

الفصل التاسع

كيف ننظر إلى الزبائن على أنهم بشر

مهما يكن نوع زبائنك فهم بشر كلهم.

حتى إن كنت تباع منتجاتك أو تقدم خدماتك إلى شركات عملاقة أو إلى حكومات، فإن من يتخذ قرارات الشراء ويقرر العودة من جديد للتعامل معك بشر وليسوا مؤسسات ولا آلات، لكن نسيان أن الزبائن بشر حتى في الأعمال التي يحدث فيها احتكاك مباشر معهم طوال الوقت أمر سهل جداً على ما يبدو. يسهل جداً الوقوع في فخ التعامل مع الزبائن بصورة غير شخصية ومعاملتهم وكأنهم أجزاء من آلات موجودة على خط تجميع. ما من متسوق تقريباً لم يتعرض لتجربة جرت معاملته أثناءها وكأنه ليس موجوداً. ويصادفنا كثيراً في أعمال المتاجر الكبرى المثال الكلاسيكي الآتي: يتحدث عاملاً طاوله الحساب فيما بينهما بكل حيوية في أثناء تفقدتهما السلع متجاهلين تماماً الزبون الواقف أمامهما.

قد يعود هذا إلى أعداد الزبائن الكبيرة. من السهل علينا أن نحس بوجود أقاربنا أو أصدقائنا؛ أما عندما نقابل أناساً بأعداد كبيرة فإن لدينا ميلاً إلى اعتبارهم عناصر من حشد كبير، بدلاً من النظر إليهم على أنهم أفراد. إن كنت تنظر إلى زبائنك على أنهم مجرد أرقام، أو إن كان موظفوك يفعلون هذا، فإنك ستتعامل معهم بأسرع ما يمكن بدلاً من التعامل معهم بأفضل ما يمكن. يذهلني دوماً ذلك السرور الذي يرسم

على محيياً عامل في متجر وهو يخبر زبوناً أن ما يطلبه غير متوافر لديه. ولا بد أن ثمة سبباً يجعل هذا الأمر كثير الحدوث في المكتبات. «لا ليس لدينا ما تريد! لعلك تجده في المحل المقابل؟» (أي المنافس). أظن أن بعض الناس يفعلون هذا لأنهم ينظرون إلى الزبائن وكأنهم كتلة من المشكلات يجب التخلص منها. فكلما استطاعوا التخلص من واحد منهم كان الوضع أفضل. وبما أن الطريقة الأسرع للتخلص من الزبون هي قول: «لا»، فعمل الموظف ينال بعض السرور لأنه استطاع إنهاء الأمر بسرعة. مهما يكن السبب الحقيقي فإن هذا السلوك يجسد رفض التعامل مع الزبائن على أنهم بشر عاديون. وعليك أن تتغلب عليه إن كنت راغباً حقاً في أن تكون حسن الاهتمام بالزبائن؛ فالتواصل البشري هو الذي يطلق شرارة العلاقة الحية مع الزبون ويطورها.

ظهر مع السنين عدد من الأساليب التي استخدمتها بنفسى ودربت العاملين لدي على استخدامها. وهي أساليب تهدف إلى إيجاد هذه العلاقة الشخصية المهمة بين الشركة والزبائن. لنبدأ من الأساسيات. هل ديل كارنيجي هو الذي يقول: «الكلمة الأحلى في العالم هي اسمك؟» بصرف النظر عن هوية قائل هذه العبارة فإنها صحيحة إلى أبعد حد. لا شيء أكثر فاعلية من استخدام أسماء الزبائن من أجل تكوين علاقة ودية معهم. لماذا؟ لأن اسم الشخص هو ما يميزه بصفته فرداً: وهو فريد بالنسبة له. إننا نعامل الزبائن على أنهم أفراد متميزون عندما نستخدم أسماءهم، وليس كإحصائيات أو أرقام أو أعضاء في مجموعة غير معرفة مثل «ركاب» أو «زبائن».

• إن استخدام اسم الشخص ينجح دوماً في تكوين علاقة ودية معه.

لا يخفق هذا الأمر أبداً، لأنه يحمل في حد ذاته الصدق والمودة.

