

القواعد الثلاث لإخلاء العملاء



أظهرت الدراسات، العلاقة الطردية بين مدّة إخلاص العملاء والربح. لماذا؟ تتعلّق الإجابة عن هذا السؤال بما يُعرف بالقواعد الأساسية الثلاث لإخلاص العميل، وهي: المحافظة على العملاء، والمبيعات، والتوصيات.

المحافظة على العملاء

أول قاعدة في إخلاص العملاء هي المحافظة عليهم. تُوجد العلاقة المستمرة مع العميل تيارًا ثابتًا من العائدات مع استمرار العميل بشراء السلع، فتتخفّف معها التكاليف المتعلّقة بالتسويق. وفي كثير من الحالات، تتخفّف كذلك التكاليف المتعلّقة بخدمة العملاء، لأنّ العميل قد اعتاد منتجات الشركة وإجراءاتها.

تضع مختلف التقديرات تكلفة جذب عملاء جدد، بمقدار يعادل خمسة أضعاف أو أكثر، من التكلفة المخصّصة للمحافظة على العملاء الحاليين.

جيمس ل. هيسكيت

المبيعات

عندما يُقبل العملاء المخلصون على شراء المنتجات أو الخدمات الجديدة للشركة؛ سيولّدون مبيعات ذات عائد ربح يتفوّق على عمليات البيع لعملاء جدد. لذا، تسعى الشركات الطموحة إلى تطوير منتجات

جديدة من خلال الاستماع إلى عملائها المخلصين؛ لأنهم سيُقبلون على شراء المنتجات الجديدة أكثر من غيرهم، عندما تكون مصمّمة لتلبية احتياجاتهم خاصّة، وسيعزّز ذلك درجة الثقة العالية التي يملكها العملاء اتجاه الشركة. إنّ تكلفة تسويق المبيعات الجديدة للعملاء الحاليين قليلة على الشركة؛ لأنها لا تتطلّب الكثير من التسويق، ولن تواجه فيها شيكات دائنة جديدة، وستتطلّب أعمال مكتبية أقل نسبيًا. إضافة إلى ذلك، فإنّ العملاء الحاليين أقل تأثرًا بسعر المنتج/ الخدمة من العملاء الجدد.

التوصيات

التوصيات الإيجابية هي أفضل أنواع التسويق... وهي بالمجان! وتعدّ توصيات العملاء الإيجابية مهمّة جدًّا لتحقيق الربح والنمو. ووفقًا للدراسات، يخبر العملاء الراضون خمسة أشخاص آخرين عن تجربة جيّدة مرّوا بها، بينما سيخبر العملاء غير الراضين أحد عشر شخصًا عن تجربتهم السيئة. ومن خلال تجاربك الشخصية بصفتك عميلًا، تدرك على الأغلب بأنّ المرجعيات الشخصية تحمل مصداقية أكثر من أساليب التسويق التقليدية. وأظهرت الدراسات أيضًا، أنّ العملاء أصبحوا أكثر إخلاصًا عندما طلب إليهم تزويد مرجعية إيجابية.

قواعد الإخلاص الثلاث والعملاء الداخليون

تنطبق القواعد الثلاث أيضاً عند تقديم خدمات لعملاء داخليين؛ أفراد آخرين، أو مجموعات، أو فرق عمل أخرى داخل المؤسسة نفسها. إنّ المحافظة على علاقة إيجابية لمدة أطول مع العميل الداخلي، سيحقق نتائج أفضل. وكلّما تطورت العلاقة طويلة الأمد مع العملاء الداخليين، تصبح أكثر فاعلية، وسيؤثّر ذلك حتماً في أرباح المؤسسة.

تحقّق العلاقة الداخلية الفاعلة التآزر بين الجميع، حيث يؤدي التآزر بين مجموعتين ضمن المؤسسة إلى العمل معاً لتطوير منتجات جديدة، وخدمة العملاء بطرق أكثر ابتكاراً وإبداعاً.

