

SAUDIA SPECIAL EDITION

SOAR

HOW THE WORLD'S BEST AIRLINE
BRANDS DELIGHT CUSTOMERS
AND INSPIRE EMPLOYEES



SHASHANK NIGAM

CEO OF SIMPLIFYING

FOREWORD BY HE DG ENG IBRAHIM AL-OMAR

قالوا عن الكتاب

لا ينجح تقليد ما يقوم به المنافسون في أي صناعة، ولا سيما في النقل الجوي الذي يعدّه كثير من العملاء خدمة أساسية، ويغوص بنا (شاشانك) عميقًا في قصص رائعة عن طريقة شركات الطيران الناجحة في إنشاء مسارها الخاص».

ديفيد ميرمان سكوت

المؤلف ذائع الصيت لكتاب (القواعد الجديدة للتسويق والعلاقات العامة)، المتاح الآن بـ ٢٥ لغة من العربية إلى الفيتنامية.

«كتاب (شاشانك) جدير بالقراءة، إذ يشعر القارئ بأن صديقًا تعرفه من زمن بعيد يصحبك، وهو ينثر المعرفة، ويشاركك النصيحة، ويحفزك لبذل قصارى جهدك، والأمر ليس مجرد محاضرة مملة، ولكنه قصة مسلية تدفعنا إلى التحليق عاليًا، بقوة موظفينا وعلامتنا التجارية وعملائنا».

جاي سورينسن

رئيس شركة (أيديا وركس IdeaWorks).

«هذا أول كتاب يكشف أفضل الممارسات في مجال تسويق شركات الطيران، ويوثقها، فهو كتاب يجب أن يقرأه كل من يتطلع إلى بناء مستقبل مهني في مجال الطيران التجاري».

د. ماريو هاردي

الرئيس التنفيذي لشركة (باتا PATA).

«كتاب يرسم لك خطة لتصميم علامات تجارية طويلة الأمد، وعليك الآن أن تقرأ كتاب (شاشانك) قبل أن تبدأ شركات الطيران المنافسة في قراءته».

جيانفرانكو (باندا) بيتينج

كاتب، ومراقب ونائب رئيس سابق في التسويق والاتصالات – أزول.

«عبر (شاشانك) عن رؤيته بتحليله للروابط القوية بين شركات الطيران ذات العلامات التجارية، وعملائها وموظفيها، ويعد بذلك رائدًا في تغيير النظرة إلى تسويق شركات الطيران».

جيف كاسي

العضو المنتدب السابق لتسويق
شركات الطيران – شركة بوينج.

«تلمس الخدمة المثالية من شركة (فتيات سنغافورة)، أو عندما يرد (توني فرنانديز) على تغريدتك، أو عندما تسمع ضحكة (هيرب كيلير) ويكشف (شاشانك) كيف تنشئ أفضل شركات الطيران في العالم روابط مستمرة مع عملائها».

باتريك بودس

نائب مدير التسويق في شركة
بومباردييه لإنتاج الطائرات الحربية.

«لقد تعلمت الكثير من (شاشانك)، وأنت أيضًا ستتعلم الكثير، ويكشف كتابه هذا عن أسرار أفضل العلامات التجارية، التي تساعد شركات الطيران على الاستمرار في الصدارة مدة طويلة.

(نيكولا لانج)

مدير الخدمات المميزة – لوفتهانزا.

«يركز هذا الكتاب على أهمية الإبداع والتمكين عند تطوير العلامات التجارية لشركات الطيران، ويذكرك بأن التفكير الأوسع يساعدك على إيجاد روابط قوية مع عملائك».

ماري إيلين جونز

نائب مدير المبيعات في الأمريكتين –
برات أند ويتني ورئيس وينج كلوب.

«شركة الطيران التقليدية هي خدمة أساسية في مجال الأعمال، وهذا يتطلب تنفيذ متقن، وهناك من يقومون بذلك فعلاً، وبالفعل على نحو جيد يقدمه الآخرون بالفعل، ولقد أدركت شركات الطيران التي ورد ذكرها في كتاب (شاشانك) أهمية التركيز على العميل وقيمة العلامة التجارية – وهذا ما جعلها أفضل شركات القرن الحادي والعشرين».

مارك لايبيدوس

المدير التنفيذي لشركة أميديو
.Amedeo

«لقد أصاب (شاشانك) بقوله: لكي تنشئ علامة تجارية باقية، عليك ألا تسير وفق القواعد المعتادة في التسويق، وعليك أن تفكر بطريقة مختلفة كما فعلت الشركات المشار إليها في الكتاب».

باتريك مورفي

الرئيس السابق لشركة راينير Ryanair.

«مجال صناعة الطيران فريد من نوعه، ولم يتقنه سوى القليل من الشركات، التي أصبحت من أفضل العلامات التجارية مثل (شاشانك)».

هنري كوربرون

المدير التنفيذي السابق لشركة ILFC
.and Airbus North America

«هذا الكتاب أحد أندر الكتب الغنية بالقصص الملهمة وتقنيات العمل التي يمكنها مساعدتك على التميز في عملك بوصفك مسوقاً».

د. بيرند شميت

مؤلف، ومدير مركز القيادة العالمية
للعلامة التجارية – كلية كولومبيا
للأعمال.

«يوفر لك هذا الكتاب مخططاً قوياً لإنشاء علامة تجارية، ويجب على كل العاملين في شركات الطيران قراءته».

ألين آدمسون

الرئيس السابق، شركة لاندور
(Landor) - أمريكا الشمالية.

«عندما يقوم مختص بالتسويق في مجال الطيران مثل (شاشانك) بتأليف كتاب حول هذا الموضوع، فيجب عليك قراءته».

أنجيلا جيتينز

مدير عام المجلس الدولي للمطارات
.ACI World

«يضيف (شاشانك) نظرة عصرية – للقرن الحادي والعشرين - حول ما يمكن أن يُحدث فرقاً في واحد من أكثر القطاعات تنافساً وأسرعها حركة».

مايكل بلانت

نائب الرئيس للاتصالات المؤسسية –
وان ورلد Oneworld.

«يُعدّ كتاب (شاشانك) استقصاءً رائعاً عن كيفية نجاح العلامات التجارية لشركات الطيران، ومصدرًا مُلهماً لمن يريد العمل في هذه الصناعة التنافسية».

أندريس فابر

المدير التنفيذي لشركة أرمور للطيران،
ومدير العمليات السابق لشركة
فولاريس.

«تعتمد العلامات التجارية لشركات الطيران على تجربة العميل الرائعة التي تتحقق من خلال المشاركة والتعاطف والموظفين الذين يركزون على العملاء، وينقل لنا هذا الكتاب قصص سبع شركات طيران، نجحت بالفعل في ذلك؛ لذا تُعدّ قراءة الكتاب ضرورية للغاية للمديرين التنفيذيين في شركات الطيران، ولهؤلاء الذين يسعون كي يصبحوا مديري تنفيذيين لشركات الطيران».

د. كيث ماسون

رئيس مجلس إدارة النقل الجوي –

جامعة كرانفيلد.

SOAR

إصدار خاص بالمملكة العربية السعودية

SOAR

كيف تُرضي أفضل شركات الطيران في
العالم عملاءها وتُلبم موظفيها؟

شاشانك نيجام

وماثيو شارب

واشنطن العاصمة

حقوق النشر محفوظة - شاشانك نيجام
Copyright © 2022 by Shashank Nigam

طبعة خاصة

كل الحقوق محفوظة. لا يجوز استخدام هذا الكتاب أو إعادة إنتاجه بأي طريقة دون إذن كتابي من الناشر إلا في سياق المراجعات.

جميع العلامات التجارية – المشار إليها في الكتاب - ملك لأصحابها.

نشرته أيديابريس للنشر للـ Ideapress Publishing في الولايات المتحدة الأمريكية.

أيديا بريس للنشر

www.ideapresspublishing.com

تصميم الغلاف Faceout Studio Layout

المصمم: جاسيكا أنجستين.

بيانات الفهرس مسجلة في ملف لدى مكتبة الكونجرس.

ردمك: ٧-١١١-٦٤٦٨٧-١-٩٧٨ (غلاف عادي)

ردمك: ٦-٠٦٤-٦٤٦٨٧-١-٩٧٨ (غلاف مقوى)

مبيعات خاصة

كتب أيديابريس متاحة بخصم خاص لمشتريات الجملة وبالأقساط للترويج للمبيعات أو للاستخدام في برامج تدريب الشركات. متوافر أيضًا طبعات خاصة بأغلفة مخصصة ومقدمة خاصة وعلامات الشركة والمحتوى الإضافي.

١٢٣٤٥٦٧٨٩١٠

إهداء

إلى (دوون) لإيمانه بشركة (سيمبل فلاينج) (SimpliFlying) عندما كانت فكرة في مخيلتي.

إلى (لاريد روبين) لمساعدتي دومًا على تخطي الحدود.

إلى والدي لطرحة الأسئلة الصعبة دومًا.

