

الفصل الخامس عشر

حالات دراسية

أشتمل هذا الفصل على:

- تفاحة واحدة. 
- الفندق صغير والترحيب كبير. 
- قطعة الحلوى. 
- وكيل سفريات غير كفؤ. 
- مندوب مبيعات سليط اللسان. 
- التجربة الفريدة لأسواق سوبر كوين. 
- نقاط التقاء العملاء بالمنتجات لدى شيكو شيك. 
- سامسونج والشعر الوردى. 
- بطاقات زرقاء لموسيقى البلوز. 
- سوميرسيت والمنازل المتحركة السهلة. 
- فرصة بولارويد الثانية. 

تفاحة واحدة*):

من ثلاثين عاماً ذهبت إلى طوكيو، دخلت أحد محلات الفاكهة أشتري تفاحة واحدة. وعلى باب المحل انحنى صاحب المحل وزوجته وابنته، ومددت يدي إلى التفاحة، وجاء بورق أنيق جداً ولف التفاحة مع الانحناء، وانكسفت أن أشتري تفاحة واحدة.. فتظاهرت بأنني نسيت واشترت برتقالة. وكانت اللغة الأنيقة والانحناءات الطويلة؟

فماذا حدث؟ أن الرجل احتفى بالزبون. واحتفل بالتفاحة الواحدة كأنها كيلو تفاح. وعند خروجي وعدني هو وزوجته وابنته كأنهم جميعاً في غاية الامتنان لأنني اخترتهم دون المحلات الأخرى. وقد مضى على هذا الحادث وقت طويل، إلا أنني لازلت أتذكره. وقد ذكرته كثيراً. ولا بد أن غيري قد حدث له شيء مثل ذلك. والحادث نموذج لفن معاملة الزبون وفن براعة بيع وتسويق السلعة. سواء كانت تفاحة أو طناً من الورق أو حتى مشروع استثماري كامل أو خدمة فندقية وغيرها فجميعها سلعة. وهذا هو فن وعلم البيع والنجاح الذي يؤدي إلى التفوق. واليابان أكثر دول العالم تفوقاً في علم وفن البيع.

(* المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

الفندق صغير والترحيب كبير (*) :

وأذكر أيضاً أنني نزلت في مدينة (توبا) اليابانية، وكان الفندق صغيراً - إلا أنه كان نظيفاً جداً جداً. وصاحب الفندق وزوجته كأنهما لا ينامان ليلاً أو نهاراً.. فأنا أراهما في جميع ساعات اليوم. كيف؟ لا أعرف. وفي أي وقت على استعداد لتقديم خدمة.. وحين لا يجداها في الفندق يأتيان بها فوراً من مكان آخر.

وقد أمضيت في الفندق نصف يوم. وفي الصباح الباكر ارتدى الرجل ملابس أنيقة وكذلك زوجته ووقفا ينتظران نزولي. ونزلت وتقدم الرجل الكبير في السن يحمل الحقية. ولم أفلح في انتزاعها منه.. فهذا واجبه.. وهي إهانة كبرى أن يراه أحد يمشي إلى جوارى وأنا أحمل حقيتي. وذهب الرجل وزوجته معي إلى محطة السكك الحديدية.. ومن عاداتي السيئة أنني أذهب قبل أي موعد وأنتظر.. وذهبت قبل الموعد بساعة.. والرجل واقف وأنا في غاية الخجل، ولم أعرف كيف أعتذر له، وكلمها نظرت إليه انحنى وكذلك زوجته.

وجاء القطار وقدمت الزوجة وردة، وتقدم الرجل ووضع الحقية فوق مقعدي.

من هذا الرجل؟ إنه لا أحد.. ما هذه المدينة؟ إنها قرية.. ما هذا الفندق؟ إنه شيء صغير. فما الذي حدث.. إن الذي حدث هو نموذج رفيع لفن بيع الخدمات لسائح في أي وقت، وأي مكان.

