

مقابلة

أغسطس 2017

تغيير مفهوم "تجارة التجزئة المصحوبة بالترفيه" في منطقة الشرق الأوسط وخارجها

بقلم بيتر بروير وجيما دوريا

يُطلعنا آلان بجاني، الرئيس التنفيذي لمجموعة ماجد الفطيم، على تصوراتهِ حول مستقبل تجارة التجزئة، ويحدثنا عن مسيرته عبر المناصب القيادية.

تصل درجات الحرارة أحياناً في فصل الصيف في دبي إلى 40 درجة مئوية (ما يُعادل 104 فهرنهايت)، ولذلك يختار الناس الذهاب إلى مول الإمارات المُكيّف إما للتسوق أو تناول الطعام أو مشاهدة الأفلام أو الاستمتاع بالألعاب أو حتى للتزلج. فهذا المركز التجاري - الواقع في قلب الصحراء - يحتوي على أكبر منحدر داخلي للتزلج وأكبر حديقة ثلجية في العالم تُسمى «سكي دبي».

تملك «مجموعة ماجد الفطيم» مول الإمارات وتشرف على إدارته، إلى جانب العديد من المشاريع الأخرى في مختلف أنحاء منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا وآسيا الوسطى. كما تملك هذه المجموعة الرائدة في تطوير وتشغيل مراكز التسوق في المنطقة صالات فوكس سينما؛ وهي تعدُّ أكبر سلسلة لصالات السينما في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى العديد من مراكز

التسلية والترفيه. وتتمتع المجموعة أيضاً بامتياز استخدام اسم المجموعة الفرنسية “كارفور” على شبكتها في 38 دولة. ومنذ افتتاح أول مركز تجاري لها في عام 1995، تضاعفت إيرادات المجموعة كل خمس سنوات لتصل إلى حوالي 8.2 مليار دولار في عام 2016.

يتولى آلان بجاني منصب الرئيس التنفيذي لمجموعة ماجد الفطيم منذ عامين بعد مسيرة امتدت لأكثر من عشر سنوات داخل المجموعة. ويحمل آلان شهادة في القانون ولكنه لا يمارس مهنة المحاماة حالياً. وقد تحدث آلان مؤخراً مع بيتر بروير وجيما دوريا من مكتب ماكنزي في دبي، وفيما يلي مقتطفات من هذا الحوار.

ماكنزي: توفر شركاتكم خدماتها لآلاف المستهلكين يومياً، فما هي أهم الاتجاهات الاستهلاكية التي تلاحظونها لدى عملائكم؟

آلان بجاني: إن أبرز اتجاه عالمي نلاحظ تأثيره على جميع أعمالنا هو تحول تركيز المستهلك من المنتج إلى تجربة التسوق ككل. تعدّ مجموعة ماجد الفطيم رائدة في مجال تجربة الزبائن منذ وقت طويل، ويرجع ذلك جزئياً إلى الارتفاع الشديد في درجات الحرارة في الشرق الأوسط خلال أشهر الصيف، ولذلك فمن الطبيعي أن يقضي الناس يوماً كاملاً في مركز التسوق! لكنهم بنفس الوقت لا يريدون أن تقتصر تجربتهم على التسوق طيلة اليوم فقط. وبناءً على ذلك، قمنا بتحويل مراكزنا التجارية إلى مراكز اجتماعية ووجهات حقيقية تعكس مفهوم تجارة التجزئة المصحوبة بالترفيه الذي يلبي رغبات عملائنا، وذلك تماشياً مع رؤيتنا المتمثلة في تحقيق أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم، وهو ما يجسده شعارنا لمول الإمارات التسوق مجرد بداية. كما إننا نواصل تطوير وتحديث أصولنا باستمرار. أما مفهومنا السينمائي “ThEATre by Rhodes”، على سبيل المثال، فهو يمثل شراكة بين فوكس سينما، الذراع السينمائية التابعة للمجموعة، وبين طاه شيف معروف، إذ مزجنا فيها بين متعة مشاهدة الأفلام مع أشهى المأكولات ليعيش المشاهد تجربة مبتكرة وغير مسبقة.