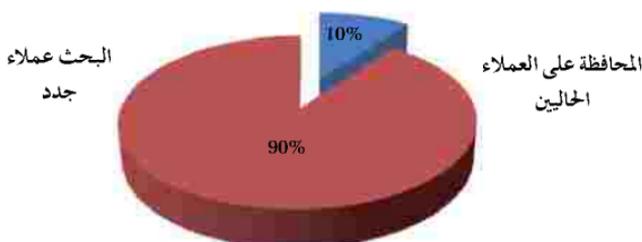
عندما تتجاهل ميزانية التسويق القواعد الثلاث

يمثّل الشكل «العملاء الجدد مقابل العملاء الحاليين» مثلاً نموذجياً لميزانية تسويق. ومثلما تلاحظ، تم تخصيص جزء صغير من الميزانية للمحافظة على العملاء الحاليين. لسوء الحظ، تركّز العديد من الشركات في وقتنا الحاضر، جهودها كافّة على جذب عملاء جدد. فهم يعدون بأسعار ابتدائية منخفضة، ويقدمون الحوافز للانضمام لقائمة العملاء، وينفقون الملايين على التسويق والإعلانات.

إضافة إلى ذلك، فإنّ نظام المكافآت في العديد من الشركات يعتمد - وبصورة حصرية تقريباً - على جذب عملاء جدد للمؤسسة.

الشكل رقم 1

العملاء الجدد مقابل العملاء الحاليين



تقدّم الحوافز الأكبر عادة، إلى الموظفين الذين يجلبون العملاء الجدد، وليس إلى الموظفين الذين عملوا بجهد للمحافظة على العملاء الخارجيين والداخليين الأوفياء للمؤسسة.

يوجّه ميزانيات التسويق هذه، الافتراض الخطأ بأنّ تحقيق الربح يعتمد على زيادة حصة السوق، حيث يركّز هذا المنهج التقليدي على القواعد الأربع (Ps): المنتج، والسعر، والأنشطة الترويجية، والمكان (قنوات التوزيع). وهذا يقودنا إلى النظرية التي تقول إنّ أي عميل هو عميل جيّد، وهذه غير صحيح؛ لأنّنا نتجاهل القواعد الثلاث لإخلاق العميل، مثلما سيبيّن ذلك في الفصل القادم.

استهداف العملاء المناسبين



ليس بالضرورة أن يكون العملاء جميعهم جيّدين. وفي الحقيقة، بعض العملاء على النقيض من ذلك تماماً. ففي الكثير من الشركات، ينتج 20% من العملاء فقط ما نسبته 80% أو أكثر من أرباح الشركة. من هذا المنطلق، تعرف الشركات الناجحة في أعمالها عملاءها المثاليين، وتركّز معظم جهودها على تطوير منتجات لإرضاء هؤلاء العملاء فقط.

يُطلق على بعض العملاء «المرتزقة»، وهم على سبيل المثال، النوع الذي يغيّر مزوّد خدمة هاتفه عدّة مرات في السنة، حيث تجذبهم الأسعار الأقلّ والمكافآت الأكبر. وحالما ينفذ العرض التقديمي، سيختفون أيضاً قبل أن يقدّموا أيّ عائد ربحي.

يجب على المؤسسة الناجحة التركيز على إرضاء فئة مستهدفة من العملاء، الذين يعودون بالفائدة الأكبر على الشركة. وإذا أهملت الشركة ذلك، وانشغلت باستهداف الشريحة غير الصحيحة ستعثر بشكل سيئ وتعيد عن أدائها، ومن المرجّح أنّها ستفشل. وخلال هذه العملية ستخسر أيضاً الكثير من عملائها المربحين.

العثور على العملاء المستهدفين

باختصار بسيط، يجب أن يكون عملاء شركتك المستهدفون هم الذين سيظهرون الإخلاص لشركتك عبر الزمن. وتعمل المؤسسات الناجحة على تحديد عملائها المستهدفين، ثم بذل كل جهد لإرضائهم

والمحافظة عليهم. في بعض الأحيان، يمكن للمؤسسة تحديد العميل الهدف من خلال النظر إلى وجه العملة الآخر، وبكلمات أخرى، من خلال معرفة العملاء الذين لا يجب إرضائهم؛ وذلك لأن الشركة لا تستطيع إرضاء الجميع، وبعض العملاء لا يستحقون ذلك.

