

مقابلة

أغسطس 2017

تغيير مفهوم ”تجارة التجزئة المصحوبة بالترفيه“ في منطقة الشرق الأوسط وخارجها

بقلم بيتر بروير وجيماء دوريا

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

تصل درجات الحرارة أحياناً في فصل الصيف في دبي إلى 40 درجة مئوية (ما يعادل 104 فهرنهايت)، ولذلك يختار الناس الذهاب إلى مول الإمارات المُكيف 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 «סקי 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 ڤوكس سينما؛ وهي تعدّ أكبر سلسلة لصالات السينما في الشرق الأوسط، بالإضافة إلى العديد من مراكز

التسليه والترفيه. وتتمتع المجموعة أيضًا 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 مؤخرًا مع بيتر بروير وجيمس 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 نلحظ 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 تقصر تجربتهم على التسوق طيلة اليوم فقط. وبناءً على ذلك، قمنا بتحويل مراكزنا التجارية إلى مراكز اجتماعية ووجهات حقيقة 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 يجسد شعارنا لمول الإمارات التسوق مجرد بداية. كما إننا نواصل تطوير وتحديث أصولنا باستمرار. أما مفهومنا السينمائي "ThEATre by Rhodes" الذي سبيل المثال، فهو يمثل شراكة بين فوكس سينما، الأذراع السينمائية التابعة للمجموعة، وبين طاه شيف معروف، إذ مز جنا فيها بين متعة مشاهدة الأفلام مع أشهر المأكولات ليعيش المشاهد تجربة مبتكرة وغير مسبوقة.

وتماشياً مع هذا الاتجاه المتمثل في تعظيم أهمية التجربة على المنتج، بدأ العملاء ينظرون إلى الرفاهية من زاوية مختلفة كلّياً. فهي ترتبط بالاستمتاع الحقيقى بـ “أسعد اللحظات” وبالتجربة نفسها، بعض النظر عن نقطة السعر، علمًا أن تجربة “ThEATre by Rhodes” ليست باهظة الثمن، بل تزيد بشكل بسيط على تذكرة السينما العاديه، ولكن الناس يرونها تجربة فاخرة ويحبونها لأنها فكرة مبتكرة وفريدة من نوعها. فالمستهلكين لا يريدون دفع ثمن الرفاهية فحسب، بل يريدون أن يستمتعون 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 جزءاً من تجربتهم. ويلاحظ هذا الاتجاه خصوصاً في منطقة الشرق الأوسط التي تمتنز بأحد أسرع معدلات النمو في اقتناء الهواتف الذكية ودخول الإنترنت والتسوق الإلكتروني واستخدام شبكات التواصل الاجتماعي في العالم. ولذلك، فإننا ندّمج بُعداً تكنولوجياً في كافة الخدمات التي نقدمها، إذ دمنا منصاتنا لتقنية المعلومات وأنشأنا قاعدة مركبة لبيانات عملائنا. فنحن نستخدم التكنولوجيا لرفع مستوى العروض التي نقدمها ونُجري تحليلات لمعرفة المزيد عن أعمالنا وموظفيها وعملائنا واتخاذ قرارات تُساعدنا على خلق لحظات رائعة لهم، ونرى أن التكنولوجيا هي عملة المستقبل. كما نعكف حالياً 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 أيضاً يتمثل في أن عرقلة الاستقرار في السوق لم يعد يأتي من منافسينا التقليديين فقط، بل من خارج إطار القطاعات التي نعمل بها أحياناً. علينا أن نحرص بألا نكتفي بالتركيز على تجربة التسويق والتكنولوجيا السائدة اليوم، بل أن نواكب أيضاً 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، فضلاً عن الشركات الناشئة المتميزة التي تطبق منهجيات جديدة لتذليل تحديات حقيقة.

ماكنزي: هل هذا يعني أن مجموعة ماجد الفطيم بدأت تتظر لنفسها كشركة تكنولوجية؟

آلان بجاني: نوعاً ما. فهدفنا الاستراتيجي الأساسي أن نظل قادرين على الاستمرار 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 كفئة جماعية من المستهلكين، علينا أن ننظر إلى المستقبل وأن نبني علاقة فردية وشخصية مع العميل، تماماً كما كان يفعل تجار التجزئة في الأيام السابقة. لكن لتحقيق ذلك اليوم، تحتاج إلى رؤى وتكنولوجيا قائمة على البيانات، وترسيخ أنماط التفكير الصحيحة لدى موظفينا. وهذه جميعها تعد الركائز التي يستند إليها 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 عاماً، مما سبب أهمية هذه الخطوة؟ وهل من المنطقي أن تضعوا خطة طويلة المدى في مجال سريع التغير مثل قطاع التجزئة؟

