

# القسم الثاني

رتب منزلك من الداخل



obeikandi.com

## الفصل الثالث

تجنب الخطوات الخاطئة  
الأكثر شيوعاً في الإدارة



obeikandi.com

الأزمة الأقل توقعاً والأشد ضرراً التي تنبثق أحياناً من صندوق (باندورا) يمكن أن تكون هي الأكثر قابلية لتجنبها بمجرد تغيير طريقتنا في العمل التجاري. إن أحب المشاهد إلى نفسي في الفيلم السينمائي للصغار، وهو فيلم (سنو وايت والأقزام السبعة) هو المشهد الذي ينهي فيه الأقزام يوم عملهم بإقفال باب منجم الماس ويعلقون المفتاح إلى جانب القفل. إن الأقزام شأنهم شأن مديري الأعمال الصغيرة يتبعون المبادئ المقبولة للإدارة الجيدة (ضع قفلاً على بابك) ولكنهم لا يفكرون بكل أسئلة «ماذا إذا» فيما يتعلق بما يجب عمله بالمفتاح.

إن هذا السؤال «ماذا نفع بالمفتاح» يتضمن طريقتك في العمل التجاري. لقد رأيت العديد من الأعمال التجارية الصغيرة تأتي وتذهب خلال ما يقرب من اثني عشر عاماً من امتلاك عمل تجاري صغير ومن العمل كمستشارة. كثيرون هم الذين أتاحت لهم فرصة طيبة للاستمرار ولكنهم فشلوا في النهاية بسبب سوء السياسات أو سوء الإشراف أو سوء الإدارة أو سوء التخطيط. بعبارة أخرى، فشلوا في أوجه تعريف ماهية إدارة المنشأة. ومن ثم، وكمن يصب الزيت على النار بعد تحديد الموقف المعاكس، يرفض مالك العمل التجاري أو مديره الاعتراف بخطورة الوضع، أو يرفض أن يتعلم درساً من الحادث، الأمر الذي يسمح بتعاظم الأخطاء. إن الشخص الذي يرأس عملاً تجارياً ينبغي له: (أ) أن يتعرف على مصادر قوة الشركة ويستثمرها، و(ب) أن يحدد ما هي أخطاء الشركة ويتعلم منها. والدرس الأهم هو عدم تكرار الخطأ نفسه.

إن هذا الفصل يقدم لك توضيحاً بشأن أكثر الأزمات تكراراً وأشد الأوضاع خطورة فيما يتعلق بسوء الإدارة ومما عانى منه مالكون آخرون لأعمال تجارية صغيرة، وهذه الأوضاع تتراوح بين عجز في السيولة النقدية وخسارة

الزبائن بل حتى إصابة الشركة بركود اقتصادي. وفي كل حالة من الحالات المذكورة في هذا الفصل نشأت الأزمة بسبب سوء الإدارة في الشركة وسياساتها. بعد أن عرفت ذلك يمكنك أن تحدد الأوضاع السلبية المحتمل حدوثها وأن تزيل ما يمكن إزالته من الخطر.

ومن أجل النجاح في التغلب على كل وضع من الأوضاع التي يجري بحثها في هذا الفصل، إضافة إلى الظروف السلبية الأخرى، قد يترتب عليك أن تفعل الآتي:

◆ استمع إلى آراء الغرباء وانطباعاتهم عن شركتك: غالباً ما يكون الشخص القادر على أن يقدم لك نظرة في العمق في صورة شركتك أو مكانتها في المجتمع، شخصاً غريباً ولكنه موضوعي؛ بمعنى أنه مالك لعمل تجاري آخر، أو صديق، أو جار يمكنك أن تطمئن إلى أنه يقول الحقيقة، أو قد يكون أحد الزبائن. فإذا كان زبوناً زوّده ببطاقات كتبت عليها عبارة «أخبرنا ما رأيك» أو «كيف نستطيع أن نخدمك بصورة أفضل؟» هذه البطاقات يستطيع الزبون أن يجيب عنها وأن يعيدها إليك دون ذكر اسمه. عندئذ يجب أن تدرس دراسة جدية ما يقوله لك.

◆ استمع إلى العاملين في شركتك عندما يعبرون عن القلق: إن احتمال تعرضك لوضع سلبي سيزداد سوءاً إذا كنت تتبع ثقافة - حقيقية أو تخيلية - تقضي «بقتل ناقل الرسالة». بمعنى إذا كان مستخدموك يخشون أن يتعرضوا للطرد، أو للتأنيب أو للغضب، إذا نقلوا إليك أنباء سيئة فإنهم سيحتفظون بها لأنفسهم. فقبل عدة أعوام كان المستخدمون في قسم الأشعة في أحد المستشفيات في مدينة (مونسي Muncie) في ولاية إنديانا، يعتقدون أن بعض المرضى كانت تُعطى لهم جرعات زائدة عن الحد من النظائر

المشعة. بيد أنهم لاذوا بالصمت خوفاً من تأنيب رؤسائهم لهم. في نهاية الأمر، قام أحد المستخدمين الذي ترك المستشفى بتسريب هذا الأمر إلى الصحافة فانتشرت القصة مسببة ضرراً لسمعة المستشفى وأوضاعه المالية.

◆ **حلل هذه الآراء السلبية تحليلاً موضوعياً:** إن مالكي الأعمال التجارية وكبار القائمين على إدارتها كثيراً ما ينكرون وجود مشكلة أو يقللون إلى أدنى حد خطورة الضرر الذي يمكن أن تلحقه بالعمل التجاري. إن إحدى الحالات الشهيرة من هذا القبيل هي قضية مصرف (بيرنغز Baringz) الذي مقره في إنكلترا، فقد أخفقت إدارته في معالجة العجوزات المالية لواحد من أجح التجار المتعاملين معه في عام ١٩٩٥. وبعد أن أصاب الدمار هذا المصرف نتيجة تصرفاته، وجهت التهمة إلى مستخدم يدعى (نك ليزون Nick Leeson) بتزوير وثائق وخداع المصرف وخداع مؤسسة صرف العملات الدولية في سنغافورة، فقد أقنعهم بأن لديه ما يكفي من المال لتعويض خسائره. وقد ادعى بعض الأنباء أن رؤساء (ليزون) لم يراقبوه مراقبة كافية وكانوا على علم ببعض التزوير في دفاتر الحسابات بقصد إخفاء الخسائر المتراكمة. في هذه القضية تسبب الإنكار بخسائر بلغت بلايين الدولارات وأدت في نهاية الأمر إلى إقفال المصرف.

◆ **أوجد أرضية آمنة أو توازناً بين الاعتقاد المفرط في التفاؤل بأن المعية الشركة يمكن أن تنقذها من جهة، والأبحاث وتوجهات الصناعة التي تشير إلى غير ذلك، من جهة أخرى:** لحسن الحظ أن من السهل الحصول على معلومات عن حالة الاقتصاد والتوجهات في الصناعة. ذلك أن أخبار الأعمال التجارية تملأ صفحات المجلات. كما أن البرقيات تنقل إلينا أنواعاً من أخبار الأعمال التجارية. فإذا سمعت عن مؤشرات إلى تدنُّ في مجال عملك، خذها على محمل الجد، وكن مستعداً لإجراء تغييرات.

◆ يجب أن تقر بالواقع عندما تحتاج شركتك إلى إجراء تغييرات أو تحتاج إلى مساعدة: لا تنتظر حتى يفوت الأوان. عندما أخذت محلات تحسين المنازل والمكتبات الكبيرة تنتشر في أمريكا، ما لبثت بعد مدة من الزمن أن أخذت تنتقل إلى البلدان الصغيرة، وأخذت تقضي على أعمال محلات برامج الكمبيوتر ومحلات بيع الكتب المستقلة، بيد أن هذه المحلات الصغيرة بقيت قائمة والفضل الأكبر في ذلك إلى الروح الإبداعية لدى مالكيها واستعدادهم لإجراء تغييرات. أي إلى التنوع، والتخصص، وتغيير الأسواق، ورفع سوية خدمة الزبائن.

◆ حدد طبيعة المشكلة ونوع التغيير أو المساعدة اللذين تدعو إليهما الحاجة: اختر الجهة الصحيحة التي تشد مشورتها. ثمة مهنيون، ومستشارون كثيرون، ومؤسسات أعمال صغيرة بإمكانهم مساعدتك (انظر المصادر). إذا ذلك أحد المستخدمين إلى مشكلة محتملة، اسأله كيف يرى إمكانية حلها. وعندما تشكو الزبائن، بادر إلى الاجتماع بهم لمعرفة سبب تدمرهم. حتى وإن قالوا إنهم لن يعودوا إلى التعامل معك.

◆ أسرع إلى اتخاذ إجراء لحل المشكلة بمجرد أن تعرف ما يجب عمله. لم الانتظار؟ إذا ما حددت طبيعة المشكلة وتأكدت من الحاجة إلى تغيير، أسرع قدر الإمكان في التغيير. تذكر ما ورد في الفصل الأول من أن الأزمات الكامنة تضني الشركات أكثر مما تضنيها الأزمات المفاجئة، ويمكن أن تسبب المزيد من الأذى لاستمرار الشركة.

دعنا ننظر في نموذج لحل سريع للمشكلة: لنقل مثلاً إنك تُدير عملاً تجارياً بعشرة موظفين. بما أنك من نوع الأشخاص شديدي الحذر، فإنك تتولى بنفسك دفع الرواتب. حل اليوم السابق لموعد دفع الرواتب، ولكن الزبائن تأخروا في تسديد ما عليهم لك، وهكذا فإن لديك نقصاً في النقود. وبما

أنك توقعت حدوث ذلك، بل ووضعت خطة لمواجهة، فقد اتصلت بمصرفك على الفور وطلبت قرضاً قصيراً الأجل، الزبائن لا علم لهم بوضعك، والمصرف يعتبرك رجل أعمال ذكياً.

الآن دعنا نراجع هذا السيناريو الخاص بدفع الرواتب بطريقة مختلفة. هذه المرة، كان عندك نقص في السيولة النقدية، اتصلت بالمصرف ولكنه لم يوافق على إعطائك قرضاً لأنك لم تفتح مسبقاً حساب تسهيلات ائتمانية، وهكذا فقد اضطررت لإبلاغ المستخدمين أن دفع رواتبهم سيتأخر. هذا الأمر يستفزهم إذ يعلمون أنك لا تستطيع دفع الرواتب في أوانها. ثم إن أفراد عائلاتهم سيستأوون ويخبرون الجيران والأصدقاء، ولا يمضي وقت طويل حتى تنتشر الشائعة بأن شركتك كان لها وجود مؤقت في بلدتك.

والآن دعنا نراجع السيناريو ذاته بنظرة ثالثة، إنك تواجه مشكلة السيولة النقدية نفسها ولكنك فتحت حساب ائتمان في المصرف. لسوء الحظ إنك خارج البلدة وقد فوّضت مساعدك بدفع الرواتب. ولكن هذا المساعد لا يعلم بمشكلة السيولة النقدية، ولذلك يقوم بإعداد الشيكات (التي وقعتها أنت سلفاً) ويدفع بذلك الرواتب. تعود الشيكات إليك، وتعرض مصداقيتك لدى المصرف للخطر. ولكن المصرف يتصل بمكتبك لإبلاغك أنه سيغطي الشيكات لأن لك حساب تسهيلات ائتمانية. ولكن ذلك، لسوء الحظ، ينبّه مستخدميك إلى وضعك النقدي غير المستقر، فيتحدثون في الأمر إلى أفراد عائلاتهم ويؤدي ذلك إلى نفس السيناريو الذي أوردناه في المثال الثاني.