إذا استخدم شخص اسمي فهذا يعني أنه تجشم بعض العناء ليقوم بذلك. لن أفتع نفسي بأنهم يهتمون كثيراً لأمري أو بأنهم سيتذكرون اسمي غداً حتى ينالوا رضائي؛ لكنني أقر هنا بأنهم بذلوا، ولو جهداً قليلاً، حتى يعرفوا من أكون وحتى يستخدموا اسمي.

إليكُم مثلاً أكثر بساطة. بعد أن يستخدم الموظف بطاقة الائتمان الخاصة بك ثم يعيدها إليك يمكنه أن يقول إما: «شكراً جزيلاً يا سيدي. نتمنى رؤيتك هنا قريباً». أو: «شكراً جزيلاً لك سيد كوين. نتمنى رؤيتك هنا قريباً». إذا قيل الرد الأول بإخلاص فهو رد ودود دون أدنى شك، لكن الرد الثاني ساحر مقارنة بالرد الأول! ساحرٌ رغم علمنا أن كل ما قام به هو إلقاء نظرة على اسمك المكتوب على بطاقة الائتمان وقراءته لك. تثير هذه اللفتة إعجابنا بالرغم من إدراكنا الكامل لضآلة الجهد المبذول.

وهذا هو السبب الذي يدفع جميع العاملين في سوبركوين إلى تجشم كثير من العناء للحصول على أسماء زبائنهم ولاستخدامها قدر الإمكان. يمكن لمدير أحد متاجرنا مثلاً أن يميز أشكال عدة آلاف من الزبائن؛ بل قد يعرف أسماء بضع مئات منهم. وتساوي هذه المعرفة الكثير. إننا نخصص من وقت لآخر بضعة أسابيع في متاجرنا ندعو أثناءها كل زبون يدخل المتجر إلى وضع بطاقة اسمية نقدمها له. يستمتع الزبائن بالأمر دوماً؛ ويتمكن موظفونا في كل مرة من معرفة أسماء مزيد من الزبائن. لكن القاعدة الأولى الخاصة باستخدام أسماء الزبائن هي الاستفادة القصوى من المعلومات التي تمتلكها سلفاً.

- عندما يبرز زبون بطاقة ائتمان أو بطاقة شيك مضمون أو بطاقة كتب اسمه عليها فهو يقدم لك معلومات على طبق من ذهب؛ فاستغلها!
- قد يعرف أحد المطاعم اسمك لأنك حجزت طاولة. لكن، كم مرة يستخدمونه عندما تكون عندهم؟
- تسألك عاملة المقسم عن اسمك قبل أن تصلك بالشخص المطلوب، لكنها لا تستخدمه عندما تعود لمحادثتك بعد ثوانٍ قليلة.

تذكر أيضاً أن استخدام اسم الزبون يكون ناجعاً خصوصاً عندما تكون مضطراً لقول كلمة «لا». فالشخص الذي يقول: «سيد كوين نحن أسفون، لأننا لن نتمكن من مساعدتك كما ترى...» يكون قد خفف من حدة خيبة الأمل بالرغم من أني قد لا أدرك ذلك في تلك اللحظة. وتمنحنا التكنولوجيا هذه الأيام فرصة أكبر لاستخدام أسماء الزبائن.

إن من دواعي سروري عند ارتياد فنادق الشيراتون حول العالم هو كيفية استخدامهم للتكنولوجيا لتحسين خدمة الزبائن لديهم. ألا يبعث السرور في نفسك بعد رحلة طويلة شاقّة أن تنزل في فندق جديد للمرة الأولى وأن تجري تحيتك باسمك عندما تطلب خدمة الغرف للمرة الأولى؟ أظن ذلك. يمكن للفنادق أن تقوم بذلك هذه الأيام بسبب إمكانية وصل نظامها الهاتفي بالكمبيوتر المخصص للحجز لديهم. نتيجة ذلك، وعندما يتصل زبون هاتفياً من غرفته، يظهر اسمه على شاشة العرض عند عامل المقسم. هل هذا احتيال؟ لا. بل هو استثمار في خدمة الزبائن يستحق العناء، وهو مثال جيد على إمكانية استخدام التكنولوجيا لزيادة قدرة الناس الذين يخدمون الزبائن عوضاً عن استبدال آلات صماء بهم.

ولكن انتبه، فالتكنولوجيا ليست ضرورية دوماً حتى تزيد استخدامك لأسماء الزبائن. فمفعول قدر قليل من الإبداع يكون كبيراً، وقد يوقعك في المشكلات بعض الأحيان.

