

الفصل السادس

الإصغاء إلى الزبائن: السر الكبير الثالث

لقد أنشأت جهازاً للإصغاء للزبائن يشمل الإصغاء من جانب المستويات العليا. هل هذا كافٍ؟ ليس تماماً. ثمة سر كبير ثالث يجب الاهتمام به، وهو الموضوعات التي نصغي إليها. فكّر بالموضوع: لماذا تصغي أصلاً؟ للحصول على الإحساس بالسوق. نعم بالتأكيد، ولكن لماذا؟ حتى تتمكن من خدمة السوق بصورة أفضل وحتى تتمكن من رؤية التغيير القادم، وحتى يكون أداؤك أفضل، من أداء منافسيك. لن يفني بالغرض أي نظام إصغاء قديم مع وجود مثل هذه الأهداف. يجب أن تركز إصغائك على ما ترغب في تحقيقه. فإن لم تركز عليه فإنك تغرق في قضايا ليست ذات شأن من منظور سعيك إلى أن تصبح حسن الاهتمام بزبائنك.

خذ مثلاً ما أدعوه «متلازمة رئيس الندل» التي يعرفها الجميع. يدور رئيس الندل على الطاولات في المطعم، ويسأل رواد المطعم: «هل كل شيء على ما يرام سيدي، سيدتي؟ هل استمتعتم بالوجبة؟». لقد صيغت هذه الأسئلة بطريقة تفترض أن يكون الرد إيجابياً. وتوحي نبرة الصوت ولغة الجسد بأن من يطرح السؤال سيتوقف لحظة واحدة ريثما يتلقى الإجابة المحبذة، ثم يذهب ليقوم بجولة صغيرة حيث يعطيه الناس بلطف الإجابة التي يتوقعها. هل هذا حوار؟ هل هذا إصغاء إلى الزبائن؟ بالتأكيد لا. إنه يلح على إسكات أي نقد، اللهم إلا أقسى الانتقادات. وهو لا ينجح في هذا،

لأن الزبائن يعتقدون أنه لا يرغب فعلاً في معرفة رأيهم، بل لأنهم يعدون سؤاله طقساً غير ذي مغزى.

إن خصصت وقتاً للإصغاء إلى الزبائن وقمت به بأسلوب «متلازمة رئيس النذل» فأنت تهدر وقتك كله. بل الأسوأ هو أن من المرجح أن تضلل نفسك وتقنعها بأن الأمور أفضل مما هي عليه في حقيقة الأمر. هنا يقدم لك إصفاؤك نصيحة مضللة بدلاً من إعطائك إحساساً بالسوق. لذلك تذكر: لا يقدم الوقت الذي تقضيه في الإصغاء فائدة بصورة تلقائية، بل يمكن أن يعطي مفعولاً عكسياً.

هل يؤجل ذلك فكرة تخصيص وقت للإصغاء إلى الزبائن؟ إن لم تكن بعد هذا كله متأكداً من جدوى الأمر فلماذا ترزع نفسك به؟

ثمة طريقة بسيطة جداً لضمان أن يكون الإصغاء إلى الزبائن مثمراً. وذلك بتطبيق السر الكبير الثالث المتعلق بالإصغاء إلى الزبائن: تأكد من أنك تسمع ما لا ترغب في سماعه. ما الذي لا ترغب في سماعه؟ اكتب لائحة بالأشياء التي لا ترغب أن يسمعك الزبائن إياها. على سبيل المثال أنت لا ترغب في سماع:

- أن الأسعار باهظة
- أن منتجك أو خدمتك الجديدة لا تروق لهم
- أنهم يشعرون بتراجع نوعية منتجك أو خدمتك
- أنهم ضجروا من شراء منتجك أو خدمتك أو يشعرون أنها لم تعد تلبي حاجاتهم

- أنهم يعتقدون أن منافسك أفضل منك في ناحية من النواحي
- أنهم يفكرون بنقل أعمالهم إلى مكان آخر

لست ترغب طبعاً في سماع أي من هذا كله. لنكن صادقين مع أنفسنا كل الصدق: الجميع يحب سماع التصفيق! لا بد أنك تحب أن تسمع الجميع في السوق يرددون: «نحبه! نحبه! أعطنا المزيد!»

