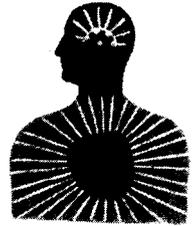

تكوين تجربة خالية من الأخطاء والعيوب مع العلامة التجارية

مايكل ج. سيلفرشتاين

كنت ذات مرة أفف منتظراً في الطابور مع ابني تشارلي البالغ من العمر خمس سنوات أمام مطعم للمأكولات السريعة. الساعة ناهزت الواحدة والنصف بعد ظهر أحد أيام السبت. كنا قد «نسينا» أن نأكل، وكان تشارلي جائعاً ومتعباً من التجوال معي. أمطرت السماء طيلة اليوم ونحن نقطر ماء. الآن، نحن ننتظر منذ عشر دقائق لتقديم طلبنا، أي تأخير لمدة سبع دقائق على الوقت المعياري للصناعة. أخيراً، طلبت ما يريده تشارلي. لكن البائع قال: «عفواً يا سيدي، نستطيع إعطائه وجبته، لكن لا يوجد لدينا ألعاب»، وبدأ تشارلي ينتحب. فبالنسبة له، تعتبر الهدايا الصغيرة أهم ما يقدمه المطعم وليس الطعام. وتبعاً لوجهة نظره، فإن فشله في تقديم اللعبة أمر يدين اسمه التجاري.



ما أشرنا إليه يحدث كل يوم. فكثيراً ما يصاب الزبائن بالإحباط بل يتعرضون لسوء المعاملة أحياناً. ومعظم الشركات فشلت في تحديد مقدار الخسارة التي تسببها الخدمة السيئة، أو في استبدالها بما ندعوه نحن المتخصصون «نظام توصيل القيمة

الخالى من الأخطاء والعيوب».

الآن، لم يعد تشارلي يرغب بالعودة إلى ذلك المطعم مرة أخرى. وعلى شاكلة الكثير من الزبائن الساخطين، لن يخاطر بالتعرض لخيبة أمل جديدة. إذ يعتبر صانع القرار الرئيسي بالنسبة للأكل في هذه المناسبة (قرار الغداء في مطعم المأكولات السريعة)، كما أن ما يفضله ينسحب على أفراد العائلة كلهم. علاوة على ذلك، إذا اعتبرنا أن العمر المتوقع لتشارلي سيكون 70 سنة، فإنه سيساوي على الأقل 15000 دولار من العائدات لسلسلة المطاعم تلك، بل أكثر من ذلك إذا امتلك نفوذاً مؤثراً على «جماعة» أو أصبح رب عائلة كبيرة العدد.

لسوء الحظ، فإن سلسلة المطاعم تلك لن تسأل تشارلي أبداً عن رأيه بزيارتها، مثلها في ذلك مثل الكثير من الشركات التي تصيب الزبائن بالإحباط وخيبة الأمل. كما أنها لن تعيد النظر في سجل الأداء بحيث تخفض مدة العشر دقائق من الانتظار، أو تعيد ملء مخزونها الفارغ من اللعب، أو تعوض المبيعات الضائعة. وفي الحقيقة، حين يراجع المديرون المبيعات الإجمالية ليوم السبت ذاك على وجه الخصوص، فسوف يستتجون حتماً مدى نجاح أسلوب تقديم الهدايا والألعاب.

التجربة الشاملة مع العلامة التجارية

تقوم حفنة من الشركات المبتكرة حالياً بدور ريادي في اتخاذ سبيل مختلف للذهاب إلى السوق. فهي تركز على تجربة

الزبائن مع علاماتها التجارية، وعلى بناء سمعة لها تقوم على إرضائهم وإسعادهم من خلال منتجات أو خدمات خالية من العيوب والأخطاء والنواقص. وهي تدرّب موظفي المبيعات لديها على فهم حقيقة أنها لا تقبل أبداً بشيء أقل من أداء مثالي خال من الأخطاء والعيوب، وأن العلاوات، والترقيات، والحصص في الأرباح، تعتمد كلها على النتائج المقاسة حسب النشاط والفاعلية.

تفهم هذه الشركات الرائدة أن القيمة المدركة لعلامتها التجارية تتوقف على ما يحدث قبل وبعد شراء المنتج. كما تعي أن الدعاية الشفاهية التي يقوم بها الزبائن حين يمتدحون المنتج تساوي الملايين من الدولارات التي تنفق على الإعلانات الدعائية في وسائل الإعلام. وهي تعلم إدارتها وأقسامها أن التجربة مع العلامة التجارية تبدأ مع معرفة الزبون بالمنتج - الخدمة، وتنمو مع المناقشات والأحاديث مع الأصدقاء، وتبرز وتتفتح حين يزور الزبائن المتجر وتجتاز حلقة «المعرفة - المقارنة - الشراء»، ثم تستمر عبر الاستعمال، والانتهاء من الاستعمال، والشراء مرة أخرى.