محتويات

تمهيد

مقدمة

الفصل الأول: السعودية: كرم ضيافة فطري

الفصل الثاني: ويست جيت كاريس

الفصل الثالث: الجنوب الغربي: قصة حب

الفصل الرابع: فينير (Finnair): مصممة لأجلك

الفصل الخامس: طيران آسيا (AirAsia): لا تقل أبداً: لا

الفصل السادس: الخطوط الجوية التركية: اختلاف مبهج

صور

الفصل السابع: موقع كولولا (kulula.com): أظرف شركات الطيران

الفصل الثامن: الخطوط الجوية السنغافورية: حتى أدق التفاصيل

الفصل التاسع: شركة فيولينغ (Vueling) شركة ناشئة

الفصل العاشر: طيران نيوزلندا: شركة طيران صغيرة من ركن العالم

الملحق

نموذج العلامة التجارية (إكس ٦)

شكرو وتقدير

قائمة المراجع

تمهيد

السعودية: أجنحة رؤية ٢٠٣٠، تربط المملكة العربية السعودية والعالم ببعضهما.

لطالما كان الطيران جزءًا من إرث المملكة العربية السعودية، وتعمل الخطوط الجوية العربية السعودية - الناقل الوطني - منذ أكثر من ٧٥ عامًا، وبينما نعمل على توسيع نطاق وصولنا العابر للمقارات، فقد أخذنا أيضًا الوقت الكافي للنظر إلى الداخل وتقييم موقفنا - والتحسين من جوهره.

إن المسار الذي بدأناه معًا - بوصفنا فريقًا واحدًا - هو مسار تحولي؛ لأنه في سبيلنا إلى رسم طريق التقدم، كان علينا أن نركز بشكل كامل على الداخل، ونحدد ما نحتاج إلى تغييره.

يخضع كل جانب من جوانب العمل لتقييم شامل، مع تطبيق أفضل الممارسات الصناعية، حيثما أمكن ذلك.

نحن الآن في هذه الرحلة، نكرس كل قوانا باستمرار لتعزيز الخطوط الجوية السعودية ومكانتها العالمية في صناعة الطيران.

استطعنا من خلال التركيز المستمر، أن نحول خطوطنا الجوية من شركة غير معروفة نسبيًا خارج المملكة لتصبح واحدة من كبرى شركات الطيران الرائدة في العالم.

لقد تغيرت الأمور بشكل كبير وسط انفتاح العالم على المملكة العربية السعودية، وانفتاح المملكة العربية السعودية على العالم.

يبشر احتضان الثقافات بروابط وفرص وطرق جديدة للتألق، ومن هنا يبرز دورنا بوصفنا حلقة وصل عالمية، وهذا ما نركز عليه اليوم، إضافة إلى ذلك، تستمر شبكة الخطوط الجوية في التطور، وتمتد خططنا للتوسع إلى مجتمعات جديدة وعواصم عالمية ووجهات ترفيهية.

لقد بدأنا في منطقة جديدة مع جائحة كوفيد-١٩ العالمية، التي هزت صناعتنا حتى صميمها، ولكننا الآن نشهد زيادة في رحلات الوصول قبل الموعد المحدد، ما يدل أنه على الرغم من كل ذلك، فإن هذه الصناعة مرنة والسفر الجوي في جوهره يقوم على الأشخاص، والموهبة، والترابط الثقافي.

ومع استمرار مسيرة نمونا، أصبح واضحًا تمامًا أن تقاليدنا وتراثنا يتألقان في منتجاتنا: من تصميم الطائرة والترفيه على متنها، والمطبخ، والتفاعل الشخصي من فرق العمل على الأرض إلى الخدمة على متن الطائرة.

ثقافتنا مهمة بالنسبة إلينا، وهي قوتنا التي نفخر فيها بخدمة الآخرين ووضع السلامة والراحة في مقدمة أولوياتنا.

ويسعدنا أن نرحب بكل مسافر على متن رحلات الخطوط الجوية السعودية، وكأنه ضيف في منزلنا، ونشكرك على السماح لقصتنا بأن تكون جزءًا من رحلتك.

مع تحيات

إبراهيم العمر

مدير عام شركة الخطوط الجوية

العربية السعودية – مجموعة

السعودية.

المقدمة

SOAR: sôr / فعل

١- يُحلق. أو ترتفع عاليًا في الهواء.

٢- الحفاظ على ارتفاع في الهواء دون رفرفة أجنحة أو استخدام قوة المحرك.

خلال خمسة عشر عامًا مضت منذ أن تركت وظيفتي في بوسطن للبدء في (سيمبل فلاينج)، سافرت بالطائرات لما يزيد قليلاً على مليون ميل عبر ١٠١ شركة طيران، وكان عدد من هذه الرحلات على متن ثلاث شركات طيران أمريكية كبرى – (أمريكان إيرلاينز) و(يوناييتد إيرلاينز) و(دلتا إيرلاينز). المدهش أنني أتذكر أنني كنت على متن هذه الخطوط الجوية، إلا أنني لا أتذكر تمامًا متى كنت على متن أي منها، وهذا لا يعني أن ذاكرتي ضعيفة، فأنا - أتذكر معظم رحلاتي ووجهاتي جيدًا - لكن شركات الطيران الثلاث هذه بدت متشابهة جدًا مع بعضها في كل مرة أسافر فيها معهم، ويبدو الأمر كما لو أن أكبر ثلاث شركات طيران أمريكية تحاول جاهدة أن تبقى خفية غير ملحوظة.

لدى الشركات الثلاثة تصميمات داخلية زرقاء ورمادية، ومقاعد ضيقة في الدرجة الاقتصادية – جميعهم يطلقون عليها المقاعد الرخيصة – يخدمها مضيفات طيران يبدو علمن عدم الاهتمام، وحتى في مقاعد الدرجة الأولى، فهناك ثمة تشابه كبير، مع معاناة يتكبدتها غالبية المسافرين.

ولا تظهر هذه الأمور إذا كنت مسافرًا في درجة الأعمال، وغالبًا ما تكون استراحات المسافرين عبارة عن غرف مزدحمة مع مجموعة محددة من الوجبات الخفيفة.

وعندما تعلن إحدى شركات الطيران الثلاث عن أسرة مسطحة في رحلات عبر القارات مثل شركة (جيت بلو)، فإن الشركتين الأخريين تفعلان الأمر نفسه بعد مدة وجيزة، ولا ينال تحسين مستوى الخدمة إلا القليل من الاهتمام. قال (هنري هارتفيلدت) مؤسس (أتموسفير ريسيرش جروب) – وهي شركة أبحاث واستشارات في مجال صناعة السفر - في مقال نُشر أخيرًا في صحيفة (وول ستريت): «ذابت شركات الطيران الثلاث الكبرى في فقاعة واحدة كبيرة متجانسة».

ومن ناحية أخرى، هناك رحلة داخلية واحدة أتذكرها بوضوح، فقد كنت في رحلة طيران في وقت متأخر من الليل من شيكاغو إلى أوستن في تكساس، لحضور مؤتمر، وكنا نهبط قبل منتصف الليل

بقليل، ساعتها جلس المضيفون في مقاعدهم استعدادًا للهبوط، ثم اتجهت مضييفة إلى الميكروفون، ولدهشتي، غنت لنا أغنية أطفال عفوية في أثناء هبوطنا، وأوضحت لنا أنها اعتادت أن تغنيها كل ليلة لأطفالها، على أي حال كانت نهاية يوم منعشة لمعظم الركاب، الذين صفقوا شاكرين المضييفة بمجرد هبوطنا، وكانت تلك هي رحلتي الأولى مع (ساوث ويست) في عام ٢٠١٠م، وقد تركت لدي انطباعًا لا يُنسى.

ويبدو أن معظم شركات الطيران تحاول أن توفر لنا رحلة هادئة خلال ترحالنا من النقطة (أ) إلى (ب)، ومع ذلك تميزت (ساوث ويست) فقط بكونها نفسها دون أن تتكبد جهدًا كبيرًا، فعلى سبيل المثال، تفرض معظم شركات الطيران رسومًا مقابل فحص حقيبة، وتكلفك رسومًا أكثر مقابل فحص حقبتين، متبعةً بذلك شركات مثل (يونائتد)، ولكن (ساوث ويست) لم تفرض رسومًا على أي حقيبة منذ أن بدأت عملياتها، وتمسكت بموقفها بينما كانت الشركات الأخرى مستمرة في سعيها للحصول على إيرادات إضافية، وقد كان الأمر يشبه إلى حد ما قصة (تشارلي ومصنع الشوكولاتة)، حيث فاز (تشارلي) في النهاية لأن البقية حفروا قبورهم بأيديهم.

ومن المثير للدهشة، أن العلامات التجارية الكبرى لشركات الطيران في الولايات المتحدة الأمريكية ليست الوحيدة التي تضع عبئًا أكبر على الركاب، ولكن شركات الطيران الكبيرة والصغيرة حول العالم تقوم بذلك، ولعل هذا هو السبب في تفرد شركة (ساوث ويست) وامتيازها عن غيرها من الشركات في العالم.

وقد تكون معظم رحلاتي الجوية اعتيادية، إلا أن بعضها لا يُنسى، ولن أنسى أبدًا رحلتي من سنغافورة إلى كوالالمبور على متن (إير آسيا) عندما كانت المضييفة تسير في الممر لإجراء فحوصات السلامة على متن الطائرة، فلاحظت المضييفة أنني كنت أقرأ كتابًا، وقد كنت أحاول تشغيل ضوء القراءة، أو عندما خاطبتني الفتاة السنغافورية باسمي على الرغم من أنني آخر من صعد على متن الطائرة، أو الوقت الذي عرضت فيه (فين إير) عرضًا مصممًا خصيصًا للشقق القطبي الشمالي على متن طائرة إيرباص إيه ٣٥٠ عند الإقلاع من نيويورك.

