

لا يسعك الفوز في مشاجرة مع زبونك

بالإضافة إلى 49 قاعدة أخرى  
لتوفير خدمة ممتازة

بقلم: توم ماركرت

نقله إلى العربية  
أبوبكر محمد

العبيكان  
Obékan

Original Title:  
**You Can't Win a Fight with Your Client  
& 49 Other Rules for Providing Great Service**

Tom Markert  
Copyright © 2007 by Tom Markert  
ISBN 10: 0-06-122855-9  
ISBN:-13 978-0-06-122855-1

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition  
Published by: HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY 10022, U.S.A.

ق ل م ل ل م ل ل ق ك ل ت

© **الرياض** 2008 - 1429

ISBN 3 - 536 - 54 -9960-978

الناشر: شركة **الرياض** للأبحاث والتطوير

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب.  
هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

الطبعة العربية الأولى 1430هـ - 2009م

1428 م ل (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

ماركت، توم

لا يسعك الفوز في مشاجرة مع زبونك. / توم ماركت؛ أبو بكر محمد - الرياض 1428هـ  
121 ص؛ 21×14 سم

ردمك: 3 - 536 - 54 - 9960 - 978

1- البيع 2- التسويق 3- إدارة المبيعات

أ. محمد، أبو بكر (مترجم)

ديوي 658,8 رقم الإيداع: 1429 / 3858

امتياز التوزيع شركة مكتبة **الرياض**

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة  
هاتف: 4654424 / 4160018 - فاكس: 4650129 ص.ب: 62807 الرياض 11595

جميع الحقوق محفوظة للناشر. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



obeykhalid.com

obeikandi.com

يعود توم ماركرت في كتابه هذا والتابع لكتابه السابق (لا يسعك الفوز في مشاجرة مع رئيسك) ، لتقديم نصائح قيمة وأبدية لتوفير خدمة تجارية فريدة. ما أهم قاعدة؟ إنها: لا يسعك الفوز في مشاجرة مع زبونك!

بما أن الشركات الأمريكية الكبرى والصغرى قد حولت اهتمامها من الصناعة إلى تقديم الخدمات، فإن إرضاء الزبائن قد أصبح أساسياً لبقاء أي مشروع تجاري. وبرغم ذلك فإن القليل من الناس يحسن فن التعامل مع الزبائن بشكل ناجح. وفي كتاب (لا يسعك الفوز في مشاجرة مع زبونك) يعرض توم ماركرت أن السر وراء الخدمة الممتازة يكمن في فهم بعض المبادئ الأساسية وتطبيقها. ويقدم توم ماركرت من خلال خمسين جرة صغيرة نصائح عملية لكيفية تدبير العلاقات مع زبائنك والتأكد أنهم يتلقون خدمة جيدة تجعلهم يعودون دوماً للمزيد.

ويعد كتاب (لا يسعك الفوز في مشاجرة مع زبونك) مرجعاً جيداً لكل من يعمل مع الزبائن في أي مستوى كان، وهذا الكتاب هو الدليل العملي الصريح والمباشر لإبقاء الزبائن راضين في جو التجارة المنافس جداً والمتقلب هذه الأيام.

obeikandi.com

## إهداء

إنني أهدي هذا الكتاب إلى لاعبين حقيقيين لكرة السلة لعبوا دورا في حياتي، وهم:

دون بلاي: الصف التاسع، ثانوية تشيتيننجو.

دان كنسلا: المنتخب الرياضي الأدنى، ثانوية تشيتيننجو.

فل جوردن: المنتخب الرياضي، جامعة سينت لورنس.

مايك سيمر: المنتخب الرياضي الأدنى، جامعة سينت لورنس.

بول إيفانز: المنتخب الرياضي، جامعة سينت لورنس.

لي تالبوت: المنتخب الرياضي، جامعة سينت لورنس.

إميت ديفس: المنتخب الرياضي، جامعة كولجيت، معهد البحرية الأمريكية.

براين جورجين وبيلي توملنسن: فريق سيدني كنجز.

شين هيل: فريق ملبورن ساوث دراغونز.

ريك برتن: المفوض العام لفريق كرة السلة القومي الأسترالي (NBL).

ديفيد سترن: المفوض العام لاتحاد كرة السلة القومي الأمريكي (NBA).

شكرا يا رجال، إن جهودكم كانت مهمة!

obeikandi.com

## المحتويات

- 13 مقدمة
- 15 القاعدة الأولى: اعرف منتجاتك
- 17 القاعدة الثانية: لا تذكر منافسك بسوء أبداً
- 18 القاعدة الثالثة: افهم الأهداف المطلوبة للدخل والربح
- 20 القاعدة الرابعة: افهم تفاصيل العقد
- 22 القاعدة الخامسة: اغتتم فرصة كونك الموظف الجديد
- 23 القاعدة السادسة: اعرف أهداف زبونك
- 24 القاعدة السابعة: اقرأ التقرير السنوي
- 25 القاعدة الثامنة: حدد نقاطاً أساسية للإنجاز
- 27 القاعدة التاسعة: اعرض حلاً كاملاً
- 28 القاعدة العاشرة: كن حليفاً لزبونك
- 30 القاعدة الحادية عشرة: أنجز ما قد وعدت
- 31 القاعدة الثانية عشرة: أنشئ علاقات في الأنحاء كافة
- 33 القاعدة الثالثة عشرة: احصل على صداقة الباردين

- 35 القاعدة الرابعة عشرة: كن حيادياً مثل سويسرة
- 36 القاعدة الخامسة عشرة: رفّه عن زبائنك
- 37 القاعدة السادسة عشرة: اعمل في مركز عمل الزبون
- 39 القاعدة السابعة عشرة: سافر على الدرجة السياحية
- 41 القاعدة الثامنة عشرة: احصل على دعوة لحضور الاجتماعات
- 42 القاعدة التاسعة عشرة: تدرب على الإلقاء
- 44 القاعدة العشرون: كن على اتصال
- 45 القاعدة الحادية والعشرون: أبلغ عن الأخبار السلبية
- 46 القاعدة الثانية والعشرون: استلم مكالماتك الهاتفية
- 48 القاعدة الثالثة والعشرون: أعط الزبون رقم هاتفك
- 49 القاعدة الرابعة والعشرون: حافظ على الوقت المعين لك
- 50 القاعدة الخامسة والعشرون: احترم زبونك
- القاعدة السادسة والعشرون: لا يسمع الفوز في مشاجرة  
51 مع زبونك
- 52 القاعدة السابعة والعشرون: اقبل الانتقاد
- 53 القاعدة الثامنة والعشرون: قل الحقيقة
- 54 القاعدة التاسعة والعشرون: قم بأفضل ما يمكن في المواقف الحرجة

- 55 القاعدة الثلاثون: لا تتخل عن شركتك أبداً
- 56 القاعدة الحادية والثلاثون: لا تخرج الزبون
- 57 القاعدة الثانية والثلاثون: أبدأ احتراماً لسرية المعلومات
- 58 القاعدة الثالثة والثلاثون: اكتشف من يمكنك الوثوق به
- 59 القاعدة الرابعة والثلاثون: قم بتثقيف رئيسك
- 61 القاعدة الخامسة والثلاثون: لا تقل: (لا) أبداً
- القاعدة السادسة والثلاثون: اكتشف طرقاً لتسهيل الأمر
- 63 على الزبائن
- 64 القاعدة السابعة والثلاثون: قدم اقتراحات
- 65 القاعدة الثامنة والثلاثون: امنح الزبائن قدرة الاكتفاء الذاتي
- 67 القاعدة التاسعة والثلاثون: قدم مفاجآت
- 68 القاعدة الأربعون: لا تخش من البيع
- 70 القاعدة الواحدة والأربعون: تعلم من الذين يمارسون مهنتهم بنجاح
- 71 القاعدة الثانية والأربعون: تعرف على ممولين رئيسيين آخرين
- 72 القاعدة الثالثة والأربعون: كن جاذباً (لاصقاً) للزبون
- 73 القاعدة الرابعة والأربعون: اجمع المعلومات السرية المتطورة
- 74 القاعدة الخامسة والأربعون: اطلب المساعدة إذا احتجت إليها

- 75 القاعدة السادسة والأربعون: شمر عن ساعدك
- 76 القاعدة السابعة والأربعون: اعرض أعمالك الناجحة
- 77 القاعدة الثامنة والأربعون: ابق فريق العمل الداخلي على علم بأحدث المعلومات
- 78 القاعدة التاسعة والأربعون: عد إلى منزلك عند إنجاز المهمة
- 79 القاعدة الخمسون: أظهر ثقة تامة
- 80 شكر وتقدير
- 81 نبذة عن المؤلف
- 82

## مقدمة

لقد أدرك المسوقون التجاريون الأذكياء قبل عدة سنين أن الأمر القادم الذي يجب فعله هو التغلب على العالم، وللتغلب على العالم لا بد أن تكون كبيراً وذا نطاق واسع. وهذا ما يفسر كيف بدأ جنون الاندماج وولع الاكتساب التجاري في أواسط العقد 1990م.

وبدأ السباق للتوسع بجد، حيث التهمت بعض شركات الأغذية شركات أغذية أخرى، واشترى الباعة بالتجزئة باعة آخرين، وسيّل البنوك أموالهم لشراء بنوك أخرى، واستطاع آخرون مثل شركة وول مارت (Wal-Mart) من النمو بشكل سريع تلقائياً. وكانت الرسالة واضحة مثل رنين الجرس: لا بد من البقاء، بغض النظر عن التفكير؛ لأن أي عملية صغيرة لم تعد سهلة. فالحجم والنطاق من الممكن أن يكونا أسلحة منيعة، حيث يمنحك قوة للشراء ونفوذاً، بالإضافة إلى توافر نقود للدعاية، وتوافر فرص لعرض أسعار مميزة، ووجود مصادر لجلب السلع إلى السوق بشكل أكثر سرعة وفاعلية.

فماذا يعني ذلك؟ إن ذلك يعني أن هناك العديد من الشركات الكبرى اليوم. وإذا ما كانت تجارتك تعتمد على توفير خدمة أو تزويد سلعة لشركة ما، وخاصة لشركة كبيرة ذات دخل عالٍ، فإن هذا يمثل فرصة وتهديداً في آن واحد، حيث تزداد فرصتك لزيادة دخلك بتوفير خدمة ممتازة لهذه الشركات بشكل كبير. ولكن إذا فشلت في توفير خدمة ممتازة لزبائنك الكبار، فمن المحتمل جداً أن تخسر هذه الصفقة التجارية بلمحة لمنافس

شهره وشرس. والخسارة أمر ليس بجيد، فكر في كل ما تخسره، ليس الدخل فحسب، بل أيضاً الكلفة والوقت اللازم لاسترجاع صفقتك التجارية.

ولكن توفير الخدمة لزبون هو عمل صعب ويجب ألا يُستخف به أبداً. إن الزبائن الكبار خاصةً لهم مميزات ومساوئ ولذلك يُشرف عليهم عموماً في معظم الشركات البارعة بمستوى مختلف. هل تبحث عن أرقى الموظفين عملاً في الشركة؟ إنهم هم الذين يتولون الإشراف على أكبر الحسابات التجارية في استثمارات الشركة.

وأحسن مثال حقيقة لذلك هو أنني عندما سألت المدير التنفيذي لإحدى كبرى شركات السلع الاستهلاكية العالمية عن أهم شخص في مؤسستهم، فأجاب على الفور قائلاً: (الرجل الذي يرأس فريقنا للتعامل مع شركة وول مارت (Wal-Mart)، حيث يتحكمون في أكثر من 40 في المئة من تجارتنا الكلية في الوقت الراهن. وإذا لم نخدمهم بطريقة جيدة — وأنا أقصد فعلاً جيدة — فستفشل تجارتنا، فإنه لا يمكننا تعويض سنة كاسدة لشركة وول مارت مع أي شركة أخرى. إن شركة وول مارت هي شركة كبيرة جداً، والذي يدير تعاملنا التجاري لشركة وول مارت هو نظيرنا للنجم الموسيقي الشهير).

