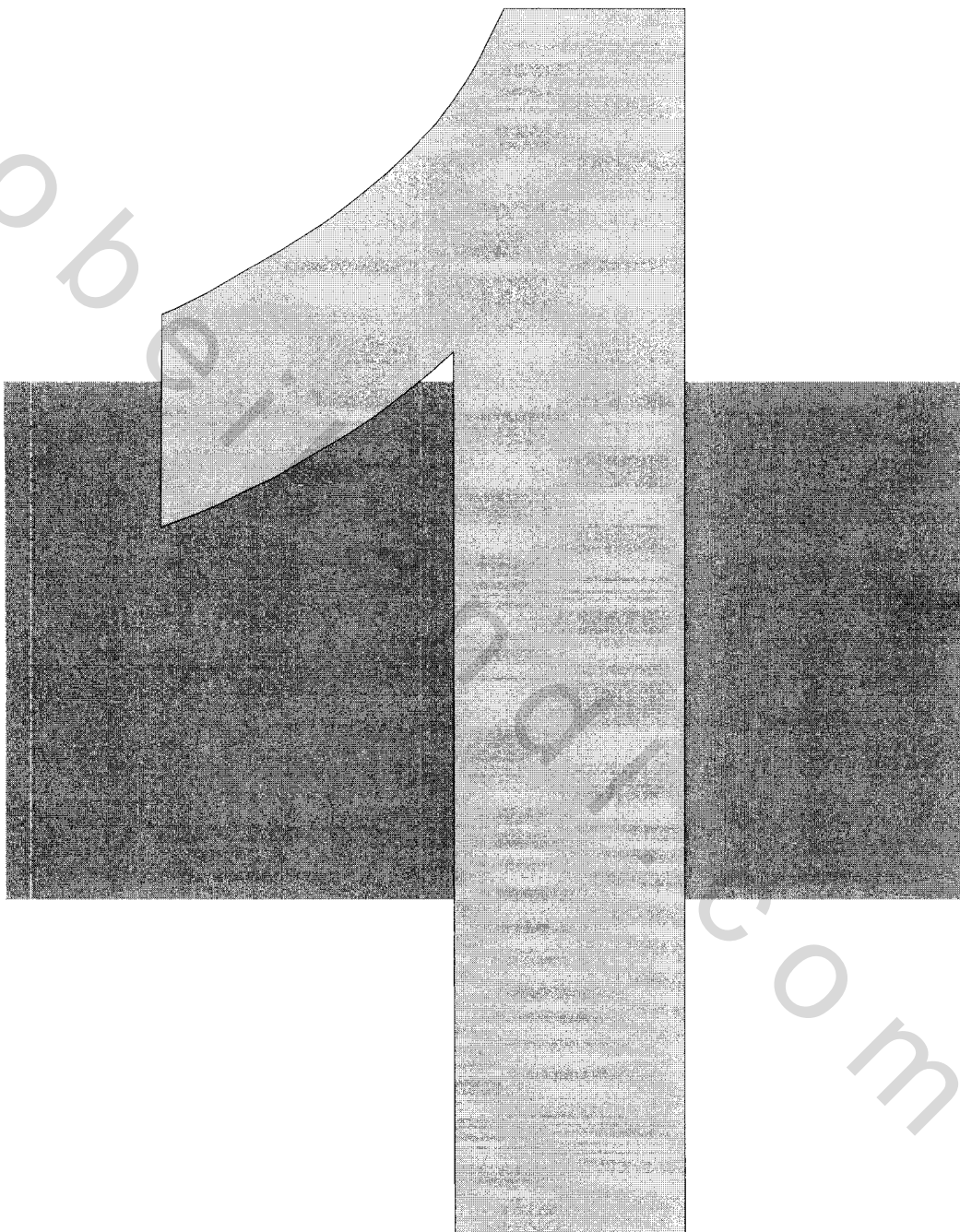




الفصل الأول

اجتراح الصورة المثلّی

بادر إلى تقويم صورتك الراهنة!

كيف تتعرف على تصور زبائنك لمشروعك

ها أنت ذا تملك رأس المال المطلوب، خطة العمل المحكمة، جملة البضائع والخدمات المطلوبة بالأسعار المناسبة، جنباً إلى جنب مع كونك قادراً على إنتاج تلك البضائع والخدمات وإيصالها، سوقاً ذا شأن ومكتباً جيد التجهيز؛ لا ينقصك إلاّ الزبائن. فسوقك يميل، على ما يبدو، إلى الشركات الأكبر والأعرق، إلى الشركات المهيمنة على مجالات عملك. تتزاحم الأسئلة في رأسك:

- هل أنا قادر على المنافسة؟
- هل أنا مؤهل للنجاح والفوز؟
- هل أستطيع أن أنتزع من برائن الغيلان الزبائن والعقود والأسواق؟

ليست الأجوبة على جميع هذه الأسئلة إلاّ كلمة «نعم»

مدوية، مرة وثانية فثالثة. من المؤكد أنك قادر، مثلك مثل الصبي داود الذي أجهز على العملاق جوليات في القصة التوراتية المعروفة، على أن تتفوق، بفضل الذكاء، على جميع منافسيك الأكبر ذوي الجذور الراسخة. كان داود يملك مقلاعاً وخمس قذائف حجرية. أما أنت فبين يديك هذا الكتاب جنباً إلى جنب مع الميزة الضرورية اللازمة لتحقيق ما هو مطلوب ألا وهي ميزة التصميم.

أفضلية المشروع الصغير

لست بحاجة إلى اسم يتكون من الحروف الأولى لعدد من الكلمات تطلقه على شركتك حتى تكون ناجحاً، وليس ثمة ما يدعو إلى أن يكون اسمك وارداً في قائمة الأثرياء الخمسمئة حتى تكون متمتعاً بقدرة جيدة على المنافسة. فالتفوق على المنافسين لا تعني، دائماً، تحطيمهم، سحقهم، تجاوزهم، أو حتى دفعهم إلى الهرب بأموالهم. يمكن للتفوق، كما يبين هذا الكتاب، أن يعني، بدلاً من ذلك كله، تحولك إلى قائد يحظى بالاحترام في سوقك على الرغم من وجود المنافسين. ففيما تبقى الشركات الكبرى دائبة على استعراض عضلاتها في الساحة، يمكنك أن تزدهر دونما ضجيج بوصفك أحد المضطهدين المظلومين. وأن تكون صغيراً ينطوي، في التحليل الأخير، على فوائد معينة. فإدارة مشروعك وتلبية طلبات زبائنك وعملية الاستجابة لتقلبات السوق تكون أسهل حين لا تكون مسحوقاً تحت وطأة أعباء مؤسساتية ثقيلة.

في عالم الشركات الأمريكي القائم على شعار «الأكبر هو

الأفضل» هذا، تكمن المشكلة في أن عليك أن تبدو ذا حجم معقول، متمتعاً بالثقة، ناجحاً، وصاحب تجارب إذا أردت أن تكسب الزبائن. فما السبيل إلى امتلاك القدرة على المنافسة مع بقائك صغيراً، جديداً، غِراً، وعديم التجربة؟ لن تجد الحل في امتلاك معدات حاسوبية أفضل، مزيد من رأس المال، وميزانية أكبر. صحيح أن هذه الأمور قد تساعد ولكنها تؤدي في الوقت نفسه إلى مضاعفة أرقام ديونك. وبالتالي فإن الحل الأمثل هو أن تبادر إلى تغيير صورتك بما يجعلك تبدو مطلعاً، صاحب خبرة، جديراً بالثقة، وراسخ الجذور.

الصورة التي تقدمها

تشكل الصورة الناجحة والمناسبة للمشروع أحد الكنوز الثمينة التي تمتلكها أية شركة في سبيل كسب الزبائن، وخصوصاً بالنسبة إلى مشروع منزلي أو صغير. يتعين على الصورة الجيدة أن تتمكن من اجتذاب الزبائن والمستثمرين، من توسيع العمليات، ومن تجنب عواقب الانكماشات الاقتصادية. أما الصورة الشائنة فلا بد لها من أن تكون نقيصة باهظة التكاليف حتى لدى بقائك قادراً على القيام بالعمل.

يدور هذا الفصل حول صورة مشروعك التي تطبعها في أذهان زبائنك المحتملين. يزعم تجار التميز أن كل ما أنت بحاجة إليه لا يعدو الالتزام بخدمة الزبون، في حين تقول مدارس إدارة الأعمال إن الإدارة الجيدة هي صاحبة الفضل الأول في النجاح. من المؤكد أن الأمر يقوم على هاتين الركيزتين كليهما وأكثر، غير

أن ما يطغى على هذه الصفات المثالية هو التصور الموجود في أذهان زبائنك المحتملين حول ما إذا كنت متمتعاً، أو ساعياً للتمتع، بمثل هذه الصفات النموذجية أم لا .

لا أقترح عليك اعتماد كلام المبتدئين التقليدي القائم على الحشو الذي تطلقه لتظهر على غير حقيقتك . ولا أوصيك بصرف طاقتك كلها حتى القطرة الأخيرة على جميع الأصعدة الجسدية والعاطفية والروحية . فأننا أكثر ميلاً إلى تسليط الضوء على تدعيم وتعزيز ما أنت دائب على القيام به يومياً . لقد أصبحت مسألة إدارة مجمع شركات دولي من شقة سكنية، مثلاً، أمراً ممكناً هذه الأيام . ومما لا شك فيه أن مجتمعنا يقدر حرية القيام بذلك ويستسيغها . ولكن أبناء المجتمع المولعين بتلك الحرية أنفسهم يكونون، في الوقت ذاته، مستعدين للتعبير عن استخفافهم بأي مجمع شركات دولي يتخذ من الشقة 8/ج في المبنى 121 شارع مغنولية بلوزوم مقراً له . وبالتالي فإن عملية التحسين البسيطة التي يتعين على مبادرنا الراغب في الخلاص من المطبات والمزالق هي عملية نقل المكتب أو استئجار صندوق بريد في عنوان مثير لافت للنظر . أولاً يشكل هذا تصرفاً مفتقراً إلى الصدق والأمانة؟ لا ، ليس الأمر إلاً اجتراحاً ذكياً لصورة مناسبة .

اجتراح الصورة

هاكُم مثلاً يسهل فهمه؛ إنه مثال النشرة النموذجية التي لم يتخلف أحد منا عن إعدادها خلال حياتنا المهنية . وبالطريقة التي نحرص على اتباعها في صياغة كلمات نشراتنا بغية إظهار تجربتنا

بأفضل الصور الممكنة بالذات، يتعين علينا أن نمارس عملية صياغة الصور واجتراحها لإظهار مشروعنا بأبهى الأشكال الممكنة. لنقل، مثلاً، إنك، في عملك السابق «اقترحت تغييرات في مركز التوزيع من شأنها اختزال الوقت واستئصال الفائض». هل تتحدث عن ذلك في نشرتك الدعائية؟ نعم، شرط أن يكون صحيحاً. غير أنك لا تستخدم الكلمات نفسها. بل تبادر إلى تقديم الصورة بالأمانة ذاتها عبر اعتماد شيء من التعديل في الصياغة قائلاً: «ثمة تحسينات بدأت في مركز التوزيع من شأنها زيادة الإنتاجية بنسبة 145 بالمئة». لا فرق في المعنى، غير أن الصياغة الثانية تتمخض عن انطباع أفضل عن مشروعك كما تشير إلى مدى نجاحك.

في النشرة الدعائية نفسها تحاول أن تبين أنك مخضرم تستند إلى ما يكفي من الخبرة وبالتالي قادر على إدارة أي مشروع بصورة مستقلة، غير أنك ممن يتقنون العمل الجماعي داخل هذا الفريق أو ذاك حين تدعو الحاجة. وبالمثل فإنه يتعين عليك في عملك، سواء أكنت تعمل لحسابك، تدير مشروعاً صغيراً، أم طرفاً في فريق يسعى للانطلاق، أن تركز مهمتك المزدوجة على إقناع العالم بأنك كبير إلى درجة تكفي لجعلك مطلعاً، ذا خبرة، جديراً بالثقة، وراسخ الجذور، ولكنك ما زلت، في الوقت نفسه، صغيراً إلى درجة تكفي لإبقائك متحلياً بالحرص.

فهم الصورة

توحي الصورة بما هو أكثر مما تقوله عن نفسك. إنها أوسع

من تصريحاتك العلنية عما تقوم به شركتك. فجواب مشروعك كلها تنطوي على تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية على سمعة شركتك. وصورة أية شركة تتألف من جملة العناصر اللفظية، البصرية، والحسية الأخرى، المقصودة منها وغير المقصودة، التي تصدر عنك وعن سائر جوانب شركتك وتترك انطباعاً لدى زبائنك الحاليين أو المحتملين.

بادر إلى تقويم الصورة!

قد تكون الأفضل في مجالك، أو صاحب المنتج الأفضل في السوق. غير أن من شأن امتلاك جمهور السوق تصوراً مختلفاً عن ذلك الواقع، أن يستدعي توجيه جهودك الرامية إلى تطوير الصورة نحو ذلك التصور بالذات.

حدّد تصور زبائنك لشركتك وتبين ما إذا كانت صورتك الحالية مساعدة لنموك وترويج مبيعاتك أم هي معرقة لهما. من شأن الإجابة الصادقة والأمانة على الأسئلة التالية أن يضعك على الطريق الصحيح. هل أنت:

◆ في متناول اليد؟

- ما مدى سهولة الشراء منك؟ هل تقبل بطاقات الاعتماد إذا كنت تبيع على الإنترنت مثلاً.
- هل تحتفظ بمخزون محلي؟
- ما هي فترات الانتظار المطلوبة؟
- هل تقدم إجابة حية على الهاتف؟

خمسة عوامل تتحكم بصورة الشركة

مشروعك: مثله مثل سائر المشروعات يعكس مشروعك صورة معينة سواء أكنت مدركاً لها أم لا. وعملية الإدراك هي خطوتك الأولى على طريق التحكم. تعالوا ننظر إلى خمسة عوامل تؤثر في صورتك:

1. **كيان شركتك.** يشتمل الكيان على نوع العمل، على الحجم والبنیان، على عدد المستخدمين والموقع، على الصورة التي يعرضها مستودعك أو مكتبك، على المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتوفيرها، وعلى أسلوب تعاملك مع الحي ومع زبائنك. فالناس يبادرون، حتى قبل أن يعرفوك، إلى تشكيل انطباع محدد عن مشروعك. ومن شأن هذا التصور، إذا كان إيجابياً، أن يكون لصالح صاحب أي عمل صغير، لأن الناس يكونون قد كونوا فكرة أفضل قد يواجهونه عبر رعايتهم. فحين تصبح الشركات عمليات سلسلة، فإن آفاقها لا تلبث أن تتغير، وخط إنتاجها أو قائمة خدماتها لا يلبث أن يبدأ بالتحول؛ وبالتالي فإن الزبائن لا يعودون متأكدين مما يمكنهم توقعه. أما الناس فعلاً ما يميلون إلى التمسك بما هو جدير بالثقة ومألوف، شرط أن تبدو الشركة الأصغر مناسبة لهم من خلال إبقاء جميع الشروط الأخرى، مثل خدمة الزبائن، الأسعار، والنوعية مساوية لتلك التي توفرها المنافسة المتنامية أو أفضل منها.

2. **فراحتك وأسلوب تمييزك عن الأطراف المنافسة.** قلت في البند الأول إن الثبات والتطابق مع تصورات الزبائن المسبقة هما من الأمور الجيدة، أما الآن فأقول إن عليك أن تكون فريداً. كيف تحقق الأمرين كليهما معاً؟ لنقل إنك تدير مكتبة. ولدى الناس فكرة عما هو متوقع من أية مكتبة، وعليك أنت ألا تخيب آمالهم. إن الزبائن يريدون أن يجدوا نخبة من الكتب مصنفة حسب الموضوعات في مخزن جيد الإضاءة. وقد يتوقعون أيضاً، في أيامنا هذه، أن يجدوا مكاناً يجلسون فيه ويحتسون فنجاناً من القهوة. أما ما قد لا يتوقعونه غير أنهم سيكونون مسرورين عند اكتشافه، فهو أن يجدوا مكاناً يعلقون فيه معاطفهم ويودعون فيه حقائبهم حتى تبقى أيديهم متفرغة لتقليب صفحات الكتب المرشحة للشراء. قد لا يتوقعون وجود إمكانية لاستخدام شبكة الشبكات (الإنترنت)، للاطلاع على عروض هذا الكتاب أو ذاك. (وإن أدى ذلك إلى دفعك للارتباط بـ أمازون. كوم، بما يمكنك من توفير

العروض، فإن الزبائن قد يبقون أميل لشراء الكتاب من مخزونك لأن كتبك في متناول اليد ولأن كلفة الشحن في أمازون. كوم، غالباً ما تشكل نسبة كبيرة من الحسم الذي يقدمونه). وقد لا يتوقع الزبائن وجود نادر للأطفال يقدم هدية (وليس كتاباً) إلى كل طفل يشتري ويقرأ عدداً معيناً من الكتب خلال فترة زمنية محددة.

3. **حجم شركتك سعة وعمقاً.** ثمة مجال آخر يمكن أي مشروع صغير من استغلال حجمه. ما هو كبير ومتنوع قد يصبح ضخماً ومشتتاً. فكلما زاد نشاط المشروع تنوعاً، تكاثرت الرسائل الصادرة عنه تبايناً. وأشكال الدعاية والإطراء المتعددة تسيء إلى أية رسالة متناغمة، بما يفضي إلى تشويش الزبائن وعرقلة قيامهم بتكوين انطباع واضح عن شركة معينة. ولا يلبث تشويشهم هذا أن ينتقل إلى الشركة، فيتشكل انطباع يقول بأن الشركة كبيرة إلى درجة أنها محكومة بأن تبقى غارقة في بحر من الفوضى. وبالمقابل فإن أي مشروع صغير يستطيع أن يتحدث بصوت واحد، مصدراً رسالة موحدة، توجيهاً موحداً، وحول موضوع واحد. تميل الاتصالات إلى أن تبدو أكثر اتصافاً بالاضطراد.

4. **مساعدك على صعيد الاتصالات.** من الأهداف الهامة لأي مشروع أن يبقى حاضراً على مستويي الرؤية والذاكرة. وإذا كنت صاحب مشروع جديد، فإن عليك أن تبذل جهوداً مكثفة وواسعة في مجال الاتصالات لغرس حقيقة وجودك ومدى كونك في متناول اليد في أذهان الجمهور. وبما أن مشروعك صغير نسبياً ويستند إلى موازنة محدودة، فلا بد لك من أن تتواصل بالعديد من الطرق غير التقليدية المكررة مرة بعد أخرى.

5. **الخدمة.** لعل الخدمة هي ميزتك المثلّية، التي هي أفضل حتى من السعر، بالمقارنة مع منافسيك. إنك أقرب إلى زبائنك من أكثرية الشركات الأكبر، بل ومن الأسهل عليك أن تعدل الخطأ، تلغيها، وتستبدلها بأخرى لإرضاء زبونك. هل تشتري حاسوباً بسعر أقل إذا علمت أن على زبون الشركة الكبرى التي تقدم حسماً ذات شأن أن ينتظر الرد على اتصاله الهاتفي مدة ساعة كاملة أو حتى أكثر في المتوسط؟ إن معظم الناس مستعدون لأن يدفعوا مبلغاً إضافياً عند الشراء ليضمنوا أنهم متعاملون مع شركة تحت الطلب وهرن الإشارة بصورة دائمة. شرط أن يكونوا مدركين للفرق.

- عندك رقم هاتف مجاني؟
- عندك أوقات مفرغة لاستقبال الزبائن؟
- هل تقوم بالإيصال مجاناً؟
- عندك مكان لوقوف السيارات؟
- هل يسهل الوصول إلى محلك دون عبور شارع مزدحم؟
- هل أنت مع مجموعة من المخازن والمكاتب المزدحمة الأخرى؟

◆ ذا جاذبية

- هل يتصف العاملون بالأناقة في الملبس؟
- هل يتحلى العاملون بالروح الإيجابية، مستعدين للمساعدة والتعبير عن الاحترام في أثناء التعامل؟
- هل يهتمون بالزبائن فيرحبون بهم وهم ينظرون إليهم بمرح؟
- هل يفاخرون بحقيقة كونهم يعملون في منظمتك؟
- هل يبدو مخزنك أو مكتبك باعثاً على البهجة، نظيفاً، آمناً؟
- هل الروائح التي تفوح من مكتبك منعشة ومرحبة أم هي خائفة أو قوية؟
- هل المكان يوحي بالود والألفة أم أنه صاحب يعج بضجيج المكائن وصخب المستخدمين الذين ينادي بعضهم بعضاً من غرفة إلى أخرى؟

- هل تساهم التزيينات (الديكورات) والمفروشات في تحسين صورة العمل الذي تقوم به؟
- هل مخزنك أو مكتبك منظم أم هو غارق في الفوضى؟
- هل المنتجات معروضة بصورة جذابة؟
- هل الرسائل البصرية واللفظية المنبثقة من مكتبك، جميعها، ذات طابع احترافي؟

◆ متركز على الزبائن؟

- هل تعرف من هم زبائنك؟
- هل كوّنت صورة عنهم؟
- ما أعمارهم؟
- أين يقيمون؟
- كم من المال يكسبون؟
- ما اهتماماتهم؟
- ما حاجاتهم؟
- ما الأشياء التي يفتقرون إليها؟
- ما أنواع الوظائف التي يقومون بها؟
- هل تحرص على التماس الشكاوى ومعالجتها؟
- هل تتحدث منشوراتك الدعائية عن فوائد الزبون بدلاً من سمات البائع؟
- هل اهتديت إلى أفضل طرق الوصول إلى زبائنك؟ إلى اجتذابهم؟ إلى إقناعهم؟

◆ جدير بالثقة والاعتماد؟

- هل تستطيع الالتزام بالمواعيد؟
- هل تستطيع تغيير أماكن التوصيل لإرضاء الزبائن؟
- هل تقدم ضمانات؟
- هل تحرص على احترام هذه الضمانات؟
- هل الأشياء كلها متناغمة بصورة مؤكدة حين يلج الزبائن من الباب، أم إن هؤلاء يصابون بالحيرة ولا يعرفون ما يمكنهم توقعه أو أمكنة الأشياء أو ماهية سياستك هذا الأسبوع؟
- هل تلتزم بالنوعية الجيدة دائماً؟

◆ حريص على تقديم أسعار منافسة؟

- ما مدى صحة تسعير منتجاتك؟
- هل تقدم حسماً كمياً (لمن يشتري كمية معينة فأكثر)؟
- هل تقدم خططاً للتسديد وحوافز للشراء؟
- هل تتم مكافأة الزبائن المتكررين على ولائهم وإيثارهم؟

◆ فريد؟

- هل تقدم خدماتك أو مبيعاتك بطريقة مختلفة؟
- هل تستطيع حل مشكلات الزبائن المحتملين من خلال موظفي البيع الحاليين؟
- هل ثمة أي شيء يميز مشروعك من شأنه اجتذاب الزبائن المحتملين؟

◆ واضح وقابل للرؤية؟

- هل أنت مواطن صالح؟
- هل أنت مدمج ببيئتك الاجتماعية؟
- هل تقوم وسائل الإعلام المحلية أو النشرات التجارية بالإتيان على ذكر شركتك؟
- هل تحضر الاجتماعات والمؤتمرات المهنية؟
- هل تواظب على إيصال الرسائل باضطراد، وفق برامج ثابتة، إلى جمهورك؟

خطة لتحسين الصورة

27

بعد أن أصبحت قادراً على وصف صورتك وصفاً واقعياً، غدوت تستطيع معرفة أفضل أساليب تغييرها بما يلبي ما تريده أنت منها. ومن شأن قراءتك لهذا الكتاب واستيعابك لدروسه أن يوفر لك إمكانية امتلاك استراتيجية تضمن لك التفوق على منافسيك.

في أثناء دراستك لهذا الكتاب تذكّر أمرين اثنين هما:

1. كن منفتحاً على الأفكار والأساليب الجديدة في إنجاز الأعمال. إن للإبداع في مجتمعنا مكافأته عموماً. خذ الأفكار الواردة في هذا الكتاب وعدّلها. ليس ثمة موقف صحيح أو خاطيء (شرط أن يبقى سليماً على المستويين الأخلاقي والحقوقي) عندما يكون الأمر متعلقاً بتشغيل هذا المشروع أو ذاك. فما يصح على شركة معينة قد يتمخض عن كارثة بالنسبة إلى شركة أخرى.

2. لا تدع الفرص المتاحة لك لتحسين صورتك تفوتك. كثيراً ما رأيتُ أصحاب أعمال يضيعون فرصاً لم تكن متوقعة مؤهلة لتحسين صورهم ورفعها إلى مستويات أعلى، لا لشيء إلاً لأن الفرص لم تكن مدرجة في الخطط. لن أخرج أيّاً من أصحاب الأعمال مضيعي الفرص أولئك - سأقوم، بدلاً من ذلك، بإيراد مثال عن فترة كنت فيها مدمنة على عدم رؤية ما هو واضح. ذات مرة، فيما كنت أدرب زبوناً في غرين بي، وسكونسن، كان من الضروري أن أصل مع اثنين من زملائي إلى مكان العمل قبل المستخدمين، فاستعرنا نسخة من مفتاح مقر الشركة. وفي صباح اليوم التالي وجدنا أنفسنا تحت وابل من المطر الغزير مشغولين بالمفتاح محاولين اكتشاف السبب الكامن وراء إخفاقه. كان هدفنا محصوراً بفتح الباب بأقصى سرعة ممكنة بعد أن أغرقنا المطر.