ما الذي تشترك فيه شركات الطيران تلك؟ كيف أصبحوا رائعين إلى هذا الحد؟ لقد طور كلٌّ منهم صيغة فريدة تمكن علامته التجارية من ترك انطباع إيجابي دائم لدى عملائها، ويجذب عملاء جديدًا أيضًا، وخلال ٢٠٠٠ ساعة في الجو – وغيرها الكثير على الأرض – درست نجاحات وإخفاقات العلامات التجارية لشركات الطيران البالغ عددها (١٠١) شركة سافرت على متن خطوطها، وقمت بتطوير

نموذج يمكنني من تحليل العناصر الستة الرئيسة التي سوف ترفع أو تحطم أي علامة تجارية لشركة طيران، والتي أسميتها نموذج إكس ٦ للعلامة التجارية للخطوط الجوية (X Airline Brand Model).

نموذج إكس ٦ للعلامة التجارية للخطوط الجوية.

بدأت شركتي الاستشارية (سيمبلي فلاينج) رحلتها عندما أدركت أن تسويق شركة طيران يختلف بوضوح عن تسويق أي منتج أو خدمة أخرى، فعلى سبيل المثال، يستمر ارتباط علامتنا التجارية بعلبة فحم الكوك نحو (١٠) دقائق، ومع فنجان قهوة ستاربكس ربما ساعة، ولكن مع شركة طيران يمكن أن تستمر مشاركة علامتنا التجارية في أي مكان من ساعتين إلى (٢٤) ساعة، اعتمادًا على مدة الرحلة. وإضافة إلى عملية الحجز عبر الإنترنت، ومراحل ما قبل السفر الأخرى، فإن العلامات التجارية لخطوط الطيران لديها أضعاف نقاط الاتصال للعلامات التجارية في القطاعات الأخرى، وعلاوة على ذلك، إذا كانت هناك عاصفة ثلجية ونحن في ستاربكس، فإن طعم القهوة سيظل جيدًا، ولكن إذا كنا في مطار، وألغيت رحلتنا بسبب العاصفة، فسنبصغ غضبين من شركة الطيران، وفي تلك اللحظة، لا يمكن للعلامة التجارية لشركة الطيران أن تتجاهل المسؤولية، وتقول: إنها ليست سبب الإزعاج، وعلى الرغم من أن هذا قد يكون صحيحًا عمليًا، إلا أن شركة الطيران التي يمكنها أن ترقى إلى مستوى الحدث سترسل إشارة قوية لعملائها.

وعلى الرغم من هذه الميزات الفريدة لمشاركة شركات الطيران ذات العلامة التجارية، يميل معظم مسوقي شركات الطيران إلى تطبيق مبادئ التسويق العامة نفسها، كالتالي يتبعها مسوقو المنتجات الاستهلاكية الأخرى، ولكن تسويق الطيران مختلف عن أنواع التسويق الأخرى، وكم مرة رأيت إعلانًا جميلًا يسترخي فيه أحد الركاب على سرير مسطح، ويتناول طعامًا شهيقًا؟ هذا أبعد ما يكون عن الواقع بالنسبة إلى غالبية الركاب، الذين ينتهي بهم الأمر في الجزء الخلفي من المقصورة، مكتظين مثل أسماك السردين، ويحاولون إنجاز أعمالهم على أجهزة كمبيوتر محمول وأذرعهم مقوسة كالديناصورات، ونادرًا ما يجدون مضييفة طيران أنيقة تضع غطاء عليهم في أثناء نومهم، وهذا ما يضعف من قيمة العلامة التجارية وجدواها، وهذا هو الحال في شركات الطيران الأمريكية الكبرى المذكورة سابقًا، فشركات الطيران دائمًا ما تفرط في الوعود، وتقلل في التنفيذ.

صناعة الطيران هي صناعة فريدة، ودورية بطبيعتها، وتحمل تكاليف ثابتة عالية، وتواجه شكوكًا بسبب الاعتماد الشديد على عوامل متقلبة، مثل الطقس وأسعار النفط، ولديها مدة ارتباط طويلة مع العملاء نادرًا ما نجدها في الصناعات الأخرى.

ومن ثم، فهناك حاجة إلى نهج مميز يجب أن تسلكه شركات الطيران، وعليها أن تأخذ في حسابها كل هذه العوامل الفريدة في الصناعة.

وإن نموذج العلامة التجارية المثالي لشركات الطيران من شأنه أن يراعي جوهر الأعمال والطبيعة الفريدة لهذه الصناعة.

يساعد النموذج إكس ٦ على توجيه نهج العلامة التجارية لشركة الطيران من خلال التركيز على ستة عوامل رئيسية:

١. توقعات العلامة التجارية: إن دقة ونجاح شركة الطيران يعتمد على السماح لعملائها بمعرفة ما تقدمه.

٢. تجربة العلامة التجارية: الشعور بالتفاعل مع شركة الطيران في أثناء السفر، ومن خلال جميع نقاط الاتصال في المطار وفي أثناء الرحلة.

٣. مفهوم العلامة التجارية: مدى جودة التواصل بين شركة الطيران وعمالها وموظفيها.

٤. المؤثرات الخارجية للعلامة التجارية: أي شيء يؤثر في العملاء، ولا يخضع لسيطرة شركة الطيران (الطقس - أسعار النفط - اللوائح وغير ذلك).

٥. تنفيذ العلامة التجارية: كيف تفي شركة الطيران بوعودها؟

٦. المؤثر الخفي للعلامة التجارية: المزيج الفريد الذي تمتاز به شركة الطيران المعنية حصرياً، ويصعب على المنافسين تقليدها.

على مدار خمسة عشر عامًا الماضية، حيث عملت (سيمبلي فلاينج) مع أكثر من ١٠٠ شركة طيران ومطار حول العالم، رأينا مرارًا وتكرارًا أن شركات الطيران التي تطبق هذه المبادئ تنجح في إنشاء علامات تجارية رائعة.

وتركز العوامل الثلاثة الأولى من نموذج (إكس- ٦) - (التوقعات expectation، والتجربة experience، والتعبير eXpression) - على المشاركة الداخلية والخارجية، وهي إلى حد كبير تقع ضمن سيطرة شركة الطيران.

وتتعامل العوامل الثلاثة الثانية - (المؤثرات الخارجية eXternalities، والتنفيذ eXecution، والمؤثر الخفي X-factor) - مع جوانب فريدة لشركات الطيران التي غالبًا ما يكون لها تأثير عميق في العلامة التجارية، ويتجنب النموذج (إكس ٦) على وجه التحديد الاشتقاق الكمي البحت لقيمة العلامة التجارية لشركة الطيران؛ وذلك لأن العلامة التجارية هي أصل غير ملموس، وتؤدي العوامل النوعية دورًا رئيسيًا في بناء هذا الأصل.

وإذا أنجزت شركة الطيران ما وعدت به، وتفاعلت مع عملائها بمواظبة ومسؤولية، واستمرت في الابتكار، يستمر إعجاب الناس بها والتعلق بها، وهو ما يظهر في إنفاقهم واحترامهم وعاطفتهم، واليوم أكثر من أي وقت مضى، ومع تزايد حدة المنافسة العالمية بين شركات النقل التجارية، أصبح نموذج (إكس ٦) أمرًا بالغ الأهمية لتوجيه المديرين التنفيذيين لشركات الطيران ومساعدتهم على تحديد كيفية إنشاء ميزة خاصة ومستدامة للعلامة التجارية، فأخر شيء يريدونه هو اضطرابهم إلى السير خلف قائد المجموعة وتكرار الشيء نفسه.

كيف تستفيد من هذا الكتاب؟

تمتاز كل شركة طيران في دليل (حلق SOAR) بسمات رائعة بطريقة أو بأخرى، ويركز كل فصل على شركة طيران واحدة فقط، ويتعمق في كيفية بروز شركة الطيران من بين الشركات الأخرى، وإنَّ بعض شركات الطيران رائعة بسبب عروض المنتجات التي يقدمونها، مثل الخطوط الجوية السنغافورية أو طيران نيوزيلندا، وبعضها الآخر رائع بسبب ثقافة تقدير وتمكين الموظفين، كما هو الحال في خطوط طيران (ساوث ويست)، و(آسيا آير)، ومع ذلك هناك خطوط جوية تتصدر القمة لمجرد قيامها بأشياء غير متوقعة، مثل وجود طاهٍ في درجة الأعمال في الخطوط الجوية التركية، أو وضع خطوط (كولولا) الجوية لدعابات على بطاقات الأمان.

وفي نهاية كل فصل، أوضحت العوامل الرئيسية التي تمتاز بها شركة الطيران، ومن المهم الملاحظة أنه لا توجد شركة طيران تحاول التفوق في العوامل الستة، ولكنها تحاول بدلاً من ذلك التركيز على تحقيق نجاح بارز في بعض منهم، ما يُقيمهم بعيداً عن نطاق المنافسة، ويحافظ على عودة الركاب مرارًا.

