤسسة التي تتمتع بصحة وعافية جيدتين من الداخل هي المؤسسة التي تستطيع أن تعطي صورة جيدة لها إلى أصحاب المصلحة الخارجيين.

وإذا كنت تنافس في صناعة تكون فيها المنتجات والخدمات متشابهة إلى حد ما، عندئذ تكون شركتك وكل من فيها من أفراد هي أفضل مصدر لك لإعطاء صورة مثلى. وكل ما تحتاج إليه لكي تتفوق على منافسك أن تستفيد من الثقافة القوية لتضيف بعداً شخصياً وعاطفياً للصورة التي ترغبها. انظر بحثنا عن شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines في الفصل الرابع حيث تحقق ما ذكرنا.

## تواصل الشركة مع الجماهير: ماذا تقول؟

قد يببالغ بعض الباحثين في كثير من الأحيان عندما يحاولون تسويق الإعلانات ورعاية الأحداث الاجتماعية وغيرها على أنهما آليتان لتكوين صورة وسمعة أفضل للشركة (مثلها في ذلك مثل هوية الشركة التي سوف نتناولها بالبحث في الفصل المقبل). وقد قال رالف نادر Ralf Nader ذات مرة في تعليقه على ذلك: «لا يهمني كم عدد الأشخاص الذين يعملون من أجلك [استبدل كلمة الأشخاص بكلمة الإعلانات]، فأنت ضعيف حقاً طالما أنت ضعيف في الشارع». تعكس هذه النصيحة التي يقدمها رالف نادر «قانوناً» قديماً جداً في التسويق ينص على أن أصحاب المصلحة، وبخاصة الزبائن، يهتمون بما تفعله الشركات لأجلهم أكثر من اهتمامهم بما تقوله الشركات عن نفسها.

والإعلان ورعاية الأحداث الاجتماعية وغيرهما من أشكال التواصل الجماهيري مثل البريد المباشر ومواقع الإنترنت ورموز الهوية ومندوبي المبيعات، جميعاً، وسائل لها أهميتها الكبرى وتستخدمها المؤسسات لتبرز صورتها المرغوبة. غير أن الإعلان قد حظي بالنصيب الأوفى من البحوث، لذا فهو المنهج الأكثر فهماً في عملية التواصل هذه. ومن المعتاد أن يركز الإعلان

على أمور عريضة لها علاقة بالمؤسسة، في حين تؤكد الإعلانات الخاصة بالمنتجات على منتج واحد أو أكثر. وقد صنفت الإعلانات الخاصة بالشركات بأنها إعلانات مخصصة لصورة الشركة أو لقضية معينة، وكل نوع منها يقسم إلى أصناف متعددة كما هو مبين في الشكل رقم 1.7. ويختلف مقدار كل صنف منها باختلاف البلدان، مثلاً، توجد في الشركات اليابانية نزعة أقوى من الشركات الأمريكية لتحدث في إعلاناتها عن اسمها التجاري وقيمتها المعنوية وزيادة الوعي بها<sup>(1)</sup>.

تنصح وكالات الإعلان عملاءها بأن يركزوا في إعلاناتهم على أفضل منتجاتهم وخدماتهم بدلاً من أن يكون التركيز على الشركة ذاتها ومحاولة الإجابة عن الأسئلة المذكورة في إعلان شركة ماك غروهيل McGraw Hill الوارد في الشاهد رقم 1.7 في مقدمة هذا الكتاب، ذلك أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تضخيم إمكانيات البيع في هذا الصنف من الإعلان، وتبناها عادة معظم الشركات التي تخصص ميزانية صغيرة للإعلان والكثير من الشركات التي تخصص ميزانية ضخمة للإعلان. (مثال ذلك إعلانات شركة BMW من أجل مبيع سلسلة الطراز (7) وسلسلة الطراز (5) من سياراتها وكذلك سلسلة الطراز (3) لهذه السيارات). والهدف هنا هو إيجاد تلك الصلة بين المنتج والشركة التي تنتجه. وليس هذا بالأمر السهل دوماً. فمثلاً، يوجد كم هائل من الدعاية والإعلان للعقار المعجزة فياغرا Viagra، ولكن هل يعرف أحد اسم الشركة التي تصنعها؟ (الجواب: شركة بفايزر).

(1) D. McLeod and M. Kunita, «A Comparative Analysis of the Use of Corporate Advertising in the United States and Japan», International Journal of Advertising, 13, 2 (1994), 137 - 52.

## الجدول رقم 1.7 - أصناف الإعلانات الخاصة بالشركة

الخصائص	الصف
إعلانات خاصة بالصورة	(أ) الاسم التجاري وقيمه
الأعمال الخيرية وتشجيع البرامج الثقافية، احتفالات وتهاني، الحلول التي تقدمها الشركة للمشاكل، التعليم العام / استشارات .	(ب) أعمال الخير
دعم جماعات المصالح العامة والخاصة .	(ج) مالياً
تقديم التقارير عن النتائج المالية والمبادرات الجديدة، صراع حملة الأسهم، والدفاع ضد أية محاولة للاستيلاء على الشركة .	(د) الموظفون
استخدام الموظفين وتقديم الشكر للموظفين على إسهاماتهم .	(هـ) الوعي
رموز جديدة للهوية، افتتاح المصانع الجديدة، الابتكارات وأنشطة اجتماعية ومدنية . . . إلخ .	إعلانات خاصة بقضايا معينة
في قضايا اجتماعية أو تجارية	(و) المكانة
تحالف مع الأعضاء الجدد .	
إنهاء أي سوء فهم والتصدي لقضية	لتعليقات الصحف .

Source: D. Mcleod and M. Kunita, «A Comparative Analysis of the Use of Corporate Advertising in the United states and Japan», International Journal of Advertising, 13,2 (1994), 137 - 52.

من الشركات التي حققت نجاحاً في المزج بين الإعلان الخاص بالمنتج والإعلان الخاص بالشركة شركة إنتل Intel . ففي قضية شهيرة أمام المحاكم تتعلق «بالعلامة التجارية» خسرت هذه الشركة الحق في منع الشركات الأخرى المصنعة لرقائق الكمبيوتر من استخدام الأرقام «386» (أو «486» أو «586» اللذين تعتبرهما الشركة التطور المزمع الأول) في تسمية المعالج . ثم اتخذ قرار في الأشهر القليلة الآتية أن تكون العلامة التجارية للشركة خلافاً لمنتجاتها . فوضعت العلامة التجارية للشركة على أساس صفتين تتميز بهما: السلامة والتكنولوجيا، وبناء الثقة عند المستهلك بأن الكمبيوتر الشخصي PC الذي يتضمن معالجاً حديثاً من صنع شركة Intel هو الخيار السليم . وفي أواخر سنة

1991 قُدم هذا المبدأ إلى المستهلك تحت شعار أصبح الآن معروفاً للجميع يقول «[الكومبيوتر الذي يحوي] إنتل Intel بداخله». ولكي تحصل الشركة على دعم المصنعين الأصليين للتجهيزات OEMs الذين يستخدمون الرقائق صنع شركة Intel قدمت الشركة لهم صفقة إعلانية تعاونية تدفع بموجبها ما بين 30 - 50٪ من تكاليف الإعلان المطبوع إذا أبرزت الشعار «إنتل في الداخل» في إعلانات هؤلاء المصنعين وعلى الكومبيوتر الشخصي ذاته. وهكذا نجد شركة إنتل قد انتقلت في إعلاناتها من صنف الإعلان الخاص بالمنتج إلى صنف الإعلان الخاص بالشركة الذي حقق نجاحاً عظيماً<sup>(2)</sup>.

أظهرت دراسة أجريت في الولايات المتحدة حول الإعلانات الخاصة بالشركة ذاتها أن هذا النوع من الإعلان قد شهد تحولات كثيرة في ما تؤكد عليه عبر السنتين. ففي السبعينيات من القرن الماضي كان التركيز الأساسي على الاسم التجاري وقيمه المعنوية (العلاقات العامة، مثلاً، والخدمة العامة). ثم برزت فكرتان جديدتان في الثمانينيات من القرن الماضي، هما «الإعلان الهجين» الذي يبرز المنتجات والخدمات ويروج لهما إلى جانب رسائل عامة عن الشركة ذاتها؛ والإعلان المتضمن دفاعاً أو قضية معينة ويحاول الترويج لآراء سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية<sup>(3)</sup>. وفي التسعينيات من القرن الماضي ظهرت إعلانات كثيرة تقدم للزبائن والجمهور العام أحدث المعلومات عن طبيعة أنشطة الشركة ذات التوجه نحو الزبائن. فمثلاً تحدثت شركة 3M عن

(2) K. Keller, Strategic Brand Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998), B - 1 to B - 23.

(3) D. Schumann, J. Hatchote, and S. West, «Corporate Advertising in America: A Review of Published Studies on Use, Management, and Effectiveness», Journal of Advertising, 20 (Sept. 1991), 35 - 56; P. Alvarez, «Overall Media Buying Stagnates but Targeted TV Booms», Public Relations Journal, 49 (Aug. 1993), 14 - 17. For some good examples of corporate campaigns see J. Gregory with J. Wiechmann, Marketing Corporate Image (Chicago: NTC Business Books, 1991).

عملية الابتكار لديها، وركزت شركة فورد على أساليب وفنون الجودة وتحديث شركة موتورولا Motorola عن الإدارة المشاركة .

وتتباين التقديرات . إذ تقدر نسبة ما ينفق على الإعلانات الخاصة بالشركة «المحضنة» (أي الإعلانات المتعلقة بالصورة والقضية) بأقل من 3٪ من إجمالي نفقات الإعلان في الولايات المتحدة الأمريكية . وإذا حولنا هذه النسبة إلى أرقام نقدية نجد هذه النسبة أقل من المبالغ التي تخصصها سنوياً شركة بروكتر أند غامبل Procter & Gamble للإعلان، التي تعد أكبر شركة معلنة في الولايات المتحدة، والتي تقدر بمبلغ 2,5 - 3 مليارات دولار . ويأتي التلفزيون والمجلات في المرتبة الأولى في ما يفضله المعلنون على الرغم من أن مواقع الإنترنت آخذة في التنامي . الجدير بالذكر أن عدداً من عمالقة الشركات الأمريكية تستخدم نوع الإعلان الخاص بالشركة دون المنتج منذ عقود طويلة من السنين مثل شركة AT & T وشركة شيفرون Chevron و جنرال إلكتريك General Electric ودوبونت Du Pont وويستنغهاوس Westinghouse .

وتشير التقديرات، من جهة أخرى، أن الشركات الأمريكية أنفقت نحو 6,2 مليار دولارات سنة 1998 على رعاية الأحداث الاجتماعية، كان نصيب الرياضة منها ما نسبته 73٪ في حين توزع الباقي بالتساوي تقريباً بين الفنون والمهرجانات والمعارض والجولات وزيارات أماكن الجذب السياحي<sup>(4)</sup> .

غير أن الأمر الذي يشغل بال الكثير من المديرين المسؤولين عن التواصل الإعلامي هو النسب التي يجب أن تخصص من كل دولار ينفق في هذا السبيل من أجل الإعلانات الخاصة بالمنتج والإعلان الهجين (أي المنتج و/أو الرعاية و/أو الشركة) والإعلان الخاص بالشركة والتي من شأنها أن تتيح للمؤسسة أفضل فاعلية ممكنة . وهذه مسألة تثير آراء قوية داخل

M. Hiestand, «Marketing Research, Trying to Measure Exposure. Its Value», USA Today (18 Nov. 1998), 38.

المؤسسات ووكالات الإعلان. ولكن لا يمكن تقديم إجابة بسيطة عن هذه التساؤلات! لذلك، فإن ما سوف أفعله في هذا الفصل أن أقدم تحليلاً للعناصر الرئيسية المؤلفة للإعلان الخاص بالشركة. يستخدم الإعلان مصدراً ثابتاً وقوياً للبحث وذلك لسببين: أولهما، إن جميع أشكال تواصل الشركة مع أصحاب المصلحة (الخارجيين) إنما هي في الحقيقة إعلانات تحت القناع؛ وثانيهما أننا نعرف طريقة عمل الإعلان أكثر مما نعرفه عن أي شكل آخر من أشكال التواصل.

تقدم لنا الفقرات الآتية خمسة أمثلة توضح الدور الهام الذي يلعبه الإعلان في عملية تشكيل الصورة، ويلى هذه الأمثلة شرح للعوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان ليكون استخدام الإعلان استخداماً فاعلاً. ونخلص من هذه المناقشة بإلقاء نظرة على رعاية الأحداث الاجتماعية وأعمال البر والإحسان والتسويق لجهة كونه ذا علاقة بالقضية والتقارير السنوية التي تصدرها الشركات. وقد ألحقت بهذا الفصل حالة دراسية موسعة وشاملة لفاعلية الإعلان الخاص بالشركة دون المنتج.

### متى يستخدم الإعلان الخاص بالشركة؟

في ما يأتي خمس حالات هامة توضح متى تستخدم الشركات الإعلانات الخاصة بها دون منتجاتها:

- (1) عندما تنشأ الحاجة لديك لإبلاغ الآخرين وجهة نظر معينة أو خبراً ما. توضح الأنواع المختلفة لإعلانات الشركات المذكورة في الجدول رقم 1.7 أن الشركة عندما تريد أن تتخذ موقفاً أمام الملاء من قضية معينة فيتوجب عليها أن تفصل بين رسالتها هذه وإعلانها الخاص بالمنتج أو الخدمة. (وقد لا تنطبق هذه النصيحة حين يتعرض منتج ما لأزمة). وكذلك الأمر عندما تريد الشركة أن توجه رسالتها إلى جماعات خاصة

ليست من الزبائن مثل المجتمع المحلي والسياسيين وحملة الأسهم، ففي مثل هذه الحال يكون الإعلان الخاص بالشركة دون المنتج الوسيلة المناسبة. وفي هذا الإطار يقدم الشاهد رقم 1.7 مثالاً جيداً لفاعلية الإعلان الخاص بالشركة الهادف إلى المجتمع المالي.

(2) عندما يكون شراء الزبون معتمداً على اسم الشركة واسم المنتج. في هذه الحال تكون السمعة التي تتمتع بها الشركة عنصراً هاماً في عملية الاختيار عند المستهلكين. وأصناف المنتجات التي من خلالها ينبغي على الزبائن أن يثقوا بأن الشركة قد وضعت التصميم الصحيح للمنتج، أو أن المنتج سوف يظل ولن يخرج من الأسواق عندما تدعو الحاجة له، أو أن موظفي الشركة قد أحسن تدريبهم على المنتج وأنهم يقومون بواجباتهم خير قيام، تتضمن: شركات الطيران والمصارف والبناء والتشييد والخدمات الاستشارية والتأمين والأدوية، وغيرها. ففي مثل هذه الحالات يتوجب على الشركة أن تبين لزبائنها من هم الذين يقفون وراء هذه المنتجات. أما إذا كان الزبائن لا يهتمون فعلاً بمعرفة من صنع المنتج وقدمه (كدور النشر، مثلاً)، عندئذ يكون الإعلان الخاص بالمنتج الوسيلة الأكثر نفعاً.

(3) عندما تكون دورة الشراء طويلة. عندما يشتري الزبائن المنتج بصورة «كثيرة» التكرار، سواء كان المنتج استهلاكياً دائماً الاستعمال، أو صناعياً، يكون الإعلان الكثير الخاص بالمنتج غير مجدٍ ومجرد هدر. والزبائن الذين من «خارج السوق» ينزعون إلى استكشاف الرسائل الإعلانية لمعظم المنتجات<sup>(5)</sup>. غير أن الإعلان الخاص بالشركة قد يكون

(5) جُزِبَ هذا «الاختبار» بنفسك. تذكر آخر صحيفة أو مجلة متخصصة بالأعمال قرأتها آخر مرة وانظر كم إعلاناً تستطيع أن تذكر منها. . لقد كان الجواب الذي حصلت عليه من معظم المديرين المشاركين في البرامج التنفيذية لدي «لا شيء». غير أن عدداً قليلاً من =

الوسيلة الأكثر فاعلية في إبقاء اسم الشركة وصورتها المرغوبة أمام أنظار عامة الناس. وفي هذا الاتجاه تستخدم شركة فيليبس Philips الهولندية العملاقة الشهيرة بصناعة الإلكترونيات وسيلة الإعلان الخاص بالشركة لتحدث زبائنها (المحتملين) وعامة الناس أجمعين عن أنشطتها المتنوعة. والإعلانات المطبوعة لهذه الشركة لها أسلوبها الثابت الذي لا يتغير والذي له مفعول المحفز للذاكرة واسترجاع المعلومات. وهذا ما يساعد الجمهور في تمييز هذه الإعلانات عن إعلانات غيرها من الشركات. والإعلان الجيد لا سيما الخاص بالشركة له أسلوبه المميز.

#### الشاهد رقم 1.7 - الإعلان الموجه إلى المستثمرين، آثاره في أسعار الأسهم وحجم تداولها

يشير الكثير من الدراسات البحثية إلى وجود علاقة بين صورة الشركة والإعلانات المخصصة للشركة ذاتها، وكلما ازدادت هذه الإعلانات ازدادت فائدتها للصورة. غير أن هذه العلاقة لا تعني على الإطلاق أنها علاقة سببية. فقد أجرى الباحثان الأمريكيان جورج بوبنسكي George Bobinski وغابرييل راميرز Gabriel Ramirez دراسة تهدف إلى تحديد ما إذا كان الإعلان الخاص بالشركة الذي ينشر في صحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal ويستهدف صناع السوق يؤثر في أسعار الأسهم وحجم تداولها.

تقول النظرية الإعلانية إن له ذلك الأثر، فهو يزيد في مستوى الوعي ورسالته الجيدة تولّد صورة للشركة أكثر إيجابية. وتقول النظرية المالية خلاف ذلك أي أن الإعلان لا ينبغي له أن يؤثر في أسعار الأسهم ذلك أنه ليس من المرجح أن تتضمن هذه الإعلانات أي معلومات لا تصل إلى الأسواق عن طريق مصادر أكثر وثوقية. غير أن نظرية أسواق

---

= المديرين استطاعوا أن يتذكروا إعلاناً واحداً - ذلك أنهم موجودون في السوق بسبب صنف المنتج المذكور في الإعلان. والسبب الرئيسي الآخر الذي جعل المديرين يتذكرون الإعلان هو كون الإعلان عائداً للشركة التي يعمل فيها هذا المدير. والمغزى من هذا الاختبار هو أن المديرين هم الذين يرخّصون وضع الإعلانات في تلك المجلات، لكنهم، مثل قراء هذا الكتاب قلما يلحظهم أحد!

الأسهم، من جهة أخرى، تحمل الفرضية القائلة إن إعلان الشركة قد تجعل المستثمرين يغيرون توقعاتهم بخصوص الأسهم، وبما أن كل واحد منهم قد يفسر تفسيراً مغايراً للآخر فقد يتزايد حجم تداول الأسهم.

وقد جمع هذان الباحثان نحو 227 إعلاناً للشركات المسجلة في أسواق الأوراق المالية خلال الفترة 1988 - 1989، واستخدما منهجية دراسة الحدث (التي تعطي تقييماً لأسعار الأسهم وحجوم تداولها قبل ظهور الإعلان وبعده) واختبرا تأثير الإعلان في تبدلات الأسعار وحجوم التداول. ولم يجدا أي أثر للإعلان في الأسعار، لكنهما وجدا تغييراً واضحاً في حجم التداول. وكان هذا الأثر في التداول لدى الشركات الصغرى (أي الأقل رأسمالية) أكبر منه لدى الشركات الكبرى، وقد حدث عند أول ظهور للإعلان.

تشير هذه النتائج من وجهة نظر الإداريين إلى أن الإعلان الخاص بالشركة الموجه إلى المجتمعات المالية قد يكون ذا فائدة كبرى لأن لديه إمكانية لزيادة حجم التداول، وذلك في حال كون الشركة قلقة إزاء حجم التداول الضئيل، أو إن كانت تخطط ل طرح أسهم عادية في أسواق رأس المال.

المصدر : G. Bobinski and G. Ramirez, «Advertising to Investors The Effects of Financial - Relations Advertising on Stock Volume and Price», Journal of Advertising, 4 (Dec. 1994), 13 - 28.

(4) عندما يوجد تداخل بين اسم الشركة واسم المنتج أو علامته التجارية. لدينا مثالان لهذه الحالة :

(أ) عندما يستخدم اسم الشركة جزءاً من اسم المنتج التجاري، مثل اسم شركة نستله Nestlé واسم القهوة سريعة التحضير نسكافه Nescafé، أو

(ب) عندما يكون اسم الشركة واسم المنتج واحداً، ومثال ذلك الأقسام المختلفة لشركتي صناعة السيارات، BMW ومرسيدس بنز Mercedes - Benz.

وفي هذه الحالة الثانية لا توجد ضرورة لإصدار إعلانات خاصة بالشركة

توجه إلى المستهلك، ذلك لأن الإعلان الخاص بالمنتج ينقل إليه صورة المنتج وصورة الشركة في آن معاً. غير أن الإعلان الخاص بالشركة ذاتها قد يكون مفضلاً من أجل التواصل مع جماعات أخرى من أصحاب المصلحة. وأما في الحالة الأولى حيث يستخدم اسم الشركة واسم المنتج معاً، فيمكن استخدام الإعلان الخاص بالشركة بغية خلق مظلة تنضوي تحتها مختلف الأسماء والعلامات التجارية. وهذه هي الاستراتيجية المتبعة لدى شركة 3M، التي تهدف مظلتها إلى تقديم صورة للمستهلك تصفها وتصف منتجاتها بالابتكار، لا سيما وأن شركة 3M تختم إعلاناتها وإعلانات منتجاتها بشعار «الابتكار».

(5) عندما تريدون أن تعربوا عن شكركم لموظفيكم. عندما يكون الموظفون جديرين بالثناء العلني تقدم بعض الشركات الشكر لهم في إعلاناتها التي لا تتحدث عن المنتجات. والاستراتيجية المتبعة في هذا الصدد تتمثل في تسليط الأضواء على إسهاماتهم في سبيل نجاح الشركة وازدهارها. والمثال على ذلك: بعد أن نشرت شركة يوناييتد تكنولوجيز United Technologies سلسلة إعلانات من هذا النوع في مجلة وول ستريت جورنال Wall Street Journal وبعض الصحف الصادرة في أماكن تواجد مختلف فروع الشركة، تلقى كبير المسؤولين التنفيذيين فيها توماس هاس Thomas Haas رسائل شكر كثيرة من موظفيه يقولون فيها إنهم وعائلاتهم وأصدقائهم يتفهمون الآن عملهم فهماً أفضل ويدركون لماذا يتعين عليهم أن يذهبوا لزيارة زبائنهم مرات كثيرة.

ترتبط الحملات التي تقوم بها كثير من الشركات وتحدث عن موظفيها بعملية تطوير المنتجات التي تتبعها الشركة عادة، كما هي الحال في كثير من إعلانات شركة فيليبس Philips أنفة الذكر. وتقوم شركة ساترن للسيارات Saturn بتصوير موظفيها وأعمالهم في الكثير من إعلاناتها. وبينما تعبر هذه الإعلانات

عن شكر الشركة لموظفيها، فإنها أيضاً تستهدف الموظفين الذين يحتمل التعاقد معهم مستقبلاً وذلك لكونها تبرز صورة جيدة ومجزية لمكان العمل. وبالنظر لأهمية الموظفين وللصخب الذي يحدثه الأفراد عندما يرون أنفسهم أو زملاءهم في العمل في إعلانات تظهر في الصحافة فإن من المدهش ألا نرى أبطالاً وبطلات من هؤلاء الموظفين.

غير أن الجانب السلبي للحديث عن الموظفين في الإعلانات الخاصة بالشركة دون المنتج يتمثل بوجود دافع «للتهديد» بدلاً من الشكر. ففي هذه الإعلانات يتم إظهار الموظفين ما هم يقدمون المستويات الممتازة من الخدمة التي يتوقع الزبائن الحصول عليها عندما يستخدمون الشركة. وهذه الإعلانات أيضاً تضع الموظفين في مواجهة الجمهور بخصوص ما يتوقعه الزبائن منهم. لذلك فهي وسيلة جذب جيدة تشد الزبائن إلى الشركة لكنها في الوقت ذاته قد تجعل من الصعب على موظفي الخط الأمامي لخدمة الزبائن أن يستجيبوا إذا كانت منظومة الدعم لهم غير كافية.

والإعلان الخاص بالشركة في الشركات الضخمة المتعددة الجنسيات هو طريقة لمخاطبة مجموعات متنوعة من الموظفين حول رؤية الشركة ورسالتها. فعندما يستحيل على كبير المسؤولين التنفيذيين أن ينشر رسالة الشركة شخصياً يبرز السؤال حول ماهية القناة الأكثر فاعلية في الاتصال. وقد تكون البيانات الخاصة بالرؤية / المهمة أو النشرات الصحافية الداخلية أو البريد الإلكتروني أو الإعلان الخاص بالشركة واحدة من هذه القنوات. لكن الشيء المفزع لأقسام الموارد البشرية في الشركات هو أن نشر الإعلان الخاص بالشركة في مجلات «متخصصة بالأعمال ذات انتشار عالمي واسع مثل مجلة 200 Review أو مجلة Business Week أو مجلة Forbes أو مجلة Fortune أو الإيكونوميست The Economist قد يكون الوسيلة الأقل كلفة. وعندما تتحدث الشركات عن استراتيجيتها في إعلان كهذا (مثل شركة IBM وأعمالها الإلكترونية) فإنها تخاطب موظفيها وزبائنها على حد سواء.

## الإعلان الخاص بالمنتج والإعلان الخاص بالشركة

يتمثل الهدف الرئيسي للإعلان الخاص بالشركة بإبراز الصورة المرغوبة للمؤسسة ابتغاء لتكوين شعور عام بالثقة والألفة والطمأنينة. أما الغاية من الإعلان الخاص بالمنتج فهي التركيز على المنافع الوظيفية والنفسية والاقتصادية للمنتج / الخدمة. لكن الاستثناء لهذه «القاعدة» عندما يكون الإعلان عن المنتج موجهاً للمشتريين ذوي المعرفة الواسعة. لذلك ينبغي أن تركز الرسالة الموجهة إلى هؤلاء على «مزايا» المنتج لأن هؤلاء الأشخاص يعلمون كل شيء عن منافعه. وعندما يكون الإعلان عن المنتج مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بالإعلان الخاص بالشركة، فإن الغاية من صورة الشركة أن تكون دعماً للمنافع الناشئة عن المنتج. وتلك هي بالطبع الناحية النظرية لهذه الفكرة. أما من الناحية العملية فإن الصعوبة تكمن في إيجاد حلقة الوصل بين الصفات المميزة للشركة ومنافع المنتج في كثير من هذه الإعلانات.

يرتئي عدد لا بأس به من وكالات الإعلان والمديرين، باستثناء أولئك الذين ليسوا على علاقة مباشرة، أن الإعلان الخاص بالشركة مضيعة للمال. وهذا التشكك أمر صحي. بيد أن أحد الأسباب الداعية لهذه الرؤية أن هذا النوع من الإعلان يكون في أغلب الأحيان ذاتي التركيز. والكثير منها مفرط في رداءته، وغالباً ما تكون طويلة وباعثة للضجر. وإن كانت قصيرة فهي مبهمه لا توضح ما تفعله الشركة. انظر إلى كبريات المجلات المتخصصة بالأعمال مثل 200 Review أو Business Week أو The Economist أو Forbes أو Fortune فترى الكثير من الإعلانات المنشورة فيها لا تجذب القارئ إليها. وإن أسعفها الحظ ووجدت من يقرأها فإنها لا تولد سوى ردة فعل واحدة هي «السأم والملل» لدى قارئها. وإن لم يسعفها الحظ تجد الجميع يتجاهلون لها. بل إن ما هو أسوأ أنها تولد رد فعل مضاداً، حيث تسمع كلمات مثل «هراء ونفائيات» أو «تقول من؟».

وأصدق مثال لإعلان يوُلد ردود فعل تنمُّ عن السأم والملل ما جاء في الإعلانات العالمية لشركة النفط البريطانية BP التي وردت فيها عبارة «من أجل كل مستقبلنا For All Our Tomorrows». إذ كان المقصود من هذه الحملة الإعلانية أن تركز على ثلاث أفكار رئيسية هي: الاهتمامات البيئية والمساعدة في المجتمع وتطوير المنتجات القائمة على البحوث. غير أن إعلانات الشركة أظهرت شركة BP بمظهر الشركة التي تستكشف المعادن وتشحن النفط وتبني البنية التحتية وتقدم منظومات الطاقة الشمسية لمساعدة الدول النامية. قد تنطبق هذه الأفكار على أية شركة نفط أو شركة تعدين، ولا يوجد فيها شيء يشير إلى ما تنفرد به شركة BP وإلى رغبتها بأن تكون مواطناً صالحاً، وهذا هو الحد الأدنى من متطلبات الترخيص لمزاولة الأعمال. وبمثل هذه المجموعة العريضة من الادعاءات، كان يتوجب على وكالة الإعلان التي استعانت بها شركة BP، وهي شركة ساتشي وساتشي Saatchi & Saatchi، أن تكون أكثر إبداعاً في تصميمها للإعلان (التلفزيوني) لهذه الشركة، فتجعله مثيراً لاهتمام المشاهد ويكافئه على وقته واهتمامه في مشاهدة الإعلان<sup>(6)</sup>.

يقول ديك واسرمان Dick Wasserman، الاختصاصي الشهير بفن الإعلان في الولايات المتحدة، إن الكثير من إعلانات الشركات الباعثة للضجر تبث على الهواء لأن المسؤولين التنفيذيين في الشركات يظنون أنهم عندما ينفقون المبالغ الطائلة فإن عليهم أن يقدموا شيئاً «له ثقله». ومن الطبيعي أن يتصف مثل هذا الإعلان بالكآبة والنغمة الجادة. والمؤسف أن هذا النوع من الإعلان قد يبدو للسامع أو المشاهد وكأنه مشهد في مسرحية يؤديه ممثل واحد، أو أنه إعلان مليء بصور مجردة أو لقطات عن أنشطة الشركة تبعث على الملل.

(6) المشكلة الثانية في هذه الإعلانات أنها حلت محل الحملات المحدودة الناجحة جداً في

مختلف البلدان. انظر: G.R. Dowling, «BP Catches the Global Brand Fad», Australian

Institute of Management Magazine (Feb. 1991, NSW edn.) 7 - 8.

وكلما كانت الإعلانات أقرب إلى الحديث المباشر والصريح أو الحجج المدعمة بالأسباب أو التصريح بما تعتقده الشركة وتؤمن به ازدادت فرص إخفاؤها<sup>(7)</sup>. ويضيف واسرمان إلى ذلك قوله: بما أن قارئ الإعلان أو من يشاهده لا يجد المكافأة بمعلومات عن منافع ملموسة يجنيها من المنتج، فإن مكافأته لقضاء وقت في الاهتمام بالإعلان يجب أن تكون في متعة قراءة الإعلان أو مشاهدته. لذلك ينبغي أن تتضمن الإعلانات الخاصة بالشركة لتضمن نجاحها شيئاً من ذلك الذي يشد الاهتمام مثل التلاعب غير العادي بالألفاظ أو مفاجأة تجعل الإعلان يبدو جديداً للقارئ أو المشاهد، كما يجب أن تكون له علاقة مباشرة مع ما تقوم به الشركة.

ولكن أياً كان نوع الإعلان الذي تستخدمه الشركة للإعلان عن نفسها، فإن المدير المسؤول عن هذه الحملة ووكالة الإعلان يجب أن يتفقا على أمر واحد هو مكانة الشركة وموقعها إضافة إلى مجموعة من الأهداف المبتغاة للتواصل. يوضح لنا الجزء الآتي من هذا الفصل بعض الخيارات المتعلقة بمكانة الشركة والمتاحة للشركات عموماً. وبعد ذلك نركز اهتمامنا على إطار التخطيط لهذا التواصل. يقدم هذان الجزءان معاً الكثير من المعلومات اللازمة للإجابة عن السؤال المتعلق بالتوازن المرغوب بين الإعلان عن الشركة والإعلان عن المنتج وعلامته التجارية.

### تحديد الموقع الملائم: المعركة من أجل أن تكون الشركة مهمة ومختلفة عن غيرها وذات علاقة

إن تحديد الموقع الملائم للشركة هو القرار الوحيد والأكثر أهمية في وضع استراتيجية تواصل الشركة (أو علامتها التجارية - المنتج) مع الجمهور. والبيان الخاص بموقع الشركة المناسب يذكر ما هي الشركة ولمن هي والمنافع

التي تقدمها. وهو لا يذكر كيف تتكلم الشركة عن مكانتها، فهذه وظيفة التكتيك الإبداعي لوكالة الإعلان. وفي هذا الإطار يقترح اثنان من أشهر مصممي الإعلان، جون روسيتير Rossiter ولاري بيرسي Larry Percy بياناً مؤلفاً من ثلاثة أجزاء لتحديد الموقع الملائم للشركة<sup>(8)</sup>:

- (1) إلى من يوجه (القرار أو المشاهدين من أصحاب المصلحة الهدف).
- (2) إن الشركة (س ص ع) هي شركة (تنتمي إلى صناعة معينة وتلبي حاجة معينة).
- (3) وهي تقدم (المنافع كذا).

فالبين الذي يتحدث عن مكانة الشركة وموقعها ويتضمن العناصر المذكورة هو النتيجة النهائية للقرارات الخاصة بمكانة الشركة التي يتحدث عنها هذا الجزء من الفصل. ونقصد بذلك ثلاث حلقات وصل لا بد أن تتضمنها رسالة الشركة إلى الجمهور، وهي: إلى أية جماعة من أصحاب المصلحة يجب أن يوجه، وإلى أي سوق يهدف (أي بالنسبة للمنافسين أو حاجة الزبائن، كما شرحنا آنفاً) ثم إلى دوافع الشراء أو الاستخدام (من خلال المنافع التي تقدمها). وقد تكون بعض حلقات الوصل هذه ضمنية، غير صريحة: مثال ذلك، في شريط فيديو غايته توظيف الموظفين لا يحتاج المرء لأن يذكر أن الموظفين الذين يحتمل التعاقد معهم هم الجماعة الهدف.

وهكذا فإن مكانة الشركة هي كل شيء له علاقة بالموقع الذي تحتله الشركة في أذهان أصحاب المصلحة فيها. وقد يركز هذا الموقع على السوق (أي المنافع التي يبتغيها الزبائن أو المنافسين) وقد يركز على البطل / البطلة (أي الشركة أو جماعة من أصحاب المصلحة). يوضح الشكل رقم 1.7 نقاط

J. Rossiter and L. Percy, Advertising Communications & Promotion Management (New York: McGraw - Hill, 1997), ch. 6. (8)

		الارتكاز إلى	
		حاجة الزبون أو المنافع	المنافسين
الشركة	البطل/البطلة	الشركة	الشركة
اصحاب المصلحة	شخصي	التوافق	التوافق

الشكل 1.7: أفكار خاصة بتحديد موقع الشركة

الارتكاز هذه ومنها نستخلص بعض الأفكار النموذجية لتحديد موقع الشركة .  
 تعكس الخلايا الأربعة الظاهرة في الشكل 1.7 بعض الأفكار العامة المستخدمة في الإعلانات الخاصة بموقع الشركة . فمثلاً، الشركات التي تبني فكرة «الاستخدام أو التطبيق» تجعل من نفسها وسيلة لإرضاء حاجة واسعة لدى أصحاب المصلحة . وفي أغلب الأحيان تتضمن هذه الإعلانات عبارة «جربونا»، أو عبارة «نحن عند وعدنا»، أو «هذا من اختصاصنا» . وفي كثير من الحالات تحتاج هذه الفكرة إلى دم أكبر . وخير مثال لهذا شعار تبنته شركة فيدرال إكسبريس للنقل السريع Federal Express يقول «عندما يتوجب أن يصل إلى مقصده بالمطلق وبكل تأكيد» .

وعندما يكون صاحب المصلحة البطل / البطلة وتكون الحاجة أو المنفعة هي نقطة الارتكاز، فإن فكرة تحديد الموقع الملائم يجب أن تستند إلى أسلوب شخصي أو أسلوب يتمثل بعبارة «ماذا فيها من أجلي؟» وتمثل هذه الفكرة في الشعار الذي اتخذته لنفسها شركة ميشلان Michelin للإطارات الذي يقول «لأن الكثير من الركوب يحصل على إطاراتكم» .

وعندما يكون أصحاب المصلحة بؤرة التركيز وتجري مقارنة (صريحة

مباشرة أو ضمنية) بين الشركة ومنافسيها، يستحسن اعتماد الفكرة المتمثلة بعبارة «نحن نستطيع تلبية طلباتكم بصورة أفضل من غيرنا». وخير مثال يخدم هذه الفكرة شعار المعتمد لدى شركة Avis القائل «نحن في المرتبة الثانية، لكننا نعمل بجهد واجتهاد أكثر». تقول هذه الشركة في إعلاناتها إنها شركة متخصصة بتأجير السيارات وشعارها هذا يقدم للزبون سبباً منطقياً يدعو للتعامل معها. (عندما تراجع شركة Avis عن موقعها هذا في المرتبة الثانية، اختصرت شعارها إلى «نعمل بجهد واجتهاد أكثر»).

وعندما تكون الشركة «البطل» وتجري مقارنة بينها وبين منافسيها، يظهر في الإعلانات شعور خاص «بكينونة الشركة». وأمثلة ذلك تلك الإعلانات (المملة) ذات الطابع المالي التي نشاهدها في الدوريات الخاصة بالأعمال وفي إعلانات «كأنها شواهد القبور» كالتي تنشرها المصارف الاستثمارية وتتضمن أسماء المؤسسات الضامنة لرأس المال وتعلن عن «ولادة» أسهم جديدة<sup>(9)</sup>.

غير أن الشكل رقم 1.7 يطرح سؤالين غير صريحين؛ أولهما، ما هي الطريقة التي بها تحدد الشركة موقعها بخصوص الحاجة العريضة للزبائن الذين تخدمهم وبالنسبة لمنافسيها؟ والسؤال الثاني: متى يجب على الشركة، وليس أصحاب المصلحة، أن تكون هي البطل؟ ومرة أخرى نجد الإجابة عن هذين السؤالين في اقتراح روسيتر Rossiter وپيرسي Percy.

تستطيع الشركة أن تحدد موقعها بصفتها قائداً للسوق أو عنوان المواصفة القياسية للصناعة التي تنتمي إليها أو الرائد الناجح، أو الشركة ذات النوعية الخاصة التي تلبية حاجة الزبائن. وهذه جميعاً أمثلة للموقع المحوري للشركة ضمن الصناعة المتخصصة بها. وهذه الخيارات - قائد السوق و/ أو عنوان

(9) تتضمن هذه الإعلانات «الشيبة بشواهد القبور» معاني واسعة للسمعة غير ظاهرة فمثلاً، مستوى تصنيف الشركات في الإعلان (وتسلسل ورودها من الأعلى إلى الأسفل) وترتيب ذكر الأسماء يحملان إشارة واضحة عن وضع الشركة لكل من الزبائن والمنافسين.

