

---

## الاحتفاظ بالزبون: تجاوز أسلوب الرشاوى والقيود الذهبية

---

تيري تشاسينغ، ديفيد س. إيدلمان، لين سيغال

لم تعد المعركة تدور حول حصة السوق. بل على الحصة من الوقت، و«البطن»، و«الجيب». فالمنافسون يأتون من كل حدب وصوب لاسترجاع أفضل زبائنك. متاجر الأطعمة المحفوظة تباع السلع المعبأة. شركات الأحذية الخفيفة تتسلل إلى مجال بيع الألبسة. والشركات الراسخة في السوق منذ مدة طويلة تجد نفسها في موقف الدفاع وتتحفز للتحويل إلى الهجوم. فهي تبحث عن سبل سريعة وسهلة للحصول على زبائن جدد وإغلاق منافذ الهروب على الزبائن القدامى. لكن بعضاً من أشهر السبل السائدة المختصرة تتمثل في الانعطاف نحو طرق جانبية معقدة وباهظة التكاليف.



### إجراء المعلومات التي تنسي هموم الواقع

اعتمد الكثير من الشركات على ما بحوزتها من قواعد بيانات ومعلومات متعلقة بالزبائن لتكون بمثابة الحل السحري في جعلتها للاحتفاظ بالزبائن. ومع المعلومات المناسبة المتدفقة من خلال القنوات الإلكترونية، توقعت أن تكون قادرة على التنبؤ بسلوك زبائنهم، إضافة إلى السيطرة عليهم في بعض الأحيان.

لكن تبين أن أحد تمظهرات التكنولوجيا الجديدة - برامج وخطط ولاء المستهلك - تضيف ما نسبته 8% إلى تكلفة كل عملية بيع. علاوة على ذلك، من النادر أن تحسن المكافآت والجوائز والتعويضات من رأي الزبائن بالعلامات التجارية التي يتأصل فيها الضعف، وذلك بالرغم من سرورهم بتلقي مثل هذه المكافآت على شرائهم لمنتجاتها. ومن المؤكد أن الخطة المصممة بشكل جيد لضمان ولاء الزبون يمكن لها إذا ما اقترنت بعلامة تجارية قوية أن تزيد الحصة من السوق والطلب على المنتج في آن معاً؛ لكن لا يمكن لأي خطة لضمان ولاء المستهلك، مهما بلغ حسن تصميمها، أن تعيد تأهيل صنف استهلاكي متدني الجودة أو تعوض عن الخدمة السيئة.

«أسترا» المعلومات تكنولوجيا أخرى يفترض أن تساعد في اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم، لكنها فشلت حتى الآن في توفير أفضلية دائمة لأي شركة. فقد تخيل معظم الشركات التي تسوق منتجاتها أن القناة الإلكترونية عبارة عن طريق ذي اتجاه واحد سوف تتحكم به. وفي الحقيقة، أصبح الطريق سبيلاً حراً مزدحماً باللاعبين، ومفتوحاً أمام المستهلكين والمتنافسين على حد سواء. ومن خلال الانترنت، تتزايد قدرة المستهلكين (ووكلائهم الباحثين عن أفضل الصفقات)، على مقارنة الأسعار، وتقدير وتثمين المنتجات، واكتشاف موقع القيمة المثلى. وفي هذه الأثناء، يشتري المتنافسون قوائم المستهلكين من ذوي القيمة المرتفعة في السوق المفتوح. أما النتيجة فهي

تعرض مجموعة صغيرة من الأهداف المرغوبة «لقصف» مستمر من الحوافز - الرشاوى، في واقع الأمر - لتبديل كل شيء، بدءاً ببطاقات الائتمان وانتهاء بخدمة المخبرات الهاتفية الخارجية. ومن المفارقة أن التكنولوجيا التي كان ينتظر منها تمكين شركات التسويق من اجتذاب الزبائن والاحتفاظ بهم تعمل الآن على تقويض وإضعاف هذا الهدف بالذات.

