

الفصل العاشر

السلاح السري: التواجد

عند هذه النقطة لدي عمل مهم أقوم به. إنني أرغب في تصحيح انطباع لعله تكون عندك خلال قراءتك حتى هذه المرحلة. ما كنا نتحدث عنه حتى الآن هو الحصول على الإحساس بالسوق من خلال الاتصال الشخصي المباشر مع الزبائن. ولعل الانطباع الذي كونته هو أنك يجب أن تكون المبادر إلى ذلك الاتصال دوماً، ولكن الأمر ليس على هذا النحو. عندما تكون حسن الاهتمام بزبائنك حقاً تجد أن أغلب تواصلك الفاعل معهم يكون بمبادرة منهم وليس منك، وكل ما عليك القيام به هو تهيئة الجو المناسب لذلك التواصل، أي أن تتركه يحدث. إن الاتصال الذي يبادر الزبائن إليه أكثر فاعلية من الذي تبادر أنت إليه، لأنهم هم الذين يضعون جدول الأعمال لا أنت.

تعلمت هذا الدرس في مخيم الاصطياف الذي كان يملكه والدي في ريد آيلاند، حيث كان يحرس على تناول عشائه في جميع أمسيات موسم الاصطياف الذي يمتد أربعة أشهر في غرفة الطعام الرئيسية، حيث كان يأكل نحو 500 مصطاف. ولم يبعده ذلك عن عائلته، لأننا كنا جميعاً نتناول الطعام معه أيضاً. وكان هذا يعني أن الزبائن الذين يرونه هناك يأتون لتجاذب أطراف الحديث معه فيقطعوا عليه وجبته أكثر من مرة. لم تكن والدي تحب هذه المقاطعات؛ لكنها كانت ما يريده والدي بالضبط، بل كان في الحقيقة يختار طاولتنا بحيث يشجعهم على القيام بذلك. فلم نكن

تنزوي في ركن بل نجلس قرب مدخل غرفة الطعام، حيث يتمكن الجميع من رؤيتنا. لم يكن يسعى إلى مجرد إظهار أنهم يتناولون الطعام نفسه الذي يتناوله الزوار، بل كان قصده يتجاوز هذا. كان يرغب في تسهيل اقتراب الزبائن منه مع أنه كان يتجول في المخيم طوال اليوم، ولم يكن العثور عليه عسيراً في حال صادف أحد الزبائن مشكلةً. ولكنه كان يحرص حرصاً خاصاً على التواصل العرَضِيّ حول أمور ليست «جدية»، ولكنها على قدر من الأهمية للحصول على رضا الزبائن. كانت طريقته ناجحة؛ ومرة بعد أخرى كان الناس يأتون إليه في غرفة الطعام ليتحدثوا عن أشياء لم يكونوا أبداً ليقتصدوه في مكتبه من أجلها. وكان ذلك أسهل عليهم لأنهم يعرفون أنه موجود في المطعم كل مساء.

لقد تعزز إحساسه بزبائنه كثيراً أثناء تواجده الدائم بتلك الطريقة. وكان لذلك كلفته بالتأكيد لأنه ضحى (ونحن معه) ببعض من خصوصيته. كان ذلك لمدة أربعة أشهر فقط خلال موسم الصيف من كل عام. أما لو كانت الأعمال في ريد أيلاند متواصلة على مدار السنة لتناولنا طعامنا في غرفة الطعام الرئيسية على مدار السنة أيضاً بكل تأكيد. وهذا جزء من الثمن الذي يجب أن يدفعه الشخص الذي يحسن الاهتمام بزبائنه عبر سعيه إلى الاقتراب منهم، وهو أمر بالغ الأهمية. صدقوني، إن الأمر يستحق هذا الثمن.