خذ على سبيل المثال قسم الأسماك في متجر الأطعمة المتخصصة الذي أتسوّق منه. ومع أن متاجر السوبر ماركت القريبة تبيع كلها أصنافاً جيدة من الأسماك بسعر أقل، إلا أن لهذا القسم الذي يبيع السمك في المتجر عدداً كبيراً من الزبائن المداومين. وعملية اجتذاب الزبائن تكمن في تجربة التسوّق،

حيث تبدأ بالبائع الواقف خلف «الكاونتر» الذي يبدو وكأنه يعيش، ويتنفس، ويأكل سمكاً.

هذا البائع يفخر بأنه يذهب كل صباح إلى السوق قبل منافسيه لينتقي أفضل الأصناف الطازجة، وأكثرها تنوعاً. وحين يعود إلى المتجر، لا يكتفي بمجرد الترويج لما يريد بيعه. فحين يطلب الزبائن نصيحته، يسألهم عن ذوقهم، وخبرتهم في الطهي، والمناسبة. ثم يساعدهم في اختيار النوع الملائم، ويجهز ما اختاروه، ويصف لهم طريقة التحضير. وفي كثير من الحالات يوصي بمرق خاص يبيعه المتجر بربح يصل إلى 80٪. أخيراً، يخبر الزبائن عما يمكن أن يقدموه على المائدة مع السمك، بما في ذلك المشروب، والسلطة، والحلوى.

معظم أقسام السمك في متاجر السوبر ماركت خاسرة مالياً، أو لا تحقق أية أرباح في أفضل الحالات. لكن رجلنا الخبير في بيع السمك يزيد في ربحية المتجر. فالطابور أمامه طويل والسمك ليس رخيص السعر، لكن الزبائن يعلمون أنهم يحصلون على منتج عالي الجودة، واستشارة مجانية مفيدة، وخدمة ممتازة مقابل نقودهم.

لقد اكتشف هذا المتجر ما تفهمه كافة شركات تجارة التجزئة: ينبغي أن تعرف زبائنك وتعرف منتجاتك. أما مديرين المتاجر الكبرى الذين يفترضون أن هذا المستوى من الخدمة لا يوجد إلا في المتاجر الصغيرة فهم يرتكبون خطأ فادح الثمن. فمع

التكنولوجيا، والتدريب، والإخلاص والتفاني، يمكن للبائعين في المتاجر المتعددة الأقسام وسلسلة المتاجر الكبرى أن يعاملوا كل الزبائن وكأنهم من أغنى أفراد المجتمع وأكثرهم نفوذاً.

ما الذي يفكر فيه الزبائن فعلاً؟

لسوء الحظ، فإن معظم الأدوات والوسائل البحثية ونتائج المسوحات المُرضية، التي يستخدمها المديرون لفهم كيفية تقييم وتصنيف الزبائن لعلامتهم التجارية، تتركز على ما يعتبرونه مهماً، وليس على كيفية اختبار الزبائن للمنتج وتجربته. ومعظم عمليات المسح الواسعة النطاق تقيس تواتر الاستعمال وتطرح أسئلة عريضة عامة تتناول الخدمة، والمساعدة المقدمة عند البيع، والقيمة، لكنها لا تستطيع فهم ومعرفة وتمييز الفوارق الدقيقة في مشاعر الزبائن. ولا تفضل بشكل كاف كيفية التحديد الدقيق للمشكلات التي تستمر وتتفاقم دون أن يكتشفها أحد بعد مضي وقت طويل على تآكل حصة السوق بسببها.

من أجل الوصول إلى صميم تجربة الزبائن مع علامتك التجارية، أنت بحاجة إلى استنباط الانطباعات العابرة والمشاعر الأولية. ولن تستطيع القيام بذلك من خلال طرح أسئلة معيارية وتقليدية، بل عبر تجريب المنتج مع زبائنك. وهذا يعني التسوق معهم والانتباه إلى ما ينظرون إليه، ويفكرون به، ويلامسونه. كما يعني الإصغاء إلى الأسئلة التي يطرحونها على البائعين ورؤية ردة فعلهم عن الأجوبة. والأفضل من ذلك، مقابلتهم في بيوتهم ومكاتبهم لمعرفة من هم وكيف يعيشون.