(*) المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

قطعة الحلوى(*):

رب أسرة يصطحب عائلته على الطائرة وعندما بدأ وقت تقديم الطعام رفض أحد الأولاد أن يأكل قطعة الحلوى التي أمامه ولما استفسر الأب من ابنه عن السبب قال له أن طعمها لا يعجبني. ولما كان الأب قد تذوق نفس نوع الحلوى وأعجب بها فقد حاول الأب إقناع ابنه بأن يأكلها ولكن الابن رفض بإصرار قاطع فما كان من الأب إلا أن تذوق قطعة من طبق ابنه ووجدها بالفعل غير سليمة فما كان من الأب إلا أن استدعى أحد أفراد طاقم الضيافة واشتكى له ولكن المضيف رد بأنه لا يجد عيباً في هذا النوع، من الحلوى وأنه أول راكب يشتكي من هذا النوع. ولم يبد تعاطفاً ولا حتى استعداداً لتغيير القطعة متعللاً بأن الطعام كله قد تم توزيعه على الركاب. في هذه الحالة ستكون قيمة الخسارة أكثر بكثير من قيمة قطعة الحلوى لأن المؤسسة ستخسر من سمعتها لدى كل من سمع بهذه القصة وتأثر بها بالتالي نفكر سوياً.

وكيل سفريات غير كفؤ(*):

قام العميل بالاتصال بوكالة رحلات دولية كان يتعامل معها دائماً، وطلب أن يتحدث إلى المدير، عندما تحدث مع المدير، كان الحوار كالتالي:
العميل: «لدي الكثير من المشكلات بخصوص الحصول على التذكرة الصحيحة للرحلة، وسأسافر غداً. فأريد أحداً يتولى مسؤولية ذلك».
المدير: «ما هي المشكلة».

(*) المصدر: الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية (2005).

(*) المصدر: ريبكا مورجان (2006).

العميل: «منذ ستة أسابيع أرسل لي موظفة لديكم تذكرة ولكن، كان تاريخها غير صحيح. فاتصلت بكم في الحال وأخبرني موظف آخر أنه سوف يتولى ذلك. وأنه سيتم إعطائي تذكرة بتاريخ مقارب لتاريخ سفري».

المدير: «هذا الموظف لم يعد يعمل معنا».

العميل: «لقد أخبروني بذلك عندما اتصلت اليوم. ولكن، هناك شيء آخر فقد أبلغني أحد الموظفين أن ثمن التذكرة ذهاباً وعودة 59 دولاراً بينما كان الثمن المكتوب على التذكرة 229 دولاراً، فأخبرني موظف آخر أن ثمنها 179 دولاراً وقال لي أنه سوف يرسل لي تذاكر جديدة يوم الجمعة الماضي. وعندما لم أحصل على التذاكر يوم الاثنين، اتصلت مرة أخرى، فأخبروني بضرورة الاتصال بمكتب الحجز للاستفسار عن أي تغييرات. فقممت بذلك وأخبرني أحد الموظفين أن المشرف على العمل سوف يقوم بالاتصال بي في هذا اليوم، يوم الاثنين، ولم يتصل أحد. واليوم الأربعاء وأنا مسافر غداً ولم أحصل على التذاكر الصحيحة».

المدير: «متى اكتشفت المشكلة؟».

العميل: «منذ ستة أسابيع».

المدير: «منذ ستة أسابيع والآن فقد تسأل عن حل المشكلة».

ما الخطأ الذي قام به كلا الموظفين؟ وكيف كان يمكنهم التعامل مع الموقف بطريقة إيجابية؟

مندوب مبيعات سليط اللسان^(*):

هذا جزء من مكالمة هاتفية يجريها مندوب مبيعات لدى إحدى المجالات الاقتصادية الأسبوعية.

مندوب المبيعات: «هل ستجدد اشتراكك في الجريدة؟»

العميل: «لا، لن أجدد الاشتراك»

مندوب المبيعات: «ولم لا؟»

العميل: «الجريدة لا تستحق أن أدفع 42 دولاراً في السنة لاشتراك فيها»

مندوب المبيعات: «هل تمزح؟ ماذا تريد أكثر مما نقدمه لك؟»

العميل: «إنني أحصل على معلومات اقتصادية أكثر من الجرائد اليومية».

مندوب المبيعات: «لا يمكن أن أصدق ذلك، نحن لدينا تغطية تجارية أفضل».

العميل: «هذه وجهة نظر شخصية»

مندوب المبيعات: «لا ليست كذلك....»

ما الخطأ الذي قام به مندوب المبيعات؟ وما الذي كان يجب أن يفعله.

التجربة الفريدة لأسواق سوبر كوين^(*):

سوبر كوين هي سلسلة مكونة من تسعة عشر محلاً للسوبر ماركت تتوزع عبر أيرلندا ودبلن. وقد حصلت على حصة لا بأس بها من إجمالي سوق السوبر ماركت البالغ أحد عشر بليوناً من الدولارات عن مستوى كفاءة نقاط التقاء العملاء بالمنتجات. وفيما يلي نماذج بسيطة من أمثلة التسليم بأقوى جهد داخل (سوبر كوين):

(*) المصدر: ريبيكا مورجان (2006).