وفي تعجلنا المفرط ونسياننا لكل ما ليس له علاقة بهدفنا المباشر، لم نلاحظ أن باب خدمة جرار على مسافة حوالى اثنتي عشرة قدماً كان مفتوحاً. لقد أدى تركيزنا على الهدف القريب المتمثل بتشغيل المفتاح إلى أن نغفل عن طريقة سهلة للابتعاد عن المطر. أياك أن تسمح لمثل هذا أن يحدث معك في مساعيك التسويقية.

اختر لشركتك اسماً وعنواناً مثاليين!

ليكن اسم شركتك
وعنوانه قادرين على تحسين صورتك!

29

ما مدى أهمية الاسم والعنوان؟ إذا لم يكن ثمة اسم محدد لشركتك فإن جمهورك لن يتذكرك. وإذا لم يتذكرك الجمهور فلن يكون هناك أي عمل. ويعني عدم وجود عنوان محدد أن الزبائن لن يعرفوا كيف يهتدون إليك. أما زلت بحاجة لأن أقول المزيد؟

اسم شركتك

سيكون الانطباع الأول بالذات عن شركتك مستمداً من اسمها. فالاسم عنصر جوهري من عناصر هوية شركتك وصورتها. ومن المؤكد أنك راغب في افتتاح شركتك باسمها «المثالي» من اللحظة الأولى. فما السبيل، إذن، لتحديد الاسم المثالي؟ سيقوم هذا الفصل بمد يد المساعدة على هذا الصعيد.

طالما كنت جامعة أسماء شركات ومؤسسات مبهورة بأشكال

اللعب على الكلمات والمعاني المزدوجة والعبارات الوصفية التي يلوذ الناس باستخدامها في تسمية شركاتهم. وأكاد لا أخفق في التمييز بين ما هو ناجح من الأسماء وما ليس كذلك. وهذه القدرة على التمييز لا تستند إلى تجربتي وأبحاثي بمقدار ما تقوم على الحدس الغريزي.

مما يبعث على الأسف أن البحوث الراهنة تؤكد أن تسمية شركة معينة ليست، في المقام الأول، إلا مسألة ذاتية. فعبر السنوات تتعرض الأسماء للخلق والتغيير انطلاقاً من عوامل نمو الشركة وتنوعها، جملة النزعات والصراعات الثقافية، سلسلة التغييرات الطارئة على المعايير والرؤى الاجتماعية، ومجمل التطور الحاصل في التكنولوجيا. بدأ سوق نيويورك للسندات بتسجيل التغييرات الطارئة على أسماء الشركات منذ عام 1960م. وعلى امتداد عقد التسعينات تم تسجيل ما يزيد عن ألف ومئة تغيير في الأسماء المدرجة على القوائم. وتحدث مؤسسة عصر الإعلان عن قيام حوالي ألف شركة بتغيير أسمائها كل سنة. من الواضح أن تسمية هذه الشركة أو تلك، هي عملية استراتيجية تتطلب دراسة متأنية. ومما لا غرابة فيه أن اسماً جرى اختياره بنجاح يجب أن يدوم إلى الأبد. فحين تدعو الحاجة إلى تغييره يمكن لمثل هذا التحول أن يفضي إلى فقدان قدر من النوايا الطيبة والاعتراف، بل وحتى إلى ضياع الاسم أحياناً. وكذلك فإن تغيير اسم شركة معينة يبقى عملية باهظة التكاليف، إذ ينطوي على تكاليف قضائية وأنماط جديدة من القرطاسية والعبوات والشارات. ومع ذلك فإن هذه التكاليف تبقى زهيدة إذا ما قورنت بالدولارات المطلوبة

للإعلان والتسويق من أجل إعادة تثقيف الجمهور. تقدر شركة (نيسان) أن تغيير اسمها من داتسون تطلب ثلاث سنوات وكلف ما لا يقل عن ثلاثين مليوناً من الدولارات.

فما الداعي، إذن، إلى تغيير الاسم إذا كان مكلفاً بهذا الشكل؟ تقول الإجابة الميسرة الواضحة: إن الشركات لم تكن موفقة في اختيار الأسماء المناسبة من البداية. أما الإجابة الأكثر تعقيداً فتقول: إن الشركات التي تغير أسماءها تشعر أن أسماءها القديمة باتت نقاط ضعف، وتعتبر التغيير جديراً بالإنفاق. يتم إيراد واحد أو أكثر من الأسباب التالية لاعتماد الأسماء الجديدة: مواكبة التغيير؛ الإعلان عن توجهات أو مجالات عملية جديدة؛ أو دعوة جماهير محدّدة للإلقاء نظرة جديدة على ما أصبحت الشركة أو عازمة على أن تصبحه.

فيما أرى - والبحث يؤيد ما أراه - يتعيّن على أي اسم ناجح أن يتحلّى بثلاث صفات هي الاختصار والتميز وطول العمر، انظروا مثلاً إلى اسم هيومانا. إنه موجز؛ فالاسم المؤلف من أكثر من ثلاثة مقاطع طويل جداً وسيبادر الجمهور إلى تقصيره بأساليب قد لا تروقك. إنه متميز؛ يمكنه أن يصمد وحده دونما حاجة إلى أية كلمات وصفية أخرى، وهو ينطوي على قدر أكبر من الدفء والحميمية فيما يخص البشرية «هيومانيّتي» بالمقارنة مع الاسم السابق إكستنديكير. وتتمتع تسمية هيومانا، أخيراً، بطول العمر، إذ لن تصبح بالية مع قيام الشركة بتنوع أو تغيير خدماتها الأساسية. وعملية التحوّل إلى اعتماد تسمية هيومانا لم تتم، بالمناسبة، إلاّ جراء حصول زيادة في حصة السوق وقيمة الأسهم.

ومن الأسماء الأخرى الموفقة إلى درجة كبيرة يمكن ذكر غيمبوري (قصير، عذب، وصفي وواضح الارتباط بالأطفال وروح المرح) وفيديو بلوكبستر (يشي الاسم بالحجم والنجاح سواء أكان منطبقاً على المنتجات المعروضة للبيع أم على المخزن نفسه).

اختر الاسم المثالي!

حتى تتمكّن من اختيار أفضل الأسماء لشركتك استفد من الدروس التي تعلّمتها الشركات الأخرى بصعوبة بالغة:

◆ عليك أن تُبقي الاسم قصيراً. ينطوي ما يقرب من ثلثي عمليات تغيير أسماء الشركات على التقصير أو الاختزال، عن طريق حذف العبارات الوصفية الشبيهة مثلاً بـ «تصنيع» «زجاجي» و«فولاذي». وليس هذا مفاجئاً لأن شركات كثيرة تبدأ باختيار أسماء وصفية تؤدي، على المدى القصير، إلى اختزال نفقات الاتصالات، ولكنها لا تلبث أن تبرهن على أنها مثقلة بالكلمات مع قيام الشركات بتنويع فعاليتها وتثبيت أقدامها. قد يكون الاسم القصير منطوياً على قدر أقل من القدرة على الإيصال، غير أن من الواضح أنه يحمل زخماً تواصلياً أقوى لأنه سيكون أسهل على صعيدي النطق والتذكّر.

حين قمتُ مع شريكي السابق بافتتاح مؤسستنا المختصة بإدارة الأزمات كان شريكي قد سبق له أن عمل، وخلال ما يقرب من ستة أشهر، مع شخص آخر، مساعدتي تخطيط تكنولوجيا وإداري. وكما يفعل الشركاء أحياناً كانا قد قررا الانفصال لتحقيق أغراض مختلفة للمؤسسة. تقدّمت أنا إلى

الساحة مستعدة لإطلاق مشروع جديد وراغبة في الحصول على الاسم المثالي. سرعان ما اكتشفت أن بعض زبائنه لم يكونوا مستعدين لأي تغيير في الاسم يمثل هذه السرعة، وقد يعتبرون الأمر دليلاً على كوننا منظمة هاربة من دائنيها في الظلام.

مهما يكن، فقد علمت أن المؤسسة كانت مضطرة لأن تغير اسمها لأن هذا الاسم كان مفرطاً في الطول. فالمقاطع الأربعة عشر كانت ثقيلة وعسيرة على الاستخدام اليومي. وانطلاقاً من الحاجة إلى الحفاظ على بعض الهوية القويمة ولكن دون إغفال اضطرارنا إلى اعتماد اسم أقصر، عقدت مع شريكي جلسة تشغيل عاصف للدماغ. تركّز هدفنا على اختزال الاسم بما يبقى على مجموعة السمات الرئيسية للاسم السابق. قرّرنا اعتماد تك/بلان وشركاه. تقول العبرة: قُم من البداية بصك اسم موجز، مميّز.

◆ **تجنّب الوصف، وصف المنتج خصوصاً! علّمتني**
تجربتي أن كثيرين من صانعي الأسماء يطلبون الوصف. فهم يريدون من الاسم «أن يقول ما هو» حتى يتمكن من يسمع به من معرفة العمل الذي تقوم به الشركة. غير أن المنظمات التي مرّت بعمليات تغيير للاسم لا توافق على هذا الرأي. فقد علّمت هذه المنظمات أن الغرض من الاسم هو الدلالة لا الوصف، ومن شأن إقحام منتج شركتك على اسمها أن يقيد صورتها وهي تنمو وتكبر. وهكذا فإن بصريات بوش ولامب ما لبثت أن أصبحت بوش ولامب، لأن الشركة باتت

متنوعة النشاطات، ولأن الجمهور كان قد درج منذ زمن طويل على الإشارة إليها باسم بوش ولامب على أية حال.

ثمة مثال مشهور آخر لشركة تجاوزت اسمها ألا وهي شركة الصُّلب الأمريكية. ففي الثمانينات بادرت هذه الشركة إلى تغيير اسمها إلى إكس الأمريكية USX (كان حرف إكس X رمز الشركة في سوق السندات). لقد استهدف الاسم الجديد تقديم صورة أعمال أكثر تنوعاً؛ فاليو إس إكس كانت قد أصبحت شركة كيميائية، هندسية، استشارية، نقلية، نفطية وغازية بمقدار ما كانت فولاذية.

ومع ذلك فإن من شأن إدخال كلمة وصفية على اسم شركتك أن يكون مفيداً إلى أن تكبر، خصوصاً إذا كنت على يقين بأنك لن تنوّع نشاطاتك ومقتنعاً بأن الاسم الطويل لن يجري اختزاله من قبل جمهورك بما يلحق الضرر بك وبشركتك. ما من أحد يستطيع أن يعترض على أسماء طنانة - ووصفية - مثل ملك الكتم السريع، ألحان الدقة، وتشحيم فوري. فهذه الأسماء تشي بما تقوم به الشركات وتحقق فائدة إذ تشير إلى مدى السرعة والدقة التي تتم بهما خدمة سيارتك. إلا أن عليك أن تزواج بين الحذر والوصف. ذات مرة رأيت صالون حلاقة جعلني اسمه: «نجعّد ونصبغ»، أصاب بالجمود على الرغم من أنه ذكي. ومع ذلك فإن مقهى الفجر (أول النور) في سان فرانسيسكو يكثر إطراؤه على أصالته الوصفية. هل من أحد يراوده الشك في أن هذا المقهى يفتح أبوابه في وقت مبكر؟ ومن الأماكن

المفضلة الأخرى مقهى يحمل اسم قاعدة للتفكير، مقهى فيه موسيقى باسم لحن وشراب، نُزل يملكه وزير متقاعد يحمل اسم لفة الراهب، مطعم إيطالي يدعى المعكرونة العظيمة، ومحل إصلاح سيارات باسم جدد المحرك!

◆ لا حاجة لذكر الموقع الجغرافي . حين تكبر وتتجاوز الموقع الجغرافي الأصلي، فإنك ستجد أي اسم جغرافي عامل تحديد .

ما لبثت شركة عقارات إكرد الفلوريدية أن أدركت مدى محدودية اسمها قبيل تغييره إلى شركة إكرد . أما شركة صفائح الزجاج البيتسبورغية فقد أصبحت صناعات PPG مفضلة حذف الكلمتين اللتين تشيران إلى الموقع الجغرافي من جهة وإلى المنتج من جهة أخرى على حد سواء، تجنباً لخطر الانحصار في أي من الإطارين . كانت شركة الطرق الجوية الأمريكية تحمل اسم شركة خطوط ألغني الجوية . وقبل هذا التعديل كانت نسبة تزيد عن 25 بالمئة من المسافرين الذين جرى استجوابهم تعتبر ألغني شركة إقليمية، على الرغم من أنها كانت الشركة السادسة من حيث الضخامة بين شركات الخطوط الجوية لنقل الركاب في الولايات المتحدة . هل تعتقد أنها كانت مبادرة موفقة؟ نعم، ولكن الشركة ما لبثت أن قيّدت نفسها مرة أخرى عند الشروع بالتوسع في الأسواق الدولية . كانت شركة المطاط الأمريكية مثلاً بالتحول إلى يونيرويال لأن مكاتب الشركة فيما وراء البحار كانت، بين الحين والآخر، تتعرض لهجمات

المتظاهرين المعادين للولايات المتحدة اعتقاداً منهم بأن الشركة جزء من الحكومة الأمريكية.

◆ **كُنْ مميّزاً!** لا بد لصناعات التكنولوجيا المتقدمة من تعلم هذا الدرس. لقد شاع كثيراً بين شركات الحواسيب (الكمبيوترات)، مثلاً، أن يتم تركيب اسم لا يعدو كونه أجزاء كلمات أخرى ملصقة ببعضها. فمنطقة كليفلاند وحدها تتباهى، مثلاً، بوجود سلسلة من الشركات مثل كومتك، انفوتك، نيوتك، تلتك، تلكوم، كومتل وكومبيوتل. لك أن تقارن هذه الأسماء ذات التوجهات الحاسوبية مع شركة غيتوي المميزة بشعارها ذي البقع السوداء والبيضاء، أو مع شركة ماكينتوش التي تتخذ التفاحة شعاراً لها، علماً أن غيتوي وماكينتوش، كليتهما، بدأتا كشركتين محليتين أيضاً.

من القصص المفضلة التي أعرفها عن عمليات تغيير أسماء ناجحة تلك التي رواها كيل وارن، الابن، الذي أعاد تسمية مشروع الصيانة المنزلية لديه وأطلق عليه اسم مؤسسة استأجر زوجاً. وعلى الرغم من أنه يمزح قائلاً: «إن كثيرين ظنوا أنني كنت أوفّر خدمات المرافقة»، فإن تغيير الاسم مع استهداف جمهور محدّد (نساء تتراوح أعمارهن بين الخامسة والعشرين والخمسين) ما لبث أن قلب مشروعه في بورتلاند بولاية مين إلى مؤسسة ممتازة تغطي البلاد وتكسب ملايين الدولارات. وقد ساهم تغيير الاسم في تمكينه من احتلال مواقع على عروض مونتل وليامز وموري.

◆ **تجنّب الدلالات العامة!** تحاشّ الألقاب الفاضحة في

عموميتها مثل أمريكيان، جنرال، يوناتيد، ناشيونال، فدرال، ويو. إس. فهذه الكلمات كثيرة التداول ولا تضيف أي قدر من التميز أو القيمة إلى اسمك. قد يكون هذا هو السبب الكامن وراء تحول شركة كونتيننتال للنفط إلى كونوكو، والشركة الأمريكية لتكنولوجيا المعلومات إلى أمريتك. والشركة القومية الأمريكية إلى أمكوروب. في نفق سياتل وحده ثمة أكثر من 110 جنرال، 300 ناشيونال، و450 أمريكيان في الصفحات الصفراء (وقع اختياري على بحث الدلالات العامة في سياتل نظراً لبعدها عن واشنطن العاصمة حيث تزدهر مثل هذه الإشارات). مرة كانت عندي وظيفة تنفيذية من أمريكا وست في أحد صفوف التدريب قالت إن شركتها تختلط باستمرار مع الخطوط الجوية الأمريكية ومع الخدمات المكوكية للنسر الأمريكي.

أضف إلى ذلك أن العبارات المألوفة مثل أمريكي وقومي لا توفر أية حماية قانونية ذات شأن. فبعد قيام جمهورك باختزال اسمك، الأمر الذي سيفعلونه بالتأكيد إذا كان الاسم طويلاً، قد تصبح معروفاً باسم لا تستطيع امتلاكه. لقد تعلّمت شركة الفنادق الغربية، وهي سلسلة فنادق معروفة عالمياً، أنها غير قادرة على منع المنافسين من استخدام كلمة «غربي» في أسمائهم، مما جعلهم يقلبون غربي (وسترن) إلى وستن.

ومع ذلك فقد أمكن، في أوضاع معينة، تبعاً لخدماتك، إقناعي بأن من شأن مثل هذه الإضافات أن تساعد على تمكين

شركتك من أن تبدو أكبر. ثمة، آخر المطاف، مفهوم تسويقي يعرف باسم التصور المسبق للسوق، حيث يفترض المستهلكون أنهم قد سمعوا بشركة معينة وإن كانت جديدة. وعلى العموم، فإن الإلفة مستمدة من استخدام كلمات عامة مثل أمريكي، شرقي، عام، إلخ... إذا كنت مقيماً في جورجيا، مثلاً، وأردت أن تبيع معدات مكاتب أعمال في ولايتك عازفاً تماماً عن فكرة التوسع إلى ما وراء حدودها، وكان الاسم متوفراً قانونياً، فإنك تستطيع أن تطلق على شركتك اسم آلات عمل جورجية، مستفيداً من تألف الزبائن مع آلات عمل دولية (إنترناشيونال بيزنس ماشينز (IBM). ثمة اعتقاد بأن آلات عمل جورجية قد يفترضها الجمهور العام فرعاً من فرع آلات عمل دولية (IBM). إلا أنه، وكما حصل مع IBM الذي قامت الجماهير باختزال اسمها، قد تجد جمهورك عاكفاً على اختزال اسمك... إذا أثار إعجابهم من الأساس، نظراً لأنه أطول مما ينبغي، وبالتالي فإن عليك أن تنبذ الإحالات العامة.

◆ **تجنب استعمال الأحرف الأولى من كلمات أي اسم!**
من المعروف أن أشكال الاختزال أو استعمال الأحرف الأولى كانت شائعة شيوفاً استثنائياً خلال السنوات القليلة الماضية. وقد يكون ذلك بالذات سبباً وجيهاً لتجنبها. باتت أسماء الأحرف الأولى موضوعة شائعة، ونحن مقبلون، خلال السنوات القادمة، على رؤية تلك الشركات ذات الأسماء المؤلفة من الأحرف الأولى عاكفة على اعتماد تغييرات اسمية باهظة التكاليف. أضف إلى ذلك أن عليك أن تنفق الكثير من

الأموال لإبلاغ زبائنك بما يعنيه اسم شركتك المؤلف من الأحرف الأولى. وحتى الناس الأذكى إلى درجة معقولة كثيراً ما يواجهون، أخيراً، قدرأ كبيراً من الصعوبة في العثور على اختزالات في القوائم الأبجدية الشبيهة بتلك التي تنشرها كتيبات دليل الشاري والصفحات الصفراء.

من الملاحظ أيضاً أن أسماء الأحرف الأولى الوحيدة التي يُكتب لها النجاح هي تلك التي تنطوي على معنى ذي علاقة بالمنتوج أو الغرض المطلوب ترويجه؛ فماد MADD (أمهات ضد السياقة في حالة السكر: Motheurs Against Drunls Driving اسم مناسب جداً من بين تلك الأسماء المؤلفة من الأحرف الأولى لبضع كلمات.

◆ كُنْ طموحاً! فكّر على نطاق دولي! كان من المألوف أن يتعرّض المرء الذي يبدأ عملاً جديداً للسخرية إذا ما أكّد المبادر اعتزامه الانخراط في السوق العالمية. أما الآن وبعد أن بات العمل في مختلف أرجاء العالم أمراً ميسراً، فإن ما ينبغي أن يعرّض أي مبادر للهزء هو العزوف عن التطلّع إلى العالم كله بوصفه مجالاً للعمل منذ البداية.

لو قامت شركة شيفروليه باختبار مدى جاذبية الأسماء وتمتعها بالقبول على الصعيد العالمي قبل إطلاق فرع نوبا في المكسيك، لأيقنت أن نوبا تبدو شبيهة بعبارة إسبانية تعني «لاتسير». ومن منا سيشتري سيارة تحمل مثل هذا الاسم؟ إذن، لا بد من أن تفكّر بالتفسيرات والمعاني العالمية حين تسمي شركتك أو منتجاتك.

◆ **ابحث عن كلمة مسكوكة!** وما الجدوى؟ إنها توفر حماية قانونية أفضل وفرص نمو غير محدودة. وهل من محاذير؟ قد تضطر لإنفاق مبالغ كبيرة من المال لغرس الاسم في الأذهان لأن الزبائن سيشعرون بشيء من الضيق إزاء اسم لا معنى له عندهم.

ومن الأسماء المسكوكة المألوفة يمكن ذكر نافيستار، بريمريكا، كسيروكس، إكسون، ويونيسيس. لقد كان بريمريكا، مثلاً، اختياراً موفقاً لتسمية الشركة التي اعتمدته لأن الاسم القديم لم تكن له أية علاقة بنشاط الشركة المركزي في الوقت الراهن والمتمثل بالخدمات المالية. كان من شأن إعادة تثقيف الجمهور أن تنطوي على ما هو أكثر بكثير من اعتماد اسم جديد. وماذا كان اسم الشركة القديم؟ أمريكان كان.

اعتبارات خاصة

◆ **اعزف على جميع أوتار الاختزال والتحديد واللفظ،** الممكنة! ابحث عن طرق جديدة تكفل بقاء اسم مشروعك قصيراً، محبباً، وقابلاً للتذكر. قم باستبعاد الأسماء ذات المعاني المزدوجة أو السلبية. لقد سبق لي، عملياً، أن رأيت شركات تحمل أسماء مثل فياسكو كونفنش بلانينغ وفورهاوس وبرورتي مانيجمنت.

◆ **اعرف متى تستخدم اسمك الخاص!** هل يتعين عليك أن توظف اسمك الخاص؟ يتوقف الأمر على الظروف. إذا كنت ذا شهرة في ميدانك وعزمت على افتتاح مكتب

استشاري، فقد تكون بحاجة لأن تراهن على الشهرة التي سبق لك أن حققتها. أما إذا كنت مُقَدِّماً على إطلاق مشروع جديد لبيع منتجات أو تقديم خدمات لم يسبق لك أن أصبحت ذا خبرة فيها، فلن يكون استخدام اسمك، عموماً، أمراً جيّداً.

صديقتي دنيز دادلي هي الرئيسة والمؤسسة الثانية لمؤسسة سكيل باث سمينارز (دورات طريق المهارة). لقد تمكّنت مع زوجها جيري براون من تحويل المؤسسة إلى مشروع بقيمة 130 مليوناً من الدولارات خلال السنوات العشر السابقة. كان الاثنان قد بدأ يحقّقان شهرة بوصفهما قائدين ومدرّبين على صعيد عقد الدورات في أجزاء من الولايات المتحدة قبل قيامهما بإطلاق مشروعهما. ونظراً لكونهما من المبادرين ذوي النظرة الثاقبة، فقد أرادا، كما تقول دنيز «توفير التدريب على النطاق الدولي، وبالتالي فإننا كنا مدرّكين لحاجتنا إلى اسم يشي بالإنجاز الذي يريد زبائننا أن يحسوا به بعد اتباع وحدة من دوراتنا التدريبية. وقد أردنا أن نطلق اسم وانس (ما إن . . .) على المشروع الذي أردنا له اسماً طويل العمر».

من المؤكد أن أسماء عائلات معينة صنعت معجزات لشركات عملاقة محددة أخرى مثل فورد، روكفلر، كنيدي، آرماني، جيليت. غير أن تلك الأسماء لم تحقق ذلك الرصيد إلاّ عبر السنين وباتت وثيقة الارتباط بالمنتجات التي تصنعها. وإذا أردت استخدام اسمك فإن من الأفضل أن

يكون اسمك الأخير قصيراً. حذارٍ من استخدام الأسماء المركبة أو الطويلة أو تلك التي تصعب تهجئتها أو لفظها.

ثمة كثرة من المكاتب الهندسية والمعمارية و(مكاتب المحاماة) التي يعمد أصحابها إلى استخدام أسمائهم الأخيرة مما يفضي إلى أسماء طويلة مثقلة بقدر مفرط من المقاطع والفواصل. فيما كنت في دنفر أدير دورة تدريبية استعرضت الصفحات الصفراء لشركة وست مترو دنفر الأمريكية ووضعت إصبعي دون تعيين على قوائم المكاتب المعمارية. لأمست إصبعي شركتين هما مجموعة أفينيتي للتصميم، ومكتب آغنس، أندرسون وسكول لهندسة العمارة. إذا كنت جديداً في المدينة ولا تملك كثيراً من الوقت تنفقه على البحث عن الشهادة الإيجابية فأَيِ المكتبتين ستتصل به أولاً؟ صحيح أنني لا أعرف شيئاً عن كل من آغنس وأندرسون وسكول، غير أنني أحب الشعور الذي ينتابني لدى سماع فكرة الانتماء (أفينيتي) إلى بيتي الجديد. وما الاستنتاج؟ لا بد لمجموعة أفينيتي (انتماء) للتصميم من أن تجهد في سبيل تحقيق التناغم بين البيت وصاحبه، إنه المكتب الذي سيقوم بعمله.