لقد جمعت في كتاب: (لا يسمع الفوز في مشاجرة مع زبونك) خمسين قاعدة يتمسك بها بعض أشهر شركات خدمات الزبائن العالمية ورؤساء تلك الشركات. وأمل أن ترشدك هذه القواعد بطريقة جيدة خلال تعاملك مع حساب تجاري كبير، وتعلمك كيف توفر الخدمة لجميع زبائنك بوصفك رجلاً خبيراً.

خدمة، ثم خدمة، ثم خدمة.

## القاعدة الأولى:

### اعرف منتجاتك

إنك لن تستطيع التعامل مع الزبون بشكل فاعل أبداً إذا لم تعرف بشكل جيد حقيبة منتجات شركتك والقدرات التامة للشركة، ولا توجد طريقة مختصرة أو بديل لذلك. ويريد الزبائن أن تحل مشكلاتهم بأسرع وأبسط ما يمكن، فمقدرتك على إيجاد الحل هي مهمة جداً. فلا يكفي مجرد فهم سطحي لمنتجاتك وقدراتها، فمثلاً عندما يقول الزبون: (أريد مساعدتك في هذا المجال، فهل تعمل فيه؟)، فلا تستطيع الإجابة بالنفي قائلًا: (لست متأكدًا، سوف أراجعك لاحقاً). لماذا؟ لأن الزبون سوف يظن بالتأكيد أنه بالرغم من توفيرك لخدمة بإمكانها أن تحل تلك المشكلة إلا أن ذلك ليس هو مجالك الرئيس وإلا كنت عرفت الإجابة على الفور، وهذا ما يحطم المصداقية.

وأسوأ من ذلك هو أن عدم إدراكك التام بمدى قدرات شركتك قد يسبب للشركة خسارة بالغة في المبيعات الحالية والمستقبلية. تصور إذا كانت لدى شركتك سلعة أو قدرة لم تكن على علم بها، ونتيجة لذلك تعامل الزبون مع شركة منافسة أخرى والتي ذكرت ذلك بشكل جيد، فأصبحت لديك الآن مشكلة أو على الأقل قلقٌ كنت في غنى عنه.

وإذا كنت تعمل على حساب تجاري كبير فبادر بالتأكد أنك وكل العاملين لديك لديهم خبرة تامة عن جميع منتجاتك وعروضها.

ويبدو هذا أساسياً، ولكنه غير سهل في مجتمع اليوم، حيث خفضت معظم شركات برامج التدريب الرسمية بشكل كبير والتي كانت عنصراً أساسياً في التجارة لعدة سنين.

ولكن هذا ليس صحيحاً دائماً في كل فروع التجارة، فإذا قرأت قائمة أحسن 100 شركة للعمل فيها لعام 2006 م لمجلة فورجيون (العدد الصادر في 23 يناير، 2007 م) فستجد أن معظم تلك الشركات تدعم تدريباً لأكثر من 40 ساعة سنوياً لموظفيها. وبالتأكيد ليس هذا هو الأمر السائد في مجتمع اليوم، بل هو استثناء.

وإذا أردت فيما مكانك أن تختبر فريقك أو تطلب المصادقة على خبراتهم في كل مجال من مجالات عملك التجاري. ولكن دعنا نواجه الحقيقة، إن التعرف على المنتجات وقدراتها هو أساس في أي عمل تجاري، ويحتاج إلى مبادرة ذاتية، ولا يمكنك تفويض ذلك لشخص آخر. إنه أمر يجب أن تشعر أنك تريد فعله من أعماقك، ومستعد للكفاح من أجله، وعدم توفير شركتك للتدريب بسهولة ليس عذراً كافياً.

احرص على معرفة حقائق المنتجات؛ لأن ذلك سوف يدفع الأرباح.

## القاعدة الثانية:

### **لا تذكر منافسك بسوء أبداً**

لكل صناعة تقريباً منافسون متعددون هذه الأيام، وليس مجالك هو الاستثناء الوحيد. وكل منافس له صفة مميزة ما أو بكلمة أخرى سبب لوجوده، ومن المهم أن تعرف منتجاتهم جيداً كما تعرف منتجاتك؛ كي يتسنى لك إبراز مميزات منتجاتك بشكل فاعل مقارنة بما هو متوافر في السوق.

وتذكر أنك لن تحظى بالزبون أبداً بإهانة المنافس، ولكن تفوز بالصفقات بعرض منتجاتك وخدماتك بطريقة فاعلة وبالطبع بعرض نفسك. ولا يشتري الزبائن أغراضهم في غالب الأحوال من الناس الذين لا يميلون إليهم. حاول أن تفكر في الأمر، فمتى كانت آخر مرة اشتريت أنت فيها شيئاً من شخص تفضيه أو من شخص ذكر شخصاً آخر بسوء؟ إنني متأكد ليس في آن قريب.

إن توفير خدمة محترفة يتطلب البقاء في مستوى رفيع، حيث إنه بإمكانك إعلام الزبون بمميزاتك بشكل فاعل دون اللجوء إلى ازدراء منافس آخر أبداً.

## القاعدة الثالثة:

### افهم الأهداف المطلوبة للدخل والربح

إن وظيفتك هي في الأساس لصالح الشركة التي تعمل لها. وتكمن المهارة دائماً في موازنة متطلبات مرؤوسك مع المتطلبات الملحة أحياناً لزبائنك. وتكمن الخطوة الأساسية الأولى لتحقيق ذلك في معرفتك الجيدة لغايات الدخل والربح التي حددتها لك الشركة. وينقص الكثير من مديري الحسابات الذين التقيتُ بهم فهمٌ جيدٌ للتخطيط المالي للحسابات التي يشرفون عليها. إنني أكره سماع هذه الجملة: (سوف أفعل ما بوسعي للزبون ثم أنظر كيف تكون نتيجة الحسابات). لا ثم لا، ثم لا. فلا بد أن تتحكم في حساباتك وتفهم كل شيء منها بالتفصيل.

ويُستخدم مثل قديم في عدة شركات وهو: (اخلط الأمور). ويجب عليك فعل كل ما بوسعك لتحقيق الربح الذي عينته لك شركتك، والسبب بسيط لذلك، حيث إن كل فرع من عملك التجاري يحقق حصة من الأرباح، ومن الممكن أن تبيع عدداً كبيراً من السلع الرخيصة وتحقق الهدف المطلوب من العدد ولكن تفشل في تحقيق هدفك العام للربح.

ومن المهم أن تحقق ربحك العام، ولكنه مهم أيضاً أن تحقق ذلك باتباع تطلعات شركتك، ولا يمكنك فعل ذلك إلا إذا عرفت حساباتك جيداً.

ولقد لاحظت أن معظم الناس يعتمدون في عملية الخدمة التجارية على النوعية وليس الكمية، أو بمعنى آخر أنهم يختارون المهارات السهلة مقابل

المهارات الحاسوبية، وهذا معقول. ولكن أصحاب خدمات الزبائن الممتازة حقاً يجب أن يكونوا ماهرين في كلا المجالين. ويسهل تعلم المهارات السهلة و المهارات الحاسوبية التجارية بقليل من الجهد والخبرة.

ولا تخجل من طلب المساعدة إذا كنت في شك، فقليل من الأسئلة الجيدة لاحقاً وستستوعب أهدافك التجارية والمالية جيداً.

بسمي

## القاعدة الرابعة:

### افهم تفاصيل العقد

لقد تعلمتُ أمراً عبر السنين وهو أن الزبائن دائماً ما يطرحون العقد بين يديك إذا كانت بنود العقد وشروطه لصالحهم، ولكن إذا أراد الزبون أمراً لم يكن متضمناً في العقد فإنه لن يذكر أي شيء عن العقد. مفاجأة ثم مفاجأة، ثم مفاجأة.

إن مما يثير تعجبي هو أن الكثير من الذين يشرفون على الحسابات الكبيرة غالباً لا يدركون تفاصيل العقد القائم بين شركتهم وبين الزبون بشكل تام. فإن قراءة العقد بدقة هو أمر متعقل من وجهة نظر تجارية، حيث إن العقد هو الرابطة بين الشركتين المتعاملتين، والعقد هو الوثيقة التي تحدد الخدمات المدفوع لها التي يجب أن تُوفَّر، وهو يشمل الأمور المتفق عليها، وهو الأمر الذي ستُحکم على أساسه.

اقرأ العقد بدقة خلال اليوم الأول للمهمة وافهم جيداً الأمور المتضمنة وغير المتضمنة في العقد. وحاول اكتشاف الأمور التي وافقت الشركة على توفيرها من العقد وقارن ذلك بما توفره الشركة فعلاً اليوم. وتقابل مع مستشاريك القانونيين واحصل على شرحهم للعقد إذا ما احتجت لذلك.

إن للعلاقات التجارية تعاملات يتعدى العقد، حيث تتغير مع الزمن احتياجات الزبون وكذلك قدراتك، مما يعني أنك غالباً ما توفر في نهاية

الأمر خدمات متضمنة في العقد وأخرى غير متضمنة، وقد يعني ذلك أنك ربما لا توفر خدمات وافقت على توفيرها، وهذا شائع في الصفقات التجارية. وجل الأمر هو الموازنة وإيفاء حق العقد، ولكن عندما تتغير العلاقات والوعود فإنه يجب تعديل العقد؛ ليعكس هذه التغييرات.

فيجب عليك ألا تدع العقد يصبح بالياً وقديماً، بل أضف إليه التغييرات والإضافات، ولكن أبقِ العقد حديثاً.

## القاعدة الخامسة:

### اغتنم فرصة كونك الموظف الجديد

لقد تعلمتُ درساً في بداية وظيفتي مع شركة بروكتر وكامبل وتعنى باغتنام فرصة كونك الموظف الجديد. ولا يمكنك أداء هذا الدور إلا مرة واحدة، وذلك في بداية تعاملك مع الزبون فحسب، وهي وسيلة بارعة جديدة بالعمل إذا استطعت. وطريقة عملها كالآتي: إنك جديد في مهمتك، وطبقاً للطبيعة البشرية فإن الجميع سوف يشعر بالشفقة نحو الموظف الجديد ويرغبون في مساعدته في الأيام الأولى. وهو زمن مميز في العلاقة ويجب أن تجعله لصالحك تماماً. ألقِ الأسئلة، واطلب من الزبون أن يعطيك دروساً تاريخية عن العمل التجاري، واسأله عن الأمور التي يجب تحسينها، وعن الأمور التي تجري بشكل خاطئ. إن لديك فرصة واحدة لهذا، ولكنها أفضل فرصة ستحصل عليها أبداً لتعلم كل شيء في جو متعاون، وتبدأ بداية سريعة للتعامل مع زبون جديد.

ويمكنك استخدام مكانة الموظف الجديد نحو سنة واحدة. وسيسمح لك وضع الموظف الجديد بعمل أخطاء، وإلقاء أسئلة، وببساطة التعرف على محيطك الجديد، ولقد نجح هذا معي دائماً.

## القاعدة السادسة:

### اعرف أهداف زبونك

قد يبدو التعرف على أهداف زبونك أمراً سهلاً، ولكنه ليس كذلك. وربما تعتقد أن الزبائن يذكرون أهدافهم التجارية بصراحة لشركائهم التجاريين، ولكنك خاطئ جداً، فإن الزبائن غالباً ما يخفون المعلومات تماماً عن الممولين.

وبصفتك ممولاً تجارياً جيداً وبارعاً، فإنه لا بد أن تخطط لأفضل طريقة للحصول على أهم أهداف زبونك. وأسهل نقطة للبداية هي الشخص الرئيس الذي تتعامل معه، اطلب منه قضاء بعض الوقت لتوضيح هذه الأهداف لك، ألقِ الأسئلة وتأكد من وضوح كل شيء. وإذا كنت تعرف أشخاصاً آخرين تتعامل معهم بعمق فتأكد منهم من صحة هذه الأهداف ودقتها في وجهة نظرهم. واقرأ التقرير السنوي إذا كان متوافراً (سنتحدث عن هذا لاحقاً). وابحث في الإنترنت (الشبكة) واقرأ عن كل ما كتب حديثاً عن الشركة وعمن يعمل بها.

