

THE 1-PAGE MARKETING PLAN by **ALLAN DIB**

خُطَّةُ تَسْوِيقٍ فِي صَفْحَةٍ وَاحِدَةٍ



استراتيجية تسويق
عملية للشركات الصغيرة
والمتوسطة لتحقيق
بيع مباشر وفعال

ألن ديب



THE 1-PAGE MARKETING PLAN by ALLAN DIB

خطة تسويق في صفحة واحدة



استراتيجية تسويق
عملية للشركات الصغيرة
والمتوسطة لتحقيق
بيع مباشر وفعّال



ألن ديب

قالوا عن الكتاب...

“أعتقد أنَّ هذا الكتاب سيختصرُ على ممارسي التسويق الكثير من الوقت والجهد المبذول في محاولة فهم ما هو جديد وفاعل في مجال التسويق. أدوات وقواعد فعَّالة ومُثبتة بالتجربة. مارستُ عددًا منها، فمنحتني تميُّزًا في ظلِّ المنافسة المحتدمة في السوق. كتابٌ عمليٌّ ومواكبٌ للعصر، لذا أنصح بقراءته واقتنائه”.

أ. فيصل بن سعود البراك- السعودية
محاضر سابق في كليَّة الملك فيصل الجويَّة،
مدير عام شركة نسيل النحل ومؤسِّس مشاريع عدَّة في السعودية

“يقدمُ الكتابُ فائدةً دون استخدام كلمات رنانة. قد يُتقنُ الرياديُّ الجانبَ الفنيَّ من مشروعه، لكنَّ أغلبَ أسباب الفشل هي عدم إتقان فنِّ الإدارة. تعلَّمتُ مفهومًا جديدًا لقاعدة ٨٠/٢٠ (٦٤/٤)، وأبهرتني معرفة الكاتب بمصطلحات التسويق وتبسيطها لكلِّ أجزائه. كما أبدع الكاتب في وضع خُطة تسويق شاملة في صفحة واحدة على ثلاث مراحل، مع الإسهاب في شرح كلِّ مرحلة.

كتابٌ قيِّم لأصحاب المشاريع الرياديَّة عند وَضعِ خُطَّتْهم التسويقية”.

خالد الأحمد- الأردن
مستشار في التواصل الاجتماعيِّ

“حتَّى لو كنتَ خبيرًا في التسويق أو صاحبَ شركة ناشئة، لا تتردَّد في اقتناء هذا الكتاب؛ لأنَّه مكتبةٌ متعدِّدة في صفحة واحدة”.

أحمد بن عبدالله الحوسني - عُمان
خبيرُ تحليل حسابات التواصل الاجتماعيِّ
مدير أوَّل الاتصالات الرقمية، “Ooredoo”

“في ظلِّ تطوُّر وسائل التواصل الاجتماعيِّ وما رافقَ ذلك من تعدُّد أشكال الوصول إلى العميل المستهدف تسويقيًّا، يأتي هذا الكتاب ليكونَ دليلًا مُبسَّطًا ومنهجيًّا ليضعَ النقاط على الحروف بسلاسة؛ حيث إنَّ التسويقَ علمٌ وفنٌّ، ويستحقُّ أن يكونَ له وجودٌ علميٌّ في صورة كتابٍ متخصصٍ ومبسَّطٍ وسهل كالذي تحمله بين يديك”.

بسَّام محمَّد علي فتيني- السعودية
كاتِب رأي سعوديِّ
مدير عام مكتب علاقات الخبراء للتسويق

“هذا الكتاب هو أشبه بالطريق المختصر والسهل لفهم التسويق في مراحله الثلاث. كتابٌ مُلهمٌ، ويمهّد الطريق للنظر إلى التسويق من زوايا جديدةٍ مختلفةٍ”.

خميس سليم أمبوسعيدي - عُمان
باحث دكتوراه في الإعلام الرقمي والاجتماعي
استراتيجي خطة التسويق الرقمي
مختص في جمع بيانات السوشال ميديا وتحليلها

“هذا الكتاب هو دليلٌ يساعد مديري التسويق ومؤسسي الشركات الناشئة على استثمار أوقاتهم في أمورٍ أكثر أهمية بهدف تحقيق أعلى قدرٍ من المبيعات. أنصح كلَّ المقبلين على تدشين مشاريعهم بقراءة هذا الكتاب، والتعلُّم من الاستراتيجيات العملية والمجربة التي يتضمنها”.

حمّد هشام أبو القمبز - فلسطين
مستشار ومدرب في التسويق الرقمي

خُطَّةُ تَسْوِيقٍ فِي صَفْحَةٍ وَاحِدَةٍ

مكتبة الحبر الإلكتروني
مكتبة العرب الحصرية

خطة تسويق في صفحة واحدة

استراتيجية تسويق
عملية للشركات الصغيرة
والمتوسطة لتحقيق
بيع مباشر وفعال

ألن ديب

ترجمة:
د. عزيز شكري الماضي

جبل عمان
Jabal Amman

Originally published in English under the title:

The 1-Page Marketing Plan by Successwise.

Copyright © ٢٠١٨ by Successwise.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted, in any form or by any means, without the prior written consent of the publisher, except in the case of brief quotations, embodied in reviews and articles.

Successwise

٨٣٤٥ NW ٦٦TH ST #٩٣٠١

Miami FL ٧٨٩٦-٣٣١٦٦

successwise.com

Arabic Edition Copyright © ٢٠٢٠ by **Jabal Amman Publishers**.

All Rights reserved. No portion of this book may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopy, recording or any other – except for brief quotations in printed reviews, without prior permission of the publisher.

خُطَّةُ تسويق في صفحة واحدة

الطبعة العربية الأولى ٢٠٢٠م

حقوق الطبع محفوظة

جبل عمَّان ناشرون

ص.ب. ٣٠٦٢، عمَّان ١١١٨١، الأردن

هاتف: ٥٥٥٩ ٤٦٤ ٦٩٦٢+

Email: info@JAPublishers.com



رقم الإيداع: ٤٣٣٣ / ٨ / ٢٠١٩

ISBN ٥-٠٣٨-١٢-٩٩٢٣-٩٧٨

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب، أو أي جزء منه، أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقلها، أو استنساخه بأي شكل من الأشكال، دون إذن خطي مسبق من الناشر.

المحتويات

شكرٌ وعرفان ٩
تقديم الطبعة العربية ١٣
المقدمة ١٧
الجزء الأول مرحلة "ما قبل" ٤٥
١ اختيار سوقك المستهدفة ٤٧
٢ صياغة رسالتك ٦١
٣ الوصول إلى زبائنك المحتملين بوسائل الإعلان ٩٩
الجزء الثاني: مرحلة "في أثناء" ١٢١
٤ الإمساك بالزبائن المستدرجين ١٢٣
٥ تنمية الزبائن المستدرجين ١٣٣
٦ تحويل المبيعات ١٥٥
الجزء الثالث: مرحلة "ما بعد" ١٧٩
٧ تقديم تجربة عالمية ١٨١
٨ زيادة القيمة الدائمة للزبون ٢٠٧
٩ تنسيق التوصيات وتحفيزها ٢٣١
الخاتمة ٢٤٧
لمحة عن المؤلف ٢٥٧

شكر وعرفان

“إذا رأيتَ أبعدَ من الآخرين،

فذلك لأنك تقفُ على أكتاف العظماء”.

إسحاق نيوتن (Isaac Newton)

لا أستطيعُ الادّعاءُ أنّي اخترعتُ كلَّ الأفكار الواردة في هذا الكتاب، وأنّي عبقرِيٌّ في التسويق والإدارة؛ فالحقيقة أنّي جامعٌ للأفكار الأنيقة، وقلّمَا اخترعُ أيّ شيءٍ. وإذا فعلت، فهو لا يكونُ جديرًا بالكتابة عنه.

يقول مال إمري (Mal Emery)، وهو مُرشدٌ سابقٌ لي في مجال الأعمال: “لم تكن لديّ أيّة فكرة أصلية في حياتي، وذلك خطِرٌ جدًّا”. ورُغم ذلك، فهو ما يزالُ من أنجح رجالات التسويق والأعمال. إنّ سرَّ نجاحه - ومن ثمَّ نجاحي - هو وَضْعُ الأمور المؤكّدة والموثوقة في نماذج بدلَ محاولة اختراع العجلة مرّةً أخرى.

يتطلّب إعادة اختراع العجلة أن تكون عبقرِيًّا، ومع هذا، فهناك احتماليةٌ مرتفعةٌ للفشل. وحيث إنّني لست عبقرِيًّا ولا أحبّ الفشل، فأنا أفضلُ نسخَ سبب نجاح الآخرين، على الأقلّ إلى أن أتمكّن من المبادئ. وهذا ما يجعل الفرص تميل إلى مصلحتي لتُعطيني احتمالاتِ نجاحٍ أعلى.

ومع أنّي ابتكرتُ النّظامَ الذي بات يُعرف بِاسم “خُطّة تسويق في صفحة واحدة” (The 1-Page Marketing Plan واختصارها “PMP”^١)، فإنّ مصطلحاتِ تسويقيةً عدّة تشغلُ النظامَ هي أفكارٌ مبتكرةٌ لقادة آخرين في مجالي الأعمال والتسويق.

ربّما أمدح نفسي، ولكنّ القول المأثور: “الفنّان الجيّد ينسخ، والفنّان الرائع يسرق”، وهو قولٌ ردّده الراحل ستيف جوبز (Steve Jobs) ويُنسب إلى پابلو پيكاسو (Pablo Picasso)، هو بالفعل فلسفةٌ أبقيتها نصب عيني عندما جمعتُ تلك الأفكار الأنيقة على مرّ السنوات، ولدى تأليف هذا الكتاب. وسواءً حسبتني “فنانًا عظيمًا” أم سارقًا، فإنّي أريدك أن تستفيدَ من الكنز الدفين لأفكار الأعمال المُجرّبة الآتية.

وبالتأكيد، أرى أنّ هناك مساحةً للإبداع والابتكار، لكنّ يجب أن تأتي هذه بعد إتقان الأساسيات، وهذا الكتاب ملائِمٌ بتلك الأساسيات. يأتي بعضها من خبراتي الخاصّة، ولكنّ أغلبها يأتي من أشخاصٍ أحسبهم “عمالقة” في عالم الأعمال، وقد وقفتُ على أكتافهم، لذا أودُّ أن أتقدّم بالشكر إليهم، وهم:

مال إمري (Mal Emery)

دين جاكسون (Dean Jackson)

جو پوليش (Joe Polish)

بيت غودفريه (Pete Godfrey)

دان كينيدي (Dan Kennedy)

جيمس شرامكو (James Schramko)

جيم رون (Jim Rohn)

فرانك كيرن (Frank Kern)

سيث غودين (Seth Godin)

بعضهم كانوا مُرشدين شخصيين، وبعضهم الآخر كانوا مُرشدين لي بأعمالهم المنشورة وغيرها. سأحاول أن أوثق ما يعودُ إليهم في الهوامش على طول الكتاب عندما أعرضُ فكرةً انبثقت من أحدهم. لكنني واثق بأنني نسيْتُ أناسًا آخرين، أو لم أوثق كلَّ أفكار المذكورين آنفًا. عندما تجمعُ الأفكار على مدى أعوام طويلة، تُصبحُ مصادرها صعبة التذكر، لذا أعتذرُ مسبقًا عن عدم تمكّني من تذكُّر الكلِّ.

إنَّ هذا الكتاب هو اختراعٌ جديدٌ على المستوى التطبيقي أكثر من كونه مفهومًا جديدًا، أو اختراعًا تسويقيًا. بل هو أسهل طريقة يتمكّن بها مشروعٌ صغيرٌ لا يحظى بمعرفة كافية في التسويق من وضع خطة تسويق معقّدة وتطبيقها ضمن استجابته مع عوامل السوق. وقد جرى اختصار خطة التسويق هذه حرفيًا في صفحة واحدة.

أرجو أن تستمتعَ بأفكار هذا الكتاب، والأهمُّ أيضًا أن تُطبّقها في مشروعك. تذكّر أن معرفة شيءٍ دون العمل عليه هي أشبه بالجهل فيه.

ملاحظة مهمّة:

هذا الكتابُ تفاعليٌّ، لذا ستجدُ في أثناء قراءتك علاماتٍ سترشدك إلى مصادر معلوماتٍ خاصّة على موقع الكتاب باللغة العربيّة.

هذه الموارد حصريّةٌ لقراء هذا الكتاب ومصمّمة لتتماشى معه. تحتوي هذه المصادر على لوحة خُطة تسويق في صفحة واحدة، وعلى أمثلة وروابط وفيديوهات ومقالات جرى الرجوع إليها في كلِّ أرجاء الكتاب.

يمكنك الحصول على هذه المصادر باللغة العربيّة بزيارة

الموقع الإلكترونيّ: pmp/japublishers.com^١

تقديم الطبعة العربية

يُشيرُ هذا الكتابُ المهمُّ أسئلةَ عدَّة، ويفتح آفاقًا جديدةً للرياديين وللاساتذة والطلبة المهتمين وأصحاب الأعمال الحاليين. وهو يصوغ "خُطَّة تسويق في صفحة واحدة"، ويرسم سُبُلًا عدَّة ميسرة لتحقيقها، وفيه أمثلةٌ متنوِّعةٌ سهلةٌ وواضحة وعميقة في آنٍ معًا.

يُجسِّد الكتابُ أيضًا أفكارًا ومقترحاتٍ تنضوي على فوائد جَمَّة وأساليبٍ علميَّة وعملية وتكنولوجية لأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويؤكد كذلك تبأينَ طريقة عمل المشاريع الريادية عن الأعمال الكبرى، وهو يضع أيضًا أساسًا صلبًا لنجاح التسويق بوصفه أحد أهم مقومات النجاح لأي مشروع في أي قطاع.

سيلمسُ القارئ أفكار المؤلف ورؤيته الإبداعية التي تُنمُّ عن خبرة ريادية متميزة، وهي تمتزج باستراتيجيات مجرَّبة، وتكتيكات ومفاهيم مأخوذة من عقود من التجربة والقياس من عظماء تسويق "الردِّ المباشر". ويُعدُّ هذا الكتاب اختراقًا نوعيًا لافتًا على المستوى التطبيقي؛ فالتسويق في صفحة واحدة يبقى ابتكارًا تطبيقيًا بالدرجة الأولى، وهو مُصمَّم لتسهيل عملية وضع خُطَّة التسويق وتنفيذها في الأعمال والصناعات على اختلافها. والتطبيق هو الركيزة الأولى، فالمعرفة دون تطبيق تساوي الجهل.

وفي سياقٍ متَّصل، كثيرًا ما يفشل بعض الأشخاص في التطبيق بسبب انشغالهم بتحقيق الكمال! غير أنَّ لدى الرياديِّ الناجح مِيلًا إلى التنفيذ والتطبيق وتعديل المسار. ولديه أيضًا فريق عمل من المتخصِّصين يقفون معه ليوفروا عليه الوقت والجهد والمال، مع إدراكٍ أنَّ آية مشكلةٍ واجهها- أو سيواجهها مستقبلًا- سبق أنَّ عملَ شخصٍ ما على حلِّها في الماضي. وهنا أقول إنَّ الاستراتيجيات والتكتيكات في هذا الكتاب مجرَّبةٌ سابقًا، ومثبتةٌ مرارًا وتكرارًا.

ولا أريد أن أعرض كلَّ النتائج المهمة التي توصَّل إليها الكتاب؛ لأنِّي حريصٌ أن يطلعَ القراء على هذا الكتاب، ويستزيدوا من خبرته وثقافته الواسعة، والتجارب القيِّمة التي يعرضها، والأمثلة المتنوعة الجذابة. ويكفي أن أشير إلى معالجات الكتاب المستفيضة والواضحة لقضايا استراتيجية مهمة مثل:

- العلاقة الجدلية المتداخلة ما بين التسويق والوقت والقيمة والمال.
- اهتمام الرياديين باقتصاد النتائج، مقابل اهتمام مُعظم الناس باقتصاد الجهد والوقت.
- كيفية اختيار السوق المُستهدفة، وأهمية التموُّع الصحيح.
- كيفية الإمساك بالزبائن المُستدرَجين، ورعايتهم وتنميتهم وتعظيم الاستفادة منهم.

- عرض مسألة القيمة الدائمة للزبائن.
 - عرض المصادر المختلفة لموارد ماليّة قد تكون غائبة عن ذهن الكثير من أصحاب الأعمال.
- ومن المنصف أن نذكر أنّ المؤلّف ألن ديب يضع في هذا الكتاب عُصارة خبرته بوصفه رياديًا وخبيرًا تكنولوجيًا عمل على تأسيس أعمال عدّة في قطاعات متنوّعة.
- والأهمّ كما أرى هو تقديم أمثلة واقعيّة من الشركات التي عمل بها، وكلُّ هذا لتقديم طريقة سهلة لتطبيق خطة التسويق التي كانت - قبل هذا الكتاب - عملاً مُضنيًا، يتطلّب «الكثير من الصفحات» التي إمّا لا تُحَضَّر، وإمّا لا تُطبّق في حال حُضِّرت.
- وهكذا تكون خطة التسويق في صفحة واحدة هي البديل العمليّ والاختراق التطبيقيّ لوضع خطة التسويق لأيّ مشروع وتطبيقها بنجاح.

د. عزيز شكري الماضي

أستاذ مساعد التسويق الإلكترونيّ والاستراتيجية

الجامعة الألمانية الأردنيّة

المقدمة

لماذا كلُّ هذا؟

إذا طُلب إليّ تلخيص فحوى هذا الكتاب في جملة واحدة، لكانت: “أسرعُ طريقةً لجني المال”. وقد تعمّدتُ قدر المستطاع أن أضعَ هذه الفكرة في بداية الكتاب لئلاّ أضيعَ وقتك.

أعلم بالتأكيد أنّ جملةً افتتاحيّةً للكتاب بهذا الشكل ستُنفرّ كثيرين. وبصراحة، أنا أفضلُ أن يقرأ هؤلاء كتابَ أعمالٍ آخر يكون حافلاً بالكليشيات الرنّانة التي تداعبُ المسامع مثل: “اتبع شغفك”، “اعمل بجهد أكبر”، “وظّف الأشخاص المناسبين”، وما إلى ذلك.

إذا كان هذا ما تبحث عنه، فعليك البحث عنه في موقع أمازون. ستجد هناك عددًا هائلًا من كُتب الأعمال التي تحتوي على هذه المبادئ الحاملة، التي كتبها غالبًا مؤلفون محترفون وباحثون لم يؤسّسوا يومًا عملاً تجاريًا سريع النمو.

يتناول هذا الكتاب بوضوح، ودون أدنى خجل، كيفية تطوير مشروعك التجاريّ سريعًا، وجني النتائج من هذا النوع من النجاح.

نفاذ الأكسجين مزعجٌ حقًا

هناك جملةٌ شهيرة وردت على لسان زغ زيغلار (Zig Ziglar) تقول: “المال ليس كلّ شيء... لكنه يُصنّف في أعلى القائمة بأهميّة الأكسجين”.

أجل! لا شيء - لا شيء حقًا - يقتلُ أيَّ مشروعٍ تجاريٍّ أسرع من نقص “الأكسجين” (أقصد به هنا المال).

لماذا أركّز دون خجلٍ على جني المال؟ هناك أسباب جيّدة عدّة تدفعني إلى ذلك.

أولاً، ليست هناك مشكلةٌ في مشروع تجاريٍّ لا يمكن حلّها بضحّ المزيد من المال. ذلك مفيدٌ لأنّه لا يوجد مشروع تجاريٌّ عرفته لا يعاني مشكلات عدّة. يساعدُ المالُ على حلّ الغالبية العظمى من مسبّات الألم والأمر الشائكة.

ثانيًا، عندما تستطيع مُساعدة نفسك، ستمكّن حينها من مساعدة الآخرين.

إذا لم تُنشئ مشروعك التجاريّ بهدف المال، فأنت إمّا تكذب وإمّا أنّ ما تقوم به هو هواية، وليس

مشروعًا تجاريًا. أنا على علم بكل ما قد تعلّله عن ابتكار القيمة، وتغيير العالم وما شابه، ولكن ما مقدار ما تستطيع تحقيقه من هذا إن كنت مُفلسًا؟ وكم شخصًا تستطيع أن تساعد؟

عند صعودك أيّة طائرة، وفي أثناء عرض إجراءات السلامة، دائمًا ما تصل المضيفة إلى مرحلة تقول فيها:

“في حال نقص الأكسجين، ستتدلى أقنعة الأكسجين تلقائيًا من أماكنها فوق المقعد. اربط حزام المقعد فورًا. اسحب القناع الأقرب إليك لتفعيل سريان الأكسجين. ضع قناعك فوق الأنف والفم، وتنفس بصورة طبيعية قبل مساعدة الآخرين.”

لماذا عليك أن تضع قناعك قبل مساعدة الآخرين؟ لأنك إذا تعرّضت للانهايار في مكانك جرّاء قلة الأكسجين:

1. لن تستطيع مساعدة غيرك، والأسوأ من هذا:
2. سيلزم عندها أن نوظف الموارد القليلة التي لدينا لنأتي لك بالمساعدة اللازمة، وإلا فقد تتعرّض حياتك للخطر.

معرفة ما يجب القيام به

في كتاب بعنوان: “كتاب النجاة” (*The Book of Survival*)، يقول أنطوني غرينبانك (Anthony Greenbank):

“حتى تنجو في أثناء تعرّضك لموقف صعب جدًّا، ليس بالضرورة أن يكون ردُّ فعلك مثل ردِّ فعل سائقي سيارات السباق، ولا أن تتمتع بعضلات هرقل، ولا عقل آينشتاين. بل عليك فقط أن تعرف ما يجب القيام به.”

تختلف الإحصائيات التي تخبرنا عن عدد المشاريع التجارية التي تفشل في السنوات الخمس الأولى من عمرها. بعض التقديرات المرتفعة تضع نسبةً تبلغ ٩٠٪. غير أنني لم أصادف إحصائية تقل عن ٥٠٪. ويعني هذا أننا لو كنّا متفائلين، فإنّ الفرصة هي ٥٠/٥٠ أن تكون أبواب عملك مفتوحة بعد مرور ٥ سنين.

لكنّ هذا ليس كلّ شيء، بل هناك مصيبة أكبر: أنّ هذه الإحصائيات تتناول فقط المشاريع التي توقفت تمامًا عن العمل، ولا تضع في حسابها المشاريع التي يثبت نموّها عند مستويات منخفضة، وتقتل أصحابها ببطء، أو على الأقل، تجعل حياتهم مُزريّة.

هل تساءلت يومًا: لماذا يثبت نموُّ أغلب المشاريع الصغيرة عند مستويات متوسطة؟

عند أقصى الطيف، هناك بيت (Pete) السبّاك الذي يعمل ستّ عشرة ساعة في اليوم، ويعمل أيضًا في

عُطِّلَ نهاية الأسبوع، ولا يتمتع بإجازات، وبالكاد ينجح في تجنب الغرق بإبقاء رأسه فوق سطح الماء. أمّا على الطرف الآخر من الطيف، يقف جو (Joe) الذي يُدير شركة لخدمات السباكة، ويعمل عنده عشرون سبّاكًا، لذلك فعمله الأساسي هو حساب الكمّ الكبير من الأموال التي تتدفّق إليه تبعًا.

من الشائع جدًّا للمشاريع الصغيرة ألا تنمو بعد النقطة التي توفر لصاحبها ربحًا كافيًا يوفر له نمط حياة معتدلاً. فالبادي هو أنّه مهما بذل صاحب العمل من جهد إضافي، فلن يقود ذلك إلا إلى مزيد من الإحباط. وعند حدوث ذلك، تكون النتيجة أحد أمرين: إمّا أن يصاب بخيبة الأمل، وإمّا أن يقبل بالواقع المرير، وهو أن مشروعه التجاري ليس إلا عملاً شخصيًا براتب ضئيل.

يقول الواقع إن الكثير من أصحاب المشاريع التجارية قد يكونون في وضع أفضل لو حصلوا على وظيفة في القطاع ذاته الذي يعملون به. قد يعملون ساعات أقل، وتوترًا أقل، ويستمتعون بمزايا، ويحصلون على عطل أكثر من السجن الذي شيّدوه لأنفسهم. وعلى صعيد آخر، هناك قلة من أصحاب المشاريع الذين يحصلون على ما يشاءون. يعملون عدد ساعات معقولًا، ولديهم تدفّق مالي جيّد، ويتمتعون بنمو مستمر.

إن الكثير من أصحاب المشاريع المتعثرة يلومون القطاع الذي يعملون فيه. صحيح أن بعض القطاعات في انحدار، مثل محال بيع الكتب وتأجير الفيديوها. إذا كنت في أحد تلك القطاعات المنقرضة، أو التي على وشك الانقراض، فربما حان الوقت لوضع حدّ لخسائرک والمضيّ قدماً بدل تعذيب نفسك حتّى الموت ماليًا.

قد يكون ذلك عصيبًا إذا كنت في القطاع منذ مدّة طويلة.

وغالبًا ما أسمع أشخاصًا يدخلون في “لعبة اللوم” بأن يضعوا اللوم على القطاع، حيث أسمع شكاوى من قبيل:

- المنافسة شديدة جدًّا.
- هامش الربح ضئيل.
- التخفيضات التي توفرها منصّات البيع الإلكترونيّ تسحب منّا الزبائن.
- أصبحت الإعلانات عديمة الفائدة.

عمومًا، قلّمَا يكون صحيحًا إلقاء اللوم على القطاع؛ فهناك آخرون في القطاع ينجحون في عملهم، لذا فالسؤال الأهمُّ هنا: ما سرُّ الاختلاف؟

يقع الكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة في الفخّ الذي وصفه مايكل جيربر (Michael Gerber) في كتابه الكلاسيكيّ “إعادة فحص أسطورة الريادة” (*The E-Myth Revisited*)، وهو أن معظمهم يعملون في مهنة تتطلب

مهارة فنيّة، مثل السّباكة أو تصفيف الشّعر أو طبّ الأسنان، وهم يُجيدون عملهم، كما أنّ لديهم ما يصفّه جيريير بمصطلح “الفرصة الرّيادة” (Entrepreneurial Seizer)، حيث تبدأ تراودهم أفكارٌ من قبيل: “لماذا عليّ أن أعملَ لدى هذا المدير الأحمق؟ أنا أتقن ما أقوم به- سأبدأ مشروعِي الخاصّ”.

وهذه من أكبر الأخطاء وأكثرها شيوعاً بين أصحاب المشاريع، حيث إنّهم ينتقلون من العمل لدى مدير أحمق، ليصيروا هم أنفسهم ذلك المدير الأحمق! والنقطة الأساسيّة هنا: لا يعني إتقانُ عملك من الناحية الفنيّة أنّك بالضرورة ستُجيد إدارة مشروع في مجال مهنتك.

فلنعدّ إلى المثل الذي ذكرناه آنفاً. ليس بالضرورة أن يكون السبّاك الجيّد هو أيضاً أفضل شخص لإدارة مشروع أعمالٍ مُتخصّص بالسّباكة. من المهمّ التّفريق ما بين الأمرين؛ حيث إنّهُ من أهمّ الأسباب لفشل مشاريع الأعمال الصغيرة. قد يحظى مالِك المشروع بمهاراتٍ فنيّة ممتازة، ولكنّ النقص في مهاراته الإداريّة هو سببُ فشل المشروع.

لا أقصد تثبيطَ عزيمة الناس الذين ينوون البدء بمشاريعهم الخاصّة، لكنّ يجب أن تنوي أن تكون جيّداً في إدارة المشروع- وليس فقط الجانب الفنيّ لعملك. فمشروعك قد يكون وسيلةً رائعةً للحرية الماليّة وإثبات الذات، ولكنّه كذلك فقط لأولئك الذين يفهمون ويبرعون في تحقيق هذا التّفريق الأساسيّ، ويعرفون ما يحتاجون إليه لإدارة المشروع بنجاح.

إذا كنتَ تتقنُ الجانب الفنيّ لما تقوم به وتشعرُ بأنّك قد تستفيد من بعض المساعدة في الجانب الإداريّ، فأنت في المكان والزمان الصحيحين. إنّ الفكرة الأساسيّة لهذا الكتاب هي نقلُك من التشويش إلى الوضوح، كي تعرفَ تماماً ما تحتاج إليه لتحقيق النجاح في مشروعك.

لدى المحترفين قُطط دائماً

في صِغري كان مُسلسلي التّلفازيّ المفضّل هو “فريق-إيه” (The A-Team). وإذا لم يسبقُ لك أن شاهدته، فسألُخصّ لك ٩٩٪ من حلقاته في السطور الآتية:

1. يُزعج الأشرار ويُهدّدون الأشخاص الآمنين أو المجموعات البريّة.
 2. يتوسّل الناس مساعدة “فريق-إيه”.
 3. يحارب “فريق-إيه” (وهو مجموعة متنوّعة من الجنود السابقين) ويلحقُ بالأشرار شرّاً هزيمة.
- تنتهي كلّ حلقة دوماً عندما يتمتّع هنيئيل (العقل المدبّر للفريق) وهو يقرض سيجاره في فمه علامةً على الانتصار: “أحبُّ شعورَ إنجاز الخطط المحكّمة”.



انظر إلى آية مهنة تنضوي على مخاطر عدّة، فتجد خطة محكمة يجري أتباعها. المحترفون لا يرتجلون.

- لدى الأطباء خطة علاج.
- لدى الطيارين خطة لكل مراحل الرحلة.
- لدى الجنود خطة لإتمام عملياتهم العسكرية.

ما شعورك لو كنت ستستفيد من المهنة هذه وقال لك الممارس لها: “تباً للخطة، سأرتجل ولن أتبعها”؟ غير أن هذا ما يفعله أغلب أصحاب المشاريع.

عندما يحدث أحدهم الفوضى في شيء ما، فذلك نتيجة لعدم وجود خطة، ويتبين ذلك لاحقاً. لا تكن مثل أولئك ولا تجعل مشروعك في مثل تلك الحالة من الفوضى. ورغم أنه ليس هناك من يضمن لك النجاح، فإن وجود خطة يغيّر فرص النجاح تغييراً جذرياً.

وكما لا ترغب في السفر على متن طائرة يقودها طيار دون خطة، فأنت لا ترغب أيضاً في الاعتماد على مشروع دون خطة أعمال. عادةً ما تكون درجة المخاطرة متساوية. فقد تصل الخسائر نتيجة مشروع فاشل إلى حدّ المساس بزواجك أو علاقاتك أو عملك وأكثر.

فما هو موضوع على المحكّ ليس مجرد عزة نفسك، بل هناك ما هو أكثر، لذلك حان الوقت لتنضمّ إلى المحترفين ممن لديهم خطة.

النوع الخاطئ من الخطط

سابقاً، في بدايات مشروع أعمالي، كنت ذكياً كفاية لأدرك أهميّة وجود خطة أعمال لنجاح مشروع، لسوء الحظ، عند هذه النقطة توقّف ذكائي.

بمساعدة أحد مستشاري الأعمال (والذي لم يؤسس يوماً مشروعاً خاصاً به) انتهى بي الأمر إلى حال أردأ ممّا بدأت بآلاف الدولارات، ولكن كانت لديّ وثيقة لم يأبه بها معظم رجال الأعمال: خطة أعمال.

جاءت خطة أعمالِي في مئات الصفحات، واحتوت رسوماً وبيانات وتوقعاتٍ عدّة وغيرها الكثير. كانت رائعة المظهر، ولكنّها كانت في الواقع هراءً في هراء.

بعد كتابة الخطة، ألقيتها في الدرج الأوّل في مكتبي، ولم أرها ثانيةً إلّا في ذلك اليوم الذي كنّا نستعدّ فيه للرّحيل، واضطّرتُّ إلى تنظيف مكتبي.

نفضت الغبار عنها، وقلّبت صفحاتها سريعاً ورميتها في سلّة المهملات، غاضباً من نفسي بسبب المال الذي أضعته على ذلك المستشار المغوار.

لاحقاً وعندما فكّرتُ في الأمر مليّاً، أدركتُ أنّ الوثيقة نفسها كانت هراءً في هراء، ولكنّ العملية التي مررتُ بها مع ذلك المستشار كانت ثمينة جدّاً في إيضاح بعضٍ من أهمّ العناصر في مشروع أعمالِي، لا سيّما الجزء المهمّ الذي يُطلقُ عليه اسم “خطة تسويق”.

في الواقع، الكثير ممّا فعلناه لوَضعُ خطة التسويق شكّل المشروع كلّهُ، ونتج عنه معظم نجاحنا الذي تحقّق لاحقاً.

سأشرح ذلك بتفصيل أكبر لاحقاً، لكنّي سأقدّم الآن أحدَ الأشخاص، والمفهوم الذي قدّمه والذي سيكون مفتاح النجاح لمشروع أعمالك.

صديقي فيلغريدو پاريتو (Vilfredo Pareto) وقاعدة ٨٠/٢٠

لم أحظّ بشرف لقاء فيلغريدو پاريتو؛ لأنّه توفّي قبل نصف قرن من ولادتي، لكنّي واثقٌ بأنّنا كنّا لنكون من أعزّ الأصدقاء لو التقينا.

كان پاريتو اقتصاديّاً إيطاليّاً، وقد لاحظ أنّ ٨٠٪ من الأراضي يملكها ٢٠٪ من الشعب، ومن هنا وُلدت قاعدة ٨٠/٢٠.

في وقتٍ لاحق، تبين أنّ هذه القاعدة تنطبق على أكثر من ملكيّة الأراضي في إيطاليا؛ إذ تنسحبُ على أغلب الأمور التي تهْمُنّا، مثلاً:

- ٨٠٪ من أرباح الشركة يتأتّى من ٢٠٪ من الزبائن.
- ٨٠٪ من حوادث الطرقات يتسبّب فيها ٢٠٪ من السائقين.
- ٨٠٪ من استخدام برامج الحاسوب يكون من ٢٠٪ من المُستخدِمين.
- ٨٠٪ من شكاوى شركة ما يأتي من ٢٠٪ من الزبائن.
- ٨٠٪ من الثروة يمتلكه ٢٠٪ من الناس.

• وقد لاحظَ وُدي أَلِن (Woody Allen)، المُمثِّل والمُخرِج السينمائي، أنَّ ٨٠٪ من النجاح يتحقَّق بأن نكون متاحين للعمل.

بمعنى آخر، يتوقَّع مبدأ پاريتو أنَّ ٨٠٪ من النتيجة يأتي من ٢٠٪ من السبب.
ربَّما يكون كَسلي هو المتكلِّم، لكنَّ هذا يجعلني أشعرُ بحماسة بالغة. وسأقول لكم ما أعنيه بهذا.
من الأقوال المأثورة: “الحاجة أمُّ الاختراع”، لكنِّي أعتقدُ أنَّ الكسل هو أمُّ الاختراع، وصديقي فيل فريديو هو مُرشدي في هذا المسعى.
مبدئيًّا، يمكنك التوقُّف عن ٨٠٪ من الأمور التي تؤدِّيها، وتسترخي على أريكتك وتستمتع بالطَّعام، بينما تظلُّ تحقِّق أغلب النتائج المحقَّقة الآن.
إذا لم تُردِّ الجلوس على أريكتك والاستمتاع بالطَّعام ٨٠٪ من الوقت، فليس عليك سوى التركيز على ٢٠٪ من التي تؤدِّيها حاليًّا، وسيكونُ هذا هو طريقك السريع للنَّجاح. في هذا السياق، النجاح = المزيد من المال بعملٍ أقل.

قاعدة ٦٤/٤

إذا اعتقدت أنَّ قاعدة ٨٠/٢٠ مُثيرة للاهتمام، فإنَّ قاعدة ٦٤/٤ ستُذهلك¹. نستطيع أن نطبِّق قاعدة ٨٠/٢٠ على القاعدة نفسها على النحو الآتي: نأخذ ٨٠٪ من ٨٠، و٢٠٪ من ٢٠، فنحصل على ٦٤/٤. وعليه فإنَّ ٦٤٪ من النتيجة تأتي من ٤٪ من السبب.

بمعنى آخر، يأتي أغلبُ نجاحك من أعلى ٤٪ من أفعالك، ويعني هذا ضمنيًّا أنَّ ٩٦٪ ممَّا تؤدِّيه هو نسبيًّا مَضِيعَة للوقت.

وأكثر ما يُدهش في الأمر أنَّ قاعدة ٨٠/٢٠ وقاعدة ٦٤/٤ ما زالتا تحقِّقان نجاحًا مميِّزًا. فإذا ما نظرنا إلى إحصائيات توزيع الثروة في القرن الماضي، فسوف نلاحظ أنَّ أعلى ٤٪ يملكون ٦٤٪ من الثروة، وأعلى ٢٠٪ يملكون ٨٠٪ منها، مع أنَّنا نعيش في “عصر المعلومات”. ربَّما تتخيَّل قبل مئات الأعوام أنَّ أصحاب الثراء هم مَن كانت لديهم فرصة الوصول إلى المعلومات، لذا من المفهوم أن يحوزوا ٨٠٪ من الثروة. لكنَّ توزيع الثروة ما زال على النمط ذاته في عصرنا هذا، وهو عصرٌ فيه المعلومات متاحةٌ للجميع، فحتَّى أفقر الناس يُمكنهم الحصول على المعلومة حال الأكثر ثراءً.

ويُثبتُ هذا أنَّ نقص المعلومات ليس المانع أمام ٨٠٪ الأقلَّ من أصحاب الأعمال، بل هو السُّلوك البشريُّ وعقليَّة الناس، والتي لم تتغيَّر منذ ١٠٠ عام.

أفضل سر لدى الأغنياء

بواسطة ملاحظتي لكثير من أصحاب الأعمال حول العالم والعمل معهم، لاحظتُ أن هناك شيئاً واحداً يُفرّق بين الناجحين جداً من أصحاب الثروات وغيرهم من المتعثّرين والمُفلسين.

يُخصّص أصحاب الأعمال المتعثرة الكثير من الوقت لتوفير المال، في حين يُنفق أصحاب الأعمال الناجحين المال لتوفير الوقت. لماذا يُعدّ هذا التمييز مهماً جداً؟ لأنك تستطيع دائماً الحصول على المزيد من المال، ولكنك لا تستطيع دائماً الحصول على المزيد من الوقت. لذا احرص على أن تُمضي وقتك على الأشياء التي سيكون لها التأثير الأكبر.

هذا ما يُسمّى بالفاعليّة (Leverage)، والفاعليّة هي أفضل سرّ لظالما احتفظ به الأغنياء.

إن الأعمال المؤثرة جداً والفاعلة هي ما يمثل ٢٠٪ ضمن قاعدة ٨٠/٢٠، و٤٪ ضمن قاعدة ٦٤/٤.

فإذا ما أردت تحقيق نجاح أكبر، عليك أن تبدأ بالانتباه إلى الأمور التي ستمنحك فاعليّة أكبر.

هناك مناطق عدّة يمكن أن تبدأ بالبحث فيها عن نقاط الفاعليّة. فقد تتطلّع إلى الحصول على زيادة بمقدار ٥٠٪ في مهارات التفاوض. فذلك بالمقابل سيساعدك على إعادة التفاوض مع أهمّ الموردين والحصول على سعر أفضل بقليل من سعر الشراء. قد يكون هذا رائعاً، ففي نهاية اليوم؛ وبعد كلّ هذا الوقت والجهد، عملت على تحسين وضعك الأساسي قليلاً. ولا يمكن أن نسمّي هذا فاعليّة هائلة؛ فنحن نريد تحسيناً مستمراً وليس مجرد تحسين قليل.

دون منازع، أكبر نقاط الفاعليّة في عالم الأعمال هو التسويق. فإذا استطعت تحسين التسويق ١٠٪، فسيكون لهذا تأثير متضاعف في الوضع الأساسي.

أنجز ويلي سوتون (Willy Sotton) عمليّات سطو عدّة على البنوك الأميركيّة، وقد جمع ملايين الدولارات في السنوات الأربعين التي أمضاها في الإجرام، وأمضى أكثر من نصف حياته في السجن، ونجح في الهروب ثلاث مرّات. وفي إحدى المرّات، سأل المراسل ميتش أونستاد (Mitch Ohnstad) سوتون عن سبب سطوه على البنوك، وبحسب أونستاد فقد أجاب: “هناك تكمن الأموال”. وعندما نتكلّم عن الأعمال، فإنّ السبب نفسه يكمن وراء تركيزنا الكبير على التسويق؛ فهناك تكمن الأموال.

تطبيق قاعدة ٨٠/٢٠ و ٦٤/٤ على خطتك التسويقية

فلنعدّ إلى قصّتي السابقة عن النّوع الخاطئ من خطّة الأعمال. رُغم أنّ المطاف انتهى بأوراق خطّة مشروعني بأن تكون فوضى من كلام الإدارة الحافل بالهراء، فإنّ الجزء المتعلّق بالعملية التي مررت بها في أثناء وضع خطّة التسويق أثبت نفعه العظيم.

كانت خُطّة التسويق هي ٢٠٪ من عمليّة التخطيط للأعمال التي حصدت ٨٠٪ من النتيجة. وقد كانت هذه هي الحال في كلّ مشروعٍ للأعمال بدأته أو أدركته منذ ذاك الحين.

بهذه الحقيقة؛ وعندما بدأتُ بتدريب أصحاب الشركات الصغيرة، كان تركيزي الأكبر هو دَفْعَهُمْ نحو رَسْمِ خُطّةٍ للتسويق.

احزر ما حدث. قليلٌ جدًّا منهم أكمل الخُطّة حتّى النهاية، لماذا؟ لأنّ وَضَعَ خُطّةٍ تسويقٍ كان عمليّةً معقّدةً وشاقّةً، ولم يُرد معظم أصحاب الأعمال الصغيرة أن يُنجزوها.

لذا، مرةً أخرى، الكسل أصبح أمّ الاختراع. احتجّتُ إلى طريقةٍ لآخذ جوهر عمليّة التخطيط التسويقيّ لأجعلها سهلةً وعمليّةً ومفيدةً لأصحاب المشاريع الصغيرة، وكانت هذه لحظة ولادة خُطّةٍ تسويقٍ في صفحة واحدة.

خُطّة تسويقٍ في صفحة واحدة هي ٤٪ من الجهد الذي يُولّد ٦٤٪ (أو أكثر) من نتيجة مشروعك. هي تطبيق لقاعدة ٦٤/٤ على مشروعك. وباستخدام هذه العمليّة، يمكننا أن نصهر مئات الصفحات وآلاف ساعات العمل من التخطيط التقليديّ للمشروع في صفحة واحدة قد تَسْتغرق ٣٠ دقيقة للتفكير فيها وتعبئتها.

والأكثر إثارة من هذا أنّها تُصبح وثيقةً حيّةً في مشروعك، حيث تستطيع لصقها على جدار مكتبك والعودة إليها للتّفتيح بمرور الوقت. والأهم أنّها تطبيقيةٌ وعمليّة، لذا فهي لا تحتوي على كلام مُنمّقٍ أو مُصطلحات مُتخصّصة، فلا يحتاج المرء إلى ماجستير في إدارة الأعمال لفهمها.

لقد صارت خُطّة تسويقٍ في صفحة واحدة ثورةً في عالم التطبيق. شاهدتُ النّسب في مجال تدريب العملاء ترتفع بصورة ملحوظة؛ فأصحاب المشاريع الصغيرة الذين لم يكن لديهم الوقت ولا المال ولا المعرفة لَوْضَعَ خُطّة تسويقٍ تقليديّة صار لديهم واحدة الآن. ونتيجة لذلك حصدوا المُكتسبات الكثيرة نتيجةً للوضوح المُحيط بجهودهم التسويقية.

قريبًا سأقدّم خُطّة تسويقٍ في صفحة واحدة، لكنّي أعتقدُ في البداية أنّ من القيّم أن أبدأ من الصّفر دون أيّة افتراضات. فالتسويقُ بحدّ ذاته هو مصطلحٌ مبهمٌ قلّمًا فهمه حتّى مَنْ يُطلقون على أنفسهم لقبَ محترفين وخبراء الصناعة.

لذا، لنبدأ سريعًا بتقديم فهمٍ سريعٍ ومُبسّطٍ لمفهوم التسويق.

ما تعريفُ التسويق؟

يعتقد بعض الأشخاص أنّ التسويق هو الإعلان أو بناء العلامة أو مصطلحٌ مبهمٌ آخر. مع أنّ هذه الأمور مرتبطةٌ بالتسويق، فإنّها تختلف عنه.

وإليكم هنا أبسط تعريف للتسويق دون مصطلحات متخصصة:

إذا كان السيرك آتياً إلى مدينتك وطبعت لافتة تقول: “السيرك آتٍ للعرض يوم السبت”، فهذا إعلان (Advertising).

وإذا علقت اللافتة على ظهر فيل وجبت أرجاء المدينة، فهذا ترويج (Promotion).
وإذا داس الفيل حوض الزهور عند بيت عمدة المدينة، وكتبت الصحافة قصة عن ذلك، فهذا ظهور إعلامي (Publicity).