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

- كل سوق من الأسواق يحتوي على فريق من الموظفين المحترفين الذين يساعدون الأطفال على اللعب في أماكن مخصصة لهم، وذلك كي يتسنى للوالدين التسوق بحرية وبلا خوف على الأطفال.
- دائماً ما تكون جودة المنتج عالية ودائماً ما تكون المنتجات مضمونة من حيث درجة سلامتها، وخصوصاً في أقسام المخبوزات.
- إشراف كامل على سلامة وأمان الأغذية، عن طريق استخدام تكنولوجيا تتبع البصمة الوراثية، التي تحدد منشأ ومصدر الحيوانات المذبوحة من أجل اللحم، وذلك بغرض طمأنة العملاء المتوجسين من فيروس جنون البقر.
- في سابقة فريدة تعطي مثلاً لفاعلية نقاط الالتقاء، توفر سوبر كوين لعملائها مقصات لقطع القطع الزائدة وغير المرغوب فيها من الخضروات قبيل وزنها.

يتواجد موظفو السوبر ماركت في كافة الأماكن لمساعدة العملاء والإنصات لمطالبهم، وتجاههم واعيّن بخطورة عملهم كونهم نقاط الالتقاء بالعملاء، لا خلف المكاتب. أما المكاتب الإدارية فتخصص لها مساحة صغيرة للغاية ونائية خلف ساحة التسوق، وفي كل شهر، يجب أن يتسوق الموظفون الإداريون أنفسهم في ساحة التسوق مثل العملاء، يتم تخصيص يوم يسوق فيه العاملون بالمؤسسة، ومن خلال معالجة شكاوهم وملاحظاتهم يمكن تفادي ما قد يؤدي إلى إزعاج العملاء، فذلك يعلم الموظفين أن ما يمكن أن يبدو عادياً ومنطقياً بالنسبة لهم، يمكن أن يزعج العملاء.

تركز (سوبر كوين) بصفة رئيسية على تكرار العميل للشراء وحفزه على العودة للسوبر ماركت مرة أخرى، مما يؤدي إلى تزايد الأرباح.

نقاط التقاء العملاء بالمنتجات لدى شيكو شيك^(*):

تركز هذه السلسلة من محلات الملابس، والتي بدأت في ولاية فلوريدا، على فئة ضيقة من العملاء، وهي فئة السيدات اللاتي يتجاوز دخلهن المائة ألف دولار في العام. واللواتي يردن شراء أزياء عصرية ومريحة في ذات الوقت. وفيما يلي بعض أمثلة التسليم بأقوى جهد لدى (شيكو).

- يتم جذب العملاء ليعاودوا الشراء مرات متتالية وبصفة شبه دورية، عن طريق تغيير كل الثياب الموجودة في المتجر واستبدالها بأخرى أحدث منها في توقيت منتظم، وبذلك يجد العملاء في كل زيادة جديدة ملابس جديدة، فهناك مجموعات من الملابس يتم تغييرها أسبوعياً وبعضها الآخر يتم تغييره يومياً.
- تعتمد محلات (شيكو) على تطبيق إستراتيجية رئيسية، وهي وجود إكسسوارات بأسعار متوسطة كي يختار منها العملاء ما يجدونه مناسباً لبقية الأزياء التي يشترونها. وتعرض الإكسسوارات في أماكن واضحة، مما يحفز بعض العملاء على شراء أزياء كاملة لمجرد أن تتماشى مع قطعة واحدة من الإكسسوار الذي يجذب انتباههم.
- لا تستخدم محلات (شيكو) قياسات الملابس التقليدية المعروفة في كل مكان (4، 6، 8، 12... الخ) بل تطبق نظاماً خاصاً بها، له أربعة مقاسات فقط، فيبدأ من مقاس صفر حتى مقاس ثلاثة. ويؤثر ذلك بشكل إيجابي على السيدات حيث أنه يشعرهن أنهن أكثر نحافة مما يحدث مع المقاسات التقليدية ذات الأرقام الكبيرة، كما أن هذه الطريقة تساعد في تقليص تكاليف الإنتاج عما يحدث عند إنتاج المقاسات التقليدية المتعددة.