وتماشياً مع هذا الاتجاه المتمثل في تعظيم أهمية التجربة على المنتج، بدأ العملاء ينظرون إلى الرفاهية من زاوية مختلفة كلياً. فهي ترتبط بالاستمتاع الحقيقي بـ ”أسعد اللحظات“ وبالتجربة نفسها، بغض النظر عن نقطة السعر، علماً أن تجربة ”ThEATre by Rhodes“ ليست باهظة الثمن، بل تزيد بشكل بسيط على تذكرة السينما العادية، ولكن الناس يرونها تجربة فاخرة ويحبونها لأنها فكرة مبتكرة وفريدة من نوعها. فالمستهلكين لا يريدون دفع ثمن الرفاهية فحسب، بل يريدون أن يستمتعوا بها ويعيشونها.



يضم مول الإمارات أكثر من 600 متجرًا، إلى جانب صالات السينما ومنتجع تزلج داخلي ومنطقة للترفيه العائلي ومركز للفنون. صورة مقدمة من مجموعة ماجد الفطيم.

وهناك اتجاه استهلاكي آخر نراه؛ وهو أن المزيد من المستهلكين يريدون أن تكون التكنولوجيا جزءًا من تجربتهم. ويلاحظ هذا الاتجاه خصوصًا في منطقة الشرق الأوسط التي تمتاز بأحد أسرع معدلات النمو في اقتناء الهواتف الذكية ودخول الإنترنت والتسوق الإلكتروني واستخدام شبكات التواصل الاجتماعية في العالم. ولذلك، فإننا ندمج بُعدًا تكنولوجيًا في كافة الخدمات التي نقدمها، إذ دمجنا منصاتنا لتقنية المعلومات وأنشأنا قاعدة مركزية لبيانات عملائنا. فنحن نستخدم التكنولوجيا لرفع مستوى العروض التي نقدمها ونجري تحليلات لمعرفة المزيد عن أعمالنا وموظفينا وعملائنا واتخاذ قرارات تُساعدنا على خلق لحظات رائعة لهم، ونرى أن التكنولوجيا هي عملة المستقبل. كما نعكف حاليًا على ترسيخ علامتنا التجارية على الإنترنت، بحيث لا يقل حضورها وتميزها على الصعيد الرقمي عن الواقع، لاسيما أعمالنا في تجارة البقالة بالتجزئة.

هناك اتجاه كبير آخر أيضًا يتمثل في أن عرقلة الاستقرار في السوق لم يعد يأتي من منافسينا التقليديين فقط، بل من خارج إطار القطاعات التي نعمل بها أحيانًا. وعلينا أن نحرص بالآلاف بالتركيز على تجربة التسوق والتكنولوجيا السائدة اليوم، بل أن نواظب أيضًا على استشراف المستقبل واستباق رغبات العملاء في الحصول على تجربة مستقبلية تدعمها التكنولوجيا، ومن هنا تكمن فائدة التعلم الهائلة من القطاعات الأخرى، فنحن نتعلم من شركات التكنولوجيا الرائدة في العالم - مثل جوجل، فيسبوك، أمازون، فضلًا عن الشركات الناشئة المتميزة التي تطبق منهجيات جديدة لتذليل تحديات حقيقية.

ماكزري: هل هذا يعني أن مجموعة ماجد الفطيم بدأت تنظر لنفسها كشركة تكنولوجية؟

الآن بجاني: نوعًا ما. فهدفنا الاستراتيجي الأساسي أن نظل قادرين على الاستثمار في السوق، ما يعني أننا بحاجة إلى تحويل مجموعتنا من شركات تمارس أعمالها على نحو تقليدي إلى مؤسسات تعتمد على التكنولوجيا، وأن نضع العملاء في قلب أعمالنا خلال هذه العملية.

