

## الجزء الثاني

### العلاقات



«لا، يوم الخميس غير ملائم».

ما رأيك بـ «مطلقاً» - هل «مطلقاً» وقت ملائم؟»

obeikandi.com

موقف

obeikandi.com

## الفصل

### ٣٤

#### الاجتهاد يبطل أي قاعدة

قال مارتن بيورس (Martin Puris) المسؤول التنفيذي الأعلى سابقاً و أحد مؤسسي الوكالة العظيمة Ammirati & Puris: «إن مهمة المسؤول عن حساب الزبون أصعب المهمات في الوكالة. إنه عمل توازن فكري».

«أما الخطيئتان المميتتان اللتان يمكن أن يقترفهما المسؤول عن حساب الزبون فهما أن يصبح (رجل) الزبون لدى الوكالة - أو (رجل) الوكالة لدى الزبون».

كلاهما يفشلان ولا ينجحان.

«يقدم لنا المسؤول الجيد عن حساب الزبون الموضوعية والالتزام والنظرة الثاقبة - وقبل كل شيء - الحقيقة».

ليس من السهل بمكان أن تعادل طلبات الزبون بحقائق الوكالة، وأن تسعى لتدبير المال والوقت اللذين أصبحا نادرين إلى حد بعيد.

والمهمة الأصعب أن تتمتع باجتهاد مطلوب لتعمل وتقول ما هو صحيح تماماً، بالطريقة الصحيحة تماماً، للشخص المناسب في الوقت المناسب.

يمتاز بعض المسؤولين عن حساب الزبون بموهبة كبيرة فيما يتعلق بذلك، ولكنني واثق أنك إذا نظرت بصورة عميقة ستجد أن هنالك مهارات للاجتهاد أكثر من الموهبة الجيدة. أنا واثق أنك ستجد المسؤولين عن حسابات الزبائن المتميزين بأحسن اجتهادهم، أولئك الذين اقتصروا أخطاءً وتعلموا منها. ويأتي اجتهادهم الحسن إلى حد ما من اجتهاد سابق حافل بالأخطاء.

وهذا الكتاب كتاب قواعد، إلا أن المسؤول عن حساب الزبون يعمل في عالم مليء بالاستثناءات والحالات الشاذة. وليست هنالك قاعدة تلائم كل موقف ولا قائمة من القواعد تشمل كل شيء. وفي النهاية، القاعدة الوحيدة التي تستطيع أن تعتمد عليها هي: قاعدة الاجتهاد.



## الفصل

## ٣٥

## الفضل يعود للمديرين الفنيين

هل شاهدت فيلم Wag the Dog؟ تُدعى الشخصية التي قام بتمثيلها دستن هوفمان باسم ستانلي موتس. يعمل ستانلي كمنتج. وفي مرحلة من مراحل الفيلم يقوم بدراسة حول كيف يعرف الجميع عمل المخرجين والممثلين ولكنهم لا يفهمون شيئاً عن عمل المنتج. وأخيراً يصرّ ويقول: «أريد أن يكون الفضل لي». وبدلاً من نيته ذلك الفضل يُقتلُ عمداً. وكان ذلك درساً لنا جميعاً.

كان يمكن لستانلي المسكين أن يكون مسؤولاً عن حساب زبون في وكالة. فإذا كنت تكافح من أجل الحصول على فضل أو مفضرة، فأنا أقترح أن تفكر بنوع آخر من العمل. وإذا كنت مسؤولاً عن حساب الزبون فواجبك أن تمنح الفضل أو الجدارة - لزيائتك، لزملائك - وألا تأخذه. أمّا الناس الوحيدون الذين يقدرّون عملك، فهم غالباً مسؤولون آخرون عن حساب زبون آخر.

منذ سنوات، أراد فريق فني عملت معه أن يقدم عملاً طموحاً لزبونتنا، وكنت أعرف أن زبونتي تميل بسرعة إلى إلغاء فكرة جديدة إذا سببت لها شيئاً قليلاً من العصبية؛ ولذلك اتصلت عبر الهاتف بالزبونة قبل تقديم العرض بيوم، وقلت: «هل لديك وقت لتناول العشاء هذا المساء؟» فأبدت موافقتها.

وذهبت دون أن يصحبنا أي شخص آخر من الوكالة أو من شركتها. وأمضينا وقتاً ممتعاً نتحدث عن كل شيء إلا العمل. وعندما حان الوقت المناسب، قلت: «ستشاهدين بعض الأفكار الهائلة غداً. لقد قام الفريق الفني بعمل مجهد إلى حد كبير من أجل المهمة، وهم فرحون حقاً بما لديهم ويرغبون في إطلاعك عليه. العمل كله بارع حقاً. ولكن جانباً منه يسبب شيئاً من العصبية، فانتبهي. وإذا كان هنالك أمر يزعجك، دعينا ألا نقلته فوراً، دعينا نتحدث عنه أولاً». فوافقت.

في اليوم التالي، استمر العرض بصورة حسنة حقاً، واشترت الزبونة ما أوصت به الوكالة. وفي طريق العودة إلى الوكالة، قال المدير الفني: «كانت مفاجأة، توقعت شجاراً، لم أتوقع من الزبونة أن توافق على توصيتنا».

أجبت: «كان العمل هائلاً، وأنتم قمتم بعمل مدهش أثناء تقديم العرض؛ ثم ابتسمت. أنا أعرف أنني عاونت في الوصول إلى النتيجة المناسبة، وقد أسعدني ذلك. ويعود الفضل للفريق الفني. وقد نالوه بجدارة واستحقاق.

## الفصل

### ٣٦

## لا تستطيع أن تدير حساب الزبون من مكتبك

عندما عملت في وكالة قاعدتها في مدينة بوسطن، كان زبوني الرئيسي في نيويورك. وكانت تلك الشركة تتعامل مع عدة وكالات، أما مؤسستها التجارية فإنها الوحيدة التي ليس لها فرع في نيويورك. وعلمت مسبقاً أنه إذا كان علينا أن نحافظ على أنفسنا ضد المنافسين، فعلياً أن أمضي وقتاً في نيويورك أكثر مما أمضي في بوسطن. وقطعت عدداً مدهشاً من الأميال في الجو في رحلات مكوكية بين المدينتين.

فإذا لم يكن لدي اجتماعات مع زبون في نيويورك مدرجة على برنامج العمل، كنت أختار يوماً أخطط فيه القيام بزيارة إليها. وأتصل باثنين من زبائني وأقول: «هيه، عليّ أن أكون في نيويورك يوم الخميس. فهل أستطيع أن أراكم حينئذ. أحب أن أتوقف كي

أسلم عليكم». بهذه الطريقة كنت أملأ جدول أعمالتي. وبين الاجتماعات أسير في الردهات لأسلم على معارفي الآخرين. وأحياناً، وُجد هنالك من يأخذني إلى مكتبه من أجل حديث من غير كلفة.