أتذكر قبل مدة قصيرة عندما كنت أحزم الأكياس عند نقاط الخروج في فرعنا الموجود في براي في كاونتي ويكلو، عندما وصلت عائلة بأكملها إلى نقطة الخروج التي كنت أعمل فيها، وهي أسرة مكونة من سيدة وزوجها وابنتهما اليافع. وبينما كنت أتجاذب أطراف الحديث مع السيدة وأنا أحزم أكياسها استخدمت اسمها عرضاً. مضى الأمر؛ ولم أفكر فيه إلا بعد بضع دقائق عندما عادت السيدة إلى المتجر من موقف السيارات وهي في غاية الانزعاج. تبين أن زوجها انزعج من معرفتي اسم زوجته! وقد تساءل كيف تمكنت من معرفته مع أنهم يزورون متجرنا للمرة الأولى ومع أنهم يسكنون على بعد مئة كيلومتر لكنهم توقفوا مصادفةً عند متجرنا في طريق عودتهم من دبلن، وأخبرته زوجته أنها لم ترني من قبل؛ لكنني عرفت اسمها بالرغم من ذلك. هل يجب أن أخرج إلى موقف السيارات لأقتع زوجها بعدم وجود علاقة غرامية غير شرعية معها؟ لم يكن ذلك عسيراً لحسن حظي، فقد أوضحت له أنني أحب استخدام أسماء الزبائن كلما استطعت، وأنتي لاحظت (لأنني أبحث عن هكذا أمور) أن الفتى يرتدي وشاحاً كتبت عليه الكنية بوضوح.

وأما الخطوة التي تلي استخدام الأسماء أهمية في سعيك نحو اعتبار زبائنك أشخاصاً حقيقيين فهي النظر إليهم فعلاً. من الصعب التظاهر بأن الشخص الذي أمامك غير موجود إن كنت تتظر في عينيه. (لهذا السبب يبرع النادل وعمال البارات في تجنب التواصل بالأعين عندما

يكونون مشغولين. لكن المشكلة هي أن كثيراً من الناس يقلعون كلياً عن عادة التواصل بالأعين، وهو أمر ذو عواقب كارثية على العلاقة الودية مع الزبائن). فالأعين هي منفذ التواصل الشخصي. أستطيع التكلم معك دون النظر إليك. وهذه إحدى طرق التواصل، بل يمكنني أن أعبر عن أمر من الأمور بإيماءة من يدي حتى دون النظر إليك، وهذه إحدى طرق التواصل أيضاً. ولكن ما إن تلتقي العيون حتى تبدأ العلاقة؛ فعندما تتلاقى أعيننا تنشأ صلة بيننا بصفتنا بشراً. على أن من السهل التملص من التواصل بالأعين مع الزبائن، خصوصاً إذا كان العمل الذي تقوم به يعطيك مبرراً للقيام بذلك. إن كنت تقطع اللحم أثناء حديثك مع الزبون فعليك أن تنتظر حيث تعمل لئلا تجرح أصابعك! لكن عليك أيضاً أن تتذكر رفع عينيك من وقت لآخر لاستعادة التواصل عن طريق الأعين، وقد كان من بين الأساليب التي ابتدعناها تشجيع العاملين على القيام بالمبادرة الأولى نحو الزبائن: أن يلقوا التحية عليهم عندما يقتربون وألا يلقوا بمهمة التواصل بالأعين على عاتق الزبائن.

إن مصممي أساليب خدمة الزبائن لا يدركون أحياناً أهمية التواصل بالأعين، فعلى سبيل المثال اكتشفنا عندما بدأنا تركيب نقاط محاسبة باستخدام الماسح الضوئي في متاجرنا أن أكثر المعدات التي قدمت لنا ركبت بحيث لا تسمح بأن ينظر العامل والزبون إلى أحدهما الآخر مباشرة. لم يكن هذا مقبولاً في نظرنا، لأننا نعد أن أفضل ميزة لتقنية المسح الضوئي هي أنها تتيح للعاملين إيلاء مزيد من الاهتمام للزبائن. وفي الماضي عندما كانت تستخدم آلات الدفع وتسجيل المبيعات كان على العامل الجلوس بزاوية 90 درجة بالنسبة للزبائن، وأن يقضي كثيراً من الوقت ونظره مركز

على المفاتيح وعلى بطاقات تسعير السلع التي يحسب أثمانها. لم يعد هذا ضرورياً بعد الآن، لكن التكنولوجيا الحديثة لم تستغل هذه الميزة. أبدينا تحفظنا، وفي النهاية ظفرنا بتجهيزات تلبى احتياجاتنا.

