

8

الممارسة الفعّالة رقم 4 : إدارة العلاقات الخارجية

"في عالم الأعمال فإنك تحصل على ما تريد عندما تعطى للآخرين ما يريدون."

- اليس ماكدوجال

تلعب الفرق دوراً مهماً في البناء والمحافظة على وإدارة العلاقات مع العميل. فنجاح منظمة ما يعتمد على قدرتها على إرضاء - ويا حبذا إسعاد - عملائها. فمن دون العملاء والعائدات التي يدرونها، فإن الشركة ستنتهي. وتعلم الفرق لناجحة جيداً مصلحتها وما يربحها. فهم يفهمون بأن رضا العملاء يكمن في العمل، وسيحظون بضمان لوظيفتهم واستمرارها وفرصة عمل في مشاريع قائمة على عمل الفريق ومع نفس العميل.

مرة أخرى، فمفهوم وحدة الفريق هو تطبيق لمبدأ هذا الكتاب. وبالرغم من أن مدير علاقات معين أو "نقطة تواصل وحيدة" يمكن أن يكون الشخص ذو مسؤولية للسيطرة على موقف معين أو العلاقات الخارجية، فإدارة العلاقات مع العميل هي عمل جماعي منظم ومثالي. في التدريب فإننا نهتم بتقرير المديرين، وننصح الذين يقودون عملية التواصل مع العملاء لتجهيز ردود العملاء الذين يستخدمون الفريق كمرجعية لهم: "الفريق يمشى على الجدول الزمني، وقلل المخاطر التي يمكن أن تعيق المشروع" أو أن "الفريق سيلتزم بالميزانية المخصصة للمطلوب". ويمكن لفرد واحد أن يكون حلقة وصل مع العميل يزوده ويستقبل منه المعلومات، فهذا النوع من الإدارة يوفر يسهل الوصول للفريق أو شخص واحد مسؤول كلياً على سير العمل في النطاق المحدد في العقد وبجودة عالية.

ولكن عندما يشعر العملاء أن المديرين المسؤولين بعيدون عن الفريق الذي يقوم بتأدية العمل أو لا يمدوهم بنتائج العمل المرجوة، فدائماً ما يتضاءل رضا العميل عن الخدمة أو المنتجات. وبالعكس، عندما يشعرون بأن المديرين المسؤولين كتجسيد للالتزام الفريق لتقديم أفضل جودة للمنتج أو للخدمة، فإنهم يجب أن يعلمون بأن رضا العميل قد وصل لذروته. فهذه النتيجة المرضية تعزى إلى شعور العميل بأنه متصل تماماً بالكيان المسؤول لتأدية نيابة عن نفسه.

الإدارة الناجحة للعلاقات هي صورة من صور الذكاء العاطفي. والفريق الذي يمتلك هذه المهارة ويطبقها بمستوى عال فهو يميل أكثر إلى كونه فريق عظيم. ما هي الأمور التي ستكون في صميم التواصل بين فريق وعميل (عملاؤه)، وزبون (زبائنه)، وملاك آخرين، أي قوة لهذه المهارة وما هي قدراتها؟

عندما تعقد منظمتان صفقة بين بعضهما البعض، فإن هناك متطلبات متزايدة وكثيرة والتي يتوقع العميل من المسؤول عن العمل تليتها، أي كان مستوى العلاقة بينهم. ويمكن أن يسمى هذا بـ "ذروة متطلبات العلاقة" للعملاء. ويجب أن تلقي هذه الاحتياجات ترحيباً ودمجاً في نسيج عمل الفريق وإجراءات العمل. فهي يجب أن ترشد أولويات العمل اليومي واتخاذ القرار في الفريق. فهي أمر حتمي على عاتق الفريق، والقائد، وكل عضوان يرحبوا باحتياجات العميل على الدوام.

تحفيز وتشجيع الفريق CHEEARS

لقد قمنا بوضع اختصار سهل التذكر لإدراج هذه المستويات السبعة الشاملة لمتطلبات العلاقة، والتي يجب على جميع الفرق التنظيمية أن تكون على دراية بها: "التشجيع أو بمعنى آخر (الاهتاف في آذان الفريق والتي قمنا باختصارها في كلمة "تشيرز" (CHEEARS) حيث أن "تشير" تعني هتاف أو تشجيع وكلمة "ايرز" تعني آذان"، فكر في الأشياء التي من المحتمل أن تسمعها سواء من العميل أو الإدارة العليا لشركتك إذا كانت مؤسستك تعمل بشكل جيد في تلبية جميع احتياجات العملاء! (من الواضح أنه كان لنا مطلق الحرية في ابتكار وتهجئة هذه الكلمة، حيث قام فريق منا بابتكار هذا الاختصار) فكر في الدمج بين بداية ونهاية هذه العبارة "الاهتاف في أذنيك"... سوف تخلق كلمة "تشيرز" (CHEEARS) (كما سبق شرحه).