لقد كانت طريقة جيدة من أجل خدمة زبائني. وعرفت أنها طريقة ناجحة عندما كلّف أحد زبائني مؤسستي التجارية مهمة جديدة ثم قال: «أنتم، يا شباب، في بوسطن، ولكني أراكم أكثر مما أرى وكالات نيويورك».

إن العمل لحساب الزبون عمل ميداني. عليك أن تزور زبائنك بانتظام، سواء كان زبونك في الشارع المجاور أو في منطقة زمنية مجاورة، أما المكالمات التلفونية والبريد الإلكتروني فلا يحل محل المقابلة وجهاً لوجه.

لا تتوقع شيئاً من المشاكل قبل أن تنهي عمرك مع الزبون وتصرف. أمضِ وقتاً مع الزبون عندما تكون الأمور على ما يرام، يضيق صدر معظم الزبائن بالمسؤولين عن حسابهم الذين لا يحضرون إلا إذا كان هنالك خطأ أو خلل؛ فإذا كان ذلك الوقت الوحيد الذي ترى فيه زبونك، فلن تكون العلاقة الضرورية لإصلاح المشكلة التي ذهبت إلى هنالك لتدرسها.

عملت مرة مع مدير تنفيذي في وكالة لم يرغب بالسفر إلى مدينة حيث يقيم أحد أكبر زبائننا. كان زميلي عريقاً إلى حد بعيد،

ولكن لم يرق له تكوين علاقة مع الإدارة العليا. وخلال السنوات التي تعاملت الوكالة بها مع هذا الزبون، لم يحضر زميلي إلى المركز الرئيسي للزبون إلا نادراً جداً.

صرف الزبون النظر عن خدمتنا بعد استمرار بعض القضايا التي لم نتمكن من إيجاد حل لها، وهناك أسباب عديدة وراء الاستغناء عنا، وأحد هذه الأسباب - كما أظن - عدم الاكتراث أو الافتقار إلى المجاملة من جهة الإدارة العريقة في وكالتنا.

وجد المسؤول التنفيذي الأعلى أن من السهل الاستغناء عن خدماتنا، فلم تكن هنالك علاقة على مستوى القمة، ربما لو وجدت هذه العلاقة لاختلفت النتيجة.

من المستحيل تقريباً تمضية وقت طويل أكثر من اللازم مع الزبائن؛ ولذلك إذا لم يكن هنالك سبب محدد لمقابلة زبائنك، فما عليك إلا أن تخلق سبباً.



## الفصل

## ٣٧

## تجنب العمل في الخفاء

ربما قرأت عن خيرة المسؤولين عن حساب الزبون الذين طوروا علاقة شخصية حميمة مع زبائنهم لدرجة أنه يقال إنهم «يملكون» الحساب. يمكن - في حالات متطرفة حقاً - لمسؤول حساب الزبون أن يبيع الزبون إلى وكالات منافسة، فإذا انتقل مسؤول حساب الزبون إلى وكالة أخرى ينتقل الزبون معه.

لا أستطيع أن أقول كم هذا العمل غير أخلاقي، بكل ما في الكلمة من معنى. أجل، تقوم مسؤولية من مسؤولياتك الأساسية على تكوين رابطة قوية مع زبونك. أجل، يعمل الناس مع الناس، وليس مع منظمات. ولكن هذا لا يعطيك ترخيصاً لتجاهل التزاماتك نحو الوكالة التي توظفك لديها. وهذا هو السبب الرئيسي الذي تطلب من أجله الوكالات من المسؤولين العريقين أن يوقعوا عقداً يمنعهم من قبول إغراءات أو القيام بمنافسات تؤثر

سلباً على الوكالة، كما ينهاتهم عن أخذ الزبائن معهم عندما ينتقلون إلى وكالات أخرى.

يقوم واجبك على بناء علاقة قوية مع الزبون نيابة عن وكالتك وليس نيابة عن نفسك، وأنت لا تملك العلاقة مع الزبون، وإنما عليك أن تحافظ عليها؛ فأنت مؤتمن ومسؤول أخلاقياً لتفعل ما باستطاعتك ليشعر الزبون أنه وفيٌ ليس لك فقط ولكن أيضاً للعاملين في الوكالة والوكالة ككل.

فإذا بذلت جهدك لتسهيل الروابط بين زبونك والوكالة، فهناك احتمال ضئيل أن ينتقل الزبون معك إلى وكالة أخرى؛ فإذا قرر الزبون أن يجد وكالة جديدة بعدما غادرت وكالتك، فستعرف أن ذلك لم يكن بسبب عيب من جهتك. ولكن بسبب عيب في المؤسسة التجارية التي غادرتها. عندئذٍ ستشتهر بأمانتك واستقامتك. وإن سمعتك - في محيط عملت به مدة طويلة - أثنى من أي ربح خلال مدة قصيرة يمكن أن تحرزه من حساب يمكنك أن تنقله إلى وكالة جديدة.



## الفصل

## ٣٨

## العمل العظيم يظفر بالتجارة الربحة والعلاقة العظيمة تحافظ عليها

عند الاتفاق من أجل إعلانات مؤسسة تجارية جديدة غالباً ما يقول الزبائن إنهم يسعون وراء علاقة مع الوكالة، ومع ذلك اختيار الفائز بالإعلان يعتمد على المؤسسة التجارية التي قدمت عملاً أحبّه الزبائن أكثر من أي عمل آخر. ومن جهة أخرى، بالنسبة إلى المشاريع الحالية، غالباً ما يقول الزبائن إنه العمل الذي يهم، ومع ذلك يستغفون عن خدمات الوكالة بسبب انقطاع في العلاقة.

فكّر بكل اتحاد بين الوكالة والزيون الذي انحلت عراه، مع أنه كان يتميز بالعمل العظيم.

Ammirati & Puris, BMW. TBWA/ Chiat /Day, Taco Bell. Deutsch, IKea, Staples. BBDO, Charles Schwab  
Cliff Freeman

ويمكنك أن تضيف أمثلة أخرى. وقد تصبح القائمة طويلة للغاية.

أذكر ما قالته لي زبونة منذ سنوات: «أنا أحب عملكم، الوكالة وكالة مبدعة، ولكن أنتم، يا شباب، يصعب التعامل معكم. كل شيء عبارة عن شجار، إذا كان عليّ الاختيار، سأختار وكالة أقل موهبة بقليل، ولكن التعامل معها سهل بصورة عامة».

وبعد ذلك استغنت عن خدماتنا.

كنا قد ظفرنا بالمشروع المبني على عملنا. وخسرنا المشروع لأننا لم نفهم أن العمل العظيم هو الذي يفوز بالتجارة الرابحة، وأن العلاقة العظيمة هي التي تحافظ عليها. كنا نظن إذا قمنا بعمل عظيم ستهتم مسألة العلاقة بنفسها. إن الإعلان ليس فقط عمل خلاق، إنه إجراء علاقة كذلك.