وإليكم أمراً طريفاً. من الأرجح أن تسمع الإطراء أكثر من اللوم. ويعود ذلك إلى سببين: الأول هو أن الزبائن يميلون عادة إلى الإطراء أكثر من اللوم. وثانياً لأن صوت الإطراء يطغى على صوت النقد. أنت تستمع انتقائياً ولا يعلق في ذهنك سوى المديح. ومن هنا تتبع أهمية التركيز. عليك أن تدرك أن لإصغائك إلى الزبائن وهم يطرونك أثراً ضئيلاً على جعلك حسن الاهتمام بهم. أنا لا أقول إنه عديم الفائدة فقد يكون مهماً في تعزيز تصميمك؛ ومن الطبيعي أن يعطيك المديح أنت وطاقم عملك حافظاً لبذل المزيد من الجهد. ولكن القيمة الحقيقية في الإصغاء إلى الزبائن تتبع من استكشاف ما لا يحبونه ومعرفة مواطن التقصير التي يجب العمل على تغييرها وما هو الأفضل الذي يقدمه المنافسون. تكمن القيمة الحقيقية في سماع الأشياء التي لا ترغب في سماعها.

وقد يكون من العسير في بعض الأحيان انتزاع ردود الفعل هذه. أتذكر جيداً لجان الزبائن الأولى لدينا. فقد بدت فكرة جيدة نظرياً ولكن ما حصلنا عليه في الجلسات الأولى كان الإطراء وحسب. وبدا الأمر وكأن الزبائن أتوا خصيصاً ليقولوا: لنا كم كنا بارعين، وأن كل شيء ممتاز ولطيف. تابعوا على هذا النحو!

كان العسير في الأمر هو أن الناس لم يعتادوا على النقد البنّاء ما لم يعانون من مشكلة محددة جداً، لم يمر عليها الزمن بعد، بل ما تزال تزعجهم، ولم يكن الناس أيضاً في تلك الأيام يصدقون أننا نرغب بسماع الانتقاد حقاً، وكانوا بالإضافة إلى هذا يظنون أن ذلك الانتقاد يخيب أمل العاملين في المتجر الذين يعرفونهم ويحبونهم.

واظبنا على محاولة انتزاع النقد وحصلنا على مرادنا في النهاية. وأخيراً أصبح بعض الزبائن يقولون في معرض ردهم على اقتراح ما: «ولكن ألا توجد طريقة تظن أننا نستطيع تحسين الأداء بواسطتها؟» وعندما يصدر الانتقاد الأول المتردد تفتح البوابات وينضم زبائن آخرون، وننتقل أخيراً إلى الإصغاء الحقيقي.

ما أريد قوله هو: إن هذه مرحلة لا بد من عبورها، وأنها عقبة لا مفر من تذليلها، أما إن أخفقت في ذلك فأنت تحصل على نسخة خاصة بك من «متلازمة رئيس النذل»، ويذهب كل الوقت الذي تقضيه في التحدث مع الزبائن أدراج الرياح.

يقال: إنك لا تستفيد من التمارين الرياضية التي تقوم بها لتخفيف وزنك أو للحفاظ على لياقتك البدنية ما لم يتصبب العرق منك. إن الأمر على هذا النحو حقاً، فأنت لا تستفيد من إصغائك إلى الزبائن حتى تبدأ بسماع النقد وأشياء أخرى لا تحب سماعها. ثمّة كلمة أخيرة بشأن الإصغاء إلى الزبائن أقولها لكم قبل أن تنتقل إلى الخطوات العملية لإحدى طرق ممارسة هذا الإصغاء، ألا وهي لجان الزبائن.

لا تتوقع أن يقوم زبائنك بالعمل كله عوضاً عنك

سيقومون بذلك في أغلب الأحيان، حيث يقدمون اقتراحات عملية مفيدة، ويخرجون بحلول بسيطة لمشكلات ظننت أنها مستحيلة الحل. لكنهم سيفقدونك في كثير من الأوقات ولديك كثير من العمل لتقوم به أنت أيضاً. والمثال الذي يحضرني هو ما حدث معنا في قضية النقانق.

كانت تصلنا من وقت لآخر ملاحظات حول استياء الزبائن من النقانق التي نبيعها، إذ يتذمرون أحياناً لأنها ليست طازجة تماماً، كما يتذمرون من سعرها ومن عدم قيامنا ببيع أنواع محددة يفضلونها. قررنا عند إحدى المراحل أن نناقش هذه الملاحظات في مجلس الإدارة، وأن نجد حلاً نهائياً لمشكلة النقانق. لذلك وضعنا هذه الملاحظات كلها في عهدة أحد المديرين، وقلنا له: «أنشئ أفضل قسم لبيع النقانق في دبلن. هذه ملاحظات الزبائن على طريقة عملنا. حاول إيجاد طريقة العمل الصحيحة، وعندما نتأكد من صحتها يمكن أن نعتمدها الأقسام الأخرى».

ذهب الرجل وقام بما طلبناه، واشترى ثلاث جديدة من أحدث الأنواع لحفظ النقانق، وأضاف مزيداً من الخطوط بحيث قدم المتجر تشكيلة أوسع من قبل وأكثر تنوعاً من تشكيلات جميع المنافسين. كما عالج مشكلة «الطعام الطازج» عن طريق تأمين مواد جديدة يومياً، فلم نعد نبيع نقانق اليوم السابق أبداً. وقد استلزم هذا عقد صفقة خاصة لضمان التوريد اليومي من المنتجين والتأكد أيضاً من إزالة المواد القديمة في نهاية كل يوم. قام الرجل بذلك كله؛ وشملت الإجراءات أيضاً تخفيضاً في الأسعار. وبعد ذلك راح يصغي إلى آراء الزبائن في الإجراءات الجديدة.

وبعد مدة أتى إليّ قائلاً: «ما زالوا غير راضين وغير مسرورين من نقانقنا». عند هذا الحد أصبحت المشكلة مستعصية، فقد قمنا بكل ما اقترحوه ولم نفلح، ولم نعد نعرف ما العمل. لم يعرف الزبائن تحديد المشكلة، ولم نستطع تحديدها بأنفسنا. كان ثمة حلقة مفقودة! وبعد وقت قصير اكتشف مايكل أوكونور، وهو صديق أمريكي، أن بالإمكان صنع النقانق في المتجر بكميات صغيرة جداً (رأى ذلك في متجر ألماني كبير). راقت الفكرة لي. ووضعتنا «مطبخ نقانق» في أحد متاجرنا، ورحنا نصنع النقانق في المتجر أمام أعين الزبائن.

وأخيراً وجدنا الحل!

اكتشفنا الحلقة المفقودة، وهي الشيء الذي شعر الزبائن بغيابه، لكنهم عجزوا عن تحديده. لقد كانوا راغبين في نوع من خدمة النقانق لم يكن موجوداً، فمشاعر الاستياء المبهمة كانت موجهة ضد فكرة النقانق الآتية من «المعمل» برمتها، وعندما قدمنا لهم النقانق «المصنوعة محلياً» التي يجري إنتاجها أمام أعينهم لم يعد لديهم أي شكوك بشأن كون هذه النقانق طازجة أو صحيّة.

أثناء الانتباه جيداً إلى ردود أفعال الزبائن تمكّننا من تغيير وصفاتنا وإنتاج النقانق حسب رغبتهم تماماً. وفي وقت قصير جداً أصبحت النقانق التي نبيعها مشهورة، وتحولت من مشكلة لنا إلى واحدة من نقاط قوتنا، فأضفت مصدراً جيداً من مصادر الربح أيضاً.

ولكن ما أريد قوله هو: إن الإصغاء إلى الزبائن غالباً ما يكون الخطوة الأولى على طريق إيجاد الحلول للمشكلات التي تسمعها منهم.