المواصفة القياسية للصناعة و/أو الرائد الناجح، تحدد الخصائص الرئيسية ومستويات الأداء في الصناعة (شركة IBM في مجال الكومبيوترات، وشركة Intel في مجال المعالج الميكروي، وماكدونالدز McDonald's في الوجبات السريعة، وشركة كزيروكس Xerox في صناعة آلات تصوير المستندات). لذلك تستطيع هذه الشركات أن تقول بكل ثقة وشرعية إنها الأفضل في الصناعة التي تنتمي إليها. وهذا موقع ذو قيمة كبرى ينبغي تدعيمه وحمايته. والبديل لفكرة القيادة هذه يتمثل في فكرة «النادي» التي اعتمدها على سبيل المثال، الشركات الخمسمئة حسب تصنيف مجلة Fortune وأكبر خمس شركات محاسبية وعشرون معهداً للأعمال تعد القمة في مجالها والشركات الثلاث الأمريكية لصناعة السيارات.

ولأن هذا الموقع القيادي عالي القيمة، سواء لجهة عقدة «الأنا» عند الإدارة أو لجهة اعتبارات الزبائن، يوجد دوماً الإغراء لدى شركة في المرتبة الثانية في الصناعة التي تنتمي إليها لأن تشير في إعلاناتها إلى رغبتها بأن تكون في المرتبة الأولى أو أنها على وشك أن تنتقل إلى المرتبة الأولى. أثناء كتابتي هذا الفصل كانت شركة إيرباص Airbus تستخدم الشعار «نحن نضع المواصفات القياسية» في إعلاناتها. وإن سألت أحداً أياً كان وفي أي مكان في العالم عن وضع المواصفات القياسية في تصميم وصناعة طائرات نقل الركاب فسوف تتلقى الجواب إنها شركة بوينغ Boeing. لكن شركة إيرباص كانت بحاجة لموقع جديد، وحتى لو كانت ادعاءاتها صحيحة وقد يصدقه القلائل من الناس إنما ليس الجميع.

وموقع الرائد الناجح هو أيضاً موضع شديد القوة في أذهان أصحاب المصلحة. قد تقول الشركة في إعلان من هذا النوع «نحن ابتكرنا هذه الصناعة أو هذا الصنف من المنتجات». لكن الأمر المهم هنا أن تكون الشركة حقاً «الرائد الناجح» لكي يصدق الناس ادعاءها هذا. وليس ضرورياً أن تكون أول

شركة دخلت هذا الميدان. مثلاً، من هي أول شركة صنعت الكومبيوتر الشخصي؟ ليست شركة أبل Apple بالتأكيد، لكن الناس يميلون للتذكر بأنها هي الرائد فعلاً. ذلك أنها كانت أول من صنع ونجح في صنعه هذه الكومبيوترات. وكان بمقدور هذه الشركة أن تدعي لنفسها هذا الموقع حتى في السنوات الأخيرة من القرن الماضي حين كانت تخوض صراعاً عنيفاً في الأسواق.

وأما خيار الشركة التي لا تتميز بعلامة تجارية معينة فهو في حقيقة الأمر موقع تصدق فيه عبارة «وأنا أيضاً». والشركات من هذا الصنف تحاول أن تحاكي الشركات الرائدة أو القائدة. ولن تنجح في محاولاتها هذه إلا إذا استطاعت أن تكون نداءً لتلك الشركات في خصائص أدائها، ولكن بسعر أدنى. وثمة نموذجان قديمان لمنتجات (وشركات) توصف بعبارة «وأنا أيضاً» نجدهما في الأسماء التجارية المختلفة للكمبيوترات الشخصية «المستنسخة عن IBM»، والنموذج الآخر عندما قدمت شركة بيبسي Pepsi ضعف كمية المنتج بسعر يعادل سعر كوكاكولا Coke الواحدة خلال فترة الركود الاقتصادي. ومنذ عهد قريب جداً تبنت هذا الموقع أيضاً علامات تجارية كثيرة في الأسواق المركزية.

غير أن كثيراً من الشركات لا تستطيع أن تتبنى موقعاً محورياً، وتجد نفسها مضطرة لاختيار موقع التميز والاختلاف عن الغير. لكن ما هي الخيارات الرئيسية لهذا التميز؟ قد يكون أحدها البحث عن صفة أو مجموعة من الصفات التي لا تستخدمها الشركات القائدة. وليس بمقدورها أن تختار الأسعار الرخيصة لأن هذا هو خيار الشركات الموصوفة بعبارة «وأنا أيضاً». ومن العسير أن تجد في الأسواق الناضجة صفات جديدة تحظى بأهمية خاصة في نظر الزبائن ولم يأخذ بها المنافسون. وفي هذا الإطار نجد في شركة هارلي ديفيدسون Harley - David قصة نجاح ممتازة. هذه الشركة تعكس القيم التي يؤمن بها زبائنها في الألبسة والدراجات التي تصنعها لتمييز نفسها عن منافسيها اليابانيين. صحيح أن اليابانيين يصنعون دراجات أفضل منها، إنما تملك شركة

هارلي الموقع المتمثل بالشعار «عش لتركب الدراجة، واركب الدراجة لتعيش».

وثمة خيار آخر تستطيع به الشركة أن تميز نفسها عن غيرها، وذلك بتجديد موقع للشركة في صناعة أخرى، وربما تكون صناعة جديدة تبتدعها الشركة ذاتها. وقد فعلت هذا شركات التسويق المباشر عندما انشقت عن وكالات الإعلان التقليدية. فابتدع استشاريو الإدارة صناعة جديدة عندما بدأت الشركات الكبرى تتطور. وتحاول شركة ماكدونالدز أن تفعل ذلك في كل مرة تصف نفسها بأنها «مطعم العائلة». وحاولت شركة كزيروكس Xerox ذلك في الثمانينيات من القرن الماضي، كما رأينا في الفصل الخامس عندما شرعت تهيب نفسها لتكون «شركة معلومات» (انظر الشكل رقم 1.5). غير أن البحث المفضل لدي في ما يتعلق بتجديد موقع الشركة ما جاء في كتاب من تأليف آل ريز Al Ries وجاك تراوت Jack Trout بعنوان *Positoing: The Battle for Your Mind* من منشورات McGraw - Hill, 1981, 1986. (هذه الطبقات الأولى من الكتاب أفضل من الكتاب الذي وضعه مؤخراً جاك تراوت بالتعاون مع ستيف ريفكين Steve Revkin بعنوان «The New Positioning» من منشورات McGraw - Hill, 1996).

أما السؤال الضمني الثاني في الشكل 1.7 فهو ما إذا كانت الشركة ذاتها أم صاحب المصلحة يجب أن يكون البطل / البطلة. وهذا الخيار هو النتيجة المنطقية لقرار يتخذ بخصوص اعتماد الموقع المحوري أو موقع التميز والاختلاف عن الغير. أي هذين الخيارين يصلح لتوجيه التركيز على الشركة ذاتها أو جماعة من أصحاب المصلحة. وقد يبدو التركيز على أصحاب المصلحة قابل التطبيق عندما تكون الشركة ذات اختصاص معين يخدم جماعة محددة بدقة. وقد تبنت شركة الخطوط الجوية الإسكندنافية SAS هذا الموقع عندما طرحت شعارها «شركة الطيران الأوروبية الخاصة برجال الأعمال»، وعندما ذكرت شركة كاترپلر Caterpillar في إعلاناتها عبارة «خدمة وقطع بديلية

على مدار الساعة وفي أي مكان بالعالم». وهناك حالة أخرى يكون فيها صاحب المصلحة محط الاهتمام كله وذلك عندما يكون الدافع لاستخدام الشركة ناشئاً عن موافقة اجتماعية. وفي هذا الإطار يقدم لنا عالم الاستشارات الإدارية مثلاً لهذه الحال مع شيء من الاختلاف المثير للاهتمام. إذ يجري اختيار الاستشاريين في الشؤون الإدارية من مستوى شركة ماكنزي وشركاه McKinsey & Co. لقدراتهم الذاتية وأيضاً لأنهم مقبولون اجتماعياً، والغاية من ذلك أن يشعر كبير المسؤولين التنفيذيين ومجلس الإدارة بالراحة وسط زملائهم عندما يقع اختيارهم على مستشار معين.

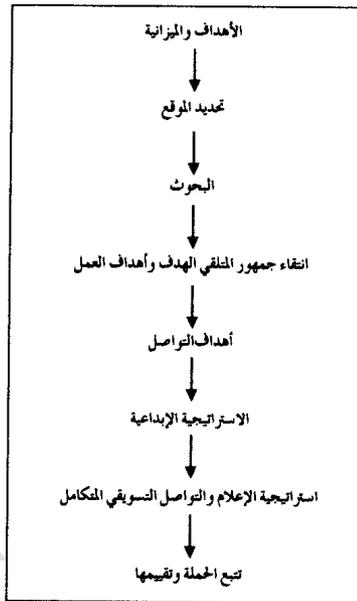
ولكن في كثير من الحالات، تجعل الشركات ذاتها البطل / البطلة في عملية تحديد الموقع. وصفاتها الخاصة ومزاياها هي الرسالة. يمكن أن توصف الشركات بناء على «رؤيتها» (انظر الفصل الرابع)، أو بناء على سياساتها الرسمية (انظر الفصل الخامس)، أو ثقافتها (انظر الفصل السادس)، أو بناء على منتجاتها أو حجمها أو مجالات أنشطتها. وعلى أي حال، لا بد من توجيه كلمة تحذير بخصوص الأفكار المتعلقة بتحديد الموقع اعتماداً على الخصائص والمزايا المؤسسية، حيث يوجد منها ما يصعب تصديقه. مثل «لدينا أفضل الموظفين». وإن تبنت مثل هذا الموقع شركة ليست قائداً في السوق أو اختصاصياً متفوقاً، فإنها في هذه الحال تثير الكثير من الحجاج المضادة. (يعتقد الكثيرون أن أفضل الموظفين يعملون لدى أفضل الشركات حتماً ودون ريب). والموقع الآخر المثير للشكوك وجود التنوع. وتحديد موقع الشركة هو قبل كل شيء آخر، التركيز، والتركيز، ثم التركيز. إذ لا يمكن أن تبنى المواقع المتينة للشركات على أسس مبعثرة. وقد صادفت شركات تشارك في مجالات متعددة مثل شركة جنرال إلكتريك وفيليبس ويستنغهاوس الكثير من المتاعب إزاء موقعها في أذهان أصحاب المصلحة. وهذا واحد من الأسباب التي دعتها لاستخدام الإعلان الخاص بالشركة في محاولة منها لتكوين صورة لها.

وعلى أي حال فإن الخيارات المتعلقة بموقع الشركة تظل محدودة بخيال الشركة ذاتها وتصورات وكالة الإعلان العاملة مع الشركة. وبجميع الحالات ينبغي أن تجتاز هذه الخيارات اختبار IDUS، أي تتوجب الإجابة عن الأسئلة: هل الموقع هام Important لأصحاب المصلحة؟ وهل تستطيع الشركة تحقيقه Deliverable؟ وهل هو فريد Unique تنفرد به الشركة دون غيرها؟ وهل هو مستدام Sustainable على مر الزمن؟ غير أن المرحلة الأكثر صعوبة في هذا الاختبار الإجابة عن سؤال ما إذا كانت الشركة تنفرد به (و/أو هو حقيقي، جدير بالتصديق). وحالما تتم الموافقة على هذا الموقع تصبح مهمة وكالة الإعلان أن تبتدع الحملة الإعلانية الفعلية، وتكون مهمة مدير الاتصالات في الشركة أن يطور خطة التواصل.

### تخطيط تواصل الشركة مع الجماهير

يوضح الشكل رقم 2.7 إطاراً عاماً شاملاً لتخطيط تواصل الشركة مع الجماهير<sup>(10)</sup>. وسوف نستعرض في ما يأتي كل خطوة فيه على حدة، وبإيجاز التعبير، قلما يجد المرء الفسحة الكافية من الزمن في واقع عالم الأعمال ليقوم بالتخطيط على هذا النحو المثالي. ورغم ذلك فهذه طريقة مفيدة للتفكير بالمهام التي يشتمل عليها التحدث إلى أصحاب المصلحة الخارجيين. أما التواصل مع الموظفين فيتم عادة من خلال دائرة العلاقات الإنسانية وتوسطه الثقافات المختلفة للمؤسسة (انظر الفصل السادس). غير أن التركيز في هذا الإطار موجه نحو المتلقي الخارجي، مع التذكير بأن الموظفين عنصر له أهميته الكبرى في تقييم هذا التواصل، لذلك يتوجب على الشركة أن تتأكد أن هؤلاء الموظفين يعملون ويدركون الأسباب الداعية للتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين قبل أن تستعين الشركة بهم.

(10) مصدر البحث في هذا الجزء من الفصل كتاب روسيتر وبيرسبي بعنوان Advertising Communications (انظر الهامش 8).



الشكل 2.7: إطار تخطيط الاتصالات

وعند تخطيطهم للحملة ينبغي على المديرين أن يتأكدوا من أنها تكمل وتدعم دعماً مباشراً الأنواع الأخرى للتواصل. فالنقد العادي لإعلانات الشركة يأتي من قسم المبيعات ومن المديرين المسؤولين عن العلامات التجارية الذين يدعون أن الإعلان أو الموقع الذي حددته الشركة لنفسها ليس لهما أثر في تعزيز جهودهم التسويقية. (تعتبر هذه ملاحظة ذكية في كثير من الحالات وتزداد مصداقيتها إذا كان التكلفة بالإعلان قد صدر عن دائرة شؤون الشركة دون الاستعانة بمعلومات من قسم التسويق). وإذ ظن هؤلاء أن الأموال التي تدفع لقاء الإعلان تنقص بشكل أو بآخر من المبالغ التي يتلقونها عادة، تشدد عندئذ معارضتهم للإعلان الخاص بالشركة، على النقيض من موقفهم إزاء الإعلان الخاص بالمنتج. ومثل هذا النقد الداخلي له أثر سريع في تراجع معنويات الموظفين ويقلل من قيمة الأثر الإيجابي الذي يمكن أن يحدثه الإعلان الجيد الخاص بالشركة لدى الموظفين.

أما الخطوة الثانية في الشكل رقم 2.7 فهي التعريف بمكانة الشركة التي تحدثنا عنها في الفقرات السابقة وموضعها. وتمثل الخطوة الثالثة بالبحوث، وهذا ما سوف نتناوله بالتفصيل في الفصل العاشر. إن الهدف من البحوث السعي لاكتشاف رأي أصحاب المصلحة حالياً بالشركة بغية عقد مقارنة بين آرائهم هذه والمكانة التي ترغبها الشركة لنفسها.

وتمثل الخطوة الرابعة في انتقاء الجمهور الهدف من المتلقين إضافة إلى الأهداف المتوخاة من الفعل. ونحن نذكر الشكل رقم 1.2 (في الفصل الثاني) حيث تم تصنيف أصحاب المصلحة في أربع جماعات، المعيارية (كالحكومة، مثلاً) والوظائفية (الموظفين) وجماعة الانتشار (كالصحافة) وجماعة الزبائن. ولاحظنا أيضاً أن الأفراد ضمن جماعة الزبائن قد يصنفون في جماعات فرعية، على سبيل المثال: (أ) زبائن جدد محتملون، (ب) الزبائن الدائمون الأوفياء لشركتنا، (ج) الزبائن الدائمون الأوفياء لشركات أخرى، (د) الزبائن المنافسون، أي، الزبائن الذين يفضلون شركتنا على المنافسين لكن الفرق لديهم ليس كبيراً، (هـ) الزبائن المتقلبون، أي، يفضلون المنافسين علينا لكن الفرق لديهم ليس كبيراً، (و) الزبائن الأوفياء لعدة شركات، أي، يستخدمون شركتنا وشركات أخرى لتلبية احتياجاتهم.

وأما الأهداف المتوخاة من الفعل فتتمثل في عبارات مماثلة للسؤال: «ماذا نريد من الناس أن يفعلوا بعد أن يروا الإعلان؟» وندرج في ما يأتي بعض الأهداف النموذجية للفعل:

- بالنسبة للزبائن الجدد المحتملين، أن يتعرفوا إلى الشركة بالاستعانة بمعلومات تقدمها الشركة ذاتها (بدلاً من الدعاية و/أو التواصل الشفهي) ومن خلال تجربة المنتج / الخدمة؛
- بالنسبة للزبائن الدائمين الأوفياء لشركتنا، أن نزيد من استخدامهم لشركتنا ونذكر الأشياء الإيجابية عنها؛

- بالنسبة للزبائن الأوفياء للشركات الأخرى، استفسر واجمع المعلومات عن شركتنا ومنتجاتها وخدماتها، ودراسة إمكانية استخدام شركتنا؛
  - بالنسبة للمنافسة - تطوير صورة أفضل لشركتنا وأفضلية أعلى لها؛
  - بالنسبة للزبائن المتقلبين، أن نطلب إليهم التفكير بشركتنا وتكرار تجربة منتجاتنا؛
  - بالنسبة للزبائن الأوفياء لشركات متعددة، السعي للحفاظ على الصورة التي لديهم وعلى وفائهم لشركتنا؛
  - بالنسبة لموظفي الحكومة الرئيسيين، طوّر صورة أكثر إيجابية للشركة؛
  - بالنسبة للمحللين الماليين، تأكد من أنهم يعطون تقييماً دقيقاً لأداء الشركة السابق ولآفاقها المستقبلية؛
  - بالنسبة للصحافيين، تأكد من أنهم ينقلون أخباراً عن الأحداث بنزاهة وعدل؛
  - بالنسبة للموظفين، الترويج لصورة أكثر إيجابية تتكون لديهم ولشعور قوي بالانتماء؛
  - بالنسبة للمستثمرين، حقق سعراً أعلى للأسهم . . . وما إلى ذلك .
- وكل واحد من هذه الأهداف الخاصة بالفعل يمكن أن يرتبط بهدف التواصل .

تتلخص أهداف التواصل في الجواب عن السؤال: «ما هي المعلومات الحقيقية، أو «الصورة» (الخاصة بموقع الشركة ومكانتها) التي يتوجب علينا أن نوصلها للآخرين لكي نحقق الهدف من الفعل؟» وقد يساعد الإعلان أو التسويق المباشر أو رعاية الأحداث الاجتماعية، أو العلاقات العامة، أو الترويج ومواقع الإنترنت في تحقيق أربع نتائج للتواصل، هي:

### (1) الحاجة إلى الصنف:

تنشأ هذه الحاجة عندما يريد صاحب المصلحة (أو أي عضو في جماعة

الجمهور الهدف) نوعاً معيناً من المنفعة أو يريد حلاً لمشكلة معينة مستعيناً بالشركة أو منتجاتها أو خدماتها. وتحفيز الحاجة إلى الصنف مرادف لتحفيز الطلب الأولي، أي أنه ينطبق على كافة الشركات التي تقدم هذه الخدمات. وهنا نجد شعار الذي تستخدمه شركة أبل Apple للكمبيوتر منذ زمن بعيد «القوة لأن تكون في أفضل حال» أصدق مثال لإعلان يصلح لجميع الشركات المنتجة للكمبيوترات الشخصية PC.

وإذا كانت الحاجة للصنف غير موجودة، أو كانت ضعيفة، يتوجب على الشركة عندئذ أن تسعى «لتسويق» هذه الحاجة الأساسية قبل أن تشرع في تسويق الشركة. وإذا كانت الحاجة للصنف هاجعة، ينبغي ذكر هذه الحاجة فقط وذلك بغية تذكير أصحاب المصلحة بهذه الحاجة التي ظهرت سابقاً. والشركات التي تبيع منتجات يكثر شراؤها، أو تبيع منتجات جديدة لأول مرة (مثل أجهزة الفاكس والهاتف المحمول وشهادات الماجستير في إدارة الأعمال أو التأمين أو الخدمات الاستشارية... إلخ) سوف تجد نفسها بحاجة لتسويق الصنف أولاً ومن ثم تسويق العلامة التجارية.

## (2) الوعي والعلم بالشركة

يحدث هذا الوعي عندما يدرك صاحب المصلحة ويميز ويتذكر أن الشركة ضالعة في صناعة معينة و/أو تبيع منتجات (علامات تجارية) معينة. وينبغي وجود حلقة وصل بين الشركة والصناعة أو الحاجة إلى صنف المنتج. قد لا توجد قيمة كبرى لمعرفة الناس باسم الشركة ولا يعرفون شيئاً عنها. والإعلان الذي صممه شركة ماك غروهيل McGraw - Hill الموضح في الشاهد رقم 1 في مقدمة هذا الكتاب خير مثال يلخص هذا الوعي من وجهة نظر الزبون (وغيره كثيرين من أصحاب المصلحة):

لا أعرف من أنت،

لا أعرف شركتك،

لا أعرف منتجات شركتك،

لا أعرف إلام ترمز شركتك،

لا أعرف زبائن شركتك،

لا أعرف سجل شركتك،

لا أعرف السمعة التي تميز شركتك،

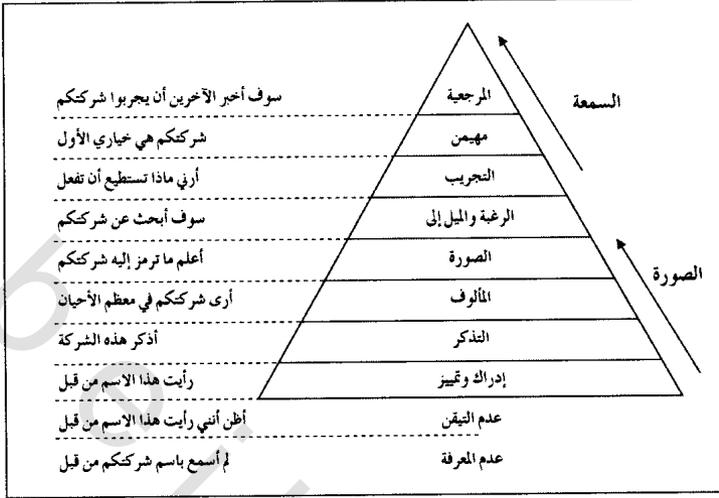
والآن ما الشيء الذي تريدني أن أشتريه؟

وعندما يحصل صاحب المصلحة على الإجابات عن هذه الأسئلة، يبدأ بصعود الهرم الموضح في الشكل رقم 3.7 وعندئذ من المرجح أن تشكل لديه صورة وسمعة أفضل للشركة.

### (3) صورة الشركة

ويقصد بها التقييم الإجمالي الذي يقوم به صاحب المصلحة للصفات والخواص المترافقة مع اسم الشركة، إضافة إلى ردود الفعل العاطفية التي تحدثها هذه الخواص. وينبغي أن يرتبط هذا التقييم، مثله في ذلك مثل قضية الوعي، بقدرة الشركة المعروفة على تلبية الحاجة الآنية لصاحب المصلحة. ويكون هذا الارتباط بين الصورة والحاجة من خلال واحد من سبعة دوافع رئيسية لاستخدام المنتج، أربعة منها لها منشأ سلبي (زوال المشكلة، وتجنب المشكلة والرضى غير التام والاستنفاد الطبيعي) وثلاثة ذات منشأ إيجابي (الإشباع الحسي والتحفيز أو السيطرة الفكرية والموافقة الاجتماعية). وهذه الدوافع تحفز العلاقة بين صاحب المصلحة والشركة ولها أثرها القوي في فاعلية التكتيكات الإبداعية المستخدمة في إبراز الصورة المرغوبة.

واعتماداً على ما تشير إليه البحوث فقد تضطر الإدارة إلى:



الشكل 3.7: هرم الصورة والسمعة

- (أ) أن تبتدع صورة تحمل المديح والإطراء (وذلك أمام أشخاص لم يسبق لهم أن علموا بالشركة)، أو
- (ب) أن تعزز صورة إيجابية ضعيفة، أو
- (ج) أن تحافظ على صورة إيجابية جداً وتدعمها، أو
- (د) أن تغير صورة غير محببة من خلال تصحيح الآراء الخاطئة عن الشركة، أو
- (هـ) أن تحدّث الصور المتكونة لدى الناس عن الشركة عندما تبدو تلك الصور غير مواكبة لأنشطتها، أو
- (و) أن تميز الشركة عن غيرها عندما يرى الناس المنافسين مماثلين لها.
- (والمثال المذكور في الفصل العاشر لتوضيح كيفية قياس صورة الشركة يقدم لنا نموذجاً لمحاولة تعزيز صور الشركة التي يحملها أصحاب المصلحة).

#### (4) الدعم والدراسة المتأخرين للشركة

يحدث هذا التأخير في الدعم والدراسة عندما يكون بمقدور الإعلان عن

الشركة أن يرفع من سوية الثقة والاطمئنان فيها لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وهذا بدوره يؤدي إلى دعم أصحاب المصلحة لأنشطة الشركة وفي ظروف ملائمة يمكن إعدادهم ليتحدثوا إيجابياً عن الشركة، كما سوف نرى في الفصل العاشر.

إن النتائج الثلاث الأولى للتواصل هي دوماً أهداف للتواصل، في حين تحصل النتيجة الرابعة كمردود طبيعي للإعلان الجيد عن الشركة (وعن المنتج). غير أن الأمر الأساسي الذي تواجهه الإدارة هو تطوير طريقة جيدة التنسيق للإعلان الخاص بالشركة والخاص بالمنتج وذلك بهدف تكوين انتقال إيجابي من صنف إلى أي صنف آخر من الإعلان. وعندما توجد مساواة بين الشركة وبين العلامة التجارية التابعة لها، كما هي الحال لدى شركة BMW أو شركة كوكا كولا Coca Cola أو شركة IBM أو Levi's، أو ماكدونالدز McDonald's أو سوني Sony، وغيرها، فإن أثر هذا الانتقال إيجابي. وكذلك الأمر لدى الكثير من المؤسسات التي تقدم الخدمات المهنية والتخصصية (مثل وكالات الإعلان، والاستشاريين، ومكاتب المحاماة والشركات المتخصصة ببحوث السوق... إلخ) فالإعلان عن الشركة هو في حقيقة الأمر إعلان عن العلامة التجارية. وضمن هذا التصنيف أيضاً نجد الجهات الحكومية مثل الخدمات الصحية وخدمات الشرطة والمدارس، أي إن كافة أنشطة تواصلها مع الآخرين هي عملياً ترويج للشركة ذاتها أو المؤسسة.

وأما الشركات ذات المنتجات التي تحمل علامات تجارية متعددة، أو التي تضم في جنباتها وحدات أعمال كثيرة، فإنها في معظم الأحيان تستخدم الإعلان عن الشركة مظلة تنضوي تحتها مختلف العلامات التجارية. قد يكون هذا الإجراء فعالاً إذا تضمن برنامج تواصل تسويقي متكامل، حيث إن القصد من هذا البرنامج إبقاء المكانة العامة للشركة ماثلة في جميع أشكال التواصل رغم اعترافه بأن التواصل يستهدف مختلف جماعات أصحاب المصلحة.

وعندما تستعين الشركة بوكالات إعلان مختلفة لمختلف أقسامها و/أو لإعلاناتها عن منتجاتها، فمن العسير عليها أن تبرز مكانة لها تكون منسجمة ذاتياً.

### الاستراتيجية الإبداعية

الخطوة الآتية في هذا الاتجاه هي الاستراتيجية الإبداعية، وذلك عندما يأتي دور وكالة الإعلان في إيجاد الوسيلة التي تنقل للآخرين مكانة الشركة وموقعها بصورة شديدة الفاعلية. وعموماً، فإن أنجح وسيلة لذلك تكون من خلال تطوير فكرة إبداعية ذات قوة مؤثرة. ومن المعتاد أن تكون مثل هذه الأفكار بسيطة لكنها تشد الاهتمام، ولها علاقة مباشرة مع صورة الشركة ومكانتها. والمعادلة سهلة، هي:

الفكرة الإبداعية + محتويات الرسالة + التكتيك التنفيذي = الإعلان

وهنا يبرز دور وكالة الإعلان في كونها مسؤولة عن تقديم الفكرة الإبداعية وفي تنفيذها، أي العاطفة والأداء المسرحي للإعلان. والشركة بدورها المسؤولة عن محتويات الرسالة الكلية، أي الصورة والمكانة المرغوبتين.

هذا الوصف يحدد لنا الطريقة العقلانية لما ينبغي أن يحدث حسب قول الإدارة. لكن الذي يحدث عادة أن تكون عبارة تحديد مكانة الشركة وموقعها أشد ضعفاً (وأكثر غموضاً) من الفكرة الإبداعية التي تقدمها وكالة الإعلان. عندئذ تستأثر الوكالة بالعملية كلها وتبدأ التكتيكات الإبداعية بإعادة تحديد الموقع المرغوب للشركة. وإذا كانت نتيجة ذلك تغييراً نحو الأفضل فيتوجب تبنيه.

إن الفكرة الإبداعية والرسالة التي تحملها ليست سوى توصيف لإعلان جيد. وهذا ما يجب تنفيذه، أي تصميم الفكرة والرسالة على هيئة إعلان يطبع على الورق أو يسجل على شريط فيديو. وفي كثير من الحالات ينبغي فعل ذلك

ليخضع الإعلان للكثير من الأعمال التنفيذية لينتج الحملة الاعلانية. وهنا تتمثل مسؤولية المدير بإجراء تقييم مسودة التنفيذ قبل أن ترصد الأموال الضخمة للإنتاج ودخول المجال الاعلامي.

لقد أظهرت البحوث الاعلانية الكثيرة في ما يخص المنتجات والخدمات أن التكتيكات التنفيذية ينبغي أن يختلف أحدها عن الآخر مع اختلاف الجهة المستهدفة من الجمهور المتلقي وما لديها من دوافع إيجابية أو سلبية للشراء، وبحسب ما لديها من مستويات عالية أو متدنية لاستخدام المنتج أو الخدمة (أو بتعبير آخر في ما إذا كانت هذه الجهة ترى مستوى عالياً أو منخفضاً من المخاطرة). وفي ما يتعلق بالإعلان الخاص بصورة الشركة، تنصح هذه البحوث بأن تتباين التكتيكات التنفيذية بحسب فئة جماعة أصحاب المصلحة وبحسب الدافع الذي يحثها للانتباه للإعلان. ولا تنس أننا في الفصل الثاني صنفنا أصحاب المصلحة في جماعات متعددة، منها تلك التي ينحصر اهتمامها الرئيسي في الإشراف على الشركة أو وضع التقارير عنها (وهي الجماعة المعيارية وجماعة الانتشار) ومنها تلك التي تركز اهتمامها على شراء منتجات الشركة وخدماتها (جماعة الزبائن) ومنها من يعمل لدى الشركة ومن أجلها (وهي جماعة الوظائف).

وبالآتي، نجد الجماعة المعيارية وجماعة الانتشار أقل ضلوعاً بأنشطة الشركة من جماعتي الزبائن والوظائف. كما نجد الدافع الرئيسي لجماعة المعيارية وجماعة الانتشار أقرب إلى كونه يهتم بالمعلومات بينما نرى الدافع لدى الزبائن وجماعة الوظائف أكثر توجهاً نحو العلاقة مع الشركة. وباستخدام التكتيكات التنفيذية التي ثبتت فاعليتها بخصوص العلامات التجارية للمنتجات الاستهلاكية يقدم الشكل رقم 4.7 بعض المقترحات للمديرين الذين يتصدون لمهمة تقييم مسودة الإعلان عن الشركة التي تقدمها لهم الوكالة.

إعلانات تتعلق بالمعلومات	إعلانات خاصة بالعلاقات
مطالب بوجوب أن تكون الشركة واضحة وصريحة قد يكون مناسباً استخدام صيغة حلول للمشاكل لا تبالغ ولا توجز ادرس إمكانية استخدام خبير في العرض والتقديم ادرس إمكانية اتباع طريقة تنفيذ المزايم ليس ضرورياً أن يروق الإعلان للجمهور، بل يجب أن يصدقه	جماعات المعايير والإنتشار
من الضروري أن تركز إدعاءات المنفعة على أصحاب المصلحة النسخة المطولة مقبولة ولكن إن أحسن تقديمها الميل نحو المبالغة بادعاء المنفعة التكرار مفيد في تكوين المعرفة والصورة على الجمهور أن يقرن الشخصية بالشركة ينبغي أن يروق الإعلان للجمهور ينبغي أن تكون المشاعر العاطفية وأسلوب الحياة صادقة	الزبائن وجماعات الوظائف

الشكل 4.7: إرشادات من أجل تقييم مشروع الإعلان الخاص بالشركة

## الرعاية: تتبناها الشركات وتهملها النظرية

إن التقرير الخاص الصادر عن وحدة الاستخبارات التابعة لمجلة الإيكونوميست The Economist Intelligence Unit (سنة 1980) عرّف الرعاية بأنها «المدفوعات النقدية أو العينية في سبيل نشاط لا يشكل جزءاً من الوظيفة التجارية الرئيسية للهيئة الراعية وذلك لقاء شيء من الدعاية». وهذا يعني أن الرعاية جانب من جوانب التواصل مع الآخرين يشبه الإعلان.

وكما لاحظنا في فقرات سابقة من هذا الفصل فإن الأموال المدفوعة في مجالات الرعاية تفوق ما تنفقه الشركات على الإعلان الخاص بصورتها، وبصفة خاصة إذا أضيفت النفقات المستورة (للترفيه والرحلات والمصاريف غير المباشرة) إلى المدفوعات المباشرة الخاصة بالرعاية<sup>(11)</sup>. وأحد الأسباب الداعية لذلك هو أن الرعاية (وعلى وجه الخصوص رعاية الأحداث الرياضية) تشكل

(11) القاعدة المعروفة والمتبعة تقضي بمضاعفة التكلفة المباشرة للرعاية لتغطية الإعلان وترويج البضاعة والنفقات المتفرقة.

متعة للموظفين أكثر من كونها إعلاناً. وبالرغم من وجود هذا الدافع، إلا أننا لا نعرف الكثير عن كيفية عمل الرعاية أو ما إذا كانت تعمل حقاً، وكيف نقيم عملها، بل إن معرفتنا هذه تقل كثيراً عن معرفتنا بالإعلان الخاص بالشركات.

ولأن أهداف الرعاية والإعلان متشابهة فإن إطار الإعلان الخاص بصورة الشركة الموضح في الشكل رقم 4.7 يصلح، كما يصلح غيره، لتقييم الرعاية، سواء لجهة كونها دافعاً للمشاركة أم لجهة تقييم فاعليتها<sup>(12)</sup>.

لقد حددت البحوث الكثيرة مختلف أنواع الأحداث التي ترعاها الشركات أكثر من غيرها وهي:<sup>(13)</sup>

(أ) الرياضة (المباريات، أحداث خاصة، إحياء العيد الوطني، معارض تقيمها الدولة)؛

(ب) الفنون (التصويرية والأداء)؛

(ج) المجتمع (مشاريع، أحداث خاصة، إحياء العيد الوطني، معارض تقيمها الدولة)؛

(د) المعارض التجارية.

كما أشارت هذه البحوث إلى تنوع واسع في الدوافع لهذه الرعاية، نسوق

منها على سبيل المثال: ♦

---

(12) يقصد بهذه الملاحظة أن قياس فاعلية وجدوى الرعاية يجب أن يتم من منظور واسع ومقابل مجموعة من الأهداف الواضحة. ولا ينبغي أن يكون هذا القياس لمجرد معرفة ما يعادله إعلامياً، أي حساب التغطية المجانية التي ولّتها الرعاية، ومن ثمّ تقرير كم ستكون الكلفة لو تم شراء مساحة إعلانية تعادلها. انظر أيضاً: كتاب Advertising Communications لمؤلفيه روسيتير وبيرسبي (Ch. 11, Appendix 11 D).

(13) See, for example, D. Marshall and G. Cook, «The Corporate (Sports) Sponsor», International Journal of Advertising, 11, 4 (1992), 307 - 24; R. Javalgi, M. Taylor, A. Gross, and E. Lampman, «Awareness of Sponsorship and Corporate Image: An Empirical Investigation», Journal of Advertising, 23, 4 (1994), 47 - 58; and Histand, «Marketing Research» (n. 4 above).

- (أ) مد يد العون للرياضة والفنون والمجتمع وغيرها؛
- (ب) تعزيز العلاقات داخل المجتمع؛
- (ج) تعزيز صورة الشركة؛
- (د) «استعارة» بعض الصفات الخاصة بالحدث الذي ترعاه الشركة بما يفيد في تسويق الشركة و/أو منتجاتها (مثل ذلك، قد تتيح رعاية المناسبات الرياضية أو الفنية للشركة أن تربط اسمها بأعلى مستويات تطلعات المجتمع)؛
- (هـ) تتيح لها إظهار كرم ضيافتها وذلك بتوفير اللقاءات بين موظفيها والمسؤولين التنفيذيين لدى عملائها من خلال مشاركتهم بالحدث والالتقاء بالنجوم؛
- (و) رفع معنويات الموظفين وإثارة الحماسة لدى موظفي المبيعات؛
- (ز) قد تكون بديلاً للإعلان، لا سيما للمنتجات ذات التقييد في فرص الإعلان (مثل المشروبات والسجائر)، أو حيث تكثر إعلانات المنافسين مما يجعل أي زيادة في عدد الإعلانات دون أثر فعال (مثل ذلك الرعاية الناجحة جداً من شركة كورنهيل للتأمين Cornhill Insurance<sup>(14)</sup> للمباراة الدولية لمنتخب إنكلترا في الكريكت)؛
- (ح) لأن الشركة لا تستطيع أن ترفض ما يطلب إليها في سبيل قضية خير، أو من جانب مسؤول تنفيذي قوي النفوذ.
- كما أظهرت هذه البحوث إلى جانب ذلك أن فاعلية كثير من مناسبات

(14) T. Meenaghan, «The Role of Sponsorship in the Marketing Communications Mix», International Journal of Advertising, 10, 1 (1990), 35 - 47; C. Culligan and A. Harvey, «The Links Between Objectives and Functions in Organizational Sponsorship», International Journal of Advertising, 10, 1, (1990), 13 - 23.

- الرعاية لم يجرِ تقييمها بشكل رسمي . وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لذلك وهي :
- (1) يقال إن من الصعب جداً فصل آثار الرعاية عن غيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى مثل الإعلان والترويج للسلعة التي تترافق عادة مع الرعاية .
- (2) إنها مكلفة جداً بالنظر لمقدار الأموال التي تتطلبها الرعاية .
- (3) ليست ذات علاقة ذلك أن الرعاية تلبى الأهداف الشخصية للمدير الذي يتبنى القضية .