يستغرق العثور على العميل أشهرًا أو حتى سنوات... ولكن ثانية واحدة كفيلة بخسارته.

العميل 101

على سبيل المثال، تم تأسيس شركات تأمين ناجحة في الولايات المتحدة لخدمة فئة محدّدة في السوق، وهم السائقون المهرة. ومن خلال عملها في الولايات التي تعتمد على الزراعة، كان وسطاء الشركة أعضاء في المجتمع، وعلى اتصال مباشر مع عملائهم، لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم. ركّزت الشركة جهودها التسويقية على جذب أعضاء من السوق المستهدف والمحافظة على رضاهم. مثلاً: لمكافأة العملاء على سلوكيات القيادة الجيدة، قامت الشركة بتقديم خصومات للسائقين، عند مضي ثلاث سنوات متتالية من دون تسجيل حوادث.

مطابقة توقّعات العملاء

جودة الخدمة غير مطلقة؛ لأنّ العميل هو الذي يقوم بتحديدّها وليس مزوّد الخدمة، وهي بالطبع تختلف من عميل إلى آخر. تدرك الشركات الكبرى أنّ العملاء المخلصين هم أهداف متغيّرة، وأن توقّعاتهم تتغيّر مع الوقت وتتطوّر، وبالتالي فإنّ الشركات التي تزوّد أفضل الخدمات، هي تلك التي تستطيع تكييف منتجاتها وخدماتها، لتلبية توقّعات العميل المتغيّرة، وتتفوّق عليها.

ماذا كنت ستفعل؟

عملاء مرتزقة – أم مصدر جديد للربح؟

بدأت (كارول) العمل أخيراً، بصفتها مديرة حسابات لدى ترايدنت للاتصالات (Trident Telephony)، وهي شركة اتصالات تقدّم الخدمات لشركات كبيرة. وعلمت من خلال مصدر للشائعات أنّ بريموتك (PrimoTech) وهي شركة أشباه موصلات كبرى، قامت بالانفصال عن مزوّد الخدمات الهاتفية السابق. وللتحدّث عن إمكانية جذب بريموتك بصفتها عميلاً لحساب ترايدنت للاتصالات، اجتمعت مع مديرها (روسكو)، وقالت له: «سيكون ذلك عظيماً لعملائنا».

لكنه خالفها الرأي قائلاً: «بريموتك ذات سمعة سيئة في الحصول على صفقات من مزود معين، ثم الانتقال فجأة عند العثور على الصفقة التالية». وأضاف: «إنني أشكك في أنهم سيبقون معنا مدة كافية ليصبحوا مربحين لنا». وليزيد الأمر سوءاً، علم أنّ إستراتيجية (كارول) لجذب بريموتك، تتطلب نقل الموارد من الحسابات القديمة الأكثر جلباً للربح إلى هذا العميل الجديد. كيف يمكنك أن تثبت لـ (كارول) أنه وفي أقل تقدير، عليهم بذل كل شيء ممكن للمحافظة على عملائهم المخلصين؟ ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشد عليك حلاً في فقرة "ماذا كنت ستفعل".

ولتوضيح المسألة، لاحظ مصنع مركبات يملك معدلات إخلاص عالية من العملاء خسارته بعضهم. فقام المديرون بالاتصال بهؤلاء العملاء وسؤالهم عن الأسباب التي دفعتهم للانفصال. اتضح من ذلك أنّ العملاء بدأوا بتكوين عائلات، وأصبحوا يرغبون في سيارات أكبر حجماً. وجاءت استجابة المصنع بتصميم سيارات أكبر حجماً، ما أدى إلى تحسّن المبيعات واستعادة إخلاص العملاء.

ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكّر مخاوف (روسكو) المتعلّقة بتوضيح
مخاطر جذب PrimoTech لـ (كارول)؟

في ما يأتي، اقتراح المرشد في الموضوع:

على (روسكو) أن يوضح لـ (كارول) أنّه على الرغم من أهميّة المبيعات الفردية، إلاّ أنّ الربح الحقيقي يأتي من تغذية على (روسكو) أن يوضح لـ (كارول) أنّه على الرغم من أهميّة المبيعات الفردية، إلاّ أنّ الربح الحقيقي يأتي من تغذية العلاقة مع العميل، ثمّ تتميتها. ربما سيجلس معها، ويوضّح مفهوم «قيمة الزبائن الدائمين»، وربما سيقوم باحتساب القيمة المضافة من أحد عملائهم الدائمين. ويمكنه أيضاً أن يوضّح أنّ العناية بالعلاقة المستمرة مع العميل تُنشئ عائداً ربحياً ثابتاً بجهود تسويقية أقل. إضافة إلى أنّ العملاء المخلصين يميلون إلى شراء منتجات أخرى، وإيجاد دخل إضافي من خلال التوصيات الإيجابية. ثمّ يستطيع (روسكو) مساعدتها على حساب عوائد الربح المحتملة من العملاء المخلصين الحاليين، مقارنة بالعملاء الجدد.

فهم كيفية تأثير إخراج العملاء في الربحية



مثلما ذكرنا سابقًا، لإخلاص العملاء تأثير مباشر في أرباح الشركة. ولفهم كيفية عمل ذلك، سنقوم في ما يأتي بإلقاء نظرة عن قرب على مفهومين مهمّين، هما: القيمة العائدة من العملاء الدائمين، وسلسلة الخدمة والربح.

حساب القيمة العائدة من العملاء الدائمين

عندما تستهدف مؤسسة ما عملاءها، وتعمل على تلبية احتياجاتهم والتفوّق عليها، سيرتفع مؤشّر رضا العميل، وسيرتفع تبعاً لذلك إخلاصه جالباً معه تأثيراً واضحاً وملموساً.

وفي دراسة أجريت أخيراً على مجموعة متنوّعة من القطاعات، توصّل الباحثون إلى أنّ العلاقة مع العملاء تنمو، وتزداد أرباحها مع الوقت في الحالات جميعها، بغض النظر عن القطاع. لاحظ الحالة الآتية:

1. في السنة الأولى، تقوم الشركة باكتساب العملاء: على المؤسسة تعويض تكلفة اكتساب العملاء عبر العلاقة المستمرة معهم.
2. في بداية العلاقة، تكون مستويات الشراء والربح منخفضة: لكن يتم بناء القاعدة التي ستستخدمها الشركة؛ لبناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء.
3. عندما يصبح العميل معتاداً على منتجات الشركة أو خدماتها، من المرجح أنه سيشتري منتجات أو خدمات أكثر من الشركة

نفسها: يصبح الزبون أقل حساسية للسعر عند شراء هذه المنتجات. ولأنّ الشركة تقوم ببيع منتجاتها لهؤلاء العملاء بأسعار مرتفعة؛ ستزيد مستويات الربح.

4. بما أنّ العميل على دراية بالشركة وسياساتها، تكون كلفة خدمته أقل، وبذلك تنخفض تكاليف الشركة (الأمر الذي يزيد الربح): إضافة إلى ذلك، فإنّ العميل المخلص الحقيقي، يصبح المندوب الذي يوصي بالشركة للآخرين، فيولد مبيعات جديدة للشركة وأرباح متزايدة.

5. كلما استمرت العلاقة مع العميل أكثر، زاد عائد الربح: ففي دراسة لإحدى شركات الخدمات، تبين أنّ تمديد العلاقة مع العميل (5 - 6) سنوات؛ أدت إلى زيادة في الربح نسبتها (25% - 85%). لماذا لا تولي الشركات جميعها اهتماماً أكثر بالعملاء الأوفياء؟ ذلك لأنهم لا يقدرون الأهمية الحقيقية لهؤلاء العملاء. في هذه الحالات يمكن لحساب القيمة الدائمة للعملاء أن يكون تجربة ملهمة. ويمكنه أيضاً أن يساعدك على تعزيز دعم الإدارة العليا لمبادرات المحافظة على العملاء. من السهولة احتساب القيمة الدائمة لأي عميل وفي أي قطاع. لنفترض المثال الآتي: أستوديو تصميم صغير يشتري البرمجيات من مزود. لنر ما إذا حصل:

