

الفصل الثاني

تحليل العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء. 

الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب 

قطاعاتهم المختلفة.

دراسة العملاء من خلال دراسة آرائهم ووجهات 

نظرهم.

كيف تفهم عملاءك؟ 

تحليل العملاء

مقدمة:

- هناك أدوات عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تحليل العملاء، حدد أهمها
 نيفيل ليك (Nevill Lake) (2008) في الآتي:
- 1- تحديد العملاء من وجهة نظر العاملين.
 - 2- تحديد العملاء من وجهة نظرك أنت.
(ولقد تم شرح هاتين الأداتين في الفصل الأول).
 - 3- الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء.
 - 4- الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب قطاعاتهم المختلفة.
 - 5- دراسة العملاء من خلال دراسة آرائهم ووجهات نظرهم.
 - 6- كيف تفهم عملاءك؟
(وسيتم شرح هذه الأدوات الأربع في الفصل الحالي).
 - 7- لماذا يفضل العميل منتجاتك أو خدماتك على منتجات وخدمات الشركات المنافسة لك؟

8- من الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك - وما هي المعايير التي يستخدمها في اتخاذ هذا القرار؟ (وسيتم شرح هاتين الأداتين في الفصل السادس).

الأسئلة الثلاثة الخاصة بالعملاء - تبعاً لترتيب العملاء (*):

قبل أن نبدأ في إجراء هذا التحليل - وهو التحليل الأول في مجموعة من التحليلات التي سوف نجريها معاً في هذا الفصل - من المهم أن نشير إلى أنه الأكثر تعقيداً. ولكن هذا لا يعني أنه صعب، كلما ما هنالك هو أنه سيحتاج منك إلى وقت أطول لإكماله. وأنا أصارحك بهذا من الآن حتى لا تبدأ في تقليل صفحات الكتاب بحثاً عن التحليلات الأخرى ظناً منك أنها جميعاً على نفس الدرجة من التعقيد. وهذا التحليل أيضاً هو الأطول هنا. والسبب في ذلك هو أن العملاء هم أعظم ما تمتلكه من أصول. وربما تكون قد رأيت بعض اللافئات التي تقول إن موظفيك، أو حاملي أسهم شركتك أو حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها هي أعظم أصولك - ولكن هذا غير حقيقي. فهذا كله يبدأ وينتهي بالعملاء.

ولكي تقوم بتحليل العملاء من وجهة نظرك، فإن الخطوة الأولى هي أن تقوم بإعداد قائمة بجميع عملائك توضع فيها المبالغ الإجمالية التي تحصل عليها من كل عميل بالجنهات: أي إجمالي مبيعاتك بالجنهات. رتب هذه القائمة بحيث تضع العميل الذي تبيع له أكبر قدر من منتجاتك أو خدماتك على رأس القائمة، والعميل الذي يليه في حجم المشتريات بعده في القائمة، وهكذا، استخدم أرقام مبيعاتك خلال الاثنى عشر شهراً الماضية في إجراء هذه العملية الحسابية. وهذه المعلومات يجب أن تكون موجودة في دفاتر حساباتك، ومبيعاتك وفواتيرك.

(* المصدر: نيفيل ليك (2008).

ألق نظرة على هذه القائمة. ربما تكون لديك مجموعة معقولة من العملاء المعتادين على قمة هذه القائمة، وتجد عدداً أكبر من العملاء الذين أنفقوا مقداراً صغيراً من المال في شركتك خلال الأثنى عشر شهراً الماضية في ذيل القائمة. ويجب أن تذكر أيضاً إن كان من المجدي لك أن تقوم بإجراء أية تحليلاته إضافية أخرى على هذا «الذيل» أم لا.

وعادة ما يتمركز العملاء الذين يجب، بل وينبغي أن تستمر علاقتك بهم في المستقبل في الثلث الأول من القائمة أو أكثر قليلاً من ذلك، أما الباقون فهم في الغالب عملاء ستوقف علاقتك معهم أو سيكونون مجرد عملاء مزعجين لا يزيد مجموع ما يقدمونه للشركة على عشرة بالمائة من إجمالي دخلك. ومن المنطقي جداً في هذه المرحلة أن تضيق نطاق تركيزك، أي أن تركز على العملاء المهمين فقط (ولكن إذا قررت أن تقطع هذا الذيل فلا تلق بهذه القائمة في سلة المهملات - فسوف نعيد النظر فيها مرة أخرى عندما نأتي إلى مرحلة تحليل التكاليف).

