

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 التنفيذيين: «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. وكفي 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 عملك بسبب ذلك، ولا يتعرض لهذا الإغراء من يديرون أعمالاً فقط، بل هو يطلّ 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 البائت. 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 المخازن الواقعة في المناطق الريفية المحيطة بدبلن بردم الهوة فشحنت 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 مخازن كثيرة من تلك التي حاولت إدارة ظهرها للزبائن أن تستمر. لم يكن لدى مالكي هذه المخازن ولا لدى من أداروها أو العاملين فيها أو نقاباتهم التجارية أي إحساس بالزبائن. لكنهم تعلموا الدرس الآتي مقابل ثمن باهظ: إن لم تدر عملك 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 بديهي 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 أساليب 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.