لا أقصد بكلمة علاقة (تداول الغداء) مثلاً، علماً أن هنالك متسعاً لذلك بكل تأكيد. وإنما أقصد بكلمة علاقة القيام بكل الأشياء، وأن تمثل كل الأشياء، التي تبني الثقة مع الزبون؛ كالإصغاء، وطرح الأسئلة المناسبة، توقع المشاكل وحلها، الوفاء بالالتزامات، حسن التصرف بما يمكن أن يقع، إزالة المفاجآت غير السارة، الاشتراك بالعمل، والعمل باستقامة ونزاهة.

الزبون الذي يثق بك سيسعى وراء نصيحتك ومشورتك. الزبون الذي يثق بك سيغفر لك أخطاءك غير المقصودة، وسيعمل معك

لتصويبها. الزبون الذي يثق بك سيسشاركك في تحمل المجازفات التي تؤدي إلى عمل عظيم.

إن العلاقة تشبه الاسم التجاري: عليك أن توظف مالا لأجلها وأن تفهم أنها تكبر مع مرور الأيام؛ إنك لا تستطيع أن تتدفع بها. وإن أقل إشارة تتعلق بنفاق أو كذب أو تلاعب سوف تقضي على العلاقة، قبل أن يتاح لها فرصة للنمو والازدهار.

وعندما أسمع شخصاً يقول: «العمل هو الشيء الوحيد الذي يهم» أذكر الزبونة التي استغنت عن خدماتي منذ سنوات. وتذكرني هذه العبارة بالفكرة التي تقول: إنك إذا لم تسع وراء بناء علاقة قوية مع زبونك، فإنك معرض للإبعاد والطرْد، مهما كان العمل هائلاً.

يدور الإعلان حول العمل، ولكن تذكر أن الإعلان تجارة رابحة. والتجارة الرابحة تقوم على العلاقات، والعلاقات العظيمة تسمح للعمل العظيم أن ينمو ويزدهر.



## الفصل

### ٣٩

## نحن أكثر براعة معاً من أن نكون منفردين

عند توقيع إعلان الاستقلال، قال بن فرانكلن لزملائه في الكونغرس الأمريكي: «يجب أن نُشئق جميعاً معاً، وإلاّ سوف نُشئق جميعاً منفردين، بكل تأكيد». كان بن يخشى البريطانيين، أما السبب الذي دعاني أن أذكر (بن) فهو أنني أخشى أعداء الإعلان العظيم.

إن تكوين الإعلان وكل ما يتعلق به - الخطط، تقديم العرض، الموازنة، وبرنامج العمل - عبارة عن عملية تعاونية. وإن التعاون الفعال هو الأساس في تكوين إعلان عظيم؛ ولذلك لماذا يتصومع عدد وافر من الوكالات؟ ولماذا غالباً ما تتصرف أقسام في الوكالات - إدارة المشروع، الفريق الفني، الإعلام - كمنافسين أكثر من زملاء. ولماذا تتميز العديد من الوكالات بالمعارك الضارية، والنفوس العدوانية، والسياسة ضيقة الأفق؟

وقد تعذر بعضهم بسبب طبيعة الاختلاف الوظيفي الملازم غير المخطط لتكوين الإعلان، ولكن ليس معظم ذلك، كما أظن، إلا نتيجة تفضي بعض الناس عمن هو العدو وماذا يكون.

يتوقف شئنا زملائك معاً على معرفتهم أن عدوهم هو المنافسة. ليس العدو عدم توفر الوقت للقيام بالعمل، العدو هو كل ما يعيقك عن القيام بالعمل العظيم.

ذَكَرَ زملائك أنهم يحتاجون بعضهم من أجل تكوين أفضل إعلان ممكن بطريقة ماهرة وذات تكاليف فعالة ومؤثرة إلى أبعد الحدود، ذَكَرَهم أنهم معاً أكثر براعة من كونهم منفردين.

وأولاً وقبل كل شيء، ذَكَرَهم أنهم إذا لم يُشْنَقُوا معاً، وإذا لم يساعد بعضهم بعضهم الآخر سوف يُشْنَقُونَ منفردين حالما يستبدل الزبون وكالتهم بوكالة أخرى.



تواصل

obeikandi.com

## الفصل

## ٤٠

## لا تلتزم قبل الرجوع إلى الشورى

بدأت العمل شاباً في المؤسسة التجارية كمسؤول تنفيذي لحساب الزبون، وقد أسعدني الحظ أن أعمل مع زبون قادم من جهنم. و لا أعرف إذا كان هذا الزبون يكره الوكالات بصورة عامة أم كان يكرهني بصورة خاصة، ولكن ظهر الأمر كما لو أنني لا أستطيع أن أفعل أو أقول صواباً.

لطالما خشيت الاتصال التلفوني من هذا الزبون، وكان الفزع يصيبني قبل رفع سماعة التلفون، أما الاجتماع به فهو أمر أسوأ من ذلك، استلقيت على سريرى مستيقظاً في الليلة التي سبقت الاجتماع به في انتظار متوتر وتوقع حدوث الأسوأ.

أذكر نقاشاً صعباً إلى حد بعيد حول برنامج عمل؛ كان الزبون شديداً ولاذعاً وهو يقول: «يحتاج منكم، يا شباب، كتابة إعلان مدة أطول من المدة التي أحتاجها تولستوي لتأليف كتابه (حرب وسلام).

أريد أن أرى نسخة بعد يومين بدءاً من تاريخ اليوم، وليس بعد أسبوعين بدءاً من تاريخ اليوم، حسناً؟»

لم أعرف في ذلك الوقت أن ذلك هو اختبار. أوقع هذا الزبون في نفسي الخوف والرهبة، لم أعمل إطلاقاً مع شخص مثله من قبل. فعندما قال: «حسناً؟» كانت الكلمة متكلفة وفيها مغالاة وعدم صدق. لقد قصد: «نفذ ذلك أيها الحمّال التافه».

وكان المخرج الوحيد أن تقول لنفسك: «ستأخذ عقوبة» وتتخلى عن العمل سريعاً. ولكنني أدركت أن ذلك سيؤجل عقوبة أسوأ. ومن المستحيل الحصول على نسخة له في ظرف يومين، وإذا أخفقنا في تقديم العمل، فإن غضب الزبون سينصب عليّ.

لقد عرفت كذلك أن قولي: «لا» سيؤدي إلى غضب شديد وثورّة. وسيرفع سماعة التلفون ويطلب رئيسي ويصرخ ويزعق.

ولذلك، بعد لحظة قلت: «دعني أقوم بمكالمة تلفونية سريعة وأرى ماذا نستطيع فعله» نظر إليّ الزبون بصورة ساخرة وقال: «طبعاً، اذهب وتحدث مع أصدقائك». خرجت من مكتبه ووجدت تلفوناً وتحدثت مع زملائي الفنيين. وبعد توسل ورجاء، وافقوا أن يقوموا بعمل شيء للزبون خلال أربعة أيام.

عدت للزبون وقلت: «أنا أعرف أنك تريدّه خلال يومين، ولكن ما رأيك أن أقدمه لك خلال أربعة أيام. وهذا تحسن كبير بالمقارنة مع أسبوعين».