على أي حال، سواء كنت تستخدم هذا الاختصار المحفز للذاكرة الخاص بنا أم لا، فإن الإدراك والقدرة على خلق أنظمة تلبى المستويات السبعة الشاملة لمتطلبات واحتياجات العلاقة هو أمر حتمي ولا غنى عنه في الفرق الفعالة.

القدرة

ينتظر العملاء من مورديهم أن يعملوا بكفاءة. فإنهم يطالبون مورديهم - ويتضمن هذا أيضاً أعضاء فريق هؤلاء الموردين والذين سيشاركون في المشروع الذي يمولونه - بأن يوضحوا كل القدرات والتي كانت مذكورة أو وضحت أو حتى ضمنه في العقد أو عندما تم الاتفاق على الصفقة. فإن قرار العميل أن يشتري منتج ما أو خدمة عن طريق مورد خارجي، بدلا من أن يختار إنتاجها أو عملها داخليا، يتضمن بشكل غير مباشر تفضيله لاختيار أقوى القدرات في السوق. فإن الشاري يفترض بأن الخدمة التي يدفع مقابلها أو المنتج الذي يشتريه يتطلب قدرات أما أن لا يمكن أن تنجز بحسب التكلفة وحدها، أو بسبب أنه من الأنسب وجود طرف خارجي (لأسباب تنظيمية أو قانونية). ومهما يقوى فريق العمل علاقتها مع العميل، فإن قدرته على تسليم الخدمات المطلوبة هي

ما تؤثر على العلاقة في العمل. وفي جوهر العلاقة بين الشاري - والبائع هي قدرة البائع على تسليم ما يريده العميل. هناك أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- ما أهم قدرات فريقك؟ ما شعور فريقك حول مستواه الحالي؟
- ما طرق ضمان الجودة القائمة لتسهيل التقييم المستمر وبتكلفه بسيطة في نفس الوقت، ويفيد بأن فريقك يقدم منتجات أو خدمات ذات كفاءة عالية؟
- هل تقييم قدرات فريقك، وتطور خطط لجعل فرق منظمك تتبعها لنقلها لمستوى أعلى؟
- هل لدى فرق منظمك تفهم كامل للقدرات المطلوبة في منظمك؟ وأيضاً، هل يبذل فريقك جهداً في تقييم وإعطاء تعقيب بشكل منتظم على القدرات التي يطلبها العملاء بشكل خاص من منظمك؟

الأمانة والنزاهة

عندما تصل لاتفاق مع المورد بتوفير خدمة أو منتج له، فيجب على الفريق القائم على المشروع أن يكون واثقاً من قدرته على التسليم، على المدى القريب والبعيد. وثم في خلال عملية التسليم يجب أن تكون التعاملات مع المشتري أمينة وصادقة وشاهد على التزام الفريق للوفاء بوعوده. فلا يمكن للفرق أن تضمن ما لا يمكنهم تسليمه للفوز بالصفقة، ومن ثم يبقون على أمل أن يكونوا قادرين على التحدث بطريقتهم من خلال أو بطريقة ما تجنب الخداع لاحقاً. تبني العلاقات القوية مع العميل على الثقة. فقلة الأمانة و/ أو فعل ما أو تواصل ما بينهم يدل على أن الفريق لا يلتزم بالنزاهة فهذا من المحتمل أن يكون واحد من مدمرات العلاقة مع الميل. من الصعب على العميل أن يكون وفيًا مع البائع أو الفرق التي يمثلها هذا البائع بينما يكون تصرفهم غير جدير بالثقة. أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار:

- متى يقترف فريقك الأخطاء، وهل تم مواجهة العميل بهذا الخطأ؟
- إذا تأخر أو من المحتمل تأخر الخدمة أو المنتج، هل يعترف الفريق بهذا ويتحمل مسؤوليته؟
- هل يحدد الفريق الموارد بطريقة تضع الأولوية لقدرة الفريق على الوفاء بوعودهم للعميل؟