ولكن عندما جرى تقييم الرعاية تبين أن النتائج غير مشجعة . وفي هذا السياق يقول روسيتر Rossiter وپيرسي Percy إن للرعاية نسبة فشل تصل إلى 50% تقريباً . ففي بحث مسحي على المستوى الوطني في أستراليا، مثلاً، تبين أن ما نسبته 97% من الأستراليين يعتقدون أن الرعاية فكرة جيدة، غير أن نسبة الثلثين تقريباً لم يلاحظوا رعاية الشركات للمناسبة الاجتماعية، وأقل من الثلث تولدت لديهم ميول لشراء منتجات الشركة الراعية، في حين تبين أن نحو 60% اعتقدوا أن الشركة الراعية تعمل من منطلق مصلحتها الذاتية<sup>(15)</sup> . ولم تكن نتائج تقييم رعاية الفنون بأفضل من هذا، إذ استطاع 21% من الأشخاص الخاضعين للبحث أن يعطوا أسماء الشركات التي رعت الفنون .

وعندما تقرّر الشركات رعاية حدث رياضي هام مثل مباريات كأس العالم لكرة القدم أو الألعاب الأولمبية نجد اللجان المنظمة تميل للسماح لشركة طيران واحدة فقط، أو لمصرف واحد أو شركة كمبيوتر واحدة أو بطاقة ائتمان أو شركة واحدة لضبط التوقيت . . . إلخ لتكون الراعي الرسمي . ففي دورة الألعاب التي أقيمت في أتلانتا Atlanta سنة 1996 وقبل استضافة سيدني لدورة الألعاب الأولمبية سنة 2000 استطاعت بعض الشركات المنافسة للراعي الرسمي

C. Snow, «Setbacks and Some Scoring Chances for Sports Sponsors», Australian Financial Review (5 March 1996), 35. (15)

أن تحصد منافع كثيرة من الرعاية الرسمية ودون أن تدفع ما يتوجب عليها من التزامات إلى اللجان المنظمة. وكان ذلك من خلال استخدامها للرياضيين الأولمبيين في إعلاناتها. وقد أظهرت نتائج البحوث أن نسبة جيدة من الناس حسبوا هذه الشركات هي الراعي الرسمي للألعاب الأولمبية<sup>(16)</sup>.

وقد تقع مشكلة ثانية عند رعاية الأحداث الهامة، وذلك لدى حدوث ما يسيء إلى سمعة التنظيم (أو جزء منه). فقد أساءت الطريقة التي بها بيعت تذاكر الدخول إلى مباريات كأس العالم لكرة القدم في فرنسا وللألعاب الأولمبية في سيدني إلى صورة كل من هاتين المناسبتين كما أساءت إلى الشركات الراعية فقللت من قيمتها.

كما تقع مشكلة ثالثة لدى رعاية هذه المناسبات العتيدة وذلك نتيجة للضجيج الإعلامي المرافق لها. فكلما ازداد عدد الشركات الراعية اشتدت الصعوبة على كل شركة راعية بمفردها لتبرز نفسها عن غيرها من الشركات الراعية. حيث يتضح وجه التناقض هنا بأنه كلما ازداد نجاح التسويق للرعاية، انخفضت فاعلية الراعي الفرد من أجل تنظيم الرعاية.

وغالباً ما يترافق نشر البحوث الموسعة حول افتقار الرعاية للفاعلية بتعليقات من المتخصصين بالعلاقات العامة ووكالات الرعاية مفادها أن الشركات الراعية ينبغي أن تتحلى بالابتكار. وقد نجد ما يسوغ هذا النقد. غير أن نظرة عابرة تبين لنا وجود مشكلة عميقة لدى الكثير من الشركات الراعية، وهي غياب العلاقة الواضحة (أو «التوافق») بين المناسبة موضوع الرعاية والشركة الراعية لها، أو صورتها المرغوبة، أو صورة علامتها التجارية. وفي غياب هذا الارتباط المنطقي بين الشركة والرعاية يصعب على الناس أن يتذكروا من هي الشركة التي رعت حدثاً معيناً.

وخير مثال لهذا «التوافق» الجيد بين المناسبة موضوع الرعاية والشركة نجده في مشاركة شركة فورد لصناعة السيارات Ford في رياضة سباق السيارات. (سبب اختياري لهذا المثال أن المشاركة في سباق السيارات هي شكل من أشكال الرعاية بقدر ما هي مخبر لتطوير الإنتاج). إذ من السهل على من يريدون شراء سيارة أن يدركوا لماذا تشارك شركة كبرى لصناعة السيارات في سباق السيارات، وبصورة خاصة عندما تستخدم الشركة (مثلما تفعل شركة فورد) شعاراً في إعلاناتها يقول «نحن نشارك في السباق وأنتم تكسبون». غير أن بعض الرعاية الأخرى لشركة فورد لم تكن على هذا النحو من القيمة (مثل ذلك رعاية هذه الشركة ولعدة سنوات مباريات كرة القدم الإنكليزية والأوروبية، والتي بنهايتها لم يستطع أكثر من 1٪ من الجمهور أن يجدوا علاقة تربط بين اسم شركة فورد وكرة القدم<sup>(17)</sup>).

غير أن العامل الحاسم المؤثر في فاعلية الرعاية هو البرنامج التسويقي الداعم لها، والذي يتألف عادة من الإعلان والترويج للبيع بالتجزئة والجوائز والدعاية، وأقلام الحبر الجاف وقبعات البيسبول التي لا بد منها. يقول اختصاصيو التسويق إن مستوى الدعم التسويقي يجب أن يكون مساوياً في حده الأدنى لكلفة الرعاية. ♦

وإذا جمعنا هذين العاملين معاً، فإنهما يشيران إلى أن الرعاية تكون في أقوى فاعليتها عندما يوجد «توافق» بين الشركة (ومنتجاتها / خدماتها) وبين المناسبة موضوع الرعاية، وعندما تكون نفقات الشركة على الدعم التسويقي كبيرة. وكلما ابتعدت الشركة عن هذين الشرطين، ازدادت الحاجة لأن تكون أكثر ابتكاراً وأطول أجلاً في رعايتها لكي تحصل على عائد جيد لقاء نفقاتها ليعادل، مثلاً، الإعلان عن الشركة.

## أعمال الخير: العقلانية الاقتصادية في مواجهة البر والإحسان

تستند أفعال الخير المحضة التي لا تشوبها شائبة إلى قاعدة البر والإحسان وإنكار الذات وحب الآخرين وتحدث في معظمها دون أن يلحظها أحد. (هل تعلمون أن شركة إكسون Exxon تعد من أكبر الشركات المانحة للتبرعات؟)<sup>(18)</sup> والشركات التي تحمل آراءً خيرية تعطي الهبات للجمعيات الخيرية ولقضايا الخير وقد تقيم مؤسسات لهذا الغرض لأنها تؤمن إيماناً عميقاً بذلك. وقد تختلف تقاليد العطاء بين دولة وأخرى، فهي أفضل في بعض البلدان (كالولايات المتحدة، مثلاً) من غيرها (كأستراليا، مثلاً). والسبب في ذلك يعود إلى التشريعات الضريبية في كل منها، وإمكانية الإعفاء من الضريبة للهبات التي تدفعها الشركات.

تقول الحكومات إن أعمال الخير التي تقوم بها الشركات هي شكل من إقامة ائتلاف اجتماعي بين الحكومة والشركات والبيئة والرفاه. ومن الصعب أن يقدم المرء حجة ضد توجه عام كهذا - إلا إذا كان هذا المرء اقتصادياً عالمياً بالأمر المالية حاد النبرات.

غير أن ثمة وجهة نظر أخرى تقول إن الدور الذي تقوم به الشركات هو أن تحقق أرباحاً وتدفع الضرائب وتنصاع لقوانين البلاد وألاً تدمر البيئة. وهذا الدور يتوافق مع الواجبات القانونية والائتمانية للشركة نحو حملة الأسهم الذين وضعوا ثقتهم بها. أما الإسهامات الاجتماعية الرئيسية للشركات، ناهيك عن

(18) يوجد في أمريكا توجه قوي لتوقع أعمال الخير والإحسان من الشركات الكبرى، وليس هذا التوجه بمثل هذه القوة في البلدان الأخرى. من أشهر الشركات الأمريكية التي تنفق في سبيل البر: شركة إكسون Exxon و جنرال موتورز General Motors و وول مارت Wal - Mart و AT & T و جونسون وجونسون Johnson & Johnson وشركة فورد Ford Motor Corp و Citicorp وشركة J.C. Penney وشركة شيفرون Chevron وشركة بوينغ Boeing و State Farm و Levi's وشركة سارا لي Sara Lee.

دفع الضرائب للحكومة، فتمثل في خلق فرص العمل وتقديم المنتجات والخدمات التي ترتقي بحياة الناس. وإذا أراد حملة الأسهم أن يتبرعوا بأرباحهم فنعم ما يفعلون، ولكن ليس دور مديري الشركة أن يعطوا من أموال الغير في سبيل قضايا أثيرة لديهم.

في غضون ذلك، بدأت بالظهور في منتصف التسعينيات من القرن الماضي منطقة وسط بين محبي الخير الذين «يعطون بسخاء ويعطون مراراً»، وبين الاقتصاديين العقلانيين الذين «يمتنعون عن العطاء». فقد كان الباعث لظهور هذه المنطقة الوسط، في جانب منه، استجابة لاستطلاعات الرأي التي ذكرت أن عدداً كبيراً من الناس يؤمنون بأن الدور الرئيسي للشركات هو المساعدة في بناء مجتمع أفضل<sup>(19)</sup>. وهذه المنطقة الوسط هي جزء من هذا التعاون الدؤوب.

يبدو أن كثيراً من الشركات في كافة أنحاء العالم أكثر استعداداً للعطاء - ودون خيوط تربط في ما بينها، إذا كان ثمة حلقة وصل (يراهها أصحاب المصلحة الخارجيون) بين الشركة والقضية الإيمانية. إن وجود حلقة الوصل هذه يجنب الشركة مشكلة ألا يكون للهبات الخيرية أثر في صورة الشركة وسمعتها (ذلك أن القليلين جداً من الناس يعلمون شيئاً عن هذه الهبات). وسوف نبحث في ما يأتي التغيرات الحديثة جداً لهذا التوجه.

### التسويق المرتبط بالقضية

تبين لي وأنا أكتب هذا الفصل وجود عدد من الاستشاريين ينصحون المديرين بأن السبيل إلى قلوب وعقول الموظفين والزبائن وإخلاصهم للشركة يكون من خلال وضع برنامج تسويق مرتبط بالقضية. والتسويق المرتبط بالقضية يختلف عن الأعمال الخيرية وأعمال البر بكونه يبني بكل صراحة ووضوح

علاقة عامة مع قضية من أجل منفعة متبادلة . ودافع هذا التكتيك الخاص ببناء الصورة الاعتقاد أن الكثيرين من الناس قد فقدوا الثقة بالمؤسسات وأخذوا يشككون في ممارساتها التسويقية، لذلك فإن مواءمة الشركة نحو قضية جديدة بالثقة يبذل هذا الموقف<sup>(20)</sup>.

يعتقد المدافعون عن فكرة التسويق المرتبط بالقضية أنه إذا جرت مواءمة الشركات والعلامات التجارية مع قضية معينة ترتبط بها مشاعر الناس بقوة، فمن الممكن تكوين رأس مال اجتماعي وبناء علاقة متينة بين الشركات والزبائن . ولعل القارئ يذكر مما قرأه سابقاً في هذا الكتاب أن هذه واحدة من الخطط التي جعلت بعض الشركات تحقق نجاحاً باهراً مثل شركة بودي شوب Body Shop . وثمة مثال آخر لبرنامج تسويق مرتبط بالقضية ناجح دولياً وهو منزل رولاند ماكدونالد Roland McDonald House للأطفال المصابين بداء لا شفاء منه التابع لشركة ماكدونالدز McDonald's . وقد تبنت شركة إكسون Exxon هذا الأسلوب في محاولة منها لاستعادة عافيتها في أعقاب التلوث النفطي الذي أصاب مضيق برنس ويليام Prince William Sound في ألاسكا سنة 1989 .

وقد تفيد كلمة تحذير في هذا السياق . ففي الوقت الذي يرفع استشاريو برامج التسويق المرتبط بالقضية أصواتهم في المدح والثناء على فضائل ربط الشركات بقضايا خيرة، فإنه من غير الواقعي أن نتوقع هذه الفضائل (وحدها) أن تجعل الزبائن يغيرون أنماط سلوكهم في الشراء . وعلى سبيل المثال، إن كنت لا تحب الأوبرا فلن تذهب لمشاهدتها لمجرد أن زيارتك هذه سوف تشكل دعماً لجمعية مرضى التصلب اللويحي Multiple Sclerosis Society . وأيضاً، إذا كان المرء متشككاً بطريقة الشركة في التسويق فمن المرجح الأكيد أن شخصاً كهذا سوف يقيم هذه البرامج بكثير من الشك والارتياب .

R. Burbury, «The» «Third Wave» of Brandin», Australian Financial Review (15 March 1999), (20)

غير أنه توجد طريقة تجعل برامج التسويق المرتبط بالقضية ذات أثر فعال، وذلك عندما يشارك الموظفون مشاركة قوية. إذ إن هذه المشاركة الفعالة والنشطة تجعل الموظفين يشعرون وكأنهم يقدمون إسهاماتهم الخاصة. وهذا دليل ملموس يراه الجميع ويؤكد أن الشركة تتبرع لمشروع ما بشيء يعد من أثنى مواردها، ألا وهو وقت موظفيها. وفي هذه الأيام نرى الكثير من الشركات تشجع موظفيها على المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وتلك المتعلقة بقضية عامة وتدعمهم في هذه المشاركة.

### التقارير السنوية وغيرها من الأنشطة الموسمية لإدارة أسعار الأسهم

من أهم اهتمامات كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركات ذات الأسهم المسجلة في سوق الأوراق المالية أن يضمنوا عدم انخفاض قيمة الأسهم المتداولة لشركاتهم. ولهذه الغاية تستخدم هذه الشركات ثلاثة أشكال لتوضيح أفعالهم بأسلوب إيجابي (وهذا ما ندعوه رسمياً بالتواصل مع الآخرين) وهي: التقرير السنوي للشركة، واعتماد فرق خاصة للعلاقات مع المستثمرين، والعلاقات العامة. وفي بعض الظروف الاستثنائية قد تستخدم استراتيجية رابعة تتمثل بالكشف الطوعي عن معلومات أكثر مما تقتضيه المعايير المحاسبية وأنظمة الهيئة العامة للأوراق المالية والبورصة [في الولايات المتحدة] وتقوم بين وقت وآخر بتغيير الإجراءات المحاسبية لديها. وفي هذا الإطار يصف لنا هيلي Healy وپالپو Palepu كيف يفرض التغيير في السياسات المحاسبية إلى تصحيح أسعار الأسهم<sup>(21)</sup>.

أما وضع التقارير السنوية فهو عملية تستهلك الوقت والمال عند الكثير من الشركات. وقد تصل كلفة النسخة الواحدة من التقرير مع إرسالها بالبريد

P. Healy and K. Palepu, «The Challenges of Investor Communication: The Case of CUC International Inc.», Journal of Financial Economics, 38 (1995), 111 - 40. (21)

إلى نحو 25 دولاراً. وتتوفر إلى جانب ذلك نسخ إلكترونية لهذه التقارير قد يجدها المهتم في مواقع الشركات على الإنترنت، بعضها يقدم ملفات لأنظمة الهيئة العامة للأوراق المالية والبورصة وتحتوي على معلومات أكثر مما تحتويه النسخ المطبوعة. فمثلاً، تتيح شركة 3M المجال لطباعة بعض جداولها المالية من الكمبيوتر على أطباق من ورق عريض بطريقة برامج Excel من أجل التحليل المالي.

والتقارير السنوية، مهما كانت طريقة إنتاجها، تسبب في أغلب الأحيان الكثير من الإجهاد النفسي للمسؤولين التنفيذيين، يتضح عن وضع التقرير حيث يصبح كل واحد من المديرين خبيراً عالمياً بقواعد النحو والصرف وأساليب الكتابة والمعنى الحقيقي للكلمة وما ترمي إليه والإخراج النهائي للصفحات. وعندما يبدأ المدبرون بهذا النوع من الحشو تغدو التقارير السنوية متنوعة الأساليب تراوح ما بين أسلوب رقيق، لطيف وأسلوب غريب يشذ عن المؤلف (انظر، مثلاً، تقرير سنة 1995 لشركة كامبل Campbell Soup Company).

تشير البحوث الخاصة بالمستثمرين، ولمرات كثيرة، أن معظم التقارير السنوية لا تحمل قيمة للمستثمرين عدا أولئك الذين لا يملكون المعرفة الكافية عن الشركات. إذ يقول المستثمرون ومن يدافع عنهم (مثل الجمعيات الخاصة بحملة الأسهم) إن من الأفضل وضع معلومات أكثر تفصيلاً عن أداء الشركة وقيمتها الاستثمارية محل الصور الجميلة البراقة التي تتضمنها التقارير<sup>(22)</sup>.

لقد ولّت تلك الأيام التي كانت فيها شخصية الرئيس التنفيذي وهيمنته تكفيان في تأثيرهما على سمسرة الأسهم والصحافة المالية والمستثمرين. فباتت الآن البرامج المنظمة للعلاقات مع المستثمرين وأنشطة العلاقات العامة الواسعة هي الوسائل الأكثر أهمية في إيصال رسالة الشركة إلى الأسرة المالية. وأنشطة

العلاقات مع المستثمرين تتضمن فعاليات خاصة بتهدئة روع المستثمرين الذين لا يدركون كيف تؤثر التغييرات الضريبية في استثماراتهم، وبياضاح استراتيجية الشركة طويلة الأجل في السوق ومنها فعاليات تختص بإنماء قاعدة للمستثمرين تملك الخبرة الكافية لتقييم الشركة وصناعتها (وبذلك تنخفض فرص انعدام التفاهم).

تدل الإحصائيات أن 56٪ من الشركات الخمسمئة حسب تصنيف مجلة فورشن Fortune كان لديها دوائر خاصة بالعلاقات مع المستثمرين سنة 1994. كما أوضحت دراسة أجراها هاياغريفا راو Hayagreeva Rao من جامعة إيموري Emory أن الشركات التي أحدثت مثل هذه الأقسام لديها تميزت بما يأتي:

- (أ) كان لديها تحولات أكبر في الأداء المالي.
  - (ب) وجود عدد أكبر من قرارات اتخذها حملة الأسهم ضد الإدارة.
  - (ج) وجود عدد أكبر من المحللين يتبعون الشركة.
  - (د) كانت لها علاقات مباشرة أكثر من غيرها مع شركات أخرى لديها مثل هذه الأقسام و/أو مع عدد أكبر من المنافسين الذين لديهم أقسام خاصة بالعلاقات مع المستثمرين.
- وما يثير الاهتمام أن الشركات التي تملك المؤسسات المستثمرة نسبة عالية من أسهمها ليست مرجحة أكثر من غيرها لإحداث قسم خاص بالعلاقات مع المستثمرين لديها<sup>(23)</sup>.

لأنشطة العلاقات العامة والعلاقات مع المستثمرين الأهداف ذاتها التي لدى المدير الجيد المسؤول عن العلامة التجارية للمنتج، التواصل مع الزبائن بالاتجاهين، وإدارة توقعات المستثمرين (الزبائن) الرئيسيين (قادة الرأي).

ومثلما يفعل المدير المسؤول عن العلامة التجارية، ينبغي على هذه الأنشطة أن تحقق التوازن بين الوظائفية (المعلومات الاستراتيجية والمالية الخاصة بالشركة) وبين العوامل النفسية (الروح التي يتجلى بها المسؤول التنفيذي وثقافة الشركة). وعند التواصل مع مستثمرين من ثقافات مختلفة، ينبغي أن يختلف التوكيد في ما بين هاتين الناحيتين (مثال ذلك، في الولايات المتحدة الأمريكية يكون التأكيد على الأرقام والمعلومات الإحصائية أكثر مما هو في آسيا أو المملكة المتحدة، مثلاً). في السابق كان الموظفون المختصون بالعلاقات العامة والعلاقات مع المستثمرين ينتظرون خارج غرف اجتماعات مجالس الإدارة ليحصلوا على بيان يقومون بتوزيعه على الصحافة، أما في هذه الأيام فهم يجلسون إلى طاوولات اجتماعات مجالس الإدارة ويشاركون في صنع القرار.

## الخلاصة

في الوقت الذي نجد فيه سمعة الشركة وصورتها تتأثران كثيراً بالحاجة إلى تقديم قيمة جيدة لإصحاب المصلحة (توظيف ومنتجات وخدمات وما إلى ذلك)، فإن لتواصل الشركة مع الغير دوراً حيوياً بالغ الأهمية في تكوين صورتها. فهو أولاً يقدم المعلومات الجيدة عن النجاحات التي تحقها المؤسسة ونقاط القوة فيها. وثانياً، يعد هذا التواصل الوسيلة الأولية الهامة لتحديد مكانة الصورة المثالية للمؤسسة. ولعله، أخيراً، الطريقة الوحيدة لتوجيه الرسالة إلى أصحاب المصلحة بأن ما تقوم به المؤسسة يواكب القيم التي يعتزون بها. ولا تنس أن الوشائج التي تشد صورة الشركة نحو هذه القيم هي التي تساعد في تكوين السمعة الجيدة، وبالاتي العلامة التجارية المتفوقة.

والتواصل الإعلامي ذو أهمية مضاعفة بالنسبة لبعض الشركات ذات الأعمال التي لها علاقة بإدارة المخاطرة، حيث إن هذه الشركات تباع منتجات وخدمات يعتقد أناس كثيرون أن استعمالها أو صنعها يحمل المخاطرة مثل شركات الطيران، والمواد الكيماوية والطاقة النووية وصناعة الأدوية وغيرها.

ولذلك فهي تعتمد على ثقة عامة الناس واطمئنانهم لكي تواصل عملياتها الأساسية. كما تعتمد المصارف وشركات التأمين وصنع السيارات والنقل العام والمدارس على ثقة العامة أيضاً ولكن بدرجة أدنى من سابقتها. لكن الفخ الذي تقع فيه مثل هذه الشركات محاولتها الإعلان (والصراخ) بأنها أهل للثقة. قد تنفع هذه الاستراتيجية إذا كان للشركة فعلاً سمعة جيدة فيكون دور الإعلان تذكير الناس بهذه الحقيقة. وثمة طريقة أكثر براعة، لكنها برأيي ليست أفضل تأثيراً، تتبناها بعض الشركات في محاولاتها لكسب الثقة، بأن تستخدم في إعلاناتها فكرة ترائية، فيكون المعنى المستتر وراء هذه الفكرة: «لأننا موجودون منذ وقت طويل، فنحن أهل للثقة».

لكن الشركات الجديدة بحاجة لأن تثبت للجميع أنها أهل للثقة. وكذلك الأمر بالنسبة للشركات ذات السجل الضعيف. عندما بدأ ريتشارد سيرز Richard W. Sears عمله بخدمة الزبائن عن طريق طلبات بالبريد تحت اسم Sears Roebuck، كان يدرك جيداً المبدأ الأساسي للثقة، وهو «أن يثق بالزبون قبل أن يطلب الثقة به بالمقابل». لذلك كانت شركة سيرز Sears تقول لزبائنها «لا ترسلوا مالاً». وازدهرت أعمال الشركة<sup>(24)</sup>. وعلى هذا النحو من المفيد لشركات معاصرة كثيرة أن تكون أقل ارتياباً بزبائنها.

من الوسائل الناجعة التي من خلالها تستطيع الشركات الرئيسية في صناعة معينة أن تبني الوعي والمعرفة الوثيقة والاحترام للمشاركين في هذه الصناعة استخدام إعلان الشركات. وهذا الصنف من الإعلان يتطلب استثماراً طويلاً الأجل، ويمكن أن تقوم به جمعية تمثل الصناعة بالنيابة عن أعضائها. أما شركات المحاسبين ووكالات الإعلان والمصارف والشركات الصانعة للحاويات والمزارعون والحراجيون والمحامون وعمال المناجم وغيرهم من الجماعات

R. Tedlow, New and Improved: The Story of Mass Marketing in America (Boston: Harvard Business School Press, 1996), ch. 5. (24)

الصناعية فيستخدمون على الأغلب الإعلان والعلاقات العامة لإعلام مختلف جماعات أصحاب المصالح حول مساهماتهم للمجتمع وفعاليات رعايتهم للمناسبات والأحداث. وفي بعض الأحيان تلجأ مثل هذه الروابط والجمعيات إلى نزع صفحة من كتاب تعليمات خاص بتسويق بضائع فعلية لتشكيل اسماً بعلامة مميزة لأعضائها. فمثلاً، الحروف CPA التي ترمز إلى «محاسب ممارس محلّف» في أستراليا، و«محاسب عام محلّف» في الولايات المتحدة، تعطي إشارة فاعلة إلى الحد الأدنى من المواصفة القياسية المطلوبة في مهنة المحاسبة.

ولكن مهما كان أسلوب تواصل الشركة مع الآخرين، فإن على المديرين ووكالات الإعلان التي يستعينون بها أن يتجنبوا الرسائل الغامضة عن الشركة التي لا تحمل معنى مفيداً. فأصحاب المصلحة دوماً يضبطون أجهزة الاستقبال لديهم على محطة إذاعة واحدة في عالم الإعلان والاتصالات هي محطة - WII FM، أو «ماذا يتضمن الإعلان من أشياء تفيدني؟»

# 1.7

## شركة شيفرون: الإعلان المروّج لصورة الشركة والبحوث

### مقدمة

تصف هذه الدراسة كيف استطاعت شركة شيفرون Chevron، الشركة النفطية المتكاملة، أن تصمّم وتنفّذ حملة إعلانية ناجحة روّجت لصورة الشركة، ابتدأت سنة 1985 ولا تزال مستمرة حتى اليوم.

ولكن لماذا اخترنا هذه الشركة ذاتها للدراسة؟ يكمن السبب الأول لهذا الاختيار في كون لويس ووترز Lewis Winters، مدير قسم البحوث الاستراتيجية والرأي في هذه الشركة قد أذاع المعلومات التي سنأتي على ذكرها في ما يأتي<sup>(1)</sup>. والسبب الآخر أن شيفرون شركة تعمل في حقل صناعة لا تتمتع

(1) اعتمدت هذه الدراسة على المصادر الآتية:

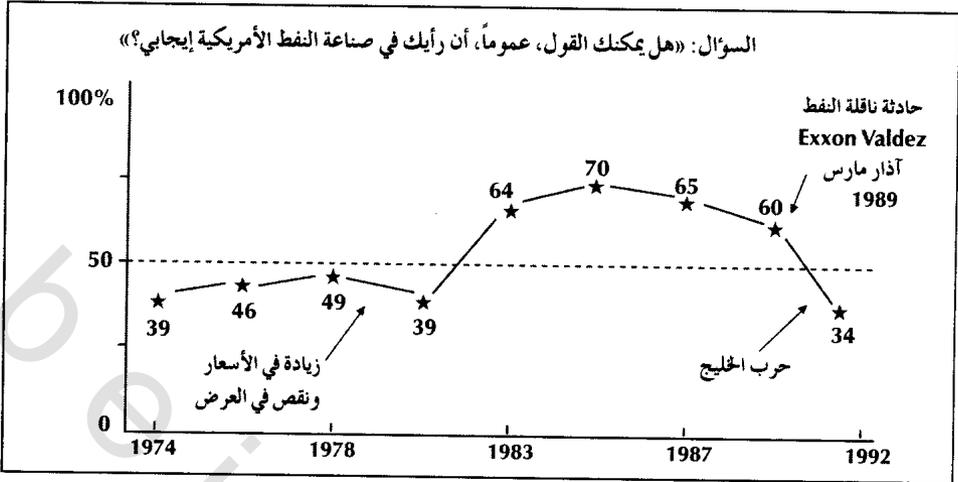
Lewis C. Winters, «Does It Pay to Advertise To Hostile Audiences With Corporate Advertising?» Journal of Advertising Research, 28, 3 (1988); Lewis C. Winters, «The Role of Corporate Advertising In Building a Brand - Chevron's Pre - Conversion Campaign in Texas», paper presented to the tenth Annual Advertising and Consumer psychology conference (16 - 17 May 1991, San Fransisco); John A. Quelch, «Chevron Corporation», Harvard Business School, Case 9 - 591 - 005 (June 1993); Lewis Winters, personal presentation to MBA students at the Australian Graduate School of Management (Oct. 1994).

بصورة وسمعة جيدتين. ومن هنا نجد أنه إذا استطاعت شيفرون أن تعزز صورتها وسط بيئة معادية مثل تلك التي تعمل فيها فمن الممكن لمؤسسات كثيرة غيرها أن تدخل تحسينات كبرى في مجالاتها.

توضح لنا هذه الدراسة بعض الأمور الهامة. أولها العلاقة بين القيم التي يؤمن بها المرء وصور الشركات وسمعتها. وكما رأينا في الفصل الأول من هذا الكتاب، علينا أن نتوقع وجود تباين في نظرات الناس بسمعة شركة معينة بحسب اختلاف القيم لديهم. والبحث الذي نعرضه في ما يأتي يوضح هذه الظاهرة. والأمر الثاني هو طول المدة الزمنية التي تنقضي قبل ظهور النتائج الملموسة. أما الأمر الثالث فهو الاستعانة بالبحوث الخاصة بالمستهلك لقياس صورة الشركة ورصد فعالية الإعلان المروج للشركة. والأمر الرابع هو العلاقة بين صورة الصناعة التي تنتمي إليها الشركة وصورة الشركة ذاتها. فالعلاقة بينهما متلازمة. وخامساً تأتي الفكرة المستخدمة في الإعلان الخاص بالشركة والتي كلما ازدادت دقتها ووضوحها كان ذلك أفضل.

### الظروف المحيطة بالصناعة وبالشركة

لم يكن عقد السبعينيات من القرن العشرين فترة مؤاتية لشركات النفط الأمريكية والأوروبية. فقد شكلت منظمة الدول المصدرة للنفط (أوبك OPEC) تكتلاً كان يسيطر على العرض ويقيده ويرفع الأسعار في الأسواق العالمية. وفي الولايات المتحدة وحدها ازدادت أسعار النفط بمقدار عشرة أضعاف، وكان هناك شح في تزويد السيارات بالبنزين في محطات التوزيع في سنتي 1974 و1979. وفي مطلع الثمانينيات من القرن العشرين ساد جو من عدم الثقة في الصناعة النفطية، حتى وصلت تقييمات الاستحسان في هذه الصناعة على المستوى الوطني إلى ما دون 50٪. ولتوضيح ذلك نقدم في الشكل 5.7 سجلاً لآراء الأمريكيين في صناعة النفط في بلادهم من سنة 1974 وحتى سنة 1992، حيث نلاحظ من هذا السجل الأثر السلبي القوي في صورة هذه الصناعة عند حصول أزمات كبرى.



الشكل 5.7: آراء إيجابية في صناعة النفط الأمريكية

تبين بحوث استطلاع الرأي العام التي أجرتها شركة شيفرون أن الصورة الكلية لهذه الشركة كانت على الدوام أفضل من صورة الصناعة النفطية ذاتها. وعلى الرغم من ذلك فقد كانت صورة شيفرون ترتقي وتنحدر كلما ارتقت أو انحدرت صورة الصناعة. كما أظهرت هذه البحوث أيضاً أن صورة أسوأ شركة نفطية كانت أشد تلازماً مع صورة الصناعة من صورة أفضل شركة. يبدو أن للشركات الرديئة أثراً أقوى من الشركات الجيدة.

في مطلع سنة 1982 بدأت دائرة العلاقات العامة لدى شركة شيفرون بتنفيذ برنامج بحوث منظم بإشراف لويس ونترز وإدارته يهدف إلى تفهم العوامل المختلفة التي تشكل صورة الصناعة النفطية ومختلف الشركات العاملة في مجال النفط. كان الهدف الرئيسي لهذا البرنامج أن ترى الشركة إذا كان ممكناً تحسين صورة شيفرون في عيون الناس. وقد قدم لنا هذا البحث إلى جانب ذلك فهماً أفضل لطبيعة العلاقة بين منتجات شيفرون وجهودها في التسويق من جهة والصورة الكلية لهذه الشركة من جهة أخرى.

في سنة 1984 اشترت شيفرون شركة غُلف Gulf النفطية، وكان هذا الشراء

أكبر عملية دمج بين شركتين في تاريخ الولايات المتحدة. لكن هذا الدمج وضع شيفرون أمام التحدي الكبير، كيف لها أن تدمج في شخصية واحدة علامتين تجاريتين بارزتين لهذين العملاقين؟ كانت شيفرون الأكثر شهرة في أقاليم الباسيفيك والجنوب الشرقي، في حين كانت شركة غُلف Gulf العلامة التجارية الشهيرة في مناطق الجنوب الغربي، وبخاصة في ولاية تكساس. إزاء هذا الوضع قررت إدارة شيفرون أن تسوّق علامة تجارية واحدة لمنتج البنزين في جميع أنحاء البلاد. وهذا يعني أنه يتوجب عليها تحويل نحو 3000 محطة توزيع للبنزين من اسم شركة Gulf إلى اسم شيفرون في ولايات تكساس ولouisiana وأركنسو ونيومكسيكو.

لكن الإدارة رأت في هذا التحدي فرصة سانحة لها. وبدلاً من أن تقوم بمجرد تغيير رموز هوية محطات البنزين، كانت لديها الفرصة لتقدم نفسها إلى جمهور جديد من الزبائن، وتكوّن شخصية جديدة لنفسها ولعلامتها التجارية.

### بحوث استطلاع الرأي عند شيفرون

شرع لويس ونترز في سنة 1974 بإجراء استطلاع بعنوان «رصد الرأي العام». كانت غايته تجميع معلومات حول مواقف الأمريكيين عموماً من شركة شيفرون ومن منافسيها ومن الصناعة النفطية ذاتها. ومن هذا البحث اقتبسنا الشكل رقم 5.7. وقد تضمن هذا الاستطلاع إجراء قياس للتصنيف الذي يراه الناس لشركة شيفرون بناء على عدد من الصفات الخاصة بصورة الشركة. وعلى سبيل المثال، في استطلاع سنوي أجرته الشركة سنة 1981 - 1982 طلب إلى المشاركين أن يذكروا تقديراتهم لشركة شيفرون آخذين في اعتبارهم الصفات الست عشرة الآتية، وكان السؤال: «هل توافق أم لا توافق بأن شركة شيفرون:

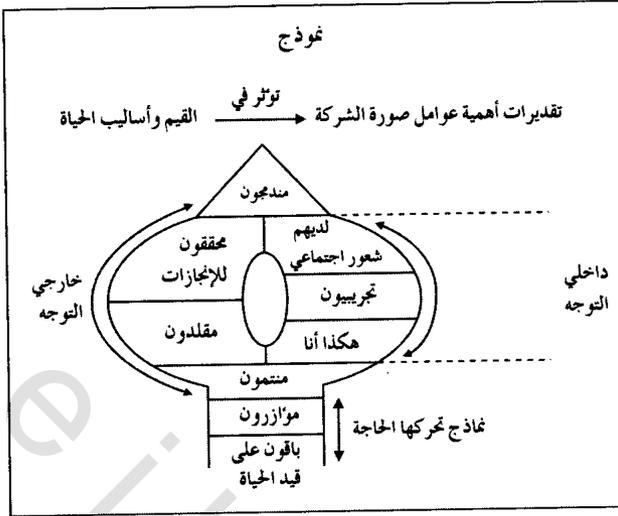
\* تتبرع بالمال لسد الاحتياجات الصحية والاجتماعية والثقافية للمجتمع؛

\* تظهر اهتماماً بالمصلحة العامة؛

- \* تسدّد ما يتوجب عليها من ضرائب؛
  - \* تتبرع بالمال للمؤسسات الثقافية والموسيقية والفنية؛
  - \* ترعى برامج إذاعية وتلفزيونية تقدمها منظومة الإذاعة العامة PBS؛
  - \* تقدم خدمات جيدة في المحطات التابعة لها؛
  - \* شركة جيدة يجدر بالمرء أن يعمل لديها؛
  - \* تستثمر الأسهم جيداً؛
  - \* تتقاضى سعراً معقولاً لمنتجاتها؛
  - \* تجني أرباحاً فاحشة؛
  - \* تقدم منتجات عالية الجودة؛
  - \* تهتم كثيراً بحماية البيئة؛
  - \* تهتم برأي الناس فيها؛
  - \* تقدم بيانات وتصريحات صادقة؛
  - \* تبذل جهوداً لتطوير بدائل للطاقة؛
  - \* تبذل جهوداً للبحث عن مصادر جديدة للنفط والغاز بما في ذلك حفر الآبار في البحار بعيداً عن الشواطئ؟
- وباستخدام أسلوب إحصائي يدعي تحليل العوامل، اكتشف ووترز وفريقه أنه يمكن تجميع هذه الصفات الست عشرة لتشكّل ثلاثة عوامل لصورة الشركة<sup>(2)</sup>، هي:

#### (1) السلوك التسويقي وفي مجال الأعمال؛

(2) تحليل العوامل (أو المكونات الرئيسية) هو عمل إحصائي يستعان به كثيراً من أجل تحليل تقديرات الناس لعدد كبير من الصفات التي تتسم بها الشركة أو العلامة التجارية. وحيث إن كثيراً من هذه التقديرات ترتبط ببعضها بعلاقة تبادلية فمن الممكن اختزال مجموعة المزايا إلى مجموعة أصغر تتكون من عوامل مستترة تحتها.



الشكل 6.7: برنامج بحث القيم وأساليب الحياة VALS

(2) السلوك البيئي / الأعمال؛

(3) إسهامات الشركة.

وحيث إن ووترز تلقى علومه الجامعية في علم النفس، فقد قادته خبرته هذه للتفكير بأن الأهمية النسبية لهذه العوامل الثلاثة (والخواص التي تتضمنها) تحركها وتؤثر فيها القيم التي يؤمن بها الفرد. وعند قيامه بزيارة إلى جامعة ستانفورد Stanford تعرّف إلى برنامج بحثي يدعى VALS، القيم وأساليب الحياة Values and Lifestyles حيث يجري تصنيف الأمريكيين الكبار في السن في تسعة نماذج شخصية بحسب القيم وأساليب الحياة. فكانت هذه النماذج لأساليب الحياة سنة 1983 (مرتبة من الأسوأ إلى الأفضل) وفق ما يأتي: الباقون على قيد الحياة (4٪)، المؤازرون (7٪)، متنمون (35٪)، مقلدون (9٪)، محققو إنجازات (22٪)، هكذا أنا (5٪)، تجريبيون (7٪)، لديهم شعور اجتماعي (9٪)، مندمجون (2٪)<sup>(3)</sup>. كما يوضح الشكل رقم 6.7 كيف أن هذه القطاعات

Arnold Mitchell, The Nime American Lifestyles: Who We Are and Where We're Going? (3)  
(New York: Mac Millan, 1983).

السكانية يمكن تصنيفها أيضاً وفقاً لمبدأ ماسلو Maslow لتراتبية الحاجات ومفهوم الشخصية الاجتماعية .