وبدلاً من أن تقطع هذا الذيل، فكر بشيء من الحكمة: فإذا كنت تعتقد أن الكثيرين من هؤلاء العملاء الذين يحققون لك فائدة محدودة اليوم يمكن أن يصبحوا عملاء مهمين لك في المستقبل، فإن من الحكمة أن تحتفظ ببعض هؤلاء العملاء أو تحتفظ بهم كلهم.

والآن حلل حجم النمو المتوقع خلال الأثنى عشر شهراً القادمة لكل عميل في هذه القائمة. فمن المحتمل أن تصبح هذه المعلومات جزءاً من التوقعات الخاصة بحركة المبيعات، ولكن إذا لم تكن هذه المعلومات مدونة فعليك أن تلجأ لسؤال موظفي المبيعات الذين يجرمون على تقديم التوقعات الواقعية (أي التي تتسم بالحرص والتحفظ).

عبر عن هذا النمو في صورة نسبة مئوية، أي أنه إذا كان حجم تجارتك اليوم

مائة ألف جنيه إسترليني، وتوقع أن يزداد حجمها إلى مائة وأربعين ألف جنيه إسترليني خلال الأثنى عشر شهراً القادمة فهذا يعني أن نسبة الزيادة تبلغ أربعين بالمائة وتكتب هكذا (+40%) أما إذا كان حجم تجارتك اليوم مئة ألف جنيه إسترليني وتوقع أن تنكمش إلى ستين ألف جنيه إسترليني خلال الأثنى عشر شهراً القادمة فتكتب الخسارة هكذا (-40%).

وبعد ذلك عليك أن تكمل تمريننا مماثلاً، ولكن بدلاً من أن تنظر إلى الأثنى عشر شهراً القادمة، حلل أو خمن ما سيكون عليه حال شركتك خلال السنوات الثلاث القادمة في ضوء مستويات العمل اليوم. أي أنه إذا كان حجم تجارتك في الوقت الحالي مائة ألف جنيه إسترليني وسيصبح 140 ألف جنيه إسترليني في خلال اثني عشر شهراً و 160 ألف جنيه في خلال ثلاث سنوات فسوف تقول إن حجم الزيادة هو (+60%). لا تفترض حدوث أية تغييرات تعتقد أنها قد تحدث نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي - افترض أنك سوف تستمر على نفس المنوال الذي تسير عليه اليوم.

اسم العميل	القيمة الإجمالية بالجنيه (خلال الأثنى عشر شهراً الماضية)	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
	الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:

شكل رقم (2)

قيمة العميل تبعاً لحجم المبيعات

ضع هذه المعلومات في جدول مكون من أربعة أعمدة. احسب القيمة الإجمالية خلال الأثنى عشر شهراً الماضية، وخلال الأثنى عشر شهراً التالية وخلال السنوات الثلاث القادمة وضع هذه القيم في الصف الخاص بالقيم الإجمالية.

والآن ظلل باللون الأصفر النقطة التي تحققت عندما 80٪ من القيمة بالنسبة لهذا العمود (وكل المبالغ الموجودة فوق هذا الخط تزيد على 80٪ من القيمة الإجمالية). ظلل أيضا باللون الأزرق البراق النقطة التي تمثل 20٪ من العملاء في قائمتك. ومن المحتمل أن يختلف موضع هذين الخططين في كل عمود من أعمدة الجدول.

وهذا تحليل شيق. هيا نقوم بعمل تحليل آخر أكثر تشويقاً. ارجع إلى قائمة عملائك وفي هذه المرة استخرج قيمة الأرباح التي تكسبها من كل عميل على حدة (وليس المبلغ الإجمالي الذي تكسبه منهم جميعاً). ولكي تحسب الأرباح ينبغي عليك أن تنظر إلى مقدار ما تكسبه (وهذا موجود لديك) والتكلفة التي تتحملها. لا تحاول أن تعقد المسألة أكثر مما ينبغي بالنظر إلى تكلفة التمويل أو الفرص الضائعة - وإلا فإنك سوف تتقاعد قبل أن تنتهي من هذا التمرين.