تجنّب «وشركاه» وأدوات التنكير والتعريف! إذا كنت تستخدم اسمك الخاص فغالباً ما تتعرض لإغراء جعل الاسم «جون سميث وشركاه» للإيحاء بالضخامة. قد يكون هذا منطقياً على معنى ما في بعض الأحيان ولكن عبارة «وشركاه» مرفوضة عموماً. فمعظم الزبائن المحتملين يعلمون اليوم أن

الشركة تقتصر على جون سميث وحده وعبارة «وشركاه» لا تعني إلا «بدون مستخدمين».

كذلك عد للعشرة قبل أن تستخدم أدوات التعريف والتنكير الشبيهة بـ a و the. فعلى الرغم من أن الزبائن لن يتأخروا عن إضاعتها وبصورة آلية، فإنها لن تخطر لهم على بال لدى البحث عن شركتك في قلب الصفحات الصفراء، ومن الصعب معرفة مكانك في القائمة.

◆ **سجّل اسم شركتك!** اجعل اسمك شرعياً - وطنياً على الأقل. افعل ذلك قبل أن تنفق أي قرش على الإعلان، والدعاية، والقرطاسية أو الشارات. ففي اللحظة الأخيرة من انشغالك المتعجل بتسجيل مشروعك الذي أطلقته للتو، قد تكتشف أن عليك الاستغناء عن الاسم لأن بحثاً حقوقياً دلّ على أنه مسجّل من قبل أو أنه مرشّح لأن يشكّل مخالفة محتملة. ومع ذلك فإن عليك أن تتذكر أن عملية تسجيل اسم مشروعك ليست إلا عملية محلية محصورة بحدود الولاية ومستقلة عن عملية تسجيل ماركة تجارية على الصعيد القومي.

على الرغم من أنك لست مطالباً حقوقياً بتسجيل اسم مشروعك في الولايات والمناطق الأخرى، فسوف تجد من المناسب تسجيل اسمك كماركة تجارية إما على الصعيد القومي أو في عدد من الولايات لمنع مشروعات أخرى من استخدام هذا الاسم. حتى إذا قرّرت أن تبقى في منطقتك الجغرافية، فإن ذلك لا يحول دون قيام شركة أخرى تحمل

الاسم نفسه بالتوغل في منطقتك . وقد تتمكن تلك الشركة من إجبارك على التوقف عن العمل بالاسم .

◆ اقلب مشروعك إلى شركة إذا كان ذلك مناسباً! تمكّن عبارة «شركة» المميّزة مؤسستك من أن تبدو أكبر أو أكثر التصاقاً بالصفة الرسمية . ومن الفوائد الأخرى التي تنطوي عليها عملية التحول إلى شركة معدلات ضريبية أدنى محتملة، حماية الممتلكات الشخصية، وسهولة اجتذاب المستثمرين . وعلى العموم فإن عملية التحول إلى شركة تكلف أقل من 300 دولار كما ليست بحاجة إلى محام . يمكنك العثور على القوائم المطلوبة في العديد من محلات بيع اللوازم المكتبية . وفيما يخص المعلومات المحددة ذات العلاقة بولايتك ومنطقتك المحلية يمكنك أن تطرق باب إدارة الأعمال الصغيرة (SBA) . اتصل بمكتب الاستعلامات العائد لهذه المؤسسة على الرقم 800.827.5722 للحصول على عنوان أقرب مكاتبها إليك .

عنوان شركتك

لن يفيدك امتلاكك لمنتوج أو خدمة أفضل مما لدى منافسيك الأكبر إذا لم يكن زبائنك المحتملين قادرين على الاهتمام إلى مكانك (حين يتوجهون إليك) أو كانوا متشككين حول عنوانك (حين تذهب أنت إليهم) . فالمكان الذي تختاره لافتتاح دكانك وكيفية قيامك بوصف الموقع ينعكسان على الصورة التي تحاول رسمها .

إذا كان الزبائن يأتون إليك

◆ اجعل العثور عليك سهلاً! سجّل نفسك في جميع الأماكن المناسبة والمنطقية. على الرغم من أن الإحالات الشفهية تصنع أفضل المشروعات الجديدة، فإن كل ما يمكن أن ينتقل من شخص إلى آخر هو اسم شركتك، لا عنوانك، رقم هاتفك أو بطاقتك العملية. هل يمكن للشخص المحتاج أن يجده في أي من الأماكن التي يستطيع منطقياً أن يبحث فيها عنك؟ إذا كان الجواب بالنفي فإنه سيبادر فوراً إلى الاقتناع بأنك صغير. وكلما زاد بحثه زاد استياؤه منك وصولاً إلى الإقلاع عن فكرة التعامل معك آخر المطاف. لا تهمل قوائم الصفحات الصفراء، كُتَيِّبات دليل الأعمال، كُتَيِّبات دليل المهن، غرفة التجارة، وآلات بحث الإنترنت.

◆ اختر أفضل المواقع! بصرف النظر عن ميدان نشاطك، ينطوي الموقع على أهمية كبيرة فيما يخص الصورة التي تسعى إلى رسمها. فالشركة التي تستطيع إيصال بضائعها بأسرع الطرق وأقلها كلفة ستحصل على الصفقة عموماً. إذا كنت تشغل مكتباً استشارياً وكان زبائنك موزعين في أرجاء البلاد، فإنك تستطيع أن تقدم أسعاراً أقل بصورة ملحوظة إذا كنت تعيش قريباً من أحد المطارات الكبرى، لأن من شأن ذلك أن يعفي زبائنك من إنفاق المزيد من الأموال في سبيل تمكينك من الوصول إلى مكاتبهم. إذا كنت عازماً على إطلاق ورشة لتصنيع بضاعة معينة، فإن عليك أن تدرس مدى سهولة الوصول إليك بالنسبة إلى المومنين كما بالنسبة

إلى النقل للوصول إلى الزبائن. فمن شأن أجور الشحن أن تتراكم بسرعة. وإذا كنت تبحث عن محل سيحرص الزبائن على التردد عليه، فإن عليك أن تقوم بدراسة سكانية متأنية لإحصاءات السكان، وفرصة قوة العمل، معدل الدخل، مستوى التعليم، وغيرها من الأمور الإحصائية الهامة الموجودة في المكتبة، الغرفة التجارية أو السجلات الإحصائية.

هل يتعين عليك أن تنشط في مكان قريب من منافسك؟ يتوقف الأمر على نوع عملك والمؤشرات السكانية العاملة لصالحك أو ضدك. إذا كنت تريد، مثلاً، أن تصبح بائع سيارات، فقد تجد وضع محلك بجانب محل منافسك أمراً منطوياً على حكمة. فبائعو السيارات يتزاحمون على مكان واحد ليستفيد كل منهم من زبائن الآخرين. وإذا كان لبلدتك مجمع بيع سيارات في طرفها الشرقي وقمت أنت بافتتاح محلك في الطرف الغربي، فإنك ستعرض ليس فقط لتجاهل الزبائن لأنك لا توفر فرصة التسوق المقارن، بل وستضطر إلى تأكيد حجمك. من الملاحظ باستمرار أن وجود عدد كبير من محلات البيع في مكان واحد يجعل كلاً من هذه المحلات يبدو كبيراً لأن من الصعب معرفة الحدود الفاصلة بين محل وآخر يليه.

◆ **كُنْ يقطاً عند الاستئجار!** إذا كنت راغباً في استئجار مرفق لمشروع يكثر تردد الزبائن عليه، فإن عليك أن تقوم بدراسة متأنية لذلك المكان أولاً. قد تكون هناك بقائية نشيطة بعد

مخزين من المكان الذي تعتزم افتتاحه دكاناً لك، ولكنك قد لا تكون محظوظاً إذا كانت تلك البقالية هي التي تجتذب الجمهور الحاشد. فالزبائن لن يضعوا حاجياتهم التي ابتاعوها من البقالية في سياراتهم ليتفرغوا بعد ذلك لشراء أشياء مثل الحواسيب، طرود العطل، وورق الجدران. أضف إلى ذلك أن أحداً لا يكون ميالاً لأن ينفق المزيد من المال بعد اطلاعه على فاتورة البقالية. عليك أن تقرّر ما إذا كانت البقالية حافزة على نزعة الشراء لدى زبائنك. إنها لكذلك عادة فيما يخص محلات البطاقات والصيدليات.

◆ **لتكن أماكن وقوف السيارات متوفرة!** لعل إحدى أكبر المشكلات التي تواجهها الأعمال الصغيرة ذوات الواجهات هي مشكلة منافسة الأعمال الكبرى من حيث سهولة الوصول التي توفرها. إذا كنت عاكفاً الآن على البحث عن محل، فلا تلتفت إلى أي مكان سيجبر الزبائن على إيقاف سياراتهم عبر الشارع. وإذا كنت صاحب محل ولم يكن مكان وقوف السيارات مناسباً فتحلّ بروح الإبداع! قدّم امتيازات مضمونة لإيقاف السيارات في أماكن قريبة، وزّع خرائط تبين أماكن الوقوف الممتازة، أو اعرض جائزة يومية يحصل عليها الزبون الذي يروي القصة الأسوأ عن عملية إيقاف السيارة.

◆ **ليكن محلّك منظماً ونظيفاً!** ألم يسبق لك أن لاحظت أن بعض الأعمال مع نموها وترسيخ صورها تميل إلى الاسترخاء بل وحتى اللامبالاة؟ أولاً، تجد علماً إضافية زائدة وأكواماً من الملفات مبعثرة هنا وهناك، ثم تلاحظ أن

النباتات مهملة ومحتضرة، وتبدأ أخيراً بمعايشة عدم التنظيم وأنت تنتظر قيام المستخدمين بالعثور على الأشياء المطلوبة. يراودك سؤال: من المسؤول ولماذا لا يلاحظ الفوضى؟ إذا لم تعد قادراً على أن تكون موضوعاً في التعامل مع محلك ومظهره المادي، فبادر إلى التماس رأي صادق من أحد الأصدقاء. تأكد دائماً أن آرتك لا ينقصها أي حرف أو مصباح إضاءة. فتلك هي العلامة الصارخة الدالة على أن محلك يعاني من الإهمال.

إذا كنت تعمل من البيت

تأكد من مراعاتك لجميع القوانين الخاصة بتحديد المناطق. فرغم وجود الملايين من المشروعات المدارة من البيوت، ثمة مبادرون ما زالوا يعانون من قرارات تنظيمية بالية، متناقضة، تمييزية وضعيفة الصياغة. وما من شيء يمكنه، للأسف، أن يكون مضرراً بصورتك أكثر من ورود اسمك في الصحيفة المحلية بوصفك معترضاً على قانون تنظيمي يمنعك من مزاوله عملك في بيتك، قد يجري تقديمك بطلاً على الصعيد السياسي، ولكن التغطية الإعلامية ستؤدي حتماً إلى تنبيه زبائنك إلى مدى صغر حجمك. ولك أنت أن تقرر ما إذا كان مثل ذلك الكشف مفيداً في مجال عملك أم لا.

تستطيع بالطبع أن تفعل ما فعله العديد من المبادرين الذين صارحوني قائلين بأنهم تجاهلوا القوانين. وها أنا ذا أطلعكم على قصة رواها لي أحد أصحاب الأعمال، غير أنني لن أبوح باسمه بل سأشير إليه وإلى شركته باسمين ملفقين. أبلغني جيف بيرين،

مؤسس شركة سبورتس آند بلي وورلد، أنه بدأ العمل في البيت لأنه كان يريد أن يكون في مكان أليف . وحين تعاضمت شركته وبات مضطراً للانتقال من منزله بسبب التنظيم قام باستئجار مبنى للتخزين من أجل اعتماد عنوان تجاري . ومما قاله جيف : «كنت أستلم البضائع هناك كما كنت أخزن عملياً معظم موجوداتي . غير أنني كنت أقوم في المساء بتحميل سيارتي وأعود إلى بيتي حيث الجزء المكتبي المتعلق بتدفق الأوراق من عملي . ولدى إنجازي لعملية ملء الوجبة التالية من الطلبات ، كنت أدعو إلى مبنى التخزين لجلب المزيد» .

ثمة مبادر آخر أعرفه أسس شركته المتخصصة بالتسويق المباشر في نيويورك على مائدة مطبخه؛ غير أنه قام ، من خلال مجموعة دعم للأعمال ، باستئجار عنوان في شارع ماديسون بـ 200 دولار في الشهر ليظهر أكبر في نظرياته وليتهرب من مشكلات التنظيم .

◆ أدرس عنوان عملك الذي تديره من البيت بعناية! إذا كنت صاحب عنوان في شارع ملائم للأعمال (شارع يبدو عملياً لا هادئاً وجليلاً)، فلا تتردد في استخدامه بدلاً من أي رقم لصندوق بريدي . ثمة في حي سكني جديد قريب مني شارعان يحملان اسمي طريق الإقامة الهادئة وزقاق أزهار المغنولية . يتعيّن على أصحاب المنازل في هذين الشارعين ممن يرغبون في افتتاح مكاتب عمل منزلية ، أن يستأجروا صندوقاً بريدياً في مكتب البريد ، أو من خلال مكتب خدمات بريدية . وإذا كنت تستخدم المكاتب والخدمات البريدية مثل الصناديق البريدية وما إليها ، فيمكنك أيضاً أن

تستأجر عناوين تلك المكاتب الشارعية .

◆ إذا كان الأمر عملياً، فإنك تستطيع أن تحصل على صندوق بريد :

محاسن صندوق البريد :

- يقوم بفصل بريدك العملي عن بريدك الشخصي .
- أحياناً يصل البريد إلى صندوق البريد بأسرع مما يصل إلى العنوان الشارعي .
- لأسباب أمنية يمكنك حجب عنوانك المنزلي عن صلاتك العملية - التجارية .
- بعض الشركات الكبرى تستخدم صناديق البريد .
- قد يكون عنوانك الشارعي فاضح الإشارة إلى أنه من إحدى الضواحي .
- مساوئ صندوق البريد :
- قد يشي بأن مشروعك صغير .
- سيتعين عليك أن تذهب إلى البريد يومياً لجلب بريدك .
- خدمات إيصال الطرود بصورة عاجلة لن تتعامل مع رقم صندوق بريدي .

◆ إذا أبقيت عنوانك المنزلي، ففكر بإضافة رقم جناح !

ليس لأن ذلك يبدو أكثر مهنية فقط، بل ولأنه يساعد أيضاً على الفصل بين البريد الشخصي ونظيره العملي . إذا كنت تقيم في بناء شقق سكنية استخدم عبارة جناح رقم 200 بدلاً من شقة رقم 200 . سيظل البريد ملتزماً بإيصال بريدك، وستبدو كما لو كنت في مبنى مكاتب أو في حي مكاتب .

اعرف نقاط قوّتك

ومواطن ضعفك!

فهمك لنفسك يزيد
من قدرتك على المنافسة

وماذا بعد أن سمّيت مشروعك وحدّدت له مكانه؟ عليك قبل اعتماد أي تغييرات، أو إنفاق أي أموال، أو التعرف على توجهات جديدة، أن تنظر إلى نقاط قوّتك ومواطن ضعفك الشخصية لتحديد الأسلوب الذي ستتبعه في التعامل معها - أو الالتفاف عليها - في سبيل بلوغ الأهداف التي وضعتها لمشروعك.

من المدهش أن أحد أكبر التحديات التي قد يتعيّن عليك التغلب عليها في سبيل امتلاك القدرة على المنافسة هو طابعك بالذات بوصفك مبادراً. فسمات المبادرة التي ستحرّك وتحرك عواطفك - مشروعك - نفسها ستكون أيضاً كامنة في عمق أكثر لحظاتك انطواء على الإحباط. إن من شأن إدراكك لحقيقة أنك تظطلع بدور المبادر حين تفعل، بدلاً من القيام بأي من جملة الأدوار الأخرى الكثيرة التي تقوم بها مثل البيع، إدارة الموارد البشرية، أو التسويق، أن يساعدك على تحقيق الانتقال المؤقت إلى تلك الأدوار عند الضرورة.

انظر إلى منافسيك . ليسوا قادة جميعاً . مكاتب المحاسبة عندهم ملأى بمستخدمين لا همّ لهم سوى الأرقام . أجهزة التسويق عندهم خبيرة على صعيد الكلمات أو الناس . لديهم مهندسون يفضلون التعامل مع الأشياء . فالشركات الكبرى مؤلفة من إناس تتناغم شخصياتهم مع المهمات الواجب إنجازها . أما أنت فقد لا تكون، نظراً لأنك صاحب مشروع صغير، متمتعاً بهذه الميزة . لست - ولن تستطيع أن تكون - خبيراً في جميع الميادين .

كثيرون من المبادرين يخفقون إخفاقاً استثنائياً في تشغيل أجزاء من مشروعهم . قد يتعيّن عليهم أن يشرفوا على العمل بدلاً من أن ينخرطوا فيه . إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك ، فسوف تكون بحاجة إلى الأشخاص المناسبين لمساعدتك في أقصى سرعة ممكنة . غير أن عليك أن تتكيف مع العديد من الأدوار التي يجب أن تضطلع بها إلى أن تصبح قادراً على استخدامهم . من شأن معرفتك لمدى اختلافك عن الناس الذين يؤدون جملة المهمات الموازية لدى الشركات الكبرى أن تشكّل عنصراً مساعداً .

ليس الوصف التالي للمبادر مستمداً من تجربتي فقط - إن معرفتي لنقاط قوة المبادرين وحماساتهم تأتي من حقيقة كوني أنا نفسي مبادراً - بل ومن حقيقة أنني كثيراً ما تدخلت وتشاورت لصالح مبادرين آخرين . تلك هي الطريقة التي تعلّمت بها أكثر العبر عن أن الشخصية القادرة على دفعك إلى الأمام نفسها تستطيع أيضاً أن تشكّل حجرة عثرة على طريقك .

ما الذي يميّز المبادرين عن الآخرين؟

سمعنا جميعاً عن النمط «المبدع»، وعلمنا أن المبدعين يقومون بالأعمال بطرقهم الخاصة في حين يتعيّن على الآخرين أن يتميّزوا (أو يبرّروا) عندما يقومون بما هو مختلف. يبقى المبادرون، أحبيننا ذلك أم لا، أناساً كثيري الإبداع عاكفين باستمرار على توليد الأفكار وتطويرها عبر مشروع أو أكثر.

لا يستسيغ المبادرون أن يكون المرء راضياً بأن يبقى طبيب أسنان عادي مكتفياً، مثلاً، بممارسة عمله في نفس المكان الصغير لسنوات طويلة، عاكفاً على معالجة الأسنان دون أن يحلم بأي شيء أكبر من (شيخ كار) في المهنة. ينظر المبادرون إلى ما هو أبعد من استقرار العمل وأمنه، من المنافع، من ظروف العمل المريحة، ومن نعمة مساعدة الآخرين. من المؤكد أن المبادرين يريدون التمتع بذلك كله ولكن بشرط ألا يكون الثمن عملاً رتيباً عند شخص آخر. وكذلك فإن المبادرين لا يستسيغون ذلك التفاني الكامل الذي يبديه العاملون في الخدمات الصحية والمعلمون. لا يروي عطشهم إلاّ ببناء شركة من لا شيء - إلاّ تطوير منتج أو خدمة والاستمتاع بالنظر إلى ذلك وهو ينمو ويكبر متجاوزاً كل الحدود.

لا بدّ لإدراكك لحقيقة هذه النظرة إلى العمل والحياة من أن يدفعك إلى الحد من زخم التعبير عن آرائك حين تكون مع أحد الزبائن. حتى إذا لم يكن زبونك المحتمل طبيب أسنان أو معلماً أو عضواً في أية من مئات الحرف والمهن المختلفة عن مهنتك

أنت، فإن زوجه أو أحد أولاده أو أحد أبويه قد يكون كذلك .
حرصك على عدم البوح بأرائك وبمنظومة القيم لديك ميزة جيدة .

فيما يلي جملة من أوجه الاختلاف الأخرى بين المبادرين وغيرهم من الناس : لا يكف المبادرون عن إطلاق المشروعات الجديدة في حين يفضل الناس الآخرون أخذ فترات راحة بين مشروع وآخر . لا بد للمبادرين من كسب مبالغ كبيرة من الأموال حتى يحسوا بأنهم ناجحون ؛ في حين يستمتع الآخرون بكسب المال وهم يشعرون بأنهم ناجحون لأنهم يكسبون مالاً . غالباً ما ينظر المبادرون إلى البشر بوصفهم عناصر قابلة للاستغلال في سبيل الوصول إلى ما يريدونه ، في حين ينظر الآخرون إلى الناس على أنهم أصدقاء ومعارف يجري الاستمتاع برفقتهم (مجموعة مختارة فقط في الفئة الثانية تشكل كوكبة «ناجحة» من المبادرين) . يميل المبادرون إلى الوحدة ، لأنهم يشغلون وقتهم بالتفكير ولأن الآخرين شديداً البطء وعاجزون عن «فهم» هم . يتصف المبادرون بسعة الحيلة والدهاء على صعيد حيازة ما هم بحاجة إليه ، بما في ذلك حتى ثقة الناس الآخرين . يمكن للمبادرين أن يبدوا شديدي الحساسية وغير مستعدين لقبول النقد .

مع أن كثيراً من هذه السمات تصفني أيضاً ، فإنني لم أدرك المدى الذي يصل إليه اختلافي عن المبادرين بالتحديد إلا بعد أن بدأت أدربهم وأتساور معهم . لقد اكتشفت أن المبادرين يتعلمون ويكبرون لا من خلال الإصغاء إلى الآخرين بل عن طريق الكلام . قد يكون هذا أحد أسباب توبيخ شريك لي عند تكرار الأحاديث ؛ كان علي أن أتكلّم للاهتمام إلى جوابي ، راحتي ، حلّي ، غايتي

الأخيرة. غير أن تغليب الكلام على الإصغاء عادة سيئة في عمليات البيع والترويج. وبالتالي فإن كثرة الكلام التي يمكنها أن تساعدك كثيراً في ترسيخ مشروعك قد لا تفيدك قط في الترويج لبضاعتك وتسويقها. أما الميزة التي تتميز بها الشركات الأكبر على مشروعك فتتمثل، إذن، بحقيقة أن لديها أناساً يروّجون ويبيعون وآخرون يديرون ويوجّهون، حيث تكون الشخصيات المناسبة في الأماكن المناسبة عموماً.

لا يعرف المبادرون معنى القناعة والشبع. فهم دائمو الإحساس بأنهم لم يحققوا قدرًا كافيًا من النجاح، لأنهم يبدعون باستمرار أفكاراً جديدة. وطالما أن هناك فكرة جديدة لم يترجموها إلى واقع أو يحولوها إلى شركة، فإنهم يشعرون بأنهم قد أخفقوا. ومما يثير الدهشة أن معظم المبادرين يجدون سعادة قصوى في القدرة على إطلاق عشرات الشركات والتخلي عن كل منها لحظة وصولها إلى نقطة يمكن فيها لشخص آخر أن يديرها لحسابه. وأحد أفضل الأشياء التي أستطيع القيام بها لصالح زبائني هو تمكينهم من إدراك حقيقة أنهم سيبدعون مئات الأفكار عن مشاريع خلال حياتهم وأن عليهم أن يتجاوزوا أكثرية تلك الأفكار.

كيف تتأثر صورتك سلبياً بمثل هذا الولع الشديد بتوليد الأفكار؟ يمكن لذلك أن يحصل حين يطفو حماسك على السطح في أوقات غير مناسبة مثل أوقات وجودك مع أحد الزبائن. لقد رأيت عدداً كبيراً من المبادرين، المستشارين العصاميين، والطموحين الذين حصلوا على وظائف في شركات كبيرة وما لبثوا

بعد ذلك أن كشفوا، دونما وعي منهم، عن مدى قلقهم إزاء مشروعاتهم الراهن عبر رد فعلهم على أفكار خطرت لهم. كُلفت مرةً بمهمة تدقيق خطة أزمة واسعة النطاق لمرفق نووي في الغرب الأوسط (الميدوست). ولأنني لم أكن خبيرة في أحد الجوانب العديدة من عملية التدقيق، الجانب المتعلق بتعقب آثار الإشعاع، فقد بادرت إلى استخدام شخص خبير في هذا المجال. كان للشخص مشروعه الخاص فضلاً عن تمتعه بشهرة هائلة. غير أنه لاحظ، وهو في المرفق، أن أكواماً من الأنابيب كانت معرضة للتبديد لأنها لم تكن ملبية للمعايير الدقيقة المتشددة التي حدّتها الحكومة الاتحادية فيما يخص المرافق النووية. كان الرجل يعلم أن صناعات أخرى كانت ستسعد كثيراً إذا ما حصلت على الأنابيب بأسعار مخفضة. خمنوا معي الآن ما الموضوع الذي دأب على إثارته ومناقشته معظم الوقت خلال فترة قيامه بهذه الوظيفة. لم يفكر بأثر الإشعاعات على الإطلاق. كان ثمة برنامج آخر ومشروع آخر يشغل فكره. وما إن عبّر صاحب العمل عن استيائه من الوضع حتى سارعت إلى صرف هذا الخبير الحالم من العمل.