ولكن هذا ليس كل شيء. ففي السيناريو الثاني والسيناريو الثالث، انتشر الحديث في البلدة وبدأ الموردون يسمعون هذا الحديث ويفقدون أعصابهم. إنهم يرفضون أن يعطوك سلفة جديدة ويطلبون الدفع من موازنتك القائمة. وبما أنك لا تستطيع أن تليي هذا الطلب فإنك بدورك لا تستطيع أن تليي

طلب الزبائن. عندئذ يبدأ الزبائن بالتوجه إلى غيرك ويزداد عدد منافسيك. في هذه الأثناء، وبسبب توتر أعصاب المستخدمين، فإنهم أخذوا يبحثون عن عمل في مكان آخر. بعضهم ذهب إلى منافسيك، ناقلين معهم معلومات كاملة عن شركتك. ولذلك ستضطرب قبل مضي وقت طويل إلى اتخاذ إجراء جذري. في أثناء استعدادك لنشر إعلانات عن انتهاء عملك التجاري، ستؤنب نفسك لأنك (أ) لم تفتح حساب تسهيلات ائتمانية مسبقاً عندما كنت تعرف أنك معرض لخطر فقدان السيولة النقدية، أو (ب) لم تخبر مستخدميك عن القرض عندما كنت تعلم أن المستخدم المطع هو المستخدم الأفضل. إن هذا الفصل من الكتاب، كبقية فصوله، يتحدث عن إزالة الخطر وحالة الحيرة في أكبر عدد ممكن من الأوضاع وبذلك يجعلك سيد الموقف.

## دلائل على أزمات مشتركة وشيكة

### ابداً بمناقشة مهارتك الإدارية

إدارة الجودة الكاملة. الإدارة الاستراتيجية. إدارة المنتجات. الإدارة المالية. إدارة بلا مبالاة. إدارة بالاستثناء. إدارة بالأهداف. إدارة بالالتفاف. ماذا يعني كل ذلك؟ وأيها أفضل لشركتك؟ وهل بالإمكان أن تجمع بينها وتمارسها جميعاً؟ بإمكانك أن تحصل على شهادة (MBA) من جامعة هارفارد ومع ذلك تظل عاجزاً عن تقديم أجوبة كاملة عن هذه الأسئلة. وبكل تأكيد هنالك ما يكفي من الكتب والصفوف الدراسية لتعريف مالكي الأعمال التجارية على مختلف أساليب الإدارة. مع ذلك، فإنه يحدث باستمرار أن نخبرنا الأنباء المتعلقة بالأعمال التجارية عن شركة ما أفلست بسبب «سوء الإدارة».

من المهم أن نعرف أن مجرد خروجك بفكرة لامعة أو إنتاج ممتاز لا يعني أنك تستطيع تحويلهما إلى عمل تجاري ناجح. فالأمر يتطلب أكثر من مجرد

تكوين رأس مال، أو استئجار مكتب أو مخزن، وتعليق لافتة تم انتظار الزبائن ليكتشفوك.

## ما العمل؟



فكر باستخدام خبير لإدارة عملك التجاري نيابة عنك أو بطلب المساعدة من شركة استشارية. اجلس إلى يمين الشخص حتى تتعلم التفاصيل الدقيقة لإدارة العمل التجاري.

إذا لم تكن قادراً على توفير كلفة استخدام من خارج الشركة، انتسب إلى صف لتعليم الإدارة في إحدى الكليات أو الجامعات في محيطك المحلي. في هذه الأثناء، وريثما تتمكن من أسلوب الإدارة الناجحة، ركز على بعض المبادئ الأساسية التي تهيئ النجاح للشركة وعلى الأوضاع الأفضل لتحقيق النجاح.

◆ ادرس نجاح الآخرين: الشركات الناجحة تطرح الكثير من الأسئلة وتتكيف مع الأفكار الجيدة حيثما أمكن ذلك.

◆ ادرس أوضاع منافسيك: ما سبب نجاحهم وشهرتهم؟ ما الذي يفعلونه ويجب أن تفعله أنت أيضاً؟ كيف يمكنك تحسين أسلوب عملك؟ ما الذي تستطيع أن تفعله بطريقة مختلفة؟

◆ بادر إلى تجميع وتحليل المعلومات في أربعة مجالات لها صفة استراتيجية بالنسبة لعملك التجاري: المجالات الأربعة هي: المجال المالي، الزبائن، صناعتك (ما الذي يفعله الآخرون وكيف يفعلونه)، والسوق التي تتعامل معها (ما هي اتجاهات السوق).

◆ خذ علماً بمن هم أفضل زبائنك: عاملهم على هذا الأساس.

◆ استعن بمساعدة مهنية: ابحث عن المساعدة في المجالات الأكثر تخصصاً، كمجال المحاسبة ومجال القانون.

- ◆ **استخدم أفضل الأدوات المتوفرة:** اشتر أو استأجر أجهزة كمبيوتر، وآلات فاكس، وبرامج كمبيوتر، وأجهزة هاتف وأنظمة مراسلات، أو أي شيء يمكنه أن يخدم شركتك خدمة فضلى.
- ◆ **التمس مقترحات من موظفيك:** امنحهم سلطة حل المشكلات وشجعهم على إيجاد سبل لتحسين أعمالك.
- ◆ **امنح موظفيك ما يحتاجونه للقيام بعملهم:** بعد ذلك أطلق لهم حرية العمل. منذ زمن طويل شعرت بالإعجاب كيف أن الناس يعدون (فنس لومباردي Vinee Lombardi) مدرب كرة القدم الأسطوري نموذجاً للإدارة المثالية، حتى إنني ذات يوم، في أثناء عملي مع زبون في (غرين بي Green Bay) زرت قاعة (باكرز Packers) لدراسته بنفسي. بطبيعة الحال كانت هناك سجايا ينفرد بها عن غيره من المدربين، ولكن الدرس الذي تعلمته هو أن المديرين يمكنهم أن يتعلموا الكثير من مراقبة أي مدرب كرة قدم. كل ما يجب أن يفعلوه هو أن يشاهدوا إحدى المباريات ليدركوا أن المدرب لا يؤدي قط دور لاعب في الصف الخلفي (Quarterback). وهو لا يقفز إلى وسط الملعب ليلعب دور الدفاع عندما تكون الكرة مع الفريق الآخر. بل هو يعمل قبل بدء المباراة، ثم يبقى عند أطراف الملعب بينما المباراة مستمرة؛ ليكون جاهزاً لتقديم المشورة، والتحريض، والتوجيه. القصد أن أقول: إن مدير العمل التجاري لا يمكنه أن يقوم بالعمل بدلاً من مستخدميه، بل إن مهمته هي أن يوفر لهم التوجيه والتدريب ثم يترك لهم أن يريحوا المباراة بأنفسهم.
- ◆ **يجب أن يكون دورك هو المثال الذي يحتذيه المستخدمون:** عندما يتعلق الأمر بإدارة مجموعة من الناس، ستجد أن هؤلاء الناس يفعلون بصورة عامة ما تنتظره منهم. والطريقة الفضلى لجعلهم يعرفون ما تتوقعه منهم، إضافة إلى إبلاغه لهم شفهيًا، هي أن تبين لهم ذلك عمليًا، أي عن طريق أعمالك وعن طريق ما تتوقعه من نفسك. فإذا أردت أن تكون النموذج الذي يحتذيه

العاملون في شركتك، فعليك أن تمارس ما تعظ الآخرين به. فأنت، شأنك شأن أحد الوالدين، يجب ألا تختلف أعمالك عن أقوالك لكي تتوقع من أولادك أن يتعلموا وأن يعيشوا القيم التي تعتبرها هامة لك.

بناء الشخصية في شركة هو ما يبدأ من القمة. عندما كنت مشرفة على مستخدمين في أحد مراكز البيع قبل سنوات، وضعت على طاولة مكثبي لوحة تحمل العبارة التالية: «لكي تنشئ فريق عمل ناجحاً، أنشئه على الأخلاق». يجب أن يتحلى مالك أو مدير عمل تجاري صغير بالخُلق الرفيع، وأن يتوخى مثل ذلك في مستخدميه. كنت على معرفة مع شخص اتصل معي عندما دهش الجميع لأنه استخدم شخصاً من الطراز الأول. يبدو أن ذلك الشخص كان قد ترك العمل لدى أكبر منافسي صديقي وجلب معه رزمة كاملة من المعلومات الهامة عن داخلية المنافس وأسماء كثيرين من الزبائن. لم أشأ أن أسئ إلى كبرياء صديقي أو أن أدين الشخص قبل أن أجتمع به، وهذا الشخص كان فتاة، لذلك دعوت إلى التمهّل، وهذا ما رفضه صديقي، ثقةً منه أنه يستطيع أن يجعلها سعيدة في شركته. وحقيقة الأمر أنه لم تتقض سوى ثلاثة شهور حتى كانت قد تركته، حاملة معها معلومات حيوية عن شركته، ساعية للعمل في مكان آخر. من نافلة القول: إنه إذا كان المستخدمون يُعْشَوْنَ أو يسرقون أو يكذبون لمصلحتك فمن السهل أن يفعلوا ذلك ضد مصلحتك. ولهذا السبب يجب على مالك الشركة أو مديرها ألا يستخدم أشخاصاً صفاتهم سلبية، ويجب ألا يكشف داخلية أمامهم لأنه بذلك يكون كمن يقول لهم لا بأس من عدم الإلتصاف بالأخلاق الحميدة.

◆ **كن مديراً، ولا تكن رقيقاً:** هذا درس صعب بالنسبة لمالكي الأعمال التجارية الصغيرة. ذلك أنه في بداية سنوات نمو الشركة، قد يمر زمن طويل يكون فيه عدد المستخدمين صغيراً، ويكون الميل في هذه السنوات إلى إدارة العمل

كأسرة كبيرة سعيدة يحصل فيها كل شخص على منافع وتوقعات خاصة وتكون هناك أشياء يفض النظر عنها. تبدأ المشكلة عندما تنمو الشركة وينضم إليها مستخدمون جدد. فجأة يرغب المدير في إنشاء شركة «حقيقية» بقواعد وأعراف جديدة واحترام لساعات العمل وللتسلسل الإداري. وكثيراً ما يحدث في هذه الحالة أن يجد الأقدمون في العمل، مثلاً العاملون في الأعمال المكتبية، أنفسهم فجأة في أدنى السلم ويجدون صعوبة في التكيف مع القواعد الجديدة وطرق التفاعل.

وعلى غرار ذلك، قد يرغب بعض المالكين في خلق جو وفاقي جاعلين من أنفسهم أصدقاء للمستخدمين، ويقضون معهم أوقاتاً خارج ساعات العمل. قد تكون المشكلة في هذه الحالة هي صعوبة تحول المستخدمين من رفيق إلى مستخدم بين عشية وضحاها. النصيحة الفضلى في هذه الحالة أن يكون المدير مديراً طوالم الوقت.