وبدلاً من ذلك انظر إلى الوقت المستثمر (وربما تكون لديك دفاتر لمواعيد الحضور والانصراف أو أي نوع آخر من وسائل ضبط مواعيد العمل) وتكلفة المواد الخام والتوزيع (أو أي نوع آخر من التكاليف الواضحة الملموسة في شركتك) وهامش الربح الإجمالي (إذا كان لديك هذا في شركتك)، وإذا لم تكن هذه المعلومات متاحة لديك الآن، فيمكنك أن تستعين برأي العاملين في شركتك عن يعرفون كيف يقدرون قيمة الجهد المبذول والمواد المستخدمة.

وإذا كنت مضطراً لفعل ذلك، فحدد مستوى للثقة في هذا الرقم (إذا كنت

وإثقا بنسبة 80٪ فقط في صحة هذه البيانات فعبر عن هذا الرقم على أنه يتراوح ما بين نسبة كذا ونسبة كذا من الرقم الذي حسبته، لذلك فإن تخمين مقدار التغير في حجم رأسمال الشركة الذي تبلغ قيمته مائة ألف جنيه ونسبة الزيادة المتوقعة صحيحة بنسبة ثمانين بالمائة يعبر عنه على أنه يتراوح ما بين (90,000 جنيه إلى 110,000 جنيه).

والآن ضع هذه المعلومات في جدول مكون من أربعة أعمدة. ومرة أخرى ارسم خطا باللون الأصفر في كل عمود يوضح الموضع الذي تحققت فيه نسبة 80٪ من قيمة الأرباح، وارسم خطا باللون الأزرق يفصل نسبة 20٪ من أكبر العملاء عن باقي العملاء.

اسم العميل	القيمة الإجمالية بالجنيه (خلال الأثنى عشر شهراً الماضية)	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	

شكل رقم (3)
قيمة العميل تبعاً للأرباح

وها أنت الآن قد انتهيت من أكثر التحليلات صعوبة في هذا الكتاب، وأصبحت تنظر الآن إلى صورة عامة شاملة توضح لك من أين تأتي مكاسبك اليوم، وما هو المصدر الذي من المرجح أن تأتي منه في المستقبل. بل إنك يمكن أن تقوم بإجراء حساباتك استناداً إلى الأرقام والتنبؤات التي سوف توضح لك مقدار ما سوف تكسبه من أموال خلال السنوات الثلاث القادمة (هذا مجرد مؤشر فقط - فلا تستسلم للشعور بالإحباط أو الفرح الآن).

الأسئلة الثلاثة المتعلقة بالعملاء - تبعاً لترتيب قطاعاتهم المختلفة:

إن تحديد قطاعات العملاء لديك يجعل من السهل عليك أن تحدد المنتجات أو الخدمات التي تقدمها لهم. وكلما أصبحت خدماتك أو منتجاتك أكثر تحديداً وتستهدف قطاعات معينة من العملاء، أصبحت أكثر قدرة على تلبية احتياجات العملاء، وارتفع هامش ربحك وأصبح عملاؤك أكثر سعادة. وهناك طرق عديدة لتجزئة عملائك إلى قطاعات. وأفضل أساليب التجزئة هي التي تتميز بالخصائص التالية:

- يمكن التصرف على أساسها - أي تستطيع بناء عليها أن تفعل شيئاً مختلفاً مناسباً لكل قطاع؛
- الاستمرارية - هذه القطاعات يمكن أن تستمر قائمة لوقت طويل، وليس فقط على المدى القصير؛
- البساطة - يجب ألا يكون من الصعب تحديد القطاعات، بحيث تستطيع بكل سهولة تحديد مواصفات قطاع معين؛
- التوضيح - كل قطاع من هذه القطاعات يوضح شيئاً معيناً يتعلق بسلوك العميل.