نجد المبادرين يعانون أيضاً من البنى الهيكلية، مفضلين تكريس اهتمامهم على الجزء الذي يشدهم أكثر من مجمل المشروع. ولقد اكتشفت أن البنية هي أحد أفضل الأشياء التي يمكنني أن أقدمها إلى زبائني من المبادرين الذين أطلعهم على أسرار الضبط المنتظم، الاتصال الهاتفي، غرس الأهداف الحياتية (أو التذكير بها)، إطار المنظمة، وعملية المحاسبة (الثواب والعقاب) عند الحاجة. فهذه البنية الهيكلية تساهم في إحداث

الزخم. وفي غياب البنية والزخم يستحيل على المبادرين، شأنهم شأن الأنماط الإبداعية الأخرى، أن يهتدوا إلى الطريق الصحيح.

ينبغي لخطة الحياة أن تسبق مخطط العمل. وصديقتي جوليا ستار، دفعت ثمناً باهظاً لتعلم هذا الدرس. هاكم قصتها كما ترويها هي نفسها: «أنا وشريكي أردنا أن نمتلك شركة ناجحة جداً، وتحقق لنا ما أردناه. لو سألني أحدهم عما أريده من الحياة، لكان جوابي الوحيد متعلقاً بالشركة. أما سبب رغبتني في امتلاك مثل هذه الشركة فلم أكن أعرفه؛ كنت ببساطة عازمة فقط على امتلاكها. نجحت فيما أردت. ولكن حياتي العائلية ما لبثت أن باتت مأزومة. صرت على الدوام ممزقة بين العمل وولدي. نادراً ما كنت أتحدث مع أقاربي وأصدقائي الحميمين. ما عدنا، أنا وشريكي، نجد أية متعة في العمل الذي سمحنا له بأن يعكر صفو صداقتنا، ولأن ردود أفعاله على هذا الوضع أخذت أشكالاً معينة ما لبثت الثقة أن انهارت مما أدى إلى أن نخسر علاقة ثمينة. وحين حصلت على إجازة لكتابة كتاب، عبّر شريكي الذي تأخرت كثيراً حتى عرفته على حقيقته، عن استنكاره لحصولي على الإجازة من العمل. وتعرضت أخيراً لمشكلة صحية؛ صحيح أنني تغلبت عليها بسهولة آخر المطاف، ولكنني كنت على ما يبدو أعاني من المشكلة نفسها منذ بعض الوقت حتى دون أن أحس بها جراء تأزمي وشقائي. لو كنت قد وضعت خطة حياتية والتزمت بها قبل أو حتى لدى صيرورة شركتي مؤسسة ناجحة، لكان من المحتمل ألا تتعرض الجوانب الشخصية من حياتي للمعاناة. وحين بدأت تلك الجوانب تعاني بدأت حياتي المهنية تعاني بطبيعة الحال. يستطيع الزبائن على الدوام أن يختاروا بين هذا وذاك».

شخصية المبادر باختصار

ملاحظات عامة

1. خلافاً لحال الناس الذين يجمعون المال لتحقيق الأشياء التي يحيونها، نجد أن المبادرين يعشقون جمع المال.
2. أحلام المبادرين أكبر من أحلام الناس الآخرين.
3. المبادرون مهووسون بالنجاح.
4. المبادرون قلقون وبالتالي فإن نفاد صبرهم مع الناس والظروف والاجتماعات كثيراً ما يكون جلياً.
5. يجهد المبادرون أكثر من معظم الناس لأنهم لا يميزون أحياناً بين العمل واللعب.
6. يكون المبادرون أفضل من معظم الناس في مجال معين.
7. نظرة المبادرين إلى المخاطر مختلفة عن نظرات معظم الناس.
8. يكون المبادرون شديدي الكبرياء مما يجعلهم هدفاً أسهل لإزعاج الآخرين وإهاناتهم.
9. دائرة أصدقاء المبادرين أضيق. وإن كانت أكثر إحكاماً بالمقارنة مع دوائر صداقات معظم الناس الآخرين.
10. يكون المبادرون أقل تحملاً للاجتماعات المكتتية، للهدر، وللمناقشات الفارغة.

سمات مشتركة

1. كان الأبوان (بالنسبة إلى كل من المبادرين) أو أحدهما صاحب عمل خاص.
2. تعرض العديد من المبادرين للطرد من العمل مرة أو أكثر.
3. ينخرط المبادرون في العمل في سن مبكرة بصورة عامة.
4. معظم المبادرين هم دون الخامسة والأربعين من العمر.
5. من المألوف أن يكون المبادرون الأولاد البكر في الأسرة؛ أما موقع الولد الأصغر سناً فيأتي في المرتبة الثانية.
6. يكون المبادرون متزوجين بأكثرية.
7. يحمل معظمهم شهادة جامعية أولى على الأقل.
8. يكون المبادرون اجتماعيين جداً عند الضرورة؛ وإلاّ فهم ميلون للعزلة.
9. يكون المبادرون مفرطي التنظيم، غير أنهم يحتاجون إلى شيء من المساعدة على صعيد البنية الهيكلية.
10. يتمتع المبادرون بقدرات عالية على المنافسة.

ما مدى قدرة موقفك على الإقناع؟

ذات مرة حدثني زبون دربته عن شجار رهيب خاصة مع ممّوله، ولأن طلبه كان صغيراً، خشي أن يتم تأخيرهِ إلى اللحظة الأخيرة. أما الممون فقد اتهم زبوني بأنه يعاني من مشكلة موقف. غير أن زبوني الغاضب والمعتد بنفسه كثيراً بادر إلى الصراخ قائلاً: «أنا لا أعاني من أية مشكلة موقف؛ أنت تعاني من مشكلة إدراك».

وعلى الرغم من أن تلك كانت عودة ذكية، فقد علمت أنه كان قد أبعد نفسه عن شخص ضروري بالنسبة إلى عمله. فبوصفك صاحب مشروع صغير، لا تستطيع أن تتحمل عواقب مثل هذا التصرف. إن عملك ينمو ويكبر عليك أنت أيضاً أن تطور موقفاً إيجابياً وأن تتخذه إزاء أي من جوانب مشروعك. لا بد لك من أن تتحكم بنفسك وبكل من الأوضاع. ليس ما يميزك مهنيّاً هو ما يحصل لك بل أسلوب تعاملك مع ذلك الذي يحصل.

إن الموقف الإيجابي يرى فرصة مؤاتية في كل مكان؛ أما الموقف السلبي فلا يرى إلاّ المصاعب غافلاً عن الفرص. لم ير زبوني إلاّ الوجه السلبي فكان رد فعله متفجراً. فما ينبغي أن يكون قد اعتبره مشكلة كان بوسعه، لو تم التعامل معه بشيء من الدبلوماسية، أن يؤثر في ممونه بما يجعله يضع زبوني في صدر قائمة أشكال التفضيل والمميزات التي لا يتمتع بها غيره من الزبائن. لقد رأيت ذلك حاصلاً على أرض الواقع.

قلّما تنجح المشروعات الصغيرة حين يكون مؤسسوها متشائمين، كثيري الشكوك، أو ضيقي التركيز بصورة مفرطة. عليك أن تكون مؤمناً بنفسك، بمنتوجك، وبرسالتك. حين تلوح لك أية فرصة، يجب عليك أن تبادر فوراً إلى الانقضاض عليها. خلافاً لحال معظم المبادرين، بدأت مشروعي السابق من منطلق حذر. وقد تطلب قيامي بتطوير الموقف الإيجابي القائم على شعار «أستطيع فعل كل شيء!» لدى شريكي السابق والاستمتاع به عامين اثنين. فشريكي السابق هذا كان المتفائل الأبدى فيما يخص بناء مؤسستنا. ما أكثر ما عقدنا اجتماعات مع زبائن محتملين ووافقنا على الالتزام بأعمال لم يسبق لنا قط أن قمنا بمثلها. وتلك كانت أيضاً بداية تعرفي على العلاقة بين الأخلاق والإيمان بالذات. فعند الخروج من الاجتماع كنت على الدوام أطرح سؤال: «كيف سنقوم بذلك العمل؟» فيأتي جوابه باستمرار على شكل: «إن الأمر يطير النوم من عيوني، غير أننا سنفعل!». وقد فعلنا دائماً. وكنا ناجحين. سرعان ما أدركت أنه كان مؤمناً بنفسه، بي أنا، وبنا نحن، وبقدرتنا على إنجاز العمل، في حين ظننت في البداية أنه ربما كان يبالغ في الضغط على الخط الأخلاقي. أما حين كانت المهمة بعيدة جداً عن ساحة خبرتنا فكنا، بطبيعة الحال، نعتذر ونقول لا، مما كان يساعدنا على تعزيز مدى جدارتنا بالثقة.

تذكّر دائماً كيف تريد أن تبدو، وليكن سلوكك متفقاً مع ذلك. عليك أن تفتخر بما تفعله، وبالتالي فلا بد لك من أن تكون متحلياً بقدر من الثقة والرضى. يكون الناجحون قانعين، آمنين، سعداء، معترزين وبعيدين عن القلق. تريد من زبائنك أن يلاحظوا

مباشرة مدى ثقتك بنفسك ومدى كفاءتك . فليساهم حديثك، مظهرك، وسلوكك في إبلاغ جمهورك بأنك الأفضل، وتأكد من أن كل شيء تفعله وتقله يعكس صورتك بوصفك أحد الناجحين . ومع المثابرة فإن الوصف الذي تدعيه لنفسك لن يلبث أن يغدو حقيقة راسخة .

الصدق هو أفضل أسس العمل

لن أنسى قط كيف حصلت على زبوني الأول كمدربة أعمال . قبل سنوات قابلت تشارلز في رحلة جوية من بوسطن إلى كليفلاند . وكان تشارلز هذا أحد شركائنا الأربعة في مؤسسة اتصالات بعيدة . بعد تجاذب الأحاديث والقصص عن عملنا وعن أيامنا الأولى في الحياة العملية، كشفت النقاب عن حقيقة أنني كنت راغبة في إقامة مؤسسة تدريبية مستقلة تساعد الزبائن على تعظيم مردود حياتهم الشخصية والمهنية ذات يوم . أبلغت تشارلز بخطتي القائمة على التدريب لهذا الدور والشروع، في الوقت نفسه، بالكتابة عن تجربتي في ميدان الأعمال . أطلعني تشارلز بالمقابل على ما كان يدور في رأسه تلك الأيام : كان صديق له يدعى ند، قد طلب منه أن يكذب مع أحد الزبائن . وحسب كلامه فإن تشارلز اضطر للامتناع لما طلبه ند لأن الأخير كان شخصاً غريب الأطوار وعديم الثقة بكل ما كان شركاؤه يفعلونه . وقد كان تشارلز آملاً في الشروع بإشاعة أجواء أفضل في العلاقة مع الرجل عن طريق إرضائه بهذه الطريقة . سألني تشارلز عن رأيي حول ما ينبغي عليه أن يفعله .

وعلى الرغم من أنني كنت مقتنعة بحسن نواياه وطيبة قلبه، فقد خشيت من إمكانية تعرض استقامته وسمعته للخطر مما جعلني أقول: «لست مستعدة لأن أفعل ذلك. أفضل أن أقول له: لن أكذب من أجلك، لأنك قد تفكر عندئذ بأن من الممكن أن أكذب معك». وبعد حوالي أربعة أسابيع جاءني رسالة من تشارلز تقول: «أشكرك على تلقيني وأنا في وضعية منطوية على قابلية التدمير. عملت بنصيحتك، وزاد احترام الشريك لي فعلاً. وفي الاجتماع الأخير للشركاء ظل ند يسأل عن رأيي ويدلي بصوته بالاتجاه الذي أراه. أرجو أن تعلميني حين تقومين بإطلاقك مشروعك التدريبي».

على الرغم من أن أكثرنا نشأ على التحلي بالصدق في الكلام، فإننا، حين ندخل عالم الأعمال، نتعلم فنون غريبة الوقائع ونخلها بلبابة. فبعض المبادرون يتعلمون فن الأكاذيب البيضاء، أنصاف الحقائق، والصدق القائم على أساس الحاجة إلى الإرضاء. ما أكثر ما أرى المبادرين، حين يكونون وحدهم، مستمتعين بحرية اعتماد مواعيقهم الأخلاقية الخاصة لعدم وجود مرجعية عليا تتولى مهمة ضمان التزامهم الصدق. يتعين على المبادر أن يكون قوياً، واثقاً من نفسه، ومطمئناً حتى يتمكن من التمسك بالحقيقة، لأن الكذب بالغ السهولة واليسر. تكمن المشكلة في أن من المحتمل انكشاف الكذب فتتلاشى الثقة كلها. ثمة أسباب وجيهة وراء صمود القولين المأثورين التاليين أمام اختبار الزمن: «الكذب مرآة تفضح صاحبها» و«ليست عقوبة الكذاب في أنه لا يُصدق، بل في أنه لا يستطيع أن يصدق أحداً».

ومع ذلك عليك أن تتذكر أن قول الحقيقة في الوقت غير المناسب ودونما ضرورة قد لا يكون أقل ضرراً من الكذب . فالمبادرون الذين يبالغون في الانفتاح لإظهار مدى استقامتهم وتجنبهم لتمرير الأمور من تحت الطاولة ينزلقون إلى مهاوي الخلط بين الصراحة والصدق ويغرقون ما حولهم بطوفان من الاستقامة : «مؤخراً كانت الأمور بطيئة حقاً، وبالتالي فأنا أقدر مشروعيك حقاً». قد تبدو هذه الصراحة منعشة بنظرك، غير أنها ستكشف عن حقيقة كونك بحاجة ماسة إلى العمل؛ وهذا وضع تفاوضي غير جيد وليس من صالحك أن تكون فيه .

ليست الأكاذيب منافية للأخلاق فقط، بل ويصعب تذكرها أيضاً! أعترف أنني أقدمت، في أيامي الأولى، على اقتراف كذبة بيضاء . أعتقد أنه كان يتعين علينا أن «نعزز» حجم ملاك العاملين عندنا حتى نصبح قادرين على المنافسة . وقد عقلنت الأمر زاعمة أنني كنت أمسد الحقيقة، ولم أكن أكذب . وفي تلك الفترة كنا اثنين متفرغين تفرغاً كاملاً، وثلاثة متفرغين تفرغاً جزئياً، وعشرات من المساعدين الذين كنا نستخدمهم بين الحين والآخر . وبالتالي ألم يكن مبرراً أن نقول إننا كنا نشغل العشرات؟ وبعد وقت غير طويل بات صعباً تذكر الشركة التي كانت تعتقد بأننا نشغل عشرات المستخدمين، وتلك التي كانت تظن بأننا اثنان، وتلك التي كانت تعرف الحقيقة الكاملة . فأيقنت أن الالتزام بقول الحقيقة وحدها كان أسهل وأكثر اتصافاً بالصفة الأخلاقية بشكل واضح .

هذا وقد درج الصدق على مكافأتي باستمرار بفائدة موازية .

عثرت قبل بضعة سنوات، مثلاً، على 250 دولاراً مع قسيمة حسم أجرة سيارة في مُغْلَفٍ عند بوابة انتظار في أحد المطارات. فكرت، بالطبع، بجميع المطاعم الرائعة التي كنت أستطيع أن أتناول فيها طعامي في رحلة العمل هذه بفضل لُقَيْتِي المسروقة الجديدة، غير أن احتمال أن يكون المبلغ عائداً لأم متعطلة وحيدة في طريقها لزيارة ولد محتضر في مستشفى بعيد بات يقض مضجعي. أخفقت ثمانية اتصالات هاتفية (منها ثلاثة فقط مجانية) مع خطوط جوية ووكالات تأجير سيارات في جعلي أقرب من معرفة صاحب المبلغ. أما في الاتصال التاسع فقد وجدتني متحدة مع صاحب مؤسسة لتأجير السيارات كان بالغ التأثير بصديقي وأطال في الكلام وصولاً إلى تبادل العناوين والخلفيات. وبعد عدد من السنين وجدتني أبادل معه المشورة في شؤون العمل. لو كنت موظفة شركة كبيرة لأدرك أنه كان يستطيع أن يثق بي ولكن ليس بالشركة بالضرورة. ونظراً لأنني كنت صاحبة مؤسسة صغيرة، فقد بادر فوراً إلى وضع ثقته بشركتي كلها لأنني أتولى إدارتها.

كيف تصف نفسك؟

حاول هذا الاختبار لتقف على مدى فاعلية مهاراتك التسويقية الأولية: اطلب من عشرة ونيف من الأصدقاء والمعارف. أعني جيرانك أو أهالي زملاء ابنك في المدرسة أو أولئك الذين تعرفهم عبر الفرق الرياضية أو الأندية الاجتماعية - أن يصفوا مشروعك باختصار.

هل كانت إجاباتهم مفاجئة لك؟ إلى أي مدى كانت أوصافهم

دقيقة؟ هل كانوا قادرين على وصفك بنجاح أمام من يلتقون بهم؟ أم أنك وجدت أنك تقدم قدراً أكبر من المعلومات أو شرحاً أسهل؟

قد تكون المشكلة ذات شقين :

1. لقد أهملت تطبيق «قاعدة الأقدام الثلاث». بما أن أداتك الترويجية والتسويقية الأولى هي شخصك، فإن عليك أن تبلغ كل من هو على مسافة ثلاث أقدام منك عن شركتك وخدماتها أو منتجاتها. سوف تقرأ المزيد عن كيفية التعامل مع الأصدقاء والأقارب في الفصل الثاني.

2. أخفقت في الحديث المركز عما تفعله بأسلوب واضح، سهل الفهم، وقابل للتذكر. وهذه المشكلة الثانية هي التي سنعالجها هنا.

يشكل وضع بيان وصفي عن شركتك عملاً ذكياً. صحيح أن معظم الناس يفهمون ما تقوم به الشركات الكبرى (منافسوك) لأن إعلاناتها الدعائية ذات التكاليف الباهظة تثقف الجمهور، غير أنك لا تتمتع بمثل تلك الميزة وبالتالي فإن عملية التثقيف لا بد لها من أن تصدر عنك بصورة مباشرة. ويتعين على بيانك الوصفي أن يجيب على أكبر عدد ممكن من الأسئلة التالية :

◆ من أنت؟

◆ ما العمل الذي تمارسه؟

◆ ما الانطباع الذي ترغب في تركه؟

◆ ما نوع الزبائن الذين تخدمهم؟

◆ ما الجهات التي تتنافس معها؟

◆ ما الذي يميزك عن منافسيك؟

◆ ما الفوائد التي يجنيها الزبون من خدماتك؟

يكمن اللُّغز في أن عليك أن تكون قادراً على إيصال هذا البيان خلال فترة خمس عشرة إلى ثلاثين ثانية، التي هي الفترة المطلوبة للانتقال من طابق إلى آخر في المصعد. لماذا؟ لأن تلك هي الفترة المتاحة في أي وضع تمهيدي للتحديث بوضوح عن نفسك وعن شركتك. إذا كنت قد أعددت بياناً قوياً، فقد يبادر أحدهم إلى المطالبة بسماع المزيد. فمن شأن التمهيد المثالي أن يأسر اهتمام السامع، أن يترك انطباعاً إيجابياً، وأن يوجد علاقة بينك وبين منتجك أو خدمتك.

تبدأ عملية إيجاد فرصة وجيزة وقوية للتعارف، بالاهتداء إلى أوضاع أو مشكلات يعاني منها زبائنك المحتملون وتستطيع أنت أن تحلها. فأحدى القبعات الكثيرة التي أضعها على رأسي، مثلاً، هي قبة أحد رؤساء مؤسسة رايت ديركشنز. كوم. وقد تكون مبادرتي إلى التعارف على النحو التالي: «إنني أحد رؤساء رايت ديركشنز. كوم، التي يشرفني أن أقول إنه المعهد الكتابي العملي الوحيد من هذا النوع. فنحن نوفر التدريب والمشورة، وما يقرب من أربعين حصة تدريبية على الهاتف والإنترنت لدفع الكُتَّاب في الاتجاه الذي هم بحاجة إليه ويريدون السير فيه. إذا كنت تعمل معنا، سواء أكنت كاتباً أم متخصصاً في أي من المجالات، بحاجة لأن يكتب، فإنك سوف تعمل مع كُتَّاب محترفين لتحقيق أهدافك الكتابية، بما في ذلك كل الأشياء بدءاً بكتابة نشرة إخبارية ناجحة،

أو نشرة تسويقية وانتهاء بإعداد كتاب ناجح أو رواية». وهكذا فإنني أبين أن شركتنا، تساعد في حل أية مشكلات يمكن أن يواجهها الناس على صعيد الكتابة.

ثمة قبة أخرى أضعها على رأسي ألا وهي قبة مدربة الأعمال أو الكتابة. فمهاراتي التدريبية متعددة الجوانب وسهلة التطبيق على جُل من هم بحاجة دون تمييز، وبالتالي فهل تنطوي ميادين تخصصي، خلال عملية التقديم، على أهمية توازي ما يفعله المدرب؟ لا بالطبع، لأن المدرب هو المحترف الوحيد المتدرب على التعامل مع سائر الأدوار العديدة التي يمكن لأي شخص أن يضطلع بها في ظل امحاء الحدود الفاصلة بين ما هو شخصي من جهة وما هو عملي من جهة أخرى في الحياة. غير أنني إذا ما اكتفيت بقول: إنني مدربة، فإن معارفي قد لا يدركون معنى ما أقوله، قد تكتشف، كما سبق لي أن فعلت، أنك بحاجة لامتلاك سلسلة من البيانات التقديمية لتنتقي منها أفضل أساليب الحديث مع الشخص الذي تهتم بمخاطبته: «هل أنت مطلع على ما يفعله المدرب لرياضي معين؟ ومن ثم فإنك تعلم أن الرياضي الذي يمتلك القدرة على تسجيل الهدف أو كسب الميدالية، ولكن غياب المدرب الذي يوفر البنيان والتوجيه ويقدم التشجيع والقيادة من شأنه أن يجعل وصول الرياضي إلى تحقيق قدرته القصوى أمراً بالغ الصعوبة. إنني أفعل شيئاً مماثلاً خدمة للناس في حياتهم اليومية. ألن تكون سعيداً إذا توفر لك مدرب يلازمك ويساعدك في التركيز على أهدافك، وفي الوصول إلى أقصى ما يمكنك تحقيقه؟ ذلك هو ما أقدمه للناس». ومثل هذا الإيجاز والوضوح

يتيحان لأصدقائي فرص العثور على زبائن محتملين لي، لأنهم باتوا يستطيعون إيصال ما أفعله بأسلوب واضح. وهذا أمر بالغ الأهمية؛ فما من شيء يضاهي دفع الآخرين إلى نشر آيات الإطراء عنك في تحقيق عملية البيع بنجاح وكفاءة.

حين تسمع تلك العبارة الأمريكية العظيمة المتمثلة بـ «ما الذي تفعله؟» يكون أحد عوامل التكنولوجيا متمثلاً بالسؤال عما إذا كان الشخص المقابل مطلعاً على جملة المتاعب والمشكلات التي يعالجها مشروعك، فالمبادرة إلى تسليط الضوء على حقيقة أن مؤسستك تستأصل تلك المتاعب والمشكلات أو تحلها. إذا كنت متعهداً لبناء البيوت، مثلاً، فقد تطلق عبارة تعارف تقول فيها كلاماً شبيهاً بما يلي: «أنا متعهد ببناء مساكن. هل انتبهت وأنت تمر بمنطقة سكنية جديدة في سيارتك إلى مدى تشابه جميع البيوت؟ لن تجد اسمي مرتبطاً قط بمثل هذه المباني، لأنني أصمم وأبني بيوتاً مفصلة بصورة فريدة وفقاً لأمزجة زبائني وشخصياتهم وحاجاتهم». ولدى سماعك لمثل هذا الكلام فإنك، وإن لم تكن الآن حائزاً على الموازنة اللازمة لبناء بيت، سوف لن تتردد في أخذ بطاقة هذا المتعهد للرجوع إليه مستقبلاً. فمثل هذا الكلام أقوى فعلاً بما لا يقاس مما لو أكتفى بإطلاق عبارة «أنا متعهد ببناء».

ولو حظي متعهد البناء هذا بالوقت وبالأذان الصاغية للمستمعين لاستطاع متابعة الكلام قائلاً: «تبقى البيوت النموذجية داخل إمكانات وموازنات الجميع. لا يعني الأمر أنها باهظة الثمن بالضرورة، يعني أنها نموذجية فقط. كان عندي زبون، مثلاً، أقدم

مؤخراً على...» ثم يذكر عملاً شبيهاً بما يمكن أن يراه مستمعوه عملاً يخصهم.

من خلال مناقشة ما فعله لأحد الزبائن، يكون متعهد البناء قد ألقى بطعم لن يزول من أذهان زبائنه المحتملين فترة طويلة من الزمن. فإضافة مثال تجربة أحد الزبائن توفر قصة أكثر غنى بالمعاني بما لا يقاس مما توفره الوقائع والأرقام التي يستطيع الناس التقاطها في أماكن كثيرة.

