

## 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: لنتنبه 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 تدرّبوا 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 «ليبتونز»، 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 ليبتونز 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؟ أليس 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 ن فكر 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 تقديراً 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 يفالون 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 نفعل 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 اصرر 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 قطع 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.