كان جوابه: «ثلاثة أيام». فأجبت: «جون، أستطيع أن أضغط على الفنيين لإنجاز العمل خلال ثلاثة أيام، ولكن وقتاً كهذا لا يكفي لإنجاز عمل مناسب. سنضطر إلى إعادة الكتابة بصورة شاملة وأخذ المزيد من الوقت. أعطنا الأيام الأربعة وسوف نتجز وعدنا».

وكان جوابه: « يجب أن يكون عملاً بارعاً».

وعندما عدت إلى الوكالة لم يكن الفنيون سعداء، لكنهم عرفوا أنني كنت أتعامل مع هذا الزبون وقدروا الموقف وأنجزوا العمل خلال أربعة أيام.

ليس لدي زبون سعيد تماماً ولا فريق سعيد كذلك. ولكنني نجحت في إيجاد حل قبل أن يطلب الزبون من رئيسي أن تطردني من العمل وقبل أن يظن زملائي أنني خنتهم.

تعلمت من هذه المعاناة ألا ألتزم قبل الرجوع إلى الشورى.

عندما يرجو الزبون التماساً - إذا تجاوزنا عن ذكر الطلب - فإن أول ردّ غريزي ومعقول أن تقول: «نعم» وكلما كان الزبون أكثر عراقة تصبح الحاجة عاجلة أكثر، ونبرة الصوت أعلى، وورغبتك في التزام فوري أقوى.

لا تفعل ذلك.

حتى من أجل الالتماسات التي تبدو بسيطة، إن كلمة «نعم» من طرف واحد ليست الجواب المناسب؛ فهي تؤدي إلى ضرر بالغ للجميع - إلى زملائك، وإلى نفسك، وأكبر ضرر، إلى زبونك.

إن الالتزام دون تشاور يتجاهل الطبيعة التعاونية لتشكيل إعلان، ولا يحترم الناس الذين تعمل معهم. أضف إلى ذلك، ربما لا تستطيع أن تقدم العمل حسب التزامك.

قد تكون شخصاً كبيراً في سلسلة من الوكالات التي تقدم الطعام، وربما توجد لديك القدرة أن تقول: «نعم» ولكن سرعان ما ستشعر أنت وزبونك بعواقب الممارسة غير المنضبطة لقوتك. سيضعف ذلك عمل الفريق وسيهدم المعنويات ويدمر مصداقيتك. في الواقع، كلما كنت أكثر عراقية، يسهل عليك أن تشرح لزبونك رغبتك في الرجوع إلى زملائك قبل أن تقول كلمة: «نعم».

لا يعني ذلك أن تقول «لا» أيضاً. (راجع الفصل ٤١)

يعتمد الجواب الدقيق الذي تعطيه على الظروف طبعاً، ولكن من المستحسن أن يكون على النحو التالي: مثلاً: «أظن أن كل شيء سيكون على ما يرام، ولكن أعطني مهلة دقيقة واحدة ومن ثم سأعود إليك».

اذهب لزملائك، واحصل على اتفاق جماعي في الرأي، ثم عد إلى زبونك دون تأخير. يحتاج الزبون جواباً بسرعة، وهذا ما تحتاجونه جميعكم كي تبقوا على قيد الحياة.

## الفصل

# ٤١

### ليس هنالك «لا» في مفردات زيونك

يقوم عمك على بناء الجسور وليس العوائق. وكلمة «لا» تبني العوائق.

ولذلك، حتى لو رجا الزبون التماساً غير معقول كما يبدو - حول آخر موعد مثلاً، أو الميزانية، أو تعديل في العمل - إن كلمة (لا) ليست الجواب. لا تساعد كلمة (لا) أحداً - لا الوكالة، ولا زملائك، ولا الزبون طبعاً.

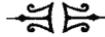
إذاً، ما هو الجواب المناسب؟

أولاً - تذكر ألا تلتزم بأمر دون مشورة. وحتى لو تحدثت مع زملائك، ربما لا تزال غير قادر أن تقدم لزيائنك ما يريدون تماماً.

عندما لا تستطيع أن تقول كلمة «نعم» غير المدروسة، قدم الكلمة المدروسة: «إليك ما أستطيع أن نفعل، إنه ليس حلاً كاملاً، ولكن هل يعالج حاجتك؟»

ناقش، فاوض، تعاون، حلّ المشكلة مع الآخرين. حتى الزبائن الذين يصعب إرضائهم عادة يقبلون حلاً معقولاً، وخاصة عندما تسعى جاهداً لتقدم لهم ما يريدون.

هذا ما حدث معي في القصة التي رويتها عن «الزبون القادم من جهنم» في الفصل ٤٠. وأعترف أن المفاوضات لم تكن مهمة، ولكنني أقنعت الزبون أن يقبل (وهو غير راض تماماً عن عملنا) حلاً يحقق معظم ما طلبه منا دون أن أزعج زملائي تماماً. أما أنا فقد بقيت على قيد الحياة لأعمل في يوم آخر.



## الفصل

### ٤٢

## قبل أن تخبر الزبائن أو الزملاء بما تفكر أخبرهم بما تعلم

لكل شخص رأي، وأنت تريد أن تسمع رأي الجميع وخاصة رأي زيونك.

هنالك ما يحثك أن تضيف رأيك إلى تلك المجموعة من الآراء المختلفة. وعليك، في الواقع، أن تفعل ذلك. ولكن قبل ذلك، تذكّر أن واجبك أن تكون مصدراً من مصادر الخبرة في عملك - ليس مصدر آراء فقط وإنما مصدر حقائق أيضاً.

إذاً، ضع الحقائق على المنضدة أولاً. إضافة إلى ما تعرفه عن المنافسين والزبائن أو أي شيء آخر له تأثيره على المناقشة. والأشخاص الآخرون لهم آراؤهم أيضاً. ولكن إذا كانت الحقائق تُظهر للزيون المحاسن، فإن الحقيقة التي تقدمها أنت تزخر بالحياة والنشاط.



## الفصل

## ٤٣

قبل أن تعطي الزبائن ما يحتاجون  
أعطهم ما يريدون أولاً

غالباً ما سأقول للزبائن: «أعطونا المشكلة، وليس الحل. اطرحوا السؤال، ولا تعطونا الجواب. دعونا نحل المشكلة. من أجل ذلك أنتم استخدمتونا، نحن نريد أن نساعدكم في الوصول إلى المكان المناسب».

يوافق بعض الزبائن على ذلك، و لا يوافق آخرون. في هذه الأيام، نستخدم أعداداً وافرة من الزبائن الوكالات من أجل التنفيذ، وليس من أجل التفكير، لكن اللوم لا يقع كله على الزبائن؛ فقد أسهمت الوكالات في إضعاف جدارتها واعتبارها أمام الزبائن. تحسّن الوكالات القيام بإعلانات تلفزيونية على نحو أفضل من قيامها بحل مشاكل التسويق. وقد أجاز هذا الأمر للمؤسسات الاستشارية أن ترجع وكالات الإعلان كمستشاري تخطيط رئيسيين إلى موظفين من مستوى C ينفذون أوامر الزبون.