ولكي يختبر ونترز ما توصل إليه ، كلف فريقه بإجراء دراسة حول ما إذا كانت الجماعات ذات التوجه الداخلي تحمل صورة لشركة شيفرون تختلف عن تلك التي تحملها الجماعات ذات التوجه الخارجي . فأظهرت النتائج وجود هذا الاختلاف وبصفة خاصة في ولاية كاليفورنيا ، موطن الشركة . إضافة لذلك حصلت ولاية كاليفورنيا على نسبة من جماعة التوجه الداخلي أعلى مما حصلت عليه الولايات المتحدة برمتها (28% مقابل 21%). كما أظهرت هذه الدراسة أمراً آخر مثيراً للاهتمام وهو تباين ترتيب أهمية هذه العوامل بين هاتين الجماعتين . يوضح الجدول رقم 2.7 أن جماعة التوجه الداخلي أعطت البيئة المرتبة الأولى من حيث إسهامها في صورة شيفرون ، بينما أعطت جماعة التوجه الخارجي السلوك التسويقي والأعمال الأهمية الأولى ، تلتها البيئة ثم إسهامات الشركة وتبرعاتها . والجدير بالذكر أن عامل تبرعات الشركة جاء ثالثاً في أهميته عند كلتا الجماعتين .

الجدول رقم 2.7 - القيم تؤثر في صورة الشركة

الجماعة (a)		الجماعة (b)		عامل الصورة
جماعة التوجه الخارجي	التقدير	جماعة التوجه الداخلي	التقدير	
الأهمية		الأهمية (c)		
1	4,1	2	4,0	السلوك التسويقي وفي مجال الأعمال
2	3,6	1	3,2	بيئي واجتماعي
3	3,8	3	3,6	تبرعات
	5,3		5,0	وسطي الإيجابية (d)

(a) جميع من شاركوا بالاستطلاع، (b) وسطي القيمة لسلم الموافقة أو عدم الموافقة المؤلف من خمس نقاط، (c) المرتبة من حيث الأهمية، (d) وسطي القيمة لسلم من سبع نقاط.

وبناء على هذه النتائج التي أفرزها البحث قررت شيفرون القيام بحملة إعلانية تستهدف جماعة التوجه الداخلي في كاليفورنيا وأوكلت إلى وكالة الإعلان الدولية ج. والتر تومپسون J. Walter Thompson القيام بهذه المهمة.

### الحملة الإعلانية

نظمت وكالة الإعلان في سان فرانسيسكو، ج. والتر تومپسون، ست فرق مستقلة تتميز كل واحدة منها بالإبداع والابتكار لتطوير مجموعة من الأعمال التنفيذية الإبداعية تدور جميعها حول فكرة بيئية عريضة. كانت شركة شيفرون قد استخدمت فكرة مماثلة في بعض إعلاناتها سنة 1970. قدمت هذه الفرق أفكاراً مختلفة تم تحويل ست منها إلى إعلانات تلفزيونية بقصد الاختبار، هي:

- (أ) السير بهدوء ورفق (على أرض عليها ما تبنيه وما تخطط له).
- (ب) أطفال (يسألون لماذا نحن بحاجة لهواء نظيف).
- (ج) الماء (إعادة تدوير وتكرير المياه السائلة من مصفاة لتكرير النفط تابعة لشيفرون ويظهر فيها أسماك تسبح).
- (د) أصدقاء (أطفال يتحدثون عن أشياء تجعل الجار صالحاً والصديق وياً).
- (هـ) الأرنب (مزارع يحرق أرضه ويصادف جحراً لأرنب فيتابع الحراثة حول الجحر).
- (و) تكوين الصورة (طفل يرسم صورة لمنظر طبيعي ليري العالم أين يريد أن يعيش).

كانت تكلفة الواحدة من مسودات الإعلان تراوح بين 5000 و10000 دولار بينما قدرت كلفة الإعلان التلفزيوني جاهزاً ومنتهاً قرابة 200000 دولار.

لشركة شيفرون سياسة تتبعها بخصوص الاختبار المسبق للمنتج والإعلان المروج للشركة تستعين في ذلك بنهج طوّرتة شركة بحوث عالمية اسمها Mc

Collum - Spielman Worldwide . لقد رأى و نترز أن لجميع الطرق المتبعة في عمليات الاختيار المسبق عيوبها، فتبنى فلسفة استخدام نهج جيد التنظيم وتمسك بها. ووفق هذا الأسلوب بات من الممكن عقد مقارنة بين إعلانات شيفرون والأعراف السائدة لفاعلية نهج ماك كولام سويلمان وكذلك مع نتائج الاختبارات المسبقة للإعلانات التي سبق نشرها لشركة شيفرون.

يتضمن نهج ماك كولام سويلمان دعوة 100 شخص إلى صالة صغيرة الحجم لمشاهدة العروض الأولى لبعض البرامج التلفزيونية التي تتخللها عروض لمختلف الدعايات والإعلانات، كما يحصل عادة مع جميع البرامج التلفزيونية. ولكن قبل المشاهدة يعطى كل فرد من هؤلاء المدعويين استبياناً يجيب فيه عن أسئلة تتضمن معلومات وبيانات حول مواقفهم نحو الشركات إضافة لبيانات حول أنماط سلوك الشراء لديهم للمنتجات التي سوف تظهر في الإعلانات المخصصة للعرض ذلك المساء. تجمع هذه الاستبيانات منهم قبل أن يعرفوا أنهم سيشاهدون إعلانات تروّج للشركات أو المنتجات ذاتها. وهذا ما حدث في الاختبار المسبق لإعلانات شيفرون. أتم المدعوون الإجابة عن مجموعة صغيرة من الأسئلة جعلت الباحثين قادرين على تصنيف المدعويين إلى فئتين، فئة توصف بأنها داخلية التوجه، والأخرى خارجية التوجه.

كانت الغاية من نهج ماك كولام سويلمان قياس ثلاث نتائج للإعلان،

هي:

- (1) الوعي التام والعميق: قدرة المتلقي على تذكر الإعلان وما فيه من معلومات بعد ثلاثين دقيقة من عرضه، ومعرفته باسم الشركة أو المنتج صاحب الإعلان.
- (2) الفكرة الرئيسية: قدرة المتلقي على فهم الرسالة التي يتضمنها الإعلان وأن يكون قادراً على «إعادة سردها» ثانية كما هي.
- (3) تبديل الموقف: أن يكون للإعلان أثره الإيجابي في موقف المتلقي، وفي

هذه الحالة، الصورة التي تكوّنت عند المتلقي عن شركة شيفرون.

ويلخص الجدول 3.7 الآتي نتائج الاختبار المسبق:

الجدول رقم 3.7 - نتائج الاختبار المسبق وفق نهج ماك كولام سبيلمان

تأثيرات الإعلان						اسم الإعلان
الوعي العميق (a)		الفكرة الرئيسية (b)		تبدل الصورة (c)		
الإجمالي	توجه داخلي	الإجمالي	توجه داخلي	الإجمالي	توجه داخلي	
46%	45%	39%	46%	18% +	16% +	السير بهدوء ورفق
42	36	35	35	14 +	11 +	الأطفال
37	44	29	45	32 +	36 +	المياه
34	47	24	38	5 +	9 -	الأصدقاء
39	32	20	15	12 +	1 +	تلوين الصورة
47	45	35	35	3 +	1 +	الأرنب
11 - 87		7 - 75		4 - 33		(مجال) المعدل

(a) معرفة عميقة دون مساعدة بعد 30 دقيقة من مشاهدة الإعلان، (b) يتذكرون الفكرة الرئيسية للإعلان، (c) تبدل الصورة قبل / بعد العرض.

يبين نمط النتائج في الجدول 3.7 أن النماذج الستة للإعلان كانت جميعاً حول المعدل وفق معيار ماك كولام سبيلمان، كما أنها حققت نتائج جيدة بالمقارنة مع إعلانات شيفرون السابقة. وعلى الرغم من ذلك فقد كانت نتيجة الإعلان بعنوان المياه أفضل كثيراً عند جماعة التوجه الداخلي وخصوصاً أولئك الذين يتصفون بالمشاعر نحو المجتمع. فقد استخدم هذا النموذج من الإعلان نغمة عاطفية رقيقة، وأشار إلى شيء هام جداً هو ما تفعله شركة شيفرون في سبيل حماية البيئة. فتبنت الشركة هذا النموذج وطوّرت حملة إعلانية تحمل العنوان «لكن الناس يفعلون». وهكذا صار كل إعلان لاحق من شركة شيفرون ينتهي بعبارة «وهل يهتم الناس بالبيئة؟ نعم، يفعلون».

أطلقت الحملة ذات العنوان «لكن الناس يفعلون» في كاليفورنيا سنة 1985

بميزانية قدرت آنذاك بنحو خمسة ملايين دولار. وبموازاة هذه الحملة أطلقت شركة شيفرون بحثاً استطلاعياً لقياس مدى فاعليتها. استطلعت آراء عينة من الجمهور الهدف قبل عرض هذه الإعلانات على شاشات التلفزيون بغية تحديد علامة قياس، ثم استطلعت آراء هذه العينة بعد انقضاء سنة على العرض لقياس التغيرات الحاصلة في مستوى الوعي والتعرف إلى صاحب الإعلان وإيجابية المواقف نحو شركة شيفرون أو نمط شراء البنزين.

ثم أخذت إدارة شيفرون في سنة 1985 - 1986 بالتفكير في كيفية تحويل محطات الخدمة من اسم غلف Gulf إلى اسم شيفرون Chevron، وقررت أن من الممكن القيام بحملة إعلانية تسبق تغيير هذا الاسم باستخدام حملة «الناس يعرفون». وقدّرت أن عملية تغيير الاسم ستكون من أصعب الاختبارات التي تتعرض لها شيفرون، لا سيما وأن البحوث قد أشارت إلى أن زبائن شركة Gulf يتمتعون بقيم حياة VALS وأسلوبهم تختلف عن قيم حياة زبائن شيفرون (التي موطنها كاليفورنيا) وأسلوبهم، أي يتميز هذا النمط بتركيز عالٍ على «فئة المنتمين» (وهم قسم من جماعة التوجه الخارجي) الذين يتمتعون الأمن والانسجام والتقاليد والعلامات التجارية التي ألفوها.

وقد أظهرت البحوث التي أجريت سنة 1987 أن زبائن شركة Gulf يحملون صورة قوية الإيجابية للعلامة التجارية لشركة Gulf، وأن هذه الشركة قد غدت جزءاً من تاريخ تكساس. وهكذا نجد أن مشاكل التسويق المترافقة مع تغيير الاسم كانت أعمق من مجرد أمور نفعية من وجهة نظر الزبائن كالخدمة الجيدة والموقع الملائم ورخص الأسعار، بل تعدت ذلك كله لتصبح أموراً عاطفية مثل الاعتزاز بالانتماء إلى تكساس. والواقع، أثبت استطلاع للرأي أن 54% من زبائن شركة Gulf يفكرون بالتخلي عن الشركة إذا انتقلت محطات Gulf إلى شيفرون. وحيث إن الولايات الأربع (تكساس ولويزيانا وأركنسو ونيومكسيكو) تشكّل 25% من إجمالي حجم زبائن شيفرون في الولايات

## الشاهد رقم 2.7: النسر في إعلان شيفرون



## النسر وخطوط نقل الطاقة

لقد يصادف هذا النسر الذهبي مشاكل خطيرة جداً عندما يحط على مكان ما. فهو يحب الأماكن الشاهقة ويبحث عنها، وقد يكون هذا المكان خطأً لنقل الطاقة الكهربائية بتوتر 13000 فولط. لكنه لحسن الحظ لا يصاب بأذى.

لقد وضعت منصات خشبية فوق خط النقل الكهربائي لتحمي النسر، صممها ووضعها في مكانها أشخاص عديدون جاء بهم واجههم إلى هذه المنطقة النائية من ولاية وايومينغ - أناس يعملون معادراً الأخطار عن النسر.

هل حقاً يصل الناس إلى ذلك المكان الشاهق لحماية واحدة من أعاجيب الطبيعة؟

إن الناس يفعلون ذلك



المتحدة، إن الشركة سوف تتعرض لأثر اقتصادي سلبي إذا هجر زبائن شركة Gulf هذه المحطات .

لهذه الأسباب وضعت شيفرون لنفسها هدفاً رئيسياً يتمثل باستخدام الإعلان المروج للشركة لتقدم نفسها إلى الزبائن سعياً وراء الاحتفاظ بهم عندما يتم تغيير اسم المحطات . وبما أن الرسم البياني النفسي الذي يمثل قوة السجايا والصفات النفسية للأفراد لكل من كاليفورنيا وتكساس مختلفان، طلب إلى ج . والتر تومپسون أن يقدم نموذجين جديدين للإعلان يكونان مناسبين لولاية تكساس . ثم استخدم المقياس المعياري لماك كولايم سيلمان لاختبار هذين النموذجين مقارنة مع الإعلانات التلفزيونية بعنوان «الناس يفعلون» التي كانت تعرض على شاشات التلفزيون في كاليفورنيا . أجري هذا الاختبار في ثلاث مدن هي نيو أورليانز ودالاس وهيوستون .

كان اسم الإعلان «النسر Eagle» الذي ننشر صورته في الشاهد رقم 2,7. وقد حقق هذا الإعلان نتيجة أعلى من المعدل من حيث «الوعي التام»، كما حقق نتيجة أعلى من المعدل قليلاً في اختبار «النقل الصحيح للرسالة»، وكذلك كانت النتيجة أعلى من المعدل من حيث الصفات التي اتصف بها لكونه «مثيراً للاهتمام»، و«يمكن تصديقه»، و«بارع التصوير». لكن الأهم من ذلك كله أن هذا الإعلان قد حقق نتيجة عالية جداً في «قوة الإقناع» أي تحولاً في المواقف نحو الإيجابية بمعدل 34%. إضافة لذلك، قال ثلاثة من كل أربعة أفراد استطلعت آراؤهم قبل الاختبار إنهم ميالون لشراء بنزين من إنتاج شيفرون بعد أن رأوا هذا الإعلان.

وكان نشر هذه الإعلانات ذات العلامة المميزة «الناس يفعلون» يبدأ في كل سوق يجري فيه تغيير اسم المحطات قبل ثلاثة أشهر تقريباً من إجراء التغيير لكل محطة . وكانت تدعم هذه الحملة بإعلانات تروج للمنتج أبدعتها وكالة الإعلان الشهيرة يونغ وروبيكام Young & Rubicam، على سبيل المثال، نشرت

إعلانات مطبوعة في مدينة هيوستون تحمل العنوان: «سمعتُ نبأ تحويل محطات شركة Gulf إلى شيفرون. فماذا يعني هذا التحويل لمدينة هيوستون». فكانت هذه الإعلانات تقدم المعلومات عن التحويل.

### هل تحقق حملة «الناس يفعلون» هدفها؟

سجلت حملة الإعلانات بعنوان «الناس يفعلون» ارتفاعاً ثابتاً في معدلات الوعي من 36٪ إلى 71٪ بين 1985 و1993. كما سجلت زيادة قدرها 10٪ في الصورة الإيجابية للشركة عند جماعة التوجه الداخلي بين سنتي 1986 و1987 إضافة إلى زيادة في المبيعات قدرت بنسبة 22٪ حسب قياس «المنتج المباع أخيراً». ويقدم الجدول رقم 4.7 الآتي تفاصيل إحصائية أكثر:

الجدول رقم 4.7 - النتائج لسنتي 1986 - 1987 (بالنسبة المئوية)

تبدل الصورة لصالح شيفرون: جماعة التوجه الداخلي في كاليفورنيا					
التبدل في الموقف		لم يدروا		يدرون بإعلان شيفرون	
إيجابي		7 +		15 +	
غير إيجابي		3 -		5 -	
الصافي		10 +		20 +	
أثر الشراء في مجموعة التوجه الداخلي في كاليفورنيا					
شيفرون		لا يدرون		يدرون	
المنتج المباع أخيراً		إجمالي		إجمالي	
		توجه داخلي		توجه داخلي	
كانون الثاني 1986 (يناير)		24	26	9	10
كانون الثاني 1987 (يناير)		26	21	19	27
الصافي		2 +	5 -	10 +	17 +
				8 +	22 +

ثم أجريت دراسة ثانية في منتصف سنة 1989 في أسواق كل من هيوستون ودالاس ونيو أورليانز بقصد المقارنة مع نتائج دراسة سنة 1987. وعلى الرغم من أنه من غير الممكن أن يعزى سبب التحسن إلى الإعلان المروج للشركة أو للمنتج إلا أن النتائج العامة للدراسة كانت في مصلحة شيفرون. لقد ارتفعت نسبة تحسن الوعي بالدمج الحاصل بين شيفرون وغلف Gulf نتيجة لهذه الحملة الإعلانية الشاملة بمعدل 17٪، إضافة إلى انخفاض عدد الزبائن الذين قالوا سابقاً إنهم سوف يتخلون عن التعامل مع المحطات الجديدة لشيفرون من 54٪ إلى 4٪ عند حلول سنة 1989. وظهر أيضاً مؤشراً آخران لفاعلية هاتين الحملتين، أولهما أن شيفرون في بداية عقد السبعينيات حققت أعلى حصة في السوق في مدينة هيوستون، القمة أو أدنى قليلاً، وثانيهما أن شيفرون صتفت بأنها الشركة الحائزة أفضل ثقة في التعامل مع المشاريع الحساسة للبيئة بأسلوب مسؤول<sup>(4)</sup>.

وواصلت شيفرون بحوثها ومراجعاتها السنوية لفاعلية الإعلان الخاص بالشركة والإعلان الخاص بالمنتج. وحيث إنه يستحيل الفصل بين آثار حملة الإعلان عن الشركة ونتائجها عن مؤثرات الإعلانات المروجة للمنتجات، فقد بات كبار المديرين في الشركة على قناعة أكيدة بأن لكلا الصنفين من الإعلان إسهامه الإيجابي في صورة الشركة وفي مبيعاتها عند محطة بيع البنزين.

## أحدث المعلومات

تواصلت الحملة الإعلانية بعنوان «الناس يفعلون» في سنة 2000 في كل من ولايات كاليفورنيا وتكساس ولويسيانا وغيرها داخل الولايات المتحدة، انظر

(4) بيّن هذا البحث أيضاً أن أكبر مجموعة من الذين استطلعت آراؤهم لا يثقون بأي شركة نفطية أمريكية تتعامل مع المشاريع الحساسة للبيئة بأسلوب مسؤول. يقول لويس ووترز إن مجلس إدارة شيفرون يعلم جيداً أن شركتهم «في مقدمة» هذا الاستطلاع.

الموقع [WWW. Chevron, com/environment/pepledo](http://WWW.Chevron.com/environment/pepledo). ومع تواصل الحملة جرى تنفيذ أكثر من عشرين إعلاناً جديداً بغية الحفاظ على زخمها. وبين فترة وأخرى كان الفريق المنفذ يشعر بالسأم من الفكرة ويبدى الرغبة بتغييرها، لكن الإدارة كانت تعترض لأسباب تعزوها إلى نتائج البحوث التي أشارت إلى أن المستهلك عموماً والموظفين أيضاً لم يسأموا من هذه الحملة.

وقد ظهر أثناء هذه الحملة أثر جانبي لم يكن متوقفاً سنة 1985، ألا وهو ازدياد شعور موظفي الشركة بالفخر والاعتزاز بمواقف شركتهم إزاء قضايا البيئة وحمايتها. وفي سنة 1989 وضعت وثيقة شاملة تضمّنت أخلاقيات الشركة البيئية عرفت باسم «وثيقة السياسة 530 530 Policy» تبناها مجلس الإدارة سنة 1992.

## هوية الشركة: ما تراه أقل كثيراً مما تحصل عليه

سوف تعمل مئات من المؤسسات هذه السنة على تغيير رمز واحد أو أكثر من رموز هويتها وسوف تستعين في عملها هذا بعدد من الاستشاريين المتخصصين بهوية الشركة. وسيكون هذا التغيير باهظ التكاليف بالنسبة للشركات الكبرى. فمثلاً، قدرت تكاليف تغيير اسم شركة أنترناشنال هارفستر International Harvester إلى اسم نافيستار Navistar بمبلغ يراوح ما بين 13 إلى 16 مليون دولار (متضمنة كلفة الاستشاريين وتصميم العلامات والرموز والقرطاسية وخلافها)؛ ونحو 15 مليون دولار لتغيير شركة Burroughs and Sperry اسمها إلى يونيسيس Unisys؛ وأكثر من 7 ملايين دولار من أجل تغيير اسم شركة UAL Inc. إلى AUegis؛ ومبلغ 50 مليون دولار لتصميم واعتماد اسم لوسنت تكنولوجيا Lucent Technologies لفرع انبثق عن شركة AT & T<sup>(1)</sup>. وبالطبع لا تتضمن هذه النفقات الكلفة الزمنية للإدارة التي تولت عملية التغيير،

(1) وردت هذه التقديرات في:

Wall Street Journal (17 Nov. 1986), 33; USA Today (4 May 1987), 5 B; Business Week (2 Marh 1987), 54; D. Barbuza, «Now That It Is a Separate Company, Lucent Os Spending \$ 50 million to Create an Image», New York Times (3 June 1996), D 9.

والتكاليف العاطفية لدى الأشخاص الذين شاركوا في إحداث هذا التغيير. لكن الجدير ذكره أن معظم هذه التغييرات في هوية الشركة لا تحقق عائداً إيجابياً لهذا الاستثمار عالي التكاليف. وحيث إن المؤسسات تستثمر الكثير من الوقت والمال والعاطفة في رموز هويتها، تبرز الحاجة إلى السعي لإزالة أي غموض في هذه الرموز لكي تحدث أثراً إيجابياً في أداء الشركة وبالآتي صورتها.

جاء في بحثين دراسيين أجريا في سنتي 1987 و1989 أن تغيير اسم الشركة قد يكون له أثر هام في تقييم الشركة في سوق الأوراق المالية<sup>(2)</sup>. قد أسمعك تقول: «إن هذا خبر عظيم!» وبخاصة إن كنت مسؤولاً تنفيذياً كبيراً في إحدى الشركات، أو كنت استشارياً متخصصاً في هويات الشركات. ولكن تبين في هاتين الدراستين أن هذا الأثر قد حصل لشركات من نوع معين، أي الشركات التي أكملت هذا التغيير لتوها، أو الشركات التي لا تزال في غمرة إحداث تغيير هام، مثل تغيير في الإدارة أو تقديم منتج جديد، أو إعادة هيكلتها. كما تبين أيضاً أن أثر هذا التغيير على أسعار الأسهم كان بسيطاً ومؤقتاً. والواقع، إن ما أفرزته هاتان الدراستان هو أن تغيير اسم الشركة وسيلة جيدة لإعطاء الإشارة للمستثمرين (وعلى الأرجح صغار المستثمرين الذين لا يملكون المعرفة الكافية) بوجود تغييرات على جانب من الأهمية داخل الشركة.

وهناك دلائل أخرى تشير إلى أن معظم الاستثمارات التي تضخها الشركة في سبيل ترويج رموز هويتها ليس لها سوى مردود محدود. وعلى سبيل المثال، تبين في دراسة حول أثر تغيير الاسم لدى مئة وأربعين كلية وجامعة أمريكية أنه لم يكن لهذا التغيير أثر مهم في زيادة أعداد الطلاب المنتسبين

(2) J. - C. Bosch and M. Hierschey, «The Valuation Effects of Corporate Name Changes», Financial Management (Winter 1989), 64 - 73; D. Horsky and P. Swyngedouw, «Does It Pay to Change Your Company's Name? A Stock Market Perspective», Marketing Science, 6, 4 (1987), 320 - 35.

إليها<sup>(3)</sup>. كما أظهرت استطلاعات الرأي أن الكثيرين ممن استطلعت آراؤهم لم يحسنوا التعرف إلى رموز هوية عدد كبير من الشركات، حتى تلك التي تنتشر إعلاناتها على المستوى الوطني<sup>(4)</sup>. ولا تنس أننا قد توصلنا إلى نتيجة مماثلة عندما تحدثنا عن رعاية الشركات لأحداث اجتماعية أو رياضية أو غيرها في الفصل السابع آنفاً، ضع اسم الشركة ورمزها على ملابس الرياضيين وفي كافة الأماكن التي تجري فيها المناسبات الرياضية. ولا تجد أحداً يتذكر هذا الاسم أو الرمز.

ولكن، قد نجد نقيضاً لهذه الأمثلة في شكل هوية لشركة (أو منتج) حققت نجاحاً يلفت الأنظار أشهرها كوكاكولا Coca Cola وماكدونالدز McDonald's وهارلي ديفيدسون Harley - Davidson ونايكي Nike<sup>(5)</sup>. فمثلاً يعتقد الكثيرون أن اسم ورمز شركة هارلي ديفيدسون الوشم الأكثر شعبية في الولايات المتحدة<sup>(6)</sup>. وكذلك الأمر غدا الرمز الذي اتخذته شركة نايكي Nike لها والذي يمثل مساراً لموجة مندفعة تتكسر في نهايتها معروفاً على نطاق واسع جداً حتى أن مجرد استخدامه وحده دون الاسم في الإعلانات يكفي الشركة. غير أن السؤال الذي على المديرين هو: «ما هي احتمالات أن نخرج نحن، أو استشاري الهويات، بهوية تبرز الشركة على هذا النحو؟».

(3) P.S. Koku, «What is in a Name? The Impact of Strategic Name Change on Student Enrollment in Colleges and Universities», Journal of Management for Higher Education, 8, 2 (1997), 53 - 69.

(4) L. Bird, «Eye - Catching Logos All Too Often Leave Fuzzy Images in minds of Consumers», Wall Street Journal (5 Dec. 1992), B - 1.

(5) نايكي Nike شركة تثير الاهتمام وقد يصفها بعضهم بأنها شركة افتراضية. عدد موظفيها قلائل جداً، وأما الوظائف الوحيدة التي تؤديها فعلاً فهي تصميم تشكيلة منتجاتها وتنظيم الإنتاج والتوزيع وإحصاء أرباحها، في حين تؤدي مصادر خارجية الوظائف الرئيسية الأخرى كالإعلان والتوزيع والصنع. إنها حقاً واحدة من قليل من الشركات التي لعلها التجارية قيمة كبرى.

D. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996), 138 - 4.

والإجابة عن هذا السؤال تقتضي معرفة مضامين وخفايا فكرة هوية الشركة. وقد بدأت المرحلة الأولى من هذه العملية في الفصل الأول من هذا الكتاب حين تحدثنا عن صورة الشركة وسمعتها وقلنا إنهما تختلفان عن هوية الشركة، بل هما أكبر كثيراً. وأود أن أشير إلى العنوان الفرعي لهذا الفصل الذي يوضح كيف أحمل هذه الحجة بتوسع أكبر. لقد قصدت به أن يكون استفزازياً إلى حد ما، وبخاصة استفزاز استشاريي الهويات الذين يعتقدون أن تغيير التمثيل المرئي للشركة - أي هويتها - سوف يغير كثيراً في الصورة التي يحملها الناس عن الشركة، وبآتي، كما هو مأمول، سمعة الشركة عند الناس.

وحيث إنه من السهل تقديم هذه الحجة والقول إن تغيير الهوية وحده لا يكفي ليؤثر كثيراً في الصور التي يحملها الناس عن الشركة، إلا أن عدداً كبيراً من المسؤولين التنفيذيين والفرق الإدارية العاملة معهم قد خضعوا وعبر سنوات مديدة لإغراءات الاستشاريين فباتوا يؤمنون عكس ذلك. والإغراء له أثره في معظم الأحيان، لأن الشركة عندما تريد أن تبدل صورتها تستطيع أن تغير إعلانها أو رموز هويتها أو جودة منتجاتها / خدماتها، أو سلوكها. فما هو الشيء الأكثر سهولة للتغيير؟ وما هو الشيء الذي يعد تغييره أسرع من سواه؟ ما هو الشيء الذي إن تغير تسهل رؤية تغيره؟ ويأتي الحل، من دون شك، سهلاً ونظيفاً باستخدام وكالة إعلان أو استشاري تصميم يساعد في تغيير الإعلان و/ أو الهوية، وأن يشاهد الجميع أن الشركة قد أقدمت على محاولة صريحة وواضحة لتحسين صورتها المرغوبة.

لهذا الفصل أربعة أهداف. أولاً، أن نشد الانتباه، ثانية، إلى حقيقة مفادها أن هوية الشركة ليست أكثر من علامة بارزة وهامة على الطريق إلى صورة الشركة. وهي إلى جانب ذلك عنصر يراه الجميع من عناصر تواصل الشركة مع أصحاب المصلحة، لكنها مجرد جزء صغير من العملية الكلية لتشكيل الصورة. أما الهدف الثاني والمهم جداً فيتمثل في تقديم موجز يتحدث

عما إذا كان لرموز الهوية تأثير في صورة المؤسسة ومتى يكون هذا التأثير . والهدف الثالث تقديم اقتراحات حول كيفية قيام الشركة ومستشاريها بالبحث عن مجموعة قوية من رموز الشركة . وأخيراً سأحاول تعريف بعض الفخاخ الشائعة التي قد يقع فيها المدير غير الحذر، وهذه الفخاخ تحمل عنواناً تحذيرياً يقول: «ما تراه أقل مما تحصل عليه». ونبدأ بحثنا بدراسة مشكلة صعبة جداً تواجه الإدارة.

### معضلة أمام المدير: أن الأوان لإجراء تغيير ما!

تعد رموز هوية الشركة جزءاً لا يتجزأ من منظرها العام، ولا أحد يشككي من ذلك . ولكن قد يظهر بين وقت وآخر ما يحفز الشركة على إجراء تغيير ما، فقد يطلع أحدهم باقتراح يقول «لقد آن الأوان لإجراء تغيير ما». من هذه الحوافز ما يأتي:

(أ) مجيء رئيس تنفيذي جديد، أو مدير جديد لدائرة شؤون الشركة، فيقرر أن يعطي مؤشراً لقدمه أو قدومه من خلال إجراء تغيير في هوية الشركة؛

(ب) ظهور استشاري تصميم أو وكالة إعلان أو شركة متخصصة بالعلاقات العامة يحاول كل منهم تسويق هذه الفكرة لدى دائرة شؤون الشركة؛

(ج) استطلاع لرأي الزبائن يدل على أن من يتذكرون هوية الشركة قلائل جداً؛

(د) قد يقرر فريق الإدارة العليا أن التغيير مطلوب لكي يعكس وجود تغيير في عمليات الشركة، أو اندماج الشركة مع شركة أخرى .

وعندما يتقرر الشروع بالتغيير تستعين الشركة عادة بشركة استشاريي تصميم تبتكر المظهر الجديد لها. من أشهر استشاريي التصميم شركة [www.anspachgrossmanenterprise.com](http://www.anspachgrossmanenterprise.com) وشركة [www.lippincotmargulies.com](http://www.lippincotmargulies.com) وشركة [www.landor.com](http://www.landor.com) Landor Associates وشركة [www.lippincotmargulies.com](http://www.lippincotmargulies.com)

. (www.wolff-olins.com) Wolff Olins / Hall وشركة Lippincot & margulies؛ وهناك أيضاً معهد إدارة التصميم Design Management Institute الذي يصدر مجلة تتضمن كثيراً من الحالات المخصصة للدراسة (انظر موقع هذا المعهد .(www.dmi.org).

ومع أن طريقة كل مصمم تختلف عن الآخر إلا أن النمط العام المتبع لدى الجميع يتمثل في البدء بمراجعة عامة للطريقة التي تستخدم فيها الرموز الحالية للهوية. وفي كثير من الأحيان يستعان بأراء الزبائن وآراء غيرهم من أصحاب المصلحة. وانطلاقاً من هذه القاعدة ومن مناقشاتهم مع كبار المديرين يبتكر الاستشاريون عدداً من التصاميم تعكس خصائص وصفات الشركة ومزاياها. ثم يخفضون عدد هذه التصاميم لتصبح قائمة قصيرة العدد يعتمدونها ثم يعرضونها على الإدارة للمناقشة ولاحتمالات التطوير ومن ثم الانتقاء النهائي. ولكن قبل اختيار التصميم النهائي، ومن أجل ضمان تأييد كبار المديرين للرموز الجديدة للهوية، تُشكّل عادة لجنة إدارة وإشراف مؤلفة من عدد من المديرين التنفيذيين وتضم في عضويتها استشارياً رائداً. قد يبدو هذا الإجراء للوهلة الأولى الطريقة السليمة للوصول إلى المهارات التخصصية للمصممين والحصول على حماس والتزام أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. لكن لهذه الطريقة بعض الأخطاء قد تظهر في نواح هامة منها. انظر الشاهد رقم 1.8 بعنوان تطوير هوية جديدة للشركة.

ولدينا مثال جيد لتغيير الشعار الرمز يوضح الأمور المتداخلة في كثير من عمليات إعادة تصميم هوية الشركة نجده في أكبر مصرف أسترالي<sup>(7)</sup>. في سنة 1991 أطلق مصرف كومونولث بنك أوف أستراليا Commonwealth Bank of Australia شعاره الرمز الجديد - وهو تشكيل هندسي مبهم لمجموعة نجوم

(7) مصدر هذه المعلومات مقالات مختلفة نشرت في الصحف والمجلات بالإضافة إلى أحاديث جرت مع موظفي المصرف.

صليب الجنوب (الظاهرة في علم أستراليا). واحتفظ التصميم الجديد بألوان الراية القديمة للمصرف. كان الرمز السابق الذي استخدمه المصرف لثلاثين سنة يمثل خارطة أستراليا تحيط بها ثلاث دوائر متحدة المركز. لقد تكلف المصرف ملايين الدولارات من أجل إعادة تصميم شعاره الرمز وتبديل القرطاسية والتصاميم والزي الموحد للموظفين والإعلان، واستغرق هذا العمل ما ينوف على الستين. وقد تم إبلاغ الموظفين بهذا التغيير قبل ثلاثة أسابيع من إطلاقه.

ذكر المصرف ثلاثة أسباب دعت له لتغيير هويته. أولها أن المصرف الآن يختلف عما كان عليه عندما وضع تصميم الهوية السابقة. وثانيها أن الشعار القديم ورموز الهوية السابقة قد استخدمت دونما انسجام. وثالث هذه الأسباب أن المصرف أراد أن يبرز نفسه أمام جمهوره بأنه مؤسسة حديثة ومفعمة بالنشاط والحيوية، والهوية السابقة باتت قديمة الطراز لا تتماشى مع العصر الحديث. لقد قصد من الصورة الجديدة أن تدعم عملية تحول المصرف من ملكية الدولة إلى شركة عامة يملك أسهمها عدد كبير من المساهمين.

أما الصحافيون الذين كتبوا تعليقاتهم حول ما كان يعد آنذاك أكبر عملية تغيير لهوية الشركة فقد أبرزوا ثلاثة أخطاء في الهوية. أولها أن معظم الناس لم يفهموا المعنى المقصود في التصميم الجديد للشعار، فكانت النتيجة فوضى بين الزبائن وسخرية من الجماهير. والخطأ الثاني أن هذا التغيير لم يترافق مع تحسينات في المنتجات والأسعار ومستوى خدمة الزبائن، فكانت النتيجة تكوّن الشعور لدى الزبائن بأن المصرف يهدر أموالهم في عمليات تجميلية، ناهيك عن حصول هذه التغييرات في وقت لم تكن فيه الظروف الاقتصادية حسنة، بل كان الجو العام معادياً للمصارف الأربعة الرئيسية في أستراليا. وأما الخطأ الثالث الذي ارتكبه المصرف فهو استبداله لحملته الإعلانية التي يعرفها الجميع ويذكرونها جيداً بحملة إعلامية سهلة النسيان. ولكن بعد سنوات قليلة وإثر بعض الحملات الإعلانية اللاحقة، عاد المصرف بهدوء إلى شعاره القديم.

## الشاهد رقم 1.8 - تطوير هوية جديدة للشركة

تشبه عملية تطوير رموز جديدة لهوية الشركة عملية تطوير حملة إعلانية. والواقع أن النسبة العالية للإخفاق للملاحظ في الحملات الإعلانية الجديدة خلال السنوات العشرين الماضية، قد استوجبت القيام ببحوث كثيرة حول السبيل إلى تحسين مسار هذا التطوير. وقد أفرزت هذه البحوث وجود ثلاثة جوانب هامة لتطوير إعلان ناجح (أو لنقل هوية ناجحة) من خلال الاستعانة بمصدر خارجي.

الأول يتمثل في توليد أفكار خلاقة (أو عناصر هوية) قليلة العدد جداً ووضعها في الاختبار قبل انتقاء واحدة منها. وفي هذا الإطار تشير نظرية «الإبداع العشوائي»، كما يحلو للجميع تسميتها، إلى وجوب اختبار ما بين خمس إلى 94 فكرة خلاقة (أو مجموعة رموز للهوية) قبل الخروج بالفكرة التي نسميها «الرابح الحقيقي» اعتماداً على مدى ثقة المدير أو استشاري التصميم في التوصل إلى الفكرة الرابحة<sup>(a)</sup>. (وسواء كان المطلوب عدداً كبيراً أو صغيراً فهذا يتوقف على (أ) مدى دقة إجراءات الاختبار - كلما ازدادت الدقة، ازدادت الحاجة إلى عدد كبير من الأفكار - و(ب) المعدل الوسطي لنجاح وكالة الإعلان، وهذا يتناسب عكسياً مع وسطي الإبداع عند المصدر، و(ج) مقدار الثواب والمتغيرات في سجل الأعمال، فإن كثرت المتغيرات ازدادت الحاجة إلى عدد أكبر من الأفكار للاختبار).

ويتمثل الجانب الآخر في وجوب عدم إقدام المديرين (أو الاستشاريين) على محاولة انتقاء الهوية «الرابح الحقيقي». والسبب في ذلك أن المديرين أثناء حكمهم وتقييمهم للأفكار الخلاقة قد ينتقون فكرة خاسرة ظناً منهم أنها الرابحة<sup>(b)</sup>. لماذا يكون حدسهم أفضل من حدس غيرهم عند انتقاء رموز الهوية؟ (الاستشاريون عادة يعتمدون على تقديراتهم الخاصة ليقدموا للإدارة لائحة مختصرة لتقييمها. وربما يوجد نوع من الاختبار الرسمي للأفكار المدرجة في هذه اللائحة مع أصحاب المصلحة، ولكن قد يرفض كبار المديرين التصميم التي لا تروق لهم).

ويتعلق الجانب الثالث بالطريقة التي يصاغ بها عقد حوافز مع المورد الخارجي (وكالة إعلان أو استشاري هوية شركات) وذلك بهدف زيادة فرص تطوير الهوية التي تعد «الرابح الحقيقي». تقول نظرية التعاقد إن أجور ترتيبات الخدمة لن تكون فعالة بقدر فاعلية صيغة معينة لعقد حوافز يستند إلى فاعلية الإعلان (أو هوية الشركة<sup>(c)</sup>). (والواقع أن القليل جداً من العقود مع المصممين، إن وجدت، تتضمن بنداً يتعلق بالحوافز).