وهذه الأسئلة تساعدك على تحديد قطاعات عملائك:

- هل تستطيع تحديد أنماط الناس في كل قطاع باستخدام المؤشرات الديموجرافية الأساسية (كالعمر، والنوع، والدخل، وغير ذلك)؟
- هل من المنطقي والمقبول أكثر أن نقسمهم حسب المناطق الجغرافية (حسب منطقة سكنهم أو المنطقة التي يعيشون فيها)؟
- هل ينقسم عملائك بشكل طبيعي إلى تصنيفات مختلفة حسب أنواع المؤسسات المختلفة التي يعملون لحسابها، أو حجم المؤسسة التي جاءوا منها؟
- هل هناك أنواع واضحة لمستخدمي منتجاتك أو خدماتك حسب أسلوب استخدامهم لهذه المنتجات أو الخدمات أو حسب درجة استفادتهم منها؟
- هل تعتبر الحساسية للسعر من بين الطرق الرئيسية لتصنيف عملائك؟
- كيف يمكنك أن تتعامل بأساليب مختلفة مع هذه القطاعات المختلفة؟
- هل ستعدل من عروضك لكي تجذب هذه المجموعات المختلفة؟ وإذا كنت ستفعل ذلك، فما هي الطريقة؟

من المرجح أن تختار مؤسستك سؤالاً واحداً أو سؤالين من هذه الأسئلة، وسوف يكون في مقدورك فيما بعد أن تعد لنفسك استراتيجية خاصة مع الأخذ في الاعتبار هذه القطاعات المختلفة.

وإذا لم تتوصل إلى طريقة سهلة لتقسيم عملائك إلى قطاعات فأنا أقترح عليك أن تقسم شركتك إلى قطاعات من خلال تحليل الأنماط المختلفة من المنتجات أو الخدمات.

وفيما يلي يقدم لك نيفيل ليك Nevill Lake طريقة سهلة لإجراء هذا التحليل وسوف تحتاج إلى مساعدة صغار الموظفين في الصفوف الأمامية في شركتك، لذلك

سوف تحتاج إلى دعوة مجموعتين تشاوريتين (Focus Groups). كما ستحتاج أيضاً إلى رزمة كاملة من المجالات المتنوعة (المجلات الترفيهية، والأعمال، والاهتمامات العامة، ومجلات المرأة وغير ذلك - كل ما عليك هو أن تطلب من الناس أن يحضروا بعض النسخ القديمة من المجالات التي يحبون قراءتها)، والعديد من ألواح الورق المقوى الكبيرة.

اطلب من الناس في المجموعة التشاورية أن يفكروا في منتج معين أو خدمة معينة. اطلب منهم أن يصفوا نوعيات العملاء الذين يشترون هذا المنتج أو هذه الخدمة عادة. اطلب منهم الآن أن يقصوا بعض الصور التي تمثل إلى حد كبير الأنماط المختلفة من العملاء، ثم الصق الصور المختلفة على لوح الورق المقوى.

وعندما ينتهون من إعداد مجموعات الصور، اطلب منهم أن يعدوا قائمة بالأسباب التي يعتقدون أنها تجعل هؤلاء العملاء يشترون السلع أو الخدمات، أي الفوائد التي يحصلون عليها من شرائهم لها، وأن يضعوا نسبة تقديرية لحجم التجارة التي تمثلها كل مجموعة من مجموعات العملاء - بناء على حجم المبيعات التي يشترونها بالجنيه كل عام.

ويجب أن يكون مجموع النسب التي تحصل عليها المجموعات المختلفة من العملاء من المبيعات مائة بالمائة. ويجب إجراء المزيد من الأبحاث على قوائم السلع التي أشار إليها الفريق على أنها أكثر السلع التي يقبل عليها العملاء، وعلى النسب التقديرية التي وضعوها للتأكد من صحتها، ولكن هذه المعلومات على هيئتها الحالية لها أهميتها وقيمتها في الوقت الحالي.

استمر في إجراء هذا التمرين على مختلف المنتجات التي تقدمها. ومن المحتمل أنك بعد عدة مرات من إجرائه سوف تجد أن نفس مجموعات العملاء تظهر لك وقد أصبحت أكثر وضوحاً وتحديداً. وعندما تصبح لديك مجموعة كاملة من قطاعات العملاء، أعط اسماً لكل قطاع.

والآن وبعد أن حددت قطاعات العملاء الذين تعاملت معهم شركتك، ابدأ في إنشاء جدول مكون من أربعة أعمدة.