آلن بجاني: شأننا شأن معظم المؤسسات في عالم الشركات، فإننا نحدد أفاقنا دائمًا بخطوة خمسية للأولويات المتتجدة. إلا أنني أعتقد أن القرارات التي سنتخذها في هذه المرحلة - بشأن مجال عملنا ونطاقه وكيف سُترجم كفتنا للفوز - هي التي ستحدد مصير شركتنا. ولا يمكننا ببساطة أن نتخذ مثل هذه الخيارات الحساسة دون توجيه استراتيجي طويل المدى يخدمنا كبوصلة توجّه مسيرتنا العملية. عليك أن تؤمن بمبادئك إيماناً عميقاً لاستدامة النمو، خصوصاً إن كنت تُدير مجموعة أعمال متنوعة ومتามية تضم 12 شركة في مراحل مختلفة من دورة حياتها، وإن من السهل، بل ومن المغرٍ، أن تحرف عن المسار الصحيح. وكما كتب لويس كارول ذات مرة "إذا كنت لا تعرف أين ستذهب، فأي طريق سيوصلك إلى هناك."

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

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

آلن بجاني: أرغب أن يُضرب بنا المثل وأن نصنع أسعد اللحظات لعملائنا. صحيح أننا لا نروج لالتزامتنا وإنجازاتنا بشكل جيد، لكننا نتميز عالمياً في بعض جوانب أعمالنا ونستحق أن تكون مقياساً مرجعيًا دولياً في هذه المجالات. لأخذ مسألة الاستدامة على سبيل المثال، أطلقنا مؤخرًا 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 تتلزم بتحقيق هذا الهدف؛ فنحن نفتخر بأن نكون جزءاً من مجموعة صغيرة من الشركات التي “تفى بوعدها” وتتبني 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 مطردة. كما أننا نركز على ترسيخ رياضتنا الفكرية في مواضيع محددة تشكل الدعامة الأساسية لمستقبلنا ونطمح أن نكون روادها، مثل تجربة العملاء والابتكار.

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

آلن بجاني: أعتقد، إجمالاً، أننا اتخذنا الخيارات الاستراتيجية الصائبة. وإن كنت أعتقد أنه كان بإمكاننا تحقيق نتائج أفضل بكثير على صعيددين، 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 مؤخرًا بالتركيز على الرأس المال البشري بقدر تركيزنا على رأس المال المادي. وبما أننا لا يمكننا التنبؤ بنوع القدرات التي سنحتاج لها في المستقبل؛ علينا وبالتالي أن نواكب المستجدات

العالمية من أجل استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب. ولأن بعضًا 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 يمكن من خلالها أن تزدهر مسيرة أصحاب الكفاءة والطموح، وهي غاية يصعب جدًا تحقيقها والحفاظ عليها. ويصف المؤلف والمحاضر المؤثر، سيمون سينك، هذه المسألة بفصاحة في كتابه “ابداً مع لماذا”， إذ يوضح أن الناس لم يعودوا ينضمون إلى مؤسسات، بل يشترون في دعم قضية ما. وتتمثل قضية مجموعة ماجد الفطيم في رؤيتنا تحقيق أسعد اللحظات لكل الناس، كل يوم.

وعلى نفس النسق، كانت شركتنا دومًا تتظر إلى التكنولوجيا على أنها عاملاً تمكيناً لكنها لم تُدمج إدماجاً كاملاً أبداً في كافة أعمالنا. وقد أنشأنا مؤخرًا كلية التحليلات والتكنولوجيا الخاصة بنا، حيث تقدم 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 وال الرقمية 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 أساسى في خارطة طريقنا لنصبح مؤسسة مطلعة.