والهدف من كل هذا أن الزبون نادراً ما تكون له مجموعة واحدة من الأهداف، فالأفراد دائماً يضيفون طريقتهم الخاصة لأهداف المؤسسة. وإذا لم تبذل جهداً للتعرف على الأهداف والتخطيط لتحقيق تلك الأهداف فإنك ستخسر، حيث لم تعطِ الزبون أي فرصة لتقييم نجاحك، وهي طريقة غير عملية لإثبات أهميتك.

## القاعدة السابعة:

### اقرأ التقرير السنوي

إذا لم تكن معتاداً على قراءة التقرير السنوي لزبونك من قبل، فيجب عليك بالتأكيد فعل ذلك. فإن التقرير السنوي للشركة هو وثيقة تصريحية حيث يذكر التقرير بالتفصيل أداء الشركة المالي، ويقدم تنبؤات عنها، ويحدد الأولويات المهمة والإستراتيجيات والفرص واتجاهها. وإذا ما أردت أن تعرف عما يفكر فيه الإداريون الكبار في مؤسسة زبونك، فإن التقرير السنوي هو الطريقة المثلى لاكتشاف ذلك.

إن قراءة التقرير السنوي سيساعدك في ربط جهودك مع الخطط الإستراتيجية لزبونك، والخطط الإستراتيجية لا تتغير في العادة. دعنا نواجه الحقيقة، فإن تغييراً شاملاً لاتجاه إستراتيجي من تقرير سنوي إلى تقرير سنوي آخر، باستثناء أمر معيق، سيبدو مستحيلاً.

فاقرأ التقرير السنوي لذلك من الجلدة إلى الجلدة، وإذا لم تفهم المسائل المالية فلا حرج؛ لأن معظم الناس لا يفهمون ذلك، ولكن أسأل أحد خبراء المال في شركتك لتوضيح ذلك، فحتماً ستقابل شخصاً جديداً في شركتك وسييسد بالتعامل مع أمور الزبون مباشرة.

## القاعدة الثامنة:

### حدد نقاطاً أساسية للإنجاز

إذا كنت تشرف على حساب تجاري كبير فإنه من الضروري جداً أن تحدد نقاطاً أساسية للإنجاز أو ما يدعى في العادة بـ: ك ب أي (KPI). وتعد النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي) طريقة مباشرة لتحديد تقرير عما يحتاجه الزبون وعما وافقت للعمل من أجل ذلك الزبون خلال سنة واحدة أو خلال مدة زمنية معينة وافق عليها الطرفان. ولا تستهن بالأمر، فإن تحديد النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي) لزبون كبير ليس بالأمر السهل، حيث ستتعامل عادة مع الكثير من الأشخاص في شركة الزبون، وسيطلب كل واحد منهم وقتك وانتباهك. اجمع قائمة بكل من سيحكم على أدائك واكتشف ماذا يريدون منك، وأهم من ذلك اكتشف ماذا يجب عليك فعله من أجلهم؛ كي يشعروا أنك قدمت الخدمة لهم بطريقة ناجحة.

وكن على وعي بالأشخاص الذين ذكروا تلك الردود في أثناء تحليلك للمعلومات التي جمعتها، وتساءل عن أهم الأشخاص في شركة زبونك. وكما هي الحال في جميع الشركات فإن هناك ترتيباً تنازلياً للسلطة في الشركة، فأعطِ ردود أصحاب النفوذ الأكبر أهمية أكثر. ومتى ما جمعت كل تلك المعلومات، فتكمن البراعة عندئذ في تقليصها لوثيقة هادفة وقياسية. ونصيحتي هي أبقتها مبسطة، فليس هذا بالمجال الذي تريد أن تدب إليه التعقيدات.

وتساءل عندما تكتمل لديك نسخة أولية من النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي) عما إذا كان بإمكانك وإمكان شركتك تحقيق جميع الأمور في القائمة. وحاول أن تعين أهدافاً واسعة المدى، ولكن التزم فقط بالأهداف التي تعتقد أن هناك إمكانية كبيرة لإنجازها.

وأخيراً راجع نسختك من النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي) مع صانعي القرار الأساسيين في شركة زبونك واحصل على موافقتهم النهائية، وأنه المقابلة على تلك الأهداف. ثم عين مجموعة من المواعيد للمراجعة، ليس بأقل من كل ثلاثة أشهر، وتحدث في تلك اللقاءات عن إنجازات شركتك، وكذلك عن أي مجال قد يحتاج إلى تعديل.

ولا يمكنك أن ترضى بتأخير هذه الخطوة، فإن الزبون سينشغل وسوف تشغل أنت، وقبل أن تدرك ستجد أن هذه المواعيد قد تأخرت إلى آخر تاريخ العقد، وذلك الوقت هو أسوأ وقت لمراجعة التقدم، حيث إن ذلك الوقت هو متأخر جداً لتعديل أي أمر قد نُفذ بطريقة خاطئة.

إن الزبائن يحبون النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي)، حيث تجعلهم يشعرون أنهم هم المتحكمون في العلاقة، ويزيد من ثقتهم فيك وفي شركتك. فاجعل كتابة النقاط الأساسية للإنجاز (ك ب أي) ومراجعتها حقيقة على الواقع.

## القاعدة التاسعة:

### اعرض حلاً كاملاً

إن إجابة أسئلة الزبون الخاصة هي أمر جيد دائماً، وقد يكون كافياً في بعض الأحيان، ولكن غالباً ما يكون السؤال الذي تجيب عنه هو مجرد نقطة للبداية في محيط التجارة اليوم بالنسبة للزبون. ويركز خبراء توفير الخدمة الماهرون حقاً على عمل كل ما بوسعهم لإيجاد حلول كاملة لزيائتهم. فعندما يطرح الزبون عليهم سؤالاً أو يطلب مساعدتهم فإنهم لا يأخذون السؤال على وجهه السطحي، بل يحققون ويتحرون ويفكرون خارج دائرة السؤال؛ لكي يفعلوا أكثر من إجابة السؤال المائل أمامهم.

إن في توفير الخدمة للزبون منافسة شديدة، وإيجاد الحلول للزيائن هي عملية معقدة، ولكن الخبراء الذين يعرضون التبسيط والحل الكامل هم الفائزون دوماً.

## القاعدة العاشرة:

### كن حليفاً لزبونك

إن الإشراف الجيد على حساب تجاري كبير يتطلب منك أن تكون حليفاً قوياً لزبونك. لماذا؟ لأن الزبائن لا يُعاملون سواء، فيعامل الزبائن الكبار عادة بطريقة تختلف عما يعامل به الزبائن الصغار، حيث إن لديهم نفوذاً ونقوداً أكثر، مما يمكنهم من التجربة ومن محاولة أمور جديدة والبحث عن حلول جديدة ومبتكرة، ولهم مكانة عالية وإمكانهم أخذ شركائهم إلى آفاق جديدة تماماً. ويصعب الحصول على الزبائن الكبار وأصعب من ذلك هو إبقاؤهم. ويريد هؤلاء الزبائن الكبار أفضل مشرف على حساب تجاري يجدونه. لماذا؟ الأمر بسيط؛ لأن المشرف على الحساب التجاري هو المسؤول عن النجاح والفشل بالنسبة للزبون. إن المشرف على الحساب التجاري هو اللاعب الهجومي الذي ينسق جميع الأدوار، والمشرفون على الحساب التجاري هم الذين يوجهون المصادر، ويسترعون انتباه الإداريين الكبار إلى حسابهم التجاري.

وإذا كنت تشرف على حساب تجاري كبير لشركتك فيجب عليك أن تتعلم أن تكون حليفاً قوياً جداً لزبونك. أطلع الإدارة 100% على التطورات الدائرة مع زبونك، جيدة كانت أو سيئة، أولاً بأول، واجعلهم يشاركون بشكل دائم مع أنشطة الزبون. وابحث عن طرق لمساعدة الزبون للحصول على خدمة أفضل، واجعلهم يشاركون في البرامج الإرشادية التي تنظمها

شركتك. واقتراح إمكانيات جديدة، وارفع زبونك لآفاق جديدة. واكتشف طرقاً تجعلهم يشعرون أنهم متميزون وذوو أهمية خاصة. إن جميع الزبائن يحبون ذلك، غير أن الزبائن الكبار يتطلبون ذلك.

بصحة

## القاعدة الحادية عشرة:

### أنجز ما قد وعدت

افعل ما وعدت أن تفعله؛ هذه كلمات قوية تعيش بها.

إن الزبائن يلتزمون الوفاء، ويرغبون في العمل مع أناس يمكنهم الوثوق بهم ويوفون بوعدهم، وإذا وعدت أمراً، فإنه يجب عليك أن تفعل ما بوسعك؛ كي تنجز ذلك الوعد، حيث إن الوعد هو كلمتك، وهو عهدك. ويشمل العمل الجيد للزبون على تحديد أهداف واسعة المدى، ثم التقطيع منها شيئاً فشيئاً كل يوم حتى تحققها، وتحقق كل هدف منها وفي الوقت المحدد أيضاً.

ويكسب الزبائن الثقة ببطء ولكن يخسرونها بشكل سريع، فإذا ما كان سجلك جيداً فإنهم غالباً ما سيتفاوضون عن وعد لم ينفذ، ولكن بالمقابل، سلسلة من الأخطاء أو الوعود غير المنفذة ستكون بالتأكيد ناقوس وفاتك، فلن تتجح وسيطلب منك مغادرة المشروع، وهذا أمر محرج.

إذا وعدت، فاحرص على الوفاء بذلك الوعد.

## القاعدة الثانية عشرة:

### **أنشء علاقات في الأنحاء كافة**

إن العلاقات الشخصية هي أمر أساسي ومهم في التجارة، كانت دوماً كذلك وستظل كذلك.

ويجب عليك أن تولي إنشاء علاقات تجارية قوية الأولوية مهما كانت التجارة أو الصناعة التي تتنافس فيها. وتنمو العلاقات التجارية مع مرور الوقت وبخدمة دائمة وموثوق فيها. وتبدأ العلاقات التجارية من المقابلة الأولى، وهي تقريباً أهم مقابلة. حدد نوعية الحوار من المقابلة الأولى وضع أساساً للتوقعات. ثم تبدأ العلاقة بالتطور وفقاً لقدرتك على إنجاز النتائج التي يتوقعها الزبون. ويجمع كل شهر من العمل الخالص من أي أخطاء قرشا واحداً في البنك، بينما يُخسر كل خطأ بين خمسة وعشرة قروش من الرصيد طبقاً لشدة الخسارة. هل أدركت النسبة؟ إنك سوف تكافأ قليلاً لعمل الأمور بشكل جيد ولكن ستعاقب كثيراً لكل خطأ، ولذلك فإن الأخطاء لها تأثير مهم.

ومن المهم أن تأخذ عملية إنشاء العلاقات مع زبائنك بجدية بالغة أيّاً كانت تجارتك. لقد مضت الأيام بعيداً، تلك التي كان المرء يهتم فيها بشخص أو شخصين في الشركة، فإن القرارات اليوم تُتخذ بناء على رأي الأغلبية وغالباً بواسطة لجنة. وقد لا تكفي علاقة قوية مع شخص واحد للإبقاء على الحساب التجاري. وكن واثقاً إذا ما حدث خطأ ما، فحتماً ستحتاج إلى عدد كبير من الأصدقاء.

وإنشاء العلاقات أمر ليس بالسهل، ويحتاج إلى لقاء وظهور متعدد. والعلاقات في المستوى الأعلى لشركة زبونك هي مهمة كذلك، حيث يصعب التعرف على الموظفين الذين تبدأ أسماؤهم بحرف م (أو C)، مثل المدير التنفيذي (CEO) أو مدير التسويق (CMO) أو مدير المعاملات المالية (CFO)، فمقابلة هؤلاء الناس وحجز خمس إلى عشر دقائق هو - أواه - أمر مستحيل، ولكن - آه - ضروري جداً. إنهم قد يكونون أفضل صديق لك أو أشد عدو لك، حيث يحتلون موقعاً يمكنهم من إلغاء أي قرار في شركتهم وفي أي وقت.