وفي هذه المرة يجب أن تظهر في الجدول القطاعات المختلفة للعملاء، وأن تضع كل عميل في القطاع الصحيح الذي ينتمي إليه. وهكذا ستجد في هذا الجدول عنوانا للقطاع، وقائمة بالعملاء الذين ينتمون إلى هذا القطاع في العمود الأول. ولديك بالفعل المعلومات الخاصة بكل عميل، فما عليك الآن إلا أن تقوم ببساطة بإدخال هذه المعلومات في الأعمدة المتبقية. اجمع المكاسب التي تحصل عليها الآن والتي سوف تحصل عليها في المستقبل من كل قطاع.

النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	القيمة الإجمالية بالجنيه خلال الأثنى عشر شهراً الماضية	القطاع
			قطاع أ
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	
			قطاع ب
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	
			قطاع ج
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	

شكل رقم (4)

قيمة ما يحققه كل قطاع بالجنيه

كرر التمرين مرة أخرى، ولكن في هذه المرة احسب الأرباح التي يحققها كل قطاع للشركة، مستخدماً البيانات الموجودة لديك.

النمو المحتمل خلال السنوات الثلاث القادمة	النمو المحتمل خلال الأثنى عشر شهراً القادمة	القيمة الإجمالية بالجنيه خلال الأثنى عشر شهراً الماضية	القطاع
			قطاع أ
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	
			قطاع ب
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	
			قطاع ج
الإجمالي:	الإجمالي:	الإجمالي:	

شكل رقم (5)

مقدار المكاسب التي يحققها كل قطاع للشركة

والآن أصبحت لديك فكرة عن موقف شركتك والقطاع الذي تركز اهتمامها عليه، كما أصبحت لديك فكرة عن القطاع الذي يمكن أن يحقق للشركة أكبر المكاسب في المستقبل.

إن هذا التمرين فعّال ومفيد للغاية. وقد أصبحت لديك الآن أربعة جداول واضحة ومباشرة تبين لك القيمة الصافية التي تحصل عليها شركتك من عملائها اليوم، والمكاسب المحتملة التي يمكن أن تحصل عليها في المستقبل من مختلف القطاعات والعملاء.

وهذا التحليل يكشف لك عادة أن بعض العملاء الذين كنت تنظر إليهم عادة على أنهم أفضل عملاء الشركة هم في الحقيقة يكلفون الشركة مبالغ تقترب من المكاسب التي تحصل عليها الشركة منهم، كما يمكن أن يتضح أيضاً من هذا التعليل أن بعض العملاء الذين لم تكن تهتم بهم كثيراً هم في الحقيقة الأولى بالرعاية والاهتمام لأن مستقبل الشركة يعتمد عليهم.

مصادر هذه المعلومات:

من المحتمل جداً أن تكون المعلومات التي تحتاج إليها مخزنة بالفعل في مكان ما بطريقة ما. فسوف يكون هناك على الأقل سجل يحتوي على الفواتير المرسلة للعملاء. والمكان الأول الذي ينبغي أن تبحث فيه هو القسم المالي. اطلب من العاملين فيه أن يجمعوا لك معلومات حول حركة الأموال في الشركة. والمكان الثاني الذي يجب أن تبحث فيه هو أقسام المبيعات، حيث ينبغي أن تتوافر في هذه الأقسام بيانات حول المبيعات التي قدمتها الشركة لكل عميل وما حصل عليه كل عميل من خصومات كما يجب أن تتوافر في هذه الأقسام أيضاً بيانات حول التوقعات والتصورات المستقبلية لحركة المبيعات.

وإذا لم تكن هذه البيانات التي تحتاجها متوافرة لديهم، فربما يساعدونك في الحصول عليها، فهي بلا شك مفيدة في عمليات اتخاذ القرارات اليومية. والمكان التالي الذي يمكن أن تجمع منه المعلومات هو أنظمة تسجيل الوقت. فمن المحتمل

أن تجد فيها معلومات عن الوقت الذي يتم قضاؤه مع كل عميل بحيث تستطيع أن تضيف هذه المعلومات إلى المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج والبيانات الخاصة بهامش الربح لكي تستطيع أن تحسب المكاسب التي تحصل عليها من المبيعات.