هاك مثالاً آخر عن وصف خدماتك على صعيد المشكلات التي تحلها؛ صديقة لي بالقرب من كليفلند بدأت مؤخراً خدمة نقل الأطفال من مكان إلى آخر. غير أنها لا تبادر، حين تقدم نفسها، إلى التطرق فوراً إلى حقيقة أنها تأخذ كذا دولاراً عن كل ميل من المسافة التي تفصل بين المكانين اللذين يتعين نقل الطفل من أحدهما إلى الآخر. بل تقول بدلاً من ذلك: «أساعد على التخفيف من أعباء الأمهات والآباء المشغولين العاجزين، بسبب العمل أو غيره من الالتزامات، عن التقاط أطفالهم من دور الرعاية النهارية، أو دروس الموسيقى، أو الأحداث الرياضية لإعادتهم إلى البيت. أقوم بنقل أولئك الأطفال من مكان إلى آخر، بموجب عقد يعفي الأبوين من أي قلق بشأن سلامة الطفل». ألا توافق أن هناك فرقاً كبيراً بين إبداء الاستعداد لمساعدة أم أو أب يتحایل أحدهما للتوفيق بين شروط العمل وظروف الحياة العائلية، وبين قولك إنك تنقل الصغار مقابل أجر؟

لقد سمعت بعضاً من عبارات التقديم الموحية والطريفة خلال السنين. قال لي صاحب مطعم مرة: «سأجعلك ضيفاً في حفلتك

الخاصة». وفاز بالصفقة. واستطاع صاحب محل لتنظيف الملابس أن يأسرني حين قال: «نحن لا نقطع الزوايا، نزيلها بالحك». وثمة أيضاً المبيد الذي يقول إنه سيضمن «معالجة كل ما يزعجك مثل القمل»، وشركة الرهن التي تزعم «من المفيد لنا أن نعفيك من الفوائد». حين تجتمع بأناس أذكاء من أمثال هؤلاء - شرط أن تكون أسعارهم وشهاداتهم مناسبة - تسارع إلى مكافأة روح الإبداع عندهم بصفقة، أليس كذلك؟

لا تكف عن تذقيف زبائنك الماثلين!

ثمة مثل دارج يقول: إن ثمانين بالمئة من مواردك ستأتي من عشرين بالمئة من زبائنك. ألا تدفعك معرفتك بهذه الحقيقة إلى إبداء الحرص على تذكير الزبائن الماثلين بجملة الخدمات أو السلع التي تقدمها؟

تلك الرسالة لن ينساها ثانية جاي ماسي رئيس شركة كوكو للتصاميم في بنساكولا الفلوريدية: «بعد أن قمنا بإنجاز نشرة مؤلفة من ثمان صفحات بالألوان لصالح مؤسسة تتعامل معنا، ذهبت المؤسسة إلى شركة أخرى طالبة مساعدتها في إنجاز صور استعراضية تجارية وإعادة النظر في شعارها. كان الخطأ خطئي أنا، إذ لم أقل لها بأننا وكالة تقدم جميع الخدمات. ولكن المؤسسة ما لبثت، لحسن الحظ، أن تراجعت حين علمت بأسعار الشركة الأخرى. وهي الآن تأتي إلينا كلما احتاجت إلى المساعدة في أي من ميادين التصميم؛ غير أنني أدركت مدى ضرورة تمكين زبائننا جميعاً من الاطلاع على جملة الخدمات التي نقدمها».

يقول جاي إنه أخفق في الإعلان عن أن شركته كانت وكالة تقدم الخدمات كلها؛ ومع ذلك فإنني أستطيع التأكيد أنك، حتى ولو استخدمت تلك العبارة، قد تجد الزبائن عاجزين عن فهم معناها. فقد درجتُ على إبلاغ زبائني بأن شركتي هي مؤسسة إدارة أزمات توفر الخدمات كلها. وكنت أدرك تماماً معنى العبارة وقدّرت أن كل من يبحث عن خبرة في إدارة الأزمات سيفهم المعنى مثلي. تصوروا الرعب الذي أصابني حين جاءني ضابط الارتباط، فيما كنا نستعد لوضع خطة لصالح إحدى الشركات الكبرى في كولومبوس الأوهايوية، ليقول إنه يرحب بنا ويدعونا لا تباع الدورة التدريبية القادمة الخاصة بشرح الأزمات. فقد كان زبوننا قد تعاقد مع شركة أخرى لتدريب عناصر الاتصالات على أسلوب التعامل مع وسائل الإعلام الإخبارية خلال فترات الأزمة والطوارئ. وبعد أن علم زبوني بأن شرح الأزمات كان من اختصاصي وبأنه كان يستطيع أن يدخل تكاليف التدريب في العقد، أصيب بشيء من الإحباط. أما الدرس المستخلص من هذا كله فهو التالي: باستمرار، ولكن بلباقة ودبلوماسية، يبين لزبائنك بوضوح المدى الكامل لخط خدماتك أو منتجاتك!

من شأن الغرق الدائم في العمل دون أي لهو أن يجعل من أي مبادر شخصاً نكداً كثير الشكوى (نقاً)

ما الذي يدعوني إلى أن أتحدث عن تخصيص وقت للهِو والاسترخاء في كتاب يدور عن العمل الجاد الذي يكفي لتمكينك من التفوق على منافسيك بالذكاء؟ تكمن الإجابة البسيطة في أنك، ما لم تهتد إلى نوع سليم من التوازن في حياتك، لن تحقق النجاح المطلوب مع زبائنك، كما لن تكون مثيراً للقدر كاف من اهتمامهم. فالحفاظ على توازن مستقر وموقف ثابت ينطوي على قدر غير قليل من الأهمية فيما يخص صحتك الشخصية وازدهار عملك. وبالفعل فإن من شأن العمل المتواصل أن يلحق الضرر والأذى بكل من سَمَتِي الإبداع والإنتاجية الضروريتين والجوهريتين لتحقيق النجاح.

تتمتع بوضع يفتقر إليه مستخدمو المؤسسات الأكبر المنافسة لك يمكنك من التعامل مع هذا الأمر؛ مضطر أنت لأن تتحلى بقدر أكبر من الاجتهاد والذكاء بالمقارنة مع أولئك لأنك تغطي جميع قواعد شركتك. إذا كنت صاحب مشروع تتم إدارته من البيت، فإن عليك أن تسترخي في المكان نفسه أيضاً. وبما أن الإنترنت وأجواء العمل الدولية يستدعيان أن تبقى على رأس العمل مدة أربع وعشرين ساعة في اليوم، قد تبدو محاولتك الرامية إلى الاسترخاء ومحاولات غير ذات جدوى. وانطلاقاً من الوقت الذي

جرى تبريره على العديد من الرسائل الهاتفية والإلكترونية التي تلقيتها من الأصدقاء والعملاء حول لقاءات ومقابلات بشأن هذا الكتاب، فإني أميل إلى أن أقول إن العديد من المبادرين مثقلون بالعمل.

يتعين عليك أن تطبق المبادئ التالية :

◆ اكتسب انضباطاً ذاتياً على صعيد الامتناع عن العمل. حدثتني مستشارة مالية وقالت : «تعلمت منذ زمن طويل أن عليّ أن أبتعد عن عملي وأهتم بنفسي على المستويين الذهني والجسدي ثم أعود إليه . وإذا لم أفعل، فإنني سأفقد قدرتي على النجاح المتميز في التعامل مع الزبائن». وقد لاحظت أيضاً أن المحاولة الأولية للعمل في البيت كانت شديدة الوطأة عليها. «كان يتعين علي أن أعيد باستمرار تقويم ما ينبغي علي أن أكون مشغولة به . كنت أتصارع مع نفسي كل فترة الصباح لأمتنع عن القيام بالمهام المنزلية مثل التنظيف والاعتناء بالفناء، ولكنني كنت أجدني، مع مرور الساعة السادسة، مضطرة لمصارعة نفسي ثانية والمصارعة إلى إنجاز أعمال التنظيف وترتيب الفناء تلك بدلاً من الرد على اتصال واحد من زبون آخر».

◆ حدّد ساعات العمل والتزم بها! إذا فعلت فإنك لن تقف عند حدود تجنب الإرهاق، بل وستتمكن من استئصال الانطباع الذي يقول إنك مجرد هاوٍ ولست صاحب عمل. فالمواعيد المنتظمة تنبئ زبائنك بأنك تتصف بالجدية فيما يخص العمل.

◆ **ضع حدوداً!** جاءني زبون تبادلت معه المشورة طالباً الاطلاع على خبرتي في مجال التسويق، غير أنني سرعان ما تصورت أنه كان مهتداً بالانسحاق تحت وطأة الإرهاق بسبب ذلك الكم الهائل من الأعمال التي كان يحاول إنجازها في يوم واحد. لقد علمت أنه كان بحاجة لأن ينظم جدولته الزمني إذا أراد أن يكون ناجحاً في التعامل مع التسويق. كان صاحبنا قد ترك عمله في الشركة ليتمكن من العمل في البيت، من تطوير مشروع في ميدان يشكل دافعاً له، من رؤية أولاده لفترات أطول، ومن امتلاك المزيد من القدرة على التحكم بحياته. ومع ذلك فإنه لم يكن يحقق أيّاً من أهدافه لأنه لم يكن يضع قيوداً على برنامجه. فمحاولة القيام بكل هذا أثقلت كاهله كثيراً حتى أصبح نكداً عصبي المزاج إلى درجة بات معها أولاده الصغار غير راغبين في وجوده، صار هو مستاءً من الساعات الضائعة، وأدرك أنه لم يكن متحكماً بحياته. كانت الورطة شديدة الإزعاج له هو لأنه كان مستشار ضرائب مما دفعه إلى أن يشعر بأن عليه أن يكون قادراً على الاحتفاظ بساعات عمل «منتظمة». ومعاً اجترحنا برنامجاً جديداً يناسبه هو كما يناسب أسرته. فهو يستيقظ مبكراً، لأن زبائنه يعرفون أنهم يستطيعون أن يتركوا بابه أو يتصلوا به من الساعة السادسة صباحاً. ولدى حلول الساعة الثامنة يكون عاكفاً على تناول طعام الفطور مع ولديه قبل أن يغادرا إلى المدرسة في التاسعة. وفي الساعة الواحدة يشعر بالتعب جراء ساعات أربع من العمل الجاد، فيأخذ فترة راحة

منتصف النهار ويقطع مسافة خمسة أميال مما يساعده على استعادة شبابه وحيويته على الصعيدين الجسدي والذهني . وبعد ذلك يتناول طعام الغداء ويتابع العمل مدة ساعتين قبل عودة ولديه من المدرسة . ثم يتوقف لمدة ساعة عن العمل ليلعب معهما . وبعد ذلك يقوم بأعمال التصنيف والمهمات الإدارية التي يسهل قطعها حتى موعد العشاء . أما بعد العشاء مع أفراد الأسرة، فيتصل مع زبون على الساحل الغربي وآخر في آلاسكا .

◆ غير نظرتك ! كان قد تعيّن على مستشار الضرائب أن يغير رأيه قبل أن تتاح له فرصة تقويم وضعه الجديد والانتقال إلى تشغيل مشروعه بنجاح . وبعد أن انتهينا من وضع برنامجيه وقبل وضعه لهذا البرنامج موضع الاختبار، عبّر عن تدمره من حقيقة أنه كان سيعمل من الساعة السادسة صباحاً إلى الساعة التاسعة مساء كل يوم . وحين وضع البرنامج موضع التنفيذ اكتشف أنه كان، حين كان يعمل في الشركة، يستيقظ في السادسة على أية حال استعداداً لفترة عمل طويلة . كذلك لم يكن متاحاً له أن يتفاعل مع أفراد أسرته حتى الساعة السادسة مساء، بعد أن يكون قد هده التعب، فلم يعد قادراً على الاستمتاع بصحبة هؤلاء، فضلاً عن أنه لم يشعر قط بأية رغبة في ممارسة الرياضة بعد ذهاب الأولاد إلى النوم . أما برنامجيه الجديد، فقد وفر له ما كان بحاجة إليه من الفترات الزمنية المقسمة، كما أجاد في تمكين كتلة الزبائن من الاستمتاع الأمثل بالعديد من القطاعات الزمنية .

♦ وازن بين الأمور! صحيح أن أحد الأشياء التي أحب القيام بها هو الكتابة، غير أنني أجد متعة أيضاً في إلقاء المحاضرات العامة وتقاسم معارفني مع الآخرين. وبالتالي فحين يطلب مني أن ألقى محاضرة أو درساً في أحد الصفوف المدرسية، لا بد للمبلغ الذي سأحصل عليه مقابل ذلك أن يكون مكافئاً للوقت الذي سأحتاج إلى توظيفه. فهذا يمكنني من التركيز على الكتابة، على تقديم المشورة، وعلى البقاء مع ولدي ماتيو. وحين يكون العمل منظوياً على السفر، أتأكد من أن الأجرة تبرر الفترة الزمنية التي سأغيبها عنه وعن العمل الذي أعشقه. غير أنني، حين أسافر، أحرص على الاستفادة من الرحلة إلى الحدود القصوى. أقلب كلاً من الرحلات إلى عطلة صغيرة، لأنني راسخة الإيمان بأن الحياة إن هي إلا سلسلة من اللحظات المقدرة حق قدرها. ولولا هذه الفلسفة مع بضع دقائق من التخطيط المسبق قبل كل من رحلات العمل، لفاتتني في الولايات المتحدة وكندا وحدهما جملة من اللحظات الممتعة والمثيرة مثل زخات المطر النيزكية التي تقطع النفس في ويسكونسن الشمالية الشرقية، منظر الحيتان على شواطئ مين، التزلج على الجليد في مركز أولمبي للتدريب بملو وكبي، مقاعد أمامية متوسطة لمشاهدة شبح الأوبرا في تورنتو، العديد من العروض في برودوي، المعارض الفنية في فيلادلفيا، مجسمات لا تصدق تصور النظام الشمسي في شيكاغو أثلاثنا، أفضل أنواع الأطعمة البحرية التي سبق لي أن ذقتها في بوسطن، المطاعم

الصينية في سائر الأماكن التي أزورها، وإحدى أكثر لحظات حياتي جدارة بالذكر ألا وهي لحظة المشي على امتداد الرصيف الممتد في البحر في سانتا مونيكا خلال أمسية دافئة والانعطاف لرؤية ثلاثة مراقبين يعزفون معزوفة باتشيل بل كانون بمفتاح دال على آلاتهم الموسيقية الوترية. كانت اللحظة بالغه الروعة إلى درجة أنها جعلت عيني تدمعان. فبدلاً من الندم جراء غيابي عن ولدي في تلك الفترات، استمتعت بها، مدركة حقيقة أنني سأكون لدى العودة أمّاً أفضل لحبيبي، لأن من المستحيل تعليمه فن تحقيق التوازن في حياته إذا لم أفعل ذلك بنفسه. وكذلك فإن هذه التجارب زودتني بالعديد من القصص والطرائف المثيرة والغنية بالمعاني التي أستطيع تقاسمها مع الزبائن على موائد الغداء.

◆ **برمج المهمات المتشابهة معاً!** تعتقد إحدى صديقاتي أنها اهتدت إلى الحل المنشود لمشكلات الأعمال المكتبية الخاصة بدار النشر عندها حين قسمت أيامها إلى أيام عمل من جهة وأيام مهمات خارج المكتب من جهة ثانية. ففي الأولى لا تغادر المكتب قط. أما في الثانية فتحشر جميع مواعيدها واجتماعاتها المؤجلة. تقول: «عندما أكون مشغولة بالمهمات والأعمال الخارجية يصاب برنامجي بالتشوش والارتباك، كما يحدث الشيء نفسه لقدرتي على التركيز. لقد نجحت في حل المشكلة عن طريق القيام بجميع المهمات في اليوم نفسه، متحررة للعمل المكتبي دون انقطاع في الأيام الأخرى».

◆ حدّد أولوياتك! أخيراً تعرّف على أهم الناس في حياتك واعتن بهم. وفي صدر قائمة أولوياتي يأتي ابني ماتيو، وقد كان وضع شريكي السابق مشابهاً لوضعي من هذه الناحية؛ إذ كان مكرّساً حياته كلها على ابنه آدم. كان يقول ذلك للجميع ويشبته بأفعاله وتصرفاته المرة بعد الأخرى، دائم الحرص على أن يكون في البيت أيام العطل الأسبوعية حيث كان آدم في البيت - بصرف النظر عن احتمال وجود أعمال دسمة - ليتمكن من الاستمتاع بصحبة آدم وليتمكن الأخير من الاستمتاع برفقة أبيه. والقصة نفسها تتكرر الآن مع شريكتي الحالية بيت. فأسرتها تأتي أولاً، ومن بعدها يأتي عملها.

ولتدبّر مدرباً يرشدك!

فكّر بمدرّب تستأجره! لقد تحدثت عدداً من المرات عن عملية التدريب في هذا الكتاب، ولكن ما معنى ذلك؟ اسمحولي أن أقول، قبل التفسير، إن هذا ليس إعلاناً دعائياً لأنك لن تكون بحاجة إلى استئجاري أنا. انظر إلى موقع [WWW. Therapy](http://WWW.Therapy) أو World.com دبليو دبليو دوت ثيراني وورلد دوت كوم، أو [WWW. Coach U. COM](http://WWW.CoachU.COM) دبليو دبليو دوت كوتش دوت كوم على الأنترنت، تجد قوائم بأسماء مدربين قد يكونون متناسبين مع شخصيتك وحاجاتك المحددة.

يلوذ الناس بالمدرّبين طلباً للعون حتى يصبحوا أكثر تركيزاً وأوفر إنتاجاً. ما من رياضي، ممثل، أو فنان جاد يتوقع تقدماً ذا شأن دون وجود مدرّب. فالمدرّب يستطيع أن يغني حياتك عن

طريق مساعدتك على تحقيق التوازن بين حياتك الشخصية من جهة وتطور شركتك من الجهة المقابلة. وهو يستطيع أن يضفي عليك الموضوعية التي تلزمك لتحديد مدى قوة منافسيك ولوضع أهداف تمكنك من التنافس معهم.

وبفضل العمل مع المدرب ستعطي حياتك شكلاً بالغ الروعة وستغدو متوازناً، سعيداً، وغارقاً في المرح إلى درجة أن استقرارك سيصبح واضحاً أمام أنظار زبائنك الماثلين والمحتملين الذين سينجذبون إليك أكثر فأكثر.

وثمة سبب آخر يدعو إلى التعامل مع مدرب ألا وهو أن المبادرين لا يميلون، عموماً، إلى معالجة القضايا العملية، مثل المحاسبة وذاتية العاملين. لعل أفضل ما يمكنك شراؤه، هو توجيه مدرب موضوعي من خارج دائرة عملك يرشدك، ويحمّلك مسؤولية القيام بهذه المهمات، والتمسك بأهداف تضعانها معاً.

هذب صنيعك

قبل عرضه على الملائ!

بناء الصورة عبر الاتصال المباشر

ما زالت اللقاءات المباشرة، حتى في عصر التقانة المتقدمة هذا، تشكل اتصالات العمل الأكثر شعبية. وهذا يعني أنك ستكون، عاجلاً أو آجلاً، مضطراً للظهور أمام هذا الزبون أو ذاك. حاول أن يكون ذلك عاجلاً، لأن الطريقة المثلى لترسيخ

الألفة وبناء الثقة هي المصافحة وعقد المحادثة الشخصية .

تكمن المشكلة بالنسبة إلى العديد من أصحاب المشروعات الصغيرة في التحصن بسهولة داخل إطار نمط حياة المبادر - بملبسه غير النظامي، بأوقاته السائبة المراوغة، وبتحرره من قواعد المكاتب وأنظمتها الرتيبة - وصولاً إلى نسيان ضرورة التأق عند القيام بزيارة مكتب إحدى الشركات . صحيح أن الفردة والتميز الشخصي هما من الأمور العظيمة حين يكون وقتك ملكك أنت، غير أنهما لا يلبشان أن يتحولاً، غالباً، إلى عائقين في ممارسة العمل وفقاً لثقافة المؤسسات النموذجية . خير لك، حين يكون الأمر متعلقاً بعملك، أن تولي عبارة «إن الطيور على أشكالها تقع» قدراً أكبر من الاهتمام . فمن شأن استيعابك لثقافة زبونك - من حيث المظهر، الحديث، الموقف، والتوجه العملي العام - أن يعمل لصالحك .

أين يجب أن تجتمع مع زبائنك؟

على الرغم من أن كثيرين من الأصدقاء الذين يعملون في بيوتهم سيخالفون رأيي، فإنني أعتقد أن عليك أن تتجنب استقبال أي زبون في بيتك إذا لم تكن شديد الاضطرار؟ فمنذ تلك اللحظة، لحظة قيام الزبون بزيارة بيتك، سيبقى زبونك يتصور بيتك عندما يراك أو يفكر بك . ما الداعي الذي يدفعك، دونما أية ضرورة، إلى تذكير زبونك بمدى صغرك؟

يقول آلان كاروبا من منظمة كاروبا التي هي مؤسسة علاقات عامة استشارية في مابلوود النيوجيرسية: «بصراحة لا أقوم قط

بدعوة أي زبون إلى مكتبي المنزلي، فأنا أشتغل بالخدمات، مما يجعلني أفضل إبقاء كل الأشياء في ملعب الزبون. إن مكتبي مجهز بما يجعله قادراً على الوصول إلى جميع الأمكنة في سبيل تحقيق أهدافه، وبالتالي فليس ثمة أية حاجة لجلب الزبائن إلى هنا».

اتفق مع كاروبا على أن «ملعب» الزبون أو «حلبته» هو المكان المثالي للاجتماع. فأنت تنفذ عملاً له، وبالتالي فإن الأفضل هو أن تتمكن من رؤية محيطه وأجوائه على أية حال، وخصوصاً في لقائك الأول. وإذا قمت بالمزيد من الأعمال فقد ترغب في الاجتماع في أماكن أخرى لأن المكاتب معرضة لاحتمالات المقاطعة.

ماذا تفعل إذا اقترح عليك زبون محتمل، لم يسبق لك أن التقيت به من قبل، وهو في مكانك «الخروج من المكتب»؟ ليكن ردك متمثلاً باقتراح مكان هادئ مثل مطعم أو مقهى. وأن تتناول طعام العشاء مع الزبائن أمر لا غبار عليه؛ بل هو شيء عظيم إذا كنت قادراً على تحمل العواقب برباطة جأش وأنت مفعم بالثقة. من الأسهل، أحياناً، أن تقيم علاقة مع زبون معين في ظل أجواء دافئة وسارة بدلاً من أجواء المكتب الباردة والعقيمة. لا بأس بستار باكس أو أي مقهى محلي موازٍ له، مثله مثل بار غداء في أحد الفنادق المحترمة.

فكر بالاجتماع على مائدة الفطور، بدلاً من وليمة غداء باهظة التكاليف، غير مقنعة، وهادرة للوقت. غالباً ما يكون الفطور متناسباً مع وقت الزبون أكثر من الغداء أو العشاء. وغرف الفطور

أو مقصورات ارتشاف القهوة في الفنادق هي أفضل أماكن اللقاء، لأنها ليست باهظة التكاليف فضلاً عن أنها أنسب من مطاعم الوجبات السريعة؛ أضف إلى ذلك أنها في متناول اليد وغالباً ما توفر أماكن إيقاف السيارات.

ومع ذلك فإن زبائن معينين يفضلون الأماكن الأكثر رسمية مثل المطاعم الأرفع. المهم هو أن تكون متأكداً من أن الجو سيساعد على المناقشة العملية. إياك أن تذهب إلى المطاعم الأعلى أسعاراً متوهماً بأنك ستؤثر على زبونك. فقد تبدو في نظره كما لو كنت شخصاً لا يعرف قيمة المال، مما قد يدفع الزبائن إلى التساؤل عما إذا كنت تبالغ في أسعار متوجاتك أو خدماتك أم لا. وإذا كنت لن تكشف عن حقيقة أنك مجرد فرد أو صاحب عمل متواضع، فإنك قد تترك، أيضاً، انطباعاً بأنك لست مخلصاً لشركتك لأنك تبذل أموالها بقدر كبير من السهولة في أماكن باهظة الأسعار.

يمكنك أيضاً أن تفتح حساباً لدى مطعم أو نادٍ محلي قريب. بادر إلى التعرف على العاملين وحثهم بإيجاز عن مواصفات الوجبات التي تريدها.

كنّ سخياً مع العاملين في المطاعم؛ احرص على أن يكون (البقشيش) أكثر من 15 بالمئة على الدوام. فاستغناؤك عن عشرين بالمئة من الفاتورة الإجمالية مقابل الخدمة المريحة، مثلاً، يشير إلى أنك تشعر بما يكفي من النجاح حتى تكون كريماً. ولكن حذارٍ من المبالغة في (بقاشيشك) إلى درجة تبدو معها متباهياً (أو ساعياً إلى الإجهاز على حسابك المصرفي!). ويحسن بك ألا تلفت النظر إلى (البقشيش) عبر الحسابات الدقيقة المستغرقة

للوّقت التي من شأنها أن تصرفك عن التركيز على زبونك .