وكان نتيجة ذلك أن العديد من الزبائن لم يعودوا يقولون: «هذه هي المشكلة التي أريد منكم أن تعالجوها»، وإنما يقولون: «هكذا أريد حل مشكلتي، الآن اذهبوا للقيام بتنفيذ الإعلان».

فإذا كانت هذه هي المشكلة التي تجابهك فماذا تفعل؟

أولاً دعني أرشدك إلى الأمور التي لا ينبغي أن تفعلها: لا تستسلم لإغراء يدفعك لإنقاذ الزبائن من أنفسهم. فإذا اتخذوا قراراً، أو إذا أعطوك توجيهات، احترم ما يقولون. ولكن كن مستعداً كي تقدم لهم ما طلبوه منك.

على كل حال، إذا كان طلبهم مغلوطاً، أو إذا كان غير كاف من ناحية ما فمن واجبك أن تتجاوز المطلوب.

وبعدما بذلت ما في وسعك لتنفيذ توجيهات الزبون بصورة فعالة، عليك أن تقدم احتمالات أو أشياء مستطاعة أخرى. تأكد من إعطاء الزبون ما يريد أولاً، ومن ثم أطلعه على ما تظن أنه بحاجة إليه.

فإذا توفّر أمام الزبون خيار فإنه سيأخذ القرار الحكيم، وخاصة إذا احترمت حقاً رغباته، وقمت بأحسن عمل ممكن حسب التوجيهات التي قدمها لك، وخاصة إذا طوّرت علاقة مبنية على الاحترام والثقة المتبادلتين.

ومع ذلك، يتبنى أحياناً أذكى الزبائن خيارات ليست هي الأذكى، فإذا كان من المستحيل إقناعهم بأمر خلاف ذلك، وإذا كان

من المستحيل حثهم للوصول إلى توصيتك أو اختبارها، فسيكون عليك أن تعتمد على السوق ليقوم بإقناعه بدلاً منك. ربما في المرة القادمة، سيرغب الزبون أكثر من الآن في طرح الأسئلة أكثر من تقديم الجواب، والاعتماد عليك وعلى وكالتك من أجل الوصول إلى حل.



مشكلة

obeikandi.com

## الفصل

## ٤٤

### دائماً فكر بالمرحلة الختامية

كانت الزبونة مخطئة. كانت الوكالة قد وافقت على تكوين إعلان مقروء حسب برنامج محكم التوقيت على نحو يدعو للسخرية، إضافة إلى تفاهم يقول: إنه علينا تقديم العرض في يوم محدد. والآن تقول الزبونة: إنها لا تستطيع الحضور إلى الاجتماع في اليوم الذي اتفقنا عليه. كانت تريد تأجيله يوماً واحداً، وفي الوقت نفسه تلتزم بالمواعيد مع المجلات. وقالت: «يمكنكم تنظيم يوم في برنامج العمل».

طبعاً نستطيع، ويسعدنا أن يكون هنالك يوم آخر لتطوير أفكار فنية. ولكن لم يكن برنامج العمل هذا عادياً. لقد تفكك وتحول إلى ساعات، وليس إلى أيام. وإن خسارة يوم واحد مقدار كبير من الوقت، ويهدد بنسف تاريخ يوم الانتهاء من العمل.

كان يمكن أن نُصر على التمسك ببرنامج العمل الأصلي، وكان يمكن أن نفوز في المناقشة، ولكن يمكن أن نخسر في النهاية.

وقد تتذكر الزبونة في مرة قادمة إذا طلبنا منها أن تكون متسامحة بالنسبة لموعد أو تاريخ، وأستطيع أن أراها مشيرة إلى برنامج العمل ثم مشيرة إليّ قائلة: «هذا ما التزمت به؛ ولذلك لا تفكر أبداً بطلب ساعة إضافية، إذا تجاوزنا عن ذكر يوم إضافي». ولذلك فكرنا كيف نلتزم بالمواعيد مع الصحف والمجلات، بالرغم من يوم من التأخير بالنسبة لتقديم العرض الفني. أما الرسالة التي أريد أن أقدمها فهي كما يلي: إن العمل مع الزبائن والزملاء عملية لا تنتهي من المفاوضات و التسويات، ودائماً فُكّر بالمرحلة الختامية، وتذكّر أن الفوز في مناقشة يمكن أن يؤدي إلى خسارة مشروع.



## الفصل ٤٥

### لا للمفاجآت المتعلقة بالمال والوقت

بعد أن توليت الإشراف على حساب كبير في إحدى الوكالات التي عملت لديها، تبين لي أن الوكالة قد تجاوزت، خلال مدة سبعة أشهر، ميزانية الأجور بنحو مليون دولار. (نعم، مليون دولار). لقد كانت العلاقة بين الزبون والوكالة متقلبة، ورأت الإدارة السابقة المسؤولة عن الحساب أن تخفي تجاوز الأجور عن الزبون خشية أن يتعرض الحساب للخطر.

أنا ورثت هذه المشكلة وأنا أدرك أن القاعدة الأساسية في خدمة الحساب تقوم على عدم مفاجئة زبائنك بتجاوز النفقات أو التأخير في برنامج العمل. ولكن كان لي ميزة وهي أنني الشخص الجديد المسؤول عن حساب الزبون، وبحث في تجاوز التكاليف. وظهر أن نصفه تقريباً كان بسبب انعدام كفاءة الوكالة، ونصفه الآخر بسبب التعديلات المفترطة للزبون ومهام إضافية غير مدرجة في الميزانية.

وعندما قام الزبون بمراجعة العمل وأضاف بعض المهام الأخرى، كان على الوكالة طبعاً أن تعدّل الميزانية وتحصل على موافقة الزبون من أجل أجور أعلى. ولكن الوكالة أخفقت بالقيام بذلك خوفاً على مستقبل الحساب، ومع مرور الوقت، أصبحت المشكلة أكبر وأكبر كما أصبح من الصعب بصورة متزايدة القيام بمعالجة ما .

وبدلاً من مناقشة القضية مع الزبون تجاهلها فريق حساب الزبون. وعندما ضغط قسم المحاسبة في الوكالة على فريق حساب الزبون كي يفتح الزبون بالموضوع أجاب أعضاء الفريق: «إذا فعلنا ذلك، فسوف نخسر الحساب».

أخبرت إدارتي أنني سوف أسوي القضية دون تأخير، وهياتهم أن يتوقعوا لا شيء أكثر من نصف فائض المليون. ثم ذهبتم لمقابلة الزبونة وأطلعتها على المشكلة واعتذرتُ بسبب إخفاق الوكالة في الكشف عنها، واقترحتُ أن تتحمل الوكالة نصف الفائض وأكدتُ أن ذلك لن يحدث ثانية.

وبدلاً من غضبها، ولها كل الحق أن تغضب، وبدلاً من الاستغناء عن خدمات الوكالة في الحال، وكان من السهل أن تفعل ذلك، قبلتُ الزبونة اعتذارني والحل الذي اقترحته، وتابعنا علاقة مثمرة لسنوات بعد ذلك.