- **السنة الأولى:** يشتري مالك أستوديو التصميم تطبيقًا مكتبيًا للتصميم، بعد أن يشاهد إعلانًا على التلفاز. خلال السنة الأولى لن يحقق المزوّد أية أرباح من العميل؛ لأنّ كلفة استقطاب هذا العميل وخدمته، أكبر بكثير من سعر شراء برنامج التصميم.
- **السنة الثانية:** بعد أن أصبح العميل راضيًا عن برنامج التصميم، سيشتري النسخة المحدّثة من البرنامج (التي تعود بهامش ربح أكبر)، وبرنامج حاسوب للرسومات والأشكال. إضافة إلى ذلك، سيوصي مالك الأستوديو بالبرنامج للكثير من مصمّمي الجرافيك المستقلين، الذين سيُقبل أحدهم على شراء برنامج التصميم.
- **السنة الثالثة:** سيشتري أستديو التصميم برنامجًا لمعالجة الصور، ومكتبة للرسومات من المزوّد. سيشتري الشخص الذي شجّع برنامج الرسومات، والنسخة المحدّثة من برنامج التصميم، وسيشتري شخص آخر برنامج التصميم.
- **السنة الرابعة:** سيشتري أستديو التصميم النسخ المحدّثة من برنامجي التصميم والرسومات، وسيشتري المرجع الأول برنامج معالجة الصور ومكتبة للرسومات، وسيشتري المرجع الثاني النسخة المحدّثة من برنامجي التصميم والرسومات. إضافة إلى ذلك، سيشتري شخصان جديان برنامج التصميم الأساسي.
- **السنة الخامسة:** سيشتري أستوديو التصوير برنامج متكامل

للتصميم، والرسومات، ومعالجة الصور، وسيشتري مكتبة رسومات أخرى. سيشتري المرجع الأول النسخ المحدثّة من برنامجي التصميم والرسومات، وسيشتري المرجع الثاني برنامجاً لمعالجة الصور ومكتبة للرسومات. سيشتري المرجعان من السنة الماضية برنامج الرسومات، والنسخة المحدثّة من برنامج التصميم.

عينة لاحتساب القيمة الدائمة:

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة	السنة الرابعة	السنة الخامسة	
\$ 800	0	0	0	0	الإيرادات من السلع والخدمات الأساسية
0	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 3,000	الإيرادات من السلع الجديدة والخدمات
850	250	200	250	200	
850	100	100	100	100	تكلفة استقطاب العملاء والخدمة
0	800	750	700	500	المراجع: الإيرادات من العملاء الأوفياء الجدد
		800	750	700	
			800	750	
\$ (-)50	\$ 1,450	\$ 2,150	\$ 3,450	\$ 5,800	الربح

يوضّح الجدول «عينة لاحتساب القيمة الدائمة» المبيعات التي قام بها أستوديو التصوير والمراجع المرتبطة به خلال السنوات الخمس. مثلما ترى، فإنّ الصفقة المبدئية بقيمة \$ 800 في السنة الأولى، قادت إلى مبيعات إضافية بقيمة \$ 12,850 في السنوات الأربع اللاحقة. يوفّر قسم «خطوات احتساب القيمة الدائمة للعملاء» معلومات إضافية مفيدة.