- (a) J. Rossiter and L. Percy, Advertising Communication & Promotion Management : المصادر (New York: McGraw - Hill, 1997). ch. 7.
- (b) See L. Bogart, B. Tolly, and F. Orenstein, «What One Little Ad Can Do», Journal of Advertising Research, 10, 4 (1970), 3 - 13; and G. McCorkell, Advertising That Pulls Response (Maidenhead, UK: McGraw - Hill, 1990), 10 - 13.
- (c) T. Devinney and G. Dowling, «Getting the piper to Play a Better Tune: Understanding and Resolving Advertiser - Agency Conflicts», Journal of Business - to - Business Marketing, 1 (1999), 19 - 58.

### الشاهد رقم 2.8 السقوط الكارثي لشركة Allegis أليغيس

يعتقد الكثير من المعلقين وأصحاب الرأي، ومنهم كلايف شاجيت Clive Chajet الرئيس التنفيذي لشركة Lippincott & Margulies المسؤول عن تغيير الاسم أنها فعلاً كارثة. خلاصة القول إن ديك فيريز، الرئيس التنفيذي لشركة UAL Inc، وهي الشركة القابضة لمجموعة شركات تضم United Airlines، وهيرتز Hertz وشركة Western وفنادق هيلتون Hilton Hotels أراد لشركته القابضة أن يكون لها اسم جديد تستطيع من خلاله إعلام المحللين الماليين عن الطبيعة المتنوعة لأعمال الشركة. فقرر أن يستخدم الاسم الجديد Allegis كأداة تسويقية للخدمات المتكاملة في مجال السفر التي تقدمها مجموعة الشركات هذه. ومن هنا ابتدأت المتاعب. فقد ظن الناس أن شركة الطيران قد بيعت وصار لها اسم جديد - يبدو وكأنه اسم لمرصد ما (تلك كانت ملاحظة من دونالد ترمب Donald Trump). وهنا بدأ أعضاء مجلس الإدارة والمعلقون من الخارج يشكّون في حكم فيريز Ferris حول الأسباب الداعية لأن تتخذ شركة UAL اسماً جديداً. ثم شاركهم المحللون الماليون في شكوكهم هذه، وفي التساؤل حول جدوى تأسيس مجموعة شركات أو تكتل متكامل من شركات السفر. ولم يمض وقت طويل حتى اضطر فيريز Ferris لتقديم استقالته وصرف النظر عن اسم Allegis وتم تفكيك مجموعة شركات السفر.

ويبقى السؤال كيف تسبب هذا الاسم الجديد في جعل الناس يغيرون الصورة التي يعرفونها عن الشركة؟ ونجيب عن هذا السؤال بالقول إن هذا الاسم الجديد أوجد عند الناس وعياً متزايداً واهتماماً أكبر. وثانياً، جعل الأشخاص من خارج الشركة (مثل

المحللين الاختصاصيين بالسوق والمعلقين الصحفيين والمضاربين) يفكرون بجدوى الاستراتيجية الجديدة التي تبناها فيريز Ferris، وهذا بدوره حفز الأفراد من داخل الشركة (مثل أعضاء مجلس الإدارة والموظفين) ليعيدوا النظر في تأييدهم لهذا الرئيس التنفيذي واستراتيجيته. وبالاتي، شكل هذا الاسم الجديد عنصراً محفزاً زاد في تسارع الأحداث الجارية داخل الشركة (استياء النقابات) وخارجها (حصول إعادة الهيكلة المالية في كثير من الشركات في أواخر عقد الثمانينيات من القرن العشرين). إذن، فالذي دمر مجموعة شركات UAL / Allegis لم تكن الهوية الجديدة التي أرادت لها لنفسها، بل ظهور بعض القوى ذات التأثير القوي من داخل المؤسسة وخارجها.

المصدر: Derived from: Clive Chajet and Tom Schachtman, Image by Design (Reading, MA: Addison - Wesley, 1991) 104 - 9.

يوضح هذا المثال المأزق الكبير الذي يواجه الكثير من المؤسسات الراغبة في تغيير هويتها. صحيح أن للتغيير فائدة استراتيجية، لكنه في حالات كثيرة يعجز عن إقناع أصحاب المصلحة الخارجيين، وفي أغلب الأحيان الموظفين أنفسهم بأنه يحصل بناء على دراسة جيدة ومتأنية. يضاف إلى ذلك أن هذا المثال يتطرق للفكرة الرئيسية التي نعالجها في هذا الفصل وهي وجود احتمال كبير في معظم الأحيان لأن يكون للتغيير في الهوية رد فعل سلبي من جانب الجماعات الرئيسية لأصحاب المصلحة بقدر ما فيه من أثر إيجابي. وإليك مثال آخر لهذه المشاكل في الشاهد رقم 2.8 بعنوان «السقوط الكارثي لشركة Allegis». فالخطوة الأولى لمساعدة الشركات في تجنب المشاكل المرافقة لتغيير هويتها هي توخي الوضوح الشديد في طبيعة رموز الهوية والدور الذي تلعبه.

## دور الهوية المرئية

هناك أربعة عناصر أساسية لهوية المؤسسة هي: اسمها وشعارها الرمز وشكل الحرف الطباعي ومخطط الألوان. ويضاف إليها عناصر أخرى، مثل،

البناء الذي تقطنه المؤسسة، وديكورات مكاتبها والعلامات الخاصة بها وقرطاسيتها والزي الموحد لموظفيها والسيارات والشاحنات التي تقطنها، وغيرها. فهذه كلها تلعب دوراً هاماً في مساعدة أصحاب المصلحة وغيرهم في التعرف إلى المؤسسة. هذه العناصر جميعاً مرئية<sup>(8)</sup>. وعادة تقوم الشركات بدمج هذه العناصر معاً لتشكيل أسلوباً بصرياً يحمل المعلومات إلى الناس حول ما تأمل الشركة أن ترمز إليه. فمثلاً، تصميم كثير من شركات الخدمات المهنية ديكور مكاتبها ولباس موظفيها وترويسة أوراق مراسلاتها... إلخ بطريقة تبرز صورة لمنتج عالي الجودة. ولهذا السبب نجد شركة الخدمات المالية الشهيرة ترانس أمريكا Transamerica تستخدم رسماً لأشهر معلم من معالم سان فرانسيسكو رمزاً لها مع شعار يقول «أولئك الجالسون في الهرم يعملون من أجلكم».

أما الجانب الآخر للتعريف الذي قدمناه في الفصل الأول لهوية الشركة فيتمثل في محاولة الرموز المختلفة لهوية المؤسسة أن تكون «التعبير المرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة». لكن هذا أمر في غاية الصعوبة، انظر الشاهد رقم 3.8 الذي يوضح هذه الصعوبة.

إن الأدوار الأولى لرموز الشركة هي:

- (أ) أنها تخلق وعياً ومعرفة بالشركة؛
- (ب) تنبه التعرف إليها؛
- (ج) تعيد إحياء صورة عن الشركة مخترنة في أذهان الناس.

(8) من العناصر الصوتية للهوية: قرع أجراس الكنائس، وصوت مدفع الظهيرة في هونغ كونغ، وهدير الدراجات الآلية عند شركة هارلي ديفيدسون. والموسيقى أحياناً إن أدخلت في إعلانات الشركة تساعد في التعريف بالشركة مثل اللحن الموسيقي بعنوان: Rhapsody Blue الذي تستخدمه شركة United Airlines.

ومن هذا المنطلق نجد الهوية تكتيكاً أكثر منه استراتيجية. وسواء كانت تكتيكات المؤسسة (أي طريقة تنسيق رموز الهوية) تدعم استراتيجيتها (أي صورتها المرغوبة وسمعتها)، أم لا، فهذا سؤال لا تمكن الإجابة عنه إلا بالبحوث. وأود أن أضيف فكرة جانبية لما ورد في الشاهد رقم 3.8، حيث من المفيد أن نعرف أن الاستشاريين الذين صمموا اسم شركة تكنولوجيا Imation واسم شركة Technologies كانوا مجبرين على إنجاز عملهم في غضون فترة وجيزة (ثلاثة أشهر وثمانية أشهر على التوالي). لم يكن لديهم الوقت الكافي لاختبار ما إذا كان الاسم الجديد يثير (دعماً) لأي من المزايا العشرين (للصورة المرغوبة).

ومن ناحية أخرى، يقدم لنا الشكل 1.8 إطاراً جيداً لتحديد نقاط الفشل المحتملة والتي تشكل حاجزاً أمام «نجاح» رموز هوية الشركة في ما هو مقصود بها. أول نقاط الفشل هذه عدم ملاحظة الناس للهوية. والمعروف أن الانتباه ذو اتجاهين (نعم / لا). وهناك عاملان اثنان يعززان احتمالات جذب الانتباه لرموز الهوية هما البروز والحيوية. والبروز يعني أن يتوجه انتباه الشخص لخاصة واحدة دون بقية النواحي ضمن البيئة الواحدة. ويتحقق ذلك إذا كانت الهوية لافتة للأنظار لكونها جديدة ومبتكرة، تتسم بالمغالاة، كبيرة وكثيرة الألوان، أو من خلال دمجها في إطار مميّز. غير أن عامل البروز هذا يبدو في هذه الأيام أكثر صعوبة من السابق، ذلك أن البيئة حيث يتواجد قد ازداد فيها صخب الأشياء المرئية. يضاف إلى ذلك فقدان كثير من هويات الشركات عامل البروز عندما تطبع باللون الأسود على الورق الأبيض (مثل الإعلانات المنشورة في الصحف).

أما عامل الحيوية فهو قدرة الهوية على جذب الانتباه والاحتفاظ به مشدوداً إليها وتحرك خيال الناظر إليها. وتعتبر المعلومات مفعمة بالحيوية طالما أنها (أ) تثير الاهتمام العاطفي و(ب) تستفز صوراً ملموسة و(ج) تقرب

المشاهد حسياً وزمانياً ومكانياً<sup>(9)</sup>. وخير مثال ما نسوقه في هذا الصدد نجده في شركة آرنوت للبسكويت Arnott's Biscuits Company الاسترالية التي اتخذت لنفسها شعاراً يتسم بالبروز اللافت والحيوية المفعمة سواء للشركة ذاتها أم لعلامتها التجارية. (الجدير بالذكر أن أكبر حامل لأسهم هذه الشركة هو شركة كامبل للحساء Campbell Soup Company. سيارات نقل البضائع التابعة لهذه الشركة مطلية باللون الأحمر (وهو شعار الشركة) وعليها رسم كبير الحجم صارخ الألوان لبغاء من فصيلة Rosella يلتهم قطعة بسكويت. فكانت هذه السيارات بنظافتها ورونقها بمثابة إعلان جوال للشركة ومنتجاتها.

نقطة الفشل المحتمل الثانية هي «التعرّف». وعلى المرء أن يميز هل هو تعرّف حقيقي قائم على تذكّر واع (استناداً إلى معرفة سابقة) أم هو تعرّف وهمي يعتمد على هوية مؤسسة أخرى مشابهة؟ فالتعرّف الحقيقي ذو قيمة كبرى عند الشركة من وجهة النظر الاستراتيجية. ولكن عندما تتوهم الشركة أن لها صورة جيدة، عندئذ يكون التعرّف الوهمي أو الكاذب ذا قيمة كبرى لها أيضاً. فالتعرّف، سواء كان حقيقياً أم وهمياً، من شأنه أن يحسّن التقييم ويحرك مشاعر عاطفية إيجابية.

### الشاهد رقم 3.8 - الرحيل واتخاذ هوية جديدة

شهدت سنة 1996 ولادة اثنتين من أكبر الشركات في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية هما شركة لوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies برأسمال قدره 20 مليار دولار، وشركة إيميشن Imation برأسمال بلغ (2) مليار دولار. وقد ساعدت هاتين الشركتين في اختيار اسميهما الجديدين ورموز هويتهما اثنتان من أكبر الشركات العالمية المتخصصة بهوية الشركات. كان هدف كلتا هاتين الشركتين البناء على نقاط القوة للشركة الأم

(9) R. Hoverstad, «Vividness as a Means of Attracting Attention: A Revised Concept of Vividness», in R. Beck, G. Zaitman, R. Bagozzi, D. Bringberg, R. Deshpande, A. Firat, M. Holbrook, J. Olson, J. Sherry, and B. Weitz (eds), AMA Winter Educators Conference (Chicago: American Marketing Association, 1987), 245 - 8.

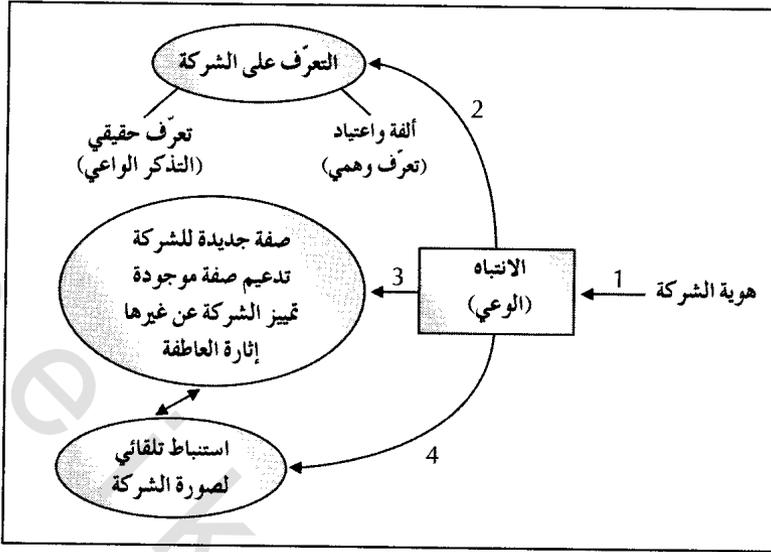
والابتعاد عن نقاط الضعف فيها وتقديم مزايا وخصائص جديدة تحدّد الشخصية الجديدة للشركة ومكائنها.

فإلى أي مدى برأيكم استطاع الاسمان الجديدان لهاتين الشركتين أن يحققا الأهداف المنشودة؟ ندرج في ما يأتي المزايا العشرين التي يمكن أن تراق كل اسم شركة. فأَي قيمة منها قد يثيرها كل اسم؟ (يمكنكم أن تختاروا قدر ما تشاؤون منها، قليلاً أم كثيراً، لكل من الشركتين، وقد تنطبق الميزة الواحدة نفسها على كل من هاتين الشركتين).

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| 1 - عدواني         | 11 - ابتكاري              |
| 2 - شيق وسريع      | 12 - موثوق                |
| 3 - يتسم بالإبداع  | 13 - يعبر عن مقام رفيع    |
| 4 - ذو رؤية بعيدة  | 14 - سريع                 |
| 5 - مدفوع بالنتائج | 15 - مفعم بالطاقة         |
| 6 - حاسم           | 16 - مرن                  |
| 7 - عالمي وشامل    | 17 - ذو تركيز على الزبائن |
| 8 - قائد ورائد     | 18 - واثق                 |
| 9 - فائق التقنية   | 19 - مقلد                 |
| 10 - عالي التركيز  | 20 - مؤسسة                |

لقد انبثقت شركة Luncent Technologies عن شركة AT & T، كما ولدت شركة Imation من الشركة الأم EM، وقد رغبت هذه الأخيرة بالسماوات ذات الأرقام 1 - 11، بينما رغبت الأولى بالمزايا ذات الأرقام 12 - 17، في حين اشتركت الشركتان في رغبتهما بالميزة رقم 9. أما المزايا 18 - 20 فلم ترغب بها أي من الشركتين. كم واحدة منها استثار اسم الشركة لديك؟

إن كنت مثلي، ومثل عدد غير قليل من المديرين الذين قدمت إليهم هذه المهمة، ولم تحسن الأداء في هذا الاختبار، فهذا دليل أكيد على أن عملاً كبيراً ينتظر الإعلان المروج لهاتين الشركتين.



الشكل 1.8: نقاط الفشل في هوية الشركة

وتتعلق نقطة الفشل الثالثة بقدرة هوية الشركة على التأثير في معتقدات الناس و/ أو مشاعرهم نحو الشركة. وهذا ما يوضحه جيداً الشاهد رقم 3.8. وقد لوحظ أن أياً من هذين الاسمين لا يولّد معاني واضحة لدى معظم الناس، ناهيك عن كون الشعار الذي اتخذته لنفسها كل منهما بحاجة لتوضيحات كي يفهم الناس العلاقة بينه وبين اسم الشركة. فمثلاً شعار شركة لوسنت تكنولوجيز يتمثل بدائرة رسمت بخط اليد وبضربة واحدة من ريشة الرسام. وقصد الاسم والشعار معاً أن يرمزا إلى فكرة الإبداع والضوء (كناية عن تفكير بعيد الرؤية)، مثلما يرمزان إلى منظومة الكومبيوترات والاتصال (فيعكسان بذلك طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها الشركة). وبما أن الشركة قد استخدمت شريط فيديو مدته عشر دقائق لتوضيح هذه المعاني لموظفيها، فما هي الفرصة التي تركت لأصحاب المصلحة الآخرين ليفهموا هذه المعاني الضمنية؟

ينبغي أن يعرف مصممو هوية الشركات كل تلك المعتقدات والمشاعر التي قد ينسبها أصحاب المصلحة بصورة آلية إلى الأسماء والألوان والرسوم

والأشكال. وهذه المعتقدات تعتمد عادة على الثقافة. ويتعين على المصممين، أيضاً، أن يعرفوا ما إذا كانت هذه المعتقدات ذات أهمية خاصة لأصحاب المصلحة، وقوة تمسكهم بها.

وأما نقطة الفشل المحتمل الرابعة كما هي مبينة في الشكل رقم 1.8 فهي قدرة رموز الهوية على إثارة صورة معينة للمؤسسة في ذهن المشاهد. لنعد ثانية إلى مثال شركتي لوسنت تكنولوجيز وإيميشن Imation، حيث يبدو أن لاسم الشركة وشعارها قدرة محدودة على ذلك، عند انطلاقتها. فأدركت الشركتان هذه المشكلة، فأدخلت كل واحدة منهما شعاراً في هويتها يذكّر الناس «بابتكارات مخابر بيل Bell Laboratories» عند الأولى و«ابتكارات شركة 3 M» في الثانية. وعلى هذا النحو يستعيد المشاهد في ذهنه الصورة المعروفة لشركة مخابر بيل Bell Laboratories، ولشركة 3 M ويربطها بالشركة الجديدة، فيزداد الاسم قوة، أخيراً!.

### عناصر الهوية الرئيسية للشركة

لاسم الشركة الأهمية القصوى فوق كافة العناصر التي تشكل هوية المؤسسة. وهناك سببان لهذه الأهمية: أولهما أن الاسم يصف المؤسسة، ماذا تفعل، وإلّا ترمز، وتطلعاتها، إلخ. وثانيهما أن الاسم عموماً هو أول نقطة تواصل بين المؤسسة والجمهور تحمل معنى مفيداً. ولسبب أو آخر، يبدو أن الناس يعلّقون أهمية أكبر على المعلومات التي يتلقونها قبل غيرها<sup>(10)</sup>.

### أسماء الشركات

في الأيام الأولى لظهور الأعمال التجارية اتخذت كثير من الشركات

S. Asche, «Furming Impressions of Personality», Journal of Abnormal and social Psychol- (10)  
ogy, 41 (1946), 258 - 90.

أسماء مؤسسيها. وذلك في إشارة تطمئن الزبائن والمستثمرين على حد سواء بأن شخصاً (له أهميته) يقف وراء الشركة. وما زال هذا الأسلوب شائعاً حتى اليوم لدى شركات الخدمات، بحيث نجد اسم المؤسس يتوج رأسية مراسلات الشركة. ومن الممارسات القديمة أيضاً تسمية الشركة باسم المنتج النوعي ذي الدلالة الخاصة الذي تقدمه؛ وأمثلة ذلك كثيرة نذكر منها: شركة كامبل للحساء Campbell Soup Company، ومصرف تشيس مانهاتن بنك Chase Manhattan Bank، وشركة الصلب الأمريكية US Steel، والشركة الصينية للإنارة والطاقة China Light of Power. في كل من هذه الأمثلة نجد الاسم ينقل إلى الجمهور أسماء المنتجات أو الخدمات الأساسية للشركة، ولعله يساعد في تسويق صنف المنتج إضافة إلى الترويج للشركة. فمثلاً، إن كنتم من أوائل من دخلوا سوق آلات تسجيل النقد، فثمة احتمال كبير بأن تحمل شركتكم اسم الشركة الوطنية لآلات تسجيل النقد National Cash Register.

هذا، وقد عمل اثنان من عمالقة فن الإعلان هما آل ريز Al Ries و جاك تراوت Jack Trout على إحياء الاهتمام بالأسماء<sup>(11)</sup>. وفي هذا الصدد يقولان إن اسم الشركة هو أول نقطة اتصال أصحاب المصلحة بالمؤسسة. ولأن الأسماء تحمل معاني معينة ظاهراً وضمناً، فالاسم الجيد يعزز التواصل بين الشركة والجمهور. وبحسب المصطلحات التي وضعناها، الاسم يقدم عوناً كبيراً للشركة في تحديد موقعها ومكانتها في أذهان الناس. ولتوضيح ذلك دعنا نرى كيف تقدم الأسماء الآتية إلى الزبائن المعلومات عن المنافع الأساسية للمنتجات:

- \* شركة كومباك للكومبيوترات الشخصية Compaq Personal Computers؛
- \* ثلاث شركات لمنتجات غذائية (مجمدة) Weight Watchers (راقب

A. Ries and J. Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: McGraw - Hill, (11) 1981).

وزنك)، وشركة Lean Cuisine (خالي الدسم)، وشركة Heathy Choice (الاختيار الصحي)؛

\* هيد أند شولدرز شامبو (للرأس والكتفين) Head & Shoulders Shampoo؛

\* انتنسيف كير سكن لوشن Intensive Care Skin Lotion (للعناية بالبشرة)؛

\* كلوس - آب توث بيست Close - Up Toothpaste (معجون أسنان)؛

\* داي هارد باتريز Die - Hard Batteries (بطاريات)؛

\* يو هول تريلرز U - haul Trailers (شاحنات للنقل البري).

يقول ريز Ries وتراوت Trout إن كثيراً من جماعات المصالح الخاصة تدرك وتميز قوة الاسم الجيد، مثل British Design Council (مجلس التصاميم البريطاني) و Right to Life (الحق في الحياة) و Freedom from hunger (مكافحة الجوع) و Greenpeace (السلام الأخضر). وفي بعض الأحيان تسعى الحكومات لإعطاء تسميات لجهودها التشريعية باستعمال عبارات مثل: «قوانين التجارة العادلة» و «حماية المستهلك» و «حملات لسلامة الأطفال» وهكذا. وفي عهد إدارة بيير ترودو Pierre Trudeau في كندا استخدمت الحكومة نظام الاسم الثنائي في تسمية الدوائر الحكومية، فمثلاً الوزارة الكندية للنقل الجوي Canadian Ministry of Air Transport أصبحت Air Canada، ووزارة الصحة والخدمات الإنسانية Ministry of Health & Human Services أصبحت Health Canada، وكذلك وزارة الضرائب Taxation Ministry تغير اسمها لتصبح Revenue Canada وهلم جرا<sup>(12)</sup>.

تسعى معظم الشركات جاهدة للحصول على أكبر كمية ممكنة من أسمائها. وقد يكون ذلك ناجماً عن التقاليد الصناعية في بعض الأحيان. غير أنه قد ينتج في أحيان كثيرة عن عجز الشركة عن فهم القوة التسويقية للاسم

الجيد. فمثلاً، توجد نزعة عند عدد كبير من شركات المحاسبة والهندسة واستشاريي الإدارة والمحاماة لأن تتخذ لنفسها أسماء مؤسسيها. لكن المشكلة في ذلك أن وجود اسم المؤسس يرمز إلى الأشخاص الهامين في المؤسسة ويدل على من هم دون ذلك. ففي حال كون هؤلاء المؤسسين لا يزالون في المؤسسة، وجاءها زبائن يطلبون خدمة ما وقدمها لهم شخص من غير المؤسسين، فقد يظنون أن الخدمة قد انحدرت إلى درجة أدنى. ومن ناحية أخرى، إذا لم يعد للمؤسسين وجود في الشركة فالنقطة المثيرة للجدل ما قيمة هذا الاسم الأصلي للشركة حالياً. والمشكلة الثانية، إذا لم يكن للمؤسس صورة و/أو سمعة جيدة ومعروفة، فالاسم لا يفيد كثيراً في مساعدة الزبائن على اختيار الشركة التي بمقدورها أن تقدم لهم الخدمة التي يريدونها. وفي عالم مليء بوسائل الاتصال المتخصصة، كالإعلان والعلاقات العامة لا يزال هذا التقليد متبعاً. أعتقد أنه لا ينبغي لأحد أن يبخس قيمة اسم شخص ما يراه مطبوعاً على الورق (أو تبرزه أضواء النيون).

من الطرق المستخدمة في معايرة وقياس قيمة التواصل لاسم المؤسسة مقارنة هذا الاسم مع أسماء منافسيها. ويمكن إجراء ذلك شكلياً باستخدام الوسائل الكثيرة والمختلفة للبحوث الخاصة بالمستهلك، أو من خلال إجراء مقارنة للاسم مع بدائل كثيرة من الأسماء الشائع استعمالها. في الجدول رقم 1.8 الآتي تجدون عشرة أصناف لأسماء الشركات الشائع استعمالها مع أمثلة لكل صنف. غير أن دراسة هذه اللائحة تطرح أمام الشركة سؤالين:

(1) أي صنف من الأسماء ملائم لشركتنا؟

(2) هل يتوجب علينا أن نغير اسم شركتنا؟

## الجدول رقم 1.8 - أصناف أسماء الشركات

الصف	أمثلة
1 اسم المؤسس	فورد Ford، فيليبس Philips، رولز رويس Rolls - Royce، هيوليت باكارد Hewlett - Packard، نستل نستل Nestlé
2 الموقع	لويدز اللندنية Lloyd's of London، ساكس في الشارع الخامس Saks - Fifth Avenue، شركة تأمين زوريخ Zurich Insurance
3 أسماء حيوانات وغيرها	كاتربلر Caterpillar، شل Shell، أبل Apple، جاغوار Jaguar، كوبرا Cobra Golf
4 وصفي	Abbey Health care (لرعاية الصحية)، Holiday Inn (للفنادق)
5 مختصرات كلمات	Pan Am، Nabisco، شركة البسكوت الوطنية National Petsmart، (Biscuit Co)
6 الحروف الأولى من الكلمات	Queensland - Qantas، NEC، IBM، BP، ABC، and Northern Territory Air Service
7 مجردة	Xerox، Unisys، Navistar، Kodak، Exxon
تشبيهي وتمثيلي	Burger King، كاديلاك Cadillac (اسم لزعيم كندي)، Nike (إلهة النصر عند اليونان القدماء)
9 ديناميكي وحركي	Whirlpool (الدوامة)، Surf، Travelers Insurance، Dive & Ski (غطس وتزلج على الجليد)، Four، Seasons (الفصول الأربعة)، Speedo (السرير)
10 نحت كلمة جديدة	كوكاكولا Coca - Cola (وهي منحوتة من اسم نبتة الكوكوة واسم جوز الكولا) وAllegis (المنحوت من كلمة allegiance التي ترمز إلى الإخلاص و«الولاء»)، وكلمة aegis (الدرع) لترمز إلى «الحماية».

يقول وولي أولنز Wally Olins، أحد الاستشاريين البارزين في علوم هوية الشركة، إن عملية التسمية «تنجح» إذا كانت الشركة ملتزمة بها، وتفشل إن لم تلتزم بها الشركة<sup>(13)</sup>. أعتقد أن هذه نصيحة جيدة. وقد علمنا أن الأسماء

الضعيفة تحتاج في أغلب الأحيان إلى التزام شديد القوة ليحقق النجاح المطلوب (وغالباً ما يكون هذا الالتزام على شكل ميزانية ضخمة للإعلان). وقد يكون باهظ التكاليف إذا تبين لوكالة الإعلان والباحثين في علوم الاتصالات أن الاسم يخالف بعض «القواعد». وفي ما يأتي ندرج بعض هذه القواعد (أو الفخاخ التي ينبغي تجنبها) والتي يبدو أنها تحمل معنى مفيداً:

(1) الأسماء (ونسخة الإعلان) وسيلة تواصل جيدة، والأفضل أن يجري تصميمها للإذاعة، أولاً وقبل أن تطبع. وهذا يعني إذا كان وقع صوت الاسم على الأذن جيداً فمن المرجح أن يكون جيد التواصل في أي وسيلة إعلانية. لكننا نلاحظ اختيار الأسماء عكس ذلك!

(2) عندما تكون الشركة رائدة في تقديم منتج أو خدمة جديدين يريد هما الزبائن فعلاً، فليس ثمة خطر من اختيار اسم لا يعني شيئاً مثل كوداك Kodak أو كوكاكولا Coca Cola أو كزيروكس Xerox، أو غيرها. وإذا كان المنتج يعرف جيداً الزبائن على الفور ماذا يعني الاسم. لذلك تراهم يربطون اسم كزيروكس بآلات تصوير المستندات، واسم كوك Coke بالمشروب المعروف شعبياً كولا، وعلى النحو ذاته يعرفون أن اسم كوداك يعني فيلم التصوير.

(3) تجنّب استعمال الأسماء المكوّنة من الحروف الأولى للكلمات مثل ABC، أو CBS، أو CNN، أو CNBC، أو ESPN، أو NBC أو ما يماثلها (من هؤلاء متخصص بالأخبار؟). ولا يكون هذا الاختيار سليماً إلاّ إذا كانت الشركة تهيمن على صنف معيّن من المنتجات أو الخدمات (فالزبائن يعرفون من هي الشركة). والأفضل عادة استعمال الكلمات كاملة حتى تثبت البحوث أن الزبائن وغيرهم من أصحاب المصلحة قد بدأوا يختصرون اسم الشركة ويستخدمون الحروف الأولى من كلمات اسمها. مثلاً، استخدم الناس الاسم المختصر IBM، و Fedlex لفترة طويلة

من الزمن قبل أن تفكر شركة International Business Machines أو شركة Federal Express بتغيير اسمها رسمياً.

لعل أحد الأسباب الداعية إلى اختصار الاسم واستعمال الحروف الأولى من كلماته استخدام المديرين لهذا الاسم المختصر في أحاديثهم العادية داخل المؤسسة أو في أوراقها الداخلية. فمثلاً في معهد الإدارة بأستراليا حيث أعمل (واسمه الرسمي Australian Graduate School of Management) كنا في أحاديثنا العادية نستعمل الحروف الأولى لهذا الاسم AGSM. والذي يحدث عادة أن الموظفين يشعرون براحة أكبر عند استعمالهم الاسم المختصر، لذلك يظهر هذا الاسم المختصر في تصاميم العلامات الخاصة بالمؤسسة. لكن استخدام الاسم المختصر داخلياً لا يعني إطلاقاً أن من هم خارج المؤسسة يستعملونه أيضاً.

(4) اختر اسماً سهل اللفظ والكتابة ويتذكره بسهولة سكان البلاد التي يستعمل بها. فمثلاً وجدت الشركة الألمانية لصناعة الأدوية هوكست Hoechst أن زبائنها في أستراليا والولايات المتحدة لا يستطيعون لفظ اسمها اللفظ الصحيح. فأخذت تنشر إعلاناتها في التلفزيون بشكل دوري لتوضح للمشاهدين اللفظ الصحيح لاسمها ولمساعدة الزبائن في التعرف إليها. وعلى هذا النحو أيضاً، وجدت الشركة الألمانية الشهيرة سيمنز Siemens أن الناس خارج ألمانيا لا يحسنون كتابة اسمها. ومن جهة أخرى، هناك ناحية سلبية في اختيار اسم لا يعني شيئاً. وقد حلت شركة Bayerische Motorenwerke هذه المشكلة باتخاذها الاسم المختصر BMW - أحياناً توجد فائدة في الاسم المكون من الحروف الأولى للكلمات (لا سيما إذا دعمه منتج جيد وإعلانات مكثفة).

(5) تجنّب اختيار الاسم الذي يبدأ باسم البلد أو بكلمات مثل Continental (كونتيننتال) أو الشركة العامة General أو الشركة العالمية Global، أو

الشركة الدولية International، أو الشركة الوطنية National، أو غيرها. فقد باتت هذه الكلمات كثيرة الاستعمال وغالباً ما ترمز إلى تطلعات الشركة أكثر مما تعكس واقعها التجاري. وأيضاً، إذا كان لاسم الشركة وقع كبير على السمع مثل هذه الكلمات، يتوقع الناس أن تكون أعمالها «كبيرة» (وشديدة القوة وبعيدة عن الأشخاص).

(6) ابتعد عن التلاعب بمعاني الكلمات أو غيرها من هذه الحيل عند اختيارك اسم الشركة. فالاسم الجيد هو المرحلة الأولى في الإغراء، لذلك ينبغي أن يكون بعيداً جداً عن الغموض. فمثلاً، توجد شركة صغيرة في أستراليا تعمل في حقل استشارات التصاميم اسمها Leda Consulting Group. قد يتوقع الجمهور أن يكون السيد أو السيدة ليدا Leda مؤسس الشركة. لكن الأمر ليس كذلك. فقد تبين في الصفحة الأولى للنشرة الخاصة بالشركة أن أصل كلمة Leda يعود إلى الميثولوجيا اليونانية، وأن ليدا Leda هو والد الإله زيوس Zeus. ربما تكون هذه المعلومة مثيرة لاهتمام بعض الناس، ولكن هل يهتم بها الزبائن المنتظرون؟ وإن لم يطلب الناس تلك النشرة الخاصة بالشركة، فلن يعرفوا هذه المعلومة.

(7) توخّ الحذر عندما تفكر بتغيير اسم الشركة. فكثير من الأسماء التي غدت معروفة على نطاق واسع ولفترة طويلة من الزمن قد بنت لنفسها قيمة كبرى عند الزبائن. لعلها لم تعد تمثل ما تقوم به الشركة حالياً، إلا أنها ترمز إلى مجموعة من القيم لها أهمية خاصة عند الزبائن (مثل الثقة والوثوقية والجودة العالية والخدمة الممتازة). ربما غدت بحاجة لشيء من التعديل وليس التبديل. وخير مثال لذلك نسوقه من شركة أمريكيان إكسبريس American Express [إكسبريس تعني القطار السريع]. لقد أوقفت هذه الشركة أعمالها الأساسية التي يوضحها اسمها منذ سنة 1918 (عندما خسرت أعمال التسليم السريع). لكن أعمالها في ما بعد المتمثلة بإصدار شيكات المسافرين، تبعها إصدار بطاقات الائتمان credit cards أو وجدت

لاسمها قيمة كبرى عند الزبائن، ما جعلها تحتفظ باسمها القديم أمريكان إكسپرس ورأت أن تغيير اسمها لا يجلب لها الفائدة. ولدينا أيضاً مثال آخر نجده في بعض التكتلات التجارية الكبرى في اليابان التي تحمل أسماءها قيمة كبرى عند الزبائن، فيظهر الاسم على تنوع واسع من المنتجات والخدمات. اسم ميتسوبيشي Mistubishi، مثلاً، يستعمل للسيارات ولأحد المصارف وللمنتجات الكهربائية والصناعات الثقيلة وغيرها. فالاسم الدال على شركة و/أو منتج قد يتوسع ويمتد كثيراً<sup>(14)</sup>.

(8) من الأسباب الموجبة في كثير من الأحيان لتغيير اسم الشركة حصول اندماج بين شركتين أو أكثر، أو شراء شركة شركة أخرى. ففي ميدان خدمات الأعمال التخصصية (مثل المحاسبة والإعلان والمحاماة واستشاريي الإدارة... إلخ) قد ينجم عن نشاط كهذا ظهور أسماء في غاية السوء. وإليك مثلاً على ذلك: في سنة 1970 أسس تشارلز وموريس ساتشي Charles and Maurice Saatchi شركة للإعلان في المملكة المتحدة عرفت باسم Saatchi & Saatchi. وفي سنة 1975 حصل اندماج بين هذه الوكالة ووكالة الإعلان Garland - Compton، فأصبح اسم الشركة مكوناً من اسمي الوكالتين - Saatchi & Saatchi Garland Compton، تم تغيير الاسم ليصبح Saatchi & Saatchi Worldwide. وعلى الرغم من ذلك ظلت هذه الوكالة طوال هذه الفترة تعرف باسم ساتشي وساتشي Saatchi & Saatchi. وهذا مثال آخر يوضح مدى الصعوبة الكامنة في محاولة الحفاظ على تراث كل من الشركات الداخلية في عملية الاندماج وتضع اسماً لا يكاد يطبع على بطاقة زيارة، مثل اسم الشركة الدولية للمحاسبة kPMG Peat Marwick LLP.

(14) See D. Aaker, Managing Brand Equity (New York: The Free Press, 1991), ch. 9; D. Aaker, Building Strong Brands (New York: The Free Press, 1996); K. Keller, Strategic Brand Management Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1980.

ولكن ليس ضرورياً أن ينجم عن دمج شركتين أو أكثر ظهور اسم مؤلف من اسمي الشركتين. عندما اندمجت شركة Burroughs مع شركة Sperry وكتاهما تعملان في صناعة الكمبيوتر، اختارتا الاسم Unisys مع الشعار «قوة الاثنتين 2 The power of». وأفضل من هذا وذاك الاسم الذي اختارته الشركتان البريطانيتان للنقل الجوي BOAC وBEA بعد اندماجهما وهو British Airways.

(9) من مخاطر اختيار اسم قصير أن يغدو موضوعاً للسخرية والتهكم على السنة الناس، إن كانوا لا يحبون المؤسسة لسبب أو لآخر، فيؤولون حروف الاسم لكلمات لها دلالات معينة. وقد حصل هذا عندما شرع بعض سائقي السيارات الرياضية بالقول إن الاسم Lotus يعني Lots of Trouble, Usually Serious (مشاكل كثيرة وعادة خطيرة). وكذلك، سخر بعض الطيارين من اسم شركة الطيران الوطنية البلجيكية ساينا Sabena، وأولوا هذا الاسم إلى العبارة Such A Bad Experience, Never Again (تجربة سيئة جداً، لن أكررها). وفي الولايات المتحدة تحول اسم Ford إلى Fix Or Repair Daily (أصلح أو أصلح يومياً).