قد يخطر لك أن التواصل بالأعين ضروري فقط عند التعامل مع زبائن في أعمال معينة مثل البيع بالمفرق أو الإطعام حيث يكون عدد الناس المعنيين كبيراً، ولكن هذا ليس صحيحاً! إن التواصل بالأعين ضروري في أي نوع من أنواع الأعمال. إنه أمر مهم بالتأكيد عند ترويج المبيعات، ولكنه لا يقل أهمية أثناء الاتصالات الروتينية مع الزبائن. ما مقدار الوقت الذي يقضيه الناس أثناء الاجتماعات ينظرون إلى أوراقهم وإلى الطاولة وإلى الأرض، أو إلى النافذة؟ ينظرون إلى كل شيء تقريباً ما عدا النظر إلى الناس الذين يجتمعون معهم؟ إن كنت في حضرة زبائنك (على عكس الحديث على الهاتف) فإنك تضيع كثيراً من وقتك إن لم تكثر من التواصل معهم عن طريق العيون.

واليك أمراً أساسياً آخر يساعدك في سعيك إلى معاملة زبائنك بصفتهم بشراً: تعلم الابتسام. فالابتسامة إحدى الدعائم الأساسية لبناء العلاقات الشخصية، وهي شيء لا يقوم به إلا البشر، لا الآلات ولا الأبنية ولا الشركات تبسم لك، إلا البشر يبتسمون. والابتسامة الصادقة هي إشارة للشخص الآخر تنبئه أنك جاهز للتعامل معه بشخصه، وهي بادرة صداقة تصعب مقاومتها.

كان التصوير من المهام الموكلة إليّ في مخيم والدي الصيفي عندما كنت مراهقاً. وقد التقطنا كثيراً من الصور للضيوف وبعد ذلك كنا نلصق

المسودات على لوح بحيث يمكنهم رؤيتها وطلب نسخ من الصور التي تعجبهم. وسرعان ما لاحظت أن الناس يشتررون الصور التي تظهرهم مبتسمين وليس الصور التي تظهرهم مع تعبيرات جديدة مرسومة على وجوههم. وكانت تلك المرحلة بداية تعريف على قوة الابتسام. إننا نولي الابتسام في أعمالنا الحالية كثيراً من الاهتمام إلى حد أننا نعدّها معياراً أساسياً عند اختيار موظفينا.

سمعت ذات مرة أن شركة دولية في ثلاثينيات القرن العشرين كانت ترفض دون رحمة أي مرشح للعمل لا يضع منديلاً أبيض في جيب الصدر. وسواء كان ذلك معيار اختيار فاعل أم لم يكن، فإن لدينا نوعاً مماثلاً من المعايير. عندما يدخل شخص إلى مقابلة فإننا نراقب مدى استعداده للابتسام، فإن لم يكن بشوشاً فسوف يكون انطباعنا هو أنه ليس مناسباً للعمل في شركتنا على الأرجح، لأننا نبحث عن أشخاص منطلقين بطبعهم، ويستمتعون بالتعامل مع الزبائن.

ولكن علينا تشجيع أنفسنا على الابتسام أكثر حتى عندما نعمل في شركة مليئة بالوجوه البشوشة. وأحد أسباب ميلنا إلى عدم الابتسام هو تركيزنا على ما نقوم به، سواء كان عملاً فكرياً أو يدوياً، ويجب ألا يغيب عن أذهاننا أن تقطيب الحاجبين بسبب تركيزنا يفهم عادة من الآخرين على أنه رفض وعدائية، والمسألة التي غالباً ما يطرحها الناس عندما أشجع على المزيد من الابتسام هي مسألة الصدق: لن نكون صادقين إن كان علينا العمل ونحن نبتمس؟ أليس من الأمانة أن ندع وجوهنا تظهر عدم رغبتنا في الابتسام بدلاً من رسم ابتسامة مصطنعة؟ الحقيقة هي أن الابتسامة ليست سوى انعكاس لمشاعرنا، وهي تساعد أيضاً على معرفتها.

