

إصدار الشركة  
العربية للإعلام  
العلمي (شعاع)  
القاهرة  
ع.م.ج



السنة الثانية  
العدد الرابع عشر  
يوليو  
(تموز)  
١٩٩٤

www.edara.com

# الإدارة فائقة السرعة

كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟  
تأليف: جون جونز

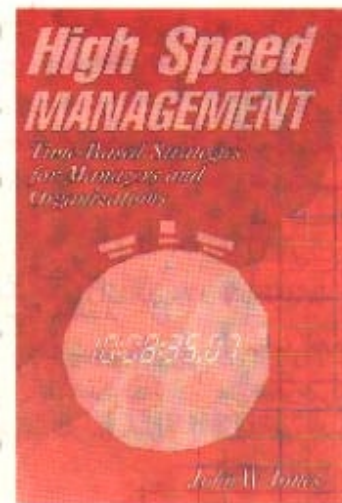
## السرعة مورد تنافسي

يفترض المدير التقليدي أن لديه متسعا من الوقت لدراسة مجموعة من البدائل والتفكير مليا في مجموعة من الخيارات المتباينة وإعداد التقارير الطويلة التي تشرح وتبين قراراته وخططه. فالهدف الذي يسعى إليه المدير التقليدي هو عدم الدخول في مشاريع تتسم بارتفاع درجة المخاطرة وكذلك التقيد ببند التكاليف كما تحدها الميزانية. وتكون نتيجة ذلك بناء شركة متعثرة لا تملك القدرة على المنافسة، بل تملك موظفين منهكين وعملاء غير راضين. وتكون النتيجة انحدار وتراجع نصيب الشركة السوقي.

ويقدم لنا المدير السريع نمطا مختلفا من القيادة. فهو يعلم أن الوقت يعني المال. ولذا فهو ينظر إلى الوقت كمورد تنافسي ولا يعتبره عائقا أو قيادا. وهو لا يعترف بوجود استراتيجية ثابتة ووحيدة يجب تطبيقها دائما وفي كل الظروف. بل يأخذ بالاعتبار وجود عدد من الاستراتيجيات المتغيرة والمرنة والقائمة على عنصر الزمن وسرعة الأداء. ويصر على تحويل عامل الوقت إلى مصدر للتنافس. وهذا النمط من المديرين يدرك أهمية اعتماد المنظمة على تقنية المعلومات ونظم الحاسب الآلي لأنها من الوسائل المساعدة على زيادة سرعة المنظمة ورفع الإنتاجية ودقة الأداء. والأهم من كل ذلك بث (ثقافة السرعة) في روح المنظمة بحيث تصبح من عوامل الابتكار الطبيعية في بيئة العمل وفي تكوين شخصية المنظمة.

## اقرأ في هذه الخلاصة:

- ١ ..... السرعة مورد تنافسي
- ٢ ..... النماذج المعاصرة للإدارة السريعة
- ٣ ..... إدارة الوقت
- ٤ ..... سرعة القرار
- ٤ ..... المنافسة والتسويق
- ٦ ..... سرعة الابتكار والجودة
- ٦ ..... سرعة الإنتاج
- ٧ ..... سرعة البيع
- ٧ ..... التحليل المالي



## النماذج المعاصرة للإدارة السريعة

بإمكان مديري الإدارة السريعة تعلم الكثير من النماذج الإدارية الحديثة على اختلاف نظرياتها.

**ومن أهم هذه النماذج:** الإدارة بالأهداف / الإدارة العلمية / القيادة الموقفية / الإدارة بالمبادرة / فرق العمل / إدارة الفوضى. وهناك ثلاثة اتجاهات ظهرت إلى الوجود حديثاً وجميعها تتسجم مع فلسفة الإدارة المرتكز على عنصر الزمن. وهي:

### ● إدارة الدقيقة الواحدة

وقد اشتهرت هذه النظرية من خلال كتاب (مدير الدقيقة الواحدة) الذي وضعه كينيث بلانشارد وسينسر جونسون ونشر لأول مرة عام ١٩٨١. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أعمدة هي:

١- **تحديد الأهداف بدقة واحدة:** وهذا يتطلب أن

يقوم المدير بكتابة أهدافه فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة. وتحديد المدة الزمنية القصيرة يعني أن الأهداف يجب أن تكون مركزة وقابلة للتحقيق بسرعة.