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

آلان بجاني: أسسنا المعهد قبل عامين استناداً إلى نموذج القيادة الذي يفصل سلوكيات قيادية محددة نتوقعها من موظفينا بغض النظر عن مستوى أقدمتهم في الشركة (الرسم البياني). وقد كرسنا وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لتحديد هذه السلوكيات ووصف ما تعنيه تلبية توقعات المستهلكين أو تخفيها أو الإخفاق في تحقيقها بالتفصيل، كما أنتا ناقش نموذج القيادة الخاص

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

الرسم البياني

يتالف 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، فنقيّمهم بدقة بناً على أدائهم وإمكاناتهم، وذلك باستخدام أداة تقييم شاملة، ونتيح لهم فرصاً 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 صُممّت لتمكينهم من الازدهار في عالم دائم التغيير. 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 بصدّد إقامة شراكة مع أعضاء فريقنا لعكس فلسفة التحول الخاصة بنا؛ التحول من الرأس المال المالي الذي يمثل أهم أصولنا حالياً إلى رأس المال البشري، فكل شيء يبدأ وينتهي هناك. وأعتقد أن هذا ”الوضع الجديد“ - أي سياق التغيير الهائل الذي نعيش ونعمل فيه حالياً - يضع مقتضيات إضافية على عاتق القيادة، ما يعني ضمناً أن رأس المال المادي لم يعد عاملاً مقيداً للنمو أو محفزاً للأداء المتوقّع؛ 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 وي العمل على تطويرها و يحافظ عليها. ما الذي أعنيه بـ ”أفضل المواهب“؟ الأمر في غاية البساطة، من يملكون عقلية منفتحة ومُطلعة.

ماكنزي: بصفتك رئيساً تنفيذياً، 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 غالباً ما أطور طريقة تفكيري خلال جلسات العصف الذهني ومناقشة مسألة معينة، وعند خوضي لمحادثات تثير التفكير، أكون أكثر قدرة على توليد أفكار جديدة وتقييم الخيارات الاستراتيجية والتوسيع فيما يمكن تحقيقه.

كما إنني طبعاً أقيس أدائي مقارنة بنموذج القيادة الخاص بنا. فعلى الرغم من صعوبة أن ”تمسك المرأة“ وتستقرأ ملاحظات تقييمك الشاملة وأن تعرف بسلبياتك ونقاط ضعفك، إلا أن هذا تحديداً ما نحتاج إليه إذا أردنا غرس عقلية مطلعة في المؤسسة كلها وتبني نهجاً صحياً في التعامل مع الفشل وتخطيه.

بل إنني قررت أن أتحلى بالجرأة وأن أكون مثلاً لآخرين في الشفافية بعرض ملاحظات تقييمي الشامل على فريقي. وقد أدركت أن هناك جانباً عليّ أن أحسّنه في أدائي، على سبيل المثال، ألا وهو تخصيص المزيد من الوقت لتوجيه الأفراد، وأعتقد أنها ملاحظة منصفة وجانب أعمل على تحسينه حالياً.

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

آلن بجاني: هناك ثلاثة أمور كان لها وقع خاص في تفكيري، أولاهما عبارة فرنسيّة تقول ”دع الأمور تأخذ مراجاها“، وهي تعني أنك لا يمكنك الاستعجال بتنفيذ بعض الأمور. فقد وجدت خلال عملية تحول شركتنا، على سبيل المثال، أن عليك إيصال الحجة وراء هذا التغيير ثم جمع الأدلة التي توضح أثره لاستدامته، لكن مع إتاحة الوقت الكافي للموظفين لاستيعاب التغيير ودمجه وممارسته في عملهم. ونقوم بذلك بإيجاد بيئه 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 أيضاً أن تستخدم تقديرك كقائد لمعرفة أي أجزاء من المؤسسة يمكن أن تتحرك بشكل أسرع من غيرها وتلك التي تحتاج إلى أنواع مختلفة من التدخل، وتعديلها وفقاً 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 المقوله عن سمة اعتبرها نبراساً لي، ألا وهي التمسك بأهدافك على المدى الطويل والمثابرة عندما تسير الأمور على عكس ما تحب.

أما المقوله الثالثة التي أثرت في تأثيراً بالغاً 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 تضييق الخناق على الآخرين.

ماكنزي: سؤال آخر: ما هي مصادر إلهامك؟

آلان بجاني: لقد نشأت في بيروت خلال الحرب الأهلية. وعندما أعود بذاكرتي، أجده أحد أهم الدروس الكثيرة المستفاده من تلك التجربة هو أنه يمكن للمرء أن يحقق أي شيء رغم كل الصعاب، شريطة أن يعمل بقلبه وعقله على تحقيقه. في هذا الصدد، أستوحى 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 تحدت كل قواعد الاقتصاد ورسخت مكانتها كوجهة عالمية حقيقة. 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 تحل مكانة رائدة عالمياً 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، وجima دوريا، شريك في مكتب دبي.