ومن المهم أيضًا ملاحظة ما لا يهتم به دليل (حلق SOAR)، فهو ليس كتابًا يقدم تحليلًا شاملاً لعمليات أو خطط أعمال كل شركة طيران، وليس المقصود به أن يكون دليلًا مخصصًا لشركة طيران بعينها، بل هو حصيلة للمحادثات التفصيلية مع كبار المديرين التنفيذيين، والموظفين الذين يتعاملون مع العملاء في كل شركة طيران، ووفقًا لهذا، فإن دليل (حلق SOAR) يركز على استعراض أفضل الممارسات في التسويق لدى كل شركة طيران تبعًا لآراء وتجارب الأشخاص الذين يديرونها، وينفذونها.

ولقد اجتهدنا، وعملنا بجد عند اختيار شركات الطيران التي سيتم عرضها في دليل (حلق SOAR) لضمان تغطية واسعة على نطاق عالمي لدراسات الحالة، وسواء كنت دارسًا للتسويق في إحدى الجامعات، أو مدير شركة طيران متمرسًا تسعى لمنصب تنفيذي، فأنا متأكد أن هذه القصص البديعة عن شركات الطيران ستحفزك، وتلهمك.

ويمكنك أن تقرأ الكتاب وفق ترتيبه من بدايته إلى نهايته، أو أن تنتقي أي فصل عشوائياً، وستجد في نهاية الكتاب فصلاً يلخص نموذج (إكس ٦)، ويمكنك الرجوع إليه في أي وقت، وإن كنت من دون شك تتطلع إلى تعزيز التعامل مع العملاء في شركة الطيران الخاصة بك، فيرجى عدم التردد في التواصل عبر موقعنا: simpliflying.com، أو مراسلتي عبر البريد الإلكتروني مباشرة، ويمكن العثور على المزيد من المصادر المتعلقة بالكتاب مثل نصوص المقابلات الشخصية ومقاطع الفيديو عبر موقع: www.simplisoar.com.

ويعدّ السفر إلى مقرات شركات الطيران المختلفة، والاستماع إلى بعض القصص الشائقة، ومقابلة أشخاص شغوفين جداً بشأن العمل في هذا المجال من أعظم مزايا العمل على دليل (حلق SOAR) خلال الاثني عشر شهراً الأخيرة، وبعدها يقرب من مئة مقابلة، شعرت بالارتياح للتقدير والاحترام المتكرر لنموذج (إكس ٦).

وتحلق العلامات التجارية لشركات الطيران الواردة في هذا الكتاب، وتتفوق بسهولة على منافسيها، بينما يرفرف البقية بأجنحتهم بلا كلل ليرتقوا إلى مستواهم.

أمل أن تستمتع بقراءة هذا الكتاب.

شانشاك نيجام

simplisoar@simpliflying.com

١- الخطوط الجوية السعودية: كرم ضيافة فطري

يوم غير عادي

لم يكن يومًا عاديًا، فقد كان محمد واحدًا من أول ١٢٠ شخصًا من طاقم الطائرة الذين تخرجوا في الدورة التدريبية لبرنامج Top5 التابعة للخطوط الجوية السعودية، وكانت هذه لحظة مميزة خلال مدة عمله مع شركة الطيران بوصفه أحد أفراد طاقم الطيران لعدة أعوام، إذ رحَّب الحارس المُبتسم بمحمد في أثناء سيره في الردهة الفخمة لفندق (ريتز كارلتون) بجدة، ثم أرشده إلى قاعة الاحتفالات الكبرى، حيث شعر وكأنه أحد أفراد العائلة الملكية.

وجلس على مقعده بين ١٢٠ خريجًا من هذا البرنامج، الذين أمضوا لتوَّهم ١٢ يومًا في إتقان فن تقديم خدمة سريعة للضيوف على متن الطائرة، وهي خدمة تركز على الضيافة الطبيعية المميزة التي تنفرد بها المملكة العربية السعودية، ولم يكن على المسرح مدربي محمد فقط، بل انضمام الرئيس التنفيذي لشركة الطيران شخصيًا إلى جانب المدير العام، ولم يُعتد محمد أن يرى كبار المسؤولين التنفيذيين حاضرين في احتفالات تخرج طاقم الطائرة، وشعر بالتميز وكأنه مؤتمن على العلامة التجارية للخطوط الجوية السعودية.

وكان الغرض من إقامة حفل التخرج في فندق (ريتز كارلتون) بكل تأكيد، أن يصبح سفيرًا يحمل راية العلامة التجارية للخطوط الجوية السعودية بكل اعتزاز وفخر للعلامة التجارية السعودية، وكان لا بد من معاملة الطاقم كالملاك؛ كي يعاملوا ضيوف السعودية كالملاك، ولم يكن المدربون وحدهم هم الذين خاطبوا الخريجين، بل كان معهم كبار المديرين التنفيذيين، وشاركهم رؤيتهم بأن شركة الطيران سيتم تصنيفها من بين أفضل خمس شركات طيران على مستوى العالم، وهذا هو جوهر برنامج (القمة ٥) (Top5).

وكان هذا اليوم كإشراقه فجر حقبة جديدة لخط الطيران الوطني للمملكة العربية السعودية التي امتدت مسيرتها لأكثر من ٧٥ عامًا، وفي عالم مليء بالعلامات التجارية المجهولة، تقدم الخطوط الجوية السعودية لمسة دافئة من الواقعية والأصالة في صناعات الضيافة والسفر، وغير ذلك الكثير، ونظرًا لطموحها، فقد كان هذا المسار الذي تعين على الخطوط السعودية أن تسلكه لتصبح بحق أجنحة رؤية ٢٠٣٠.

أجنحة رؤية ٢٠٣٠

تعدّ رؤية ٢٠٣٠ إطارًا إستراتيجيًا لتقليل اعتماد المملكة العربية السعودية على النفط، وتنويع اقتصادها، وتطوير قطاعات الخدمات العامة مثل الصحة، والتعليم، والبنية التحتية، والترفيه، والسياحة، خاصة أن جوهر رؤية ٢٠٣٠ يركز على ألا تصبح المملكة مركزًا دينيًا فقط، بل مركزًا ثقافيًا ووجهة سياحية تجتذب أكثر من ١٠٠ مليون زائر سنويًا.

وقد نقلت الخطوط الجوية السعودية ٣٥ مليون مُسافر في عام ٢٠١٩م قبل تفشّي فيروس COVID-19، وكان هدف رؤية ٢٠٣٠ زيادة هذا العدد ثلاثة أضعاف تقريبًا، وهذه قفزة هائلة بحلول عام ٢٠٣٠، وتتمتع الدولة بإجمالي ناتج محلي مرتفع، وتوجه عالٍ للسفر، حيث تبلغ نسبة متوسط السفر للفرد ١,٢ رحلة للفرد، ويحلم نحو مليار شخص مسلم بالسفر إليها قاصدين زيارة الأماكن المقدسة في مكة المكرمة والمدينة المنورة على الأقل مرة واحدة في حياتهم، وأصبحت الخطوط السعودية في وضع مناسب للاستفادة من هذه التوجهات بوصفها الناقل الوطني للمملكة، وأشار القبطان (إبراهيم كوشي)، الرئيس التنفيذي لشركة الطيران إلى ذلك، قائلاً:

تتجه المملكة العربية السعودية إلى أن تكون واحدة من أكثر الوجهات السياحية إثارة في العالم خلال العقد المقبل، وستصبح المملكة مثالاً على طريقة إنشاء بنية تحتية سياحية جديدة كلياً من الألف إلى الياء، وجذب أعداد كبيرة من الزوار مع الحفاظ على التأثير البيئي بوصفه مكوناً رئيساً، ونحن في وضع مثالي لنكون عاملاً حاسماً في مساعدة بلدنا على تحقيق هذه الرؤية.

ولضمان تحقيق هذا الهدف، تستخدم السعودية شعارًا داخلياً يحفز جميع جهود التحول الخاصة بها، وهو: الخطوط السعودية ستصبح أجنحة رؤية ٢٠٣٠، وفيه إشارة إلى أن شركة الطيران هي التي ستنقل المملكة إلى العالم، وتأتي بالعالم إلى المملكة، وقد يبدو هذا عملاً معتاداً بالنسبة إلى معظم شركات الطيران في المنطقة التي تربط ملايين المسافرين عبر مراكزها الضخمة منذ عقود، ولكن بالنسبة إلى السعودية، فإن تحقيق هذه الرؤية يتطلب تغييرات في طريقة التفكير، وتقديم منتجات وخدمات في كل اتصال مع ضيوفها، وهذه تغييرات أساسية أيضاً تعمل على تحويل جوهر خط الطيران من أساسه، ونحتاج إلى إعادة النظر في كيفية سير الأمور في الماضي لتحديد منهج مختلف.

ليل ونهار

كانت المرة الأولى التي سافرت فيها مع الخطوط الجوية السعودية في عام ٢٠١٢م، فقد جاء مضيف طيران بعد الإقلاع، وجلس بجاني في درجة الأعمال، وتناول وجبة كاملة، ثم شاهد الأفلام لبقية الرحلة الطويلة، فافترضت أنه كان في وقت الاستراحة، ولكنه كان في وقت الخدمة، فاستيقظ عندما كنا على وشك الهبوط مباشرة للقيام بإجراءات ما قبل الوصول النهائية، وفحوصات السلامة قبل أن يعود، ويجلس، ويحكم حزام الأمان في أحد المقاعد القابلة للطلي الخاصة بطاقم الطائرة الذي يواجه الركاب.