ولا تنسَ أن تبقى على اتصال مع قسم الشراء، وهم الفريق اللاعب الجديد في العملية، ويشارك هؤلاء المفاوضون الخبراء في جميع الأمور المهمة، وقد يكونون مجموعة يصعب التعامل معها، وهم مدربون على أن يكونوا متطلبين وصارمين، فلذلك فإن إنشاء ثقة أو علاقة معهم سيفيدك حتماً. وهم مدربون كذلك في العادة على تجنب إنشاء علاقات عامة خارجية، ولذلك فهم أصعب الناس في إنشاء صداقة. ونصيحتي هي حاول أقصى جهدك، فالفوز بصداقتهم يزيد بشكل كبير من فرص نجاحك.

## القاعدة الثالثة عشرة:

### احصل على صداقة الباردين

إنك ستقابل بالتأكيد في كل معاملة مع الزبون فرداً واحداً على الأقل سيكون لسبب أو آخر بارداً نحوك. ربما لا يحبون خدمتك أو منتجاتك، أو يفضلون منافساً آخر، أو عامله أحد ما في شركتك بطريقة سيئة، وربما لا يحبونك فحسب.

إن ذلك لا يهم ولكن تعامل معهم بوضع خطة للفوز بصداقتهم. قاوم رغبتك في قضاء الوقت مع الناس الودودين فحسب، فذلك سهل جداً. إن الشخص البارد نحوك هو منزلة أفعى في كومة حطب تستعد للانقضاض عليك، ويجب عليك أن تجد طريقة لتغيير الشخص البارد نحوك من عدواني إلى حيادي على الأقل، وقد يستغرق ذلك وقتاً طويلاً ولكنها مشكلة يجب ألا تتجاهلها، فقد تسبب ضرراً لا يمكن إصلاحه.

لقد شاهدتُ رفيقة لي في العمل واسمها أودري روزن، وهي الآن نائبة رئيس شركة نولدج نت وركس (Knowledge Net works) وهي شركة بحث على الإنترنت، تعمل ببراعة في هذا المجال قبل عدة سنين. وكانت الشركة التي كنا نعمل لها تسعى جاهدة لتجديد العقد مع شركة جلت (Gillette)، وكان عقداً ضخماً ومهماً. ولقد كانت علاقتنا مع الشركة جيدة بشكل عام، ولكن علاقتنا بشخص مهم في قسم المبيعات كانت باردة. وكان هذا الشخص ذا نفوذ وضجيج كثير، ولم يخش من إعلان

آرائه. فاعتقدنا أنه سوف يخرجنا عن مسارنا، ولم يكن لدينا سوى شهور قليلة لتحسين معاملتنا.

وهنا تدخلت أودري التي قبلت التحدي لإصلاح تلك العلاقة، فقابلت ذلك الشخص واستمعت لشكواه، ثم وضعت خطأً وجدولاً زمنياً لتحسين الأمور. وأنشأت علاقة ثقة معه، وحين لم يكن في صفنا لثلاثة أشهر إلا أنه أصبح حيادياً، فمنحنا فرصة كافية ومن ثم حققنا ما كان مطلوباً. والقصة باختصار: لقد حُزنا على العقد، وأصبح ذلك الشخص البارد حليفاً لنا على مر الوقت. وكان لذلك شعور جيد.

ماذا يحصل إذا لم تقم بإصلاح تلك العلاقة؟ إنني متأكد أنك سوف تخسر العقد.

بصحة

## القاعدة الرابعة عشرة:

### كن حيادياً مثل سويسرة

إن السياسة لها دور في مؤسسة كل زبون، كما هي الحال في شركتك. ومن المهم أن تتعرف على الأمور الحساسة للسياسة في شركة زبونك، وكذلك التعرف على من يكره من؟ ومن يوافق من؟ ومن هو خطر سياسياً؟ وهل هو صديق أو عدو؟ وهل الأمر فرصة أو تهديد؟ ثم ابقَ حيادياً بقدر المستطاع.

ويجب أن تكون حيادياً مثل سويسرة في عملك مهولاً تجارياً، فيجب ألا تُرى حليفاً لطرف معين، فإن ذلك سيجعلك هدفاً للآخرين وسيحد من نجاحك الكلي. ومن ناحية أخرى يجب أن تدرك أن الحيادية لها ثمن، حيث تجعل عملية جمع المعلومات أصعب وتجعل عملية إنشاء العلاقات عسيرة وبطيئة. ولكن يمكنك أن تكون أكثر نجاحاً على المدى الطويل في التعامل مع زبونك بكونك صديقاً للجميع وبتجنبك إثارة عدا مع شخص ما أو مجموعة ما في مؤسسة زبونك.

## القاعدة الخامسة عشرة:

### رفّه عن زبائنك

لقد اعتقدتُ دائماً أن الترفيه عن الزبائن هو أمر جيد، ومن ناحية أخرى فإن العديد من الشركات الكبرى لها قواعد صارمة تنص على ما هو مسموح وما هو غير مسموح في هذا المجال. وتمنع بعض الشركات مثل شركة وول مارت (Wal-Mart) الممولّين ومزودي الخدمات من الترفيه عن موظفيهم. ويجب عليك دائماً أن تفهم وتحترم قواعد الترفيه لزبونك، ومتى ما كانت مسموحة وممكنة فاستخدم الترفيه وسيلة لتعميق علاقتك مع الزبون.

وقد يكون الترفيه أمراً بسيطاً مثل الذهاب إلى مباراة كرة أو غداء أو عشاء، ولا يلزم أن يكون فاخراً أو باهظاً أو سخياً جداً ليكون مؤثراً. والترفيه هو وسيلة لإبعاد الزبون عن محيط العمل ثم مناقشة بعض الأمور التجارية وتعميق العلاقة.

أبقي خططك بسيطة ومعتدلة، وحافظ على الوقت المحدد لبضع ساعات، وافعل أمراً يحبه زبونك وليس بالضرورة ما تحبه أنت، واجعل الأمر مرحاً وطيلاً.

## القاعدة السادسة عشرة:

### اعمل في مركز عمل الزبون

إذا كنت تقوم بتوفير خدمات لصناعة يمكنك فيها أن تعمل في مركز عمل الزبون - وليس مجرد الذهاب هناك لحضور اجتماع - فافعل ذلك حتماً.

إن العمل في مركز عمل الزبون هو الوسيلة العصرية لإنشاء علاقات هادفة، حيث تتيح لك «الدخول في المملكة»، فستدعى إلى اجتماعات، وستتعلم ما الذي يريد الزبون تحقيقه مباشرة، وستكتشف عن يعمل ماذا ولبن، وأفضل أمر أنك ستقابل الجميع في مؤسسة زبونك وهي الخطوة الأولى لإنشاء علاقة. وإذا ما عملت في مركز عمل الزبون فإنك سوف تصبح امتداداً لفريق عمل زبونك، فسترى جميع القوى المحركة وليس هؤلاء الذين تتعامل معهم تجارتك فحسب. وستزداد قدرتك على رفع المستوى لأضعاف.

ولقد أصبح العمل في مركز عمل الزبون أمراً أساسياً في معظم الصناعات، مثل شركات ووكالات تقنية المعلومات. حتى لقد انتشر نموذج من العمل في مركز عمل الزبون في قسم التسويق، حيث يقيم الآن مديرون من مئات الشركات التي تمول أو تزود خدمات لشركة وول مارت (Wal-Mart) بمدينة بنتيفل بولاية أركنساس الأمريكية، تماماً في الساحة الخلفية لموقع الشركة، وهم قد لا يعملون داخل المركز الرئيس لشركة وول مارت (Wal-Mart) ولكنهم يقيمون في المجتمع نفسه الذي يقيم فيه

مديرو شركة وول مارت أو في بعض الأحيان يجاورونهم تماماً، ويتعبدون مع الطائفة الدينية نفسها، ويذهبون إلى مباريات الفريق الرياضي نفسها. إن عمل الممثل بعيداً عن مركزه الرئيس هو مكلف ولكن هؤلاء الممولين ومزودي الخدمات يفعلونه؛ لأنه أمر مثمر.

وليس العمل في مركز عمل الزبون أمراً سهلاً دائماً. وحاول إيجاد وقت تقليدي للذهاب؛ حتى لا يكون أمراً عشوائياً للزبون، فمثلاً احرص على العمل في مركز عمل الزبون كل جمعة، وإذا استطعت فاحصل على مكتب مخصص أو مقصورة بهاتف وسلك كهربائي لحاسوبك. وحرص على أن تزيد من مستوى الشركة طيلة بقائك في مركز عمل الزبون، ويعني هذا أن تشارك وتשמع عن ساعدك وتساعد في حل مسائل مهمة جنباً إلى جنب مع الزبون، ولا يعني ذلك مجرد جلوسك في مكتبك أو التحدث على الهاتف أو استغلال الفرصة لقراءة بريدك الإلكتروني. ولقد رأيت حقيقة بعض الزبائن يقومون بفض هذه الخدمة عندما حصل هذا. إن العمل في مركز عمل الزبون هو امتياز وسيطلب منك مستويات أعلى، فاستخدم ذلك الامتياز بحذر.

## القاعدة السابعة عشرة:

### سافر على الدرجة السياحية

إن الإحساس هو بمنزلة الحقيقة لدى الزبائن، فإذا ما سافرت مع زبونك في رحلة داخلية، فاختر دائماً الدرجة السياحية، فإن الزبائن لا يحبون جلوس الممول في مقعد في الدرجة الأمامية، حيث يعتقدون أن ثمن تذكرتك لها تأثير على السعر الذي يدفعونه لمنتجاتك وخدماتك. وهم على صواب، فالزبون دائماً على صواب!

ونصيحة أخرى لا تستخدم بطاقات رفع الدرجة عند سفرك مع زبونك، فقد يزرق وجهك في أثناء محاولتك إخباره أنك تستخدم بطاقات رفع الدرجة ولن يصدقك بالرغم من ذلك.

ولكن الرحلات الدولية هي الاستثناء دائماً، فبإمكانك أن تسافر على درجة رجال أعمال أو استخدام بطاقات رفع الدرجة ولكن تجنب الدرجة الأولى، حيث يعتقد الزبون أنك تسافر على الدرجة الأولى على حسابه، ولذلك تتفق أمواله بإسراف.

وتتمتد هذه القاعدة لكل ما يشاهده الزبون. فلقد كان لي رئيس في السابق قرر شراء سيارة مرسيدس - بنز جميلة وباهظة الثمن. ولم يكن يحب الاستعراض أو أي شيء من هذا القبيل، إلا أنه كان محباً للسيارات. وكان لدينا موعد مع شركة نستله - حيث كانت عميلاً أساسياً لنا في ذلك

الوقت - في اليوم نفسه - الذي حصل فيه على السيارة. ووصلنا وأوقفنا السيارة في المكان المخصص للزوار، وفي الوقت ذاته وصل الشخص الرئيس الذي كنا نتعامل معه، فتقدم نحونا ونظر إلى السيارة ثم قال بلهجة نصف جدية ونصف هزلة: (يا إلهي، لا بد أن يكون الريح الإجمالي من صفقتنا ضخماً). ويمكنك أن تفهم الدرس. احرص على الصورة التي تكونها لدى جميع زبائنك.

## القاعدة الثامنة عشرة:

### احصل على دعوة لحضور الاجتماعات

إنه من المهم جداً أن تندمج في مؤسسة زبونك، فإن إيجاد طريقة لتصبح جزءاً من فريقهم وإيجاد طريقة لجلب منفعة حقيقية وهادفة هو ما سوف يفرق بين مؤسستك وبين المؤسسات الأخرى التي تحاول ذلك بفضل.

إنني لم أكن معجباً أبداً بالاجتماعات ولكن يمكنك أن تجعل هذه الاجتماعات لصالحك. حاول أن تجد طريقة للحصول على دعوة لحضور الاجتماعات المهمة، واستغل هذه الفرص للتعرف على مسائل الزبون ومشكلاته والأمور الحساسة. واستمع في هذه الاجتماعات للمديرين الكبار بدقة، وتذكر أن السلطة بيدهم، حيث يوجهون مسار الشركة، وفي النهاية هم الذين يتخذون القرارات بما في ذلك قرار الإبقاء على منتجاتك وخدماتك، وأخيراً الاستمرار معك أنت.

