

## 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 وازعين 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 تهتمهم، 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.