وما زلت أتذكر رحلات متعددة عبر مطار جدّة لم أكن أتوقعها، وكان الخروج من هذا المطار الصغير يستغرق مئتي ساعة ونصف الساعة بعد الهبوط، وكانت الحافلات تنقلني إلى المحطة المزدحمة في حرارة الصيف، وطوابير المغادرة طويلة وشاقة، وكان الضباط - ومعظمهم من الشباب في ذلك الوقت - مهتمين في الغالب بالدردشة فيما بينهم بدلاً من السماح لنا بالعبور، ثم، بعد كل ذلك، أتذكر أنني انتظرت عند سير الأمتعة مدة بدت لي وكأنها دهر، وكانت تجربة غير سارة.

وإذا عدت بالزمن لتجربة عام ٢٠١٢م، فلا توجد مقارنة بينها وبين تجربة الخطوط السعودية اليوم، فلم يمكنني أن أستوعب تغير الخطوط السعودية أو مركزها الجديد في جدّة بعد عقد من الزمان.

والآن بعد ١٠ أعوام، خلال رحلتي الأخيرة إلى المملكة، وهذه المرة مع زوجتي وبناتي ملأني الانبهار، وعندما وصلت هذه المرة إلى مركز جدة الجديد، وكان مثل أي مطار حديث، بل إنه الآن في الحقيقة واحد من المراكز الكبرى مثل سنغافورة شانغ أو دبي، ويعمل مطار جدة الجديد على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، ويعرض علامات تجارية عالمية، وهو مقر لصالة الفرسان الرئيسة، التي تعدّ أكبر استراحة مسافرين في العالم.

وكان رائعاً أن تختفي أوقات الانتظار الطويلة، حيث وجدنا أمامنا - أنا وعائلي أكثر من ٥٠ نافذة لإنهاء إجراءات المغادرة - وجميعها مزودة بموظفات سعوديات يستقبلن الأشخاص، ويسمحن بمرورهم وفق قوائم الانتظار بطريقة منظمة، فقد كان من الواضح أنهم تلقوا تدريباً جيداً، وظهر ذلك من طريقة تعاملهم الودي والمجاملات مع زوجتي وبناتي، وإرشادهم لنا بابتسامات صادقة، وكانت زوجتي مهورة للغاية.

وعندما ابتعدنا عن السير الناقل للأمتعة، رأينا حوض أسماك من أربعة طوابق يعج بأسماك القرش والكائنات البحرية، وهو شيء أثار إعجاب ابنتي.

وعلمت أن حوض الأسماك الموجود في مطار جدة الرئيس الجديد يبلغ ارتفاعه ١٤ مترًا، ويضم أكثر من ٢٠٠٠ سمكة نادرة، وعلمنا أنه أكبر حوض مائي موجود في مطار في العالم، ويمكن للمطار الجديد التعامل مع أكثر من ٣٠ مليون مسافر سنويًا في مرحلته الأولى، مع مراحل إضافية مخطط لها في المستقبل.

ويخدم المطار قطارًا كهربائيًا من دون سائق، ويضم حديقة داخلية بمساحة ١٨ ألف متر مربع جنبًا إلى جنب مع حوض أسماك يحتوي على أنواع عدة من الشعاب المرجانية المنقولة من شواطئ البحر الأحمر التي تطل عليها المملكة العربية السعودية، ويوجد بمطار جدة أيضًا غرفة للصلاة لكل الأديان لجميع زائريها.

وكان الاختلاف في معايير الطعام والخدمة خلال رحلتي على الخطوط السعودية السابقة شاسعًا، إذ كان طبق المزة العربية مع الحمص اللذيذ المتنوع بالزعفران الذي تم توزيعه على متن الطائرة ينافس أفضل ما تذوقت في جميع أنحاء الشرق الأوسط، وعندما سألت عن الطبق؟ أخبرتني مضيضة الطيران السعودية أنه من منطقة معينة في المملكة العربية السعودية، ولمرة أخرى، شعرت بالاهتمام بالتفاصيل هنا، فعلى الرغم من بساطته إلا أنه كان مؤثرًا.

فقد كان واضحًا سبب تزكية (سكاي تراكس) للخطوط الجوية السعودية بوصفها أفضل شركة طيران في العالم للمرة الثانية خلال أربعة أعوام، فهذا ما كان برنامج التحول الطموح الذي شارك فيه (محمد) ويسعى إلى تحقيقه للوصول إلى مستوى Top5.

ما وراء التحول

كانت هذه النقلة التي شهدتها الخطوط السعودية نتيجة لجهود أولئك الذين يقفون خلف هذه العلامة التجارية، ولقد أتاحت لي الفرصة للتحدث بإسهاب مع كثير من أعضاء فريق (الخطوط السعودية) على مستويات مختلفة، وتشير الأفكار التي استخلصتها من هذه المقابلات كيف كان لرأس المال البشري للخطوط السعودية دور فعّال في إحداث التغيير.

قيادة جماعية لتصور أشمل

عندما تحدثت إلى (إبراهيم شيرة) كبير مسؤولي التحول في الخطوط السعودية، كان من الواضح أنني كنت أتحدث إلى شخص لديه رؤية تشكلت من خلال خبرته الطويلة في تنفيذ المشاريع التحولية الكبرى.

وبعد حصوله على مؤهلات أكاديمية متعددة من الجامعات الأمريكية، بما في ذلك درجتا الدكتوراه والماجستير في إدارة الأعمال، ساعد إبراهيم على إنشاء شركة السكك الحديدية السعودية بما في ذلك خط سكك حديد من الشمال إلى الجنوب بطول ٢٦٠٠ كيلومتر، ومشروع أول قطار فائق السرعة في المملكة بين مكة المكرمة وجدة، وبعد دعوته ليكون جزءًا من رؤية المملكة ٢٠٣٠، انضم إلى وزارة الاقتصاد والتخطيط، حيث كان أحد مؤسسي المركز الوطني للخصخصة، واستعان بهذا السجل الحافل للتحدي الآتي.

ولقد طُلب منه أن يكون جزءًا من فريق القيادة المسؤول عن تحويل السعودية من الألف إلى الياء، وفق نظرة شاملة لكل جانب من جوانب العملية بما في ذلك الشؤون المالية، والعمليات، والإدارة، والموارد البشرية، وكان الهدف النهائي هو الوصول بالخطوط الجوية السعودية إلى مكانة يمكنها من خلالها أن تضاهي شركات الطيران الخليجية الكبرى الأخرى التي تحتل مرتبة عالية بانتظام في جداول تقييم شركات الطيران.

قال إبراهيم: «لم يكن معي عصا سحرية، فقد جئت إلى هنا ببرنامج وخريطة طريق واضحة لمكان الهبوط في وجهتي الأولى».

وكما سنرى لاحقًا في هذا الفصل، تضمنت تلك الواجهة تغيير الثقافة الداخلية، وتمكين موظفي السعودية.

ولكي تتحول رؤية ٢٠٣٠ إلى حقيقة واقعة، رأت المملكة أن بناء وإنجاز البنية التحتية، ومشاريع السياحة الضخمة في وقت قياسي لتحقيق هدف أساسي، هو الالتزام بالسياحة المستدامة. والنتيجة كانت إيجاد وجهة سياحية فريدة تجمع بين التراث والحداثة.

وأحد أسباب الحاجة إلى هذا التفكير الشامل في محادثاتي مع علي (حسين بندقي) الذي يشغل حاليًا منصب رئيس تجربة العملاء في طيران (فلاي أديل)، شركة الطيران السعودية الفرعية منخفضة التكلفة.

أشار (علي) إلى أن هناك ما يزيد على مليار مسلم في جميع أنحاء العالم يتوقون إلى زيارة المملكة العربية السعودية مرة واحدة على الأقل في حياتهم، هذا إضافة إلى الزيادة في أنشطة سياحة الترفيه التي تستهدفها المملكة.

هذه أفكار بالغة الجراءة، ونظرًا لأنها الناقل الوطني، فإن الخطوط السعودية هي البوابة إلى المملكة، ولها دور حيوي في إحياء هذه الأفكار.

وقد كان نتيجة ذلك أن رأى فريق القيادة ضرورة تطبيق التفكير الشامل، وبالنظر إلى الموضوع من هذه الجهة، فإن شركة التفكير الشامل الطيران في عام ٢٠٣٠ لن تكون مثلما كانت عليه عام ٢٠١٠ إطلاقاً.

ويتضمن ذلك رفع المحظورات المتأصلة في ثقافة الشركة، ورفض القيام بالأمر بالطريقة نفسها، التي لطالما اعتدنا استخدامها.

وقد أخبرني (عمر الزبيدي) وهو أحد مديري برنامج Top5، في الماضي كان هناك رد فعل عنيف من أشخاص ربما كانوا مرتاحين جداً لأداء الأشياء بطريقة معينة، وكانوا يقاومون تعديل أخلاقيات الخدمة المقدمة من شركة الطيران.

إلا أن الشعور السائد كان هو وجوب التحول على الرغم من أن التغييرات لن تعجب الكل، ولكن ما السبب في عدم سعادتهم بهذا التحسين؟ ذلك لأن النمط الجديد للخدمة يتطلب مجموعة مهارات فريدة وتركيزاً خاصاً على التفاصيل، وتقديم مستوى رفيع من الخدمة، فعلى سبيل المثال، يقوم فندق (ساقوي) في لندن بتدريب أفضل ٥ مضيفين بالخطوط السعودية، وهذا هو معيار الخدمة الذي تعمل شركة الطيران على تنفيذه على غرار مستوى فنادق الخمس نجوم.