٢- **الثناء على الموظف المجيد في دقيقة واحدة:**

وهذا يعني أن يقوم المدير بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظف بسرعة ودون إبطاء، الأمر الذي يتطلب التركيز على المنجز (بكسر الجيم) و المنجز (بفتح الجيم) في نفس اللحظة، وبما ينسجم مع الأهداف الواضحة.

٣- **تأنيب الموظف المخاطئ لدقيقة واحدة:** على

الموظف أن يدرك أن توقعات المدير تقوم على مبدأ إنجاز الأهم فالمهم. أي أن المهم ليس عدد ساعات العمل بل مقدار الإنجاز. وفي لحظات التأنيب يتم التركيز على طريقة أداء العمل، أي على الخطأ وليس على الشخص نفسه. والتأنيب لدقيقة واحدة يعني أيضاً أن يبادر المدير بعد وقت قصير ويتعامل مع الموظف بتفاعل كامل وكأن شيئاً لم يكن.

### ● إدارة الموجة الثالثة

على المدير السريع أن يتحول من مفاهيم (الموجة الثانية) إلى مفاهيم (الموجة الثالثة). ويمكن توضيح الفروق الجوهرية بين الإدارتين من خلال الجدول التالي:

ولأن السرعة أصبحت من محددات النجاح والفشل، حين تصنع الفرق بين الرابحين والخاسرين فإن بناء برنامج السرعة داخل المنظمة يمكن أن يبدأ بالخطوات التالية:

١- **قدر أهمية السرعة:** حدد ما إذا عنصر السرعة مهما للمنظمة وما إذا كان عميلك يهتم كثيراً بسرعة استجابتك.

٢- **تخلص من "الوقت العائم":** يعتمد مستقبلك بشدة على تقليص الفاصل الزمني بين القرار الذي يتخذه عميلك بالشراء منك، وبين إشباعك لحاجات ذلك العميل.

٣- **اشرك العميل:** قم بإجراء مسح شامل لعملائك لتعرف أين وكيف يؤثر التأخير في الاستجابة لطلباتهم على منظمتك. ثم حاول استخدام كل الطرق التي تمكنك من زيادة سرعتك في الاستجابة.

٤- **قياس الأداء:** لعل أهم جانبين يحتاجان للقياس الزمني في المنظمة هما سرعة الإنتاج وسرعة الاستجابة للعميل. لذا وجب عليك وضع معايير واضحة ومعلنة لقياس سرعتك في هذين الجانبين.

٥- **شجع الجهود المثمرة:** دع العملاء يشعرون أنك تبذل قصارى جهدك لتحسين منتجاتك بسرعة. وينبغي استغلال عامل السرعة عند تخطيط الحملات التسويقية لاكتساب ميزة تنافسية في السوق. فالعملاء ينظرون للسباقين و الرواد نظرات احترام وإعجاب.

٦- **احصد ثمن السرعة:** يميل معظم العملاء لدفع ثمن أكبر نظير سرعة حصولهم على احتياجاتهم ونظير الخدمات التي يستفيدون منها في زمن أقل.

٧- **شجع السريعين:** كافي الموظفين الذين يطورون ويدعمون ثقافة قائمة على الزمن داخل منظمتك. إذ يقع على عاتق كل موظف إدراك أن السرعة ليست مجرد قيمة مضافة.. بل هي طريقة حياة، وهي بعد راسخ في جوهر كل سلعة و كل خدمة تقدمها المنظمة.