- ◆ **أقم علاقة جيدة مع المصرف الذي تتعامل معه:** لا تنتظر حتى تحدث أزمة لكي تصافح مدير المصرف لأول مرة.
- ◆ **تعلم العمل الجماعي:** يجب الناس أن يتعاملوا مع أشخاص يعرفونهم، لذلك بادر إلى الاجتماع معهم.
- ◆ **تعلم تصنيف وتفسير التقارير المالية:** هذه التقارير يمكن أن تبهك إلى تبدلات في المبيعات، وإلى أعمال الاختلاس وأمور أخرى كثيرة يمكن أن تسبب أوضاعاً مدمرة.
- ◆ **ركز على ما هو مميز لديك أي أفضل ما تفعله:** لا تحاول أن تكون كل شيء لجميع الناس..
- ◆ **شدد على المنافع العائدة إلى زبائنك:** ركز على المنافع، وليس على خصائص الأشياء التي تعرفها، فالزبائن في حاجة إلى أن يعرفوا فوراً كيف

يستفيدون من منتجاتك وخدماتك وكيف ستحسن هذه المنتجات والخدمات حياتهم.

◆ **كن مستعداً لأن تفعل ما ينبغي من أجل التحسين:** اسأل زبائنك السابقين لماذا تخلوا عنك؟ واسأل زبائنك الحاليين لماذا استمروا معك. واسأل الزبائن المحتملين ما ينبغي عمله لإقامة علاقة معهم.

◆ **اشحذ مهاراتك التسويقية:** التسويق هو تعلم عن طريق الفعل، فابدأ بالفعل. ادرس مستويات أسعارك، وعروضك من المنتجات، وموقع شركتك بالنسبة إلى زبائنك وأعمالهم اليومية المعتادة، وصورتك ومكانتك في السوق.

◆ **تخلص من الهدر في أعمالك:** ضع خطة لنفقاتك سلفاً، والتزم بميزانيتك. إذا لم تتطابق ميزانيتك مع النفقات الفعلية، حاول أن تعرف أين يذهب المال. حاول ضغط نفقات التشغيل، ربما إلى ما دون ٢٠ بالمئة من المبيعات. إن كل دولار توفره من تكاليف التشغيل الحالية يذهب مباشرة إلى أرباحك. وبالعكس، لا تخف من الإنفاق في المجالات التي تساعدك على تحقيق مزيد من الربح. فهذه ليست تكاليف مهدورة، بل هي استثمارات حكيمة.

◆ **اعلم أن هذا هو وقت التغيير:** إن المحافظة على وضعك الممتاز أو مكانتك الفريدة في المبيعات لن تكون ممكنة إلا إذا استجبت لضرورات التغيير الذي يحدث في السوق ويحدث في ذاتك أيضاً، وإلا ستجد نفسك في خضم أزمة لا تعرف كيف منها. لذلك راقب المؤشرات الدالة على ضرورة التغيير.

◆ **حيثما توجهت ستجد المزيد والمزيد من المنافسين:** فإذا كانت الشركات الأخرى تتطفل على صناعاتك فإنها يمكن أيضاً أن تقدم لك مكاناً عاماً ممتازاً. قد تضطر إلى إجراء تغييرات من أجل تأكيد الخصائص المختلفة لمنتجاتك وخدماتك. لقد قمتُ على مدى سنوات بإدارة شركة متخصصة بالتخطيط لإدارة الأزمة في الصناعة النووية. وعندما أغرقت شركات استشارية جديدة هذا المجال، سعيت إلى العمل في الصناعات الكيماوية

والمعادن، ومحلات البيع بالمفرق، والشركات المهنية، وانتهى بي الأمر إلى العمل في الأعمال التجارية الصغيرة. وعندما حان الوقت أمام منافسيّ لاكتساب المهارات اللازمة لتقديم المشورة إلى هذه الصناعات كنت قد تخلّيت عن رغبتني في مواصلة العمل في هذا المجال، وهكذا فقد غيرت طريقي مرة أخرى وتوجهت مرة أخرى إلى نمط من العمل اجتذب اهتمامي أكثر من غيره.

◆ **اهتماماتك غير متطابقة مع مجال عملك:** ذكرت في الفقرة السابقة أنه كانت لدي الرغبة في تغيير عملي. وهذا يحدث لمالكي الأعمال التجارية طوال الوقت. إن معرفة متى تثبت على حالك ومتى تتغير تمثل الفارق المؤدي إلى النجاح. إن التزام نمط معين لا يعني بالضرورة عملاً مثمراً. فإذا لم تكن شغوفاً بالعمل فقد يؤدي بك الأمر إلى التباطؤ. وإذا تبين لك أن اهتمامك بعملك التجاري لم يعد كما كان سابقاً، عندها قد يصبح التغيير ضرورياً. وفي هذه الحالة يمكنك أن تبيع الشركة، أو - في بعض الحالات - إقفال مكان عملك. أما إذا لم تكن راغباً في إقفال الأبواب وكنت لا تزال تشعر بالحاجة إلى استراحة، عندئذ استخدم شخصاً ما لإدارة عملك. وإنما يجب أن تتأكد من أنك تستخدم شخصاً يمكنك أن تثق بأنه يستطيع أن يتخذ القرارات بمعزل عنك.

◆ **زبائنك يقيمون علاقات مع منافسيك:** إذا أيقنت أنهم لا ينصرفون عنك لأنك أخطأت في شيء ما، فربما يكون السبب أنك لم تفعل الشيء الصح في أمر ما، في حين أن منافسيك فعلوا الشيء الصواب. حاول أن تعرف ما هو ذلك الشيء الصح الذي فعله منافسوك وتبناه ثم تجاوزه بخطوة أو خطوتين، وبعدئذ ابدأ بالتودد إلى زبائنك كي يعودوا إليك.

◆ **عندما يختفي سوقك أو تنعدم مبيعات منتجاتك:** بغض النظر عن أية جهود قد تكون بذلت في السبعينات من القرن العشرين لإنقاذ أشرطة

التسجيل ذات الثمانية مسارات واسطوانات الفونوغراف، لم تكن هذه الجهود كافية. إن التكنولوجيا يمكن أن توجد أسواقاً ضعيفة لمنتجات معينة. فما هو موجود الآن قد يكون عفا عليه الزمن في الغد. ولذلك، فإن رهانك الأفضل ليس في الاعتماد على منتج واحد بل في البقاء في طليعة تطورات الصناعة.

◆ **معدل نموك السنوي أصيب بالركود:** لعلك أنت ومستخدميك قد تخاذلتم في السعي لإيجاد زبائن جدد. وربما كانت جهودك التسويقية موجهة الوجهة الخاطئة. ويمكن أيضاً أن تكون النفقات الإدارية تستهلك جانباً من الأرباح. مهما يكن من أمر فالحل هو في تحديد المشكلة وإجراء تغييرات. عندما أدركت (مارجوري دانكل Marjorie Dunkel). أن ما تتكلفه في القيام بعملها التجاري يستهلك المزيد فالمزيد من أرباحها، وضعت خطة للتحكم بالتكاليف في شركتها الصغيرة الموجودة في أتلانتا. لقد كانت أسعار الغاز والكهرباء ترتفع باستمرار، وارتفعت قيمة فاتورة المياه بنسبة ٥٠ بالمئة خلال العام الماضي. إن هذه الارتفاعات نبهتها إلى وجود تسرب من الأنابيب وإلى أن الجدران معزولة بصورة سيئة وأن الأنوار خافتة. قامت بإصلاحات أساسية فهبطت أرقام الفواتير فوراً. ثم التفتت إلى تكاليف التشغيل من قبيل خدمة الهاتف للمسافات البعيدة وبوالص التأمين. عندما أطلقت تهديدها بالانتقال إلى خدمة هاتف أخرى وشركة تأمين أخرى فحصلت على شروط أفضل. غير أن تهديدها نجح فقط لأنها أقنعت مقدمي الخدمة بأنها مستعدة للتغيير.

### شركتك تخسر زبائنها!!

خسارة الزبائن يمكن أن تكون الأزمة الأشد ضرراً لأية شركة، لأنه دون الزبائن لا يكون هناك عمل تجاري. والشركات تخسر الزبائن والعملاء لأسباب متنوعة - بعضها في نطاق السيطرة عليه وبعضها الآخر خارج نطاق السيطرة. ولكن

مالكي الأعمال التجارية الذين يتصفون بالحكمة ويقومون بإدارة شركاتهم مركزين على الجودة والمستعدين لإجراء تغييرات سيجدون أن معظم زبائنهم وعملائهم سيعودون إليهم.

## ما العمل؟

ابحث عن سبب انصراف الزبائن عنك. تقول الجمعية الأمريكية للجودة (كانت سابقاً الجمعية الأمريكية للرقابة على الجودة): إن الأسباب الرئيسية التي تجعل الشركات تخسر زبائنها وعملاءها هي:

- ◆ ٦٨٪ مستأوون من موقف عدم المبالاة الذي يبيده ممثل الشركة.
- ◆ ١٤٪ غير راضين عن المنتجات.
- ◆ ٩٪ أغراهم المنافسون.
- ◆ ٥٪ وقعوا تحت تأثير صديق أقنعهم بالانتقال إلى شركة أخرى.
- ◆ ٣٪ نقلوا مقر إقامتهم.
- ◆ ١٪ بسبب الوفاة.

بما أن أكثر من ثلثي المشكلات (٦٨٪) هي نتيجة تفاعل المستخدمين مع الزبائن، لذلك يجب أن تفعل ما يلي:

- ◆ احرص على معرفة كيف يتعامل المستخدمون مع الزبائن.
- ◆ راقب التفاعلات بين المستخدمين والزبائن.
- ◆ اسأل المستخدمين أسئلة تتعلق بطلبات الزبائن.
- ◆ دربهم إذا لم تكن راضياً عن أجوبتهم.
- ◆ انقل أو اطرّد المستخدمين الذين يظهرون عدم مبالاة أو عدم استعداد لخدمة الزبون.

بل قد تكون راغباً بالقيام بالأشياء التالية:

- ◆ زود المستخدمين بعناوين فرعية تؤكد أهمية خدمة الزبون. هذه العناوين الفرعية يجب أن تكون مطبوعة على لوحات صغيرة يحفظها المستخدمون أمامهم على طاولات عملهم للتذكير. على سبيل المثال: موظف الاستقبال في شركتك يكتب على لوحته عبارة «مدير الانطباعات الأولى». مدير مكتبك يكتب على لوحته «مدير تقبل الشكاوى». أما المشرف على أماكن الشركة فيكتب على لوحته «مدير اكتساب الزبون». ما الغاية من ذلك؟ الغاية هي أن يتأكد المستخدمون من أهمية عملهم من حيث اجتذاب الزبائن والعملاء والاحتفاظ بهم.
- ◆ قدم حوافز ومكافآت للمستخدمين الأكثر نجاحاً في إبقاء زبائنك سعداء.
- ◆ أخيراً حدد من هم الزبائن الغاضبون، وليكن عمك معهم مباشرة. ذلك أنه يمكن أن يكلفوا شركتك مبالغ طائلة من المال عندما يخبرون أصدقاءهم وجيرانهم عن معاناتهم معك. قد يكون عليك أن تأكل فطيرة صغيرة، ولكن عالج الموضوع فوراً. تحدث إليهم واسألهم ما هو المطلوب لجعلهم سعداء مرة أخرى، واعرض عليهم عرضاً مقروناً بحافز على العودة من قبيل إعطاء حسم على أحد مشترياتهم المستقبلية.

### أنت تعاني من نقص في السيولة النقدية!!

إن أحسن تقنية لاستمرار عمل العديد من الشركات قد يتمثل في المحافظة على السيولة النقدية. دون ذلك لن تتمكن من التكيف مع بيئة المبيعات المتقلبة. فقد تكون مبيعاتك مرتفعة في أحد الشهور، ثم يأتي شهران أو ثلاثة شهور بإيراد أقل من النفقات، فإذا لم تتمكن من المحافظة على السيولة النقدية المتأتية من مبيعات الشهر الأول، فلن تتمكن من ذلك خلال الشهرين الثاني والثالث وبكل تأكيد ليس في الشهرين الرابع والخامس.