وكن مستعداً للمشاركة في الاجتماعات مشاركة حقيقية. وركز على الأمور التي يمكنك أن تحصل عليها أو تشارك فيها بشكل كبير ثم اطلب الحصول عليها، فليس ثمة زبون يرفض مساعدة أو اقتراحات، بل إن الزبائن يحبون المساعدة. ومهما زادت مشاركتك في هذه الاجتماعات زاد اعتماد الزبون عليك وعلى شركتك، والاعتماد هو أمر جميل بالنسبة لخدمة الزبائن.

## القاعدة التاسعة عشرة:

### تدرب على الإلقاء

إن إلقاء الخطابات هو أمر شائع في معظم الشركات الكبيرة هذه الأيام. وعندما تستعد لإلقاء خطاب فاحرص جيداً على جمع المعلومات الأساسية وكذلك التدرب على إلقاء الخطاب قبل أن تظهر أمام الجمهور.

وتُعرض الخطابات هذه الأيام عادة ما بمساعدة شرائح برنامج باور بوينت (PowerPoint)، ويقع معظم الناس في فخ جمع كل معلومات عرضهم في هذه الشرائح، وهذا خطأ كبير. أبق شرائح برنامجك واضحة وغير متداخلة، واعرف نقاط عرضك جيداً واذكرها عدة مرات خلال الإلقاء. والخطاب ذو المدى القصير هو أفضل من الطويل، وهذا أمر لا يفهمه بعض الناس! ولا تنسَ أن شريحة الخلاصة والاقتراحات هي أهم شريحة في عرضك ويجب عليك لذلك أن تعيرها اهتماماً أكبر، حيث إن هذه الشريحة هي الصورة الدائمة التي سيتذكرونها.

ويراجع المديرون البارعون عادة عرضهم مع شخص عامل في شركة الزبون قبل الاجتماع، حيث قد ينبهك هذا إلى أي أخطاء قد تكون في عرضك وتأخذ بك في اتجاه لم تتوقعه. وهذه هي خطوة ذكية حقاً ولكنها تحتاج إلى تخطيط أكبر، حيث تتطلب تجهيز العرض في مدة أقصر؛ كي يتسنى لك عرضها قبل الموعد.

ويشبه إلقاء الخطابات المسرح في نواح عدة حيث يرغب الجمهور في التسلية ويرغبون في مشاهدة عرض جميل، نتيجة ساعات من العمل الشاق. ويرغبون أن يكونوا سعداء في نهاية العرض. ويأتي الكمال مع التدريب.



## القاعدة العشرون:

### كن على اتصال

إن الحوار هو أمر أساسي ومهم في كل علاقة، وهذا جد صحيح بالنسبة للإشراف على حساب تجاري كبير بشكل ناجح.

وكما ذكرت سابقاً، فإنه من النادر أن يكون لك رئيس واحد في أثناء عملك مع الزبون، بل يكون لك عدة رؤساء، ومن المهم جداً أن تبقى على اتصال معهم كلهم بشكل منتظم. أعد رسالتك لكل فرد، أو مجموعة وكن واعياً كيف تبلغها، حيث يجب تعديل أسلوب الحديث عادة طبقاً للشخص المعين الذي تحاول توصيل الرسالة إليه.

إن لقسم المبيعات لغة خاصة بهم تختلف عن لغة قسم التسويق، ولقسم التمويل لغة خاصة بهم تختلف عن قسم البحث. ولا بد أن تتعلم أن تكون مثل الحرياء (بطريقة حسنة) لكي تكون مؤثراً حقاً، فيجب عليك تغيير لون جلدك؛ ليناسب محيطك أو في هذه الحالة؛ لتتواصل بشكل أفضل مع الجمهور الذين تخاطبهم أو تعمل معهم.

ويجب ألا يكون الحوار عشوائياً، بل يجب أن يكون بشكل منتظم ومدبر وتام. أبلغ عن تقدمك بالنسبة للأهداف بشكل منتظم، ولكن لا تعمل ذلك بشكل بغيض بل بطريقة واثقة وفخورة. امدح أعضاء فريقك الذين عملوا على نجاح المشروع وكذلك من شارك فيه من جهة زبونك، وكلما قرنت بين فريقك ونجاحه وبين نجاح الزبون كان ذلك أفضل.

## القاعدة الحادية والعشرون:

### أبلغ عن الأخبار السلبية

عادةً قد تستغرق الإجابة عن سؤالٍ طرحه الزبون عدة أيام أو أسابيع، ولا حرج في ذلك ولكن من المهم أن تبقي الزبون على علم في أثناء المدة التي تعقب إلقاء السؤال وتوفر الإجابة عنه، أو تتصل بهم ببساطة وتقول: (إنني لم أنس سؤالك، وسنوافيك بالإجابة عنه قريباً). وكونك قد صرفت بضع دقائق للاتصال يظهر أنك مهتم بالزبون ومخلص في عملك. وتستغرق هذه العملية عدة ثوانٍ، ولكن لها أثراً دائماً على علاقتك مع زبونك.

## القاعدة الثانية والعشرون:

### استلم مكالماتك الهاتفية

إنه من الممكن تفويض السلطة ولكن ليس بإمكانك تفويض المسؤولية. ويتوقع الزبائن خدمة سهلة لكل شيء تزودهم به، وفي الحقيقة هم من يدفع الرواتب ولذلك فهم يستحقون ذلك.

وإذا ما اتصل الزبون بك فارفع السماعة! وفي عصر الهواتف المحمولة وأجهزة الرسائل الإلكترونية المحمولة يجب أن يكون الاتصال الفوري سهلاً بكل شخص خلال معظم ساعات العمل. وإذا كنت مشرفاً على حساب تجاري فأبقي هاتفك مفتوحاً إلا في أثناء اجتماعك مع الآخرين، حيث إن تلقي مكالمات هاتفك المحمول في أثناء اجتماعك بفرد أو مجموعة هو ببساطة أمر غير لائق - إلا في حالة الضرورة - . ولا تضع وقتك في التأكد من المكالمات قبل الرد عليها، أو لا تكره الانتظار للرد على مكالمة أجريتها أنت؟ أو لا تحب أن يرد أحدهم على مكالمتك ويحل مشكلتك؟ ولا يمكنك في بعض الأحيان تجنب تسلم رسالة بالبريد الإلكتروني الصوتي (Voice mail)، ولكن يجب عليك دائماً أن تردّ على مكالمة زبونك قبل انتهاء الدوام، ولو لإخباره أنه ليس لديك أخبار جديدة.

وكن بارعاً في إعلام زبائنك عن أماكن وجودك، فإذا ما كنت مسافراً فاترك تلك المعلومات في بريدك الإلكتروني الصوتي (Voice mail)، وينطبق الأمر نفسه على بريدك الإلكتروني. وشغلّ خاصية « لست الآن في

المكتب» على الجهاز، وحدّد فيه أماكن وجودك، وعدد المرات التي يمكنك فيها مراجعة بريدك الإلكتروني. ومن الأفضل دائماً أن يعرف الزبون مدى تواجدك، حيث يعدل هذا من التوقعات.

يحي

## القاعدة الثالثة والعشرون:

### أعطِ الزبون رقم هاتفك

إن الزبائن نادراً ما يتصلون بك خارج الدوام، فإن معظم الناس في نهاية الأمر هم لطيفون، ولكن أعطِ زبونك دائماً المعلومات اللازمة كلها للاتصال بك.

أعطهم رقم هاتف مكتبك ورقم هاتفك المحمول ورقم هاتف منزلك وعنوان بريدك الإلكتروني، وإذا كنت ذاهباً في إجازة فأعطهم رقم هاتف قندقك ورقم الفاكس، وإعطاء كل هذه المعلومات هي الطريقة التقليدية المستخدمة في كثير من الشركات الاستشارية الكبيرة، فهم يزودونك في بداية كل ارتباط مع الزبون بورقة تشمل جميع المعلومات اللازمة للاتصال بكل عضو في الفريق، وهذا يجعلهم عمليين جداً ومتواشرين دائماً خلال مدة الارتباط.

وكن واثقاً أن الزبائن لا يتصلون إلا في حالة الضرورة القصوى، ولكن خطوتك البسيطة والهادفة بإعطائهم المعلومات اللازمة للاتصال بك تشير إلى أنك مهتم وأنك جد ملتزم بهم وبمؤسستهم.

واتباع هذه القاعدة هي طريقة سهلة لإحراز نقاط كبيرة لصالحك.

## القاعدة الرابعة والعشرون:

### حافظ على الوقت المعين لك

إنه يجب عليك أن تتعامل في جميع علاقاتك مع أعضاء مؤسسة زبونك بشكل عملي، ويجب عليك خاصة أن تتحكم في مدى الوقت الذي تصرفه مع كل شخص وزبون.

ويقدر الزبائن الدقة في المواعيد، حيث تظهر الاهتمام والعملية والالتزام. والاستمرار بعد موعد الاجتماع أمر ليس بجيد أبداً، فإن معظم الزبائن لهم جدول مليء بالمواعيد يوماً بيوم، والاجتماع المتأخر قد يكون له تأثير تراكمي على يومهم ومن المحتمل جداً أن يخل بجدول مواعيدهم بأسره، وليس هذا انعكاساً جيداً عنك.

وابداً كل اجتماع مع الزبون بذكر هدف الاجتماع وذكر الوقت المعين للاجتماع، واقتصر على البنود المراد بحثها إلا إذا أصر الزبون على تغيير وجهة الاجتماع، وراقب وقتك بدقة في أثناء عرضك لكل بند من البنود المراد بحثها، واختم العرض في الوقت المحدد، متضمناً في ذلك الإجابة عن أي أسئلة في الدقائق الأخيرة.

وهذا أمر بسيط وسهل ولكنه مهم جداً.

## القاعدة الخامسة والعشرون:

### احترم زبونك

إنه من المهم جداً أن تعامل زبونك دائماً باحترام بالغ. وبالطبع قد لا يستحق الزبون احترامك بين الآونة والأخرى، ولكن أبدِ احتراماً نحوهم دونما تقصير. وإذا لم يحترموك هم، فتخلّ عن كبريائك واطمئن غضبك وتمالك نفسك وتصرف بوصفك رجلاً عملياً حقاً. فإن الاحترام غير المتردد لزبونك سيحرز النجاح في كل يوم وعلى المدى الطويل.

وإذا ما بدأت في طريق إظهار عدم الاحترام لزبائنك، فستكون بذلك قد خطوت الخطوة الأولى نحو خسارتهم، وهو طريق مروع، ويجب تجنبه بأي ثمن.

## القاعدة السادسة والعشرون:

### لا يسمعك الفوز في مشاجرة مع زبونك

إنه لا يسمعك الفوز في مشاجرة مع زبونك. هل يبدو ذلك أحمقاً؟ ربما، ولكنني غالباً ما أرى مديري الحسابات التجارية يحاولون الفوز في مشاجرات مع زبائنهم. وبعد هذا حسب المثل السائد قبلة الموت.

ولا يهتم الزبائن عامة إذا كان لديك رأي منافس في موضوع ما، بل إن الزبون الذكي سيرحب بتفكير مختلف للموضوع. وبالرغم من ذلك يجب عليك أن تتذكر الترتيب التصاعدي لالتقاط الحب عند الدواجن وأنت لست أطول الطيور منقاراً وعندما يتحيز الزبون بوضوح لاتجاه معين ويبدو واضحاً أنه لن يغير من موقفه، فذلك هو وقت الاستسلام والانحياز لقراره.

والمشاجرة مع زبونك ليست أمراً جيداً أبداً، فإذا ما تجاوزت الخط المسموح به مع الزبون، فستعرض علاقتك لشرخ دائم. وفي أسوأ الحالات قد يغضب زبونك لدرجة أنه سيطلب في الحقيقة عدم مشاركتك العمل في أي مشروع.

ولا تدع لمشاعرك أن تتفعل مع زبونك، فإنك لا تستطيع الفوز بكل أمر، وبالتأكيد فإنه لا يسمعك الفوز في مشاجرة مع زبونك.