وإذا جعلت عمدة المدينة يضحك على ذلك، فهذا علاقات عامة (Public Relations).
إذا أتى مواطنو المدينة إلى السيرك وأخذتهم ليُشاهدوا أكشاك الترفيه المتنوعة، وشرحت لهم مقدار المتعة الذي سيحصلون عليها لقاء مالهم، وأجبت عن أسئلتهم، وعندها أنفق الناس المال في هذا السيرك، فهذا مبيعات (Sales).

وإذا خططت لكل هذا، فهذا هو التسويق.

التسويق بهذه البساطة. إنه الاستراتيجية التي تستخدمها لجعل سوقك المُستهدفة المثالية تعرفك، وتُعجب بك وتثق بك بما يكفي لتصبح من زبائنك. كل ما تربطه عادةً بالتسويق هو تكتيكات (Tactics). وستحدث بعد قليل عن الفرق ما بين الاستراتيجية والتكتيكات.
لكن قبل الخوض في ذلك، عليك أن تفهم أن تغييراً جذرياً حدث في العقد الماضي، فلم تعد الأمور كما كانت.

تَغَيَّرَتِ الإِجَابَات

كان ألبرت آينشتاين (Albert Einstein) يمتحن طلابه من الصفوف المتقدمة، وتبين أن الأسئلة كانت نسخة عن امتحان السنة الفائتة. حاول مُساعد التدريس أن ينبه آينشتاين بعد أن لاحظ أن الامتحان هو نفسه، معتقداً أن هذا نتيجة نسيان آينشتاين. وجرى بينهما الحوار الآتي:

قال المساعد بخجل: “عذراً، سيدي”، وبدا متردداً بشأن إخبار هذا الرجل العظيم عن ذلك الخطأ.
ردَّ آينشتاين: “تفضل”.

“أمم، آ، بخصوص الامتحان الذي سلّمته للتو”.
انتظر آينشتاين بصبر، ثم تابع المساعد:

“أنا لست واثقاً إن كنت تعي ذلك، لكن هذا الامتحان هو نفسه الذي أعطيته للطلاب السنة

الماضية. إنه مُطابق تمامًا.”

فَكَرَّ آينشتاين لِلْحِظَةِ ثُمَّ رَدَّ: “نعم، إنه الامتحان نفسه، لكن تَغَيَّرَتِ الإجابات.”

تمامًا كما تَغَيَّرَتِ الإجابات في الفيزياء مع الاكتشافات الجديدة، تَغَيَّرَتِ الإجابات في عالم الأعمال والتسويق. في قديم الزمان، كنتَ قد وضعتَ إعلانك في مجلِّدات الصفحات الصفراء، ودفعتَ مالا كثيرا لذلك، وقد أُنجزَ تسويقك لتلك السنة. الآن لديك غوغل ووسائل التواصل الاجتماعي والمدونات والمواقع الإلكترونية، علاوة على أمور أخرى كثيرة يجب أن تضعها في الحسبان.

فقد فتحت الإنترنت حرفيًا عالمًا من المنافسين. فسبقًا قد يكون منافسك في الشارع المقابل، أمّا الآن فقد يكون في الطرف الآخر من العالم.

ونتيجة لذلك، يصيرُ كثيرون ممن يحاولون تسويق أعمالهم مشلولين جرّاء “مُتلازمة اللحاق بما هو برّاق”، وتصيَّبهم هذه المتلازمة عندما يعلّقون بالتكتيك “الدَّارج” في عالم التسويق، مثل تحسين الظهور على محرِّك البحث (Search Engine Optimization واختصارها “SEO”)، والفيديوهات والتدوين الصوتي (Podcasting)، وإعلانات الدفع بحسب عدد النقرات (Pay Per Click) وهلمَّ جرًّا. يعلّقون بالأدوات والتكتيكات ولا يرون الصورة الكاملة لما يريدون فعله أو السبب الذي يجعلهم يُريدونه. فلاشرح لك لماذا سيُسببُ هذا الألم.

الاستراتيجية مقابل التكتيك

فهْمُ الفرق ما بين الاستراتيجية والتكتيك هو أمرٌ جوهريٌّ للنَّجاح في التسويق.

الاستراتيجية هي تخطيط الصورة الكبيرة، وتُنجزُ قبل التكتيكات. تخيِّل أنَّك اشتريتَ قطعة أرضٍ لتبنيَ عليها منزلًا، هل ستطلبُ كمِّيَّةً من الطوب وتبدأ بصفِّها ورصِّها؟ بالتأكيد لا، سينتهي بك المطاف بفوضى عارمة.

ما البديلُ إذا؟ ستستعين بخدمات بناءٍ ومعماريٍّ، وهما سيخططان كلَّ الأمور الأساسية الكبرى، مثل إذن البناء، والأمور الصغيرة، مثل نوع توصيلات الصنابير التي ترغب فيها. سيُخطِّطُ كلُّ هذا قبل أيِّ شكلٍ من أشكال الحفر. هذه هي الاستراتيجية.

وبعد الاستراتيجية، ستحدِّدُ ما تحتاج إليه من الطوب، وستعرفُ الأساسات، ونوع سقف المنزل، ويصير في وسعك توظيفُ عامل الطوب والنجار والسباك وفنيِّ الكهرباء وغيرهم. هذه هي التكتيكات.

لا تستطيع أن تُنجزَ شيئًا قيمًا بنجاح دون وجود الاستراتيجية والتكتيكات.

يؤدّي وجود الاستراتيجية دون تكتيكات إلى الشلل نتيجة كثرة التحليل؛ فمهما بلغت مهارة البناء أو المعماري فلن يُشيد المنزل ما لم يبدأ أحد ما بصف الطوب. في مرحلة ما سيحتاجون لأن يقولوا: “تبدو رسوم المخططات جيّدة، ولدينا كل ما نحتاج إليه. فلنبدأ البناء”.

من جهة أخرى، فإن التكتيكات دون استراتيجية تقود إلى “متلازمة اللحاق بما هو برّاق”. تخيل أنك بدأت ببناء حائط دون خطط، واكتشفت لاحقاً أنك بنيت في المكان الخاطئ، ثم تبدأ بوضع الأساسات لتكتشف أنها ليست النوع المناسب لهذا المنزل، لتبدأ بحفر المنطقة حيث تريد بركة السباحة، ولكن هذا أيضاً ليس صحيحاً. من البديهي ألاّ ينجح هذا، غير أن هذا هو ما يقوم به كثير من أصحاب المشاريع لتسويق مشاريعهم، فهم يربطون معاً “حزمة” من التكتيكات العشوائية على أمل أن يوصلهم ذلك إلى زبون ما. يُطلقون موقعاً إلكترونيّاً دون تفكير كافٍ، ليتهيّ به الأمر لأن يتحوّل إلى نسخة إلكترونيّة من نشراتهم الترويجيّة الورقيّة، أو أن يبدأوا بالترويج على مواقع التواصل الاجتماعيّ؛ لأنهم سمعوا أن ذلك هو الجديد في عالم الترويج، وهكذا.

لكي تنجح، تحتاج إلى الاستراتيجية والتكتيكات، لكن يجب أن تسبق الاستراتيجية التكتيكات التي ستستخدمها، وهنا يأتي دور خطة التسويق. وعليه، فكّر في خطتك التسويقية على أنها المخططات المعماريّة لجذب الزبائن والمحافظة عليهم.

لديّ منتج رائع (خدمة رائعة)، هل أحتاج حقاً إلى التسويق؟

يخدع الكثير من أصحاب المشاريع أنفسهم حينما يفكرون أن الأسواق ستهاق على شراء منتجهم حال طرحه، في حين أن مبدأ “إذا أنجزت البناء، فسيأتون إليك” يصلح لأن يكون حبراً رائعاً لفلم ما؛ فهو استراتيجية أعمال غاية في السوء. تلك استراتيجية مكلفة ومرتبطة باحتمال مرتفع للفشل. التاريخ حافلٌ بأمثلة عن منتجات ممتازة تقنياً، لكنها فشلت تجارياً، ومن الأمثلة على ذلك بيتاماكس (Betamax)، وذا نيوتن (The Newton)، وليزرديسك (LaserDisc).

لا يكفي وجود منتجات جيّدة، بل حتّى رائعة. بل يجب أن يكون التسويق واحداً من أهمّ أنشطتك إن كنت تريد النجاح لمشروعك.

اسأل نفسك: متى يُمكن أن يكتشف زبونٌ مُحتمل ما إذا كان مُنتجك (أو خدمتك) جيّداً أم لا؟ الجواب دون شكّ هو عند الشراء. فإن لم يشتري، لن يعرف مدى جودة المنتج أو الخدمة. كما يقول توماس واتسون (Thomas Watson) من شركة آي. بي. أم (IBM): “لا يحدث شيء حتّى يتمّ البيع”.

لذا علينا أن نفهم بوضوح مبدأ مهمّاً: المُنتج الجيّد أو الخدمة الجيّدة هو أداة للمحافظة على الزبائن. إذا أعطينا زبائننا

مُتَجِّجًا أو خدمة رائعة، سيشترون أكثر، وسيوصون بنا للآخرين، وسيُسهمون في بناء العلامة بالتسويق الشفهي (الكلام الإيجابي). لكن قبل المحافظة على الزبائن، لا بدّ من التفكير في جذبهم والحصول عليهم (ما يُعرّف بالتسويق). وأنجح ريادة الأعمال دائمًا ما يبدأون بالتسويق.

كيف تقتل مشروعك

سأكشف لك الآن إحدى أسهل وأكثر الطرق شيوعًا لقتل مشروعك - أملٌ جديًا ألا تقوم بذلك. إنَّها فعلًا أكبر الأخطاء التي يقوم بها أصحاب المشاريع الصغيرة في ما يتعلّق بالتسويق. وهي مُشكلةٌ منتشرة، وهي فحوى السؤال: "لماذا تفشل مُعظم المشاريع الصغيرة؟"

إذا كنتَ من أصحاب المشاريع الصغيرة، فلا بدّ أنّك فكّرت، ولو قليلًا، في التسويق والإعلان. ما الطريقة التي ستستخدمها؟ وماذا ستقول في الإعلان؟

الطريقة الأكثر شيوعًا بين أصحاب المشاريع الصغيرة للقيام بذلك هي بالنظر إلى المنافسين الكبار والناجحين في القطاع، ومحاولة تقليد ما يعملونه. يبدو ذلك منطقيًا. افعل ما تفعله المشاريع الناجحة الأخرى، وستُصيب النجاح، أليس كذلك؟

في الواقع، إنّ هذه أسرع الطرق للفشل، وأنا واثقٌ بأنّها السبب وراء فشل السواد الأعظم من المشاريع الصغيرة. وإليك أهم تفسيرين لذلك.

#1 لدى الشركات الكبرى برنامجٌ مختلف

إنّ لدى الشركات الكبرى برنامجٌ مختلفٌ تمامًا في ما يتعلّق بالتسويق والإعلان. فاستراتيجياتهم وأولوياتهم مختلفةٌ جدًا عنك. إنّ أولويات الشركات الكبيرة في التسويق تُشبه ما يلي:

1. إرضاء مجلس الإدارة.
2. طمأننة المساهمين.
3. إشباع تحيزات الرؤساء.
4. إرضاء التصوّرات المسبّقة للعملاء الحاليين.
5. الفوز بجوائز مُسابقات الإعلان والإبداع.
6. الحصول على تأييد أصحاب المصلحة واللجان على اختلافها.
7. الربح.

في حين تبدو أولويات أصحاب المشاريع الصغيرة على النحو الآتي:

1. الربح.

وهكذا نرى أنّ هناك أولويّاتٍ مختلفةً تمامًا للشركات الكبيرة والصغيرة، وعليه، فمن الطبيعيّ أن تكون الاستراتيجيّات وتنفيذها مختلفةً كذلك.

لدى الشركات الكبيرة موازنات مختلفة تمامًا

تختلفُ الاستراتيجيةُّ باختلاف الحجم، ومن المهمّ فهمُ هذا. هل تعتقد أنّ لدى من يبني ناطحات السحاب ويستثمر فيها استراتيجيةً استثمارٍ مختلفة عن المُستثمر العاديّ؟ بكل تأكيد.

إنّ استخدام الاستراتيجية نفسها لن يُجدي نفعًا على المستوى الصغير، فلن تستطيع بناءً طابقٍ واحدٍ من ناطحة سحاب وتدّعي النجاح. عليك أن تبني الطوابق المئة كلّها.

إذا كانت لديك موازنة مقدارها ١٠ ملايين دولار للإعلان، وثلاث سنواتٍ لتحقيق نتائج الربح، فسوف تلجأ إلى استراتيجيةٍ مختلفة تمامًا مقارنةً بشخصٍ يحتاج إلى تحقيق الربح حالاً، ولديه موازنة للإعلان تبلغ ١٠ آلاف دولار.

باستخدام استراتيجية تسويقية لشركة كبرى، فإنّ مبلغ ١٠ آلاف دولار سيكون قطرة في محيط. ستكون ضائعةً تمامًا وغير فعّالة؛ لأنّك تستخدم الاستراتيجية الخاطئة من جهة الحجم الذي تعمل به.

تسويق الشركات كبيرة الحجم

تسويق الشركات الكبيرة أيضًا يُعرف بالتسويق الواسع (Mass Marketing) أو “بناء العلامة” (Branding). هدف هذا النوع من التسويق هو تذكير الزبائن الحاليين والمحتملين بالعلامة التجارية والمنتجات والخدمات.

الفكرة الأساسية هنا أنّك كلّما كرّرت الإعلان عن علامتك، زادت فرصة أن تكون هذه العلامة في أعلى القائمة في وعيهم عندما ينوون اتّخاذ قرار الشراء.

إنّ الغالبية العظمى لنشاط تسويق الشركات الكبرى يقع ضمن هذه الفئة. فإذا رأيت إعلاناتٍ من علاماتٍ رائدة مثل كوكاكولا ونايكي وآبل، تكون قد جرّبت التسويق الواسع.

هذا النوع من التسويق فعّال، وفي المقابل هو مكلفٌ جدًّا، ويحتاج إلى وقتٍ كثير كي ينضج ويبدأ بالتأثير. إنّهُ يتطلب أن تعمل على إشباع مختلف أنواع وسائل الإعلان بإعلاناتك، مثل التلفاز والإعلام المطبوع والراديو والإنترنت، وعلى أساسٍ منتظم جدًّا، وضمن جدول زمنيّ طويلٍ مُعدّ جيّدًا.

هكذا لا يُعدّ الوقت الطويل المخصّص ولا التكلفة مشكلة للعلامات الكبرى؛ لأنّها تملك موازنات ضخمة للإعلان، وفرقًا للتسويق، ومنتجاتٍ متنوّعة يُخطّط لها قبل سنواتٍ عدّة من إطلاقها.

لكنّ المشكلة تنبُع عندما تُحاول الأعمال الصغيرة تقليد العلامات الكبرى في هذا النوع من الإعلان.

المَرَّات القليلة التي يَبْثُون بها إعلاناتهم هي أشبه بقطرة في محيط، ولا تكون قريبةً حتَّى من الوصول إلى عقول سُوقهم المستهدفة التي تمطرُ يوميًا بوابل من آلاف الرسائل الإعلانيَّة. من ثَمَّ فَهْمٌ يبدأون بالغرق، ويرونَ عائداً قليلاً جدًّا على استثماراتهم، هذا إنَّ وُجِدَ أيُّ عائِد. ضحيَّةٌ أخرى للإعلانات تسقطُ بصورة مدوِّية.

لا يعني الأمرُ أنَّ الشركات الصغيرة ليستُ جيِّدة في بناء العلامة أو التسويق الواسع، بل فقط هم لا يملكون المال لِيَبْثُوا إعلاناتهم بما يكفي لتكونَ فعَّالةً.

ما لم تكن لديك موازنة بملايين الدولارات للإعلانات، فهناك احتمال مرتفعٌ للفشل في هذا النوع من التسويق.

بناء العلامة والتسويق الواسع والتسويق المرتكز على الذات هو نطاق الشركات الكبيرة. ولتحقيق آيَّة اختراقات، فأنت تحتاج إلى موازنة ضخمة واستخدام وسائل الإعلام المُكلفة.

يُعدُّ اتِّباع طريق الشركات الناجحة الأخرى ذكاءً، لكنَّ من المهمَّ أن تفهمَ استراتيجيتك الكاملة، ومن المهمَّ أيضًا أن تكونَ قادرًا على تنفيذها.

قد تكون الاستراتيجية من منظورٍ خارجيٍّ مُختلفةً تمامًا عن الواقع. فإذا اتَّبعْتَ استراتيجية ذات أولويَّات مختلفة عمَّا لديك، أو ذات موازنة مختلفة جدًّا، فمن غير المحتمل أن تحقِّق النتائج المرجوة.

فلنلقِ نظرةً الآن على شكل التسويق الناجح للأعمال الصغيرة والمتوسطة.

التسويق للشركات الصغيرة والمتوسطة

تسويق الردِّ المباشر (Direct Response Marketing) هو فرعٌ من التسويق يُعطي الشركات الصغيرة الفرصة لتحقيق اختراقات وميزة تنافسيَّة بموازنات صغيرة. وهو مُصمَّمٌ لتحقيق عائِدٍ على الاستثمار يُمكن قياسه.

إذا كان ثمن ورقة العشرة دولارات هو دولارين، فكم ورقة ستشتري؟ بالتأكيد ستشتري كلَّ ما تستطيع الحصول عليه. اسم اللعبة مع تسويق الردِّ المباشر هو “احصل على النقود بتخفيض”. مثلاً، لكلِّ دولارين تنفقهما على الإعلان، ستحصل على ١٠ دولارات بصورة أرباحٍ على المبيعات.

وهي أيضًا طريقةٌ أخلاقيةٌ جدًّا للبيع؛ فهي تركزُ على المشكلة المحددة لدى الزبون المحتمل، وعلى حلِّها بالتعليم وبوضع حلٍّ مُحدَّد. كما أنَّها الوسيلة الوحيدة الحقيقيَّة للأعمال الصغيرة المُتاحة للوصول إلى وعي الزبائن المُحتملين.

عندما تُحوِّل إعلاناتك إلى إعلانات الردِّ المباشر، فهي تُصبح أداة لاستدراج الزبائن، وليست فقط أداةً للتعريف بالاسم.

التسويق بالرد المباشر مُصمَّم لاستثارة ردِّ آنيّ، وإجبار الزبائن المُحتملين على اتِّخاذ قرارٍ ما، مثل أن يُسجِّلوا في قائمة البريد الإلكترونيّ، أو أن يتَّصلوا للحصول على مزيد من المعلومات، أو أن يسجِّلوا طلبيةً، أو يتوجَّهوا إلى الموقع الإلكترونيّ. ممَّ تتكوَّن إعلانات الردِّ السريع؟ إليك بعضًا من أهمِّ الصفات:

يُمكن تبَّعها. أي، إذا ردَّ أحدهم، فسوف تحدّد الإعلان ووسيلة الاتِّصال المسؤولين عن جلب هذا الردِّ. وهذا على تَبَّين تامٍّ مع التسويق الواسع وتسويق “بناء العلامة”؛ فهناك لا أحد يعلم أيّ إعلانٍ جعلك تشتري علبة المياه الغازية تلك، بل ربَّما لا تعرفُ أنت نفسك الإجابة عن هذا.

يُمكن قياسها. ما دمتَ تعرفُ الإعلانات التي تلقَّتَ ردًّا، ومقدار المبيعات المتولَّدة عن كلِّ إعلان، ففي وسعك قياس مدى فاعليَّة كلِّ إعلان. وبناءً عليه يُمكن أن تُوقِفَ الإعلانات التي لا تعطيك عائداً على الاستثمار، أو أن تعدِّلها.

تستخدمُ عناوينَ ونصوصَ إعلانٍ جذَّابةً. يتضمَّنُ التسويق بالردِّ المباشر رسالةً جذَّابةً لاهتمامات زبائنك المُحتملين. تستخدمُ عناوينَ لافتةً ونصوصًا إعلانيَّةً قويَّةً أيّ “حرفة البيع بالطباعة”. عادة ما يبدو الإعلان أشبهً بافتتاحيةٍ مجلَّةٍ أكثر من كونه إعلانًا (وهذا ما يزيدُ فرصةَ قراءته ثلاثة أضعاف على الأقل).

تستهدف جمهوراً معيَّناً أو سوقاً متخصَّصة: يُستهدفُ الزبائن المُحتملون في قطاعات محدَّدة، أو مناطق جغرافيَّة أو سوق متخصَّصة (Niche). يهدف الإعلان إلى استمالة سوق مُستهدفة ضيقة.

تُقدِّم عرضاً محدَّداً. عادةً ما يُقدِّم الإعلان عرضاً محدَّداً ذا قيمة. فلا يكون هدف الإعلان دائماً البيع، بل حتَّى الزبائن المُحتملين على القيام بالخطوة المقبلة، مثل طلب تقريرٍ مجانيّ. يُركِّز العرض على الزبون المُحتمل، لا على المُعلن، ويتناول مصلحةَ الزبون المُحتمل ورغباته ومخاوفه وإحباطاته، وهي بذلك تختلف تماماً عن وسائل الإعلام وتسويق “بناء العلامة” التي تبعثُ برسائلٍ بالمقاس ذاته إلى الجميع، وتُركِّز على المُعلن.

تطلبُ ردًّا. تتضمَّنُ إعلانات الردِّ المباشر “دعوة عمليَّة للتجاوب” (Call to Action)؛ فهي تجذبُ الزبائن المُحتملين للقيام بأمرٍ محدَّد. كما تحتوي على وسائل للردِّ وتلقِّي تلك الرُّدود. يجدُ الزبائن المُحتملون والمهتمُّون، والذين يُحتمل بنسبة مرتفعة أن يردُّوا، وسائلَ سهلةً لعمليَّة الردِّ، مثل الاتِّصال برقم هاتف، أو تسجيل رسالة صوتيَّة مجانيَّة، أو موقعٍ إلكترونيٍّ أو إيميل، أو غيرها. وعندما يردُّ الزبون المُحتمل، تُجمَع بيانات الاتِّصال، ويجري التواصل معهم في أقرب فرصة ممكنة.

تتضمَّنُ متابعةً بعد وقت قصير، وتتألَّفُ من خطواتٍ عدَّة. مقابل الحصول على بيانات الزبون المُحتمل، يجب تقديم معلومات قيِّمة عن مشكلة الزبون. يجب أن تتضمَّن المعلومات “عرضاً جذَّاباً” آخر يكونُ مرتبطاً بهامية الخطوة المقبلة التي تريد أن يتَّخذها الزبون المُحتمل، مثل الاتِّصال لتحديد موعد، أو لزيارة المتجر. ثمَّ

تُضافُ سلسلةٌ من “لمسات” المتابعة باستخدام وسائل اتّصال عدّة، كالبريد والبريد الإلكترونيّ والهاتف. وعادةً ما يكون العرض محدّدًا بالكميّة والزمن.

تشملُ متابعةً للحفاظ على المُستدرجين الذين لم يشتروا بعد. ربّما تكونُ للناس الذين لم يردّوا في غضون مدّة قصيرة من المتابعة أسبابهم التي لم تجعلهم “ينضجون” فورًا ليكونوا مشتريين. وهناك قيمة لهذا المخزون من الزبائن المحتملين بطيئي النضج، لذا يجب العمل على تنميتهم، ويجب أن يحظوا بمتابعتك على الدوام.

تسويق الردّ المباشر هو موضوع عميق، وله أوجه عدّة. “خطة تسويق في صفحة واحدة” هو أداة تُساعدك على تنفيذ تسويق الردّ المباشر في مشروعك دون الحاجة لأن تدرس على مدى سنواتٍ لتُصبح خبيرًا.

إنّه عمليةٌ إرشاديةٌ تُساعدك أن تُنشئَ بسرعةٍ وسهولة عناصر حملة الردّ المباشر لعملك.

خُطَّتِي للتسويق في صفحة واحدة

 <p>١. سوقي المُستهدفة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٢. رسالتي لسوقي المُستهدفة</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٣. وسائل الأتصال التي سأستخدمها للوصول إلى تلك السوق</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ما قبل (الزبائن المُحتملون)</p>
 <p>٤. نظامي للإمساك بالمستدرجين</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٥. نظامي لتنمية المستدرجين</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٦. استراتيجيتي لتحويل المبيعات</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>في أثناء (الزبائن المستدرجون)</p>
 <p>٧. كيف سأقدم تجربة ذات مستوى عالمي</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٨. كيف سأزيد القيمة الدائمة للزبون</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	 <p>٩. كيف سأُنشئ الإحالات (التوصيات) وأحفَظها</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>ما بعد (الزبائن)</p>

خُطَّة تسويق في صفحة واحدة

إنَّ لوحة “خُطَّة تسويق في صفحة واحدة” مُصمَّمة حتَّى تُعبَّئها على شكل نقاط في أثناء قراءة هذا الكتاب، لتكون لديك في النهاية خُطَّة خاصَّة بمشروع أعمالك. وهكذا تبدو لوحة خُطَّة تسويق في صفحة واحدة وهي فارغة:

هناك تسعة مربعات مُقسَّمة في إطار ثلاث مراحل للعملية التسويقية. مُعظم المسرحيات والأفلام والكتب العظيمة تكون من ثلاثة أجزاء، وينطبق الأمر أيضًا على التسويق الجيد. فلنلقِ نظرةً على هذه الأجزاء الثلاثة.

يمكنك تنزيل نُسختك (باللغة العربية) من لوحة "خُطَّة تسويق في صفحة واحدة" من الموقع الإلكتروني: pmp/japublishers.com

المراحل الثلاث لرحلة التسويق

عملية التسويق هي رحلة تُريد في أثنائها أن نرشد سوقنا المستهدفة المثالية. نُريد أن نصطحبهم من مرحلة عدم الوعي بوجودنا إلى أن يصيروا الزبائن المُعجبين بنا بجنون.

في أثناء هذا الرحلة، هناك ثلاث مراحل نرشدهم بها. وهذه المراحل في العملية التسويقية هي "ما قبل" و"في أثناء" و"ما بعد"². وإليك نبذة سريعة عن كلٍّ من هذه المراحل.

ما قبل

نُطلق على الناس في مرحلة "ما قبل" اسمَ الزبائن المُحتملين (Prospects). وفي بداية هذه المرحلة، لا يعي الزبائن المُحتملون بوجودك. النهاية الناجحة في هذه المرحلة هي أن يعوا ذلك ويبدوا اهتمامهم. مثلاً: يملك توم مشروعًا وهو مشغولٌ جدًا ومُحبط أيضًا؛ لأنَّه لا يستطيع أن يُبقي بيانات الاتصال موحدة بين هاتفه وحاسوبه. بحثَ إلكترونيًا عن حلٍّ، وفي أثناء ذلك، وجدَ صدفةً إعلانًا يقول: "خمس استراتيجيات يعرفها القليل لإطلاق القوة الكامنة في نظام مشروعك المُحوسَّب". ينقرُّ توم الإعلان، فيُقاد إلى نموذج إلكتروني يطلب إدخال البريد الإلكتروني ليصل إليه تقريرٌ مجاني. يرى توم أنَّ هناك قيمةً في ما يعرضه هذا التقرير، فيطبعُ بريده الإلكتروني.

في أثناء

نُطلق تسمية الزبائن المُستدرجين (Leads) على الزبائن في هذه المرحلة. في بداية هذه المرحلة، أبدى المُستدرجون اهتمامًا بالعرض الذي قدَّمته. النهاية الناجحة لهذه المرحلة تكون بأن يشتري المُستدرجون منك للمرة الأولى.

مثلاً: وجدَ توم قيمةً كبيرةً في التقرير الذي وصلَ إليه؛ إذ ضمَّ نصائح عدَّة لم يكن يعرفها، وعند تنفيذها وفَّرت عليه الكثير من الوقت. علاوةً على ذلك، استمرَّت شركة تكنولوجيا المعلومات التي أرسلت إليه

التقرير في إرسال النصائح والمعلومات القيمة إلى بريده الإلكتروني، كما عرضت عليه تدقيقًا مجانيًا في تكنولوجيا المعلومات لإحدى وعشرون نقطة في مشروع أعماله. ولمّا وافق توم على عرضهم، لاحظ أن المراجعة كانت عميقة واحترافية، وقد كشفت له أن نظام معلوماته في خطر؛ لأن معظم برامج قديمة. والنظام الاحتياطي توقف عن تخزين البيانات منذ ستة أشهر. وهنا تعرض الشركة على توم إرسال فني لإصلاح كل المشكلات التي حددتها عملية التدقيق، وذلك مقابل سعرٍ مخفض. اقترح توم بالأمر وأبدى موافقته.

ما بعد

نُطلقُ على الناس في هذه المرحلة اسم زبائن³ والزبائن هم من أعطوك المال في بداية مرحلة “ما بعد”. ويجب ألا تنتهي هذه المرحلة؛ فلدى تطبيقها بصورة صحيحة، ينتج دورات عدّة، حيث يشتري الزبون منك باستمرار، ويصل به حد الإعجاب بمنتجاتك وخدماتك لأن يوصي بها دومًا للمحتملين الجدد.

مثلاً: أعجب توم بمدى احترافية الفني الذي ساعده على حل المشكلات في نظامه المحسب. فقد أتى الفني تمامًا على الموعد المحدد، وتحلّى بالكياسة، وشرح كل شيء لتوم بلغة مفهومة، وقد حقق بالفعل وعد شركته: “نصلحها من أول مرة، وإلا فالإصلاح مجاني”. في اليوم التالي، يتلقى توم اتصالًا من الشركة ذاتها ليتحققوا من رضاه عن مستوى الخدمة. ويؤكد توم انطباعه الإيجابي. في أثناء مكالمته المتابعة، يُعرض على توم حزمة صيانة بحيث يعمل فني على صيانة أنظمة توم مقابل مبلغ ثابت شهريًا. وتتضمن الحزمة عددًا مفتوحًا من مرّات تقديم المساعدة، ورقم هاتف يُمكنه من الاتصال مجانًا للحصول على المساعدة متى شاء. يرى توم أن هذا الهاتف المجاني ذات قيمة كبيرة؛ لأنّه شعر في السابق بالإحباط الشديد نتيجة تعطل نظام تكنولوجيا المعلومات، وضياع وقته في البحث عن حلول بدل الإنتاج. بعد ذلك أوصى توم بهذه الشركة لثلاثة من أصدقائه في نادي الغولف من أصحاب المشاريع بسبب الخدمة الرائعة التي جرّبها بنفسه.

باختصار، لو أردنا أن نصف المراحل الثلاث باستخدام جدول، سيبدو على النحو الآتي:

المرحلة	الحالة	هدف هذه المرحلة
ما قبل	مُحتَمَل	أن يعرفوك ويبدون اهتمامهم
في أثناء	مُسْتَدْرَج	أن يُعجبوا بك، وأن يشتروا منك أوّل مرّة
ما بعد	زبون	حملهم على الثقة بك، والشراء منك باستمرار والتوصية بك

الآن وبعد أن صارت لدينا نظرة عامّة عن الهيكلية، حان الوقت للغوص واكتشاف أعماق المربّعات التسعة التي تكوّن خُطّة تسويق في صفحة واحدة.

ملاحظة:

يمكنك تنزيل نُسختك (باللغة العربيّة) من لوحة "خُطّة تسويق في صفحة واحدة" من الموقع الإلكترونيّ: pmp/japublishers.com^١

الجزء الأول

مرحلة "ما قبل"



(1) سمعتُ قاعدة ٦٤ / ٤ أوّل مرّة من جيمس شرامكو (James Schramko) في محاضرة بعنوان "مشاريع الأعمال السريعة جدًّا".

(2) دين جاكسون (Dean Jackson)، الذي يُعدُّ أسطورة تسويق الردّ المباشر، هو من طوّر هذا المفهوم "ما قبل، في أثناء، ما بعد".

(3) مصطلح "زبائن" هو مصطلح مُجرّد للأشخاص الذين يدفعون لك المال. بالاعتماد على نوع مشروع أعمالك، قد يتغيّر المسمّى قريبًا يكون زبونًا أو عميلًا أو مريضًا.

ملخص الجزء الأول: مرحلة “ما قبل”

في مرحلة “ما قبل”، أنت تتعامل مع الزبائن المحتملين (Prospects). والزبائن المحتملون هم الأشخاص الذين لا يَعمون وجودك. في هذه المرحلة ستُحدّد السوق المُستهدّفة، وتصيغُ رسالةً تسعى بها إلى إقناع السوق المُستهدّفة، وتوصلُ هذه الرسالة بوسائل الإعلان المختلفة.

هدفُ هذه المرحلة هو أن تُعرّف الزبائن المحتملين بِنفسك وتدعوهم إلى التجاوب مع رسالتك. حالما يُعبّرون عن اهتمامهم بالتجاوب، يتحوّلون من زبائن محتملين إلى مستدرّجين (Leads)، ويدخلون في المرحلة الثانية من العملية التسويقية.

|

اختيار سوقك المستهدفة



ملخص الفصل الأول

يُعدُّ اختيارك للسوق المستهدفة خطوةً أولى غاية في الأهمية في العملية التسويقية؛ لأنَّ من شأن ذلك تحسين أثر رسالتك التسويقية، ومن ثمَّ زيادة فاعلية جهودك التسويقية زيادةً ملحوظة. وبتركيزك على السوق المستهدفة المناسبة لمشروع أعمالك، ستمكَّن من الحصول على عائداتٍ أعلى لما تستثمره من وقتٍ ومالٍ وجهد.

أبرز محتويات الفصل الأول:

- السبب الذي يجعلُ استهداف الجميع بمنتجك أو بخدمتك فكرةً مُريعة.
- لماذا قد يؤدي التسويق الواسع مشروعك؟ ولم تكلفته أكثر من فوائده؟
- كيف نستخدم مؤشر “بي. في. بي” (PVP Index) للاختيار الأمثل لسوقك المستهدفة.
- لماذا عليك التركيز على سوق متخصصة؟ ولماذا يجب أن تصير سمكة كبيرة في بركة صغيرة؟
- كيفية تحييد السعر.
- لماذا عليك التوقُّف عن الإعلان عن قائمة طويلة من المنتجات والخدمات؟
- كيف يمكنك الغوص إلى أعماق عقول الزبائن المحتملين في السوق، وفهم ما يريدونه.

اختيار سوقك المستهدفة

الوصول ليس إلى الجميع

عندما أسأل مالك مشروع عن الشريحة التي يستهدفها، عادة ما يجيب بالقول: "الجميع". في الحقيقة يعني هذا "لا أحد". تأخذه حماسه للحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن، فيحاول أصحاب هذه المشاريع خدمة أوسع سوق ممكنة.

يبدو هذا منطقيًا في الظاهر، لكنّه خطأ جسيمٌ في الواقع؛ إذ يشعر كثيرٌ من أصحاب المشاريع بالقلق حيال تضيق السوق المستهدفة لئلا يستثنوا أيّ زبون محتمل.

وهذا خطأ نمطيٌ لمبتدئٍ في التسويق. في هذا الفصل سنتفحص لماذا يُعدّ استثناء الزبائن فكرةً جيّدة. وكما أشرنا في المقدمة، فإنّ معظم إعلانات الشركات الكبرى تقع ضمنّ خانة التسويق الواسع، ويُشار أحيانًا إلى ذلك بمصطلح "بناء العلامة" (Branding). وفي مثل هذا النوع من التسويق، فإنّ أصحاب المشاريع هم مثل رماة السهام وسطّ ضباب كثيف؛ حيث إنّهم يرمون في كلّ اتجاه، على أمل أن تُصيب سهامهم، أو سهمًا واحدًا حتّى، الهدف المرجو.

والفرضيّة وراء التسويق الواسع هي أنّك تريد لاسمك الشّهرة "هناك"، ولكنني لست متيقنًا بشأن المكان الذي تقع فيه "هناك" التي توّد الوصول إليها، ولا بشأن ما سيحدثُ فيها حين تُشتهر. بغضّ النظر عن هذا، فإنّ فحوى هذه الفرضيّة أنّك إذا بعثت برسالتك بما يكفي من المرات، فستحظى بفرصة للحصول على مُستمعين من زبائنك المُحتملين في السوق، وستشتري منك نسبةٌ منهم.

إذا شعرت بأنّ هذا يُشبهه رامي السهام المُشوّش الذي يرمي في الضباب أملًا في تحقيق الأفضل، فأنت على حقّ. بكلّ الأحوال، لا بدّ أنّك تفكّر - إذا رمى عددًا كافيًا من السهام في كلّ الاتجاهات، فلا بدّ أن يُصيب هدفه، أليس كذلك؟ ربّما، لكنّ هذه الطريقة في التسويق تُعدّ "غبيّة" للأعمال الصغيرة والمتوسطة، لأنّهم لن يمتلكوا ما يكفي من السهام (وأقصد بهذا المال) ليُصيبوا أهدافهم مرّاتٍ كافيةً ليحقّقوا عائداً جيّداً على الاستثمار.

وعليه، كي تكون مُسوِّقًا ناجحًا لمشروع صغير، أنت تحتاج إلى تركيزٍ دقيقٍ جدًّا (دقّة الليزر) على سوق مستهدفة ضيّقة، يمكن أن نُطلق عليها سوقًا متخصصة (Niche).

التَّخْصُّص - تسخير قوَّة التركيز

قبل الذهاب بعيداً، فلنعرِّف مفهوم السوق المتخصّصة.

السوق المتخصّصة (Niche) هي فئة جزئية مُعرّفة على نحو ضيق. مثلاً، فكّر في فئة الصّحّة والجمال. هذه فئة واسعة جداً. يستطيع صالونٌ للتجميل تقديم خدمات عدّة تشمل إزالة الشعر الزائد وعلاجات الوجه والتدليك وعلاج السيلوليت وغيرها. وإذا أخذنا واحدةً من الفئات الجزئية، فلنقل مثلاً، مُعالجة السيلوليت - فيمكن أن تكون هذه هي السوق المتخصّصة، بل يمكن أيضاً أن نُضيّق السوق أكثر بالتركيز على معالجة السيلوليت للنساء اللواتي أنجبْنَ حديثاً. إنّ هذا تحديداً ضيقٌ لسوق مُتخصّصة. وقد تتساءل الآن: لماذا نُريد تحديد سوقنا إلى هذا الحد؟ وإليك الجواب:

2. لديك مقدارٌ محدّدٌ من المال. فإذا ركّزت على سوقٍ واسعة، ستبتدد رسالتك التسويقية وتصبح ضعيفة.

3. المهمُّ هو الملاءمة (Relevance). والهدف من إعلانك أن يقول زبائنك المحتملون في السوق: "أجل، هذا مُلائمٌ لي".

لو كُنْتَ امرأةً قد أنجبت للتوّ ومعنيّة بموضوع السيلوليت، فهل ستنجذبين إلى إعلانٍ يُعالج هذا المشكلة حصراً؟ بكلّ تأكيد. ماذا لو كان الإعلان عامّاً لصالون التجميل، وأطال بعرض الخدمات المتنوعة، ومن ضمنها معالجة السيلوليت؟ ربّما ضاع الإعلان في مهبّ الريح.

فلو أخذنا لمبةً بقدرة ١٠٠ واط، مثل المستعملة في أغلب البيوت، فإنّ في وسعها إضاءة غرفة. بالمقابل، فإنّ ضوءَ ليزر بقدرة ١٠٠ واط، قادرٌ على قصّ الحديد. فالطاقة هي نفسها، لكنّ النتائج مختلفة تماماً. ويمكن الاختلاف في كفاءة تركيز الطاقة. وينطبق الأمر ذاته تماماً على التسويق.

إليك مثلاً آخر لمصوّر فوتوغرافي. إذا نظرت إلى إعلانات أغلب المصوِّرين، ستري سلسلةً طويلةً من الخدمات التي يعرضونها، مثلاً:

- صور شخصية
- أعراس
- صور عائلية
- تصوير تجاري
- تصوير عارضين وعارضات أزياء

ربما لا يتغير الجانب التقني للتصوير من مكان إلى آخر، لكن فلا طرح عليك سؤالاً: هل تعتقد أن من يبحث عن تصوير للأعراس سيستجيب لإعلان مختلف عن شخص يبحث عن التصوير التجاري؟ ألا تعتقد أن فتاة على وشك الزواج تبحث عن مصوّر ليومها المنشود يختلف اختلافاً جذرياً عن مصوّر يحتاج إليه مدير مشتريات لشركة توزيع للآليات الثقيلة ليصوّر شاحنة لمنشور عن المنتج؟ بكل تأكيد. لكن إذا كان الإعلان يمدّد سلسلة من الخدمات، فلن يستميل أيّاً من الطرفين المحتملين؛ فهو لا يرتبط بهما، وسيتجاهلهما كلاهما.

لهذا عليك اختيار سوقٍ مستهدفةٍ ضيقة لحملتك التسويقية.

ستقود فكرة أن تكون كلّ شيء لكلّ الناس إلى الفشل التسويقي. ولا يعني هذا بالضرورة ألا يكون لديك تنوعٌ واسعٌ في الخدمات، لكن افهم أن كلّ فئة تحتاج إلى حملة تسويقية منفصلة. يسمح استهداف سوق متخصصة ضيقة بأن تكون سمكة كبيرة في بركة صغيرة. كما يسمح لك بأن تسيطر على فئة أو منطقة جغرافية بطريقة يستحيل أن تتحقّق إن كنتَ عامّاً في استهدافك.

نوع السوق الضيقة التي تريد استهدافها هو “بعرض ستمترات قليلة وبعمق كيلومتر واحد”. يُقصدُ بالعرض أن تكون محدّداً بجزء من الفئة المستهدفة، أمّا العمق فيعني أن هناك الكثير من الناس الذين يبحثون عن حلول لتلك المشكلة المحددة. عندما تسيطر على سوقٍ متخصصة، فعندها فقط يمكنك توسعة أعمالك لتجد لك سوقاً متخصصة أخرى، تكون مربحة جداً لتسيطر عليها، وهكذا دواليك. الآن لديك كلّ الميزات لتكون متخصصة جداً دون الحدّ من الحجم المحتمل لأعمالك.

التّخصّص - إلغاء أهميّة السّعر

إذا تعرّض شخصٌ لجلطة، فهل يُفضّل برأيك أن يتعالج لدى طبيب عام أم اختصاصيٍّ بأمراض القلب؟ دون شكّ، عليه اختيار المتخصّص. إذا كان لديه موعد استشارة مع طبيب متخصص بأمراض القلب، هل ستتوقع أن رسوم الفحص ستكون أعلى؟ بالتأكيد.

ستكون فاتورته عند الطبيب المختصّ أعلى من تلك التي لدى الطبيب العام، لكنّه لا يطلب الاستشارة بناءً على السّعر.

ماذا حدث حتّى صار السّعر غير مهمّ؟ هنا يكمن جمال خدمة سوقٍ متخصصة. سواء كنت تُقدّم جراحة القلب أم علاج السيلوليت، فتستطيع الآن وضع سعرٍ أعلى بكثيرٍ لخدماتك مقارنة بالسّعر الموضوع في حال كنتَ عامّاً في استهدافك.

ومن جهةٍ أخرى، سيُنظر إليك بطريقةٍ مختلفة من زبائنك الحاليين والمحتملين. والسّعر لا يعوق الطلبَ

على المتخصّص. كما أنّ المتخصّص يُحترم أكثر بكثيرٍ من صاحب المهن الكثيرة (سبع صنایع كما يُقال في العاميّة الدارجة). كما أنّه يُدفع له بسخاء لحلّ مشكلات السوق المستهدفة.

لذا عليك باكتشاف ذلك الشيء الذي تريد سوقك المستهدفة حلًّا له، حيث سيُدفع لك بسخاء لقاء ذلك الحلّ. ثمّ تخيّل المحادثة التي يحدثونها لأنفسهم، من المفضّل أن تكون شيئًا يفكّرون فيه مليًّا. افعل هذا وستحسن نتائجك تحسُّنًا ملحوظًا.

إنّ محاولة استهداف الجميع تعني عدم استهداف أحد. فإذا توسّعت جدًّا ستقتل “ميزّتك” وتصبح سلعة تُشترى بناءً على السعر. وبتحديد سوق ضيقة تستطيع إثارة إعجابها وتوصيل نتائج ضخمة إليها، تُصبح متخصّصًا.

عندما تعمل على تحديد سوقك المستهدفة، تُقرّر تلقائيًّا مَنْ سيُسّثنى. فلا تقلّل من أهميّة ذلك. يُخيفُ استثناء زبائن مُحتملين أصحاب مشاريع صغيرة عدّة. فهم يعتقدون خطأً أنّ شبكة أكبر ستصطاد زبائن أكثر. وهذا خطأ فادحٌ. سيطرّ على سوقٍ مُتخصّصة، وعندما تملكها، افعل الأمر نفسه مع السوق التي تليها والتي تليها. لكنّ إيّاك أن تستهدف الكلّ دفعةً واحدة؛ فذلك يُشثّر رسالتك وقوّة التسويق.