وبطبيعة الحال فإن هذا كله ينطلق من افتراض أنك دائب على بناء علاقة مع زبون محتمل وافق على عقد اجتماع تتم فيه مناقشة خدماتك . أما إذا كنت أنت وزبونك المستقبلي غريبين عن بعضكما غربة كاملة ، فما عليك إلا أن تتجنّب الغداء بهدف الترويج لخدماتك . فالناس لا يريدون أن يجدوا أنفسهم في وضع يجعلهم يظنون أنهم موشكون على سماع خطابات ترويجية ودعائية . يمكنك بدلاً من ذلك أن تدعو إلى حفلة غداء بهدف سماع الآراء والنصائح .

لدى الاجتماع بأي زبون للمرة الأولى أو العشرين

هَبْ أنك روّجت لعملك بدهاء وبراعة . فقد قدمت بطاقتك العملية إلى الشخص المناسب في الشركة المناسبة ، وها أنت ذا تتلقى اتصالاً هاتفياً من أجل البرمجة لاجتماع . تهانينا! كنت ناجحاً في تسريب معلوماتك ، إذ وفّرت ما يكفي من التفاصيل لإثارة الفضول ، ولكن دون تمكين الزبون المحتمل من اتخاذ قرار قائم على الاطلاع قبل أن يجتمع معك .

ماذا تفعل الآن؟ هل ينبغي أن تقول إن أي وقت مناسب؟ هل يتعيّن عليك أن تذهب إلى الاجتماع دون استعداد يمكنك من تقديم وجهة نظر جديدة؟ هل يجب عليك أن تعد بالشمس ، بالقمر ، وبالنجوم إذا كان هدف الطرف المقابل محصوراً باستخدامك أو بشراء بضاعتك؟

من الواضح أن تلك أساليب قائمة على التضليل . صحيح أن معرفة ما لا ينبغي فعله أمر سهل ، ولكن الوقوف بدقة على ما يجب فعله ليس بالسهولة نفسها . هاكم فيما يلي بعضاً من أسرار المهنة :

◆ لا تبالغ في البقاء بين الأيدي ! عليك أن تتذكّر أن من المفروض أن تكون مشغولاً وناجحاً . ما من أحد يريد أن يتعامل مع شخص معوز . فلدى قيامك بتحديد موعد لقاء مع أحد الزبائن المحتملين ، لا تهمل مفكرتك ولا تقل : «أي وقت في الأسبوع القادم سيكون مناسباً» . فحين تفعل ذلك فأنت توحى بأنك متعطل دون عمل آخر . بادر ، بدلاً من ذلك ، إلى سحب مفكرتك من جيبيك أو حقيبتك وقل بعد النظر إليها : «سأكون قادراً على التفرغ للاجتماع بك يوم الاثنين بين الواحدة والثالثة ، أو الخميس بين التاسعة والحادية عشرة . فأيهما يناسبك؟» .

◆ حدّد مواصفات الزبائن المحتملين بصورة مسبقة ! سلّهم عما إذا كانوا في وضع يمكنهم من اتخاذ قرارات شراء تخص منتوجاتك أو إبرام عقود بشأن خدماتك إذا استطعت أن تقدم لهم عرضاً عملياً بأسعار مناسبة . إن من شأن ذلك أن يجعل أي زبون محتمل يحترم حرصك على وقتك .

◆ ولتكن بطاقات العمل الحديثة المرهنة في متناول اليد ! حذار من تقديم بطاقات شُطبت منها معلومات معيّنة . فالشركات الكبيرة تستطيع عموماً ، أن تؤمن بطاقات مرهنة بسرعة كبيرة ، لأن العديد من الشركات تتوفر على أقسام

طباعة خاصة. إن من شأن استخدامك لبطاقات فات وقتها أن يجعلك تبدو صغيراً.

◆ **تآلف مع زبائنك المحتملين!** حاول التعرف على شخصياتهم، ثم بادر إلى تعديل سلوكك بما يزيد من فرص التوافق والانسجام. ولكن خذ التحذير التالي مأخذ الجد: لا تكن صاحب عمل متملقاً (ماسح جوخ)؛ حاول، بدلاً من ذلك، أن تبدي قدراً معيناً من اللامبالاة. لا بدّ لك، بطبيعة الحال، من أن تظهر حماساً لعملك ولما تقوم به، غير أن عليك أن توازن بين ذلك وبين الظهور بمظهر المبالغ في التهالك من أجل الحصول على صفقة معينة. من الصعب أن تبدو ميالاً إلى اللامبالاة حين لا تكون كذلك حقاً. غير أنك ستكون مرغوباً أكثر لدى الزبائن المحتملين حين يعتقدون بأن حاجتهم إليك أكثر من حاجتك أنت إليهم. فالمبادرون الذين يبالغون في التملق، في المرونة، في الانحناء، وفي التهالك نادراً ما يحصلون على العمل، لأنهم يبدوون متهورين بسبب اليأس، «مستقتلين». قم بالعمل وفقاً لشروطك، ولكن أكّد أن ممارسات عملك وأسعاره معقولة وقادرة على المنافسة.

◆ **تذكّر أن عليك أن تبيع الفوائد والقيم دون الاكتفاء بالصور وحدها!** في اللقاء الأول كرّس ثمانين بالمئة من الوقت على ما يحتاج الزبون إليه لاستئصال مشكلات الشركة أو تحسين الوظائف، وعشرين بالمئة من الوقت فقط على شرح خدماتك ومنتجاتك أنت. كن حريصاً على مناقشة

النقاط التالية حتى إذا لم تتم إثارتها بصورة محدّدة:

- ما الخدمات والمنتجات التي توفرها؟

- ما الفوائد التي تنطوي عليها منتجاتك؟

- كيف ستستفيد الشركة من خدماتك؟

- كيف سيتمكن ضابط الارتباط، ممثل الشركة، من تحقيق الربح من خدماتك؟ (هل ستجعل أعباءه أخف، أسهل، إلخ. . .)

- كيف سيكون العمل معك؟

- متى سيتم تحقيق هذه الفوائد والمنافع؟

- ما نوع الضمانات، المتابعة، أو خدمات الصيانة التي تقدمها؟

◆ **تعلّم كيف تهتم بالآخرين بدلاً من الاكتفاء بإثارة اهتمامهم!** أكثر من الإصغاء وقلّل من الكلام! كان هذا هو الدرس الذي تعلّمه مؤسس شركة أوريجينال أمريكان سكونز في أوك بارك الايلينوية التي بلغت مبيعاتها من المواد المخبوزة في العام الماضي خمسة عشر مليوناً من الدولارات، جيف هوبماير الذي يقول: «أميل إلى الكلام دون إصغاء، والشركات الكبرى تريد منك أن تصغي أولاً. اكتشفتُ أن المبالغة في الإلحاح على الشركات الأكبر لفرض منتوجاتي وبرامجي عليها كانت تفضي إلى إلحاق الضرر بوتيرة العمل. فإحدى الشركات أنفقت مبلغ 187.000 دولار على جماعات التركيز لإبلاغي بموافقتها على بيع بضاعتي المتمثلة بالكعك. وقد أدى ذلك إلى أن أفقد صوابي». أما

الآن فإن هذا المبادر المتنور، صاحب الخبرة، يقول إنه لا يعرض المبيعات إلاّ بعد الوقوف على حقيقة: «إنني أستطيع عبر الإصغاء أن أطلع بقدر أكبر من الدقة على واقع زبائني ومطالبهم بما يمكنني من زيادة المبيعات». وبعد ذلك فإن جيف باع الشركة إلى مؤسسة هافي فود سيرفيسيز.

◆ **كن إيجابياً! العمل «جيد» باستمرار.** وحين يكون عظيماً قل إنه «عظيم!». ومع ذلك لا تنس أن اعتزازك بنجاحك أمر مقبول شرط عدم المبالغة. فالناجحون هم الأقل تبجحاً في الغالب. حين يكون العمل سيئاً ومتدهوراً فأنت «مشغول جداً». وعندما يكون العمل واقفاً فإن من الأفضل أن تكون مشغولاً بالترويج للمزيد من العمل!

◆ **اعتمد صيغة الجمع إذا كان ذلك ممكناً! تحدث عن شركتك قائلاً شركتنا نحن بدلاً من شركتي أنا.** ولدى مناقشة المهمات الإدارية أو الأعمال الثانوية الأخرى مع هذا الزبون أو ذاك إياك أن تقول: «سأفعل هذا». بل قل: «سأجعلهم يفعلون هذا» أو «سوف نهتم بالأمر».

◆ **لا تشتم! إذا كنت تظن أن الشتائم والعبارات البذيئة تزيد من قوة ما تريد قوله فأنت على صواب، لأنها تفعل ذلك حقيقة.** إنها تؤكد أنك عديم الثقافة والتعذيب. درج أحد أساتذة اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية على قول ما يلي: «إن التجديف هو التعبير الصارخ عن الجهل».

◆ **ارفع من شأن الشركة قبل أن تطري على شخصك!** يُتوقع من المستخدمين التابعين لشركات أكبر أن يفعلوا ذلك.

◆ **حافظ على استقامتك!** لا تتنازل عن أجورك، عن نصائحك، أو عن مبادئك في سبيل كسب أي زبون أو صفقة. لا غبار على المساومة إلى حدود معينة، غير أن عليك ألا تقبل بأي اختزال لأجرتك ما لم يكن الزبون المحتمل مستعداً للقبول بقدر موازٍ من الاختزال في مدى العمل أو كمية البضاعة المقدمين مقابل تلك الأجرة. أما الاستثناء فمن شأنه أن يتم في الأوقات التي تعتمد فيها تنزيلات معينة مثلما تفعل حين تعلن عن البيع بخسارة. وفي هذه الحالة فأنت تباع بسعر يمثل خسارة بالنسبة لك ولكنها خسارة متعمدة تستهدف اجتذاب الزبائن إلى مخزنك أملاً في أن يقوموا بشراء حاجيات إضافية.

◆ **تعرف على ما هو مشترك بينك وبين زبونك والفت النظر إليه!** يكمن الهدف في بناء الثقة للسبيين التاليين:

- 1- نثق بأولئك الذين يحبوننا أكثر من الآخرين، و 2- نثق بأولئك الذين نستطيع أن نتفق معهم. وانطلاقاً من معرفة هذه الحقيقة، بادر إلى تذكير زبونك المتوقع بأوجه الشبه بينكما. فمن شأن ذلك أن يضع الزبون في وضعية القبول بما يطلق الآلية التي لا تلبث أن تتمخض عن الثقة. وحتى قولك «إنه يوم رائع، أليس كذلك؟!» أو «من الواضح أنك تستفيد من كل فضاءات هذا المكتب» من شأنه أن يجعل الزبائن يبادرون إلى التفكير على النحو التالي: «إذا قلت نعم، فأنا أوافق بصورة واضحة، وإذا وافقت فلربما أستطيع أن أضع ثقتي بهذا الوضع».

ومع ذلك فإن صديقي غاري يشير إلى ضرورة الحذر لدى انتقاء نقاط «الموافقة» التي يمكنك أن تدعمها وتؤيدها في الحديث. يروي قصة طريفة حصلت معه لدى قيامه بالتعامل مع وسيط إحدى شركات الضمان قائلاً: «لاحظت موضوعاً بحرياً في مكتبة، فسألته عما إذا كان من هواة ركوب الزوارق. أجاب الرجل بـ «نعم» وتابع يحدثني عن زورقه الشراعي مدة عشر دقائق. وأنا لا أعرف أي شيء عن هذه الزوارق الشراعية، وبالتالي فلم أستطع أن أطرح أية أسئلة جديدة نتيجة جهلي المطبق. اضطررت لأن أبقى مصغياً منتظراً أن تتاح لي فرصة أستغلها لأتحدث عن شركتي. غير أن ذلك لم يحصل. وبعد فترة من الزمن أدرك أنني لا أعرف شيئاً عن الموضوع وطلب مني بحرج أن أفصح عما جئت لأقوله له. لم أحصل على تلك الصفقة.

◆ **كن صريحاً!** إذا علمت أن زبونك المحتمل يستطيع أن يحصل على خدمات معينة بقدر أكبر من الكفاءة أو بتكاليف أكثر ملاءمة وأن هناك احتمالاً قوياً بظهور تلك الحقيقة بشيء من التقصي، فبادر أنت إلى إيراد تلك المعلومات. قد تضحي بهذه الصفقة، ولكنك ستنجح في بناء الثقة. لا تخف من الإتيان على ذكر منافسيك والحديث عنهم بطريقة إيجابية، كأن تقدم معلومات مرجعية ثانوية عنهم. فاستعدادك لأن تفعل ذلك من شأنه أن يجعلك تبدو آمناً مطمئناً، وسيجعل الآخرين يبدوون أكثر قلقاً واستنفاراً.

◆ لا تمثل دور المغفل! إذا ما طرحت عليك أسئلة معيّنة عن أجواء المنافسة وأنت تعرف الأجوبة، فبادر إلى المشاركة في النقاش بطريقة محترفة. فزبائنك يريدون أن يتأكدوا من أنهم يبتاعون سلعهم أو خدماتهم من شخص مطلع وقادر على المنافسة.

◆ شارك في المناقشات الجماعية! من المناسب أحياناً أن تتم مناقشة معلومات بيئية خاصة مع الزبائن، كما في حال تناول طعام الغداء حين يتوقع الجميع أن يسمعوا قصصاً عن العمل. غير أن عليك أن تتذكّر أن من شأن كل تعليق تدلي به أن يكشف عن أحد جوانب آلية العمل الداخلية لشركتك. وبالتالي فإن المطلوب هو أن تتحدّث، مثلاً، عن محاسبك أو عن قسم المحاسبة في شركتك، بدلاً من الإشارة إلى متاعبك الناجمة عن إنجاز قسائم الضرائب. يتعين حتى على شكاواك أن تمكّن شركتك من أن تبدو كبيرة.

◆ إياك أن تتجاهل أحداً! من السهل أحياناً، لدى السعي إلى التأثير على شخص معيّن في جماعة محدّدة، أن يتم إهمال أشخاص آخرين. فقبل حوالى عام، كنت جالسة في مطعم فطور أحد الفنادق ببوسطن مع صديق يملك عدداً من المنشورات التعليمية. اقترب شاب من مائدتنا، وأوماً لي، وبدأ يروّج بالحاح لفكرة قصة متعلقة بقيامه هو بإجراء دراسة عن نجوم الرياضة على مسامع صديقي. كان يريد أن يبيّن للشبيبة الأمريكيين مدى تعرض أبطال الرياضة للتغيّر مع اكتسابهم الشهرة. لاحظ صديقي أنني تعرّضت للتجاهل

الكامل من جانب هذا الشاب المستغرق في مونولوجه؛ وعلى الرغم من أنه لم يكن مذنباً فإن صديقي اعتذر لي فيما بعد. وقد وُفّر لي ذلك فرصة إطلاعه على قصة اضطراري في أيامي الأولى كمراسلة للقيام بإحدى مهماتي الأولى المتمثلة بمقابلة مبتدئ، عصبي المزاج، خجول من شركة بالتيمور أوريول كان يحاول الترويج لمادة الحليب في أولى مهماته الرئيسية الناجحة. لم يكن هذا الشخص إلا كارل ريبكن المشهور الآن. جعلتنا القصة نضحك كثيراً ولكن على حساب الشاب لسوء الحظ (ودونما قصد). كان المسكين قد تجاهلني مفترضاً عجزني عن مساعدته في بلوغ هدفه.

◆ **حلّل عوامل الأسعار بعمق!** لدى قيامك بحساب الأجور احرص دائماً على إيراد رقم غير مدوّر. قل، مثلاً، إن الأجرة ستكون 7465 دولاراً بدلاً من 7500 دولار. فذلك هي الطريقة التي يمكنك من جعل أسعارك تبدو محسوبة ومحللة بدقة.

◆ **ليعلم زبائنك المحتملين ما تنتظر منهم أن يفعلوه!** وهذه القاعدة تنطبق على المبيعات عبر الهاتف وعن طريق البريد المباشر أيضاً؛ قد لا يكون الناس واثقين من الخطوة التالية التي يتعيّن عليهم أن يخطوها، فاقترح أنت حلاً معيناً! يتعيّن على البريد المباشر، مثلاً، أن يقول لهم «إملاء البطاقة المرفقة وأعدّها إلينا» أو «زر موقعنا على شبكة الإنترنت دبليو دبليو دبليو دوت دغودغايز دوت كوم». أما إذا كنت في لقاء شخصي وتمكّنت، لتوك، من إقناع زبونك المحتمل بشراء

خدماتك، فحاول أن تقول له: «إذن بادر، بكل بساطة، إلى إصدار أمر شراء مع حلول يوم الجمعة فنتمكّن نحن من بدء العمل يوم الاثنين». تكمن القضية في جعل التعامل معك واتخاذ الخطوة التالية اللازمة لذلك، أمراً سهلاً إلى أقصى درجة ممكنة بالنسبة إلى زبونك المحتمل. وحتى حين تكون متأكداً مما يفكر به الزبون، قدّم اقتراحاً عملياً وقل: «سأتصل بك يوم الجمعة؛ يمكنك حتى ذلك الوقت أن تتصل بمن يعرفونني وتكوّن فكرة عن مدى سهولة إطلاق هذا المشروع».

◆ عند الاتصال بعد الاجتماع، لا تسأل عن العمل أو عن قرار معيّن! قد يوحي ذلك بأنك متلهّف «مستقل». حاول بدلاً من ذلك، أن تجد سبباً آخر، شرط أن يكون وجيهاً، لاتصالك - يمكنك أن تطلب معلومات جديدة، تفسيراً لعبارة واردة في الأوراق الخاصة بشركة الزبون أو وضعه - واستخدمه مقدمة لاتصالك.

◆ إياك أن تبدو رخيصاً! لا تنبهر بمكتب الزبون، أثاثه، معداته، سياراته، بيته، إلخ... لا غبار على التعبير عن الإعجاب والتعليق؛ غير أن من شأن إظهار قدر مفرط من التقدير والتثمين لشيء مرغوب فيه، أن يكون سلوكاً غير لائق ومؤشراً على وجود الحسد أو الغيرة. يتعيّن عليك أيضاً ألا تطلب ألواحاً، أوراقاً، أقلاماً، وما إليها من الزبون. فلو كنت تعمل لدى شركة كبيرة، لكنت مزوداً بجميع المعدات واللوازم المكتبية الرائعة أيضاً.

◆ لا تبدّد الوقت على المبالغة في شرح أفكارك، أو الاعتذار عنها، أو تبريرها! فمن شأن ذلك أن يؤدي إلى نسف صورتك الواثقة والقوية. والتصريحات الوجيزة الواقعية التي يتم إطلاقها بلغة الجد الواثقة هي الطريقة الأنجح للوصول إلى الغاية المرجوة.

◆ تحدّث عن نجاحات سابقة، لا عن زبائن محدّدين! فزبائنك المحتملين قد يفترضون، إذا كنت الآن عاكفاً على الحديث عن زبائن سابقين، بأنهم سيكونون موضوع نقاشات في المستقبل.

◆ كن مهذباً ولبقاً! من شأن أن يكون مشروعك ملكاً خاصاً لك أنت أن يترك انطباعاً إيجابياً، أما أن تكون أنت ملكاً لمشروعك فليس كذلك تماماً. فبعد أن تقيم علاقة معيّنة مع أحد الزبائن، تجنّب الكلام عن العمل كل الوقت. فأحد دلائل النجاح هو تحقيق التوازن الصحي بين الجد واللعب. وهذا أمر بات الآن صحيحاً بصورة استثنائية. فحين كنت في أوج إدارتي لشركتي، كنت أستمع بجمع الأشياء وبرؤية ما يمكن ابتياعه بالمال. أما الآن فأصبحت، مثل العديد من الناس الآخرين الذين ألتقي بهم، أكثر اهتماماً بجمع التجارب ومراكمتها بدلاً من الأشياء. فالتجارب تجعلك شخصاً أكثر إثارة للاهتمام وأوفر تهذيباً كما تبقي ذهنك حاداً ومتوازناً قابلاً للعودة إلى العمل عندما تكون جاهزاً.

◆ لا تكن ثرثاراً! تعلّم فنّ الإفادة من الصمت! من المؤكّد أنك لا تريد أن يعتقد زبائنك أنك لا تخرج قط أو بأنك لا

تجد أحداً تتحدّث معه . فالعديد من المشروعات المنزلية تخفق لأن أصحابها يملأون العمل الفردي . ونحن جميعاً بحاجة لسماع الأخبار المثيرة حين يكون العمل مزدهراً ولسماع أشكال الشكوى حين يكون العمل راكداً . ونكون أيضاً بحاجة لأن نتحدث مع الآخرين لإضفاء الصفة الإنسانية على عملنا، للتواصل مع النظراء، وللتأكد من سلامة نظرتنا إلى الأمور . ومع ذلك فإن عليك ألاّ تلوذ بأي من زبائنك بحثاً عن تلبية هذه الحاجة ؛ يجب أن تسعى ، بدلاً من ذلك، لأن تهتدي إلى ضالتك عند إحدى جماعات الدعم، عند الزوج، أو عند صديق تتحدّث معه .

عندما تقرر تجاهل التوجيه آنف الذكر وتبادر إلى تقاسم النجاحات أو الشكاوى، كن واثقاً من أن كلامك كله ذو علاقة بالشركة ومصمّم بما يجعله قابلاً لإظهار شركتك على أنها شركة أفضل من غيرها وناجحة . أما الكلام عن جدتك، عن الخادمة، عن المربية، عن المدرّب الشخصي، عن مستشار الاستثمارات، عن السيارة الفاخرة، أو الرحلة الباذخة، على مسمع شخص قد لا يكون قادراً على التمتع بتلك الأشياء، فلن يكون إلاّ كلاماً فظاً، وبالعقوبة الواقة .

وإضافة إلى الموضوعات آنفة الذكر تجنّب المواضيع التالية في أثناء كلامك مع جميع الزبائن (ومعظم الزملاء، أيضاً) :

- الرواتب (راتبك أنت وراتب زوجك) .

- الاستثمارات الرئيسية .

- حالات الإفلاس والمشكلات المالية الأخرى .
- تفاصيل الطلاق .
- الشؤون المحرمة .
- أسرار العاملين لدى أحد الزبائن .
- وجهات النظر المتطرفة أو التفصيلية حول الدين والسياسة .
- أسرار الزبائن ، شكواهم ، وخططهم .
- معلومات إنتاج الشركة المكتومة (الخاصة بك أنت أو بزبونك) مثل التكاليف الفعلية للمواد الخام الداخلة في تصنيع بضاعة شديدة الرواج .
- أشكال الأذى الناجمة عن المنافسة .
- أرقام المبيعات (أحياناً) .
- الأسعار المخفضة التي قدمتها لزبون آخر .
- المنتجات الجديدة التي لم يتم عرضها بعد .
- المقالات أو الكتب التي لم تُنشر بعد .
- المدفوعات ، التغطية ، أو الفواتير الطبية .
- وأخيراً، إياك ثم إياك ، ثم إياك أن تطلق ملاحظة قد تبدو :
 - عنصرية .
 - جنسية (شبهة) .
 - بذيئة .
 - جارحة .

- استفزازية .

- بعيدة عن الاحترام .

- موحية بأي شيء آخر عدا العمل .

لعل آخر ما تريده هو أن تكون متهماً بالتمييز أو التحرش الجنسي أمام المحاكم . وحتى حين لا يبادر الطرف الآخر إلى إقامة دعوى فإن صورتك سوف تعاني من التعليقات أو أشكال السلوك غير المناسبة .

ابذل جهداً في سبيل الاتصال مع جميع المستويات . فالاستناد إلى قاعدة زبائن ممتدة من الأكثر شهرة إلى المغمورين كلياً، تمكّنت من اكتساب القدرة على احترام الجميع وتعلّمت أسلوب الترابط مع كل زبون بالطريقة التي تلي حاجاته الفردية بأفضل الأشكال . أضف إلى ذلك أن من شأن الزبون المتواضع اليوم أن يكون زبون الغد المشهور .

ما الذي ينبغي أن ترتديه حين تلتقي بالزبائن؟

في أيام أزياء العمل العرضية هذه يصعب على المرء أن يحدّد الملابس المناسبة لأي من الأوضاع المكتتية . ولكنك، لحسن الطالع، تستطيع أن تسأل زبائنك المحتملين عن الزي العملي الذي يرتدونه في مكاتبهم . أما إذا لم تستطع أن تفعل ذلك، فإن القاعدة المثلى تقول بأن ترتدي ملابس أفضل بدرجة واحدة من الملابس التي تعتقد أن زبونك سيرتديها . ففي حال جهلك ليكن خطوك باتجاه التحلي بقدر أكبر من الصفة الرسمية . وصديقي غاري يميل

إلى المبالغة في اعتماد الأسلوب الرسمي في العمل لأنه يحرص على التعبير عن الاحترام لزيائته. فهو يقول: «أشتري بدلاً (أطقماً) من ذوات الألف دولار لأنني أستطيع، ولأنها تجعلني أشعر بالنجاح. أضف إلى ذلك أنني أشتري أحذية بالي لأنها مريحة. وتبدو كما لو أن سعرها يصل إلى 400 دولار. لا تتح لأحد فرصة خداعك! فأولئك الذين يرتدون ملابس باهظة الثمن، مثل (أطقم) المحافظين، قد يسمعون عبارات الاستهزاء والسخرية بين الحين والآخر، ولكن هذه الملابس تشعرك بأنك ناجح وتجعلك تبدو ناجحاً، والناس يشترون من الرابعين». ومن المؤكد أن غاري يعرف ما يناسبه؛ فقد تمكّن من إكساب شركة اتصالاته البعيدة أكثر من عشرة آلاف زبون في غضون سبع سنوات.