دراسة العملاء - من خلال دراسة آرائهم ووجهات نظرهم:

إن عملاءك ينظرون إلى شركتك من زاوية مختلفة تماماً. فهم لا يهتمهم على الإطلاق أن يسهموا في زيادة أرباحك. وكل ما يهتمهم هو أن تظل قادراً على تقديم ما يكفي من المنتجات أو الخدمات لكي تظل في السوق (فهم لم يكلفوا أنفسهم عناء اتخاذ قرار بمساعدتك إذا كنت على شفا الإفلاس)، كما أنهم لم يترددوا في اتخاذ ما يعرفونه من معلومات عنك في الضغط عليك للحصول على أكبر نسبة ممكنة من الخصم من شركتك.

وكلما استطعت أن تفهم عملاءك من وجهة نظرهم هم أصبحت أكثر قدرة على تحقيق هامش الربح الذي تريده مع الاحتفاظ بعملائك في آن واحد. وكلما أصبحت استراتيجية شركتك قادرة على تلبية احتياجاتك واحتياجات عملائك، أصبحت قادراً على تحقيق مستقبل مشرق لك ولهم.

وإليك فيما يلي قائمة بالمعلومات الرئيسية التي سوف تحتاج إليها:

- لماذا يقبل العميل على شراء منتجك أو خدمتك؟
- لماذا يفضل العميل منتجك أو خدمتك على منتجات أو خدمات الشركات المنافسة لك؟
- ما مدى رضا العملاء عن منتجاتك أو خدماتك؟
- من الذي يتخذ قرار الشراء ويستمر في شراء منتجاتك أو خدماتك - ما هي المعايير التي يستخدمها هذا العميل لاتخاذ قرار الشراء؟

هذه المجموعة من البيانات توضح مواطن الضعف في شركتك والتي يمكن أن تؤثر على أرباحها في المستقبل، كما تلقي الضوء أيضاً على المشكلات التي تواجه العملاء، وتوضح مواطن القوة التي ينبغي أن تركز عليها وتعززها في شركتك. وسوف أعرض عليك فيما يلي المعلومات التي تقدمها لك كل نقطة من هذه النقاط، ثم أوضح لك الطريقة التي يمكن أن تستخدمها في جمع هذه البيانات في القسم التالي الخاص بدراسة العملاء من خلال وجهات نظرهم.

كيف تفهم عملاءك؟

إن الطريقة الوحيدة التي تستطيع من خلالها أن تعرف معلومات موثوق بها عن عملائك هي أن تسألهم. فأية شركة لا تعرف سوى ثلاثين بالمائة عما يدور في رؤوس عملائها، والباقي تعرفه من خلال إجراء الأبحاث. أنشئ جدولاً مكوناً من خمسة أعمدة كما هو موضح في الشكل رقم (6).

اسم المنتج	قطاع المستهلكين الذين يشترون هذا المنتج	لماذا يشتريه المستهلكون؟	مزايا المنتج من وجهة نظر المستهلك	مستوى الرضا

شكل رقم (6)

البيانات الأساسية المتعلقة بالمستهلكين

والآن عليك أن تجمع معلومات دقيقة لإكمال هذا الجدول. وإذا كنت محظوظاً فستجد أنك قد قمت منذ وقت قريب بإجراء دراسة استطلاعية للمستهلكين تتضمن معظم هذه المعلومات. وإذا كان هذا التقرير قد سبق تقديمه على هيئة دراسة إحصائية، فاطلب من الباحثين الذين قاموا بإجرائها أن يحضروا لك الملاحظات التي قاموا بتدوينها وأوراق العمل التي أعدوها في هذا البحث. فسوف تجد في هذه الأوراق المقابلات التي التقوا فيها بأهم الأشخاص - بمن فيهم الشخص الذي يتخذ قرار الشراء.

وإذا لم تكن محظوظاً ولم تجد مثل هذه الدراسة، فعليك أن تراجع بجدية طريقة إدارة خدمة العملاء في مؤسستك.

والفصل التالي (الثالث) سوف يشرح بعض الطرق التي يمكن استخدامها في دراسة وتحليل العملاء بشكل علمي وموضوعي.