كيف تُعرّف زبونك المثاليّ

ما دمت قد رأيت الآن قوّة اختيار سوقٍ مستهدفةٍ ضيقة، فقد حان الوقت لاختيار سوقك. مثل معظم الأعمال، ربّما تخدم حاليًّا أجزاء سوقية عدّة. مثلاً، بالعودة إلى مثل المصور الفوتوغرافيّ، ربّما يؤدي:

- تصوير الأعراس
- تصوير الشركات
- التصوير الصحافيّ
- والصور العائلية

هذه أجزاء سوقية مختلفة تمامًا. ومن أفضل الأساليب لتحديد سوقك المستهدفة المثالية، إعطاء كلّ جزءٍ سوقيّ علامةً من ١٠ على مؤشر “بي. في. بي” ⁴ (PVP Index): الإشباع الذاتي (Personal Fulfillment)، والقيمة للسوق (Value to the Marketplace)، والرّبحيّة (Profitability).

الإشباع الذاتي: ما مقدار استمتاعك بالتعامل مع هذا النوع من الزبائن؟ أحيانًا نتعامل مع زبائن من نوع “المتعب والمؤلم” فقط من أجل المال. فهنا إذاً نقيس مدى مُتعتنا في التعامل مع الجزء السوقيّ.

القيمة للسوق: كم يُقدّر هذا الجزء السوقيّ عملك؟ هل هم مُستعدون لدفع الكثير لقاء عملك؟

الربحية: كم هو مُربح ما تقوم به لأجل هذا الجزء السوقي؟ حتّى لو كنت تتقاضى رسومًا عالية لقاء عملك، فقد يكون الربح ضئيلاً عند تحليل الأرقام، وربما تشير الأرقام إلى خسائر. تذكر أنّ “حركة المبيعات” ليست الأهم، بل الأهم هو “ما يتبقى لك” (الأرباح الصافية).

فلنعد إلى المصوّر. قد يبدو مؤشّر “بي. في. بي” على النحو الآتي:

الأعراس	التصوير الصحافي
الإشباع الذاتي = ٥	الإشباع الذاتي = ٩
القيمة للسوق = ٧	القيمة للسوق = ٧
الربحية = ٩	الربحية = ٢
العلامة النهائية = ٢١	العلامة النهائية = ١٨
تصوير الشركات	المصور العائليّة
الإشباع الذاتي = ٣	الإشباع الذاتي = ٩
القيمة للسوق = ٦	القيمة للسوق = ٨
الربحية = ٩	الربحية = ٩
العلامة النهائية = ١٨	العلامة النهائية = ٢٦

إنّ الزبون المثاليّ للمصوّر الفوتوغرافيّ هم من يُريدون الصور العائليّة. فهُم الأكثر مَرَحًا وربحًا، والأعلى قيمةً والأفضل دَفْعًا بين الزبائن. فالغالب هناك جزءٌ سُوقيٌّ مميّزٌ لمشروعك أيضًا.

ولا يعني هذا أنّه ليس في وسعك أن تقبلَ عملاً خارج سوقك المثاليّة، غير أنّ الجهد التسويقيّ سيُرَكّز على جزءٍ سُوقيٍّ مثاليٍّ واحد. نريد أن نكون مثل تركيز شعاع الليزر. وعندما نسيطر على هذا الجزء السوقيّ، نستطيع أن نضيفَ جزءًا آخر. فإذا توسّعنا منذ البداية واستهدفنا لائحةً من الأجزاء السوقيّة، ستبتدّد

جهودنا التسويقية.

ما الجزء السوقي الذي تراه مثاليًا لك؟ يجب أن تكون مُحَدَّدًا جدًا في كل الصفات ذات العلاقة. ما جنسهم وعمرهم ومكانهم؟

هل لديك صورة لهم؟ إذا كان الجواب نعم، اطّبع أو قُصّ تلك الصورة لهم عندما تتخيّلهم، وأجب عن الأسئلة التالية:

- ما الذي يجعلهم يفكّرون مليًا؟ ما الذي يُسارع دقات قلوبهم، ويجعلهم شاخصين ومُحدّقين في السّقف دون أن يعرفوا للنّوم الهانئ طعمًا؟
- ما الذي يُخيفهم؟
- ما الذي يُغضبهم؟
- ما إحباطهم اليوميّ الأبرز؟
- ما النّسق الذي يتكرّر في أعمالهم أو في حياتهم؟
- ما أكثر ما يرغبون فيه سرًا ويُضرمّ شغفهم؟
- هل هناك تحيّز دائم في الطريقة التي يتّخذون بها قراراتهم؟ مثلاً، يتّبع المهندسون أسلوبًا استثنائيًا في التحليل.
- هل لديهم لغة أو مصطلحات خاصّة؟
- أيّ المجلات يقرأون؟
- أيّ المواقع الإلكترونية يتصفّحون؟
- كيف يوصفّ اليومُ الاعتياديّ لهذا الشخص؟
- ما المشاعر المهيمنة على السوق؟
- ما الأمر الواحد الذي يتوقون إليه أكثر الكلّ؟

ليست هذه الأسئلة نظريّة أو خياليّة، بل هي أسئلة مفصليّة لنجاح التسويق. فإذا لم تدخل عقلَ زبائنك المُحتملين، فكلّ جهودك التسويقية ستضيع سُدى - مهما أتقنت تنفيذها.

ما لم تنتم إلى سوقك المستهدفة، فيجب أن تتوجّه أغلبُ جهودك المبدئية في التسويق نحو البحوث التفصيليّة، والمقابلات والدراسة المتأنّية والدقيقة لسوقك المستهدفة.

أنشئ صورة رمزيّة للشخصيّة (Avatar)

إحدى أهم الأدوات لدخول عقل زبائنك المحتملين هو أن تضع نفسك مؤقتًا في مكانهم، وذلك بإنشاء صورة رمزية لشخصيتهم.

تلك الصورة الرمزية هي استكشافٌ مُفصَّلٌ ووصفٌ دقيقٌ لزبائنك المُستهدفين وحياتهم. يمكنك أن تعملَ مثل الرّسامِ العاَمِلِ مع الشرطة الذي يرُسِّمُ المجرمين بناءً على وَصْفِ الشُّهود. أنت تجمعُ الأجزاء معًا لابتكار صورةٍ واضحة لهم في ذهنك. وتُساعدك هذه الصورة على سَرْدِ قصّتهم كي تستطيع تصوّر الحياة بعيونهم.

من المهمّ أيضًا إنشاء صور لكلِّ نوع من متّخذي القرار والمؤثّرين الذين قد تُصادفهم في سوقك المُستهدفة.

مثلاً، إذا كنت تبّيع خدماتٍ تكنولوجيّة للشركات الصغيرة في قطاع الخدمات الماليّة، فقد تكون تعاملاتك مع أصحاب الأعمال ومُساعدتهم.

إليك مثلاً على صورةٍ رمزيّة لشخصيّة ماكس كاش (Max Cash) مالك مؤسّسة تخطيطٍ ماليّ ناجحة، ومُساعدته الشخصيّة أنجيلا أسيستانت⁵ (Angela Assistant).

ماكس كاش:

- عمره ٥١ عاماً.
- يملك مشروعاً ناجحاً للتخطيط الماليّ نَما على مدى عشر سنوات. سابقاً، كان يعمل لدى شركة التدقيق الماليّ العملاقة كاي. بي. أم. جي. (KPMG) وبعضٍ من الشركات الكبرى قبل أن يبدأ عمله الخاص.
- لديه بكالوريوس وماجستير في إدارة الأعمال.
- متزوَّجٌ ولديه ابنتان يافعتان وولدٌ يصغُرهما.
- يعيش في حيٍّ لأبناء الطبقة الوسطى العليا في منزلٍ من خمس عُرف، وهو يَقطنه منذ أربع سنوات. يقود سياراً مرسيدس الفئة أَس. عمرها ستان.
- لديه خمسة عشر موظّفاً ويعمل في مبنى يملكه يتألّف من مكاتب، ويبعد عن منزله ١٥ دقيقة.
- يبلغ إجماليّ مبيعات المشروع ٤.٥ مليون دولار، ومعظمها عائداً من تقديم الخدمات.
- ليس لديه موظّف دعم لتكنولوجيا المعلومات، ويعتمد في معظم المهامّ التكنولوجيّة على مساعدته الشخصيّة.
- يُنفق نحو ٤٠٠٠ دولار شهريّاً على مختلف البرمجيات المستخدمة في شركته، والتي تُعطيه إمكانيّة الوصول إلى أحدث البيانات الماليّة. إنّه يَعلمُ أنّ البرنامج مُفيدٌ له ولزبائنه، كما يعلم أنّ هناك مزايا عدّة

لا يستفد منها بعد.

- خادم الشبكة (Server) والأنظمة المخزنة عليه عشوائية جداً؛ لأنها موضوعة من بائعين مختلفين للأنظمة، والطامة الكبرى أنها لم تحظَ بالعناية اللازمة، بل تلقت القليل جداً من الصيانة. أنظمة النسخ الاحتياطية مهملة، ولم تُختبر من قبل.
- هو مهووس برياضة الغولف، حتى إن مكتبه ملأ بتذكارات الغولف وصوره في أثناء اللعب في أماكن عدة، حتى إن خلفية شاشة الحاسوب هي صورة بانورامية لأحد أشهر ملاعب الغولف في أميركا (Pebble Beach Golf Links).

- في وقت فراغه، يلعب الغولف مع أصدقائه وشركاء الأعمال.
- يقرأ "صحيفة وول ستريت" (Wall Street Journal)، و"بلومبيرغ بيزنس ويك" (Bloomberg BusinessWeek)، ويطالع الصحيفة المحلية اليومية.
- يستخدم هاتف آيفون، لإجراء المكالمات وأحياناً لفتح بريده الإلكتروني.

أرأيت كيف يمكن أن يعطينا هذا أفكاراً ثاقبة عن حياة زبائنا المحتملين؟ فلننظر الآن إلى الصورة الرمزية لأحد المؤثرين في سوقنا المستهدفة:

أنجيلا أسيسانت:

- عمرها ٢٩ عاماً.
- عازبة وتعيش في شقة مستأجرة من غرفتين مع قِطْعَتِها. تتراد المواصلات العامة للوصول إلى العمل يومياً في رحلة تستغرق ٣٠ دقيقة.
- منظمّة، وأنيقة المظهر ومُتحمّسة على الدوام.
- بدأت العمل مع ماكس منذ ثلاث سنوات عندما بدأ عمل الشركة بالنموّ المتسارع؛ فهي ذراعه اليمنى وسيُضيق تمامًا دونها.
- تُنظّم جدول أعماله، كما تنظّم حاسوبه المحمول وهاتفه، وتستقبل المكالمات، وتتّصل بالنيابة عنه، علاوة على الكثير والكثير من المهامّ الأخرى. فهي اللاصق الذي يحافظ على عمل ماكس متماسكاً كأنه قطعة واحدة. تؤدّي أسيسانت القليل من كل شيء: شراء القرطاسية وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية.
- مع أن مسماها الوظيفي هو مُساعد شخصي، فإنّها تؤدّي ما هو أكثر من هذا بكثير؛ فهي مديرة المكتب، وتؤدّي أحياناً مهامّ المدير العام، كما أنّها ملجأ الموظفين عند الحاجة إلى إصلاح شيء أو ترتيبه أو تنظيمه.

- تحب التكنولوجيا، لكنها لا تستطيع تدبّر أمرها في القضايا التقنية والاستراتيجية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات.
 - بعد ساعات العمل، عادةً ما تذهب إلى النادي الرياضي، وتحب أيضًا مشاهدة المسلسلات الجديدة على شبكة نتفليكس (Netflix). تستمتع برفقة الأصدقاء، وتحب الخروج في عطلة نهاية الأسبوع.
 - تُضي الكثير من الوقت في قراءة مُدوّنات الجمال والموضة وحديث المشاهير.
 - تنفق معظم دخلها الفائض على الخروج مع الأصدقاء، والتسليه والشراء الإلكتروني، وهو كالإدمان عندها. ومع أنّ راتبها جيد، فإنّها دائماً ما تعجز عن الوفاء بالتزاماتها، ما أدّى إلى تراكم دين على بطاقتها الائتمانية مقداره ١٠ آلاف دولار. تعلم أنّها يجب أن تستطيع أن تكون على حال أفضل، إلّا أنّ هناك دائماً الكثير من المغريات التي تعجز عن مقاومتها.
 - هي دائمة الالتصاق بهاتفها، وتستخدم منصّات التواصل الاجتماعي وبرامج المراسلة.
- لنتخذ خطوة إضافية. في وسعك البحث عن صورة حقيقية كي تتمكن من تخيل الصورة الرمزية التي لديك، حتّى تكون أمامك عندما تُعدّ الموادّ التسويقية لهم.
- أمل أنّك تدرك الآن مدى قوّة الصّور الرمزية للشخصيّات؛ فهي المكافئ التسويقيّ لأساليب العمل (Acting Methods). وتأخذك مباشرة إلى عقل زبائنك المحتملين، وهذا منظور غاية في الأهميّة عند صياغة رسالتك لسوقك المستهدفة.

تطبيق الفصل الأوّل:

ما الشخصيّات التي تمثّل سوقك المستهدفة؟

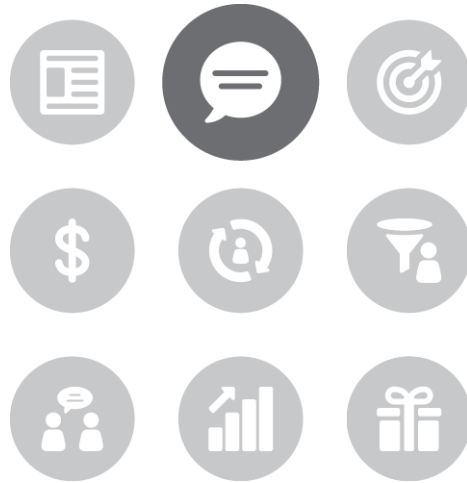
املأ المربع #١ من لوحة خُطّتك للتسويق في صفحة واحدة.

(4) لقد "سرق" هذا المفهوم دون خجل من فرانك كيرن (Frank Kern).

(5) تعطي الترجمة الحرفيّة لاسمَي هاتين الشخصيّتين صورة عن طبيعة عملهما؛ فاسم صاحب العمل يعني "أعلى مقدار من المال"، واسم المساعدة يعني "المساعدة الملائكيّة" (الناشر).

٢

صياغة رسالتك



ملّص الفصل الثاني

معظم الرسائل التسويقيّة مُملّة وخجولة وغير فعّالة. وحتّى تتميّز بين الجموع، عليك أن تُشكّل رسالةً جذّابةً تلفتُ انتباه زبائنك المستهدفين. وما إنْ تحوزُ انتباههم، حتّى يكونَ هدفُ رسالتك هو دفعهم إلى الاستجابة.

أبرز محتويات الفصل الثاني:

- لماذا تبدو معظم الإعلانات التسويقيّة عديمة الأهميّة؟ ما بديلها؟
- كيف تتميّز بين الجموع حتّى وإن كنتَ تبيعُ سلعةً.
- لماذا يجب ألا تُنافس على أساس السعر فقط؟
- كيف تصبغ عرضاً مغرياً لسوقك المُستهدفة؟
- أمثلة عن بعض العناوين الإعلانيّة الأكثر نجاحاً في التاريخ.
- كيف تدخّل عقول زبائنك المحتملين وتُشارك في الحوار الجاري هناك.
- كيف تُسمّي عملك أو منتجك أو خدمتك بطريقة فعّالة.

صياغة رسالتك⁹

صدفةٌ تنتظر الوقوع

أُمضي وقتًا طويلاً باحثًا في الأشكال المتنوعة للإعلام المحلي والوطني - ليس بهدف إيجاد مقالاتٍ، بل بهدف مشاهدة الإعلانات. وحيث إنني فعلتُ ذلك على مدى سنواتٍ عدَّة، بتوقعاتٍ ضئيلة، فأنا مذهولٌ من مدى الملل الذي تحمُّله الإعلانات، ومدى تشابهها وعدم جدواها. والهدر الموجود هائلٌ جدًّا - هدرٌ في المال وفي الفرص.

ويمكنك تلخيص بنية مُعظم إعلانات الشركات الصغيرة كالآتي:

اسم الشركة

شعارها

قائمةٌ طويلة من الخدمات المُقدَّمة

ادِّعاءات بتقديم أفضل خدمة أو مُنتج

عرض بتقديم "عرضٍ سعرٍ مجاني"

معلومات الاتصال

فهي بصورة أساسية الاسم والتصنيف ورقمٌ مُتسلسل. ومن ثمَّ يأملون ويُصلُّون أن يظهرَ في وقتٍ بثَّ الإعلان تحديدًا زبونٌ مُحتملٌ بحاجةٍ ماسَّة إلى منتجهم أو خدمتهم، ويقرَّر الشراء. وهذا ما أُطلق عليه اسم "التسويق بالصدفة" (Marketing by Accident). أن يكونَ هناك زبونٌ مُحتملٌ في الإعلان والزمان الصحيحين هو صدفةٌ سعيدةٌ تؤدي إلى البيع.

ولو لم تقع هذه "الصدفة"، لما توجَّه أحدٌ إلى الإعلان. وما دامت تقع تلك الصدفة، فهناك بيعٌ عشوائيٌّ للزبون الذي يستدرجه هذا النوع من الإعلانات. وهذا يُعذِّب أصحاب الشركات حتَّى الموت؛ لأنَّ الإعلان يتسبَّب في خسارتهم للمال، ويخشون عدم تنفيذه؛ لأنَّ بعض المكاسب الضئيلة تحقَّقت بواسطته، وربما تزدادُ المكاسبُ في الأسبوع المقبل بتحقيق صفقة البيع الكبيرة التي يأملون بها.

وكأنَّها هذه الشركات تشتري ورقة "يانصيب" أسبوعيًا بعد أسبوع، وتأمل أن تربح الجائزة الكبرى. لكنَّ الأمرَ ينتهي في معظم الأحيان بأن تربحَ المالَ الجهة المنظمة للسحب. وأحيانًا، يربحون بعض الجوائز الصغيرة مقابل المبلغ الذي يستثمرونه، وهي جوائزُ ترفعُ آمالهم وتُشجِّعهم على الاستمرار.

حان الوقت للبدء بالتسويق المقصود، حيث يُنظر إلى الإعلان على أنه آلة شراء يمكن توقع نتائجها والقيمة الناتجة منها، لا على أنه “سحب يانصيب” نتائجه عشوائية واحتمالاته ضئيلة (تكاد تكون موجّهة ضدك).

وللبدء بالتسويق المقصود علينا النظر إلى عاملين غاية في الأهمية:

4. ما الهدف من وراء إعلانك؟

5. ما الذي يُركّز عليه إعلانك؟

عندما أسأل أصحاب الأعمال عن الهدف من وراء إعلاناتهم، فغالبًا ما أتلقّى قائمة بالإجابات مثل:

- بناء العلامة
- إشهار اسمي عند الزبائن
- تعريف الناس بمنتجاتي وخدماتي
- البيع
- حث الناس على طلب عرض سعر

كل ما سبق أهدافٌ مختلفةٌ تمامًا، ولا يمكنك بتاتًا تحقيقها في إعلان واحد.

وفي الشركات الصغيرة العادية، يحاولون الحصول على أكبر قدر من التأثير مقابل كل قرش يدفعونه. ولكن لدى محاولتهم تحقيق الكثير، ينتهي بهم الأمر بعدم إحراز أي من أهدافهم.

وقاعدتي الأساسية هي إعلان واحد، هدف واحد. وإن كان هنالك شيء في الإعلان يُنقص من هذا، فيجب التخلص منه. ويشمل ذلك الأمور المقدّسة لديك مثل اسم الشركة وشعارها. والحيز المخصّص للإعلان ذو قيمة عالية، وهذه الأمور قد تشغل حيزًا أساسيًا في مساحة إعلانك. وفي معظم الأحيان، تنتقص من الرسالة التي تؤدّي إصالتها عوضًا عن تحسينها.

وبدّل محاولتك البيع مباشرةً بواسطة إعلانك، يمكنك دعوة الزبائن المحتملين إلى التعبير عن رغبتهم. وهذا سيقلّل المقاومة، وسيُساعد على بناء قاعدة بيانات تسويقية – وهي إحدى أهمّ الأصول في شركتك.

وما إن يتّضح هدفك، حتّى يكون عليك أن توصله إلى جمهورك. ما الذي تريد منهم أن يفعلوه بعد ذلك؟ هل يتصلون برقم الشركة المجاني للطلب؟ هل عليهم زيارة الموقع الإلكتروني لطلب عينة مجانية؟ هل عليهم طلب تقرير مجاني؟ يجب أن يكون لديك دعوة واضحة للتجاوب العملي – لا أن يكون هدفك شيئًا خجولًا وغامضًا مثل “لا تتردّد بالاتّصال بنا”.

عليك أن تكون واضحًا بما عليهم أن يفعلوه في الخطوة المقبلة وما سيحصلون عليه في المقابل. إلى جانب ذلك أعطهم وسائل عدة ليتمكنوا من التجاوب. مثلاً، إن كانت الدعوة للتجاوب العملي هي شراء المنتج، فأعطهم إمكانية طلب المنتج عبر الإنترنت أو بالاتصال الهاتفي. فالناس مختلفون، ويختلفون في تفضيلاتهم لأساليب التواصل. امنحهم طرقاً عدة للاستجابة بحيث يختارون أكثر الوسائل المريحة لهم.

هل سبق أن دُعيتَ إلى حفل أو تجمع وأمضيت الليلة بجانب شخص يتكلم عن نفسه فقط؟ سيصبح الوضع مملاً سريعاً: تستمر في الابتسام المصطنع، وتهز رأسك موافقاً بأدب، إلا أن تفكيرك يكون في مكان آخر، حيث تبدأ بسماع صوت في داخلك يقول: “هيا نخرج من هنا”.

وبصورة مشابهة، تُركّز معظم إعلانات الشركات الصغيرة على ما هو داخلي. وعوضاً عن مخاطبة حاجات الزبائن المحتملين ومشكلاتهم، فإنها تركّز على تعظيم الذات: الشعار البارز واسم الشركة، ولائحة الخدمات، والادعاءات بأنهم الأوائل في تقديم المنتجات أو الخدمات. كل هذا كمن يصيح: “انظروا إليّ”.

لسوء الحظ، أنت في سوق مزدحمة، وعندما يصبح الجميع: “انظروا إليّ” في الوقت نفسه، يصبح ذلك ضجيجاً مربكاً. في المقابل، يركّز تسويق الردّ المباشر كثيراً على حاجات أفراد السوق المستهدفة وأفكارهم ومشاعرهم. وبهذا، فأنت تدخل الحوار الدائر في عقل الزبون المثالي المحتمل. ستتجاوب بصورة أفضل معه، وسيتميّز إعلانك عن ٩٩٪ من الإعلانات التي تصيح وتكلم عن ذاتها.

لا تكن الإعلان الذي يُشبه ذلك الشخص في الحفل، الذي ظلّ يتكلم عن ذاته طوال الوقت، في حين أن من يستمع إليه استمرّ في النظر إلى المخرج. كذلك، لا تدع شيئاً للصدفة، بل حدّد تماماً ما تريد تحقيقه من إعلانك والفعل المحدّد الذي تريده من زبائنك المحتملين.

تطوير عرض فريد للبيع

ليس لدى الكثير من الأعمال الصغيرة سببٌ للوجود. انزع الاسم والشعار من موقعهم الإلكتروني وموادهم التسويقية، ولن تستطيع تمييزهم. يمكن أن يكونوا أيّ مشروع آخر في الفئة نفسها. وهدفهم الوحيد للوجود هو النجاة ودفع فواتير المالك الذي يكافح للنجاة.

ومن منظور الزبائن، لا يوجد ما يدعوهم لأن يشتروا منهم، وجُلّ مبيعاتهم تأتي فقط من حقيقة أنّهم موجودون. وتوجد أعمالٌ عدة كهذه في سوق بيع التجزئة. والمبيعات الوحيدة التي يُحقّقونها هي مبيعات عشوائية. لا أحد يبحث عنهم. ولا أحد يرغب في ما يعرضونه بصورة مقصودة. وإذا لم يكونوا موجودين أصلاً، فلن يفتقدتهم أحد. تلك هي الحقيقة المرة.

تكمّن المشكلة أن هذه الأعمال هي من نوع “وأنا أيضاً”. كيف قرّروا السعر؟ كيف قرّروا المنتج؟ كيف

قرروا نوع التسويق؟ الإجابة عادةً هي أنهم نظروا إلى أقرب مُنافس لهم، وقلّدوا كلّ شيء، أو ربّما غيّروا شيئاً ما. لا تفهمني خطأً، لا ضير في تقليد شيءٍ ناجح، بل إنّ هذا يُعدُّ أمراً ذكياً. لكنّ المنافس الذي يُقلّدونه موجودٌ في القارب ذاته، وهو يُكافح ليربح فرص البيع دون تقديم ما يدفع الزبائن إلى الشراء منه. لقد استندوا في أهمّ قرارات عملهم على التخمينات وتقليد مُنافسهم الأقلّ أداءً. كالأعمى الذي يتودّ أعمى.

بعد وقتٍ قصير من تعذيب أنفسهم حتّى الموت - بكسبهم من المال ما يكفي للنجاة، لا ما يكفي لأداء عمل جيّد - تقرّر أعمال عدّة أخيراً أن "تُجرّب التسويق". فيبدأون بتسويق أعمال "أنا أيضاً"، برسالة "أنا أيضاً" المملّة نفسها. وكما هو متوقّع، لا شيء ينجح. وأيُّ أرباح إضافية تتحقّق من مبيعاتهم الإضافيّة لا تسدّد تكاليفهم التسويقية.

هذه هي الحقيقة: احتماليّة أن تُوازن تسويقك توازناً مثاليّاً - ملائمة الرسالة والسوق وأداة الاتّصال - من المرّة الأولى هي أمرٌ شبه مستحيل. فحتّى أكثر المسوّقين خبرةً سيقولون لك إنّ من الصّعب أن تُحقّق العلامة الكاملة من المرّة الأولى. فالأمر يحتاج إلى محاولاتٍ عدّة. وحتّى تستطيع ملائمة الرسالة والسوق وأداة الاتّصال بصورة صحيحة، عليك بالتّجريب والقياس والتعديل.

ولا يملك هؤلاء الوقت والمال والجهد للقيام بذلك بصورة صحيحة. والأسوأ من هذا أيضاً أنّه بعرض مثل "أنا أيضاً" لا يكون لديهم أيُّ أمل.

فكّر في التسويق على أنّه مُكبّر. وإليك هذا المثل. تُخبر شخصاً ما بما تفعله فلا يتحمّس، ثمّ تحاول أن تُخبر عشرة أشخاص، فلا يتحمّسون أيضاً. إذا كبرت هذه الرسالة بواسطة التسويق وأخبرت ١٠.٠٠٠ شخص، ما الذي يدعوك للاعتقاد أنّ النتيجة ستتغيّر؟

إذا لم يكن من الواضح في ذهنك سبب وجود مشروعك، ولماذا قد يشتري منك الناس بدل الشراء من أقرب مُنافسك، فالتسويق سيكون كالمعركة صعوداً وأنت في أسفل التلّ.

يجب أن تُطوّر عرضك الفريد للبيع (Unique Selling Proposition). وهنا يشعر الكثير بالعجز. فيقولون شيئاً ما من قبيل: "أنا أبيع القهوة، وليس هناك ما هو فريدٌ في هذا".

حقاً؟ لم لا نشترى جميعنا قهوتنا من سشن إلزن (Eleven-7) مقابل دولارٍ واحد؟ لماذا نصطفُ لنُنفقَ ٤ أو ٥ دولارات لشراء القهوة من مكانٍ آخر؟ فكّر في الأمر. عادة ما تدفع أكثر بنسبة ٤٠٪ أو ٥٠٪ لأجل السلعة نفسها.

فكّر في الماء - إحدى أكثر السلع وفرةً على الأرض. عند شرائك لهذه السلعة من متجرٍ صغير أو من آلة البيع، فأنت تدفع بسعادة أكثر بألفي مرّة سعر المياه مقارنةً بسعر الماء من صنوبر المنزل.

أترى كيف أنّ السلعة في المثالين لم تتغيّر، لكنّ الأحوال والأُمور حول السلعة هي ما تغيّر، أم أنّ الأمر يكمنُ في طريقة التغليف والتوصيل؟

إنّ الهدف الأساسيّ من عرضك الفريد هو الإجابة عن السؤال الآتي: لماذا يجب أن أشتري منك بدلّ الشراء من أقرب مُنافسك؟

اختبارٌ جيّد آخر هو هذا: إذا أزلت اسمَ الشركة وشعارها من الموقع الإلكترونيّ، أيستطيع الناس تمييزك أم أنّك تشبه آيةَ شركةٍ أخرى في قطاعك؟

الخطأ المعتاد الذي يرتكبه الناس عند تطوير العرض الفريد للبيع هو أن يقولوا إنّ "الجودة" أو "الخدمة الرائعة" هي عرضهم الفريد. وهناك خطأان في هذا:

1. الجودة والخدمة الرائعتين هما توقّعات؛ فهما جزءٌ من الممارسات الحسنة في الأعمال، وليس شيئاً فريداً.
2. يكتشف الناس جودتك وخدمتك الفريدة بعد الشراء. في حين يجب أن يُصمّم العرض الفريد للبيع ليجذب الزبائن المحتملين قبل أن يشتروا.

سوف تعرف أنّك تسوّق أعمالك كأنّها سلعة عندما يبدأ الزبائن المحتملون الحديث بسؤالك عن السعر. إنّ تموضعك بوصفك سلعة، ومن ثمّ شراء مُنتجاتك على أساس السعر، هو تموضعٌ مريعٌ لمشروع صغير. فهو يسحقُ الرُّوح، وهذا السباق نحو الهاوية محكومٌ بنهايةٍ عنوانها الدُموع.

والحلُّ هو أن تطوّر عرضاً فريداً للبيع - عرضاً يجعل تموضعك مختلفاً، ويُجبرُ زبائنك المحتملين على وضعك في مقارنة غير متكافئة (لمصلحتك) بمنافسك.

إذا كانت المقارنة متكافئةً لأحد الأنواع، فحتماً سيكون السعر هو الأساس، وعندها ستكون في خسران. فهناك دائماً مَنْ هو مستعدٌّ للبيع بسعر أقلّ من سعرك.

لا جديد تحت الشمس

هناك القليل جدّاً من الأعمال أو المُنتجات متفرّد حقّاً، لذلك فالسؤال الدائم هو: "إذا لم يكن هناك ما هو مميّز في مشروعِي، فكيف سأطوّر عرضاً فريداً؟".

هناك سؤالان أطرحهما على عملائي عند مساعدتهم على تطوير عرضٍ فريد. والإجابة عن هذين السؤالين هما طريقك لنجاح عملك تسويقياً ومالياً.

والسؤالان اللذان يجب أن تطرحهما على نفسك والإجابة عنهما:

1. لماذا يجب أن يشتروا؟

2. لماذا يجب أن يشتروا مني؟

يجب أن تكون هناك إجابة واضحة ومحددة وكمية عن هذين السؤالين. وليس مجرد أحلام فارغة مثل "نحن الأفضل" أو "لدينا أفضل جودة".

ما الميزة التي تعرضها؟ ليس بالضرورة أن تكون الميزة في المنتج. في الحقيقة، من العدل القول إن هناك عددًا قليلًا جدًا من المنتجات الفريدة. وقد يكون التفرد بالطريقة التي تُغلّفها أو بطريقة توصيلها أو الدعم المقدم أو حتى طريقة بيعها.

عليك أن توضح ما تقوم به بطريقة ما بحيث يقطع الزبائن الشارع ليشترؤا منك حتى لو كان منافسك أمامهم مباشرة.

إذا أدت ذلك جيدًا، فقد تجد الزبائن يصطفون في طوابير ليلاً ليشترؤا منك بدل الشراء من منافسك. هذا ما يحدث حريفًا مع منتجات أبل (Apple).



الوصول إلى عقل زبائنك المحتملين

نريد الوصول إلى عقل زبائننا المحتملين. ما الذي يُريدونه حقًا؟ نادرًا ما يكون الجواب هو ما تبيعه، بل هو النتيجة التي يختبرونها نتيجة ما تبيعه. قد يبدو الفرق دقيقًا، لكنه هائل في الواقع.

مثلاً، يختلف كثيراً من يشتري ساعة لقاء ٥٠ دولاراً عن شخص يشتري ساعة لقاء ٥٠ ألف دولار. ففي الحالة الثانية، يشتري هذا الشخص المكانة والفخامة والتفرد. بالتأكيد، يريد أيضاً لمعرفة الوقت، كمن يشتري ساعة لقاء ٥٠ دولاراً، لكن لا يمكن أن يكون هذا دافعه الأساسي.

وعليه، لدخول عقل الزبائن المحتملين، يجب اكتشاف النتيجة التي يشترونها حقاً. وعندما تفهم هذا، تستطيع حينها صياغة عرضك الفريد للبيع بناءً على النتيجة التي يُريد زبائنك المحتملون الوصول إليها. مثلاً، إذا كنت مطبعة، فأنت في سوق السلع. عليك الخروج من سوق السلع بأسرع ما يمكن. ولا أعني بذلك الخروج من القطاع، بل عليك أن تُغيّر تموضعك.

توقّف عن بيع بطاقات الأعمال (Business Cards) والنشرات الإعلانية والطباعة، وابدأ بطرح أسئلة مثل: “لماذا تشتري من مطبعة؟ ما الذي تُريد تحقيقه؟” لا يريد الزبائن المحتملون بطاقات أعمال ونشرات إعلانية، بل يريدون ما يعتقدون أن بطاقات الأعمال والنشرات الإعلانية تفعله لأعمالهم.

لذا، يمكنك أن تجلس معهم وتقول: “ما الذي تُريدون تحقيقه؟ لنراجع معاً خدمات الطباعة، ونقيّم كلّ ما تُريدون استخدام الطباعة من أجله”. وعندما تأخذهم في هذه العملية، يمكنك أن تتقاضى أتعاباً لقاء مراجعة خدمات الطباعة. ثم، إذا أوكلوا إليك أعمال الطباعة، يمكنك أن تضع رسوم استشارات المراجعة ضمن رسوم الطباعة. بهذه الطريقة لم يعد تموضعك هو المطبعة فقط. فهم يرونك الآن الناصح محل الثقة لتلبية حاجاتهم.

إذا أربكتهم فستخسرهم

يجب أن تفهم أن لدى زبائنك المحتملين أصلاً ثلاثة خيارات:

1. الشراء منك.
2. الشراء من منافسك.
3. عدم الشراء أصلاً.

ربما تظن أن منافسك هم المشكلة الأكبر، غير أن الحقيقة هي أن مشكلتك الأكبر قد تكون هي محاربة الجمود. ومن ثم، عليك أولاً الإجابة عن سؤال: “لماذا عليهم أن يشتروا؟” ثم السؤال: “لماذا عليهم أن يشتروا مني؟”.

نحن نعيش في زمن أجيال المراسلات السريعة الذين عليهم التعامل مع آلاف الرسائل كلّ يوم. لذا فإن أهمية صياغة رسالة سريعة الفهم والتأثير هي اليوم أكثر من أيّ عصر مضى.

هل يمكنك تفسير منتجك والفوائد المميّزة التي يقدّمها بصياغة جملة قصيرة؟
عليك فهم مبدأ مهمّ جدّاً: الإرباك يؤدّي إلى ضياع المبيعات، لا سيّما إذا كان منتجك معقّداً. يظنّ الكثير من أصحاب الأعمال - خطأً - أنّ الزبون المرتبك سيبحث عن إيضاح ويتّصل بك ليعرف المزيد من المعلومات. ولا شيء أبعد عن الحقيقة من هذا. إذا أربكتهم فستخسرهم.
لدى الناس خيارات عدّة والكثير من المعلومات التي تصل إليهم باستمرار، وقلّما يُحفّزون للخوض في رسالة مُربكة.

كيف تكون استثنائياً عندما تبيع سلعة ما

كيف يمكنك تقاضي أسعار أعلى لمنتجاتك وخدماتك، وتجعل زبائنك في الوقت نفسه يشكرونك على هذا؟ باختصار، يجب أن تكون استثنائياً.

عند إعطاء هذه الإجابة، فأول ما يقوم به كثير من أصحاب الأعمال هو التمتمة بشيء من قبيل: "ما أسهل الكلام!"؛ لأنّ كلمة استثنائيّ قد تُثير تحيّل بعض الأشخاص أن تكون مبدعاً أو مميّزاً بصورة لا تُضاهى - أمرٌ يفعلُه فقط أولئك الموهوبون جدّاً.

يقول مالك المقهى: "يا رجل، أنا أبيع القهوة فقط. كيف يمكن أن أكون استثنائياً؟" ويثير هذا سؤالاً شائعاً: كيف يمكن أن تكون استثنائياً عندما تبيع سلعة ما؟
فلننظر إلى بعض الأمثلة.

عندما أتكلّم عن كونك استثنائياً، فلا أقصد بالضرورة أن يكون منتجك أو خدمتك فريدين. بل بعيداً عن ذلك، من الخطر أن تكون فريداً؛ فالتفرّد هنا هو مكانٌ مُكلّفٌ وصعبٌ. لكنّ عليك أن تكون مُختلفاً. كيف لصاحب مقهى أن يكون مُختلفاً؟ انظر إلى هذه الأمثلة:



ما التكلفة الزائدة للمقهى لتقديم الفن مع القهوة؟ شيءٌ لا يُذكرُ على ما أعتقد. ربّما بعض التدريب مُعدّ القهوة، وقليلًا من الوقت لكل فنجان.

لكن كم شخصًا سيخبر الزبائن؟ والأفضل، كم شخصًا سيصطحبون معهم إلى ذلك المقهى؟ هل في وسع صاحب هذا المقهى تقاضي ٥٠ سنتًا إضافية مقارنةً بالمقهى المجاور؟ بكلّ تأكيد.

وتلك ٥٠ سنتًا من الربح الصافي مَضروبةً في آلاف الفناجين في السنة، تُضافُ إلى النتيجة النهائية. والسؤال: هل المنتج فريد؟ كلاً، ليس فريدًا بتاتًا. هو فقط مُختلف قليلًا، لكنّه مُختلف بما يكفي ليكون استثنائيًا.

وإليكم مثالًا آخر. ترسلُ معظم مواقع التجارة الإلكترونية بريدًا إلكترونيًا يتضمّنُ إشعارًا بإتمام عملية الشراء عند الشراء منهم، شيءٌ من قبيل: “جرى شحن طلبك. الرجاء إعلامنا في حال عدم وصوله. شكرًا

لتعاملك معنا”.

لكن ألقِ نظرة على ما تقوم به سي. دي. بيبي (CD Baby) لابتكار تجربة استثنائية لزبائننا تقدّم فيها فرصة للتسويق الفيروسيّ (Viral Marketing) لنفسها، بدلَ إشعار البريد الإلكترونيّ المملّ:

“أخَذَ قُرْصُكَ المدمجَ بكلّ عناية من أرفف سي. دي. بيبي باستخدام قفّازات معقّمة ووُضِعَ في وسادةٍ حريريّة. فريقٌ من ٥٠ عاملاً تَفَحَّصوه ولمعوه ليتحقّقوا بأنّه في أحسن حال لدى إرساله إليك.

خبير التغليف لدينا من اليابان أضاءَ شمعةً، فحلَّ السكون على الجميع في أثناء وضع قرصك المدمج في أنقى صندوقٍ مُذهَّبٍ يمكن شراؤه يومًا.

لقد حظينا جميعًا باحتفالٍ رائعٍ بعد ذلك، وقد سار موكب الاحتفال في الشوارع وُصُولًا إلى مكتب البريد، حيث لُوِّحَت المدينة بأكملها للطائرة الخاصّة التي تحمل طردك البريديّ في هذا اليوم، الجمعة، السادس من شهر حزيران: «مع السلامة!».

أتمنّى أن تكون قد أمضيت وقتًا رائعًا في أثناء تسوّفك من سي. دي. بيبي. من جهتنا لقد استمتعنا كثيرًا، وصورتك مُعلّقة على الحائط لدينا بوصفك «أفضل زبون لهذا العام». نشعر جميعًا بالإرهاق، لكننا ننتظر بفارغ الصبر أن تعود مرّةً أخرى إلى موقعنا: (CDBABY.COM)”.
لقد جرى تناقلُ هذا الإشعار بالبريد الإلكترونيّ آلاف المرات، ورُفِعَ إلى عدد لا يُحصى من المدوّنات والمواقع الإلكترونيّة. ديريك سايفرز (Derek Sivers)، مؤسّس سي. دي. بيبي، يعزو توليد الآلاف من الزبائن الجُدُد إلى هذا الإشعار الاستثنائيّ.

مجدّدًا، ليس هناك ما هو فريدٌ في ما يخصّ المنتج، لكنّ تحويل الشيء الاعتياديّ المُملّ يرسمُ ابتسامةً على وجه الزبون، ويولّدُ فرصة تسويق فيروسيّ للأعمال.

ننتقلُ الآن إلى مثَلٍ آخرٍ من قطاع شديد المنافسة - إلكترونيّات الأفراد:

عندما أصدرت أبل مشغّل الموسيقى الأسطوريّ، الآيپود (iPod)، كان في وسعهم الحديث بشأن السّعة التي تبلغ خمسة غيغابايت، أو عن المواصفات التقنيّة الأخرى، مثل بقيّة مُصنّعي مُشغّلات الموسيقى في ذلك العصر. لكنّهم رَوّجوه بصورة مختلفة. كيف؟

“١٠٠٠ أغنية في جييك”.

عبقريّ! قد لا تعني ٥ غيغابايت شيئًا للكثير من الزبائن، ولن يهتمّ كثيرون بالمصطلحات التقنيّة كذلك، أمّا قول: “١٠٠٠ أغنية في جييك”، فيمكن أن يفهمه الجميع فورًا، مع إدراك الفوائد من هذا العرض.

لم يكن الآيود أول مُشغِّلٍ موسيقياً محمولٍ في السوق، بل لم يكن الأفضل حتّى، لكنّه كان الأكثر نجاحاً؛ لأنّ القائمين عليه امتلكوا القدرة على إيصال أسباب الشراء.

لاحظ أنّ المنتجَ الفعليّ في الأمثلة الثلاثة السابقة هو سلعةٌ، وما جعل المنتجَ استثنائياً هو أمرٌ هامشيٌّ تماماً، وليس في صلبِ ما تشتريه.

غير أنّ البائع يستطيع فعلياً التحكُّم في سعرٍ أعلى؛ لأنّه يبيعُ تجربةً استثنائيةً. المثير أنّ الزبائن ليس فقط يدفعون سعراً أعلى وهم راضون، بل يُكافئون البائع أيضاً بمساعدته على نشر الرسالة عن منتجاته وخدماته. لماذا؟ لأننا جميعاً نرغبُ في مشاركة الأمور والتجارب الاستثنائية.

ما الأمرُ الاستثنائيّ الذي يُمكنك أن تقومَ به في عملك؟ سيكونُ لوضوحك نُجاةٌ هذا الأمرُ أثرٌ بالغٌ في نجاح عملك.

السعر الأقل

أحياناً ما أطرحُ السؤال الآتي: “ألا يُمكن أن يكون العرض الفريد للبيع هو السعر الأقل؟” بالتأكيد، لكن هل يُمكنك أن تضمنَ بأنّ كلّ ما تبيعه سيكون أقلَّ سعراً من مُنافسيك، بما في ذلك الشركات العملاقة مثل كوستكو (Costco) وولمرت (Walmart)؟ أستبعد ذلك.

أحياناً لا يكون العرض الفريد للبيع الذي يعدّ بالسعر الأقلّ على المنتجات نفسها، عرضاً جاذباً. في الواقع، إن كان عملك مشروعاً متوسطاً أو صغيراً، فلا يُمكنك هزيمة الشركات التي تقدّم التخفيضات في لعبة السعر الأقلّ.

فلنُقل الحقيقة: بتقاضيك أسعاراً أعلى، أنت تجذبُ نوعيةً أفضلَ من الزبائن. وعلى خلاف المتوقع، غالباً ما يعاني المرء أقلّ من زبائن المستوى الأعلى (اقتصادياً) مقارنةً بزبائن المستوى المُنخفض. لقد شاهدتُ هذا في أعمال عدّة في مُختلف القطاعات (بالتأكيد لكلّ قاعدة شواذ).

الخيار الأفضل من تقديم التخفيضات هو أن تزيد قيمة العرض. ربّط المنتجات بمكافآت وإضافة خدمات وتخصيص الحلّ هي جميعاً أساليبٌ تستطيع بها إضافة قيمة حقيقية إلى زبونك وقد تكلفك القليل فحسب. ويساعدك هذا أيضاً على صياغة المقارنة المهمة للأصناف المختلفة التي ستخرجك من لعبة السِّلَع.

لا تكره اللاعب، بل اكره اللعبة. لذا، مهما بدت لعبة السعر مُغريةً، فلا تدخل فيها. طوّر من عرضك الفريد للبيع، والتزم توفير المنتجات بناءً على هذا العرض، واجعل من تتعامل معهم يلعبون لعبتك ضمن شروطك أنت.

عليك إعداد "خطاب المصعد"

إنَّ قدرتك، أنت صاحب المشروع، على إيصال فكرة المشكلات التي تحلُّها باختصار هو فنُّ حقيقيّ، لا سيَّما إذا كُنْتَ في عملٍ مُعقَّد.

وهناك طريقة رائعة للخروج بزبدة عرضك الفريد للبيع، وهي صياغة "خطاب المصعد".