التعاطف / تفهم احتياجات العميل

هذه الضرورة مرتبطة بمهارة الإنصات الفعال والشعور بالتعاطف، والذي ناقشناه بتعمق في التمرين القوى #3. التعاطف هو مهارة "متأصلة في الآخر"، ليس بها أنانية أو التفكير في الذات. يريد العملاء من الفرق والمنظمات التي يمثلونها بذل مجهود في فهم صناعتهم والتحدي الفريد في عالم الأعمال. فكيف يمكنهم أيضاً أن يجدوا حلول لعملائهم، لو أنهم بذل جهد قليل في فهم اهتمام عملائهم؟ فالرؤية التي تأمل الفرق تحقيقها هي أنهم يهتمون بحق باهتمامات عملائهم - بالفعل، ففعليا اهتمامات العميل التجارية هي اهتمامات المورد أيضاً. فيمكن أن تتطور العلاقة مع العميل من مجرد بيع سلع كثيرة إلى شراكة أساسها التفهم. فالوصول إلى هذه المرحلة التي تتسم بالتوفيق بين احتياجات العميل الخارجية أو الخاصة بالمنظمة وبين منتج الفريق يمكنه أن يصبح شراكة تجارية حقيقية كأى واحدة بين المشتري والبائع. ويمكن تحقيق هذا فقط عندما يكون لدى المنظمة - أو بالأخص الفريق الذي ينجز العمل للعميل - تفهم وملم بكل تحديات وقضايا العميل. أسئلة يجب أخذها بعين الاعتبار :

- كيف يبلى الفريق في القضايا الحالية الخاصة بتجارة العميل؟
- ما هي الموارد المتوفرة للفريق لكي يتعرف بشكل أفضل على التحديات التي تقابل العميل في مجال عمله؟
- إلى أي مدى يتم التواصل مع العميل من قبل أعضاء الفريق، وما هو الوقت الذي تمضيه في طرح أسئلة والمبادرة إلى التفهم - أو بطريقة أخرى، تمارس التعاطف؟

سهولة العمل معه

هذه الضرورة في صميم الموضوع، ويمكن أن تتقلب بطريقة ما ليس لاعتمادها فقط على طبيعة المشروع الذي يعمل عليه الفريق، ولكن أيضاً لاعتمادها على الشخصيات الرئيسية التي تتواصل من ناحية العميل. كونك فريق يسهل التعامل معه هي وظيفة أسلوب الفريق التأكيدي على عدم جعل العميل أن يواجه جلبة لا داعي لها وخلافات يمكن أن تؤثر سلباً على النتيجة المرجوة. فالمحور هنا تكوين أنظمة تكون صديقة للمستخدم وتسهل عمل

شراكة مع العملاء. وأيضاً عن أن تميل لقولك، "نعم، نستطيع أن نفعلها،" أو على الأقل "نعم، أنا أتفهم كيف سيساعدك هذا - دعني أرى كيف يمكن لفريقي مساعدتك في الحصول على النتائج التي تتطلع لها." المؤسسات التي يسهل عمل صفقة معها تكون مرنة وملائمة، لأي حد يمكنهم الوصول إليه. فهم يسعون إلى حلول، وليس أسباب لماذا لم ينجح هذا العمل. فهم يدركون أن العملاء لا يهتمون كثيراً لنظام الفريق أو نظام المنظمة الداعمة - فتركيز العميل الوحيد دائماً على الحصول على نتائج. أسئلة لأخذها بعين الاعتبار:

- ما هي الأنظمة أو الإجراءات أو السلوكيات التي يمكن تحسينها لجعل فريقك أكثر سهولة في العمل معه من وجهة نظر العميل؟
- هل هناك أي أنماط أو اتجاهات معينة في الشكاوى التي يلقاها فريقك من العملاء عن الحصول على النتائج التي يريجوها العميل بكفاءة؟
- كيف يتم التعامل مع الطلبات المخصصة للعملاء؟ هل التصرف يعطى صورة للعميل توضح الاهتمام بسهولة التعامل؟

سهولة الوصول

يحتاج العملاء أن يستطيعوا التواصل مع فريق المورد، لكي يطرحوا أسئلة، وتلقى التطورات، والتخطيط لتعاملات مستقبلية، وهكذا. يجب على الفرق أن تكون ملتزمة بأنظمة تسهل الوصول إليهم.