إن (ديفيد بلاتنر David Platner) (هذا ليس اسمه الحقيقي) مر بتجربة يعلم بها كل مالك عمل تجاري. أي العمل التجاري المتنامي. إن شركته

الموجودة في ولاية فلوريدا والتي تقوم بتصنيع الأثاث المنزلي تجتذب عملاء جديداً كل يوم، وتزداد الطلبات التي تتلقاها منهم. في بداية الأمر ما كان يظن أن الأمور يمكن أن تكون أفضل، إلى أن تبين له أن الزيادة لم تكن فقط في الطلبات التي تلقاها بل في النفقات التي يتحملها أيضاً. نتيجة لذلك، لم تكن هناك سرعة كافية في وصول المال إليه، فبدأ يعاني من مشكلات في السيولة النقدية.

إن أهمية السيولة النقدية لا تحتاج إلى تأكيد. والواقع أنها ليست مشكلة الأعمال التجارية الصغيرة فقط. فشركة كرايزلر التي تبلغ قيمة مبيعاتها بلايين الدولارات، أصيبت بأزمة مرعبة في السيولة النقدية في خضم ركود حصل. غير أن الحكومة الاتحادية قدمت لها دعماً مالياً كبيراً من أجل تعويضها.

### ما العمل؟



يجب أن يكون أداؤك لإيجاد سيولة نقدية واقعية موجهاً إلى الاحتفاظ بمبالغ كافية من النقد من أجل إنجاز المهمات المبينة في خطة عملك. اخفض التكاليف حيثما أمكن. يجب إجراء تغييرات في إجراءات تحصيل الأموال المستحقة لك. يجب ألا تستغرق في الإنتاج والتسويق وتغفل عن إعداد الفواتير لتحصيل استحقاقاتك. قد يتطلب الأمر ٩٠ يوماً لتحصيل مبلغ كبير، بينما أنت بحاجة إلى دفع المبالغ المستحقة عليك خلال أسبوعين، ولذلك قد تجد نفسك في ورطة كبيرة.

عندما تضع مخطط السيولة النقدية، يجب أن تضع تقييماً شاملاً لدورة السيولة النقدية (أي الزمن الذي ينقضي منذ ساعة إنفاق مالك على شراء مواد أولية وموعد سداد مستحقاتك من الزبائن). قد تجد أنك تموّل منتجاتك لمدة طويلة جداً. في هذه الحالة عليك بما يلي:

- ◆ يجب تحصيل مدفوعات زبائنك بمزيد من السرعة. لا تلحق الضرر بنفسك عن طريق تمويل الآخرين.
- ◆ أسرع في تحريك منتجاتك. كلما أسرعت في تنويع منتجاتك كان ذلك أفضل.
- ◆ احرص على الإبطاء في تسديد ما عليك من مستحقات. ولكن لا تتجاوز المواعيد النهائية للتسديد، إذ أنه سيترتب عليك أن تدفع غرامات تأخير إذا لم تسدد ما عليك في الوقت المحدد. أعد التفاوض على تواريخ الدفع، إن أمكن في هذه الأثناء ابحث إمكانية تقديم حسومات كبيرة.
- ◆ يمكنك أيضاً تحسين سيولتك النقدية إذا:
  - ◆ استبعدت من قائمة الرواتب الذين لا يحققون ما يبرر بقاءهم.
  - ◆ حاول أن تجد مصادر تمويل أرخص، بشرط عدم تبدل الجودة.
  - ◆ انتقل إلى مكان عمل أقل كلفة.
- ◆ أجلّ شراء معدات أكبر وأقوى من معدّاتك الحالية. إذا لم تكن هناك حاجة لذلك الآن.
- ◆ أخيراً، حافظ على وجود مصدر جيد للاقتراض. لأنه سيكون سندا لك إذا عانيت من نكسات مالية ومن نقص في السيولة النقدية. ولكن إيجاد هذا المصدر يتطلب عملاً مسبقاً، والسبب واضح. فالذين يقرضونك يريدون أن يعرفوا كل شيء عنك وعن عملك التجاري قبل أن تدعوك الحاجة إلى اقتراض المال. فقبل أن تحتاج إلى المال، عليك أن تقنع الدائنين أن عملك التجاري قابل للحياة وجدير بمنحه قروضاً. ومن أجل إقامة علاقة إيجابية مع الدائن اختر واحداً لديه مسؤول عن إقراض الأعمال التجارية الصغيرة. فما الفائدة من إضاعة الوقت مع مؤسسة قروض لم يعرف عنها تقديم قروض للأعمال التجارية الصغيرة؟ حاول التعرف على الأشخاص العاملين هناك، وزودهم بمعلومات وافية عن عملك التجاري.

اطرق عدة أمكنة قبل أن تحصل على قرض. فالفوائد والشروط تتباين تبايناً كبيراً كل يوم، بينما أنت تريد أن تحصل على أفضل الشروط المتوفرة عندما تسعى للحصول على القرض. كذلك، ابحث عن نوع القرض المناسب لعملك التجاري ووضعه. هذا الأمر يتقرر في ضوء المبلغ الذي تريد اقتراضه، ومدة القرض والمبلغ الذي تستطيع أن تسدده.

إذا توجهت إلى أحد المصارف طالباً قرضاً، لا تطلب مبلغاً عند الحد الأدنى، بل اطلب مبلغاً واقعياً لئلا تضطر للعودة ثانية.

ثمة خيار آخر هو أن تطلب قرضاً صغيراً جداً (microloan) مدعوماً من إدارة الأعمال التجارية الصغيرة. هذه القروض استحدثت أصلاً للأعمال التجارية التي تجد صعوبة في الحصول على القروض التقليدية، وهي بصورة عامة في حدود ٢٥,٠٠٠ دولار. لمزيد من المعلومات اتصل بالمكتب المحلي لإدارة الأعمال التجارية الصغيرة (راجع المصادر).

### أنت بحاجة إلى قرض - وبسرعة

إنك بحاجة إلى تمويل فوري، ولكنك لم تقم سلفاً بالعمل التمهيدي (حسبما ذكرناه أعلاه) لكي تحصل على قرض خلال مهلة قصيرة. ما الذي يمكنك عمله الآن؟

### ما العمل؟



ما لم يكن لك صديق غني أو ملاك يُؤمن بشركتك أو مستخدمون مخلصون مستعدون للاستثمار، يتحتم عليك أن تفكر بمصادر التمويل الشخصية. فهل يمكنك:

◆ تحويل ممتلكات شخصية إلى نقد؟

- ◆ أن تلجأ إلى رهن ثان لعقار؟
  - ◆ تأمين قرض برهن منزلك؟
  - ◆ الحصول على قرض استناداً إلى القيمة النقدية لبوليصة التأمين على الحياة؟
  - ◆ اللجوء إلى اتحاد تسليف؟
  - ◆ سحب مال من مشروع تقاعد؟ (انتبه إلى تأثير ذلك على ضرائبك).
  - ◆ أن تسدد ما عليك من استحقاقات بواسطة بطاقات ائتمانية؟ (راقب معدلات الفائدة المرتفعة).
  - ◆ أن تقترض من أصدقاء وأقرباء؟ (احذر. أحياناً السداد على أساس عاطفي قد يكون أقسى من معدلات الفائدة لقروض من مصادر تقليدية).
  - ◆ أن تفاوض زبوناً قديماً على تسديد مبكر لثمن طلبية كبيرة مقبلة؟
  - ◆ أن تبحث بعض الخيارات الإبداعية للتمويل ومواعيد الدفع مع موردين وباعة؟
- مهما يكن خيارك، تذكر أن هذا الوضع قد يكون نقطة تحول في مسيرة شركتك. فما يجب أن تقرره ليس فقط ما سيحدث إذا لم تحصل على المال بل ما سيحدث إذا حصلت عليه. فإذا لجأت إلى البطاقات الائتمانية، هل أعددت نفسك للاعتماد على قروض سريعة وسداد سريع مما يضعك على المدى الطويل - بسبب ارتفاع معدلات الفائدة - في وضع أسوأ من وضعك قبل حصولك على المال؟ إذا فاوضت الباعة على تمويل إبداعي - على سبيل المثال، أن تعرض عليهم دفع المزيد مقابل البضائع التي اشتريتها منهم إذا وافقوا على الانتظار ريثما تتسلم الدفعات المستحقة لك من زبائنك. فهل تضمن أن يظل الأمر مكتوماً بحيث لا ينشر البائع أخباراً عن ورطتك؟ أقصد أن أقول إن هنالك عواقب لاستخدام أي شكل من أشكال التمويل المذكورة أعلاه.

## عملك التجاري يعتمد على منتج واحد

إذا لم يكن لديك سوى منتج واحد تعرضه على الزبائن، فقد تكون مقبلاً على كارثة فليس سراً أن مفتاح نجاح أي عمل تجاري هو بيع منتجات أو خدمات لزيائن متنوعين. أما إذا كان اعتمادك على منتج واحد فقد تجد نفسك في موقف ضعف عندما يبدأ منافسون أن يحلُّوا مكانك في السوق أو يتغير الطلب على منتجك الوحيد.

### ما العمل؟



يجب أن تبتكر وتحافظ على مجموعة متنوعة من المنتجات لبيعها إلى زبائنك مرة تلو الأخرى. يجب أن تفكر بأوضاع السوق أكثر مما تفكر بالمنتجات. فما إن يبدأ السوق الشراء منك، احرص على أن يكون عندك منتجات أخرى لعرضها في السوق. أما إذا كنت تبيع خدمة، فاحرص على أن تكون هذه خدمة قابلة للاستعمال مرات عديدة. على سبيل المثال: سبق أن قلت إنني ذات مرة كنت أملك وأدير شركة استشارات لإدارة الأزمات، بعد أن تعاقدت مع مؤسسة لإجراء تقييم لقدرة تلك المؤسسة على تحمل أزمة وإدارتها، كنا نقوم بإعداد برنامج شامل للرد على الأزمة. إحدى الفوائد التي قدمناها للشركة، هي برنامج قابل للاستدامة، بناء على ذلك أعدنا البرنامج وشرعنا في العمل لتوضيح أنظمته، وأساليبه، وموقعه والأشخاص العاملين فيه. ثم دربنا المستخدمين على تحديثه باستمرار. ولكن لكي نضمن أن نتمكن من تحويل كل عميل إلى زبون دائم، أوجدنا تمرينات أو ما يحاكي التمرينات لاختبار البرامج والمستخدمين العاملين فيها في ظروف تحاكي الواقع. فمن المهم ممارسة التطوير، لأن السماح للمستخدمين بإعداد طرق ممارساتهم سيكون أشبه بالسماح للتلميذ بأن يضع علامة نجاحه في

المدرسة، وهذا ليس من الموضوعية في شيء. وهكذا فإن العملاء عاودوا استخدام خدمتنا المرة تلو المرة.