خطاب المصعد هو مُلخَّصٌ مُقتَضَبٌ جرى التدرُّب عليه جيِّداً لعملك وقيمتك المقدَّمة، بحيث تتمكَّن من تقديمه في أثناء رحلةٍ للمصعد، أي ما بين ٣٠ و ٩٠ ثانية.

أجل، قد يكون هذا مُبالغاً به، لكنَّه قد يكون مُفيداً جدًّا لإيضاح رسالتك والعرض الفريد لبيعك. سيكون لهذا قيمة عظمى عندما تصل إلى صياغة العرض المقدَّم، والذي ستتناوَلُه قريباً.

إنَّ الثواني الثلاثين التي تلي السؤال: "ماذا تفعل في عمَلِك؟" هي من أكثر الفرص التسويقية المهدورة. تتمحورُ الإجابة دائماً حول الذات، وتكون مُبهمةً وغير مُختصرة.

عادةً يردُّ كثيرون هنا بأعلى لقبٍ يُمكن لهم أن يُطلقوه على أنفسهم، وكأنَّهم يشعرون بأنَّ حُكم المُستفسر سيعتمد على تلك الإجابة. "أنا فنِّي إدارة المُخلفات"، كان هذا ردَّ عامل النظافة.

مرَّةً سألتُ سيِّدةً عن طبيعة عملها، فأجابت: "أنا مسؤولةٌ بناءً فعاليات". لم أفهم شيئاً، فتابعتُ الاستفسارَ حتَّى تبيَّن لي أنَّها تنظِّمُ عمليةَ جلوس المشاركين في الاحتفالات والمناسبات الكبرى في الاستادات.

صحيحٌ أنَّ بعض الناس السطحيين قد يحكمون على قيمة شخصٍ ما من مُسمَّاهم الوظيفيِّ أو مجال العمل، لكنَّ هناك طريقةً أفضل بكثيرٍ للردِّ على سؤال كهذا- طريقةً لا تحتاج إلى الإغارة على المعجم لتضخيم ما تعمله أو تضيفي عليه صبغةً من الغموض.

في المرَّة المقبلة التي يسألك فيها أحدُهم عن عملك، فهذه إشارة لتقدِّم "خطاب المصعد"، وهي فرصةٌ مثاليةٌ لتنقلَ رسالتك التسويقية باستمرارٍ، وفي مُختلف الأوضاع.

لا شك بأنَّك لا ترغب في أن تبدو كمندوبٍ مبيعاتٍ انتهازيٍّ وبغيضٍ، لذا من المهمَّ أن تبني خطاب المصعد بطريقة مناسبة. معظم خطابات المصعد تُعاني المشكلة نفسها المتمثلة في المسمَّيات الوظيفية المضخَّمة. فترك المُستمع حائراً أو مُفكِّراً "مَن هذا المتغطرس؟" عوضاً عن التأثير المقصود، أي إثارة إعجابهم.

كثيراً ما يركِّز التسويق السيِّئ على المنتج أو الذات، أمَّا التسويق الجيِّد، ولا سيَّما تسويق الردِّ المباشر، فيركِّز دوماً على الزبون أو المشكلة/الحل، وهذا تماماً ما نريد أن يكون عليه خطاب المصعد الذي نُعدُّه. نريد أن يتذكَّرونا

ويتذكروا المشكلة التي نقدّم حلًّا لها، لا أن نُثير إعجاب الآخرين بالمسمّيات أو المناصب غير المفهومة. وهكذا يأخذ التسويق الذكيّ الزبون المُحتَمَل في رحلة تشمل المشكلة والحلّ والدليل أيضًا. يجب ألاّ يختلف خطابُ المِصعد عن هذا.

كيف إذاً ستوصل هذه المكونات الثلاثة بصورة فعّالة في غضون ٣٠ ثانية؟ المُعادلة المُثلّي في رأيي هي:

هل نعلم [المشكلة]؟ عملنا هو [الحلّ]. وفي الحقيقة، [الدليل].

إليك بعض الأمثلة:

مبيعات التأمين: “هل تعلم أنّ معظم الناس قلّمًا يراجعون تغطية التأمين عندما تتغيّر أوضاعهم؟ ما نعمله هو منحهم راحة البال بأن أضمنَ تحديثَ تغطيتهم التأمينيّة بحسب أوضاعهم الحاليّة. في الحقيقة، في الأسبوع الماضي، تعرّض عميلٌ عندي للسرقة، لكنّه استطاع استرجاع القيمة الكاملة لما خسر؛ لأنّ تأمينه كان مُحدّثًا.”

الهندسة الكهربائيّة: “هل تعلم كيف تُسبّب انقطاعات الكهرباء تعطيلًا للأنظمة المهمّة في الشركات الكبرى؟ عملي هو تركيب أنظمة احتياطية للطاقة للشركات كي تعتمد عليها لضمان تزويد مستمرّ للكهرباء في عمليّاتهم. في الحقيقة، ركبْتُ نظامًا في بنك (كذا)، وبذلك ظلّ نظامُهم يعملُ دون انقطاع منذ تركيب النظام.”

تطوير موقع إلكترونيّ: “هل تعلم أنّ معظم المواقع الإلكترونيّة للشركات قديمةٌ جدًّا؟ أنا أعمل على تنزيل برنامج للشركات لتسهيل عمليّة تحديث محتوى المواقع، دون الحاجة لأنْ تدفعَ لمصمّم مواقع في كلّ مرّة. في الحقيقة، لقد عملت منذ وقتٍ قريب على تنزيل البرنامج لأحد عملائي، وقد تمكّن من توفير مبلغ ٢٠٠٠ دولار سنويًّا من تكاليف تصميم الموقع الإلكترونيّ.”

ذلك يمكن أن يُعطيك مُعادلة يُعتمد عليها لدى صياغة خطاب المِصعد بحيث يكون التركيز على الزبون/ المشكلة، وليس عليك/ مُنتجك.

صياغة عرضك المقدّم

هذا الجزء حاسمٌ فعلاً، وهنا يُصبح الكثير من الناس كسالى ويعرضون شيئاً مملاً، أو خصماً معيّناً، أو يقلّدون ما يقوم به أقرب مُنافسيهم.

تذكّر، إذا لم تُعطِ سوقك المستهدفة المثاليّة سبباً جاذباً لاختلاف عرضك المقدّم، فسيعودون تلقائيًّا إلى

معيّار السّعر لانتّخاذ قرارهم. ففي نهاية المطاف، إذا كان المزوّد “أ” يبيع تَفَاحًا مُقابل دولارين للكيلوغرام، والمزوّد “ب” يبيع التّفاح ذاته مقابل ثلاثة دولارات للكيلوغرام، فمَن ستشتري في ضوء المعلومات المتاحة؟

يقتضي عملك أن تقدّم عرضًا مثيرًا ومُختلفًا اختلافاً جذرياً عن عرض المنافسين.

هناك سؤالان مهمّان يمكنك التفكير فيهما عند صياغة عرضك المقدّم:

1. بين كلّ المنتجات والخدمات التي تقدّمها، ما الذي تقدّمه بثقة كبيرة؟ مثلاً، إذا كان الاتّفاق أنّك لن تتلقّى أيّة دفعة إلّا إذا حصل العميل على النتائج المرجوة، فما المنتج أو الخدمة اللذين ستعرضهما؟ بصيغة أخرى، ما المشكلات التي يمكنك حلّها بصورة مؤكّدة لفرد في سوقك المستهدفة؟
2. بين كلّ المنتجات والخدمات التي تقدّمها، ما الذي تستمتع أكثر بتقديمه؟

بعض الأسئلة الإضافيّة التي قد تساعدك على صياغة عرضك تتضمّن:

- ما الذي تشتريه فعلاً سوقي المستهدفة؟ مثلاً، لا يشتري الناس تأميناً، بل يشترون راحة البال.
 - ما الفائدة الكبرى التي ستقودُ بها؟
 - ما الكلمات الأفضل المألّنة عاطفياً التي ستلفتُ انتباه هذا السوق وتُبقّيه مُنصِتاً؟
 - ما اعتراضات زبائني المُحتملين؟ كيف سأردُّ عليها؟
 - ما العرض القويّ الذي أستطيع تقديمه (ويشمل ضمناً)؟
 - هل هناك قصّة مثيرة يُمكن أن أرويها؟
 - من يبيع - أيضاً - منتجاً أو خدمة يُشبهان ما لديّ؟ كيف يبيعه؟
 - من حاول من قبل بيع هذه السوق المُستهدفة عرضاً مشابهاً؟ كيف فشل؟
- من أهمّ أسباب فشل الحملات التّسويقيّة هو كسل العرض أو فقره جملة وتفصيلاً، مثلاً عرض غير مثيرٍ مثل تخفيض بنسبة ١٠ أو ١٥٪.

ويُعَدُّ العرض من أهمّ أجزاء العمليّة التّسويقيّة، لذا يجب أن تُخصّصُ له وقتاً وجهداً لبنائه بناءً صحيحاً.

ماذا تُريد سوقي المُستهدفة؟

وضعُ الأمور الصحيحة أمام الناس الخطأ، أو وضعُ الأمور الخطأ أمام الأشخاص الصحيحين هما أحد أوّل الأخطاء في التّسويق التي يرتكبها أصحاب الأعمال.

لذلك فإنَّ أوَّلَ مرَبِّعٍ، وربَّما يكونُ الأهمُّ في “خُطَّةِ تسويق في صفحة واحدة”، يهدف إلى تحديد سوقٍ مستهدفةٍ محدَّدةٍ لجهودك التسويقية.

بعد أن مهَّدنا الأرضية، نريد أن نبني عرضًا مثيِّرًا للاهتمام للسوق المستهدفة - عرضًا يجعلهم يُخرجون النقودَ من محافظهم، ويتميِّز وسط العروض المملَّة والكسلانة من منافسينا.

وأحد أسهل الأساليب لمعرفة ما يريده زبائنك المحتملون هو أن تسألهم ببساطة. ويمكنك إجراء ذلك باستطلاع للرأي، أو بطريقة رسمية وبحثٍ تسويقيٍّ.

وجديرٌ بالملاحظة أنَّ أغلبَ الناس لا يعرفون ما يريدونه إلَّا حينما يواجهون به. أيضًا، عندما يُجيب الناس عن أسئلة استطلاعات الرأي أو البحوث التسويقية فإنَّهم يفعلون ذلك بعقلهم، غير أنَّ الحقيقة هي أنَّ الشراء يجري بالمشاعر ويعلَّل بالعقل. لذا عليك تدعيم السؤال بالملاحظة.

إذا سألت أولئك في سوق السيَّارات الفاخرة عمَّا يريدونه، ستلقَى عادةً أجوبةً عقلانيَّة (غير صحيحة أو نصف صحيحة) كالجودة والموثوقية والراحة. غير أنَّ ما يريدونه في الواقع هو المكانة.

هناك قولٌ يُعزى إلى هنري فورد (Henry Ford)، مخترع السيَّارة، يصفُ ذلك جيِّدًا: “لو سألتُ الناس عمَّا تُريدون، لأجابوني أحصنة أسرع”.

أحد الأساليب التي أنصح بها لعمل بحثٍ للسوق هو تحليل ما يشتريه أفراد سوقك المُستهدفة أو ما يبحثون عنه.

انظر إلى ما هو رائج من المنتجات أو الأسواق على مواقع إلكترونية مثل أمازون (Amazon) وإي. باي (eBay).

تحليل استفسارات محرِّكات البحث مثل “مُخطَّط الكلمات أدوردز” (AdWords Keyword Planner) من غوغل (Google) هو وسيلة ممتازة أيضًا.

أخيرًا، تابع المواضيع الرائجة على وسائل التواصل الاجتماعي، ومواقع أخبار الصناعة. علامٌ يُعلِّق الناس؟ وما الذي يُثيرُ تفاعلهم؟

استخدام هذه الأدوات هو أشبه بالإنصات إلى الوعي العام، وهو يعطي فكرةً جيِّدةً جدًا عمَّا هو مطلوب حاليًّا، وما يتحدَّث الناس به أو يُفكِّرون فيه.

ابتكر عرضًا لا يُقاوم

بعد أن صرَّت تعرف ما تُريده سوقك المُستهدفة، عليك الآن تغليف ذلك وتقديمه بعرضٍ لا يُمكن رفضه.

وإليك بعض العناصر الأساسية في هذا السياق:

القيمة: أولاً عليك أن تفكر: ما الأمر الأكثر قيمة الذي يمكنك عرضه على زبائنك؟ ما النتيجة التي ستأخذهم من النقطة "أ" إلى النقطة "ب" والتي ستجعلك تأخذهم وتحقق ربحاً جيداً؟

هذا فعلاً صُلب الموضوع في العرض المُقدّم.

اللغة: إذا لم تكن عضواً في سوقك المُستهدفة، عليك تعلّم اللغة والمصطلحات المستخدمة في تلك السوق. إذا كنت تباع دراجات بي. أم. أكس (BMX) يجب أن تتكلّم عن "السّير على عجلة واحدة" و"قفزة الأرنب"، لا عن المزايا والفوائد والمواصفات. وإذا كنت تباع مستلزمات رياضة الغولف، فعليك أن تتناول الضربات "الالتفافية" و"الانحنائية" و"المهارة الخاصة بممارسة الغولف".

السبب: عندما يكون لديك عرض رائع، يجب أن تعلّل ذلك. فقد اعتاد الناس الخداع حتّى إنهم يشكّون عندما يتلقون عرضاً قوياً فيه قيمة مرتفعة، ويبحثون عن القلب الخفي في هذا العرض.

لقد اخترت ذلك شخصياً في أحد أعمالي عندما عرضنا خدمة أفضل بكثيرٍ بسعرٍ يكاد يكون نصف سعر منافسينا. ظلّ الناس يتصلون برقم المبيعات ليتحقّقوا من العرض مع أنّه كان موجوداً على موقع الشركة، غير أنّهم كانوا يريدون التحقق: ما الخدعة؟

لا أقترح هنا أن تصنع أسباباً للعرض المُقدّم، بل كنّ مستعدّاً ليكون لديك سببٌ متينٌ عندما تقدّم عرضاً رائعاً. مثلاً، فقد يكون السبب هو التخلص من البضاعة القديمة أو المخزون القديم أو المخزون الفائض، أو نقل المكاتب أو المستودعات.

تراكمُ القيمة: ربّط الكثير من الأمور الإضافية قد يجعل العرض يبدو مجنوناً. وهذه حركة ذكيّة، وقد تغيّر التحوّل تغيّراً جذرياً. في الحقيقة، أنا أشجّع على جعل الأمور الإضافية أكثر قيمة من العرض الأساسي إن كان ذلك ممكناً. فمن يصمّمون الإعلانات المعلوماتية (Infomercials) يُتقنون ذلك، فيقولون: "سنضاعف لك العرض"؛ "ليس هذا كلّ شيء"..." وغير ذلك.

زيادة المبيعات: عندما يكون زبونك المحتمل متحمّساً، وتستحوذ عليه عقلية الشراء، فهذا هو الوقت المناسب لعرض تكميليٍّ لمنتج أو خدمة. وهذه الفرصة الملائمة كي تُلحق منتجاً بهامشٍ ربحيٍّ مرتفع، حتّى وإن كان المنتج الأساسي ذا هامشٍ ربحيٍّ مُنخفض. إنّها البطاطا المقلية مع البرغر، أو تمديد الكفالة، أو تدعيم السيارة ضدّ الصدأ. فهذه تُعطي للزبون القيمة المُضافة، وتُعطيك مزيداً من الربح في كلّ عملية تجارية.

خُطة الدفع: هذه المسألة مهمّة للمواد ذات السعر المُرتفع، وقد تُحدّد إمّا امتناع الزبون وذهابه بعيداً، وإمّا

إتمام عملية البيع.

لو كانت تكلفة شيء ما ٥.٠٠٠ دولار، فعرضه على ١٢ دفعة سهلة تبلغ كل منها ٤٩٥ دولارًا سيجعل السعر أشبه بحبة دواء سهلة البلع. عادةً ما يفكر الناس في مصاريفهم شهريًا، و٤٩٥ دولارًا شهريًا تبدو أسهل من ٥٠٠٠ دولار دفعة واحدة.

لاحظ كذلك أن ٤٩٥×١٢ دولارًا هي نحو ٦.٠٠٠ دولار بدل ٥.٠٠٠. والسبب الأول الذي يدفعك إلى القيام بذلك هو لتسديد النفقات المالية المترتبة على البيع بالتقسيط.

ثانيًا، عليك تحفيز الناس الذين يستطيعون الدفع دفعة واحدة ليتمتعوا "بالتخفيض" إذا دفعوا مقدّمًا.

الضمان: كما ناقشنا سابقًا في هذا الفصل، فأنت تحتاج إلى ضمانٍ مميز يزيل تمامًا المخاوف أو المخاطر جرّاء العمل معك. لقد خاب ظنُّ الناس مرّاتٍ عدّة فأصبحوا لا يثقون بالادّعاءات التي تُقدّمها. ليس الأمرُ شخصيًا هنا. عليك أن تجعل التعامل معك خاليًا من المخاطر - تعاملًا تتحمّل فيه أنت معظم المخاطر في حال لم تفِ بوعودك. "ضمان الرضى" ضعيفٌ وغير فعّال.

النُدرة: يجب أن يحتوي عرضك على عنصر النُدرة، سببٌ ليتجاوب الناس معه فورًا. يتجاوب الناس مع خوف الخسارة أكثر من احتمال الكسب. في كل الأحوال، عليك أن تُعطي دومًا "سببًا واضحًا" يُفسّر سبب النُدرة، فأنت لا تريد أن تكون مُخادعًا في تلك الادّعاءات.

إنّ عروض الوقت المحدود أو المخزون المحدود (حتى نفاذ الكميّة) يمكن أن تُستخدم لمصلحتك في التسويق. وإذا كان لديك عددًا تنازليًا للوقت أو للمخزون، فهذا سيزيد من حرارة مشاعر الخوف من خسارة العرض.

كما رأيت، فهناك مكوّنات عدّة لصياغة عرضٍ مكتمل. وأخذك لطريق الكسل أو الطريق غير المحسوب، بعرض تخفيض بمقدار ١٠٪ أو ما شابه من العروض السيئة، سيتسبّب في هدر أموال التسويق. خصّص وقتًا لصياغة عرض جاذب ومدرّوس يُطلق معدّلات التحوّل، ويزيد من أرباحك الصافية.

استهداف الألم

لديك صداعٌ فظيعٌ. تفتح خزانة الأدوية، وتبدأ بتقليب أنصاف حبّات الدواء والمراهم والفيتامينات، لتكتشف أن ليس لديك مسكّنٌ للألم، فتُهرع إلى الصيدليّة أملًا في العثور على مسكّنٍ يُريحك من الصداع.

هل ستقلق بشأن السعر؟ هل سيخطرُ في بالك أن تبحثَ عن المُنتج نفسه في صيدليّة تبيعه بسعر أقلّ؟ لا أعتقد. أنت تشعر بالألم، وتحتاج إلى التخلص منه بأسرع ما يمكن. فحتى لو كان المسكّنُ بسعر مضاعف أو

ربّما ثلاثة أضعاف، فعلى الأغلب ستشتري الدواء.

لن تتّبع الطريقة المعتادة للشراء إذا كُنت تشعُر بالألم. وينسحبُ ذلك أيضًا على زبائنك الحاليين والزبائن المحتملين. تتناولُ الشركات كثيرًا المزايا والفوائد بدلَ مخاطبة الألم الموجود حاليًا لدى الزبائن. ما مقدار جهد البيع الذي سيبدله الصّيدلانيّ ليُقنِع شخصًا يعاني صُداً شديداً بشراء الدواء؟ القليل جدًّا من الجهد.

ينسحبُ الأمر نفسه في حال بيع أجهزة التلفاز أو السيّارات أو الاستشارات. لديك زبائن مُحتملون يشعرون بالألم ويحتاجون إلى مسكّن. إنهم لا ينظرون إلى المزايا ولا الفوائد. إذا كُنت تحاول بيعي تلفازًا، ربّما تعمل على بيع مزايا أو المواصفات كأن تقول لي إنّ فيه مدخل إتش. دي. أم. أي (HDMI) وشاشة بدقّة "4K". لن يكون لهذا أيّ معنى لمُعظم الناس. تخيّل في المقابل أن تستهدف نقطة الألم لديّ، وهي العودة به إلى المنزل، وإخراجه من تغليفه، وتمضية ساعاتٍ مملّة بالغضب مُحاولًا جعله يعمل متوافقًا مع أجهزة أخرى في المنزل.

بدلًا من تخفيض السعر ومَوْضِع التلفاز بوصفه مجرد سلعة، لم لا تعرض عليّ توصيل التلفاز إلى المنزل، وتركيبه على الحائط والتحقّق من جودة الصورة، وأنّه يعمل بصورة مثاليّة مع الأجهزة الأخرى؟ أنت تُعطيني بذلك مسكّنًا للألم، ويصير السعر أقلّ أهميّة ممّا لو بعثني سلعةً بلائحة من المزايا والمواصفات.

في المثل المذكور آنفًا، حتّى إنّ كنتَ تبيع التلفاز نفسه مثل منافسيك، فإذا غلّفته بطريقة تُزيل ألمي، فسأشتريه منك. وستزيد الاحتمالات بأن أصبح المُعجب المجنون بك وأوصي الآخرين للشراء منك؛ لأنّك لم تكن مجرد مزوّد للسلعة، بل كنتَ حلًّا للمشكلة. من ثمّ فهي مقارنة بين تفاحة وبرتقالة. كيف تُقارن هذا بعرض مزايا مثل: "فيه مدخل إتش. دي. أم. أي وشاشة بدقّة «4K»؟"

بيع المزايا والمواصفات هو الطريقة الأفضل لتحوّل زبائنك المُحتملين إلى متسوّقين الذين يرون مُنتجك على أنّه سلعة يشترونها على أساس السّعر. هدفك هو أن تصبح حلًّا للمشكلات ومسكّنًا للألم، وأن تُحوّل آية مقارنة بمنافسيك إلى مقارنة تُفّاح ببرتقال. تذكّر أنّ الناس مستعدّون دائمًا ليدفعوا للعلاج أكثر من الدفع للوقاية. واستهداف الألم الحاليّ يزيد من معدلات التحوّل أكثر من الوعد بالمتعة المُستقبليّة، وكذلك يزيد من معدلات رضى الزبائن، ويُقلّل من مقاومة السعر. ابحث عن نقاط الألم في صناعتك، وكن مصدر الراحة.

كتابة النصّ للمبيعات:

لا يُمكنك أن تدفعَ الناس عنوةً كي يشتروا

ليس هناك مهارة تُكافئك مكافأةً سخيةً بقدر مهارة الكتابة الجذّابة. إنّ قدرتك أن تُبيّن بوضوح السبب الذي يجعل زبونك المُحتمل يشتري منك بدل الشراء من منافسك، بطريقة تُحرّك مشاعره وتُحفّزه على التجاوب معك - هي مهارة تتربّع على عرش مهارات التسويق.

سابقًا في هذا الكتاب، ناقشنا تقنيات نصّ التسويق الخاصّ بتسويق الردّ المباشر. فهنا نستخدم نصًّا مُصمَّمًا ليضغط على الأزرار العاطفيّة للجمهور المُستهدف.

فبدل استخدام النصّ التقليديّ والمملّ، نستخدم نُسخةً تُشبه حادث السيّارة، الذي لا تستطيع إلّا النظر إليه مهما حاولت.

تستخدمُ كتابة النصّ العاطفيّ للردّ المباشر عناوين تلفتُ الانتباه، ونصوصَ بيعٍ قويّة، ودعوات جذابة للتجاوب العمليّ، أو ما يُعرف باسم “فنّ البيع باستخدام الكلمة المطبوعة”.

إنّ الكثير من المشاريع، لا سيّما لأولئك الذين يبيعون منتجات أو خدمات للمُحترفين أو الشركات الأخرى، يشعرون بأنّ هذا النوع من النصوص لا يصلح في سوقهم. ومع أنّنا يجب أن نُفصّل منهجنا بما يتناسب مع السوق المستهدفة (كما هي الحال في آية سوق مُستهدفة)، فإنّ شطب كتابة النصّ العاطفيّ للردّ المباشر تمامًا هو خطأ فادح.

سواء كنت المدير التنفيذي لشركة ضمن الشركات المختارة في قائمة مجلّة فورتشن (قائمة فورتشن ٥٠٠ [Fortune ٥٠٠]) أم كنت عامل النظافة، فنحن جميعًا خزّانات من المشاعر، وقرارات شرائنا تتخذها المشاعر، ويسوّغها العقل لاحقًا. “عزيزتي، لقد اشتريتُ سيّارة پورشيه (Porsche) بسبب مزايا الأمان، ولأنّ السيّارات الألمانية موثوقة أيضًا”. هذا كلامٌ فارغ!

عندما أقابل أصحاب الأعمال شخصيًا، ألاحظ في مرّات عدّة اختلاف شخصيّاتهم عن تلك التي يعرضونها في تسويقهم. ولنقل الحقيقة: الكثير منهم لا يعرضون آية شخصيّة في تسويقهم؛ لأنّهم يعتقدون أنّ عليهم أن يبدو “احترافيّين”. ويغدو تسويقهم عامًّا، وإذا ما أخذت الشعار والاسم من موادّهم التسويقية، فقد تكون هذه الموادّ لأيّ طرفٍ في المجال. إنّه شيءٌ يدعو للخجل؛ لأنّهم لو تواصلوا في تسويقهم كما يفعلون عند لقاءهم وجهًا لوجه، لحقّقوا نجاحًا أكبر بكثير.

يكون هؤلاء الأشخاص عند لقاءهم شخصيًا عادةً أذكى، ومن الممتع الاستماع إليهم، وهم يحبّون ما يفعلونه. أمّا عندما يتعلّق الأمر بنصّ البيع في موادّهم التسويقية، فيكون مختلفًا وكأنّهم يتجمّدون. فجأةً يحاولون أن يبدو “مُحترفين”، ويبدأون بالمراوغة بكلماتٍ وُجملٍ لا يُمكن أن تستخدمها في مُحادثة وجهًا لوجه. مثلاً لا يمكن وجهًا لوجه استخدام كلمات مثل: “أفضّل هجين من المتّجات”، “علاقة تآزرية”، “موازاة استراتيجية”، لا سيّما في مُحادثاتهم مع أصدقائهم وزملائهم.

الحقيقة هي أن الناس يشترّون من بشر، وليس من منشآت. بناء العلاقات والروابط مفهومٌ تمامًا في عالم مبيعات واحد إلى واحد (One to One)، لكن يعتقد كثيرون من أصحاب المشاريع، ولسببٍ ما عندما يتعلّق

الموضوع بأن يكونوا المسوّقين في مبيعات واحد إلى كثيرين (One to Many)، أن عليهم أن يصنعوا شخصيتهم على الهامش، ويتصرّفوا كأنهم منشأة دون وجه. كتابة نصّ البيع هي فنّ البيع باستخدام المطبوعات. لذلك عليك أن تكتب نصّ البيع كأنك تتكلّم مباشرة مع شخص واحد.

استخدام نصّ مبيعاتٍ رتيبٍ ومملٍّ و"احترافيٍّ" هو أسرع طريقة لتخسر اهتمام الزبائن والزبائن المحتملين. الكليشيهات المفرّغة من المعنى، والادّعاءات بأنك الأفضل في فتتك يجعلك تبدو مثل واحدٍ من أعمال "أنا أيضًا". وهذه الأعمال تجذب العملاء ذوي القاسم المشترك الأصغر، والذين يشترون حتمًا بناءً على السعر؛ لأنّه ليس لديهم ما يميّزونك به.

يُحبُّ الناس الأصالة والشخصيّة والرأي. حتّى وإن اختلفوا معك، سيحترمونك لكونك حقيقيًا وصريحًا. فأن تكون ذاتك، وأن تُبرز شخصيتك هما أمران يساعدان على البروز في عالمٍ من التماثل والرتابة. فقط انظر إلى واحدةٍ من أكثر صيغ التلفاز استمرارًا - مذيع الأخبار. لماذا تُضيعُ نسبة كبيرة من وقت البثّ لعرض وجه المذيع؟ لو استُخدم صوته فقط، فذلك سيُتيح مجالًا أكبر لبثّ محتوى ولقطات بصرية، وقصصٍ من الأخبار. لكنّ السبب وراء إعطاء كلّ هذا الوقت لظهور المذيع هو إضفاء شخصيّة على مواضيع تكون عادةً جافّة ومملّة. كما أنّها تعطي نزعة سلطويّة وتُشعرك بأنّها محادثة "واحدٍ إلى واحدٍ" مع مصدرٍ موثوق. يتجاوَبُ الناس مع صور الآخرين وأفلامهم. لا عجب أن فيسبوك ويوتيوب هما من أكبر المنشآت الإلكترونيّة في العالم. نحن مهتمّون كثيرًا بما يقوله وما يفعله الآخرون.

في وسعك الاستفادة من هذا بسهولة في أعمالك. وأحد الأمثلة أن تُضيفَ مقاطع فيديو إلى موقعك الإلكترونيّ. قد يكون ببساطة مقطع فيديو تظهر فيه كأنك مُذيعٌ تصفُ فيه منتجاتك وخدماتك، والذي يمكن أن تصوّره وترفعه على الموقع في ٥ دقائق باستخدام كاميرا بسيطة أو حتّى باستخدام كاميرا هاتفك الذكيّ. مثل آخر هو باستخدام منصّات التواصل الاجتماعيّ لتكون وسيلة تواصلٍ بالتّجاهين لتتفاعل مع زبائنك الحاليين والمُحتملين. قيامك فقط بهذين الأمرين سيولّد رابطًا أعمق؛ لأنّك تُضيفُ شخصيّة إلى أعمالك.

لا تستخدم موادّك التسويقية كأنّها شاشةٌ تختبئ خلفها. بل استخدمها لتُعطي رأيك وحكمتك ونصائحك وتعليقاتك، والأهم أيضًا، كُن نفسك، وكن أصيلًا؛ فهذا سيولّد رباطًا وُيُميّزك عن كلّ الموادّ التسويقية المملّة والفارغة من حولك.

يفتح الناس عادةً بريدهم الورقيّ وهم عند سلّة المهملات، أو يبقون سبّابتهم فوق زرّ الإلغاء عندما يقرأون بريدهم الإلكترونيّ. يُصنّفون بريدهم ضمن كومتين: الأولى يفتحونها ويقرأونها، والثانية تلقى فورًا في القمامة، أو البريد المهمل، دون فتحها عادةً. يتشوّق الناس إلى أمر جديد ومُسلٍّ ومختلف. وعندما تُعطيهم

ذلك، فإنَّك تنال انتباههم. عندما يكون نصُّك “احترافياً”، يكون مُملاً ورتيباً، وعادةً ما يتجاهله المتلقون. الحقيقة هي أنَّ معظم أصحاب الأعمال يخافون كثيراً من إرسال نصٍّ يجعلهم يُلاحَظون. يخافون ممَّا سيُعتقد أنه أو يقوله عنهم أصدقاؤهم وأقاربهم وأقرانهم في المجال، أو ما سيقوله الآخرون.

لذلك، يبعثون برسائل وإعلانات خجولة من نوع “أنا أيضاً”. وإذا ما أزلت اسم الشركة وشعارها، فغالبًا ما لن يميِّزك الناس عن أيِّ من منافسيك. هناك رأيٌّ واحدٌ يجب أن تشغل بالك به: رأي زبائنك الحاليين والمحتملين. بصراحة، يجب ألاَّ يدخل أيُّ رأيٍ من الآراء في تطوير نصِّ البيع، حتى رأيك. تجربة الردود وقياسها هو الوسيلة الوحيدة الصحيحة لتحكُّم على فاعليَّة نصِّك.

الجماهير أرواحٌ حيَّةٌ أصابها اليأس الصامت؛ فهم مُتعثِّشون إلى أيِّ شيءٍ يجذبهم أو يُسلِّيهم، حتَّى لو للحظة. وعملك هو أن تُعطِيهم ذلك.

عناصر النص الجيِّد

من المدهش أنَّ تبديل كلمةٍ أو جملةٍ قد يؤدِّي إلى تغيير فاعليَّة الإعلان. هناك بعض الكلمات القويَّة جدًّا التي يمكنُ أن تلعب على الأوتار الحسَّاسة للمشاعر. مثلاً، فكِّر في الكلمات الثلاث الآتية:

1. حيوان

2. سمكة

3. القرش

أيُّها محرِّك فيك الاستجابة العاطفيَّة أكثر؟ أعتقد أنَّها الأخيرة، علماً أنَّ الثلاثة يُمكن استخدامها لوصف المخلوق نفسه، وينطبق هذا على الكلمات التي نستخدمها في كتابة نصِّ المبيعات. تحرِّكُ بعض الكلمات فينا ردَّ فعل عاطفيًّا أكبر من غيرها. وهنا أمثلةٌ عن بعض الكلمات الأكثر جذباً:

• مجانيّ

• أنت

• وفرّ

• نتائج

• صحَّة

• حُبّ

• مجرَّب

- المال
- جديد
- سهل
- أمان
- مضمون
- اكتشاف

قد يؤديّ تبديل كلمةٍ واحدةٍ في العنوان إلى تغيير كبير في النتائج. وتذكّر دائماً: يشتري الناس بالمشاعر، ويأتي تعليل العقل لاحقاً. فمحاولة البيع لعقولهم بالحقائق والأرقام يُعدُّ مضيعةً للوقت.

مُحفّزات السلوك الإنسانيّ الخمس، ولا سيّما سلوك الشراء هي:

1. الخوف
2. الحبّ
3. الجشع
4. الذنب
5. الكبرياء

إذا لم يلعب نصّك على أحد هذه الأوتار الحسّاسة، فسيكون غالباً باردٌ جداً وغير فعّال.

العناوين هي من أهمّ العناصر في نصّ المبيعات. فعملهم هو أن يلفتوا نظرَ سوقك المُستهدفة ليبدأوا بقراءة محتوى النصّ. فالعنوان هو الإعلان عن الإعلان، ويجب أن يشمل النتيجة الحتميّة التي سيحصل عليها القارئ. ستستخدم العناوين بصورة مكثّفة في تسويقك لدى كتابة "الموضوع" في البريد الإلكترونيّ، وعنوان رسالة المبيعات، أو عناوين صفحات موقعك الإلكترونيّ. وإليك عيّنة من العناوين من بعض أنجح الحملات التسويقية في التاريخ:

- ضحكوا عندما جلستُ إلى البيانو، لكن عندما بدأت العزف!
- مَنْ يُريد أيضاً أن يلعبَ دوراً بارزاً كنجوم الشاشة؟
- سرٌّ رائعٌ اكتشفه لاعب غولف بساق واحدة يُضيف ٥٠ يارداً إلى ضرباتك، ويُوقف الانحناءات، ويمكنه في يوم واحد خفض ١٠ ضربات من معدل ضرباتك.
- اعترافات محام أقصِي من عمله.
- هل سبق أن رأيت رجلاً يبكي؟

- رسالة مفتوحة إلى كل ذوي الوزن الزائد في پورتلاند.
- هل حياة طفل تُساوي لديك دولارًا واحدًا؟
- كيف أنقذني حادثٌ غريب من الصَّلَع؟
- عندما تُجمّد الحكومة حسابك المصرفي - ماذا بعد؟
- كيف صار "ممثل بديل" مندوب مبيعات مشهورًا؟
- زوجة ممثل مشهور تُؤكّد تحت القسم بأنَّ عِطرها لا يحتوي على أيِّ مثير جنسيٍّ محظور!
- أرباحُ تحبُّبها مزرعتك!
- بالدليل القاطع: الأطباء أكثر خطرًا من الأسلحة!

هل لاحظت كيف أنَّ كلَّ العناوين الناجحة والمُجربة تُحرّك مُحفّزًا أو أكثر من مُحفّزات السلوك الإنسانيّ الخمسة؟

الخوف، ولا سيَّما الخوف من الخسارة، يُعدُّ أهمَّ الأوتار العاطفيَّة التي يُمكن اللعب عليها في نصِّ المبيعات. وفهم كيف يمكن أن ترتبط كلماتٌ معيَّنة بمشاعر معيَّنة لها تأثيرٌ قويّ. يُقلق بعض الأشخاص من أنَّ ذلك قد يُعدُّ تلاعبًا. ومثل أدوات مؤثِّرة عدَّة، يُمكن أن تُستخدم لغايات الخير أو الشرِّ، ولا شكَّ في أنَّ كثيرين يفعلون ذلك. مثلاً، يمكن أن يُنقذَ المشرطُ في يد الجراح حياةَ إنسانٍ، كما يمكن أن يأخذَ حياةَ لو كان في يد مجرم. في الحالتيْن كليهما، يجب أن نفهم كيف تعمل هذه الأداة، ولا يُمكن أن نكمّل حياتنا دون استخدامها. يمكن أن ينطبق الأمرُ ذاته على كتابة النصِّ العاطفيِّ للردِّ المباشر؛ فتسويق الردِّ المباشر هو أداة بيع مؤثِّرة، ويجب عليك ألا تستعملها بطريقة غير أخلاقيَّة. إذا كنتَ تبيعُ شيئاً يصبُّ في المصلحة العليا لربائِكَ، فأنت تُسدي إليهم بمعروفٍ باستخدامك أداة البيع المؤثِّرة هذه. أنت تمنعهم من شراء مُنتجات أو خدمات سيِّئة معروضة في السوق.

ادخُل في المحادثة الجارية في عقل زبائنك المُحتَمَلين

لدينا جميعاً محادثاتنا الدائرة في عقولنا طوال الوقت. ويُشارُ أحياناً إلى هذه المُحادثات بمصطلح "الكلام الداخلي".

ستكون المحادثة مختلفةً جدًّا لأُمٍّ على وشك الولادة أو لشخصٍ متقاعد، أو مهووس باللياقة البدنيَّة، أو لشخصٍ كسلان. وهذا جزءٌ من أسباب أهميَّة الفَهم الجيّد لسوقك المُستهدَفة.

وسيكون وَقْعُ الوترِ العاطفيّ الذي يعمل مع جمهورٍ مُستهدفٍ مختلفًا عن التأثير لجمهورٍ آخر. كتابة النصّ العاطفيّ للردّ المباشر ليس بديلاً عن الفهم الدقيق للأمور التي تُحرّك مشاعر الجمهور المُستهدف.

قبل أن تكتبَ كلمةً واحدةً من نصّ المبيعات، يجب أن تفهمَ بكلّ حميميةٍ كيفيةَ تفكير سوقك المستهدفة وأسلوب كلامها، مثل اللغة المستخدمة التي يستجيبون لها- كيف يمرُّ يومهم بالعادة؟ ما محادثاتهم الداخلية التي تجول في داخلهم؟ ما مخاوفهم وإحباطاتهم؟ ما الذي يُحسّسهم ويُحفّزهم؟

البحث هو أكثر المكونات المهملة في أثناء كتابة النصّ، والتي يسبّب إهمالها فشلَ حتّى أفضل النصوص أحياناً. صحيحٌ أنّ كتابة النصّ العاطفيّ للردّ المباشر هو من أقوى الأدوات في ترسانتك، لكن يجب أن نفهم أنّه جزءٌ من عمليةٍ أكبر. ابحثْ ثمّ اكتبْ ثمّ جرّبْ ثمّ قسّ، وستكون قد تجاوزتُ ٩٩.٩٪ من منافسيك.

طريقة أخرى لدخول المُحادثة في عقل زبائنك المُحتملين هي بمخاطبة أهمّ مشكلاتهم. من الطبيعيّ أن تميلَ دومًا إلى تقديم أعمالك بأفضل صورة ممكنة عندما تُريد تسويق نفسك. لكن عادةً ما يؤدي هذا إلى أكثر أخطاء التسويق شيوعاً- مناقشة الجوانب الإيجابية كي يشتري الأشخاص منك، وتجنّب المشكلات الواضحة لديك. بمعنى آخر، يكونُ تجنّب المخاطر المترافقة مع الشراء منك هو سهوة هائلة.

لوزة المَخيخ (Amygdala)، وهي جزء من مخّ الإنسان، هي الجزء المسؤول عن الخوف في عقلك. إنّها تتحكّم في ردّ فعلك على الأحداث المهمة لنجاتك، وتُحفّز الخطر لتنبيهنا بالمخاطر المُحدقة بنا. إذا ما جرى تتبعك ليلاً من شخص مُريب المظهر وبدء قلبك بالخفقان، فهذا نتيجة عمل لوزة المخيخ. هذا جيّد، ولكن يمكن أيضاً أن تمنع لوزة المَخيخ زبائنك المُحتملين من الشراء منك، وهذا سيّئ.

سواء كنت تمتلك مقهى أم مشفى، فعندما يفكر زبون مُحتمل في الشراء منك، فلوزة المَخيخ تُصدّر حكماً من جهة المخاطر المُحتملة جرّاء ذلك. والمخاطر التي تُقيّمها لوزة المَخيخ قد تكون بسيطةً، مثل قهوة بمذاق سيّئ، أو جدّيّة كالموت المفاجئ في أثناء الخضوع لعملية جراحية. في كلتا الحالتين، يعمل تقييم المخاطر دائماً في الخلفية. وعليك أن تفهم هذا، أنت صاحب العمل والمُسوّق. فإذا تجنّبت هذا الموضوع في تسويقك، فأنت تسمح للوزة المَخيخ بأن تسرحَ بعيداً، وقد يؤدي ذلك إلى قتل الصفقة. وعليك أيضاً أن تضع في حسابك أن تقييم المخاطرة سيحدث شتّى أم أبيت. فلم لا تُشارك في هذا التقييم وتمنح نفسك فرصة أفضل للدّفاع عن المخاطر المُحتملة التي يُمكن أن تُخرّب الصفقة وتؤثر سلباً في صافي الربح الإجمالي؟

يقول البيع التقليديّ لنا إنّ علينا أن نتجاوز الاعتراضات، غير أنّ الاعتراضات في الواقع قلما يُعبر عنها. على خلاف ذلك، في مُجتمعنا المهذّب، نقول أموراً غير عقلانية مثل “سأفكر في الأمر”، في حين تصرخ لوزة المَخيخ: “فلنهرب من هنا”. جزءٌ من وظيفة النصّ الجيّد للمبيعات هو إخبار الزبائن المُحتملين بالفئات التي لا يصلح لها مُنتجك أو خدمتك. وهناك ثلاثة أسباب جيّدة وراء وجوب القيام بهذا.

أولاً، هذا يُغربل مَنْ ليسوا جزءاً من سوقك المستهدفة، أو أولئك الذين لن يكونوا مُتلائمين مع العرض المقدم. ويضمن هذا أنّك لن تُضيّع وقتَ زبائن مُحتملين يتصفون بالجودة القليلة والاحتمال الضئيل. وهذا أيضاً يُقلّل من إحصائيات إعادة البضاعة والشكاوى من زبائن أساءوا فُهم ما اشتروه.

ثانياً، عندما تُخبرهم بالفئات التي لا يصلح لها هذا المنتج، فذلك يرفع فوراً من مصداقيّتك؛ فمن النزاهة أن تتناول كلا الطرفين - مَنْ يصلح لهم المنتج ومن لا يصلح لهم.

أخيراً، سيشعر الزبون المُحتمل الذي يصلح له هذا المنتج أنّ المنتج مصمّم له ولتلبية حاجاته بدل القول إنّهُ لأيّ شخص. شعورٌ زائد بالتحديد والحصريّة.

طريقة أخرى لدخول عقل زبائنك هو أن تكتشف ما يلومونه، وتستخدم وسيلة في نصّك تُعرف بمصطلح “العدو المشترك” (The Enemy In Common). إذا سألت مُعظم الناس عن الأسباب التي حالت دون تحقيقهم النجاح، فبعض من أكثر الإجابات تكراراً تتضمن:

- الاقتصاد
- الحكومة
- الضرائب المرتفعة
- طفولة أو تربية سيئة
- أصدقاء وعائلة غير داعمين
- لا وقت
- لا مال
- قلة المهارات والتعليم
- مديرٌ مجحف

هناك مُشكلة واحدة في هذه القائمة: أنّهم ليسوا من ضمنها!

هذه نتائج دراسة أجرتها إحدى كبريات الصحف عن “الضغط الناجم عن تكاليف الحياة”، والتي تُعرف أيضاً بتعريف: الإنفاق الكثير والدخل القليل. سترى كيف أنّ عدداً قليلاً من الناس يلومون أنفسهم على أوضاعهم الحاليّة.

بحسب مجلّة “بحوث السلامة” (Journal of Safety Research)، فإنّ ٧٤٪ من الأميركيّين يعتقدون أنّهم أمهر من المستوى العام في قيادة السيّارة، في حين أنّ ١٪ فقط يعتقدون أنّهم أقلّ مهارة.

وينطبق ذلك على قبول اللوم. فكم مرة سمعتَ طفلاً يقول: "ليست غلطتي؟" وينسحبُ الحال علينا، نحن الراشدين. أغلبنا لا يعتقد أننا أخطأنا. فإذا نستطيع إذاً أن نفعل بهذه المعرفة؟ أولاً، في نصك الإعلامي، إياك أن تلوم زبائنك المحتملين على وضعهم الحالي. فإذا ما أردنا دخول المحادثة الجارية في عقولهم، فعلينا أن نضع في الحسبان عمليّات التفكير القائمة عند صياغة رسالتنا التسويقية - مهما كانت تلك العمليّات غريبة علينا.

