

تتويج الزبون

كيف نحسن الاهتمام بزيائنا؟

obeikandi.com

كتاب الأعمال الأكثر مبيعاً في العالم

تتويج الزبون

كيف نحسن الاهتمام بزيائنك؟

فيرغال كوين

نقله إلى العربية

الحارث محمد النبهان

العبيكان
Obekon

Original Title
CROWNING THE CUSTOMER
How to Become Customer-Driven
Feargal Quinn

Copyright © Feargal Quinn 1990
ISBN- 10: 0-86278-952-4
ISBN-13:978-0-86278-952-7

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition
First published by The O'Brein Press Ltd., Dublin, Ireland.

حقوق الطبعة العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع ذا أوبريان بريس ليمتد. دبلن- أيلندا

© **العيكان** 2009 - 1430

ISBN 978 - 9960 - 54 - 701 - 5

الناشر **العيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف 2937574 - 2937581 فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرمز: 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009 م

ح مكتبة العيكان، 1430هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كوين، فيرغال

تنويج الزبون كيف تحسن الاهتمام بزيائتك. / فيرغال كوين؛ الحارث محمد النبهان. - الرياض،
1430هـ

140 ص؛ 14 * 21 سم.

ردمك: 5 - 701 - 54 - 9960 - 978

1. التسويق 2. إدارة المبيعات 3. خدمات العملاء
أ. النبهان، الحارث محمد (مترجم)
ديوي 658.8
1430 / 1582

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العيكان**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة

هاتف 4160018 - 4654424 فاكس 4650129 ص.ب. 62807 الرمز 11595

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما
في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

مُحَبَّوَاتُ الْكِتَابِ

الموضوع	الصفحة
فيرغال كوين وشركته	9.....
كيف شرع بقال قصير (165 سم) في تأليف كتاب	13.....
هذا كتابٌ يتحدث عن الكيفية لا عن السبب	15.....
من هنا نبدأ: مبدأ البومرانغ	21.....
تتمية «الإحساس» بالزبائن	39.....
الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الأول	53.....
الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الثاني	65.....
الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الثالث	73.....
كيف نضمن نجاح لجان الزبائن	79.....
كيفية الحصول على مزيد من الشكاوى (ولماذا)	87.....
كيف ننظر إلى الزبائن على أنهم بشر	99.....
السلح السري: التواجد	115.....
نقطتان رابحتان دائماً: المرح والمفاجأة	125.....
لا تدع المحاسبين ينتصرون!	135.....



تتويج الزبون

كيف تحسن الاهتمام بزبائنك

«إن خدمة الزبائن أمر بسيط مركّز، يدور في المقام الأول عن إشراك موظفيك. إن كتاب فيرغال يعطيك أفضل السبل للقيام بهذا».

آلان ليغتون،

رئيس مجلس إدارة رويال ميل

«أنصت إلى الزبائن. يردد كثيرون هذه العبارة حالياً. لكن فيرغال هو أول من قالها. لقد أسس متجراً ضخماً رائعاً، عماده خبرة التسوق، وجعله مثلاً يحتذى به باعة المفرق في العالم. يشرح هذا الكتاب بأسلوب مبسط واضح: كيف أنجز فيرغال ذلك؟ إنها قصة فريدة من نوعها، خطّها شخص متميز حقاً».

سير تيري ليهاي

المدير التنفيذي، تيسكو

«ما يستحوذ فطرياً على تفكير فيرغال كوين هو النظر إلى الأعمال بعين الزبائن: إنه يمنح اهتماماً كبيراً لتفاصيل تبدو صغيرة، ثم يخرج منها باستنتاجات مهمة. لا تتطور أي فكرة نظرية دون خوض غمار التجربة، وإلا فلن تكون سوى ثرثرة عن إدارة الأعمال. إن رجل الأعمال الأنجح هو أول من يرحب بهذا الكتاب الرائع».

سير مارتن سوريل

مدير تنفيذي في WPP

لقد كتب فيرغال كوين عن خلاصة نجاحه المنقطع النظير بوصفه أحد أعظم باعة المفرق في العالم، ويرتكز كتابه على مبدأ بسيط (إنه يهتم). فهو يهتم بكل ما يمت إلى عمله بصلة، وفوق ذلك كله يهتم بكل زبون. يقول كثيرون: إن الزبون هو الملك، لكنهم قلما يعنون ما يقولون. أما عند فيرغال فهذا القول قد أصاب كبدا الحقيقة.

تشعر أنه يتجول في منزله، عندما ترافقه في جولة ضمن أحد متاجر «سوبر كوين»، فهو يعرف الجميع والجميع يعرفونه. لقد أودع هذا الكتاب جميع أسرارهِ، وحرّياً بنا أن نشعر بالامتنان لبوحه بهذه الأسرار».

دونالد آر. كيوغ

رئيس ومدير العمليات في شركة كوكا كولا
(الولايات المتحدة).

«إنه جوهرة. لا شك أنك ظفرت بهدية التواصل المميزة من هذا الإيرلندي. لقد استمتعت بقراءة كل كلمة في كتاب تتويج الزبون».

رالفا إس. لارسن

رئيس مجلس إدارة ومدير تنفيذي
في شركة جونسون أند جونسون

«لقد دون فيرغال كوين على الورق كل ما نوقن في قرارة أنفسنا -نحن المديرين- أن علينا القيام به من التواصل مع الزبائن، والإنصات إليهم، والنظر إليهم على أنهم بشر، والاستعداد الدائم للمسؤولية الهادفة، والتركيز المستمر على ما يسهم في نجاح الأعمال في المقام الأول».

وليام إي. لاموث، رئيس ومدير تنفيذي في شركة كيلوغ

obeikandi.com

فيرغال كوين وشركته

أبصر فيرغال كوين النور في دبلن، ودرس في نيوبريدج كوليغ وفي يونيفرستي كوليغ في دبلن، حيث تخرج من قسم التجارة.

إن لعائلة فيرغال كوين تاريخاً عريقاً في تجارة الأطعمة بالمبرق، حيث كان «كوينز أوف نيوري» اسماً عريقاً في كاونتي داون. وقد أدار إيامون كوين، والد فيرغال، سلسلة ناجحة من البقاليات تدعى «بايانتيك» في أربعينيات القرن العشرين، وانتقل بعد ذلك إلى العمل في مجال السياحة عبر إقامة «رد أيلاند هوليدي كامب» في سكيريز (كاونتي دبلن)، حيث تعرف فيرغال على عالم الأعمال وهو في مقتبل العمر.

اقتنع فيرغال كوين عام 1960 من خلال أسفاره إلى أوربة أن تجارة المبرق في مواد البقالة كانت على وشك أن تشهد ثورة، وقرر أن يكون أحد قادة هذه الثورة في إيرلندا، وأن يضيف عليها لمسته الخاصة. افتتح متجره الأول في دندالك في تشرين الثاني من ذلك العام ولم يكن سوى بناء صغير تقل مساحته عن 200 متر مربع ولا يتجاوز طاقم عمله ثمانية موظفين. إن لدى شركة «سوبركوين» حالياً 4000 موظف. وتبلغ المساحة المخصصة للبيع فيها 40000 متر مربع. وهي تدير 21 متجراً، وتملك ثمانية مراكز تسوق. ورغم أن شركة «سيليك ريتيل هولدنغز ليمتد» تستثمر المؤسسة منذ عام 2005 فإن فيرغال كوين ما زال مرتبطاً بها من خلال منصبه الاستشاري كرئيس للمؤسسة.

استقى فيرغال كوين منهجيته منذ البداية من توفقه إلى الكمال وإصراره على أن تحوز شركته الصدارة في كل ما تقرر القيام به. وقد عقد العزم منذ البداية على أن تختص متاجره بالأطعمة الطازجة. وهو ميدان تخصص المجموعة حتى يومنا هذا. وقد سارت «سوبر كوين» على خطى «كوينز سوبر ماركت» فبنت لنفسها سمعة عطرة من حيث الإبداع. وكانت السبابة في إيرلندا إلى اعتماد فكرة صنع المعجنات والنقانق في المتجر نفسه، حتى يرى الزبائن بأعينهم المنتجات الطازجة أثناء تحضيرها. وسرعان ما برز جزء آخر من فلسفة فيرغال كوين في تجارة المفرق، وهو تأكيده على خدمة الزبائن المرتكزة على الحرص على الاقتراب منهم وعلى بناء مؤسسة تسعى دوماً إلى رؤية الأمور بعين الزبون.

وحتى يذكر المديرين في متاجره بأن ميدان عملهم الفعلي هو أرض المتجر، كان فيرغال دوماً يطلب من المصممين المعماريين الاكتفاء بتخصيص مكاتب صغيرة متواضعة لهم. وقد أصيب بعض العاملين في مكتب الدعم المركزي في «سوبر كوين» بالدهشة عندما لاحظوا اختفاء مكاتبهم إثر عودتهم من عطلتهم، لكن ذلك كان لحملهم على قضاء وقت أطول على أرض المتجر.

كان فيرغال كوين يفضل عقد الاجتماعات أثناء تجوله في طوابق متاجره، الأمر الذي أدهش بعض العاملين الذين اعتادوا اجتماعات العمل التقليدية، وقد ورع فيرغال على زملائه دبابيس لربطات العنق، نقشت عليها أحرف «لي إ ا و ج ع أ» التي تعني «لا يمكنك إنجاز العمل وأنت جالس على أريكتك». وهو يوضح في هذا الكتاب أنه ملتزم بشعار «يجب أن يكون العمل ممتعاً».

صحيح أن هذه الجوانب من أسلوب إدارة فيرغال للأعمال تروق للمزاج العام، لكنها في الواقع ترمي إلى أهداف جدية تماماً. إن ضرورة القرب من الزبون تحتل قمة سلم أولويات فيرغال، وهو يشعر أن على كل من يعمل أن يتعلم هذا الدرس جيداً.

وهو يحرص دوماً على القيام شخصياً على نحو منتظم بعدد من المهام في متاجره كافة: من مساعدة المتسوقين على ترتيب مشترياتهم في الأكياس إلى حضور لجان الزبائن الأسبوعية، التي ينصت أثناءها إلى مجموعات من المتسوقين المتطوعين في «سوبركوين» وهم يعبرون عن آرائهم في كيفية تحسين الخدمة.

وكانت ثمار هذه اللقاءات مع الزبائن إبداعات كثيرة، تميزت بها «سوبركوين»، التي تمنح زبائنها حزمة من الخدمات، لا يضاهاها فيها أحد في إيرلندا، وربما في العالم كله. ومنها تقديم الألعاب إلى أبناء المتسوقين الصغار، وخدمة المظلات في الأيام المطيرة، وإيصال المشتريات إلى سيارات المتسوقين، وخدمات كثيرة أخرى. لقد كانت «سوبركوين» رائدة في مفهوم بطاقات الولاء في أوروبية، وهي ممارسة أصبحت شبه عالمية في عالم البيع بالمتفرق.

ثمة خاصية ملفتة للنظر في متاجر فيرغال كوين عند مقارنتها مع معظم المتاجر الأخرى، وهي عدد الناس الذين توظفهم. يؤمن فيرغال كوين دوماً أن الزبائن يرغبون بمستوى عال من الخدمة الشخصية وبنوع من الخدمة لا يمكن أن يقدمه سوى البشر، وليس الآلات. وقد أثبت أن هذا الرهان على البشر رابحٌ من حيث تحقيق زيادة في حجم الأعمال تغطي نفقات زيادة عدد الموظفين.

ولعل الأمر الذي لفت الانتباه الأكبر دولياً، من بين أمور كثيرة أخرى، هو إمكانية تقديم خدمة ممتازة في المتاجر الكبرى دون رفع الأسعار. أما الحكمة السائدة في أماكن أخرى من العالم فكانت هي أن على الزبون أن يدفع سعراً أعلى مقابل مستوى الخدمة الرفيع، لكن هذا كان مستحيلاً في إيرلندا؛ لأن تجارة البقالة كانت تشهد منافسة شديدة.

إن فكرة خدمة الزبائن ستكون هي ساحة المعركة التنافسية في الألفية الجديدة تلقى قبولاً في مجمل عالم التجارة بالمتفرق، وكثيراً ما يطلب من فيرغال كوين التحدث عن هذا الموضوع في الملتقيات الدولية لتجار المتفرق، فبفضل جهوده صارت إيرلندا مهداً للإبداع في مجال البيع بالمتفرق على مستوى العالم كله.

وفضلاً عن عمله في «سوبر كوين»، أسهم فيرغال كوين في تحسين الحياة في إيرلندا. وقد شغل لعقد من الزمان منصب رئيس خدمة البريد فيها، حيث قاد عملية تحوله من دائرة حكومية إلى جهة تجارية شبه حكومية. وأصبح منذ عام 1993 عضواً مستقلاً في مجلس الشيوخ، وهو المجلس الأعلى في البرلمان الإيرلندي. كما ترأس اللجنة التوجيهية التي أشرفت على اعتماد برنامج إعداد خريجي المدارس (Leaving Certificate Applied)، الذي كان تطوراً متميزاً في التعليم الإيرلندي. وقد حصل فيرغال على دكتوراه فخرية من جامعة دبلن ومن المجلس الوطني للمكافآت التعليمية، ونال رتبة فارس عام 1994.

أما على المسرح الدولي: فقد كان فيرغال كوين رئيساً لمنتدى الأغذية الدولي (CIES). وهو أيضاً عضو مجلس إدارة معهد تسويق الأغذية في الولايات المتحدة، وزميل في معهد توزيع البقالة في المملكة المتحدة، وهو يعيش في دبلن حيث رزق وزوجته دينيز بخمسة أطفال.

كيف شرع بقال قصير (165 سم)

في تأليف كتاب

عندما كانت «سوبر كوين» شركة صغيرة، كنت أحرص على مقابلة جميع المتقدمين للعمل، وعلى قضاء وقت كبير مع كل فرد منهم في أسابيع عملهم الأولى. وكان دافعي إلى ذلك هو تدريبهم وجعلهم يشعرون أنهم في بيوتهم. وهكذا لمست أن جميع الوافدين الجدد كانوا يتعلمون سريعاً كل الأمور المهمة، ويدركون كيف يجري ترتيب الأولويات في شركتنا الصغيرة، لكن تنامي حجم الشركة اضطرني إلى تكليف آخرين بهذا النوع من التدريب. وهذا ما جعلني أحرص على شرح المغزى الذي يكمن وراء أسلوب عملنا منذ أن افتتحنا متجرنا الأول عام 1960.

وعندما اقتنعت أخيراً بتدوين أفكارى، أشارت عليّ مساعدتي الخاصة أن أوبروين بأن هذه الأفكار قد تكون محور اهتمام جمهور أكثر اتساعاً. وهكذا ولدت فكرة هذا الكتاب.

سيغمزني السرور إذا نجح هذا الكتاب في أن يكون عوناً للأناس من خارج شركتنا. ولكنني أخشى أن أُشئى من غير قصد انطباعاً في معرض حديثي عن أسلوبنا في إدارة الأعمال مفاده أنني أدعي لنفسى الفضل في الأفكار وفي النجاح. ما من قول يجا في الحقيقة أكثر من هذا القول. فالفضل في نجاحات «سوبر كوين» يعود لفريق رائع مكون من عدة آلاف من العاملين المتحمسين بالرغم من أن كثيراً منهم التحق بعمل البيع بالفرق بطريق الصدفة تقريباً، ثم استحوذ عليه سحر السوق فيما بعد.

إليهم أهدي هذا الكتاب، لكنني لا أقصر الإهداء عليهم وحدهم، فأنا أقدمه أيضاً إلى مجموعة أخرى من الناس أكبر عدداً كانت لها إسهامات كبرى في نجاح «سوبر كوين» في السوق وفي تكوين سمعتها العطرة في عالم البيع بالمفرق.

نعم، لقد حزرتم: هذه المجموعة هي زبائننا. شكراً لأنكم جعلتم هذا ممكناً، وشكراً لأنكم جعلتم عملنا ممتعاً.



الفصل الأول

هذا كتابٌ يتحدث عن الكيفية لا عن السبب

لوعزمت على وضع هذا الكتاب قبل عشرين عاماً، بل حتى قبل عشرة أعوام، لكانت نقطة الانطلاق مختلفة تماماً. كنت سأركز آنذاك على ما يقف وراء افتتاعي بأن على جميع مؤسسات الأعمال أن تحسن الاهتمام بالزبائن، ولعله يصعب الآن تصديق أن هذه الفكرة كانت شديدة الغرابة منذ وقت قصير جداً.

إن للمؤسسات كافة زبائن؛ وهي تأخذهم في اعتبارها بعض الشيء. لكن أقل القليل من هذه المؤسسات يهتم بالزبائن اهتماماً حقيقياً.

وأعني بحسن الاهتمام بالزبائن في شركة أن تركز جميع القرارات الأساسية فيها على رغبة عارمة بتقديم خدمة أفضل للزبائن؛ أي أنها الشركة التي يعد جميع العاملين فيها خدمة الزبائن عملهم الوحيد.

باشرت عملي في المتاجر الكبرى (السوبر ماركت) عام 1960 منطلقاً من هذا المبدأ. لم أقم بذلك لأنني آمنت به نظرياً، بل لأنني اكتسبته تلقائياً ولأن خبرتي العملية الأولى في سنوات شبابي أقتعتني به، وسرعان ما تعلمت أمرين اثنين بعد بدء العمل في الشركة.

الأول: إن سياسة حسن الاهتمام بالزبائن سياسة مربحة، قدم لنا ذلك في «سوبر كوين» منذ البداية ميزة تنافسية كبيرة (لا تزال موجودة

حتى الآن) بعد ثلاثين عاماً، ولم تتح لنا هذه الميزة المنافسة مواصلة العمل في نوع شاق جداً من الأعمال فقط، بل سمحت لنا بأن نصبح رواداً في منطقة عملنا. لقد جعلت منا هذه السياسة منذ البداية رواداً في مجالنا، وكوَّنت لنا سمعة دولية على أننا مبدعين بالرغم من أننا كنا لا نزال مجرد شركة محلية صغيرة.

الثاني: وجدت أيضاً أن سياسة حسن الاهتمام بالزبائن التي اكتسبتها تلقائياً كانت نادرة الوجود على نحو لا يصدق، وأقول هذا لأن من العسير تصديق أن الناس في كثير من الأحيان يمكنهم تجاهل أمر هو العمود الفقري لربحهم.

ولم يتبن أحد من منافسينا في تلك الأيام سياستنا هذه برغم أن تجارة المفرق تتيح سبيلاً سهلاً للاقتراب من الزبائن. ولا داعي للقول: إنني ذرقت بعض الدموع على الفرص التي أهدرها منافسوننا، ولكن الذي أثار اهتمامي هو ملاحظتي القدر عينه من قلة الاهتمام بالزبائن لدى كثير من المصنَّعين الذين كانوا يزودوننا بمنتجاتهم، وغالباً ما نرى أن المصنَّعين المرموقين أنفسهم (ولا شك أنهم يعدون أنفسهم مؤسسات تسويقية) يفتقرون إلى الإحساس بالزبائن بالرغم من أن هذا الاهتمام هو جوهر عملية التسويق كما أعتقد.

وكان ذلك سبب تحولي إلى تبني سياسة حسن الاهتمام بالزبائن، وأسلوب هذا التحول أيضاً. تطلب الأمر مني التحدث عن الموضوع داخل شركتنا، وبما أن «سوبر كوين» تطورت من طاقم عمل مكون من ثمانية أشخاص إلى عدة آلاف حالياً، فقد كان لدي عمل تسويقي يجب القيام

به، وكان على أن أعمل بجد حتى أضمن أن جميع أعضاء فريق العمل يقاسمونني السياسة، التي ولدت نجاحنا المبكر، فأقنعتني (وما أزال مقتنعاً) أنها مفتاح نمونا المستقبلي. كما تحدثت كثيراً أيضاً خارج الشركة عن حسن الاهتمام بالزبائن بسبب رغبة الناس في معرفة سر نجاحنا، إضافةً إلى أن جعل سياستنا ذائعة الصيت كان أمراً كبير الفائدة من الناحية التجارية.

علاوة على ذلك، أيقنت أن الصناعة الإيرلندية استطاعت في خضم صراعها لحجز موقع لها في بيئة تنافسية قاسية أن تعوض عن نقطة ضعفها، وهي صغر حجمها، من خلال حسن تركيزها على الزبائن، ومع ذلك فقد كانت قلة الناس الذين ينصتون تدعو للاستغراب. والحقيقة هي أن الزبون لم يكن يتصدر قائمة أولويات مؤسسات الأعمال أثناء ستينيات وسبعينيات القرن العشرين. كان جلّ تركيز شركات التصنيع منصباً على الإنتاج، في حين ركزت شركات الخدمات على التنظيم، وقد كرس بروز التقنية الحديثة هذه التوجهات.

بدا أن زمن الزبائن قد ولى. والحقيقة أن التركيز على الزبائن الذي ازدهرت شركتنا بفضلها بدا أمراً من مخلفات الماضي، وليس استشرافاً لما سيحدث في المستقبل.

وفي بداية الثمانينيات عندما قلت لمجموعات من تجار المفرق الدوليين: إنني أعتقد أن ساحة المنافسة في المستقبل في هذا النوع من الأعمال ستكون الخدمة وليس السعر، لم يستطع كثير منهم مجرد تخيل أمر من هذا القبيل يحدث لشركات كبيرة مثل شركاتهم، ولكن كل شيء تغير في أيامنا هذه.

شهدت ثمانينيات القرن العشرين تغييراً جذرياً في مواقف الناس العاملين في عالم الأعمال، وقد غيرت كتب مثل «البحث عن التميز» ثقافة الأعمال العالمية بسرعة هائلة، وما زلت أتذكر الأثر الذي تركه لديّ كتاب توم بيتر «البحث عن التميز». وصل الكتاب من الولايات المتحدة بعد إصداره بمدة وجيزة، وقد شرعت بقراءته في إحدى الأمسيات بعد فراغي من عملي. لم يغمض لي جفن تلك الليلة فقد أثارني الكتاب، لأنه ركّز مرة تلو الأخرى على ما كنت أقوم به عاماً بعد عام، وكدت أضطر في نهاية المطاف إلى الاعتذار عنه.

ويحضرني مثال هنا: عندما انضم شخص إلى الشركة، وطلب مني مخطط الهيكل الإداري لشركتنا، وجدت نفسي أجيبه: «حسنٌ، كان عليّ إعداده في الواقع لكن وقتي لم يسمح بذلك». لم يكن لدينا مخطط للهيكل الإداري لشركتنا، لأنني لست مقتنعاً به حقاً؛ لكنني كنت محرراً من قول ذلك. ويصادف أن يقول بيتر في ذلك الوقت: إن أفضل الشركات في العالم ليس لديها مثل ذلك المخطط! بين ليلة وضحاها، أصبح ما أقوم به يحظى بنصيبه من التقدير.

لقد ارتقى الوقت الذي أقضيه خارج مكتبي في طوابق متاجري (وهي عادة اضطررت إلى تبريرها في بعض الأحيان) ليصبح مبدأً مقبولاً في يومنا هذا، وهو: «الإدارة عن طريق التجول».

وبالرغم من أن رسالة كتاب «البحث عن التميز» تغطي مجالاً كاملاً من نشاطات الإدارة، إلا أن معظم دروسه المهمة تتمحور حول الاهتمام بالزبائن، وكانت رسالته الإجمالية هي «العودة إلى الأساسيات». وإحدى

الأساسيات التي أعيد اكتشافها هي «الزبائن». يبدي الجميع الآن بعد عشر سنوات تقريباً إقبالاً على «حسن الاهتمام بالزبائن». وسواء كان هذا أفضل أو أسوأ، فقد غدا حكمة تقليدية في عصرنا هذا. ولذلك لا داعي لإقناعكم بالسبب.

ولكن الاقتناع بسياسة حسن الاهتمام بالزبائن شيء، وتطبيقها شيء آخر تماماً، وحتى نحكم على ما يدور حولنا يجب أن نرى أن مؤسسات كثيرة غيّرت أقوالها، لكنها لم تغير أفعالها. فعندما تنظر حولك لن تلاحظ تغييراً كبيراً في مستوى خدمة الزبائن، الذي تقدمه المؤسسات بالرغم من أن هذا ما يجب أن نتوقعه، عندما نراهم جميعاً ينادون بخدمة الزبائن. ما يزال الزبائن يشعرون في أغلب الأحيان أنهم يعاملون معاملة أقل مما يجب، بل غالباً ما يعد التميز في خدمة الزبائن استثناءً بدلاً من أن يكون القاعدة.

ما هو السبب؟

يعود ذلك على ما يبدو إلى أن العاملين في دنيا الأعمال لا يعرفون الكثير عما يعنيه حسن الاهتمام بالزبائن، وبتعبير أدق أقول: إنهم يجهلون كيفية تطبيقه. ولذلك يحذر بنا خطر الخروج بأسوأ النتائج: يعترف الجميع أن هذا المبدأ مريب، ويلتزمون به شفهاياً دونما سعي إلى تطبيقه.

إذاً، فالهدف من هذا الكتاب هو مساعدتك على تحويل هذا الالتزام اللفظي إلى عمل فعلي. ولتحقيق هذا الهدف سأخبركم بما يعنيه «حسن الاهتمام بالزبائن» من وجهة نظري، وماذا تعلمت منه أثناء ثلاثين عاماً من العمل في تجارة المفرق. وبوسعي إخباركم عن الأساليب التي قطفت ثمارها، وكيف يمكن جعلها تثمر في أي شركة حسب رأيي؟

يمكنني توضيح معنى حسن الاهتمام بالزبائن للشخص المتربع على قمة مؤسسة ما ولذين يعملون فيها على المستويات كافة. أما ما لست أستطيع ادعاءه فهو أن الاهتمام بالزبائن أمر سهل، فهو ليس كذلك. لكنني أتمنى أن أثبت لك أنه أمر بسيط غير معقد كثيراً. ليس هذا الكتاب محشواً بنظريات مجردة، بل هو حافل بأمور واضحة (لعلك سمعت بكثير منها من قبل). والأمر الأكثر أهمية هو أنني أتمنى أيضاً أن أثبت لك أنها أمر ممتع، فحسن الاهتمام بزبائنك هو أسلوب العمل الأكثر متعة ونجاحاً على الأمد البعيد.



الفصل الثاني

من هنا نبدأ: مبدأ البومرانغ*

يطالعك في الصفحات القليلة القادمة الدرس الأهم في هذا الكتاب.

إنها فكرة جامعة تنضوي تحتها كل أفكار المتعلقة بحسن الاهتمام بالزبائن، ولكن قبل أن أشرحها دعوني أخبركم كيف توصلت إليها.

كانت تجربتي الأولى في الأعمال في مجال السياحة، وليس في مجال البيع بالمفرق، إذ كان والدي إيامون كوين يدير في خمسينيات القرن العشرين مخيماً لقضاء العطلات، يدعى رد آيلاند، ويقع عند شاطئ قرب سكيريز في شمال كاونتي دبلن.

واضح أن الريادة تجري في عروق عائلة كوين: قبل الحديث عن العمل في السياحة لا بد من الإشارة إلى أن والدي أسس وأدار بنجاح سلسلة من متاجر البيع بالمفرق تدعى «بايانتيك»، كانت في كثير من النواحي السلف الأول للمتاجر الكبرى الحديثة. وبعد أن شق طريقه في هذا المجال، تحول إلى صناعة السياحة الإيرلندية التي كانت ما تزال تحبو آنذاك، حاملاً مفهوماً يختلف كثيراً عن مفهوم الفندق التقليدي الواقع على شاطئ البحر.

لقد عملت في ريد آيلاند أثناء العطل المدرسية ولم أترك شيئاً لم أعمله فيها (بالرغم من عدم إدراكي لهذا آنذاك)، وحصلت على معلومات

(*) البومرانغ قوس خشبي يرتد إلى راميهِ بعد قذفه في الهواء، وهو لعبة في أستراليا.

عامّة ممتازة في أساسيات خدمة الزبائن. عملت نادلاً، وعملت في توصيل الطلبات، ومصوراً، ومشرفاً في لعبة البنغو.

لكن أهم ما تعلمته كان وثيق الصلة بالطريقة المتميزة التي كان يجري عن طريقها تقديم المنتج إلى الزبائن في ريد آيلاند، قد كانت فاتورة من يحجز لقضاء أسبوع أو أسبوعين في ريد آيلاند تشمل كل شيء: السفر والوجبات والإقامة والتسليّة. كان كل شيء متضمناً فيها، ولم يكن من يقضي عطلته فيها يحتاج إلى مد يده إلى جيبه منذ لحظة وصوله حتى مغادرته، ولم تكن تفرض على الزبون أي بنود إضافية بالمعنى الحرفي للكلمة.

في تلك الأيام تحديداً (إثر انتهاء الحرب العالمية الثانية عندما ضاقت الأحوال الاقتصادية وشحّت الأموال) حظي عرض السعر الإجمالي بجاذبية هائلة، لأنه كان يسمح للزبون بأن يحدد وضعه بكل دقة، ولكنني أرغب بالتركيز على حصيلة ذلك الأمر؛ في الحقيقة يتحقق الربح الذي نريد جنيه بمجرد وصول النزلاء. ومهما يكن الجهد الذي نبذله لتقديم وقت ممتع لهم فإن أرباحنا لم تكن لتزداد أثناء إقامتهم. كان ذلك محددًا سلفاً.

إذاً، لماذا كنا نسعى جاهدين أسبوعاً بعد أسبوع حتى تكون العطلة التي يقضيها هؤلاء النزلاء لدينا أفضل عطلة في حياتهم؟ كان الدافع هو رغبتنا في أن يعودوا ثانية. وكان يروق لوالدي أن يسمعونهم يقولون: «لقد قضينا وقتاً ممتعاً، سنأتي ثانية». ذلك هو التحدي: كنا نسعى لأن يغادرونا وهم راضون عن الوقت الذي قضوه في ريد آيلاند إلى درجة الإصرار على

العودة في العام القادم، وكان كل شيء نقوم به يدور حول ذلك الهدف بالغ الأهمية.

كان لدينا معيار جاهز للحكم على نجاحنا وهو عدد الحجوزات المتكررة. وكان زبائن كثير يدفعون عربوناً من أجل عطلة السنة القادمة قبل أن يغادروا. كنا نتلقى تقويماً فورياً لجودة عملنا أسبوعاً تلو آخر (عدد العرابين التي يتركها النزلاء المغادرون من أجل الموسم القادم). فعندما يكون أسبوعاً جيداً يمكن أن يصل عدد الحجوزات للعام القادم إلى 50، وإن لم يكن كذلك لم يكن ذلك الرقم يتجاوز 12 حجراً فقط. وفي نهاية كل أسبوع كنا نقول فيما بيننا: «سارت الأمور على ما يرام هذا الأسبوع». لعلنا لم نكن نعرف سبب ذلك بالضبط، لكننا كنا نعرف كيف كان أدائنا عن طريق المعيار الفوري الذي يخبرنا عن مدى نجاحنا في إرضاء الزبائن.

كانت تلك تجربتي الأولى في الأعمال. وكان الأسلوب المتمثل بالحرص على جعل النزلاء يعودون مرة أخرى هو كل ما أعرفه آنذاك فلم أجد غرابة فيه بأي شكل من الأشكال، بل اعتبرته مثلاً يحتذى في إدارة الأعمال. وأدركت بعد ذلك أنه كان بعيداً عن النموذج السائد كل البعد، وبالرغم من ذلك كله، لا تحصل مؤسسات أعمال كثيرة على المال مقدماً: يتوقف الربح الذي تجنيه على طريقة إدارة عملية البيع الحالية، وبسبب ذلك، تركز معظم مؤسسات الأعمال على مهمة زيادة أرباح المبيعات الحالية.