### اجتذاب المستهلك المناسب

قد تكون عملية الاحتفاظ بالزبائن أكثر تعقيداً مما يدركه معظم الشركات التي تسوق منتجاتها، لكن ذلك لا يعني وجوب التخلي عن الهدف. فولاء الزبون يولد فعلاً مزيداً من القيمة، خصوصاً حين تأخذ بالاعتبار التكاليف الحدية لاجتذاب جماهير واسعة من الزبائن الجدد، الذين لا يعاود معظمهم شراء المنتج. فقد عرفت صناعات كثيرة عائدات مرتفعة جداً من الزبائن المداومين على استخدام المنتج مقارنة بما تجنيه من الزبائن العابرين. فالزبائن الذين يداومون على تناول وجبة الغذاء في مطاعم معتدلة السعر على سبيل المثال، يقدمون عائدات تبلغ عشرة أضعاف ما يقدمه الزوار العابرون الذين يأتون في أمسيات «المناسبات الخاصة». كما أن زبائن أدوات التجميل المواظبين على استعمال منتجات علامة تجارية محددة يتفوقون في القيمة على المشترين غير المنتظمين بمقدار خمسة عشر ضعفاً.

لكن لا ينبغي للهدف أن يكون محاولة الاحتفاظ بكافة الزبائن؛ بل الاحتفاظ بأفضلهم وحسب. فإن تمكنت من بناء

نموذج اقتصادي من السلوك وشريحة من الزبائن على أساس الشراء المتكرر، والريح الحدي المعتدل، وولاء الزبون، سوف تجد على الأرجح أن الكثير من الزبائن لا يستحقون الاحتفاظ بهم. وبالنسبة لبعض الشركات، قد يكون معدل استنزاف يبلغ 20٪ أمراً مقبولاً ومناسباً، خصوصاً إن تم الاحتفاظ بـ 80٪ من أفضل الزبائن.

كيف يمكنك الاحتفاظ بأفضل الزبائن؟ بكل بساطة، ينبغي عليك كسب ولائهم بالطريقة التقليدية العتيقة الطراز: أي عبر منتجات تعكس فهماً عميقاً لحاجاتهم، ومستويات خدمة منتظمة تشبع رغباتهم، واستبصاراً كافياً يستشف حاجاتهم المستقبلية. وليس ثمة وجود للحلول السحرية.

### ما الذي يريده أفضل زبائنك؟

تمثل الخطوة الأولى لزيادة حصتك من مشتريات أفضل زبائنك، في اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل زبائن لك حتى الآن. من المرجح أن تواجهك جملة مركبة من ثلاثة أسباب: فهم يعتقدون أنك تقدم لهم أفضل قيمة؛ ويؤمنون أن منتجات/ خدمات شركتك موثوقة ويمكن الاعتماد عليها؛ ويعرفون أنك تكافئهم أحياناً على الولاء لمنتجاتك أو تعاقبهم على تبديلها. يمكن التعبير عن هذه الدينامية بالمعادلة البسيطة الآتية:

الاحتفاظ بالزبون = قيمة متفوقة + ثقة + تكلفة مرتفعة لتبديل الولاء.  
المشكلة في معظم خطط وبرامج الاحتفاظ بالزبون تكمن

في تركيزها بشكل غير مناسب على التكاليف التي يتحملها الزبون عند تبديل المنتج - الخدمة (رشاوى وقود ذهبية)، وهذه تعتبر بالنسبة لأفضل زبائنك أقل العوامل الثلاثة إجباراً على الولاء. فالزبائن الذين يتعاون أكثر منتجاتك ربحاً يفعلون ذلك بشكل رئيس لأنهم يقدرون قيمة هذه المنتجات ويضعون ثقتهم بشركتك. ولتشجيعهم على شراء المزيد، أنت بحاجة إلى التركيز على توسيع وتعميق خط منتجك. وهذا يستلزم النظر في ما وراء المنتج للوصول إلى تجربة الزبائن معه.

هذا بالضبط ما فعلته مجلة «سبورتس إستريتد» Sports Illustrated حين شرعت بتعلم السبب الذي يدفع أكثر قرائها ولاء وإخلاصاً إلى الاشتراك فيها. ولم تكتشف، لدهشتها، تجربة واحدة بل أربع تجارب مختلفة للقراء مع منتجها. بالنسبة للمجموعة الأولى من القراء، مثلت المجلة مجرد منفذ للهروب؛ أما الثانية فقد زودتها بمصدر لتفاهات الرياضة؛ وكانت للثالثة بمثابة مقتنيات يمكن جمعها؛ وللرابعة دليلاً توجيهياً. أي بعبارة مختصرة: «المنتج نفسه بتجارب مختلفة». وحالما فهمت «سبورتس إستريتد» ذلك، تمكنت من إغناء هذه التجارب بخطوط متخصصة من الكتب، وأشرطة الفيديو، والإسطوانات المضغوطة، ومجلة للأولاد، ورحلات سياحية لحضور المناسبات الرياضية.