## القاعدة السابعة والعشرون:

### اقبل الانتقاد

إنك لن تعمل كل شيء على الوجه الصحيح خلال عمالك مديراً لحساب تجاري، ولكن العمل لأجل ذلك هو هدف عظيم. ويميل الزبائن للانتقاد، وهو أمر اعتادوا على فعله. فتصيحتي هي: لا تقاوم ذلك على الإطلاق، بل اقبل حقيقة أنك سوف تُنتقد من أن لآخر، بشكل مباشر في أحيان وبشكل مؤدب في أحيان أخرى، ولكن التعبير عن المشاعر المكبوتة يجري خلف أبواب مغلقة. اقبل أي انتقاد يوجه إليك بموضوعية ودون انفعال. ولا يهم كيف حصلت على تلك المعلومة ولكن المهم هو كيف تتصرف تجاهها، فالانتقاد في النهاية هو أمر أكثر من مجرد تلقي نتائج أدائك.

ابحث فيما قد قيل لك بالتفصيل، واحرص على أن تفهمه وأن تقوم بالتغييرات اللازمة للرجوع إلى المسار الصحيح. ومن المهم أن تتجاوب بسرعة وتعلم الشخص المنتقد عن خططك للتحسن وخططك لإحداث أي تغييرات لازمة. ويسعد الزبائن عندما يستمع الممولون لهم ويصلحون من مواقفهم السيئة.

## القاعدة الثامنة والعشرون:

### قل الحقيقة

لقد اكتشفت خلال تجربتي أنك لن تصاب أبداً بأذى على المدى الطويل إذا ما قلت الحقيقة، فإن الحقيقة هي الناجحة دوماً، وخاصة مع الزبائن.

ويريد الزبائن الأمانة من شركائهم، ويريدون أن يعلموا أن بإمكانهم أن يصدقوا كل ما تقوله لهم أنت وشركتك. ولم لا؟ فهم يتخذون قرارات على أساس المعلومات التي تزودها أنت، وستصبح وظائفهم في مهب الريح إذا اتخذوا قراراً على أساس معلومة خاطئة. وإذا ما ضبطت مرة واحدة في كذبة مباشرة، فثق أنه سوف يُطلب منك مغادرة المشروع. وبإمكانك تصحيح العديد من الأخطاء، ولكن لا يمكنك تصحيح كذبة مع الزبون.

وإنني دائماً ما أتذكر القول المشهور المنسوب لعمدة واشنطن السابق ماريون باري: (إن هناك نوعين من الحقيقة: حقيقة واقعية، وحقيقة مصنعة). ولكن بخلاف السياسة فإن في تجارة خدمة العملاء حقيقة واحدة فقط.

## القاعدة التاسعة والعشرون:

### قم بأفضل ما يمكن في المواقف الحرجة

إن لكل تجارة أياماً عصيبة، وكيف تتعامل الشركة مع اليوم العصيب، يعتمد بشكل كبير على سرعتها وإخلاصها للعمل من أجل تصحيح الأخطاء. وعادة فإن القيام بأعمال ودية بسيطة تعبر عن حسن النية سيُظهر الإخلاص بوضوح. وقد تفرج أعمال بسيطة عن موقف شديد الصعوبة في أي تجارة.

حاول أن تفكر في الأمر، فإذا كنت جالساً في طائرة معطلة على أرض المدرج بسبب عاصفة ثلجية، فهل تشعر بالراحة إذا قام قائد الطائرة بإعلامك عن الأخبار أولاً بأول، أم تفضل ألا تعرف شيئاً؟ وهل تشعر بالراحة إذا ما قام المضيفون بتوزيع الوسائد والبطانيات وشيئاً للشرب، أم أن الأفضل هو عدم عمل أي شيء؟

وبالطريقة نفسها عندما تسوء الأمور مع الزبون، فحاول إيجاد وسائل للتلطيف عنه واعملها بسرعة. ولن يغضب الناس كثيراً إذا ما علموا أنك فعلت أفضل ما يمكن عمله في موقف حرج. وإن الاتصال المنتظم والإعلام أولاً بأول هما أمران أساسيان ومهمان دائماً.

## القاعدة الثلاثون:

### لا تتخل عن شركتك أبداً

إذا حدث خطأ ما في أثناء مناوبتك، فلا تلم شركتك أو رفيقك في العمل أبداً. فالزبائن يبغضون الأعذار وعلى كل حال يفهمون حقيقتها جيداً، فلا حاجة لتضييع وقتك. ولا تقل: (إن الشركة هي المسؤولة عما حدث) أو (إن سالي العاملة في المصنع هي المسؤولة عما حدث)، فإن ذلك يقلل من قدرك وقدر الشركة التي تعمل لها، حيث إن كل ما سيسمعه الزبون هو أنك تعتقد أنك كامل، بينما شركتك أو رفيقك في العمل هو المسيء. وسيسمعك الزبون تلقى بالمسؤولية على غيرك، أو تلوم غيرك وحقيقة التهرب من أي مسؤولية.

ومن الأفضل أن تكون صريحاً، أخبر الزبون أن خطأ ما قد حدث وأنه يتم إصلاحه في الوقت الحالي، وهكذا تُحل القضية!

## القاعدة الحادية والثلاثون:

### لا تخرج الزبون

إن الزبائن يخطئون، أخطاء كبيرة في بعض الأحيان وبشكل متواصل في أحيان أخرى، وقد يؤثر خطأ الزبون أحياناً على قدرتك لإنجاز هدف ما، ولكن مواجهة خطأ الزبون ليست وسيلة ناجحة أبداً.

لقد اكتشفت أنه من الأفضل دائماً ألا تلوم الزبون أو أي شخص في شركة الزبون لعدم قدرتك على إنجاز وعدك، فإن الشخص الذي لمته لن يسامحك أبداً وسيصبح عدواً لك مدى حياتك، وهو أمر ليس بجيد أبداً. ومن جهة أخرى فإن عدم إلقاء اللوم على أي أحد سيجعل الشخص المسؤول عن الخطأ يشعر أنه مدينٌ لك، وهذا ما قد يحسن علاقتك أكثر مع ذلك الشخص.

ومن الأفضل أن تصرح أن ثمة خطأ ما قد حدث ولكن لا تلم أحداً. فإن الناس عادة ما يصفحون عن قول: أنا أسف.

حاول أن تركز على إصلاح المشكلة، وليس على من سبب المشكلة، وخاصة إذا كان ذلك الشخص هو الزبون!

## القاعدة الثانية والثلاثون:

### **أبد احتراماً لسرية المعلومات**

عندما تعمل مع الزبون عن قرب وتحصل على ثقته، فإنك سوف تتعرف على مر الأيام على معلومات سرية أكثر فأكثر. وغالباً ما تساعدك هذه المعلومات السرية الإضافية على إنجاز عملك بشكل أحسن، وهو أمر جيد لك بوصفك فرداً، وجيد للشركة التي تعمل لها.

ولكن أي خرق للسرية من جانبك سيكلفك ثمناً مفاجئاً وغالياً، فإن إفشاء المعلومات السرية دون أخذ السماح من الشخص الذي وثق بك هو أمر غير محتمل، فإذا قيل لك أمر على ثقة، فلا بد أن تحافظ على تلك المعلومة. وتذكر أنك لا تستطيع أن تتجو من خطأ في هذا المجال. فإذا خرقت سرية الزبون مرة واحدة، فلن يثق ذلك الزبون بك بعد ذلك. وفي الحقيقة خرقك لتلك الثقة قد يضع الزبون في موضع حرج ويعرض وظيفته للخطر.

تعامل مع المعلومات السرية بوصفها معلومات حساسة، ولن تجد نفسك في موقف تعتذر فيه للزبون عن خطأ كبير أبداً.

## القاعدة الثالثة والثلاثون:

### اكتشف من يمكنك الوثوق به

إن في كل علاقة هناك أناس يمكنك الوثوق بهم وأناس لا يمكنك الوثوق بهم، وينطبق الأمر نفسه على الزبائن. إن الثقة هي عامل من عوامل العلاقة وتكتسب عبر الزمن، وتتكون نتيجة معاملة جيدة بشكل متواصل. ويجب أن تقرر مع الوقت من يمكنك الوثوق به حقاً في مؤسسة زبونك؟ ومن يمكنك التحدث إليه على ثقة؟ ومن يمكنك جمع المعلومات، ومن يمكنك مشاركته في أمورك ومشكلاتك؟ ومن سيخبرك عن حقيقة ما يجري خلف الكواليس في مركز عمل الزبون؟ إنك تحتاج إلى هذه المعلومات، وهي عادة لا تُعطى بسهولة. وعندما تقرر من يمكنك الوثوق به، وبالمقابل عندما يثق بك ذلك الشخص في مؤسسة زبونك تماماً، فبإمكانك أن تبدأ بتلقي الكثير من المعلومات السرية والأساسية.

## القاعدة الرابعة والثلاثون:

### قم بتثقيف رئيسك

إن الزبائن عادة لا يعرفون كيف يجعلون أنفسهم يبدون بمظهر جيد، ولقد رأيت ذلك مراراً وتكراراً، في مواقف واضحة لا يتعامل فيها الشخص الرئيس المتعامل أو المشرف في مؤسسة الزبون بشكل جيد أبداً مع شركائهم أو مموليههم. وهم كثيراً ما ينتقدون شريكهم لأي خطأ بسيط، ولا يذكرون أنه يُحكم عليهم أيضاً في تكوين علاقة جيدة. ولا يسمح المشرفون البارعون بحصول ذلك، حيث يحاولون تجنب أي أمر سلبي؛ لأنهم يدركون أن لذلك انعكاساً مباشراً عليهم.

وإذا ما وجدت نفسك في عمليك مديراً لحساب تجاري في موقف لم يبدُ فيه المشرف في شركة زبونك محافظاً ومهتماً، فحاول أن تجد طريقة هادئة لإخباره بأهمية علاقتك معه. وأخبرهم ببساطة أنك بحاجة إلى مساعدتهم، واذكر بشكل عفوي أنك تعلم أن لديه مصلحة شخصية لتحقيق شراكة ناجحة، وربما تذكر أيضاً كيف تعمل العلاقة الجيدة ذات الطرفين حقاً.

ولا تخشَ من مصارحة الزبون أو إرشاده، فإن الكثير من مستقبلك متعلق به.

ولقد قابلت راندي ستون - المدير الحالي لشركة م م أ (MMA) وهي شركة خدمات تعنى بتصميم واستشارة المعلومات لشركات فورجيون 500.

ويعد راندي من أفضل من يقدم الخدمات للزبائن الذين شاهدتهم. ولقد سألته ببساطة: (كيف تتعامل مع الزبائن بهذا الشكل الناجح؟) فأجاب: إن الأمر ليس بسحر ولكنه تعليم لمن يعمل معه، وقال: (إنني لا أخشى أن أقوم العلاقة منذ البداية، ودائماً أخبر جميع زبائني الأمر نفسه. أولاً: من الواجب أن نبدي موقفاً موحداً لهدف مشترك في اللقاءات العامة، وبإمكانك أن تتقديني كما تشاء خلف أبواب مغلقة وبعيداً عن الأنظار. ثانياً: في عملك زبوناً يجب أن ينظر إليك العاملون عندي كأفضل عمل تجاري يتعامل معه وليس كزبون مروع. لماذا؟ لأنه عندئذ يتوجه أفضل الناس للعمل على تجارتك. ثالثاً: دعنا نتفق على أن نتقبل ردود الفعل، فأخبرني ماذا تظن أنت، واسمح لي أقول ماذا أظن أنا. رابعاً وأهمها: سنكون أقوى إذا عملنا معاً، فيجب ألا ننسى ذلك أبداً. وإذا ما وافقنا أنا والزبون على هذه الشروط فستصبح الحياة جميلة).

وربما من المستحسن أن تستفيد من هذه الأفكار.

## القاعدة الخامسة والثلاثون:

### **لا تقل: (لا) أبداً**

من المهم أن تتذكر أنه عندما تتعامل مع الزبون فإن الزبون دائماً على صواب، حتى عندما يكون خاطئاً.