أما صديقي جاي ماسي فقد درج، على النقيض من ذلك، على ارتداء ما (هَبَّ ودَبَّ) والذهاب بالسراويل القصيرة إلى اجتماعات العمل. فجاي، الذي هو رئيس رابطة تصاميم كوكو في بنساكولا الفلوريدية وضابط الارتباط الرئيسي مع الزبائن، يقول: «نحن نخالف جميع القواعد الخاصة بما يجب أن تكون عليه عملية التسويق الناجحة. فأنا لا أحاول أن أمارس تأثيراً على أي زبون جديد، من خلال ارتداء بذلة ألبسة جديدة، أو تزيين رسغي بساعة رولكس. أحاول أن أكون طبيعياً تماماً، أن أظهر على حقيقتي. فأنا أعلم أنهم إذا ما استأجروا شركتي، فإن السبب هو إعجابهم بما في رأسي، بما يخرج من فمي، أو بما يعرضه مَلْفُنَا».

ربما كان جاي قادراً على قول هذا لأنه يعمل في ميدان قائم على الإبداع، أو لأنه يعيش في فلوريدا، في حين يعمل جاي

غارى، في مجال الاتصالات البعيدة ويقيم في بوسطن. فخط عملك وموقعك الجغرافي من شأنهما أن ينطويا على قدر لا يستهان به من الاختلاف. ومع ذلك فإن عليك، حين تبقى متردداً، أن تخطئ باتجاه اعتماد الملابس المحافظة. أما حين يكون الأمر متعلقاً بشراء ملابس العمل المؤلفة من (الأطقم) والمعاطف، فإن القاعدة المثلى هي الاستمرار في التمسك بالألوان التنفيذية. من المتعذر أن تقع في الخطأ إذا وقع اختيارك على أحد الألوان التالية: وبر الجمال، البخّارة، الأسود، أو الرمادي.

لتكن حاجياتك الإضافية من نوعية ممتازة!

99

جنباً إلى جنب مع السمات الشخصية التي تحملها معك إلى الاجتماعات كلها - أعني سمات الحماس، الذكاء، المثابرة، الصبر، الدعابة والدفع - يكون من المفيد أيضاً أن تحمل معك الأشياء المناسبة (أو اللعب كما يسميها معظم المبادرين). هل توجد ثقب في مظلتك؟ هل يبدو معطفك شبيهاً بمعطف التحريّ كولومبو؟ إذا كان الأمر كذلك، فقد آن أوان تغييرهما واستبدالهما. فكل غرض تستخدمه، تحمله، أو مركبة تسوقها يترك انطباعات محدّدة عن سنك، جنسيتك (قوميتك)، مستواك الاجتماعي - الاقتصادي، موقعك الوظيفي، مدى اطلاعك على التكنولوجيا الراهنة وارتياحك إليها، ذوقك، وقدرتك على المحاكمة، التي تشكّل، في الوقت نفسه مرآة تعكس صورة شركتك.

عائنا ما تكشف عنه حقيبتك حين تفتحها. كن حريصاً على بقاء حاجياتك الثانوية في وضعية جيدة وحديثة أيضاً. تأكد من خلّو حقيبتك من أشياء مثل وجبة غداء ملفوفة بورق أسمر، عطور، رذاذ منعش، كتب لا علاقة لها بالعمل، مواد استفزازية، أو كتيبات تحمل عنوان كيف تؤثر على زبونك؟!

تعامل مع برامج النشرات الدائمة كلها إذا كانت طبيعة مشروعك تشي بإمكانية اجتذاب زبائن على الصعيدين القومي الشامل أو الدولي. املاً محافظ البطاقات في حقيبتك بهذه البرامج التي تقفز إلى ساحة الرؤية فور قيامك بفتح حقيبتك. لقد اشتريتُ محفظة بطاقات جلدية مطرزة لأحفظ فيها جميع بطاقات الفنادق والنشرات الدائمة بمبلغ يقل عن ثمانين دولاراً، إلا أنها تبدو كما لو كانت تساوي أضعاف ذلك المبلغ.

إذا كنت معتاداً على فتح مفكرة يومياتك أمام زبائنك، فاحرص على وضع إشارات بقلم رصاص (رموز تخصك) على العديد من البنود التي من شأنها أن تجعلك مشغولاً كما أنت. وللتمييز بين ما هو عمل فعلي وبين ما ليس كذلك، استخدم ألواناً مختلفة من الحبر أو طريقة رتيبة محدّدة لبيان الملاحظات التي لا علاقة لها بالأعمال. أضف الرقم واحد أو أية إشارة مميزة أخرى، مثلاً، إلى جملة ملاحظاتك الشخصية؛ مع الانتباه إلى ضرورة عدم وضع المواعيد في هذا التصنيف.

تزوّد ببطاقة تحمل اسم شركتك، ويفضّل أن تكون بطاقة ذهبية أو بلاتينية. فمن شأن حملك لبطاقة ذهبية أن يشي بأنك ناجح إلى درجة تمكنك من تحمل نفقات مثل هذه البطاقة؛

فمعظم المحترفين يدركون أن بعض البطاقات المميّزة تكون ذات أجور سنوية أعلى من المألوف وأن الفرق يجب تسديده على شكل أقساط شهرية.

ثمة أناس يستخدمون بطاقات مألوفة تحمل أسماء شركات أخرى تتدرّج بين نورث وست إيرلاينز وبلتيمور أوريولز. وإذا كنت ممن يفعلون ذلك فإن عليك أن تختار اسماً ذا شأن أو ذا علاقة بك وبعملك.

احمل قلماً فاخراً! فبعد اختفاء قلمي المونبلانك الثاني، تحوّلتُ إلى غيلوسن الأبخس ثمناً. غير أن الأخير ومعه لوح كتابة ما لبثا أن ضاعا على شوارع ميريلاند حين تركتهما فوق سيارتي. وعندئذ توقّفتُ عن رؤية الأقلام رموزاً للمكانة، وبدأت أعتبرها شراً لا بدّ منه، لعدم جواز استخدام الأقلام الرخيصة. فأني قلم «بيك» لا يمكنه عموماً أن يقول ما يقوله قلم مصنوع من الذهب الخالص، أو الفضة الخالصة. إلّا أن قلماً عادياً من نوع «كروس» يبدو أيضاً أنيقاً.

أذكر تلك الأيام التي أصبحت فيها الحواسيب النقالة متوفرة بأسعار معقولة. وأنذاك كنت أكثر من زيارات الزبائن ومن السفر جواً بالتالي. وما لبثت هذه اللعب أن أصبحت رموزاً للنجاح، وصرت أراها خارجة من جحورها وبادئة العمل لحظة قيام الطيّار بإعطاء الإشارة بأننا أصبحنا في الجو. غير أن تلك المرحلة ما لبثت أن مرّت بطبيعة الحال، وسرعان ما أصبح من الشائع أكثر ألا تكون مصطحباً حاسوباً متنقلاً. فعزوفك عن اصطحابه كان يعني أن نجاحك كان كبيراً يعفيك من «أسر الآلة»، أو أن عندك جهازاً

كبيراً يقوم بالعمل نيابة عنك. كنت قد اشتريت حاسوباً نقالاً،
لأخذه معي في رحلات العمل، وأقوم بالعمل على الطريق. غير
أن حمل محفظة يد، حقيبة وحاسوب نقال أصبح شديد الإزعاج،
وصرت أرى أنني كنت أبدو أشبه بِثاقِلَةِ أحمال مثقلة، مني بموظفة
تنفيذ منظمة.

فاجأني أن مقالاً (على الصفحة الرابعة والخمسين من عدد
آذار/ مارس 1999) في مجلّة المرأة العاملة كان ينصح القارئة:
تقلّدي كمية معتدلة من المجوهرات الأنيقة! وإذا كنت «قلقة من أن
الناس سيلاحظون أنك تحمّلين ساعة زائفة (بدلاً من ساعة
رولكس حقيقية أو ساعة أخرى فاخرة)، زوري محل بيع أشياء
عتيقة واشتري ساعة رجالية قديمة، وقولي لكل من تكون بصلته
محروقة: إنها (ساعة) وقد كانت عائدة للوالد، مضيئة عليها بذلك
قدراً هائلاً من القيمة العاطفية». أنا موافقة على أن ساعتك، مثل
الأشياء الأخرى التي تحملينها، يجب أن تكون ذات نوعية جيدة،
وأظن أن شراء ساعة رجالية من محل لبيع الأشياء العتيقة دليل
ذكاء؛ غير أنني أعارض بشدة أن تكذبي بشأنها. وافقي فقط على
أنها فريدة وتابعي طريقك.

استخدمي لوح كتابة داخل محفظة جلدية أو مغلف يكون اسم
الشركة مطبوعاً أو منقوشاً عليهما. فمن شأن ذلك أن يوحي بأن
شركتك سعيدة الحظ وكبيرة وناجحة نجاحاً يكفي لتمكينها من
تزويد مستخدميها بمثل هذه الحاجات البديعة.

إياك أن تتناول الأدوية أمام الزبائن! على الرغم من أنك تعلم
أنك تزدرد حبة أسبيرين بريئة لمعالجة الصداع الذي أحدثه كلام

زبونك الملحاح، فإن الطبيعة البشرية لا يسعها إلا أن تفترض أسوأ الاحتمالات؛ فقد يظن زبونك بأنك تتناول حبوباً لعلاج مرض في القلب أو قرحة في المعدة. أما الفكرة التي تلي ذلك الظن فهي: «هل سيكون هذا الأخ موجوداً على قيد الحياة غداً ليتولى معالجة مشكلتي؟».

لا تركب سيارة سباق! إذا لم تكن قادراً على شراء سيارة فاخرة، فاحرص دائماً على إيقاف سيارتك المتواضعة حيث لا يستطيع زبونك أن يراها. حاول إن استطعت، أن تضيفي صفة شخصية على لوحتك. فصديقي جيم موريسون، من شركة جيمس ن. موريسون وشركاه في غرين بي، يتحدث بلغة محترفة ويعطي دروساً في مهارات التقديم والقيادة؛ ولوحة سيارته تحمل العبارة التالية «ISP4U» التي يمكن قراءتها على النحو التالي: «I speak for you» (أتكلم لصالحك!).

كن مستعداً للمفاجآت!

الإعداد المسبق لحماية صورتك

هل تستطيع التعامل مع المواقف غير المنتظرة؟ هل تستطيع التكيف باستمرار مع القواعد المتبدلة؟ هل تستطيع العمل مع أناس ذوي تجارب ومواقع مختلفة؟

يبدو أن العالم ينتقل من حالة كونه منطقياً وعقلانياً إلى حالة تتميز باستحالة التنبؤ والفوضى الإبداعية. وما من مجال يطغى فيه

هذا الوضع كما يحصل في عالم الأعمال والبيزنس. فشركة هذه الأيام الجديدة ملأى بالانطلاقات، بالإنجازات، بالانعطافات، بعمليات إعادة التنظيم الهندسية، بأشكال الاندماج، بأنواع الانفصال، بالأجواء التنظيمية الجديدة، وبألوان عنيدة من عدم اليقين. إن شبكة الإنترنت دائبة على تشوير طريق إدارة الأعمال حتى وأنت عاكف على قراءة هذا الكتاب. وبوصفك صاحب مشروع صغير يتطلع إلى الازدهار في هذه الأجواء، سوف يتعين عليك أن تتقن فن التعامل والتكيف مع أوضاع دائمة التبدل. ولا بدّ لهذه الفقرة من أن تساعدك.

حين تكون المسألة مسألة بقاء على قيد الحياة، يكون أي مشروع صغير بحاجة لأن يتكيف باستمرار مع مختلف أشكال الطلب في السوق. أما حين تكون المسألة مسألة فلسفة ومعتقدات أساسية فإن من الأفضل بالنسبة لأي مشروع صغير أن يضع معاييرهِ ويتمسك بها. كيف تعرف متى يجب أن تتغير ومتى يتعين عليك أن تصمد دون أن تتزحزح عن موقفك؟ لننظر إلى عدد من المجالات بصورة إفرادية:

◆ **اعتمد ورسخ جملة من السياسات التسليفية!** تؤدي ممارسات التسليف الضعيفة إلى ضياع ملايين الدولارات سنوياً على المشروعات الصغيرة، لأن المالكين يحدّدون سياساتهم بأساليب مرتجلة (هات إيدك والحقني!). إذا كنت تريد منافسة الشركات الكبرى، فعليك، إذن، أن تفعل ما ظللت تفعله منذ سنوات؛ عليك أن تكون منصفاً ولكن متشدداً في مسألة التسليف؛ عليك أن تحدّد حجم المخاطرة

التي تريد أن تقدم عليها، أن تضع قواعد عادلة، وأن تكون، بعد ذلك، متشددًا في حماية تلك القواعد ومراعاتها في جميع الأحوال والظروف. كانت مالكة إحدى الخدمات الاستشارية في ميدان الأعراس مدمنة على العمل بصورة غير رسمية انطلاقاً من الاعتبار الشخصية حتى إنها سمحت لهذه العادة أن تطال عملية التسليف أيضاً. ومما قالته: «لقد دفعت ثمنًا باهظًا حتى تعلّمت. تم استئجاري لعمل ضخم لصالح صديق أحد أصدقائي. وبسبب الصداقة المتبادلة، لم أهتم بالاطلاع على رصيده. وبعد انقضاء عامين اثنين على حفل الزفاف لم أكن قد حصّلت سوى ستين بالمئة من قيمة الفاتورة. أضف إلى ذلك أنني كنت قد اعتذرت عن تنظيم حفل زفاف آخر في اليوم نفسه لزوجين كانا يزوّجان ابنتهما البكر. وفي العام نفسه تزوّجت شقيقتها أيضاً؛ وقد تعاملت العائلة مع المستشارة نفسها لتنظيم حفلات الزفاف الثلاث جميعاً». تكمن العبرة في عدم انطواء الصفقة الكبيرة على أي معنى إذا لم تتمكن من الحصول على الثمن.

مع ذلك فإن عليك أن تقدّم شكلاً واحداً على الأقل من أشكال التسليف أو الاعتماد سواء أكان بطاقة اعتماد أم خطة تسديد ممدّدة. وإلاّ فسوف تخاطر بفقدان نسبة مئوية ذات شأن من الزبائن المحتملين الذين قد يفكرون بأن يذهبوا إلى منافسيك. من الممكن تعظيم فوائد التسليف في العمل مع اختزال أخطاره؛ لا يتطلب الأمر سوى نظام صارم وموحّد لتصفية الاعتمادات بالنسبة إلى جميع الزبائن. سيكون متعذراً

عليّ هنا أن أقترح سياسات محدّدة؛ فممارسات التسليف والتصفية لديك ستحدّد بطبيعة منتوجك أو خدمتك، بموقعك، بنوعية زبائنك، وبالسياسات التي يعتمدها منافسوك. لعل رهانك الأفضل هو الاهتمام إلى ما فعلته الشركات الأخرى في مجالك، وخصوصاً تلك المنافسة لك، فالمبادرة إلى اجترح سياساتك أنت.

كن حريصاً على حماية نفسك عبر إبراد شروطك التسليفية بشكل واضح في فواتيرك. إذا وقعت في خطأ عند التسليف، فتجنّب الاضطلاع بدور وكالة التحصيل. من الضروري أن توكل مهام تحصيل الديون السيئة إلى وكالة تحصيل محترفة. فالوكالات معدّة إعداداً جيّداً للتعامل مع أساليب التحالف المألوفة في الحسابات المتخلفة عن الدفع.

◆ استخدم رسائل الاتفاق والعقود! بعد بيان شروطك التسليفية، ضع كل تعامل عملي على الورق. كن شديد التحديد بما يجعل التزامات الزبون واضحة أيضاً، بما فيها تسديد الفواتير في مواعيدها وتوفير مكان العمل، الوثائق، الدعم الإداري، وإمكانية الوصول إلى العاملين. فالفوائد الكامنة في هذا كثيرة؛ إنه يعزز صورتك بوصفك صاحب مشروع ذا خبرة؛ يبيّن شروطك واتفاقاتك (بما يساعد على استئصال احتمال خطر سوء الفهم)؛ ويعطيك توثيقاً للبرهان في حال اضطارك لحل أي نزاع أو خلاف.

◆ اطلع على حاجاتك التأمينية! لا تتصف سياسات معظم أصحاب البيوت الاعتيادية بما يكفي من الشمول حتى تكون

صالحة لأي مشروع منزلي. ضع قائمة بموجوداتك، ثم اجتمع مع وكيل إحدى مؤسسات التأمين لضمان حماية معداتك ومخزوناتك. وقد تكون بحاجة أيضاً إلى تغطية قانونية لكل من مكتبك من جهة ومنتجاتك وخدماتك من جهة أخرى؛ تغطية تعويض الدخل، في حال تسبب وضع غير متوقع ما بمنعك من العمل خلال فترة زمنية ذات شأن؛ ضمان ضد الأخطاء وأشكال الإهمال في حال خروج أحد الزبائن على نصيحتك؛ وضمان العجز. وإذا كان عندك شريك، فانظر في أمر شراء التأمين لكل منكما على الآخر، لضمان الأمن المالي في حال الموت المبكر، أو المفاجيء.

◆ **تدرّب على اللقاءات الأولى الحاسمة مع الزبائن! تماماً**
كما في العلاقات الاجتماعية، فإن قيامك بصدد شخص معيّن في اللقاء الأول على صعيد العمل، من شأنه أن يشكّل صورتك الثابتة منذ ذلك اليوم وصاعداً. حذار من أن تفتح أبوابك للعمل قبل أن تكون قد تدرّبت على فن التعامل مع الزبائن! قد يبدو الأمر سخيّاً، ولكن عليك أن تتعلّم من تجربة الموسيقيين والممثلين الذين يتدرّبون وحدهم قبل الخروج بعملهم وإنتاجهم إلى الجمهور. لا بد لجميع الثنيات والالتواءات من أن تكون قد تمت تسويتها بالمكواة قبل الإقدام على قص شريط الافتتاح. إذا كانت عندك واجهة مخزن، خصّص يومين اثنين كاملين قبل الافتتاح للتدرب على كل جانب من جوانب نشاطات شركتك، مكرراً مرة بعد أخرى جميع التفاصيل الدقيقة المعقدة لأي يوم عمل

حقيقي. وأنا أنصح بيومين لأنك، في حال نجاحك في المرة الأولى، ستجد فرصة أخرى للتدرب ثانية في اليوم الذي يسبق يوم الافتتاح. أما إذا حصل خطأ ما، فسيكون عندك يوم آخر تخصصه لمعالجة مواطن الخلل. يجب على المستخدمين أن يقوموا بدور الزبائن الذين يقومون بشراء الحاجيات، يطلبون النصح والمساعدة، ويعبرون عن الشكاوى. فيما يلي قائمة شروط يمكن الرجوع إليها قبل مبادرتك إلى فتح أبوابك:

- حدد الشخص الذي سيتدبر أمر شكاوى الزبائن وكيفية معالجتها.

- شغل معدتك على جميع الأصعدة المتصورة التي يمكن أن تكون مطلوبة يوم الافتتاح.

- ليكن مخزونك من المواد التي تعتقد أنها تلزمك أكثر بنسبة عشرين بالمئة على الأقل.

- واجه جهاز العاملين عندك بسيناريوهات «وماذا إذا...؟» واطلب منهم أن يصفوا - بل ويمثلوا، وهو أفضل - كيف سيعالجون كلاً من المواقف.

- ناقش مع جهاز العاملين كيفية التعامل مع جملة من المشكلات مثل سماع جرس التنبيه إلى وجود حريق، الإمساك بزبون يسرق، أو قيام طفل سائب بتكسير المعروضات.

- تأكد من جودة إضاءة المكان. لا تفتح الأبواب إلى أن يتم استكمال تنظيم وترتيب المخزن، أو المكتب تماماً. فأنت

ترغب في جعل زبائنك، من الزيارة الأولى بالذات، يدركون ما يمكنهم أن يتوقعوه في الزيارات المقبلة.

- تدرب مرة وثانية فثالثة.

◆ **احفظ أسرار شركتك!** قم بإتلاف الوثائق غير الضرورية المتضمنة أسراراً تخص الشركة. عليك، بالطبع، أن تحفظ الأصول وتصنفها، ولكن شرط إتلاف نسخ الوثائق الحساسة مثل العقود، بيانات الأرباح والخسائر، الفواتير وتقارير الصفقات، قوائم أسماء الزبائن، وكلمات السر.

◆ **اعرف سوقك!** ربما آن لك أن تقوم بتحديث نظرتك إلى عملك. فبصرف النظر عن مدى جودة تحديدك لمواصفات سوقك في خطة عملك عندما بدأت، فإن من غير المحتمل أن تبقى تلك المواصفات على حالها. وذلك يعني أن عليك أن تعيد النظر بخطة عملك مرة كل سنة. ففي حال إخفاقك في مواكبة التغيرات الحاصلة في سوقك، لن تكون قادراً على الاستجابة بأساليب تنافسية ناجحة. أضف إلى ذلك أنك ربما تكون، بفضل نموك، قادراً على خدمة أسواق أكثر (أو أخرى مختلفة) من تلك التي كنت تخدمها من قبل. ومن شأن هذا أن يغير توجه عملك كله.

أما الجانب المظلم في الأمر فهو أن مثل هذا البحث سوف يستغرق بعض الوقت. في حين يبقى الجانب المضيء متمثلاً بعدم حاجتك إلى القيام، شخصياً، بالبحث كله. يمكنك، إذا كان وقتك ضيقاً، أن تفكر باستخدام شخص يتولى إنجاز المهمة نيابة عنك. ثمة أنواع مختلفة من «أساتذة

المعلومات» المستعدين لمساعدتك، ممن يحترفون بيع كل شيء بدءاً بدراسات السوق ذات المستوى الرفيع، مروراً بتوفير المعلومات السكانية والنفسية عن زبائنك المحتملين، ووصولاً إلى وضع قوائم تفصيلية ومتطورة بالعناوين البريدية، التي تنبغي مراسلتها. أما ما يتعين عليك أن تكتشفه فهي الآلية المتغيرة التي تؤثر في شركتك.

إذا كنت محصوراً تماماً فيما يخص السيولة وغير قادر على تحمّل أجور أساتذة المعلومات، فحاول أن تبرمج الموضوع مع أحد المراكز الصغيرة لتنمية الأعمال في سبيل الحصول على مشورة تستطيع دفع ثمنها. ثمة ما يزيد عن ألف من هذه المراكز في البلاد، وهي ممولة بصورة مشتركة من قبل إدارة المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة (SBA) وعدد من التنظيمات الخاصة مثل الكُلِّيَّات أو الجامعات عادة. يمكنك الاهتداء إلى أحد المراكز عبر الاتصال هاتفياً من مكتب الإدارة (SBA) المحلي في منطقتك. وقوائم أسماء وعناوين هذه المراكز مطبوعة في الصفحات الزرقاء من نسخ دليل الهاتف تحت عنوان «حكومة الولايات المتحدة».

♦ واكب التغيرات! شكّلت شبكة الإنترنت، خلال السنوات الماضية، الأداة الأمضى والأكثر طغياناً على صعيد تغيير الطرائق التي نتبعها في إدارة الأعمال. وأولئك الذين بادروا إلى اعتماد هذه الأداة بصورة مبكرة تمكّنوا من تحقيق نجاحات مثيرة ونتائج ذات شأن عبر الملايين من الزبائن

الإلكترونيين، الموارد غير المحدودة على الخط، والمستويات غير القابلة للتصديق من استغلال السوق. غير أن مما يثير الأسف أن هناك حتى الآن عدد كبير من الصناعات التي لم تتعلّم كيفية تسخير الإنترنت لصالحها، ولا يسعني إلا أن أتنبأ بأن العديد من محترفي المشروعات الصغيرة، مثل وكلاء التأمين، وكلاء السياحة والسفر، تجار السيارات، باعة الكتب، وأصحاب مستودعات الأدوية والصيدلة، سيضطرون للتكيّف مع الأساليب المتغيّرة لإدارة الأعمال على شبكة الإنترنت وإلا فسوف يواجهون مستقبلاً يكتنفه الغموض. قال تقرير رئيسي نشرته مجلة يو. إس. نيوز آند وورلد ريبورت، في العام الماضي: «إن الطفولة، العمل، الحب، والشيخوخة لن تبقى قط على حالها» بسبب الإنترنت. فكيف يمكن لكائن من كان، بعد، أن يتعامى عن مدى تأثير هذا الإنترنت وفوائده بالنسبة إلى المشروعات الصغيرة؟ لقد نجح الإنترنت، منذ الآن، في تحطيم سائر الحدود والقيود التقليدية الفاصلة بين الباعة والمشتريين، في إطلاق الآلاف من الأعمال والمشروعات الجديدة، وفي خلق المئات من فرص العمل التي لم تكن موجودة قبل ما لا يزيد عن عشر سنوات. طُلب مني، مثلاً، مرات عديدة أن أقدم مقالاً أو تقريراً على الخط، كما أن عدداً غير قليل من أصدقائي هم كتّاب متفرّغون، وليسوا مرتبطين، على الخط. وأحد هؤلاء يستخدم مساعداً «عملياً». غير أن عليك أن تلاحظ أن هذه الرسائل ليست، على الرغم من أن مقال

اليو. إس. نيوز آند وورلد ريبورت نفسه أقر بأن مليارين ومئتي مليون رسالة إلكترونية تصل يومياً، إلاً كلاماً مجرداً. فأنت تستطيع أن ترسل لهجتك، طريقتك المؤثرة في المصافحة، ابتسامتك المحببة، تعابير وجهك الموحية، وأية من نزعاتك الكامنة في أعماق شخصك التي تستخدمها للتأثير على الزبائن، عبر البريد الإلكتروني السريع (الإي ميل E-mail). خلاصة الكلام هي أن عليك أن تستمر في مقابلة الزبائن شخصياً مع شروعك باستعمال الإنترنت والبريد الإلكتروني لصالح عملك.