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

تدرك إدارة سلسلة (شيكو) جيداً أن توقعات العملاء قد ارتفعت وتغيرت، ولهذا السبب فهي تصر على الظهور بمظهر ابتكاري جديد ومتجدد. فالنجاح المؤقت أمر شائع لدى كثير من الشركات، أما النجاح الثابت والمستمر فلا يتم إلا نتيجة تكامل كافة نقاط التقاء العملاء بكيان الشركة.

سامسونج والشعر الوردي (*):

نجحت سامسونج في الانتقال من مجرد مقلد منتجات إلى مبتكر منتجات أصلية ذات علامة تجارية محترمة. ووصلت أرباحها في عام 2003 إلى 8.3 بليون دولار. وتكمن أسباب نجاح سامسونج في تحقيق هذه النقلة في قدرة كبيرة على التنظيم وعلى تعليم الموظفين كيفية تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسة على حد سواء.

- نبدأ بمستوى نقاط التقاء العملاء بالمنتجات، حيث تركز (سامسونج) على الأفعال لا على الأقوال، فهي تقدر على تنفيذ أية فكرة جديدة لتصبح منتجات في الأسواق في فترة قياسية لا تزيد عن خمسة أشهر في المتوسط.
- تتميز (سامسونج) بشكل استثنائي بروح الفريق والتعاون الجماعي. فالتعاون يأتي بالأفضل والأنقى أثناء التفكير في أي مشروع. والسبب أن (سامسونج) لا تمر بإجراءات معقدة وروتين لا طائل من ورائه عندما تكون في سبيلها للموافقة على فكرة جديدة.
- لا تأتي كل الإنجازات الضخمة من داخل الشركة فحسب. فعلى سبيل المثال، اشترك في تصنيع شاشاتها الكرسطالية الصافية LCD إلى جانب سامسونج التي

(* المصدر: ريك باريرا (2005).

ساهمت بالنصف فقط، شركة يابانية أخرى، ساهمت بالنصف الآخر من العمل. كلفت هذه الطريقة لـ (سامسونج) تحقيق أفضل النتائج. وفي نفس الوقت، تخفيض التكاليف للحد الأقصى فتفوقت على المنافسين.

- وعلى المستوى الإنتاجي، تحرص (سامسونج) على العمل مع مصممين أكفاء ممن يختلفون عن بقية رجال الأعمال الكوريين، فهؤلاء المصممون يتمردون على الزي التقليدي زي البدلة الرسمية ورباط العنق. فتجدهم يمارسون وظائفهم بشعورهم الملونة بالألوان الوردية والخضراء، فهم يحضرون أساليب حياتهم الغربية لبيئة العمل، ولكنهم مع ذلك يحققون نتائج رائعة.

بطاقات زرقاء لموسيقى البلوز^(*):

صممت (أمريكان إكسبريس) «بطاقات زرقاء» ليستخدمها العملاء في مجالات كثيرة. فهناك «بطاقة الأعمال الزرقاء» وأيضاً «بطاقة الموسيقى الزرقاء» ويتلخص «الوعد الكبير» لبطاقات الموسيقى الزرقاء فيما يلي: «جواز مرورك لتجربة موسيقية جديدة وكاملة»، ومن خلال نقاط التقاء العملاء بالنظام، زودت شركة (أميكس) النظام بعدة خواص:

- البطاقة الزرقاء هي بطاقة ذكية لها ملمس مختلف حتى يستطيع حاملها تمييزها عن بقية البطاقات عندما يخرجها من جيبه. ومن خلال تلك البطاقات، يستطيع العملاء أن يتابعوا تذاكر حفلات موسيقية تقيمها ستة من أكبر المسارح في الدولة، ثم ترسل إليهم أحدث اسطوانات الفنان الذي حجزوا لحضور حفلته، بالإضافة إلى أن لهم الحق في تخفيضات تصل إلى 30٪ على أنواع مختلفة من الاسطوانات

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

التي تباع في متاجر (فيرجن ميجا)، إلى جانب إنزال ملفات إلكترونية موسيقية من شبكة المعلومات الرسمية مجاناً.

- عندما يتصفح العملاء الصفحة الإلكترونية لحجز تذاكر المسارح الستة، فإنهم يزودون بإرشادات لتسهيل رحلتهم إلى المسرح، مما يشعرهم بأنهم يعاملون معاملة متميزة جداً، فلا يضطرون للوقوف في صفوف الانتظار، بل يحصلون على تذاكرهم في وقت قصير، ويدخلون إلى المسرح دون المرور بصفوف انتظار أخرى.