قمت مؤخراً بمرافقة رئيس شركة غذائية كبرى في زيارة له إلى بيت إحدى زبونات الشركة. زعمت المرأة في البداية أن لديها علبة واحدة أو اثنتين من منتجات الشركة في مطبخها. لكنها حين بحثت جيداً اكتشفت - لدهشتها - أن لديها عشر علب مخبأة في خزائن متفرقة ضمن المنزل. سألتها لم لم تعلم بالكمية التي لديها فعلاً؟ ارتبكت في البداية، لكن بعد البحث والاستقصاء، اكتشفت أنه بالرغم من ميل السيدة وأفراد عائلتها إلى المنتج، إلا أنها نادراً ما وجدت المناسبة لتناوله. ولا يخطر على بالها حين تفكر بأصناف المأكولات التقليدية، عند تحضير طعام الفطور، أو الغداء، أو العشاء.

قادت هذه الرؤية، التي تأكدت بعد زيارات قمنا بها لعدة منازل، الشركة المصنعة إلى إدراك حقيقة أنها بحاجة إلى ما هو أكثر من التصنيع والبيع. فهي بحاجة إلى تغيير طريقة تفكير الزبائن بالمنتج وتعليمهم كيف ومتى يستعملونه.

اعتمد على نفسك

لا يمكن لكبار المديرين تفويض سواهم بجمع هذا النوع من المعلومات والرؤى العميقة. فالأمر يحتاج إلى تجربة مباشرة لفهم التفاعل بين الزبون، والمنتج، والبيئة المحيطة؛ ورؤية كيف تؤثر انطباعات الزبائن على قراراتهم المتخذة؛ وإعادة تمييز وإدراك «الحظات الحقيقية». فإن عرفت أين ومتى تتخذ القرارات، يمكنك توفير معلومات جديدة للزبائن لتعزيز وتقوية مدركاتهم حول علامتك التجارية.

إن المكاسب الاقتصادية الناجمة عن الاحتفاظ بأفضل زبائنك مدى الحياة تفرض نفسها بقوة. وتوصل أحد الأبحاث الذي أجرته «مجموعة بوسطن الاستشارية» على الأنماط الشرائية، إلى أن اكتساب زبائن جدد يكلف عموماً ما يعادل أربعة إلى خمسة أضعاف ربح شرائهم للمنتج أول مرة. وبالطبع، لا يعاود كل الزبائن الشراء. لكن أولئك الذين يفعلون ذلك، يصبحون عادة زبائن دائمين «مخلصين»، يقومون بالدعاية الشفهية الثمينة التي يمكن أن تجعل مئات وحدات البيع تحقق أعلى مستويات الربح.

في سبيل خلق تجربة خالية من الأخطاء مع العلامة التجارية، يتوجب عليك تهديم الحواجز الفاصلة بين شركتك وزبائنك. الأمر الذي يعني:

- تنظيم وسبر دورات شراء الزبائن للمنتج حالياً واستعماله لاحقاً؛
- تحديد المجالات التي تستدعي إجراء التحسينات عليها؛
- التخطيط لعملية أفضل، بما في ذلك تصميم خطوات محددة لجعل كل عملية اتصال خالية من الأخطاء؛
- قياس الأداء مع كل زبون على حدة؛
- غرس فكرة الوصول إلى الكمال لدى كافة المساعدين ومكافأة الأداء الممتاز .

قبل قرن من الزمان تقريباً، طرح فريدريك وينسلو تايلور، أبو الكفاءة التشغيلية، سؤالاً على عماله الذين يتلقون أجراً

بالساعة، عما إذا كانوا راضين بمبلغ 1,5 دولار في اليوم، أم أنهم يطمحون لكسب مزيد من المال. كان تايلور يعرض عليهم 1,85 دولار مقابل زيادة تبلغ 300٪ في الإنتاجية. وللحصول على هذه الزيادة، أعطى عماله بالتدريج تعليمات حول كيفية تسليم 47 طناً في اليوم. وهي تشمل الدقة في ضبط المواصفات، والاستشارة المتواصلة، والتغذية الإرجاعية اليومية، والتشجيع على تحقيق الهدف. والآن، انتقل التحدي التشغيلي لتايلور من أرض المصنع إلى الواجهة المقابلة للمستهلك. وأصبحت الإنتاجية اليوم تقاس بمدى رضا الزبون ورغبته بمعاودة الشراء.

إن الاقتراب من الزبائن عملية تستغرق وقتاً وتتطلب جهداً وعرقاً، لكن القيمة التي يقدمها الزبون الدائم، الذي يستمتع في كل مرة باستخدام منتجك ولا يتعرض لخيبة الأمل، تجعلها تستحق العناء للفوز بما تقدمه من مكاسب، لك، ولشركتك، ولزبائنك.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في آب/أغسطس 1998.