تتحول الأسواق وتنمو من خلال طرائق أخرى غير شيوع اعتماد شبكة الإنترنت. ومن دواعي اعتزازي أنني توقعت، قبل سنوات، جملة المتغيرات التنظيمية من جهة وقدراً من تقليص الميزانيات في ميدان الصناعة النووية. كنت قد أقمت مشروعاً راسخاً لخدمة محطات الطاقة النووية التجارية الملبية لحاجة الحكومة الاتحادية حتى تتمكن من وضع خطط إدارة الأزمات موضع التطبيق. وحين لاحظت أن سوقنا بدأت تتغير بادرت شركتي - خلافاً لحال منافسينا الرئيسيين - إلى دراسة صناعات أخرى، إلى اكتساب المهارة وقواعدها التنظيمية، إلى الشروع بالتشابك معها والتسويق في دوائرها، وما لبثت أن سارعت إلى تحويل معظم أعمالنا عن المحطات النووية باتجاه شركات ناشطة في الميادين الكيميائية، الجوية (الطيران)، التخزينية الحكومية، المصرفية، والصناعية. وقد شكّل توسعنا، بفضل تلك

التجربة، باتجاه المزيد من الصناعات تقدماً بسيطاً ما لبث أن مكّنا من إبرام جملة من العقود مع ناسا NASA و يو.بي.أس. UPS. وثمة ثلاثة على الأقل من منافسينا أخفقوا في التعرف على التغيرات، أو التكيف معها، فاضطروا لأن يغلقوا أبواب مؤسساتهم بعد فترة من الزمن.

لك أن تعقد مقارنتي بين قصتي وقصة أخرى يرويها صديقي جيم موريسون، عن صديق يعمل مديعاً محترفاً خطّط لدخل يوازي دخل عام كامل عبر شركة واحدة، «تم حجزه لحوالي خمسين برنامجاً خلال فترة تمتد ما يقرب من اثني عشر شهراً مع شركة صناعية كبيرة ذات شهرة لها مكاتب في عدد من المدن. كان يتعيّن عليه أن يقدم ثلاثة إلى خمسة أحاديث في كل موقع لتغطية جميع المستخدمين. وصاحبنا يعمل منفرداً ولم يكن لديه أي مجال آخر للعمل، لأنه كان قد عمل لتلك الشركة في مناسبات عديدة ولم يكن ثمة ما يدعوه إلى أن يشك بعمليات الحجز. وبصورة مفاجئة تلقى مخابرة هاتفية حملت له نبأ يقول إن خدماته ليست مطلوبة؛ فقد كانت الشركة عاكفة على تقليص النفقات جراء دخولها في مباحثات بشأن تغيير محتمل للإدارة. تعيّن عليه أن يبذل جهوداً كبيرة ليتمكن من ملء برنامجهم ذلك العام بأفضل الطرق الممكنة. لم يعد صاحبنا مستعداً لأن يضع كل ما لديه من بيض في سلة واحدة».

أحياناً قد لا تتغير سوقك على الإطلاق، وخصوصاً إذا كنت تحتكرها. فقد لاحظت بات ميرنكو سميث، رئيسة

شركة ريفليشن برودكشنز في نورث هنتينغتون البنسلفانية، أن التغيير في شركتها كان، على أية حال، من أجل إرضاء زبائنها. تروي قصة عملها وأشكال تكيفها في سبيل تلبية حاجات الزبائن قائلة: «كان عملي كله مستنداً إلى توفير شيء يحتاج إليه الناس ولكنهم لا يستطيعون العثور عليه في أي مكان، وقد علمت أن تلك كانت هي الحقيقة لأنني كنت شخصاً بحاجة إلى مثل تلك المواد. كنت أدرّس مادة الكتاب المقدس في كنيستنا وأتحدث عن سفر الرؤيا الذي هو سفر زاهر بالمقاطع الوصفية للعديد من الرؤى الرمزية. ولدى الإخفاق في العثور على وسائل الإيضاح البصرية اللازمة لتدعيم دروسي، كنت أصنعها بنفسي. استدركت النقص عن طريق إنتاج سلسلة فنية أصيلة قبل خمس عشرة سنة. وعلى الرغم من أنني لا أعاني من وجود أية منافسة، فإنني أحرص على التماس مقترحات زبائني بشأن منتجات جديدة قد يصبحون بحاجة إليها مع تعرض التكنولوجيا للتغيير. ففي بداية عملنا، مثلاً، كان الناس يرغبون في الحصول على شرائح منزلقة (سلايدات) من عيار 35مم لاستخدامها في تعليم مجموعات كبيرة، وفيما بعد، مع مرور السنين، بدأت أتلقى طلبات ترجوني أن أقوم بتوفير لوحات شفافة رأسية. أما الآن فبات الزبائن يطالبونني بوضع جميع أعمالي الفنية على رقائق CD - ROM جاهزة للعرض في كل الأماكن».

◆ **سهّل على الناس تعاملهم معك!** إذا لاحظت تدهوراً في مستوى ولاء الزبائن، فقد يكون السبب كامناً في أنك أقمت

عراويل معيَّنة أمام العمل . حاول أن تحدّد مدى سهولة تعامل الزبائن معك بالمقارنة مع مدى سهولة تعاملهم مع منافسك :
- هل توقّر ساعات مريحة؟ ما من أحد يعمل من الساعة التاسعة إلى الخامسة يومياً.

- هل من شأن تقديم ميزة الشحن المجاني أن يمكنك من التفوّق على منافسك؟

- هل يكفي عدد الاتصالات الهاتفية التي تفوتك يومياً لدفعك إلى إعادة النظر في برنامجك؟

- هل ستمكن من مضاعفة طلباتك عن طريق تخصيص رقم هاتف مجاني؟

- هل أنت مرن؟ ما مدى اهتمامك بطلبات زبائنك حين يطلبون منك شيئاً غير اعتيادي؟ تذكّر أن منافسك الأكبر قد يفعل إذا لم تفعل أنت .

◆ انتبه إلى المبيعات! سبق لي أن قلت في مكان آخر من هذا الكتاب إنك، إذا كنت تتولى تسيير مشروعك الخاص، ذا علاقة بالمبيعات، شئت ذلك أم أبيت . لا بد لك، أحياناً، رغم جهودك الحثيثة، ورغم اقتناعك بوصولك أخيراً إلى فهم سر هذه اللعبة التجارية، من أن تضطر للوقوع في شرك تدهور المبيعات . لن يبدو أي شيء مجدياً . وكلما زاد إصرارك على المحاولة زادت الأمور سوءاً في الحقيقة . يكمن المفتاح في التعامل مع الموقف ومعالجته، لا في الانشغال الذهني به، وإكثار الحديث عنه . عليك أن تحدّد ما إذا كنت تمر بأزمة متوقعة في الحقيقة، أو ما إذا كانت

المبيعات قد تراجعت لأسباب موسمية، أو نتيجة حصول تغييرات في سوقك. وللتوصل إلى الإجابة الصحيحة، لا بدّ لك من أن تعاین جميع العوامل التي من شأنها أن تكون قد ساهمت في التدهور:

- هل قمت بتقليص عدد اتصالاتك الخاصة بالمبيعات على الصعيدين الشخصي والهاتفي؟

- هل تعامل زبائنك الحاليين بالقدر الذي يستحقونه من الاحترام؟

- إذا كانت بضاعتك مرفقة بضمانة، فهل تفي بالضمانة؟ إذا كانت خدمتك مطالبة بالتمخض عن نتائج معيّنة، فهل تفي بما تعد به؟

- هل تركّز اهتمامك على زبائن محتملين أحدث وربما أדם على حساب زبائنك الحاليين؟

- هل حصل انعطاف في الاقتصاد؟

- هل دخل منافس جديد إلى السوق نفسها؟

- هل قام منافس موجود بتغيير سياساته؟

- ما نسبة مبيعات هذه السنة إلى مبيعات السنة السابقة؟ إذا حصل المستوى نفسه من الانخفاض في الفترة ذاتها من العام الماضي، قد يكون الأمر انعطافاً موسمياً. وإذا لم يكن الأمر كذلك، فما الفرق بين العام الماضي وهذا العام؟

- هل انتقل زبون رئيسي من المنطقة؟ هل قام بتوسيع خدماته داخل البيت وصولاً إلى استئصال الحاجة إلى مساعدتك؟

- هل قمت بتغيير نوعية بضاعتك أو خدمتك؟

- هل قمت بتغيير خدمات الإيصال أو أساليبه المعتادة (الروتينية)؟

- هل قمت بخفض مخصصات التسويق والترويج؟

وبعد ذلك آن لك أن تنظر إلى نفسك . فلربما قد أصبحت بالياً لأنك ظللت تقوم بالعمل بالطريقة ذاتها مدة زادت عما ينبغي . قد تكون ساعة تأكيد فائدة مختلفة لخدمتك قد أزفت حتى تتاح لزبائنك فرصة سماع شيء جديد . وهذا هو ما فعلته أنا مع مؤسستي المختصة بإدارة الأزمات . فلسنوات كنت عاكفة على الدعاية لفضائل أن يكون المرء مستعداً لمواجهة سيناريو أسوأ الاحتمالات . بدأ الملل يتسرّب ليس فقط إلى زبائني بل وإلىّ أنا أيضاً . بادرت إلى دراسة كيفية جعل خدماتي قادرة على إفادة الشركات بطرق أخرى أكثر إثارة . وعلى سبيل المثال ، فإن الشركات كانت تلوذ بإعادة ترتيب أساليبها الروتينية في التعامل مع مهمات عملية معينة نتيجة معاينة تلك المهمات قيد التنفيذ خلال أوضاع أزمة مصطنعة . وحين كنت أقحم شركة معيّنة في سيناريو مصطنع يتطلّب منها أن تستجيب بأكبر قدر ممكن من الواقعية ، كان يتعيّن عليها ، بصورة حتمية ، أن تكتشف أن الإجراءات التي كنت قد رتبته للقيام بعمليات الشراء ، تأمين السفر ، أو جمع المعلومات الحيوية ، كانت مرتبة ومنظمة خلافاً لحال أساليبها البالية ، المثقلة بالعاملين ، والمبدّدة للوقت . وبالتالي فقد بدأت أحدث الزبائن

المحتملين عن شركات أخرى استطاعت اعتماد تغييرات أدت إلى تحسين ظروف عملها الاستثنائية والعادية عبر اجترح خطط معيَّنة للرد على الأزمات. وما لبث زبائني المحتملون أن بدأوا يرون أن عملية وضع الخطط لمواجهة أوقات الأزمة لم تكن إلاّ عملية تنظيف للبيت وإهدار للشحوم من أجهزتهم العملية المترهلة - عملية وجدها معظمهم ضرورية على أية حال. وهكذا فإن الزبائن حصلوا، بفضل خدماتنا، ليس فقط على برنامج ممتاز للرد على الحالات الطارئة، بل واكتسبوا قدراً كافياً من المعلومات والدعم من اجتماعاتنا وتقاريرنا حتى باتوا قادرين على الشروع بإرساء الأساس اللازم للتغييرات الضرورية.

أسئلة الزبائن التي تؤثر على صور المبادرين من أصحاب المشروعات المنزلية والصغيرة

ما من شيء يبعث على الحرج مثل التعرض المفاجيء لسؤال يكون جوابه قابلاً لإحداث الارتباك أو مبالغاً في الكشف عنك أو عن شركتك من حيث الحجم، العمر، النجاح أو الوضع. ولعل الطريقة المثلى للتعامل مع هذه الأسئلة غير المتوقعة هي أن يكون المرء مستعداً لها. ولكن كيف تستطيع أن تستعد لها إذا كانت غير متوقعة؟.

فيما يلي قائمة تشتمل على خمسة وعشرين سؤالاً مؤثراً على الصورة يتكرّر طرحها على أصحاب المشروعات الصغيرة. بادر

إلى إعداد أجوبتك الذكية، المتبصرة، وغير المفرطة في الكشف من الآن حتى تكون قادراً على تقديمها بصورة مرتجلة عند الضرورة. لا تنس أن تراجعها وتعيد النظر فيها مع الشركاء وكبار موظفي الشركة للتأكد من أنكم جميعاً تقولون الكلام نفسه. وفيما يخص بعض الأسئلة الأصعب والأكثر انطواء على احتمال التدمير، أعددت دليلاً أو جملة مقترحات.

1. كيف حالك؟ هل كانت الرحلة مريحة؟ هل واجهتك أية صعوبة في الاهتمام إلينا؟ أنت رائع، وكانت الرحلة ممتعة، ولم تواجهك أية صعوبة في الاهتمام إلى مكتب الزبون. وذلك لأنك إيجابي على الدوام، وتستمتع بجميع جوانب عملك، وتهتم بمعرفة الاتجاهات بصورة مسبقة. لا تسمح لأي شيء سلبي يتسلل إلى حديثك. كن حريصاً على أن يبقى كل شيء إيجابياً، بما في ذلك حتى أساسيات الاهتمام إلى زبونك، على الرغم من أنك في مدينة مزدحمة، عانيت من تبديل إطار السيارة في الصباح الباكر، وقمت بثلاثة انعطافات خاطئة.

2. ما عمر مشروعك في العمل؟ إذا كانت الإجابة فترة قصيرة فقط، فحاول أن تتوسع في الحديث عن مدى وفرة التجارب والخبرات التي اكتسبتها في الميدان قبل قيامك بإطلاق المشروع.

3. هل تقوم بنشر تقرير سنوي؟ «لسنا مطالبين بما هو أكثر من كذا، غير أنني أستطيع أن أزودكم ببعض المواد المكتوبة التي تصف أعمالنا».

4. ما وجه اختلافك عن منافسك؟ توسّع في الحديث عن صفاتك الإيجابية، بدلاً من التطرق إلى صفات منافسك السلبية.
5. بم تختلف بضائعك أو خدماتك عن بضائع وخدمات منافسك؟ يتعيّن على الجواب أن يكون خاصاً بك أنت بصورة فريدة.
6. كيف ستقوم بتحسين الخدمة التي نقدمها لبائعنا الحالي؟ كن مطلعاً على وضع منافسك ولتبق إجابتك جاهزة!
7. كم هو عدد المستخدمين العاملين عندك؟ «مشروعنا صغير لحسن الحظ، وهذا أمر يفيدك. أنت تعلم أن منافسينا أكبر؛ لديهم أعداد أكبر من المستخدمين. نحن نفضل أن نتعامل مع معاونين حسب الحاجة. فبدلاً من تعيين موظف ليس مؤهلاً بالتحديد للقيام بالعمل الذي تريد إنجازه - كما ينبغي لمنافسنا أن يفعل لضمان بقاء عناصره قابلين لدخول الفواتير - نستطيع أن ننتقي ونختار من قائمة طويلة من العاملين، ناخبين المهني الأكثر أهلية للقيام بالعمل. ونحن نفعل هذا سعيّاً وراء إرضائك وجعلك تعود إلينا ثانية».
8. ما مدى ضخامة شركتك؟ لست مضطراً لأن تعطي أرقاماً. يمكنك، بدلاً من ذلك، أن تقول: «إنها ذات حجم يمكنها من التعامل مع هذا المشروع من خلال أفضل العناصر في الجهاز»، أو أية عبارة أخرى صحيحة أيضاً، ولكنها غير ملزمة. ثم تابع كلامك قائلاً: «صلاتي بشأن هذه المهمة تدرج من...»، أو «باعتي يعلمون أنني أتوقع...» موفراً

لزبونك الطمأنينة التي يبحث عنها فعلاً.

9. ما عدد الأشخاص الذين يعملون لديك؟ حين يأتيك مثل هذا السؤال يمكنك أن ترد ضاحكاً، «ما يقرب من نصفهم»، ثم تغير الموضوع بسرعة. (تنبيه: قوم كل وضع قبل استخدام هذا الأسلوب - بحذر. فكلماتك قد توحى بأنك لست راضياً عن جهازك أو بأن الجهاز عندك كسول). ولدى اضطرارك لتقديم المعلومات حاول إجراء الحوار التالي بدلاً من الاكتفاء بقول كلمة «خمسة»:

الزبائن: «إذن، كم هو عدد الأشخاص الذين يعملون عندك؟»

أنت: «نظراً لأننا نعمل ستة أيام في الأسبوع، نستطيع تدبر أمر الطلبات في يوم واحد، نتوفر على أحدث المعدات ونتمتع بقاعدة عريضة تتجاوز الخمسة والسبعين من الزبائن المقتنعين، يمكنك أن تقدر أنت مقدار حجمنا، أليس كذلك؟».

الزبائن: «ماذا؟ لا أعلم... ربما عشرون؟».

أنت (باعتراف): «خمسة! أليس هذا عظيماً؟».

10. أين يقع مستودعك/ مكتبك/ مقرك الرئيسي؟ لا غبار على تقديمك لعنوانك المنزلي ومتابعة الحديث إذا كان عنوانك المنزلي هذا عنواناً تجارياً مناسباً (انظر فقرة «إذا كنت تعمل في البيت» على الصفحة 34، حيث تجد تفاصيل إضافية حول عناوين العمل).

11. ما الذي يبرّر تكلفتك الأعلى؟ وحدك تعرف الجواب؛ وليكن مقنعاً وجديراً بالاهتمام.
12. ما الجهات التي تستخدم منتجاتك بالطريقة التي نخطط نحن لاستخدامها؟ إذا كان الجواب لا أحد، فكن صريحاً وقل كلاماً من قبيل: «لا أحد. إنها فرصتكم لتكونوا في الطليعة. ومن شأن هذا أن يعني أن استخدام هذا المنتج سيؤدي إلى ظهوركم بمظهر المفكرين المبدعين بل وقد يدفع الصحافة المحلية إلى نشر الدعاية لصالحكم في مجال صناعته».
13. من هم زبائنك الرئيسيون، وكيف تلبي طلباتهم؟ جواب يخصك وحدك، مرة أخرى.
14. ما نوع الخدمة التي أستطيع توقعها كزبون؟ الجواب نفسه.
15. ما المنتجات أو الخدمات التي تخطط لاستحداثها في المستقبل القريب؟ إنها فرصتك لتثقيف زبونك بمجمل الخدمات التي توفرها؛ وبما أنك أعددت نفسك جيداً وكونت فكرة سليمة عن ماهية حاجاته، فأنت قادر على أن تبوح بأنك عازم على إطلاق منتج أو خدمة تعلم أنها تدغدغ اهتمامه.
16. هل تحتفظ بمخزون جاهز (في المحل)؟ أو ما هي فترة الانتظار المطلوبة؟ الجواب يخصك وحدك.
17. هل أنت قادر على التلبية في الموعد المحدد؟ ما الكمية التي يتعيّن عليّ أن أطلبها لأحصل على وجبات إيصال يومية؟ جوابك.

18. هل تقدّم حسماً كمياً؟ عندك منتج مماثل بسعر مماثل؟
جوابك .

19. كيف اكتسبت خبرتك؟ جوابك .

20. كيف ستؤدي خدمتك إلى تحسين قدرتي على زيادة أرباحي؟
جوابك .

21. هل سبق لك أن قدمت أشياء جديدة (دشنت نظاماً جديداً، طوّرت إجراءات جديدة) لشركات أخرى؟ نعم بالطبع! سبق لك أن اجترحت حلولاً ممتازة لمشكلات زبائن آخرين؛ غير أنك لا تستطيع أن تبوح بأسمائهم حفاظاً على السرية المتفق عليها، وإن كنت قادراً على الحديث، بسرور، عن جملة المشكلات والحلول .

22. ما أسلوب تنظيم شركتك؟ لا تستطيع أن تقول: «حسن، تقوم شركتي على خمسة مستويات، وأنا أمثل جميع هذه المستويات». عليك، بدلاً من ذلك أن تقول: «أنا المسؤول، إذا واجهتك أية مشكلات، فستكون علاقتك المباشرة معي». ومن ثم انتقل إلى موضوعات أخرى بسرعة .

23. ما رأيك ببضاعة شركة س (الشركة المنافسة لشركتك) أو خدماتها؟ قد لا يكون ذلك إيجابياً، غير أنك لا تصرّح بذلك. من الأفضل أن تقول، بدلاً من ذلك: «تربطني بشركة س علاقات ودية، وأنا معجب بـ... ها (أتياً على ذكر حاجة غير ضارة)، غير أن عليك، إذا أردت معرفة تفاصيل محدّدة، أن تتحدّث مع أصحابها. يمكنني أن أقول لك بأن

شركتنا تختلف عن شركتهم... (توسّع أخذاً راحتك في الحديث عن فضائل شركتك).

24. ماذا عن خطط شركتك بشأن النمو والتوسع؟ اجعلها جيّدة!
25. إذا كنت مالِكاً لمشروعك، فيجب أن تكون غنياً. هل أنت كذلك؟ «أعيش حياة ملأى بالرضى والقناعة وأنا مستمتع بالعمل الذي أقوم به إلى الحد الأقصى». ثم انتقل إلى موضوع آخر.

تعلّم فن الاهتداء إلى امتلاك ناصية القوة عندما تنهال عليك الضربات والشدائد

يرى معظم الناس أن المحن تصقل الشخصية، إلا أن كثيرين قد تساورهم الشكوك حول إمكانية انطواء الشدائد على أي خير فيما يخص بناء أي مشروع صغير. ومع ذلك فإن آن كنغ تقول العكس. لقد عاشت آن، بوصفها مديرة تنفيذية لشركة بلومنج كوكيز كاتالوج في ولاية أتلنتا، حياة مبتدئة ابتليت بسلسلة طويلة من المصاعب والمحن التي كانت كل واحدة منها كافية لجعل العديد من المبادرين يقلعون عن التفكير بالعمل والرحيل. غير أن شعار آن الذي مكنها من الصمود كان متمثلاً بعبارة: «ثق بنفسك وكن مؤمناً بما تفعله. ما من شيء يحدث دونما سبب. تذكّر ذلك عندما تكون مشغولاً بالتعامل مع المنافسة الراسخة».

لقد كان معظم الناس الذين تعرّضوا لما تعرّضت له آن، مرشحين لأن يجدوا صعوبة كبيرة في فهم الأسباب الكامنة وراء

تلك النكسات والمتمثلة بوجود مكاتب عقارية غير آمنة، مصرفي قدّم مشورة خاطئة، حريق، سرقة، تحالفات كارثية، دَين مفاجيء وغير متوقع كبير، وانعدام خبرة بلغت تكاليفه عشرين ألفاً من الدولارات في صفقة واحدة.

في إحدى الحوادث المأساوية ظلّت آن كنغ، مع صديقها أشلي غيجان تراقب قيام رجال الإطفاء بمصارعة ألسنة اللهب التي كانت تلتهم بناءهما لمدة أربع ساعات. وتقول آن إنها وصديقها بدأ بعد الحريق يزيدان من التركيز على التسويق والترويج بدلاً من «السعي إلى المبالغة في الانتشار. من المؤكد أن الحريق ترك بصماته على طريقة عملنا. كنا مقصرين في عملية التأمين، وبالتالي لم نكن قادرين على استعادة أوضاعنا السابقة».

وفي أعقاب الحريق كتبت محطة أنباء محلية تقول إن مؤسسة بلومنج كوكيز كانت قد احترقت كلياً. سارعت آن فوراً إلى الاتصال بالمحطة لتعلن عن استعداد المؤسسة لاستئناف العمل صباح يوم الاثنين. ومما تقوله آن: «إن جميع الناس بادروا»، بعد صدور الإعلان، «إلى الاتصال وحجز الطلبات رغبة منهم في دعمنا ومساعدتنا». ونتيجة لذلك قامت المؤسسة في اليوم الأول بعد عودتها إلى النشاط بتلبية طلبات زادت قيمتها عن خمسة آلاف دولار - وقد كان أდسم يوم في تاريخ الشركة.

تعتقد آن إن قوتها الداخلية هي التي مكّنتها من التغلب على جميع المحن والشدائد التي تعرّضت لها حتى باتت اليوم صاحبة مؤسسة قائمة على ستين ألفاً من الزبائن، على توزيع دولي، على

مبيعات تصل إلى ثلاثة ملايين ونصف المليون من الدولارات، وعلى شركة ذات شأن مع كوداك.

ولعل العبرة المستخلصة من هذه القصة هي أن عليك، حين تكون مؤمناً بما تفعله أن تتمسك به. لا بدّ لك من معرفة المكان الذي تستطيع أن تجد فيه القوة والعون - على مختلف الأصعدة المادية، المالية، الذهنية، والروحية - عندما تتعرّض للمحنة.