## لديك فكرة تريد أن تطبقها

لكي تتمكن من إحراز قصب السبق على منافسيك يجب أن تكون مبدعاً. عليك إحداث منتجات جديدة وأن تتقدم بأفكار جديدة. فالكلمة يعرف أن الأفكار لا يمكن إلا أن تساعد الشركة، أية شركة، لا أن تسبب لها أذى. أليس هذا صحيحاً؟ إنه ليس كذلك، إنه خطأ. اسأل جماعة شركة كوكاكولا ماذا سببت لهم فكرة سيئة في عام ١٩٨٥. هل تتذكر نيوكولا؟ تذكر كيف أنه نتيجة لهذا الصنف خسرت شركة كوكاكولا حصتها في السوق لأكثر منافساتها، شركة بيسي كولا. إن عرض صنف نيوكولا اعتبر في سجل تاريخ شركة كوكاكولا إحدى أشد الأزمات ضرراً في تاريخ الشركة في ذلك الحين، وكان نقطة تحول سلبية في مسيرة الشركة.

### ما العمل؟



كيف تحكم ما إذا كانت فكرة ما هي فكرة جيدة دون إضاعة الكثير من الوقت والمال عليها؟ الجواب هو القيام بالكثير من التفكير، والبحث، والتحدث إلى المستخدمين، وأعضاء مجلس الإدارة، وأي شخص آخر له مصلحة في شركتك، عليك أن تقرر:

- ◆ ما هو العائد على الشركة إذا تم تطبيق الفكرة؟
- ◆ هل تساعد الفكرة في أية مجالات أخرى من العمل التجاري؟
- ◆ هل تساعد الفكرة الشركة على بلوغ أهدافها؟
- ◆ هل تتوافق الفكرة مع مهمة الشركة؟
- ◆ إذا كان هناك ما يعترض طريق تطبيق الفكرة، هل بإمكانك إزالة العقبة دون إيجاد مشكلات جديدة؟

- ◆ هل أعجب مستخدموك بالفكرة الجديدة؟
- ◆ هل تملك - أو هل تستطيع بإنفاق القليل من المال امتلاك الموارد اللازمة لتطبيق الفكرة؟
- ◆ هل تُحدث الفكرة أي إحساس فوري لدى المتفرجين والزبائن، أم أنه لا بد لك من إنفاق مبالغ كبيرة لتوضيحها للناس؟
- ◆ هل بإمكانك إقامة نظام لاختيار الفكرة سلفاً؟

تبعاً لمنتجك أو خدمتك قد ترغب في إجراء اختبار ثان بواسطة تقديم إحدى الخدمات مجاناً لمدة قصيرة أو تشكيل مجموعة اختبار مؤلفة من زبائن لتجربة منتجك.

إذا قررت أن الفكرة ذات قيمة، باشر العمل وفق هذا القرار. ولكن راقب التقدم بعين حذرة. عندما جرى اختبار مذاق أشخاص مغمضي العيون أو عميان، فضّل المستهلكون نيوكولا على كوكاكولا الأصلية، بهامش واسع، ولكن عندما طرح صنف نيوكولا في الأسواق كانت النتيجة رفضه من جانب قطاع واسع من المستهلكين، وعُزيَ هذا الرفض من قبل المحللين إلى رفض المستهلكين للتبديل. ولذلك كن حذراً وأنت تختبر فكرتك أو منتجك في السوق، متبعاً الطريقة الموصوفة لاحقاً.

### ثمة حاجة إلى اختبار فكرتك أو منتجك في السوق

جميعنا نطرح من حين إلى آخر ما نعتبرها فكرة عظيمة. لسوء الحظ إن هذا لا يعني أن كل الناس الآخرين سيرون فيها فكرة عظيمة أيضاً، أو حتى إذا رأوا فيها فكرة عظيمة أنهم سيقبلونها. لقد رأينا أيضاً أفكاراً كانت ناجحة إلى حد مدهش مع أنها بدت هي أول الأمر أشبه بالقنابل التي يحتمل أن تنفجر. مثال ذلك: ظاهرة (بت روك Bet Rock) في السبعينات من

القرن العشرين. والحقيقة أن (بت روك) هي مثال نموذجي يستشهد به المستثمرون الآملون بالنجاح عندما يريدون أن يبرروا أفكارهم دون اختبارها فيقولون: «إذا كان الناس مستعدين لشراء (بت روك) فإنهم سيشترون أي شيء». ولكن هذا النوع من التفكير ليس منطقياً، لأن (بت روك) من الواضح أنها تقدم للمستهلكين منفعة واحدة على الأقل لا يقدمها أي منتج آخر. ومن الصعب أن نعرف بدقة ما هي هذه المنفعة، وحتى إذا سألت عشرة أشخاص ما هي هذه المنفعة لتلقيت عشرة أجوبة، بدءاً من «أنها أضحكنتي» إلى «أنها الهدية المناسبة لشخص عنده كل شيء». مهما يكن من أمر، فليس بالإمكان أن نفترض أن نجاح صنف غير عادي هو ضمان نجاح صنف آخر، حتى ولو تساوت جميع العوامل الأخرى، كالإعلانات الدعائية والتوزيع.

### ما العمل؟



◆ أنتج عينات من المنتج: أول ما يعود عليك بالفائدة عند إجراء اختبار في السوق هو أنك ستضطر فعلاً إلى إنتاج عينات من منتجك الجديد. أن تسأل أحد الزبائن كيف يريد أن يكون المنتج إذا كان كذا وكذا، ليس كوضعه بين أيديهم ليروا أنه كذا وكذا وكذا. تذكر أن الناس لا يفعلون دائماً ما يقولون، وهذا يعني أن الناس يمكنهم أن يؤكدوا لك أنهم سيشترون منتجك ولكنهم لا يشترونه عندما يعرض للبيع. إن فرص اتباع كلامهم بالفعل تزداد إذا ما وعدوا هذا الوعد في أثناء رؤيتهم للشيء الحقيقي أو استعمالهم إياه، وليس بعد رؤية رسم أو وصف له.

◆ حاول أن تبيعه: التحدي التالي هو أن تحاول بيع المنتج دون أن يستهلك ميزانية الدعاية له. ولهذا فإنك كثيراً ما تصادف شركات تجري اختباراً على المذاق وتعرض منتجاتها في محلات التسوق. فهذه الشركات تتوجه عملياً إلى الناس وتضع منتجاتها أمامهم. غير أن المشكلة في الاكتفاء بإجراء

اختبار مذاق بدلاً من بيع قوارير من المنتج هي أن الناس ميالون إلى قبول أي شيء تقريباً إذا جاءهم مجاناً. فأنت إذا وضعت ملء ملعقة من منتج هلامي جديد في أفواههم فإنهم سيبادرون إلى إبداء إعجابهم بالمذاق الرائع، ولكن هذا لا يعني أنهم سيشترون المنتج عندما يرونه معروضاً في السوبر ماركت. إنهم عند ذلك يكونون قد نسوا أنه هو المنتج ذو المذاق الطيب الذي تذوقوا عينة منه، وقد يعترضون على السعر، أو قد لا تعجبهم طريقة تعبئته.

◆ **قم بعملية مسح، واطرح أسئلة:** بطبيعة الحال ليس كل منتج يمكن إجراء اختبار له في السوق. أحياناً تكون الأسعار هي الحائل دون ذلك. في هذه الحالة عليك أن تعتمد على أسئلة من قبيل الأسئلة التالية:

- هل أحببت هذا المنتج؟

- هل أنت مستعد لتدفع ثمنه إذا وجدته متوفراً في مكان البيع بالمفرق؟

- هل ستشتريه إذا عرض عليك بالسعر الذي اقترحتة أنت؟

- لو كنت تريد شراء هذا المنتج، أين تتوقع أن تجده؟

- ما هو المنتج المماثل الذي تستعمله الآن وما الفرق بينهما؟

- هل الفرق خاصية جيدة أم سيئة؟

- إذا كانت جيدة هل تتحول إلى شراء المنتج الجديد؟ ولماذا؟

عندما تبيع منتجك أو عندما تطرح أسئلتك كن حريصاً على معرفة أكثر ما يمكن عن التمايز الديموغرافي (العمر، الجنس ذكر أو أنثى، العرق، درجة التعليم، العمل، الدخل، الخ). إن ذلك سيساعدك فيما بعد في مجال التسويق.

ما السبب في أن إجراء اختبار في السوق على منتج ما يمكن أن يكون نقطة

تحول لشركتك؟

السبب الأكبر هو أنه إذا كان المنتج صنفاً غير مسبوق، قد يكون عليك أن تتحرك بسرعة لطرحة في الأسواق قبل أن يُنتج منافسوك تقليداً له. ثمة سبب آخر

هو أنه إذا لم تقم بإجراء اختبار السوق بصورة صحيحة، فإنك قد تحصل على أجوبة تقنعك بنجاح المنتج، ولكن عندما يطرح للبيع في السوق - أي بعد إنفاق عشرات الآلاف من الدولارات - يتبين لك أن الأمر خلاف ذلك. وينبغي لك عندما تجري اختباراً في السوق أن تسعى للحصول على آراء موضوعية وعلى توجيه من مهنيين لا علاقة لهم بالمنتج ولا بأحلامك بشأنه. بل قد تُضطر إلى الاستعانة بخدمات مؤسسة لها خبرة باختبارات السوق.

### أنت مهدد باستيلاء جهة معادية على عملك

أنت مبتهج: عملك التجاري يسير سيراً جيداً جداً، جيداً إلى حد أنه يلفت انتباه الآخرين. أقصد آخرين في مواقع أرفع. فجأة يأتي من يقول لك أن شركة أخرى قد أبلغت جهة مسؤولة (SEC) أنها تنوي شراء عدد كبير من أسهم شركتك بغية تملكها.

### ما العمل؟

أولاً يجب أن تقرر هل هذا الخبر جيد أم سيئ. قد تكون شروط الاستيلاء على شركتك مغرية، ويكون وضعك ووضع مستخدميك في الشركة الجديدة مؤمناً، وتكون شركتك في وضع يسمح لها بنمو جديد.

أما إذا لم يكن هذا شيئاً مما ترغب في حدوثه لأنه قد يعني النهاية لشركتك كما عرفتتها، عندئذ يجب أن تقاوم بكلتا يديك.

لحسن الحظ، كثيراً ما يحدث أن الشركة الأخرى عندما تعلم أنك غير مهتم بدمج الشركتين وأنت عازم على المقاومة، فإنها ستراجع لأنها غير راغبة في خوض معركة طويلة ومكلفة.

في أثناء ذلك رتب أمورك:

- ◆ اجتمع مع مجلس إدارة شركتك، واحصل منه على دعم بمقاومة الاستيلاء على الشركة، وضع خطتك للهجوم.
- ◆ شكل فريق عمل ووزع المسؤوليات على أعضائه.
- ◆ ضم أشخاصاً قانونيين إلى مجلس الإدارة، واسند إليهم مهمة تحديد الموانع القانونية التي يمكن أن تؤخر الاستيلاء، بحيث يتوفر لهم مزيد من الوقت لبيان الأمور القانونية الفنية التي يمكن أن تحول دون الاستيلاء.
- ◆ امتنع عن الاجتماع مع منافسيك (ولا تسمح لأحد في شركتك بالاجتماع معهم، حتى لا يتسرب إليهم ما تعتزم القيام به).
- ◆ أعد شراء ما يكفي من أسهم شركتك للحيلولة دون حصول الشركة الأخرى على وضع متفوق.
- ◆ نفذ تغييرات في شركتك من شأنها أن تحبط خطط الشركة الأخرى.
- ◆ أبلغ كل الأشخاص المهمين لك ولعملك التجاري لماذا تعتقد أن الاستيلاء سيكون خطوة سيئة ولماذا أنت عازم على مقاومته. فأنت قد لا تعرف قط ما هي الموارد التي قد تكون متوفرة لهم في حال حدوث أزمة. تخيل أن مدير أحد المصارف المساند لك يقوم بترتيب تمويل كاف لشركتك من أجل رفع أسعار أسهمك، مما ينتج عنه استحالة مجرد تفكير الشركة الأخرى بالاستيلاء على شركتك.
- ◆ انزع عن شركتك الخصائص التي قد تغري الشركة الأخرى بها بحيث يقل احتمال متابعتها لعملية الاستيلاء.
- ◆ اجتمع بصورة منتظمة مع مستشاريك القانونيين والماليين للتباحث في خياراتك.