سلسلة الخدمة - الربح

تؤكّد الدراسات التي أُجريت على قطاعات مختلفة، أنّ النمو والربحية يعتمدان بشكل كبير على متغيّرات الموظف والعميل، مثل:

- كفاية الموظف
- رضا الموظف
- إنتاجية الموظف
- قدرة الموظفين على تقديم سلع قيمة للعملاء
- رضا العميل
- إخلاص العميل

خطوات احتساب القيمة الدائمة للعميل:

1. فُكر بعميل متوسط لمؤسستك: إذا كانت مؤسستك تخدم قطاعات مختلفة في السوق، فربما عليك اختيار عملاء من كل قطاع، وتكرار هذا العملية لكل عميل.
2. أدخل عدد عمليات الشراء التي يقوم بها العميل المتوسط، في أثناء علاقته الدائمة مع مؤسستك: قد تتم عمليات الشراء هذه شخصياً، أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق الطلب، أو عن طريق عقد.
3. أدخل متوسط عدد القطع أو الخدمات التي يشتريها العميل خلال كل عملية: إذا كنت تقدّم الخدمة لعملاء بناءً على عقد مبرم، اكتب (1) لتمثيل عقد واحد.
4. أدخل متوسط سعر كل قطعة يشتريها العميل.
5. أدخل متوسط تكلفة استقطاب عميل جديد: إنَّ التقدير البسيط لهذه التكلفة، يكون بتقسيم مصاريف الإعلان على عدد العملاء الجدد. استخدم طريقة حساب كلفة التسويق والإعلان الموضّحة هنا، أو ابتكر طريقتك الخاصة.

حساب كلفة التسويق والإعلان:

مصاريف التسويق والإعلان السنوية:

عدد العملاء الجدد في السنة:

اقسم مصاريف التسويق والإعلان السنوية، على عدد العملاء الجدد في السنة. (ينتج عن ذلك كلفة استقطاب العملاء الجدد)

6. استخدم النتائج التي تحصل عليها؛ لتحديد القيمة الدائمة لعميل

متوسط: (انظر أداة «حساب القيمة الدائمة للعميل» في قسم الأدوات)

7. أعد العمليات الحسابية لعميل راضٍ ومخلص: قارن النتائج بتلك

التي حصلت عليها لعميل جديد. تذكر أنه عند مقارنة عميل جديد مع

عميل دائم، فمن المرجح أن العميل الدائم:

- يشتري منك لمدة طويلة.
- يزور مؤسستك غالباً.
- يشتري أكثر في كل لقاء.
- على استعداد للدفع أكثر، خاصة للمنتجات الجديدة.
- يقوم بتوصية الشركة لعملاء آخرين.

8. شارك النتائج مع الموظفين جميعهم: لا يوجد طريقة أفضل من هذه، لجعل الموظفين يدركون أهمية العملاء الأوفياء، وأهمية رضا العملاء والمحافظة عليهم.

تعمل هذه العوامل معاً بصفاتها سلسلة. وفي الحقيقة، يطلق الخبراء على هذه المتغيّرات (سلسلة الخدمة - الربح). تعمل هذه السلسلة على النحو الآتي: كفاية الموظفين - التي تبنيها الشركة من خلال تعيين الموظفين الأكفاء، وتوفير التدريب اللازم لهم، والدعم، وحرية العمل، والحوافز - تعزز الرضا الوظيفي.

وعندما يستمتع الموظفون بأداء عملهم، ويؤمنون بأنهم قادرون على إحداث التغيير، يميلون إلى البقاء مدّة أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية وخبرة.

وبالمقابل، مثل هذا الإخلاص من الموظفين، ينعكس على رضا العملاء. وبالمحصّلة، يكون العملاء سعداء أكثر إذا خُدموا من قِبَل موظفين مليئين بالحماس، يمنحون العملاء الوقت الكافي لمعرفة احتياجاتهم المحدّدة وظروفهم. لذا، ليس غريباً أنّ العملاء السعداء سيقبلون على الشراء أكثر من الشركة، وسيوصون بها لعملاء آخرين غالباً. وبذلك، يولّد رضا العملاء إخلاصهم. وتظهر علاقة (السبب والنتيجة) القوية بين وفاء العملاء والربحية. في بعض القطاعات، تسهم نسبة صغيرة من عملاء الشركة الأوفياء في أكثر من نصف الربح الإجمالي.

يوضح الشكل الآتي لـ (سلسلة الخدمة - الربح) هذه العلاقات:

الشكل رقم 2

سلسلة الخدمة - الربح

