

الفصل الثاني

العودة إلى القدرات الجوهرية



في المراحل الأولى من تسعينيات القرن الماضي - الفترة التي شهدت فيها هواوي نموًا سريعًا - تمكنت خلال سنوات متواصلة من البحث والتطوير والاجتهاد، من ابتكار واستخدام تصميمات ووسائل مختلفة، ساعدت في التطوير المستمر للجودة الشاملة للمنتجات، وزيادة ثقة العملاء فيها.

كما تعهدت هواوي بتقديم خدمة جيدة لعملائها تحت شعار "لنربح معًا". وأعلنت هواوي عن ثلاث درجات من الخدمات: خدمة الذهب الأبيض، أي خدمة درجة أولى. الخدمة الذهبية، أي خدمة درجة ثانية. الخدمة الفضية، أي خدمة درجة ثالثة. وتعطي العملاء فرصة الاختيار بين هذه الخدمات الثلاثة، ووفقًا لاحتياجات العملاء، وفرت هواوي نظام الباقة.

وفي الوقت نفسه - ومن أجل تقليل تكلفة المنتجات للوصول لأسعار رخيصة للعملاء - طرحت IPD، ISC، وعدلت نظام IT؛ لتخفيض

تكلفة عملية البحث والتطوير. كما تبذل كل ما بوسعها أثناء عملية تصميم السلعة؛ كل ذلك من أجل تخفيض التكلفة الإجمالية للمستخدمين.

تعد مصلحة العملاء هي أحد أهم سمات القوة التنافسية للشركة. فيمكن القول إن القدرة على تحقيق مصلحة العملاء لفترات طويلة هي الأصل في تحديد وتقييم القوة التنافسية للشركة؛ فالحفاظ على مصلحة العملاء داخلها هو ضمانه لاختيارهم لها، والاعتراف بها وبمنتجاتها؛ ومن ثم دعمها.

تمسك هواوي دومًا بهذه النقاط الرئيسة: جودة عالية، خدمة جيدة، وتكلفة منخفضة؛ وذلك لأن رن تشنغ في يدرك جيدًا أن الطريقة الوحيدة لسد الطريق أمام تعنت العملاء هي متابعة احتياجاتهم، والاستمرار في إشباعها.

في الوقت الذي تتمسك فيه الشركات الغربية بإستراتيجية جوهرها "التقنية فوق كل شيء"، قام رن تشنغ في بوضع إستراتيجية جديدة، تقوم على: الجودة العالية، الخدمة الجيدة، التكلفة المنخفضة، والأولوية لإشباع احتياجات العملاء". وفي ظل هذه الإستراتيجية، بدأت هواوي بسرعة في إعادة صياغة إجراءات الإدارة، ورفع متوسط فعالية العاملين.

ومنذ تلك اللحظة، تمثلت القيمة الأولى لهواوي في أن "العملاء هم السبب الوحيد لبقاءنا، واستمرارنا في الإصلاح، والحد الأدنى الذي لا يمكن التنازل عنه، فإرضاء العملاء يتم بمتابعة احتياجاتهم. بناء عليه، تقوم هواوي - دوماً - بعمل استبانات؛ لمعرفة مستوى رضائهم، وتجميع المعلومات بشأن تفضيلاتهم، واعتبار آرائهم المحدد الرئيس لجهودها.

ومن أجل الاقتراب أكثر من العملاء، حددت هواوي ستة أخطاء يجب تجنبها: "التعالي وعدم سماع صوت العملاء"، "التفوق حول الذات، والتوجيه الإجباري للعملاء، وعدم الاستماع إلى ملاحظاتهم"، "التركيز على الشكل والابتعاد عن الجوهر"، "البهرجة وعدم التحليل"، "التركيز على الكليات وتجاهل التفاصيل؛ ومن ثم عدم الانتباه إلى نقاط النمو الكامنة"، "التمسك باللوائح، وعدم المرونة والتكيف مع التغيرات التي تشهدها البيئة المحيطة" .. كل هذا يدل على حرص هواوي الدقيق على العملاء.

اصرخ بما شئت من شعارات، يظل التنفيذ هو المعيار الأساسي .. فعندما يتعطل أحد أجهزة هواوي، فإن الفنيين يصلون إلى المكان في أسرع وقت ممكن، ويقومون بإصلاحه في الحال، وهذا ما لا تستطيع كل مؤسسة أن تقوم به.

ومن الأمثلة التي أثرت في مشاعر أحد العملاء: خلال عيد الربيع عام 2000، توقفت الاتصالات في أحد السنترالات في هي لونغ جيانغ، ولكن لا يعرف المصنع الذي صنع فيه الجهاز الذي أصابه العطب. فأرسلت هواوي الفنيين على الفور، ووصلوا من شتشن إلى هي لونغ جيانغ خلال يوم واحد. وعلى الرغم من أن المشكلة ليست في الأجهزة التي صنعها هواوي، إلا إنها لم تبالِ بالمكسب والخسارة؛ انطلاقاً من إيمانها بأن "العمل فوق كل شيء"، وتمكن الفنيون من إصلاح الجهاز، وإعادةه للخدمة، فكاد ذلك العميل أن يطير فرحاً.

تهتم هواوي كثيراً برضاء عملائها، وتقوم كل عام بتنظيم حملة للقيام باستقصاءات؛ لتحديد مستوى رضائهم. وفقاً للاستقصاء الذي أجرته عام 2001، كانت النتيجة كالتالي: 87٪ ممن شملهم الاستقصاء "راضون" أو "راضون جداً"، و50٪ ممن شملهم الاستقصاء يرون أن مستوى الخدمات التي تقدمها هواوي "ممتاز" أو "ممتاز جداً"، وقد بلغت نسبة "غير راضٍ"، و"غير راضٍ جداً" وسط أشد منافسي هواوي 1٪ فقط.