## الشعار logo والرموز

للشعار logo أهمية خاصة عند الشركة كما الأعلام عند الدول والدروع والرايات عند الأسر العريقة. فهو شارة لعضوية في جماعة معينة أو للتعريف بحامل الشعار. وهو، علاوة على ذلك، يحمل رسالة تشير إلى الثبات والديمومة في تقديم المنتجات والخدمات. فمثلاً، شعار الشركة الأمريكية العملاقة لإنتاج المواد الغذائية RJR Nabisco اقتبس من أحد الرموز التي استخدمها قديماً أحد الطباعين الإيطاليين في العصور الوسيطة، وهو صليب يكتنفه قضبان من الجانبين، وترتكز جميعاً على قاعدة بيضوية الشكل كتبت بداخلها كلمة Nabisco (الوطنية للبسكويت). كان هذا الرمز أصلاً يمثل انتصار

الروح والأخلاق السامية على المادة والشورور<sup>(15)</sup>. (لكن الغريب في الأمر أن الجزء الأول من هذا الاسم RJR يرمز إلى شركة السجائر RJ Reynolds Tobacco Company). وكذلك، للشركة السويسرية العملاقة للمنتجات الغذائية نستلة اسم وشعار يحملان معاني رمزية. كلمة «نستلة Nestlé» تعني «العش الصغير» في اللغة الألمانية بلهجتها السويسرية، وشعار هذه الشركة يمثل طائراً يطعم صغاره داخل العش. (وهذا مناسب جداً لشركة تنتج المواد الغذائية). وقد قال في معرض رده على اقتراح تقدم به أحدهم يقضي باستبدال العش في شعار نستلة بالصليب المرسوم على علم سويسرا: «ليس العش علامتنا التجارية فحسب، إنما هو أيضاً درع العائلة»<sup>(16)</sup>.

والشعار الجيد logo نقطة تواصل بصري متميزة. غير أن معظم الشعارات تثير الدهشة لإغفالها الاسم. وفي هذا الصدد يقول وولي أولنز Wally Olins يكمن أحد الأسباب الداعية لذلك أن الشعار المملّ والمغفل يظل «سليماً» على الأقل<sup>(17)</sup> فلا يسبب إزعاجاً للناس داخل المؤسسة، وقد يرضى به العدد الكبير منهم.

والواقع أن عدداً لا بأس به من الشعارات حظي بشهرة واسعة ويعرفها الكثيرون. فمثلاً، اشتهرت على المستوى الدولي شعارات كثيرة منها الصليب المسيحي، والحلقات المتصلة الخاصة بالألعاب الأولمبية والصليب الأحمر، والصليب المعقوف. وفي أستراليا يُعد شعار شركة Qantas للطيران الأكثر شهرة، فهو يمثل حيوان الكنغر أبيض اللون في حالة طيران داخل مثلث قرمزي اللون. ومن أشهر الشعارات في الولايات المتحدة القنطرتان الذهبيتان لشركة ماكدونالدز McDonald's ورسم الموجة المندفعة لشركة نايك Nike. وتزعم

(15) B. Burrough and J. Helyar, Barbarians at the Gate (London: Arrow Books, 1990).

(16) D. Heer, Nestle 125 Years 1866 - 1991 (Veve: Nestle, 1991).

(17) Olins, Corporate Identity (see n. 13 above).

شركة Apple للكمبيوتر أن شعارها المتمثل بالتفاحة apple ذات ألوان قوس قزح وقد اقتطع منها جزء على هيئة لقيمة هو أشهر شعار لمنتج وشركة معاً على المستوى العالمي. ومن الشعارات واسعة الشهرة أيضاً الصدفة Shell شعار شركة شل للنفط، وقد سجلت علامة تجارية للشركة في أكثر من 170 بلداً وقد طرأ عليها شيء من التعديل على مدى السنوات ولكن دون أن يشعر الزبائن بذلك. هذا وقد وضعت الشركة مجلداً تبلغ سماكته بضعة سنتيمترات يضم الإرشادات الخاصة بإدارة الشعار وغيره من العناصر المكونة لهويتها الرئيسية.

ولكن، خلافاً لشعاري شركتي أبل Apple وشل Schell، يُتَّهَم عدد كبير من الشعارات، إن لم يكن غالبيتها، بأنها تحمل معنى لا يعرفه إلا من صمم الشعار. يبدو أن الاختيار قد وقع عليها لأنها بمظهرها تصلح لتكون شعاراً لشركة، وليس لقدرتها على تعزيز التواصل التلقائي داخل الشركة وخارجها. وفي سبيل التغلب على هذه المشكلة أجرى معهد علوم التسويق Marketing science Institute بعض البحوث لمعرفة خصائص الشعار الذي يسهل التعرف إليه<sup>(18)</sup>. فإذا كانت الشركة تعتزم إنفاق مبلغ كبير من المال للترويج لشعارها وبالآتي ليتعرف إليه الناس سريعاً وبكل دقة، يتعين عليها أن تؤكد على تصميم بسيط وطبيعي (أي على شيء حقيقي سهل التعريف). ومن جهة أخرى، قد تفضل شركة تخصص لهذا الغرض ميزانية متواضعة أن تطور لدى المشاهد إحساساً فورياً بالألفة والمعرفة (وهذا هو التعرف الوهمي). وبهذه الحالة ينبغي لها أن تختار تصميماً ليس طبيعياً بالكامل، لكنه أكثر تناسقاً ويشتمل على التفاصيل (أي أكثر تعقيداً). ولعل القارئ يجد في الشاهد رقم 4.8 تفاصيل إضافية.

## الألوان

اللون هو العنصر التزييني الأخير في هوية الشركة. ويترك اختياره في معظم الأحيان لمزاج المصمم أو مزاج إدارة الشركة، على الرغم من أنه جزء في غاية الأهمية من الهوية المرئية للمؤسسة ومن الممكن اختياره دونما اعتبار لسيكولوجية أثر الألوان في مشاعر الناس وعواطفهم. والمعروف أن أنظار الناس تتوجه إلى الألوان بأسرع مما تلفت انتباههم الأشكال، وتظل مشدودة إليها لمدة أطول. فاللون الأحمر والأبيض إلى جانبه عند كوكاكولا والأزرق عند فورد، والقنطرتان الذهبيتان عند ماكدونالدز والأصفر عند كوداك غدت الآن أجزاء في غاية الأهمية للمنظر العام للشركة. غير أن معظم التصاميم اللونية عند الشركات لا تستثير تذكراً قوياً في أذهان أصحاب المصلحة. وأكثر من ذلك نجد بعض الشركات تستخدم ألواناً مختلفة في كتابة أسمائها. أذكر أنني وضعت أول كتاب لي عن الكمبيوتر الشخصي لشركة IBM ووجدت الشركة تطبع اسمها باللون الفضي على الكمبيوتر، وباللون البني على لوحة المفاتيح، وبالأبيض على جهاز المونيتور وبالأسود على الطابعة. (ولا تنس أن شركة IBM كانت تعرف بالأزرق الكبير Big Blue!).

تبين بنتيجة البحوث أن ألواناً معينة تسبب تأثيرات عاطفية وفيزيولوجية يسهل توقعها والتنبؤ بها. ونحن نتعلم أيضاً كيف نستجيب لها بطريقة معينة. فمثلاً، لإشارات المرور الضوئية في العالم أجمع معانٍ يعرفها الناس قاطبة: الأحمر يعني الوقوف ووجود خطر معين، بينما يعني الضوء الأخضر أن الطريق سالك فامض في وجهتك. غير أن الإطار الثقافي الذي من خلاله يستخدم اللون يعد عاملاً له أهميته وينبغي ألا نهمله. اللون الأبيض، على سبيل المثال، يرمز إلى الطهر والنظافة، لكنه في بعض الثقافات لون الحزن والحداد. واللون الأحمر في كثير من الثقافات الآسيوية يجلب الحظ. ومن هنا قام عدد من الباحثين في الألوان بتوثيق كثير من العموميات في ما يتعلق بأثر الألوان في

الناس<sup>(19)</sup>. نقدم في ما يأتي أمثلة عن الألوان وأثرها في الثقافات الغربية:

#### الشاهد رقم 4.8 - كيف تلفت الأنظار ويتذكرك الناس

يمكن الاستعانة بالبحوث الخاصة بعلم النفس اللغوي وعلم دلالات المعاني من أجل فهم كيف يجري تفسير الرموز والكلمات المتضمنة في هوية الشركة ليكون لها معنى اجتماعي وصلة وثيقة بالمجتمع. وقد أثبتت البحوث على الدوام أن الصورة أفضل من غيرها في جذب الانتباه. وهي أكثر سهولة من الكلمات في التذكر والتعرف. والكلمات ذات الدلالات الواضحة أفضل كثيراً من الكلمات المجردة. وفي بعض الأحيان يمكن استخدام الصوت، وبخاصة إن كان صوتاً مألوفاً (مثل قرع الجرس لمرة واحدة)، أو صوتاً له تمييز خاص، كما فعلت شركة هارلي ديفيدسون Harley - Davidson عندما استخدمت صوت هدير محرك الدراجة الآلية.

وكما أشرنا في متن الفصل، تختلف التصاميم الهادفة إلى تكوين التعرف الفوري (التعرف الوهمي) عن تلك التي يقصد بها تحقيق التعرف الحقيقي. وثمة ألوان معينة لها أهميتها الثقافية، وما هو صالح في الغرب قد لا يكون صالحاً في الشرق.

في ما يأتي بعض المقترحات التي من شأنها تسهيل عملية التعرف والتذكر:

- (1) ليكن اسم الشركة وشعارها في نسيج واحد معاً (التفاحة الملونة بألوان قوس قزح عند شركة Apple).
- (2) اختر شعاراً مستهلاً من اسم الشركة (Chevron - تزيين معماري، Jaguar - نمر، Shell - صدفة).
- (3) قدّم للناس شعاراً مكتوباً بكلمات من أجل الشعار الرمز logo (و/ أو اسم الشركة) ليعرفوا الترابط المرغوب في ما بينهما (3M - innovation، الابتكار).
- (4) استخدم نمطاً جيد التناسق، فهذا أفضل من نمط لا تناسق فيه (خط الموجة المندفعة عند Nike مقابل اليد عند Imation تلوّح بعضاً تخرج منها نقاط وخطوط عرضية صغيرة ملونة).

(19) J.E. Miner, «The colour of Money», Marketing (Dec. 1991 - Jan 1992), 8 - 10; B. Schmitt and A. Simonson, Marketing Aesthetics (New York: The Free Press, 1997), 92 - 7.

- (5) اربط الإعلان بالهوية (الجرس عند شركة Taco Bell - جرس -، فكرة «البحث عن كلمة Bell» في الإعلان وارتباطها بصوت الجرس).
- (6) لتكن هوية الشركة معروضة على المنتجات ومصنوعات الشركة قدر ما تستطيع من المرات.

المصدر: Derived from: G. Dowling, Corporate Identity Traps», Working Paper 96 - 002, Australian Graduate School of Management (Feb. 1996); P. Henderson and J. Cote, «Designing Recognizable Logos», Working paper 96 - 124, Marketing Science Institute (Dec. 1996).

- الأحمر رمز للطاقة والعاطفة والابتعاد عن الذات؛
  - الأزرق يحمل معاني السلطة والمسؤولية والهدوء؛
  - البني، لون ترابي، وليس بدون معنى؛
  - الأخضر منعش، يبعث في النفس الهدوء والسكينة؛
  - الرمادي يولد في النفس حالة من الوقار والأمان؛
  - الأصفر رمز للمودة والابتهاج وهو أسعد الألوان؛
  - الألوان القاتمة أو الداكنة هي «الأقوى»؛
  - الأسود والأبيض والذهبي والفضي ألوان ترمز إلى الهيبة والمقام الرفيع.
- وخلاصة القول، تظل مشاعر الناس في حبها أو كراهيتها لألوان معينة ناشئة من الحدس البديهي مثلما يرى صانعو الألبسة ما يحصل في كل موسم من مواسم الأزياء (وفي ذلك تكاليف باهظة عليهم).

### شكل الحرف الطباعي

إن نظرة واحدة في مجلة خاصة بالأعمال ترينا تعدد واختلاف أشكال الحروف المعتمدة لدى المؤسسات لكتابة أسمائها. وفي الحقيقة يجد منضد الحروف أمامه المئات من أشكال الحروف المختلفة ليختار منها. وبعد أن يقع

اختياره على شكل معين، يتعين عليه انتقاء حجم الحرف وارتفاعه، وهل سوف يكتب الاسم بالحروف الكبيرة أم الصغيرة، بالأبيض أم بالأسود، أو بالحرف المائل، إلى ما هنالك من خيارات. وبوجود هذا التنوع الواسع، قد يتوقع المرء تنوعاً أيضاً في خيارات الشركات بحيث لا يجد شركتين تستخدمان الشكل الواحد للحرف. ولكن ليس الأمر كذلك. فقد وجدت وكالات الإعلان أن القليل جداً نسبياً منها ملائم لسهولة التواصل والتعرف. فمثلاً كتابة الاسم بالحروف الكبيرة، لا سيما إن كان اسم الشركة من كلمة واحدة، هو الخيار المفضل عند الكثيرين على الرغم من صعوبة قراءته.

باستثناء الطريقة المتميزة التي تكتب بها شركة كوكاكولا اسمها، فإنني أجد صعوبة في تذكر شكل الحرف الذي به كتبت أسماء أشهر شركات عالمية: كوكاكولا، سوني، مرسيدس، بنز، كوداك، ديزني، نستله، تويوتا، ماكدونالدز، IBM، بيبسي<sup>(20)</sup>. كم اسماً تستطيع أن تتذكر أيها القارئ العزيز؟ (سوني وتويوتا وIBM وبيبسي تكتب أسماءها بالحرف الكبير). وأفضل من هذا السؤال، حاول أن تعرف كم عدد زبائن شركتكم الذين يتذكرون طريقة كتابة اسم مؤسستكم.

والسؤال الذي يطرح في أغلب الأحيان: من يهتم بطريقة كتابة اسم شركتنا (أو الألوان التي نستخدمها) طالما أن هذا الاسم يبرز ويتميز عن غيره، واضحاً ومفهوماً وسهلاً عند إعادة كتابته؟ والجواب، تتضمن بعض أشكال الحروف سمات قد تنقل معاني دقيقة عن الشركة. فمثلاً، يقال إن الحروف الرفيعة والطويلة والتي تنتهي في أعلاها وأسفلها بزوايا صغيرة أكثر أناقة، والحروف الخالية من الزوايا الدقيقة في أعلاها وأسفلها تحمل معاني الود، والحروف التي تطبع وكأنها كتبت بخط اليد ترمز إلى توجه أكثر إلى الناس،

Landor Associates top ten most recognized companies (1990) company press releade, (20) San Francisco.

وأما الاسم الذي حروفه كلها كبيرة فيرمز إلى السلطة<sup>(21)</sup>. فإذا كان الناس حقاً يدركون هذه المعاني، فإنني أعتقد أن الأفضل معرفة ذلك قبل أن تقرر الشركة شكل الحرف الذي تعتمد عليه.

غير أن ثمة مناسبة واحدة يكون فيها من المهم جداً أن تفهم الشركة كافة الاستدلالات التي يستنتجها الناس من طريقة كتابة الاسم. تلك المناسبة عندما تنقل الشركة اسمها إلى ثقافة مختلفة، وبخاصة في آسيا. فمثلاً، قد يكون الاسم الغربي وطريقة كتابته ناجحاً في اليابان وقليل النجاح في الصين، لأن اليابانيين أكثر معرفة بالحروف الهجائية اللاتينية من نظرائهم في الصين. وإذا ترجم الاسم الغربي للكتابة بالحروف الصينية، فقد يؤثر أسلوب ونظام الكتابة في رؤية الناس للشركة، وذلك بسبب أهمية الخصائص المرئية للاسم عند من يتكلمون اللغة الصينية. فالمظاهر الثقافية واللغوية لهوية الشركة في الشرق تختلف عما هي عليه في الغرب<sup>(22)</sup>.

هناك طريقة لطيفة لاختبار شكل الحرف لاسم شركتكم، وذلك بكتابته بأشكال مختلفة بعضها مماثل لشكل الحرف المستعمل عند منافسيكم، واطلبوا من الزبائن أن يقدروا علامة لكل شكل منها وفق الصفات التي تتمنون أن يستخدموها في وصفهم للصورة المرغوبة لشركتكم أو لمنتجاتكم (مثل جودة المنتج، أو خدمة الزبائن... إلخ). ربما تأتي النتيجة مفاجأة لكم. فمثلاً، أظهرت دراسة أجريت على الزبائن الذين يشترون أجهزة كاسيت أنهم يفضلون لو يكتب اسم شركة Memorex بالحروف نفسها التي يكتب بها اسم شركة Maxell، منافسها القوي<sup>(23)</sup>!

(21) Schmitt and Simonson, Marketing Aesthetics (See n. 19 above).

(22) B. Schmitt and Y. Pan, «Managing Corporate and Brand Identities in the Asia - Pacific Region», California Management Review, 36, 4 (1994), 32 - 48.

(23) D.L. Masten, «Logo's Power Depends on How Weel It Communicates with Target Market», Marketing News (5 Dec. 1988), 20.

## الشعارات الكتابية للشركة

تتضمن هويات الكثير من الشركات عبارات تتخذها شعاراً لها وتكون جزءاً لا يتجزأ من الهوية وتستخدم هذه الشعارات لغايات متعددة. فمثلاً شعار قسم إنتاج السيارات في شركة ميتسوبيشي يطلب من الزبون أن يقوم بعمل ما فيقول «لطفاً فكر!» في حين يطلب شعار سيارة Lexus إلى الزبون أن يقدم وعداً، ويذكر موظفي الشركة بالجودة المرغوبة للسيارة بقوله «ليس ثمة حل وسط». أما شعار شركة BMW فيقدم للزبون سبباً للشراء حين يقول «سيارة للقيادة ليس بعدها سيارة». وبالمقابل تعتمد بعض الشركات شعارات توضح ماهية الشركة (مثل All Nippon Airways - ANA - الخطوط الجوية لعموم اليابان) أو تشرح أعمال الشركة (مثل Allson - Hotels and resorts - الفنادق والمنتجعات). وهذان الشعاران يبرزان الضعف في اسم الشركة.

لكن النقد الرئيسي لشعارات الشركة هي أنها لا تعني شيئاً لمن هم خارج الشركة، ولمن بداخلها أحياناً. ومنها ما يتضمن عبارات تافهة ومبتذلة أو قد تكون مدحاً للذات تستدعي السخرية من داخل الشركة وخارجها على السواء. وقد أظهرت دراسة أجريت على شعارات الشركة أن نصفها على وجه التقريب قد وقع في هذا الفخ<sup>(24)</sup>. وفي حين أن لهذه الشعارات معنى مفيداً من وجهة نظر من صاغها أو عند الإدارة التي وافقت عليها، إلا أن عدداً كبيراً منها يكتنفه الغموض لدى الناس.

في الفصل الرابع من هذا الكتاب نصحت بطريقة تساعد في «تسويق» رؤية الشركة لدى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وذلك بترجمة بيان الرؤية إلى شعار لها. وإذا نجح هذا «التسويق» للشركة أو منتجاتها وخدماتها مع الزبائن، عندئذ يكون الشعار المتضمن لمعنى مفيد عنها وعن منتجاتها عند

G.R. Dowling and B. Kabanoff, «Computer - Aided Content Analysis: What Do 240 Advertising Slogans Have in Common?», Marketing Letters, 7, 1, (1996), 63 - 75.

الزبائن وسيلة جيدة ومفيدة. ذات مرة استخدمت وكالة الإعلان الشهيرة Leo Burnett الشعار القائل: «إن كنت تسعى للوصول إلى النجوم فلن تنتهي بحفنة من التراب بين يديك». وبهذا وضعت هذه الوكالة الإطار لإبداع فن إعلان عظيم وراقٍ.

## فخ عدم مراعاة الثبات والتناغم

من السهل أن يجد المرء في كثير من المؤسسات تمثيلاً متقلباً غير متناغم لرموز هوية الشركة. يقول الكثير من الاستشاريين المتخصصين في هويات الشركات إن انعدام الثبات في عرض هذه الرموز يضر بصورة الشركة. (إذا أخذنا بالاعتبار ما جاء في الشكل 1.8 أنفاً، فإن نتيجة كهذه بعيدة الاحتمال). المشكلة في المقارنات المباشرة لرموز الهوية المستخدمة في المواد المختلفة للتواصل الموجهة إلى جماعات مختلفة من الجمهور هي أن الفروق الصغيرة تبدو أكثر أهمية مما هي فعلاً. والسبب في ذلك أن معظم الناس لا ينتبهون للاختلاف البسيط، لا سيما وأنهم يرون رموز الهوية في مناسبات مختلفة. لهذا فإن وجود فرق صغير في عرض رموز الهوية قد تعتبره شيئاً من عدم مراعاة الترتيب والنظام وليس كارثة محتملة الوقوع.

غير أنه توجد حالة يكون عندها الحفاظ على الثبات والتناغم أمراً ضرورياً. وذلك عندما يرى المرء استخدامات كثيرة لهوية الشركة في آن واحد. والمثال الذي قدمته أنفاً عن الكمبيوترات الشخصية لشركة IBM دليل على ذلك. إذا شوهدت نسخ مختلفة لهوية الشركة معاً وفي وقت واحد فقد تبدو بعيدة عن الأناقة والتناسق ومثيرة للارتباك والفوضى. وعندما لاحظت هذه الفروق نظرت جيداً لأرى مكان صنع كل واحدة من هذه المكونات، وفوجئت حين علمت أنها جاءت من بلدان مختلفة.

## هل تحمل الرسالة معنى مفيداً؟

لجميع المؤسسات على الإطلاق هوية مرئية حتى لو لم تطلب العون من استشاري تصميم يضع العناصر المختلفة للهوية في كل متكامل ومتماسك . الفرق بين الهوية المرئية لشركة ماكدونالدز ومعظم الشركات الأخرى أنها تحافظ على الثبات ووحدة الشكل في عرضها لهويتها . فالمطاعم العائلية التابعة لهذه الشركة (أو منافذ بيع الوجبات السريعة، اعتماداً على الصورة التي لديك) لها المظهر ذاته في كافة أنحاء العالم . وهذا يجعل التعرف إلى هوية الشركة سهلاً لدى الأشخاص من كافة الأعمار، مثلما هو دعوة للمسافرين ليتذكروا بأن الثمن مماثل لما يتوقعونه في مطاعم ماكدونالدز في بلدانهم . فالقليل جداً من المؤسسات ذات المنافذ المتعددة للبيع (باستثناء بعض محطات بيع البنزين) تتدبر أمور هويتها المرئية بمثل هذه الجودة .

فالحد الأدنى الذي يتوجب على أي مؤسسة أن تسعى لتحقيقه هو تنسيق جميع نواحي هويتها المرئية والإعلانية . فهذا التنسيق يساعدها على تقديم أسلوب يتسم بالثبات والتناغم إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين . وما يعطي أثراً أقوى لهذه الهوية أن تتمكن المؤسسة من إدخال قيمها التي نعتر بها واستراتيجيتها وثقافتها المؤسساتية في هذا الأسلوب المرئي . فالهدف هنا أن تبعد عرضاً للقيمة يتضمن اسم الشركة وشعارها ثم إيصالهما إلى كل واحد من أصحاب المصلحة . والشعار المؤلف من كلمات قليلة طريقة جيدة لتحقيق هذا التكامل .

وهناك ملاحظة لما أعتقد أنه نزوع صحي إلى الشك في موضوع هذا الفصل بخصوص قدرة عناصر هوية المؤسسة على استلهام معانٍ قوية في أذهان أصحاب المصلحة . لكنني أعتقد، وأظن أنكم تشاركونني الرأي إن فشلت في الاختبار المذكور في الشاهد رقم 3.8، أن مثل هذه الهويات القوية والمؤثرة هي الاستثناء، وليست القاعدة عند الشركات الأمريكية، والشركات الأوروبية

والشركات الآسيوية. فمن الصعوبة بمكان أن يجري تصميم هوية لها القدرة على اختراق الصخب المنتشر وتستهلم مزايا خاصة بالشركة لها قيمة كبرى يدركها أصحاب المصلحة على الفور. وأعتقد أيضاً أن بعض التغييرات في الهوية التي تكلف بها الوكالات غالباً هي مجرد مضيعة للمال. والشاهد رقم 5.8 يقدم توضيحاً لذلك.

#### الشاهد رقم 5.8 - شركة المعدات الرقمية تغير شعارها Digital Equipment Corp.

في سنة 1993، وبعد سبعة أشهر من تعيين روبرت بالمر Robert Palmer رئيساً تنفيذياً لشركة ديجيتال digital أطلقت الشركة شعاراً جديداً لها، وصفه آنذاك بيتر فيليبس Peter Philips، مدير شؤون التصميم وهوية الشركة، بأنه الشعار القديم نفسه لكنه معدّل نحو الأحدث، قائلاً إنه لم يبدل جذرياً حفاظاً على تقليد وارد فيه منذ خمس وثلاثين سنة. اشتمل هذا التحديث على ثلاثة تغييرات هي: (1) تعديل في الحروف a, g, d في كلمة digital بحيث أصبحت أكثر تناسباً مع المربعات التي كتبت فيها، و(2) استبدلت النقطة مربعة الشكل في الحرف (i) بنقطة دائرية، و(3) تم توحيد اللون واعتماد اللون الأحمر المشوب بالسواد (أحمر برغندي). وقد علّل سامبسون تيريل Sampson Tyrrell صاحب وكالة التصميم اللندنية الذي تولى مسؤولية هذه التعديلات بقوله إن التعديلات الأولى والثاني يجعلان كلمة digital أكثر سلاسة عند القراءة. لكن المشكلة أن الصحافي كاتب المقالة التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه لم يلاحظ الفرق في المسافات النسبية بين الحروف<sup>(a)</sup>. (وعندما وضعت الشعار الجديد إلى جانب القديم من أجل المقارنة، لم أستطع أنا أيضاً أن ألاحظ ذلك الفرق بينهما). والسؤال الذي يطرح هل لهذا التغيير الذي لا يدركه الشعور الواعي أثره المجدي؟

أما سبب توحيد اللون فقد يعزى إلى فكرة أن تعدد الألوان يسيء إلى صورة الشركة، فقد كان اللون الأزرق يستخدم للقرطاسية والأبيض والأسود لنشرات الشركة والرمادي للمنتجات، فتم اعتماد اللون الأحمر المشوب بالأسود لجميع هذه الأمور. يبدو أن شركة ديجيتال digital قد أجرت بعض البحوث التي بينت لها أن الفوضى قد أربكت الزبائن جراء تعدد الألوان. غير أن هذه البحوث كشفت للشركة مصدرراً آخر للفوضى والإرباك، فقد تبين لها وجود عدد من الأشخاص ما زالوا يتحدثون عنها باسم DEC،

وهو اسمها القديم أيام كانت تنتج الكمبيوتر، بينما أشار إليها آخرون باسم ديجيتال digital. فالذين كانوا يعرفونها باسم DEC ظنوا أنها شركة قديمة خاسرة لإنتاج الكمبيوتر، وأما الذين أشاروا لها باسم ديجيتال فكانت لهم رؤية أفضل.

ليس غريباً أن يتذكر الناس الشركة باسمها القديم، فهذا أمر عادي. والمثال على ذلك نسوقه من شركة داتسون Datsun التي غدت تحمل اسم نيسان Nissan في الولايات المتحدة<sup>(b)</sup>. كانت شركة نيسان تبيع سياراتها في الولايات المتحدة وبلدان كثيرة غيرها باسم داتسون. وفي الوقت ذاته تبيع سياراتها في اليابان باسم نيسان. ثم قررت الشركة، تنفيذاً لاستراتيجية عالمية أن تحمل جميع سياراتها اسم نيسان. هكذا كانت القصة المعروفة علناً. غير أن المراقبين في قضايا الصناعة لهم رأي مختلف، حيث زعموا إن الدافع الرئيسي لهذا التغيير هو جعل اسم نيسان اسماً كبيراً يضاهاي هوندا Honda وتويوتا Toyota، وبذلك تستطيع الشركة أن ترفع من إمكانيات تسويق أسهمها وسنداتها في الولايات المتحدة، وفي الوقت ذاته تعزز مكانة مديريها التنفيذيين وأوضاعهم في اليابان.

ونفذ هذا التغيير في السنوات 1982 - 1984 وساندته ميزانية بلغت 240 مليون دولار للإعلان ونحو 30 مليون دولار لتغيير اللافتات عند وكلائها. ثم تبين في استطلاع للرأي أجري سنة 1988 أن التعرف والتقدير لاسم داتسون كان من حيث الجوهر مماثلاً تماماً لاسم نيسان، وظل الكثيرون يذكرون اسم داتسون حتى سنوات متأخرة من عقد التسعينيات من القرن العشرين.

لنعد الآن إلى قصة شركة ديجيتال digital. أمامنا هنا ثلاث قوى تعمل معاً لإحداث تغيير في شعار الشركة logo: رئيس تنفيذي جديد يريد أن يحدث تغييراً في إدارة الشركة ويعلن عن قدومه للموظفين والزبائن والمحللين الصناعيين. وبحوث تشير إلى أن بعض الناس لا يفرقون بين اسم DEC و Digital، وثالثاً، لدى الشركة شعار صار عمره خمساً وثلاثين سنة. يضاف إلى ذلك وجود مدير في الشركة مكلف بمسؤولية «هوية الشركة»، لذلك كله لا غرابة في أن تقوم شركة ديجيتال بتغيير شعارها.

لكن السؤال هو ما إذا كانت الشركة قد أنفقت هذه الأموال بأقل كلفة ممكنة. المشكلة الكبرى عند هذه الشركة أن بعض الناس يحملون صورة عن الشركة عفا عليها الزمن. فهل أفضل طريقة للتغلب على هذه المشكلة إحداث تغيير لا يدركه الشعور الواعي في شعارها، أم مبادرة تسويقية أخرى عليها تكون أكثر جدوى؟ من السهل أن يجادل المرء

بأن الإعلان (المروّج للشركة) الموجه إلى الجماعة ويحمل صورة مضيّ زمانها ربما يكون أكثر جدوى.

(a) Y.A. Venable, «New Logo Preserves Brand Equity», Business Marketing (Aug. : المصادر : 1993), 18.

(b) D. Aaker, Managing Brand Equity (New York: The Free Press, 1991), 56 - 8.

يبدو أن هوية الشركة تعد «ناجحة» إذا أحسن تسويقها عند أصحاب المصلحة من داخل الشركة وخارجها. ربما تستغرق زمناً وفي أحيان كثيرة تتطلب مالاً وثيراً. ويبقى المثال الأثير عندي في استخدام الهوية المرئية تلك الطريقة التي بها أتقنت الأسرة المالكة البريطانية فن ابتداء صور الفخامة والأبهة والعظمة والتقاليد بتشكيل مزيد من الاحتفاليات ورموز الهوية. لكن هذه المهارة كلها لم تكن كافية للتعويض عن الضرر الذي لحق بسمعة آل وندسور House of Windsor جراء سلوك رديء من بعض أعضاء هذه الأسرة.

### الخلاصة - ما يمكن أن تقدمه هوية الشركة

علمنا في هذا الفصل أنه توجد أحياناً معانٍ حرفية وأفكار لها دلالاتها يمكن أن توضع آلياً على هيئة رموز للهوية، أو أن ترتبط بهذه الرموز آلياً أيضاً. فإن وجدت هذه الأفكار والمعاني وكانت مقبولة كسبب مبرر لوجود الشركة، فيمكن استخدامها عندئذ لترويج الشركة عند أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وهذه المدرسة اللغوية تحمل قضية البحث عن قوة هوية الشركة في علوم الدلالات الاجتماعية للشارات والرموز، وفي علم النفس اللغوي ومعاني الكلمات وصورتها وأخيراً في علوم أصوات الكلام.

وهناك مدرسة فكرية تحمل أفكاراً مناقضة يمكن تسميتها بعبارة وردت في مسرحية روميو وجوليت لشكسبير حين قال: «تلك التي نسميها وردة تظل تعطي رائحتها العبققة لو سُمّيت بأي اسم آخر». ففي هذه المدرسة تعتبر القوة التسويقية مفتاح نجاح هوية الشركة. وهذا يعني أنه مهما كانت رموز الهوية فإنها

تنجح في ما تهدف إليه إذا توفر لها الترويج الكافي والفعال . فمثلاً اعتاد الناس مع مرور السنين على أسماء (وأحياناً شعارات) شركات مثل BMW، وإكسون Exxon وهارلي ديفيدسون Harley - Davidson، وماريوت Marriott، وفيليبس Philips، وشل Shell، وتويوتا Toyota، وعلى الدوام يربطون الاسم بالمنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة .

تشير الفكرة المحورية لهذا الفصل إلى أن السبب الرئيسي الذي يجعل الشركات تبدد أموالها لكي تغير رموز هويتها يكمن في أنها لا تدرك وجه الاختلاف بين المدرسة اللغوية ومدرسة روميو وجوليت في ما يتعلق بهوية الشركة . وفي هذا الإطار أقول إن معظم الاستشاريين ينتمون لمدرسة اللغات بخصوص هوية الشركة بينما ينتمي معظم أصحاب المصلحة إلى مدرسة روميو وجوليت . وهوية الشركة ليست سوى علامة على الطريق عند أصحاب المصلحة الخارجيين تساعد في التعرف إلى المؤسسة وتذكر صورتها . أما أصحاب المصلحة الداخليون فيستخدمون هوية الشركة شارة توضع على الصدر، لتشير إلى ارتباطهم بالمؤسسة والتزامهم بها .

ولا يمكن للرموز المرئية التي تستعين بها المؤسسة للتعريف بنفسها أن تكون بديلاً لصورة (أي الأفكار والمشاعر) الشركة التي تتكون عند الناس . وإذا أخذت المؤسسة هذه الحقيقة في اعتبارها، عندئذ يصعب على أي استشاري أن يقنعها بأن تغييراً تجميلاً في اسمها أو شكل الحرف الطباعي الذي تستخدمه أو شعارها أو ألوان رموزها سيكون له أثر هام في طريقة تقييم أصحاب المصلحة لهذه المؤسسة . فالوقت المناسب لتغيير الهوية يأتي بعد حصول تغييرات لها أهميتها في عمليات الشركة وفي ما تقدمه إلى السوق، أو بعبارة أخرى، بعد تبدل العوامل المحركة لصورة الشركة . عندئذ تكون هناك فرصة جيدة ليعمل أصحاب المصلحة وحملة الأسهم على تعزيز تقييمهم للشركة وللصورة التي يحملونها عنها . والشركة التي تغير رموز هويتها في وقت تقول فيه إنها تحاول تغيير سلوكها غالباً ما يكون تقييمها رديئاً .

obeikandi.com

## صور البلدان والصناعة والشريك والعلامة التجارية: تدعيم التدايعيات الذهنية الثانوية لتعزيز صورة الشركة

اعتاد الناس أن يربطوا في أذهانهم بين أصناف معينة من المنتجات ودول معينة تنتجها. والمنتجات الآتية تعد عند الكثير من الناس ذات أهمية خاصة: الجلوديات الإيطالية والشراب الفرنسي والغذاء الصيني والساعات السويسرية وآلات التصوير اليابانية والأفلام السينمائية الأمريكية. ومن ضمن هذه الأصناف ظهرت علامات تجارية مثل Gucci عززت صورة صناعات الحلويات الإيطاليين الآخرين، وكذلك عملت شهرة صناعة الشراب الفرنسية من ماركة Moët & Chandon على ترويج المشروبات الفرنسية بكافة أنواعها. ومن هنا يأتي موضوع هذا الفصل للتركيز على العلاقة بين البلد والصناعة والشركة والمنتج وصورها. ولتوضيح أهمية فهم هذه العلاقات بالنسبة للمؤسسة لنأخذ مثلاً كيف عملت شركتان بريطانيتان على تعزيز صورتها وصورة منتجها من خلال ربطهما بالشركة الأمريكية الأم.

في أوائل عقد الثمانينيات من القرن الماضي كانت شركة جنرال موتورز تصنع وتبيع السيارات والشاحنات في المملكة المتحدة وأوروبا باسم فوكسهول

Vauxhall وبيدفورد Bedford . كانت شركتا فوكسهول وبيدفورد (مثل غيرهما من الشركات التابعة لجنرال موتورز مثل AC Spark Plug و Delco Productes تعمل الواحدة منهما بصورة مستقلة عن الأخرى ، لكنهما كانتا تتعاونان معاً من خلال مجموعة اسمها مجلس الشؤون العامة Public Affairs Council الذي قرر ذات يوم أن يستقضي إمكانية ربط شركات معاً، ومن ضمنها فوكسهول وبيدفورد، والتعريف بها وبمنتجاتها عن طريق اسم الشركة الأم جنرال موتورز General Motors<sup>(1)</sup> .

لم يكن واضحاً أن لمثل هذا التعريف الصريح مع الشركة الأمريكية العملاقة فائدة لمختلف الشركات العاملة . فعالية الجمهور البريطاني تعتقد أن الشركات الكثيرة التابعة لجنرال موتورز شركات بريطانية . هل تعريفها بأنها تتبع عائلة جنرال موتورز الأمريكية يخرب هذه العلاقة الرعائية؟ لقد وجد مجلس الشؤون العامة نفسه بحاجة لإجابات عن الأسئلة الآتية :

- \* هل يفضي ربط الشركتين باسم جنرال موتورز الأمريكية إلى إحساس أقوى بالهوية والتلاحم والغاية لصالح العمليات في المملكة المتحدة؟
- \* هل ثمة تأثيرات جانبية لهذه الاستراتيجية على إخلاص الزبائن وما يفضلون؟
- \* ما هي نقاط القوة النسبية لصورة جنرال موتورز التي يمكن أن تدعم استراتيجية التواصل هذه؟ وما هي نقاط الضعف الواجب تفاديها؟
- \* ما هو الأثر الكلي لهذه الاستراتيجية على الوضع العام لكل من شركة جنرال موتورز والشركات التابعة لها بصورتها الإفرادية؟

(1) E. Fountain, L. Parker, and J. Samuler, «The Contribution of Research to General Motor's Corporate Communications Strategy in the UK», Journal of the Market Research Society, 28, 1 (Jan. 1966), 25 - 42.

وأجري بحث موسع في المملكة المتحدة، تبين بنتيجته أن ثمة فوائد جمة يمكن أن تكسبها الشركتان عندما يعرف الجميع أن الواحدة منهما شركة تابعة لجنرال موتورز. عندئذ استعان مجلس الشؤون العامة بالإعلان والترويج والعلامات التجارية وغيرها من استراتيجيات التواصل ليبنى هذا الترابط مع جنرال موتورز ويستثمر هذه العلاقة الإيجابية. وبالتالي، استطاعت كل من فوكسهول وبيدفورد أن «تستعير» وتستخدم المصطلحات الرسمية، لكي «تكسب الدعم التسويقي» من اسم جنرال موتورز.