وقد يشمل ذلك وجود نظم البريد الصوتي التي توفر القدرة على "التقليل إلى صفر" لأحد أفراد الموظفين الإداريين الفعالين أو المشغل المفيد، وأنظمة البريد الإلكتروني الاحتياطي قبل الملقمات الموثوق بها، والهواتف المحمولة أو غيرها من الأجهزة الإلكترونية المحمولة مع التغطية المعتمدة ووضوح الخدمة؛ التخطيط للعطلة الذي لن يترك العميل أبداً دون اتصال موثوق في الفريق الذي يستطيع الرد على المخاوف الملحة؛ وإدارة تحويل الموظفين مثل عدم إنشاء فراغات الوصول عند عضو الفريق الداخلي الرئيسي وخاصة الذي كان اتصال لعميل رائد - ويترك للمنظمة. وهناك أسئلة ننظر فيها:

- هل أعضاء فريقك مجهزون للانفتاح مع العميل بشكل كامل؟
- ما مدى صعوبة أن يكون العميل منفتح على الشخص "الفعال" في الفريق إذا رغب في ذلك؟
- ما هو نوع التغطية الموجودة عند اتصال الفريق الرئيسي؟ هل هو من اتصالات لعدة ساعات؟

الاستجابة / المتابعة من خلال

حتى إذا وجد العميل فريقك منفتحاً للغاية، فمن الضروري أن مخاوف العميل التي أتت في انتباه الفريق إلى أن اعترف بها والرد عليها. إذا كان العميل ليس لديه مشكلة للدخول في فريقك، ولكن بعد ذلك لم يتم حضور القضايا التي تثار، فإن الجهد المبذول ليكون منفتحاً بقدر الإمكان لا شيء. فإن حاجة علاقة المستوى الفوقي لفريق كي يكون مستجيب، لاتخاذ الإجراءات التي يجب أن تتخذ - خاصة الإجراءات حول ما يكن اتفاق متبادل. منذ أن يؤكد العملاء من فريقك على أن مهمة أو عمل ما سوف يتم تنفيذه - أي مهمة سواء كانت كبيرة أو واضحة للغاية أو صغيرة أو على ما يبدو مملة، فإنهم يتوقعون الحصول على تكليف القيام بها. ويبين الجدول (7) نتائج البحوث حول السلوكيات التي "تزعج" أو "تقنع" المشتريين. في الجزء العلوي من قائمة السلوكيات التي هي الأكثر إثارة لإعجاب المشتريين هي القدرة على متابعة ومتابعة ما تم الاتفاق عليه. ليس من المستغرب أن عدم المتابعة أكثر عناء من السلوكيات الموردة. تلك الأسئلة ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- كيف تكون بنود مسار فريقك التي يتوقع العملاء رداً عليها أو متابعة لها؟
- كيف يمكن للفريق أن يكن على اطلاع حول متابعة العناصر؟ هل يتم تمكين أعضاء الفريق لضمان أن يتم توزيع الموارد الداخلية بصورة صحيحة كي تستجيب لاحتياجات العملاء؟
- كيف يمكن للفريق خلق المساءلة المتبادلة أن تشعر بالراحة أن تتم متابعة العميل؟

في إدارة الحسابات الرئيسية والتخطيط يستشهد نويل كابون بالدراسة التي حددت سلسلة من قضايا العلاقة التي تزعج وتقنع الزبائن، كما هو موضح هنا:

شكل 7: السلوكيات التي تزعج وتقنع المشتريين

يزعج		يقنع	
السلوك	النسبة	السلوك	النسبة
عدم وجود متابعة	28%	الدقة والمتابعة	78%
نقص التحضير للاجتماعات	15%	استعداد للقتال من أجل العميل	59%
المكالمات الباردة	15%	في الشركة الخاصة	
الموقف الانتهازي / السيئ	15%	المعرفة بالسوق / الاستعداد	40%
نقص المعرفة بالمنتج	11%	لتقاسم هذه المعرفة	
خيانة الأمانة	7%	معرفة المنتجات الخاصة	40%
نقص معرفة عمليات الشركة	6%	الخيال في تطبيق المنتجات على	29%
نقص التسويق أو معرفة الصناعة	5%	احتياجات العميل	
عدم الالتزام بأوقات المواعيد	5%	الإعداد لمكالمات المبيعات	20%
		الدبلوماسية في التعامل مع	15%
		إدارات التشغيل العميل	
		انتظام مكالمات المبيعات	9%
		التعليم التقني / خبرة	9%

ملاحظة: كان المستجيبون قادرين على ملاحظة أكثر من سلوك واحد؛ وبالتالي فإن النسب المئوية تصل إلى أكثر من 100 في المئة.

