

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 فينسن 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 عليك 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.