٨- **اضمن السرعة:** عندما تسوق نفسك على أساس ميزة السرعة، قدم ضمانات ملموسة بالتنفيذ في - أو قبل - الوقت المحدد. فهناك شركات طيران تدفع للركاب قيمة وقت التأخير. بل إن أحد البنوك يدفع لعملائه مقابلاً نقدياً نظير انتظارهم أكثر من خمس دقائق.

الخصائص التنظيمية	منظمة الموجة الثانية	منظمة الموجة الثالثة
الهيكل	متدرج	هرمي
النمط الإداري	بيروقراطي	مرن
مصدر القوة	المحافظة على الاستقرار	تشجيع التغيير
الثقافة	تقليدية	خلاقية
بؤرة الاهتمام	الحصة السوقية	فتح أسواق جديدة
القيادة	ديكتاتورية	ملهمة و ملهمة
الجودة	تسعى للأفضل	تسعى للكمال
أهداف الموظفين	الاسم والمنصب	صناعة الفرق والتميز
أهم الموارد	السيولة والأصول الثابتة	الوقت والمعلومات
التحفيز	إنجاز مشاريع محددة	لبناء المستقبل

### ● الإدارة العالمية

المقصود هنا هي الإدارة ذات المستوى العالمي. فقد صار لزاما على كل مدير أن يتنافس على النطاقين المحلي و الدولي في وقت واحد. ولكي يستطيع المدير البقاء والتفوق في أسواق تشتد فيها وطأة المنافسة و يحتد فيها التغيير، فإنه يجب أن يتمتع بجملة من الخصائص هي:

١- تكريس حياته كلها لمهنة الإدارة.

٢- التوحد مع رسالة المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف الرسمية.

٣- إشعال حمى المنافسة دون تقديم تنازلات.

٤- التركيز على المدى البعيد والربح المستقبلي، بدلا من الانهماك في النتائج ربع السنوية.

٥- مواصلة البحث عن التميز.

٦- التوجه لخدمة العملاء

وجعلهم محور الأداء والإنتاجية.

٧- التأكيد على التحسين المستمر لجودة الخدمات و المنتجات.

٨- المعرفة الموسوعية والمتخصصة: من الجميل أن يكون المدير واسع المعرفة، ولكنه يحتاج أيضا إلى معرفة عميقة وخبرة مميزة في تخصص معين. وكلما كان المدير علما في مجاله كلما كانت فرص نجاحه أكبر.

٩ - مهارات استثنائية في بناء فرق العمل

١٠- إدارة المستقبل: أي امتلاك نظرة ثاقبة وحس وقراءة واعية للاتجاهات والتوقعات.

### إدارة الوقت

هناك فرق كبير بين إدارة الوقت بمفهومها التقليدي و الإدارة السريعة. فالأولى تركز على تسريع أداء الفرد داخل المنظمة، بينما تعنى الثانية بتسريع أداء المنظمة ككل. ويمكن تحقيق الأولى من خلال التدريب على المهارات السلوكية و الفنية، ولكن الثانية تحتاج للمزيد من المهارات التنظيمية والقيادية. ويمكن النظر لإدارة الوقت على أنها طريقة أو أسلوب من أساليب بناء المنظمة فائقة السرعة. وتشمل أساليب إدارة الوقت الفعالة الجوانب التالية:

١- التفويض الفعال.

٢- تحديد الأولويات.

٣- تنظيم الأعمال الورقية و المعلومات.

٤- منع الفوضى وحالات المقاطعة.

٥- وضع أهداف واضحة ومنطقية.

٦- الحزم والحسم: "قل (لا) عند اللزوم".

٧- تجنب التسويف والتأجيل.

٨- الانضباط والالتزام بالمواعيد.

٩- تقصير مدد الاجتماعات.

١٠- استغلال وقت التنقل و السفر.