تبادل المعلومات / الاتصالات

يتم بناء علاقات تجارية متينة (تماماً مثل العلاقات الشخصية خارج العمل) على التواصل الكامل والصريح بين الأطراف. يكون المشترون القليل من التحمل مع كل من فرق الموردين الحذرين إزاء المعلومات التي يتم مشاركتها وتبدو متردداً أو عدم الاستعجال في توفير المعلومات المطلوبة على أساس منتظم. وبشكل عام فإن كلما كان المزيد من المعلومات التي يتم نقلها فذلك أفضل. لا يريد أن يشعر العملاء كما لو أنهم في الظلام فيما يتعلق بوضع مهمة المشروع، أو الأحداث المهمة أو التسليم. تجعل رسائل البريد الإلكتروني التواصل أسهل هذه الأيام، ولكن يمكن أن تصبح العلاقات بعيدة عندما يتم تبادل كل المعلومات من خلال الوسائل الإلكترونية. فمن المهم أن تتم المحادثات الهاتفية والاجتماعات الشخصية بانتظام، للسماح لتبادل المعلومات الأكثر شخصياً والمفتوح للمعلومات. تسمح هذه التفاعلات "الحية" للفريق وقائده لطرح الأسئلة وفهم أفضل لاحتياجات العملاء.

أدوات التعاون وغيرها من تكنولوجيا إدارة المعرفة، وتسمى أحياناً "المجاميع" حيث يمكن أن تساعد الفريق في أداء الكفاءة وأنشطة تبادل معلوماتها. تم تصميم أدوات هذه البرامج لمساعدة الأشخاص الذين شاركوا في مهمة مشتركة لتحقيق أهداف تبادل المعلومات الخاصة بهم. وتسمى أيضاً "البرامج التعاونية" المجاميع المفهوم المتطور الذي هو أكثر من مجرد برامج متعددة المستخدمين تتيح الوصول إلى نفس البيانات. تقدم المجاميع آلية تساعد المستخدمين على تنسيق وتتبع المشاريع الجارية معاً. عندما يضع قادة فريق المشروع أولويات لتشارك المعلومات مع جميع أعضاء الفريق وكذلك قادة مشروع العميل من خلال الوصول المشترك للمجاميع وأنشطة تبادل المعرفة، مما يدل على الالتزام بمبدأ إدارة العلاقة. وهناك أسئلة ينبغي أن تؤخذ هنا بعين الاعتبار:

- ما الوسائل التي يستخدمها فريقك أكثر للتواصل مع العملاء: عنوان البريد الإلكتروني؟ المكالمات الهاتفية؟ الزيارات الشخصية؟ الوثائق / المراسلات الخطية؟ آخر؟

- ما هي المعلومات التي ستكون متردداً في مشاركتها مع العميل؟ لماذا؟
- ما رد الفعل الذي يتلقاه فريقك حول كيفية إجابة تشارك المعلومات الأساسية مع العملاء؟

عندما تستخدم الفرق نموذج تحفيش (أي التحفيز المباشر) كأساس للمعايير التي تتخذها وتلتزم بها، سيتم وضعه جيداً لتعزيز علاقات العملاء. ولأن هذه هي عوامل بناء علاقات "المستوى الفوقي" حيث أنها تنطبق على العلاقات داخل الفريق كذلك. فتتكاتف الفرق المتناسكة والفعالة في جميع مبادئ نموذج تحفيش (أي التحفيز المباشر) مع بعضها البعض.

مبادئ تشغيل إدارة العلاقات

من الأبحاث التي أجريت على بناء علاقات فريق العميل، فقد قمنا بتطوير مجموعة من المبادئ الموصى بها لتوجيه الفرق والمنظمات التي تمثل الدور الذي تقوم به مع العملاء. وينبغي لهذه المبادئ التشغيل السبعة لإدارة علاقات عملاء الفريق المزج معاً نوع من تعويذة توجيهية لفرق لأنها تذهب عن تنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات العملاء.