إنهم يسعون إلى عودة الزبائن بكل تأكيد (من عساه لا يريد ذلك)؟ ولكنهم يعدون عودتهم مكسباً إضافياً أكثر من كونه مكسباً رئيساً. فمن الطبيعي إذاً أن يركزوا على ما يعدونه مكسباً أساسياً وأن يخصصوا

الجزء الأصغر من طاقاتهم للحصول على المكسب الإضافي، والحقيقة هي أن ما يدور في أذهانهم هو: لنتبه إلى الأرباح الآن، أما قضية عودة الزبائن فستهتم بنفسها إلى حد بعيد. ولقد علمتني تجربتي المبكرة أمراً معاكساً تماماً: إذا حرصت على عودة الزبائن فإن الأرباح الحالية سوف تتحسن إلى حد بعيد من تلقاء ذاتها. هذا هو الدرس الأساس الأول في «حسن الاهتمام بالزبائن»:

• المهمة الأساسية هي العمل على عودة الزبون.

هذا هو مبدأ البومرانغ: عنوان اللعبة هو استعادة الزبائن.

عندما تمعن النظر في هذا المبدأ تجده قادراً على تغيير أسلوب إدارة الأعمال تغييراً جذرياً، وقد تكون منهجيتك حالياً شبيهة بلعبة الغولف، حيث يكون الهدف هو إبعاد الكرة أكبر مسافة ممكنة، أما عندما تقذف البومرانغ فإن هدفك وإستراتيجيتك يكونان مختلفين تماماً، وكذلك طريقة حكمك على نتائجك.

عندما افتتحنا متجرنا الأول في دندالك، حرصنا على جعل الذين انضموا للعمل معنا ينسون تقريباً كل ما تعلموه سابقاً. وحرصنا على تعليمهم ألا يكونوا بارعين كثيراً كباعة، فجميعهم تدربوا بطريقة تقليدية.

«تريدين قرابة ربع كيلو من شرائح اللحم سيدتي؟ حاضر. حسن.. الوزن زائد قليلاً، هل يناسبك هذا؟»

كان التوجيه السائد في أعمال البقالة: لا تقلل الكمية أبداً بل حاول زيادتها دوماً.

سرعان ما اكتشفت أن بعض الزبائن يتسوقون من عندنا تحديداً، لأنهم يفضلون تجنب الإحراج الذي يسببه لهم البائعون المتذاكرون. كان صعباً عليهم أن يقولوا: «لا» تعبيراً عن عدم رغبتهم في الكمية القليلة الزائدة أو تعبيراً عن عدم قدرتهم على دفع ثمنها.

كنا نبيع كميات هائلة من أحد المنتجات، وهو الشاي الرخيص. كنا نبيعه بعشر بنسات تقريباً لكل «100غ». ولم ندرك في البداية سر نجاحنا الكبير في هذا المجال تحديداً إلى أن انضم إلينا بريندان روني من «ليببتونز»، التي كانت سلسلة متاجر كبيرة آنذاك، وشرح لنا أن الشاي الرخيص لا يحقق مبيعات جيدة أبداً في متاجرهم، التي يجري فيها توصيل السلع للزبائن.

كانت التوجيهات التي تلقاها البائعون هي أن يقولوا للزبون الذي يطلب تقريباً «100غ» من الشاي: «حسنٌ هل تريد شاياً ذهبياً بجنيهين وستة بنسات أم شاياً برونزياً بجنيه وتسعة بنسات، أو الشاي ذا العلامة الزرقاء بجنيه وستة بنسات؟ ويمكنك طبعاً أن تأخذ شاي العلامة السوداء بشلن واحد؟ كان الشاي الأرخص يذكر بازدراء خفي يجرّد الزبائن من الجراحة اللازمة لشرائه، وكانت ليببتونز تحقق هدفها في تسجيل مبيعات أكبر من بقية أصناف الشاي.

أما في متاجرنا التي تعتمد أسلوب الخدمة الذاتية فلم يواجه الناس مشكلة في اختيار نوع الشاي الذي يرغبون تماماً، وكانوا يستطيعون شراء الشاي الأرخص عندما يريدون دون أن يتعرضوا لأي إحراج إطلاقاً، وعندما أتحت لهم هذه الفرصة تلقفوها بترحاب كبير. لقد ربحنا العمل

نتيجة ذلك؛ ولا داعي للقول: إن منافسينا خسروا. وما كنا لنحقق تلك المبيعات لو أننا فهمنا العمل بطريقة تركز على مبدأ زيادة الأرباح الراهنة، عوضاً عن التركيز على جعل الزبائن يعودون أكثر من مرة، وقد حصلنا على النتيجة ذاتها في لفاقات أوراق الحمام الرخيصة، إذ حققنا مبيعات ضخمة، لأننا لبينا طلباً خفياً لم تجر تلبيته من قبل، وهو طلب يخفيه إحساس الزبون بالخجل. وكان طلباً خفياً لم نكن لنكتشفه لو كانت أولويتنا هي زيادة الربح من كل عملية بيع على الأمد القصير. علمنا أنفسنا وعلّمنا الناس الذين انضموا إلينا أثناء نمو شركتنا أن البائع الجيد ليس هو من يجعل الزبون يشتري أكثر، بل هو الذي يجعله يعود مرة أخرى.

انتابنتي الحيرة عندما راجعت جزءاً آخر من التدريب التقليدي في مجال البقالة. فلقد لفت الجميع أن يقولوا عندما تطلب زبونة تقريباً ربع كيلو من شرائح اللحم: «هل ترغبين سيدتي في بعض النقانق أو السُّجق مع اللحم؟».

فكرت ملياً: مع مراعاة قناعاتي، هل يجب منعهم من قول ذلك؟ ليس هذا نوعاً من الضغط على الزبائن لشراء أكثر مما يرغبون بشرائه حقاً؟ وفي نهاية المطاف استنتجت أن لا ضير من تذكير الزبائن بالأشياء التي عادة ما ترافق المنتج الذي يشترونه. يشكل ذلك خدمة إضافية تقدم للزبائن بشكل من الأشكال. أرى أن ثمة خطأ فاصلاً واضحاً بين القيام بذلك وبين أن تتعمد وضع عشر أونصات من مادة لشخص طلب ثمانى أونصات فقط.

في بعض الأحيان تكون الكلفة المباشرة لإهمال العمل على الأمد القصير واضحة جداً، بينما تكون فائدة العمل على الأمد الطويل ملموسة بدرجة أقل.

لدي مثال على هذا: قررنا التوقف عن عرض السكاكر عند نقاط الدفع مع أنها سبيل طريقة مربحة لبيع السكاكر، لأنها تثير الرغبة بالشراء، اتخذنا هذا القرار لأننا وجدنا من خلال لجان زبائننا أن السكاكر المعروضة عند نقاط الدفع تسبب كثيراً من المتاعب للأمهات اللواتي يتسوقن بصحبة أطفال صغار، فعندما كانت الأم تقف لدفع الحساب كانت تطالع الطفل مجموعة من السكاكر المغرية، ويبدأ بالصراخ حتى تشتري الأم راحة بالها فتبتاع له بعضاً منها. وتجاوباً مع هذا الانتقاد رحنا نضع نقطة دفع واحدة خالية من السكاكر في كل متجر. كان ردّ الزبائن فوراً وإيجابياً جداً إلى حد جعلنا نقتنع أن الطريقة العملية الوحيدة هي الاستمرار في ذلك، وجعل نقاط الدفع كافة خالية من السكاكر المعروضة.

كان ذلك القرار اختياراً لالتزامنا بحسن الاهتمام بالزبائن، لأننا كنا على وشك التخلي عن مقدار معتبر من الأعمال مع كوننا غير قادرين على إحصاء ما قد نجنيه من هذا التغيير الذي أحدثناه، لكننا كنا واثقين أن الفائدة على الأمد البعيد ستكون أكبر من الكلفة رغم عجزنا عن إثبات ذلك بطريقة تقنع محاسباً. ولا مناص من الاعتراف بعجزنا عن تحديد هذه الفوائد تحديداً دقيقاً حتى نبرهن أن التغيير كان مفيداً.

ثمة مثال مشابه آخر هو الألعاب.

مرة أخرى، كشفت لنا لجان المستهلكين أن الأمهات اللواتي يتسوقن بصحبة أطفال صغار يعانون من مشكلة أساسية. كانت الزبونة تعاني من صعوبة التركيز على التسوق الجدي والانتباه في الوقت ذاته إلى أطفال يتحركون بين قدميها. أتذكر جيداً ذلك اليوم الذي اقتنعت فيه بوجود إيجاد حل والاهتمام بأطفال زبائننا.

كانت مجموعة من الزبائن من النساء الشابات يتحدثن عن التطور في متعة التسوق لديهن بعد أن أزلنا الحلويات من طاولات الحساب، وقالت إحدهن: «شجعني هذا على تخطي متجرين كبيرين آخرين قبل أن أصل إلى هذا المتجر، فكما تعلم أن لدي صبيين توأمين في عمر ثلاث سنوات، وأحتاج إلى حبة مهدئة يومياً حتى أستطيع التعامل معهما، أما في يوم التسوق فأنا بحاجة إلى تناول ثلاث حبات! فالسيطرة عليهما صعبة جداً في المتجر الكبير. أعددك أن أكون زبونةً وافيةً لمتجرك إلى الأبد إن كان بإمكانك القيام بشيء حيال ذلك».

اكتشفنا كثيراً من الحالات المشابهة التي لم تكن المشكلة فيها مشكلة المتسوقين الذين يصطحبون أطفالهم معهم فقط، وإنما مشكلة غيرهم من المتسوقين الذين يزعجهم وجود أطفال أناس آخرين بين أقدامهم. ومن هنا جاءت فكرة الألعاب الخاصة بـ«سوبر كوين» التي كانت لمدة طويلة إحدى علامتنا التجارية المشهورة. وقد توصلنا إليها بفضل مبدأ البومرانغ: سعينا إلى تقديم خدمة للناس تمنحهم سبباً للعودة من أجل التسوق عندنا بدلاً من الذهاب إلى منافسينا.

رتب علينا هذا تكاليف كبيرة، وهي تكاليف يمكن حسابها بسهولة. بدأنا بداية متواضعة عن طريق ألعاب ضمن عربات على شكل بيوت متحركة تجول على مختلف متاجرنا فتقتضي يوماً في الأسبوع عند كل منها، ولكن طلب الزبائن على هذه الخدمة اقتضى أن نفكر بسرعة في توفير بيوت الألعاب هذه في متاجرنا كافة على الدوام.

وكان ذلك يقتضي توظيف طاقم مختص وتخصيص مساحة لا يستهان بها وشراء تجهيزات أيضاً؛ وهذا يتضمن تكاليف تأسيسية

وتكاليف جارية تمثل استنزافاً متواصلًا لمواردنا، وكان يمكن حساب هذين النوعين من التكاليف بكل سهولة، ولكن الأمر الأصعب كان حساب الفوائد، بصراحة، تعذر علينا إحصاء الفوائد بأرقام مجردة، سواء قبل البدء بتنفيذ الفكرة أو بعد تنفيذها.

ولكننا اتخذنا القرارين وأزلنا السكاكر من جميع نقاط الدفع ووفرننا بيوت الألعاب في متاجرنا كافة، وما زلت، بعد سنوات كثيرة، مقتنعاً كل القناعة بأن القرارين كانا صائبين ومجديين من الناحية المالية، وأما من حيث تكوين ولاء الزبائن (أي مساعدتنا على جعل الزبائن يعودون من جديد) فلا يساورني أدنى شك في أن الفوائد فاقت التكاليف كثيراً.

لكن الانتباه واجب هنا: إن اتخاذ القرار الذي تصعب ترجمته إلى أرقام يحتاج إلى شجاعة كبيرة أحياناً. وهنا يأتي دور القيادة. فعلى من يتولى قيادة مؤسسات الأعمال أن يكون مستعداً للمخاطرة أحياناً، وأن يتبع حدسه وملكة الجرأة لديه، وقد يكون دور القائد أحياناً أن يقول للآخرين: «صحيح، لا يمكننا البرهان على ذلك بالأرقام، ولكنني مستعد للنظر إلى الصورة الأشمل؛ وإحساسي هو أننا سنستفيد على الأمد الطويل من القيام بكذا وكذا».

هذه هي المخاطرة في الأعمال؛ لكن حدسك يجب أن يكون صحيحاً بالطبع إن أردت الاستمرار بالعمل، وثمة جزء مهم حتى تصبح ناجحاً في حسن الاهتمام بالزبائن، وهو أن تشحذ حدسك بحيث يدلّك على المسار الصحيح في أغلب الأوقات، بل في جميع الأوقات عندما يكون القرار هاماً جداً لمستقبل الأعمال.

إن المخاطر كبيرة؛ لكن دعني أعطيك لمحة عن الفوائد حتى أشجعك، تضع في بعض الأحيان ميزانية لكلفة مباشرة تأتي بأرباح على الأمد البعيد وبمنافع ليست ملموسة كثيراً، لكن الأمر ينتهي بمفاجأة سارة، فقد يأتي الربح أحياناً بأسرع مما تتوقع.

مثلاً: حرصنا في عام 1984 عندما أصبحت خدمة البريد في إيرلندا شبه حكومية، وأطلق عليها اسم «آن بوست» على القيام بحملة دعائية كبيرة لاستقطاب اهتمام الجمهور عند انطلاق العمل تحديداً، وأن نقدم للناس خدمة جديدة مختلفة تماماً، وكانت فكرتنا هي العودة لمدة يوم واحد إلى «بريد البنس». كان إرسال رسالة في القرن التاسع عشر يكلف بنساً واحداً. وكان 240 من البنسات القديمة يساوي جنياً واحداً. قررنا أن تكون كلفة إرسال رسالة عنوانها مكتوب بخط اليد في اليوم الأول من عمل «آن بوست» بنساً واحداً فقط.

وجعلنا العرض يقتصر على الرسائل التي كتبت عناوينها بخط اليد تقديماً لكميات البريد الضخمة لبعضهم، ولكن بالرغم من ذلك كان للعرض كلفة محددة، حاولنا معرفة قيمتها، وقررنا أن نعدّها استثماراً للمستقبل. ولدهشتنا فقد غطى العرض نفقاته فوراً لا في المستقبل. كان نجاح عرض «بريد البنس» منقطع النظير، وحظي بشعبية كبيرة لدى الجمهور، وطفق الناس يخرجون قلماً وورقة وهو أمر لم يقوموا به لأعوام؛ وأرسلت ملايين الرسائل بالأجر المخفض وخسرنا كل شيء كما توقعنا؛ ولكن كثيراً من الناس الذين استلموا الرسائل التي أرسلت عبر هذا العرض ردوا عليها. وبالطبع أرسلت ردودهم بالسعر العادي. لذلك عندما نظرنا إلى حالة الأعمال أثناء الأسبوع أو الأسبوعين الآتيين اكتشفنا أن عرض الافتتاح غطى نفقاته أثناء مدة قصيرة جداً بالرغم من اعتباره استثماراً بعيد الأمد.

نجح مبدأ البومرانغ معي؛ ونجح في المؤسسات التي عملت فيها. لكن ما سر أهمية مبدأ البومرانغ؟ إن جميع العمليات التجارية، وليس البيع بالمرق فقط، يعتمد أساساً على تكرار العملية حتى تحقق أرباحاً. وهي تعتمد عليه كي تنمو خاصة؛ لكن، هل ينطبق هذا على جميع العمليات التجارية؟

نعم أعتقد ذلك، وإن كنت تشك في هذه الفرضية فأليك التحدي الآتي: ضع في المربع الموجود على الصفحة المقابلة جميع النشاطات التجارية التي تظن أنها لا تعتمد أبداً على تكرار الأعمال على الأمد الطويل. ففكر في الأمر بضع دقائق، وانظر ما الذي يمكنك كتابته في الصندوق. ففكر ملياً قبل أن تكتب: هل أنت متأكد حقاً أن العملية المذكورة لا تعتمد على تكرار الأعمال؟ متأكد فعلاً؟ حقاً؟

هل ما يزال الصندوق فارغاً؟

سأشعر بالحيرة إن لم يكن كذلك. عندما أطرح هذا التحدي على الناس، كثيراً ما يذكر بعضهم متعهدي دفن الموتى على أنهم الاستثناء المثالي؛ فهذه خدمة يمكنك استخدامها مرة واحدة فقط، أليس كذلك؟ ولكنها ليست استثناءً على الإطلاق.

ليس الميت هو من يطلب خدمة الدفن، بل أقرباؤه الأحياء. وكما يمكن أن يخبرك أي متعهد لدفن الموتى، فإن طالبي الخدمة يتأثرون كثيراً عند اتخاذ القرار بعلاقتهم السابقة بإحدى مؤسسات دفن الموتى بالرغم من أن هذه العلاقة تعود لسنوات طويلة.

وثمة مثال آخر مرشح لأن يكون استثناءً، وهم التجار الذين يغالون في أسعارهم، ويفترسون زبائن لا يتوقعون عودتهم مرة أخرى. لا شك أن مثل هذه الممارسات موجودة في أنحاء كثيرة من العالم، وجميعنا تعرض لتجارب مماثلة من وقت لآخر؛ وقد يكون جانب منها استثناءات حقيقية لقاعدتي، ولكن ما هي نسبة مؤسسات الأعمال التي ترغب بالعمل وفق هذا الأسلوب؟ إن أحد أسباب ندرة من يرغب بالعمل بمبدأ الغش والمغالاة في السعر هو أننا ندرك أهمية السمعة؛ فإما أن يعود الزبائن الحاليون من جديد أو أن يخلقوا لنا عملاً عن طريق نصح الآخرين بالتعامل معنا، وهذه بالتأكيد طريقة مهمة لزيادة الأعمال؛ ولكن المسوقين لا يولونها الاهتمام الذي تستحق، لأنك لا تستطيع جعل الزبائن ينصحون غيرهم بالتعامل معك باستخدام «أدوات التسويق» التقليدية، فالأمر برمته يعتمد على أسلوب إدارة الأعمال.

وبعد أن قررنا إدارة أعمالنا باستخدام مبدأ البومرانغ وسعنا التحدي قليلاً، وشرعنا نسأل أنفسنا: علينا كخطوة أولى جعل الزبونة تعود ثانية؛

وبعد أن نضمن هذا يجب أن نسعى جاهدين لجعلها تتحدث إلى جيرانها وأن نتصحهم بالتعامل معنا. ما الذي يجب القيام به لتحقيق ذلك؟

«ما الذي يجب علينا عمله بحيث نتحدث الزبونة عند عودتها إلى منزلها مع جيرانها حول تجربة التسوق لديها؟ ماذا نفعّل حتى نجعلها تتكلم عنا بمثل ذلك الحماس فتشجع جيرانها على القيام بالأمر ذاته؟»

إن بوسع تخيل الأمر أن يساعدك على فهمه، وهو يسهل تخيل ما يجب أن تقوم به لجعله يحدث. إن السمعة سلاح ذو حدين بطبيعة الحال. وكما يمكن أن يثني الناس عليك أمام أصدقائهم فقد يقومون بالأمر المعاكس أيضاً، وقد يقوم زبون ناغم بأحد أمرين لكل منهما وقع الكارثة عليك: الأول والأخف وطأة هو أنه لن يعود أبداً؛ أما الأمر الثاني الأشد وطأة فهو أن يتحدث عن نقمته لينفر زبائن محتملين.

والمصير النهائي لكثير من التجار الذين يعتمدون أسلوب الغش والمغالاة هو أن يجري تحذير الزبائن الجدد من قبل أناس تعرضوا للأمر نفسه من قبل. ليس مستبعداً أن يثري بعض هؤلاء التجار في المرحلة الأولى، لكن العمل بهذا الأسلوب ليس بالوصفة الصحيحة للنمو والربح الثابت المتواصل.

ويبين هذا كله مقدار البحث اللازم حتى نجد مثلاً على أعمال لا تعتمد على عودة الزبائن. قد لا تعتمد كل الأعمال على عودة الزبون، لكن معظمها يعتمد على هذه العودة فعلاً، بل هي تعتمد أيضاً على تشجيع الزبون شخصاً غيره حتى يأتوا أيضاً، ومع ذلك لا تتعامل معظم مؤسسات الأعمال مع السوق استناداً إلى هذا الافتراض، وينزع أكثر الناس

في الأعمال إلى اعتماد أسلوب يشبه لعب الغولف بدلاً من قذف البومرانج. لست أتهمهم بالسعي إلى افتراس الزبائن، لكني أقول: إن أولوياتهم تركز عادة على الأرباح قصيرة الأمد أكثر من تركيزها على الأرباح طويلة الأمد، التي تنتج من تعزيز أو اصر العلاقة مع المستهلك.

وفي أكثر الأحيان تتركز الجهود في جبهة التسويق على اجتذاب زبائن جدد في حين تولى المهمة الأكثر أهمية المتمثلة في رعاية قاعدة الزبائن الحاليين اهتماماً أدنى. لا تسيؤوا فهم ما أقول: لا شك أن استقطاب زبائن جدد مباشرة (وليس من خلال التوصية) أمر في غاية الأهمية، ولا مناص من أن تقوم به كافة مؤسسات الأعمال، لكن كثيرين منا لا يستطيعون تحمل نفقات استقطاب الزبائن بهذه الطريقة أسبوعاً بعد أسبوع وشهراً بعد شهر، وتكون الكلفة بالغة الارتفاع دائماً، عندما تكون المبيعات المباشرة هي المسدد الوحيد لفاتورة جهود التسويق، ومن جهة أخرى يعد الأمر منطقياً عندما يكون هذا الإنفاق استثماراً أولاً ضمن علاقة ربحية متواصلة، لكن من غير المعقول أن تمضي في الاستثمار بسخاء لاستقطاب الزبائن في البداية، ثم تخفق في المتابعة وخلق علاقة طويلة الأمد معهم. إن سبب إخفاقنا في متابعة جهود التسويق هو أننا نصبح مسحورين بالعائدات قصيرة الأمد، فننساق إلى حسابها وحدها لأن حسابها أسهل. ما نقيسه نعالجه ونهتم به؛ أما ما لا نستطيع قياسه فنضعه في المرتبة الثانية من الأهمية ما لم يقدم على تغيير الأولويات شخص في موقع القيادة، يتبنى منهج «حسن الاهتمام بالزبائن».

علينا، بأي طريقة، إيجاد سبل لقياس رضا الزبائن، وهذه مهمة أصعب مما تبدو عليه. مثلاً، لا يمكن قياس رضا الزبائن من خلال إحصاء عدد

الشكاوى المستلمة إذ يمكن أن يكون هذا مقياساً مضللاً جداً كما سأشرح لاحقاً. لكن من المجالات الجديدة بالدراسة هو قياس سرعة استجابة مؤسستك. لقد اطلعت مؤخراً على تجربة في مطار أمريكي أثارت إعجابي. وأنا أعمل حالياً لإيجاد صيغة مناسبة للاستفادة منها في عملنا.

كانت ساعة ضخمة تتبع على طاولة الاستقبال في مؤسسة لتأجير السيارات في ذلك المطار وإلى جانبها ملاحظة تقول: «شغل المؤقت عند دخولك وإن لم تحصل على الخدمة قبل انقضاء المدة المحددة فأنت معفى من أجرة السيارة لليوم الأول». يؤدي هذا وظائف عدة في آن معاً. أولاً، بوصفي زبوناً، أدركت مدى تقدير هذه المؤسسة لوقت الزبائن وشدة حرصها على تلبية طلب الزبون بسرعة، خاصة بعد أن قضى عدة ساعات جالساً في الطائرة، ويشير ذلك المؤقت إلى أنهم يدركون هذا الأمر. ثانياً، تقدم الساعة للموظفين وسيلة ملموسة يقيسون أداءهم عن طريقها. إنهم بالتأكيد يدركون أهمية الاستجابة السريعة، لكن بغياب المؤقت الزمني قد يتلاشى سريعاً حرصهم على حسن تأدية العمل. والأسوأ من ذلك أنهم بغياب المؤقت قد يقنعون أنفسهم أن الاستجابة السريعة مهمة فقط من أجل تحقيق معدل عام مقبول لزمن الاستجابة لطلبات الزبائن، ولكن لا يجب أن نغفل عن أن اضطراب زبون واحد فقط للانتظار يفوق كثيراً من حيث الأهمية خدمة الكثيرين دون مواجهة مشكلات. ثالثاً يدخل المؤقت عنصراً من المرح إلى الروتين المضر الذي يستلزمه استئجار سيارة. وسنرى لاحقاً أن المرح عامل مهم جداً في المنافسة، وهو عامل لا تستطيع تقدير أثره حق قدره إلا عندما تنتظر إلى الزبائن بصفتهم بشراً لا مجرد أرقام.

إذاً، لا بد من البحث ما أمكن عن سبلٍ لقياس رضا الزبائن. لقد حالفنا الحظ سابقاً في ريد أيلاند، فالمقياس الوحيد الذي لزم حتى نقيس نجاحنا في نهاية الموسم كان الحصول على عرابين لحجوزات متكررة. وكان بمثابة البوصلة التي توجهنا إلى التركيز على ما يجب القيام به. وهذا ما عاد علينا بالفائدة، وعلى زبائننا أيضاً، لأن مصلحتنا مشتركة (الفائدة تصيب الجميع). وليس ثمة تعارض في المصلحة هنا كما كان يمكن أن يحدث لو حرصنا على جعلهم يقضون مدة أطول لتحقيق فائدة قصيرة الأمد لصالحنا. وهذه هي إحدى مزايا مبدأ البومرانغ: عندما تطبقه تصبح المصلحة مشتركة بينك وبين الزبائن. وأما السبيل الوحيد لتشجيع الزبون على العودة من جديد فهو إرضاءه. لذلك أقول: إن العلاقة مع زبائنك ليست علاقة خصومة بل شراكة، ولكن هل يعني هذا تجاهل العائد قصير الأمد تجاهلاً تاماً؟ بالطبع لا.

ما نفع الصحة الجيدة إن فارق الإنسان الحياة؟ بتعبير آخر، لا جدوى من الاستثمار على الأمد البعيد إن لم تستطع البقاء حتى تحين ساعة قطف الثمار. ما يقدمه مبدأ البومرانغ هو طريقة لترتيب الأولويات، فالطريقة التقليدية ترجح أهمية النتائج قصيرة الأمد على العلاقة طويلة الأمد؛ أما عند تبني مبدأ البومرانغ فيجري قلب ترتيب الأولويات مع المحافظة على أهمية كل منهما.

لكن كيف يمكن ترجمة هذا المبدأ إلى أفعال؟ هذا ما يتحدث عنه معظم ما بقي من هذا الكتاب. وكل ما أستطيع قوله ينصب على حمل الزبائن على العودة ثانية، أما في الوقت الحالي فأليك ثلاث خطوات تساعدك على تحقيق ذلك:

• أولاً: تعود أن تسأل نفسك عندما تريد اتخاذ أي قرار يؤثر على وقتك أو مواردك: كيف يساعد هذا القرار على عودة الزبائن من جديد؟ وعندما تكون الإجابة «ليس كثيراً» عليك أن تفكر ملياً قبل اتخاذ القرار. أما إذا كانت الإجابة «كثيراً»، فكن أكثر يقيناً من أنك على المسار الصحيح، ولا تشغل بالك بالحصول على عائد كامل وفوري لاستثمارك.

• ثانياً: ضع معايير لقياس مقدار تكرار الأعمال ومقدار قدوم زبائن جدد إثر توصية من زبون قديم. ما من إحصاءات أخرى تفوق هذه المؤشرات قيمةً في الأعمال. تذكر ما يلي: ما يقاس يعالج، وما لا يقاس يترك.

• ثالثاً: اعترف أن اختيار ما يصعب قياسه يحتاج إلى شجاعة كبيرة عند وضع الفوائد قصيرة الأمد وطويلة الأمد في الميزان. كن مستعداً لاختبار شجاعتك مع إدراك أنك تعتمد على حدسك بعد أن صار لديك الآن سبب قوي لتقوية هذا الحدس.

كيف يمكنك تنمية هذا الحدس الذي يدللك على القرارات الصحيحة؟ إنه ينمو عن طريق الإحساس بالزبائن.



obeikandi.com

الفصل الثالث

تنمية «الإحساس» بالزبائن

حسن الاهتمام بالزبائن هو في المقام الأول أن تكون أقرب إلى الزبائن من بقية أصحاب الأعمال. لماذا؟ لأن اتخاذ القرارات التي تساعد على عودة الزبائن للتعامل معك يستلزم منك التفكير وفق طريقة تفكير الزبون نفسه. فمعنى تنمية «إحساسك» بالزبائن هو أن تصبح زبوناً في حقيقة الأمر. ولا يدرك كثير من الناس مدى صعوبة ذلك. وهذا ما ندعوه في عالم البيع بالمفرق «القفز إلى الجانب الآخر من الطاولة». لعل الطاولة بينك وبين زبائنك غير لازمة في أعمالك، لكن المبدأ يبقى واحداً. فالسوق تبدو مختلفة تماماً من وجهة نظر الزبائن.

لدينا عرف في شركتنا يتمثل في قيام كبار المديرين بالتسوق المنزلي بأنفسهم مرة كل شهر، فهذا يعطيهم خبرة شخصية في التسوق من موقع الزبون. إن الخبرة الشخصية مهمة جداً؛ وأتذكر حين قال لي أحد المديرين التنفيذي: «لست بحاجة إلى القيام بذلك، فزوجتي تسوق وتخبرني بما يحدث بالضبط». لقد جانب الصواب؛ فالتسوق من وجهة نظر الزبائن أمر عليك أن تعيشه بنفسك، ولن تعرف معنى أربع دقائق من الانتظار إلا عندما تقف أكثر من مرة مدة أربع دقائق في طابور وأنت في عجلة من أمرك للقيام بأمر آخر، وستنظر عندها إلى مشكلة الوقوف في طوابير من زاوية مختلفة تماماً عن الزاوية التي تنظر إليها منها بصفتك مديراً. وأنا

أخص الطواير بالذكر، لأنني عرفت أثناء قربي من الزبائن أن الجميع أصبح أكثر إدراكاً لأهمية الوقت، وهذا توجه لا ينفك يتعزز، الأمر الذي يثبت أهمية الانتباه إلى توجهات الزبائن واستشعار حدوثها.

ستهدر الكثير من الفرص إن تعاملت مع زبائنك بالمعايير التي كانت سائدة قبل عشرين عاماً. وكي تصبح حسن الاهتمام بالزبائن يجب أن تضع نفسك مكانهم من وقت لآخر. وتتفاوت سبل القيام بذلك حسب نوع الأعمال: حدد المنافذ التي يحتك الزبائن عندها مع شركتك، وحاول أن تجرب بنفسك ما يتعرضون له.

حتى الاتصال بمقسم هاتف شركتك يمكن أن يكون تجربة مفيدة تعرف عن طريقها الوقت الذي ينتظره زبائنك قبل أن يحصلوا على إجابة، وترسم صورة واضحة عن الانطباع الأول الذي تتركه شركتك على الهاتف. فإن كان عمك يستدعي الاتصال هاتفياً بمكتبك يكون عليك التأكد من الأمر عبر القيام بذلك شخصياً، فقد تتعلم شيئاً ما، وإن لم يكن يستدعي ذلك فحاول اختلاق عذر يبرر قيامك بالتأكد بنفسك!

تحذير: احرص كثيراً على عدم محاولة الظهور بمظهر شخص مهم جداً عندما تحاول التجربة بنفسك، فمعظم زبائنك لا يعاملون بهذه الطريقة. إن الوضع الذي تريد اختباره هو وضع الزبائن العاديين.

أستمع خلال سفري مع إحدى شركات الطيران بملاحظة المعاملة المميزة التي يحظى بها أعضاء إدارة الشركة عند سفرهم. ولا يقف الأمر عند هذا الحد، فيما أنني زبون يدفع مقابل الحصول على الخدمة أشعر أن اهتمام طاقم العمل يجب أن يكون منصباً علي وعلى أمثالي من

المسافرين لا على إدارة الشركة. ما يلفت نظري هو مدى تشوّه الصورة التي يكوّنها أعضاء الإدارة عن واقع الحال في شركتهم.

وحتى أثبت أنني لا أدعي المثالية في هذا المجال دعوني أروي لكم ما حدث مؤخراً في شركتنا، وهو أمر صدمني عندما علمت به. في كل متاجر سوبركوين، وفي صباح كل خميس يأتي أحد أعضاء الإدارة حاملاً إحصائيات الأسبوع الفائت، وأنا أقوم بهذا مثل غيري. كنا نقضي عدة ساعات نتجول في أثنائها في جميع أقسام المتجر، وناقش الإحصائيات مع العاملين، ونريهم أداء قسمهم، مقارنة بالهدف المحدد، ومقارنة مع الأسبوع نفسه في العام الماضي، ومقارنة مع أقسام أخرى، في متاجر أخرى ومع أقسام أخرى في نفس المتجر. وهذا جزء حيوي من سعينا إلى العمل كفريق، حيث يتمكن الجميع من رؤية كيف أثمرت جهودهم وما هو دورهم في مجمل العملية. وبعد أن قمت بهذا مؤخراً في أحد متاجرنا توقفت عند خروجي لتحية عدد من الزبائن وقضاء بعض الوقت معهم كما أفعل دائماً، لكن أحد الزبائن رد على تحيتي بسخط واضح، وقال: «لا تبرر ذلك، فأنت المسؤول، لقد انتظرت اليوم عشرين دقيقة ريثما تنهي خطابك الحماسي».

لم أدرك قصده في البداية، وتبين لي لاحقاً أنه أتى لأخذ قالب حلوى كتبت عليه عبارة خاصة لمناسبة عيد ميلاد؛ وهي خدمة نقدمها لزبائننا ولا تأخذ سوى دقيقة أو اثنتين من وقت العامل. ولكن، لأنني كنت أتحدث عن الإحصائيات للعاملين في قسم المعجنات في ذلك اليوم، ففعل أحد الموظفين قال له: «جميع العاملين في قسم المعجنات مشغولون حالياً، فهم مجتمعون مع فيرغال كوين. هل يمكنك الانتظار عشر دقائق أو ربع ساعة؟».

هذا مثال عن وضع المدير في المقام الأول عوضاً عن الزبائن؛ وهو أمر لا يجوز أن يحدث أبداً. ومع ذلك فقد سمحت بحدوثه، لأنني لم أنظر بعين الزبون إلى أحاديثي مع العاملين. لماذا يعد النظر بعين الزبون أمراً على قدر كبير من الأهمية؟ لأنك عندما تعمل في خدمة الزبائن كما نعمل كلنا فقد يدفعك أمران مغريان إلى الانحراف عن مسارك. الأول: إدارة العمل بما يناسب الإدارة بدلاً من إدارته ليكون مناسباً للزبائن، وقد يكون الاستسلام لهذا الإغراء قاتلاً للأعمال. قد يكون ما يطلبه الزبائن في بعض الأحيان غير مناسب أبداً، وقد تكون ردة الفعل العفوية هي الامتناع عن إجابتهم إلى ما يطلبون، وقد تلتقي أحياناً مصالح المتنافسين فيتفقون على عدم إعطاء الزبائن ما يريدون.

تشكل ساعة بدء العمل في مهنة البيع بالمفرق التي أعمل بها إحدى أفضل الأمثلة على هذا الإغراء. عندما دخلت إلى عالم البيع بالمفرق للمرة الأولى كانت محلات البقالة في دبلن تغلق بعد ظهر الأربعاء، ولم يكن ثمة تسوق مسائي على الإطلاق، وسرعان ما أدركنا أن هذه العادة الملائمة لباعة المفرق لا تروق للزبائن، فقد كان نمط حياتهم يتغير، ولم تكن المتاجر التي يفترض أن تخدمهم توفر مستوى الخدمة المطلوب مما أوجد فراغاً في السوق، ومنحنا فرصة لم نتأخر عن الاستفادة منها. قررنا أن نفتح في الوقت الذي يناسب الزبائن لا في التوقيت المناسب لتجار البيع بالمفرق، واضطر البقية بسرعة كبيرة لأن يفعلوا مثل ما فعلنا، وسرعان ما تغير ما كان «غير قابل للتغيير». لم يرق ذلك للبعض. وخسرت بعض الشركات أعمالها لأنها حاولت التمسك بالعادة القديمة أطول مما يجب. وهذا هو الجانب المرعب من الانسياق وراء إغراء القيام بما يناسبك لا بما

يناسب الزبائن، فقد تفقد عمك بسبب ذلك، ولا يتعرض لهذا الإغراء من يديرون أعمالاً فقط، بل هو يطل جميع العاملين في أي مجال. وقد يودي بإستراتيجية مؤسسات تجارية كاملة إلى الضياع.

مرة أخرى أستعيد من ذكرياتي قرار الخبازين في دبلن إدارة ظهرهم للزبائن والقيام بما يروق لهم، يتطلب تأمين الخبز الطازج يومياً أن يبدأ الخباز عمله في وقت مبكر جداً من الصباح. وبديهي ألا يرغب الكثيرون في هذا الأمر. ولكنه كان لأجيال طويلة مقبولاً كجزء من حياة الخباز. توحد الخبازون آنذاك وقرروا القيام بالأمر بطريقة أخرى: العمل أثناء «ساعات العمل العادية». وعلى الزبون الذي يريد التسوق صباحاً أن يقنع بالخبز البائن. ولم «يسلم» الزبائن بذلك، ولم يرق لهم. ثم حدث ما لا بد من حدوثه في نهاية المطاف: نجح أحد الأشخاص في إيجاد سبيل لكسر هذا الاحتكار وقدم للزبائن ما يرغبون. قامت المخازب الواقعة في المناطق الريفية المحيطة بدبلن بردم الهوة فشحن خبزها إلى العاصمة لتنافس الإنتاج المحلي. (اضطر الخبازون في الأرياف لبدء العمل في ساعة أبكر من الصباح!). وبدأت بعض سلاسل المتاجر الكبرى مثل سلسلتنا بتحضير الخبز داخل المتجر، حيث كان بإمكان الزبائن رؤية الخبز وشم رائحته وهو يخبز، فقدمت أفضل برهان على أنه طازج حقاً. لم تستطع مخازب كثيرة من تلك التي حاولت إدارة ظهرها للزبائن أن تستمر. لم يكن لدى مالكي هذه المخازب ولا لدى من أداروها أو العاملين فيها أو نقاباتهم التجارية أي إحساس بالزبائن. لكنهم تعلموا الدرس الآتي مقابل ثمن باهظ: إن لم تدر عمك على نحو يناسب زبائنك، فإنهم سيقومون بما يناسبهم على الأمد البعيد.

لا شك في أنك تضطر أحياناً إلى القيام بأشياء لا تروق للزبائن، وذلك لإبقاء التكاليف ضمن حدود مقبولة. وربما تكون محاولة إرضاء الجميع في كافة الأوقات طريقاً مضموناً إلى الكارثة، مثلها مثل تجاهل رغبات الزبائن كلياً، ولكن مؤسسات الأعمال التي تحسن الاهتمام بزبائناتها هي تلك التي تقول دوماً: «لم لا؟» بدلاً من «لا، لا نستطيع لأن...»

تعوّد على قول «لم لا؟» بدلاً من التسرع وإصدار حكم سلبي. سيدهشك عدد المرات التي يتحول فيها «غير العملي» إلى أمر قابل للتنفيذ.

أما الإغراء الكبير الآخر الذي يحول بيننا وبين زبائننا فهو أن نظن أننا نعرفهم جيداً، فالحقيقة أننا لا نعرفهم جيداً ولن نعرفهم جيداً أبداً. وأفضل ما يمكننا فعله هو الحرص على تعزيز معرفتنا بهم دائماً. لكننا نخدع أنفسنا إن اعتقدنا أننا نعرف سوقنا بالقدر الكافي الذي يسمح لنا بالتوقع المسبق لردود أفعال الزبائن.

يحضرني مثال بسيط على هذا، بعدما افتتحنا منافذ لبيع السلطات في متاجرنا، وبينما كنت واقفاً قرب واحد منها في أحد متاجرنا في وقت متأخر من المساء، قال لي زبون سويسري ساخطاً: «انظر إلى طريقة العرض إنها فظيعة، فجميع الصواني فارغة تقريباً». وأجبت: «حسنٌ، دعني أشرح لك السبب، نحن نفخر ببيع المنتجات الطازجة. لذلك فإننا نترك مخزوننا ينخفض قليلاً بحلول المساء ولا نواصل صنع سلطات جديدة يحتمل أن تبقى حتى صباح اليوم الآتي. إن فرغت إحدى الصواني فإننا نستبدلها على الفور، لكن لو تركنا جميع الصواني مليئة فستبقى كميات كبيرة من السلطة. إن طريقة العرض هذه برهان على سياسة بيع المواد

الطازجة فقط». ولكن الزبون لم يأبه بذلك كله، وأردف قائلاً: «ولكنها تبدو فظيعة!». لقد ركزنا على بيع المواد الطازجة، وقبلنا بوجود صواني نصف فارغة في الأمسيات: كئمن لا يمكن تفاديه لتحقيق ذلك الهدف. وكان علينا الاختيار بين أحد الأمرين. هل هذا صحيح؟ أثناء ثلاثين ثانية شرح الزبون الحل الذي يقترحه: «عندما تصبح الصواني نصف فارغة ضعوا السلطة في صينية أصغر، وعندما تصبح بدورها نصف فارغة ضعوها في صينية أصغر أيضاً. بهذه الطريقة نستطيع الجمع بين السلطة الطازجة وأسلوب العرض الجذاب، لأن الصواني ستبقى دائماً مليئة». هذا أمر بدهي وبسيط جداً، وأنا أشعر بالخجل الآن عندما أخبركم به، لكن المهم في الأمر هو أننا عجزنا عن رؤيته، واعتقدنا أن زبائننا سيقدرّون ما نقوم به من حرص على بيع المواد الطازجة، وأنهم سيقبلون هذه المقايضة ولكن ردة فعل هذا الزبون كانت مختلفة تماماً. من العسير جداً أن تتوقع ردة فعل الزبائن على ما تقدمه لهم، وتعلمك التجربة أنه يمكن إساءة فهم أي شيء.

وعلى سبيل المثال فقط أقول: إننا اعتدنا دائماً تقديم العظام مجاناً إلى كلاب زبائننا. وقررنا في مرحلة ما أن نضع لافتة تذكّر الناس بذلك، صممت اللافتة بصورة جذابة مع شخصيات من الرسوم المتحركة، وكتب عليها:

«وعو...»

خذ بعض العظام لكلبك»

لم أفكر بذلك أبداً حتى سمعت إحدى المتسوقات تقول ضمن اجتماعات لجان الزبائن: «لا أشتري اللحم من عندكم، بل أشتريه من الجزّار

الموجود في نهاية الطريق، لأنه يعطيني عظاماً مجانية لكلي». فأجاب زبون آخر: «ولكنهم يقومون بذلك هنا»، وأضفت بدوري مستغرباً: كيف يمكننا التواصل مع الناس الذين لا يقرؤون اللافتات: «حتى إننا وضعنا لافتة بخصوص ذلك»، فأجابت: «نعم، رأيتهما ولكنها لم توضح أن ذلك مجاني». كانت محقة، فلم يخطر ببالنا ضرورة التذكير أنها «مجانية» لأننا لم نفكر أبداً في أن نطلب ثمناً لها من الزبائن. نحن لا نطلب ثمنها أبداً فلا أحد يطلب ثمناً مقابل العظام. لقد وقعنا في الزلل لأننا افترضنا عدم أهمية الإشارة إلى مجانية العظام، ولم يخطر ببالنا أن يخطر ببال أحد أننا نريد بيع العظام، لكننا كنا مخطئين.

لست أخجل في الحقيقة من إخباركم بالأغلاط الواضحة من هذا النوع، لأنني أعتقد أن الناس الذين يراعون الزبائن حقاً هم:

- من يعترفون بأنهم لا يعرفون كل شيء (أو كل شيء تقريباً) يجب معرفته عن زبائنهم.
- من يقرون بأنهم لا يستطيعون توقع ردة فعل زبائنهم على وجه الدقة.
- من يلتزمون ببذل جهد متواصل لسد ثغرات معارفهم والمواظبة على تضيق الفجوة بدلاً من توسيعها.

هل أسمعك تقول: «لكن مهلاً! أليست تلك وظيفة أبحاث السوق؟ بالتأكيد تستطيع هذه الأدوات المتطورة إخبارنا بما نريد معرفته»؟ لا؛ ليس الأمر على هذا النحو. فأبحاث السوق الرسمية ليست كافية، وكما قلت فهي أمر أساسي، ولا يمكن لأي عمل يسعى إلى النمو في سوق متغيرة أن يتحمل تبعات إهمال الاستفادة من أبحاث السوق، وأنا أرى أن الميل إلى

إنفاق المزيد من المال على الأبحاث ودراسة بعض القضايا بعمق أكبر من قبل هو تصرف سليم، ولكن مهما استثمرنا في بحث رسمي فليس لنا أن نخدع أنفسنا بالقول: إنه يستطيع منحنا الإحساس بالزبائن، فما يميز الأعمال التي تراعي الزبائن هو ذلك الإحساس تحديداً.

ثمة أمور كثيرة لا تخبرك عنها أبحاث السوق؛ وهي أمور أعتقد أنها أساسية. دعني أشرح لك واحداً منها: قلما تكشف أبحاث السوق عن أقلية من الزبائن تكون على صواب، أما المجال الذي يبرز فيه تميز أبحاث السوق فهو كشف محصلة الآراء والرغبات. مثلاً إن كنت تعلم بوجود فرصة ملائمة في السوق فيمكن للأبحاث أن تزودك بإحصائيات عنها، وأن تخبرك بوجود سوق لك في هذا المجال، أما الأمر الذي لا تبرع فيه أبحاث السوق، فهو تحديد الرأي الشخصي الذي يبدو أنه يفرد خارج السرب، ولكنه يكون أحياناً إشارة إلى فرصة كبيرة أو تحذيراً من مشكلة معقدة. وإليك مثلاً من خبرتي الشخصية.

علمنا في الأيام الأولى من عملنا في «سوبر كوين» برغبة بعض الزبائن في الحصول على خدمة شخصية عند شراء اللحوم. وفي ستينيات القرن العشرين كان من يرغب بخدمة شخصية يذهب إلى محلات الجزارة، أما من يرغب في الحصول على سعر أفضل فيذهب إلى صالات الخدمة الذاتية في المتاجر الكبرى، وعلمنا أيضاً أن كثيراً من الزبائن يفضلون خدمة الجزار الشخصية، فقررنا تقديم هذه الخدمة ضمن إطار عمل المتجر الكبير. (قد يبدو الأمر عادياً هذه الأيام ولكنه كان متميزاً آنذاك)، وبدلاً من الكابينات المبردة التي تحوي قطع لحم مغلطة مسبقاً جرى شراؤها من الخارج عمدنا إلى توظيف جزارين حقيقيين كانوا يقومون بتقطيع اللحم

أمام أعين الزبائن، ويقدمون النصح لهم حول ماذا يشترون؟ وكيف يطبخونه؟ وحقق ذلك نجاحاً ملفتاً.

أصبح هذا أحد دعائم سمعتنا من حيث تقديم الخدمة الشخصية الممتازة للزبائن، وكانت هذه الخطوة هي الأولى نحو ما أصبح فيما بعد مجموعة كاملة من المتاجر «ضمن المتجر»، وكانت تشمل الأسماك والمعجنات والبيتزا والنقانق وغيرها. لقد كانت مبادرة مربحة جداً. فقد جلبت لنا كثيراً من العمل الذي لم يكن مألوفاً في المتاجر الكبرى آنذاك، وبالرغم من ذلك فقد واصلنا بحرص أبحاثنا حول هذا الموضوع. وبالطبع فقد سبجنا عكس التيار فخالفنا عادة عالمية متأصلة، لأننا كنا نتنقل من الخدمة الذاتية إلى الخدمة الشخصية في حين بدأ العالم ذاهباً في الاتجاه المعاكس.

هل كنا نحاول مقارعة توجه طاغ؟ وهل خاطرنا بأن نصبح معزولين وعديمي الحيلة لاعتمادنا بأساليب بيع عفا عليها الزمن؟ لهذا ثابرتنا على سؤال زبائننا عاماً بعد عام عن طريق طرح أسئلة متنوعة: هل هذا ما ترغبون به حقاً؟ هل تفضلون حقاً خدمة الجزارة على الخدمة الذاتية؟ وكنا نحصل على الإجابة نفسها كلما طرحنا ذلك السؤال بأساليب وصيغ مختلفة: خدمة الجزارة هي ما نرغب به، إنها رائعة فاستمروا بها.

وأذكر أنني طرحت هذا الموضوع في أحد اجتماعات لجان الزبائن. سأغطي لجان الزبائن بمزيد من التفصيل لاحقاً، ولكن في الوقت الحالي دعوني أقول: إنها مجموعات من نحو 12 متسوقاً متطوعاً، يجتمعون معي بانتظام، ويتحدثون عن تجارب التسوق الخاصة بهم، وكان سؤالي عن خدمة

الجزارة سؤالاً روتينياً لهذه المجموعات، وفي هذه المناسبة حصلت على الرد الذي كان حتى ذلك الوقت معتاداً: إنها رائعة حافظوا عليها، ولا تفكروا أبداً في العودة إلى اللحوم مسبقة التغليف مثل بقية المتاجر الكبرى.

ولم يوجد سوى معترض واحد في تلك المجموعة: زبونة لم تكن متحمسة كثيراً لخدمة الجزارة، وقالت: «في الحقيقة أنا موجودة هنا بالصدفة، فقد أتيت مع السيدة دويل، وأنا لا أتسوق كثيراً من هنا، ولا أشتري اللحوم من هنا أبداً، وكما تعلم يمكنني البحث في بقية المتاجر الكبرى في واجهات عرض اللحوم مسبقة التغليف حتى أعرثر على قطعة من لحم الضأن أو العجل تناسب ميزانيتي». لم يكن رأيها يشكل سوى أقلية، وقبل أن أنبس ببنت شفة هاجمها البقية وأصروا على عدم وجود مثل تلك المعاناة.

بالطبع لن تعرف كم سيكون ثمن قطعة اللحم بالضبط بالرغم من براعة الجزارين في قطع المقدار الذي تحتاجه، فإن طلبت باونداً من شرائح لحم العجل فقد تحصل على أونصة أو اثنتين زيادة. هكذا كان الأمر، ولم تنشأ مشكلة على الإطلاق، وحتى لو وجدت مشكلة صغيرة فستعوض عنها إلى حد بعيد باقي مزايا خدمة الجزارة.

لا تحرمنا منها فيرغال!

أفلحت المجموعة طبعاً في إسكات الزبونة ولم نعد نسمع مزيداً من الاعتراض، وانتقلنا إلى مناقشة قضايا أخرى، ولكن عندما راجعت الاجتماع فيما بعد مع زملائي، بقيت المشكلة التي طرحتها الزبونة تؤرقني. والحقيقة أنها لم تكن تشتري اللحم من متجرنا لسبب جوهري برأيها، وطرحت على نفسي سؤالاً: كم زبوناً غيرها يفكر بالطريقة نفسها؟

لم نستطع تكوين فكرة عن ذلك بالرغم من كافة الاستقصاءات التي قمنا بها. وكنا على الدوام نسأل الأسئلة نفسها: هل تفضلون خدمة الجزارة؟ هل ترغبون في الخدمة الذاتية بدلاً منها كما تفعل بقية المتاجر الكبرى؟ ومرة إثر أخرى كنا نحصل على الإجابات عينها. ولم نحصل على إجابة مختلفة حتى في اجتماعات لجان المستهلكين الذين يجري انتقاؤهم عشوائياً.

يمكن إهمال تعليق الزبونة من وجهة نظر إحصائية، وكان الجانب المنطقي من عقلي يغريني بتجاهل هذا الأمر، ولكن حدسي إزاء السوق (هذا الإحساس بالزبائن الذي كنت أتحدث عنه) هو ما منعني من إهماله. لذلك قررت القيام بتجربة صغيرة.

وضعنا في متجر واحد فقط وبصورة مؤقتة واجهة عرض مبردة صغيرة مقابل طاولة الجزارة تماماً، ولم نضع فيها لحوماً جرى تغليفها في المعمل وإنما لحوم قطعها جزارونا؛ وهي بالسعر والنوعية نفسهما. وكان مسجلاً عليها طبعاً السعر الذي يجب أن يدفعه الزبائن. قمنا بذلك ونحن مرتابون قليلاً، فقد ميزنا أنفسنا لسنوات بخدمة الجزارة الشخصية، وكنا نعلم أن الزبائن يعدونها إحدى السمات الأساسية التي تميزنا عن بقية المتاجر الكبرى، وكان ذلك سبب إزالة واجهات العرض المبردة بعد أن قدمنا خدمة الجزارة وسبب مقاربتنا دون قصد لهذا السؤال على أساس «إما/ أو».

ولكن هل سيضعف وجود واجهة العرض المبردة الصورة الواضحة التي كرسناها؟ هل سيعدها الزبائن بداية النهاية؟ لهذا فقد أقدمنا على هذه الخطوة بحذر وتردد. كنا نرغب بترك هامش مناورة وأن نكون قادرين

على التراجع بسرعة إن كانت ردود الفعل سلبية. ووضعنا واجهة العرض المبردة في متجرنا في نورثسايد وترقبنا النتائج. وكانت النتيجة مفاجئة. بقيت مبيعاتنا من اللحوم عن طريق طاولة الجزارة كما هي. ولكن مبيعاتنا من واجهة العرض المبردة حلقت إلى حد أن مبيعاتنا الإجمالية من اللحوم في ذلك المتجر تضاعفت في ستة أسابيع.

من الواضح أن تلك الزبونة المستاءة أثناء المناقشة التي دارت في اجتماع لجنة الزبائن لم تكن وحيدة، بل كانت الوحيدة التي امتلكت شجاعة السباحة عكس التيار، والتعبير عن رأي لم نسمع به من قبل، ولم يكن لدينا سبيل آخر لمعرفة وعلى نحو ملفت للنظر، وعندما قدمنا ذلك الخيار، اخترق زبائننا جميع أنواع الأعدار للاستفادة من واجهة العرض المبردة، وهي أعدار لم يذكرها سابقاً أبداً. فعلى سبيل المثال وجدها الناس مناسبة عندما رغبتهم بشراء قطعة وحيدة من اللحم فقط، وكانت هذه الخدمة أسرع من الذهاب إلى الجزار والاضطرار للانتظار في الدور.

والفكرة الأساسية هنا هي كم يبدو هذا الحل واضحاً، لكن بعد تطبيقه. لعلك تقول في نفسك: كم هم أغبياء لعدم انتباههم إلى هذه الفرصة؟ لماذا لم يفكروا أبداً في تقديم الخيارين بدلاً من التفكير على أساس «إما/ أو»؟ لعل الأمر كان واضحاً ولكننا لم ننتبه إليه، لا نحن ولا معظم زبائننا، وما كنا لنراه أبداً لو واصلنا اتخاذ قرارات تخص بيع اللحوم عبر «عد الرؤوس» فقط، وفي هذه الحالة كانت أقلية مكونة من شخص واحد على صواب، قلما تخبرك أبحاث السوق، سواء كانت نوعية أو كمية، الكثير عن أقلية مكونة من شخص واحد فقط.

فيما يلي ثلاث قضايا من بين أمور كثيرة لا تستطيع أبحاث السوق تحقيقها:

- لن توصل لك أبحاث السوق مزاج الزبائن أو الاتجاه العام لعلاقتهم بك، بل عليك أن تحصل على هذه المعلومات من خبرتك الشخصية.

- لن تواجهك أبحاث السوق بالنقد المباشر، وهو خبرة مفيدة جداً. لا شك أن الأبحاث تخبرك أين أخطأت؟ لكنك عندما تنظر إلى هذه النتيجة على قطعة من الورق يمكنك أن تخدع نفسك وأن تتفلسف حيالها، أما اكتشاف أخطائك أثناء المواجهة المباشرة مع الزبائن الذين يعانون عواقب هذه الأخطاء، فهو أمر مختلف جداً. وعندما تختبر القوة العاطفية لردة فعل الزبائن فمن الأرجح أن تعالجها، صدقتي.

- ولعل الأهم من ذلك كله هو أن أبحاث السوق لن تزودك بأفكار زبائنك المتعلقة بأعمالك تحديداً. لقد وجدت أن الزبائن يشكلون منجماً لأفكار جيدة خاصة بالأعمال، لكنني وجدت أيضاً أن الحوار المباشر هو الطريقة الوحيدة لاستخراجها.

ولتلخيص الدرس المستقى من هذا الفصل أقول: إن جعل الزبائن يعودون مجدداً متوقف على قدرتك على تطوير إحساسك بهم، وهو شعور لا يمكن الحصول عليه بوسائل غير مباشرة مثل أبحاث السوق، ولا يمكنك تحقيقه إلا عن طريق التواصل الشخصي المباشر مع الزبائن الذين يغذون أعمالك.

الفصل الرابع

الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الأول

والآن، لننظر عن كثب إلى ما تعنيه عبارة «الاتصال الشخصي المباشر مع الزبائن». كيف تتعامل مع هذه العبارة؟ وكيف تجعل منها جزءاً من حياة أعمالك اليومية دون استثناء؟ المدخل إلى الاتصال الشخصي المباشر مع الزبائن هو الإصغاء. إن تعلمت الإصغاء بفاعلية إلى زبائنك فسيأتي الباقي من تلقاء ذاته تقريباً. إن المهارة الوحيدة الأكثر أهمية التي عليك إتقانها حتى تصبح حسن الاهتمام بزبائنك حقاً هي القدرة على الإصغاء.

لكن ثمة مشكلة هنا. «الإصغاء إلى زبائنك» عبارة متداولة كثيراً هذه الأيام، وقد طلب منك تطبيقها في مرات كثيرة، وقد تظن أنك تطبق هذه النصيحة فعلاً. والواقع أن مؤسسات كثيرة تكون مفرطة الثقة في قدرتها على الإصغاء لدرجة أنها تجعل من ذلك عماد حملاتها الإعلانية.

في أثناء خبرتي عرفت أن المؤسسات التي تصغي حقاً مقارنة بالمؤسسات التي تزعم ذلك قليلة جداً. ومن يصغون حقاً في عالم الأعمال مقارنة بمن يزعمون أنهم يصغون قلائل أيضاً بالمقدار نفسه. وهنا نلمس من جديد اعترافاً واسعاً بأهمية أحد مبادئ العمل الجيدة وإخفاقاً واسعاً في تطبيقه! إنها «متلازمة الالتزام الشفهي».

والنتيجة هي: أن الإصغاء يقدم للعاملين الأفراد ولمؤسسات الأعمال فرصة سانحة للتقدم على منافسيهم. والسبب الرئيس الكامن وراء هذه الفرصة حتى الآن هو الصعوبة الفائقة في الإصغاء إلى الزبائن. والدليل على هذا هو ندرة من يصغي جيداً في عالم الأعمال، وهناك حسب خبرتي ثلاثة أسرار كبيرة للإصغاء الفاعل. جربها؛ وكن على يقين من أن مهارات الإصغاء لديك ستتحسن.

السر الأول: ضع نظام إصغاء وطبّقه. أنت بحاجة إلى نظام للإصغاء إلى زبائنك؛ وإن لم يكن لديك ذلك النظام فلن يكون الإصغاء سوى أمنيات. يمكنك طبعاً أن تقرر زيادة الإصغاء إلى زبائنك، وعندما تذهب إلى العمل في اليوم الآتي ستضع ذلك القرار حيز التنفيذ، وفي اليوم الأول، ولأن الإصغاء يشغل حيزاً كبيراً من تفكيرك فإنك ستصغي. ولكنك تصغي أقل في اليوم الثاني، لأن باقي الأولويات ستبدأ بالتنازع للاستحواذ على اهتمامك، وفي اليوم الثالث تصغي أقل أيضاً، ثم يستمر الأمر على هذا المنوال حتى تقتر همتك عن الإصغاء إلى زبائنك أثناء مدة قصيرة وتتلاشى نواياك الحسنة.

لذلك لا تقرر المزيد من الإصغاء، بل اعقد العزم على وضع نظام يضمن إصغاءً أفضل من جانبك ومن جانب مؤسستك، وبهذه الطريقة سيكون لديك أهداف محددة مدمجة ضمن نظام العمل على نحو يجعلها تحظى بفرصة أكبر في أن تصبح جزءاً دائماً من أسلوبك في إنجاز الأعمال ومن إستراتيجيتك أيضاً بما يضمن لك المنافسة والنمو.

يعد نظام الإصغاء إلى الزبائن في «سوبر كوين» عاملاً أساسياً من عوامل نجاحنا، وهو نظام ثمين لأنه يلعب دور نظام الإنذار المبكر،

فضلاً عن آلاف الأمور الصغيرة التي يتكفل بلفت أنظارنا إليها من يوم لآخر. فمن طريقه نتعرف على التوجهات الجديدة لدى زبائننا في الوقت المناسب، ونحظى قبل غيرنا بميزة رؤية الاتجاهات والميول الجديدة، وقد أعطانا هذا الإنذار المبكر مرة تلو مرة فرصة الفوز بقصب السبق في هذا المجال.

وأهم مثال أتذكره الآن فيما يتعلق بذلك هو التوجه إلى المواد الطازجة الذي برز أوائل سبعينيات القرن العشرين، وساد لمدة طويلة محتلاً مكان الميل السابق إلى الأطعمة «الملائمة»: أي الأغذية جيدة التغليف سهلة التحضير، مثل الوجبات الجاهزة وغيرها، وقد تزامن هذا التوجه الجديد مع طريقة جديدة في بيع السلع الطازجة. انتشر بيع الخضار والفاكهة المغلفة على سبيل المثال؛ وكانت تباع بالرزمة لا بالوزن، ثم بدأت أولويات الزبائن تتغير قليلاً، واكتشفنا فجأة عن طريق نظام الإصغاء إلى الزبائن المطبق لدينا أن حجم مبيعات المواد الطازجة (غير المغلفة) أصبح أكبر من ذي قبل. صار الزبائن تدرجياً يفضلون تفحص الخضار والفاكهة قبل شرائها.

وأنا أذكر تماماً ذلك اليوم الذي أدركت فيه الأمر. سألت زبونةً عند نقطة الخروج عن رأيها بالماينولا (نوع خاص من البرتقال)، وكان ردّها أنها لم تلاحظ ذلك، لأنها لا تشتري الفاكهة من عندنا، وقالت: «تعلم أنني أحب تفحص الفاكهة قبل شرائها، ولكنها ملفوفة في رزم صغيرة هنا». كان صوتها عالياً لدرجة أن الزبونة التي كانت تقف بجانبها شاركت في الحديث وأقرت رأيها، ثم اتسعت دائرة الحديث ليشارك فيه مزيد من الزبائن. اكتشفت أن نسبة كبيرة من زبائننا لم يعودوا يشترون الخضار

والفاكهة من عندنا، وكنت واقفاً على أرض المتجر محاطاً بعدد من الزبائن يقولون لي: ما يزال المتجر الموجود في نهاية الشارع يبيع الخضار والفاكهة دون تغليف، ونحن نفضل ذلك أكثر».

وبعد تحسس ذلك الإنذار المبكر صرنا أول المتاجر الكبرى التي تقلع عن بيع الخضار والفاكهة المغلفة، لتستبدل بها فاكهة وخضراوات معروضة، يستطيع الزبون انتقاء ما يريده منها، وعاد علينا تجاوبنا السريع مع توجهات الزبائن بأرباح مجزية، فارتفع الحد الأدنى لمبيعاتنا من الفاكهة والخضار الطازجة، لأننا استعدنا مبيعاتنا التي لم تكن تتسرب إلى المتاجر الكبرى، بل إلى المتاجر التقليدية التي تسمح على الدوام للزبائن بانتقاء مشترياتهم على هذا النحو.

وقدم هذا على الأمد الطويل دفعة إضافية لعملية تطوير التشكيلة الواسعة من الأطعمة الطازجة التي نبيعها، التي تشكل حالياً تخصصنا الأساسي. كانت الريادة في سوقنا المحلي مهمة لنا، لأن منافسينا موجودون فيها، ولكن المثير هو أننا اكتشفنا بعد ذلك وجود توجه عالمي في الاتجاه نفسه؛ وهنا كنا في الصدارة أيضاً.

ثمة توجه آخر تمكنا من استشعاره مبكراً، وهو الأهمية المتزايدة للطعام الصحي بالنسبة لزبائننا. أثناء مدة قصيرة جداً أصبح الطعام الصحي محور الاهتمام بعد أن كان يشغل حيزاً صغيراً من تفكير الناس، وطفى تأثير ذلك على كل شيء قمنا به تقريباً في متاجرنا، فأدى إلى ظهور خط إنتاج جديد كلياً هو «السلطات».

بعد ذلك أيضاً استشعرتنا قبل منافسينا بوقت طويل اهتمام زبائننا المتزايد بالبيئة فيما يخص طبقة الأوزون ومشكلات التلوث التي تسببها

أنواع محددة من التغليف وغيرها. وبينما كان الآخرون يقرؤون عن هذه القضايا في الصحف أو في تقارير أبحاث أكاديمية مملة، كنا نستوعبها باكراً وبقوة عبر ما يجري على أرض متجرنا.

ثمة أمر آخر يكتسب أهمية لا يمكن تجاهلها نبهنا إليه نظام الإصغاء المطبق لدينا، وهو أن المرور من نقاط المحاسبة يشكّل أكثر أجزاء عملية التسوق إرهاقاً للزبائن. وكان انتباهنا لهذا الأمر السبب الرئيس الذي دفعنا إلى تقديم أكياس التغليف عند نقاط المحاسبة، وهي خدمة للزبائن وجدنا أنها كافية في حد ذاتها لجعل بعض الزبائن يعودون إلينا أسبوعاً بعد آخر.

بالعودة إلى ستينيات القرن العشرين، وفي فرع فينغلاس، أتذكر زبوناً قال لي وهو يغادر المتجر: «كما تعلم أترك خمسة متاجر أخرى كي آتي إلى هنا، فقط لوجود من يغلف أغراضي في اللحظة الأكثر توتراً من عملية التسوق، وهي نقاط المحاسبة! أما المتاجر الأخرى فهي تتركني أتدبر أمر الفاتورة والتغليف بنفسي».

ما زال نظام الإصغاء حتى الآن يزودنا بتوجيهات مستمرة بشأن طريقة تغليف الأكياس التي يرغب بها الزبائن. حسبنا بادئ الأمر أنه موضوع بسيط جداً، يتلخص فقط في إبعاد المواد ذات الروائح مثل الصابون ومساحيق الغسيل عن الأطعمة والتأكد من عدم وضع أغراض ثقيلة فوق الطماطم، وما شابه ذلك. لكننا وجدنا عبر نظام الإصغاء المطبق لدينا أن تغليف الأكياس حسب رغبة الزبائن عملية في غاية التعقيد، ولا أبالغ إن قلت: إننا نتعلم كل يوم شيئاً جديداً عنها.

إذاً هذا هو نوع التوجيهات العملية التي يقدمها نظام الإصغاء.

فكيف يكون شكل هذا النظام؟ للتوضيح، دعونا نستعرض النظام الذي نستخدمه في أعمالنا. الشيء الأهم هو أن يكون لنظام الإصغاء عدة عناصر مختلفة.

يجب أن تقاوم إغراء الاعتماد على قناة إصغاء وحيدة أو حتى رئيسة. والسبب هو أنها مهما كانت فاعلة فإنها تعجز عن الإحاطة بجوانب الموضوع كافة، ولن تكون موضوعية بطريقة أو بأخرى. لا تصبح قضية الموضوعية مشكلة إلا إذا لم تكن منتبهاً لها أو إذا أخفقت في استدراك آثارها.

دعوني أقدم إليكم مثلاً. تشكل لجان الزبائن إحدى أهم قنوات الإصغاء التي أستخدمها، وهي اجتماعات منتظمة مع مجموعات صغيرة من زبائن متطوعين، أجمع معهم لمدة قد تمتد إلى تسعين دقيقة. وفي أثناء ذلك الوقت أنتهز كل فرصة متاحة لتعلم شيئاً جديداً عن أعمالنا. إن لجان الزبائن كبيرة القيمة، وأنا أنصحك بالتفكير في إيجاد ما يكافئها في مؤسستك، وفي الفصل السابع أقدم بعض النصائح العملية بشأن كيفية التعامل معها.

لكن لجان الزبائن ليست كافية وحدها. لماذا؟ لأنها قد تفتقر إلى الموضوعية مثل أي قناة إصغاء أخرى، وخذ أمراً لا مفر منه. ثمة سبب لذلك طبعاً؛ فهذه اللجان تتكون من زبائننا فقط، وهم أناس قرروا التسوق من عندنا بانتظام. لذلك فهي لا تضم من يفضلون التسوق من مكان آخر، ولا تضم من لم يتسوقوا من عندنا من قبل، ولا أناساً تسوقوا مرة واحدة من عندنا ثم راحوا يتسوقون من أماكن أخرى.

للحصول على وجهة نظر هؤلاء علينا القيام بأبحاث أخرى، وثمة نقص آخر في الموضوعية لدى لجان الزبائن ينبع من أنها تتكون من أناس راضين عموماً عن طريقة أدائنا لأعمالنا، وهم راضون عن عملنا إلى الحد الذي يجعلهم يخصصون تسعين دقيقة من وقتهم دون مقابل من أجل مساعدتنا على القيام بأعمالنا بصورة أفضل، وهم أناس «موافقون لنا في الرأي» عامةً.

لا يفقد هذا الافتقار اللطيف للموضوعية قناة الإصغاء فائدتها، لكنه يجعل أي منها خطرة جداً إذا اعتمدها وحدها، خاصة إذا اتكلت على نتائجها وحدها حتى تمنحك إحساساً بالسوق. وفيما يلي بعض قنوات الإصغاء التي نستخدمها في أعمالنا:

- لجان الزبائن.
- استمارات ملاحظات الزبائن.
- مكاتب خدمة الزبائن.
- معالجة شكاوى الزبائن بصورة إيجابية.
- تقديم تساؤلات الزبائن إلى العاملين مباشرة.
- إمكانية تواصل الزبائن مع طاقم العمل الإداري.
- أبحاث السوق الرسمية.
- التعليقات الإعلامية.

قد يبدو عدد قنوات الإصغاء التي نستخدمها أكثر من المطلوب، لكن عمل بعضها يكمل عمل بعضها الآخر في حقيقة الأمر، فتقدم لنا كلها الصورة الشاملة التي لا نستطيع الحصول عليها باستخدام منهجية أقل شمولاً.

لكن لماذا نزعج أنفسنا باستمارات ملاحظات الزبائن بالرغم من وجود نظام شامل مكون من لجان الزبائن؟ لأن بعض الزبائن يحتاجون إلى طريقة يوصلون عن طريقها آراءهم لنا بسرعة، أو لعل بعضهم يريد إيصال رأيه دون الإفصاح عن شخصيته. إن الكثير من هذه الملاحظات لا يعيدو تكرار ما سمعه في لجان الزبائن، لكنها ليست كذلك كلها، وهذا كافٍ لجعل الأمر يستحق العناء.

ما الحاجة إلى مكاتب خدمة الزبائن في كل متجر أيضاً بالرغم من وجود لجان الزبائن واستمارات ملاحظاتهم؟ توفر هذه المكاتب تواصلاً شخصياً مباشراً فيما يخص أي تعليق أو مشكلة. فكما يوجد أناس لا يرغبون في تقديم ملاحظة أو شكوى وجهاً لوجه مما يجعلهم أميل إلى استخدام استمارة ملاحظات الزبائن، ثمة من يعدون الكتابة أمراً مزعجاً ويفضلون التحدث مع شخص متعاطف.

لماذا نعد شكوى الزبائن قناة إصغاء مهمة؟ لأن الشكاوى صمام أمان لأعمالنا، بل لأي عمل في حقيقة الأمر، فنحن نعمل واضعين في حسابنا وجود عدد من الأشخاص المستائين الصامتين مقابل كل شكوى نلتقاها فعلاً، وقد يفضل هؤلاء الأشخاص الشراء من متجر آخر؛ بل قد تعمد إلى ما هو أكثر ضرراً لنا فنتحدث عن تجربتها السيئة معنا أمام أناس آخرين، لذلك فإننا لا نقف عند حد اعتبار الشكاوى مهمة في حد ذاتها، بل نرى فيها مؤشرات ثمينة تدلنا على ما يجب إصلاحه. (ثمة تفصيل أكبر عن هذا الأمر في الفصل الثامن).

سرعان ما تدرك أن لدى زبائن «سوبر كوين» عدة طرق للتواصل معنا يمكننا من خلالها الإصغاء إليهم، لكننا لم نصل إلى نهاية المطاف بعد. فضلاً عن لجان الزبائن واستمارات ملاحظاتهم ومكاتب خدمتهم ومنهجية معالجة الشكاوى الإيجابية، فنحن نشجع زبائننا دائماً على الحديث إلى أي شخص في المتجر.

يرتدي العاملون في المتاجر قمصاناً تحمل السؤال الآتي: «هل يمكنني مساعدتك؟» وفي كل قسم لدينا شارات خاصة تميز العاملين الذين نشجع الزبائن على استشارتهم بشأن أي تساؤل لديهم، ونحن نقوم بذلك لثلاثة أسباب.

أولاً، لأننا نرغب في جعل الحوار مع زبائننا ميزة لتجربة التسوق بأكملها لا مجرد شيء يوجب على الزبون أن يقصد مكاناً بعينه أو يطلب التحدث مع أشخاص بعينهم.

ثانياً، لأننا نعتقد أن الأشخاص المعنيين مباشرة هم الأقدر على التعامل مع أكثر التساؤلات والمشكلات.

ثالثاً، لأننا نرغب في أن يقوم جميع العاملين في المتجر بالإصغاء إلى الزبائن دون حصر الأمر بعدد قليل منهم.

نحن نعمل وازعین نصب أعيننا: أن الإصغاء إلى الزبائن يشكل جزءاً هاماً من عمل كل شخص. والمؤسسة التي تهتم بزبائننا حقاً هي تلك التي يصغي جميع عامليها إليهم. إن كلمة «جميع» تشمل المديرين أيضاً؛ فبالرغم أن أكثر المشكلات قابل للحل من قبل العاملين العاديين، فإن هذا لا يمنع وجود بعض القضايا التي قد يرغب بعضهم في رؤية المدير من أجلها.

وطبيعي أن من الهام جداً ألا ينأى المديرون بأنفسهم عن زبائنهم. ولهذا نهدف إلى جعل وصول الزبائن إلى المدير في غاية السهولة: يمضي المديرون جل أوقاتهم على أرض المتجر على نحو يسمح برؤيتهم والاقتراب منهم بسهولة، ليكونوا قناة تواصل إضافية بين شركتنا وزبائننا.

لكن ثمة قنوات إصغاء غير مباشرة أيضاً، فنحن نحرص كل الحرص على متابعة التعليقات الإعلامية، التي تتناول «سوبر كوين» فهي تزودنا بأفكار مهمة، ويمكن أن تكون قيّمة عندما نربطها بما نسمعه من القنوات الأخرى.

والقيّم والمهم حقاً هو الملاحظات العدائية أو الحادة التي يجب أن تتدرب على الرد عليها إيجابياً وليس بطريقة دفاعية، أما ما لا تقدمه لك قنوات الإصغاء هذه فهو المعلومات الكميّة التي لا بديل عنها في بعض الأوقات. ومن هنا برزت أهمية تنويع دور قنوات الإصغاء بأبحاث السوق التي تقدم لك الأرقام الخاصة بفرصة من الفرص على سبيل المثال.

وكما لا يرجى من أبحاث السوق أن تقدم لك إحساساً كاملاً بالسوق، فإن من المستبعد أيضاً أن يعطيك اتصالك الشخصي المباشر مع الزبائن البيانات الكميّة التي تحتاجها لاتخاذ قرارات التسويق الإستراتيجية. لذلك لا بد أن تكون أبحاث السوق أحد مكونات نظام الاستماع الخاص، لكنها تظل مجرد جزء منه، مثلها مثل بقية قنوات الإصغاء.

لقد شرحت مخطط نظام الإصغاء المناسب لنا والمستخدم في شركتنا. لكن من المهم عدم اللجوء إلى تقليد نظام الإصغاء المعتمد لدينا، بل وضع نظام إصغاء من نوع يناسب طبيعة عملك.

عليك أن تسعى إلى التواصل مع زبائنك بخصوص القضايا التي تهمهم، وذلك في أوقات وأماكن مناسبة لهم. لا يمكن وضع النظام الصحيح بين عشية وضحاها. الحقيقة هي أنني أنصح الجميع، انطلاقاً من خبرتي، بأن يعمدوا إلى تشذيب هذا النظام وتوسيعه باستمرار على ضوء تجاربهم الخاصة.

والأمر الهام في الوقت الحالي هو الشروع بإنشاء نظامك الخاص. وتلخيص العبر المستفادة من هذا الفصل أقول: الإصغاء إلى الزبائن هو مفتاح الحصول على الإحساس بالسوق، والسر الكبير الأول للإصغاء هو وضع نظام إصغاء وتفعيله، وهو بمثابة خطوة أساسية باتجاه جعل زبائنك يعودون إليك باستمرار.



obeikandi.com

الفصل الخامس

الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الثاني

يتميز المدير الجيد بقدرته على تفويض الآخرين بالصلاحيات. لا تخلق هذه الموهبة فطرياً في الإنسان كما هي الحال مع موهبة التسويق، بل هي أمر يجب تعلمه، وعليك أن تعرف أيضاً أن ثمة أشياء لا يمكن تفويض الآخرين بها، بل يتعين على المدير أن يقوم بها بنفسه مهما علا شأنه. إن الإصغاء إلى الزبائن واحد من هذه الأشياء، ولهذا فإن السر الكبير الثاني المتعلق بالإصغاء إلى الزبائن هو:

الإصغاء من الأعلى

الجميع يصغي في مؤسسة تحسن الاهتمام بزبائنهم حقاً، لكن واقع الحال عادة ما يكون مختلفاً عن هذا، فكلما علت مرتبة الشخص في المؤسسات التقليدية تضاعف مقدار إصغائه المباشر إلى الزبائن. ويعد بعض من يشغلون مناصب قيادية أن الإصغاء إلى الزبائن مهمة يجب أن يقوم بها مرؤوسوهم الذين يرفعون إليهم تقارير عن ذلك.

هذا تصور خاطئ تماماً!

أنت لا تصغي إلى الزبائن على الإطلاق إن كان أحد ما يقوم بذلك عوضاً عنك، ويعني الإصغاء بالواسطة ألا يجري نقل المعلومات بأمانة كاملة من قبل الآخرين. ربما تكون هذه الطريقة ناجحة عند نقل بيانات

مجردة، لكنها تخفق عند نقل الإحساس بالسوق، «فالإحساس» ليس شيئاً تحصل عليه بالواسطة. هذا هو الاختبار الحقيقي للقائد الذي يحسن الاهتمام بالزبائن. هل أنت مستعد لقضاء بعض الوقت في التعرف بصورة أفضل على زبائنك؟ وهل أنت مستعد لأن تستمر على هذا النحو عاماً بعد عام؟ فإذا تذكرنا أن الوقت هو أثنى مصدر متوافر لمن هم في المناصب القيادية، ندرك أن الأمر يطرح كثيراً من الأسئلة، ولكن لا مناص من ذلك.

واجهتني هذه القضية عام 1980 عندما كنا في خضم بناء مركز التسوق الضخم «بلاكروك سنتر». وقد كان مشروعاً ضخماً جداً، واستثماراً بعدة ملايين من الجنيهات الأسترلينية. وفي أحد الأيام قالت لي سكرتيرتي آنذاك باتريسيا كيفيني: «هل يمكنني تحديد موعد مع المهندس المعماري بعد ظهر يوم الجمعة؟ فهو الوقت الوحيد المتاح هذا الأسبوع، وكيف أتصرف بخصوص المواعيد مع المحامي والبناء والمحاسب وموظفي البنك وغيرهم».

أدركت فجأة أنني لن أتمكن من النزول إلى أرض المتجر أثناء الأسبوع القادم. لذلك قصدت صديقاً احترام إمكانياته وهو فينسننت أودوهيرتي وطلبت منه الانضمام إلى شركتنا كرئيس لمجلس الإدارة. أردت منه أن يهتم بأمور مثل مراكز التسوق التي تبلغ قيمتها عدة ملايين من الجنيهات، بحيث يمكنني التركيز على الزبائن.

وعندما أتذكر ذلك القرار الذي كان صائباً أدرك أنني اعتبرت معرفة آراء زبائننا بنوعية الطماطم توازي في الأهمية مستقبل أعمال مثل بناء

مركز التسوق. واليوم، وبغض النظر عن الوقت الذي أكرسه للجان الزبائن، فإنني أقضي أسبوعياً نصف وقتي تقريباً على أرض متاجرنا لألتقي بالزبائن. وقد يعد كثير من كبار المديرين ما أفعله إهداراً للوقت؛ لكنني لا أشاركهم الرأي، فأنا لا أترك أبداً أرض المتجر دون أن أتعلم شيئاً جديداً.

ومن الأعمال التي أفضل القيام بها المساعدة في تغليف أكياس الزبائن عند نقاط الحساب. هل هو عمل وضيع؟ لا، أبداً إنه مكان ممتاز للقاء الزبائن. وإن كان لدي عمل أقوم به خلال حديثي معهم فهذا يعني أن الحديث سيكون طبيعياً ومريحاً. ينساق بعض المديرين الكبار إلى ما أسميه «متلازمة البرج العاجي»، ولكنها ليست الطريقة المثلى للقاء الزبائن.

ليس الزبائن جنوداً تستعرضهم، بل أناس يجب خدمتهم. والطريقة المثلى للقائهم هي أن تشمر عن ساعديك وتعمل. سيكون موظفو العلاقات العامة مسرورين إن قمت بذلك، لكنك عليك توخي الحذر في هذه الحالة. فقد يكون أثر منظر المدير يشمر عن ساعديه عظيماً من وجهة نظر العلاقات العامة، لكن لا يحق لنا أن نغفل عن أنه ليس هدفاً في حد ذاته. بل قد يعطي في الحقيقة أثراً معاكساً إذا اعتقد الناس أنك تقوم بذلك فقط من أجل العلاقات العامة. لذلك تحقق من دوافعك على نحو متأن.

واجهتني في الأيام الأولى لشركتنا صعوبة في تخصيص وقت لمقابلة الزبائن، وأتذكر عندما كان لدينا أربعة متاجر أنني اعتدت أن أقضي يوماً في كل متجر واليوم الخامس في مكتب الإدارة، لكن، ومع نمو الشركة وزيادة الضغط على وقتي، بدأت بلجان الزبائن كوسيلة للبقاء على اتصال معهم عندما كنت أضطر لقضاء وقت أقل في أرض المتجر.

وبالرغم من استخدام أدوات مثل لجان الزبائن فإن البقاء على مقربة من الزبائن فعلاً يستهلك زمناً. وحتى تضمن القيام به يجب أن تقتنع بأنه يستحق العناء، وبأن المدير يحتاج إلى هذا الاحتكاك، وأنه لن يتمكن من القيام بالعمل بكفاءة دونه. والغريب أن الطريقة الوحيدة لإقناع نفسك بذلك الأمر هي القيام به فعلاً!

ليس البقاء على اتصال مع الزبائن شأناً من شؤون المدير التنفيذي فقط، بل هو مسألة مهمة لكل مدير، لأن الطبيعة الخاصة لوظيفة الإدارة تتأى بك عن الاتصال اليومي المباشر مع الزبائن. وهو مهم بصورة خاصة لمستويات الإدارة العليا في كل شركة ولأعضاء فريق الإدارة التنفيذية، وخاصة لمن تبعدهم طبيعة وظائفهم عن الاحتكاك المباشر بالزبائن.

لدينا قاعدة وهي أن يقضي أعضاء الإدارة العليا نصف يوم أسبوعياً في المتاجر يخدمون الزبائن بطريقة ما. إنها قاعدة يصعب الالتزام بها، لكننا نواصل العمل بها. فإن كان ثمة أمر أصعب من خروج مدير تنفيذي من مكتبه إلى حيث يوجد الزبائن فهو الطلب من المديرين الكبار القيام بالأمر ذاته!

ولكن إخفاقي في إقناع زملائي بالقيام بذلك يمنحني ميزة مهمة: غالباً ما أكون الأكثر اطلاعاً عليها في المناقشات الإدارية التي تتناول السوق!

دعوني أقدم لكم مثلاً بسيطاً عن اختلاف نظرة المدير المحاط بالحراس وبين الاحتكاك الفعلي بالزبائن. في إحدى المراحل كنا نعاني من مشكلة مع القوارير المودعة لدينا. برزت المشكلة لأننا كنا نبيع 500 دزينة من القوارير المرتجعة خلال أسبوع، لكن الزبائن كانوا يحضرون

لنا عدداً أكبر بكثير قد يصل إلى 700 ذينة. ومن عدم تقديرنا للأمر أننا أوجدنا هذه المشكلة لأنفسنا من خلال حرصنا على خدمة الزبائن. لقد عانينا كثيراً لجعل عملية إعادة القوارير والحصول على القوارير المودعة لدينا سهلة بالنسبة للزبائن. ونتيجة ذلك فقد فضلوا أن يجلبوا كل القوارير الموجودة لديهم وليس فقط تلك التي اشتروها من عندنا. وبسبب الكلفة العالية للتعامل مع القوارير المعادة نشأت مشكلة أرقتنا واستنزفت كثيراً من وقتنا أثناء اجتماعات الإدارة الأسبوعية. قررنا في نهاية المطاف أن لا مفر من الامتناع عن قبول قوارير فارغة لم يجر شراؤها من عندنا. وحسبنا أن بوسعنا دون عناء أن نشرح الأمر لزبائننا وأنهم سيقبلونه لأنه معقول.

كنا محقّقين. لكن، وبعد بضعة أيام من اعتماد السياسة الجديدة، صادف مرور أحد مديري متجرنا وهو برايان ويب حيث كانت تستلم القوارير الفارغة. توقف برايان للحظة مراقباً الفتاة التي كانت تتفحص القوارير التي أحضرها أحد الزبائن. وبعد عدة ثوان وجدت قارورة «غريبة» فقالت له: «أنا أسفة هذه القارورة ليست من عندنا وعليك إرجاعها إلى ديونز». وفي تلك اللحظة دق ناقوس الخطر في رأس المدير، وأدرك على الفور ما فعلناه بواسطة هذه السياسة الجديدة: كنا نطلب من زبائننا الذهاب إلى منافس آخر!

إن تقبل قيام زبائنك بالشراء من مكان آخر أحياناً (هذا أمر طبيعي) شيء، وأن تقدم لهم سبباً للذهاب هناك مرة أخرى شيء مختلف تماماً. لكن هذا ما شرعنا في القيام به دون قصد. أخبرني برايان بالأمر؛ وأدركت على الفور أنه محق. أيقنا عندئذ أن علينا التفكير بطريقة أخرى للتعامل مع هذه المشكلة. وما أريد توضيحه هو أن ما يبدو منطقياً ومقبولاً

وصحيحاً في الجو النخبوي السائد في مكاتب الإدارة ليس من الضروري أن يكون كذلك عندما يطبق.

ولذلك لا مفر مما يأتي: يجب أن يكون للمديرين احتكاك متواصل حقيقي مع الزبائن. عند ذلك فقط يمكنهم اتخاذ القرارات الصائبة. لقد طبقت هذا المبدأ عندما أصبحت رئيساً لمجلس إدارة خدمة البريد الإيرلندي. ورغم كوني رئيساً غير تنفيذي لمجلس الإدارة، ومع أنني كنت أعمل نصف دوام فقد أدركت أهمية قضاء يوم في الشهر وأنا أقوم بالأعمال المختلفة المتعلقة بإرسال البريد وخدمة جمهور الخدمة البريدية.

هذا صحيح، لكنني وجدت في البداية - حيث لم أواجه أي صعوبات مع الزبائن - أنني تعرضت لمشكلات تتعلق بعملية الجرد في نهاية مدة العمل على طاولة مكتب البريد، وقال لي أحد الخبراء في هذا المجال: إن هذا ما يحدث عادة: عادة ما يرتكب الأشخاص الودودون الأخطاء، ولا يرتكبها من ينظر إلى الأسفل، ولا يرفع نظره إلى الزبون إلا لماماً.

أزعجني هذا قليلاً، لأنك تستطيع في عملنا القيام بالأمرين معاً: أن تكون ودوداً ومتعاوناً مع الزبائن، وألا تخطئ في الحساب. من الواضح أنني لم أدرك صعوبة الأمر، وكلفني ذلك الدرس 1.2 جنيه إسترليني دفعتها لمكتب البريد تسديداً لقيمة أخطائي!

وكما هي الحال في شركتنا، لم يكن المديرون الكبار في خدمة البريد متحمسين لتخصيص وقت من أجل ممارسة التجربة العملية بأنفسهم. وغالباً ما كان موقفهم: «نعم يجب أن تقوم بذلك، لأنك جديد على خدمة البريد. أما نحن فلا نحتاج لذلك، لأننا نعرف العملية برمتها،

فقد مارسناها عشرين عاماً في أثناء ارتقائنا سلم الوظائف في المؤسسة؛
ولسنا الآن في حاجة إلى العودة إلى الخلف».

لكنهم كانوا مخطئين. ويرتكب كثير من الناس الخطأ ذاته. فالسوق
يتغير بصورة متواصلة. وكي تبقى على تواصل معه عليك أن تحتك بالزبائن
حتى ذلك اليوم الذي تستقيل فيه وتغادر المؤسسة، وإلا فإنك تتخذ قرارات
الإدارة معتمداً على الماضي وعلى عالم قد تغيّر دون أن تنتبه. الحساسية
للتغيير من أهم الأمور التي يقدمها الاحتكاك بالزبائن. فاستشعار
التغيير القادم والتكيف معه سريعاً هو مفتاح النجاح في أي سوق تنافسية.
ولا يمكنك استشعار التغيير القادم إذا كانت معرفتك بالسوق قديمة. إذاً
فالدرس المستقى من هذا الفصل هو: مهما تكن خبرتك السابقة كبيرة،
ومهما يكن قربك من قمة مؤسستك، فإن الإصغاء المباشر إلى الزبائن
أمر فائق الأهمية.



obeikandi.com

الفصل السادس

الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الثالث

لقد أنشأت جهازاً للإصغاء للزبائن يشمل الإصغاء من جانب المستويات العليا. هل هذا كافٍ؟ ليس تماماً. ثمة سر كبير ثالث يجب الاهتمام به، وهو الموضوعات التي نصغي إليها. فكّر بالموضوع: لماذا تصغي أصلاً؟ للحصول على الإحساس بالسوق. نعم بالتأكيد، ولكن لماذا؟ حتى تتمكن من خدمة السوق بصورة أفضل وحتى تتمكن من رؤية التغيير القادم، وحتى يكون أداؤك أفضل، من أداء منافسيك. لن يفني بالغرض أي نظام إصغاء قديم مع وجود مثل هذه الأهداف. يجب أن تركز إصغائك على ما ترغب في تحقيقه. فإن لم تركز عليه فإنك تغرق في قضايا ليست ذات شأن من منظور سعيك إلى أن تصبح حسن الاهتمام بزبائنك.

خذ مثلاً ما أدعوه «متلازمة رئيس الندل» التي يعرفها الجميع. يدور رئيس الندل على الطاولات في المطعم، ويسأل رواد المطعم: «هل كل شيء على ما يرام سيدي، سيدتي؟ هل استمتعتم بالوجبة؟». لقد صيغت هذه الأسئلة بطريقة تفترض أن يكون الرد إيجابياً. وتوحي نبرة الصوت ولغة الجسد بأن من يطرح السؤال سيتوقف لحظة واحدة ريثما يتلقى الإجابة المحبذة، ثم يذهب ليقوم بجولة صغيرة حيث يعطيه الناس بلطف الإجابة التي يتوقعها. هل هذا حوار؟ هل هذا إصغاء إلى الزبائن؟ بالتأكيد لا. إنه يلح على إسكات أي نقد، اللهم إلا أقسى الانتقادات. وهو لا ينجح في هذا،

لأن الزبائن يعتقدون أنه لا يرغب فعلاً في معرفة رأيهم، بل لأنهم يعدون سؤاله طقساً غير ذي مغزى.

إن خصصت وقتاً للإصغاء إلى الزبائن وقمت به بأسلوب «متلازمة رئيس النذل» فأنت تهدر وقتك كله. بل الأسوأ هو أن من المرجح أن تضلل نفسك وتقنعها بأن الأمور أفضل مما هي عليه في حقيقة الأمر. هنا يقدم لك إصفاؤك نصيحة مضللة بدلاً من إعطائك إحساساً بالسوق. لذلك تذكر: لا يقدم الوقت الذي تقضيه في الإصغاء فائدة بصورة تلقائية، بل يمكن أن يعطي مفعولاً عكسياً.

هل يؤجل ذلك فكرة تخصيص وقت للإصغاء إلى الزبائن؟ إن لم تكن بعد هذا كله متأكداً من جدوى الأمر فلماذا ترزع نفسك به؟

ثمة طريقة بسيطة جداً لضمان أن يكون الإصغاء إلى الزبائن مثمراً. وذلك بتطبيق السر الكبير الثالث المتعلق بالإصغاء إلى الزبائن: تأكد من أنك تسمع ما لا ترغب في سماعه. ما الذي لا ترغب في سماعه؟ اكتب لائحة بالأشياء التي لا ترغب أن يسمعك الزبائن إياها. على سبيل المثال أنت لا ترغب في سماع:

- أن الأسعار باهظة
- أن منتجك أو خدمتك الجديدة لا تروق لهم
- أنهم يشعرون بتراجع نوعية منتجك أو خدمتك
- أنهم ضجروا من شراء منتجك أو خدمتك أو يشعرون أنها لم تعد تلبي حاجاتهم

- أنهم يعتقدون أن منافسيك أفضل منك في ناحية من النواحي
- أنهم يفكرون بنقل أعمالهم إلى مكان آخر

لست ترغب طبعاً في سماع أي من هذا كله. لنكن صادقين مع أنفسنا كل الصدق: الجميع يحب سماع التصفيق! لا بد أنك تحب أن تسمع الجميع في السوق يرددون: «نحبه! نحبه! أعطنا المزيد!»

وإليكم أمراً طريفاً. من الأرجح أن تسمع الإطراء أكثر من اللوم. ويعود ذلك إلى سببين: الأول هو أن الزبائن يميلون عادة إلى الإطراء أكثر من اللوم. وثانياً لأن صوت الإطراء يطغى على صوت النقد. أنت تستمع انتقائياً ولا يعلق في ذهنك سوى المديح. ومن هنا تتبع أهمية التركيز. عليك أن تدرك أن لإصغائك إلى الزبائن وهم يطرونك أثراً ضئيلاً على جعلك حسن الاهتمام بهم. أنا لا أقول إنه عديم الفائدة فقد يكون مهماً في تعزيز تصميمك؛ ومن الطبيعي أن يعطيك المديح أنت وطاقم عملك حافظاً لبذل المزيد من الجهد. ولكن القيمة الحقيقية في الإصغاء إلى الزبائن تتبع من استكشاف ما لا يحبونه ومعرفة مواطن التقصير التي يجب العمل على تغييرها وما هو الأفضل الذي يقدمه المنافسون. تكمن القيمة الحقيقية في سماع الأشياء التي لا ترغب في سماعها.

وقد يكون من العسير في بعض الأحيان انتزاع ردود الفعل هذه. أتذكر جيداً لجان الزبائن الأولى لدينا. فقد بدت فكرة جيدة نظرياً ولكن ما حصلنا عليه في الجلسات الأولى كان الإطراء وحسب. وبدا الأمر وكأن الزبائن أتوا خصيصاً ليقولوا: لنا كم كنا بارعين، وأن كل شيء ممتاز ولطيف. تابعوا على هذا النحو!

كان العسير في الأمر هو أن الناس لم يعتادوا على النقد البنّاء ما لم يعانون من مشكلة محددة جداً، لم يمر عليها الزمن بعد، بل ما تزال تزعجهم، ولم يكن الناس أيضاً في تلك الأيام يصدقون أننا نرغب بسماع الانتقاد حقاً، وكانوا بالإضافة إلى هذا يظنون أن ذلك الانتقاد يخيب أمل العاملين في المتجر الذين يعرفونهم ويحبونهم.

واظبنا على محاولة انتزاع النقد وحصلنا على مرادنا في النهاية. وأخيراً أصبح بعض الزبائن يقولون في معرض ردهم على اقتراح ما: «ولكن ألا توجد طريقة تظن أننا نستطيع تحسين الأداء بواسطتها؟» وعندما يصدر الانتقاد الأول المتردد تفتح البوابات وينضم زبائن آخرون، وننتقل أخيراً إلى الإصغاء الحقيقي.

ما أريد قوله هو: إن هذه مرحلة لا بد من عبورها، وأنها عقبة لا مفر من تذليلها، أما إن أخفقت في ذلك فأنت تحصل على نسخة خاصة بك من «متلازمة رئيس النذل»، ويذهب كل الوقت الذي تقضيه في التحدث مع الزبائن أدراج الرياح.

يقال: إنك لا تستفيد من التمارين الرياضية التي تقوم بها لتخفيف وزنك أو للحفاظ على لياقتك البدنية ما لم يتصبب العرق منك. إن الأمر على هذا النحو حقاً، فأنت لا تستفيد من إصغائك إلى الزبائن حتى تبدأ بسماع النقد وأشياء أخرى لا تحب سماعها. ثمّة كلمة أخيرة بشأن الإصغاء إلى الزبائن أقولها لكم قبل أن تنتقل إلى الخطوات العملية لإحدى طرق ممارسة هذا الإصغاء، ألا وهي لجان الزبائن.

لا تتوقع أن يقوم زبائنك بالعمل كله عوضاً عنك

سيقومون بذلك في أغلب الأحيان، حيث يقدمون اقتراحات عملية مفيدة، ويخرجون بحلول بسيطة لمشكلات ظننت أنها مستحيلة الحل. لكنهم سيفقدونك في كثير من الأوقات ولديك كثير من العمل لتقوم به أنت أيضاً. والمثال الذي يحضرني هو ما حدث معنا في قضية النقانق.

كانت تصلنا من وقت لآخر ملاحظات حول استياء الزبائن من النقانق التي نبيعها، إذ يتذمرون أحياناً لأنها ليست طازجة تماماً، كما يتذمرون من سعرها ومن عدم قيامنا ببيع أنواع محددة يفضلونها. قررنا عند إحدى المراحل أن نناقش هذه الملاحظات في مجلس الإدارة، وأن نجد حلاً نهائياً لمشكلة النقانق. لذلك وضعنا هذه الملاحظات كلها في عهدة أحد المديرين، وقلنا له: «أنشئ أفضل قسم لبيع النقانق في دبلن. هذه ملاحظات الزبائن على طريقة عملنا. حاول إيجاد طريقة العمل الصحيحة، وعندما نتأكد من صحتها يمكن أن نعتمدها الأقسام الأخرى».

ذهب الرجل وقام بما طلبناه، واشترى ثلاث جديدة من أحدث الأنواع لحفظ النقانق، وأضاف مزيداً من الخطوط بحيث قدم المتجر تشكيلة أوسع من قبل وأكثر تنوعاً من تشكيلات جميع المنافسين. كما عالج مشكلة «الطعام الطازج» عن طريق تأمين مواد جديدة يومياً، فلم نعد نبيع نقانق اليوم السابق أبداً. وقد استلزم هذا عقد صفقة خاصة لضمان التوريد اليومي من المنتجين والتأكد أيضاً من إزالة المواد القديمة في نهاية كل يوم. قام الرجل بذلك كله؛ وشملت الإجراءات أيضاً تخفيضاً في الأسعار. وبعد ذلك راح يصغي إلى آراء الزبائن في الإجراءات الجديدة.

وبعد مدة أتى إليّ قائلاً: «ما زالوا غير راضين وغير مسرورين من نقانقنا». عند هذا الحد أصبحت المشكلة مستعصية، فقد قمنا بكل ما اقترحوه ولم نفلح، ولم نعد نعرف ما العمل. لم يعرف الزبائن تحديد المشكلة، ولم نستطع تحديدها بأنفسنا. كان ثمة حلقة مفقودة! وبعد وقت قصير اكتشف مايكل أوكونور، وهو صديق أمريكي، أن بالإمكان صنع النقانق في المتجر بكميات صغيرة جداً (رأى ذلك في متجر ألماني كبير). راقت الفكرة لي. ووضعتنا «مطبخ نقانق» في أحد متاجرنا، ورحنا نصنع النقانق في المتجر أمام أعين الزبائن.

وأخيراً وجدنا الحل!

اكتشفنا الحلقة المفقودة، وهي الشيء الذي شعر الزبائن بغيابه، لكنهم عجزوا عن تحديده. لقد كانوا راغبين في نوع من خدمة النقانق لم يكن موجوداً، فمشاعر الاستياء المبهمة كانت موجهة ضد فكرة النقانق الآتية من «المعمل» برمتها، وعندما قدمنا لهم النقانق «المصنوعة محلياً» التي يجري إنتاجها أمام أعينهم لم يعد لديهم أي شكوك بشأن كون هذه النقانق طازجة أو صحيّة.

أثناء الانتباه جيداً إلى ردود أفعال الزبائن تمكّننا من تغيير وصفاتنا وإنتاج النقانق حسب رغبتهم تماماً. وفي وقت قصير جداً أصبحت النقانق التي نبيعها مشهورة، وتحولت من مشكلة لنا إلى واحدة من نقاط قوتنا، فأضفت مصدراً جيداً من مصادر الربح أيضاً.

ولكن ما أريد قوله هو: إن الإصغاء إلى الزبائن غالباً ما يكون الخطوة الأولى على طريق إيجاد الحلول للمشكلات التي تسمعها منهم.

الفصل السابع

كيف نضمن نجاح لجان الزبائن

لعل لجان الزبائن بيئة خصبة للبدء بتأسيس نظام إصغاء للزبائن، وذلك للأسباب الأربعة الآتية:

أولاً: إن لجان الزبائن إثبات ملموس على التزامك بالإصغاء.

إن اتخاذ قرار بإنشاء لجان الزبائن داخل مؤسستك وخارجها يشير إلى أنك تأخذ الإصغاء إلى الزبائن على محمل الجد. ولكنني لا أقصد أنه مهم من وجهة نظر العلاقات العامة فقط، على أهميتها. يصعب جداً التراجع عن قرار تأسيس لجان الزبائن بعد اتخاذه، لأنه يؤدي حتماً إلى تدهور سمعتك، ولهذا فإنه أداة ممتازة لزيادة تصميمك.

ثانياً: تقدم لجان الزبائن على الفور كثيراً من المواد التي يمكن إعادة تدويرها في مؤسستك، وتوفر بالآتي طريقة سريعة جداً للحصول على نتائج في حملتك الهادفة إلى حسن الاهتمام بالزبائن.

سأقدم لك حالياً بعض النصائح حول إدارة لجان الزبائن بفاعلية، ولكنني أعترف أنني أفعل هذا وأنا أرعد نوعاً ما. لقد أسست لجان الزبائن لدينا عام 1975 دون توجيه من أحد فارتكبت بعض الأخطاء وتعلمت دروساً أعتقد أنها كانت جيدة، بل هي جيدة حتى اليوم، لكن معهد تسويق الأطفمة في الولايات المتحدة أصدر بعد أعوام من انطلاق عملنا مجموعة توجيهات متعلقة بلجان الزبائن، وهي تتناقض مع خبرتنا

العملية في عدة نقاط أساسية! وهذا ما يجعلني أقول: إن المنهجية الأفضل هي ما تجربته وتعيشه بنفسك، بدلاً من الاعتماد على أي نصيحة، وها أنا أقدم هذه النصائح الصغيرة طالباً منك أن تتذكر هذه النقطة دوماً:

1- حاول التنويع وتواصل مع جميع الزبائن عند اختيار اللجنة،

ولا تشغل بالك بشمولية التمثيل

من الضروري طبعاً أن تضم لجان الزبائن، قدر الإمكان، فئات متنوعة من قاعدة زبائنك. وبالرغم من ضرورة تنوع المجموعة فليس من الواجب في شيء أن تعكس بدقة تركيب سوقك كما هي الحال عند أخذ عينة لأبحاث السوق.

احرص على التواصل مع جميع الزبائن، بدلاً من إضافة حصص تمثيلية لكل نوع من أنواع الزبائن. فما تسعى إليه هو تنوع الآراء، وليس تمثيلاً إحصائياً لقوة كل وجهة نظر. (ليست لجان الزبائن بالأداة المناسبة للخروج بهذا النوع من البيانات).

2- لا تدفع لأعضاء لجان الزبائن

لقد وجدت أن أكثر المشاركين في لجان الزبائن فائدة هم الناس المهتمون بالأمر إلى حد يجعلهم يخصصون بعض الوقت للمشاركة. فمن الأرجح أن الناس الذين يجب «رشوتهم» حتى يشاركوا لن يقولوا لك إلا ما تحب سماعه، أما من يقدمون لك خدمة المشاركة فهم ليسوا مدينين لك بأي شيء، ومن المرجح أن تكون آراؤهم نزيهة. صحيح أننا عادة ما نرسل إلى أعضاء اللجان لدينا تذكارات صغيرة في عيد الميلاد، لكن هذه

الهدايا ليست جزءاً من الصفقة. وعندما يستلم هؤلاء الناس الهدايا يدركون جيداً أننا نقدر صراحتهم ونزاهتهم.

3- دع زبائنك يضعون جدول الأعمال

ثمة إغراء كبير يدفعك إلى هيكلة عمل لجان الزبائن بحيث تلائم توقعاتك. أنت من يعرف الأمور المهمة التي ترغب في معرفتها. وهذا ما يجعلك تضع جدول الأعمال الذي يحقق توقعاتك.

لكن هذا خطأ تماماً!

إن أولويات الزبائن هي أهم ما يمكن أن تتعرف عليه من خلال هذه اللجان. وسوف يخبرك المشاركون بها إن أفسحت لهم المجال. أما وضع جدول أعمال شديد الجمود فمن شأنه أن يمنعه من ذلك. وقد يمنعه أيضاً من التعليق على قضايا مهمة في نظرهم، لأنك لا تفرد لها مكاناً محدداً في جدول أعمالك. وأنا لا أفعل الكثير أثناء إدارة لجان زبائننا سوى التأكد من تغطية جميع أوجه عملية التسوق خلال سير الاجتماع. قد أ طرح أسئلة محددة من وقت لآخر، لكن المبدأ العام هو أن يضع زبائننا جدول الأعمال وليس نحن.

4- اجعل عدد المشاركين من عاملي الشركة أصغر ما يمكن

أنت بحاجة إلى وجود أحد من شركتك ليدير الاجتماع وآخر لتسجيل الملاحظات. أما في شركتنا فأنا أقوم دوماً بإدارة الاجتماعات، بينما يتولى تسجيل الملاحظات شخص مختص بالعلاقات مع الزبائن. هذا هو الأمر برمته: اثنان من طرف الشركة بينما يمكن أن يصل عدد الزبائن إلى 12 أو 14. ومن المهم أن يفوق عدد الزبائن عدد ممثلي الشركة في اجتماعات من هذا النوع. فكلما كان تمثيل الشركة صغيراً شعر الزبائن

أنهم يتسيدون الحلبة فأفصحوا عما يجول في رؤوسهم من أفكار وقدموا إسهامات بناءة.

5- انتبه إلى مشكلة التملق

عانينا عند انطلاق لجان زبائننا من صعوبة جعل المشاركين يكفون عن إطرائنا. ثمة أسباب كثيرة تدفع الناس إلى الإحجام عن الانتقاد. وأولها هو عدم رغبتهم في التسبب بمشكلات للعاملين. فعندما بدأنا مثلاً، كنت أدير الاجتماعات بوجود المديرين المحليين من جانبي، ولم يكن الزبائن يتفوهون بكلمة نقد واحدة، لأنهم لا يرغبون في إحراج «مدير» أمام رئيسه!

وصرت لهذا السبب أدير الاجتماعات مع الزبائن بغياب المديرين. وكان عليّ بعد ذلك أن أعمل مجتهداً حتى أقتع الزبائن بأن رغبتني الوحيدة هي تحسين تجربة التسوق بالنسبة لهم، وليس التسبب بمشكلات لأي عامل في المتجر. ومن الطرق التي كنت أستخدمها إقناعهم بأنني أنا السبب في أي تقصير يرونه، وبأن التقصير ليس ناجماً عن أخطاء يقترفها أي شخص آخر في الشركة.

وكنت أتعمد أحياناً الوصول إلى الاجتماع متأخراً مدة خمس دقائق. وهذا ما كان يسمح لمارغريت جونز (التي كانت تسجل لي الملاحظات في الاجتماعات، وهي متسوقة أيضاً) بأن تبدأ طرح الشكاوى في غيابي. وهذا ما كان يساعد في إقناع الزبائن بأننا نرحب بسماع الانتقادات، فيصبحوا جاهزين للانقضاء عليّ عندما أصل!

6- لا ترد على الانتقاد

عندما تتجح في جعل المشاركين يطرحون انتقاداتهم عليك أن تقاوم إغراء الرد هدر الوقت، وأن لا نهدر الوقت عليها. هذه ردة فعل طبيعية

فطرية يجب أن تدرّب نفسك على مقاومتها. فإذا أخفقت في ذلك فإن توازن لجنة الزبائن يختل سريعاً. وقبل أن تدرك ما حدث سيعد الزبائن الاجتماع وسيلة للاهتمام بالشركة لا بهم هم. وإن حدث هذا فسوف تنضب التعليقات والاقتراحات والانتقادات البناءة المفيدة.

وأعتقد أن تذكر مدى صغر المجموعة يفيد في مقاومة إغراء الرد المباشر على الانتقاد. فإذا كان لدينا 12 عضواً في لجنة زبائن متجر يرتاده بانتظام نحو 20000 زبون، يكون كل عضو ممثلاً لنحو 1500 شخص. يمكنني الوصول إلى عضو اللجنة هذا حتى أجيبه، ولكن كيف يمكنني الوصول إلى الزبائن الـ 1500 الباقين؟ لا يمكنني أبداً استبعاد إمكانية أن يكون لدى البقية الانتقاد نفسه الذي يذكره هذا الشخص.

يساعدني هذا الموقف فوراً على تذكر الأسلوب الصحيح للرد على الانتقاد في اجتماعات لجان الزبائن: مواصلة الاستقصاء للحصول على مزيد من المعلومات من الزبون الذي طرح المشكلة ومن بقية الحاضرين. وغالباً ما يسيطر الاستقصاء اللثام عن اقتراحات جديدة للتعامل مع المشكلة. وهو، في أسوأ الأحوال، يزودني بمعلومات أفضل عن ردود فعل الزبائن حتى أكون أفضل استعداداً للتعامل معها.

7- وزع تقريراً عن كل اجتماع للجنة الزبائن على نطاق واسع

ضمن مؤسستك

إن أكثر من يستفيد من الاجتماعات مع لجان الزبائن هو من يديرها. فلا شيء يفوق الاحتكاك المباشر مع الزبائن فائدة. لكن ثمة فائدة كبيرة يمكن اكتسابها من توزيع تقرير اجتماع اللجنة ونشره ومناقشته. وعليك

أن تعمل على نشر التقرير على أوسع نطاق ممكن. وقد وجدت أن القيام بذلك يمثل تذكيراً واضحاً منتظماً لجميع العاملين في المؤسسة بأننا مهتمون حقاً بآراء الزبائن.

يوزع تقرير الاجتماع في شركتنا أولاً على فريق كبار المديرين الذي يناقشه أثناء اجتماعات الإدارة الأسبوعية. كما يجري إرساله إلى جميع مديري الفروع وإلى المديرين التنفيذيين من أصحاب الاختصاصات المختلفة في المؤسسة كلها، ثم يوزعه كل مدير على جميع الأقسام في المتجر المعني. ويوزع التقرير بانتظام أيضاً على جهات من خارج الشركة (كوكالة الدعاية ومستشاري العلاقات العامة، وغيرهم) قد يمكنها أن تستفيد من هذه الآراء التي يقدمها زبائننا على نحو منتظم.

تحتاج كتابة التقرير إلى انتباه كبير. وأنا أقول دوماً في مستهل كل اجتماع: «لا تخشوا تسمية أي موظف لدينا. إن كان ذلك الذكر مديحاً فإننا نورد اسم الشخص في التقرير، وإن كان شكايَةً فإننا نغفل الاسم». لذلك يكون التقرير على الشكل الآتي: «ثمة رجل يعامل الزبائن بقوة على طاولة بيع السمك»، أو «إن جين التي تعمل في الأطفمة الجاهزة متعاونة كثيراً».

ونحن ندرك أيضاً خطر «كتابة الافتتاحيات» مما يجعلنا نحاول التقديم للتقرير، قدر الإمكان، عبر مقتطفات مباشرة من ملاحظات الزبائن التي طرحت أثناء الاجتماع. وثمة فائدة فعلية لأسلوب الاقتباس الحرير تتمثل في مقاومة إغراء تحويل الملاحظات الفردية إلى عموميات حول السوق وفي النقل الدقيق العميق القوي للمشاعر الكامنة خلف نقد الزبائن.

8- اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بالتعليقات والاقتراحات

والملاحظات

إن متابعة لجان الزبائن أمر حيوي من وجهة نظر الزبائن المشاركين على أقل تقدير: سرعان ما تتدهور نوعية إسهاماتهم إذا شعروا أن مشاركتهم لا تثمر نتائج حقا. والمتابعة مهمة أيضاً للمحافظة على الحماس لفكرة لجان الزبائن ضمن الشركة. وحتى يكون الوقت والجهد الذي تتطلبه اجتماعات لجان الزبائن المنتظمة مبررين، فمن المهم أن يرى المشاركون نتائج ملموسة لها. لذلك عليك عدم الاقتصار على استخدامها من أجل الحصول على إحساس بالسوق فقط، بل لتكون أرضية لاتخاذ القرارات أيضاً. لا يعني هذا أن تطبق كل فكرة تخرج بها لجنة الزبائن. فلن تكون جميع الأفكار اقتصادية أو عملية. لكن الأمر هنا شبيه بكل أمر آخر ضمن منهجية حسن الاهتمام بالزبائن: يجب أن يكون موقفك من اقتراحات الزبائن هو «لم لا»؟ بدلاً من تركيز طاقتك على الرفض.

سيدهشك عدد أفكار الزبائن القابلة للتطبيق عندما تتبنى منهجية إيجابية، وبمجرد أن تربح مالا من أفكار الزبائن ستجد نفسك تتمسك بهذا المصدر الجديد للأرباح.

ما الدرس المستقى من هذا الفصل؟ لعل لجان الزبائن أهم عنصر يمكنك استخدامه من عناصر نظام الإصغاء، شريطة أن تستخدم هذه اللجان استخداماً صائباً.

obeikandi.com

الفصل الثامن

كيفية الحصول على مزيد من الشكاوى

(ولماذا)

يعتقد الناس عادة أن شكاوى الزبائن أمر سيء. لكن إن كان هدفك هو عودة زبائنك مجدداً، فليس لك أن تتوقع إدارة مؤسسة ليس لدى زبائنها أي شكاوى. وإن كان لا بد من الشكاوى فإن أي شكاوى تعد دليلاً على الفشل. كلما قل عدد الشكاوى كلما كان الوضع أفضل. هل هذا صحيح؟ لا، هذا خاطئ طبعاً!

لا بأس في أن يكون الوصول إلى الكمال هدفاً لك. لكنك لن تبلغ الكمال أبداً مهما يكن أداؤك جيداً. فثمة دوماً بعض الإخفاقات؛ وثمره مساحات دائمة للشكاوى أيضاً. وإن كنت ترغب في بلوغ الكمال حقاً فإن مصلحتك كشف النقاب عن هذه الشكاوى والتعلم منها. قلما يدرك الناس وجود عاملين يؤثران على عدد الشكاوى التي تصلك. أحدهما هو عدد الأخطاء التي ترتكبها. وأما الثاني الذي يجري إهماله في أغلب الأحيان فهو كيف يتوقع زبائنك أن تتعامل مع شكاويهم.

قال لي زبون ذات مرة: «نحن نقدم الشكاوى لك طبعاً، لأننا نعرف أنك تأخذها على محمل الجد، لكننا لا نتجشم عناء الشكاوى لـ (اسم أحد منافسينا) لأنهم يتعبوننا بحيث لا تستحق الشكاوى إليهم عناءها». يتضح

مما سبق أن ثمة طريقة واحدة سهلة جداً لتقليل عدد الشكاوى إن كانت تعجبك: اهملها فحسب!

ستصل رسالتك إلى الزبائن سريعاً؛ وسيتناقص عدد الشكاوى بصورة مدهشة. من المؤسف أن أكثر الشركات، بل ربما معظمها، ليس بحاجة إلى دروس في إهمال الشكاوى. إنهم يصعبون على الزبائن تقديم الشكاوى ثم يتعاملون معها بتذمر. وفوق هذا كله نراهم يظهرن قلة ثقتهن بالزبون. وينتهي الأمر بزبائنهم في أغلب الأحيان إلى الإحساس بأنهم هم المخطئون وليس الشركة التي يشتكون إليها. هذا انتحار من الوجهة التجارية دون أدنى شك! عندما تتعامل مع الشكاوى على هذا النحو فإنك تمنح زبائنك سبباً وجيهاً جداً لكي لا يعودوا من جديد، وهو عكس ما ترومه تماماً إن كنت ترغب في حسن الاهتمام بزبائنك حقاً، ومع ذلك نرى الشركات التي تتفّر المشتكين تباهي بانخفاض عدد الشكاوى التي تردّها، بل إن بعضها يقيس جودة خدماته من عدد الشكاوى التي يستلمها، ويعد انخفاض هذا العدد دليلاً على التحسن.

والحقيقة هي: لا يعني انخفاض عدد الشكاوى بالضرورة انخفاضاً في عدد مشكلات الزبائن.

إذا انخفض عدد الشكاوى دون أن ينخفض عدد المشكلات فإن ما تقوم به هو تقليل عدد زبائنك على الأمد البعيد. ثمة سببان يدفعانك إلى كشف النقاب عن المشكلات التي يعاني منها الزبائن وإلى تشجيع كل زبون يعاني مشكلةً على تقديم شكوى إليك.

السبب الأول: مع أن مشكلة الزبون تمثل خلافاً تعانيه شركتك، فإنه أيضاً بمثابة فرصة ذهبية لإصلاح الخلل فحسب بل لتحسين علاقتك مع الزبون أيضاً. قد نتلكأ في الإقرار بهذا، لأن لدينا تصوراً خاطئاً عن عقلية الزبون، ولأننا نعتقد أن ما سيحدث يشبه ما يأتي:

1- قبل المشكلة: الزبون راض

2- تظهر المشكلة: الزبون أقل رضى

3- جرى التعامل مع الشكاوى على نحو جيد: الزبون راض من جديد

بتعبير آخر، يوحي النموذج التقليدي أن معالجة الشكاوى تكون ناجعة في استعادة رضى الزبون كما كان قبل ظهور المشكلة. لكن خبرتي تقول: إن هذا النموذج ليس واقعياً أبداً، وأما الواقعي فهو كما يأتي:

1- قبل المشكلة: الزبون راض

2- تظهر المشكلة: الزبون أقل رضى

3- جرى التعامل مع الشكاوى على نحو جيد: الزبون أكثر رضى مما قبل

ولذلك فالتعامل الجيد مع الشكاوى ليس مجرد إعادة للوضع إلى ما كان عليه، بل هو تحسين للوضع أيضاً. ويمكن لهذا التعامل الجيد أن يوثق عرى العلاقة مع الزبون وأن يجعله يعود مجدداً. لكن المكاسب التي يجلبها لك حسن التعامل مع الشكاوى ليست سوى ذروة جبل الجليد، لأن المكسب الحقيقي أكبر بكثير، وفي الفصل الرابع أصف الشكاوى بأنها صمام الأمان لأي عمل. وهذا صحيح بكل تأكيد، فهي نظام إنذار مبكر لا يقدر بثمن، وتبرز قيمتها من الحقيقة الأكيدة الآتية في عالم الأعمال:

ليست الشكاوى التي تصلك سوى عينة من المشكلات الموجودة.

ثمة إغراء كبير يتمثل في اعتبار كل شكوى معزولة عن سواها. وحتى لو كانت كذلك فعلاً، فهي تستحق عناء معالجتها على نحو ملائم. لكن حقيقة الأمر هي أن الشكاوى التي تصلك تمثل دوماً عدداً كبيراً من الشكاوى التي لا تجد سبيلها إليك.

ما عدد هذه الشكاوى؟ عشرة؟ مئة؟ لا أحد يعرف.

يجب أن يؤرقك ذلك النقص في المعلومات بسبب ما يمكن أن يحدث لو عانى الزبائن من مشكلة، ثم لم يقدموا شكوى بخصوصها. إنهم سيتحدثون عنها إلى غيرهم؛ وقد يكون هؤلاء زبائن آخرين أو زبائن محتملين. إن أكثر الناس لا يشتكون على نحو واضح بل يتبرمون. والتبرم في قاموسي هو الشكاوى إلى غير المختص. وبدلاً من تقديم شكوى إلى المسؤولين عن المشكلة نرى هؤلاء الناس يفصحون عنها لغير المسؤولين عنها. تتمثل مسؤوليتك في تحويل هذا التبرم إلى شكوى. وإن كنت تحتاج حافظاً حتى تقوم بذلك فدعني أريك بعض الحسابات الرياضية.

قرأت في أحد الأبحاث مؤخراً: احتمال تحدث الزبائن الناقمين إلى غيرهم يزيد عشرين مرة عن احتمال تحدث الزبائن الراضين عن تجربتهم. إن كان هذا صحيحاً فلا بد أن يجعلك تدرك مدى خطورة الزبائن الناقمين. لنفرض مثلاً أن لديك 95% من الزبائن الراضين و5% من الزبائن الناقمين. لعل الوضع يبدو جيداً من وجهة نظرك. ربما، ولكن ليس إن كان ما سيحدث هو ما يأتي:

5 زبائن ناقلين وكل منهم
يخبر 20 شخصاً غيره عن
تجربته السيئة = 100 شخص يسمعون
أخباراً سيئة عنك.

95 زبوناً راضياً وكل منهم
يخبر شخصاً واحداً عن
تجربته الجيدة = 95 شخصاً يسمعون
أخباراً جيدة عنك.

إذا ومع أن 95% من الزبائن راضين فأنت لا تزال خاسراً في معركتك في ساحة الدعاية الكلامية التي تحتاجها جميع الأعمال! والواضح أن من الأفضل تقليل عدد الزبائن الناقلين إلى أقل حد ممكن. يمنحك حسن التعامل مع الشكاوى فرصة القيام بذلك. إذا اشتكى أحد الزبائن فلديك فرصة لأن تجعله يغادر راضياً بدلاً من أن يبقى ناقلماً (في الحقيقة وكما قلت ربما يكون راضياً أكثر من ذي قبل).

ولذلك فعليك السعي ليكون عدد شكاوى الزبائن مساوياً لعدد المشكلات. وبهذه الطريقة لن تترك مشكلة دون حل لتتفاقم وتزيد من عدد الزبائن الناقلين.

ليس في صالحك بالطبع أن تسير الأمور في شركتك في الاتجاه الخاطئ. وثمة فخ يجب أن تحذر الوقوع فيه. فعندما يدرك العاملون في شركة الفوائد المكتسبة من حسن التعامل مع الشكاوى فإنهم يصبحون أقل اهتماماً بتجنب مسببات هذه الشكاوى ولسان حالهم يقول: «يمكننا بالتأكيد التعايش مع الوضع إن سارت الأمور في الاتجاه الخاطئ. ولعلنا نتجاوزه فنصبح في وضع أفضل آخر الأمر».

لا! لن يجعلك هذه الأسلوب حسن الاهتمام بزبائنك. وهو لا يجعل الزبائن يعودون مجدداً، لأنه يتجاهل الأغلبية الساحقة من الزبائن ممن لا يشتكون عندما يعانون مشكلة مع مؤسستك. لذلك يتعين على قسم مراقبة الجودة لديك أن يسعى دوماً إلى تقليل عدد أسباب الشكوى التي تخلقها الشركة إلى الحد الأدنى.

ولكن يجب أن يضمن أسلوب الخدمة الذي تقدمه أن يتحول أي تقصير أو خلل ممكن إلى شكوى، لا إلى زبون ناقم. ولقد كسبنا سلفاً فائدتين كبيرتين من حسن معالجة الشكاوى: زيادة رضا الزبائن الذين يشتكون، وتقليل الضرر الذي تسببه المشكلات التي لا تجد من يشتكي منها. لكن ثمة فائدة إضافية أيضاً بكل تأكيد.

تقدم لنا كل شكوى فرصة لتحسين الخدمة التي نقدمها إلى الزبائن. فالتعامل الحسن مع الشكاوى ليس مجرد مسألة إرضاء ذلك الزبون تحديداً. فالأهم من هذا بكثير هو التعلم من الأخطاء. فكلما قدمت شكوى يجب أن يكون من ضمن عملية معالجتها طرح السؤال الآتي: هل يمكننا منع ظهور هذه المشكلة ثانية؟

وعندما يكون موقفك من الشكاوى على هذا النحو يمكن أن تكون إجراءات معالجتها قسماً من برنامج تطوير شامل للشركة. ويمكن تحويل الشكاوى من عبء مالي إلى فرصة للربح.

بعد هذا الشرح المسهب للفوائد يأتي سؤال هام: ما هو الأسلوب الملائم لمعالجة الشكاوى؟ في الحقيقة، وبالرغم من أهمية الأمر، أقول: إن الإجراءات الصحيحة التي يتعين القيام بها بسيطة إلى حد بعيد:

1- عبّر عن الأسف بسرعة

إذا عانى أحد الزبائن مشكلةً، فالأمر يوجب الاعتذار مهما تكن المشكلة تافهة. ويمكن أن يساعد التعبير عن الأسف على حل المشكلة منذ البداية. تذكر أن بإمكانك القيام بذلك دون الإقرار بأي مسؤولية (قد يكون هذا هاماً من وجهة نظر قانونية في بعض الحالات). لا تتخذ قضية المسؤولية ذريعةً لتجنب الاعتذار من زبون لمس مشكلة في تعامله معك.

2- ثق بالزبون

لا يتحلى جميع الزبائن بالنزاهة والصدق. ولعل بعضهم يحاول الاستفادة من تقديم الشكاوى، وهذا ما يدفع بعض الشركات إلى معاملة جميع الشكاوى بريية، مما يثير حفيظة السواد الأعظم من الزبائن الذين لا تشوب نزاهتهم شائبة. راجع الإجراء المتبع لديك: هل أنت حسن الظن بالزبون؟ هل تنتظر منه إثباتاً على ما يقول كما يحدث في المحاكم؟ أو هل تفترض تلك الإجراءات أن الزبون صادق ويقول الحقيقة؟ من خبرتي أقول: إن من الممكن منع إساءة استخدام إجراءات تقديم الشكاوى من غير التورط في إيجاد جو عدم الثقة الذي يجعل الزبائن يحجمون عن الشكاوى.

3- لا تضع اللوم على الزبون أبداً

«الزبون دوماً على حق» عبارة تقليدية. ولكن ما أجده أكثر فائدة كقاعدة عامة هو عدم لوم الزبون. ما من سبيل للربح إن فعلت ذلك؛ بل هي طريقة حتمية لخسارة الزبائن.

دعوني أقصّ عليكم كيف تعلمت هذا الدرس أول مرة. بعد أن افتتحنا أول متجر لنا في دبلن بمدة قصيرة التقيت مصادفةً إحدى زبوناتنا بعد ظهر أحد أيام السبت. وكانت متجهة نحو طاولة الجزارة والدموع في عينيها: «لقد اشتريت قطعة اللحم هذه قبل ساعة وعندما عدت إلى المنزل اكتشفت أن رائحة كريهة تنبعث منها». ناولت قطعة اللحم بسرعة إلى رئيسس الجزارين جيم مكغراث الذي استمع إليها بتعاطف وقال: «من المريع أنك اضطررت إلى العودة، انتظري دقيقة رجاءً وسأخذها إلى الهواء النقي في الخارج لأشمها». خرجت معه؛ وشم كل منا قطعة اللحم بعناية لكننا لم نميز أي رائحة. عاد جيم إلى الداخل وقال للزبونة: «ما رأيك في أن أعطيك قطعة جيدة من لحم الصدر؟ سيعوضك ذلك عن عناء العودة إلى هنا». وسرّت الزبونة بهذا الحل وانتظرت ريثما يقطع لها اللحم. وقالت لي: «أنا مسرورة جداً لأنك شممت الرائحة فقد قال زوجي إنها بسبب رائحة الصمغ الموجود في نموذج الطائرة الذي كان ابني يركبه في المطبخ حيث أضع مشترياتي». فأجبتها: «في الحقيقة لم نشم أي رائحة. لكن لا ضير من إعطائك قطعة من لحم الصدر بدلاً عنها». انفجرت المرأة باكياً واندفعت خارجة من المتجر، وبينما كنت أنظر إليها مذعوراً أتى جيم من خلفي وسألني: «ماذا حدث؟». فرويت له ما حدث بصدق. فقال مؤنباً مع أنني رئيسسه: «ألسنت عبقرياً؟ لماذا أخبرتها بأنها مخطئة؟ لا تقم بذلك أبداً! أعدك أنك لن ترى وجه هذه المرأة مجدداً». وهذا ما حدث فعلاً.

لكنني تعلمت درساً: قد لا يكون الزبون على حق دوماً. لكن لا جدوى من إخباره أنه مخطئ فهو لن يغير لك ذلك أبداً؛ وأنا أعني ما أقول تماماً.

4- لا تحمّل غيرك المسؤولية بل تحمّلها أنت

كثيراً ما يعاني زبائنك من مشكلة سببها طرف آخر. وهذا ما يحدث كثيراً في سوق البيع بالمفرق، حيث نبيع منتجات غيرنا، لكننا نقبل تحمل المشكلة التي يعاني منها الزبون ولا نحيله إلى طرف آخر، بل نتأكد من مغادرته متجرنا وهو مسرور. (لا يعني هذا بالطبع أننا لن نناقش الشكوى مع مورد البضاعة، فنحن نقوم بذلك طبعاً كجزء من جهدنا، لتجنب تكرار المشكلة). وتذكر أن لا شيء يزعج الزبون أكثر من إحالته من شخص لآخر. احرص على أن يشتكي الزبون مرة واحدة فقط: فالأرجح أن يزداد نقمةً وانزعاجاً فني كل مرة يضطر فيها إلى رواية قصته من جديد.

ثمة استثناء آخر لهذا المبدأ. يجب أن تحاول الاشتراك في حل مشكلة الزبون حتى عندما لا تكون أنت، ولا مورد البضاعة، مسؤولاً عن حدوثها. ففي بعض الأحيان قد لا تكون المشكلة ناجمة عن خطأ ارتكبت. لكن هذا ليس بالسبب الكافي للتصل منها، فمعاونة الزبون سبب كافٍ لجعلك تتحمل مسؤولية المشكلة.

وإيكم مثالاً. دخلت زبونة أحد متاجرنا في أحد الأيام التي تسبق عيد الميلاد، وكانت منزعة حقاً من شيء حدث لابنتها البالغة من العمر 16 عاماً عندما كانت تتسوق في اليوم السابق. نسيت الفتاة قفازيها على طاولة الحساب وبعد ثوان قليلة رأيت القفازين التي تعمل على طاولة الحساب فاستدعت على الفور أقرب زميل لها وكان رجل الأمن الواقف أمام الباب وقالت له: «أرجو منك اللحاق بتلك الفتاة التي ترتدي المعطف الأزرق، أظنها نسيت قفازيها». خرج الشاب مسرعاً إلى الشارع

وبحث عن الفتاة قبل أن تغيب عن ناظريه، وذهب إليها قائلاً: «عذراً، هل نسيت قفازيك في سوبركوين؟». خفضت الفتاة نظرها إلى يديها وأجابت: «آه نعم! صحيح». وقال الشاب: «لا داعي للقلق فهما موجودان في الداخل».

عاد الاثنان إلى المتجر فأخذت الفتاة قفازيها من طاولة الحساب وخرجت مسرورة، لتنتهي قصة أخرى من «خدمة الزبائن». هل انتهت القصة؟ ليس تماماً؛ فقد تطورت الأمور على نحو لا يبعث على السرور. في اليوم الآتي أتت اثنتان من جارات عائلة الفتاة إلى الأم، وقالتا: «رأينا ابنتك وقد حدثت معها مشكلة البارحة؛ فقد شاهدت رجل الأمن في «سوبر كوين» يعيدها إلى الداخل».

عندما رأت الجارتان الفتاة تسير عائدة مع رجل الأمن ظننا أنها ضبطت وهي تسرق من المتجر. انزعجت الأم طبعاً، وقالت لنفسها: «لقد تطلخت سمعة ابنتي». لم تحدث هذه المشكلة بسبب خطأ افتترفناه، بل لأننا حاولنا أن نكون متعاونين. لا شك في أننا لا نتحمل أي مسؤولية قانونية من أي نوع؛ ومع ذلك فالمشكلة مشكلتنا لأنها تخص أحد زبائننا، ولذلك قررت المساعدة على الفور من أجل إعادة الأمور إلى نصابها، ولكن ماذا بإمكاننا أن نفعل؟ إنها مشكلة لا يمكن للمال أن يحلها. وكان السؤال المطروح: كيف يمكننا رفع الضرر؟

خرجنا في النهاية بالفكرة الآتية. كان عيد الميلاد يقترب فقررنا تقديم عمل مؤقت للفتاة خلال عطلتي نهاية الأسبوع، وجعلنا الفتاة تعمل في مكتب خدمة الزبائن حيث يمكن أن يراها جميع الناس ويدركوا على

الفور أنها شخصية موثوقة من قبلنا، بل ذهبنا أبعد من ذلك: عملنا على أن تظهر صورة في صحيفة محلية تظهر الفتاة من ضمن مجموعة من العاملين الذين يجري تدريبهم في المتجر للعمل أثناء أعياد الميلاد. ويسعدني إخباركم أن الأمور سارت على ما يرام، والمغزى هو: مهما تكن المشكلة التي يعانيتها زبائنك فإنها مشكلتك أنت.

5- حاول حل الشكاوى بسرعة

انظر إلى المشكلة وكأنها جرح نازف: كلما تأخرت في حلها تفاقمت. ومن المرجح أن يواصل زبائنك الحديث عنها إلى غيرهم طالما استمرت موجودة. عد إلى إجراءك واحسب الوقت الذي ينقضي بين استلام الشكاوى وحلها. ركز جهدك على تقليل هذا الوقت إلى الحد الأدنى.

يحتاج بعض شكاوى الزبائن أحياناً إلى التحقق من أمر أو آخر قبل معالجتها معالجة نهائية، وقد يستغرق هذا بعض الوقت. فإن كان لا بد من ذلك فإن عليك أن تعبر فوراً عن الأسف لحدوث المشكلة وأن تشرح الإجراء الذي تعتمزم القيام به.

6- قبل كل شيء، اجعل ترحيبك بالشكاوى واضحاً للجميع

إن الطريقة الأكثر فاعلية على الأمد الطويل للتعبير عن ترحيبك بالشكاوى هي أسلوب معالجتها، وهذه عبارة سوف تصبح مقنعة قريباً. ولكن عند وضع نظام جديد لمعالجة الشكاوى فلا داعي للعمل على ترويجه وإقناع زبائنك به. بين ذلك من خلال اللافتات والإعلانات والبريد المباشر أو أي وسيلة مناسبة، ووضح أنك ترحب بالشكاوى كسبيل لتحسين خدماتك، وعليك أيضاً إقناع العاملين لديك بالنظر إلى الشكاوى على أنها فرصة لتقديم الخدمة لا انتقاداً موجهاً إليهم يجب أن يدحضوه دفاعاً عن

أنفسهم. وتذكر أن لا طائل من إخبار زبائنك أنك ترحب بالشكاوى إذا لمسا عكس ذلك عند تقديم شكاويهم فعلياً.

7- وفي النهاية احرص على شكر زبائنك عندما يقدمون شكوى

إن نجحت في تبني الموقف الصحيح من الشكاوى فسوف تشعر بامتنان كبير لكل من يقدم شكوى من زبائنك. عبر لهم عن امتنانك وشرح لهم ما الذي يجعلك تأخذ الشكاوى على محمل الجد. وإن حدث ووجدت نفسك غير ممتن لزبون يشتكي ففعل هذه الحادثة تساعدك على ذلك. منذ مدة قصيرة، أتى أحد أصدقائي الأمريكيين إلى دبلن من النرويج مروراً بلندن، وقد فاتته الطائرة في لندن لأنه لم يجر الإعلان عن قيامها عبر الإذاعة الداخلية في المطار، وبواسطة الأسئلة التفصيلية التي طرحها على العاملين في شركة الطيران اكتشف الرجل أن الحجوزات في تلك الرحلة كانت أكثر مما يجب، وأنهم تعمدوا عدم الإعلان عن الرحلة بهدف تضليل واحد أو اثنين من المسافرين حتى يخف العبء عنهم. فقد صديقي صوابه غضباً؛ وكان محقاً إلى أبعد حد، وعندما وصل أخيراً إلى دبلن كان أول عمل قام به هو تغيير حجوزات عودته إلى شركة طيران أخرى. قلت له إن عليه تحرير شكوى يوجهها إلى المدير التنفيذي لشركة الطيران. فأجابني: «لا لا أرغب بمساعدة هؤلاء المحتالين، لقد أوقعوا بي. وسأكون غيباً لو ساعدتهم بهذه الطريقة».

لذلك عبّر عن امتنانك لكل شخص يتقدم بشكوى فقد يكون البديل أكثر ضرراً. وأما الدرس المستقى من هذا الفصل فهو: يمكنك أن تجعل من الشكوى أمراً إيجابياً لشركتك؛ بل عليك أن تقوم بذلك.



الفصل التاسع

كيف ننظر إلى الزبائن على أنهم بشر

مهما يكن نوع زبائنك فهم بشر كلهم.

حتى إن كنت تباع منتجاتك أو تقدم خدماتك إلى شركات عملاقة أو إلى حكومات، فإن من يتخذ قرارات الشراء ويقرر العودة من جديد للتعامل معك بشر وليسوا مؤسسات ولا آلات، لكن نسيان أن الزبائن بشر حتى في الأعمال التي يحدث فيها احتكاك مباشر معهم طوال الوقت أمر سهل جداً على ما يبدو. يسهل جداً الوقوع في فخ التعامل مع الزبائن بصورة غير شخصية ومعاملتهم وكأنهم أجزاء من آلات موجودة على خط تجميع. ما من متسوق تقريباً لم يتعرض لتجربة جرت معاملته أثناءها وكأنه ليس موجوداً. ويصادفنا كثيراً في أعمال المتاجر الكبرى المثال الكلاسيكي الآتي: يتحدث عاملاً طاوله الحساب فيما بينهما بكل حيوية في أثناء تفقدتهما السلع متجاهلين تماماً الزبون الواقف أمامهما.

قد يعود هذا إلى أعداد الزبائن الكبيرة. من السهل علينا أن نحس بوجود أقاربنا أو أصدقائنا؛ أما عندما نقابل أناساً بأعداد كبيرة فإن لدينا ميلاً إلى اعتبارهم عناصر من حشد كبير، بدلاً من النظر إليهم على أنهم أفراد. إن كنت تنظر إلى زبائنك على أنهم مجرد أرقام، أو إن كان موظفوك يفعلون هذا، فإنك ستتعامل معهم بأسرع ما يمكن بدلاً من التعامل معهم بأفضل ما يمكن. يذهلني دوماً ذلك السرور الذي يرسم

على محيياً عامل في متجر وهو يخبر زبوناً أن ما يطلبه غير متوافر لديه. ولا بد أن ثمة سبباً يجعل هذا الأمر كثير الحدوث في المكتبات. «لا ليس لدينا ما تريد! لعلك تجده في المحل المقابل؟» (أي المنافس). أظن أن بعض الناس يفعلون هذا لأنهم ينظرون إلى الزبائن وكأنهم كتلة من المشكلات يجب التخلص منها. فكلما استطاعوا التخلص من واحد منهم كان الوضع أفضل. وبما أن الطريقة الأسرع للتخلص من الزبون هي قول: «لا»، فعمل الموظف ينال بعض السرور لأنه استطاع إنهاء الأمر بسرعة. مهما يكن السبب الحقيقي فإن هذا السلوك يجسد رفض التعامل مع الزبائن على أنهم بشر عاديون. وعليك أن تتغلب عليه إن كنت راغباً حقاً في أن تكون حسن الاهتمام بالزبائن؛ فالتواصل البشري هو الذي يطلق شرارة العلاقة الحية مع الزبون ويطورها.

ظهر مع السنين عدد من الأساليب التي استخدمتها بنفسي ودربت العاملين لدي على استخدامها. وهي أساليب تهدف إلى إيجاد هذه العلاقة الشخصية المهمة بين الشركة والزبائن. لنبدأ من الأساسيات. هل ديل كارنيجي هو الذي يقول: «الكلمة الأحلى في العالم هي اسمك؟» بصرف النظر عن هوية قائل هذه العبارة فإنها صحيحة إلى أبعد حد. لا شيء أكثر فاعلية من استخدام أسماء الزبائن من أجل تكوين علاقة ودية معهم. لماذا؟ لأن اسم الشخص هو ما يميزه بصفته فرداً: وهو فريد بالنسبة له. إننا نعامل الزبائن على أنهم أفراد متميزون عندما نستخدم أسماءهم، وليس كإحصائيات أو أرقام أو أعضاء في مجموعة غير معرفة مثل «ركاب» أو «زبائن».

• إن استخدام اسم الشخص ينجح دوماً في تكوين علاقة ودية معه.

لا يخفق هذا الأمر أبداً، لأنه يحمل في حد ذاته الصدق والمودة.

إذا استخدم شخص اسمي فهذا يعني أنه تجشم بعض العناء ليقوم بذلك. لن أفتع نفسي بأنهم يهتمون كثيراً لأمري أو بأنهم سيتذكرون اسمي غداً حتى ينالوا رضائي؛ لكنني أقر هنا بأنهم بذلوا، ولو جهداً قليلاً، حتى يعرفوا من أكون وحتى يستخدموا اسمي.

إليكُم مثلاً أكثر بساطة. بعد أن يستخدم الموظف بطاقة الائتمان الخاصة بك ثم يعيدها إليك يمكنه أن يقول إما: «شكراً جزيلاً يا سيدي. نتمنى رؤيتك هنا قريباً». أو: «شكراً جزيلاً لك سيد كوين. نتمنى رؤيتك هنا قريباً». إذا قيل الرد الأول بإخلاص فهو رد ودود دون أدنى شك، لكن الرد الثاني ساحر مقارنة بالرد الأول! ساحرٌ رغم علمنا أن كل ما قام به هو إلقاء نظرة على اسمك المكتوب على بطاقة الائتمان وقراءته لك. تثير هذه اللفتة إعجابنا بالرغم من إدراكنا الكامل لضآلة الجهد المبذول.

وهذا هو السبب الذي يدفع جميع العاملين في سوبركوين إلى تجشم كثير من العناء للحصول على أسماء زبائنهم ولاستخدامها قدر الإمكان. يمكن لمدير أحد متاجرنا مثلاً أن يميز أشكال عدة آلاف من الزبائن؛ بل قد يعرف أسماء بضع مئات منهم. وتساوي هذه المعرفة الكثير. إننا نخصص من وقت لآخر بضعة أسابيع في متاجرنا ندعو أثناءها كل زبون يدخل المتجر إلى وضع بطاقة اسمية نقدمها له. يستمتع الزبائن بالأمر دوماً؛ ويتمكن موظفونا في كل مرة من معرفة أسماء مزيد من الزبائن. لكن القاعدة الأولى الخاصة باستخدام أسماء الزبائن هي الاستفادة القصوى من المعلومات التي تمتلكها سلفاً.

- عندما يبرز زبون بطاقة ائتمان أو بطاقة شيك مضمون أو بطاقة كتب اسمه عليها فهو يقدم لك معلومات على طبق من ذهب؛ فاستغلها!
- قد يعرف أحد المطاعم اسمك لأنك حجزت طاولة. لكن، كم مرة يستخدمونه عندما تكون عندهم؟
- تسألك عاملة المقسم عن اسمك قبل أن تصلك بالشخص المطلوب، لكنها لا تستخدمه عندما تعود لمحادثتك بعد ثوانٍ قليلة.

تذكر أيضاً أن استخدام اسم الزبون يكون ناجعاً خصوصاً عندما تكون مضطراً لقول كلمة «لا». فالشخص الذي يقول: «سيد كوين نحن أسفون، لأننا لن نتمكن من مساعدتك كما ترى...» يكون قد خفف من حدة خيبة الأمل بالرغم من أني قد لا أدرك ذلك في تلك اللحظة. وتمنحنا التكنولوجيا هذه الأيام فرصة أكبر لاستخدام أسماء الزبائن.

إن من دواعي سروري عند ارتياد فنادق الشيراتون حول العالم هو كيفية استخدامهم للتكنولوجيا لتحسين خدمة الزبائن لديهم. ألا يبعث السرور في نفسك بعد رحلة طويلة شاقّة أن تنزل في فندق جديد للمرة الأولى وأن تجري تحيتك باسمك عندما تطلب خدمة الغرف للمرة الأولى؟ أظن ذلك. يمكن للفنادق أن تقوم بذلك هذه الأيام بسبب إمكانية وصل نظامها الهاتفي بالكمبيوتر المخصص للحجز لديهم. نتيجة ذلك، وعندما يتصل زبون هاتفياً من غرفته، يظهر اسمه على شاشة العرض عند عامل المقسم. هل هذا احتيال؟ لا. بل هو استثمار في خدمة الزبائن يستحق العناء، وهو مثال جيد على إمكانية استخدام التكنولوجيا لزيادة قدرة الناس الذين يخدمون الزبائن عوضاً عن استبدال آلات صماء بهم.

ولكن انتبه، فالتكنولوجيا ليست ضرورية دوماً حتى تزيد استخدامك لأسماء الزبائن. فمفعول قدر قليل من الإبداع يكون كبيراً، وقد يوقعك في المشكلات بعض الأحيان.

أتذكر قبل مدة قصيرة عندما كنت أحزم الأكياس عند نقاط الخروج في فرعنا الموجود في براي في كاونتي ويكلو، عندما وصلت عائلة بأكملها إلى نقطة الخروج التي كنت أعمل فيها، وهي أسرة مكونة من سيدة وزوجها وابنتهما اليافع. وبينما كنت أتجاذب أطراف الحديث مع السيدة وأنا أحزم أكياسها استخدمت اسمها عرضاً. مضى الأمر؛ ولم أفكر فيه إلا بعد بضع دقائق عندما عادت السيدة إلى المتجر من موقف السيارات وهي في غاية الانزعاج. تبين أن زوجها انزعج من معرفتي اسم زوجته! وقد تساءل كيف تمكنت من معرفته مع أنهم يزورون متجرنا للمرة الأولى ومع أنهم يسكنون على بعد مئة كيلومتر لكنهم توقفوا مصادفةً عند متجرنا في طريق عودتهم من دبلن، وأخبرته زوجته أنها لم ترني من قبل؛ لكنني عرفت اسمها بالرغم من ذلك. هل يجب أن أخرج إلى موقف السيارات لأقتع زوجها بعدم وجود علاقة غرامية غير شرعية معها؟ لم يكن ذلك عسيراً لحسن حظي، فقد أوضحت له أنني أحب استخدام أسماء الزبائن كلما استطعت، وأنتي لاحظت (لأنني أبحث عن هكذا أمور) أن الفتى يرتدي وشاحاً كتبت عليه الكنية بوضوح.

وأما الخطوة التي تلي استخدام الأسماء أهمية في سعيك نحو اعتبار زبائنك أشخاصاً حقيقيين فهي النظر إليهم فعلاً. من الصعب التظاهر بأن الشخص الذي أمامك غير موجود إن كنت تتظر في عينيه. (لهذا السبب يبرع النادل وعمال البارات في تجنب التواصل بالأعين عندما

يكونون مشغولين. لكن المشكلة هي أن كثيراً من الناس يقلعون كلياً عن عادة التواصل بالأعين، وهو أمر ذو عواقب كارثية على العلاقة الودية مع الزبائن). فالأعين هي منفذ التواصل الشخصي. أستطيع التكلم معك دون النظر إليك. وهذه إحدى طرق التواصل، بل يمكنني أن أعبر عن أمر من الأمور بإيماءة من يدي حتى دون النظر إليك، وهذه إحدى طرق التواصل أيضاً. ولكن ما إن تلتقي العيون حتى تبدأ العلاقة؛ فعندما تتلاقى أعيننا تنشأ صلة بيننا بصفتنا بشراً. على أن من السهل التملص من التواصل بالأعين مع الزبائن، خصوصاً إذا كان العمل الذي تقوم به يعطيك مبرراً للقيام بذلك. إن كنت تقطع اللحم أثناء حديثك مع الزبون فعليك أن تنتظر حيث تعمل لئلا تجرح أصابعك! لكن عليك أيضاً أن تتذكر رفع عينيك من وقت لآخر لاستعادة التواصل عن طريق الأعين، وقد كان من بين الأساليب التي ابتدعناها تشجيع العاملين على القيام بالمبادرة الأولى نحو الزبائن: أن يلقوا التحية عليهم عندما يقتربون وألا يلقوا بمهمة التواصل بالأعين على عاتق الزبائن.

إن مصممي أساليب خدمة الزبائن لا يدركون أحياناً أهمية التواصل بالأعين، فعلى سبيل المثال اكتشفنا عندما بدأنا تركيب نقاط محاسبة باستخدام الماسح الضوئي في متاجرنا أن أكثر المعدات التي قدمت لنا ركبت بحيث لا تسمح بأن ينظر العامل والزبون إلى أحدهما الآخر مباشرة. لم يكن هذا مقبولاً في نظرنا، لأننا نعد أن أفضل ميزة لتقنية المسح الضوئي هي أنها تتيح للعاملين إيلاء مزيد من الاهتمام للزبائن. وفي الماضي عندما كانت تستخدم آلات الدفع وتسجيل المبيعات كان على العامل الجلوس بزاوية 90 درجة بالنسبة للزبائن، وأن يقضي كثيراً من الوقت ونظره مركز

على المفاتيح وعلى بطاقات تسعير السلع التي يحسب أثمانها. لم يعد هذا ضرورياً بعد الآن، لكن التكنولوجيا الحديثة لم تستغل هذه الميزة. أبدينا تحفظنا، وفي النهاية ظفرنا بتجهيزات تلبى احتياجاتنا.

قد يخطر لك أن التواصل بالأعين ضروري فقط عند التعامل مع زبائن في أعمال معينة مثل البيع بالمفرق أو الإطعام حيث يكون عدد الناس المعنيين كبيراً، ولكن هذا ليس صحيحاً! إن التواصل بالأعين ضروري في أي نوع من أنواع الأعمال. إنه أمر مهم بالتأكيد عند ترويج المبيعات، ولكنه لا يقل أهمية أثناء الاتصالات الروتينية مع الزبائن. ما مقدار الوقت الذي يقضيه الناس أثناء الاجتماعات ينظرون إلى أوراقهم وإلى الطاولة وإلى الأرض، أو إلى النافذة؟ ينظرون إلى كل شيء تقريباً ما عدا النظر إلى الناس الذين يجتمعون معهم؟ إن كنت في حضرة زبائنك (على عكس الحديث على الهاتف) فإنك تضيع كثيراً من وقتك إن لم تكثر من التواصل معهم عن طريق العيون.

واليك أمراً أساسياً آخر يساعدك في سعيك إلى معاملة زبائنك بصفتهم بشراً: تعلم الابتسام. فالابتسامة إحدى الدعائم الأساسية لبناء العلاقات الشخصية، وهي شيء لا يقوم به إلا البشر، لا الآلات ولا الأبنية ولا الشركات تبسم لك، إلا البشر يبتسمون. والابتسامة الصادقة هي إشارة للشخص الآخر تنبئه أنك جاهز للتعامل معه بشخصه، وهي بادرة صداقة تصعب مقاومتها.

كان التصوير من المهام الموكلة إليّ في مخيم والدي الصيفي عندما كنت مراهقاً. وقد التقطنا كثيراً من الصور للضيوف وبعد ذلك كنا نلصق

المسودات على لوح بحيث يمكنهم رؤيتها وطلب نسخ من الصور التي تعجبهم. وسرعان ما لاحظت أن الناس يشتررون الصور التي تظهرهم مبتسمين وليس الصور التي تظهرهم مع تعبيرات جديدة مرسومة على وجوههم. وكانت تلك المرحلة بداية تعريف على قوة الابتسامة. إننا نولي الابتسامة في أعمالنا الحالية كثيراً من الاهتمام إلى حد أننا نعدّها معياراً أساسياً عند اختيار موظفينا.

سمعت ذات مرة أن شركة دولية في ثلاثينيات القرن العشرين كانت ترفض دون رحمة أي مرشح للعمل لا يضع منديلاً أبيض في جيب الصدر. وسواء كان ذلك معيار اختيار فاعل أم لم يكن، فإن لدينا نوعاً مماثلاً من المعايير. عندما يدخل شخص إلى مقابلة فإننا نراقب مدى استعداده للابتسام، فإن لم يكن بشوشاً فسوف يكون انطباعنا هو أنه ليس مناسباً للعمل في شركتنا على الأرجح، لأننا نبحث عن أشخاص منطلقين بطبعهم، ويستمتعون بالتعامل مع الزبائن.

ولكن علينا تشجيع أنفسنا على الابتسام أكثر حتى عندما نعمل في شركة مليئة بالوجوه البشوشة. وأحد أسباب ميلنا إلى عدم الابتسام هو تركيزنا على ما نقوم به، سواء كان عملاً فكرياً أو يدوياً، ويجب ألا يغيب عن أذهاننا أن تقطيب الحاجبين بسبب تركيزنا يفهم عادة من الآخرين على أنه رفض وعدائية، والمسألة التي غالباً ما يطرحها الناس عندما أشجع على المزيد من الابتسام هي مسألة الصدق: لن نكون صادقين إن كان علينا العمل ونحن نبتمس؟ أليس من الأمانة أن ندع وجوهنا تظهر عدم رغبتنا في الابتسام بدلاً من رسم ابتسامة مصطنعة؟ الحقيقة هي أن الابتسامة ليست سوى انعكاس لمشاعرنا، وهي تساعد أيضاً على معرفتها.

إن حرصنا على الابتسام في وجوه الناس فإن ذلك وحده يجعلنا في مزاج أفضل. والأمر يعود جزئياً إلى أن الناس سيردون على ابتسامتنا بمثلها، مما يسهم في إسعادنا. أما إن كنا واجمين فلن نحصل على ردود فعل ودودة، بل من المرجح أن يصبح مزاجنا أكثر كآبة.

إن استخدام الأسماء والتواصل بالعيون والابتسام هي الأساسيات الثلاثة. ولكن ثمة تقنية أخرى ليست أساسية كثيراً. تذكر أن المشكلة هي الانسياق وراء التعامل مع الزبائن لا على أنهم أفراد بل إحصاءات. ولماذا نتساق وراء ذلك؟ لعل أحد الأسباب هو أننا نعرف القليل عنهم عندما نتعامل مع أعداد كبيرة. وربما يكون زبائننا مجرد وجوه ضمن حشد. لن يكون من الممكن والمعقول أن تعرف زبائنك جيداً إلا عندما يكون لديك عدد قليل منهم. فعند ذلك تنظر إليهم بوصفهم بشراً وتجد أن من الأسهل رؤية الأمور من وجهة نظرهم وخدمتهم بشكل أفضل بسبب ذلك.

أما إن كنت تتعامل مع عدة آلاف من الزبائن أسبوعياً فمن غير العملي أبدأ محاولة معرفة كثير منهم معرفة وثيقة. فماذا يمكنك أن تفعل؟ لقد اهتديت إلى تقنية مفيدة جداً وهي تشجيع العاملين على اختراع قصة عن كل زبون. ولعل كل شخص منا قام بأمر مماثل في مطعم أو صالة انتظار في أحد المطارات: ننظر إلى الناس ونحاول اختراع سيناريو يناسب ما نراقبه فيهم. إنها لعبة مسلية غير مؤذية، لكنها ذات دور مفيد جداً في الأعمال.

إن كنت تعمل خلف طاولة جزار واقترب منك أحد من الزبائن، يمكنك اختراع قصة تكمل انطباعك عن الزبون. وعندما تطلب الزبونة نصيحة عن

قطعة لحم: يمكنك اختراع سيناريو تحتاج فيه الزبونة إلى تلك النصيحة، ربما لأنها تستضيف مدير زوجها على العشاء (أو لعله مديرها هي!) ذلك المساء. ومن الواضح أنك تحتاج إلى جعل السيناريو يناسب المعلومات التي قدمت لك، ولكن ليس المهم أن يكون السيناريو صحيحاً. المهم هنا هو أن تسرح بخيالك حتى تعد الشخص الذي أمامك فرداً بشرياً.

وثمة نوع آخر من هذه المنهجية ألا وهو لباس زبائنك دوراً يتطلب معايير خاصة جداً قد تفوق ما تعتقد أن الزبون يحتاجه فعلياً. لدي مثال استخدمته وهو التظاهر بأن الزبون الذي يقترب منك هو الخبير الدولي في الطبخ إيفون روناي. تظاهر أنك تخدم روناي، ولن تجد صعوبة في تحفيز نفسك على تقديم أفضل خدمة لهذا الزبون.

هذه حيلٌ وليست غشاً أو خداعاً. وهي تقنيات بسيطة تهدف إلى التلاعب بأفكارك وإخراجها من أسر النظرة التقليدية إلى الزبائن. وهي تساعدك على عدم التعامل مع الناس بطريقة أحادية البعد، وثمة أمر آخر يجب أن تحذره خلال التعامل مع الزبائن وهو عدم التعامل معهم بوصفهم بشراً بل كيانات اجتماعية ديموغرافية. إنه أحد الآثار الجانبية السيئة لأبحاث السوق وهي مشكلة تصيب الناس غير القريبين بما يكفي من السوق الحقيقي بلحمه ودمه. فعندما تنظر إلى السوق من وجهة نظر الإحصائيات والدراسات فإن ثمة إغراءً كبيراً (وهو خطير من وجهة نظري) لرفض بعض الزبائن المحتملين.

عندما تنظر إلى تقرير عن أبحاث السوق فمن السهل تجزئة السوق أكثر مما يجب ثم القول: «ليس من اختصاصنا تلبية حاجات هذا النوع

من الزبائن». أو: «هذا النوع من الزبائن لا يخلصنا»، ولكن الوضع يختلف تماماً عندما تكون على تواصل مباشر مع الزبائن، ويقول لك أحدهم: «لن أعود». ستكون ضربة موجعة إن كنت ممن يحسنون الاهتمام بالزبائن حقاً. وأعتقد أن رائد الأعمال الحقيقي تدفعه رغبة جامحة في اجتذاب أي زبون (يغذيها حلم طفولي أنك تستطيع الربح دوماً وفي كل مرة). طبيعي أن هذا لا يمكن أن يتحقق فعلاً، ولكن المهم هو أنك حاولت.

درست منذ عدة أعوام السوق عالية التخصص. وهي منهجية ذات مزايا حسنة في بعض الحالات، ولكن قد تجري المغالاة فيها كثيراً. فمن الأفضل لك أن تترك السوق تحدد اختصاصك بدلاً من أن تضع بنفسك حدوداً لطموحك. أعتقد هذا للسببين اثنين: الأول هو أن السوق يتغير باستمرار، بل أكثر مما ندرك. أما الثاني، الأكثر أهمية، فهو أن ما نعرفه عن السوق هو في أفضل الأحوال مجرد تقريب للواقع.

دعوني أعطيكم مثلاً عن ذلك. عندما بدأت في الأعمال كان احتساء النبيذ أمراً نادراً جداً في إيرلندا. ولم يكن النبيذ يباع في كافة المتاجر الكبرى، بل في متاجر خاصة لبيع النبيذ، وفي بضع بقاليات عالية المستوى. وكانت فئة محترسي النبيذ محددة بوضوح: يكون شارب النبيذ عادةً من الطبقة المتوسطة أو الراقية، وهو مثقف وثرى، ولعله كثير الأسفار أيضاً. قررنا في مرحلة أولى أن نحاول بيع النبيذ في سوبركوين. لو نظرنا عن كثب إلى ذلك التخصص من منظور السوق لما حاولنا بيع النبيذ في أكثر متاجرنا. ولم تكن مواصفات معظم زبائننا توافق مواصفات فئة محترسي النبيذ. ولو قمنا بما تمليه علينا الدراسات النظرية لكننا بعنا النبيذ فقط في المتاجر التي تشبه مواصفات زبائننا مواصفات شاربي النبيذ. ولكننا

عالجنا القضية بطريقة مختلفة. وفرنا النيذ في جميع متاجرنا وانتظرنا لنرى ما الذي سيحدث. لقد نشأت مواصفات جديدة لشاربي النيذ، وكان لجزء من ذلك علاقة بتوفيره، إذ إننا قدمنا للمرة الأولى فرصة للناس لتقليب النظر في الأنواع المختلفة لزجاجات النيذ وشراء بعضها دون أن يكشفوا لموظف متغطرس ضالة معرفتهم بالنيذ، وكان لجزء من هذا التحول علاقة بوصولنا إلى جمهور جديد مقدمين لهم معلومات عن النيذ لم تكن متوافرة لهم من قبل، ولكن جزءاً من هذه النزعة كان يعود لأسباب لا علاقة لها بنا على الإطلاق، ولكنها أوجدت طلباً كان مستتراً على النيذ، وجرت تلبيته للمرة الأولى. وكان من بين هذه الأسباب أمور مثل ارتفاع مستوى المعيشة المتواصل، وانتشار عادة قضاء العطلات في الخارج طبقات المجتمع كافة، وتأثير الأفلام ومحطات التلفزة الأجنبية. كانت هذه العوامل التي تؤثر بصورة غير مباشرة تشكل أرضية التغيير، الذي أخرج احتساء النيذ من فئة محدودة إلى السواد الأعظم من المجتمع. ولكن لوجهنا تسويقنا إلى تلك الفئة المحدودة حصراً لما حدث بالتأكيد هذا التوسع في زبائن النيذ بهذه السرعة، بل لعله ما كان ليحدث أبداً.

إن الناس (الناس الحقيقيون بلحمهم ودمهم) متنوعون على نحو مذهل، ومن الصعب جداً توقع ردود أفعالهم، والناس أقل «نمطية» مما نعتقد أحياناً، وهم لا يعيشون في قطاعات تسويقية، ومن الواضح أن من الممكن في أغلب الأحيان تعريف كل منتج أو خدمة سوق أساسية من حيث بعض العوامل الديموغرافية الاجتماعية مثل العمر والجنس والطبقة الاجتماعية إلخ وأيضاً من حيث عوامل علم نفس المتسوقين. ولا شك أيضاً في أن عليك أن تكون مقبولاً من وجهة نظر مزاج سوقك. أنا لا أخالف أياً

من هذه الأفكار، لكنني أعترض على النزعة السائدة لاستبعاد أي زبون لا ينتمي بدقة إلى فئة الزبائن الأساسية. هذه ليست الطريقة الصحيحة لحسن الاهتمام بالزبائن؛ وهي ليست الوصفة الأفضل للنمو. وأعتقد أنك إن نجحت في التعامل مع زبائنك على أنهم بشر فإنك ستصاب بعدوى خدمتهم جميعاً. أظن أن الطريقة الأنسب للقيام بهذا هي ضمان أن تكون جاذبيتك كبيرة إلى حد يكفي لجعلك مقبولاً لكل من سوقك الأساسية وغيرها من الزبائن، المحتملين من خارج النواة الأساسية لسوقك الحالية. ولا يعني ذلك بالضرورة «بيع كل شيء لكل الناس» لأن ذلك مخاطره الكبيرة، ولكنه يعني أن تتجنب الاقتصار على الاهتمام باجتذاب نواة سوقك الأساسية لدرجة المخاطرة بأن يتخطاك تيار الطلب في السوق. إن حدث هذا فقد يتركك عديم الحيلة معزولاً ضمن نطاق ضيق لا مجال لأن تخرج منه راجحاً.

عندما يطرح عليك سؤال: «أي خيار هو الأفضل، هذه السوق أم تلك؟»، حاول أن تسأل نفسك: «ألا يمكننا التوجه إلى السوقين معاً؟». لقد تعلمنا مبكراً في أعمالنا أن ثمة خيارات في كل شيء نقوم به تقريباً، وهي خيارات تتعلق بالناس الذين ترمي إلى تلبية حاجاتهم وتتعلق بالطريقة التي تقدم بها منتجاتك. ثمة خطر كبير في استبعاد بعض الخيارات من غير تفكير متأن فيها.

وإليك مثلاً بسيطاً على هذا في عالم البيع بالفرق، وهو بيع المنتجات المتعددة مثل بيع خمس تفاحات بجنيه إسترليني أو خمس كعكات بجنيه إسترليني أو شيء من هذا القبيل. ثمة كثير من الأمثلة المشابهة: جمع نوعين مختلفين من المنتجات ولكنهما مرتبطان بعضهما ببعض على سبيل المثال.

إنه أسلوب تجاري مألوف لزيادة حجم الأعمال. وقد وجدنا مثلنا مثل غيرنا من باعة المفرق أنه مربح بالتأكيد. ولكن يجب ألا ننسى أن شراء منتجات متعددة لا يناسب الجميع، فإن كان هو الخيار الوحيد الذي تقدمه فإنك تولد الاستياء بين أولئك الذين لا يرغبون في الشراء بهذه الطريقة. كما أننا نتعرض أحياناً إلى إغراء استبعاد بعض الخيارات، لأننا مفتونين بنزعة مثيرة أخاذة ظهرت مؤخراً في الأفق. يجب أن نتذكر دوماً أن النزعات الناشئة تحصل على أكثر من نصيبها العادل من الاهتمام. ومثال ذلك هو التوجه إلى الطعام الصحي، وهو أحد أهم التوجهات الغذائية خلال الأعوام العشرين الماضية.

إن كل من يعمل في مجال إنتاج أو بيع اللحوم الحمراء يتجاهل، على مسؤوليته الخاصة، حقيقة وجود نواة أساسية تبلغ نسبتها 20% من الناس الذين قرروا التوقف عن تناول اللحوم الحمراء. ويشكل ذلك تهديداً كبيراً في البلدان المستهلكة للحوم. ولكنه لا يجوز أن يعمينا عن حقيقة أنه في الوقت ذاته ازداد استهلاك الناس للحوم الحمراء بنسبة 20% أخرى عبر تناولهم لها بطرق غير تقليدية مثل الهامبرغر؛ لكن ما يظل أكثر إثارة هي نسبة 60% الباقية. وتشمل هذه النسبة من ينتقلون من فئة إلى أخرى، أي من يتناولون طعاماً صحياً بعض الوقت وأنواعاً مختلفة من الطعام في أوقات أخرى. ولذلك يعرضك الإفراط في التخصص إلى خطر إضاعة فرص أعمال ذات حجم لا يستهان به تكمن خارج نطاق الحدود الضيقة للاختصاص الذي اخترته.

لا شك أنك تروق للنباتيين إن كنت تدير مطعماً نباتياً. ولكن، إن كنت تقدم أطباقاً نباتية فقط فإنك تقلل احتمال أن يختار زبائنك النباتيون

مطعمك عندما يدعون أصدقاءهم غير النباتيين. هل يمكنك تحمل خسارة ذلك الجزء من السوق؟ هذا هو السؤال الذي يجب أن يحدد موقعك في السوق. (لدي اهتمام شخصي بهذه المسألة فزوجتي نباتية وإن ذهبنا إلى مطعم نباتي صرف أكون مجبراً على تناول طعام نباتي شئت أم أبيت). ومن جديد أؤكد أنني لا أقول بضرورة عدم استبعاد أي خيار وإنما أقول إنك يجب أن تحاول عدم استبعاد الخيارات. لقد تخصصنا في الأطعمة في سوبركوبين، فنحن لا نبيع القماش أو المعدات أو الألعاب كما يفعل منافسوننا. لماذا استبعدنا تلك الخيارات؟ كان تفكيرنا منصباً على رغبتنا أن نكون الأفضل في كل شيء نقوم به. وأعتقد جازماً أن الربح على الأمد الطويل يبني دوماً على بعض المزايا التنافسية التي تكونها منذ البداية ثم تحافظ عليها. وبعد أن عملنا لمدة كافية لتكوين إحساس بالسوق قررنا أن بإمكاننا التميز في مجال بيع الأطعمة، فجعلنا ذلك هدفاً جماعياً لنا أعطى نكهة خاصة لمنهجيتنا لأكثر من 20 عاماً. عندما قررنا التميز في الأطعمة لم نقرر استبعاد أي شيء آخر. ولكن عندما كانت تلوح فرصة الانتقال إلى أنواع أخرى في الأفق كنا نطرح على أنفسنا سؤالين:

- هل بإمكاننا التميز في هذا المجال؟
- هل نحتاج إلى هذا المجال الجديد من العمل للمحافظة على اتساع سوقنا بالقدر الكافي؟

إن كانت الإجابة على السؤال الأول بالنفي فإننا لا نتحمس كثيراً لدخول ذلك المجال. والسبب هو شعورنا بأن القيام بأعمال لسنا متميزين

فيها يقلل من شأن سمعتنا الإجمالية من حيث الجودة ويقوض ميزتنا التنافسية، لكننا لا نقف هنا بل نطرح السؤال الثاني على أنفسنا. وبذلك نحمي أنفسنا من خطر التوقع في اختصاص محدود. ينبع قول كلمة «لا» لفرصة في السوق من حرصنا على أن نكون منسجمين بصورة صحيحة مع القطاع الأوسع من زبائننا. فإن شعرنا أن استبعاد هذه الفرصة يمكن أن يقلل من قاعدة الزبائن الذين تناسبهم كثيراً، فإننا نبحت باجتهاد عن السبل التي تجعلنا الأفضل في هذا المجال. والمبدأ الذي نسترشد به هو: إذا نظرت إلى زبائنك على أنهم بشر فلن تجد نفسك شديد الحماس لجعل أي منهم يتركك. ويجب أن يكون هاجسك الأول كشخص يحسن الاهتمام بالزبائن هو استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وليس رفضهم. يجب أن تكون وجهة نظر الشخص الذي يهتم بزبائنه إيجابية لا سلبية، وبوسعك اكتساب وجهة النظر الإيجابية عن طريق تعلم كيفية النظر إلى زبائنك بعدهم بشر. والدرس المستخلص من هذا الفصل: التعامل مع الزبائن على أنهم بشر هو ما يلخص مفهوم حسن الاهتمام بالزبائن.



الفصل العاشر

السلاح السري: التواجد

عند هذه النقطة لدي عمل مهم أقوم به. إنني أرغب في تصحيح انطباع لعله تكون عندك خلال قراءتك حتى هذه المرحلة. ما كنا نتحدث عنه حتى الآن هو الحصول على الإحساس بالسوق من خلال الاتصال الشخصي المباشر مع الزبائن. ولعل الانطباع الذي كونته هو أنك يجب أن تكون المبادر إلى ذلك الاتصال دوماً، ولكن الأمر ليس على هذا النحو. عندما تكون حسن الاهتمام بزبائنك حقاً تجد أن أغلب تواصلك الفاعل معهم يكون بمبادرة منهم وليس منك، وكل ما عليك القيام به هو تهيئة الجو المناسب لذلك التواصل، أي أن تتركه يحدث. إن الاتصال الذي يبادر الزبائن إليه أكثر فاعلية من الذي تبادر أنت إليه، لأنهم هم الذين يضعون جدول الأعمال لا أنت.

تعلمت هذا الدرس في مخيم الاصطياف الذي كان يملكه والدي في ريد آيلاند، حيث كان يحرس على تناول عشائه في جميع أمسيات موسم الاصطياف الذي يمتد أربعة أشهر في غرفة الطعام الرئيسية، حيث كان يأكل نحو 500 مصطاف. ولم يبعده ذلك عن عائلته، لأننا كنا جميعاً نتناول الطعام معه أيضاً. وكان هذا يعني أن الزبائن الذين يرونه هناك يأتون لتجاذب أطراف الحديث معه فيقطعوا عليه وجبته أكثر من مرة. لم تكن والدي تحب هذه المقاطعات؛ لكنها كانت ما يريده والدي بالضبط، بل كان في الحقيقة يختار طاولتنا بحيث يشجعهم على القيام بذلك. فلم نكن

تنزوي في ركن بل نجلس قرب مدخل غرفة الطعام، حيث يتمكن الجميع من رؤيتنا. لم يكن يسعى إلى مجرد إظهار أنهم يتناولون الطعام نفسه الذي يتناوله الزوار، بل كان قصده يتجاوز هذا. كان يرغب في تسهيل اقتراب الزبائن منه مع أنه كان يتجول في المخيم طوال اليوم، ولم يكن العثور عليه عسيراً في حال صادف أحد الزبائن مشكلةً. ولكنه كان يحرص حرصاً خاصاً على التواصل العرَضِيّ حول أمور ليست «جدية»، ولكنها على قدر من الأهمية للحصول على رضا الزبائن. كانت طريقته ناجحة؛ ومرة بعد أخرى كان الناس يأتون إليه في غرفة الطعام ليتحدثوا عن أشياء لم يكونوا أبداً ليقتصدوه في مكتبه من أجلها. وكان ذلك أسهل عليهم لأنهم يعرفون أنه موجود في المطعم كل مساء.

لقد تعزز إحساسه بزبائنه كثيراً أثناء تواجده الدائم بتلك الطريقة. وكان لذلك كلفته بالتأكيد لأنه ضحى (ونحن معه) ببعض من خصوصيته. كان ذلك لمدة أربعة أشهر فقط خلال موسم الصيف من كل عام. أما لو كانت الأعمال في ريد أيلاند متواصلة على مدار السنة لتناولنا طعامنا في غرفة الطعام الرئيسية على مدار السنة أيضاً بكل تأكيد. وهذا جزء من الثمن الذي يجب أن يدفعه الشخص الذي يحسن الاهتمام بزبائنه عبر سعيه إلى الاقتراب منهم، وهو أمر بالغ الأهمية. صدقوني، إن الأمر يستحق هذا الثمن.

ونحن نحاول دوماً في سوبركويين تأمين تواجد مكثف أمام زبائننا. وهذا لا ينطبق عليّ أنا فقط، بل على كل من يعمل في الشركة. ولذلك نشجع مدرائنا على أداء أكبر قدر ممكن من أعمالهم على أرض المتجر خارج مكاتبهم، حيث يمكن للزبائن أن يروههم وأن يتحدثوا معهم إن

أرادوا، وكان من سبل تشجيعهم على ذلك عدم إعطائهم مكاتب كبيرة مريحة يختبئون فيها. فمكتب المدير في سوبركوين صغير متقشف على نحو مقصود. وليس فيه سوى الحد الأدنى اللازم لعقد اجتماع خاص مفاجئ. ولكن الأمر المفاجئ هو أن أكثر الاجتماعات ليس بحاجة إلى الخصوصية بل يمكن أن يعقد في «السوق». فلقد اكتشفت ذلك مصادفة بعد أن كبرت شركتنا وصرت دائم الخشية، بعد أن أصبحت الأعمال معقدة، من أن أنساق وراء مشاغلي مبتعداً عن الزبائن، الذين يمثلون الأكسجين الذي يغذي نجاحنا، ومهما كان قراري راسخاً كنت أجد نفسي أقضي وقتاً أقل على أرض متاجرنا. كانت لدي قضايا عاجلة يجب إنجازها في المكتب، وأهمها الاجتماعات، لكنني اكتشفت بعد ذلك عدم ضرورة عقد كثير من اجتماعاتي في مكنتي فرحت أعقدها على أرض المتجر. نعم، وقد يعني ذلك أحياناً أن تمتد الاجتماعات مدة أطول بسبب المقاطعة التي كانت تجري من قبل الزبائن الذين كانوا يأتون ليقولوا شيئاً ما (كما كان يحدث في وجبات عشائنا العائلية في ريد آيلاند) ولكنه لم يكن وقتاً ضائعاً. إن هذه الاجتماعات تمنح المشاركين في الاجتماع رؤية بشأن ماهية الزبائن، وقد يكون ذلك أحياناً مرتبطاً بتصميم أعمال هؤلاء المشاركين، بل حتى بالموضوع الذي تناقشه في الاجتماع.

أتذكر مثلاً الاجتماع مع بيل ليلى رئيس كوكا كولا في إيرلندا في القسم الخاص ببيع المشروبات الغازية، حيث اقترب منا عدة مرات أثناء الاجتماع بعض الزبائن الذين كانت لديهم مشكلات محددة مع منتجات بيل. وقد تكرم أخيراً بالقول: إنه عرف عن السوق خلال ذلك الاجتماع القصير معي أكثر مما تعلمه في الأشهر الستة الأخيرة!

نسمع الكثير في أروقة الإدارة هذه الأيام كلاماً عن القيادة المرئية. ويكون التركيز عادة على جعل المديرين مرئيين لموظفيهم، وهو أمر لا أنكر أهميته الكبيرة. ولكننا نسمع النذر اليسير عن ضرورة كونك مرئياً لزبائنك رغم أن هذا على القدر نفسه من الأهمية. وهذا ما يشرح فكرة «التواجد». لذلك لا تختبئ من الزبائن ولا تتظاهر بالانشغال، بل اجعل حديثهم إليك سهلاً. فإن كنت متواجداً فسوف يدركون ذلك على الفور.

وتتطبق قضية التواجد على أكثر من مجرد التواصل وجهاً لوجه، فهي تنطبق أيضاً على الرسائل والمكالمات الهاتفية. وأنا أحث على الرد على رسائل الزبائن بسرعة من قبل الشخص الذي أرسلت إليه. وليس القيام بذلك عسيراً، ولكنه مهم. فلا يجوز منع أي رسالة من بلوغ وجهتها، خصوصاً عندما توجه إلى المدير العام، ومن ثم يحصل مرسلها على رد من «قسم خدمة الزبائن» فكأنك تخبر الزبون أن الشخص الذي كتبت إليه ليس لديه الوقت للتعامل معك.

كان يصلني عندما توليت رئاسة خدمة البريد الإيرلندي كم هائل من البريد المباشر من الجمهور بشأن أمور متنوعة. وكان يجب تحويل جميع هذه الرسائل إلى الأشخاص المعنيين في المؤسسة ممن يستطيعون تقديم الرد المناسب، ولكنني حرصت على إشعار كل مرسل بأنني استلمت رسالته وعلى إخباره بما سأقوم به.

وفي سوبركوين، أرد على المتصلين بمكتبي كلما كنت موجوداً ولست مشغولاً. لم لا؟ فوائد ذلك هائلة. وهو لا يستنفد كثيراً من وقتي في حقيقة الأمر. ومما لا يقل شأناً عما سبق هو أنني أوّمن بفكرة التواجد أمام وسائل الإعلام، لأن ذلك يعد سبباً غير مباشر لأن تكون متواجداً أمام زبائنك.

حتى عندما كانت سوبركوبين صغيرة جداً ولا تضم سوى بضعة متاجر فقد حصلنا على تغطية إعلامية أكثر مما كانت تحصل عليه مؤسسات أكبر في مجال عملنا نفسه. وكنت متواجداً على الدوام في الصحف وتنتشر أقوال لي في جميع الموضوعات المتعلقة بالبيع بالمفرق. لقد حصل ذلك ببساطة كبيرة، لأنني كنت أقبل المكالمات الهاتفية من جميع الناس. وسرعان ما أدرك الصحفيون أنه يمكن الاعتماد عليّ للحصول على تعليق. وعاد علينا هذا بمقدار كبير من الفوائد في السوق، لأن زبائننا أحبوا شعور التعامل مع أناس على قدر من الأهمية بحيث تظهر أقوالهم في الصحف في الأوقات كافة. وساعد ذلك أيضاً على إيصال فكرة أننا متواجدون ومهتمون بصورة جوهرية بمشكلات زبائننا. وأعطاني ذلك أيضاً، عن طريق المصادفة، خبرة في تفهم حاجات الإعلام، وعلى نحو خاص ضغط الوقت الذي يعملون ضمنه. لذلك كله يشكل التواجد سلاحاً هاماً في سعيك إلى حسن الاهتمام بالزبائن. وأنا أدعوه باسم «السلاح السري» لأن قلة من الناس تعرفه، وأقل منهم من يحسن استخدامه. ولأنه كذلك، فهو يمنحك فرصة أخرى لإيجاد ميزة تنافسية.

حسنٌ. دعونا الآن ننظر إلى الأمر من وجهة نظر أوسع، لأن كونك متواجداً هو جزء من مبدأ أكثر اتساعاً وأهمية. يجب أن يبقى «مركز ثقل» الأعمال أقرب ما يمكن إلى مكان العمل، أي حيث تلتقي الأعمال بزبائننا.

لماذا؟

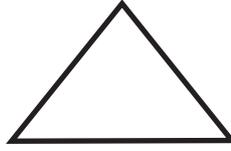
لأنه يضمن تركيز طاقة المؤسسة في المكان المناسب بهدف تحقيق رضا الزبائن ومن ثم ضمان عودتهم ثانية للتعامل معك من جديد. إن كنت حسن الاهتمام بزبائنك فإن غرفة الاجتماعات ليست هي المكان الأهم في

الشركة، بل السوق. ويمكنك التعبير عن ذلك عن طريق أسلوب إدارتك للأعمال. وعلى سبيل المثال كنت دوماً أؤيد أن يكون مكتب مدير المؤسسة صغيراً. فأحد الأشياء التي تحول الأنظار عن خدمة الزبائن هي الصراع القاتل المتواصل بين مكتب الإدارة ووحدات العمل الميداني. وكلما كان مكتب الإدارة صغيراً كلما استطعت احتواء تلك المشكلة.

لكنني استنتجت مؤخراً أن سبب المشكلة الرئيس ليس حجم مكتب الإدارة بل كيفية النظر إليه. يبني هيكل أكثر المؤسسات بحيث يكون مكتب الإدارة هو مكان العمل، فيصبح عنوان اللعبة هو إبقاء مكتب الإدارة سعيداً. كيف تصحح هذا التصور، وتجعل الطاقة مركزة على الزبائن؟ ببساطة: أزل مكتب الإدارة! وهذا ما قمنا به في سوبركوين. لم يعد لدينا «مكتب إدارة» بل «مكتب دعم». إنهم الأشخاص أنفسهم، الذين يقومون بالأعمال ذاتها، كما كانت الحال في مكتب الإدارة القديم. ولكن ثمة إشارة واضحة للجميع الآن تتعلق بكيفية انسجام هذا الجزء من المؤسسة مع باقي أجزائها: إنه موجود لتقديم الدعم للناس الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن.

لدينا «صندوق» في مكتب الدعم الجديد. على كل من يتفوه بعبارة «مكتب الإدارة» أن يضع 10 بنسات في الصندوق! ليس هذا تغييراً تجميلاً بل تغيير جذري، فهو يتعلق بتغيير النظرة إلى هيكلية الشركة كلها. وهذا ما أقصده بكلمة نقل مركز ثقل الشركة إلى حيث يجري العمل الميداني. يجب أن تكون الشركة مركزة بوضوح على النقطة التي تلاقي فيها زبائننا.

قلت مسبقاً: إنني لا أحب الهيكليات الإدارية كثيراً، وأحد أسباب ذلك هو أن أي هيكلية هرمية تعطي عادة تصنيفاً متدنياً لمن يتعاملون مع الزبائن، وسيكون شكل الهيكل الإداري النموذجي لمنظمة ما هرمياً، مثل ما هو مبين بأعلى الصفحة الآتية.

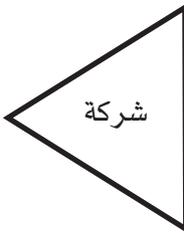


وما يعنيه ذلك أيضاً هو أننا كلما ارتفعنا إلى الأعلى في الهرم أصبحت الأمور أكثر أهمية، ولكن عند أي نقطة من الهرم تلتقي الشركة مع زبائننا؟

غالباً ما يكون ذلك في الأسفل، وهذا صحيح بالتأكيد في المنظمات الخدمية مثل المصارف والفنادق والمتاجر الكبرى. إن أكثر تعاملاتها مع الزبائن تجري بواسطة أناس يقول عنهم مخطط الهيكلية الإدارية: إنهم أقل أهمية.

ويجب أن يشعر أي شخص يحسن الاهتمام بالزبائن حقاً بالانزعاج من هذا المخطط.

ومرة ثانية نحن لا نتحدث هنا عن تعديلات تجميلية، فهذه الأمور تحدد نظرة الناس إلى المؤسسة.



هل ترى كم هو سهل النظر إلى الأمور بصورة مختلفة. اقلب الهرم على جانبه وأضف إليه السوق، ويصبح لدينا الآن صورة مختلفة جداً. في البداية يشمل المخطط السوق ليذكر الجميع أن الزبائن جزء أساسي من الشركة. ثانياً، فهو يمثل حقيقة أن الناس الأقرب إلى السوق هم ذوو الاتصال المباشر مع الزبائن، وهو ثالثاً يؤكد على أن الناس الموجودين في «قمة» هرم المنظمة هم الأبعد عن السوق.

وتختلف «الخريطة العقلية» التي يؤسس لها هذا المخطط اختلافاً كبيراً عن تلك التي يؤسس لها المخطط التقليدي الهرمي. وهذا النوع من الخرائط هو الذي يجب أن يحمله في عقله الشخص الذي يهتم بالزبائن حقاً. فعندما تنظر إلى أعمالك بهذه الطريقة سرعان ما يبدو الوقت الذي تقضيه محاولاً الاقتراب من الزبائن أكثر جدوى.

وعندها تبدو فكرة عقد اجتماعاتك والقيام بأعمالك داخل السوق مجدية وليست تغريداً خارج السرب، ويجري عن طريقها إبراز الأهمية الكبيرة لمن يتعاملون مع الزبائن أمام جميع العاملين في المؤسسة، وإن كنت في قمة هرم مؤسستك يمكنك أن تقود هذا الانتقال لمركز الثقل بنفسك. أما إن لم تكن في قمة الهرم فعند ذلك يمكنك التأثير على المؤسسة من خلال الدعوة إلى هذا النوع من المنهجية. ويمكنك على الأقل إحداث النقلة في عقلك فقط ومن خلال ذلك ستحصل على نتائج مفيدة جداً. ولقد وجدت أنك عندما تصل إلى قناعة راسخة بأن مركز ثقل المؤسسة هو مكان التقاء الأعمال مع الزبائن فسوف يؤثر ذلك على رأيك في الأشياء التي يجب القيام بها مركزياً.

ودعوني أقدم لكم مثالا عن ذلك. تحتاج أي شركة موجودة في بيئة سريعة التغير (هذه هي حال معظم الشركات في وقتنا الحالي) أن تبقى عينها على ما يحدث في مجال أعمالها في العالم. وليس من الضروري استتباط جميع الأفكار. فلماذا نعيد اختراع العجلة إن كان بإمكاننا الاعتماد على ما اكتشفه غيرنا؟ لذلك، وكجزء من سياستنا، تشترك شركتنا بجميع المجالات الناطقة بالإنكليزية المختصة بالبيع بالمتفرق في مختلف أنحاء العالم. ونطلع بهذه الطريقة، نظرياً على الأقل، على جميع التطورات الجديدة حال حدوثها تقريباً. وقد يخطر لك أن التدقيق في هذا الجبل من المعلومات هو بالتأكيد من مهام «مكتب الإدارة» أو يجب أن يقوم به «مكتب الدعم» كنوع من الخدمة لفروعه؟

وجدنا طريقة مختلفة أعتقد أنها أكثر فاعلية. قمنا باختيار عدد كبير من الشبان الموزعين في المؤسسة ومنحنا كلاً منهم اشتراكاً في إحدى الصحف التجارية. وقلنا لكل منهم بعد ذلك: «أنت الشخص الوحيد في هذه الشركة (وربما الشخص الوحيد في إيرلندا) الذي يحصل على هذه الصحيفة التجارية كل أسبوع. ولذلك فأنت عيوننا وآذاننا لما يحدث في نيوزلندا (أو أي مكان آخر). مهمتك هي قراءة هذه الصحيفة كلما وصلت إليك وتقليبها باحثاً عن أي تطورات تعتقد أنها ذات فائدة لنا في هذه الشركة». ويعني ذلك أن هذه الجرائد تقرأ إلا من قبل رئيس مكتب بيروقراطي أو مستشار خارجي، بل من قبل أناس يتعاملون فعلياً مع زبائننا كل يوم، وهي مهمة يمكن إنجازها على أفضل وجه، كلما جرى ذلك في موقع أقرب إلى السوق (لأن الاتصالات مرئية بسهولة هناك). ووجدت أثناء خبرتي أن الشبان المعنيين راقت لهم المهمة، بل كان الأمر مجزياً جداً في بعض الأحيان. ففي عام 1982 قرأ شاب يعمل في متجرنا

في بلدة «ناس» عن بقال في كاليفورنيا وضع طاولة لبيع السلطة في متجره الكبير. وحتى ذلك الوقت لم تكن طاولات بيع السلطة قد ظهرت إلا في المطاعم. وسأل مديره: «لماذا لا نقوم بذلك هنا في ناس؟». أجابه مديره: «لنجرب ذلك». وأثبتا في أربعة أسابيع أنها تجربة ناجحة نالت رضا الزبائن وحقت أرباحاً.

وأصبح لدينا في أربعة أسابيع أخرى طاولة سلطات في كل متاجرنا. وكانت ناجحة كلها. وبعد ستة أشهر قرأنا في مجلة تجارية أن متجراً كبيراً في بروكسل على وشك افتتاح أول طاولة سلطة في القارة الأوروبية. لكننا سبقناهم بنحو نصف عام!

الدرس المستقى من هذا الفصل هو أن الناس الذين يحسنون الاهتمام بزبائنهم هم أولئك الذين يرون أن المكان الأكثر أهمية في شركتهم هو حيث تلتقي الأعمال مع الزبائن. وهم من يدركون أن تلك النقطة تحديداً هي حيث يجب أن يكونوا متواجدين أمام زبائنهم.



الفصل الحادي عشر

نقطتان رابحتان دائماً: المرح والمفاجأة

أن تصبح ناجحاً وتحافظ على نجاحك في سوق تنافسية أمر بالغ الأهمية. هل هذا صحيح؟ حسنٌ، نعم ولا!

نعم، بمعنى أنك معرض لخسارة أمور مهمة جداً مثل فرص عمل الموظفين. والفرق شاسع بين تأمين مستقبل مضمون وبين البطالة أو الإفلاس. نعم أيضاً بمعنى أن خدمة الزبائن جيداً تحتاج دوماً إلى مهارات عالية الاحترافية. إن حاجات زبائنك مهمة بالنسبة إليهم. وأنت تعرّض أعمالك للخطر عندما تخفق في أخذها على محمل الجد. ولكن هذا لا يعني أن يؤدي التعامل الجدي مع هذا الأمر إلى عدم وجود فسحة للمرح في العلاقة مع الزبائن.

أنا أعتقد بوجود حاجة حقيقية للمرح. انظر إلى الموضوع من هذه الزاوية. افترض أن لدى زبائنك مجالاً للاختيار بين شركتين. وبفرض أن ما تقدمه الشركتان متشابه من أكثر النواحي: الجودة والسعر والتوصيل. ولكن بفرض أن هاتين الشركتين تختلفان في جانب واحد: التعامل مع إحداها ممتع أكثر. على أي شركة سيقع اختيار الزبائن؟ أعلم من خبرتي دون أدنى شك أنهم سيختارون الشركة التي يستمتعون بالتعامل معها. والآن دعونا للانجراف مع عواطفنا هنا. أنا لا أدعي أن المشتري العنيدون والفظنين سواء كانوا من ربات المنازل أو من المشتريين الصناعيين يتخذون

قرارات الشراء الخاصة بهم أثناء طرح السؤال الآتي على أنفسهم: «من يكون التعامل معه أكثر مرحاً؟».

وتحديداً أنا لا أقول: إن عنصر المرح يفوق في أهميته أهمية التنافس الفاعل في الجودة والسعر، بل أقول: إن بإمكانه حسم المسألة عند تساوي بقية العوامل. وذلك لأن زبائنك أناس عاديون وليسوا مؤسسات مجردة أو آلات. إن المرح جزء من حياتهم، وهم يحصلون على مقدار ضئيل منه في تعاملاتهم التجارية. لقد دافعت أعلاه عن وجهة النظر القائلة: إن الابتسام مهم جداً لبناء علاقات مع الزبائن. وأنا أقول هنا: إن الضحك لا يقل أهمية عن ذلك. وأعرف من خبرتي أن الناس يحبون الضحك، فهو مزيل رائع للتوتر لا يضاهيه شيء آخر في جعل الناس يشعرون بالراحة والترحاب في بيئة غريبة.

ومرة أخرى يجب الانتباه هنا. ويمكن أن يكون للمرح مفعول عكسي، ويجب التعامل معه بحذر وتقديمه بطرق أخرى. نحن محظوظون طبعاً في عالم البيع بالمرق فهذا النوع من الأعمال يؤمن ظروفأ ملائمة للمرح. وبالطريقة نفسها ليس لدي أدنى شك في وجود فرص مشابهة في المواقف كافة المتعلقة بالزبائن.

إننا نحتفل في سوبركويين لأتفه الأسباب. نحاول الاحتفال بكل شيء: بإنجازات العاملين وبأعياد ميلادهم وبأعياد ميلاد متاجرنا. ونرتدي ملابس مميزة عند توافر أدنى مبرر، في عيد جميع القديسين (الهالويين) مثلاً، أو عندما نقوم بدعايات تراثية. وهذا ما يجعل الجو كرنفالياً على الفور. والمسابقات التي تقدم فيها جوائز هي مصدر آخر

ناجح للمرحج في أعمالنا. وكثيراً ما تركز المناسبات الإعلانية التسويقية على إيجاد مزيد من الأعمال هنا وهناك. ولكن يجب دوماً تخصيص مساحة للإعلانات التي تزيد المتعة لدى الزبائن. لماذا؟ لأن زيادة المتعة لدى زبائنك هي إحدى وسائل ضمان عودتهم من جديد. إن المتاجر هذه الأيام مليئة بالعروض الخاصة. وهي جزء من الخطة الخاصة بالتسويق. وذات مرة مضينا إلى الحد الأقصى عبر وضع الأسعار على بعض السلع على الشكل الآتي:



لقد كنا نهب هذه السلع مجاناً تماماً. ولم يكن ذلك عرضاً خاصاً بل كان نوعاً من المرحج. وإن وضعت نفسك في مزاج يشجع على خلق المرحج فسوف تجد مناسبات مريحة في مواضع غير متوقعة.

وأضرب هنا مثلاً، من الأمور التي كانت تزعجني ارتكابنا لأخطاء في كتابة اللافتات، بحيث توضع الفاصلة في موضع خاطئ، ولا يخفى عليكم قصدي «Choice tomatoe's» بدلاً من «Choice tomatoes». وكان ذلك تقصيراً مني بالرغم من أنني أعلنت الحرب عليه عدة مرات، ولكني لم أنجح في منعه أبداً على ما يبدو. لذلك أخبرت الجمهور في أحد الأيام أثناء مقابلة لي ضمن برنامج إذاعي خاص بالعام الجديد أن قرار العام الجديد هو إيقاف ذلك نهائياً. وطلبت منهم مساعدتي عن طريق لفت نظرنا إلى كل لافتة كتبت فيها الفاصلة في غير موضعها في متاجرنا.

وتعهدت بتقديم زجاجة نبيذ لكل زبون يقوم بذلك . (من نوع Piat D'Or وهو مناسب تماماً لأن اسمه يحوي فاصلة مكتوبة على نحو صحيح) . كنت في غاية الجدية في هذا الأمر . ولم أكن أقصد إيجاد مناسبة مرح كبيرة . ولكن ذلك ما حدث تماماً .

واستقطب اصطياد الفاصلة اهتمام الجمهور أشهراً كثيرة ، وكان على الدوام ثمة قصص في الإعلام ورسائل إلى المحررين حول ذلك الأمر . وفي المتاجر دخل زبائننا في صميم الموضوع ، فتفحصوا بدقة لافتاتنا كما لم يحدث من قبل بهدف كشف أخطائنا . لقد استمتعوا بذلك كثيراً على حد جعلنا نترك الأمر يستمر مدة من الزمن ، ولكنني لو كنت أريد تنظيم مناسبة مرحة أشك في أن تخطر لي مثل هذه الفكرة لو فكرت مليون عام . لقد حدث ذلك لأننا كنا منفتحين على فكرة القيام بأمر ممتعة ، وأخبرني أحد المديرين أن زبونةً لفتت نظره إلى أن لدينا ست فواصل «غير نظامية» على طاولة بيع السمك . لقد كتب البائع: «Fillet's of plaice, fillet's of» sole, fillet of mackerel» وهكذا ، «فقد أعطيتها زجاجة واحدة من النبيذ . وربما كان يجب أن أعطيها ست زجاجات» . عندما سألتني مذيع الراديو مايك مورفي: كيف تسير الحملة؟ أخبرته بالقصة وخلال بضعة دقائق من ذكر ذلك على الراديو عادت الزبونة لتأخذ الزجاجات الخمس الباقية . ولكن لم تكتب فاصلة خاطئة في لافتات طاولة السمك تلك بعد ذلك .

ووجدنا أيضاً أن خلق وقت ممتع للزبائن لا يعني في جميع الأحوال قيامنا بتسليتهم . يخلق الزبائن في بعض الأحيان المتعة من خلال علاقتهم فيما بينهم ، ومثال ذلك هو «الأمسيات الرومانسية» التي نقيمها والهدف الرئيس منها هو جعل الزبائن يتحدثون فيما بينهم . وهي بسيطة وممتعة

فعندما يأتي الزبائن إلى المتجر الكبير يحصلون على بطاقة اسمية عليها رقم. يحصل الرجال على بطاقة اسمية زرقاء والنساء على بطاقة زهرية اللون. وما يجب عليك عمله هو إيجاد صاحب الرقم المطابق لرقمك. ويمكن لأي زوج من الزبائن يعثر أحدهما على الآخر أن يطلبوا زجاجة من النبيذ على سبيل الهدية. أتت هذه الفكرة من عالم نفس أمريكي زعم أن المكان الأفضل للقاء الجنس الآخر ليس في الديسكو أو في الملهى الليلي، بل عند القيام بالتسوق في المتاجر، وقررنا محاولة ذلك في متجر بلاك روك التابع لنا. وأتذكر أنني شرحت ذلك عبر برنامج جون بومان الإذاعي الصباحي، فمن الواضح أن احتمال الصد أقل إن كان احتكاكك الأول مع شخص أعجبت به هو «عذراً هل جربت هذا المنتج من قبل؟». وسألته الصحفي تيري كين في تلك المقابلة الإذاعية: «ولكن كيف تعرفون إن كان الرجل غير مرتبط؟». أجبت أن رزمة من فوط الأطفال في عربة التسوق ستعد إشارة للبحث في مكان آخر. أما وجود زجاجات صغيرة من النبيذ فيعني أن الرجل يخطط لأن يأكل بمفرده، وردت تيري على الفور: «لن أعتبر شخصاً اشترى زجاجات صغيرة من النبيذ رجلاً فقد يكون مخنثاً!». وبعد ذلك التعليق (كان البث يغطي البلاد) لاحظنا أن مبيعاتنا من زجاجات النبيذ الصغيرة انخفضت على الفور، ولكن الجميع يوافق على أن الأمسيات الرومانسية كانت ناجحة كثيراً، ويكون الجو في المتجر عند تنظيم مثل هذه الأمسيات أمراً يستحق التجربة حيث يسترخي الناس ويمتعون أنفسهم أثناء قيامهم بتلك المهمة الغريبة، وقد اكتشفنا أن الناس جاهزون كثيراً للاسترخاء عندما يجدون أن الوضع يسمح به ويشجع عليه.

كانت أساليب اللوحات الاسمية لزبائننا التي نقوم بها بصورة جدية لمعرفة زبائننا معرفة أفضل تكون في حقيقة الأمر مناسبة للمرح لهم أيضاً. ولاحظنا عبر سنوات، بعد أن اعتاد الزبائن على الفكرة، أنهم أصبحوا يشعرون براحة أكبر أثناء طريقة تعيبتهم للوحاتهم الاسمية. وفي المرة الأولى كان الأمر شبه رسمي، حيث كتب الزبائن «السيدة أوسوليفان» أو «السيد سميث» مثلاً على اللوحات الاسمية. وفي المرة الثانية أصبحوا يكتبون «نورا أوسوليفان» أو «فيليب سميث». ولكن بعد ذلك عندما ألفوا الفكرة أصبحوا يكتبون الاسم الأول فقط أو حتى أسماء حيواناتهم الأليفة. وكان أسبوع اللوحات الاسمية برهاناً جيداً على عدم ضرورة وضع برنامج هزلي حتى تخلق جواً من المرح للزبائن. فأى شيء يخلق إحساساً بتجربة مشتركة بين زبائنك يفي بالغرض. أما إن كانت كلمة «المرح» ما تزال شديدة الوطأة عليك فحاول البدء بكلمة «تسلية» بدلاً عنها.

ولعل من شأن طرحك السؤال الآتي على نفسك أن يمنحك نقطة انطلاق ممتازة: «هل ثمة في التعامل معنا ما هو غير ممتع؟». إن ركزت على هذا السؤال فمن الأرجح أن تجد بسهولة «عقبات في طريق المتعة». وهي حواجز يمكنك أن تعالجها. وقد قلت سابقاً: إن من بين العقبات الكبيرة التي اكتشفناها مشكلة الأمهات اللاتي يتسوقن بصحبة أطفالهن. كانت تلك عقبة أمام متعة التسوق لا بالنسبة للأمهات أنفسهن، بل بالنسبة لزبائن آخرين في متجرنا أيضاً، وإن كان بنسبة أقل. لقد صممنا بيوت ألعاب لإزالة تلك العقبة التي تحول دون متعة التسوق. وعندما تزيل جميع العقبات التي تعترض تلك المتعة تكتشف أن بإمكانك الانتقال إلى خلق المتعة أيضاً.

ومن جديد أقول: لا تحسبوا أن هذا يعني أن نفتعل المزاح افتعالاً. تذكر أن جميع الزبائن مهما كانوا ومهما كان وضعهم الشرطي يجدون

التعامل مع شخص مرح أفضل من شخص غير مرح. «فالمرح» بهذا المعنى يتنقل بالعدوى. تحدث إلى شخص مرح وسينتقل إليك جزء من مرحه. وعلى المنوال نفسه فإن الكآبة تنتقل بالفاعلية عينها، ولا عجب في هذا، وهو ما يجعل الناس يفضلون التعامل مع أشخاص معتادين على المرح. وإلا فلماذا إذاً نتمتع تجنب التعامل مع أناس ثقيلي الظل عندما تكون لدينا إمكانية الاختيار.

إن ثمة مراحل ثلاث لجعل تجربة الزبائن ممتعة:

- إزالة العوائق أمام المتعة
- الحرص على أن يكون الموظفون الذين يتعاملون مع الزبائن مرحين بصورة دائمة
- خلق مناسبات للمرح

على أن ثمة عنصران لا يقل عن المرح أهمية في العلاقة مع الزبائن، وهو وثيق الارتباط به، وأعني عنصر... المفاجأة. ليست كل المفاجآت ناجعة هنا. تذكر أن بعض الناس لا يحبون بعض أنواع المفاجآت. ففي مجال عملنا على سبيل المثال لا يحب الزبائن أن تفاجئهم بتغيير مواقع السلع التي يرغبون في شرائها كلما دخلوا المتجر. فالتعود على أماكن المنتجات المختلفة ومعرفة مكان البحث عنها بين آلاف المنتجات هو جزء من متعة التسوق التي لا يريدون بترها. لكنهم يسرون عندما يجدون شيئاً مختلفاً ضمن الروتين الاعتيادي. وهذا ما يكسر رتابة الروتين دون التفريط بفائدته. والحقيقة أن حياتنا مليئة بالروتين مما يخلق لدينا رغبة في التغيير. فكر مثلاً في احتمال أن يذهب زبائنك إلى أحد منافسيك بدلاً

من أن يعودوا إليك لمجرد رغبتهم في التغيير. من الأفضل بالتأكيد أن تقدم لهم ذلك التغيير بنفسك. وترتبط المفاجأة بالمرح ارتباطاً وثيقاً، لأن كثيراً من الأمور التي تخلق جو المرح تكون مرحلة لأنها غير متوقعة أو لأنها تمثل خروجاً عن الروتين اليومي.

في بعض الأمسيات تتحول صالة الرقص في كلوب ميد مثلاً إلى غرفة طعام، والعكس بالعكس. وهذا مجرد أن يجد الزوار الذين يبلغ عددهم الألف تقريباً كسراً للروتين العادي في وجبتهم تلك الليلة. وإذا دخل زبون إلى أحد متاجرنا ووجد أن جميععاملات على نقاط المحاسبة يرتدين ملابس تشبه ملابس فتيات «سانت ترينيان» فسيجد في ذلك مفاجأة تخلق كثيراً من المرح. ولكن ثمة مجموعة كاملة من المفاجآت التي يمكنك تقديمها، ولا علاقة لها بالمرح. وهي مفاجأة «الحصول على أكثر من المتفق عليه».

واعتماد والدي عندما كان يعمل في ريد آيلاند أن يحيي الزوار عند وصولهم بمنحهم كوباً من الشاي: «تفضلوا إلى الداخل وتناولوا كوباً من الشاي. وبعد أن تتراحوا تقوم بعملية التسجيل ونصحبكم إلى غرفكم». كان هذا مناسباً له، وإلا لتجمع عدد كبير من الناس الذين يريدون التسجيل في الوقت ذاته. ولكن الناس كانوا يسرون بتلك اللقطة الكريمة.

ونحن نقوم سنوياً بشيء مماثل في اليوم الذي يسبق عيد الأم، إذ نخبئ دلواً مليئاً بالقرنفل تحت كل نقطة محاسبة. وعندما تقترب الزبونة نقابلها بوردة. وهذا ليس «بجزء من الصفقة». إن الأمر مفاجأة، فنحن لا نعلن عنه من قبل ولا ننادي: «تعالوا إلى سوبركوبين في عطلة نهاية الأسبوع

هذه واحصلوا على وردة مجانية!». فالأمر مختلف تماماً عن تقديم شيء مجاني مع كل عملية شراء: «اشتر سيارة جديدة واحصل على عطلة مجانية»، أو ما شابه ذلك.

قد تكون تلك الحوافز أدوات تسويق فاعلة، لكنها غير ما أتحدث عنه تماماً. فما أتحدث عنه هو تشجيع الزبائن على العودة بأن تفاجئهم بإعطائهم شيئاً لم يتوقعوه (شيئاً لم يكن جزءاً من الصفقة بينكما). لسنا وحدنا من يتبع هذا الأسلوب بكل تأكيد. فمئذ مدة وجيزة سافرت إلى دبلن في ساعة مبكرة من الصباح. وكانت الرحلة تتطلق إلى لندن في السادسة صباحاً، أي قبل أن يفتح أي متجر أو خدمات أخرى في المطار. وعندما وصلت إلى بوابة المغادرة فوجئت (وسررت) لرؤية شركة «اير لنغوس» قد جهزت طاولة للقهوة بخدمة ذاتية يمكن أن يستفيد منها الركاب قبل صعودهم إلى الطائرة. لم تكن الشركة مجبرة على القيام بذلك. وما كان أحد ليلومها لأن خدمات المطار ليست مفتوحة في تلك الساعة. كان بإمكان شركة الطيران أن تقول: «سنقدم لهم الفطور بالتأكيد، لكن بعد الإقلاع».

ولكن شخصاً ما يحسن الاهتمام بالزبائن فأدرك أهمية هذه البادرة اللطيفة ومدى تقدير ركاب رحلة الصباح الباكر لها. لقد تجشموا بعض العناء طبعاً؛ لكنني لا أشك أبداً في أن الفوائد تفوق تلك الكلفة الصغيرة أشواطاً. إن المرح والمفاجآت نقطتان رابحتان دائماً تتوافران في حقيبة من يحسن الاهتمام بزبائنه. وحرى بك أن تتعلم استخدامهما.



obeikandi.com

الفصل الثاني عشر

لا تدع المحاسبين ينتصرون!

دعوني أنهي حديثي بالكلام بإيجاز عن الحد الأدنى. ثمة صراع دائم في الشركات بين من يسعون إلى حسن الاهتمام بالزبائن وبين أصحاب الأولويات الأخرى. فعلى سبيل المثال تحرص شركات كثيرة كل الحرص على ما يتعلق بالكلفة، وهي منشغلة على الدوام بتخفيض التكاليف بحيث يصعب عليها اعتبار أي زيادة في الكلفة استثماراً من أجل أرباح جديدة في المستقبل، ولعل ما يزيد الأمر سوءاً هو صعوبة حساب وإحصاء المكاسب بعيدة الأمد في بعض الأحيان. وهنا تكمن أهمية القيادة كما أشرت في مطلع هذا الكتاب.

يجب أن يكون القائد مستعداً لاتباع حدسه. ويجب أن يكون حدسه صحيحاً في أكثر الأوقات. وهذا ما يوجب أن يكون صاحب الموقع الأعلى في الشركة ممن يحسنون الاهتمام بالزبائن. وهذا ما يجعلني أطلق تنهيدة يأس كلما سمعت أن محاسباً وصل إلى مركز القيادة في إحدى المؤسسات. ليس من المستحيل أن يصبح المحاسب حسن الاهتمام بالزبائن، لكنها مهمة شاقة لأن المحاسبين يدرّبون على عكس ذلك. فهم يركزون على الأمد القصير وعلى الأمور الملموسة المنظورة، في حين يعمل التوجه إلى حسن الاهتمام بالزبائن على الأمد البعيد، وغالباً ما يكون مرتبطاً بعوامل غير ملموسة ولا منظورة، لكن الأمر ليس كذلك دوماً. وهذا هو مغزى الكلمة الأخيرة.

لا يجوز أن تقع، أو أن يقع محاسبوك، في فخ الاعتقاد بأن تحسين خدمة الزبائن يعني دوماً زيادة محتمة في التكاليف. بل يمكنك الجمع بين النقيضين في بعض الأحيان: تحسين خدمة الزبائن وتخفيض التكاليف في الوقت ذاته. وإليك الأمثلة الأربع الآتية لتكون عوناً لك في صراعك مع المحاسبين:

رأيت ذلك يحدث أول مرة في مخيم والدي للعطلات «ريد آيلاند». كنا نستقبل 500 زائر أسبوعياً. وكانوا جميعاً يتناولون فطوراً من حبوب الشوفان المهروسة أو رقائق الذرة، حسب اختيارهم. كان نحو أربعة أخماس النزلاء يختارون رقائق الذرة. أما والدي فقد كان يفضل حبوب الشوفان المهروسة، لكنه كان يحب تناولها مع الكريما بدلاً من الحليب. وبعد أن أنعم النظر في عملية الفطور ذات يوم قال في نفسه: «بما أنني أفضلها مع الكريما فاعل غيري يفضلها كذلك أيضاً». ولذلك قرر تقديم حبوب الشوفان المهروسة مع إبريق صغير من الكريما بدلاً من الحليب. لقد درس الكلفة طبعاً. وكانت الكريما تكلف أكثر من الحليب. لكن حبوب الشوفان المهروسة مع الكريما تكلف أقل من رقائق الذرة مع الحليب. ومع أن التغيير من الحليب إلى الكريما يكلف مبلغاً إضافياً من المال، لم يبال والدي بالأمر وقرر تحمل الكلفة الإضافية حتى يمنح محبي حبوب الشوفان المهروسة فطوراً ذا جودة أعلى.

لقي الأمر استحسان آكلي حبوب الشوفان المهروسة، لكن هذا الاستحسان لم يقتصر عليهم وحدهم. فعندما رأى أكلورقائق الذرة أنك تحصل على الكريما مع حبوب الشوفان المهروسة قرر كثير منهم التحول إلى حبوب الشوفان المهروسة أيضاً. وفي النهاية أصبح 400 شخص

يتناولون حبوب الشوفان المهروسة مقابل مئة ممن يتناولون رقائق الذرة. إذاً، وبالرغم من أن والدي لم يقصد تقليل الكلفة فقد انتهى الأمر بتقليلها فعلاً. وقد تحقق بعض التوفير مقابل كل شخص تحول من رقائق الذرة مع الحليب إلى حبوب الشوفان المهروسة مع الكريما. وكان الجميع مسروراً.

وبعد عدة أعوام رأيت حالة «جميع الناس يربحون» نفسها تتكرر أمامي في كاليفورنيا. في زيارتي الأولى إلى سان فرانسيسكو عبرت جسر «غولدن غيت» لزيارة بعض المتاجر الكبرى في أوكلاند.

يدفع الناس رسماً مقابل المرور على هذا الجسر. وأثناء مرورنا اضطررنا إلى تخفيف سرعتنا والاصطفاف في طابور لدفع التعرفة البالغة 50 سنتاً. وبعد بضع ساعات قمنا بالأمر نفسه في طريق عودتنا. ليست الخمسين سنتاً بسعر غالٍ مقابل هذه الخدمة.

بعد بضع سنوات زرت سان فرانسيسكو من جديد وقمت بالرحلة نفسها عبر جسر «غولدن غيت» لزيارة تلك المتاجر. وفي هذه المرة فوجئت بأننا لم نخفف سرعتنا ولم نضطر إلى الاصطفاف في طابور. لم يكونوا يتقاضون أي رسم. وقد عبرنا الجسر سريعاً. وأتذكر أنني فوجئت بذلك لأن التضخم كان مرتفعاً في ذلك الوقت، وكانت الأسعار التي تشهد انخفاضاً قليلة جداً في العالم كله. كما كنت أعرف أن بعض المدن الأمريكية راحت تلجأ إلى سياسة تقشفية بغية تدبير النفقات. ولذلك لفتت انتباهي قدرة سان فرانسيسكو على إلغاء تعرفة عبور الجسر. ولم أكتشف إلا عند عودتي بعد بضع ساعات بقاء تعرفة المرور على الجسر ولكن باتجاه واحد فقط مع زيادة قيمتها بمقدار الضعف لتصبح دولاراً. وكان ما قاموا به هو أنهم اكتشفوا أن كل من يعبر الجسر سيعود ويعبره في طريق العودة

فقرروا تقاضي التعرفة مرة واحدة بدلاً من اثنتين مع مضاعفة قيمتها بحيث يحصلون على الإيراد نفسه مع تقليل الكلفة طبعاً لأنهم ألغوا مركز الجباية عند أحد طرفي الجسر. وقد حسنوا في الوقت ذاته نوعية الخدمة المقدمة لزبائنهم فلم يعد السائقون مضطرين إلى الانتظار مرتين. يعني مبدأ «جميع الناس يربحون» تقديم خدمة أفضل للزبائن مع تقليل الكلفة في الوقت عينه. ويسعدني القول: إنني عشت بعض هذه المواقف المفرحة في عملي الخاص. وأنا مقتنع بأن الزبائن يعودون إليك إن كنت تحسن الاهتمام بهم؛ فهذه نعمة من عند الله.

ومن الأمثلة على ذلك عندما طلب زبائننا وضع موازين خاصة بالزبائن في قسم الخضار والفاكهة، وكان نظامنا آنذاك أن يختار الزبائن مشترياتهم ويضعوها في أكياس ثم يعطوها للعاملة حتى تزنها وتحدد سعرها. وكانت المشكلة أن بعض الزبائن لم يكونوا يعرفون مقدار الكمية التي اشتروها قبل وزنها، وفي بعض الأحيان كانت الكمية تزيد عن حاجتهم. أما بوجود الموازين فقد صار بوسعهم معرفة الكمية التي يضعونها في الكيس قبل الذهاب إلى العاملة، وعندما يجدون أنهم وضعوا في الكيس أكثر مما يلزمهم كان بإمكانهم ترك الفائض عند واجهة العرض. لقد وضعنا الموازين استجابة لهذه المطالبة، وكان عليها أن تبين للزبائن ثمن الكمية التي يزينونها مما استوجب استخدام موازين إلكترونية تبين الثمن بالضغط على زر يحمل اسم المادة. أعجب الزبائن بالنظام الجديد وأثنوا علينا كثيراً. كان هذا النظام باهظ الكلفة، لكن الأمر كان يستحق ذلك. وسرعان ما غطى هذا الأسلوب النفقات الإضافية بكل سهولة، لأننا أدركنا أن بإمكاننا استخدام موازين تقوم بطباعة السعر على لصاقة يلصقها

الزبائن بأنفسهم على الكيس ثم يأخذونه إلى نقطة الحساب. وهذا ما خفف الضغط عن العاملين الذين كانوا يزينون ويسعون مشتريات الزبائن فأتاح لهم القيام بأمور أكثر إنتاجية. لقد مكنّ مبدأ «جميع الناس يربحون» الزبائن من التحكم بشكل أفضل بالكمية التي يشترونها ووفر علينا إزعاج اصطفاك الزبائن في طوابير لوزن الخضار والفاكهة. لقد حسنا نوعية الخدمة وخفضنا الكلفة في الوقت ذاته.

واليكم مثلاً أخيراً. كنا دوماً نضع مشتريات زبائننا في أكياس بلاستيكية. والحقيقة أن هذا كان مزية تنافسية في مرحلة ما، لأن أحداً من منافسينا لم يكن ليقدّم أكياساً مجانية أبداً. أما اليوم فإن جميع منافسينا يقدمون أكياساً بلاستيكية؛ ونعدها كلنا كلفة أساسية لا بد منها في عملنا، لكن زبونة من زبائننا قالت في العام الماضي لاثنتين من العاملين لدينا في متجر براي برانش، وهما أليسون كرينيون وكاثرين ميني: «أكره هذه الأكياس البلاستيكية لأن علي الذهاب من السيارة إلى البيت عدة مرات حتى أدخلها جميعاً. هل لديكم صندوق أستطيع وضع جميع مشترياتتي فيه؟».

لقد أعطوها صندوقاً بالطبع؛ ثم حرصوا على إعطائها صندوقاً تضع فيه مشترياتها كلما أتت إلى متجرنا. وعند ذلك فكروا في الموضوع: «ربما يفضل زبائن آخرون الحصول على صناديق أيضاً؟». وعبر هذا التفكير أتت فكرة الاحتفاظ بمخزون من الصناديق بالقرب من نقاط المحاسبة حتى يستخدمها أي زبون يفضل هذه الطريقة في حمل مشترياته. وقد جهزوا ما يلزم لذلك. ولم يكن الأمر عسيراً إذ كان عندنا صناديق كثيرة، فقد كان لدينا في كل أسبوع عدد من الصناديق الفائضة يملأ ثلاث حاويات. وكان لا بد من إتلافها.

عندما طبق العاملون تلك الفكرة وجدوا أنهم على صواب. لقد رأى الصناديق بعض الناس وفضلوا تلك الطريقة في حمل مشترياتهم. وعند رؤية مدى تقدير الزبائن لهذه الخطوة أقدم العاملون على خطوة جديدة، فصاروا يسألون كل زبون إن كان يفضل صندوقاً أو أكياساً بلاستيكية. وقد وجدوا أن مزيداً من الزبائن يفضلون الصناديق على الأكياس. وازداد عدد الزبائن المسرورين.

كان ذلك تحسناً أكيداً في خدمة الزبائن. وعندما طبقنا الفكرة سمعنا من الزبائن أسباباً كثيرة تجعلهم يفضلون الصناديق على الأكياس. فالحبز على سبيل المثال لا يتعرض للهرس في الصندوق كما يحدث عند وضعه في الكيس، ولكن الجزء الأفضل لم يكن قد أتى بعد. فعندما ظهرت حصيلة حسابات ذلك الفصل من السنة اكتشفنا انخفاضاً كبيراً في كلفة الأكياس البلاستيكية المستخدمة في ذلك المتجر. ولم يقف الأمر عند هذا الحد فقد انخفضت أيضاً كلفة إتلاف الصناديق الفائضة فصرنا نملاً حاوية واحدة فقط في الأسبوع بدلاً من ثلاث حاويات. وهذا يعني أن مبدأ «جميع الناس يربحون» يؤدي إلى خدمة أفضل للزبائن وتكاليف أقل في الوقت ذاته.

والمغزى هنا هو أن تحسين خدمة الزبائن لا يكلف بالضرورة مزيداً من المال. أما إن كلفك مزيداً من المال فعليك إيجاد سبيل لتبريره (يجد تبريره على الأمد البعيد عادة). ولكن حتى إن كان تحسين خدمة الزبائن يكلف مالاً أكثر أحياناً فليس لك أن تغفل عن الحقيقة الهامة التي تقول: إن من الممكن التوفير في النفقات وتقديم خدمة زبائن أفضل.

وهكذا يخرج جميعهم رابحاً، بمن فيهم أولئك المحاسبون الفظيعون.