### علق هذا الشعار على مدخل الشركة

"ليس المهم كم ساعة نعمل،

المهم ماذا نعمل في تلك الساعات"

"IT IS NOT THE OURS  
WE PUT IN,  
IT IS WHAT WE PUT  
IN THE HOURS"

## سرعة القرار

يحدد (بيتر دركر) خمس مراحل يمر بها المدير الفعال أثناء عملية اتخاذ القرار. ويرى أن المدير الذي يعتمد على أسلوب علمي لاتخاذ القرارات، غالباً ما يتخذ قراراته بسرعة وكفاءة أكبر من أولئك الذين يفتقرون للطريقة العلمية. والمراحل الخمس التي تزيد من سرعة وفاعلية القرار هي:

١- تحديد طبيعة المشكلة

٢- تحديد الهدف من اتخاذ القرار

٣- اتخاذ القرار المناسب

٤- تحويل القرار إلى تصرف و أداء (التنفيذ)

٥- اختبار فعالية القرار ومتابعة نتائجه

وقد تبين أن المديرين الذين يعتمدون أساليب الإدارة السريعة يتميزون عن نظرائهم المديرين التقليديين بما يلي:

١- يتخذون القرارات بسرعة تبلغ أربعة أضعاف المديرين الآخرين على الأقل.

٢- يجمعون و يستخدمون معلومات أكثر قبل اتخاذ القرار.

٣- يحسون بوجود المشكلة قبل غيرهم.

٤- يبتكرون بدائل و حلولاً أكثر للمشكلات الإدارية.

٥- يولون عناية فائقة للمعلومات التي يتلقونها من مصادر متعددة.

٦- يتمتعون بقدرات خاصة على حل الصراعات داخل المنظمة.

٧- يملكون مهارات و مواهب و جرة مميزة في مجال التفاوض.

٨- يوازنون بشكل أفضل بين الخطط الإستراتيجية طويلة المدى و الخطط التشغيلية اليومية.

## المنافسة و التسويق

يعتمد المدير السريع على نظام فعال للاستخبارات التسويقية. وهناك خمس خطوات لجمع المعلومات عن المنافسين:-

• **الخطوة الأولى:** تحديد احتياجاتك للمعلومات الاستخبارية عن المنافسين و نوع المعلومات المطلوبة ومتى تحتاجها. وهنا يجب استهداف أقرب المنافسين لنشاطك و تحديد الشخص المسئول عن نظام الاستخبارات في إدارة التسويق.

• **الخطوة الثانية:** جمع المعلومات الأولية. فبعد تحديد المعلومات المطلوبة يصبح من السهل وضع خطة لجمع المعلومات الدقيقة و الحديثة بانتظام.

• **الخطوة الثالثة:** تنسيق المعلومات وتحليلها. وعند التحليل ينبغي مراقبة المعلومات المغلوطة Misinformation و المعلومات المدسوسة Disinformation. و يتم التركيز هنا على معرفة خطط و أهداف و نجاحات و إخفاقات و نقاط القوة و الضعف لدى المنافسين.

• **الخطوة الرابعة:** توصيل النتائج إلى الجهات المعنية داخل المنظمة بوضوح و سرعة.

• **الخطوة الخامسة:** و الأكثر أهمية هي استخدام نتائج البحث و التحليل في تغيير خطط و قرارات الشركة من خلال دمج المعلومات الحاسمة و الجديدة بنظام المعلومات الإنتاجي و التسويقي. فإذا لم يتم استخدام النتائج بكفاءة فإن كل جهود البحث و تكاليفه الباهظة ستذهب هدراً.