السبعة المبادئ المسؤولة عن تنظيم علاقة الفريق بالعملاء

1- يجب على الفريق أن يضيف قيمة بشكل دائم وبشكل عام

أوضحنا سابقاً كيف يستطيع البائع أن يطور علاقته مع العميل من علاقة قائمة فقط على التنافسية مع الآخرين من أجل توريد السلع وأيضاً وجود حساسية في الأسعار إلى علاقة قائمة على الشراكة والتفاهم فيما بينهم هدفها إرضاء العميل. وهذا ما يضيف الفائدة ولن يتم هذا بدون فهم تام للعميل واحتياجاته وإمكانياته. بالنسبة للفريق فيمكن إضافة الفائدة بشكل عام في الثلاثة مواضع الآتية:

- الموضع العملي أو الوظيفي حيث تضاف القيمة من إيجاد حلول لمشاكل ملموسة مثل المشاكل المقدمة من أحد العملاء تخص احد العمليات الخاصة بالفريق.

- الموضوع الاقتصادي تضاف القيمة عن طريق زيادة حجم أعمال العميل مع زيادة أرباحه أو دخله أو عن طريق إيجاد لتقليل التكاليف أو تكلفة الفرصة البديلة.
- الموضوع النفسي ويشمل هذا الموضوع الحالة النفسية للعميل عند اتخاذ قراراً ما خاص بالعمل فيجب عندما يفعل ذلك أن لا يشعر بالخطر أو يتم العمل على تقليل الشعور بالخطر إلى جانب الشعور براحة البال من هذا القرار. ناهيك عن شعوره بالفخر والراحة في علاقته مع هذا الكيان أو الفريق أو أي عامل ثاني ليس له علاقة بالجانب الاقتصادي أو العملي.

2- يجب على الفريق أن يضيف قيمة قبل التفكير في تقليل الأسعار

تكلّمنا منذ قليل عن علاقة إضافة القيمة بحساسية الأسعار لدى العميل حيث يفضل العملاء أن يتم تقديم منتج ذا جودة عالية وخدمة ممتازة وفي هذه الحالة السعر لن يكون عائقاً لهم. لذلك قبل التفكير في خيار تقليل الأسعار أو نفقات الفريق يجب أولاً النظر في حالة العلاقة القائمة ما بين الفريق والعملاء ومحاولة تدعيمها. وفي حالة إصرار العميل أن سوء العلاقة سببها الأسعار على البائع في هذه الحالة أن يعلم أن العلاقة أخذت جانب سلبي بحت.

لكن كيف يتم تحسين العلاقة؟ كيف يتم إلغاء فكرة تقليل الأسعار مع تقديم قيمة إضافية يستمتع بها العميل؟

هنالك طرق عدة يمكن استغلالها لفعل ذلك مثل:

- توسيع أفق العميل: عن طريق تغطية كل الجوانب الخاصة بهذا المنتج أو هذه الخدمة وتوضيح ميزاتها للعميل.
- التميز: أن تقدم للعميل ما يمكنه من أداء الأشياء المهمة له بطريقة استثنائية
- التصحيح الأخلاقي والمعنوي: تصحيح طريقة أداء المهام بكفاءة وبمعايير أعلى من السابق
- توفير الموارد: هناك أوقات يحتاج العميل لموارد سواء بشرية أو غير بشرية لكنه لا يريد شراءه يمكن في هذه الحالة توفير خيار الإعارة.

- توفير المساعدة لأداء ما هو غير مرغوب فيه: التطوع لإزاحة أعباء غير مرغوب فيها عن كاهل العميل من شأنها أن تضيف قيمة كبيرة لعلاقة العميل مع الفريق حتى إذا لم يطلب العميل هذه المساعدة فمجرد النية تكفي.
- التعاون: ويتم عن طريق دعم عملية من العمليات التي تقدم للعميل أو توفير وقت استجابة أسرع ويمكن أيضاً أن تتم عن طريق فقط الموافقة على شيء يطلبه العميل أو مساعدته في إتمام شيئاً ما.
- المعلومات: عن طريق تقديم أي نوع من أنواع المعلومات التي قد تفيد العميل.
- التطوير: ببساطة تطوير الأداء حتى يشعر العميل بأن ما يتم يناسب مهاراته وقدراته وتوقعاته.
- التقدير: تقديم ما يجعل العميل يشعر بالتقدير.
- التميز: تقديم ما يجعل من العميل شخصاً مميزاً.
- السمعة: تقديم ما يجعل من العميل يعرف بسمات مثل قائد ناجح أو شخص مبدع.
- الشعور بالأهمية: تقديم ما يساعد العميل على الوصول للطموحات التي يهدفون إليها.
- العلاقات: تكوين شبكة علاقات من أشخاص مؤثرين يساعدون بعضهم البعض.
- القبول: توفير جو من الود والمحبة.
- الدعم الشخصي: دعم العملاء على المستوى الشخصي.
- المساعدة على إعلاء شأن قيم وهوية العميل.
- الفهم: الاستماع وإظهار الاهتمام بالعميل
- التحدي والتعلم تقديم ما يساعد على زيادة مهارات وقدرات العميل.
- الإشارك: إعطاء الفرصة للآخرين للمشاركة.
- الامتنان: وهو ببساطة الود مع العميل وإظهار الامتنان له.