وأعتقد أن قطاع التجزئة قد قطع شوطاً طويلاً في فهم عملائنا فهماً عميقاً كعملاء وليس كقوة جماعية من المستهلكين، وعلينا أن ننظر إلى المستقبل وأن نبني علاقة فردية وشخصية مع العميل، تمامًا كما كان يفعل تجار التجزئة في الأيام السابقة. لكن لتحقيق ذلك اليوم، نحتاج إلى رؤية وتكنولوجيا قائمة على البيانات، وترسيخ أنماط التفكير الصحيحة لدى موظفينا. فهذه جميعها تعد الركائز التي يستند عليها توجهنا الاستراتيجي الأساسي على المدى الطويل المتمثل في الآتي: توفير تجربة لا تنسى للعملاء ورأس مال بشري منافس عالمياً تدعمه التكنولوجيا.

ماكنزي: حددتم العام الماضي توجهكم الاستراتيجي لمدة 25 عامًا، فما سبب أهمية هذه الخطوة؟ وهل من المنطقي أن تضعوا خطة طويلة المدى في مجال سريع التغير مثل قطاع التجزئة؟

آلان بجاني: شأننا شأن معظم المؤسسات في عالم الشركات، فإننا نحدد أفاقنا دائماً بخطة خمسية للأولويات المتجددة. إلا أنني أعتقد أن القرارات التي سنتخذها في هذه المرحلة- بشأن مجال عملنا ونطاقه وكيف سنُرجح كفتنا للفوز - هي التي ستحدد مصير شركتنا. ولا يمكننا ببساطة أن نتخذ مثل هذه الخيارات الحساسة دون توجه استراتيجي طويل المدى يخدمنا كبوصلة تُوجّه مسيرتنا العملية. عليك أن تؤمن بمبادئك إيماناً عميقاً لاستدامة النمو، خصوصاً إن كنت تُدير مجموعة أعمال متنوعة ومتنامية تضم 12 شركة في مراحل مختلفة من دورة حياتها، وإلا فمن السهل، بل ومن المغري، أن تنحرف عن المسار الصحيح. وكما كتب لويس كارول ذات مرة "إذا كنت لا تعرف أين ستذهب، فأَي طريق سيوصلك إلى هناك."

وكما قلت مرارًا وتكرارًا لقادتنا بأن التفوق على المنافسين لا يجب أن يكون هو هدفنا الأساسي، بل أن نحقق كامل إمكاناتنا كمؤسسة تجارية، ويُساعدنا توجهنا الاستراتيجي لمدة 25 عامًا في التركيز المستمر على هذه الغاية النهائية.

ماكزري: أحد أهدافكم هو أن تتمتع مجموعة ماجد الفطيم بسمعة عالمية ممتازة، فما الذي تريدون أن تشتهروا به؟

آلان بجاني: أرغب أن يُضرب بنا المثل وأن نصنع أسعد اللحظات لعملائنا. صحيح أننا لا نروج لالتزاماتنا وإنجازاتنا بشكل جيد، لكننا نتميز عالمياً في بعض جوانب أعمالنا ونستحق أن نكون مقياساً مرجعياً دولياً في هذه المجالات. لناخذ مسألة الاستدامة على سبيل المثال، أطلقنا مؤخراً استراتيجية المحصلة الإيجابية، والتي سنقلل على إثرها من استهلاكنا للمياه ومن انبعاثات الكربون لكي نُضيف للبيئة أكثر مما نأخذ منها، ما يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي من الشركات بحلول عام 2040. ونفتخر بأن نكون أول شركة في الشرق الأوسط تلتزم بتحقيق هذا الهدف؛ فنحن نفتخر بأن نكون جزءاً من مجموعة صغيرة من الشركات التي ”تفي بوعودها“ وتتبنى هذا الالتزام القوي بالاستدامة.

لذلك أصبحنا ندرس بشكل أفضل كيف سنقدم المعلومات حول الأثر الذي نقدمه للمجتمعات، وأعتقد أن هذا الجانب يزداد أهمية في عالم يتغير بسرعة مُطّردة. كما أننا نركز على ترسيخ ريادتنا الفكرية في مواضيع محددة تشكل الدعامات الأساسية لمستقبلنا ونطمح أن نكون روادها، مثل تجربة العملاء والابتكار.