أسلوب "العدو المشترك" هو طريقة رائعة لرفع عقلية "ليست غلطتي". خذ شيئاً من قائمة اللوم لدى زبائنك المحتملين، واصطف معهم، واربط هذا الأمر بحلّ يمكنك عرضه. إليك عنواناً يمكن أن يستخدمه أحد المحاسبين:

"تقريرٌ مجاّئٍ يكشف كيفية استعادة نقودك التي تعبت في جنيها في حال واجهت مقدّر ضرائب لم يكن عادلاً تماماً".

هذه طريقة رائعة لتوثيق العلاقة بزبائنك المحتملين بينما تقدّم الحل إليهم. فباستخدام العدو المشترك، أنت تمارس التشبيك مع زبائنك المحتملين، وتظهر كالمُنقذ في مواجهة الخصم - في المثل السابق، كان المقدّر الضريبيّ المجحف.

"العدو المشترك" يلفت انتباههم بشدّة، وتدخل في صُلب المحادثة الدائرة في عقولهم، وتحرك مشاعرهم التي كانت مخفية تحت السطح.

فهذه طريقة رائعة للظهور بين الزحام ونيل انتباه زبائنك المحتملين.

كيف تُسمّي منتجك أو خدمتك أو مشروعك

لقد أجريتُ "مناقشات الاسم" مع رجال الأعمال في مرّات عدّة. وعادةً ما تكون كالتالي: أسأل عن رأيي في اسم جديد أو خيارات عدّة ممكنة لمنتج أو خدمة أو مشروع. عادةً ما يتبع ذلك تفسيراً وشرحاً للاسم أو الأسماء المقترحة. وهذا مأخذي على الأسماء - إذا احتجت إلى شرح الاسم، فأرى أنّ هذا فشلاً مباشراً؛ فالعنوان يجب أن يساوي المحتوى. أو بمعنى آخر، إذا لم يوضح الاسم ماهيّة المنتج أو الخدمة أو المشروع توضيحاً مباشراً، فأنت تبدأ بالعكس. عندما أُعطي الناس هذه النصيحة، يهزّ بعضهم رأسه غير مُصدّق. ماذا عن العلامات الضخمة التي لا تحمل معنى واضحاً من مثل نايكي (Nike)، وأبل (Apple)، وسكايب (Skype)، وأمازون (Amazon)، وغيرها؟

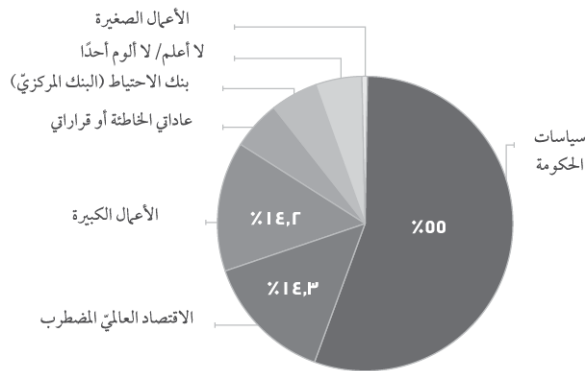
بالتأكيد، فلا بدّ أنّي أغفل شيئاً ما بإعطائي نصيحةً مُبسّطة كهذه. لكنّ إليك التفسير. تُنفقُ كلُّ هذه

العلامات الضخمة مئات ملايين الدولارات لتعليم الناس عن أنفسهم وما يقومون به. كم أنت مستعدّ لتدفع مُقابل ذلك؟

هنا، نحن لا نتحدّث حتّى بشأن الإعلان الذي يؤدّي إلى البيع أو إلى استدراج الزبائن، بل بشأن الإعلان الذي يقول للناس ما الذي تقوم به. لا أستطيع التفكير بطريقة أكثر إضاعةً للمال. فباستخدام اسم غير واضح، أنت تبدأ من النهاية، ومن ثمّ عليك بالتعويض عن ذلك بإنفاق الكثير من المال على الإعلان لإصلاح الوضع. وكلّ ما كان عليك فعله منذ البداية لتجنّب الإهدار الكبير للمال هو أن تُسمّيه “تصليحات السّباكة السريعة”، والذي يشرح تمامًا وبصورة مباشرة ما تعمله، وكيف تعمله، بدلًا من تسميته “الحلول أكوا”، وبعد هذا عليك تفسير أن أكوا (Aqua) كلمة لاتينية تعني ماء، وأنّك تُقدّم “حلول السباكة المتكاملة” (بغضّ النظر عن معنى ذلك)، ولذلك اخترت هذا الاسم.

على من يقع اللوم بشأن الضغط الناجم عن تكاليف الحياة؟

(الخيار الأوّل لأولئك الذين في “منطقة المعاناة” أو “بالكاد متأقلمون”)



لقد رأيتُ في مرّات عدّة أسماءً لأعمال أو مُنتجات دون معنًى واضح. أحيانًا تكون لعبًا بالكلمات،

وأحياناً أخرى إشارة إلى معنى أدبيّ مُختصر، وفي أحيانٍ أخرى تكون كلمةً مختلفة، ومعناها واضحٌ لمن اختلقها فقط. والحقيقة هي أنّه مهما كان الاسم ذكياً، فالقليل جداً من الناس سيتكبدون عناء فكّ شيفرته ومعرفة معناه أو أصله. هذه الأمور مهمّةٌ لك؛ لأنّ مشروّعك هو طفلك الصغير، ولكن قلماً يُعطيه زبونك المُحتمل، ولو جزءاً من الثانية للتفكير فيه.

والأسوأ من ذلك هو الارتباك الذي عادةً ما تولّده ويعمل ضدّك حين تكون “ذكياً”. وكما ناقشنا سابقاً في هذا الفصل، فالارتباك يعني خسارةً في المبيعات. فإذا أربكتهم، فستخسرهم - الأمر بهذه البساطة. اختَر دائماً الوضوح على الذكاء. من الصعب أن تُقرأ رسالتك، ومن ثمّ أن تُفهم ويتجاوب الزبون المُحتمل بناءً عليها في أفضل الأوقات. لكن عندما تكون مشروّعاً صغيراً بموازنةٍ تسويقٍ متواضعة، فإضافة الارتباك بصورة مقصودة هو الجنون بعينه.

أخيراً، أرجو ألاّ تسأل الأهل والأصدقاء عن رأيهم في اسمك الذكيّ الجديد؛ لأنّهم سيشجّعون فكرتك وسيجاملونك، وقد تشعر بالراحة، لكنّ هذا لن يُساعدك. حاول بكلّ الوسائل أن تختبر الأمر وتجمّع الآراء، لكنّ افعلْ بذلك مع أشخاص حياديّين من سوقك المُستهدفة، وليس مع مَنْ يعلمون بما تقوم به. فإعطاء اسم قد يعمل لمصلحتك أو ضدك، وهو أمرٌ مُكلفٌ ويصعبُ تغييره في منتصف الطريق، لذا عليك أن تُعيّره بعض الجهد والتفكير، وفوق كلّ هذا الوضوح والتركيز.

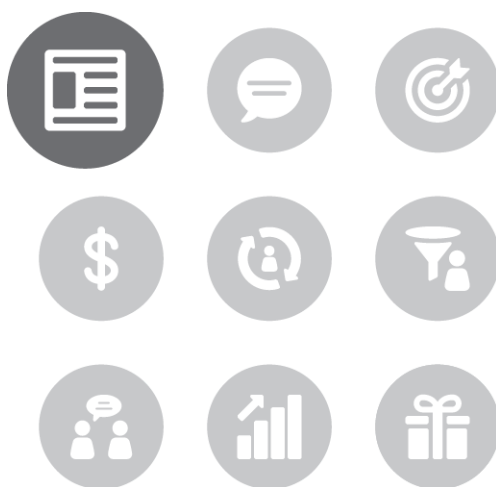
تطبيق الفصل الثاني:

ما رسالتك إلى سوقك المُستهدفة؟

املأ المربع #٢ من لوحة خُطّتك للتسويق في صفحة واحدة.

[6](#) مجلّة “بحوث السلامة”، المجلّد رقم ٣٤ (٢٠٠٣).

الوصول إلى زبائنك المحتملين بوسائل الإعلان



ملّص الفصل الثالث

وسائل الإعلان هي المحرك الذي ستستخدمه لتصل إلى سوقك المستهدفة بهدف إيصال رسالتك، وتعد أعلى المكونات كلفة في العملية التسويقية، لذلك يجب أن تختار هذه الوسائل بحذر لتحصل على عائد جيد على الاستثمار (Return on Investment).

أبرز محتويات الفصل الثالث:

- لماذا يُعدُّ “إشهار اسمك بين الزبائن” استراتيجية خاسرة.
- كيف يمكنك تحقيق عائد جيد على الاستثمار عند الإعلان.
- القيمة الدائمة للزبون، وكيفية تقسيمها ما بين “الواجهة الأمامية” و “الواجهة الخلفية”.
- الدور الذي تؤديه وسائل التواصل الاجتماعي في أعمالك.
- كيفية استخدام البريد الإلكتروني والبريد العادي ضمن استراتيجيتك الإعلانية.
- كيف تحمي أعمالك من “نقطة الفشل الوحيدة”.

الوصول إلى زبائنك المحتملين بوسائل الإعلان

لعبة العائد على الاستثمار

يُعدُّ جون وانااميكِر (John Wanamaker) أحد أعظم الأشخاص في عالم التسويق وأكثرهم شهرةً، وقد قال مرّة: “نصف ما أنفقته على الإعلان ضاع سُدى. والمشكلة أنّي لا أعرف أيّ نصف هو الذي ضاع”.

مع أنّ هذه المقولة كانت مفهومةً قبل قرنٍ من الزمن، حين قيلت للمرّة الأولى، فإنّ قولها اليوم يُعدُّ جريمة. غير أنّ معظم المشاريع الصغيرة بالكاد تعملُ أيّ شيءٍ لمتابعة إعلاناتها. فعدم معرفتك المكان الذي يأتي منه زبائنك والمستدرجون منهم، وعدم قياس العائد على الاستثمار من الإعلان هو علامةٌ على عدم النضج.

جميعنا نملك استخدام التكنولوجيا لمتابعة الإعلان بفاعليّة وسرعةٍ وسهولةٍ وبأقلّ التكاليف؛ فأدوات مثل أرقام الاتّصال المجانيّة، وتحليل المواقع الإلكترونيّة تجعل ذلك بديهيّاً. تذكّر أنّ ما يجري قياسه تجري إدارته. كنّ عنيفاً في موازنة إعلاناتك لتصفّع الخاسرين وتلتحق بركب الرابحين. وحتىّ تعلم بوضوح ما يحسّر وما يربح من نشاطك، فإنّ عليك المتابعة والقياس.

هذا غاية في الأهميّة؛ لأنّ وسائل الإعلان هي أكثر المكونات تكلفةً في العمليّة التسويقية. إنّها الجسر الواصل ما بين العرض الذي تُقدّمه وسوقك المستهدفة. سواءً كنت تستخدم الطرق التقليديّة للإعلان، مثل الراديو والتلفاز والصحف، أم وسائل الاتّصال الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعيّ، أو تقنيات تحسين الظهور في مُحركات البحث (Search Engine Optimization)، أو التسويق عبر البريد الإلكترونيّ، فعليك فهم خصوصيّة كلّ منها.

والخوض في التفاصيل التقنية لكلّ نوع أساسيٍّ أو نوع فرعيٍّ لوسائل الاتّصال هو خارج نطاق هذا الكتاب، لكنّي سأسدي إليك بالنصيحة الأتية: وظّف الخبراء المتخصّصين في نوع الإعلام الذي تراه مناسباً لحملتك؛ فهم يستحقّون وزنهم ذهباً. لا تحاول القيام بالأمر بنفسك، لا سيّما عندما يتعلّق الأمر بالجزء الأعلى كلفةً في عمليّتك التسويقية؛ فما لا تعرفه سيؤذيكَ.

وسواءً كنت تستخدم الإعلام الإلكترونيّ، مثل وسائل التواصل الاجتماعيّ، والبريد الإلكترونيّ، والموقع الإلكترونيّ، أم وسائل الإعلام التقليديّ كالبريد المباشر أو الصحف أو الراديو، فلكلّ منها خصوصيّة وتفاصيلُ تقنيّة والتي قد تُفسدُها إن لم تكن متخصّصاً بها. ستكون مصيبة أن تُصيب باختيار

سوقك المستهدفة وعرضك، وتُحقق في حملتك لأنك أخفقت في تفصيل تقني في إعلامك.

كثيرًا ما أسأل كالاتي: “ما مُعدّل الاستجابة الجيد على البريد المباشر؟” أو “ما مُعدّل فتح البريد الإلكتروني المتوّقع عند التسويق بواسطته؟” والمتوّقع هو تزويدهم بإجابة كمّية، مثلاً: “توّقع مُعدّل استجابة بمقدار ٢٪ من البريد المباشر” أو “توّقع مُعدّل ٢٠٪ لفتح البريد الإلكتروني”.

عادةً ما يأتي هذا النوع من الأسئلة من أصحاب الأعمال ذوي النيات الحسنة، والذين ما زال عليهم تأسيس بنية تحتية للتسويق، وإجابتي دومًا واحدة: أن ذلك يعتمد على عوامل عدّة. أحيانًا يُعدّ مُعدّل استجابة ٥٠٪ كارثةً، وأحيانًا يكون مُعدّل تجاوب ٠.٠١٪ نجاحًا ساحقًا.

ستتغيّر مُعدّلات الاستجابة بصورة جذريّة وفقًا لعوامل مثل مدى مُلاءمة الرسالة للسوق المُستهدفة، ومدى جاذبيّة العرض وكيف حصلت على القائمة التي تسوّق لها. وبدل السؤال عن المُعدّل الجيد للاستجابة، وهو سؤال غير عقلائي، فهم يسألون: “كيف أقيس نجاح حملتي التسويقية؟”

كيف تقيس إذاً نجاح حملتك التسويقية؟

لمن يعاني نفاذ الصبر، فهذه إجابة مُختصرة: هل جلبت لك الحملة التسويقية مالاً أكثر ممّا أنفقت عليها؟ طريقة أخرى لقول ذلك: كم كان العائد على الاستثمار للحملة التسويقية؟ فإذا كلّفتك أكثر ممّا جنيّت منها (أو ستجنيه منها في حياتك)، فهي حتمًا فاشلة. أمّا إذا كلّفتك أقلّ من الأرباح التي حققتها، فهي تُعدّ ناجحة.

دون شكّ، سيختلف معي بعض الأشخاص بالقول إنّه حتّى الحملة التي خسرت مالاً كانت قيّمة لأنّها “أشهرت اسمك” أو “لأنّها نوع من النشاط لبناء العلامة”. ما لم تكن علامة تجارية هائلة مثل نايكي أو أبل أو كوكاكولا أو ما شابه، فلن تستطيع تحمّل إحراق عشرات ملايين الدولارات على تسويق ضبابي مثل: “إشهار اسمك” أو “بناء العلامة”.

بدل “إشهار اسمك”، ستنجح بصورة أفضل لو ركّزت على إدراج أسماء زبائنك المحتملين.

أحبّ أن أفكر في مال التسويق على أنّه مثل قوّة إطلاق النار. عليك أن تستخدم قوّة إطلاق النار المحدودة بحكمة كي تنجح في الاصطياد، وتعود إلى المنزل مُنتصرًا وتُطعم عائلتك. لكن إذا بدأت بالتصويب عشوائيًا في كلّ اتجاه، فستجفّل وتخيف فريستك. عليك أن تكون هادفًا وذكيًا إن أردت الانتصار.

إذا كنت شركة صغيرة أو متوسطة الحجم، فعليك أن تحقّق عائداً على مصاريفك التسويقية. فوضّع موازنتك التسويقية الصغيرة نسبياً في تسويق ضبابي سيُحقّق أثراً ضئيلاً جدّاً مشابهاً لوضع لتر من الماء الحلو

في المحيط.

إنَّ لعبةً من نوع التسويق الواسع/ بناء الهوية/ إشهار اسمك يمكن الفوز بها فقط بقوة إطلاق النار بحجم يُعادل إطلاق قنبلة ذرّية. فإذا كُنْتَ شركةً صغيرةً أو متوسّطة الحجم، فأنت لست مستعدّاً لحوض هذه اللعبة. وإذا كانت هذه هي الحال، فيجب علينا النظر إلى الأرقام بعناية.

لنستعرض مثلاً يحتوي على أرقام للتوضيح. سأبقي الأرقام صغيرة لغايات الوضوح.

تُطلَق حملة بالبريد المباشر، وترسل فيها ١٠٠ رسالة.

تكلفة طباعة الرسائل المئة وإرسالها تبلغ ٣٠٠ دولار.

مُعَدَّل الاستجابة للرسائل المئة هو ١٠ أشخاص (مُعَدَّل الاستجابة هو ١٠٪).

من الأشخاص العشرة المستجيبين، انتهى الأمر باثنين بالشراء (مُعَدَّل الإغلاق هو ٢٠٪).

من هذا، يُمكننا حساب أحد أكثر الأرقام أهميّةً في التسويق: تكلفة الحصول على زبون جديد. في هذا المثال، لقد اكتسبت زبونين جديدين، وكلفتك الحملة ما مجموعه ٣٠٠ دولار. تكلفة حصولك على الزبون إذاً هي ١٥٠ دولارًا.

الآن، إذا حقّق لك المُنتج أو الخدمة اللذين تبيعهما ربحًا بمقدار ١٠٠ دولار لعملية البيع الواحدة، فهذه إذاً حملةٌ خاسرة. لقد خسرت ٥٠ دولارًا لكلّ زبون حصلت عليه في هذه الحملة (عائدٌ سالبٌ على الاستثمار).

أمّا إذا حقّق لك المُنتج أو الخدمة اللذين تبيعهما ربحًا بمقداره ٦٠٠ دولار لعملية البيع الواحدة، فهي إذاً حملةٌ رابحة. لقد حقّقت ما مقداره ٤٥٠ دولارًا لكلّ زبون حصلت عليه (عائدٌ إيجابيّ على الاستثمار).

من الواضح أنّ هذا مثالٌ مُبسّطٌ إلّا أنّه يوضّح كيف يمكن ألا تكون بعض الإحصائيات، مثل مُعدّل الاستجابة ومُعدّل التحوّل، هي الإحصائيات الأهم. إنّ هَمّاً أساسيّ هو العائد على الاستثمار، والذي يختلف وفقًا لتكلفة الحصول على الزبون، ومقدار الربح الحقيقي الذي تحقّقه الحملة التسويقية.

وإحدى أكبر الفوائد لاستهداف سوق متخصصة هي أنّ تسويقك سيصبح أرخص بكثير؛ إذ ينتهي الأمر بالإعلان المهدّف أن يكون أرخص بكثير من التسويق الواسع نظرًا إلى الهدر الأقل.

إذا كنت تبيع خدمة تصوير المواليد الجدد، فسيؤدّي إعلانك في مجلّة تُعنى بالأمّهات حديثات الولادة إلى نتائج أفضل من وضع إعلان للتصوير العامّ في إحدى الصُحف.

تكلفة الحصول على زبون ستخفض انخفاضًا كبيرًا؛ لأنّ ملائمة رسالتك للسوق أفضل بكثير، ومن ثمّ فإنّ مُعدّل التحوّل سيُصبح أعلى بكثير ممّا لو أرسلت رسالة عامّة في إعلانك.

ستنخفض كذلك تكلفة الإعلان؛ لأنّ سوقك المستهدفة باتت أصغر.

تذكّر أنّ الهدف من إعلانك يتمثّل في جعل زبونك المحتمل يقول: “أجل، هذا المنتج لي”. محاولة أن تكون كلّ شيء لكلّ الناس لن تؤدّي إلى ردّ الفعل ذاته.

“الواجهة الأماميّة” (Front End) و “الواجهة الخلفيّة” (Back End) والقيمة الدائمة للزبون

في المثل السابق، حدّدنا أنّه في حال حققت ربحاً يبلغ ١٠٠ دولار لكلّ عمليّة بيع، فإنّ حملتك تكون خاسرة. لكنّ في ذلك المثل لم نضع في الحسبان رقماً مهماً جدّاً يستخدم لقياس نجاح التّسويق: القيمة الدائمة للزبون (Customer Lifetime Value).

مثلاً، إذا حقّقنا ١٠٠ دولار مباشرة نتيجة الحملة، لكنّ الزبون استمرّ بالشراء منّا بعد ذلك، فهذا يُغيّر تماماً اقتصاديّات تلك الحملة. الحملة التي كانت تبدو خاسرة، قد تصبح في الواقع رابحة عندما نضع في الحسبان القيمة الدائمة للزبون.

علينا الآن أن نضع في الحسبان المقدار الذي يُحتَمَل أن نجنيه من الزبون طوال مدّة استمراريّته معنا. مثلاً، قد تباع طابعات تتطلّب إعادة تعبئة الحبر، أو سيّارة تتطلّب خدمة أو شيئاً آخر يشتره الزبون باستمرار مثل الحلاقة أو التدليك أو التأمين، أو تزويد خدمة الإنترنت أو ما شابه.

المال الذي نحققه مقدّماً في الحملة يُعرّف باسم “الواجهة الأماميّة”، في حين أنّ المال الذي نُحقّقه من عمليّات الشراء اللاحقة يُعرّف باسم “الواجهة الخلفيّة”، وكلاهما معاً يمثلان القيمة الدائمة للزبون.

القيمة الدائمة للزبون وتكلفة الحصول عليه هما رَقمان أساسيان عليك معرفتهما لقياس فاعليّة التّسويق. الإحصائيّات الأخرى، مثل معدّلات الاستجابة والتحوّل وحدهما، ليسا مفيدَيْن، بل نستخدمهما فقط لتحديد الصورة الحقيقيّة عن أدائنا التّسويقيّ.

إنّ كنت لا تعلم حال هذه الأرقام في أعمالك، فقد حان الوقت لقياس أدائك التّسويقيّ كي يصبح قابلاً للمساءلة. اختبار هذه الأرقام وقياسها وتحسينها باستمرار هو ما يبنّي عملاً ذا مُعدّل نموٍّ مرتفع.

عرّض “الواجهة الأماميّة” هو عرضك الذي يشاهده زبائنك المُحتَمَلون. هؤلاء هم الذين لا يعرفونك، وليس لديهم سبب ليحبّوك أو يثقوا بك. على العموم، فإنّ الهدف من عرّض واجهتك الأماميّة هو جذب زبائن وتحقيق ربح كافٍ من عمليّة البيع الأولى لتسدّد على الأقلّ تكلفة الحصول على الزبون. ويجعل هذا من الإعلان أمراً قابلاً للاستدامة. يتحقّق الربح الحقيقيّ عند “الواجهة الخلفيّة” بتكرار الشراء من الزبائن الحاليّين.

من المنطقيّ أحياناً “أن تصل إلى السالب”، ممّا يعني خسارتك للمال في الواجهة الأماميّة؛ لأنّك تعلم أنّك ستعوّض خسارتك وأكثر في الواجهة الخلفيّة. هذا هو الوضع في حالة الأعمال المرتبطة بالاشتراكات، أو الأعمال التي لديها قيمة دائمة عالية. إن لم تكن تعرف أرقامك، ستكون هذه استراتيجية خطيرة، لذلك أبق على هدفك بالاعتماد على جانب البداية ليسدّد تكلفة الحصول على الزبون إلى أن تحسّن السيطرة على أرقام القيمة الدائمة. في الفصل الثامن ستحدث أكثر بشأن الواجهة الخلفيّة وزيادة القيمة الدائمة للزبون، ممّا قد يتسبّب في ازدهار أعمالك على نحوٍ ثوريّ، وقد يجعل من الحملات الخاسرة رابحة.

هل وسائل التواصل الاجتماعيّ هي الدواء الشامل؟

بالأكيد! فالإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعيّ تُعدّ تقدّمًا هائلًا. فقد جعلت المعلومات متاحةً للجميع، وحقّقت تواصلًا غير مسبوق. إلّا أنّ ضجيجًا كبيرًا يحيطُ بمثل هذا الشكل من “الإعلام الجديد” كما يُسمّى غالبًا. وبكلّ هذا الضجيج المحيط بوسائل التواصل الاجتماعيّ، ساد الاعتقاد أنّها “الدواء الشامل” في التسويق. سيجعلك كثيرون ممن نصّبوا أنفسهم “خبراء” في وسائل التواصل الاجتماعيّ تُصدّق أنّ وسائل التواصل الاجتماعيّ هي مستقبل التسويق، وأنّك إن لم تُخصّص كلّ، أو معظم، مواردك التسويقية لاستخدامها على وسائل التواصل الاجتماعيّ فأنت “مخرّب” وستخرج قريبًا من السوق.

وكما هي الحال في معظم حالات الضجيج، هنالك حاجةٌ لأن تبقى هادئًا لتمييز ما بين الحقيقة والخيال. قبل أن أصنّف على أنّي أحارب وسائل التواصل الاجتماعيّ، فلأوضح الأمر. لقد استخدمتُ وسائل التواصل الاجتماعيّ في أعمال عدّة، وسأستمرُّ باستخدامها على نحوٍ منظم. لكنّ لأنّ هنالك الكثير من الضجيج حولها، فأرى أنّ من المفيد أن أضعها ضمن إطار لمساعدتك لترى مكانها المناسب في الاستراتيجية الكليّة للتسويق.

يجب أن تحقّق حملة التسويق الناجحة ثلاثة عناصر على نحوٍ صائب:

6. السوق (تناولناه في الفصل الأوّل): سوقك المستهدفة التي تبعثُ برسالتك إليها.
7. الرسالة (تناولناها في الفصل الثاني): الرسالة التسويقية أو العرض المقدّم.
8. الإعلام (تناولناه في هذا الفصل): المركبة التي تستخدمها لتبعثُ برسالتك إلى سوقك المستهدفة. مثلاً، المذياع أو البريد المباشر أو التسويق بالهاتف أو الإنترنت أو التلفاز أو غيرها من الوسائل.

وكي تنجح حملتك، عليك أن تُحرّر النجاح في العناصر الثلاثة السابقة. عليك أن تبعثُ بالرسالة الصحيحة إلى السوق المستهدفة الصحيحة باستخدام قناة الإعلام الصحيحة. الفشل في أيٍّ من العناصر الثلاثة سيتسبّب على الأرجح في فشل حملتك الإعلانيّة. وفهم هذا الإطار جيّدًا يُسهّم في وُضْع الأمور

ضمن السياق. ووسائل التواصل الاجتماعي، من حيث المفهوم، هي أحد أشكال الإعلام- وليست استراتيجيةً بحد ذاتها.

أساسيات التسويق التي جرى اختبارها على مدى زمن طويل لا تتغير بغتةً لمجرد ظهور نوع جديد من الإعلام. ما يجب سؤاله تاليًا: أهو الإعلام المناسب لأعمالك؟ تذكر أن أحد العناصر الثلاثة التي علينا تحقيقها بصورة صائبة للحصول على حملة ناجحة هو الإعلام. ولكل نوع من الإعلام خصائصه، ووسائل التواصل الاجتماعي ليست استثناءً. وإليك الآن بعض الأمور التي يجب أن تبقّيها نُصب عينيك في ما يتعلّق بوسائل التواصل الاجتماعي.

أولاً، إنَّها ليست بيئة البيع المثالية. أنا أحبُّ أن أفكر في وسائل التواصل الاجتماعي على أنَّها مناسبة اجتماعيةٌ أو حفلٌ ما. لقد ذهبنا من قبل إلى تجمّعات حيث تعرّض أحد أفراد العائلة أو صديق للدغة حشرة التسويق متعدّد الطبقات. وأقصد هنا عندما يبدأون بإلقاء خطبة إعلانية عن الفوائد الصحية لأحدث الحبوب أو الجرّع الدوائية، ويحاولون البيع أو تجنيد الآخرين للبيع.

يُشعر هذا الأمر الجميع بعدم الراحة؛ لأنَّهم يشعرون بالإلحاح، وبأنّ الوقت ليس مُناسباً لكتابة خطاب للبيع أو تلقّي واحد. وسائل التواصل الاجتماعي هي كذلك تمامًا، فالبيع المكشوف وخطابات البيع المستمرة تُعدُّ سلوكًا ضعيفًا على العموم في وسائل التواصل الاجتماعي، وقد تتسبّب في نفور الناس من مشروعتك بدل جذبهم إليه.

لكن، كما هي المناسبات الاجتماعية في الحياة الواقعية، فإنّ وسائل التواصل الاجتماعي هي مكانٌ رائع لتقييم علاقاتٍ قد تتحوّل لاحقًا إلى علاقة تجارية في حال كانت هناك ملاءمة جيّدة. أحد أكثر الأمور قيمةً كما أراها في وسائل التواصل الاجتماعي هي القدرة على التحكم في عاطفة الزبائن تجاه عملك، والتفاعل مع الزبائن النشطين كلاميًا الذين يمدحونك أو ينتقدونك على المدوّنات العامة.

والفائدة الجانبية لهذا الأمر هي المناعة الاجتماعية. فأن يسهّل الوصول إليك، وأن تتجاوَب مع الانتقاد أو المديح، وتتفاعل مع زبائنك - هي أمورٌ تبني مناعتك الاجتماعية وتجعل الزبائن والزبائن المُحتملين يشعرون بأنَّهم يتعاملون مع بشّر بدل شركاتٍ بلا وجه. تذكر أن الناس يشترّون من الناس.

هنالك فخّان مع وسائل التواصل الاجتماعي.

أولاً، قد تكون مضيعة للوقت؛ فشعورك بأنَّك يجب أن تستجيب لكل تعليق قد يستنزف وقتك، ويستهلك من وقت المهام التسويقية والتي قد تعطي عائداً أفضل على الوقت والمال المستثمرين. من المهم أن تكون منضبطاً عند استخدامك لوسائل التواصل الاجتماعي؛ فكما لا تسمح لموظّفيك بالوقوف هنا وهناك للثرثرة طوال اليوم، فلن تسمح لنفسك أو لهم بالانسياق وراء ما يشبه ذلك إلكترونياً. إنّ لدى بعض

الأشخاص التصوُّر أنَّ التسويق على منصَّات التواصل الاجتماعيِّ “مجانيّ”. هي مجانيَّة حقًّا فقط في حال كان وقتك لا يساوي شيئًا.

ثانيًا، هناك السؤال حول المُلْكِيَّة، صفحتك على منصَّات التواصل الاجتماعيِّ ومعلوماتك هي مُلك للشبكة الاجتماعيَّة، لذلك فإنَّ إنفاق الكثير من المال والوقت على بناء صفحة وجمهور على هذه الشبكات ينتهي ببناء أصولٍ لهم وليس لك.

لذلك أفضل، قدر المُستطاع، بناء أصولي التسويقية وتملُّكها، مثل الموقع الإلكترونيّ والمدوَّونات وقوائم عناوين البريد الإلكترونيّ وهكذا. ثمَّ أستخدمُ منصَّات التواصل الاجتماعيِّ ببساطة بوصفها وسيلةً لتوجيه الحركة إلى أصولي التسويقية، وبهذه الطريقة فإنَّ وقتي ومالي يذهبان نحو تجديد “منزلي” وليس للمؤجَّر الذي في وسعه طردي في أيِّ وقت.

والمثُل التقليديُّ الذي يوضِّح السبب الذي يجعل من المحتَمَّ عليك أن تفعلَ هذا هو تغيُّر سياسة استخدام صفحات الأعمال على فيسبوك. ففي السابق إذا نقرَّ النَّاسُ زرَّ “الإعجاب” (Like) على صفحة أعمالك، كان يمكنك الوصول إلى الجمهور كُلِّه مجانًا. لذلك كانت الأعمال تُنفقُ الكثيرَ من المال والوقت والجهد لجعل النَّاس ينقرون زرَّ “إعجاب” في صفحتهم على فيسبوك.

والآن، يطلب الفيسبوك أن تدفعَ في كلِّ مرَّة تريد فيها إرسال رسالة إلى جمهورك كاملاً، وإلا فسيُسمح لك بالوصول إلى نسبة صغيرة فقط. لأولئك الذين أنفقوا مواردَ ضخمة على بناء جمهور على فيسبوك، ولم يحصلوا إلا على سحب البساط من تحتهم، كان هذا خيبة أمل كبيرة.

فهذا أحدُ الأسباب التي تجعلني أفضل أن يكون لديَّ ١٠٠٠ شخص على قائمة البريد الإلكترونيّ بدل ١٠ آلاف “متابع” على صفحتي في فيسبوك.

وكما هي الحال دائماً في أيَّة استراتيجية تسويق، من المهمَّ أن تعرف أماكن “تجول” زبائنك المحتمَلين، وتستخدم الإعلام المناسب لتوصِّل رسالتك إليهم، وقد تكون وسائل التواصل الاجتماعيِّ ليست أحد أماكن تجوالهم.

التسويق بواسطة البريد الإلكترونيّ

البريد الإلكترونيّ هو طريقة مباشرة وشخصية للتفاعل مع زبائنك وزبائنك المحتمَلين. وبفضل الانتشار الكبير للهواتف النقَّالة والذكيَّة، فإنَّ الجميع تقريباً لديهم بريد إلكترونيّ في جيوبهم أو مُتناول أيديهم.

يلعب بناء قاعدة بيانات للمُشترَكين في البريد الإلكترونيّ دوراً مركزياً في استراتيجيتك للتسويق الرقميّ.

ويجب أن تُخصَّص جزءًا بارزًا من موقعك الإلكترونيّ ليتضمَّن نموذجَ الاشتراك بالبريد الإلكترونيّ، هذا يُمكنك من أخذ عناوين البريد الإلكترونيّ لزائري الموقع، ومن ثمَّ إعطائك الفرصة لتنمية الزوَّار الذين قد يكونون غير مستعدِّين بعدُ للشَّراء، لكنَّهم مهتمُّون ويريدون مزيدًا المعلومات.

سنناقش في الفصلين المقبلين أنَّ التقاط الزبائن المُحتملين وتَميَّتهم هما مرحلتان مهمَّتان في العمليَّة التسويقية؛ فهما تُعطينا القدرة على التعامل بذكاءٍ مع الزبائن المُحتملين المهتمِّين والذين لم يتطوَّروا بعدُ وصولًا إلى نقطة اتِّخاذ قرار الشَّراء. عموماً، يضمُّ هذا النوع من الزبائن المُحتملين معظم الزبائن المُحتملين، وهو مُهمٌّ جدًّا للإبقاء على المبيعات المستقبلية على طول الخطِّ. وإنَّ لم تلتقط هؤلاء المهتمِّين الذين لم يشتروا، فأنت ستخسرهم على الأغلب. أو يبقى أملك الوحيد هو بأن يصبحوا جاهزين للشراء يوماً ما، ويتذكَّروا موقعك الإلكترونيّ من بين مئات المواقع التي تصفَّحوها على الأرجح ليُكمِّلوا عمليَّة البيع التي بدأوا بها قبل أيَّام أو أسابيع أو أشهرٍ.

يُمكنك البريد الإلكترونيّ كذلك من المحافظة على علاقة وطيدة بقاعدة زبائنك، ويُسهِّل عليك اختبار مُنتجات وخدمات جديدة وإطلاقها. وبمرور الوقت، عند بنائك علاقة بالمُشتركين في بريدك الإلكترونيّ، فإنَّ قاعدة بياناتك ستصبح أحد أصول التسويق ذات القيمة المتزايدة.

فإنشاء قائمة سريعة الاستجابة من المُشتركين في خدمة البريد الإلكترونيّ يُمكنك من توليد المال عند الطلب. يمكنك إعداد عرضٍ جذابٍ مع آليَّة استجابة، وإرساله بالبريد الإلكترونيّ إلى قائمتك، وستلقَى تغذية راجعة فورية حول ما إذا كان العرض ناجحاً أو فاشلاً. وهذه طريقة رائعة لتختبر بأسلوبٍ قليل الثمن العروض قبل الاستثمار في أنواع الإعلام الأكثر كلفةً، كالإعلان المطبوع أو إعلان الدفع مقابل كلِّ نقرة (Pay-per-click Advertising).

ورغم نموِّ وسائل التواصل الاجتماعيّ وتطوُّرها، فإنَّ قاعدة بياناتك للمُشتركين بالبريد الإلكترونيّ تبقى أحد أهمِّ العناصر في استراتيجيَّة التسويق الرقميَّة. وكما ناقشنا في الصَّفحات القليلة السابقة، فإنَّ مسألة الوصول في وسائل التَّواصل الاجتماعيّ صارت مشكلةً؛ لأنَّ نسبة قليلة من مُتابعيك سترى رسالتك فعلياً. حتَّى وإنَّ وصلت رسالتك إلى الجميع، فستضيع على الأرجح وسط تشويش الرسائل الأخرى، مثل فيديوهات القطط المضحكة، والنكات، والصور المُضحكة، أو الميمز (Memes)، والتي تشوِّش على رسالتك التسويقية. فاسم التواصل الاجتماعيّ لم يأت من فراغ.

والنقطة الأهمُّ من ذلك، فإنَّ قاعدة بيانات البريد الإلكترونيّ هي أصلُ أنت تمتلكه. فهي مُستقلَّة عن نوع الإعلام الذي يُشتهر كلُّ حين. مَنْ يذكُر موقعَ ماي سبيس (MySpace)؟ مع أيِّ لا أعتقد أن فيسبوك وتويتر سيختفيان قريباً، فإنَّ هذا الفضاء سريع التبدُّل. إنَّ بنيت عملك على منصَّة شخصٍ آخر، وبدأ بالانحدار بالشهرة، فإنَّ أصولك التسويقية الرقميَّة الأساسية ستجمد.

ومع أنَّ البريد الإلكترونيَّ هو أداةٌ إعلاميَّةٌ قويَّةٌ، فإنَّ لديه بعض الخصائص التي عليك أن تُدركها. إليك بعض النصائح والتحذيرات المرتبطة بالبريد الإلكترونيَّ:

لا تزعج الآخرين. هناك قواعد صارمة حول التسويق بواسطة البريد الإلكترونيَّ في معظم الدُّول. أهمُّ ما فيها أنَّ عليك الحصول على موافقة مُتلقي البريد الإلكترونيَّ لِتُرسل إليهم الرسائل التسويقية، لذا يُعدُّ وجودُ نموذجٍ لتعبئة البريد الإلكترونيَّ على موقعك الإلكترونيَّ أمرًا حسَّاسًا. إيَّاكَ أن تشتريَ أو تُجمِّعَ قوائم بريد إلكترونيَّ لم يطلب أصحابها صراحةً أن تتمَّ مراسلتهم. إنَّ هذا ليس فقط يضرُّكَ في مَوْضِعٍ ضعيفٍ، ضمن فئة المُزعجين، بل هو أيضًا أمرٌ غير قانونيَّ. سنناقش تحديدًا التموُّضع بالتفصيل في الفصل السادس.

كُن إنسانيًا. لا تكتب بريدًا إلكترونيًا كأنك رجلٌ آليٌّ أو كأنك تكتب رسالة رسميَّة؛ فالبريد الإلكترونيُّ وسيلةٌ شخصيَّةٌ جدًّا. وحتى لو كنت تُرسل البريد ذاته إلى آلاف المشتركين، فاكْتُب كما لو كنت ترسله إلى مُشترك واحد. لا تخش من مخالفة الأعراف قليلًا.

استخدم نظامًا تجاريًا للتسويق بالبريد الإلكترونيَّ. إيَّاكَ أن تستخدم برامج البريد الإلكترونيَّ المجانيَّة والأساسيَّة، مثل آوت لوك (Outlook) وجيميل (Gmail)، للتسويق بالبريد الإلكترونيَّ. فهذه الخدمات مصمَّمة للبريد ما بين فردٍ وآخر، وليس بين الفرد والجماعات. ربَّما سيُفكَّل حسابك أو يوضع على القائمة السوداء إذا ما استخدمته في نشر البريد الواسع من هذه الخدمات. هناك أنظمة تجاريَّة للتسويق بالبريد الإلكترونيَّ رخيصة وسهلة الاستخدام، ومن أشهرها: كونفيرتكيت (ConvertKit)، وميلتشيم (MailChimp)، وإنفيوجنسوفت (Infusionsoft)، وأنتراپورت (Ontraport)، وأكتيفكامپين (ActiveCampaign). والرائع في ما يتعلَّق باستخدام هذه الخدمات هو أنَّها ستُزيح عن كاهلك أتوماتيكيًا الكثير من الالتزامات القانونيَّة، مثل وجود خيار لوقف الاشتراك، وتفاصيل الاتصال بك أسفل بريد التسويق الإلكترونيَّ. وهم يعملون بجهدٍ لتخطيَّ فلترة البريد المُزعج (Spam) لضمان إمكانية وصول أعلى.

أرسل باستمرار. إذا كنت قليل الإرسال إلى قاعدة بيانات البريد الإلكترونيَّ، فسيبدأون “بالبرود”. مع أنَّهم قد يكونون هم من اختاروا الاشتراك في قاعدة بياناتك، فإنَّهم قد ينسَونك إذا لم يسمعوا منك على مدى وقت طويل، وربَّما يقرِّرون تصنيفك ضمن البريد المزعج. والأسوأ من ذلك، فإنَّ قيمة أهمَّ أصلٍ للتسويق الإلكترونيَّ ستبدأ بالتقادم. وحتى تُبقي على العلاقة “دافئةً”، عليك بالتواصل الدائم مع مُشركي البريد الإلكترونيَّ، شهريًا على أقلِّ تقدير. مع أنَّ أفضل ممارسة هي أقرب إلى التواصل الأسبوعي، فإنَّ ذلك يعتمد على سوقك المُستهدفة. أعرف بعض المسوِّقين بالبريد الإلكترونيَّ يُرسلون زبائنهم يوميًا أو حتى مرَّات عدَّة في اليوم. ليست هناك قواعد صحيحة أو سريعة في ما يتعلَّق بالتكرار. يجب فقط التحقق أنَّ ما تُرسله مُلائم ويضيف إلى القيمة.

أعطهم قيمة. إذا راسلت قاعدة بيانات المُشركين لبيعهم شيئًا ما فقط، فذلك سينكشف سريعًا ويصير

مملًا، وقد يُلغون اشتراكهم، أو يتجاهلون رسائلهم، أو يحسبونك ضمن قائمة المزعجين. فكلّ العلاقات الصحيّة قائمة على تبادل القيمة. تحقّق أنّ غالبية رسائلهم ليست نصوص مبيعات، بل شيئًا ما يُضيف قيمة إلى مشتركك قاعدة البيانات. ثلاث رسائل بريد إلكترونيّ تُضيف القيمة مُقابل كلّ رسالة تحمل عرضًا ما، هي نسبة جيّدة.

الأتمتة. السبب الآخر الرائع لاستخدام نظام تجاريّ لتسويق البريد الإلكترونيّ هو الأتمتة. فهذه الأنظمة تسمح لك بترتيب متتاليات يُمكن أن تُرسل إلى المشتركين الجُدد تلقائيًا. مثلًا، عندما يشتركون للمرّة الأولى، يمكنك برمجة نظام التسويق بالبريد الإلكترونيّ ليُرسل إليهم أتماتيكيًا بريدًا إلكترونيًا ترحيبيًا، وفي اليوم التالي يُمكن إرسال رسالة فيها الكثير من القيمة ليساعدهم على تكوين فهم أفضل عن فئة المنتج الذي أبدوا اهتمامهم به. وبعد ثلاثة أيّام يُمكن إرسال بريد إلكترونيّ آخر تُخبرهم فيه مزيدًا من المعلومات عنك وعن مشروعك. وبعد أسبوع ربّما تدعوهم إلى حجز موعد لمكالمة معك. كلّ هذا يُمكن برمجته تلقائيًا. فنظام التسويق بالبريد الإلكترونيّ قد يكون من أفضل مندوبي المبيعات في منشأتك. إنّه لا يطلب إجازات، ولن يشكو، ولن ينسى متابعة أمرٍ ما.

هناك ثلاثة تحديات في التسويق بواسطة البريد الإلكترونيّ:

1. أن يصل البريد الإلكترونيّ. كما ذكرنا، فأفضل طريقة لضمان وصول البريد الإلكترونيّ هي استخدام نظام تجاريّ للتسويق بالبريد الإلكترونيّ. علاوة على ذلك، تحقّق أنّ النصّ المُرسل لا يحتوي على جُمل تُستخدم عادةً في رسائل البريد المُزعج، أو على الكثير من الصور أو روابط الإلكترونيّة.

2. أن يُفتح بريدك الإلكترونيّ. أفضل طريقة لضمان فتح بريدك الإلكترونيّ هي أن يكون بعنوان جذاب. في الجزء المتعلّق بكتابة نصّ المبيعات في الفصل السابق من هذا الكتاب، ناقشنا استراتيجيّة كتابة النصّ والعناوين. تخيّل بريدك الإلكترونيّ بين مئات من الرسائل الأخرى في صندوق بريد زبائنك المُحتملين. فتصبح وظيفة حقل العنوان في بريدك الإلكترونيّ هي ملاصقة الفُصول وتحفيز مُستقبل الرسالة على فتحها.