يجب على الفرق أن تركز جهودها من أجل إيصال رسالة إلى عملائها للتأكيد والتشديد على جودة العلاقة القائمة بينهم وبين الفريق وهذه الرسالة تكون دليل يساعد على تأكيد

أن تعامل العملاء مع الشركة أو الفريق سيجعل من سير أعمالهم أسهل وأيسر أو للتأكيد أن التعامل سيجعل الشركة تعمل بشكل أفضل وأكثر كفاءة وسيزيد الإقبال على المنتجات والخدمات المقدمة. يميل العملاء في أغلب الأحيان بالاستعاضة عن تقليل الأسعار في حالة تقديم الفرق أو الكيان التي يتم التعامل معه ما يجعل من عملهم أو شركتهم أكثر كفاءة ونجاح وأيضاً حينما يجدوا أن التعامل مع هذا الفريق سيعود عليهم بالربح على المستوى الشخصي والعام.

يجب على الفرق - من أجل أن تضيف فائدة وقيمة- أن تغطي أكبر عدد ممكن من الثلاثة مواضع الذي سبق وذكرناهم ألا وهم الموضع الوظيفي والموضع الاقتصادي والموضع النفسي وهذا يضمن للفريق في المستقبل ألا يهدر موارده على التركيز في منافسة منافس آخر قوي أو الدخول معه في حرب على السيطرة على جزء من السوق أو التقليل في أي جانب من الجوانب المالية الخاصة بالفريق من أجل الحفاظ على العملاء مما يؤثر على الربح الكلي.

تكررت كلمة "دائماً" في المبدأين الأول والثاني وذلك لسبب. العملاء دائماً يبحثون عن الاستقرار والاستمرارية في العلاقة المكونة فيما بينهم وبين الفرق المتعاقدين معها لذلك يجب على الفرق استغلال كل يوم ليضيفوا قيمة ولن يواجهوا مشكلة لأن هناك طرق عدة وموارد كثيرة ليستطيعوا تنفيذ ذلك لذلك فمن الطبيعي أن يبحث العملاء عن الجديد والمتطور والمضاف إليه قيمة دوماً وأبداً.

3- الفرق هي واجهة الشركة

عند التفاوض مع العملاء يجب أن يتم ذلك عن طريق واجهة الشركة أو من يمثلها، وفي هذه الحالة تكون الفريق، وعلى الفريق أن يوضح ذلك بطريقة صحيحة للعملاء حتى لا يقعوا في سوء فهم أن الفريق مستقل بذاته وأيضاً يجب ألا يكون هناك علاقة ثلاثية مع العميل أو أن يكون هناك وسيط بينهم وأن يتم الحرص على وجود علاقة ثنائية فقط. فالعملاء يريدون علاقة مباشرة واضحة ومن دون تعقيدات وفي حالة التفاوض مع الفريق سيكون مسؤول مسؤولية تامة عن الالتزام والتفاوض على كل شيء حيث أنه يمثل شخص الشركة.

4- العملاء لا يهتمون بنظام العمل الداخلي للفرق

يجب أن تعلم الفرق أن شرح النظام الداخلي لسير العمل والعقبات التي تواجه الفريق وكيفية التغلب عليه لا يهم العملاء بأي شكل من الأشكال ولا يضيف أي قيمة بل بالعكس يكون إهداراً للوقت ويهدد العلاقة بشكل ضار للغاية بل الأفضل أن يتم توضيح ما يجب توضيحه وما يحتاج العميل فقط أن يعرفه وأن يتم تأكيد أن أي مشكلة قد تحدث سيتم التعامل معها بدون تأثير على سير العمل . العميل لا يهتم بأي نزاعات داخلية أو أي مناقشات بين الأعضاء أو معوقات تؤثر على سير العمل فكل ما يهم العميل هي النتائج فقط لا غير.