و عندما يقوم المدير السريع بتحليل منافسيه فإنه يركز على نوعين من المعلومات هما:

### المعلومات الإستراتيجية - و تشمل:

- تاريخ المنافس في السوق
- أهدافه الحالية
- حصته في السوق
- مدى قناعاته بحصته السوقية
- طريقة تحديد الأسواق
- مصروفات البحث و التطوير
- استراتيجيات النمو و التوسع
- التغييرات المحتملة في السوق
- المركز المالي للمنافس
- النمط الإداري و الهيكل التنظيمي
- خطط التنويع

### المعلومات التكتيكية - و تشمل:

- أساليبه في التسعير
- جهوده الإعلانية
- طرقه و أساليبه في البيع و التسويق
- مدى و لاء عملائه له

- تكاليف جهود المنافسة
- القدرة الإنتاجية
- جهود العلاقات العامة وتكاليفها
- الجودة المقارنة للمنتجات و الخدمات
- الموارد البشرية ومستجدياتها
- مدى الاعتماد على التكنولوجيا
- أساليب التوزيع

وهناك عدد من الخطوات العملية التي يمكن اتباعها في سبيل السيطرة على الحصة المستهدفة من السوق بسرعة، وهي:

**الصغير كبير:** المثل الشائع يقول: "الصغير جميل". ولكن من الأفضل أن نقول هنا: الصغير كبير. لماذا؟ لأنه سريع. فالغزال أسرع من الفيل. وفي زمن الأسواق المتحركة فإن الشركات الصغيرة تكون أقرب إلى العملاء وأقدر على التفاعل مع احتياجاتهم. فإذا كانت شركتك ضخمة وتريد السيطرة على سوق معينة، عليك إذن تجزئتها إلى وحدات أصغر، أو وحدات متخصصة. وفي كل الأحوال فإن تغيير ثقافة منظمة صغيرة أسهل بكثير من تغيير ثقافة منظمة عملاقة. فالشركة الصغيرة أسرع من الكبيرة في الوصول للعملاء - وأيضا - في تغيير سرعتها.

**اعرف حدودك:** تبدأ المشكلات في التصاعد عندما تكون الشريحة المستهدفة من السوق غير معروفة أو غير محددة المعالم. ويمكن تعريف شريحتك بالإجابة على الأسئلة التالية:

- \* ما أفضل وسيلة لاختيار الشريحة الأكثر

ربحية؟

- \* ما الميزة التنافسية التي سآحققها من هذه الشريحة؟
- \* هل سيحصل المنافسون على ميزة تنافسية إذا جزأوا السوق بطريقة مختلفة؟
- \* ما الشريحة السوقية التي فيها أعلى معدلات النمو؟
- \* ما أفضل شبكة توزيع تحتاجها هذه الشريحة؟
- \* ما الدعم الخاص الذي يحتاجه العملاء في هذه الشريحة؟

## التميز في عصر المعلومات

يرى خبراء نظم المعلومات أنه بحلول عام ١٩٩٥ ستبلغ نسبة المديرين العاملين في مجال المعرفة والمعلومات والذي يعتمدون عليها يوميا في عملهم ٨٠٪، وسيتمتعون على هؤلاء جمع المعلومات وتحليلها وتنسيقها واسترجاعها وتبادلها داخل المنظمة وخارجها. فإذا أراد هؤلاء اعتماد أسلوب الإدارة السريعة بهدف التميز في عصر المعلومات، تحتم عليهم ما يلي:

- امتلاك حساسية خاصة تجاه المعلومات الإدارية وتمييز الغث من السمين والقدرة على تحليلها وتوجيهها للأطراف المختلفة داخل المنظمة، كل حسب احتياجه.
- معالجة المعلومات باستخدام أحدث التقنيات المتاحة وعلى رأسها الاسترجاع المباشر والفوري من قواعد المعلومات العالمية On-Line Databases ومن أقراص الليزر CD-ROM Databases.
- تعلم القراءة السريعة وقراءة الملخصات والمختصرات بدلا من مراجعة الملفات والتقارير الضخمة والكتب المطولة.
- الاشتراك في المجالات المتخصصة في مجالهم والمجلات العالمية الذائعة الصيت وإحدى الصحف الاقتصادية و الجمعيات المهنية و حضور المؤتمرات والمعارض العالمية والمحلية.
- امتلاك القدرة على التفكير الناقد واكتشاف المغالطات و الأفكار المتناقضة و الأرقام المدسوسة لتغيير الواقع وإظهار الأمور بصورة غير صحيحة.
- امتلاك القدرة على الاتصال وتوصيل المعلومات للآخرين بنفس الدقة والوضوح والسلاسة.