وتغيّرت الأحوال والظروف عند جنرال موتورز. عندما شرعت هذه الشركة بتصنيع سيارة دعيت باسم ساترن Saturn، أجرت بحوثاً تبين من خلالها أن ربط هذه السيارة (والقسم المستقل المسؤول عنها) باسم جنرال موتورز يؤدي إلى تقدير أدنى للجودة والمصداقية من جانب الزبائن المحتملين. ولهذا السبب دعيت السيارة باسم ساترن، وليس ساترن من جنرال موتورز. وعلى النحو نفسه، وجدت شركة تويوتا Toyota أن صورتها ستكون عبئاً على سيارة جديدة طوّرتها وأسمتها ليكسوس Lexus، ذلك أن المستهلكين في غالبيتهم لم يكونوا على قناعة بأن تويوتا تستطيع أن تصنع سيارة فارهة بسعر استثنائي مشجع. وهكذا أطلقت سيارة ليكسوس Lexus بصفتها علامة تجارية مستقلة ومن خلال شبكة مستقلة من الموزعين.

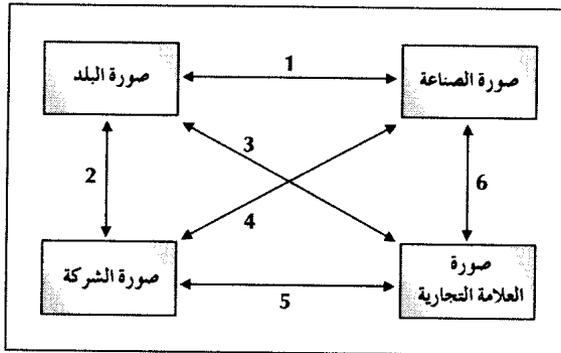
غاية هذا الفصل محاولة استكشاف بعض الطرق التي تساعدنا في استعارة التدايعات الإيجابية للصور الأخرى، وبخاصة كيف تستطيع المؤسسة أن تكسب القوة من علامة تجارية رفيعة (أو العكس)؟ هل ينبغي لها أن تؤكد على وشائجها ضمن صناعة معينة؛ هل يتعين عليها أن تروّج لحقيقة مفادها أن بعض عناصر المنتج من صنع مصنعين آخرين؛ أم هل يتوجب عليها أن تحاول التعريف بمكانتها من خلال الاستعانة بفكرة قومية علّها بذلك تشارك في القيم الرعائية لأصحاب المصلحة؟ وبينما نرى أمثلة كثيرة لشركات تستخدم كلاً من

هذه الاستراتيجيات إلا أن ثمة بعض الإرشادات التي تساعد المديرين في إيجاد الأجوبة عن الأسئلة المذكورة آنفاً.

### شبكة من الصور

يوضح لنا الشكل رقم 4.3 (في الفصل الثالث) أن الصور التي يحملها أصحاب المصلحة الخارجيون عن مؤسسة ما تتأثر بصورة البلد أو الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة وبصورة العلامة التجارية. وهذا يعني أن الناس عندما يفكرون بمؤسسة معينة يفعلون ذلك من خلال إطار ذي صلة بها. وقد يكون هذا الإطار الصناعة التي تنتمي إليها الشركة أو المنتجات التي تبيعها. ولنأخذ مثلاً لذلك، قد يفكر الناس بشركة أمريكان إكسپرس American Express، اعتماداً على معرفتهم بأنها ضرب من المؤسسات المالية، أو أنها شركة متخصصة بخدمات السفر. (عندما بدأت هذه الشركة أعمالها سنة 1850، اشتغلت في الميدان الذي يدل اسمها عليه، كانت شركة نقل سريع تنقل الطرود الصغيرة والتقود على طول الساحل الشرقي للولايات المتحدة). ولهذا السبب، تنتمي شركة أمريكان إكسپرس إلى صناعة معينة. وحيث إن لبعض الصناعات صوراً أفضل من بعضها الآخر، تستطيع شركة أمريكان إكسپرس أن تختار الخدمات المالية و/أو خدمات السفر لتربط نفسها بها.

وكلمة «أمريكان» في اسمها «أمريكان إكسپرس» توحى للكثيرين وبصورة آلية بارتباط هذه الشركة بالولايات المتحدة الأمريكية. وبهذه الحالة قد تكون صورة أمريكا ذات أثر إيجابي أو سلبي، اعتماداً على رأي الناس بأمريكا وبالصناعة المالية أو صناعة السفر الأمريكية. فإن كانت مثل هذه الوشائج تولد تداعيات إيجابية في أذهان الناس، فهي مصدر دعم على جانب كبير من الأهمية لصورة الشركة، لا سيما عند الشركات التي تتضمن أسماؤها كلمة «أمريكان» مثل American Express و American Airlines و American Home Products و The



الشكل 1.9: شبكة الصور: ستة مصادر محتملة للدعم

American Marketing Association . أما إن كانت هذه الوشائج سلبية الأثر، عندئذ تسعى المؤسسة لتأى بنفسها عن بلد منشئها.

قبيل انطلاقة الألعاب الأولمبية الصيفية التي أقيمت في برشلونة سنة 1992 أطلقت إسبانيا حملة علاقات عامة تعد الأكثر كلفة والأعلى ثمناً في تاريخها. كان الهدف من هذه الحملة تغيير الصورة التي يحملها الأوروبيون عن الإسبانين الذين وصفوا بأنهم كسالى وغير متعلمين وفسادون وقساءة المعاملة. لهذه الصورة جذور في «الأسطورة السوداء» التي تشكلت في القرن السادس عشر عندما لم يكن بمقدور أعداء إسبانيا التغلب عليها، فهاجموها بالكلمات، حيث عمد الإنكليز والهولنديون والألمان والإيطاليون والفرنسيون، وتبعهم الأمريكيون إلى اتهام إسبانيا بالقيام بأعمال وحشية إبان غزوها للقارة الأمريكية ولسلوكتها في محاكم التفتيش. ثم تكررت هذه الاتهامات وزيد عليها كثيراً خلال القرون الأربعة الآتية حتى أخذ الإسبانين أنفسهم يصدّقونها. لذلك قامت إسبانيا في إطار سعيها لإصلاح هذه الصورة باستضافة عدد من مناسبات العلاقات العامة مثل أولمبياد برشلونة ومعرض سنة 1992 في اشبيلية. ثم غدت عضواً كامل العضوية في المجموعة الأوروبية، وأطلقت برنامجاً واسعاً شمل البلاد بأسرها لترميم المتاحف والنصب التذكارية وتجديدها ونشر الثقافة الإسبانية في العالم أجمع. ولا بد أن يمضي بعض الوقت قبل أن نعرف ما إذا

كانت هذه الأعمال سوف تغير ما كتبه التاريخ عن هذا البلد وما هو راسخ في أذهان الناس عن إسبانيا وشعبها.

لكن الذي نعرفه الآن أن صورة بعض البلدان مثل أمريكا وبريطانيا وفرنسا وهونغ كونغ وإيطاليا واليابان وإسبانيا قد تعزز أو تنقص الصور التي يحملها الناس عن الشركات والصناعات والعلامات التجارية. إلى جانب هذا، تدل بحوث علم النفس أن ما يعرفه الناس عن شركات أو صناعات أو منتجات معينة قد يستخدم في التوصل إلى استدلالات تتعلق بشركات أخرى مرتبطة بها. وقد وضعت هذه الأنواع المختلفة للصور ضمن شبكة موضحة في الشكل 1.9، كل سهم فيها يمثل مصدراً للدعم المحتمل لصورة الشركة.

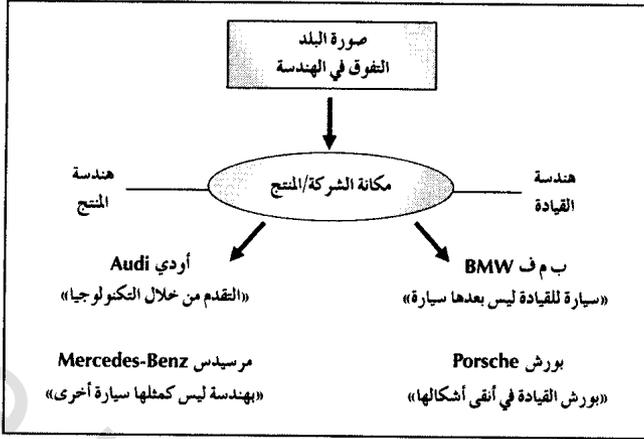
توجد ثلاثة عوامل تحدد قوة الأسهم الستة الظاهرة في الشكل رقم 1.9، وهي:

(1) ما إذا كان الناس يعلمون علماً وافياً بهذا الارتباط. مثلاً، كانت شركة مخابز بيل Bell Laboratories القديمة (وتحمل الآن اسم لوسنت تكنولوجيز Lucent Technologies جزءاً من شركة AT&T التي كانت أكبر مورّد أمريكي لأجهزة الاتصالات.

(2) الصلة في التدايعات الخاصة بكيان معيّن لدى صاحب المصلحة. مثلاً، هل أن المهم لشخص يشتري شامبو ماركة Pert أن يعرف أن شركة Proctor & Gamble شركة أمريكية؟

(3) درجة التوافق لصفة عالية القيمة الإيجابية في كيان معين مع الصورة المرغوبة لكيان آخر. مثلاً، هل من المناسب الربط بين التقاليد البريطانية وعدالة الممارسة مع مهنة المحاماة؟

فكلما زادت قوة السهم في الشكل أعلاه، توفرت فرصة أفضل لتعزيز الصورة المرغوبة لمؤسسة ما من خلال الربط بين الكيانيين.



الشكل 2.9: الهندسة الألمانية: الشركات الصانعة للسيارات في أوج عظمتها

يشير السهم رقم 1 في الشكل 1.9 أن بعض البلدان قد تفوقت في صناعات معينة: الصوف الأسترالي والعتور الفرنسية والكريستال الإيرلندي (ماركة Waterford) والسيارات الرياضية الإيطالية والالكترونيات اليابانية الخاصة بالمستهلك والنفط والمصارف السويسرية (التمتيزة) ومنظومات الأسلحة العسكرية الأمريكية، وهلم جرا. وأحياناً نجد بعض البلدان الشهيرة بخبرتها في عمليات صناعية خاصة، مثل فن التصميم السويدي والفنلندي، الأزياء البريطانية والفرنسية، الهندسة الألمانية، أنظمة الإنتاج اليابانية وخدمات المال والإعلان في أمريكا. (انظر الشكل 2.9 لترى كيف تستخدم الهندسة الألمانية التعريف بمكانة أفضل السيارات في العالم). وفي أحيان كثيرة نجد المدن والمناطق مرتبطة بأنشطة صناعية معينة، مثلاً، وول ستريت Wall Street في نيويورك للنشاط المالي؛ شارع هارلي ستريت Harley Street في لندن لاختصاصيي الرعاية الطبية؛ مدينة ديترويت Detroit في الولايات المتحدة لصناعة السيارات؛ مدينة آكرون Akron في الولايات المتحدة لصناعة إطارات السيارات؛ سيليكون فالي Silicon Valley بولاية كاليفورنيا لصناعة الكمبيوتر؛ هوليوود Hollywood في لوس أنجيليس لصناعة الأفلام

السينمائية؛ ماديسون أفنيو Madison Avenue في نيويورك لصناعة الإعلان، وهكذا.

السهم رقم 2 في الشكل 1.9 يربط بين صورة البلد وصورة الشركة. فنجد عدداً كبيراً من الشركات تحب أن يرتبط اسمها باسم البلد الذي تنتمي إليه سواء كان ذلك ضمناً أو صراحة. وخير مثال لذلك شركة نستله Nestlé، التي تنتهج سياسة تقضي بأن يكون القسم الأعظم من أسهمها بأيدي مواطنين سويسريين<sup>(2)</sup>. وهذا أمر على جانب كبير من الأهمية لموظفيها وللحكومة السويسرية. ولدينا مثال آخر لاستعارة الشركة لصورة بلدها سويسرا نجده في شركة زوريخ للتأمين Zurich Insurance Company التي كبرت شهرتها وفاقت اسمها كثيراً سواء في سويسرا أم في كافة أنحاء العالم. وهي الآن من كبريات الشركات المختصة بالخدمات المالية ولها تشكيلة واسعة من المنتجات التي تولد الثروة (مثل إدارة الأموال) أو تحمي الثروة (التأمين). مارست عملها في العالم في أواسط عقد التسعينيات من القرن الماضي تحت تسميات مختلفة رغم حفاظها على اسم مدينتها زوريخ، فكانت تضيف اسم البلد إلى جانب كلمة زوريخ مثل Zurich USA أو Zurich Australia، واستخدمت الشعار القائل «قوة عالمية ومعرفة محلية»، وكانت إعلاناتها تؤكد على الدهاء المالي للسويسريين وأسلوبهم المحافظ. وهذا توافق جديد مع الحاجات المعلنة لزيابئها و«للفلسفة المالية» عند المديرين.

يتم التعبير عن هذا الترابط بين الشركة والبلد في معظم الأحيان بطريقة اختيار الشركة لاسمها، كما لاحظنا من اسم شركة أمريكان إكسپرس وزوريخ للتأمين، ويمكن أيضاً إيصاله للآخرين بالشعار الذي تتخذه الشركة لنفسها، مثل Qantas للطيران التي يقول شعارها «الروح الأسترالية»، ولوفتهانزا «شركة

الطيران الألمانية» وشركة ANA «أفضل ما في اليابان إلى العالم». ولكن يبدو أن القيمة الظاهرية لارتباط الشركة بلدها أكثر أهمية عند المديرين (والموظفين) منه عند الزبائن. فمثلاً إحدى شركات الطيران الداخلية الكبرى في أستراليا ابتدأت عملها تحت اسم Trans Australia Airlines ثم اختصرت هذا الاسم إلى الحروف الأولى من كلمات اسمها TAA ثم بدلت اسمها ليصبح Australian Airlines. وتشاء الظروف بعدئذ أن يحدث اندماج بين شركتي Qantas والشركة هذه نفسها ويصبح اسم الشركة الجديدة بعد الدمج Qantas. (كلتاها مملوكتان للحكومة).

كانت شركة TAA تعرف في عقد الثمانينيات من القرن الماضي بأنها شركة الطيران الحكومية (تتبع كافة إجراءات الحكومة في أعمالها)، وكان منافسها الوحيد على صعيد الطيران الداخلي شركة تحمل اسم Ansett (وهو اسم مؤسسها Reg Ansett) وهي شركة قطاع خاص (مع كل ما يستتبع ذلك من إيجابيات العمل في القطاع الخاص). ولهذا نجد أن ما يدركه الناس عن الحكومة قد يكون ثروة أو عبئاً للشركات داخل بلدانها، وهذا ما يوضحه الشاهد رقم 1.9.

من جهة أخرى، فإن نظرة في أي دليل هاتف تنبئ القارئ بأن كثيراً من الشركات تؤمن بأهمية وضع اسم بلدها أو مدينتها أو منطقتها في اسمها حيث ترى في ذلك قيمة لصورتها و/أو قيمة تسويقية لها. لكن المسألة التي ينبغي التفكير فيها عند الشروع في استراتيجية التسمية هي ما إذا كان ثمة حدود لترتيب الدخول في اتباع هذه الاستراتيجية. أو بعبارة أخرى، هل تكسب هذه الفائدة أول شركة تقدم على استعمال اسم البلد أو المدينة أو المنطقة ضمن اسمها في الصناعة التي تنتمي إليها؟ فمثلاً، عندما اتخذت شركة Australia Airlines اسمها الجديد هذا، هل كان الأوان قد فات على شركة Ansett للحصول على الدعم المتوقع من اتصال اسمها بكلمة Australian؟ (الاسم الكامل لهذه الشركة هو Ansett Australia على الرغم من أن معظم الناس يتحدثون عنها بالجزء الأول

من اسمها فقط). لا توجد حالياً أي بحوث خاصة حول هذا الموضوع على الصعيد العام، وعلى الرغم من ذلك فهناك سبب للاعتقاد بأنه إذا كان الزبائن حقاً يربطون اسم الشركة باسم البلد أو المدينة أو المنطقة، فالقيمة عند المتأخرين في اتباع هذا التقليد تنخفض كثيراً حتى إنها تتلاشى.

والسهم رقم 3 في الشكل 1.9 ذو اتجاهين مثله في ذلك مثل السهمين الأول والثاني. استخدمنا الأسهم ذات الوجهتين للدلالة على أن كل كيان يستعير من الكيان المتزاوج معه. وفي حال وجود هذه الصلة بين صورة البلد وصورة العلامة التجارية (كما يشير السهم رقم 3) فإن هذا التأثير ذا الاتجاهين أمر يحدث كثيراً. فمثلاً نجد أسماء العلامات التجارية المعروفة مثل Apple و Boeing و Coca Cola و Disney و Ford و IBM و Kodak و Levi's و McDonald و Xerox لها أثر كبير في تكوين صورة أمريكا. وفي الوقت نفسه عملت صورة أمريكا التي تتسم بكونها مجتمعاً استهلاكياً وبأعمال سريعة الحركة على إنجاح هذه العلامات التجارية خارج الولايات المتحدة الأمريكية. وبالمثل، كان للعلامات التجارية Canon و Fuji و Honda و Mitsubishi و Nikon و Panasonic و Seiko و Sony و Suntory و Toshiba و Toyota و Yamaha أثر في التعريف على صورة اليابان مثلما دعمت صورة اليابان هذه المنتجات ذات الجودة العالمية. وعلى نطاق أصغر نجد أن إعلانات شركة KLM - الطيران الملكية الهولندية - عززت صورة أمستردام وهولندا عموماً. وعلى هذا النحو أيضاً أدى استخدام Paul Haugan (المعروف باسم Crocodile Dundee) في الدعايات المروجة لهيئة السياحة الأسترالية Australian Tourist Commission في الولايات المتحدة.

الشاهد رقم 1.9 - صورة الحكومة

في سنة 1997 أصدر البنك الدولي تقريره الذي أكد فيه أن وجود حكومة فاعلة أمر ضروري لازدهار اقتصادي. ولا تزال الحكومات في بلدان كثيرة تمتلك الشركات والمصارف وتقيم الحواجز الحمائية وتتلاعب بالقطع الأجنبي وتبتدع شبكات من الأنظمة والقوانين والشريط الأحمر وفي أغلب الأحيان تحصد نتائج كارثية. يقول الاقتصاديون حالياً إن للمؤسسات الفاعلة أهمية لا تقل إطلاقاً عن السياسات المعقولة. تبدو هذه الأقوال للكثيرين من رجال الأعمال وسيداتها وكأنه «التعامي عما هو واضح وجلي».

إلا أن رجال الأعمال وسيداتها يتذمرون دوماً من الحكومات. ومن المثير للدهشة كم هو مهم تصورهم لمصداقية الحكومات. ففي استطلاع للرأي شمل 3600 من رجال الفعاليات الاقتصادية في تسعة وستين بلداً أجراه البنك الدولي، طرح على المشاركين سؤال حول مدى تحقيق الحكومات لوظائفها الأساسية مثل ضمان حقوق الملكية وإيجاد سلطة قضائية أهل للثقة. وقد تم تجميع هذه الإجابات وصياغتها في مؤشر إجمالي لمصداقية الحكومة.

كانت النتائج محبطة للكثير من الحكومات. فقد تبين أن البلدان التي حصلت على مؤشرات مصداقية عالية تتمتع بمعدلات عالية في الاستثمارات وسرعة النمو الاقتصادي. والحقيقة أن عاملين اثنين، هما الدخل الفردي ومصداقية الحكومة، يفسران 70٪ من الاختلافات في معدلات الاستثمار بين بلد وآخر.

وحيث إن هذه النتائج هي الدافع عند غالبية الناس، يبدو أن كثيراً من الحكومات لديها مشكلة كبيرة في صورتها. وكذلك، يبدو من المؤكد أن القول القديم «أنا من الحكومة، وقد جئت لأساعدكم» ليس نقطة تسويقية إيجابية لدى الكثير من أصحاب الفعاليات الاقتصادية.

المصدر: 4 - 83 (28 June 1997), «Lt's the government, Stupid», The Economist

أدى استخدام الترابط بين العلامة التجارية وبلد منشئها إلى تطوير عدد كبير من العلامات التجارية ذات الانتشار العالمي، حيث تؤكد الأساليب التقليدية في الوصول إلى الانتشار العالمي للعلامات التجارية على بيع المنتج

نفسه تقريباً بالطريقة نفسها في بلدان مختلفة. وتقول الفرضية إن توحيد المواصفات يتيح تحقيق الاقتصاديات الكبرى والأسعار الأدنى أمام المستهلك<sup>(3)</sup>. وفي هذا السياق تعد وكالة الإعلان البريطانية العملاقة ساتشي وساتشي Saatchi & Saatchi المدافع القوي عن هذه الاستراتيجية. وفي حين ظهر جدال كثير حول حسنات ومساوئ العلامة التجارية العالمية، إلا أن عالمية المنتج أثبتت نجاحها في طريقة واحدة هي كون العلامة التجارية تحمل تراثاً وطنياً قوياً يجده المستهلكون في البلدان الأخرى ذا قيمة كبرى. والمثال على ذلك، من أسباب نجاح العلامات التجارية كوكاكولا وهارلي ديفيدسون وليفيز وماكدونالدز أنها أمريكية المنشأ وأنها تمثل بعض مظاهر أسلوب الحياة الأمريكية التي يهواها الناس في البلدان الأخرى. وعلى هذا النحو نفسه باتت أزياء Gucci وChanel علامات عالمية الانتشار خارج بلدانها، والسبب في ذلك أنها تحمل في مضمونها أناقة الفرنسيين والإيطاليين وأسلوب حياتهم الاجتماعية.

على الرغم من عدم وجود بحوث حول العلاقة رقم 4 في الشكل رقم 1.9 إلا أن النقطة الأساسية في هذه العلاقة هي صورة الصناعة التي تنتمي إليها الشركة. كثير من الصناعات صور إيجابية كامنة (مثل الرعاية الصحية والترفيه والتربية والتعليم والفنون) أفضل من غيرها من الصناعات (مثل صناعة الأسلحة والطاقة النووية والسجائر). فإن كنتم تنتمون إلى صناعة «خيرة» فأى ترابط معها سواء كان صريحاً أو ضمناً، يفيدكم. وإن كنتم تنتمون إلى صناعة «سيئة» فالاستراتيجية المتبعة عادة تقضي بإخفاء هذا الترابط. (على سبيل المثال، كم شركة صانعة للأسلحة يمكنك أن تعد؟) وإن لم يكن بمقدورك إخفاء هذا الترابط بسبب الحاجة إلى جذب الزبائن

(3) T. Levitt, «The Globalization of Markets», Harvard Business Review (May / June 1983), 92 -

عن طريق الإعلانات، بدّل اسم صناعتك إلى اسم يتمتع باحترام اجتماعي، واربط اسم شركتك بصناعة لها صورة أفضل (مثل الألعاب والترفيه). وإن استطعت أن تتواجد في منطقة (مثل لاس فيغاس Las Vegas) يتجنبها أشخاص من غير زبائنك (الذين يحملون صورة غير إيجابية) فهذا أفضل. وهناك جانب آخر لاستراتيجية الإخفاء يتمثل بتسمية منتجاتكم باسم لا يحمل إشارة إلى اسم الشركة (مثل Marlboro cigarettes).

يوجد الكثير من الشركات الكبرى ذات الإنتاج المتنوع مثل تجمع الشركات اليابانية (ميتسوي Mitsui وميتسوبيشي Mitsubishi) ونظرائها الأمريكية والأوروبية (جنرال الكتريك General Electric وويستنغهاوس Estinghouse ودويونت Du Point وفيليبس Philips) التي لديها الفرصة لاستخدام إعلانها المروّج لشركة بقصد إعلام رجال الأعمال بتنوع الصناعات التي تشارك فيها. فالافتراض الضمني في هذا أنه توجد قيمة في الترويج الصريح للترابط بين اسم الشركة والصناعة، ولا سيما إذا كانت هذه الصناعات مدفوعة بمجموعة من القيم المعززة للأنشطة مثل الالكترونيات والخبرة في وسائل الإنتاج والبحوث والتطوير وغيرها. وهنا لا بد أن نشير إلى أن الخطأ الذي ارتكبهت فيليبس في إعلاناتها السابقة التي تحدثنا عنها في الفصل السابع أنها لم تربط بين مختلف المنتجات التي تقدمها وأقسامها التابعة لها. وقد حاولت في إعلاناتها المتأخرة أن تفعل ذلك من خلال التأكيد على إظهار الأشخاص الذين يقفون وراء المنتجات.

وهناك طريقة أخرى تستطيع بها الشركات متنوعة الإنتاج أن تحصل على قوة تسويقية لمنتجاتها وذلك باستعارة صورة لمنتجات لها في صناعة معينة للترويج لمنتجات في صناعة أخرى. فمثلاً تعتبر الشركة السويدية لصنع السيارات ساب Saab نفسها صانعاً لسيارات مدفوعاً بقوته في الطيران. وكان إطلاقها للطراز الرائد 9.5 من هذه السيارات في سنة 1997 لا يبعد أكثر من 100

متر عن الموقع الذي فيه صنعت أول طائرة أنتجتها. فالفكرة هنا (وقد استخدمت في بعض إعلاناتها) أن أصول هذه الشركة تكمن في صناعة الطائرات.

والشركات ذات العمليات المتعددة التي تحمل كل منها اسم الشركة الأم، كما أشرنا في مكان آخر من هذا الكتاب، معرضة في أكثر الاحتمالات إلى تقديم صورة فاقدة التركيز إلى أصحاب المصلحة وإلى الجمهور عموماً. ففي لعبة إدارة الصورة يؤكد المعلقون أن من الأفضل للشركة أن تقدم صورة جيدة التركيز وتتجنب الصورة فاقدة التركيز<sup>(4)</sup>. وهذا يعني بعبارة أخرى، أن من الأفضل أن تُعرف الشركة بشيء محدد من أن يعرفها الناس بأنها جزء من كل شيء. (قد تفيد هذه النصيحة الكثير من الأحزاب السياسية الكبرى).

والعلاقة رقم 5 في الشكل 1.9 تدل على استراتيجية التسويق الشائعة والمشار إليها في معظم الأحيان بالعلامة التجارية «المظلة» أو «العائلة» قد تتبعها بعض الشركات ويتجنبها بعضها الآخر عن دراسة، في حين تبدو بعض الشركات غير قادرة على حزم أمرها، فتعمد إلى استخدام نظام هجين في التسمية. وعلى سبيل المثال تطلق شركة BMW على سياراتها اسم BMW إلى جانب الطرازات: 316، 318، 323، 328، M3، Z3، 523، 528، 535، 540، 735، 740، 750، 840. وعبر السنين ظلت الشركة تستخدم لكل هذه السيارات الشعار المعروف «سيارة للقيادة ما بعدها سيارة»<sup>(5)</sup>. (رغم أن الطراز 840 يحقق هذا الشعار أكثر من الطراز 316!) وبالمقابل نجد شركة بروكتر وغامبل Procter & Gamble لا تحاول أن تربط اسم العلامة التجارية لمنتجها باسمها. فمثلاً تنتج هذه الشركة ما ينفو على 350 منتجاً من ضمنها: Pert و Pantene و Pro-v و Head و Oil of Ulam و Crest و Pampers و Bold, Cheer, Tide و Pringles و Shoulders

(4) A. Ries, Focus (London: HarperCollins Business, 1996).

(5) تستخدم الشركة حالياً الشعار «متعة القيادة».

وFolgers. لا توجد خطة بيع مشتركة لهذه المنتجات المختلفة سواء داخل مجموعة صنف المنتج أو غيرها، فالاستراتيجية التسويقية في هذه الحال تقضي باستهداف قطاعات مختلفة من السوق ذات قيم متباينة لمختلف المزايا وبذلك تكسب الشركة تغطية أكبر للسوق.

ومن الشائع أن يجد المرء في أي سوق بمفرده متنافسين يستخدمون استراتيجيات متغايرة لاسم الشركة واسم المنتج. ولكل منها فوائدها ومساوئها، وهذا ما نتحدث عنه بالتفصيل نصوص التسويق الجيدة<sup>(6)</sup>. لكن المهم في سياقنا هذا أن الشركة تستطيع أن توفر قوة تسويقية لمنتجاتها بعلاماتها التجارية المختلفة من خلال ربطها باسمها. وهذا أمر له أهميته الخاصة عندما يرى الزبائن شيئاً من المجازفة إذا علم الزبائن من هي الشركة التي تقدم المنتج أو الخدمة.

وفي إطار أكثر عمومية فإن الأمر الذي يتوجب على المديرين معالجته بقوة يتعلق بنوع التراتبية الخاصة بالعلامة التجارية الذي يتيح لهم الدعم المحتمل للعلاقة بين الشركة والعلامة التجارية لمنتجاتها و/أو الخدمة التي تقدمها. ففي الأسواق الصناعية أو أسواق المال يرى المرء في كثير من الأحوال تزاوجاً بين العلامة الخاصة بالشركة والعلامة الخاصة للفرع التابع لها. والأمثلة على ذلك:

\* الشركة الأم Thermo Electron.

\* Thermo Instrument.

\* Thermo Process.

\* Thermo Power.

- \* Thermo Cardiosystems .
- \* Thermo Voltek .
- \* Thermo Trex .
- \* Thermo Fibertek .
- \* Thermo Remediation .
- \* Thermo Lase .
- \* Thermo Ecotek .
- \* Thermo Spectra ثم ، كما قد تخمّن ، اسم أخير يفسد المثال الكامل :
- \* Thermedics .

عندما تصنع الشركة منتجات للسوق الاستهلاكية، يمكن استخدام تجميع معين للعلامة التجارية للشركة ولعائلة المنتج وللمنتجات بحالتها الإفرادية والطراز. فمثلاً، الكومبيوتر الشخصي الذي استخدمه في منزلي ديجيتال (اسم الشركة) Venturis (الاسم التجاري الإفرادي للمنتج) وهو FX-2 (الطراز)، وسيارتي فورد (اسم الشركة)، Taurus (عائلة المنتج) Chia (طراز المنتج). ولا توجد «قواعد» خاصة تحكم هذا التجميع وتضبطه في التسمية باستثناء نصيحة واحدة هي محاولة تسخير التدايعيات الإيجابية والإقلال ما أمكن من التدايعيات السلبية، وذلك اعتماداً على الظروف.

من جهة ثانية يقدم لنا الشاهد رقم 2.9 مثالاً لطريقة تأثير الصفات الخاصة لصورة الشركة في تقييم المستهلكين لعلامات تجارية جديدة. ففي توجهه معاكس لهذه الاستراتيجية نجد الشركة الأسترالية Amatil تستعير اسم أشهر علامة تجارية في العالم لتعطي قوة أكبر لاسمها، فقد بدّلت اسمها ليصبح Coca-Cola Amatil. وشركة أسترالية أخرى Elders IXL بدّلت اسمها إلى Foster's Brewing Group وذلك بهدف كسب المنافع المترافقة مع اسم العلامة التجارية الشهيرة. وفي الولايات المتحدة أقدمت شركة Consolidated Foods

Corporation على تغيير اسمها ليصبح Sara Lee Corp. وهو اسم واحد من أشهر منتجاتها .

العلاقة الأخيرة في الشكل رقم 1.9 (السهم رقم 6) تشير إلى ذلك التأثير الذي تحدثه أسماء علامات تجارية شهيرة في صورة الصناعة ذاتها . فمثلاً صورة العلامة التجارية Coke وبيبيسي Pepsi تضع تعريفاً واضحاً لصناعة المشروبات الخفيفة . وبالمثل ، تقدم الصور المعروفة لماكدونالدز وبيتزاهاات Pizza Hut العون لغالبية الناس ليشكلوا في أذهانهم صورة لصناعة الوجبات السريعة . وبآآتي يمكن القول إن هذه العلامات التجارية تعد علامات «محركة للسوق» ، لها تأثير قوي في التوقعات التي تتشكل عند الناس حول أداء كافة العلامات التجارية المنتمية لصناعة معينة . عندما أرادت الشركات التايوانية لصناعة الكمبيوتر دخول سوق الكومبيوتر الشخصي ، استخدمت الصورة المعروفة والشهيرة لشركة IBM Personal Computers لتستعين بها في إضفاء الشرعية على منتجاتها ، وأطلقت على هذه المنتجات الأرخص ثمناً تسمية «استنساخ IBM» .

وتظل البحوث أفضل وسيلة لتقرير وتحديد أيّ من هذه العلاقات التي أشبعناها دراسة هي المصدر الأكثر فائدة لدعم وتقوية صورة مؤسستكم . والسبب في ذلك أن قيمة صورة البلد أو الصناعة أو العلامة التجارية تتوقف على شيء واحد فقط هو طريقة صاحب المصلحة لهذه الصورة . وكما أشار الشكل رقم 1.9 من الممكن تجميع اثنتين أو أكثر من هذه الصور بغية التأثير في الصورة الكلية لمؤسستكم .

## صور البلدان

أظهرت البحوث حقيقة مفادها أن صورة البلد ربما تكون إطاراً حرجاً لمرجعية تقييم المستهلكين للمنتج عندما لا يعرف هؤلاء المستهلكون شيئاً عن

منتجات بلد معين<sup>(8)</sup>. فمثلاً إذا كان المنتج فرنسياً، فلا بد أنه أنيق، وإن كان قد صنع في ألمانيا فمن المرجح أنه فائق الهندسة؛ وإذا كان يابانياً فهو موثوق، وإذا كان الاستشاري أمريكياً فهو / أو هي من الاستشاريين الجيدين؛ وإذا كان رجل الأعمال صينياً أو مقيماً في هونغ كونغ فهو من رجال الأعمال الملتزمين، وهكذا دواليك. ففي معظم الأحيان تشكل هذه الصور إطاراً مناسباً لصورة المؤسسة. لذلك يجدر بالمرء أن يستعرض بإيجاز العوامل الرئيسية التي تساعد في تكوين صورة للبلد في ذهن شخص لم تتح له الظروف زيارة البلد. (فالصور التي يحملها الزوار والمقيمون عن بلد ما تتأثر كثيراً بالعامل الشخصي). من أجل هذا يوضح الشكل رقم 3.9 اثني عشر عاملاً من هذه العوامل.

#### الشاهد رقم 2.9 - توسيع استخدام اسم الشركة ليشمل العلامات التجارية الجديدة

هناك سؤال يشغل بال الكثيرين من مديري التسويق هو ما إذا كانت أي من الصفات التي تتمتع بها الشركة تشكل دعماً لتقديم منتج جديد. من هذا المنطلق وضع كيفن كيلر Kevin Keller بالتعاون مع ديفيد آكر David Aaker تجربة لرؤية ما إذا كانت الشركة المعروفة عند الآخرين بأنها تتصف بالابتكار وتهتم بالبيئة وتشارك على صعيد المجتمع يمكن وصفها بالمصدقية عندما تقدم منتجاً جديداً يحمل اسمها. يجري قياس مصداقية الشركة من حيث خبرتها المعروفة وجدارتها بالثقة وشعبيتها. والفرضية التي قدمها كيلر وآكر، وهي متوافقة مع التوجه الكلي لهذا الكتاب، تنص على أن التأثير الأقوى يأتي من شهرة الشركة في ابتكار المنتجات. أما الميزتان الأخريان فلأنهما تمسّان المنتج مساً ضعيفاً فإن أثرهما ضئيل نسبياً. طلب كيلر وآكر إلى 256 طالباً أن يقيموا بعض المنتجات الجديدة في أربعة أصناف عمومية للمنتجات (أدوية تباع دون وصفة طبية، سلع مخبوزة في الفرن، منتجات عناية شخصية ومنتجات ألبان). وجميع هذه المنتجات تباعها شركة اختير اسمها ليكون محايداً ولا يحمل معلومات محددة عن المنتجات. كما أن كلاً من هذه المنتجات الجديدة (أو

(8) C. Min Han, «Country Image: Halo or Summary Construct?», Journal of Marketing Research, 26 (May 1989), 222 - 9; D. Maheswaran, «Country of Origin as a Stereotype: Effects of Consumer Expertise and Attribute Strength on Product Evaluations», Journal of Consumer Research, 21, 2 (1994), 354 - 65.

لنستخدم المصطلح الصحيح فنياً، الامتداد للعلامة التجارية للشركة) كان يتصف «بالتوافق» المعتدل مع المنتجات الحالية للشركة. فمثلاً، شركة Medallion التي تبيع السلع المخبوزة، قدمت الأرز.

وقد وجد الباحثان أن صفة الابتكار قدمت التعزيز الأكبر قيمة للتوسيع في استخدام العلامة التجارية للشركة. وتحديداً، أدت إلى رؤية تعد الأكثر إيجابية لخبرة الشركة وإلى زيادة كبرى في إدراك جودة المنتج وفي احتمالات الشراء. كما قدم الاهتمام بالبيئة رؤية أقوى لجدارة الشركة بالثقة وشعبيتها، لكن لم يكن له أثر يذكر في الصفات المنسوبة إلى المنتج الجديد. وجاءت مشاركة الشركة على صعيد المجتمع في المرتبة الأدنى في ترتيب الصفات المؤثرة للشركة. إذ تبين وجود أثر ضعيف لهذه الصفة في كون الشركة أهلاً للثقة وكونها محبوبة عند الزبائن.

وإذا أخذنا هذه النتائج بتوسع أكثر، نجد أن المنتج الجديد الذي يحمل اسم الشركة يجب أن تحدد مكانته بحيث يتوافق مع صفة من صفات الشركة يعتقد الزبائن أنها مهمة جداً لهم. وهذه أفضل فرصة لأن تكون صورة الشركة مصدر دعم للمنتج الجديد.

ولكن بعض الشركات ترفض الاعتراف بأن صورة الشركة يمكن أن تؤثر في طريقة تقديمها لمنتج جديد. فمثلاً، لو أخذنا مثال شركة جنرال موتورز الوارد في مستهل هذا الفصل، يبدو غريباً أن نجد شركة فورد الأسترالية Ford Australia تقرر تصنيع سيارة رياضية صغيرة الحجم (طراز Capri) للبيع في أستراليا والتصدير إلى الولايات المتحدة الأمريكية. فالأستراليون عموماً لا يعتبرون أن صانعي السيارات الأمريكية يملكون الخبرة الكافية لتصميم السيارات الرياضية الصغيرة، والأمريكيون أيضاً لا يعتقدون أن أستراليا قادرة على ذلك. وهكذا نجد أن السيارة الصغيرة الرياضية من صنع فورد الأسترالية قد بدأت دخولها إلى السوق حاملة صورة سلبية. (وقد اعترفت شركة فورد الآن أن هذه السيارة كانت فاشلة في الأسواق الأمريكية والأسترالية على السواء). لو أن فورد صممت سيارة رفاهية بدفع أمامي وخلفي في أستراليا، لكانت أمامها فرصة كافية لاستخدام صورة المناطق النائية الوعرة في أستراليا لتصنيف المصادقية لصورة العلامة التجارية.

المصدر : K. Keller and D. Aaker, «Managing the corporate Brand: The Effects of corporate Marketing Activity on Consumer Evaluation of Brand Extension», Marketing Science Institute, Working Paper Report No. 97 - 106 (May 1997); B. Tuckey, «Spring - Clean Gives Ford the Edge», Business Review Weekly (15 Jan. 1993), 26 - 7.