ماكزري: أنت الآن تشغل منصب الرئيس التنفيذي منذ عامين تقريباً، فهل تشعر أنك ارتكبت أي أخطاء؟

آلان بجاني: أعتقد، إجمالاً، أننا اتخذنا الخيارات الاستراتيجية الصائبة. وإن كنت أعتقد أنه كان بإمكاننا تحقيق نتائج أفضل بكثير على صعيدين، هما: رأس المال البشري، والتكنولوجيا. فما زلنا نحاول مواكبة المعايير التنافسية العالمية في كلا هذين المجالين.

لقد انشغلنا ببناء مؤسسة أعمال لكننا لم نجعل من موظفينا محور تركيزنا الأول، ولم نبدأ إلا مؤخراً بالتركيز على الرأس المال البشري بقدر تركيزنا على رأس المال المادي. وبما أننا لا يمكننا التنبؤ بنوع القدرات التي سنحتاج لها في المستقبل؛ علينا بالتالي أن نواكب المستجدات

العالمية من أجل استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب. ولأن بعضاً من أهم الأدوار المستقبلية لم تنشأ بعد، فإن السبيل الوحيد للمضي قدماً هو غرس عقلية منفتحة ومُطلعة في مؤسستنا. علينا أن نواصل في تعزيز قدراتنا كمؤسسة يُمكن من خلالها أن تزدهر مسيرة أصحاب الكفاءة والطموح، وهي غاية يصعب جداً تحقيقها والحفاظ عليها. ويصف المؤلف والمحاضر المؤثر، سيمون سينك، هذه المسألة بفصاحة في كتابه ”ابدأ مع لماذا“، إذ يوضح أن الناس لم يعودوا ينضمون إلى مؤسسات، بل يشتركون في دعم قضية ما. وتتمثل قضية مجموعة ماجد الفطيم في رؤيتنا تحقيق أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم.

وعلى نفس النسق، كانت شركتنا دوماً تنتظر إلى التكنولوجيا على أنها عاملاً تمكينياً لكنها لم تُدمج إدماجاً كاملاً أبداً في كافة أعمالنا. وقد أنشأنا مؤخراً كُليّة التحليلات والتكنولوجيا الخاصة بنا، حيث تُقدم منهاجاً يغطي قدرات جميع العاملين في الشركة، بدءاً من الرؤساء التنفيذيين وصولاً إلى العاملين في الخطوط الأمامية. وأعتقد أننا واحدة من الشركات القليلة في العالم التي استثمرت في بناء القدرات التحليلية والرقمية إلى هذا الحد.

لذلك صحيح لقد ارتكبنا بعض الأخطاء، لكن الأهم هو القدرة على تصحيحها ذاتياً، وهو أمر بالغ الصعوبة دون وجود عقلية منفتحة ومُطلعة. إن غرس هذه العقلية لدى جميع موظفينا يمثل تحدياً كبيراً وسبباً رئيسياً لعملنا بتلك الجدية على ثقافتنا التنظيمية، ويعتبر معهد القيادة لدينا إنجاز أساسي في خارطة طريقنا لنصبح مؤسسة مُطلعة.

ماكنزي: حدثنا أكثر عن معهد القيادة، ما طبيعة عمله، وكيف يساعدكم في بناء القدرات بالضبط؟

الآن بجاني: أسسنا المعهد قبل عامين استناداً إلى نموذج القيادة الذي يُفصل سلوكيات قيادية محددة نتوقعها من موظفينا بغض النظر عن مستوى أقدميتهم في الشركة (الرسم البياني). وقد كررنا وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لتحديد هذه السلوكيات ووصف ما تعنيه تلبية توقعات المستهلكين أو تخطيها أو الإخفاق في تحقيقها بالتفصيل، كما أننا نناقش نموذج القيادة الخاص

بنا في كل اجتماع من اجتماعاتنا العامة ونشجع كافة الموظفين في المجموعة على استخدامه عند إبداء الملاحظات. ومنذ إطلاقه، حضر أكثر من 9,000 موظف برنامجًا واحدًا أو أكثر في معهد القيادة.