### لا تزال مستمراً في ارتكاب أخطاء كبيرة في الإعلانات الدعائية

كلنا سمعنا المثل المأثور القائل: «إن الدعاية تُثمر، ولكننا لا نعرف تماماً أي جزء منها الذي يثمر» إن ما يعنيه ذلك لعمل تجاري صغير هو أنك قد تنفق

مبالغ كبيرة من المال في الدعاية فتكون النتيجة دون توقعاتك. واقع الأمر أنني رأيت على الأقل عمليين تجاريين صغيرين يتعرضان لأزمة لأن جهودهما المكلفة في الدعاية لم تكن مثمرة إذ كانت النتيجة مخزوناً كبيراً وقليلاً من النقد.

## ما العمل؟



كن واقعياً. مجرد كون أحد إعلانات الدعاية يكلف مبلغاً كبيراً من المال لا يعني أنه أكثر فاعلية من إعلان تكاليفه أقل. إن معرفتك ببعض جوانب الدعاية قد ينقذك من ارتكاب أخطاء مكلفة:

◆ اعرف من هم زبائنك المحتملون، نفذ عملية مسح. اطلب من الزبائن ملء بطاقات جوابية توزعها بسخاء في محلّك أو ترسلها إليهم في منازلهم. سجل أسماء الأشخاص الذين سبق أن اشتروا بعد أن تكون صورة عنهم، اجعل إعلاناتك على مقاس أذواقهم واهتماماتهم وخياراتهم.

◆ لا يكن تركيزك على ما تعرضه شركتك للبيع، بل اجعل مضمون إعلاناتك يبدو وكأنك تقدم حلولاً لزبائن المستقبل. لا تفكر بالخصائص بل ركز على المنافع.

◆ اجتذب انتباه الزبائن المحتملين بالتحدث معهم مباشرة، وليس إلى عامة السوق، وأفهمهم ما هو ثمن تجاهلهم رسالتك. ضع عنواناً للرسالة، يطرح المشكلة ويلمّح إلى الفائدة التي ستجنيها الزبائن ثم ضع عنواناً فرعياً يبين الحل.

مثال ذلك عنوان يقول: «كف عن إنفاق مبالغ كبيرة لشراء ملابس تُفصل على ذوقك» وعنوان فرعي يقول «اشترِ من محل بول Paul لتحصل على المزيد وتُدفع أقل».

- ◆ اعط الزبائن المحتملين سبباً للتصرف الآن، في أثناء تفكيرهم بك. قدم لهم عرضاً مدته محدودة، يتضمن إمكانية إعطائهم حسماً على المبيعات، وزودهم برقم هاتفني للاتصال من أجل الحصول على الحسم، وقدم تخفيضاً لمن يشتري في اليوم ذاته.
- ◆ استخدم شهادات الناس. فالناس لا يثقون بالإعلانات الدعائية بقدر ما يثقون بتجربة إيجابية نالت رضا أحد الزبائن.
- ◆ قدم ضماناً للحصول على رضا الزبائن. إذا استبعدت خطر الشراء، يزداد ميل الزبائن المحتملين إلى محاولة الشراء.
- ◆ اطلب روايات النجاح من أية وكالة تستخدمها لتتسيق أعمال الدعاية لك. كن متشككاً، يجب أن تتحدى تفكير الزبائن. اسألهم عن الأبحاث التي يعتمدونها في عملهم. اطلب ضماناً لاستعادة المال، أو على الأقل استعادة نسبة مئوية من المال الذي دفعته إذا لم تؤدِّ الإعلانات إلى النتائج التي وعدت بها الوكالة.

### أنت بحاجة إلى التحرك في مجال الترويج لمنتجاتك

لقد أنشأت شركة قوية تقدم خدمة ثمينة. كثرت أعمالك إلى حد أنك لم تعد تستطيع أن تأخذ المزيد من العملاء حالياً. وكما هي الحال في التسويق فأنت مقتنع بأن لا ضرورة لأخذ عملاء جدد الآن؛ لأن جدول أعمالك حافل بالنشاط وعملائك الحاليون سيوصون غيرهم بالتعامل معك.

إن هذا السيناريو هو بمثابة كارثة تنتظرك على الطريق. فقد علمت خلال السنوات التي عملت فيها مستشارة أن الوقت الذي تكون فيه أكثر انشغالاً بخدمة عملائك هو بالضبط الوقت الذي ينبغي لك أن تضاعف فيه جهودك في التسويق. أما عملية الترويج فيجب أن تكون دائمة التحرك. سبب ذلك هو أن جميع الأشياء الجيدة لا بد لها من نهاية. فالعقود تنتهي مدتها، والعملاء يغيرون وجهتهم، واتجاهات الصناعة تتبدل، والتكنولوجيا تجعل

بعض الأشياء مهمة، الخ.. إن انشغالك الزائد اليوم من أجل التسويق في الغد سيلاحقك فيما بعد .

### ما العمل؟



◆ يجب تسويق عملك التجاري طوال الوقت، كن حاضراً كل وقت للتحدث عن شركتك ومنتجاتك أو خدماتك. استمر في وضع خطط لاستراتيجيات دعائية جديدة وخالقة. روج بحكمة لمنتجاتك، وافعل كل ما تستطيع فعله لتجعل زبائنك المحتملين يألفون منتجاتك.

إحدى بدهيات التسويق تقول: إنك يجب «أن تباع فحيح الشواء وليس شريحة اللحم». بعبارة أخرى، يجب أن تتوه للزبائن بالمنافع أو القيمة الظاهرة لما تعرضه عليهم، وليس على خصائصه. فإذا كنت تباع سيارة، على سبيل المثال، فليكن ما تبيعه رحلة آمنة، مريحة، وفخمة على طريق في الهواء الطلق، وليس كتلة من المعدن، والزجاج، والبراغي والمطاط التي جرى تجميعها بطريقة معينة.

◆ وبطبيعة الحال، عندما تتوود إلى زبائنك الجدد، ثابر على استعادة الزبائن القدامى، وتجاوز توقعات الزبائن الحاليين. تأكد أيضاً من أن عملاءك مطلعون على سلسلة خدماتك. فإذا كانوا سعداء بما تفعله في أحد المجالات، سيزداد ميلهم إلى التعامل معك في مجال آخر مفضلينك على شركة ليست لهم تجربة معها. أخيراً، استخدم عملاءك الذين يشعرون بالرضا ليقدموا شهادات حسن سلوك عنك. قل لهم إنك تريد أن تعمل مع مزيد من الناس أو الشركات الذين يشبهونهم.

### أنت تعاني من مشكلات في التمويل

إذا كان الذين يزودونك بالمواد يعانون من أزمة فالأرجح أن تعاني أنت أيضاً. ذلك إذا كانوا عاجزين عن تلبية طلباتك، فأنت بدورك ستعجز عن تلبية

الطلبات التي تتلقاها. وعلى غرار ذلك، إذا كانوا عاجزين عن تلبية طلباتك، فأنت بدورك ستعجز عن تلبية الطلبات التي تتلقاها. وعلى غرار ذلك، إذا نال منتجك اهتماماً غير متوقع وارتفعت المبيعات، فقد تجد نفسك مضطراً إلى أن تطلب من موردي المواد أكثر مما هم مستعدون لتلبيته.

### ما العمل؟



◆ حاول أن تعرف الذين يوردون المواد لك، فإذا تبين لك أنهم عاجزون عن مسايرة النمو في عملك، ابحث عن مصادر بديلة. اعرض عليهم الأوضاع لترى كيف يتجاوبون معك. قرر هل تعتبر تفكيرهم واقعياً. بكل تأكيد أن إحدى خطوات الإدارة الحكيمة هي أن تدوّن كل شيء خطأً، لكن ذلك وحده ليس سبباً إلى تفادي الفشل. فإذا كان أحد الذين يزودونك بالمواد يعاني من مشكلة، فيكون نقض العقد أحد الأمور الممكنة، ولكنه سيسبب أزمة لك.

### حالة ركود مقبلة

في أثناء كتابة هذه السطور، ثمة تنبؤات بأن ركوداً سيعم البلد. الأمر يتوقف على من يتحدث معك، ثمة ركود كبير سيحدث الشهر القادم، أي مع حلول عيد الميلاد، أو ربما خلال سنتين، أو قد يكون في المستقبل المنظور. وكما كل شيء آخر في هذا الكتاب، تتطلب منك الإدارة الواعية أن تفكر سلفاً بكيفية التعامل مع حالة الركود عندما تحدث. وبدلاً من أن تجعل التخطيط في مواجهة الركود مدعاة للقلق، اجعل منه فرصة للتعرف على سبل البقاء والانتعاش.

إن التخطيط لمواجهة الركود يمكن في الواقع أن يفتح عيون بعض أصحاب الأعمال التجارية الصغيرة على كمية الشحم المتراكم في أعمالهم دون ضرورة، مما يعطيهم فرصة لتنسيق عملياتهم حتى قبل أن يكون ذلك

ضرورياً. والنتيجة؟ النتيجة هي شركة أحسن حالاً مستعدة لأوقات جيدة وأوقات سيئة.

## ما العمل؟



- ◆ لا تتكر إمكانية حدوث ذلك بالنسبة لك. خلال فترة الركود يتقلص الاقتصاد. ونشاط الأعمال التجارية ينخفض لأن الناس يشرعون في البحث عن طرق لتوفير المال وخفض الإنفاق. وما لم يكن المنتج أو الخدمة اللذان تقدمهما للآخرين ضروريين للزبائن، فمن المحتمل أن تشعر بآثار هذا الإنفاق المتدني.
- ◆ اضمن التمويل الآن. تأكد من أن علاقاتك مع المقرضين جيدة والشروط مناسبة.
- ◆ اخفض التكاليف الإدارية. قم بإصلاحات لتخفيض ما يترتب عليك دفعه، ففاوض على العقود للحصول على معدلات أدنى، وابحث في السوق عن شروط أفضل بالنسبة لمخططات الخدمات وبوالص التأمين. إن كل شركة تكافح بينما النفقات تزداد، وتزداد أيضاً أحوالها سوءاً خلال فترات النمو الاقتصادي الطويل الأجل.
- ◆ أعد التفكير في كيفية الحصول على ربح. فإذا كان عملك التجاري، مثلاً، يعتمد على بيع دراجات، قد تجد أن المبيعات تتخفض عندما يحاول الزبائن الاحتفاظ بدرجاتهم الحالية وإبقائها في حالة جيدة. هذا يعني أنه ستكون هناك سوق أكبر لقطع التبدل. حاول أن تعرف كيف يمكنك أن تحول ذلك إلى ربح لك خلال مرحلة الركود.
- ◆ نوّع مصادر إيراداتك. لا تعتمد على منتج واحد أو خدمة واحدة لعبور مرحلة الركود.

## موقع شركتك لا يناسبك

الطلب والقول المتكرر والمشهور في مجال العقارات هو «الموقع، الموقع، الموقع»، «الموقع». لسوء الحظ أن الموقع الخطأ أو الآجار الخطأ لهذا الموقع يمكن أن يجعل منه حفرة لدفن المال.