3. أن يُقرأ بريدك الإلكترونيّ. يؤيّد بعض المسوّقين فكرة أن تُبقي بريدك الإلكترونيّ قصيرًا لدى إرساله إلى مشتركك. في الحقيقة، إنّ طول البريد الإلكترونيّ هو أمر ثانويّ مقارنة بمدى ملائمة الرسالة وجودتها. إذا كتبت محتوى جذابًا، فسوف يجد من يقرأه. مثلًا، الكثير من أشهر كُتّاب بريد التسويق الإلكترونيّ والمدوّنان يبعثون رسائل طويلة جدًّا، ويُراسلون مُشتركيهم كثيرًا. وجميع البيانات عن سوقهم المُستهدفة، يعرفون تمامًا ما الذي يودّون قراءته. ورُغم أنّ رسائلهم طويلة، فإنّها مُلائمة جدًّا وجذّابة لسوقهم المُستهدفة. وبدل هذا الأسلوب، يمكن الإبقاء على الرسائل القصيرة التي تحتوي نسخة تشويقيّة أو ملخصًا في نصّ الرسالة، ثمّ دعوة القراء لنقر رابط يأخذهم إلى موقعك لقراءة المزيد.

البريد الإلكتروني هو وسيلة اتصال مؤثرة جدًا وشخصية؛ فهي تسمح لك بإنشاء حملات جذابة وبدرجة عالية من الأتمتة. وعند القيام بهذا النوع من التسويق بصورة صحيحة، فإنه يكون جزءًا قيمًا جدًا من استراتيجية إلكترونية وتقليدية لوسائل الاتصال.

البريد التقليدي البطيء

في عصرٍ يؤدي فيه البريد الإلكتروني والإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي الدور الأكبر في اتصالنا الشخصي واتصال عالم الأعمال، أخذ كثيرون وجهة النظر القائلة إن البريد العادي، أو “البريد الحزوني” قد مات. غير أن هذا ليس صحيحًا بتاتا.

أنا مُعَرِّم بالتكنولوجيا، وقد نشأت مع شبكة الإنترنت في بدايات أيام الاتصال بها بالهاتف وقبل ذلك. وكنت أيضًا شريكًا مؤسسًا لشركتين صغيرتين ناجحتين جدًا في مجال التكنولوجيا، وقد أسهمتُ بإنشائها من الصفر، وفي مرحلة النمو السريع حتى الخروج. ومع كل هذه الخلفية التقنية، أو ربما بسببها، أحسب البريد البطيء واحدًا من أهم أشكال وسائل اتصال التسويق غير المستغلة. فعندما يتعلق الموضوع باستراتيجية وسائل التواصل لديك، عليك أن تفهم أن البريد الإلكتروني لا يحل محل البريد العادي، بل يُكمِّله.

نحب سرعة الأشياء الافتراضية وكفاءتها، لكن سيكون من الخطأ التقليل من تأثير الأشياء المادية الملموسة عندما يتعلق الأمر بتحريك الناس عاطفيًا. ولا تنس أن تحريك الناس عاطفيًا باتجاه فعل ترغب فيه هو فحوى التسويق. تخيل أن يبعث رجل رسالة نصية أو بريدًا إلكترونيًا إلى زوجته يقول فيها “أحبك” في عيد زواجهما، مقابل أن يرسل الرسالة نفسها على بطاقة مكتوبة بخط اليد مع باقة من الورد. هناك طيف هائل من الاختلافات ما بين الرسائل الافتراضية ونظيرتها المادية.

هل سبق أن تلقيت كوبونًا من غوغل أدوردز (Google AdWords) بالبريد العادي؟ لعل في ذلك الكثير لتتعلمه؛ فالطفل المدلل للعصر الرقمي، غوغل، يستخدم البريد العادي ضمن استراتيجيتهم التسويقية للشركات الصغيرة. إن لدى البريد العادي فترة حياة أطول، ويحتاج إلى جهد أكبر للتخلص منه. فليس غريبًا على الناس أن يحتفظوا ويحببوا الرسائل البريدية من الأشخاص العزيزين في حياتهم عقودًا من الزمن. قد تكون هذه الحال نادرة في البريد الإلكتروني، وهي عابرة - في صندوق بريدك الإلكتروني في لحظة، ومنسية بعد شطبها بلحظات.

هناك نقطة مهمة أيضًا في البريد العادي: لقد أصبح أقل زحامًا في السنوات الأخيرة القليلة، وذلك أشبه بحلم يتحقق من وجهة نظر تسويقية. فالزحام هو عدو الرسائل لشق طريقها، والحصول على وسيلة اتصال أقل زحامًا يجعلها جاذبة أكثر. من جهة أخرى، صار البريد الإلكتروني مزدحمًا جدًا. فقد وصل الضجيج

داخل “صناديق” البريد الإلكتروني أبعادًا لا تُصدّق، حتّى لدى أولئك الماهرين في تصنيف وترتيب بريدهم الإلكتروني، فهؤلاء يتعاملون مع البريد الإلكتروني بعقلية مختلفة تمامًا عن طريقة تعاملهم مع البريد التقليدي. فالناس يتعاملون مع بريدهم الإلكتروني وإصبعهم فوق مُفتاح الإلغاء، وما لا يُلغى، يُعاد إرساله أو يُنسى في أرشيف البريد الإلكتروني.

إلى حين اكتشاف طريقة تمكّننا من نقل الأشياء الماديّة عن بُعد من موقع إلى آخر، كما نرى في أفلام الخيال العلميّ، فلا يُمكننا سوى الاعتماد على سُعاة البريد والخدمات البريدية لنقل البريد العاديّ والأشياء الماديّة. دون شكّ، البريد العاديّ هو قناة اتصال مؤثّرة. لكنّ كما في كلّ وسائل الاتّصال، فمن المهمّ ألاّ تتعلّق أو تُقيّد بقناة واحدة؛ فهدفك هو الحصول على عائِد جيّد على الاستثمار لوسائل الاتّصال، سواءً كانت بريدًا عاديًا أم أيّ شيء آخر.

كيف يمكنك الحصول على موازنة تسويقية غير محدودة

لا يُمكن أن نحسب أيّ حديث بشأن التسويق أو تكلفة وسائل الاتّصال كاملاً دون تناول موازنته. فعند إنفاق المال على التسويق، سيحدث أحد هذه الأمور:

1. سيفشل تسويقك (بمعنى آخر، ستجنّي من الأرباح أقلّ ممّا أنفقته على التسويق).
2. ليست لديك فكرة عمّا إذا كان تسويقك ناجحًا أم فاشلاً؛ لأنّك لا تقيس النتائج.
3. سينجح تسويقك (بمعنى آخر، ستجنّي أرباحاً أكثر ممّا أنفقت على التسويق).

وهناك ما يمكنُ عمله لكلّ واحدٍ من هذه السيناريوهات:

1. إذا كان تسويقك دائماً الخسارة، فتوقّف وغير ما تقوم به.
2. إذا لم تقيس نتائج التسويق فذلك افتقارٌ إلى الحكمة؛ فوجود التكنولوجيا صارت هناك أدوات سهلة وسريعة الاستخدام، وأصبح من اليسير جدًّا تتبّع نتائج التسويق والعائد على الاستثمار.
3. إذا كان تسويقك ناجحًا ودائمًا ما يعود عليك بعائدٍ إيجابيّ على الاستثمار، فعليك أن تزيد سرعة المحرّك قدر المستطاع، والرّمي بكل ما لديك من مالٍ على التسويق.

من أكثر الأمور التي أراها جُنونًا هو عندما يضع أصحاب الأعمال “موازنة للتسويق”. فبوضعك هذه الموازنة، فأنت تُوحي إمّا بأنّ تسويقك غير فعّال، ومن ثمّ فهو مجرّد تكلفة (أو مال مهدور)، وإمّا بأنّه ليست لديك فكرة ما إذا كان فعّالًا أم لا؛ لأنّك لا تقيس النتائج فتضعّ المزيد من المال فيه آملاً بأن يعود عليك ببعض النتائج الإيجابية. فإذا كانت حالك هي الأولى، فأنت تُريد أن تُحدّد موازنة؛ لأنّك لا تستطيع أن تتحمّل أن تزيد نفقاتك زيادةً جنونيّة. ولكنّ يمكن أن تطرّح على نفسك سؤالاً جيّدًا: لماذا تُنفق مالاً على

تسويق غير فعّال؟ أمّا إذا كانت حالك كالحال الأخيرة، فيجب أن تُغيّر الأمور حالاً. لا يُمكن أن تُعيّن موظّفاً ولا تقيس أداءه، إذاً لماذا تدفعُ المال للتسويق دائماً دون معرفة نتائج ذلك؟

إذا كان تسويقك يعمل جيّداً (أي يعطيك عائداً إيجابياً على الاستثمار)، فلماذا تريد إذاً أن تحدّ من ذلك في موازنة؟ التسويق الفعّال هو أشبه بطابعة قانونيّة للمال؛ فهذا السيناريو يُسمّى المال بخصم. فإذا كنتُ أبيعُك عملةً من فئة ١٠٠ دولار بمبلغ ٨٠ دولاراً، ألن تشتري ما أمكنك من فئة المئة؟ أم ستقول: “أعتذر، فموازنة شراء أوراق من فئة ١٠٠ دولار المخصصة لهذا الشهر هي ٨٠٠ دولار فقط، لذا سأشتري عشر أوراق فقط”.

لذلك، دائماً أقول: لتكن لديك موازنة غير محدودة للتسويق متى كان فعّالاً. وأسمعُ حُجّةً ضدّ ذلك تتعلّق بتلبّية الطلب على البضاعة. أولاً، إنّ هذه مشكلةٌ من الرائع أن يحظى بها أحد. ثانياً، إذا كنت تتلقّى فعلاً طلباً أعلى ممّا يُمكنك تلبية، فتلك هي الفرصة المناسبة لترفع أسعارك؛ فهذا سيزيد فوراً من هامش الربح، ويجلب لك نوعيّة أفضل من الزبائن.

الوقت الوحيد لوضع موازنة التسويق هو مرحلة الاختبار؛ ففي هذه المرحلة، أنصحك بالفشل المتكرّر- أن تفشل بثمانٍ قليل إلى أن تصيب النجاح. اختبر عناوينك، وعرضك، وتموُّع الإعلان وشتّى العوامل الأخرى. ثمّ توقّف عمّا يُسبّب لك الخسارة، واعمل على تحسين ما سيجلب إليك الربح، حتّى تصل في النهاية إلى توليفة تجلب لك أفضل عائد على الاستثمار.

تذكّر أنّ مكتب البريد يتقاضى الأجر نفسه لبريد سيّئ مُتفجّر أو لبريد مُباشر ذي قُدرة عالية على التحويل وجلب الملايين. عندما تصل إلى التوليفة الصحيحة التي تجلب إليك أكثر ممّا تكلفك، زدّ سرعة المحرّك وأنفق أكثر في التسويق، ومن ثمّ زدّ من سرعة “طابعتك القانونيّة” لطباعة الأموال.

الرقم الأشدُّ خطراً

“واحد” هو الرقم الأشدُّ خطراً في مشروعك؛ فهو يُفتّت الأعمال.

هل لدى مشروعك مصدرٌ واحدٌ للزبائن المُستدّرجين؟ ومزوّد أساسيٌّ واحدٌ؟ أتعتمد على نوع واحدٍ لوسائل الاتّصال؟ أعرّض نوعاً واحداً من المنتجات؟ ولاستعارة مصطلح من علم الحاسوب: هل في مشروعك “النقطة المسيّبة للانهيار” (A single point of failure)؟² إذا كان الأمر كذلك، فمشروعك هشّ، وتغيّر بسيطٌ في الأوضاع الخارجة عن إرادتك قد يكون له أثرٌ تدميريّ.

هذه حالٌ صعبةٌ جدّاً لا يودُّ أحدٌ أن ينتهي إليها. لقد تلقّت الكثير من الأعمال ضربةً موجعةً عندما غيّرت شركة غوغل خوارزمية محرّك البحث. فقد وضع هؤلاء كلّ جهدهم التسويقيّ وأموالهم في محرّكات

البحث، فوجدوا حرفيًا، وفي ليلة وضحاها، أنّ مصدرهم الوحيد للزبائن المستدرجين قد تلاشى.

وبصورة ماثلة، عندما أجرت غوغل بعض التعديلات على أنواع الإعلانات المدفوعة المعروضة، حتّى أولئك المعلنين الذين كانوا يدفعون إلى غوغل أموالاً طائلة تلقّوا “صفعة من غوغل”؛ لأنّ غوغل بدأت تتقاضى منهم أربعة أضعاف أو خمسة بل حتّى عشرة مقارنةً بما كانت تتقاضاه سابقاً. وهكذا أرغم هذا التغيير المعلنين على إيقاف حملاتهم لإصلاح الوضع أو إيجاد مصدر آخر لزيائهم المستدرجين. وفي ذلك الوقت، توقّف عملهم افتراضياً. وعندما جرى تجريم بثّ الإعلانات على الفاكس في الولايات المتحدة، أفلسّت شركات عدّة كانت تعتمد على هذا المصدر الوحيد لجلب الزبائن المستدرجين.

هناك حكمةٌ قديمةٌ، ما تزال حاضرةً اليوم، تعلّمنا ألاّ نبني بيوتنا على الرمل، بل على الصّخر. وعندما تأتي العاصفة، لن يتهدّم البيت المبنّى على الصّخر. فأول عملٍ للقيام به، هو حصر أيّ سيناريو يُمكن به أن يتسبّب الرقم واحد لك في أيّ أذى. إليك بعض الأمثلة:

- ماذا لو أفلس أكبر زبائنك أو تركك ليشتري من أحد مُنافسيك؟
- ماذا لو حدث تغيير في التشريع الحكوميّ وصار مُنتجك ممنوعاً أو صار نسياً منسياً؟
- ماذا لو توقّفت استراتيجيتك التسويقية الأساسية عن العمل؟
- ماذا لو زادت تكلفة إعلاناتك زيادة مضاعفة؟
- ماذا لو تبدّلت حال ظهورك في محرّكات البحث، أو زادت أسعار الإعلان لكلّ نقرة زيادةً حادّة؟
- ماذا لو رفع مزودك صاحب الحصّة الأكبر أسعاره، أو لم يستطع توفير المطلوب على الوقت، أو تعرّض للإفلاس؟
- ماذا لو اعتمدت على التسويق بالبريد الإلكترونيّ، وعملت الحكومة على تضيق الخناق على هذه الاستراتيجية؟

قد يحدث أيّ من هذه السيناريوهات. إذا اعتمدت على واحدٍ من أيّ شيء، فأنت تترك نفسك في وضعٍ هشّ - أنت تبني بيتك على الرّمال. وعندما تأتي العاصفة، وتشتدّ الرياح والمياه، سينهار بيتك. لذلك حدّد “النقطة المسببة للانهار” في مشروعك، واعمل على معالجتها.

وبهذه الطريقة، إذا تغيّر القانون، أو زادت أسعار الإعلان، أو توقّفت استراتيجية معيّنة عن العمل توقّفًا مباغتًا، سيبقى مشروعك في أمان. ستكون أنت من يمتلك القوّة؛ إذ إنّك لا تعتمد على واحدٍ من أيّ شيء. لدى جيم رون (Jim Rohn) فلسفةٌ ممتازةٌ في هذا السياق:

عليك أن تُفكّر في الشتاء وقت الصيف؛ فمن السهل جدّاً أن تخذعك زُرقة السماء والغيوم بمنظرها

الجميلة. يجب أن تستعدَّ للشتاء؛ لأنَّه آتٍ لا محالة - هو يأتي دائماً.

وفي الوقت ذاته، وحتى إن لم تتحقَّق أيُّ من هذه السيناريوهات، فعلى الأقلَّ تكون قد بنيت مشروعاً صلباً وذا قيمة.

أحد السيناريوهات المتكرِّرة التي أراها في التعامل مع استراتيجية وسائل الاتصال، هو أن الكثير من المشاريع الصغيرة تعتمد على مصدرٍ واحدٍ لجلب الصفقات. وأنا أنصح بأن يكونَ هناك خمسة مصادر مختلفة لجلب الزبائن والزبائن المُستدرجين. وأكثر من هذا، أنصحُ بأن يكونَ أغلب هذه المصادر في وسائل الاتصال المدفوعة. وأقصد بذلك أنَّها تكلفُك المال لتسوّق نفسك. والسبب وراء أهميَّة وسائل الاتصال المدفوعة يكمن في أمرين:

أولاً: يُمكن الاعتماد عليها اعتماداً كبيراً. فإذا دفعت لصحيفة للإعلان فيها، فاحتماليَّة نُشر الإعلان في تلك الصحيفة مرتفعٌ جداً. ومن الصعب الحصول على هذه الدرجة من الاعتماد أو الثبات في جلب الزبائن المُستدرجين في وسائل التسويق المجانيَّة (أو التي تبدو كذلك)، مثل التسويق الشفهيّ (Word of Mouth).

ثانياً، يُجبرك التسويق المدفوع على التفكير في العائد على الاستثمار. فإذا لم تعمل طريقة تسويق مدفوعة بصورة جيِّدة، فإنَّك ستوقُفُها. وهذا لا تهدرُ المزيد من المال والوقت. في حين إذا كانت طريقة التسويق مجانيَّة، كالتسويق الشفهيّ، فنحن نميل لأن نكونَ أقلَّ حديَّةً وصرامة، وينتهي بنا الأمر بإضاعة الكثير من الوقت؛ لأنَّنا لم ندفع منذ البداية، وهناك تكلفةٌ للفرصة الضائعة. إذا ما أُجريت تحليلاً دقيقاً، فعادةً ما تبلغُ هذه التكلفة أرقاماً مذهشةً من المال الحقيقيّ.

الفنُّ والعلم لتحويل الدولار المدفوع على الإعلان بصورة دائمة إلى دولار أو أكثر من الأرباح بواسطة تسويق الردِّ المُباشر يؤدِّي لأن يكونَ مشروعك قوياً أمام المصاعب، ويمكن أن يُساعد في النموّ السريع لمشروعك.

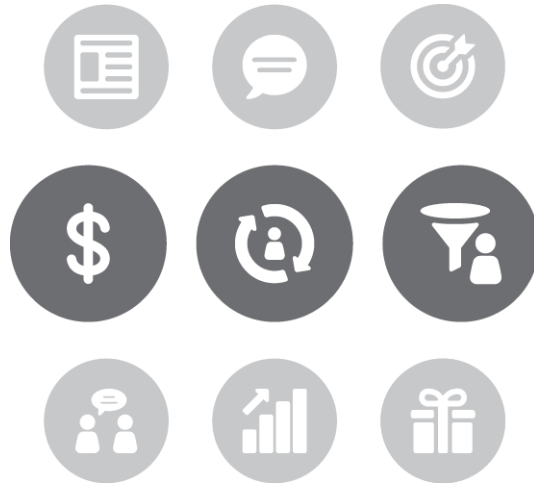
تطبيق الفصل الثالث:

ما وسائل الاتصال التي ستستخدمها للوصول إلى سوقك المستهدفة؟

املأ المربع #٣ من لوحة خُطَّتكَ للتسويق في صفحة واحدة.

الجزء الثاني

مرحلة "في أثناء"



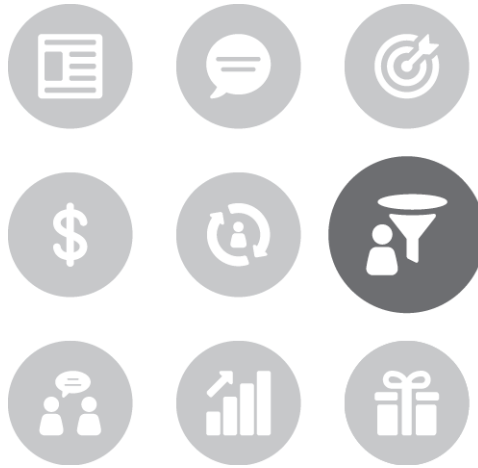
(2) هي نقطة اتّصال في النظام متى توقّفت عن العمل، تعطلّ النظام كلّهُ؛ لذا فهي تُعدّ نقطة ضعف هائلة في النظام (الناشر).

ملخص الجزء الثاني: مرحلة “ في أثناء ”

في مرحلة “ في أثناء ”، أنت تتعامل مع الزبائن المستدرجين (Leads). والزبائن المستدرجون هم الأشخاص الذين يعرفونك وقد أبدوا اهتمامًا بما تعرض بالاستجابة إلى رسالتك التسويقية. في هذه المرحلة، ستُمسك هؤلاء المستدرجين في نظام قاعدة بيانات، وتعمل على رعايتهم بمعلومات لبناء القيمة، وتحوّلهم إلى زبائن يدفعون المال. هدف هذه المرحلة هي أن يُحبك زبائنك المستدرجون، ويحبوا ما تعرض بما يكفي للشراء منك للمرة الأولى. وعندها، يتحوّلون إلى زبائن، ويدخلون المرحلة الثالثة والأخيرة من عمليّتك التسويقية.

ع

الإمساك بالزبائن المستدرَجين



ملخص الفصل الرابع

الإمساك بزبائنك المستدرجين في نظام قاعدة بيانات بهدف المتابعة المستقبلية هو أمرٌ مهمٌ لنجاح تسويقك. ويعود هذا إلى أنَّ نسبة قليلة من الزبائن المستدرجين قد يكونون مُستعدين للشراء فوراً. ويتلخَّص الإمساك بالزبائن المستدرجين بكيفية معالجة الاهتمام بصورة جيِّدة لضمان توالي المبيعات المستقبلية.

أبرز محتويات الفصل الرابع:

- لماذا عليك ألاّ تبّيع مباشرةً بواسطة الإعلان، وما عليك فعله عوضاً عن ذلك.
- كيفية الانتقال من “الصَّيد” إلى “الزراعة” لضمان توالي الأعمال الجديدة.
- لماذا عليك ألاّ تُعامل كلَّ الزبائن المحتملين بطريقة واحدة.
- كيف تستخدم “رشوة أخلاقية” لتكشف الزبائن المحتملين الأعلى احتمالية.
- كيف تزيد فاعلية إعلانك بصورة فوريةً بنسبة ٢٣٣, ١٪.
- لماذا تحصل بعض الأعمال على تدفُّقٍ مستمرٍّ من الزبائن المستدرجين والمحتملين، في حين تُعاني أعمال أخرى.
- كيف يمكن أن تنظر سوقك المستهدفة إليك على أنَّك خبير ومرجعٌ.

الإمساك بالزبائن المستدرَجين

الصيد مقابل الزراعة

تخيّل أنّك صيّد، تستيقظ صباحاً، وتجمع أسلحتك وتتوجّه إلى الصيّد. في بعض الأيام ترجعُ بصيّدٍ وتأكلُ عائلتكُ الوليمة، وفي أيّام أخرى تعود دون أيّ صيّدٍ وتجوع عائلتك. فالضغط موجود في كلّ يوم لتصطادَ بنجاح، وتستمرّ المعركة.

الآن تخيّل أنّك مزارع، تزرع البذور وتنتظر وقت الحصاد، وفي الوقت الرّاهن، فأنت ترعى النباتات وتسقيها وتهتمُّ بها، ثمّ تجنيها حينما تكون جاهزةً للحصاد. من خبرتي، معظم أصحاب الأعمال هم صيّادون وليسوا مزارعين:

- هم يُجرون اتّصالات مفاجئة لتكوين زبائن جدد.
- يُهدرون الكثير من الوقت والجهد وهم يحاولون الحصول على زبائن جدد، ولا يفعلون أيّ شيء لإغلاق صفقة البيع بالسرعة الممكنة.
- إعلاناتهم حافلةٌ باليأس، ويحاولون منح تخفيضات والمنافسة على أساس السّعر، وذلك لإتمام عمليّة بيع سريعة وحسب.
- يهدرون الكثير من الوقت وهم يُضايقون الأشخاص غير المُهتمّين بمنتجاتهم أو خدماتهم.

معظم أصحاب الأعمال حائرون حول الهدف من وراء تسويقهم. فهم يُلصقون اسم أعمالهم على إعلانهم مع شعارٍ جميل، وبعض الجُمْل عديمة المعنى التي تدّعي أنّهم القادة في مجالهم أو منطقتهم. وإنّ سألتهم عن هدف إعلانهم، فسيقول معظمهم إنّهُ لبيع المنتجات أو لإشهار اسمهم. هذا أمر خاطئ! خاطئ جداً. قد يكونون بذلك يرمون نقودهم في سلّة المهملات.

في تسويق الرّدّ المُباشر فإنّ هدفك من الإعلان هو إيجاد أشخاص مهتمّين بما تعمله بدل محاولة إتمام صفقة بيع فوريّة من الإعلان. عندما يستجيب لك زبائنك المستدرَجون، تأخذ بياناتهم ضمن قاعدة بيانات المتابعة، بحيث تتمكّن من بناء قيمة لهم، تمّوضّع بوصفك مرجعاً، وكوّن علاقات مبنية على الثقة. بعد هذا، سيكون البيع نتيجةً طبيعيّة (إنّ طاب الأمر لهم)، ويتطلّب هذا تغييراً في طريقة التفكير إلّا أنّه مبدأ من المهمّ استيعابه.

لماذا لا تحاول البيع بواسطة إعلانك؟ صحيح أنّ بعض الأشخاص الذين يقرأون إعلانك قد يكونون جاهزين للشراء على الفور، إلّا أنّ الغالبية العظمى لن تكون جاهزة لتتخذ قرار الشراء في اليوم نفسه الذي

يُشاهدون فيه إعلانك، حتّى وإن كانوا مهتمّين بما تعمله.

إن لم تضعهم في قاعدة بيانات تكون قد خسرتهم. قد يكونون جاهزين للشراء في غضون شهرٍ أو ستّة أشهر أو ربّما سنة. لكن لما كان إعلانك “مرّة واحدة”، فقد أضعت تلك الفرصة تمامًا. ففرصك في جعلهم يتذكّرون إعلان المرّة الواحدة بعد ستّة أشهر ضئيلة جدًا. يشبه هذا النوع من التّسويق بذّر الحبوب.

التّقيب عن الذهب باستخدام “الرشوة الأخلاقيّة”

حتّى في سوق مُستهدّفة ضيّقة، يجب ألاّ تعامل زبائنك المستهدّفين بالطريقة نفسها. حتّى لو ظلّت العوامل الأخرى متساوية، كلّ ما أنفقت من المال على تسويقك لزبائنك المستهدّفين ذوي الاحتماليّة المرتفعة، تحسّنتُ فرصك لتحويلهم إلى زبائن. هل تتذكّر رامي السّهام الذي تناولناه في الفصل الأوّل؟ هو لديه عدد محدود من السّهام وبصورة مشابهة، أنت لديك موردٌ محدود من المال لحملتك التّسويقيّة، لذا من المهمّ أن تستثمره بصورة حكيمة. مثلاً، إذا كان لديك ١٠٠٠ دولار لإنفاقها على حملة إعلانيّة ستصل إلى ١٠٠٠ شخص، فأنت تنفقُ دولارًا على كلّ زبون محتمل.

الآن افترض أنّ من ضمن الألف شخص الذين وصل إليهم إعلانك، ١٠٠ فقط هم الزبائن المحتملون لمنتجك. بتعاملك معهم بالتساوي، وهذا ما يجري عادةً في التّسويق الواسع، فأنت تُضيّع ٩٠٠ دولار على زبائن مُحتملين غير مهتمّين وغير مُتحمّزين، مقابل الوصول إلى ١٠٠ زبون مهتمّ. فبدل معاملتهم جميعًا بالتساوي، ماذا لو غرّبلتهم وصنّفتهم وفرزتهم، بحيث تتعامل فقط مع الزبائن المُحتملين ذوي الاحتماليّة الأعلى، دون هدر وقتك الثمين ومالك وتسويقك على زبائن مُحتملين غير مُهتمّين ولا متحمّزين؟

ستتمكن حينها من إنفاق ١٠٠٠ دولار على ١٠٠ زبون مُحتمل مرتفع الاحتماليّة، وهذا سيُمكنك من أن تُنفقَ ١٠ دولارات على إيهارهم بدلَ دولار واحد عديم الأهميّة للزبون المُحتمل في حال عاملتهم جميعًا بالتساوي.

بقوّة إطلاقٍ أعلى عشر مرّات موجهة إلى الأهداف الصحيحة، هل تعتقد أنّ لدينا الفرصة للحصول على معدّل تحويل أفضل؟ بالتأكيد.

لكن كيف نفصل ما بين القمح والقشّ؟ الإجابة القصيرة هي: برشوتهم لنعرف توجّههم.

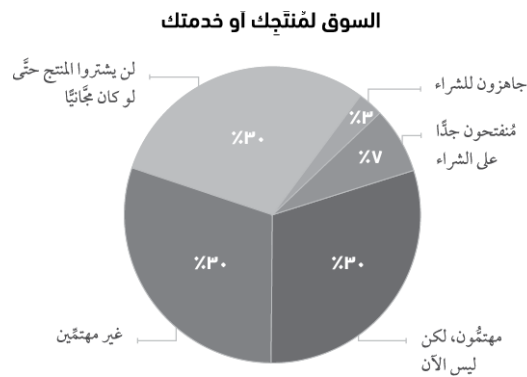
لا تقلق! ليس هناك أي خداع هنا. نحن نعرض "رشوة أخلاقية" لنجعلهم يُعرفون بأنفسهم. فمثلاً، صديقنا المصور يعرض قرصاً مُدمجاً مجانياً للعرائس المحتملات ليخبرهنّ بما يجب عليهن البحث عنه في مصوّر الأعراس، ويعرض فيه بعضاً من أعماله.

إعلانٌ بسيطٌ جداً لتكوين الزبائن المستدرجين قد يكون بعنوان: "قرصٌ مدمجٌ مجانيٌ يكشف الأخطاء السبعة المُكلفّة التي عليك تجنبها لدى اختيار مصوّر يوم زفافك".

واللاقي يطلبن هذه "الرشوة الأخلاقية" يُعرفن بأنفسهنّ على أنّهم زبونات محتملات باحتمالية عالية. أنت الآن تعرف على الأقلّ أسماءهنّ وعناوينهنّ، ويمكنك إدخال المعلومات ضمن قاعدة بياناتك التسويقية.

تذكّر أنّ هدفك ببساطة هو تكوين زبائن المحتملين. تجنب إغراء محاولة البيع بواسطة إعلانك. في هذه المرحلة المبكرة، أنت لا تريد سوى غرلة غير المهتمّين وغير المتحفّزين لتتمكّن من بناء قاعدة بياناتك من الزبائن المحتملين ذوي الاحتمالية المرتفعة.

إليك السبب الآخر المهمّ لتجنّب البيع مباشرةً بواسطة إعلانك: في أيّ وقت (بالمعدّل) هناك ٣٪ من سوقك المستهدفة متحفّزون كثيرًا وجاهزون للشراء فوراً. هؤلاء هم الزبائن المحتملون الذين يأمل التسويق الواسع تحويلهم. وبالمقابل، فإنّ هنالك ٧٪ من الأشخاص المفتحين جداً على الشراء، و ٣٠٪ من المهتمّين، لكن ليس الآن. و ٣٠٪ أخرى ليسوا مهتمّين، و ٣٠٪ الأخيرة لن يشتروا منتجك حتّى لو كان مجانياً.



إذا حاولتَ البيع مباشرةً بواسطة إعلانك، فعلى الأرجح أنت تستهدف فقط ٣٪ جاهزين للشراء فوراً، بينما تخسر ٩٧٪ الباقين.

بواسطة الإعلان الذي يجذب الزبائن المستدرجين، أنت تزيد سوقك المخاطبة لتصل إلى ٤٠٪. فأنت تصل إلى هذا بالإمساك بنسبة ٣٪، وهم المشترون الفوريون، علاوة على الإمساك بما نسبته ٧٪ هم المنفتحون على التكلم، وكذلك الإمساك بنسبة ٣٠٪ هم المهتمون، لكن ليس الآن.

بالانتقال من السوق المخاطبة ونسبتها ٣٪، إلى ما نسبته ٤٠٪، فأنت تزيد فاعليّة إعلانك بنسبة ٢٣٣، ١٪.

ولهذا الأمر كذلك أثرٌ جانبيٌّ مع الناس المستعدين فوراً للشراء، فهم يرون أنّك لست تستميتُ كي تبيع أو كي تقدّم تخفيضاً على منتجك أو خدمتك، بل يرون أنّك مهتمّ ببناء علاقة بهم أولاً بدلاً الضغط عليهم حدّ الاختناق لإتمام عمليّة البيع. ويشبه هذا النوع من التسويق بذّر الحبوب في مزرعة، فهو يُعدّ استثماراً مستقبلياً؛ لأنّ أعمالك ونتائجك ستُحقّق نمواً مع نموّ قاعدة بيانات زبائنك المحتملين.

عندما تُعلّم وتُثَقِّف، فإنّه يُنظر إليك على أنّك خبير ومرجعٌ. فلا يُشكّك فيك، بل تُطاع وتُرى على أنّ لديك اهتماماً شخصياً وأصيلاً بمساعدة الناس.

من الأمثلة على حملة تقدّم فيها عيّنة، عرضُ تقريرٍ مجانيٍّ أو سلسلة فيديوهات تُعدّ بتثقيف زبائنك المحتملين حول الأمور التي عليهم الدراية بها، ليتجنّبوا التعرّض للنّصب، وما عليهم البحث عنه. حالما يتلقّى زبائنك المستهدفون المعلومات الغنيّة بالقيمة، تكون قد حقّقتَ جميع الوعود المقطوعة في إعلانك.

جدارتك بالثقة تصلُ إلى مستوياتٍ مرتفعة. وتتموّضع بوصفك خبير وتبتعد عن منافسيك. لم تضغط في إعلانك لتبيع سريعاً، بل بدأتَ بعمليّة لجعل زبائنك المحتملين يرفعون أيديهم. فأنت تطلب منهم الاتّصال بك، وعند قيامهم بذلك فإنّهم يُعرّفون بأنفسهم على أنّهم زبائن محتملون مرتفعو الاحتماليّة.

إدارة منجمك للذهب

عندما كنّا طفلاً، اعتدّت مشاهدة مسلسل الكرتون المستقبليّ "ذا فيتسونز" (The Fetsons). كنّا واثقاً بأنّي حينما أكبر، سنكون جميعنا نتجوّل بالسيّارات الطائرة. ما زال أمامي الوقت لأكبر، على الأقلّ وفقاً لزوجتي، لكنّ شكل مواصلاّتي الأساسيّة سيظلّ بريّاً على مدى سنوات.

دون شكّ، للسيّارات الحديثة الكثير من المواصفات، لكنّ شكلها ومهامّها الأساسيّة لم تتغيّر كثيراً منذ أكثر من مائة عام. وهذا يستحضر السؤال، لماذا لا نتجوّل جميعنا باليّات طائرة؟

تكنولوجيا الطيران الشخصية موجودة منذ بعض الوقت، وتكلفتها قليلة على نحو مدهش. في إنتاج

الكميّات الضخمة، هي قريبة جدًا من تكلفة السيّارات. فما المشكلة إذا؟ الجواب المختصر هو: ببساطة ليست هنالك بنية تحتية تدعم الطيران الشخصي. الأغلبية العظمى لبنيتنا التحتية مهيأة للسيّارات. والبيوت والمباني والمدن الحديثة جميعها مبنية لتلائم السيّارات.

لماذا تحصل بعض الأعمال على تدفق مستمر من الزبائن المحتملين والمستدرّجين، في حين تُعاني أعمال أخرى الحصول على أيّ من هذا؟ الجواب هو نفسه في السؤال عن معضلة الطيران الشخصي - البنية التحتية.

بعض الأعمال أنشأت بنية تحتية تسويقية تجلب زبائن محتملين ومستدرّجين جدد باستمرار، وتقوم بمتابعتهم وتنميتهم وتحويلهم إلى زبائن معجبين. وبعض الأعمال الأخرى، وهي في الواقع معظم الأعمال، يمارسون ما أسمّيه "تصرّفات تسويقية عشوائية"، بحيث يلقون بإعلان هنا وآخر هناك، وربما ينشئون موقعًا إلكترونيًا أو كتّيبًا. إنهم لا يُنشئون بنية تحتية - نظامًا يدخل به زبونٌ محتمل منخفض الاحتمالية من جهة، ويخرج زبونٌ مُعجبٌ من الجهة الأخرى.

هذه التصرّفات التسويقية المتقطعة العشوائية الأحادية تنتهي عادةً بتكلفة أعلى ممّا جنته من أرباح، ممّا يُحبّط بعض رجال الأعمال، وأحيانًا يدفعهم إلى قول كلام سخيف مثل: "التسويق لا يُجدي نفعًا في مجال عملي".

لبناء نظام، عليك التفكير فيه مليًا من البداية إلى النهاية. علينا أن نفهم كيفية عمله والموارد الضرورية لإدارته.

في قلب البنية التحتية الخاصة بك تقع قاعدة بيانات زبائنك المحتملين والحاليين، لكن لإدارتها بفاعلية، تحتاج إلى نظام إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management واختصارها "CRM")، فهذا النظام هو الجهاز العصبي المركزي لتسويقك، وهو مكان إدارة منجمك للذهب.

أنت تريد لكل تفاعلاتك مع زبائنك المحتملين والحاليين أن تنتهي في نظام يخصك من إدارة علاقات الزبائن. هنا تصبح الأمور مثيرة للاهتمام.

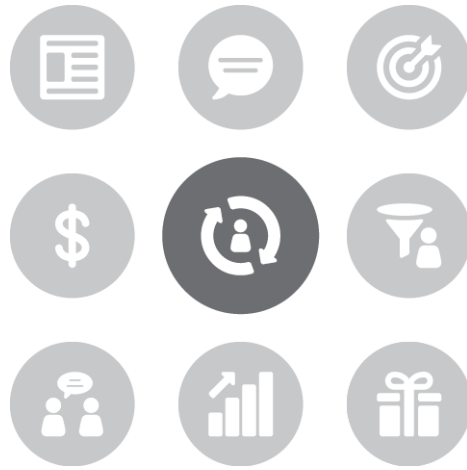
تطبيق الفصل الرابع:

ما نظامك للإمساك بزبائنك المستدرّجين؟

املا المربع #4 من لوحة خُطّتك للتسويق في صفحة واحدة.

0

تنمية الزبائن المستدرَجين



ملّص الفصل الخامس

تنمية الزبائن المستدرّجين هي عملية الأخذ بيد الناس من نقطة الاهتمام الضبابيّ بالعرض المقدّم إليهم، إلى نقطة الرغبة فيه، وشرائه منك. وتضمن لك عملية تنمية الزبائن المستدرّجين أنّهم مهتمّون ومُحفّزون ومؤهلّون ومستعدّون للشراء منك قبل حتّى محاولة بيعهم.

أبرز محتويات الفصل الخامس:

- السرّ وراء “أعظم مندوب مبيعات في العالم” بحسب “موسوعة غينيس للأرقام القياسية” (Guinness World Record).
- لماذا يكمن المال في المتابعة وكيف يمكن رفع ذلك.
- كيف تُبيد منافسيك وتضع نفسك ضمن طبقة خاصّة بك.
- استراتيجية بسيطة لتحريك الزبائن المحتمّلين بسرعة في دورة الشراء.
- لماذا تُعدّ “البنية التحتية التسويقية” مهمّة جدًّا لنجاح أعمالك، وكيف تُنشئ واحدة.
- ثلاثة أنواع من الأشخاص تحتاج إليهم في فريقك لينجح عملك.
- كيف ترفع من الموهبة العالمية لتضمن نجاح عملك.

تنمية الزبائن المستدرجين

السُّرُّ وراء أعظم رجل مبيعات في العالم

يحملُ جو جيرارد (Joe Girard) لقبَ “أعظم مندوب مبيعات في العالم” بحسب موسوعة غينيس للأرقام القياسية. فقد باع موادَّ بالتجزئة - قطعة كلَّ مرَّة - أكثر من أيِّ مندوب مبيعات في التاريخ. هل كان يبيع أعظم تكنولوجيا مطلوبة من الجميع حينها؟ لا. هل كان يبيع للأغنياء جدًّا؟ لا مجددًا. كان يبيع سيَّارات عاديَّة لأشخاص عاديِّين. ما بين عامي ١٩٦٣ و١٩٧٨م، باع أكثر من ١٣ ألف سيَّارة في معرض شيفروليه (Chevrolet). إحصائيَّاته مُدهشة حقًّا:

- بالمجموع، باع ١٣.٠٠١ سيَّارة، أي بمعدَّل ستَّ سيَّارات يوميًّا.
- في أفضل أيَّامه باع ١٨ سيَّارة.
- وفي أفضل شهرٍ له، باع ١٧٤ سيَّارة.
- وفي أفضل سنة له، باع ١٤٢٥ سيَّارة.
- باع جو جيرارد بنفسه سيَّارات أكثر من ٩٥٪ من كلِّ معارض أميركا الشماليَّة.
- ولجَّع إنجازَه أعظم من هذا، باع كلَّ السيَّارات بالتجزئة - واحدة كلَّ مرَّة. ولم يعقد صفقاتٍ لبيع أسطول سيَّارات.

ما السُّرُّ الذي كان وراء نجاح جو؟ يُدرج هو مجموعة عوامل، من ضمنها العمل بجِدٍّ وأن تكون محبوبًا. ودون التقليل من أهميَّة هذه العوامل، أنا واثقٌ بأنَّ هناك آلاف موظَّفي المبيعات في ذلك الوقت ممَّن لديهم تلك السَّمات المفضَّلة، إلَّا أنَّهم لم يبيعوا عُسْر ما باعه جو. إحدى الأمور المميَّزة التي أجراها جو هو المحافظة على الاتِّصال المستمرِّ بزبائنه. فقد كان يرسلُ بطاقة معايدة شخصيَّة شهريًّا إلى قائمة زبائنه. في شهر كانون الأوَّل/ ديسمبر، تحتوي البطاقة مُعايدة بمناسبة العام الجديد، بداخلها جُملة: “أنا أحُبُّك”، ثمَّ يوقَّعُ باسمه ويطبَعُ الختم الذي يحتوي تفاصيل الوكالة التي يعمل بها. وفي شهر شباط/فبراير، قد تحصل قائمته على بطاقة معايدة بمناسبة عيد الحبِّ تحتوي مجددًا على الرسالة ذاتها: “أنا أحُبُّك”.

قد ينوِّع في حجم ظرفِ الرسالة أو لونها، ويكتب العنوان بخطَّ اليد ويختمه. كان هذا مهمًّا لتخطيَّ غربة مكتب البريد للبريد المزعج، حيث يقفُّ الناس فوق المهمَّلات، ويتخلَّصون من كلِّ الرسائل التي تبدو كإعلانات أو إشاعات أو عروض بطاقات ائتمانيَّة وأنواع أخرى من البريد المتطفَّل. كان يريدُ أن يفتحَ زبائنه

الظرف، ويروا اسمه ورسالته الإيجابية في الداخل، ما يشعرهم بالسعادة. كان يفعل ذلك شهرًا تلو الآخر وسنة بعد أخرى؛ لأنه يعلم أنهم سيحتاجون إلى سيارة جديدة في نهاية المطاف. وعندما كانوا يقررون ذلك، من كان أول من يخطر ببالهم؟ عندما اقترب من نهاية خدمته، كان يرسل ١٣.٠٠٠ بطاقة بريدية في الشهر، واحتاج إلى تعيين مُساعدٍ لمعاونته.

بعد أن أمضى عقدًا من الزمن في وظيفته، كان نحو ثلثي مبيعاته لزبائن قد باعهم سابقًا. ووصل الأمر بالزبائن إلى أخذ مواعيد مسبقة للحضور والشراء منه. قارن هذا ببائعي السيارات الآخرين الذين وقفوا منتظرين وآملين دخول الزبائن.

التسويق كمزارع

باعتقادك، ما معدل المرات التي يُتابع بها مندوب المبيعات زبونًا مستدرجًا؟ إذا حزرت أنها مرة أو اثنتين، فأنت مُحقٌّ تقريبًا.

٥٠٪ من مندوبي المبيعات يستسلمون بعد أول اتصال، و٦٥٪ يستسلمون بعد الثاني، و٧٩.٨٪ يستسلمون بعد ثلاث محاولات⁸. تخيل لو أن مزارعًا زرع حبوبًا، ثم رفض أن يسقيها أكثر من مرة أو مرتين، هل سيحصل على محصولٍ مُجدٍ؟ بالكاد سيفعل.

في التسويق، يكمن المال في المتابعة. وبناءً على هذا، بنى نموذج تنمية الزبون المستدرج الذي لا يمكن مقاومته (انظر الشكل على الصفحة التالية).

تمامًا بعد إمساكك بزبون مستدرج، عليه أن يدخل نظامك، حيث الاتصال المتكرر يجري بمرور الوقت. ولا يعني الاتصال إزعاج الزبائن المستدرجين بطريقة بغیضة لدفعهم إلى الشراء، بل أنت تبني علاقة، وتعطيهم قيمة قبل شراء أي شيء منك، وتبني الثقة وتبين السلطة في مجال خبرتك في أثناء عملية البيع.