الرسم البياني

يتألف نموذج قيادة مجموعة ماجد الفطيم من ست أفكار أساسها قيم الشركة



المصدر: ماجد الفطيم | McKinsey&Company

نحن نتعامل مع أصحاب الكفاءات والمواهب لدينا بمنتهى الجدية، فنُقيّمهم بدقة بناءً على أدائهم وإمكاناتهم، وذلك باستخدام أداة تقييم شاملة، ونتيح لهم فرصًا لتولي دفة القيادة. لكننا لا نكتفي بذلك، إذ نبادر بدعم أعضاء فريقنا في رحلة تنمية مهاراتهم القيادية والمهنية من خلال عملية مستمرة لإدارة الأداء والتي صُممت لتمكينهم من الازدهار في عالم دائم التغير. إننا نستثمر في موظفينا، ونحن مستعدون لتحمل مخاطر هذا الاستثمار، وأعتبر نفسي خير مثال على كيفية تحمل المؤسسة لمخاطر الاستثمار في الأفراد، فهي المرة الأولى التي أتولى فيها منصب رئيس تنفيذي خلال مسيرتي المهنية، وأشعر بالامتنان للمجموعة التي منحتني هذه الفرصة.

باختصار، نحن بصدد إقامة شراكة مع أعضاء فريقنا لنعكس فلسفة التحول الخاصة بنا؛ التحول من الرأس المالي الذي يمثل أهم أصولنا حاليًا إلى رأس المال البشري، فكل شيء يبدأ وينتهي هناك. وأعتقد أن هذا ”الوضع الجديد“- أي سياق التغيير الهائل الذي نعيش ونعمل فيه حاليًا- يضع مقتضيات إضافية على عاتق القيادة، ما يعني ضمنيًا أن رأس المال المادي لم يعد عاملاً مقيّدًا للنمو أو محفزًا للأداء المتفوق؛ إنما هي جودة رأس المال البشري في المؤسسة. وأعتقد أننا انتقلنا من عصر رأس المال إلى عصر ”المواهب“ الذي يفوز فيه من يستقطب أفضل المواهب ويعمل على تنميتها ويحافظ عليها. ما الذي أعنيه بـ ”أفضل المواهب“؟ الأمر في غاية البساطة، من يملكون عقلية منفتحة ومُطلعة.

ماكنزي: بصفتك رئيسًا تنفيذيًا، كيف تتعلم بدورك؟

آلان بجاني: أستمتع بالتعلم من خلال المحادثات، سواءً كانت عفوية أو منظمة، في الاجتماعات وأثناء وجبات الغداء أو استراحات القهوة. ومن يعرفني سيخبرك أنني غالبًا ما أطور طريقة تفكيري خلال جلسات العصف الذهني ومناقشة مسألة مُعيّنة، وعند خوضي لمحادثات تثير التفكير، أكون أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة وتقييم الخيارات الاستراتيجية والتوسع فيما يُمكن تحقيقه.

كما إنني طبعًا أقيس أدائي مقارنة بنموذج القيادة الخاص بنا. فعلى الرغم من صعوبة أن "تمسك المرأة" وتستقرأ ملاحظات تقييمك الشاملة وأن تعترف بسلبياتك ونقاط ضعفك، إلا أن هذا تحديدًا ما نحتاج إليه إذا أردنا غرس عقلية مُطلعة في المؤسسة كلها وتبني نهجًا صحيًا في التعامل مع الفشل وتخطيه.

بل أنني قررت أن أتحدى بالجرأة وأن أكون مثالًا للآخرين في الشفافية بعرض ملاحظات تقييمي الشامل على فريقتي. وقد أدركت أن هناك جانبًا عليّ أن أحسنه في أدائي، على سبيل المثال، ألا وهو تخصيص المزيد من الوقت لتوجيه الأفراد، وأعتقد أنها ملاحظة منصفة وجانب أعمل على تحسينه حاليًا.