كل شيء قيد التحديث، فمراجعة كل شيء هي الطريقة الحقيقية الوحيدة لتحويل منظمة، وعليك أن تبتئ نفسك لمضايقات من البعض، فهذا قد يساعدك إذا كنت تسعى لإيجاد ثقافة يكافأ فيها الجهد والموهبة، ولا تسمح للأشخاص بالتراجع.

وختاماً، كما قال ستيف جوبز الشهير: «إذا كنت تريد إسعاد الجميع، فلتبع المثلجات»، وهذا لا ينطبق على حالته في صناعة أجهزة الكمبيوتر، أو على حالة الخطوط السعودية التي تسعى إلى إنشاء واحدة من أكثر العلامات التجارية لشركات الطيران ابتكاراً في العالم.

قال إبراهيم: أحد الأهداف المقبلة هو الرقمنة، وندرك أن الأمر بالغ الأهمية لشركة الطيران، ولا يمكن أن يكون على قائمة الأمان، بل يجب أن يحدث — وهو يحدث — الآن.

إدارة تقودها القدوة

إذا كانت لديك رؤية كبيرة، فأنت في حاجة إلى أن يعاونك موظفوك، ويجب أن يكونوا على علم بها، ويعملوا على تحقيقها، واستيعابها والإيمان بها بصورة واضحة.

وهذا يعني تغييراً تاماً للثقافة الداخلية للخطوط السعودية مع التركيز على تطوير الموظفين وتشجيعهم.

ومن أكثر الأشياء التي أثارت إعجابي «أن الإدارة ملتزمة الآن بالقيادة بالقدوة».

وقد قال لي (إبراهيم): «إذا أردت سلوكًا معينًا، عليك أن تظهر هذا السلوك في نفسي».

وأخبرني (عمر) أن طاقم الطائرة في الخطوط السعودية (القديمة) لم يرَ طاقم الفريق التنفيذي أبدًا، إلا في الرحلات الجوية أحيانًا.

وأما الآن، فيحضر مدير تنفيذي واحد في كل حفل تخرج، ويرتب (عمر) مأدبة عشاء تضم الخريجين والمدير التنفيذي في أحد فنادق الخمس نجوم مثل فندق (ريتز كارلتون)، وهذا يعبر عن أنهم موضع تقدير، وأن عملهم على قدر بالغ من الأهمية.

ثقافة التمكين

وفقًا لما قاله (إبراهيم)، فإن التمكين يعني منح الموظفين الاستقلالية في مهامهم اليومية والاعتراف بأنهم سيرتكبون أحيانًا بعض الأخطاء، وهذا لا ينطبق بطبيعة الحال على الأمور الحرجة مثل السلامة. نريد تطوير أعضاء فريقنا ليكونوا قدوة وقادة لائقين بمناصبهم من أجل المملكة العربية السعودية. إضافة إلى تعزيز التمكين، ناضل فريق إدارة شركة الطيران من أجل ثقافة وروح موحدة.

ووفقًا لما قاله (إبراهيم) فإن الشركة قد ترجمت هذا في شعار يسمى (تألق) ومعناه (سندشرق معًا). نحن فريق واحد، وجسد واحد في هذه الرحلة، وقد يكون لدينا أحيانًا آراء مختلفة، ولكن لدينا أيضًا قلبٌ ينبض بالوتيرة نفسها، وإننا نحب ما نفعله، ونفعل ما نحب.

وتماشياً مع توجه المملكة العربية السعودية الجديدة والكثير من التغييرات المجتمعية، هناك أيضًا فرص عمل متزايدة للموظفات، فعلى سبيل المثال، أخبرني (عمر) أن السعودية لديها الآن اثنتا عشرة سيدة سعودية يعملن بوظيفة مديرة للمقصورة، وقد كان هذا أمرًا نادرًا في السعودية في السنوات الماضية.

نهج يركز على العميل

بعد التزام فريق الإدارة بتطبيق التغيير، والتفكير الشامل لدعم رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠، وتمكين الفريق، كانت المرحلة المقبلة هي اعتماد نهج يركز على العملاء.

وهذا يعني الاستماع إلى طلبات العميل وتوجيه تدريب الموظفين لتلبية توقعات العملاء وتجاوزها. وتعتبر الخطوط السعودية عن هذا الأمر خارجيًا من خلال شعار (كرم ضيافة فطري) وهو ما يعني تقديم إبراز كرم الضيافة السعودية للضيوف.

وقد فازت الخطوط السعودية بجوائز تقديرية عن فئتها المتميزة، فعلى سبيل المثال، في عام ٢٠١٤م، فازت بجائزة (أفضل مجموعة وسائل راحة من الدرجة الأولى) مقدمة من شركة (سكاي تراكس)، ولم يسبق أن نالت مستويات الخدمة نفسها هذا المستوى سابقاً.

ووفق ما ذكره رأفت عمر، مدير ضيافة المقصورة في الخطوط الجوية السعودية:

كنا قبل ذلك نركز قبل ذلك على الدرجة الأولى فحسب، ولكن هذا لم يكن ينجح إذا كنت تحاول أن تصبح من أفضل خمس شركات طيران، فيجب أن يكون هناك اتساق، ونتيجةً لذلك، قدمنا فلسفة مفادها أنه على الرغم من أن الخدمة الفعلية على متن الطائرة ستختلف بحسب الفئة، إلا أن جميع الضيوف متساوون؛ لذلك إذا كنت مسافرًا على متن الدرجة الاقتصادية، فستكون الروح العامة هي نفس روح درجة رجال الأعمال والدرجة الأولى.

وأوضح رأفت أن كرم الضيافة من الموظفين هو ما سيتذكره الضيوف؛ أي سيتذكرون التفاعل الإنساني، ومن دون شك، فإن تجارب العملاء الجيدة هي الدافع وراء التزكيات الشفهية.

وتعدّ التزكيات الشفهية بدورها أقوى شكل من أشكال الإعلانات، وهو أمر يتزايد سنويًا من خلال دراسة أجرتها شركة نيلسون العالمية على ٤٠ ألف عميل حول العالم.

وأظهرت أحدث دراسة أجريت عام ٢٠٢١م أن ٨٨٪ من الأشخاص يثقون في توصيات من يعرفونهم. ويثق ٣٧٪ من الأشخاص في التزكيات الشفهية (تمامًا)، ويثق ٢٦٪ (تمامًا) في مواقع الويب ذات العلامات التجارية، ويثق ٢٠٪ (تمامًا) بأراء المستهلكين المنشورة عبر الإنترنت.

وقد يبدو هذا منخفضًا، باستثناء أن ٥٪ فقط لا يثقون بأراء المستهلكين (انخفاضًا من ٧٪ في عام ٢٠١٥م).

والنتيجة هي أن ما يقوله الناس لأصدقائهم وعائلاتهم، وما ينشرونه سيؤثر بشكل مباشر في المبيعات، وهو شيء استوعبته الخطوط الجوية السعودية.

ويجب أن يتماشى النهج الذي يركز على العملاء مع الاستثمار في تدريب الموظفين.

وقدمت الخطوط الجوية السعودية (الطيران) برنامجًا تدريبياً Top 5، الذي في جوهره يقوم على أساس الممارسة الثقافية المتمثلة في أن تكون (الكرم الفطري) النابع من القلب.

وحصل جميع الموظفين الجدد الذين يتعاملون مع العملاء فرصة لتطوير مهارات جديدة من خلال برنامج Top5، وحظي الموظفون الحاليون شيئًا فشيئًا بفرصة إكمال التدريب.

ويضاف إلى ذلك التوجيه والتقييم، وهما أمران كان رأفت يتولى زمام المبادرة فيهما، حيث يقوم بتقييم الرحلات الفردية، ويحدد أهدافاً للمواضع التي تحتاج إلى تحسين. وبالتأكيد، فإنه يعدّ الاستماع إلى العملاء وفحص بياناتهم أمراً بالغ الأهمية. وكما أخبرني إبراهيم، فـ«نحن في حاجة إلى معرفة عملائنا، وإذا قلنا: إننا نركز على العملاء، فعلينا أن نستمع إليهم».

خاتمة – التزام بالتغيير المستمر

كل هذه المبادرات مثيرة للإعجاب، وكانت سبباً رئيساً في فوز الخطوط السعودية بكثير من الجوائز التي نالتها أخيراً في هذا المجال.

وقد كانت من أكثر القصص إلهاماً بالنسبة إلي، ومثالاً على كيفية التمكين وإتاحة الفرص للموظفين، وهذا ما شاركه معي إبراهيم.

وفي عام ١٩٩٦م، قدم القهوة للمدير العام في اجتماع في أثناء مدة تدريبه مع شركة الخطوط السعودية للتموين، وقتها قال في نفسه: سأكون أيضاً في تلك الغرفة، ولكن بصفته مديراً تنفيذياً، وبعد أكثر من ٢٥ عاماً، حقق حلمه عندما تمت دعوته، إذ دعاه المدير العام لتمثيل طيران (أديل) في اجتماع مع كبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين من مختلف الإدارات.

