

## الفصل الثالث

### الاهتمام بالعميل - السلعة الجيدة هي تلك التي تنال رضا وإعجاب العميل



يشعر موظفو هواوي بالإثارة والفرحة عندما يتكبرون جهازًا جديدًا، ولكن ما يلبث أن يملكهم القلق. ففي تلك الفترة، لم تكن هواوي قد اشتهرت بعد، إلا أن الموظفين فيها كانوا يعملون ليل نهار، ويخلصون جدًّا في تقديم الخدمات للعملاء؛ الأمر الذي أثر إيجابيًا على منتجاتها في الأسواق. ولم يكن منافسوها يدركون الجهود الحثيثة التي تبذلها؛ لذلك استكثروا عليها النجاح الذي حققته. أما أولئك الذين يعرفون هواوي عن قرب، فعلى النقيض تمامًا، يعرفون جيدًا أن نجاح هواوي ليس مصادفة، إنما هو ثمرة اجتهاد وعمل دءوب. ويذكر أن أحد مسؤولي الحكومة قال تصريحًا منصفًا هواوي: "أين كنتم عندما كان العاملون في قطاع التسويق في هواوي يتجولون في شوارع 500 مركز زهابًا وإيابًا؟". كانت الصورة العالقة في أذهان الناس عن فريق تسويق شركة هواوي، أنهم يحملون أجهزتهم على ظهورهم، بينما يحملون أمتعتهم وأجهزة

العارض الضوئي على أكتافهم، يحملون كل ذلك فوق ظهورهم، ويصبرون على مشاق السير في الطرق الوعرة في الأماكن النائية.

قد يتناسى البعض أن المكانة التي حققتها هواوي في الأسواق، هي - أصلاً - ثمرة إخلاص عامليها في خدمة عملائهم، تمامًا كإخلاص الإنسان لربه، إلا أن رن تشنغ في يدرك جيدًا أهمية العملاء في هذا النجاح الذي لم يتحقق إلا بشق الأنفس؛ لذلك يؤكد للعاملين على أن "مصلحة العملاء هي بوصلتنا، ومستوى رضائهم هو معيار أدائنا". معنى هذه العبارة أن معيار تقييم كل ما تقوم به هواوي هو مستوى رضا العملاء.

وفيما يتعلق بالابتكار والتطوير، يرى رن تشنغ في أن العملاء وحدهم يحددون جودة السلع من عدمها، فالسلعة الجيدة هي تلك التي يرضى العملاء عنها. أما إذا كان المنتج ذا تقنية عالية، ولكنه لم ينل رضا العملاء، فلا يعتبر منتجًا جيدًا. لذلك تم ترسيخ هذا المبدأ "تسويق التقنية، وتقنية السوق" في قطاع البحث والتطوير.

وفي ظل هذا الإطار الفكري الذي يتمحور حول إرضاء العملاء، من خلال الاهتمام باحتياجاتهم، تقوم هواوي بعمل استقصاءات، وجمع معلومات؛ لمعرفة مستوى رضا العملاء، ويعتبر رأي العملاء هو تلك البوصلة التي توجهها. وتتمثل الميزة النسبية التي تتمتع بها هواوي في

الاجتهاد، والقيام بكل عمل يمكنها من معرفة اهتمامات العملاء، والإلمام بها.

يتمحور الهدف من كل الجهود التي تبذلها هواوي، حول "مصلحة العملاء"؛ حيث لن يخذلك عميل أخلصت في خدمته. والأسلوب المعهود عن هواوي، أنها تبذل كل ما بوسعها لكسب العملاء، وقد سبب ذلك صداماً شديداً لا يمكن لمنافسيها تحمله. وخاصة خلال الفترة الأولى على تأسيسها؛ حيث اشتهر موظفوها باختطاف زبائن منافسيهم. وخير دليل على إعلاء هواوي مصلحة العملاء، أنه عندما ظهرت مشكلة في بطارية أحد أجهزة الاتصالات، تحملت المسؤولية عن ذلك، فقرر رن تشنغ في سحب 200 ألف لوحة أم، وعندما تذكر رن تشنغ في هذا الأمر قال: "لقد خفضنا أجورنا من أجل بقاء الشركة، وبذلنا جهوداً جبارة حتى نصحح أخطاءنا، وهجرنا أهلنا، وسافرنا خارج الصين لفتح أسواق خارجية؛ لكي تتجاوز الشركة تلك الفترة الحرجة، ولأننا اتحدنا على قلب رجل واحد، وقسونا على أنفسنا، وتحملنا الكثير، فقد وصلنا إلى ما وصلنا إليه اليوم".

وفيما يتعلق بفريق البحث والتطوير، فقد وضعت هواوي لائحة صارمة، تنظم عمل هذا الفريق، تنص على أن 5٪ من فريق البحث

والتطوير، يذهب كل عام للعمل في قطاع التسويق، مع تحديد نسبة معينة من العاملين في التسويق للعمل في البحث والتطوير؛ وذلك من أجل تجنب مشكلة التركيز فقط على رفع التقنية، مع عدم الإلمام باحتياجات الأسواق. وقد استقر العاملون في هواوي على قاعدة، تنص على أن احتياجات السوق هي البوصلة، مع الاهتمام بالبحث والتطوير. أدى هذا إلى تقدم هواوي بخطى واسعة، واستمرارها في تحقيق الأرباح إلى يومنا هذا. في حقيقة الأمر، لا يرجع السبب وراء نجاح الكثير من منتجاتها في الأسواق إلى ارتفاع التقنية فحسب، بل يرجع - بشكل أساسي - إلى اهتمامها باحتياجات ورغبات العملاء.

عملت هواوي - في بداية تأسيسها - وكيل تسويق، وقد بلغ اهتمامها بالعملاء إلى أعلى مستوياته؛ حيث خصصت منصب "مدير العملاء" في قطاع التسويق، وظيفته ليس تسويق المنتجات، إنما الحفاظ على علاقة جيدة مع العملاء، وتقديم خدمة أفضل لهم، ورفع مستوى رضائهم.

وبالرجوع بالذاكرة إلى الوراء عند بداية تأسيس هواوي، كان هناك نقص شديد في أجهزة السنترال، ولم يكن هناك موردون صينيون. وبالنسبة للوكلاء الذين يعملون في ظل سياسة ائتمانية منكشمة، أدت بدورها إلى عجز في السيولة، فلن يجروا أي وكيل على تخصيص مبالغ مالية

من أجل تطوير أجهزة السنترال، إلا أن هواوي تحلت بقدر كاف من الشجاعة عندما أقبلت على هذه الخطوة.

وفي ظل سياسة البحث والتطوير والرغبة في تقنية جوهريّة، اقترح رن تشنغ في تأسيس تحالف تقني على نطاق واسع لاستيعاب التقنيات المتطورة والاستفادة منها واستخدامها؛ وذلك بهدف خفض التكاليف، وتقليل الفترة الزمنية التي تستخدم في عملية البحث والتطوير، موضحاً أن ذلك يزيد من الميزة النسبية والقوة التنافسية لها.

تتمسك هواوي بإستراتيجيتها الإنتاجية كمورد لأجهزة الاتصالات، فهم يعرفون جيداً نقاط قوتهم، كما توصلوا إلى الأسلوب الذي يمكنهم من دعم نقاط القوة التي يتمتعون بها. فهم يدركون جيداً - من خلال إلمامهم بأسواق أجهزة الاتصالات - ما تحتاج إليه الأسواق، وماذا يصنعون، كما يعرفون مواصفات المنتج الذي يرغبون في إنتاجه، وكيف يتم عرضه في الأسواق للتجربة، ثم الأسلوب الذي يجعل العملاء يقبلون على شرائه، ويقبلون خدماتهم.

\*\*\*