ونحن نحاول دوماً في سوبركويين تأمين تواجد مكثف أمام زبائننا. وهذا لا ينطبق عليّ أنا فقط، بل على كل من يعمل في الشركة. ولذلك نشجع مدرائنا على أداء أكبر قدر ممكن من أعمالهم على أرض المتجر خارج مكاتبهم، حيث يمكن للزبائن أن يروههم وأن يتحدثوا معهم إن

أرادوا، وكان من سبل تشجيعهم على ذلك عدم إعطائهم مكاتب كبيرة مريحة يختبئون فيها. فمكتب المدير في سوبركوين صغير متقشف على نحو مقصود. وليس فيه سوى الحد الأدنى اللازم لعقد اجتماع خاص مفاجئ. ولكن الأمر المفاجئ هو أن أكثر الاجتماعات ليس بحاجة إلى الخصوصية بل يمكن أن يعقد في «السوق». فلقد اكتشفت ذلك مصادفة بعد أن كبرت شركتنا وصرت دائم الخشية، بعد أن أصبحت الأعمال معقدة، من أن أنساق وراء مشاغلي مبتعداً عن الزبائن، الذين يمثلون الأكسجين الذي يغذي نجاحنا، ومهما كان قراري راسخاً كنت أجد نفسي أقضي وقتاً أقل على أرض متاجرنا. كانت لدي قضايا عاجلة يجب إنجازها في المكتب، وأهمها الاجتماعات، لكنني اكتشفت بعد ذلك عدم ضرورة عقد كثير من اجتماعاتي في مكنتي فرحت أعقدها على أرض المتجر. نعم، وقد يعني ذلك أحياناً أن تمتد الاجتماعات مدة أطول بسبب المقاطعة التي كانت تجري من قبل الزبائن الذين كانوا يأتون ليقولوا شيئاً ما (كما كان يحدث في وجبات عشائنا العائلية في ريد آيلاند) ولكنه لم يكن وقتاً ضائعاً. إن هذه الاجتماعات تمنح المشاركين في الاجتماع رؤية بشأن ماهية الزبائن، وقد يكون ذلك أحياناً مرتبطاً بتصميم أعمال هؤلاء المشاركين، بل حتى بالموضوع الذي تناقشه في الاجتماع.

أذكر مثلاً الاجتماع مع بيل ليبي رئيس كوكا كولا في إيرلندا في القسم الخاص ببيع المشروبات الغازية، حيث اقترب منا عدة مرات أثناء الاجتماع بعض الزبائن الذين كانت لديهم مشكلات محددة مع منتجات بيل. وقد تكرم أخيراً بالقول: إنه عرف عن السوق خلال ذلك الاجتماع القصير معي أكثر مما تعلمه في الأشهر الستة الأخيرة!

نسمع الكثير في أروقة الإدارة هذه الأيام كلاماً عن القيادة المرئية. ويكون التركيز عادة على جعل المديرين مرئيين لموظفيهم، وهو أمر لا أنكر أهميته الكبيرة. ولكننا نسمع النذر اليسير عن ضرورة كونك مرئياً لزبائنك رغم أن هذا على القدر نفسه من الأهمية. وهذا ما يشرح فكرة «التواجد». لذلك لا تختبئ من الزبائن ولا تتظاهر بالانشغال، بل اجعل حديثهم إليك سهلاً. فإن كنت متواجداً فسوف يدركون ذلك على الفور.

وتتطبق قضية التواجد على أكثر من مجرد التواصل وجهاً لوجه، فهي تنطبق أيضاً على الرسائل والمكالمات الهاتفية. وأنا أحث على الرد على رسائل الزبائن بسرعة من قبل الشخص الذي أرسلت إليه. وليس القيام بذلك عسيراً، ولكنه مهم. فلا يجوز منع أي رسالة من بلوغ وجهتها، خصوصاً عندما توجه إلى المدير العام، ومن ثم يحصل مرسلها على رد من «قسم خدمة الزبائن» فكأنك تخبر الزبون أن الشخص الذي كتبت إليه ليس لديه الوقت للتعامل معك.

كان يصلني عندما توليت رئاسة خدمة البريد الإيرلندي كم هائل من البريد المباشر من الجمهور بشأن أمور متنوعة. وكان يجب تحويل جميع هذه الرسائل إلى الأشخاص المعنيين في المؤسسة ممن يستطيعون تقديم الرد المناسب، ولكنني حرصت على إشعار كل مرسل بأنني استلمت رسالته وعلى إخباره بما سأقوم به.