وعلى الرغم من ذلك، كان سؤالي الأخير:

ما الذي يمنع تراجع الأمور؟ وما الضامن أن الخطوط الجوية لن تتراجع خلال ١٠ أعوام؟

وإن المفتاح الرئيس - بحسب علي - هو التغيير المستمر، وتاماً مثل المملكة العربية السعودية نفسها، لا يمكنك أبداً أن تقف مكتوف اليدين، ويجب أن تتحسن، وتتطور باستمرار.

وتمتلك الخطوط الجوية السعودية ميزة مهمة تتمثل في الجيل الجديد من السعوديين، إذ تحرص المجموعة الأخيرة من الخريجين في هذه الدولة الفتية (ديموغرافياً) على أن تكون جزءاً من رؤية ٢٠٣٠.

وكذلك أخبرني إبراهيم: «إن لديهم أملاً، وأنا أحب هذا الأمل في عيونهم، وأحب الثقة والالتزام، وهذا ما يجعلني آتي إلى مكتبي كل يوم».

ونتيجة لذلك، فإنني بالتأكيد سأعود إلى الخطوط السعودية في الأعوام المقبلة، فهذا فصل في تاريخي لا يزال مفتوحاً ينتظر المزيد.

قادة الخطوط الجوية السعودية ورؤيتهم

إضافة إلى إجراء مقابلات مع أربعة مديرين بالخطوط الجوية السعودية على مستويات مختلفة من المنظمة، تناقشت مع كل من المهندس إبراهيم العمر، المدير العام للسعودية، والقبطان إبراهيم كوشي، الرئيس التنفيذي لخطوط الطيران؛ لمعرفة المزيد من الأفكار حول رؤيتهم للشركة.

يُعدّ تحول السعودية جزءاً أساسياً من رؤية ٢٠٣٠.

وإن الخطوات التي قطعها الخطوط السعودية – منفردة - في تحويل نفسها إلى شركة طيران عالمية من الطراز الأول مثيرة للإعجاب بشكل كبير.

ولكن، كما أشار إبراهيم العمر، فإن رحلة الخطوط الجوية السعودية لم تبدأ من فراغ، بل هي جزء من صورة أكبر، وهي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وكما قال المدير العام (العمر)، فإن الخطوط الجوية السعودية هي الناقل الوطني، ما يجعلها «أجنحة رؤية ٢٠٣٠».

وتشهد المملكة العربية السعودية تحولاً اجتماعياً وثقافياً واقتصادياً لم تشهده من قبل، وهو ما يؤثر في مختلف مراحل الحياة وقطاعات التجارة والصناعة.

ويشهد قطاع الطيران السعودي نمواً إيجابياً بالغاً مع زيادة السفر عبر القطاعات المحلية والدولية، والحج والعمرة والترفيه.

ونتيجة لذلك، تهدف الخطوط السعودية إلى أداء دور حيوي في جلب العالم إلى المملكة العربية السعودية، حيث تعرض التراث الثقافي الغني للمملكة ومشاريعها الضخمة الفريدة.

وهذا يعني أن الخطوط السعودية ستواصل المساهمة في القطاعات الإستراتيجية للمملكة العربية السعودية، بما في ذلك السياحة وخدمات النقل والإمداد، تماشياً مع التزامنا بدعم جهود المملكة لاستقطاب ١٠٠ مليون زائر و ٣٠ مليون معتمر سنوياً.

وهذا أحد الأسباب التي دفعت الخطوط الجوية السعودية «إلى اختيار اسم علامتها التجارية (الكرم الفطري)، ونحن فخورون بدورنا المتزايد في عرض ثقافة المملكة الفريدة وتاريخها ومستقبلها الطموح أمام جمهور عالمي».

ويأتي هذا الفخر بالمملكة العربية السعودية الجديدة من خلال المقابلات التي أجريتها مع الموظفين على جميع مستويات شركات الطيران، حتى إنه طُرح بشكل عفوي في مناقشات غير رسمية خارج

المقابلات الرسمية، ونتيجة لذلك، فإن تماشي رحلة الخطوط السعودية تسير بالتناغم مع رؤية ٢٠٣٠ وأمر منطقي من وجهة نظر تجارية، وهي أيضاً تحفيز لموظفي الخطوط السعودية.

وقد كان تحفيز الموظفين هو أحد المجالات التي أثارها القبطان كوشي، عندما تحدث عن سجل الخطوط السعودية الأخير في الفوز بجوائز الصناعة.

معرفة الصناعة يحقق فوائد تجارية حقيقية

حصدت السعودية على مجموعة رائعة من الجوائز خلال العام الماضي.

فما أهمية ذلك؟ نوقش هذا الموضوع كثيراً، وهو لا يقتصر على صناعة الطيران فقط.

أخبرني الكابتن كوشي أنه بالنسبة إلى الخطوط الجوية السعودية، فإن هذه الجوائز مهمة، حيث ينجم عنها ثلاث مزايا تجارية ملموسة لشركة الطيران.

بداية، فإن هذه الجوائز تأتي بمثابة تأكيد من الجمهور أن الخطوط الجوية السعودية تسير في الاتجاه الصحيح، و(جائزة سكاى تراكس) هي تصويت للثقة من قبل جمهور الركاب المسافرين، إضافة إلى ذلك، فنحن فخورون أيضاً بجائزة (أبيكس للسلامة الصحية) المدعومة بجائزة (سيمبل فلاي) لأنها تصويت بالثقة أيضاً في مجال الصناعة.

ثانياً، تساعد هذه الجوائز على بناء الثقة بين أصحاب المصلحة والمستثمرين، وقد حصلنا على تصويت بالثقة من القطاع المالي، حيث اجتمعت ستة بنوك معاً في أكبر صفقة تمويل، (في تاريخ صناعة الطيران في المملكة العربية السعودية) حتى تتمكن من توسيع أسطولنا، وأخيراً فهي أيضاً، تحفز الموظفين؛ لأنها تثبت لهم أن خطوطهم الجوية تسير على المسار الصحيح.

وتعدّ صناعة الطيران في منطقة دول مجلس التعاون الخليجي قطاعاً تنافسياً للغاية يجذب الكثير من الموظفين، وغالباً ما يتم تجاهل هذه النقطة الأخيرة.

ولكنها ضرورية جداً لجذب أفضل الموظفين، وتحتاج إلى إظهار الزخم واعتراف جمهور المسافرين أنك الأفضل في المجال، وتوسيع الصناعة هو وسيلة للقيام بذلك.

إذا كنت تعتني بأهلك، فستعتني الشركة بنفسها

لقد تأثرت بشدة مرة أخرى بالتزام المديرين والرئيس التنفيذي بإيجاد بيئة عمل داعمة تعكس روح المملكة العربية السعودية الجديدة وتكافئ المواهب.

وقد أخبرني المدير العام العمر، أن سمعة الخطوط الجوية السعودية بوصفها شركة ترعى موظفيها تقود رحلتنا للتميز، ما يساعدنا على تقديم أعلى مستويات السلامة والكفاءة ورضا العملاء الذي نال تقدير المنظمات الدولية والهيئات التنظيمية، وبمعنى آخر، إذا كنت تعني بفريقك، فسوف يهتمون بالعمل.

فلا شك أن الخطوط الجوية السعودية في الوقت الحالي تواصل مسارها نحو القمة، فقد أخبرني الكابتن كوشي أنه حريص على ألا تتكل الخطوط السعودية على أمجادها.

وهو ينظر إلى الجائزة الثانية من (سكاي تراكس) على أنها اعتراف بمسارها نحو القمة الذي بدأ قبل خمسة أعوام بعد فوزها في عام ٢٠١٧ م، وما زال مستمرًا حتى اليوم.

فعلى سبيل المثال، تركز الخطوط السعودية حاليًا على أن تصبح واحدة من أفضل الجهات العالمية الفاعلة في صناعة الطيران في إطار برنامج التحول الداخلي الخاص بها، الذي يهدف إلى تحسين تجربة العملاء عبر كل نقطة اتصال على طول رحلة الركاب، سواء كانت مادية أو رقمية، وإن الهدف هو الاحتضان والاحتفال بكرم الضيافة السعودية (الكرم الفطري).

وقد قامت السعودية بإدخال عناصر خدمة أرضًا وجوًا، ويتمثل أحد هذه التحسينات في تقديم سفير للخطوط الجوية السعودية يرحب بالركاب من الدرجة الأولى ودرجة رجال الأعمال، ويرافقهم إلى صالات خطوط الطيران في مطار الملك عبدالعزيز الدولي في جدة، ومطار الملك خالد الدولي في الرياض، إضافة إلى تقديم معلومات حول التحسينات المتاحة ومواعيد الرحلات.

وعلى متن الطائرة، تعمل الإجراءات البسيطة مثل النظافة، وخدمة المناشف الدافئة للضيوف في الدرجة الاقتصادية على الارتقاء بتجربة العميل.

وحاليًا تركز الخطوط الجوية السعودية بشكل كبير على الاستدامة كما هو الحال لدى كثير من شركات الطيران الأخرى، ويدرك القبطان كوشي تمامًا أهمية الحد من التقليل والاستدساخ في صناعة الطيران، خاصة أن المملكة العربية السعودية أصبحت رائدة في مجال السياحة المستدامة.