إن حرصنا على الابتسام في وجوه الناس فإن ذلك وحده يجعلنا في مزاج أفضل. والأمر يعود جزئياً إلى أن الناس سيردون على ابتسامتنا بمثلها، مما يسهم في إسعادنا. أما إن كنا واجمين فلن نحصل على ردود فعل ودودة، بل من المرجح أن يصبح مزاجنا أكثر كآبة.

إن استخدام الأسماء والتواصل بالعيون والابتسام هي الأساسيات الثلاثة. ولكن ثمة تقنية أخرى ليست أساسية كثيراً. تذكر أن المشكلة هي الانسياق وراء التعامل مع الزبائن لا على أنهم أفراد بل إحصاءات. ولماذا نتساق وراء ذلك؟ لعل أحد الأسباب هو أننا نعرف القليل عنهم عندما نتعامل مع أعداد كبيرة. وربما يكون زبائننا مجرد وجوه ضمن حشد. لن يكون من الممكن والمعقول أن تعرف زبائنك جيداً إلا عندما يكون لديك عدد قليل منهم. فعند ذلك تنظر إليهم بوصفهم بشراً وتجد أن من الأسهل رؤية الأمور من وجهة نظرهم وخدمتهم بشكل أفضل بسبب ذلك.

أما إن كنت تتعامل مع عدة آلاف من الزبائن أسبوعياً فمن غير العملي أبدأ محاولة معرفة كثير منهم معرفة وثيقة. فماذا يمكنك أن تفعل؟ لقد اهتديت إلى تقنية مفيدة جداً وهي تشجيع العاملين على اختراع قصة عن كل زبون. ولعل كل شخص منا قام بأمر مماثل في مطعم أو صالة انتظار في أحد المطارات: ننظر إلى الناس ونحاول اختراع سيناريو يناسب ما نراقبه فيهم. إنها لعبة مسلية غير مؤذية، لكنها ذات دور مفيد جداً في الأعمال.

إن كنت تعمل خلف طاولة جزار واقترب منك أحد من الزبائن، يمكنك اختراع قصة تكمل انطباعك عن الزبون. وعندما تطلب الزبونة نصيحة عن

قطعة لحم: يمكنك اختراع سيناريو تحتاج فيه الزبونة إلى تلك النصيحة، ربما لأنها تستضيف مدير زوجها على العشاء (أو لعله مديرها هي!) ذلك المساء. ومن الواضح أنك تحتاج إلى جعل السيناريو يناسب المعلومات التي قدمت لك، ولكن ليس المهم أن يكون السيناريو صحيحاً. المهم هنا هو أن تسرح بخيالك حتى تعد الشخص الذي أمامك فرداً بشرياً.

وثمة نوع آخر من هذه المنهجية ألا وهو لباس زبائنك دوراً يتطلب معايير خاصة جداً قد تفوق ما تعتقد أن الزبون يحتاجه فعلياً. لدي مثال استخدمته وهو التظاهر بأن الزبون الذي يقترب منك هو الخبير الدولي في الطبخ إيفون روناي. تظاهر أنك تخدم روناي، ولن تجد صعوبة في تحفيز نفسك على تقديم أفضل خدمة لهذا الزبون.

هذه حيلٌ وليست غشاً أو خداعاً. وهي تقنيات بسيطة تهدف إلى التلاعب بأفكارك وإخراجها من أسر النظرة التقليدية إلى الزبائن. وهي تساعدك على عدم التعامل مع الناس بطريقة أحادية البعد، وثمة أمر آخر يجب أن تحذره خلال التعامل مع الزبائن وهو عدم التعامل معهم بوصفهم بشراً بل كيانات اجتماعية ديموغرافية. إنه أحد الآثار الجانبية السيئة لأبحاث السوق وهي مشكلة تصيب الناس غير القريبين بما يكفي من السوق الحقيقي بلحمه ودمه. فعندما تنظر إلى السوق من وجهة نظر الإحصائيات والدراسات فإن ثمة إغراءً كبيراً (وهو خطير من وجهة نظري) لرفض بعض الزبائن المحتملين.

عندما تنظر إلى تقرير عن أبحاث السوق فمن السهل تجزئة السوق أكثر مما يجب ثم القول: «ليس من اختصاصنا تلبية حاجات هذا النوع

من الزبائن». أو: «هذا النوع من الزبائن لا يخلصنا»، ولكن الوضع يختلف تماماً عندما تكون على تواصل مباشر مع الزبائن، ويقول لك أحدهم: «لن أعود». ستكون ضربة موجعة إن كنت ممن يحسنون الاهتمام بالزبائن حقاً. وأعتقد أن رائد الأعمال الحقيقي تدفعه رغبة جامحة في اجتذاب أي زبون (يغذيها حلم طفولي أنك تستطيع الربح دوماً وفي كل مرة). طبيعي أن هذا لا يمكن أن يتحقق فعلاً، ولكن المهم هو أنك حاولت.

درست منذ عدة أعوام السوق عالية التخصص. وهي منهجية ذات مزايا حسنة في بعض الحالات، ولكن قد تجري المغالاة فيها كثيراً. فمن الأفضل لك أن تترك السوق تحدد اختصاصك بدلاً من أن تضع بنفسك حدوداً لطموحك. أعتقد هذا للسببين اثنين: الأول هو أن السوق يتغير باستمرار، بل أكثر مما ندرك. أما الثاني، الأكثر أهمية، فهو أن ما نعرفه عن السوق هو في أفضل الأحوال مجرد تقريب للواقع.

دعوني أعطيكم مثلاً عن ذلك. عندما بدأت في الأعمال كان احتساء النبيذ أمراً نادراً جداً في إيرلندا. ولم يكن النبيذ يباع في كافة المتاجر الكبرى، بل في متاجر خاصة لبيع النبيذ، وفي بضع بقاليات عالية المستوى. وكانت فئة محترسي النبيذ محددة بوضوح: يكون شارب النبيذ عادةً من الطبقة المتوسطة أو الراقية، وهو مثقف وثرى، ولعله كثير الأسفار أيضاً. قررنا في مرحلة أولى أن نحاول بيع النبيذ في سوبركوين. لو نظرنا عن كثب إلى ذلك التخصص من منظور السوق لما حاولنا بيع النبيذ في أكثر متاجرنا. ولم تكن مواصفات معظم زبائننا توافق مواصفات فئة محترسي النبيذ. ولو قمنا بما تمليه علينا الدراسات النظرية لكننا بعنا النبيذ فقط في المتاجر التي تشبه مواصفات زبائننا مواصفات شاربي النبيذ. ولكننا

عالجنا القضية بطريقة مختلفة. وفرنا النيبيذ في جميع متاجرنا وانتظرنا لنرى ما الذي سيحدث. لقد نشأت مواصفات جديدة لشاربي النيبيذ، وكان لجزء من ذلك علاقة بتوفيره، إذ إننا قدمنا للمرة الأولى فرصة للناس لتقليب النظر في الأنواع المختلفة لزجاجات النيبيذ وشراء بعضها دون أن يكشفوا لموظف متغطرس ضائلة معرفتهم بالنيبيذ، وكان لجزء من هذا التحول علاقة بوصولنا إلى جمهور جديد مقدمين لهم معلومات عن النيبيذ لم تكن متوافرة لهم من قبل، ولكن جزءاً من هذه النزعة كان يعود لأسباب لا علاقة لها بنا على الإطلاق، ولكنها أوجدت طلباً كان مستتراً على النيبيذ، وجرت تلبيته للمرة الأولى. وكان من بين هذه الأسباب أمور مثل ارتفاع مستوى المعيشة المتواصل، وانتشار عادة قضاء العطلات في الخارج طبقات المجتمع كافة، وتأثير الأفلام ومحطات التلفزة الأجنبية. كانت هذه العوامل التي تؤثر بصورة غير مباشرة تشكل أرضية التغيير، الذي أخرج احتساء النيبيذ من فئة محدودة إلى السواد الأعظم من المجتمع. ولكن لوجهنا تسويقنا إلى تلك الفئة المحدودة حصراً لما حدث بالتأكيد هذا التوسع في زبائن النيبيذ بهذه السرعة، بل لعله ما كان ليحدث أبداً.

إن الناس (الناس الحقيقيون بلحمهم ودمهم) متنوعون على نحو مذهل، ومن الصعب جداً توقع ردود أفعالهم، والناس أقل «نمطية» مما نعتقد أحياناً، وهم لا يعيشون في قطاعات تسويقية، ومن الواضح أن من الممكن في أغلب الأحيان تعريف كل منتج أو خدمة سوق أساسية من حيث بعض العوامل الديموغرافية الاجتماعية مثل العمر والجنس والطبقة الاجتماعية إلخ وأيضاً من حيث عوامل علم نفس المتسوقين. ولا شك أيضاً في أن عليك أن تكون مقبولاً من وجهة نظر مزاج سوقك. أنا لا أخالف أياً

من هذه الأفكار، لكنني أعترض على النزعة السائدة لاستبعاد أي زبون لا ينتمي بدقة إلى فئة الزبائن الأساسية. هذه ليست الطريقة الصحيحة لحسن الاهتمام بالزبائن؛ وهي ليست الوصفة الأفضل للنمو. وأعتقد أنك إن نجحت في التعامل مع زبائنك على أنهم بشر فإنك ستصاب بعدوى خدمتهم جميعاً. أظن أن الطريقة الأنسب للقيام بهذا هي ضمان أن تكون جاذبيتك كبيرة إلى حد يكفي لجعلك مقبولاً لكل من سوقك الأساسية وبقية الزبائن، المحتملين من خارج النواة الأساسية لسوقك الحالية. ولا يعني ذلك بالضرورة «بيع كل شيء لكل الناس» لأن ذلك مخاطره الكبيرة، ولكنه يعني أن تتجنب الاقتصار على الاهتمام باجتذاب نواة سوقك الأساسية لدرجة المخاطرة بأن يتخطاك تيار الطلب في السوق. إن حدث هذا فقد يتركك عديم الحيلة معزولاً ضمن نطاق ضيق لا مجال لأن تخرج منه راجحاً.

عندما يطرح عليك سؤال: «أي خيار هو الأفضل، هذه السوق أم تلك؟»، حاول أن تسأل نفسك: «ألا يمكننا التوجه إلى السوقين معاً؟». لقد تعلمنا مبكراً في أعمالنا أن ثمة خيارات في كل شيء نقوم به تقريباً، وهي خيارات تتعلق بالناس الذين ترمي إلى تلبية حاجاتهم وتتعلق بالطريقة التي تقدم بها منتجاتك. ثمة خطر كبير في استبعاد بعض الخيارات من غير تفكير متأن فيها.

وإليك مثلاً بسيطاً على هذا في عالم البيع بالفرق، وهو بيع المنتجات المتعددة مثل بيع خمس تفاحات بجنيه إسترليني أو خمس كعكات بجنيه إسترليني أو شيء من هذا القبيل. ثمة كثير من الأمثلة المشابهة: جمع نوعين مختلفين من المنتجات ولكنهما مرتبطان بعضهما ببعض على سبيل المثال.

إنه أسلوب تجاري مألوف لزيادة حجم الأعمال. وقد وجدنا مثلنا مثل غيرنا من باعة المفرق أنه مربح بالتأكيد. ولكن يجب ألا ننسى أن شراء منتجات متعددة لا يناسب الجميع، فإن كان هو الخيار الوحيد الذي تقدمه فإنك تولد الاستياء بين أولئك الذين لا يرغبون في الشراء بهذه الطريقة. كما أننا نتعرض أحياناً إلى إغراء استبعاد بعض الخيارات، لأننا مفتونين بنزعة مثيرة أخاذة ظهرت مؤخراً في الأفق. يجب أن نتذكر دوماً أن النزعات الناشئة تحصل على أكثر من نصيبها العادل من الاهتمام. ومثال ذلك هو التوجه إلى الطعام الصحي، وهو أحد أهم التوجهات الغذائية خلال الأعوام العشرين الماضية.

إن كل من يعمل في مجال إنتاج أو بيع اللحوم الحمراء يتجاهل، على مسؤوليته الخاصة، حقيقة وجود نواة أساسية تبلغ نسبتها 20% من الناس الذين قرروا التوقف عن تناول اللحوم الحمراء. ويشكل ذلك تهديداً كبيراً في البلدان المستهلكة للحوم. ولكنه لا يجوز أن يعمينا عن حقيقة أنه في الوقت ذاته ازداد استهلاك الناس للحوم الحمراء بنسبة 20% أخرى عبر تناولهم لها بطرق غير تقليدية مثل الهامبرغر؛ لكن ما يظل أكثر إثارة هي نسبة 60% الباقية. وتشمل هذه النسبة من ينتقلون من فئة إلى أخرى، أي من يتناولون طعاماً صحياً بعض الوقت وأنواعاً مختلفة من الطعام في أوقات أخرى. ولذلك يعرضك الإفراط في التخصص إلى خطر إضاعة فرص أعمال ذات حجم لا يستهان به تكمن خارج نطاق الحدود الضيقة للاختصاص الذي اخترته.

لا شك أنك تروق للنباتيين إن كنت تدير مطعماً نباتياً. ولكن، إن كنت تقدم أطباقاً نباتية فقط فإنك تقلل احتمال أن يختار زبائنك النباتيون

مطعمك عندما يدعون أصدقاءهم غير النباتيين. هل يمكنك تحمل خسارة ذلك الجزء من السوق؟ هذا هو السؤال الذي يجب أن يحدد موقعك في السوق. (لدي اهتمام شخصي بهذه المسألة فزوجتي نباتية وإن ذهبنا إلى مطعم نباتي صرف أكون مجبراً على تناول طعام نباتي شئت أم أبيت). ومن جديد أؤكد أنني لا أقول بضرورة عدم استبعاد أي خيار وإنما أقول إنك يجب أن تحاول عدم استبعاد الخيارات. لقد تخصصنا في الأطعمة في سوبركوبين، فنحن لا نبيع القماش أو المعدات أو الألعاب كما يفعل منافسوننا. لماذا استبعدنا تلك الخيارات؟ كان تفكيرنا منصباً على رغبتنا أن نكون الأفضل في كل شيء نقوم به. وأعتقد جازماً أن الربح على الأمد الطويل يبني دوماً على بعض المزايا التنافسية التي تكونها منذ البداية ثم تحافظ عليها. وبعد أن عملنا لمدة كافية لتكوين إحساس بالسوق قررنا أن بإمكاننا التميز في مجال بيع الأطعمة، فجعلنا ذلك هدفاً جماعياً لنا أعطى نكهة خاصة لمنهجيتنا لأكثر من 20 عاماً. عندما قررنا التميز في الأطعمة لم نقرر استبعاد أي شيء آخر. ولكن عندما كانت تلوح فرصة الانتقال إلى أنواع أخرى في الأفق كنا نطرح على أنفسنا سؤالين:

- هل بإمكاننا التميز في هذا المجال؟
- هل نحتاج إلى هذا المجال الجديد من العمل للمحافظة على اتساع سوقنا بالقدر الكافي؟

إن كانت الإجابة على السؤال الأول بالنفي فإننا لا نتحمس كثيراً لدخول ذلك المجال. والسبب هو شعورنا بأن القيام بأعمال لسنا متميزين

فيها يقلل من شأن سمعتنا الإجمالية من حيث الجودة ويقوض ميزتنا التنافسية، لكننا لا نقف هنا بل نطرح السؤال الثاني على أنفسنا. وبذلك نحمي أنفسنا من خطر التوقع في اختصاص محدود. ينبع قول كلمة «لا» لفرصة في السوق من حرصنا على أن نكون منسجمين بصورة صحيحة مع القطاع الأوسع من زبائننا. فإن شعرنا أن استبعاد هذه الفرصة يمكن أن يقلل من قاعدة الزبائن الذين تناسبهم كثيراً، فإننا نبحت باجتهاد عن السبل التي تجعلنا الأفضل في هذا المجال. والمبدأ الذي نسترشد به هو: إذا نظرت إلى زبائنك على أنهم بشر فلن تجد نفسك شديد الحماس لجعل أي منهم يتركك. ويجب أن يكون هاجسك الأول كشخص يحسن الاهتمام بالزبائن هو استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن وليس رفضهم. يجب أن تكون وجهة نظر الشخص الذي يهتم بزبائنه إيجابية لا سلبية، وبوسعك اكتساب وجهة النظر الإيجابية عن طريق تعلم كيفية النظر إلى زبائنك بعدهم بشر. والدرس المستخلص من هذا الفصل: التعامل مع الزبائن على أنهم بشر هو ما يلخص مفهوم حسن الاهتمام بالزبائن.

