

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 شفهاً 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 وللذين 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.