سوميرسيت والمنازل المتحركة السهلة(*):

يتكلف تصنيع المنزل المتحرك الذي تصنعه تلك الشركة حوالي نصف مليون دولار للمنزل الواحد، تمثل تلك المنازل المتحركة نظاماً ربيعاً للمستهلكين، وكذلك الأمر مع سعره، وهذه الشركة تشرح نقاط التقاء العملاء بالنظام على موقعها الإلكتروني كما يلي:

- الموقع الإلكتروني مزود بسلسلة من صور منازل تحت الإنشاء، وتتغير تلك الصور يومياً، حيث يسمح للعميل أن يتابع عملية إنشاء المنزل يوماً بيوم، فهذا يسمح للعملاء بملاحظة الأخطاء الإنشائية والعمل على إصلاحها في الحال. وهذا يؤثر إيجاباً على الشركة، فهو يمنعها من ارتكاب أخطاء مكلفة قد تكتشف في المستقبل، بعد أن يفوت أوان الإصلاح. كما يتم عرض كافة نماذج المنازل التي أنجزت على الموقع الإلكتروني وذلك بغرض إعطاء العملاء أفكار جديدة عن التصميمات، وذلك مع الاحتفاظ بكافة حقوق الملكية عن الأفكار المنشورة

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

- لأصحاب المنازل الأصليين. كذلك يدفع ذلك النظام العاملين في الشركة لبذل أقصى جهد وذلك لأنهم يدركون جيداً أن عملهم مراقب طيلة الوقت.
- يقدر العملاء التصميمات الجيدة حق قدرها، خاصة التي لا تتجاهل العامل البشري تماماً. وفي ذات الوقت يتساءل العملاء على تفاصيل دقيقة بخصوص منازلهم المتحركة. وتنشر طلباتهم في الموقع الإلكتروني، فذلك يتيح للشركة التفاعل مع عملائها على مستوى عال وموثوق به.
 - إلى جانب المنازل الجاهزة، هناك مجال لمن يريد شراء أو بيع منازل مستعملة، هناك أيضاً لافتات إرشادية تناشد العملاء تقديم اقتراحاتهم، وتعليقاتهم وخبراتهم. وعندما توسع ذلك المجال، قامت الشركة بتنظيم جماعة تضم عملاءها لتقديم الاستشارات لمن يرغب، وتستخدم (سوميرسيت) للإعلان عن نفسها طريقة التسويق الشفهي، بدون الحاجة إلى سمسرة أو وسطاء، فهي تفضل أن تحتفظ بالمال الذي يحصل عليه سمسرة التسويق لتقلص نفقاتها.

فرصة بولارويد الثانية^(*):

- بدلاً من أن تحصل (بولارويد) على صور فورية، حصلت على هزائم فورية، لأنها لم تستطع أن تنافس في عالم التكنولوجيا الرقمية بالغ التعقيد. فقد سقطت شرطة (بولارويد) ملكة الصور الفورية - مرغمة - في دائرة الإفلاس عام 2001 وهي الآن تكافح لتعود ثانية، وعلى الرغم من أن نجاحها هذه المرة غير مضمون، إلا أن محاولتها للعودة تستحق الدراسة والتحليل.
- تدرس (بولارويد) إمكانية وضع كبائن للاستعمال الذاتي يقصدها أصحاب آلات

(*) المصدر: ريك باريرا (2005).

التصوير الرقمية لتساعدهم على طباعة صورهم بسعر زهيد، وبشكل ملائم. لن تحتاج هذه الكبائن السريعة إلى أي تدريب من قبل العملاء على استخدامها في طباع صورهم طبقاً للوعد الكبير الذي أطلقتته الشركة، «طباع الصور الرقمية في ١٠ ثوانيتين»، فهناك شاشة تعمل باللمس تعرض كل الصور الموجودة على ذاكرة آلة التصوير، فتطبعها كلها. قامت (بولارويد) بإنشاء هذه الكبائن بالفعل لدى كثير من معامل التصوير، وبنظرة مستقبلية، ستكون هذه الكبائن متاحة للجميع في الطرقات مثل ماكينات البنوك والنقود.

- بتعظيم نقاط التقاء العملاء بالنظام تستطيع (بولارويد) الرجوع إلى حلبة السباق، ولكن في مجال آخر، وهذا ما يجب أن يحدث عندما تجد الشركة أنها لا تستطيع أن تلحق بمنافسيها، وهنا يجب عليها أن تختار مجالاً آخر للمنافسة فيه.