ماكنزي: ما هي أفضل نصيحة تلقيتها في مجال القيادة منذ أن أصبحت الرئيس التنفيذي للمجموعة؟

آلان بجاني: هناك ثلاثة أمور كان لها وقع خاص في تفكيري، أو لاها عبارة فرنسية تقول "دع الأمور تأخذ مجراها"، وهي تعني أنك لا يُمكنك الاستعجال بتنفيذ بعض الأمور. فقد وجدت خلال عملية تحوّل شركتنا، على سبيل المثال، أن عليك إيصال الحجة وراء هذا التغيير ثم جمع الأدلة التي تؤّضح أثره لاستدامته، لكن مع إتاحة الوقت الكافي للموظفين لاستيعاب التغيير ودمجه وممارسته في عملهم. ونقوم بذلك بإيجاد بيئة منفتحة تسودها الثقة حيث يُمكنهم التعبير عن مخاوفهم ولا تسمح بتفاقم أي مشكلة يواجهونها.

غير أن هذا لا يعني أن نترك المسألة للزمن أو أن نتباطأ في حلها، بل أعتبر أن الحفاظ على الأهمية الملحة وسرعة وتيرة العمل في المؤسسة من أهم مسؤولياتي الرئيسية، فالتغيير فن أكثر من كونه علم. عليك أيضًا أن تستخدم تقدير كقائد لمعرفة أي أجزاء من المؤسسة يمكن أن تتحرك بشكل أسرع من غيرها وتلك التي تحتاج إلى أنواع مختلفة من التدخل، وتعديلها وفقًا لذلك، فلا يوجد أسلوب واحد يناسب الجميع.

وهناك اقتباس آخر أحبه جاء على لسان وينستون تشرشل: ”إذا كنت ذاهبًا نحو الجحيم فتابع طريقك“. تحدثنا تلك المقولة عن سمة أعتبرها نبراسًا لي، ألا وهي التمسك بأهدافك على المدى الطويل والمثابرة عندما تسير الأمور على عكس ما تحب.

أما المقولة الثالثة التي أثرت في تأثيرًا بالغًا فهي ”قد لا يكون خطأك، لكنها مشكلتك“. أي أن عليك تحمل المسؤولية الكاملة عن أفعالك وكذلك عن أفعال من تقودهم. وأعتقد أن القادة بحاجة إلى توسيع مفهوم الإدارة دون تضيق الخناق على الآخرين.

ماكنزي: سؤال أخير: ما هي مصادر إلهامك؟

الآن بجاني: لقد نشأت في بيروت خلال الحرب الأهلية. وعندما أعود بذاكرتي، أجد أن أحد أهم الدروس الكثيرة المستفادة من تلك التجربة هو أنه يمكن للمرء أن يحقق أي شيء رغم كل الصعاب، شريطة أن يعمل بقلبه وعقله على تحقيقه. في هذا الصدد، أستوحي إلهامي من رؤية السيد ماجد الفطيم وطموحه للوصول إلى العالمية وإصراره على الالتزام برؤية طويلة الأجل.

كما أن دبي مصدر آخر للإلهام، فقد بُنيت المدينة التي نسميها الوطن في وقت قصير جدًا إلا أنها تحدثت كل قواعد الاقتصاد ورسخت مكانتها كوجهة عالمية حقيقية. ومن المثير للعجب أن نرى كيف أن دبي، التي تملك موارد طبيعية محدودة للغاية وكان من الممكن أن تظل بؤرة تجارية على حافة صحراء شاسعة، تحاول أن تحتل مكانة رائدة عالميًا في مجالات النقل والتجارة والسياحة والتكنولوجيا والتجاوب الحكومي، بل والسعادة أيضًا. وما كانت لتصل مجموعة ماجد الفطيم إلى ما وصلت إليه اليوم كمؤسسة عالمية لو لم يكن مقرها الرئيسي في دبي.

نبذة عن الكتاب

أجرى هذه المقابلة **بيتر بريور**، شريك رئيسي في مكتب ماكنزي في كولونيا، و**جيما دوريا**، شريك في مكتب دبي.