وعلى سبيل المثال، قليلون جداً من الأشخاص زاروا الكويت أو العراق. لكن حرب الخليج التي اندلعت سنة 1991 شددت اهتمام الناس جميعاً إلى هذين البلدين. والصور التي بثتها محطة CNN التلفزيونية كان لها أكبر الأثر في تشكيل صورة هذين البلدين، وربما أقوى من أي مناسبة أخرى بمفردها في تاريخهما، ناهيك عن التغطية الإخبارية لبعض الجوانب الثقافية والدينية للحياة في هذه البقعة الجغرافية من العالم. ويمكن القول بإيجاز أن الإعلام الإخباري أثناء الأزمات له قوة لا يستهان بها في تكوين صور البلدان، التي ربما قد تكون مشوهة في أحيان كثيرة. والإعلام الجماهيري له أيضاً أثره في نقل المعلومات المتعلقة بالإنجازات الرياضية والعلمية لبلد ما وفي نشاط الأعمال والحياة السياسية والثقافية لهذا البلد.

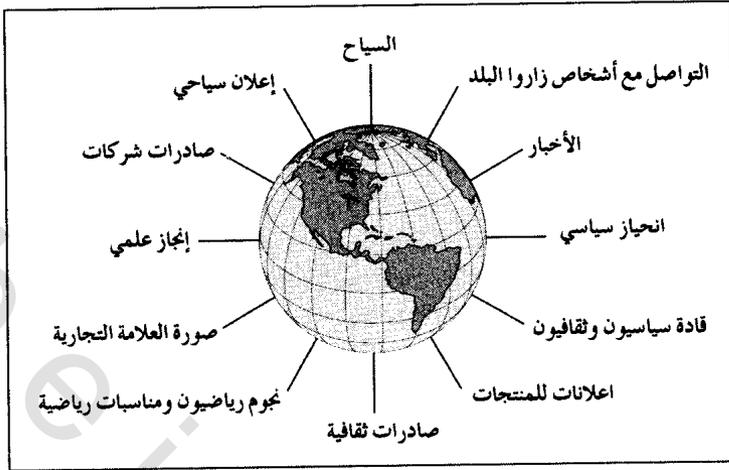
كما ساهم في إعطاء صورة وسمة خاصة للبلدان الانحيازات السياسية القديمة المتمثلة «بالشرق ضد الغرب». فمثل هذا الانحياز السياسي أتاح الفرصة لبعض البلدان مثل سويسرا لتبني موقفاً محايداً، لا انحيازياً، استفادت منه مصارفها ومنتجاتها الأخلاقية. ولمتابعة الحديث عن هذه الفكرة من المفيد أن نذكر السباق نحو الفضاء الخارجي بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفياتي، وغير ذلك من البرامج الضخمة، التي ساعدت في بناء إطار مرجعي عريض جرى من خلاله تقييم الناس عموماً لإمكانات هذين البلدين في تحقيق أهدافهما. فالإنجازات التي حققتها الولايات المتحدة في حقل الفضاء الخارجي تعطي إشارة قوية للعالم أجمع بأن لشركاتها القدرة على إنتاج تكنولوجيا ومنظومات متفوقة. وبالمقابل، فإن الطريقة التي اتبعتها الاتحاد السوفياتي في تنظيم برنامجه الفضائي والدعاية له قدمت القليل جداً من الدعم لمشاريعه التجارية.

وهناك مصادر معلومات هامة جداً يستعين بها الناس في تشكيل صور في أذهانهم عن بلد ما تتمثل في صور قادة الشركات في ذلك البلد والشركات

متعددة الجنسيات والعلامات التجارية ذات الصفة العالمية والترويج للبلد في بلدان أخرى. فمثلاً يحمل الأمريكيون والأوروبيون واليابانيون صورة عن أستراليا تمثلها ببلد ودود ومختلف ومحب للمتعة، يكتفه الغموض وبلد جيد للعيش فيه<sup>(9)</sup>. ويقال عنها أحياناً إنها بلد «عطلة نهاية الأسبوع الطويلة». كما أن صادراتها الثقافية (المسلسلات التلفزيونية والمسرحيات والأفلام السينمائية) والنجوم الرياضيين على المستوى الدولي، ورموزها الثقافية (مثل الكنغر والكوالا) وإعلاناتها السياحية إضافة إلى الإعلانات الموجهة للمستهلك مباشرة. تعد مصدر قوة لهذه الصورة (القديمة). يضاف إلى ذلك كله الأسماء الشهيرة لبعض القادة المعروفين في مجال الأعمال مثل ألان بوند Alan Bond الذي فاز بكأس أمريكا في سباق اليخوت وعملاق الإعلام في العالم روبرت مردوخ Rupert Murdoch، فهؤلاء لا يملكون شيئاً لتبديد هذه الصورة. ثم نتظر لنرى كيف تقدم أستراليا الألعاب الأولمبية لسنة 2000 إلى العالم وما إذا كانت سوف (تعيد) تشكيل صورتها.

ومن جهة أخرى، هناك مشاكل مختلفة متعلقة بالصورة تواجه كلاً من فنلندا وتايوان وبريطانيا العظمى (أم أنها تفضل اسمها الجديد المملكة المتحدة؟) ففي خارج أوروبا تتمتع السويد، الجار بالجنب لفنلندا، بصورة أكثر شهرة ورسوخاً بصفتها البلد الشهير في الأعمال، حيث استطاعت شركات كبرى مثل ساب Saab وإيكيا Ikea وفولفو Volvo أن تضع السويد على خارطة الأعمال. ولكن يبدو أن فنلندا تعاني مشكلة تتعلق بالصورة والمعرفة. بدايةً، عدد كبير من رجال الأعمال يجهلون فنلندا وشركاتها الكبرى. والمعرفة الضئيلة عادة تؤدي إلى صورة ضعيفة. أما في حالة بريطانيا العظمى فهناك أشخاص معينون يريدون إعادة تحديد مكانة هذا البلد. ومن هذا المنطلق يريد طوني

(9) «Olympics 2000: Realizing Economic and Political Opportunities», Committee for Economic Development of Australia (Feb. 1995).



الشكل 3.9: العوامل التي تكوّن صور البلدان

بليز، رئيس الوزراء الذي انتخب سنة 1997 أن يمد يد العون. وإذا نظرنا إلى تايوان نجد أنها تنتج نحو 20٪ من الإنتاج العالمي لتكنولوجيا المعلومات، لكنها ليست نداً للولايات المتحدة واليابان. والشاهد رقم 3.9 يصف لنا كيف يتصدى هذان البلدان لمشكلاتهما.

من المهم جداً لشركة تريد أن تستعير صورة البلد الذي تنتمي إليه أن تتفهم قوة صورة هذا البلد والصفات التي ترتكز عليها قوة الصورة وأي هذه الصفات تساعد الناس على إصدار تقييم إيجابي أكثر من غيرها لكلا الشركة ومنتجاتها. فهذه الصفات هي المفتاح لحصول الدعايات في أذهان الناس. وهي التي تشير إلى الصناعة التي يمكن أن تستفيد من ارتباط اسمها باسم البلد. فمثلاً إذا كان الجمهور الهدف يظن أن أستراليا هي بلد «أسلوب الحياة» عندئذ يوجد احتمال قوي لتكسب الدعم والقوة في التسويق لصناعات (أو شركات) يرتبط اسمها بهذه الصورة (مثل ملابس السباحة والسلع الرياضية، وبحوث سرطان الجلد والسياحة) فتتفوق في ذلك على الصناعات التحويلية، مثلاً. والطريقة الوحيدة الموثوقة لاكتشاف أي الصفات تحدد صورة البلد هي البحوث. ويمكن الاستفادة من الأساليب البحثية الواردة في الفصل العاشر

لتوصيف صورة البلد. عندما يعرف المرء رأي الناس في بلده، يسهل اتخاذ القرار حول إيجاد الربط الواضح والصريح بين البلد والصناعة والشركة، أم عدم اللجوء إلى هذا الترابط.

### الشاهد رقم 3.9 - دولتان لديهما مشاكل في الصورة

#### اسم جديد لبريطانيا

بعد أن أعطى تعريفاً جديداً لمصطلح «الجناح اليساري»، يريد طوني بليير Tony Blair الآن أن يعيد توصيف بريطانيا العظمى، يريد أن يحدث صورة بريطانيا العظمى التي ينظر إليها بأنها منزلة وتنظر للوراء بما لديها من رموز في قصر باكنغهام والحرس الملكي المعروف باسم beefeaters و كلب bull dog الإنكليزي ذي الرأس الضخم والشعر القصير. وهدفه في هذا أن يقدم صورة لما أصبحت عليه بريطانيا العظمى وكيف ستكون في الألفية الجديدة. ومن خلال عمله هذا يريد أن ينسى الناس المفهوم الذي قدمته السيدة تاتشر عن الأصالة البريطانية وما تحمله من معانٍ استعمارية.

كانت أول خطوة اتخذها بليير نقاش حول الصفات المميزة التي ينبغي لبريطانيا العظمى أن تبرزها، مثلاً، كونها الجسر بين أوروبا وأمريكا؛ وبأنها «جزيرة الإبداع»؛ وأنها أمة تحب العدالة وتتمسك بالقوانين. وخرج من هذا النقاش اقتراح تقدم به وولف أولنز Wolff Olins، أشهر استشاري في هوية الشركات ببريطانيا. وكانت نصيحته إسقاط كلمة «العظمى» من الاسم. فهذه الخطوة، كما هو مأمول منها، سوف تساعد في تذكر هذا البلد وتخفيض إلى الحد الأدنى التدايعيات المترافقة مع ماضيها الاستعماري. وقد أجرى بليير بدوره بعض التغييرات التجميلية في الحكومة، فأصدر بيان مهمات جديداً لوزارة الخارجية وبَدَل اسم وزارة التراث ليصبح وزارة الثقافة والإعلام والرياضة.

ويبقى السؤال: «هل تستطيع الحكومة، أي حكومة، أن تساعد في إبراز صورة جديدة للبلد تكون مرغوبة أكثر من سابقتها؟» المثال الآتي يقدم جواباً بالإيجاب، إنما بمساعدة الآخرين.

## صنع في تايوان

يجري الحديث عن تايوان في دنيا تكنولوجيا المعلومات بأنها «جزيرة السيليكون» فهي تنتج ما يقرب من ربع إنتاج العالم من الكمبيوترات الشخصية وغيرها من منتجات التكنولوجيا الفائقة للمعلومات. ومع ذلك تظل الولايات المتحدة واليابان الدولتين الأعلى مقاماً في العالم في هذا الميدان. ذلك أن عبارة «صنع في تايوان» لا تزال ترمز إلى التقليد ورداءة النوع. ولعل السبب في ذلك يعود إلى تلك الأيام حين كانت تايوان تنتج الكمبيوترات الشخصية «المستنسخة عن IBM» وإلى حقيقة أخرى مفادها أن كثيراً من منتجات تايوان تحمل اسماً تجارياً لبلد آخر.

وفي سبيل تحسين هذه الصورة تم تطوير استراتيجية جديدة بتوجيه من وزارة الشؤون الاقتصادية تهدف إلى تحديث صورة المنتجات التايوانية، و(ب) تصاميم المنتجات. وهذا التحسين من شأنه أن يضيف قيمة مرئية للمنتجات ويعزز بشكل مباشر صور الشركات (وتايوان ذاتها) التي تنتجها. أما الجانب الثالث لهذا البرنامج فيقضي بالترويج لهذه التغييرات من خلال استغلال المناسبات الكثيرة والمتنوعة ومن خلال برامج تحث الصناعة على متابعة تحسين المنتجات إضافة إلى حملة خاصة بهوية الشركات.

هذه الاستراتيجية طويلة الأجل وتستند إلى أسس متينة تتمثل بتقديم القيمة الأفضل للزبون. فإذا كانت بريطانيا العظمى تسعى لإعادة التوصيف، فهي أيضاً بحاجة لتعاون قادة الصناعة والأعمال.

المصدر: «Madein Taiwan: Designing a New Image», R. Blach and J. Blach, Design Management Journal (Summer 1993), 36 - 40.

## استعارة صورة شريك في الأعمال

في عصر كثرت فيه الشراكات الاستراتيجية من المفيد التفكير في كيفية استعارة الشركاء لصور بعضهم بعضاً. فمثلاً في صناعة مواد التجميل يرغب الكثير من الشركات الصانعة في بيع منتجاته باهظة الثمن من خلال باعة تجزئة زبائنهم من ذوي الدخل المرتفع. إذ تعتقد هذه الشركات أن هذه المنتجات

ذات الجودة العالية والأثمان الغالية «تتوافق» مع صورة بائع تجزئة لا يبيع إلا لذوي الدخول العالية. وفي الحقيقة، إن نظرة عابرة توحى للمرء أن معظم باعة التجزئة يتبنون واحداً من أربعة مواقف هي: باعة تجزئة متخصصون يختارون مواقع بعيدة عن الأماكن المزدحمة؛ وباعة تجزئة يحبون العمل لساعات طويلة ويبيعون سلعاً استهلاكية أساسية يختارون مواقع مناسبة لأعمالهم هذه؛ وباعة متخصصون بالبيع بالحسومات يؤكدون «على الأسعار الرخيصة يومياً»؛ وباعة تجزئة يصرون على الجودة والقيمة على نطاق واسع<sup>(10)</sup>. وكل فئة من هؤلاء تبرز لنفسها لدى الزبائن صورة تختلف عن الأخرى تمكن الشركات الصانعة من استعارتها بدرجات متفاوتة.

غير أن الجودة في تشكيلة واسعة من المنتجات لا يمكن ملاحظتها حتى يوضع المنتج في الاستعمال الشخصي. وإذا افترضنا أن المستهلك مستعد لدفع ثمن أعلى ليحصل على منتج أكثر جودة، وأن كلفة المنتج غير الجيد قليلة، تنشأ في هذه الحالة مشكلة أخلاقية. فالصانع لديه حافز لإنتاج منتج قليل الجودة وتمريضه على أنه منتج عالي الجودة. وفي مثل هذه الظروف يحتاج الصانع المنتج لسلع عالية الجودة إلى وسيلة تعطي المؤشر لجودة منتجاته العالية وبذلك يبيع بسعر أعلى (ويحقق مبيعات متكررة).

من الأدوات الشائعة المستخدمة لتؤشر إلى الجودة العالية السعر المرتفع والإعلانات الكثيرة وفترة ضمان للمنتج طويلة الزمن واسم للعلامة التجارية يظل مشهوراً. لكن هذه الأدوات قد لا تتوفر لشركة صغيرة في بداية عهدها، أو لشركة تصدّر منتجاتها إلى بلد جديد. فمثلاً، مَنْ مِنَ الزبائن سوف يصدق ضماناً مدى الحياة يقدمها لمنتجها صانع لا يعرفه أحد وحديث العهد في السوق؟ في مثل هذه الحال يسعى الصانع للإعلان عن جودة بضاعته من خلال

J. Corstjens and M. Corstjens, «Store Wars: The Battle for Mindspace and Shelfspace» (10) (Chichester, UK: John Wiley, 1995).

طرحها في الأسواق عن طريق بائع تجزئة له شهرته وسمعته الحسنة. وقد أثبتت البحوث أن إدراك الشاري لجودة المنتج يكون في أفضل حال عندما تكون أسماء المحال التجارية أكثر إيجابية<sup>(11)</sup>.

من الاستراتيجيات التي تنتهجها الشركات الآسيوية عند دخولها للسوق الأمريكية أن تقدم منتجاتها للبيع تحت اسم بائع تجزئة يتمتع باحترام الزبائن مثل Sears أو J.C. Penney. ففي هذه الحال يقدم بائع التجزئة سمعته بمثابة «ضمانة» للمنتج ويوجه رسالة للزبائن عن جودته لدى الصانع. وعندما يبيع تجار التجزئة منتجات بعلامات تجارية غير معروفة فإنهم يقدمون ضمانة مماثلة. لكنهم في هذه الحال يتيحون للعلامة التجارية غير المعروفة أن تستعير سمعتهم.

وفي أسواق الأعمال بين الشركات يقوم الموزعون بالدور الرئيسي والهام في البحث عن الزبائن والاحتفاظ بهم. لنأخذ مثلاً لذلك شركة كاترپلر Caterpillar المصنعة لمعدات البناء وأعمال المناجم. يقول دونالد فايتهس Donald Fites رئيس مجلس إدارة هذه الشركة ومديرها التنفيذي أن شبكة التوزيع التي لديها والدعم الذي تقدمه لمنتجاتها هي أكبر وأهم ميزة لها تجعلها تتفوق في السوق على منافسيها مثل كوماتسو Komatsu وهيتاشي Hitachi وكوبيلكو Kobelco<sup>(12)</sup>. والعمود الفقري لهذه المنظومة نحو 186 موزعاً مستقلاً منتشرين في العالم. ومعظم هؤلاء أعضاء قدامى لهم سمعتهم في مجتمعاتهم المحلية مما يجعلهم في مواقع تتيح لهم التقرب من الزبائن بشكل أفضل كثيراً مما يمكن لشركة عالمية أن تقوم به وحدها. وبالاتي يمكن القول إن شركة كاترپلر «تفكر على الصعيد العالمي وتتصرف على المستوى المحلي». وهذا يعتمد اعتماداً

For a discussion of these issues and references to other studies in this area, see: W. Chu (11) and W. Chu, «signaling Qualityly Selling hirurgough a Reputable Retailer: An Example of Renting the Reputation of Another Agent», Marketing Science, 13, 2 (1994), 177 - 89.

D. Fites, «Make Your Dealers Your Partners», Harvard Business Review (March - April (12) 1996), 84 - 95.

كبيراً على الصورة والسمعة الجيدتين للموزعين في تحقيق نجاحها. وبالمقابل يعتمد الموزعون ليحققوا نجاحهم على صورة شركة كاترلر بتقديم الجودة في الإنتاج والدعم الفني للمنتجات.

والمناسبة الأخرى التي تستعير فيها الشركة صورة الشريك عندما تتضمن منتجات الشركة الصانعة مكونات من صنع موردين آخرين. شركة نايك Nike، مثلاً، لا تفضل أن تعلن اسم من يصنع الأحذية التي تحمل اسمها. (في المرة المقبلة، عندما تذهب إلى محل تجاري لتشتري حذاء يحمل علامة هذه الشركة، أو غيره من العلامات التجارية الشهيرة، انظر إلى المنتج لترى أين صنع. فسوف تدهش عندما تعرف أن منتجات أشهر علامة تجارية في أمريكا ليست من صنع أمريكا). ولكن يحدث العكس تماماً في مثال الشركات الصانعة للكمبيوترات الشخصية. فمثلاً، معظم العلامات التجارية الرئيسية لهذه الكمبيوترات تشعر بالسعادة إذا تضمنت إعلاناتها الشعار «إنتل Intel في الداخل». والواقع أن الحملة الإعلانية بعنوان «إنتل في الداخل» أصدقت مثال لإحداث ما يدعوه اختصاصيو التسويق «المكون ذا العلامة التجارية المعروفة». والشيء المثير للاهتمام في مثال شركة إنتل Intel هو أنها ناجحة جداً في نظر كثير من المصنعين. انظر الشاهد رقم 4.9 لمعرفة القصة الحقيقية، والتورية مقصودة.

#### الشاهد رقم 4.9 - «إنتل في الداخل»

في سنة 1991 وبمناسبة إطلاق «رقيقة الكمبيوتر 486»، قدمت شركة إنتل Intel عرضاً للتعاون الإعلاني لكل شركة تصنع الكمبيوترات الشخصية وتستخدم معالجاً من صنع إنتل. كان العرض مغرياً حتى إن أحداً لا يستطيع أن يرفضه. يقضي هذا العرض بأن تدفع شركة إنتل مبلغاً من المال يصل حتى نصف تكاليف الإعلان إذا وضع المصنع في إعلانه الشعار القائل «إنتل في الداخل». إنها صفقة جيدة حقاً! لكن القليلين جداً من المصنعين تنبأوا بعواقب إخبار الزبائن بأن الرقائق من صنع إنتل هي القلب في الكمبيوتر الشخصي الذي لديهم.

وقد نشرت شركة إنتل الآلاف المؤلفة من الإعلانات عبر السنين تقنع بها الشارين ذوي المعرفة الضئيلة أن الرقائق التي تصنعها هي بمثابة القلب في الكمبيوتر الشخصي الحديث. وطبع شعارها «إنتل في الداخل» على آلاف مؤلفة من إعلانات الشركات الصانعة للكمبيوتر الشخصي. ومع تزايد نجاح إعلانات الشركة وتطويرها للمنتجات واختراقها الأسواق، ازدادت أعداد الزبائن الذين بدّلوا طريقة طلبهم لكمبيوتر شخصي جديد. وفي تلك الأيام عندما كان الكمبيوتر الشخصي صنع IBM يهيمن على الأسواق كان الزبائن يطلبون شراء كومبيوتر بعد اختيار العلامة التجارية للشركة الصانعة التي تعد المعيار الأول والأهم في الاختيار. فإن كنت ممن يهونون المجازفة فقد تختار IBM. (لا أحد يطرد من وظيفته بسبب شراء كومبيوتر صنع IBM). وإن كنت خبيراً في الكمبيوترات ويهملك السعر فقد تشتري كومبيوتراً «مستنسخاً عن IBM» من صنع تايوان. في حين يشتري الآخرون كومبيوتراً يحمل اسم علامة تجارية معترف بها. خلاصة القول إن صورة الصانع صفة مميزة هامة جداً في الاختيار.

قارن ما تقدم ذكره مع الطريقة التي كان بها الكثيرون يختارون الكمبيوتر الشخصي في التسعينيات من القرن الماضي. كان المعيار الأول في اختيارهم أن يكون من الصنف المتضمن رقائق صنع إنتل Intel. إذ يقول الشاري: «أريد كومبيوتر [386، 486، بنتيوم Pentium]». وبعدئذ يفكر باسم الصانع - الخيارات، الأسعار، التصاميم... إلخ. وغدت شركة Intel أكثر أهمية من Acer، و Compaq و digital و Dell و Toshiba وغيرها. وكانت الكمبيوترات من صنع إنتل أكثر شعبية من كمبيوترات Apple.

فكانت النتيجة أن قويت صورة Intel وضعفت صور الشركات الأخرى الصانعة للكمبيوترات الشخصية، وخلال تلك الفترة انتقلت شركة Intel من بداية ساكنة إلى واحدة من أشهر عشر شركات ذات سمعة ممتازة وفق تصنيف مجلة فورشن Fortune للشركات الخمسمئة (انظر الجدول رقم 1.1 في مقدمة هذا الكتاب). وهناك علامات تجارية أخرى لعناصر تكوّن جزءاً من المنتج حظيت بنجاح كبير مثل Dolby و Gor - tex و Lycra و Nutra Sweet و Stainmaster، لكن قيمة استعارتها للصورة لم تكن على درجة من النجاح مثل Intel.

وقد دلت البحوث أن عملية قسمة وتعديل تحصل عندما تمتزج في ذهن الرائي صورتان لشركتين حيث تخسر الشركة ذات الصورة الأفضل شيئاً من بريقها وتكسب الشركة الثانية القليل من هذا التآلق. لكن هذه البحوث لم تقدم بعد طريقة قياس الربح والخسارة، رغم وجود هذين النقيضين. وكما ذكرنا آنفاً فإن الاستشاريين المحدثين في شؤون الأعمال يدركون هذا الأثر، وقد حاولوا أن يعملوا مع بعض المؤسسات ذات الشهرة الجيدة ليخبروا عملاءهم المنتظرين عن منزلة زبائنهم، ومع تزايد جودة هذه اللائحة بأسماء العملاء ترتقي صورة الاستشاري.

### استراتيجيات التواصل

عرفنا في بحثنا أعلاه الدور الذي تقوم به صور البلدان والصناعة والعلامة التجارية والشريك كمصادر محتملة لدعم وتقوية الصورة التي ترغبها الشركة لنفسها. ولكي يحصل هذا الدعم لا بد أن تعلم جماعة أصحاب المصلحة تلك الرابطة التي تربط بين الشركة والبلد أو الصناعة أو الشريك أو العلامة التجارية، ولا بد أن يكون لديها صورة إيجابية (متوقعة) عن ذلك الكيان الآخر. (وكلمة إيجابية في هذا السياق تعني أن صفة أو أكثر من صفات الصورة الأخرى تساعد الناس في إعطاء تقييم إيجابي للشركة أو منتجاتها.) أما الافتقار إلى الوعي والمعرفة فهذا مشكلة بسيطة يسهل التغلب عليها. وكما سوف نرى أدناه، يمكن لوكالات الإعلان أن تستخدم استراتيجيات تواصل مختلفة لتبني علاقة ارتباط بين صورتين. والمشكلة في أغلب الأحيان تحديد صورة بلد، مثلاً، في أذهان الناس لتكون هذه الصورة بمثابة منصة تنطلق منها صورة لصناعات البلد أو الشركات أو العلامات التجارية لهذا البلد.

يقول ديفيد أوغيلفي David Ogilvy مؤسس فن الإعلان الحديث، ويشاركه في قوله هذا اثنان من أشهر استشاريي الإعلان المعاصرين، آل ريز Al Ries وجاك تراوت Jack Trout، إن عقولنا ترى مدناً كثيرة وبلداناً كثيرة

وصناعات مختلفة وكأنها «بطاقات بريد مصورة في الأذهان»<sup>(13)</sup> (وربما تكون للبلدان الكبرى بطاقات بريدية مصورة أكثر عدداً مما للبلدان الصغيرة). والبحوث هي التي تكشف، وتفتح الأبواب المغلقة للصفات والمزايا التي تعرف بطاقات البريد الذهنية هذه.

ولتوضيح هذه الفكرة دعنا نفترض أن البحوث أظهرت أن معظم الناس يعرفون القليل جداً عن فنلندا سوى أنها الجار القريب المجاور للسويد. ولنفترض أيضاً أن الصور التي يحملونها عن السويد إيجابية. فكيف يمكن استخدام الإعلان لتعريف الناس (سريعاً) أن فنلندا بلد جدير بالزيارة (بالنسبة للسائح) وأنها جديرة بالتعامل التجاري. بالاستعانة بأفكار ريز وتراوت يمكن أن نستخدم تلك البطاقة البريدية الذهنية للسويد أساساً لتطوير صورة لفنلندا. وربما تكون بداية عملية بناء الصورة باستخدام الشعار «فنلندا - البلد المجاور للسويد». أو يمكن إيجاد رابطة تربط فنلندا بجارتها الأخرى، روسيا فنقول «فنلندا - بوابة مدينة سان بطرسبرغ». (ذات مرة اقترح ريز وتراوت توصيف جزيرة جامايكا بأنها هاواي البحر الكاريبي. فالجميع يعرفون ما هي هاواي ولا أحد يعرف شيئاً مميزاً لجامايكا). ومن غير المرجح أن يكون شعب فنلندا متحمساً لأي من هذين التوصيفين (فهم لا يثقون بجيرانهم الروس ولا يحبون أن يقارنهم أحد مع السويديين)، لكن مغزى هذه القصة أن يبدأ المرء بشيء يستطيع الجمهور المتلقي أن يقدمه، وهو أن يكون جاراً لأحد معروف. والبناء على معرفة موجودة أقل كلفة من محاولة تكوين صورة مرغوبة من لا شيء.

وفي ما تبقى من هذا الجزء من الفصل دعنا نفترض أن الصور التي يحملها الناس عن البلد الذي تفكر بالاستعانة به تحتوي بعض الصفات التي يمكن لشركتك أن تستعيرها. فالمسألة هنا: كيف تستشير التداعيات والارتباط

(13) D. Ogilvy, Ogilvy on Advertising (London: Pan Books, 1983), ch. 10. A. Ries and J. Trout, Positioning: The Battle for Your Mind (New York: McGraw - Hill, 1981), ch. 15.

بين هذه الصفات وشركتك؟ هناك احتمالات كثيرة، أهمها وأكثرها وضوحاً الإعلان.

وإحدى هذه الطرق أن تخبر الناس في الجمهور الهدف عن هذا الترابط بكل صراحة ووضوح. فمثلاً ابتداءً إعلان عن سيارات Audi بالعنوان الآتي: «أفضل قيمة أسترالية لسيارة فارها الألمانية» وفي إعلان آخر نشر في الصحيفة ذاتها كان العنوان «موزعو سيارات Saab في سيدني يعرضون أفضل سيارة في أوروبا بأسعار تشجيع الارتباك عند اليابانيين». وقد استخدمت طريقة أكثر لطفاً في إعلان تلفزيوني عن علامة تجارية للجينز. فقد ظهر في الإعلان شخصان يتحاوران باللغة الفرنسية عن صنف الجينز، ولم يتفوها بكلمة إنكليزية واحدة. فالهدف الضمني غير الصريح لهذا الإعلان هو استعارة صورة الأزياء الفرنسية. كما استخدمت شركة النفط المعروفة BP حملة إعلانية تواصلت لعدد من السنين تحمل العنوان «بريطانيا في أفضل صورة لها». ونسي الناس أن الرمز BP يعني شركة النفط البريطانية British Petroleum.

وأسماء الشركات أيضاً تعد وسيلة هامة تعطي الإشارة المرغوبة. إذ ليس من العسير أن يجري ذكر بلد المنشأ للمؤسسات الآتية: الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines، مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group، الخطوط الجوية البريطانية British Airways، معهد الأعمال اللندني London Business School، شركة ضباب لندن للألبسة London Fog Clothing Co. الخطوط الجوية السنغافورية Singapore Airlines ومعدات تكساس Texas Instruments وطيران الولايات المتحدة US Air. وقد يكون في معرفة منشأ العلامات التجارية الآتية شيء من الصعوبة رغم أن باستطاعة الكثيرين أن يحسنوا التخمين: Benetton، Fuji، Heineken، Lowenbrau، Mercedes -، وإذا أرادت إحدى الشركات أحياناً أن تشير إلى بلد منشئها ولا يتيح لها اسمها ذلك، فقد تضيف سطرًا تعريفيًا أو شعاراً إلى اسمها. وقد ذكرنا سابقاً مثالين لهذه الحالة، هما:

«لوفتهانزا، الخطوط الجوية الألمانية»، و«كانتاس، الروح الأسترالية». وتستخدم شركة كانتاس إضافة لذلك رسماً يمثل الكنغر الطائر شعاراً لها).

والنموذج الثالث لإعطاء هذه الإشارة استخدام الرموز الصورية، وهناك رموز بأشكال مختلفة تستخدم لتأسيس الارتباط بين الشركة وبلد منشئها. منها، مثلاً صورة علم الدولة أو العناصر الرئيسية لهذا العلم، ووضعها في الإعلان. وهذه طريقة عظيمة الجدوى لإعطاء هذا المؤشر. فالكثيرون يعرفون «النجوم والخطوط» في العلم الأمريكي، وورقة شجر القيقب الحمراء في علم كندا. ولا يسعنا إلا أن نذكر تغييراً مثيراً للاهتمام بديلاً للإعلان في استخدام العلم، وكان ذلك عندما فازت أستراليا بكأس أمريكا في سباق اليخوت. ففي هذه «الحملة» التي انطلقت خصيصاً ضد نادي نيويورك لليخوت New York Yacht Club رفع ألان بوند Alan Bond وفريقه علمهم الجديد الذي صمم أصلاً ليخدم الغرض الذي كان يرمز إليه علم القراصنة المألوف وهو «الجمجمة والعظمتان». لكنه في هذه المناسبة كان علماً يحمل صورة «الكنغر الملاك». يمثل الرسم صورة كنغر ذهبي اللون يقف على قائمته الخلفيتين ويرتدي قفازات الملاكم الحمراء في قائمته الأماميتين واللون الأخضر يشكل خلفية الصورة. (اللوان الأخضر والذهبي هما علم الرياضة الوطني لأستراليا). وظل هذا العلم ورسم الكنغر الملاك لسنوات كثيرة بعد تلك المناسبة الرياضية رمزاً لمنجزات أستراليا الرياضية لدى الأستراليين أنفسهم وغيرهم الكثيرين من شعوب ما وراء البحار.

لكل دولة عدد من الرموز الثقافية نذكر منها على سبيل المثال برج إيثل في باريس، تمثال الحرية في نيويورك، جسر البوابة الذهب في سان فرانسيسكو، القيقاب الخشب وزهرة التوليب والقنوت في هولندا، دار الأوبرا في سيدني، ساعة بيغ بن وجسر لندن، وهي جميعاً معروفة على نطاق واسع. والصورة الواحدة منها قد تعادل ألف كلمة في إشارتها للدولة والشائج الثقافية.

والنموذج الأخير للإعلان عن اتصال الشركة بالبلد استخدام عبارة «صنع في...». تشير البحوث التي أجراها ديفيد هيد David Head من جامعة باث University of Bath في المملكة المتحدة أن الشعار الإعلاني المتمثل بعبارة «صنع في» قد يكون واحداً من ثلاثة أصناف<sup>(14)</sup>. يشتمل الصنف الأول منها على خطاب مباشر إلى الاعتزاز القومي عند الجمهور الهدف. ويذكر في نطاق هذه الاستراتيجية مثل المصرف الألماني BFG الذي استخدم الشعار «مئة سنة من صنع في ألمانيا». وفي أوروبا تستخدم شركة فيليبس الهولندية إعلانها بمهارة فائقة لتصف نفسها بأنها «البديل الأوروبي [لليابانيين]». وأما الاستراتيجية الثانية التي يقدمها هيد Head لاستخدام عبارة «صنع في (اسم البلد)» فتتمثل بترياق الوطنية وحب الوطن. تتميز هذه الاستراتيجية بتوجيه انتباه الجمهور الأجنبي إلى المزايا الإيجابية للبلد. والفكرة هنا أن يُصنع المنتج أو الخدمة ذات المنشأ في بلد معين بتلك الصفات والمزايا المعززة للصورة. وعلى سبيل المثال عملت شركة الطيران السويسرية Swissair على طباعة هذا الشعار على صورة بحجم صفحة كاملة تمثل الأجزاء الداخلية لساعة جيب (سويسرية): «تبيّن المحصلة الإجمالية لكل هذه التفاصيل سلاسة العمل في مطار سويسري». وأما الاستراتيجية الثالثة والأخيرة لهذا النموذج من الإعلان فتعتمد على التلميح إلى خبرة معينة في بلد أجنبي. فمثلاً، ترتبط الهندسة الألمانية، خارج ألمانيا، بكل ما يشير إلى إتقان الصنع والتكنولوجيا والابتكار. ومن هذا المنطلق استخدمت شركة AEG الشهيرة بصناعة الكهربيّات الشعار الآتي في إعلان لها نشر في بريطانيا: AEG تعني الهندسة المتقدمة من ألمانيا Advanced Engineering from Germany».

وإذا كانت للبلد صورة محايدة تفتقر إلى القوة فالواجب يقضي إضفاء القوة إلى صورة البلد. وكما جاء في الشاهد رقم 3.9 يجري اختيار صفة أو

صفتين من شأنها أن تدعم مسيرة صادرات الشركة المحلية. لكن هذه المحاولات تستغرق وقتاً طويلاً عادة لتعطي ثمارها. غير أنه توجد استراتيجية واحدة سريعة المفعول وباهظة التكاليف (مالياً ومن حيث المخاطرة بالفشل)، تلك هي الاستراتيجية التي تناضل الحكومات في سبيل حق استخدامها. إنها الألعاب الأولمبية. والحجة في هذا إذا استطاعت الدولة أن تعتلي المسرح العالمي لمدة أسبوعين، فإن لرياضييها ولحكومتها ولرجال الأعمال فيها وللمنظمين الفرصة في إظهار تفوقهم وأدائهم العالي والجودة من الصنف الممتاز والقدرة التنافسية، وهذه كلها مجموعة من الأسس الجيدة تشكل نقطة انطلاق لتوصيف البلد أو إعادة توصيفه.

### الخلاصة

عرفنا في هذا الفصل بعض القنوات الرئيسية المفتوحة أمام الشركة لتستعير صورة كيانات أخرى بغية تعزيز صورتها أو صور علاماتها التجارية. وفي ما تركز الجزء الأكبر من هذا البحث على الصور التي يحملها الناس عن بلد منشأ الشركة فإنه يتعين على المديرين ألا ينسوا أن هذه الصور تفيدهم فقط في صناعات معينة. والبحوث وحدها كفيلا في معرفة أي من صفات صورة البلد ترتبط بصناعة معينة وأيها يمكن استخدامه وسيلة دعم للصورة.

الروح القومية والوطنية قوة ذات تأثير قوي في كثير من الثقافات، لكنها ليست القوة الأعظم في كثير من الأسواق الاستهلاكية المتقدمة. ومع ذلك لم تقف هذه القوة حائلاً دون محاولة بعض القادة السياسيين ورجال الأعمال في أقطار مثل أستراليا وبريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية استخدام حملة إعلانية بعنوان «صنع في...» لتحفيز الطلب على منتجات من صنع محلي. لكن خير مثال نسوقه لتبيان أن حملة كهذه تحقق نجاحاً أقل مما هو متوقع لها يكمن في صناعة السيارات الأمريكية. ففي الثمانينيات من القرن المنصرم جرى الإعلان عن كثير من الأسماء التجارية للسيارات في أمريكا باستخدام فكرة ثانوية أو

رئيسية تقول «اشترِ الأمريكي». ورغم ذلك لم تتأثر مبيعات السيارات اليابانية حيث كان قطاع واسع من الأمريكيين يتعاونون السيارات اليابانية لأنهم رأوا فيها جودة أعلى من مثيلاتها الأمريكية. ولو أدرك الرؤساء التنفيذيون في الشركات الأمريكية الصانعة للسيارات هذه الحقيقة، لبذلت جهود أكبر في سبيل تحسين الجودة (وهذا ما يريده الشاري) بدلاً من تذكير المواطنين بوطنيتهم (وجعلهم يشعرون بعقدة الذنب). الإعلانات خير مساعد، لكن ينبغي أن يستند الإعلان على البحث والتقصي المسبق للصورة وعلى تمثيل قابل للتصديق لهذه الصورة.

ترشدنا فكرة هذا الفصل إلى إجراء البحوث لمعرفة كيف يقوم أصحاب المصلحة في مؤسستكم بربط الصور التي يحملونها عن البلد والصناعة والعلامة التجارية. والفرص موجودة للإعلام من الوشائج الرابطة بين اثنتين أو أكثر من هذه الصور ابتغاء تعزيز قيمة صورة شركتكم. ولهذه الغاية ينبغي البحث عن الصفات الإيجابية في صورة البلد أو الصناعة أو الشريك أو العلامة التجارية التي يمكن استخدامها لتمييز شأن مؤسستكم وإعلائه في أذهان أصحاب المصلحة. وتذكر النجاح الذي حققته الولايات المتحدة الأمريكية في تصدير ثقافتها إلى كافة أصقاع العالم عبر المناسبات الرياضية التي تقيمها، وعبر أفلامها السينمائية والعلامات التجارية التي تنتجها، وتذكر أيضاً أن هذه الثقافة قد فتحت فرصاً كثيرة للشركات ورجال الأعمال الأمريكيين ليحذوا حذوها.