إنها مشكلة ولكنها ليست من صناعي، ولكن حتى لو كانت كذلك، فقد أخذت على نفسي عهداً ألا أنساق إلى ذلك الوضع

ثانية. كما التزمت أمام نفسي أنني سأطلع الزبائن منذ البداية على المعاني المتضمنة في النفقات وتوقيت قراراتهم؛ وذلك لاتخاذ قرارات مدروسة.

وإذا اتصل زبون من أجل تعديل أو طلب ما، فقد يجعلك هذا الاتصال قلقاً نوعاً ما لتقول: «دعني أحسب كم سيكلف هذا التعديل وفيما إذا كان له أثر على برنامج العمل أم لا، ثم سأتصل بك ثانية». ولكنك أنت مدين بهذا لزيائنك ولوكالتك للقيام بذلك بالضبط. وبفعلك هذا، أنت تتفادى أخطاراً عندما يكبر المشروع أكثر مما كان مخططاً له، وتتجنب كذلك مفاجآت مستقبلية تؤدي إلى عواقب مؤلمة تبدأ بفقدان المال، إلى فقدان الثقة، وفقدان المشروع والحساب.



## الفصل

## ٤٦

## علاج المشكلة مباشرة وسريعاً

يتطلب الإعلان عدداً وافراً من العاملين، وإذا اطلعت على عدد العاملين الذين يقومون حتى بأبسط المهام، فسيدهشك حجم العمل الذي ينجز دون أخطاء.

ومع ذلك تخرج الأمور عن السكة المرسومة لها، وأحياناً يخرج القطار عن سكته ويتحطم بصورة كاملة، مثلاً، آخر موعد لتسليم العمل لا يتحقق، أو هنالك غلطة في الإعلان المقروء، أو إعلان مفلوط يرسل إلى جهة غير مناسبة، فعندما تنحرف مسألة عن مسارها، اتصل بزيونك لتشرح له على نحو كامل ماذا ولماذا حدث ذلك. وتهيأ، في أي وقت مناسب، أن تذكر له طريقة أو أكثر لمعالجة المشكلة. تحرك بسرعة، أنت تريد أن تبلغ الخبر السيئ لزيائنك، ولا تريدهم أن يسمعه من مصدر آخر.

إذا كانت الوكالة في أزمة مالية، اطلب حلاً مشاركاً الإدارة العريقة واعملوا ما بوسعكم أن تعملوه مالياً قبل الاتصال بالزبون، قدموا طواعية الحل المالي قبل أن يطلبه منك الزبون.

أولاً وقبل كل شيء، أبداً لا تكذب على زبونك في أي وقت. قد تكذب دون أن تتعرض لعواقب وخيمة، ولكن في مرحلة ما، لن تسلم من الأذى. فإذا كذبت وكان هنالك دليل على كذبك، فإنك ستفقد إلى الأبد مصداقيتك، وهي أعلى ما لديك.



## الفصل

## ٤٧

## إذا كان هنالك خطأ، تحمل المسؤولية

يقول ستيف غاردنر، رئيس مجلس إدارة The Gardner-Nelson Project: «يتمتع أفضل المسؤولين عن حساب الزبون بشعور بالمسؤولية كبير لدرجة أنهم يلومون أنفسهم إذا كان هنالك خطأ أو خلل». إنه على حق، وهكذا يجب أن يكون الأمر.

منذ سنوات تناولت الغداء أنا والمدير الفني للوكالة مع مراسل المنشورات التجارية. وسأل المراسل عن عمل قمنا به لأحد الزبائن. فقال المدير الفني عملنا لإطلاق حملة لمنتج جديد من أجل ذلك الزبون. وسجل المراسل ما سمع منه، وبعد يومين، كانت تحتوي القصة التي نشرت عن وكالتنا إشارة إلى إطلاق حملة لمنتج الزبون. كان هنالك فقط مشكلة صغيرة: لم يعلن الزبون شيئاً عن المنتج الجديد بعد.

تميّز الزبون غيظاً وكان في غضب شديد عندما اتصل بي وأراد أن يعرف كيف يمكن للوكالة أن تكون على هذه الدرجة من

الحماقة. فقلت: إن الخطأ خطأي ولم أقل شيئاً عن المدير الفني الذي أفشى الخبر. ولما كنت مسؤولاً، فمن واجبي أن أسعى أن لا يكشف المدير الفني أي شيء سري وموضع ثقة. لم أكن الشخص الذي صدرت عنه الخطيئة، ولكنني لم أفكر مرتين بالاعتراف بها. أنت تمثل سترأ لكل العاملين في الوكالة، فإذا حدث خطأ في الإعلام أول العمل الفني أو الإنتاج، فقد حدث ذلك أثناء مناوبتك ومراقبتك. أنت مسؤول. اعترف واستعد لتلقي الغضب والانفعال من زيونك.



obeikandi.com

المشاركة بنشاط  
اجتماعي

obeikandi.com

## الفصل

# ٤٨

### تذكر الجانب الشخصي في علاقات العمل

تأخرت فقط خمس دقائق عن حفل عشاء دعانا إليه أحد الزبائن. وعندما وصلت، كان الجميع جالسين. وكان هنالك مقعد لي تُرك عند نهاية المنضدة. ليس هنالك أي خطأ أو عيب في ذلك. إلا.....

إلا أنني جلست بالقرب من زملائي في الوكالة، وليس بالقرب من الزبائن. كان الزبائن عند طرف منضدة طويلة. توجب عليّ أن أحييهم بصوت مرتفع.

ليس هذا ما توقعته - إنما توقعت ترتيباً للمقاعد حسن التنسيق. وبسبب عدم توفر بطاقات للمقاعد تُوجّه المدعوين إلى مقاعدهم، أصبح الجلوس مسألة شخصية؛ وهكذا جلس الزبائن مع الزبائن. وتجمع العاملون في الوكالة معاً. أما الغرض الأساسي

من حفل عشاء يحضره الزبون والوكالة فهو أن يتعرف الواحد على الآخر على نحو أفضل. وأحسن طريقة لتحقيق ذلك نشر الزبائن وعاملي الوكالة هنا وهناك والحرص على توزيعهم أزواجاً أزواجاً بصورة محددة.

لقد أفدتُ من موقف شبه مثالي. طلبت أن نشرب نخب سنة ناجحة من الشراكة والمزيد من الاحتفالات لقضاء عطلة معاً. ثم طلبت من الحاضرين أن يتذوقوا قليلاً من النبيذ. وعندما أتيحت الفرصة لتبادل المقاعد، غيرت مكاني واستطعت أن أتحدث مع زبونين.

كانت الأمسية جميلة، ولكن بالنسبة لي، لقد فوّتُ فرصة لمعرفة الزبائن على نحو أفضل.