وفي سوبركوين، أرد على المتصلين بمكتبي كلما كنت موجوداً ولست مشغولاً. لم لا؟ فوائد ذلك هائلة. وهو لا يستنفد كثيراً من وقتي في حقيقة الأمر. ومما لا يقل شأناً عما سبق هو أنني أوّمن بفكرة التواجد أمام وسائل الإعلام، لأن ذلك يعد سبباً غير مباشر لأن تكون متواجداً أمام زبائنك.

حتى عندما كانت سوبركوبين صغيرة جداً ولا تضم سوى بضعة متاجر فقد حصلنا على تغطية إعلامية أكثر مما كانت تحصل عليه مؤسسات أكبر في مجال عملنا نفسه. وكنت متواجداً على الدوام في الصحف وتنتشر أقوال لي في جميع الموضوعات المتعلقة بالبيع بالمفرق. لقد حصل ذلك ببساطة كبيرة، لأنني كنت أقبل المكالمات الهاتفية من جميع الناس. وسرعان ما أدرك الصحفيون أنه يمكن الاعتماد عليّ للحصول على تعليق. وعاد علينا هذا بمقدار كبير من الفوائد في السوق، لأن زبائننا أحبوا شعور التعامل مع أناس على قدر من الأهمية بحيث تظهر أقوالهم في الصحف في الأوقات كافة. وساعد ذلك أيضاً على إيصال فكرة أننا متواجدون ومهتمون بصورة جوهرية بمشكلات زبائننا. وأعطاني ذلك أيضاً، عن طريق المصادفة، خبرة في تفهم حاجات الإعلام، وعلى نحو خاص ضغط الوقت الذي يعملون ضمنه. لذلك كله يشكل التواجد سلاحاً هاماً في سعيك إلى حسن الاهتمام بالزبائن. وأنا أدعوه باسم «السلاح السري» لأن قلة من الناس تعرفه، وأقل منهم من يحسن استخدامه. ولأنه كذلك، فهو يمنحك فرصة أخرى لإيجاد ميزة تنافسية.

حسنٌ. دعونا الآن ننظر إلى الأمر من وجهة نظر أوسع، لأن كونك متواجداً هو جزء من مبدأ أكثر اتساعاً وأهمية. يجب أن يبقى «مركز ثقل» الأعمال أقرب ما يمكن إلى مكان العمل، أي حيث تلتقي الأعمال بزبائننا.

لماذا؟

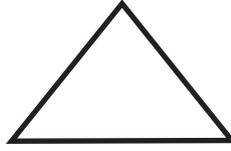
لأنه يضمن تركيز طاقة المؤسسة في المكان المناسب بهدف تحقيق رضا الزبائن ومن ثم ضمان عودتهم ثانية للتعامل معك من جديد. إن كنت حسن الاهتمام بزبائنك فإن غرفة الاجتماعات ليست هي المكان الأهم في

الشركة، بل السوق. ويمكنك التعبير عن ذلك عن طريق أسلوب إدارتك للأعمال. وعلى سبيل المثال كنت دوماً أؤيد أن يكون مكتب مدير المؤسسة صغيراً. فأحد الأشياء التي تحول الأنظار عن خدمة الزبائن هي الصراع القاتل المتواصل بين مكتب الإدارة ووحدات العمل الميداني. وكلما كان مكتب الإدارة صغيراً كلما استطعت احتواء تلك المشكلة.

لكنني استنتجت مؤخراً أن سبب المشكلة الرئيس ليس حجم مكتب الإدارة بل كيفية النظر إليه. يبني هيكل أكثر المؤسسات بحيث يكون مكتب الإدارة هو مكان العمل، فيصبح عنوان اللعبة هو إبقاء مكتب الإدارة سعيداً. كيف تصحح هذا التصور، وتجعل الطاقة مركزة على الزبائن؟ ببساطة: أزل مكتب الإدارة! وهذا ما قمنا به في سوبركوين. لم يعد لدينا «مكتب إدارة» بل «مكتب دعم». إنهم الأشخاص أنفسهم، الذين يقومون بالأعمال ذاتها، كما كانت الحال في مكتب الإدارة القديم. ولكن ثمة إشارة واضحة للجميع الآن تتعلق بكيفية انسجام هذا الجزء من المؤسسة مع باقي أجزائها: إنه موجود لتقديم الدعم للناس الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن.