**ما العمل؟**

◆ **اختر الموقع الصحيح:** بغض النظر عن طبيعة عملك التجاري، فإن موقعه هام بالنسبة للصورة التي تحاول أن تقدمها للناس. بصورة عامة، إن الشركة التي تستطيع تسليم البضائع بأسرع ما يمكن وبأقل كلفة هي التي تفوز بالعقد.

إذا كنت تدير شركة استشارية وكان عملاؤك منتشرين في سائر أنحاء البلد، فإنك تستطيع أن تعرض أسعاراً أقل كثيراً إذا كنت تعيش بالقرب من مطار كبير، لأن العميل عندها لا يتكلف كثيراً للوصول إلى مكاتب شركتك. وإذا وضعت خطة لافتتاح مشاغل لتصنيع أحد المنتجات، فلا بد لك من التفكير في كيفية الوصول إلى الذين يزودونك بالمواد والتفكير بأساليب النقل إلى الزبائن.

إن أجور الشحن يمكن أن تزداد بسرعة، وإذا كنت تبحث عن مشغل يستطيع الزبائن زيارته، فيجب أن تقوم بدراسة متأنية للإحصاءات السكانية، واليد العاملة، والدخل بالنسبة للفرد، ومستوى التعليم، وأية معلومات إحصائية هامة أخرى تحصل عليها في المكتبة، أو غرفة التجارة، أو السجلات الإحصائية.

إذا فكرت في استئجار منشأة لعمل تجاري يقصده الزبائن، يجب أن تقوم أولاً بدراسة متأنية للمكان. قد تكون هناك بقالية يقصدها الكثير من الناس وتتألف من طابقين على مقربة من المكان الذي تنوي إقامة المنشأة فيه، ولكن إذا كان هذا المحل يجتذب جماهير الناس فسيكون حظك سيئاً؛ لأن الناس الذين يتسوقون من البقاليات ويضعون مشترياتهم في سياراتهم لا يتركونها لكي يتسوقوا على مهلهم أشياء مثل الكمبيوتر، والحقائب، وورق الجدران. علاوة على ذلك من هو الذي يرغب في إنفاق مزيد من المال بعد أن يرى فاتورة مشترياته من البقالية؟ يجب أن تقرر إذا كان موقع البقالية يتناسب مع الميل الذي تتوخاه في الزبائن لشراء ما تعرضه في محلك.

◆ **اختر الآجار الصحيح:** قد يبدو عقد الآجار شبيهاً بوثيقة بسيطة، ولكن يجب ألا يغيب عن ذهنك أنه وثيقة قانونية، ولذلك يجب أن تدرسه دراسة

واقفية قبل أن توقعه. إن عمك التجاري سيعاني كثيراً من جراء الموقع الخطأ. فإضافة إلى مدة عقد الأجار وقيمة الأجار، يجب أن يحدد العقد شروطاً أخرى كالشروط التالية:

- ◆ إلى أي حد يمكن أن ترتفع قيمة الأجار، وفي أية ظروف؟
- ◆ هل يمكنك أن تؤجر جزءاً من المساحة التي استأجرتها؟
- ◆ ما هي الخدمات التي يغطيها عقد الأجار من قبيل الكهرباء، التدفئة، التنظيف، إزالة الثلج؟
- ◆ من يدفع نفقات التحسينات؟
- ◆ من يدفع قيمة التأمين؟
- ◆ من حقه أن تطلب تفاصيل إضافية في عقد الأجار، مثل:
  - ◆ عدم السماح لمنافسين بدخول البناء أو المكاتب الملاصقة.
  - ◆ فقرة تنص على عدم الإزعاج إذا أفلس مالك العقار.

### لديك معلومات يمكن أن تفيد منافسيك

اختر أية مجلة مختصة بالأعمال التجارية الصغيرة وستقرأ فيها لا محالة مقالة عن مالك سابق لعمل تجاري صغير خرج بفكرة رابحة فنسخها منافس له وعرضها في السوق قبل أن تتاح لها فرصة النجاح. لسوء الحظ إن كثيرين من الناس لا يصونون صيانة صحيحة ما يتمتعون به من معرفة.

ثمة مشكلة أخرى هي أن الإنترنت يجعل اقتسام المعلومات أمراً سهلاً.

ثمة تشجيع للأعمال التجارية لأن تفعل ذلك بواسطة الإعلام والاستشارات الرقمية، وهؤلاء جميعاً مهتمون بالتغيرات في «الاقتصاد الجديد».

إن تقاسم المعلومات، وتقاسم التكنولوجيا يفيد الجميع وفقاً لأقوال هؤلاء السحرة في الأمور التكنولوجية. لكن هل هي تفيد فعلاً؟ إنك في تقاسم المعلومات يمكن أن تجازف بخسارة قدرتك على المنافسة سواء أكنت

صاحب عمل تجاري صغير، أو مستثمراً، أو فناناً، أو مستخدماً، فمن إمارات الذكاء أن تقوم بخطوات هدفها حماية ملكيتك الفكرية: والمقصود بذلك ما تعرفه، وما تبذره، وما تخترعه، وما تكتبه، وما تخطه، وما تتحدث به، وما تفكر به، وما تتعلمه، وما تكتشفه. خلاصة القول: إن أي شيء ذا قيمة بالنسبة لآرائك في العمل التجاري قد يكون ذا قيمة للآخرين.

قد تنتج بنفسك ملكية فكرية، أو قد تشتري أو تستأجر شخصاً آخر لإنتاجها لأجلك. وبغض النظر عن كيفية حصولك عليها فالمهم في الأمر هو أنها هامة بالنسبة لتقدم عملك التجاري، وبالتالي يجب حمايتها.

لحماية الذين يصرفون الوقت من أجل التقدم في مجتمعنا، صدرت قوانين بهذا الشأن. هنالك أشكال مختلفة لحماية الملكية الفكرية منها حقوق المؤلف، والعلامات التجارية الفارقة، والأسرار التجارية.

تعرف على المزيد عن كل شكل من هذه الأشكال بواسطة مراجعة أحد المحامين أو بالاتصال مع وكالة الأعمال التجارية الصغيرة (راجع المصادر).

لسوء الحظ معظم هذه الخيارات تستغرق وقتاً. مع ذلك، فأنت بحاجة إلى وسيلة لحماية نفسك بينما تنتظر الموافقة على حماية الملكية الفكرية من قبيل حقوق المؤلف أو العلامات التجارية الفارقة.

## ما العمل؟



وقع اتفاقات خاصة بعدم إفشاء الأسرار واستخدمها. بإمكانك أن تجد أشكالاً أساسية لهذه الاتفاقات في العديد من المكاتب، أو بالرجوع إلى أحد المحامين.

عندما تجد شخصاً يوافق على توقيع اتفاق بعدم إفشاء الأسرار فإن هذا سيسمح لك بأن تطلعه على ملكيتك الفكرية دون أن تخشى أنه سيطلع أحداً

ما على هذه المعلومات، أو أنه سيستخدمها لمنفعتهم الخاصة بأي شكل من الأشكال. يجب أن تستخدم اتفاقاً من هذا القبيل حتى إذا كنت تحاول فقط أن تستميل مستثمرين للمشاركة في عملك التجاري.

### بقاء شركتك مهدد لأن أحد الشركاء يريد الانفصال عنها

من الصعب أن يتصور المرء أن أحداً يريد ترك العمل التجاري الذي أحبه وبنائه خلال سنوات، ولكن ذلك شيء يحدث. فالشركاء، وكبار اللاعبين، أو آخرون يتمتعون بشكل من أشكال النفوذ المالي يمكن أن يعلنوا يوماً ما رغبتهم بالانفصال. ذلك أن الناس يتبدلون على غير توقع، والأوضاع تتبدل أيضاً، وكذلك المجتمع.

إن شريكي في أول شركة أنشأتها قرر تركها بعد نحو ثمانية أعوام من إدارة شركتنا التي تقدم خدمات. إعلانه هذا لم يفاجئني. فقد سبق أن اعترف كلانا بأنه يشعر بالملل من هذه الشركة وكلانا تحدث عن تغيير وجهة عملنا أو وجهة خدماتنا باستكشاف مجالات جديدة. غير أن الأمر الذي فاجأني هو عمق التغيير الذي كان يسعى إليه: إذ إنه في الواقع ترك البلد ساعياً وراء وظيفة ما. وخلال عملية إقفال شركتنا اكتشفت أننا لم نضع ضمن اتفاقية عملنا التجاري نظاماً عملياً لترك الشركة، وهذا يعني أنني لو أردت الاستمرار في إدارة الشركة فقد يترتب علي أن أحسب كم يكلفني ذلك لإرضائه. وما من شك في أن هذا الوضع كان من شأنه أن يسبب عداوة، وتأجيلات، واضطراب في تقديم الخدمات للزبائن، وانخفاض في السيولة النقدية. بصراحة أقول إنه بعدم وجود هيكلية أو طريقة متفق عليها لترك الشركة، يمكن الرجوع إليها وإرغام الشريك على الالتزام بها، ما كنت أعرف هل كان بإمكان الشركة أن تستمر في هذه الحالة. من حسن حظي أنني كنت مثله راغبة في تغيير مهنتي.

**ما العمل؟**

بداية، الشراكات في الأعمال التجارية تشبه الحب من عدة وجوه . فإذا رغب أحد الشريكين الانفصال، لابد للشريك الآخر أن يسمح له بذلك . إذا تعرض أحد الشريكين للتخجيل، أو التهديد، أو محاولة الإقناع بالاستمرار، فإنه لن يبقى مدة طويلة؛ لأن قلب ذلك الشخص لم يعد يهوى ذلك العمل التجاري . وليس بإمكانك أن تفترض أن الإنسان الفرد الذي عملت معه ووثقت به مدة سنوات سيظهر لك نفس الاستقامة في نهاية الأمر . إذا أراد شخص ما الانفصال فإنه وإنما يفكر بذاته وليس بما حدث قبل هذه الرغبة . لسوء الحظ أن الأمر الذي لا يدركه سوى قلة من مالكي الأعمال التجارية هو أن الحاجة إلى التغيير يمكن التعامل معها بواسطة الابتعاد عن العمل التجاري في وقت ما بدلاً من عقد اتفاق له صفة الديمومة، بسرعة وعلى حافة الخطر . ذلك أنك إذا خرجت لا يمكن أن تعود .

إن احتمال خروج شريكك هو سبب آخر للنص عليه في اتفاق عملك التجاري، ولكن حتى هذا النص لن يوفر لك الحماية الكاملة . شريكي وأنا تعاقدنا ولذلك فإن إرضاءه عند انفصالي لم يكن مشكلة، ولكن لو كان انفصالي قد جاء في وقت غير ملائم لعملنا التجاري، ترى ماذا كان يمكن أن يحدث، وماذا كان يمكن أن يحدث لو أردت أنا أن يستمر هذا العمل التجاري؟ لهذه الأسباب وغيرها يجب أن تتضمن اتفاقيات الشراكة أسلوباً عملياً للانفصال عن الشركة .

**لم تؤمن نفسك بصورة كافية**

إذا كنت مثلي، فإنك ستري أن أصعب الشيكات التي توقعها هي التي توجهها إلى شركة التأمين . إن شراء بوليصة تأمين ليس نوعاً من المزاح . لأنه يكلف الكثير من المال ويحجب هذا المال عن خطط أخرى أعدتها لشركتي . فأنا مهتمة ببناء شيء ما أكثر من اهتمامي بحمايته من الضياع .