\* كيف يمكن تحسين العلاقة بمجموعة العملاء المستهدفة باستمرار؟

• **أبحاث التسويق:** وتشمل جمع المعلومات الديموجرافية عن العملاء والتغيرات السكانية والسلوك الاستهلاكي السائد وحجم السوق. وهناك أيضا قياس رضا العملاء ونظرتهم للمنتج ومدى ولائهم له و ما موقعه عندهم بالنسبة للمنتجات المنافسة. وهناك أيضا تمكين المنتج من حصته وتمكنه (رسوخه) في ذهن العميل. فالمدير السريع يستخدم الاتصالات التسويقية المتكاملة لينشر رسالته القوية عن منتج و التي تقول للعملاء: لماذا وكيف يختلف منتجنا من حيث القيمة والأداء عن منتجات المنافسين.

• **شبكة المداحين:** هي مجموعة الخبراء والأصدقاء والعملاء والمستشارين والموزعين والإعلاميين والمعلنين والموردين الذين يزفون المنتج إلى السوق. حيث تبدأ الإدارة السريعة عادة بتكوين شبكة علاقات محدودة ثم توسعها وتنشطها

من حين لآخر. وتعتبر الشبكة المحكمة والمخلصة من علامات التميز لا سيما في المناسبات وفي الأزمات.

● **صياغة الهوية:** تهتم الإدارة السريعة باسم المنتج وشعار المنظمة والعلامة التجارية وطريقة التغليف وتناسق الألوان. وتتطوي تحت الهوية سهولة التعامل مع المنتج ونقله وحفظه. فالمنتج ذو التأثير العميق هو المنتج السريع في الوصول والبيع والدوران. والاسم المؤثر يتصف بما يلي:

\* يصاغ ويصمم بواسطة خبراء لغويين وخبراء إعلان.

\* يكون معبرا عن مضمون المنتج ورسالة الشركة.

\* يكون سهل النطق والحفظ والتذكر.

\* يكون مختلفا عن أسماء المنافسين وأسماء منتجاتهم في شكله ونطقه وألوانه.

\* يراعى فيه الانسجام والسهولة في مختلف اللغات والمجتمعات والثقافات.

وهناك كتاب بعنوان: ( The Name The Thing - الاسم هو الشيء) يتناول طريقة اختيار الاسم المناسب للمنتج المناسب في المكان المناسب.

● **قنوات التوزيع:** تختار الإدارة السريعة قنوات التوزيع التي تعمل على توصيل منتجاتها إلى العملاء في أسرع وقت ممكن. وتقوم بعمل مسح دوري للسوق للتعرف على أفضل قنوات التوزيع المتاحة. وبذلك تعرف كيف ومتى وأين وبكم يود العملاء المتوقعون شراء المنتج. أي لا تترك شيئا للحظ والمصادفة. ويرتبط بهذا الإدارة الفعالة لنظم التخزين وحسن التوقيت وتوقع الطلب وطرق العرض الفعالة.

## سرعة الابتكار والجودة

يرى فيلسوف الإدارة المعاصر (بيتر دركر) أن هناك سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على الابتكار وهي:

• النجاح أو الفشل غير المتوقع.

• التناقض بين الواقع القائم وبين الواقع المنظور (أي الواقع من وجهة نظر الشركة).

• بروز احتياجات اجتماعية وثقافية وسلوكيات جديدة.

• التغييرات المفاجئة والحادة في هيكل الصناعة أو في طبيعة السوق.

• التغييرات الديموجرافية.

• التغيير في إدراك العملاء ومفاهيمهم.

• المعرفة الجديدة سواء كانت علمية أو تسويقية أو عامة.