لدينا «صندوق» في مكتب الدعم الجديد. على كل من يتفوه بعبارة «مكتب الإدارة» أن يضع 10 بنسات في الصندوق! ليس هذا تغييراً تجميلاً بل تغيير جذري، فهو يتعلق بتغيير النظرة إلى هيكلية الشركة كلها. وهذا ما أقصده بكلمة نقل مركز ثقل الشركة إلى حيث يجري العمل الميداني. يجب أن تكون الشركة مركزة بوضوح على النقطة التي تلاقي فيها زبائننا.

قلت مسبقاً: إنني لا أحب الهيكليات الإدارية كثيراً، وأحد أسباب ذلك هو أن أي هيكل هرمية تعطي عادة تصنيفاً متديناً لمن يتعاملون مع الزبائن، وسيكون شكل الهيكل الإداري النموذجي لمنظمة ما هرمياً، مثل ما هو مبين بأعلى الصفحة الآتية.

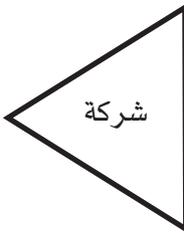


وما يعنيه ذلك أيضاً هو أننا كلما ارتفعنا إلى الأعلى في الهرم أصبحت الأمور أكثر أهمية، ولكن عند أي نقطة من الهرم تلتقي الشركة مع زبائننا؟

غالباً ما يكون ذلك في الأسفل، وهذا صحيح بالتأكيد في المنظمات الخدمية مثل المصارف والفنادق والمتاجر الكبرى. إن أكثر تعاملاتها مع الزبائن تجري بواسطة أناس يقول عنهم مخطط الهيكلية الإدارية: إنهم أقل أهمية.

ويجب أن يشعر أي شخص يحسن الاهتمام بالزبائن حقاً بالانزعاج من هذا المخطط.

ومرة ثانية نحن لا نتحدث هنا عن تعديلات تجميلية، فهذه الأمور تحدد نظرة الناس إلى المؤسسة.



هل ترى كم هو سهل النظر إلى الأمور بصورة مختلفة. اقلب الهرم على جانبه وأضف إليه السوق، ويصبح لدينا الآن صورة مختلفة جداً. في البداية يشمل المخطط السوق ليذكر الجميع أن الزبائن جزء أساسي من الشركة. ثانياً، فهو يمثل حقيقة أن الناس الأقرب إلى السوق هم ذوو الاتصال المباشر مع الزبائن، وهو ثالثاً يؤكد على أن الناس الموجودين في «قمة» هرم المنظمة هم الأبعد عن السوق.

وتختلف «الخريطة العقلية» التي يؤسس لها هذا المخطط اختلافاً كبيراً عن تلك التي يؤسس لها المخطط التقليدي الهرمي. وهذا النوع من الخرائط هو الذي يجب أن يحمله في عقله الشخص الذي يهتم بالزبائن حقاً. فعندما تنظر إلى أعمالك بهذه الطريقة سرعان ما يبدو الوقت الذي تقضيه محاولاً الاقتراب من الزبائن أكثر جدوى.

وعندها تبدو فكرة عقد اجتماعاتك والقيام بأعمالك داخل السوق مجدية وليست تغريداً خارج السرب، ويجري عن طريقها إبراز الأهمية الكبيرة لمن يتعاملون مع الزبائن أمام جميع العاملين في المؤسسة، وإن كنت في قمة هرم مؤسستك يمكنك أن تقود هذا الانتقال لمركز الثقل بنفسك. أما إن لم تكن في قمة الهرم فعند ذلك يمكنك التأثير على المؤسسة من خلال الدعوة إلى هذا النوع من المنهجية. ويمكنك على الأقل إحداث النقلة في عقلك فقط ومن خلال ذلك ستحصل على نتائج مفيدة جداً. ولقد وجدت أنك عندما تصل إلى قناعة راسخة بأن مركز ثقل المؤسسة هو مكان التقاء الأعمال مع الزبائن فسوف يؤثر ذلك على رأيك في الأشياء التي يجب القيام بها مركزياً.