بيدو أني لست وحيدة في هذا التفكير. لقد جاء في استطلاع للرأي أجرته مجلة (إنتر برونور Entrepreneur) في عدد أيلول (سبتمبر) ١٩٩٩، أن ٥٥٪ فقط الذين استجابوا لهذا الاستطلاع يعتقدون أنهم آمنوا أنفسهم - بصورة كافية - ضد الأضرار التي تلحق بالملكيات، وضد الحريق والسرقة، وهذه أمور جوهرية.

بمنتهى الصراحة، المرء الذي لا يوفر لنفسه تأميناً كافياً يكون مقبلاً على كارثة. وهذا الكتاب يقدم لك مئات من الأفكار بشأن الاستعداد للأمر غير المتوقع وكيفية التعامل معها. وأنت بذلك ستتمكن من تجنب أو إزالة الكثير من الأزمات المحتملة، ولكن يظل هناك دائماً وضع غير متوقع فشلت في استباق توقعه. فإذا لم يكن هناك تأمين، هل لديك الإمكانيات لتكافح قضايا التمييز العرقي أو التحرش الجنسي عند مجرد توجيه اتهام لك لا أساس له من الصحة، قد يكلفك (٥٠,٠٠٠) دولار أو أكثر؟

وهل تعلم أن التأمين على المنزل لا يغطي بالضرورة معدات مكتبك الموجود في منزلك عند التعرض لحريق أو فيضان؟ ومن أين تأتي بالمال إذا أرسلت أحد مستخدميك لشراء علبة من المكسرات من أجل اجتماع بمجلس الإدارة فإذا به يتعرض خلال عودته إلى حادث يؤدي إلى إقامة دعوى قضائية ضدك؟

كذلك يجب أن تعي أن كل الكوارث ليست مغطاة بصورة أوتوماتيكية ببوالص التأمين المتعارف عليها. إن الأوضاع التي تتطلب التأمين يجب تعريفها بواسطة تقييم لمواطن الضعف (الفصل الأول)، ويجب إعداد بوليصة التأمين على مقاس هذه الأوضاع. عندئذ يمكنك أن تعوّض الخسائر المحتملة بواسطة شراء بوليصة تأمين ضد هذه الأخطار التي تم تعريفها. لكي تتعلم المزيد عن خيارات التأمين راجع الفصل السادس.

## ما العمل؟



من حسن الحظ أن نمو الأعمال التجارية الصغيرة اقترن بنمو أشكال جديدة من التأمين لتتبنى أحدها. وصار التنافس في صناعة التأمين أشد مما كان في أي وقت مضى، وبذلك صار الحصول على سعر أفضل مما كان متاحاً في الماضي، إمكانية حقيقية.

حدد وكيل شركة تأمين مؤهلاً لتعامل معه وارسم وياه خطة تأمين شاملة. أظهر له نتائج تقييمك لمواطن الضعف، وفقاً لما جاء في الفصل الأول، وأعلمه بما تفعل من أجل إزالة الأخطار. قد يحدث أن جانباً كبيراً من جهودك سيؤدي إلى سعر أفضل لك. مثال ذلك أن المزارع، ومزارع تربية المواشي، والمشاتل، تعد أعمالاً تجارية صغيرة، وهي معرضة بصورة خاصة للحرائق، وبإمكان هذه الأعمال التجارية أن تتخفف معدلات تأمينها ضد الحرائق بمجرد وضع بركة ماء في العقار.

بعد أن تحصل من وكيل شركة التأمين على توصياته وأسعاره، قارنها مع توصيات وأسعار وكيل آخر. فالوكيل الثاني قد يلفت انتباهك إلى شيء ما غاب عن ذهن الوكيل الأول.

### أسوأ تهديد تواجهه: أزمة كامنة!

من الخطأ أن تفترض أن معظم أزمات المؤسسات تنشأ من حوادث أو كوارث أخرى. هذا ما يقوله (لاري سميث Lary Smith) رئيس معهد إدارة الأزمات في مدينة لويزفيل في ولاية كنتاكي. وهذا المعهد يجري أبحاثاً وينشر روايات عن أزمات الأعمال التجارية ويضعها في قاعدة معطيات، وقد قام بتحليل حوالي ٦٥,٠٠٠ رواية منذ عام ١٩٩٠.

يقول سميث: «إن معظم الأزمات، وبغض النظر عن حجم الشركة المعنية، لا يقع مصادفة أو فجأة، بل هي أزمات كامنة تشكل ما يقرب من ثلثي الأزمات التي تتعرض لها الشركات من كل الأحجام». ويقول أيضاً: «إن هذه الأزمات تتعلق بصورة عامة بنشاط مشبوه، أو غير قانوني، أو غير أخلاقي، أو غير مسؤول، قام به أحد ما ضمن المؤسسة، وفي أغلب الأحيان يتعلق هذا النشاط بأفراد آخرين في المؤسسة أو بأشخاص لهم اتصال دائم مع العاملين في المؤسسة».

إضافة إلى ذلك، يقول سميث: «إن هذه المشكلات الكامنة لا تظل فقط دون معالجة، بل إن أحداً ما في المؤسسة يكون عالماً بها عادة، وتفاؤل عن أعراضها. ولذلك لا تتبثق الأزمة من فقدان المعرفة، بل من عدم الاستعداد للتبليغ عن الوقائع غير السارة أو معالجتها، وبالتالي فإن جانباً كبيراً من المشكلة يمكن أن يعزى إلى الإدارة».

يقول سميث أيضاً: «إن الأبحاث التي أجريناها توحى بأن الغالبية العظمى من الأزمات سببها أعمال - أو عدم القيام بأعمال - قام بها مديرون وليس مستخدمون أو أناس من خارج المؤسسة». وهو بذلك يستشهد بخمسة وسبعين بالمئة من أزمات الأعمال التجارية ويقول إنها تعزى إلى الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة. (أحد أمثلة المسؤولية غير المباشرة يمكن أن يكون قضية تحرش جنسي، اللوم فيها يجب أن يوجه بالدرجة الأولى إلى التحرش، ولكن فشل الإدارة في معالجة القضية يأتي بالدرجة الثانية من المسؤولية) ويمضي سميث قائلاً: «يأتي في المكان التالي من المسؤولية المستخدمون الذين يسببون نحو أربعة عشر بالمئة منها، بينما الأحد عشر بالمئة الباقية سببها «القضاء والقدر» أو عوامل من خارج المؤسسة (أي الإرهابيين، الناشطين اجتماعياً، المنافسين، والزيائن المستائين).

ويمضي سميث قائلاً: «النتيجة هي أن ما يمكن أن يكون مشكلة في العمل التجاري قابلة للسيطرة عليها - لو أن مالكي الشركة أو إدارتها تعرفوا على الأزمة وعالجوها - قد تحوّل الآن إلى أزمة لا يمكن السيطرة عليها. وأنا أعني بذلك أن المشكلة أفلتت من المؤسسة، ومن ثم أخذ الإعلام يتحدث عنها وشرعت الحكومة والسلطات القضائية تحقق فيها».

إن هذه الأزمات الكامنة هي بالنتيجة ذات قدرة أكبر على تهديد ربحية العمل التجاري الصغير بل وتهديد وجوده، وهي بهذه القدرة تفوق قدرة الأزمات المفاجئة، حسب قول سميث.

يقول سميث موضحاً: «إن الجمهور ووسائل الإعلام والمسؤولين الحكوميين يعرفون عند حدوث أزمة مفاجئة أن مالكي المؤسسات أو مديريها لا يلامون على الوضع الناشئ. بل إن مالكي العمل التجاري قد يلقون قدراً من التعاطف والدعم خلال بضعة الأيام الأولى. أما في حالة الأزمة الكامنة - أي الأزمة التي كان ينبغي التنبه لها ومعالجتها سلفاً - فإن اللوم يوجه فوراً إلى مالك المؤسسة عندما تسلط الأضواء على المعلومات المتعلقة بالأزمة. ويستمر الحال هكذا خلال التحقيق أو في جلسات المحاكمة بعد وقوع الحادث. والسؤال الذي لا يفتأ كل إنسان يسأله هو: كيف سمحت لما حدث أن يحدث؟».

في نهاية الأمر النتيجة قد تكون مدمرة أو على الأقل محرجة للشركة عندما ينكشف أمر مالكيها ومديريها الذين سكتوا - أو سمحوا - عن بممارسات غير شرعية في دفاتر الحسابات أو تقديم بلاغات غير دقيقة إلى الحكومة، أو استخدموا إنساناً بأجور غير عادلة أو مارسوا التمييز والتفرقة في أعمالهم، الخ.. ويقول سميث: إن طول مدة الأزمات الكامنة يعود أيضاً إلى:

- ◆ استنزاف الدولارات خلال فترات طويلة في مجالات خارج نطاق النشاط الرئيسي للشركة.
  - ◆ تحويل انتباه الإدارة والمستخدمين عن النشاط المركزي للمؤسسة.
  - ◆ تقويض ثقة الزبائن في قدرة المؤسسة على أداء مهمتها الأولى أي تقديم البضائع أو الخدمات.
- أخيراً يشير سميث إلى أن مالكي الأعمال التجارية الصغيرة يمكنهم أن يحددوا مكان المشكلات الكامنة وحلها قبل أن تتفجر فتتحول إلى أزمات لا يمكن السيطرة عليها، وذلك إذا أوجدوا مناخاً من الصراحة في المؤسسة. فالحقيقة أن آلاف الأزمات قد حيل دون حدوثها كل عام؛ لأن مالكي الشركات حافظوا على معطيائهم وخططوا مسبقاً من أجل أن يكونوا مستعدين عندما تقع أزمة.

## الإدارة تعني التفكير المسبق

إن جانباً كبيراً من عمل المدير هو أن يفكر في المشكلات المحتملة قبل وقوعها. والقائمة التالية تتضمن بعض الأسئلة الهامة التي تساعد في التخطيط المسبق:

- ◆ هل حددت وأزلت أكثر ما يمكن من الخطر من سائر جوانب عملك التجاري؟
- ◆ هل أنت متبته أو قادر على كشف الأزمات الكامنة في أقرب لحظة ممكنة؟
- ◆ هل يشعر مستخدموك بحرية إطلاعك على مشاعر استياء أو على أنباء سيئة؟
- ◆ هل تأخذ اهتماماتهم مأخذ الجد؟
- ◆ هل أنت منفتح على الفرص المفاجئة وعلى التبدل السريع؟

- ◆ هل يتقبل مستخدموك التبديل بسهولة؟
- ◆ هل وضعت خططاً وشكلت فريق عمل لمعالجة الأوضاع والأزمات غير المتوقعة؟
- ◆ هل دربت مستخدميك على استخدام هذه الخطط؟
- ◆ هل خططت لمواجهة كل الجوانب الإدارية للأزمة (مع من يجب أن تجتمع؟ من سيقوم بدور الناطق باسمك؟ من هو الشخص الذي تحتاج إلى الاتصال به؟ أين يمكن أن تجد المزيد من المساعدة)؟ بحيث تكون أنت طليقاً للتركيز على مضمون الأزمة.
- ◆ هل فكرت ملياً كيف تجند كل إمكانياتك عندما تتعرض لوضع معاكس؟
- ◆ هل خططت للمكان الذي سيجتمع فيه فريق العمل خلال وقوع أزمة؟ هل زودت هذا المكان بأكثر ما يمكن من مكملاته؟