ومن المعروف أن المديرين الذين تتسم استجاباتهم بالبطء يستغرقون وقتا أطول وجهدا أكبر في تحقيق إنجازات جوهرية. بينما يدرك المديرون السريعون أن سرعة الاستجابة تصنع الفرق.

ولكن سرعة الإنتاج والابتكار لا تكفي. فما قيمة منتجات مبتكرة ومعيبة؟! إذ لا بد من اقتران السرعة بالجودة. وتزامن كل من السرعة والجودة يقتضي اتباع السياسات التالية:

١- ينبغي أن يلتزم كل الموظفين بكل الأهداف الموضوعية وأن تطبق عليهم نفس معايير الأداء.

٢- يجب أن يعود ويدرب الجميع على استبعاد كل احتمالات الخطأ قبل حدوثه، وهذا يتطلب الابتكار في طرق العمل وطرق الرقابة على الجودة.

٣- يجب أن يدرك كافة العاملين أن الجودة تعني الوصول بالعيوب إلى الصفر. أي لا عيوب على الإطلاق.

٤- يجب أن يتمثل مقياس الجودة في الفارق بين تكلفة أداء العمل بطريقة صحيحة وتكلفة أدائه بطريقة خاطئة.

٥- يجب أن تكون الجودة شعارا معلنا وأن تمارس على أنها الغاية وليست مجرد وسيلة لغاية. أي أننا لا نصنع منتجات جيدة لكي نربح، بل لأننا جيدين بطبعنا.

## سرعة الإنتاج

تواجه الشركات ضغوطا متزايدة لتقليل الوقت اللازم للانتقال من وضع تصور لمنتج جديد إلى طرح ذلك المنتج في الأسواق. فضلا عن ذلك فإن الشركات تعلق أهمية كبرى على المنتجات الجديدة التي تؤهلها لتحقيق المزيد من المبيعات ومن ثم الأرباح.

وتولي الإدارة السريعة أهمية خاصة لسرعة الوصول إلى السوق المستهدف. أولا لأن أخبار المنتج الجديد قد تتسرب إلى المنافسين الذين قد تساعد نظم المعلومات واستخبارات السوق علىسبق. وثانيا لأننا نعيش عصرا أصبحت فيه دورة حياة المنتج قصيرة جدا. فما يكاد ينزل المنتج للسوق حتى يُستهدف من قبل عشرات المنتجات المنافسة والمماثلة. والأهم من سرعة نزول المنتج للسوق هو

زادت شكاوى العميل وتدمراته كلما سنحت الفرصة لرجل البيع لتأكيد جدارته وجدارة منتجه من خلال حل المشكلات الطارئة بأساليب مبتكرة حتى يتمكن من إعادة الأمور إلى نصابها.

● **الإدارة الذاتية:** البائع الناجح مدير نفسه. فهو يضع في ذهنه أرقاما مستهدفة للمبيعات تتجاوز حصته المفروضة من الإدارة. ويسعى دائما لوضع خطة موازية تتضمن تصوره الخاص للطرق التي تساعد على تحقيق أهدافه. أي أنه يسارع إلى تجاوز الإطار العام الذي يحكم رجل البيع التقليدي ويؤسس لنفسه مساحات جديدة يتحرك فيها بملء إرادته.

### التحليل المالي

تقتضي الإدارة السريعة تصميم نظام فعال تستخدمه الإدارة المالية في التخطيط والتنبؤ والتحليل والرقابة واتخاذ القرارات المالية. وإذا كانت الإدارة التقليدية تعتمد على التقارير السنوية وربع السنوية والشهرية وحتى الأسبوعية، فإن الإدارة السريعة تبنى على نظام الاستعلام الفوري. وهو نظام متكامل ترتبط فيه الميزانية العمومية بنظام المصروفات والإيرادات، وتعالج فيها التدفقات النقدية دخولا وخروجا لحظة حدوثها.