عليك تقبل حقيقة أن معظم الناس ليسوا جاهزين للشراء على الفور. لذا ضعهم ضمن قاعدة بيانات - وهذه القاعدة قد تحتفظ بالبريد الإلكتروني أو تفاصيل العنوان البريدي العادي (يفضل إضافة كليهما). ثم راسلهم بانتظام حتى تظل على تواصل معهم، وحتى تُوضِع نفسك بوصفك خبيرًا في مجال عملك (المزيد من الشرح حول هذا في الفصل المقبل).

كأنك مزارع، أنت تجهز زبائنك المحتملين للحصاد لاحقًا. تمامًا كما فعل جو جيرارد، بمرور الوقت، أنت كذلك ستبني قناة ضخمة تورّد إليك الزبائن المحتملين، الذين سيقونك في المكان الأول في ذاكرتهم حين يصبحون جاهزين للشراء. والأكثر إثارة للاهتمام من ذلك هو جاهزيتهم العالية للشراء منك بسبب القيمة التي كونتها مقدّمًا. لن تحتاج إلى إقناعهم، أو محاولة بيعهم بطريقة ضاغطة، بل سيأتي البيع في خطوة منطقية لاحقة.



هذه القائمة المتنامية من الزبائن المحتملين والعلاقة بهم ستصبح أكثر الأصول قيمة في عملك. فهذه هي “الإوزة التي تبيض ذهباً”. وعندما يصبح الزبون المحتمل جاهزاً أخيراً للشراء ستكون أنت ضيفاً مدعوً ومُرحَّباً بك بدل أن تكون مُتطفلاً. أكثر ما يُمكنك الاستفادة منه من هذه الرسالة هو أن تكون مُسوِّقاً مُزارِعاً، وهي عملية بسيطة من ثلاث خطوات:

4. أعلن بنية أن تجد الناس المهتمين بما تفعله. وافعل ذلك بعرض تقرير أو فيديو أو تسجيل صوتي أو ما

شابه ذلك مجَّانًا. أيُّ نوع من المعلومات المجَّانيَّة ذات الصِّلة والتي تقدِّم حلًّا ناجحًا لمشكلة لديهم. هذا يَمْوِضُكَ بوصفك الخبير والمُعَلِّم عوضًا عن تموضُّعك على أنَّك موظَّف مبيعات. أيُّهما تُفَضِّل الشُّراء منه؟

5. أضفهم إلى قاعدة بياناتك.

6. اعمل على تنميتهم باستمرار وزوِّدهم بقيمةٍ ما، مثلًا، رسالة إخبارية عن مجالك أو معلومات عن كيفية تحقيق أقصى استفادة ممَّا تفعله أو تعرضه. نقطة مهمَّة: لا تجعل هذا يصيرُ رسالة مبيعاتك الثابت؛ لأنَّهم سيعتادون ذلك سريعًا. كُن حريصًا أن تعرِّض لهم معلومات قيِّمة مع خطابٍ ما في مناسبات معيَّنة أو عرضٍ مميَّز. والأهمُّ من كلِّ ذلك، هو الإبقاء على الاتِّصال بهم بصورة منتظمة، وإلاَّ سينساک زبائنك المحتملون، وستراجع علاقتك بهم إلى مستوى بارد، ومستوى موظَّف المبيعات المزعج.

إذا أصبحت “مُزارع تسويق”، سيصبح لديك حصادٌ غنيٌّ ومستمرٌّ، في وقتٍ تنمو فيه قاعدة بياناتك كمًّا ونوعًا.

إنشاء البنية التحتية لتسويقك

في الفصل السابق، عرَّفنا مفهوم الإعلان بنية الإمساك بالزبائن المستدرَجين. لكنَّ الإمساك بهم شيء، وما تقوم به بعد ذلك هو ما يميِّز “الأولاد عن الرجال” على سبيل الاستعارة. هل اختبرت ذات مرَّة أن تسأل عن منتج أو خدمة دون أن تتلقَّى أيَّة متابعة؟ أو ربَّما حصلت على عرضٍ سعرٍ ومكالمة واحدة للمتابعة فقط؟ هذه إشارة إلى بنية تحتية تسويقية متعطِّلة.

والمحزن هو أنَّ الكثير، بل معظم أعمال المتابعة التافهة، يمكن أتمتتها باستخدام نظام إدارة علاقات الزبائن. فالكثير من أنظمة إدارة علاقات الزبائن تستطيع أن تُبرمجَ لُترسل أوتوماتيكياً بريدًا إلكترونيًا أو رسالة نصِّية إلى عميلٍ ما، أو تنبيهًا إلى مندوب مبيعات ليجري الاتِّصال أو المتابعة. ويمكن تفعيل الأتمتة بناءً على فعلٍ يقوم به الزبون المُحتمل، بمتابعة استفساراته أو مُشترياتِه، أو بناءً على توقيتات توضعُ مسبقًا. وتسمحُ لك أنظمة الأتمتة آليًا بتصنيف الزبائن المحتملين والحاليين وفلترتهم، لترفع أنت من وقتك بفاعلية.

الآن وبعد أن صارت لديك قاعدة بيانات بالزبائن المحتملين ذوي الاحتمالية العالية، عليك أن تُسوّق لهم حتَّى يستسلموا ويشتروا. يبدو الأمرُ كما أنَّي أدعو إلى ملاحقة الناس ومضايقتهم حتَّى يشتروا. لكنَّ هذا أبعد ما يكون عن الواقع.

يُركِّز تدريب البيع التقليديُّ على تكتيكات الضغط مثل “حاول دائمًا إبرام الصفقة”، وتقنيات الإبرام الساذجة المبنية على الضغط. والتي تجعل البائع متطفلاً يُريد الزبون المُحتمل تجنُّبه.

وبدل أن تكون متطفلاً، أُوَيْدَ أن تُصَبَّحَ ضيفاً مرحباً به. أرسل إلى زبائنك المحتملين ذوي الاحتمالية العالية تدفقاً مستمراً من القيمة حتى يصبحوا جاهزين لل شراء. قد يكون هذا في صورة دروس توضيحية أو مقالات أو دراسة حالة أو شيء بسيط جداً مثل نشرة إخبارية شهرية ذات علاقة بما يهتمهم؛ فهذا يبني الثقة والنية الحسنة، ويساعدك على التَمَوُّضَ بوصفك خبيراً ومعلماً، لا بصفة مندوب مبيعات يخنقهم من أعناقهم.

هناك الكثير من الحلول التكنولوجية التي تُسهِّلُ أتمتة هذا التيار المستمر من المتابعة، وتجعلها طريقة اقتصادية ومرنة لبناء حجم هائل من توالي الزبائن المحتملين المهتمين والمتحمسين.

سيتحول بعض هؤلاء من زبائن محتملين إلى زبائن على الفور، والآخرين سيفعلون ذلك بعد أسابيع، أو شهور أو حتى سنوات. والمهم هنا هو أنه حالما يصبحون جاهزين لل شراء، ستكون قد بنيت علاقة وطيدة معهم مبنية على القيمة والثقة. وهذا يجعل منك الخيار المنطقي عندما يأتي الوقت لاتخاذ قرار الشراء.

هذه إحدى أكثر الطرق أخلاقية للبيع وتخلو تماماً من الألم؛ لأنَّها مبنية بصورة كاملة على الثقة وتبادل القيمة. وفي حين يُطلَقُ منافسوك السهام هنا وهناك على غير هدى آملين بإصابة نسبة ٣٪ من المشترين الفوريين، تركِّزُ أنت بهذه الطريقة كلَّ إطلاق السهام على هدفٍ واضحٍ ومرئي.

ستتكوَّنُ بنيتك التحتية للتسويق من "أصول" (Assets). وسأعرض هنا بعض الأصول التي استخدمتها بنجاح في البنية التحتية للتسويق التي بنيتها أو ساعدت في إدارتها:

- مواقع الإمساك بالزبائن المستدرجين.
- خطُّ هاتفٍ مجانيٍّ لتسجيل الرسائل الصوتية.
- النشرات الإخبارية.
- المدونات.
- التقارير المجانية.
- سلسلة من رسائل البريد المباشر.
- سلسلة من رسائل البريد الإلكتروني.
- وسائل التواصل الاجتماعي.
- الأفلام على الإنترنت وأقراص "DVD".
- التدوين الصوتي (Podcast) وأقراص "CD".
- الإعلانات المطبوعة.

• الملاحظات المكتوبة بخط اليد.

• الردّ الآليّ بالبريد الإلكترونيّ.

• الردّ الآليّ بالرسائل النصّية.

• حزمة المبالغته والإدهاش (سنناقشها بعد قليل).

كلّ هذه هي جزءٌ من بنيتي التحتيّة للتسويق. وما زلتُ أبني أصولاً أكبر وذات تعقيد أعلى، ولكنّ هذه بعضٌ ممّا يكوّن الجوهر. لكلّ من هذه مكانها وهدفها. كلّ الإعلانات التي أعرضها مصمّمةٌ لضخّ المزيد من الزبائن المستدرّجين في النظام وتحويلهم إلى زبائن معجبين حدّ الجنون.

دون شكّ، تحتاج إلى المال والوقت لإنشاء بنية تحتيّة تسويقيّة كهذه. غير أنّ إنشاءها هو كإنشاء بنية تحتيّة حقيقيّة، كشبكات الطرق والسكك الحديدية؛ فمعظم الوقت والتكلفة يوضّعان في البداية، وبعد ذلك تظلّ هناك الصيانة والتعديل المستمرّ.

وهنا تكمنُ الإثارة؛ فبفضل التقدّم التكنولوجيّ، صار أغلب نظامي التسويق مؤتمتٌ، ممّا يُعطيني قوّة هائلة. وعندما أجدُ التوليفة الفعّالة، أستطيع تكرارها مراراً للحصول على النتائج نفسها وأنا متكلّ اتكالاً كبيراً عليها.

وكلمّا تابعتُ إنشاء البنية التحتيّة للتسويق، تحسّنت نتائجي أكثر. ماذا عنك؟ هل تعملُ على إنشاء بنيتك التحتيّة التسويقية؟ هل تُنشئ نظاماً تسويقياً وتحسّنه باستمرار؟

إنّ قيامك بذلك هو ما سيضعك في المقدّمة بين مُنافسيك، الذين سيكونون متخبّطين في أفعالهم التسويقية العشوائية.

البريد المنتفخ وحزمة المبالغته والإدهاش

في الفصل الثالث، ناقشنا قوّة البريد التقليديّ بوصفه قناة اتّصال. و"البريد المنتفخ" (Lumpy Mail) هو أسلوبٌ فعّال لأخذ قناة التواصل هذه إلى مرحلة أعلى، وإعطائها بعض المنشّطات. فكّر في عادات ترتيب البريد التقليديّ. لديك رزمة من الرسائل، وفجأةً تلاحظ أنّ هناك واحدةً فيها انتفاخٌ ما- شيءٌ ثلاثيّ الأبعاد. قد يكون كتاباً، أو شيئاً صغيراً طريفاً. أيّ من هذه الرسائل سيلفتُ اهتمامك؟ إذا كنت مثل معظم الناس، فستكون الرسالة المنتفخة.

يجذب البريد المنتفخ الانتباه، ويجعلك مُبدعاً جدّاً في حملة بريدك المباشر. ففي صناعة البريد المباشر، الأشياء الصغيرة الطريفة التي توضعُ في البريد تُسمّى "الخطّافات" (Grabbers). وعادةً ما ترسمُ الخطّافات الموضوعَ لرسائل البيع. مثلاً، قد تُدرج سلّة قمامة بلاستيكيّة صغيرة مع الرسالة، ويكون موضوع رسالة

البيع: "توقّف عن هدر المال". أو ربّما تُدرج مغناطيسيًا ويكون الموضوع "اجذب المزيد من العملاء". قد تبدو سخيّة، أو هي سخيّة فعلاً، ولكنها تجذب الانتباه وتُسلي، والأهمّ من هذا، إذا ما قُمت بها بصورة جيّدة، ستُحقّق نتائج رائعة.

الكتب وأقراص "CD" و "DVD" تُعدُّ أيضًا من أفضل الموادّ التي تجعل بريدك متنفّخًا. وبعيدًا عن جذب الانتباه، عندما تُفتح هذه الرسائل، فعادة لا تُرمى هذه الأشياء، ومن ثمّ سيحتفظُ زبائنك والمحتمّلون بها أرسلت إليهم لأجل غير مسمّى، وستكون تذكيرًا دائمًا بك.

"حزمة المباعثة والإدهاش"⁹ تأخذ البريد المتنفّخ إلى المرحلة الأعلى. فحزمة المباعثة والاندهاش ربّما تُعدُّ من أكثر أدوات المتابعة فاعليّة بين التي وُجدت في عالم تسويق الرّدّ المباشر. فعند القيام بها بصورة صحيحة، يُمكن أن ترفع التحويل كثيرًا، وتُوضّعك بعيدًا جدًّا عن مُنافسيك. إنّها فعّالة حتّى إنّها قد تُبيدُ مُنافسيك، وتضعك ضمن فئة خاصّة بك. والرائع في ما يخصّ حُزم المباعثة والاندهاش هو أنّ مُنافسيك لن يجرؤوا على تقليدك حتّى لو اكتشفوا ما تقوم به. عمليًا لا أحد يقوم بهذا.

في الفصل السابق، ناقشنا أهميّة الحصول على تفاصيل الزبائن المحتملين الذين أبدوا اهتمامًا. والهدف من هذا بالتأكيد هو المحافظة على الاتّصال بهم وتنميتهم حتّى يصبحوا جاهزين ليتحوّلوا إلى زبائن.

الآن، فكّر في المرّة الأخيرة التي سألت بها عن منتج أو خدمة. ربّما بالهاتف، أو ربّما أرسلت استفسارًا بالبريد الإلكترونيّ أو الموقع الإلكترونيّ، لقد أدّيت "الرقصة النمطيّة" للزبون المُحتمل وهي: "أريد مزيدًا من المعلومات". ماذا تلقّيت مُقابل هذا الاستفسار؟ على الأغلب، المنشأة التي وجّهت إليها الاستفسار تصرّفت بطريقة من الطرق الآتية:

- أرسلوا إليك رابطًا لصفحة على الموقع.
- أرسلوا إليك بريدًا إلكترونيًا (ربّما مع بعض المرفقات).
- تحدّثوا إليك هاتفياً للإجابة عن استفسارك.

ربّما قاموا بكلّ ما ذكّر أو ببعض منه. أترى ما يحدث هنا؟ إنّهم يردّون على استفسارك بأرخص الطرق وأكثرها كفاءة. ليس هناك خطأ في الأرخص والأكثر كفاءة، ولكن لن يتسلّى أحدٌ بهذا، لن يفرح أو يُلهم بهذا. لن يتوقّف أحد ليقول: "يا للرّوعة! لقد أرسلوا إليّ ملفّ بي. دي. أف يتضمّن كلّ المواصفات".

في تواصلك مع زبائنك المحتملين في المرّات القليلة الأولى، لديك الفرصة لتوليد واحدٍ من هذه الانطباعات الثلاثة:

1. الشيء نفسه.
2. سيئ الجودة.
3. رائع بطريقة لا تُصدّق.

يختار معظم أصحاب الأعمال الخيار الأوّل، وعددٌ لا بأس به الخيار الثاني، ولا أحد تقريباً يتّجه إلى الخيار الثالث. يقتضي عملك أن تجد طريقة لتكون الخيار رقم ٣. لحسن الحظّ، لا حاجة إلى إعادة اختراع العجلة؛ فحزمة “المباغّة والاندھاش” هي إحدى أفضل الطرق لتكون رائعاً بطريقة لا تُصدّق. وهنا بعض الأمور التي يُمكن أن تفعلها- بل عليك أن تفعلها- في حزمة المباغّة والاندھاش:

- الكتب: اعتاد معظم الناس ألا يرموا الكتب. يمكنك جني المزيد من النقاط إن كنت مؤلّف الكتاب. فالكتب وسيلة تموّض رائعة وتنقلك من مستوى مندوب المبيعات إلى مصاف المعلّمين والخبراء بصورة فوريّة. (أنا أمارس هذا الآن باستخدام هذا الكتاب).
- أقراص “DVD” أو “CD” التي تُقدّم حلاً للمشكلات التي يُعالجها مُنتجك أو خدمتك لزبائنك المحتملين.
- تزيكات العملاء السابقين ضمن فيديو أو ملفّ صوتيٍّ أو مكتوب.
- قصاصات من وسائل الإعلام تُسلّط الضّوء عليك وعلى مُنتجك أو مجالك.
- الكتيّبات، رسائل البيع أو موادّ التسويق.
- التقارير المستقلّة التي تُثبت وجهة نظرك، أو تشرح قيمة نوع مُنتجك أو خدمتك.
- عيّنة من مُنتجك أو خدمتك. كوبون أو بطاقة هدايا عليها قيمتها قد تكون مؤثّرة، وتبدو كأنّك “تهدّر المال” لإيصالها إليهم، ومن ثمّ سيُحفّز الزبائن المحتملون لتجربة عملك.
- الأشياء الطريفة الاستثنائيّة تُسلّي وتُعلّم وتُبهّر. لقد سمعتُ عن كلّ شيء، من الأكواب التي تحمل شيئاً خاصّاً، إلى الأجهزة اللوحيّة.
- رسائل الشكر المكتوبة بخط اليد ردّاً على استفسار قدّمه، أو تلخيص لمكالمة تحدّثت معهم بها هاتفياً.

“ماذا؟ ما هذا الكلام؟” أسمعك تقول هذا. البريد البطيء في عصر الوصول الفوريّ، و“عصر المعلومات” عند الطلب؟ جوابي هو: نعم! ثق بي، أنا عاشقٌ للتكنولوجيا. فأنا أشتري أيّ شيء جديد له علاقة بالتكنولوجيا، ودائماً ما تجديني أمام شاشةٍ ما. لكن، مثل أغلب الناس، أحبّ تلقي الحُرّم، ولا سيّما إن كانت غير متوقّعة.

كان البريد التقليديّ سابقًا غزيرًا، أمّا اليوم فصار من السهل الوصول بالبريد التقليديّ، لا سيّما باستخدام الحُرْم. إذا حطَّ على مكتبك شيءٌ ما في صندوق إحدى شركات البريد السريع، فكم من الوقت ستنتظر كي تفتحه مُزَقًّا الغلاف؟ إذا كنتَ مثل مُعظم الناس، فأعتقد أنّك لن تنتظر طويلاً.

بالتأكيد أنا لا أقول إنّه ليس عليك أن تُرسلَ ردًّا مباشرًا على الاستفسارات الواردة هاتفياً أو بالبريد الإلكترونيّ أو على الموقع الإلكترونيّ، ولكن يجب أن تتفهّم أنّ التفاعلات الأولى مع الزبون المحتمل مقدّسة، وعليك أن تُنسّقها بحذر، فيجب ألا تترك شيئاً للصدفة. حزمة المباعّة والاندهاش هي أداة رائعة لإيصال مشاعر “الدهشة” إلى زبائنك المحتملين.

ويجب أن تفعلَ حزمة المباعّة والاندهاش ثلاثة أمور:

- تُعطي زبائنك المحتملين قيمةً رائعةً وغير متوقّعة.
- تُموّضُك بوصفك خبيرًا ومرجعاً يُمكن الثقة به في مجال عملك.
- تُحرّك زبائنك المحتملين أكثر في دورة البيع عمّا كانوا عليه دونها.

كم هذا أكثر تأثيراً ممّا يُقال عادة: “سأُرسل إليك بريداً إلكترونياً يتضمّن مزيداً من المعلومات”.

هناك اعتراضٌ شائعٌ ضدّ حزمة المباعّة والاندهاش، وهو التكلفة العالية. وقد ناقشنا هذا في فصل سابق؛ فعند تساوي جميع الأشياء، كلّما أنفقنا أكثر من مال التسويق على الزبائن المحتملين ذوي الاحتماليّة العالية، زادت فُرصنا لتحويلهم إلى زبائن. وهذا هو جوهر حزمة المباعّة والاندهاش. فإذا استطعتَ أن تنفقَ أكثرَ من منافسك لإدهاش زبائنك المحتملين وتحفيزهم، فسوف تأتي بهم إلى صفّك. دون شكّ، يجب عليك معرفة الأرقام، لا سيّما الأرقام المهمّة، مثل قيمة الزبون الدائم، وإلّا فستذهبُ إلى النتائج السلبية. لا يُمكنك أن تستبدلَ بالتسويق الجيّد الحسابات السيّئة.

على الأرقام أن تكون منطقيّة. إلّا إذا كنتَ في عمل ذي هوامش ضئيلة - عمل قائم على المبادلات (شيءٌ لا أنصح أن تكون فيه)، فالأرقام يجب إذاً أن تكون مُحكّمة، ويجب أن تكون حُرمة المباعّة والاندهاش ذات جدوى كبيرة.

لا تقع في خطأ التوفير والكفاءة عندما يتعلّق الأمر بإدهاش زبائنك المحتملين. فحُرْم المباعّة والاندهاش هي ميّزة تنافسيّة ضخمة. وأغلب المنافسين لا يفهمونها، وحتى أولئك الذين يفهمونها لا يحوزون الجراءة على استخدامها، فإذا كانوا مثل أكثر مشاريع الأعمال، فلن يكونوا على دراية بالأرقام. وعلى الأغلب سيكون لديهم الانطباع بأنّها ذات تكلفة عالية. في النهاية، هناك بعض الأساليب الأقلّ تكلفةً، والأكثر فاعليّة لجذب المستهلكين. دع منافسك يقومون بذلك التسويق الرخيص ذي الكفاءة، في حين تقدّم أنت التسلية والسعادة والإلهام والإدهاش. فذلك سيجعل المسافة شاسعة بينك وبينهم.

كُنْ مُسَوِّقًا غَزِيرَ الْإِنْتاجِ

أحد القواسم المشتركة بين الأعمال الأسرع نموًا هو أنَّهم يُركِّزون على التسويق كثيرًا، ويقدمون الكثير الكثير من العروض. بعض هذه العروض تُخطئ وبعضها يُصيب. الجزء المُثير أنَّك لا تحتاج إلى الكثير من الإصابات الناجحة لتعويض الأخطاء، لا سيَّما إذا وضعت “الرهانات الصغيرة” قيد التجربة ضمن جزءٍ سوقيٍّ أصغر أولًا.

بتسويقك لعروضٍ عدَّة، ستبدأ بتطوير حاسَّة تدلُّك على ما يُصيب وما يُخطئ. وعندما تُصبح مسوِّقًا غزيرَ الإنتاج، سيكون تحديد النزعات أسهل بكثير، وفي وسعك قياس الردود بصورة علميَّة بواسطة التجارب المنفصلة.

من خصائص الأعمال سريعة النموِّ كذلك أنَّها ليست محدودةً بعروضها. فأصحاب الأعمال السريعة يُغامرون ويستخدمون نصوصَ مبيعاتٍ جذابة، وتُقدِّم ضمانات هائلة.

هل يمكن أن يكون الأمر بتلك السهولة؟ أن تُقدِّم عروضًا جذابة ومُتكرِّرة؟ الإجابة هي: نعم؛ فالأساسيَّات لا تتغيَّر. دون شك، زادت قنوات الاتصال التي تُمكنك من إيصال العروض، وكذلك تكنولوجيا التسويق التي تُساعدك على تتبُّع العائد على استثمارك والقيام بالتجارب المنفصلة، ولكنَّ الأساسيات لا تتغيَّر.

العروض الأكثر جذبًا وتكرارًا = النموُّ السريع في الأعمال.

إذا كنتَ غزيرَ الإنتاج في تسويقك، فذلك سيولِّد الكثير من الكلام في مجالك. وسيبدأ عملاؤك وزبائنك المُحتملون بملاحظتك أكثر، وستبدأ باختراق الزُّحام، ما سيزيد حجمَ توالي الزبائن إليك.

سيكون لأيِّ تغييرٍ يصيرُ جزءًا من روتينك، سواءً كان إيجابيًا أم سلبياً، الأثر العميق على طول الزمن. فإذا جعلت صياغة العروض وإرسالها إلى لائحة عملائك وزبائنك المُحتملين جزءًا من روتينك المعتاد، ففي غضون وقت قصير، سيكون لديك مشروعٌ مُختلف تمامًا.

وسيجعلك إطلاق العروض بصورة متكرِّرة مسوِّقًا أفضل. ومتى صرتَ جيّدًا في علم التسويق، ملكتَ المفتاح لنموِّ الأعمال السريع. ومتى صرتَ أفضل، تحسَّن كلُّ شيء عندك.

اخترقها، حقّقها، اجعلها تتكرَّر

تعلمت في المدرسة أن تكونَ مستقلًّا. فكان عليك النجاح في الرياضيات والعلوم واللغة الإنكليزيَّة لتصل إلى المرحلة الأعلى. تخيّل لو أنَّك جمعتَ موهبتك مع مواهب عددٍ من رفقاءك. من كان جيّدًا في الرياضيات، يُنجزُ كلَّ اختبارات الرياضيات، والآخر في العلوم أجرى اختبارات العلوم، وأخيرًا، أُجريت أنت اختبارات اللغة الإنكليزيَّة لأنَّك تُجيدُها. في المدرسة، سيعدُّ هذا النوع من التعاون وهيكلية العمل غشًا، وقد

تُعاقِبون ثلاثتكم وتُفصلون. لكن في عالم الأعمال، تجميع المواهب لإنجاز هدف واحد هو تمامًا نوع الهيكلية المطلوبة للحصول على نتائج ناجحة. فالأعمال رياضة جماعية - رياضة لا يُمكنك الفوز بها وحدك.

للحصول على عملٍ ناجح، تحتاج إلى "أنواع" مختلفة من الطاقات البشرية، وهنا أهم ثلاثة أنواع من الناس:

1. الريادي: هذا مختص بالأفكار أو صاحب الرؤية. هذا يرى مشكلة أو فجوة في السوق، ولديه الاستعداد للمغامرة ليحل هذه المشكلة مقابل ربح. فهم يخلقونها، مثلاً: الكشف عن فجوة في السوق لمنتج محدد، وتعيين كل الأشخاص اللازمين لتأسيس المشروع وجعله يعمل.
2. المتخصص: هذا المنفذ لرؤية الريادي. فقد يكون مهندساً أو مستثمر مشاريع أو مصمماً غرافيكياً. يأخذون الرؤية، أو جزءاً منها، ويساعدون على جعلها حقيقة. فهم يحققونها، مثلاً، بناء مصنع لتصنيع بعض المنتجات، ووضع الأدوات بصورة صحيحة، وتصنيع المنتج والتغليف.
3. المدير: هم يأتون كل يوم ويتأكدون من إنجاز الأمور، وأن العمل يُنجز، وأن الرؤية على المسار. فهم يجعلونها تتكرر. مثلاً، إدارة المصنع، والتحقق أن الشحنات تخرج في الوقت المحدد، وأن الجودة هي وفق المطلوب.

يتطلب نجاح الأعمال هذه الأنواع الثلاثة، لكن من النادر أن يمتلك شخص واحد هذه الأنواع. فالكثير من أصحاب المشاريع الصغيرة هم رباذيون أو متخصص، أو كلاهما معاً، لكن قلماً يكونون مديرين.

حتى وإن كنت المشغل الرئيسي لعملك، يجب أن تجد طريقة تضم القواعد الثلاث. وفي وسعك عمل هذا بالتوظيف أو بإسناد العمل لشركة خارجية. يُحاول أصحاب المشاريع الصغيرة حمل كل المسؤولية بيدهم، ولكن بالنهاية ستبدأ الأشياء بالتسرب بين الفجوات. فغياب دور المدير هو عادة سبب من أسباب عدم إنشاء بنية تحتية تسويقية أو عدم تسييرها بصورة جيدة. أو لماذا لا تُرسل النشرة الإخبارية الشهرية؟ فقد يوافق صاحب العمل على أن هذه الأفكار رائعة لتنمية الزبائن المستدرجين (وهي كذلك)، لكنهم مشغولون بدورهم بوصفهم رباذيي أو مختصين. وفي غياب مدير يضع على عاتقه البنية التحتية التسويقية، فإن العمليات الإجرائية لا يمكن إنجازها.

ما الفائدة إذاً من وجود أدوات تسويق معقدة وأصول مثل حُزم المباغطة والإدهاش إذا لم تُستخدم بصورة ثابتة؟

ربما لديك جميع الأدوار الثلاثة، ولكن بإدارات أجزاء مختلفة من مشروعك. مثلاً، عندما بدأت مشروعك، كانت لديك الفكرة دون رؤية ما تودُ بناءه - لقد اختلقتها. ربماً وظفت بعد ذلك محامياً ليضع لك الهيكل القانوني - أنجزها محاميك. ثم رحت تطلب في كل سنة من محاسبك أن يُنظم لك ردّيات الضريبة

وَمُطَابَقَةُ أَرْقَامِهَا - مُحَاسِبُكَ جَعَلَهَا تَتَكَرَّرُ.

من المهم جدًا أن تفعل مثل هذا للبنية التحتية للتسويق. وأن يكون نظامك في مكانه (ستحدث هذا أكثر في الفصل السابع). أن تخرج الأفكار التسويقية، بل الأفضل من هذا، أن تسرق دون خجل الأفكار في هذا الكتاب. عيّن مصممًا غرافيكياً، ومطور مواقع إلكترونية، وكاتب نصوص إعلانية ليجعلوها تتحقق، ثم احصل على بعض المساعدة الإدارية أو استخدم بعض خدمات الدعم لتجعلها تتكرر. فكما ناقشنا سابقاً، معظم هذا يمكن أتمتته، وما لا يمكن أتمتته يجب أن يجري تفويضه؛ فهو مهم جداً ولا يمكن إهماله. وعدم وجود بنية تحتية تسويقية تعمل جيداً سيؤذي عملك، أو ربّما سيقتله.

سبب عدم إهمال التزاماتك الضريبية السنوية هو أنّها مفروضة عليك من الحكومة؛ فزنامتهم تُحدّد متى يجب تقديم ملفّات الرّدّيّات، ومتى يجب دفع الضرائب المختلفة.

يُمكنك استنساخ آليّة الإِجبار ذاتها في “زنامتك التسويقية”؛ فهذه الزنامة تُحدّد موعد القيام بالأنشطة التسويقية اليومية والأسبوعية والشهرية والربع سنوية والسنوية، عندها يمكنك وضع ذلك ضمن جدولك كما تفعل في كلّ الأحداث المهمة في عملك.

مثلاً، يمكنك أن تقرّر أن الزنامة التسويقية التالية جيّدة لعملك:

- يوميّ: تفقّد حسابات وسائل التواصل الاجتماعيّ، وراقب عدد مرّات الذّكر (Mention)، وردّ بحسب التعليقات التي تردّدك.
- أسبوعيّ: اكتب تدوينه، وأرسل الرابط بواسطة البريد الإلكترونيّ لقائمة المشتركين في البريد الإلكترونيّ.
- شهريّ: أرسل إلى زبائنك وزبائنك المحتملين بالبريد العاديّ نشرتك الإخبارية أو بطاقة بريديّة.
- ربع سنويّ: أرسل الزبائن السابقين الذين لم يشترؤا في الآونة الأخيرة رسالة إعادة تفعيل.
- سنويّ: أرسل إلى كلّ الزبائن سلّة هدايا تشكرهم فيها على التعامل معك.

بعد أن تُثبّت ما يجب فعله ومتى، يبقى السؤال الوحيد الذي يحتاج إلى إجابة هو من سيكون مسؤولاً عن إتمام هذه الأنشطة التسويقية المُجدولة. مرّة أُخرى، إذا كان عملك من فئة الأعمال الصغيرة، فلا تُحاول القيام بكلّ شيء وحدك. حاول قدر المستطاع أن تجعل هذه الأنشطة الإجرائيّة المتكرّرة مسؤوليّة أحدٍ آخر.

علاوةً على الأنشطة التسويقية المُجدولة والمتكرّرة، عليك أيضاً أن تضع في حساباتك الأنشطة التسويقية المُحفّزة بأحداث. مثلاً: تأمل مُحفّزات الأحداث التالية ونشاطات مرتبطة بها:

- تلتقي زبوناً مُحتملاً في مُناسبة لمشاريع الأعمال: حوّل تفاصيله من بطاقة أعماله إلى نظام إدارة علاقات الزبائن، وأضفه إلى قائمة النشرات الإخبارية الشهرية/ أو قائمة البطاقات البريدية.

- تتلقّى استفسارَ مبيعات: أرسل إليهم رسالةً بخطّ اليد، وحزمتك التي سمّيناها المباغثة والإدهاش.
- تتلقّى مشتركا جديداً في بريدك الإلكترونيّ محوّل من مدوّنتك: أضفّه إلى نظام إدارة علاقات الزبائن، والذي سيُرسلُ إليه بالبريد الإلكترونيّ الأتوماتيكيّ سلسلةً فيديوّهات من خمسة أجزاء على مدى ثلاثين يوماً يعرفه فيها أكثر بالشركة.
- تتلقّى شكوى من زبون: بعد حلّ المشكلة، أرسل إليهم اعتذاراً بخطّ اليد، وتخفيضاً بقيمة معيّنة يُمكنهم استخدامها عند الشراء في المرّة المقبلة.

مرّة أخرى- وبحسب استطاعتك- حاولْ جعل هذه الأنشطة المحفّزة بأحداثٍ مسؤوليّة شخصٍ آخر؛ فهذا سيحررك لإنجاز مهمّات تسويقية ذات درجة عالية، مثل تصميم حملة تسويقية جديدة واختبارها، أو تحسين قيمة العرض المقدّم. هناك القليل من أنشطة الأعمال التي يمكن أن تعود عليك بالنفع قدر ما يفعل تسويقك.

حتّى لو كان عملك صغيراً حالياً، وظّف مُساعدًا إداريًا من نوع المدير الذي “سيدير لك المصنع”، ويتحقّق من تكرار جدول أعمالك التسويقية، والأحداث المحفّزة بأحداث.

نحن الرياديين لدينا عقلية “أستطيع ذلك”، ويعني هذا أنّه عندما تدعو الحاجة إلى القيام بعمل ما، فإنّنا نشمّر عن سواعدنا وننجزه. لكنّ إضاعة الوقت للقيام بأمورٍ ليست ضمن تخصّصك، هي استخدامٌ خاطئ لوقتك قد تتحوّل سريعاً إلى نشاط مُكلف جدّاً. تذكّر: المال هو مصدرٌ يُمكن إعادة تجديده- يمكنك دائماً الحصول على المزيد من المال، لكن لا يُمكنك الحصول على المزيد من الوقت.

هناك أيضاً قضية شائعة أخرى تتعلّق بالاستعانة بخدمات خارجية أو بتفويض المهام، وهي الجودة. هل سينجزون العمل كما قمتَ به؟ في الغالب الإجابة هي: كلاً. لكنّي أحبُّ أن أستخدمها، حاسباً إياها قاعدةً عامّة: إذا استطاع أحد تقديم جودة حتّى ٨٠٪ ممّا تفعله أنت، فعليك تفويض ما تفعله.

قد يكون التخلّي صعباً، لا سيّما إن كنتَ مهووساً بالتحكّم في كلّ شيء، ومثاليّاً مثل معظم الأشخاص في النوع الريادي. لكنّه ضروريٌّ إذا أردت الحصول على قابليّة التوسع. وإلاّ سينتهي بك الأمر بأن تدفع لنفسك الحد الأدنى من الأجر لقيامك بالمهام الروتينية، والتضحية بمهام ذات قيمة عالية، مثل بناء بنيتك التحتية للتسويق، والتي يمكنها أن تصل بأعمالك إلى مراحل متقدّمة.

هنا بعض الحكم الخالدة من جيم رون (Jim Rohn):

تعلّم كيف تفصل المهمّ عن الأقلّ أهميّة؛ فكثير من الناس لا يعملون ببساطة؛ لأنّهم مهتمّون بما هو أقلّ أهميّة.

لا تخلط بين الحركة والإنجاز. من السهل بأن تَخْدَع بكَوْنِكَ مشغولاً والسؤال هو: مشغول بماذا؟
الأيام غالبية. وعندما تُمضي يوماً، فهو لن يعود. لذلك، تحقق من أنه مُمضي بحكمة.
لم يُعَد في وُسْعنا تخصيص الكثير من الوقت للأمور الصغيرة، في حين نخَصُّص القليل من الوقت
للأمور المهمّة.
الوقت أكثر قيمةً من النقود. تستطيع الحصول على المزيد من المال، لكن لا يُمكنك الحصول على
الوقت.
الوقت هو أفضل سرٍّ أخفاه الأغنياء.

أخيراً، الاعتراض الأكثر شيوعاً هو أنّ توظيف أحد ما أو الاستعانة بخدماتٍ خارجيّة سيكون مُكلفاً
جداً. قد يكون ذلك صحيحاً حتّى سنواتٍ مضت، لكن ليس الآن بفضل عجائب المراجعة الجغرافيّة
(Geographical Arbitrage)، أي الاستعانة بتلك الخدمات بحسب أسعارها في أسواق أخرى. فقد صار هناك
تجمُّع هائل للمواهب في جنوب شرق آسيا والهند وأوروبا الشرقيّة، والتي ستعمل لديك لقاء أجور أقلّ
عموماً من سعر الموظّفين والمتعهّدين المحليّين.

هناك سببٌ جيّد جعل الشركات الكبرى تنقل معظم أعمالها الروتينيّة إلى هذه المناطق؛ فهي حافلةٌ
بالعاملين الموهوبين والمتحمّسين والمتعلّمين والذين يتحدّثون الإنكليزيّة بطلاقة.

يمكنك توكيل المهامّ إليهم وإنجازها كالسحر بينما تنام قريح العين. والمهمّ كذلك أن ذلك يتعلق ليس
فقط بالتكلفة، بل بقابليّة التوسّع. محليّاً عليك التقيد بكلّ الأمور البيروقراطيّة عند توظيف أو فصل
الموظّفين بل حتّى المتعهّدين. لكن بفضل منصّات الوظائف الإلكترونيّة مثل أپوورك (Upwork) وفريلانسر
(Freelancer) و٩٩ ديزاينز (99 Designs) يمكنك تعيين حشد من المساعدين الشخصيّين، والمصمّمين
الغرافيكّيين، مطوّري المواقع، وأيّ مهارة أخرى يُمكنك تحيّلها. ويمكن تعيين كلّ هؤلاء عند الحاجة، كي
يجري العمل على أساس المشروع، أو بوصف المعيّن عضواً دائماً من فريقك.

إنتاج هذا الكتاب هو مثلّ كاملٌ على هذا. فقد كتبتُه أنا في أستراليا، وحرّره محرّران، أحدهما في الولايات
المتّحدة والآخر في كندا. وصمّم الغلاف مصمّم غرافيكّي في الهند، ومساعد البحث الخاص بي كان من
الفيلپين. لقد رفعت الإنترنت الحواجز الجغرافيّة، وتمكّن أيّ شخصٍ من الحصول على عمالة عالميّة. لم يحدث
في السابق توافر الكمّ الهائل من المواهب بهذه السهولة والتكلفة القليلة نسبياً.

عادةً ما تظهر المُجادلة القديمة المتعبّة عن الوطنيّة، وتوليد الوظائف محليّاً، ولكن كم من الوظائف ستولّد
إن فشلت في تنفيذ الاستراتيجيّات التسويقية الحرجة، وخرجت من عالم الأعمال؟ عولمة الأيدي العاملة
والمواهب هو حقيقةٌ موجودة منذ بعض الوقت. والمجال الذي كان في السابق حكراً على الشركات العالميّة،
صار الآن سهلاً بالاستعانة بالخدمات الخارجيّة الدوليّة، والمراجعة الجغرافيّة، والوصول إلى الشركات

الصغيرة والمتوسطة وريادي الأعمال مثلي ومثلك. ويُغيّر هذا قواعد اللعبة فعلاً. إنَّ عملنا، نحن الرياديين، يقتضي احتواء التغيير، وإيجاد طرق للرفع والربح من التغيير بدل محاربته.

وعندما تصير ناجحاً أكثر، ستساعد على توليد فرص العمل المحليّة نتيجةً لنجاحك. فعندما تطوّر من منزلك، أو تتبرّع بسخاء لدعم قضية ما، أو عند شراء سيارة جديدة، ستساعد على توليد فرص العمل المحليّة، وتقديم الفائدة إلى مجتمعك. ولن يتحقّق معظم هذا إن فشَل عملك.

تطبيق الفصل الخامس:

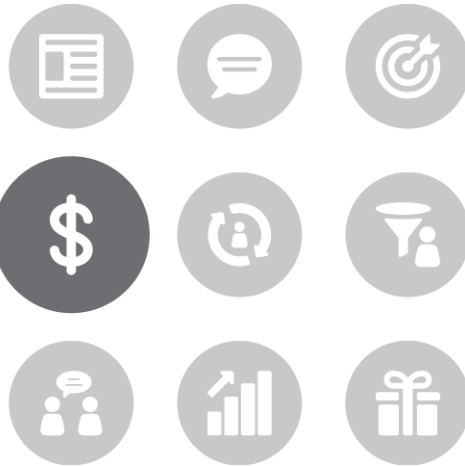
ما نظامك لتنمية زبائنك المستدرّجين؟

املأ المربع #5 من لوحة خُطتك للتسويق في صفحة واحدة.

8) يجري تداول هذه الإحصائيات على نحو واسع في دوائر التسويق. حاولتُ تتبّع مصدرها، ولكن بعد ساعات من البحث، أفضل ما استطعت الحصول عليه هو أنّها “مبنية على نتائج دراسات لمؤسسات بحث وطنية”. وكما هي الحال في معظم الإحصائيات، يجب أن تُقرأ بتحفّظ وحذر. عموماً، بغضّ النظر عن المصدر أو كيفة الوصول إلى هذه الأرقام، أعتقد بخبرتي أنّها قريبة جداً من الصحة. فالمهم هنا هو أنّ عدداً قليلاً جداً من مندوبي المبيعات يتكبّدون عناء المتابعة مرّات عدّة.

9) يُنسب الاسم والمفهوم (Shock and Awe) عموماً إلى أسطورة التسويق المباشر دان كينيدي (Dan Kennedy).

تحويل المبيعات



ملفّص الفصل السادس

يعني تحويل المبيعات بناءً ثقة كافية، وإيضاح القيمة بما يكفي لتحفيز الزبائن المستدرّجين ليصيروا زبائن لك. وسيجعل التّموّضّع الصحيح من عمليّة التحوّل هذه أمرًا سهلاً وطبيعيًا لك ولزبونك.

أبرز محتويات الفصل السادس:

- لماذا يُعدّ التّموّضّع عاملاً حرجًا عندما يتعلّق الأمر بتقاضي أسعار مرتفعة لمنتجك أو خدمتك.
- كيف تُوضّع نفسك لتكونَ ضيفًا مُرحّبًا به، بدلًا أن تُعدّ مُتطفلاً يحاول البيع.
- لماذا تقف الأحوال المحيطة ضدّك إذا كنتَ مشروعَ أعمالٍ صغيرٍ أو متوسّط. وماذا عليك فعله لإعادة التوازن إلى أرضيّة الملعب.
- كيف تُخفّض بصورة كبيرة المخاطرة المدركة التي يراها الزبائن عند الشراء منك.
- كيف يمكنك توليد الثقة والمصداقيّة فورًا عند البيع.
- كيف تسعّر منتجاتك وخدماتك بصورة صحيحة.
- كيف تُزيل الحواجز التي تمنع الناس من الشراء.

تحويل المبيعات

كلُّ الكلاب تعضُّ

ربّما سمعتَ يومًا النكتة القديمة التي وردَ ذكرُها في الفيلم الكلاسيكيّ “النمرُ الورديُّ يضرب من جديد” (The Pink Panther Strikes Again). يرى بيتر سيلرز (Peter Sellers)، والذي لعب دورَ المحقّق المنحوس كلوزو (Clouseau)، كلبًا ظريفًا. وبلهجة المحقّق الفرنسيّة يسأل الرجل بجانب الكلب: “هل كلبك يعضُّ؟” يهزُّ الرجل رأسه ويُجيب: “كلّا”، فيمدُّ كلوزو يده ليداعبَ الكلب، وعندها انتفضَ الكلبُ وعَضَّ يدَ كلوزو. فيلتفت إلى الرجل ويسأله بسخط: “لقد قلتَ لي إنّ كلبك لا يعضُّ؟” فيردُّ الرجلُ بهدوء: “هذا ليس كلبى”.

لقد تعرّضَ الناسُ الذين تبيعهم للعضِّ مرّاتٍ عدّة، وهم الآن يعتقدون أنّ جميع الكلاب تعضُّ. الحقيقة هي أنّك إن لم تكن تحتلّ موقعًا معروفًا جدًّا في قطاعك، فأنت إذا لا تبدأ عمليّة البيع في منطقة حياديّة، بل من منطقة سلبيةّ لزبائنك. حتّى إن كنتَ تعمل بصورة أخلاقيّة، فزبائنك المحتملون يُشكّكون في هذا، ولا يثقون بك. لسوء الحظّ، أنت مُذنّب حتّى تثبّت براءتك، وعليك أن تشقّ طريقك من المنطقة السلبيةّ نحو الإيجابيّة، وأن تكسبَ ثقتهم قبل حدوث الشراء.