5- يجب على الفرق أن لا تضيع وقت العملاء

تم التحدث باستفاضة عن هذا الجانب في الفصل السابع حيث تم سرد كل الممارسات الصحيحة والغير صحيحة للتعامل مع العميل . ويجب أن يتم تنظيم الاجتماعات بشكل جيد حتى يتم استثمار كل ثانية مع العميل فهو دائماً مشغول ووقته ثمين لذلك يجب مراعاة الوقت بشدة والحرص على تقديم ما سيضيف الفائدة فقط ولا تتطرق إلى جوانب أخرى ويجب أن يخرج من هذه الاجتماعات والاتصالات وقد اكتسب جديد وتم بالفعل إضافة قيمة وفائدة له وهذا ما يتوقعه وينتظره عندما يخصص للفريق جزء من جدولته المزدهم لذلك يجب أن تكون الاجتماعات مفيدة ومليئة بالمعلومات وكل شيء من شأنه أن يجعل وضع العميل أفضل من وضعه قبل الاجتماع. وبناء على ذلك يجب أن تعي الفرق أهمية الوقت في الاجتماعات ويجب أن ينظم لها جيداً لأن إضاعة الوقت من شأنه هدم العلاقة بشكل نهائي.

6- يجب على الفريق أن تجعل من علاقتها الداخلية علاقة حميمية

هذا المبدأ تذكير أن طبيعة العلاقة الداخلية بين أعضاء الفريق ومنها علاقة الرؤساء بمرؤوسيهما لها تأثير حيوي على علاقة الفريق بالعملاء . بالطبع يجب على المديرين أن يفهموا احتياجات العملاء ولكن كيف يستطيعون توصيل هذه الاتفاقات إذا كانت حلقات الاتصال بينهم وبين المرؤوسين سيئة أو مفقودة؟ لذلك يجب على المديرين تخصيص مقدار

من وقتهم للحرص على تقوية العلاقة مع الأعضاء وجعلها أكثر ود لان هذا له تأثير خطير على قدرة الإدارة في أداء دورها في تحقيق عوامل النجاح الثلاث المتصلة ببعضها البعض:

- ضمان الاستجابة للعميل
- ضمان الالتزام الداخلي بتنفيذ العمل الخاص بالعمل
- إشراك الأعضاء في علاقة الفريق مع العميل

من المثير للاهتمام أن المديرين برغم أهمية ما سبق يصبون جهودهم على أداء العمل بطريقة إدارية روتينية بدلاً من التركيز على الاهتمام بالعلاقة مع الأعضاء حينما يجب عليهم أن يركزوا على توصيل رسالة مهمة وهي "لا أستطيع أن افعل هذا وحدي وحتى إذا كنت أستطيع فإني احتاج الأعضاء أيضاً معي لأستطيع الوفاء بالالتزام تجاه العميل". تتطلب المشاريع الكبيرة كل الموارد المتاحة في الفريق لانجازها لذلك فالعلاقة الداخلية مهمة للغاية ويستطيع العملاء أن يعلموا إذا ما كانت العلاقة الداخلية سيئة وعندها سيفقدون الثقة في الفريق تدريجياً إذا ما استمر الحال على ما هو عليه.

7- يجب على الفرق أن تتعهد بالتطوير دائماً

لستطيع الفرق أن تضيف الفائدة لابد أن تواكب كل ما هو جديد في مجالها سواء كانت تكنولوجيا جديدة تساعد على أداء المهمات بشكل أفضل أو مهارات شخصية من شأنها تحسين العلاقة مع العميل فهذه النوعية من الفرق هي ما تنال إعجاب العملاء، النوعية التي تسعى دائماً للتعلم من دون الالتفات لسن معين أو حجم خبرة ومن يحرصون على توسيع قاعدتهم المعرفية.

هذا المبدأ الذي يحرص على تطوير المهارات والمعرفة هو جزء مهم جداً من الهدف الأكبر وهو إضافة القيمة دائماً.

يستطيع العملاء أن يستشعروا ما إذا كان الفريق ليس لديه جديد ليقدمه وكل ما يفعلونه هو تكرار أنفسهم. لذلك يجب على الفرق أن تكرر جزء من جهودها للتطوير والتحسين من كفاءتها ليستطيعوا أن يقدموا دائماً الجديد ويضيفوا دائماً القيمة.