إن ارتكاز عملية اتخاذ القرار على المعلومات المالية الدقيقة، وفهم المدير لموقفه المالي وإدراكه للمصطلحات والمفاهيم المالية من البديهيات التي لا تشكل عاملا حاسما في التميز على المنافسين. لأن سرعة التحليل واستخراج النتائج اللحظية هي التي تصنع الفرق بين شركة رابحة (سريعة) وأخرى خاسرة (بطيئة). فإذا كان الوقت من ذهب، وهذا تعبير مجازي يعبر عن أهمية السرعة في العمل والإنجاز، فإنه من الأولى أن ندير الذهب الحقيقي (رأس المال) بسرعة فائقة تؤهلنا لمعرفة العائد على الاستثمار في أي وقت يتطلب منا اتخاذ القرار. والقرارات المالية في زيادة النفقات وخفضها هي المرتكز الأساسي الذي تتأثر فيه كل منظومة القرارات.

### تحليل القوائم المالية

تقوم الإدارة المالية السريعة بمراجعة تحليلية للقوائم المالية بصفة دورية. وتشمل المراجعة عمليات المقارنة والاستنتاج والرقابة والابتكار. فعلى سبيل المثال ينبغي توخي الحذر عند تحليل الميزانية العمومية، فالميزانية لا تعدو كونها لحظة سكون افتراضية أو تخيلية تهدف إلى إعطاء تصور لموقف

تغطية السوق بالكامل. لأن المنتجات الجديدة تخلق المزيد من الطلب. ومن الخطأ أن نساعد على زيادة الطلب ولا نستطيع تلبيةه. وفيما يلي بعض مزايا السرعة في تطوير المنتجات:

- تقلل من زمن الوصول إلى نقطة التعادل. أي النقطة التي تتساوى فيها إيرادات الشركة مع مصروفاتها.
- ترفع حصة الشركة في السوق. لأن الذي يهاجم أولا يكسب مساحات كبيرة ويجبر المنافس على الدفاع.
- تقلل من المخزون، فعندما يوجد الطلب تضيق مساحة المخزون.
- تقلل من المصروفات الثابتة و من الهدر و تحمي من مخاطر زيادة أسعار المواد الخام والمكونات الأساسية.
- تزيد من شعور العاملين بالرضا وتحفزهم نحو مزيد من الابتكار والإنتاج وتجبر الإدارة على تمكين الموظفين من اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية وترفع الروح المعنوية.

### سرعة البيع

مثما تترتب سرعة الإنتاج على سرعة الابتكار، فإن سرعة البيع تترتب على سرعة الإنتاج. وتتوقف سرعة البيع على إرساء نظم ثقافة سريعة الاستجابة للعملاء من ناحية وسريعة التفاعل مع رسالة المنظمة. أما اللبنة الأولى في بناء فريق بيعي سريع ومتكامل فهي اجتذاب وتدريب وتحفيز بائعين يملكون الرغبة والقدرة على النجاح. وتشكل الخطوات التالية نموذجا مبسطا لتكوين إدارة المبيعات السريعة:

● **البيع الهادف:** حيث ينطلق فريق البيع من مبدأ مساعدة العميل على حل المشكلات التي تواجهه. وبذلك يقوم رجل البيع بتوطيد الثقة بينه وبين العميل دون أن ينسى أهدافه البيعية والنسب المستهدفة خلال فترة زمنية محددة.

● **الإعداد:** يقوم البائعون المحترفون بدراسة مستمرة لخصائص المنتج الذي يبيعونه، ويسعون دائما إلى تفهم وجهة نظر المشتري فيضعون أنفسهم مكانه. وبذلك تتحقق لهم فرص التوقع والاستجابة. لذا ينبغي أن يتمتع رجل البيع بمهارات الاستماع الجيد والتفسير الواضح. إضافة إلى مهاراته في طرح الأسئلة بدقة ووضوح.

● **الخدمة:** يواظب رجل البيع السريع على ترسيخ علاقته بالعميل ويستمر في خدمته بعد البيع. وكلما