إذا كنت مسؤولاً عن إدارة نشاط اجتماعي مع زبونك، احرص أن تأخذه بعين الاعتبار كما تأخذ أي اجتماع عمل بعين الاعتبار. تأكد من تخطيط كل تفصيل؛ وذلك للحصول على أكبر فائدة ومنفعة من هذا النشاط الاجتماعي.

إذا كان هنالك زبائن قادمون من خارج المدينة، استقبل طائرتهم شخصياً. أما إذا كنت تعمل في مدينة حيث لا يمكن القيام بذلك - نيويورك أو شيكاغو أو لوس أنجلس - اتصل بمكتب تأجير السيارات، مكتب تعرفه جيداً، قابلهم وأحضرهم إلى مكتبك. اطلب من مكتب تأجير السيارات أن يرسل سيارة وليس نقالة، إنه اجتماع عمل وليس حفلة راقصة.

قبل أن يقوم زبونك بالزيارة، أبدأ استعدادك للقيام بالحجز في الفنادق، أو على الأقل اقترح اسم فنادق جيدة تتسجم مع ميزانية سفر الزبون وسياسته، وقريبة من الوكالة على نحو ملائم. وعندما تعرف اسم الفندق الذي يقيم فيه الزبون، اتصل بالمدير المساعد لتعرف إذا كان من الممكن تحسين الغرفة كشكل من أشكال المجاملة.

ثم اتصل بالبواب ليهيئ شكلاً من أشكال اللطافة ويضعها في الغرفة قبل وصول الزبون، وقد تأخذ اللطافة شكل أزهار أو زجاجة من المياه المعدنية أو طبقاً من الفاكهة الطازجة، أو كل هذه الأمور. وضع رسالة قصيرة للترحيب باسم الوكالة، سيقدر الزبون مثل هذه الأمور وستروق له هذه الإيماءة.

خصص سيارة نقل إلى الفندق ومنه إلى الوكالة. ثم رتب سيارة من مكتب تأجير السيارات ليعيد الزبون إلى المطار عند اختتام الزيارة.

ادعُ زبونك لتناول العشاء معك في الليلة التي تسبق الاجتماع أو في المساء الذي يلي اختتامه، فإذا قبل الزبون الدعوة عليك أن تختار مطعماً تعرفه جيداً وتدع زبونك يشعر بأنه مرتاح، وأنه زبون خاص. كما ينبغي أن يكون المطعم هادئاً لتتمكن من إجراء محادثة بينكما، حاول أن تعرف ذوق زبونك وما يفضله ورغباته الخاصة. هل يرغب في أماكن غير رسمية وبسيطة؟ أم مكان آخر يقدم عشاءً طيباً؟ كلاسيكي أم حديث؟

نظم العشاء بعناية فائقة. من هم الأشخاص الذين يعرفهم الزبون ويحبهم؟ من هم الأشخاص الذي عليه أن يقابلهم أو يتعرف عليهم على نحو أفضل؟ من هم الناس المناسبون للزبون في مناسبات كهذه؟

عموماً، اتبع قاعدة تقوم على حضور شخصين لا أكثر من شخصين، من العاملين في الوكالة أمام كل زبون. وعلى العاملين في الوكالة أن يركزوا حديثهم على الزبون وليس على بعضهم. إن نسبة ٢ إلى ١ تضمن لك ذلك. إن نسبة ١ إلى ١ أفضل أيضاً. أما إذا كانت النسبة أكثر من نسبة ٢ إلى ١ كل زبون، فإن هذا يجعل حفل العشاء ضئيل القيمة، وليس هذا هو الانطباع الذي تريد أن تتركه على زبائنك أو زملائك أو إدارتك.

إن مجموعة صغيرة أفضل من أجل مناقشة العمل من مجموعة كبيرة، والمجموعة الكبيرة أفضل من أجل التسلية المحضة من المجموعة الصغيرة. التسلية مقبولة، التسلية هدف مقبول في حفل عشاء مُقام للزبون، أنت تريد من الزبائن أن يكونوا سعداء في هذه المناسبة، وإنه لشيء رائع إذا كنتم (أنت وزملاؤك) سعداء كذلك.

إذا كان هنالك مجموعة كبيرة استعمل بطاقات للمقاعد؛ وذلك لتسيق تلك المقاعد على نحو يلبي ضرورة العمل. ربما تريد من الزبون أن يتعرف على أشخاص محددين، أو ربما تريد من

أعضاء محددين من الفريق أن يجلسوا بالقرب من زبائن محددين؛ لأنك تعتقد أنهم سوف يتواصلون على المستوى الشخصي.

قبل حفل العشاء، نظم قائمة طعام خاصة وضع نسخاً منها عند كل مقعد حول المنضدة. يبسط هذا الترتيب الأمسية ويجعلها تبدو أمسية خاصة، وتذكر أن تخفي الأسعار عن الناظرين، وهي لمسة لطيفة.

تحدث إلى مدير المطعم عن المكان الذي سيجلس فيه المدعوون في قاعة الطعام. قد يكون من الأفضل اختيار مطعم فيه قاعة طعام خاصة، ومن جهة أخرى، قد تكون الأصوات المختلطة في قاعة الطعام الرئيسية أكثر إمتاعاً.

ترأس أي حفل عشاء، صغيراً كان أم كبيراً، كما تترأس اجتماعاً. احضر قبل زبائنك أو احضر معهم، ابدأ حسب الموعد المحدد، تصرف كمضيف، أشرف على المحادثة ولكن لا تهيمن عليها. احرص أن يشترك كل زبون في المحادثة.

اجعل الجو مفعماً بالنشاط والحركة: اطلب من الحاضرين أن يتذوقوا قليلاً من العصائر، اشترك معهم في تناول بعض المقبلات، اطلب من كبير الطهاة أن يتحدث عن قائمة الطعام، اطلب من الحاضرين أن يشربوا بعض الأنخاب، افعل كل ما يلائم هذه المناسبة.

تدبر مسألة الفاتورة سلفاً وعلى نحو لا تضطر فيه أن تتعامل مع هذه المسألة عند نهاية الأمسية أمام الزبائن.

تذكر أن حفل العشاء نشاط اجتماعي، ولكن لا يزال عشاء عمل. تيقن مما تشرب، افتح عينيك وأذنيك لإشارات وتلميحات زبائنك الشفهية وغير الشفهية.

حاول أن تنهي الأمسية باكراً إذا كان هنالك اجتماع في الصباح التالي، أو إذا رغب الزبائن بالسفر باكراً - إلا إذا رغبوا، طبعاً أن يواصلوا الحفلة. فإذا كانت الحالة هكذا، خذ بعين الاعتبار مكاناً تذهبون إليه بعد حفل العشاء. فإذا كانت المجموعة من الزبائن شباباً، فإن نادياً للرقص قد يكون مناسباً. وإذا كان الزبائن أكبر سناً فإن نادياً لموسيقا الجاز هو أنسب.