### اختبر وتعلم وعدّل

إن التركيز على القيمة والثقة ليس عملية سريعة ولا سهلة.

ومن المؤكد أنه أكثر صعوبة من محاولة التأثير في الزبائن باستخدام أسلوب الجزرة والعصا. بعض الزبائن يعطون قيمة للأسعار الرخيصة كل يوم؛ بعضهم الآخر يفضلون الابتكار المستمر. وفي كل من الحالين، أنت بحاجة لإدخال النوعيات التي تثنى قيمتها كل شريحة من المستهلكين في كل نقطة اتصال معهم. وهذا يعني التفكير بنقاط الاتصال تلك بشكل مختلف. إذ يمكن للعمليات الداخلية في شركتك أن تنظم لتتمحور حول التسويق، والبيع، وخدمات ما بعد البيع؛ لكن بالنسبة للزبائن فإن تجربتهم هي تجربة وحيدة واسم شركتك التجاري يهيمن على مراحلها كلها، بدءاً بالسماع بالمنتج والبحث عنه، مروراً بشرائه وتسلمه، وانتهاءً بإصلاحه وصيانته.

عليك معرفة متى حققت التوازن الصحيح في معادلة الاحتفاظ بالزبون. وهذا هو السبب الذي يعطي للاختبار، والتعلم، والتعديل أهمية حاسمة في انطلاقتك. إن التوقع المسبق لحاجات أفضل زبائنك يتطلب تعديلات مستمرة. في بعض الأحيان، قد تقدم تجربة «صحيحة» لكنك «تخطئ» في الزبون المستهدف، أو بالعكس. وحالما تعرف أنك تملك الصيغة الصحيحة، يمكنك أن تهين عملياتك وموظفيك لجعلها جزءاً لا يتجزأ من كل ملامح تجربة زبائنك مع علامتك التجارية. وإن قمت بذلك على أحسن ما يكون، سوف يصبح زبائنك الدائمون مدافعين عنك. لكنك لن تحظى دوماً بمثل هذا النوع من الدعاية المجانية.

يمكنك اتباع الإرشادات الآتية من أجل التركيز على ما يقدر زبائنك قيمته فعلاً:

- لا تفترض أن كافة زبائنك يكتشفون منتجك ويجربونه بالطريقة نفسها. ركز اهتمامك على تعزيز النوعية التي يقيمها أفضل زبائنك، وأدرك أن هناك أكثر من طريقة واحدة لاكتشاف وتجربة منتجك.
  - لا تفكر ضمن أطر ضيقة ووظيفية. بل حاول اكتشاف كيف جرب أفضل زبائنك علامتك التجارية بدءاً باللحظة التي علموا بها بالمنتج، وصولاً إلى شرائه، واستعماله، وخدمته، واستبداله.
  - لا تجعل عزوف بعض الزبائن عن منتجك يسبب لك القلق. فلا يستحق كل الزبائن الاحتفاظ بهم. حاول إجبار منافسيك على خدمة الزبائن الذين لا تريدهم.
- تعتبر عملية الاحتفاظ بالزبون هدفاً متحركاً لأن ما يريده الناس يتغير باستمرار. والمنتج الذي يملأهم بالسرور في سنة من السنين قد يتخمدهم بالسأم في أخرى. علاوة على ذلك، فإن منافسيك يجارونك دائماً من خلال محاكاتك، والتكنولوجيا تدخل على الدوام ملامح جديدة في التجارة. لكن زبائنك هم مصدر قوتك. اعمل على رعايتهم وإلا ستخسرهم. ومن أجل فهم غنى قاعدة زبونك، حاول تطوير رسائل مختلفة إلى مختلف الزبائن، وأنشئ مستويات ثابتة وجيدة من الخدمة، واحتفظ بأفضل زبائنك من خلال أفضل ما تعرضه عليهم. ومن

ثم يمكنك تقديم قيمة متفوقة ومنتج أهل للثقة. وعلى المدى الطويل، سوف يساعدك هذان العاملان على الأرجح، وليس الرشاوى والقيود الذهبية، على الاحتفاظ بأفضل زبائنك وأكثرهم مصدراً للربح.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيار/ مايو 1998.