ويقوم الزبائن بطلب أمور في معظم الأوقات، وأحياناً يطلبون أموراً غير مألوفة أو أموراً لا يمكنك إنجازها. ولكن يجب ألا تتجاهل طلب الزبون وتأمل أن ينساه بشكل سحري، فإنهم لن ينسوه. وعندما يطلب الزبون منك أمراً لا يمكنك فعله فلا تقل: (لا) أبداً، بل فكر كيف يمكنك حل مشكلة ذلك الزبون بطريقة أخرى. فإن هناك دائماً بديلاً مناسباً وإن لم تستطع عمل ما يريده الزبون تماماً. وإذا لم يقبل الزبون الحل البديل في أسوأ الحالات فإن اقتراحك البديل سيظهر اهتمامك بالأمر واجتهادك فيه، والزبائن يقدرون ذلك.

وسوف يناقشني بعضهم في فوائد قول: (لا) للزبون، حيث إن قول (لا) هو أمر واضح، وكلمة: (لا) تمحو أي غموض أو شك. ولكن قول (لا) على مستوى توفير الخدمات الخبيرة لا يعين الزبون على التفكير بحلول بديلة. ولقد اكتشفت خلال خبرتي أن الناس يفضلون المساعدة عندما يأتون إليك بمشكلة ما. إنني نفسي أفضل ذلك، فإذا ما ذهبتُ إلى متجر الأدوات وأردت شيئاً ما ولم يكن لديهم ما أريد بالضبط، فإنني أريد منهم أن يقترحوا شيئاً بديلاً، وسيغفني ذلك.

إنني أعتقد أنه من الأفضل دائماً اقتراح البديل، وإذا لم يكن اقتراحاً مناسباً فإن الزبون سيخبرك بذلك وسيشكرك غالباً ويمضي في عمله.

وعلى كل حال فَمَنْ الذي يُحِبُّ أن يُقال له: (لا)؟

بص

## القاعدة السادسة والثلاثون:

### اكتشف طرقاً لتسهيل الأمر على الزبائن

حاول أن تتعرف على زبونك قدر المستطاع، ثم اكتشف طريقة لتسهيل الأمر عليه. اختر لزبونك مهمة قريبة من مركز عملك ثم اعرض توصيلها له. ولا يلزم أن تتعهد بفعل ذلك دائماً، بل اعرض فعل ذلك مرة كل حين. ويُظهر ذلك للزبون مبادرة ذاتية واهتماماً واضحاً بصفقتهم التجارية. وسيميزك ذلك عن المنافسين الآخرين الذين لا يفكرون في المساعدة بسبب كسل شديد أو غباء.

تعرف على زبونك جيداً ثم شارك في العمل!

## القاعدة السابعة والثلاثون:

### قدم اقتراحات

إن الزبائن مثل الجميع، ويريدون أن تسهل الأمور لهم. إنهم يدفعون لك مبلغاً من المال وكثمن لذلك المبلغ فهم يتوقعون منك أن تجد حلاً. ويتطلب إيجاد الحلول أن تقرر وتصبح خبيراً بشكل كبير بتجارة زبونك، كما يتطلب ثقة بالنفس وإقداماً.

وهذا الأمر هو الذي يميز بين الكبار والصغار رجالاً ونساء، حيث يجب الزبائن أن يقدم الممولون لهم اقتراحات ذكية. وسيرفع تقديمك لاقتراحات ذكية من شأنك في نظر الزبون، ويتيح لك طلب مكافأة لخدماتك إذا ما أصبحت خبيراً جداً لدرجة أنك تجلب الربح بمستوى أعلى بكثير من منافسيك.

ولكن ليس من السهل أن تصبح قادراً على تقديم اقتراح ذكي، حيث يجب عليك أن تعرف الكثير عن تجارة زبونك، قبل أن تحتل ذلك المنصب الحساس. ففي نهاية الأمر يجب ألا تقدم اقتراحات غبية. ولكن لا تكن خجولاً.

## القاعدة الثامنة والثلاثون:

### امنح الزبائن قدرة الاكتفاء الذاتي

إن الزبائن يريدون الحصول على الأمور في جميع المجالات بسرعة، ثم بسرعة، ثم بسرعة. ومن الذي يلومهم؟ فحصلهم على الأمور بشكل سريع يمكنهم من المنافسة في جو التجارة الملح هذه الأيام. وتعدُّ السرعة فائدة منيعة إذا استخدمت بشكل لائق.

وأفضل طريقة لمنحهم السرعة، إتاحة المجال لهم للوصول إلى المعلومات التي يريدونها خلال 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع، و365 يوماً في السنة. فيجب أن يكون بإمكانهم الحصول على إجابة سريعة إذا ما احتاجوا ذلك، دون الحاجة إلى اتصال هاتفي لطلب ذلك.

وبالطبع فإن لذلك تطبيقات مختلفة في مختلف المجالات، ولكن المبدأ الأساسي هو نفسه.

وبرغم ذلك، فإنه يجب عليك أن توفر المعلومات للزبون بشكل سهل الاستخدام، ولا يسبب له أي انزعاج. ويتحقق الاكتفاء الذاتي فقط إذا جعلت الأمر سهلاً، وإذا كان الناس قادرين على التعامل مع وسائل الاستخدام بسهولة.

ولقد شاهدنا في التاريخ الحديث أمثلة رائعة عن خدمة ذاتية أدت إلى مكاسب تجارية. تأمل أجهزة الصراف الآلي، فمن الذي يتعامل

مع موظف سحب النقود هذه الأيام؟ وماذا عن التسجيل الآلي ذاتي الخدمة قبل دخول الطائرة في المطار؟ آه، إن ذلك أفضل من الانتظار في طوابير طويلة.

إن الزبائن يحبون قدرة الاكتفاء الذاتي إذا ما عملت بشكل لائق.

بصحة

## القاعدة التاسعة والثلاثون:

### قدم مفاجآت

إن كل شخصٍ يحب أن يقدم له شخص آخر شيئاً طيباً، وخاصة الزبائن.

ويمكنك تقديم المفاجآت لزبونك بطرق عدة: تحليل مجموعة إضافية من المعلومات، أو تقديم اقتراح ذي بصيرة نافذة، أو المساعدة في حل مشكلة لا تتعلق بالخدمات التي توفرها له عادة. وستكون هذه البادرات غير المتوقعة الصغيرة أو الكبيرة مفاجأة جيدة للزبون، وستميزك عن منافسيك.

## القاعدة الأربعون:

### لا تخشَ من البيع

لقد أصبحت الشركات تمتهن كلمة (مبيعات)، وقد يبدو ذلك عجبياً. فلم يعد من المستحسن القول: إنك تحاول بيع شيء ما. لماذا لا أعلم، ولكن جميع الشركات حقيقة تقوم ببيع شيء ما، فإن البيع هو الذي يدفع بالتجارة للأمام. وليس ثمة سبب يجعلك تشعر بأي شيء، سوى الفخر إذا ما كانت كلمة (مبيعات) ضمن لقبك المهني.

وبرغم ذلك، فقد جرى تحول في طريقة شراء الشركات التجارية للخدمات، وينبغي أن يرافق ذلك تحولاً في طريقة بيعك لخدماتك أو منتجاتك. ويدقق معظم المشتريين هذه الأيام في مشترياتهم، ووفقاً لكبر العقد تطول العملية، ويزداد عدد المشاركين في اتخاذ ذلك القرار.

وهكذا، فقد مضت أيام الضغط الشديد للوصول إلى قرار: يجب التوقيع على الصفقة الآن. وينمو التجارة أصبح البيع أكثر عملية، كما أصبح البيع استشارياً بشكل كبير في بعض المجالات، مما يتطلب بائعين بمستوى مختلف وبخبرة مختلفة.

ولقد كان بإمكان البائع في الماضي أن ينشئ علاقة تجارية بشكل سريع ثم يحافظ عليها مع مرور الوقت، وبرغم بقاء أهمية العلاقات التجارية في البيع هذه الأيام، إلا أنها لم تعد طريقة كافية للحصول على الصفقات دائماً. فقد أصبح المشترون أكثر حنكة ودقة من أي وقت مضى، ويريدون

حلولاً من مزودهم التجاريين الموثوقين، سواء على مستوى الشركات أو الأفراد. ويرغبون في الشعور بالأمان والثقة، كما يرغبون في بعلاقات طويلة المدى. وقد يتطلب التوقيع على صفقة كبيرة مع شركة كبرى اختيار عدة أشخاص من الشركة بدقة، ولذلك يجب على البائع الناجح هذه الأيام أن يكون ذا مهارات متعددة، ومستعداً للعمل في فريق.

إن البيع هو أمر مُسلٍّ، وليست كلمة (بيع) كلمة قذرة!

بسمي

## القاعدة الواحدة والأربعون:

### تعلم من الذين يمارسون مهنتهم بنجاح

إنه بإمكانك غالباً أن تجد شركة أخرى تتعامل مع زبونك والتي قد رفعت علاقة الممول الزبون إلى آفاق مختلفة. وقد تكون تلك الشركة أحد الشركاء الصغار أو الكبار لزبونك. أياً ما كانت فحاول اكتشاف من هم وما السحر الذي جلبوه إلى الفريق؟

وحقيقة قد يكون من الذكاء أن تسأل الزبون عن أفضل شركائهم التجاريين، وهم غالباً ما سيجيبونك. وإذا لم يكن ذلك الشريك التجاري منافساً لك، فاطلب من الزبون أن ينظم نيابة عنك اجتماعاً لك معهم. وسيعجب الزبون بسعيك لطرق تحسين عملك ممولاً وقد يُسرُّك بمعلومة ثمينة عن ممول آخر، يمكنك استخدامها لتحسين أدائك.

## القاعدة الثانية والأربعون:

### تعرف على ممولين رئيسين آخرين

إن اكتشاف طرق للعمل مع ممولي الزبون التجاريين الرئيسين الآخرين لم يكن مهماً أبداً في عالم التجارة كما هو مهم اليوم. وتدعو شركة أي ب م (IBM) هذا النظام ب: النظام البيئي المفتوح، وهو عالم سيجدون فيه طريقة للعمل مع أي شخص لإيجاد حل لمشكلة الزبون ولو تضمن ذلك العمل مع شركة منافسة.

واعتقد أن التعرف على الشركاء التجاريين المهمين الآخرين لزبونك فكرة جيدة جداً، وكذلك التعرف عليهم بشكل جيد. تعرف على منتجاتهم وقابل موظفيهم المهمين بالتأكيد. ويجب عليكما أن تستكشفا الإمكانيات لصالح زبونكما أو زبائكما. ويجب عليكما أيضاً مناقشة العقبات التي قد تكون موجودة في العلاقة ومحاولة التغلب عليها. ويكره الزبائن عندما يصرف الممولان وقتاً طويلاً إذا ما ظهرت فكرة جيدة لحل قضاياهم التجارية. فالزبائن لا يهتمون بتلك القضايا، بل كل ما يريدونه تحقيق تلك الفكرة الآن. واستعداد المرء للعمل مع ممولي الزبائن الآخرين في هذا المجال سيمكنه من إحراز نقاط لصالحه. حاول أن تبقى متقدماً على الجميع حيثما استطعت، فإن ذلك سيجعلك في مستوى مختلف عن منافسيك.

وبالمناسبة، دع زبائنك يعلمون بجهدك الإضافي في محاولتك للتعرف على شركائهم التجاريين الآخرين.

## القاعدة الثالثة والأربعون:

### كن جاذباً (لاصقاً) للزبون

كلنا يعرف الثمن المرتفع لخسارة زبون والتمن الأكثر ارتفاعاً لاسترجاع زبون قد خسرتَه. ولذلك فإن الإبقاء على الزبون هو أمر أساسي. وجعل نفسك جاذباً (لاصقاً) للزبون يتطلب الكثير من الجهد، ولكنه يساعدك في الإبقاء على الزبون.

ولقد أخذت مصطلح (جاذباً أو لاصقاً) من أصدقائي في شركة ماكنسي. وجعل نفسك جاذباً (لاصقاً) للزبون يشمل أن تشبك نفسك في شركة زبونك بواسطة شبكات عنكبوتية لا حصر لها. وعندما تصبح رابطاً أساسياً في مختلف مشروعات زبونك، فإنه سيجد صعوبة في تغيير شيء أو التخلي عن منتجاتك أو خدماتك. وجعل نفسك جاذباً (لاصقاً) للزبون يعني أن الزبون سيعاني كثيراً من الألم إذا ما فصل شركتك عنه واستبدل بها شركة منافسة.

حاول أن تكتشف ما الذي يجعلك جاذباً (لاصقاً) لزيونك، وكوّن قائمة من الأمور الجاذبة (اللاصقة) المحتملة، ثم اشترك مع فريقك واعمل على تحقيقها واحدة تلو الأخرى. وهاك فكرة جديدة: اسأل زبونك كيف يمكنك أن تصبح جاذباً (لاصقاً)؟، وإنني متأكد أنه سيخبرك.

## القاعدة الرابعة والأربعون:

### اجمع المعلومات السرية المتطورة

حاول إيجاد المعلومات الجديدة باستمرار، وأخبر زبونك أفكاراً جديدة. وكن على علم تام بالنظريات الناشئة، وفكر كيف يمكن استخدامها لفائدة زبونك. قدم الاقتراحات، واختصر المعلومات للزبائن، وشاركهم بحرية في أي معلومات سرية قد تعرفها.

واستخدم كل الوسائل المتوافرة لديك لجمع هذه المعلومات السرية المتطورة، دون خرق أي ثقة. وأسأل خبراء الصناعات، وأسأل نظراءك في المجال ماذا يفعلون وبماذا يفكرون. وأسأل كذلك رفقاءك في العمل وأصدقاءك من رواد الفكر التجاري. وأنشئ لنفسك مجموعة من الخبراء الذين يمكنك استشارتهم بشكل منتظم. إن الحياة أخذ وعطاء، وسيتصل بك هؤلاء الخبراء في نهاية الأمر؛ طلباً للمساعدة.

إن الهدف من كل ذلك هو الوصول إلى ما وراء ما هو متوافر بطريقة تقليدية أو ما هو متيسر بسهولة. فإنه ليس من السهل العثور على سبائك الذهب الخام، حيث يستغرق إيجادها جهداً كبيراً ولكنها ثمينة بشكل فريد. وينطبق الأمر نفسه على المعلومة السرية التي لا يعرفها أحد غيرك.

## القاعدة الخامسة والأربعون:

### اطلب المساعدة إذا احتجت إليها

إذا كنت تعمل على مشروع كبير لزبونك، وواجهت صعوبة فاطلب مساعدة الخبراء من مدينة دوفر الصناعية، أي: أناس لديهم خبرة في مجال معين أكثر منك. وينبغي ألا تشعر بالحرَج أو الخوف من طلب المساعدة، فإن ذلك يحدث في المجال الطبي طوال الوقت. فمثلاً يعالج الطبيب العام المرض أو الجرح إلى حد معين، ثم يحيل الحالة إلى اختصاصي بخبرة أعمق وتخصص أكبر. وينطبق الأمر نفسه على التجارة، فكل أحد له مستوى محدد في الخبرة، ولا يوجد شخص خبير بكل شيء. فاطلب المساعدة إذا ما احتجت إليها.

## القاعدة السادسة والأربعون:

### شمر عن ساعديك

إنه لا يوجد أي عمل دون مستوى أحد. وإذا كان مطلوباً إنجاز مشروع الزبون ولم يتواجد شخص على المستوى المطلوب، فإذا شمرَّ عن ساعديك وتولَّ عمل ذلك بنفسك.

إن المشاركة في مشروع أو مهمة ليست لك تظهر قدرة على القيادة والالتزام، حيث سيرى موظفوك عملك وسيتعلمون منه درساً ثميناً. وبالطبع سيمر الزبون بتجربة أفضل مع شركتك لإنجاز العمل. وهكذا يفوز الجميع.

## القاعدة السابعة والأربعون:

### اعرض أعمالك الناجحة

إن الزبائن مشغولون دائماً، وهذه حقيقة. ويجب أن تتذكر عندما تشرف على حساب تجاري كبير أنه من المهم جداً أن تروج لإنجازاتك لدى جميع مالكي الأسهم الرئيسيين. ولا يعد الترويج عن نجاحك مباحة أو مفاخرة أو استعراضاً، بل هو ببساطة إعلام الزبون بما قد عملته في السابق، وما الذي أنت قادر على عمله. وإبقاء الزبون على علم بخطك هو ببساطة جزء ذكي من الحياة التجارية.

ولقد شاهدت رفيقاً لي في العمل لعدة سنين وهو رئيس المروجين لأعماله الناجحة، الوثائق من نفسه، يضع لنفسه جدول أعمال قابل للتطبيق، ثم يلقي على زبائنه تقويماً بارعاً لعمل فريقه أسبوعياً. أه، وهل يعرض النجاح! في الواقع هو يعرضه بشكل جميل جداً لدرجة أن كل زبائنه يظنون أنه هو الأفضل، ولا تقلق أبداً عندما يحين موعد تجديد عقد الزبون، فإن زبائنه لن يجازفوا أبداً بخسارته!

وبوب ما كان آخر رئيس للمروجين لنجاحهم، وقد يكون أفضل متعامل رأيت في هذا المجال، ويشغل حالياً منصب الرئيس العام لشركة ويلسون ميديا ريسرچ إنترناشيونال (Nielsen Media Research International)، ولقد أخبرني: (إن الناس يتذكرون الألم أكثر مما يتذكرون السعادة. وأردت أن يتذكر زبائني الأمور الحسنة بشكل كامل، وجعلت التحدث عنها بشكل

منتظم واقعياً أكثر. حيث تحدثت عن الشراكة، ودائماً كنت أخبر الزبائن كم كنت معتزازاً بتاريخنا الحافل بجلب الأرباح للزبون. ولكن لم يجعلني أي أمر أشعر بالاعتزاز أكثر عندما نشرت شركة كرافت - وهي أكبر زبون لدي - خبراً في صحيفة في مدينة جرين بي بشكر فريقتي علانية على المأ للعمل الرائع الذي عملوه في تلك البقعة من البلاد. ولقد عرفت أننا كنا نعمل بشكل ناجح عندئذ).

بمجي

## القاعدة الثامنة والأربعون:

### أبقِ فريق العمل الداخلي على علم بأحدث المعلومات

يجب ألا تتغاضى عن حقيقة أن الكثيرين من مؤسسة زبونك غالباً ما يعملون على خدمة زبون واحد، بعضهم بطريقة مباشرة وبعضهم بطريقة سطحية فحسب. ولكن في أحيان كثيرة يعمل هؤلاء الناس معا في مبنى ضيق لإنجاز عملهم دون العلم بجميع المشاركات الأخرى للفريق الأكبر. لا تسمح لذلك بالحدوث، فمن الواجب أن يعرف أفراد فريقك ماذا يجري في شركة زبونك في جميع الأوقات، حيث يساعدهم ذلك في ربط مشاركاتهم بزبونك، وسيرفع على أقل تقدير من معنوياتهم وطاقاتهم. وإذا كنت تشرف على حساب تجاري فاصرف وقتاً لإبقاء فريقك على علم وخبر تامين بأحدث المعلومات.

## القاعدة التاسعة والأربعون:

### عد إلى منزلك عند إنجاز المهمة

إن المثل القائل: (عد إلى منزلك عند إنجاز المهمة) صحيح في أي تجارة. حيث إن هناك حداً معيناً من العمل يجب إنجازه يومياً، وقد يكون ذلك عملاً داخلياً أو عملاً للزبون، وإذا كنت تعمل بشكل صحيح فستعرف ما هو ذلك العمل.

ويجب عليك عندما تشرف على زبون، ألا تدع عمل الزبون يتخلف، فإن ذلك هو قبلة الموت بالنسبة للزبون. أنشئ خطة للعمل وشاركها علناً مع فريقك ومع الزبائن. ثم تمسك بها وحاول إنجاز العمل. ولا تسمح لنفسك بالالتهاؤ عن ذلك.

والشعار القديم صحيح: (عد إلى منزلك عند إنجاز المهمة)، وليس قبل ذلك بدقيقة واحدة.

## القاعدة الخمسون:

### أظهر ثقة تامة

يملك أكثر رؤساء شركات خدمات الزبائن نجاحاً لأبسط الصفات دائماً، وهي: اعتداد هادئ. فهم ليسوا جهوريين ولا متكبرين، وليسوا غضوبين ولكن معتدلي المزاج. إنهم هادئون وحازمون، ويجلبون الحماس والنشاط لعملهم، ولا يستسلمون للصعوبات. وقد يرغبون في الزعيق، ولكنهم لا يفعلون ذلك أبداً. إنهم لا يكرهون المشكلات، بل يحبون أن يجدوا لها حلولاً.

وتتحقق الخدمة الممتازة عندما تحب وظيفة الخدمة حقاً، وتكون لديك ثقة لإنجاز العمل بحزم وورزانة.

## شكر وتقدير:

إن هناك العديد من الناس الذين أريد أن أشكرهم.

أولاً: أريد شكر زوجتي سارة، فهي التي تبقي جريان الأمور وكذلك أطفالنا زاك وأبي ونيت ورببيكا. وشكر خاص لوالدي: توم وموني ماركرت. فلن أجد تشجيعاً أكثر من تشجيعهم.

وأريد كذلك أن أشكر رواد الفكر المختلفين الذين أدوا دوراً في تفكيري وهم: راندي ستون، بوب ماكان، تد مارزيلي، لورنس مايكل، نيل بردي، مايك كيتنج، أودري روزن، ستيف شميت، كرس كلبين، كرس كودي، لوشا أودو، ديفيد ماكالم، ريك برتن، مايك هويلن، جون بوسارج، بوب جاردنر، جين برين، إرنستو سانتوز، بيت بامر، كارين ري، سوسن مون، إد ماركرت، وندي ملر.

والشكر أيضاً لـ: في هكس التي أصلحت أخطائي بجد وأبقتني متمسكاً بالمواعيد.

وأخيراً، شكراً للفريق الرائع بمؤسسة هاربر كولنز للنشر، وهم: براين موراي، ماريون مانكر، جنوفيفا لوسا، بث ملو، سارة براون، إنجي لي، نيميكا واليايا، ويليام روتو، فيفيان كومز.

### نبذة عن المؤلف:

يشغل توم ماركرت حالياً منصب المدير التنفيذي لشركة إبسوس لويلتي العالمية (IPSOS Loyalty Worldwide)، وهي إحدى الشركات الكبرى العالمية للمعلومات التسويقية.

ولقد شغل توم ماركرت مناصب قيادية في كل من شركات نيلسون، وسي تي كورب، وبروكتر وكامبل، وهو كذلك عضو مجلس إدارة شركة ستيت أوتو (State Auto)، وهي شركة تعنى ببيع الممتلكات العمومية والتأمين ضد إصابات المرور.

وشغل توم ماركرت كذلك مناصب في مجلس الإدارة لشركة سيدني كنجز (Sidney Kings)، وهو فريق يتنافس في مباريات كرة السلة المحلية لأستراليا. وهو أيضاً مدير الغرفة التجارية الأمريكية في نيوساوث ويلز بأستراليا. ويعيش توم ماركرت في ولاية كينيتكت بالولايات المتحدة الأمريكية.

إن توم ماركرت هو المدير التنفيذي لشركة إبسوس لويلتي العالمية (IPSOS Loyalty Worldwide). وهي شركة للأبحاث التسويقية وتزود المعلومات لكثير من شركات فورجيون 500. وحالياً هو عضو مجلس إدارة شركة ستيت أوتو (State Auto)، وهي شركة تعنى ببيع الممتلكات العمومية والتأمين ضد إصابات المرور، ومركزها في مدينة كولمبس بولاية أوهايو الأمريكية. ولقد شغل توم ماركرت مناصب قيادية في كلٍ من شركات أ.س. نيلسون، وسيتي كورب، وبروكتز وكامبل. وشغل كذلك مناصب في مجلس الإدارة لفريق كرة السلة المحترف الأسترالي سيدني كنجز (Sidney Kings)، وأيضاً في الغرفة التجارية الأمريكية في نيو ساوث ويلز بأستراليا. ويعيش توم ماركرت في ولاية كينيتكت بالولايات المتحدة الأمريكية.