تأكد أن يعود زبائنك إلى فندقهم بسلام. خصص لهم سيارة من مكتب تأجير السيارات ورافقهم إذا كان ذلك ضرورياً. أخبرهم عن تقديرك الكبير لتمضيتهم الأمسية مع الوكالة، أعلمهم أنكم (أنت وزملاؤك) أمضيتهم وقتاً سعيداً، ادعم هذه الفكرة بمذكرة مكتوبة ترسلها إلى كل زبون.

ومن ثم تذكر أن تشكر زملاءك لمشاركتهم إياك، بالنسبة لهم، كانت الأمسية ممتعة، ولكنها أبعدهم عن أسرهم وأصدقائهم. إنها لا تزال أمسية عمل.



## الفصل

## ٤٩

## تبين ما يحب زبونك ولكن لا تقبل بتسوية مُذلة

يعيش، كما يبدو، بعض زبائني من أجل لعبة الغولف. وهم لا يلعبونها فقط وإنما يتفلسفوها صباح مساء. أنا لا أَلعب الغولف ولكنني أستطيع أن أتحدث عنها. أسعى دائماً أن أقرأ مقالات رياضية عن مباريات الغولف الكبيرة. فإذا رغب زبائني أن يتحدثوا عن كيف فَقدَ اللاعب تايفر وودز السيطرة على أعصابه في مباريات بريطانيا المفتوحة، فسأكون مستعداً أن أتحدث عن ذلك.

أنا مستعد كذلك أن أتحدث عن أحدث فيلم، واستعراض برودوي المثير إلى أبعد الحدود، والمطعم الجديد الذي يتحدث عنه الناس بهذين. أي من لعبة البولينغ إلى الموسيقىار بيتهوفن، وغير ذلك. فإذا أردت أن تكون جيداً في حساب الزبون، عليك أن تحب ما يحب زبونك. ويترتب على هذا أن تطلع اطلاعاً حسناً على الثقافة العامة، وعلى الأقل النجاح في أبحاث رقيقة الثقافة.

كما عليك أن تتمتع بحكمة كافية لتتجنب مناقشات عن السياسة أو الدين أو الأبحاث الجدلية التي من الأفضل الابتعاد عنها. وتذكر، مهما بلغت درجة صداقتك، أن الزبائن عبارة عن زبائن، وليسوا أصدقاء، فأصلح من وضعك في الحال.

تطلب خدمة الزبائن أن تكون لين العريكة، قابلاً للتكيف، متفتح الذهن وقادراً أن تتدبر الأمور غير المتوقعة بكياسة. كما تتطلب أن لا تتنازل عن استقامتك وصدقك وإحساسك بالعدالة.

كن مستمعاً جيداً، اكثرث اكرثاً صادقاً بحياة زبائنك - مهنياً وشخصياً - ولكن احترم دائماً خصوصياتهم وأسرارهم. لا تفرض العلاقة بالقوة، وإنما خذ الوقت الضروري لبناء علاقة شخصية.

لقد عملت مع زبونين مدة أكثر من عامين وعرفتهما جيداً. وتناولنا غداءً عرضياً معاً أكثر من مرة. وفي يوم من الأيام، وبعد انتهاء الاجتماع، اقترحت أن نواصل، نحن الثلاثة، المناقشة خلال تناول وجبة العشاء. ثم تذكرت أن لكل منهما طفلاً صغيراً. كنت وقتها عزباً ودون اكرثات كبير بالأطفال، ولكن هذا لم يمنعي من أن أقترح إحضار الأطفال معنا.

وخرجنا، نحن الخمسة، لتناول البيتزا. ووجدت متعة في ذلك بقدر ما أجد متعة في تناول عشاء لدى أي زبون، وكانت طريقة هائلة لشد عرى العلاقة مع زبائني. ومنذ ذلك الوقت، وأنا أسأل عن أحوال أولادهم بالاسم بين الحين والآخر.

وقد تعلمت من ذلك أن أتبنى ما يحب زبائني.

## الفصل

# ٥٠

### مهما أصبحت العلاقة ودية

### لا تنس أنها علاقة عمل

في إحدى المناسبات شريت عدة كؤوس من المارتيني أكثر من اللازم (في الواقع، بالنسبة لشخص خفيف الوزن مثلي، كأس واحد أكثر من اللازم) خلال تناول عشاء مع أحد الزبائن. وأخيراً انتهيت إلى وضع قلت فيه شيئاً ما كان ينبغي أن أقوله. ولحسن حظي وحظ وكالتي لم تحدث إساءة أو أضرار. ولكنني تعلمت درساً عن ضبط النفس.

إذا عملت مع زبائن وقتاً طويلاً، فالفرصة متاحة عادة لتمضية بعض الأوقات معهم خارج المكتب. وهناك غداء أو عشاء عرضي. ويمكن أن تلعبوا الغولف أو التنس معاً، أو تذهبوا إلى مباراة كروية. إنها من الأمور الحسنة التي تقوم بها. إن تمضية بعض الوقت بعيداً عن مكان العمل يسمح لك أن تتحدث عن العمل في جو مختلف،

ويمكن أن تفيد من هذه المناسبات لا لتكون اجتماعياً فقط ولكن أيضاً للبحث في قضايا عسيرة.

والآن، مهما كان عدد المرات التي تناولت فيها طعام العشاء، ومهما أصبحت العلاقة ودية مع زبونك، لا تحسب أن هذه العلاقة علاقة شخصية. لا تتس أن ذلك الشخص الجالس أمامك زبونك دائماً.

ولذلك راقب ما تشرب، راقب سلوكك، وراقب ما تقول، لا تنشر إشاعات عن حياة الناس الخاصة ولا تتكلم إذا لم تكن بكامل وعيك.



## الفصل ٥١

### إذا كنت زيوني مرة فستبقى زيوني دائماً

منذ بضعة أيام، تناولت الغداء مع أحد زبائني، وكان زيوني ذات مرة، لكنني لم أعمل معه لعقد من الزمن، إنما سمعت أن أبقى على اتصال معه بعد كل هذه السنوات، وليس من المحتمل - كما يبدو - أننا سنعمل معاً مرة أخرى. هذا لا يهم على كل حال.

إذا لم أعد أعمل مع زيون فأنا لا أقرر أن أبقى على اتصال به؛ لأن هنالك احتمالاً أنه سيستمر في التعامل معنا مرة أخرى، إذا كنت زيوني مرة، فستبقى زيوني دائماً. هذه هي وجهة نظري.

إذا كنت زيوني - ومن المحتمل أن نبقى على اتصال بعد أن توقفنا عن العمل معاً - سأسعى أن نعمل معاً، فإذا وجد مجال لتقديم العون فسأبذل قصارى جهدي؛ فإذا قررت أن تعمل مع وكالتي ومعني ثانية فسأكون بكل سرور منفتح الذهن لهذا الاحتمال.

لقد أصبح ذلك الزيون الذي تناولت معه الغداء صديقاً  
ومرجعاً للعمل؛ فقد أوصى بي أمام زبائن وأرباب عمل من المحتمل  
التعامل معهم، وكما قلت: ليس من المحتمل أن يكون زيوني ثانية،  
ولكن هذا لا يهم على كل حال.