ولم تقتصر شهرة الخطوط الجوية السعودية حاليًا على امتلاكها أحدث أساطيل الطائرات في العالم بموجب اتفاقية التمويل المذكورة بالأعلى (التي تتكون من ٢٠ طائرة من طراز A321neos، و١٥ طائرة من طراز A321XLRs، وثمانين طائرات بوينج ٧٨٧-١٠s) وستنقل ٣٠ طائرة من طراز A320neos أيضًا إلى فرع التكلفة الاقتصادية، وتعمل على مجموعة متنوعة من المشاريع التي تغطي إعادة التدوير وتوفير وقود طائرات منخفض الكربون ومستدام، وغير ذلك من التطويرات الأخرى.

وبمشاركتها في تحدي الطيران المستدام ضمن (سكاي تيم)، دخلت الخطوط الجوية السعودية في شراكة مع (سيمبل فلاينج) لتشغيل أول مختبر استدامة على متن طائرة في العالم، وقد تضمن ذلك قيام الضيوف على متن رحلة من جدة إلى مدريد بتقديم أفكار حول كيفية تحويل السفر الجوي ليصبح أكثر مراعاةً للبيئة، فقد تمت دعوة الركاب على متن الرحلة SV 227 لتقديم أفكار حول السفر الجوي الأكثر مراعاةً للبيئة، وتناول ذلك الرحلة نفسها، والوقت الذي يقضونه في المطار والوصول إلى الوجهة.

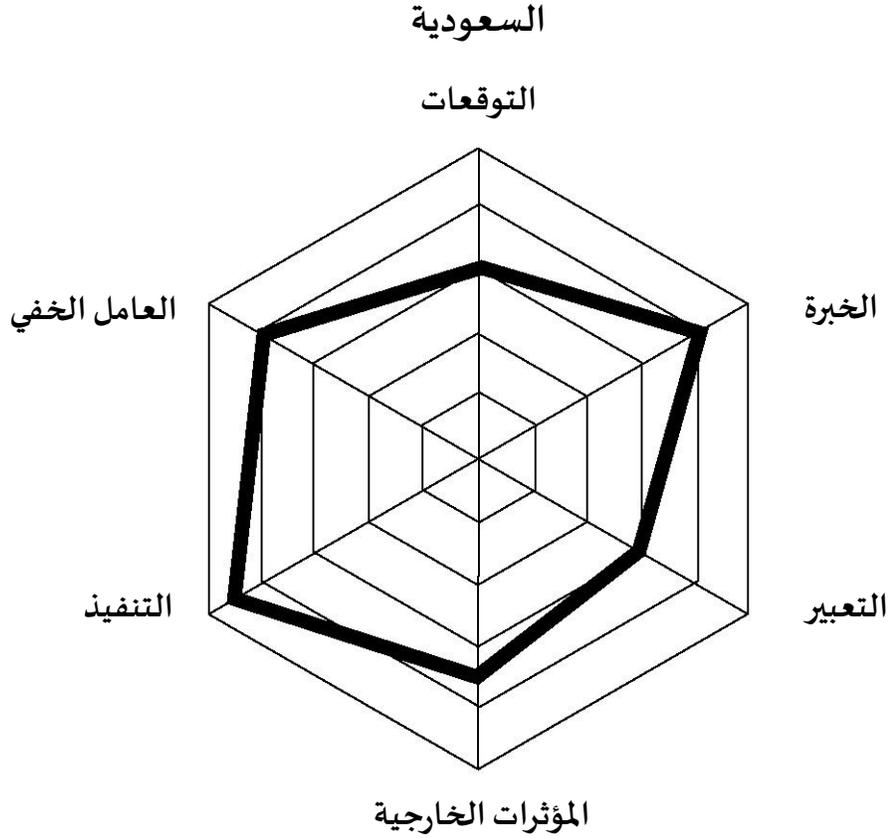
وبعد تقديم الوجبات، أعطينا كل راكب ثلاث أوراق لتدوين ملاحظات (مطبوعة على ورق معاد تدويره)، وقاموا بتدوين اقتراحاتهم قبل تسليم الملاحظات إلى طاقم المقصورة، ثم عُرضت الملاحظات على لوح حتى يتفاعل معها جميع الركاب.

ويعكس المختبر على متن الطائرة مبادرة أفكار مماثلة في المقر الرئيس للسعودية في جدة، بمشاركة موظفي الخطوط الجوية، وبلغ مجموع الأفكار المقدمة التي قدمها الضيوف على متن الطائرة وأعضاء فريق الخطوط السعودية ١٥٠ فكرة فريدة.

وإذا بقيت على هذا المسار نحو القمة، فقد تكون مسألة وقت فقط قبل أن يتم الاعتراف بالخطوط الجوية السعودية بوصفها واحدة من أفضل شركات الطيران في العالم، وسيكون ذلك بمثابة برهان على جهود فريق التحول بأكمله في الشركة الذين لم يكتفوا بما حققوه من أمجاد في الأعوام الخمسة الماضية.

ويُظهر تنويع الخطوط السعودية «بوصفها أفضل شركة طيران في العالم» للمرة الثانية خلال أربعة أعوام أن الأمر يتطلب جهدًا ثابتًا وتركيزًا لا هوادة فيه (في الأوقات الجيدة والسيئة) لمواصلة الصعود. فلا شك أن هناك الكثير لتتعلمه من السعودية، وسيكون هناك المزيد من الدروس في الأعوام القادمة.

تحليل نموذج (إكس ٦)



لقد قامت الخطوط السعودية بعمل استثنائي خلال الأعوام القليلة الماضية في تحويل تجربة الركاب، ويُظهر تدريب الصعود إلى المراكز الخمس الأولى النتائج، ويقودهم إلى كثير من الجوائز المرموقة في مجال الصناعة، فضلاً على العملاء الراضين، ويضم طاقم عمل الخطوط السعودية الآن موظفات محليات مدربات جيداً لتقديم الضيافة الكريمة التي تشعر بها خلال رحلة إلى أعماق المملكة، ومن ثم، فإن السعودية تسجل أعلى الدرجات في نموذج (إكس ٦) للعلامة التجارية، وقد ساعد الشركة أيضاً امتلاكها مطاراً جديداً في مركزها الرئيس في جدة.

وجنباً إلى جنب مع أكبر صالة في العالم (سكاي تيم)، التي ترفع مستوى رحلة العميل بأكملها، وإذا استمرت شركة الطيران في تقديم خدماتها من الدرجة الأولى عبر درجات المقصورة وعبر الوجهات

المختلفة، سيكون لديها في هذه الحالة، فرصة حقيقية لتقديم (ضيافة كريمة) وعلامة تجارية ذات ميزة خفية.

وكذلك علمت خلال محادثاتي مع موظفي الخطوط السعودية أن التواصل قد تحسن بين أعضاء الفريق وعبر الأقسام بشكل كبير على مر السنين، وهناك مجموعات واتساب لمديري التنفيذ لمناقشة المشاريع، وهناك مجموعات فيسبوك خاصة بالأعضاء، حيث يناقش طاقم الطائرة طرق تحسين الخدمة، ويمنح هذا التواصل الشفاف موظفي الشركة مستويات عالية من التعبير عن علامتهم التجارية، وإن التواصل مع العملاء يعكس أيضًا التحسين الذي حدث، بداية من إشعارات تأخير الرحلة إلى تطبيق الهاتف المحمول المحدث، فكل هذا سيسمح لموظفي السعودية بالتواصل بسلاسة مع عملائهم.

تظهر الحلقة الضعيفة في تحليل العلامة التجارية

للخطوط الجوية السعودية، عندما تسوء الأمور، وتخرج عن سيطرة شركة الطيران، يمكنها أن تحسن أداءها تجاه الركاب أكثر مما هي عليه الآن، وعندما انهار مطار جدة بسبب ارتفاع عدد الركاب بعد الوباء، لم يكن أمام الخطوط السعودية الكثير مما يمكن أن تفعله، وأدى ذلك إلى معاناة العلامة التجارية، وكان من الصعب التعامل مع هذه الحالات في المحطات الخارجية لشركة الطيران، ومن ثم، فإن هذا مجال يتطلب التحسين.

وفي عام ٢٠٢١م اختار موقع (براند فينانانس) الخطوط الجوية السعودية بوصفها أسرع علامة تجارية ازدهارًا في الشرق الأوسط، ولقد كانت بالفعل العلامة التجارية الأولى والأكثر إقبالاً لدى المستفيدين من قطاعها المختلفة في المملكة العربية السعودية، وفقًا لما اختاره تصنيف (يجوف)، وهذا يوضح أن العلامة التجارية معروفة جيدًا في سوقها المحلي، وأصبحت معروفة بشكل أفضل في المنطقة كلها، فإن العلامة التجارية في حاجة إلى مزيد من البناء على المستوى العالمي إذا حققت شركة الطيران طموحها في النمو بشكل كبير حتى عام ٢٠٣٠م، ومن المتوقع أن تنقل السعودية عشاق كرة القدم إلى كأس العالم ٢٠٢٢م على أكثر من ٥٠٠ رحلة مكوكية يومية، وسيؤدي ذلك إلى زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

وبشكل عام، فإن العلامة التجارية للخطوط الجوية السعودية تسير في مسار تصاعدي، ولقد أحرزت الكثير من التقدم في الأعوام القليلة الماضية، ولا سيما في تقديم تجربة عملاء متميزة، وهذا ما

سيتيح للشركة جني فوائد كبيرة، بوصفها علامة تجارية في العقد المقبل وما بعده، حيث تبرز بوصفها
أجنحة رؤية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية.