

32

Ζήσε με τους πελάτες σου

Πόσο καλά γνωρίζεις τους πελάτες σου; Ξέρεις την ηλικία τους, πού κατοικούν, ίσως και τι αυτοκίνητο έχουν. Δεν αρκεί. Αν θες να πας μπροστά, πρέπει να ξέρεις τι τους κάνει να ξαγρυπνούν, τις ελπίδες τους, τις επιθυμίες τους, τους φόβους που ακόμη και οι ίδιοι δυσκολεύονται να εκφράσουν.

Για να πετύχει αυτό, μερικές από τις εταιρείες που σκέφτονται πολύ προχωρημένα προσλαμβάνουν ανθρωπολόγους. Παραδοσιακά οι ανθρωπολόγοι μελετούν φυλές της Αφρικής και της Νοτίου Αμερικής, και, εξοπλισμένοι ως ερευνητές με τη φυσική περιέργειά τους, ζουν ως μέλη των κοινοτήτων αυτών και κυριολεκτικά μπαίνουν στη ζωή τους για να τις κατανοήσουν εις βάθος.

Εφαρμοζόμενη στις επιχειρήσεις, η μέθοδος αυτή είναι δυνατόν να προσφέρει μια πολύ διεισδυτική ματιά στα ζητήματα που τις αφορούν.

Η P&G ανακάλυψε ότι οι γυναίκες στις φτωχές κοινότητες της Ινδίας δεν χρειάζονταν απαραίτητως πιο φθινό σαμπουάν. Τα λαμπερά μαλλιά βοηθούν στην ανεύρεση συζύγου κι έτσι είναι κάτι για το οποίο αξίζει να ξοδέψουν χρήματα. Η Nokia ανακάλυψε ότι στην Ασία οι πελάτες της μοιράζονταν τα κινητά τους, κι έτσι πρόσθεσε κοινά διευθυνσιολόγια, όπως και φακό για να τους βοηθά κατά τις διακοπές ρεύματος. Αναρωτώμενη γιατί τα πλυντήριά της χαλάνε, η Haier έστειλε έναν ερευνητή ο οποίος ανακάλυψε ότι κάποιοι πελάτες της εταιρείας στην αγροτική Κίνα χρησιμοποιούσαν τα πλυντήρια και για να πλένουν πατάτες.

Η εταιρεία ανταποκρίθηκε κατασκευάζοντας πιο ανθεκτικούς κάδους.

Το ίδιο συμβαίνει και σε πιο κοντινά μας μέρη. Κάποια ιατρεία στο Ηνωμένο Βασίλειο ανακάλυψαν ότι όταν αύξησαν το διαθέσιμο χώρο για παιδικά καροτσάκια στις αίθουσες αναμονής, είχαν λιγότερες ακυρώσεις στα ραντεβού τους, αφού οι μητέρες μπορούσαν να φέρνουν όλα τα παιδιά τους στο ραντεβού και δεν ένιωθαν πίεση να το ακυρώσουν.

Πώς να δράσεις

- **Πρέπει να ξέρεις τι κάνουν οι πελάτες σου στις 3 το πρωί. Μπορείς, βεβαιότατα, να τους ρωτήσεις, αλλά είναι καλύτερο να γίνεις η σκιά τους για κανά-δυο μέρες.**
 - **Βρες τι τους αρέσει και τι τους ενοχλεί στα υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Στην προσπάθειά σου να τους βοηθήσεις να ξεπεράσουν αυτά τα προβλήματα, μπορεί να ανακαλύψεις νέα πεδία δραστηριοποίησης για την εταιρεία σου.**
-

37

As χαθείς

«Οι άνθρωποι που έχουν μια καινούργια ιδέα, συνήθως μόλις έπαψαν να έχουν μια παλιά ιδέα».

Edwin Land, ιδρυτής της Polaroid

Μερικές φορές, για το μεγαλύτερο μπλοκάρισμα της δημιουργικότητας ευθύνεται το γεγονός ότι ξέρεις ήδη πολλά.

Μια απ' τις πιο ισχυρές κινητήριες δυνάμεις της ανθρωπίνης φύσης είναι η συνήθεια. Όπως επισημαίνει ο Charles Duhigg, συγγραφέας του *The Power of Habit*, υπάρχει ισχυρότατη εξελικτική προδιάθεση ως προς αυτό. «Αν αφηθεί στα δικά του μέσα, ο εγκέφαλος θα προσπαθήσει να μετατρέψει σχεδόν όλες τις επαναλαμβανόμενες συμπεριφορές σε συνήθεια, επειδή οι συνήθειες επιτρέπουν στο μυαλό μας να μην καταβάλλει προσπάθεια».

Δεδομένης της πολυπλοκότητας του σύγχρονου κόσμου, οι εγκέφαλοί μας είναι προγραμματισμένοι να επιβάλλουν γνώριμα πρότυπα σε πρωτότυπες λύσεις. Εξαιρετική προσέγγιση αν προσπαθείς να επιβιώσεις στην ύπαιθρο. Όχι τόσο χρήσιμη αν προσπαθείς να αναπτύξεις μια καινούργια διαδικασία παραγωγής.

Η σύγχρονη τεχνολογία δεν μας βοηθάει και πολύ. Η «παντοκρατορία της Google», που εστιάζει στις συνήθειές μας για την έρευνα και την ανάγνωση, αφήνει λιγότερο χώρο στη χαρούμενη και ανέμελη ανακάλυψη, ας πούμε, ενός ντοκιμαντέρ του BBC4 για τους τρόπους παραγωγής ηλεκτρισμού.

Πρέπει να βρεις τρόπους να σπάσεις αυτές τις συνήθειες. Μια απ' τις πιο σημαντικές μεταπολεμικές εστίες καινοτο-

μίας είναι το Ινστιτούτο Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT). Ένα απρόβλεπτο συστατικό της επιτυχίας του ήταν η απελπιστική έλλειψη χώρου, που ανάγκασε διαφορετικές ομάδες επιστημόνων να συνωστίζονται σε προκατασκευασμένα ξύλινα σπιτάκια. Η περίεργη διάταξή τους έκανε τους ερευνητές να χάνονται, και, καθώς κυκλοφορούσαν περιπλανώμενοι στο λαβύρινθο των διαδρόμων έπεφταν πάνω σε άλλους επιστήμονες και εργαστήρια και έπιαναν την κουβέντα. Στις καινοτομίες του MIT περιλαμβάνονται η τεχνολογία των μικροκυμάτων, η φωτογραφία υψηλής ταχύτητας και το ηχείο Bose.

Κάποιες εταιρείες αποπειράθηκαν να μιμηθούν αυτό το παράδειγμα. Όταν αγόρασε την Pixar, ο Steve Jobs μετέφερε την εταιρεία σ' ένα παλιό εργοστάσιο και έβαλε μόνο δύο τουαλέτες στη μέση του κτιρίου, ελπίζοντας πως έτσι ήταν πιο πιθανό εργαζόμενοι σε διαφορετικούς τομείς να πέσουν ο ένας πάνω στον άλλον.

Πώς να δράσεις

- **Για να εμποδίσεις το μυαλό σου να πάρει το συνηθισμένο του μονοπάτι, άλλαξε ρουτίνα. Βγες απ' το μετρό στην προηγούμενη στάση. Άλλαξε το καθημερινό σου δρομολόγιο για τη δουλειά. Φάε το μεσημεριανό σου σε άλλο καφέ κάθε μέρα και πάρε μαζί σου το σημειωματάριό σου.**
- **Άσε χώρο για το απροσδόκητο στη ζωή σου: «Δεν έχουν καθεί όλοι όσοι περιπλανώνται», όπως είπε ο JRR Tolkien.**
- **Μπορείς να δοκιμάσεις κάτι πιο δραστικό. Ένας ερευνητής στο Palo Alto τη δεκαετία του 1940 δοκίμασε να ζήσει σε 25ωρη ημερήσια βάση. Δυστυχώς, αυτό τον τρέλανε.**

90

Ζήτα συγγνώμη
για τα λάθη σου

Άπαξ και γίνει κάποιο λάθος, κάνεις ό,τι μπορείς για την ελαχιστοποίηση της ζημίας. Είναι απολύτως φυσικό να θέλεις να απαλλαγείς από την ευθύνη για τη ζημία που έχεις προκαλέσει στον πελάτη σου από το λάθος σου.

Το θέμα είναι ότι οι πελάτες σου αντιλαμβάνονται από μακριά την προσπάθειά σου να καλυφθείς. Όσο πιο πολύ προσπαθείς να συγκαλύψεις μια ζημιά τόσο θα μπαίνεις στο στόχαστρό τους. Εάν δεν είσαι προσεκτικός, ο δικός τους θυμός μπορεί να μεταδωθεί και σε άλλους πελάτες.

Την καλύτερη συμβουλή όταν πρωτοξεκίναγα μου την έδωσε ένας ασπρομάλλης επιχειρηματίας: «μάθε να χρησιμοποιείς το κλάμα ως μέθοδο διαπραγμάτευσης».

Παραδέξου το λάθος σου αμέσως μόλις το εντοπίσεις. Αντιστάσου στην έμφυτη ροπή σου να κρυφτείς. Πάρε τηλέφωνο τον πελάτη σου και ζήτησέ του ειλικρινά συγγνώμη. Ακόμη καλύτερα, πήγαινε αυτοπροσώπως, πέσε στα πόδια του και ζήτα συγχώρεση.

Ξεκίνησα εκδίδοντας πανεπιστημιακές επετηρίδες. Μια νύχτα που δούλευα έως αργά, δεν πρόσεξα ότι, μέσα στην άπειρη τελειότητά του, το Microsoft Word είχε διορθώσει το όνομα του προέδρου της τάξης και είχε αφαιρέσει το γράμμα g απ' το μικρό του όνομα, που ήταν Angus McDonald, και το είχε μετατρέψει σε ... Anus!

Το λάθος το είδα την ημέρα της παράδοσης. Πήρα λοιπόν τους τόμους και πήγα στον πελάτη για να του το πω αμέσως.

Ζήτησα συγγνώμη και πρότεινα μια σειρά λύσεων για να διορθωθεί το λάθος. Στην αρχή τα 'χασε, και μετά ξέσπασε σε γέλια. Του φάνηκε μάλλον καλή παράφραση του ονόματός του. Ήπιαμε και μερικές μπύρες και στο τέλος τη λάτρεψε την επετηρίδα.

Η αλήθεια είναι ότι μια συγγνώμη γρήγορα, καθαρά και ανυπόκριτα, είναι συνήθως αφοπλιστική. Ο πελάτης δεν μπορεί να σου προσάψει κάτι, και αμέσως υποχωρεί κάθε αίσθηση αδικίας που είναι φυσικό να έχει δημιουργηθεί. Άλλωστε οι πελάτες με τους οποίους έχεις μοιραστεί την επιτυχή επίλυση ενός προβλήματος τείνουν να είναι πιο πιστοί μακροπρόθεσμα.

Πώς να δράσεις

- Μην καλλιεργείς κουλτούρα ευθυνοφοβίας και αλληλοεπίρριψης ευθυνών στην επιχείρησή σου. Όταν γίνει κάποιο λάθος, το κυνήγι μαγισσών δεν οδηγεί πουθενά και προκαλεί μακροχρόνια ζημιά.
 - Μόλις εντοπίσεις κάποιο σοβαρό λάθος, ανάλαβε πρωτοβουλία. Ζήτα συγγνώμη με όλη σου την καρδιά και με ειλικρίνεια, και άρχισε να εξηγείς με ποιους τρόπους μπορείς να αποκαταστήσεις τη ζημιά. Η παραμικρή σου κίνηση που δείχνει ότι επιδιώκεις να επιρρίψεις την ευθύνη κάπου αλλού, αυτό αρκεί για να στραφεί εναντίον σου ο πελάτης.
 - Αυτό δεν σημαίνει ότι πρέπει να υπερβάλλεις. Μαζί με μια ειλικρινή συγγνώμη αρκεί να προσφέρεις μια πρακτική και ανάλογη του προβλήματος λύση.
-