ودعوني أقدم لكم مثالا عن ذلك. تحتاج أي شركة موجودة في بيئة سريعة التغير (هذه هي حال معظم الشركات في وقتنا الحالي) أن تبقى عينها على ما يحدث في مجال أعمالها في العالم. وليس من الضروري استتباط جميع الأفكار. فلماذا نعيد اختراع العجلة إن كان بإمكاننا الاعتماد على ما اكتشفه غيرنا؟ لذلك، وكجزء من سياستنا، تشترك شركتنا بجميع المجالات الناطقة بالإنكليزية المختصة بالبيع بالمتفرق في مختلف أنحاء العالم. ونطلع بهذه الطريقة، نظرياً على الأقل، على جميع التطورات الجديدة حال حدوثها تقريباً. وقد يخطر لك أن التدقيق في هذا الجبل من المعلومات هو بالتأكيد من مهام «مكتب الإدارة» أو يجب أن يقوم به «مكتب الدعم» كنوع من الخدمة لفروعه؟

وجدنا طريقة مختلفة أعتقد أنها أكثر فاعلية. قمنا باختيار عدد كبير من الشبان الموزعين في المؤسسة ومنحنا كلاً منهم اشتراكاً في إحدى الصحف التجارية. وقلنا لكل منهم بعد ذلك: «أنت الشخص الوحيد في هذه الشركة (وربما الشخص الوحيد في إيرلندا) الذي يحصل على هذه الصحيفة التجارية كل أسبوع. ولذلك فأنت عيوننا وآذاننا لما يحدث في نيوزلندا (أو أي مكان آخر)». مهمتك هي قراءة هذه الصحيفة كلما وصلت إليك وتقليبها باحثاً عن أي تطورات تعتقد أنها ذات فائدة لنا في هذه الشركة». ويعني ذلك أن هذه الجرائد تقرأ إلا من قبل رئيس مكتب بيروقراطي أو مستشار خارجي، بل من قبل أناس يتعاملون فعلياً مع زبائننا كل يوم، وهي مهمة يمكن إنجازها على أفضل وجه، كلما جرى ذلك في موقع أقرب إلى السوق (لأن الاتصالات مرئية بسهولة هناك). ووجدت أثناء خبرتي أن الشبان المعنيين راقت لهم المهمة، بل كان الأمر مجزياً جداً في بعض الأحيان. ففي عام 1982 قرأ شاب يعمل في متجرنا

في بلدة «ناس» عن بقال في كاليفورنيا وضع طاولة لبيع السلطة في متجره الكبير. وحتى ذلك الوقت لم تكن طاولات بيع السلطة قد ظهرت إلا في المطاعم. وسأل مديره: «لماذا لا نقوم بذلك هنا في ناس؟». أجابه مديره: «لنجرب ذلك». وأثبتا في أربعة أسابيع أنها تجربة ناجحة نالت رضا الزبائن وحقت أرباحاً.

وأصبح لدينا في أربعة أسابيع أخرى طاولة سلطات في كل متاجرنا. وكانت ناجحة كلها. وبعد ستة أشهر قرأنا في مجلة تجارية أن متجراً كبيراً في بروكسل على وشك افتتاح أول طاولة سلطة في القارة الأوروبية. لكننا سبقناهم بنحو نصف عام!

الدرس المستقى من هذا الفصل هو أن الناس الذين يحسنون الاهتمام بزبائنهم هم أولئك الذين يرون أن المكان الأكثر أهمية في شركتهم هو حيث تلتقي الأعمال مع الزبائن. وهم من يدركون أن تلك النقطة تحديداً هي حيث يجب أن يكونوا متواجدين أمام زبائنهم.