إذا حسبنا أنّ عدم وجود الثقة هو حاجزٌ أساسيٌّ للبيع، فعليك أن تجدَ بعضَ الاستراتيجيّات المحكّمة لتحويل المبيعات. في حين أنّ برنامجًا كاملاً للتدريب على البيع هو خارج نطاق هذا الكتاب، فإنّا في هذا الفصل سنعرّضُ بعضَ الاستراتيجيّات والتكتيكات التي ستجعلُ عمليّة تحويل المبيعات أسهل بكثير¹⁰. وسنناقش بصورة خاصّة الدورَ المركزيّ للتّموّض، وكيف يمكنك جعلُ التّموّض المناسب جزءًا من عمليّة تحويل المبيعات القائمة على الثقة.

في الفصلين السابقين، تناولنا كيف يُمكن الإمساكُ بالزبائن المستدرّجين ذوي الاحتماليّة العالية لبناء الثقة والقيمة والسّلطة. جرى كلّ هذا لجعلِ عمليّة تحويل المبيعات سهلةً وطبيعيّة. وعند وصول زبائنك المُحتملين إلى نقطة التحوّل، يجب أن يكون قد سبق تأطيرهم وتحفيزهم، وسبق أيضًا توليد الاهتمام عندهم، ويسألون عن الشراء منك. فإذا كان عليك إقناعهم أو بيعهم بالضغط عليهم، فيعني هذا أنّ عليك تحسين عمليّتك لتنمية المبيعات.

معظم رجال المبيعات يُموّضون أنفسهم كأهمّ متسوّلون يائسون، أو رجال بيع ضاغطين بُغضاء يستعملون تقنيات إغلاق صفقات بالية وسخيفة مثل، “أغلق الصفقة دائمًا” (Always Be Closing).

واختصارها "ABC")، أو الإغلاق التجريبي للصفقة، أو الإغلاق الفرضي لها. صارت هذه التقنيات مزحةً في مهنة المبيعات، وما لم تبع منتجات ذات قيمة قليلة مثل المكينة الكهربائية أو البيع من باب إلى باب، فستولّد هذه التقنيات عدم الثقة مع زبائنك المحتملين أكثر من مساعدتك.

هناك مدخل آخر سيئ على نحوٍ مساوٍ تتخذه أعمالٌ جديدةٌ كثيرة، وهو توقُّع حدوث البيع فقط لأنّ الشركة موجودة. بعضهم يفتح متجرًا، وآخرون يُنشئون موقعًا، ويتوقعون أن تكون المبيعات صاروخية. فاستراتيجية تسويقهم هي الأمل. وبالتأكيد، سيحققون عددًا قليلًا من المبيعات كونهم موجودين عندما يقوم زبون مُحتملٌ عشوائيٌ بالتجول بالقرب منهم. ولكنّ هذا مسارٌ محتملٌ للإحباط. والكثير من الأعمال تباع فقط ما يكفي لإبقائهم معديين حتّى الموت. وفي النهاية يخلّصون إلى أنّ الصناعة أو السوق تنافسيةٌ جدًّا.

لا بدّ من قول الحقيقة. لست أعرف مجالًا أو سوقًا ليست فيها تنافسية. لكنّ هناك أمرًا أعلمه بصورةٍ مؤكّدة: أنّه مهما كانت التنافسية عاليةً في آية سوق أو صناعة، فلا بدّ من وجود أحدٍ ما يسير على نحوٍ جيّد جدًّا، في حين يعاني آخر.

فإذا كنّا صادقين مع أنفسنا، لا يُمكننا أن نلوم السوق أو الصناعة. فما المشكلة إذا؟ المشكلة على الأرجح أنّهم يُموّضعون أنفسهم على أنّهم سلعة، ومشروع من نوع مشاريع "أنا أيضًا".

عندما تتموّضع بهذه الطريقة، سيكون سلاحك التسويقي الوحيد هو الصياح بأعلى صوتٍ ممكن (وهذا مُكلفٌ جدًّا) أو أن تخصم أسعارك لأبعد مدى ممكن (وهذا خطير). ما لم تكن كوستكو (Costco)، أو ولمارت (Walmart) أو مشروعًا ضخماً جدًّا مثل هذه المشاريع، فأنت حتمًا لا تريد أن يكون السّعر هو ما يُميّزك. هذه معركة لن تربحها.

في هذه المرحلة، يُدرك كثيرٌ من الأعمال حماقتهم، ويبدأون بالادّعاءات المشكوك فيها وغير القابلة للقياس الكميّ مثل: "نحن الأفضل"، "الأحسن جودة" وما شابه.

ليس هناك مالٌ في مُنتجك أو خدمتك

سواء كنت تباع الخبز الطازج أم خدمات الحاسبة أم خدمات دعم تكنولوجيا المعلومات، سيكون للطريقة التي تسوّق بها نفسك أكبر الأثر في العملاء الذين تجذبهم، وفي السعر الذي ستتقاضاه منهم لقاء خدماتك. وهناك رأي سائدٌ مفاده: "المنتج هو أهمُّ شيء"، فإذا كان لديك مُنتج أو خدمة أفضل، سيميل الناس تلقائيًا إلى الشراء منك، وسيدفعون أكثر.

مع أنّ هذا صحيح إلى حدٍّ ما، فإنّ قانون العوائد المتضائلة يلعب هنا دورًا حين يصل مُنتجك أو خدمتك إلى مستوى "كافٍ جدًّا". في النهاية، كم يمكن أن تكون لخدمات تكنولوجيا المعلومات التي تقدّمها أفضل

من تلك التي يقدمها منافسوك؟ حالما تصل إلى مستوى ما من التنافسية، يأتي الربح الحقيقي من كيفية تسويق نفسك.

كم من المال يجني عازف كمان عالمي؟ يعتمد ذلك على كيفية تسويقه لنفسه. هل سمعت من قبل بعازف يُدعى جوشوا بل (Joshua Bell)؟ هو واحدٌ من أروع الموسيقيين الكلاسيكيين في العالم. وهو يقدم حفلاته أمام جماهير بأعداد غفيرة حول العالم، ويجني نحو ١٠٠٠ دولار في الدقيقة. هو يعزف على كمان من صناعة ستراديفاريوس (Stradivarius) صُنِعَ عام ١٧١٣م، حيث تُقدَّر قيمته الحالية بنحو ٣.٥ مليون دولار. وهذا الكمان تحديداً، والذي يُقارب عمره أكثر من ٣٠٠ عاماً، يُعرف بأنه الكمان الأجمل صوتاً في التاريخ.

لدينا إذاً هنا واحد من أروع العازفين في العالم، ويعزف على الكمان الأجمل في العالم. من الصحيح القول إنَّ بل، بوصفه عازفاً، هو الأفضل في المجال الذي يعمل به. وفي أوج تطوُّره المهني، خاطبته صحيفة واشنطن بوست (Washington Post) لإجراء تجربة اجتماعية. فأرادوا منه العزف في محطة مترو الأنفاق مدَّة ساعة، حيث سيمرُّ آلاف الناس وسيسمعون ما يعزفه. وفي صباح ١٢ كانون ثاني/يناير ٢٠٠٧م، عزف بل مجموعةً مُعدَّة مُسبقاً من الروائع الكلاسيكية، وترك غطاء الكمان مفتوحاً. هل يمكنك أن تحزّر كم جنى أعظم عازف في العالم وهو يعزف على آله المليونية في غضون ساعة؟ ما مجموعه ٣٢ دولاراً فقط.

أعظم عازف كمان في العالم، وهو يعزف على الآلة الأجمل صوتاً، جمعَ فقط ٣٢ دولاراً من “زبائنه”. العازف نفسه كان قد قدَّم عرضاً في قاعة بوسطن للحفلات الموسيقية قبل بضع ليالٍ، وقد دفع الحضور ١٠٠ دولار أو أكثر للتذكرة الواحدة. وفي ذلك الحفل، جنى نحو ٦٠ ألف دولار في الساعة.

الموسيقيُّ الموهوب نفسه، عازف الموسيقى ذاتها مُستخدماً الآلة نفسها، لكنَّه في الحالة الأولى جنى ٣٢ دولاراً في الساعة، وفي الثانية ٦٠ ألف دولار في الساعة. ما سببُ الفرق الهائل؟ والجواب في كلمة واحدة هو: التَّمَوُّضُ (Positioning).

إذا كُنْتَ عازفاً مُحترفاً وتموضعت في عقل زبائنك بوصفك عازفاً متجولاً في محطة مترو الأنفاق، فسيُعاملُك “زبائنك” بهذا، ويدفعون لك بناءً عليه. بالمقابل، إذا تموضعت بوصفك عازفاً مُحترفاً، فسوف تجذبُ نوعاً مختلفاً تماماً من الزبائن. ومرةً أخرى، سيدفعون لك بناءً عليه. بمعنى آخر، سيأخذك الناس كما تُقيِّم نفسك، ما لم يثبت عكس ذلك.

دون شك، لا يُمكنك الغشُّ بأن تُموضعَ نفسك بوصفك عازفاً مُحترفاً، ثمَّ لا تعزفُ باحترافية. ويصحُّ الأمر نفسه بغضِّ النظر عن مشروع الأعمال الذي تقوم به. إذا ما كان لديك مُنتج أو خدمة بجودة عالية، فما الذي يمنعك من أن تُموضعها في درجة أعلى - أن تعرضها بسعر مرتفع، وأن تجذب نوعيةً أعلى من الزبائن؟ اعقد العزم أن تتوقَّف عن التموضع حاسباً نفسك سلعةً، والتنافس فقط على أساس السعر. سيكون

تأثير ذلك في الأرباح تأثيرًا استثنائيًا.

الانتقال من المتطفّل إلى الضيف المُرحّب به

كيف تشعر حيال صديق مقرب يدقّ باب منزلك؟ قارنْ هذا بشعورك حيال غريب يبيع من بابٍ إلى باب ويُقاطع وقتَ عشاء العائلة. ما الفرق؟ الأوّل هو ضيفٌ مُرحّبٌ به، وشخصٌ تربطك به علاقة. أمّا الثاني فهو مُتطفّل. لا تعرف مَنْ هو، ولا من أين هو، وغالبًا ما لا تريد، ولا تحتاج إلى ما يبيعه.

الضيفُ المُرحّب به يجلب القيمة إلى حياتك، في حين يقاطعك المتطفّل ويأخذ منك. ألن يكون من الرائع لو كان في وسعك الاقتراب من زبونٍ محتمل يُعاملك بوصفك ضيفًا عزيزًا لا بصفة متطفّل؟ سيصبح البيع فجأةً أسهل بكثير وأكثر مُتعة عندما يجري الترحيب بك بذراعين مفتوحتين، وعندما يكون الزبون المحتمل مهتمًا تمامًا بما تعرضه. هذا هو التحوّل الذي أريدك أن تقوم به في أعمالك وتسويقك. التحوّل من المتطفّل إلى الضيف المُرحّب به.

يحاول معظم الأعمال البيع دون بناء الثقة مسبقًا؛ فهم إمّا يُجرون المكالمات الخالية من الدفء، وإمّا يُعلنون باستخدام طرق باتت من الماضي.

المشكلة في هذا أنّك تطلب من زبائنك اتّخاذ القرار دون أن تكون لديهم فكرة عنك أو عمّا تفعله؛ فهم لا يعرفونك، ولا يحبّونك ولا يثقون بك بعد.

يشبه هذا طلب الزواج من أوّل موعد. ربّما ينجح هذا في مرّات نادرة، لكن هل تريد بالفعل أن تُغامر بكلّ مشروعك باستخدام استراتيجية كهذه؟ سيتتهي بك الأمر بنسبة إغلاق قليلة ربّما واحد من كلّ عشرة، أو واحد من كلّ ٢٠، وستهدر الكثير من الوقت والجهد والمال بالتعامل مع زبائن مُحتملين غير مؤهلين. والأكثر من هذا، ستخسر الكثير من المال على إعلانٍ ضعيف.

فإذا كان لديك إعلان عامٌ ولديك أشخاص يتصلون فتقول لهم: “بالتأكيد، أستطيع أن آتي لأراك” أو “بالتأكيد، أستطيع مُساعدتك”، فالمشكلة في هذا أنّهم بالكاد يعرفونك، وربّما هم يتسوّقون على أساس السعر الأقل، لذلك فغالبًا ما سيكون مُعدّل التحويل أقل بكثير ممّا يجب أن يكون عليه.

في هذه المرحلة، يتعلّق الكثير من أصحاب الأعمال في دواء “أملسيم”. وهو “دواء” يمرّ بالجسد والعقل عندما “تعتقد” أنّ لديك زبونا مُحتملاً مُهتمًا ويرسل إليك إشاراتٍ إيجابية تعطيك “أملًا”، لكن لا تكون لديهم في الحقيقة نيّة للشراء منك. ويعمل هذا الدواء عندما يقول لك الزبون المُحتمل “أخبرني بالمزيد عن مُنتجك...”، أو “أرسل إليّ عرض سعر...”، أو “أرسل إليّ مزيدًا من المعلومات...”. أنت تعلم ما

أعنيه. يتصل أحدهم بمكتبك ويُبدي اهتمامًا بما لديك من عروض، وتتناوبُ بغتةً “حماسة” بالغة بأن هذه ستكون عملية البيع المقبلة.

ثمَّ بعد أيام أو أسابيع قليلة، وبعد ملاحظتهم، تُصدَم بالمعاملة “الصامتة”. أُجريت بعض المحادثات، وأبدوا اهتمامًا بالعرض المُقدَّم، لكنْ بغتةً يضرب البرود كل شيء. فتُحاول مُعادوة الاتصال بهم مرّة أو مرّتين. وترسل بريدًا إلكترونيًا للمتابعة، لكن دون جدوى. لقد اختفوا هكذا. وتصل إلى نتيجة أنك خسرت الصفقة، ولا تعلم الخطأ الذي ارتكبته، أو العيب في مُنتجك. هذا كلُّه يجعل البيع عملية مؤلمة وشاقة.

دواء “ألمسيم” خطِر؛ لأنّه لا يستند إلى ما يُفكّر فيه زبونك المُحتمل في الواقع. كلِّما تخلّصت من “سُمّيته” بسرعة، تخلّصت من هدر وقت البيع في مُلاحقة الزبائن المُحتملين الذين لا يتماشون مع الحلّ المُقدَّم.

وهكذا، صار الزبائن المُحتملون على مرّ السنين شكّاكين أكثر. فقد اكتوّوا كثيرًا، ولم يُعد في وسعهم الثقة بك. فالمشكلة إذاً هي أنك لا تبدأ حتّى من الصفر، بل تبدأ من منطقة سالبة دون الصفر. والمدرسة القديمة التي تُركّز على طريقة... “أغلق، أغلق، أغلق... بع، بع، بع...” لم تُعد تُجدي نفعًا كما كانت سابقًا؛ فالعملاء المُحتملون ينزعجون، ولا يفعلون شيئًا في النهاية؛ لأنّهم لا يثقون بك.

وبدل ذلك، أنت تحتاج لأن تتحوّل إلى نموذج “عَلِّم، عَلِّم، عَلِّم”؛ فبالتعليّم تبني الثقة، وتُوضّع نفسك بوصفك خيرًا، كما أنّك بالتعليم تبني علاقات، وتجعل عملية البيع أسهل لكلّ من المشتري والبائع.

كما ناقشنا في الفصل السابق، بدل محاولة بيعهم مباشرة منذ البدايات، عليك أولاً أن تعرض على قرّائك شيئًا ما ذا قيمة، ويعلمهم عن المشكلة التي يُعانونها، مثل تقرير مجانيّ أو مقابلة صوتيّة مجانيّة، أو مقطع فيديو مجانيّ، أو ندوة إلكترونيّة. كلّ هذه أدوات تعليميّة في وسعك استخدامها.

يُحقّق تأخير البيع أمرين: أولاً، يبدو بأنك تُعطي قبل أن تأخذ بوقتٍ طويل، ممّا يكسر مُقاومة البيع. ثانيًا، تجعلك تظهرُ بمظهر المُعلِّم والخبير في مجالك. فكّر في الأمر. ممّن تُفضّل الشراء: من مندوب مبيعات ضاغط يسيل لعبه على العمولة الآتية إليه أم من خبير مُعلِّم يسعى إلى مصلحتك من قلبه، ويُريد مُساعدتك لحلّ مشكلتك؟

عليك بالتوقف عن البيع، والبدء بالتعليم، وتقديم النصح والاستشارات إلى الزبائن المُحتملين حول فوائد المُنتج، والخدمات التي تُقدّمها مقارنة بالمنافسين في فُتتك.

عليك قراءة الجملة السابقة مرّة أخرى، فقد تُساوي لك ثروة لاحقًا.

فلنواجه الأمر. لا أحد يريد أن يظهر بمظهر الصورة النمطية لمدوب المبيعات الضاغط، غير الجدير بالثقة. في كل الأحوال، إذا فكّرت في نفسك بوصفك طبيباً يشخص، ويكتب الحل لمشكلات الناس، فأنا واثق بأنك ستكون مطمئناً أكثر لأنّ تباع تحت أوضاع كهذه - بوصفك مرشداً موثوقاً ومتعلماً وصاحب معرفة ومؤهلاً وواثقاً وقادراً.

وهذه هي تماماً الطريقة التي تريد أن يدركك بها زبائنك المحتملون بأعينهم وعقولهم - بوصفك شخصاً يُعلمهم ويحلّ مشكلاتهم.

هذا هو الوقت المناسب لأشاركك تعريفي للريادي: "هو شخص يحلّ مشكلات الناس ويحقق الربح".

الخلاصة إذاً: لا تجعلهم يفكّرون للحظة في أنّك في المبيعات. والطريقة الأفضل للقيام بكلّ هذا هو البيع الاستشاري والإرشادي باستخدام نظام للتنمية (المزيد عن هذا بعد قليل). يجب أن تنظر إلى نفسك على أنّك عاملٌ للتغيير، وصانع للقيمة الرائعة والفائدة والمزايا في حياة زبائنك وزبائنك المحتملين.

كُن الخبير في فنتك في صناعتك. بكلّ صراحة، يحاول الجميع أن يصبحوا خبراء، ولكنّ تسويقهم سيئ. يحاول المقهى صنع أفضل قهوة، لكنّ تسويقه سيئ في الواقع.

البيع الاستشاري والإرشادي هو الأكثر كفاءة، والأكثر أثراً، وتأثيراً وأقوى استراتيجية تسويقية يمكن أن يستخدمها صاحب الأعمال.

فميزان القوة بين يديك الآن إذا اخترت تقديم الاستشارات والإرشاد، وتعليم زبائنك أو عملائك حول الفوائد التي سيحققها منتجك لهم؛ فهذه هي الطريقة الوحيدة لاسترجاع القوة من المشتري في هذا العالم الصاخب الذي نعيش فيه اليوم. لذلك، توقّف عن البيع، وأبدأ بالتعليم والإرشاد. سيقدّر زبائنك ذلك، وكذلك مدير البنك حيث حسابك المصرفي.

تصنيع الثقة

اسأل معظم الناس، وسيقولون لك إنّهم يكرهون التعامل مع الشركات الكبرى الغبية. فخدمتهم السيئة، وموظفونهم غير المبالين، وإدارتهم المنفصلة عن الواقع - كلّها سمات الشركات الكبرى. لكن، لسبب ما، ما نزال نتعامل معهم حتّى لو عرفنا أنّه قد يكون هناك خياراً أفضل.

من أهمّ الأسباب وراء هذا هو الاطمئنان - مع أنّ التجربة قد لا تكون رائعة، فهي لن تكون كارثية. وكما يقول المثل: "الشیطان الذي تعرفه خيرٌ من الشيطان الذي لا تعرفه". بعض الشركات ومدوبو المبيعات الذين هدفهم الربح فقط جعلوا الكثير من الناس يخسرون الثقة بالأعمال الصغيرة. ويعرف الناس أنّ الشركات الكبرى قد لا تقدّم أفضل خدمة، لكنهم يعرفون أنّ هذه الشركات لن تخدعهم.

إذا كنت تُدير مشروعًا صغيرًا، فذلك يضعك في وضع سيئ فورًا؛ فقد لا يستتج زبونٌ يقوم بالبحث المُعمّق عنك أنّك جديرٌ بالثقة، وأنّك تقدّم خدمة رائعة، لكنّ الغالبية العظمى من الزبائن لن يتكبّدوا هذا العناء. وسيأخذون نظرة سريعة بدافع الفضول، وسيحكمون عليك حكمًا سطحيًا.

لذا من الضروريّ جدًّا أن تعرّض أعمالك بطريقة تنقل الثقة والأمان. والاستخدام الاستراتيجي لل تكنولوجيا هو أحد الأساليب لتعديل قواعد اللعبة لمصلحتك. قبل وقتٍ ليس ببعيد، كان الحصول على تكنولوجيا الأعمال ممنوعًا على الأعمال الصغيرة بسبب ارتفاع التكلفة. وكان هذا مجالًا محصورًا بالشركات الكبرى. الإنترنت، والبرمجيات بوصفها خدمة (Software as a Service) والحوسبة السحابية (Cloud Computing) قد عدّلت من ميلان الملعب وجعلته مستويًا من جديد.

هناك كاريكاتير مشهور نُشر في ذا نيويوركركر (The New Yorker) والذي يُصوّر كلبًا يجلس وراء شاشة حاسوب ويقول: "على الإنترنت، لا أحد يعرف بأنّك كلب". ويبيّن هذا كيف للتكنولوجيا أن تُساعد الشاب الصغير أن يبدو رجلاً، ممّا يساوي ميلان الملعب، ويُساعد على مُحاربة انحياز الثقة ضدّ الأعمال الصغيرة.

تاليًا بعض الأساليب غير المكلفة التي في وسعك أن تستخدم بها التكنولوجيا لمساعدتك على تقديم مشروع أعمالك بطريقة أكبر وأكثر احترافية. علاوةً على مساعدتك في مُحاربة انحياز الثقة ضدّ الأعمال الصغيرة، سيساعدك الكثير من هذه الأدوات على إدارة مشروعك وتوسيعه بطريقة أكثر كفاءة.

الموقع الإلكتروني: قد يكون موقعك الإلكتروني هو من أحد أوّل الأماكن التي يبحث فيها زبائنك المُحتملون عنك. احذّر من هذه الإشارات، والتي تصرّح في وجه زبائنك المُحتملين بأنّك صغير أو غير جدير بالثقة:

- لا يوجد رقم هاتف. يجب أن تكون الأرقام ظاهرة في أعلى الصفحة.
- عنوان بريديّ أو عدم وجود عنوان مكتوب بدل عنوان مكانك الواضح والصريح. حتّى وإن كنت تعمل من المنزل، يمكنك استخدام خدمة المكتب الافتراضيّ لمقابلة زبائنك وعرض عنوان واضح على موقعك.
- لا يوجد سياسة خصوصيّة و/ أو تعليمات الاستخدام. يوجد الكثير من النماذج الجاهزة لهذا.
- التصميم سيئ أو الذي يبدو رخيصًا. لا تبخل على التصميم. فحتّى لو كنت قد بنيت الموقع بنفسك، هناك الكثير من النماذج الجاهزة للمواقع سهلة الاستخدام بتكلفة معقولة.

البريد الإلكتروني: يُدهشني كمّ الأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تُعلن باستخدام هوتميل (Hotmail) أو جيميل (Gmail) أو بريد صادر مع مزوّد الإنترنت بدل استخدام بريد إلكترونيّ ينتهي باسم نطاقهم. أي من

هذين يبدو جديرًا بالثقة: ١٤ John.smith@company.com أم gmail.com@Johanny؟

رقم الهاتف: يُمكن أن يقولَ رقم الهاتف الكثير عنك؛ فاستخدام رقم اتّصالٍ هاتفيٍّ مجّانيٍّ يُمكن الاتّصال به من أيِّ مكان داخل البلد يُعطي مشرّوعك شعورًا بأنّه متاح لكلّ البلد. ويُساعد الناس أن يتذكّروا رقمك بواسطة أداة اتصال سريعة كالراديو أو لوحات الإعلانات الخارجيّة حيث يملك الزبائن المُحتملون أجزاءً من الثانية ليسجّلوا رقمك.

إدارة علاقات الزبائن: كما ناقشنا في الفصول السابقة، يُعدُّ هذا المركز العصبيّ لتسويقك. فنظام إدارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management [CRM]) سيساعدك على متابعة تفاصيل الزبائن، وأتمتة المتابعات وإدارتها. فهي طريقة أكثر كفاءة بكثير من استخدام الجداول فقط أو نظام أرشفة ما.

نظام التذاكر: إذا كنتَ تتعامل مع دعم الزبائن أو الاستفسارات، فإنّ نظام التذاكر سيساعدك أنت وزبائنك على تتبّع مسار الطلبات. ويمكن أن يُقلّل هذا كثيرًا العبء عن كاهلك وعن كاهل موظفيك للتعامل مع تطوّر الحالة والمكالمات والبريد الإلكترونيّ. كما أنّها تُعطي الزبائن المُحتملين الأمان أنّ طلباتهم يمكن تتبّعها، وأنّها لم تختفِ في ثقبٍ أسود.

هذه بعضُ من الأدوات القليلة التي يمكن أن تساعدك على مُجابهة انحياز الثقة الذي يقلّل من فرص الأعمال الصغيرة. وباستخدام هذه الوسائل، يُمكنك اللكم بما يفوق وزنك، وأن تُقدّم نفسك على أنّك منشأة احترافيّة، حتّى وإن كنتَ قد ابتدأت للتوّ.

ورُغم أنّ هذه الطرق ليست بديلاً لأن يكون لديك مُنتج أو خدمة رائعة، فهي تُساعدك على إدارة الإدراك. أبقِ التركيز على تسويقك، سيصبح الإدراك حقيقة في وقتٍ قصير.

الكفالات (الضمانات) الخياليّة

عندما رأيتُ ملعقة التذوّق في محلّ لبيع المثلّجات (البوظة)، أدركتُ أخيراً أنّنا كثيرًا ما نحبُّ تجنب المخاطر. فمشترو المثلّجات المُحتملون يُيقون صفّاً انتظار طويلاً خلفهم وهم يتذوّقون النكهات المُختلفة للبوظة بملاعق بلاستيكيّة صغيرة. كلّ هذا ليتحقّقوا أنّ نكهة البوظة التي سيطلبونها ويدفعوا ثمنها لن تُخيّب ظنّهم.

يمكن إلغاء تأثير المخاطرة بالتعهد بكفالة خياليّة، وهذا سيبيّن أنّك ستخسر في حال لم يعمل المُنتج أو الخدمة لدى الزبون المُحتمل، في حين لن يخسروا هم. ويجب أن يكون هذا شيئاً قوياً، ليس عادياً ومملاً مثل “استرجع نقودك” أو “مع ضمان الرضى”. وجود شيءٍ تخسره في حال لم يعمل المُنتج يُسهّل مسار البيع، ويتخطّى بسهولة أجراس الإنذار في عقل زبونك المُحتمل.

فلنضرب مثلاً عمليّاً: إذا أردتَ الاستفادة من خدمات شركة تكنولوجيا معلومات، فما طبيعة الأمور

التي يُمكن أن تُقلقك؟ هنا بعض الأشياء التي تخطر في ذهنك على الفور:

- هل سِيرسلون موظفًا فنيًا قليل الخبرة، حيث سيتكلّمُ كلامًا كثيرًا عديم الفائدة لساعات، في حين يتعلّمُ كيفية إنجاز العمل في وقتٍ أدفعُ أنا فيه ثمنًا باهظًا مُقابل ذلك؟
- هل سيحضرون عندما أحتاج بصورة عاجلة للمساعدة؟
- هل ستعود المشكلة التي سيحلونها مجددًا؟
- هل سِيربكونني بكلامهم التقنيّ عندما أطلب تفسيرًا للعمل الذي أنجزوه أو العمل الذي أحتاج إليه؟

الكفالة التي تُلغي تأثير المخاطرة لمشروع أعمال كهذا قد تبدو كآلاقي: “نحن نضمن لك أن مستشارينا المعتمدين وذوي الخبرة لتكنولوجيا المعلومات سيُصلحون المشكلة التقنية بحيث لا تعود ثانيةً. كما أنّهم سِيرُدون عليك في غضون خمس عشرة دقيقة، وسيتحدّثون إليك بلغة مفهومة. وإذا لم نفِ بأيٍّ من هذه الوعود، فإننا نُصرُّ على إبلاغنا بذلك، لنُعيدَ إليك ضعف مبلغ فاتورة الاستشارات”. قارن هذا بوعِدٍ ضعيفٍ وغامضٍ مثل “مع ضمان الرضى”.

كُنْ فعّالًا باستخدام هذا الأسلوب، يجب أن تتجنّب الكلام الفارغ الذي يستخدمه الجميع، مثل: مع ضمان الرضى أو الخدمة أو الجودة أو الاعتماديّة. يجب أن يكون ضمانك مُحدّدًا ومُتعلّقًا بمخاوف زبائنك أو شكوكهم بعملية البيع.

مثلاً، إذا كنت في مجال مكافحة الحشرات، فزبائنك يريدون أن يعرفوا أن:

- الحشرات لن تعود ثانيةً.
- التقنيّ لن يترك البيت مُتسخًا.
- العائلة وحيواناتها الأليفة لن تتسمّم من الموادّ الكيماويّة المستخدمة.

وعليه، فكفالتك الخياليّة قد تكون شيئًا مثل:

“نحن نضمن أن يتخلّص بيتك من النمل دون عودة، دون استخدام موادّ كيميائيّة سامة، ثم سنتركُ البيت نظيفًا ومرتبًا كما وجدناه. وإذا لم تُكن سعيدًا بالخدمة المقدّمة، فنُصرُّ أن تُبلغنا بذلك، وسنُعيدُ إليك ضِعْفَ ما دفعت.”

هل هذا النوع من الكفالات خطيرٌ؟ كلاً، إلّا إذا كنت دائماً تقوم بعملك على نحو سيّئ. أمّا إذا كنت

ملتزمًا أن تقدّم الخدمة المتميّزة لزبائنك، وعملت على تدريب موظّفيك على ذلك، فالمخاطرة لا تُذكر تقريبًا. والأهمّ من هذا أيضًا أن مخاطرة زبائنك المحتملين هي صفر أيضًا، ممّا يجعل إغلاق صفقة المبيعات أسهل بكثير. دون شكّ، قد يتطلّب القانون منك تقديم ضمانات على جودة المنتجات والخدمات التي تقدّمها في حال فشلت في تقديم ما تعدّ به. وفي حال وجود هذا المتطلّب القانونيّ، فلماذا لا ترفع الرّهان وتجعله ميزةً تُروّجها في تسويقك؟

وهناك شيء آخر يتعلّق بالكفالات. ما دُمت تراعي الأخلاق في مشروعك، فإنّ لديك على الأغلب كفالة. لكنّك لا تستخدمها لمصلحتك في التسويق. فلم لا تتكلّم بالفعل عن شيء تقدّمه؟ معظم الناس صادقون ولن يستغلّوا الكفالات، لا سيّما إذا تلقّوا الخدمات التي وُعدوا بها. وحتى بعد أن نضع في الحسبان الناس القلائل الذين يستغلّونها، ستكون أنت في المقدّمة؛ لأنّ كفالة قويّة ستجذب زبائن أكثر من كفالة ضعيفة وغامضة.

سينظر ريادةيّ ذكيّ إلى مشروع أعماله بعين زبونٍ مُحتمل خائف ومُشكّك، سيعمل على إلغاء كلّ المخاطر التي يراها ليكون مسارّ البيع أكثر سلاسة. ويُنتج هذا أيضًا زبائن أكثر التصاقًا بك، ولن يذهبوا إلى منافسيك الذين سيبدون أكثر خطرًا للتعامل معهم مقارنةً بالتعامل معك.

فكفالة قويّة مبنية على النتائج ستقودك أيضًا إلى تقديم تجربة رائعة لزبائنك. وهذا وحده سبب كافٍ لتكون لديك كفالة قويّة. لدى زبائنك مخاوفهم الخاصّة، وعندما تستطيع أن تُسمّي هذه المخاوف وتكفلها في تسويقك، فأنت تُعطي نفسك ميزةً كبيرة جدًّا تسبق بها منافسيك.

استراتيجية التسعير

وَضِعْ سعر لمنتجاتك وخدماتك من أصعب القرارات التي ستقوم بها في عملك؛ فهو سيمسّ كلّ جزء من أعمالك، سواء من الناحية الماليّة، أم من جهة الكيفيّة التي سيُنظرُ إليك بها في السوق. ومع هذا، فقلّمًا يهتم أصحاب الأعمال بسيكولوجيّة السّعر وإمكاناته التسويقية.

سعر مُنتجك هو مؤشّرٌ حَرَجٌ لِمَوْضِعِك. هل تعتقد أنّهم عندما يحدّدون سعر سيّارة رولز رايس أو فيراري يجمعون تكلفة الموادّ ويضيفون إليها هامش ربحٍ مقبولا؟ لا يمكن. السعر مركزيّ لِمَوْضِعِ مُنتجك.

كما ناقشنا سابقًا في هذا الفصل، إذا تموضّعت بوصفك معلّمًا ومُرشدًا موثوقًا، يصبحُ السعر مرنا أكثر. آمل أنّك لن تحتاج يومًا إلى جراحة في القلب. لكنّ إذا حدثَ هذا، فهل ستلجأ إلى الجراح الأرخص؟ أشك في ذلك.

في كثيرٍ من الأحيان، يضع أصحاب الأعمال الأسعار بناءً على ما يتقاضاه منافسوه. ومن الممارسات

الشائعة لهذا أن تضعَ سعرًا أقلّ بقليل من سعر الشركة صاحبة الصدارة في السوق في مجالك. وطريقة شائعة أخرى لتحديد السعر هو أخذ سعر التكلفة، وإضافة ما تشعر بأنه هامش مقبول.

كُلُّ هذه الأساليب مقبولة في البداية. لكن، إذا لم تفكّر في التسويق أو في النتائج السيكولوجية للسعر، لا بدّ أنّك تترك على الطاولة مقادير ضخمة من المال.

عددٌ من الخيارات

بغضّ النظر عن القطاع، تقدّم الكثير من المنتجات والخدمات نكهاتٍ أو تشكيلاتٍ عدّة من العرض الأساسي. هنري فورد (Henry Ford) قدّم عرضَه المشهور لزبائنه للموديل تي (Model T): “بأيّ لونٍ يرغب فيه بشدّة ما دام هذا اللون هو الأسود”.

في حين أنّ هذا يبدو رجعيًا في عصرٍ نتوقّع فيه خيارات لا محدودة تُعبّر عن الفردية بتخصيصٍ يتزايد دائمًا، فالصناعيُّ الشهير يثير قضيةً مهمّة لكلّ الرياديين: كم خيارًا يجب أن نُقدّم؟ قد تجعلك الحكمة القديمة تعتقد أنّ المزيد من الخيارات تعني المزيد من المبيعات. لكنّ هذا قد أثبتَ خطؤه مرّةً بعد مرّة.

هناك دراسةٌ مشهورة لأستاذ في الأعمال بجامعة كولومبيا تُبيّن جيّدًا هذه النقطة. في سوقٍ للذوّاقة في كاليفورنيا، نصبَ الأستاذ آينغر (Iyengar) ومساعدته البحثية كشكًا لتذوّق المربّى. وكلّ بضع ساعات، كانا يُبدّلان بين تشكيلة من أربع وعشرين نكهةً للمربّى إلى أخرى تضمّ ستّ نكهاتٍ فقط. بالمعدل، تذوّق الزبائن نكهتين بغضّ النظر عن حجم التشكيلة.

وهنا الجزء المثير، ٦٠٪ من الزبائن جُذبوا إلى التشكيلة الكبيرة، في حين انجذب ٤٠٪ منهم إلى التشكيلة الصغيرة. اللافتُ أنّ ٣٠٪ من الذين جرّبوا العينة الصغيرة قرّروا الشراء، أمّا من شاهدوا التشكيلة الكبيرة، فلم يشتر منهم سوى ٣٪.

الخلاصة؟ عرض الكثير من الخيارات قد يمنع المبيعات. والسيكولوجيا وراء هذا الاكتشاف هي أنّ الناس يُصابون بالهلع. فالخوف من اتّخاذ خيار خاطئ يمنعهم من اتّخاذ أيّ خيار. إذا نظرت إلى شركة أبل ومُنتجاتها الناجحة، ستري أنّهم عادة ما يعرضونها بوجود تنوعين أو ثلاثة لكلّ منها. ويبدو هذا كالوسط السعيد بين خيارات قليلة جدًّا، وحمولة زائدة على العقل نتيجة كثرة الخيارات.

وهكذا، رأيتُ استراتيجيةً تسعير تعمل جيّدًا: عرض نسخة “عادية” وأخرى “استثنائية” من المنتج أو الخدمة.

تُسرّع النسخة “الاستثنائية” بنحو ٥٠٪ أعلى من “العادية”، لكنّها تُقدّم ضعف القيمة أو أكثر من

النسخة “العادية”.

عند استخدام استراتيجية كهذه، من المهم التحقق بأنك تُقدّم فعلاً قيمة أعلى في النسخة “الاستثنائية” عمّا تُقدّمه في النسخة “العادية”. تعمل هذه الاستراتيجية بصورة ممتازة في الحالات التي تكون فيها التكلفة الإضافية لتقديم النسخة “الاستثنائية” قليلة نوعاً ما؛ لأنّ فرق السعر سيكون ربحاً صافياً في مجموع أرباحك.

إلغاء المخاطرة بالتّباع “عرض لالمحدود”

يتجنّب معظم الناس المخاطرة؛ فهم يخافون من أن يُقرّصوا من تكاليف إضافية، سواءً كانت نتيجة استخدام حزم البيانات أم تكاليف طبيّة أو رسوم استشارات. وكما ناقشنا سابقاً، إذا استطعت إزالة هذه المخاطرة من أمامهم، فستُعطّم فرص الشراء. ومن الاستراتيجيات الممتازة لإبعاد الخطر هو عرض “لالمحدود” بأساليب مختلفة من منتجك أو خدمتك بسعر ثابت.

مثلاً، قد تعرض شركة لتكنولوجيا المعلومات دعماً فنياً “لالمحدوداً” مُقابل رسم شهريّ ثابت، أو يُمكن أن يعرض مطعم إعادة تعبئة المشروبات مجاناً (عرض لالمحدود)، وهكذا. فيما يخاف الكثير من أصحاب الأعمال أن استغلال خيار عرض لالمحدود قد يؤدي بهم إلى الإفلاس، فمن السهل علاج هذا الموضوع في الشروط والتعليمات، والتي تضع سياسة الاستخدام العادل، ومنع الاستغلال أو تقليله.

إذا كنت تبّيع شيئاً ما يحتاج لأن يُستهلك في غضون وقتٍ معيّن، فمخاطرة الذهاب إلى خيار عرض لالمحدود تكاد لا تُذكر. انظر إلى معدل قيمة التبادلات في مدّة زمنيّة محدّدة، ثمّ اعمل بقانون المعدّلات، وعندها ستتمكن من إعطاء فكرة صحيحة جدّاً عمّا يمكن أن تكلفك إتاحة خيار عرض لالمحدود.

يميل الناس إلى المبالغة في تقدير كم سيستخدمون من مُنتج أو خدمة عند نقطة البيع - آلة تدريب عضلات المعدة الخاصة بي هي شاهدٌ على ذلك! لذلك، عرض الخيار اللامحدود يساعد بالاستفادة من هذا بالإضافة لإبعاد أي مخاطرة مُدركة نتيجة إرتفاع التسعير.

المادّة ذات السعر فائق الارتفاع

في كلّ سوق، هناك نسبة صغيرة من الناس الذين يُريدون شراء البديل “الأفضل” من المُنتج في فئته.

والمؤشّر الذي عادة ما يستخدمه الزبائن لمعرفة “الأفضل” هو السعر. سيدفع بعض المستهلكين عشرة أو

٢٠ أو ١٠٠ ضعف السعر لمنتج مُشابه. من الأمثلة على ذلك فيراري أو الطائرات الخاصة. رُغمَ أنّك قد لا تباع هذه المنتجات مرتفعة السعر كلّ يوم من أيّام الأسبوع، فإذا لم تجعلها متوافرةً ضمن مجموعة مُنتجاتك العادية، فأنت حتمًا تترك المال على الطاولة.

قد تُشكّل هذه الموادّ فائقة السعر نسبة عالية جدًا من أرباحك الصافية، حتّى وإنّ بعثَ عددٌ وحداتٍ قليلًا منها. كما سيساعدونك على جذب المزيد من الزبائن الأثرياء الذين يشترون على أساس المكانة والخدمة والراحة، وليس على أساس السعر.

أخيرًا، فائدة أخرى مهمّةٌ للموادّ ذات السعر فائق الارتفاع أنّها تجعل البدائل الأخرى من مُنتجاتك تبدو ذات سعر مناسب بالمقارنة. وهناك قاعدة عامّة يمكن استخدامها في هذا السياق: ١٠٪ من قاعدة زبائنك سيدفعون أكثر بعشر مرّات، و ١٪ من زبائنك سيدفعون أكثر بمئة ضعف. لذلك، تحقّق من أنّك لا تترك أيّ مالٍ على الطاولة بعدم إدراج هذه الموادّ ذات السعر المرتفع ضمن منتجاتك.

قاوم الرغبة في التخفيض

إذا كانت السوق التي تعمل فيها عالي المنافسة، فهناك رغبة مُلحّة لتخفيض أسعارك. يجب استخدام هذه الاستراتيجية بحذرٍ شديد، بسبب الضغط الذي تُشكّله على تسويقك وأرباحك، والأهمّ من هذا وذاك، أنّها تضغطُ أيضًا على تموضعك في السوق.

ما لم تكن لديك استراتيجية واضحة جدًا بشأن منتجات تباعها بخسارة لاجتذاب الزبائن (Loss Leader Strategy)، حاول تجنب التخفيضات مهما كانت التكاليف. بهذه الاستراتيجية تُحاول إثارة الحماسة بقاعدة زبائنك بواسطة السعر، ثمّ تُحاول رفع المبيعات، أو توليد تقاطع بيع مع منتجات أو خدمات ذات هامش ربح أعلى.

والخيار الأفضل من التخفيضات هو زيادة القيمة في عرضك. تجميع العروض الإضافيّة، أو زيادة الكمّيّات، أو إضافة خدمات إضافيّة قد تكون ذا قيمة حقيقيّة لزبائنك، ولكنّ تكلفتها منخفضة جدًا للقيام بها.

بغض النظر عن الاستراتيجية التي تُطبّقها، من المهمّ أن تستمرّ في الاختبار والقياس؛ فالزبائن ملائون بالعاطفة ولا تحرّكهم فقط الحوافز العقلانيّة.

اجعل تحديد السعر هو الجزء المركزيّ من استراتيجية تسويقك.

ادعهم إلى التجريب قبل الشراء

قبل زمنٍ قريب، توقّفتُ عند وكيل سيّارات بي. أم. دبليو (BMW) لفحص السيّارة بعد أن ظهرت رسالة وجود مشكلة على نظام الحاسوب في سيارتي. بعد دقائق قليلة ظهر مسؤول الخدمة. لقد أجرى الشاب في

مركز الصيانة بعض التعديلات الطفيفة، فأتى المسؤول وقال لي: “إنّها جاهزة الآن”، وأكمل شرح ماهيّة المشكلة باستخدام بعض المصطلحات التقنية الخاصّة بالمركبات. هزرتُ رأسي متظاهراً بفهم ما كان يقوله فقط كي أشعرَ بذكورتي.

ثمّ سألني: “هل تودُّ حجز موعد للسيّارة لإجراء الصيانة الدورية؟ فحاسبو السيارة أشار إلى اقتراب الوقت”. حركة رَفْعُ بَيْعٍ لطيفة. فقلت: “بالأكيد فلنحجز موعداً منتصفَ الشهر المقبل”. عندها نصحني أنّي إذا حجزتُ موعداً بعيداً كهذا، فذلك يؤهّلني للحصول على سيّارة مستعارة لذلك اليوم. أعجبني ذلك. بهذه الطريقة، لن أحتاج إلى أحد يوصلني أو يأخذني. فطلبتُ استعارة سيّارة هي الفئة الأعلى من سيّارتي.

كان يجب أن يجعلَ هذا الطلب أجراسه الخاصّة بالبيع تدقُّ؛ فهناك زبونٌ سابق ولديه سيّارة عمرها ٣ سنوات انتهت كفالتها للتوّ، ويُريد استعارة السيارة الأعلى والأعلى فئةً وتجربتها يوماً كاملاً. فإذا كانت هناك فرصة ذهبية للبيع تأتي في حضنٍ أحدهم من حيث لا يدري، فهي هذه دون شكّ. بدل إدراك هذا واقتناص الفرصة، اعتذرَ وقال إنّه يمكن أن يُعيرني سيّارة أقلّ من فئة سيّارتي بدرجاتٍ عدّة. ثمّ استطردّ في الدقائق التي تليها محاولاً شرحَ ميّزات هذه السيّارة الأرخص.

شعرتُ بأنّي أريد أن أطرقَ على جبينه وأصرخ: “مرحباً! أهناك أحد في المنزل؟” أو ربّما، كان يجب أن أتحوّل إلى شخصيّة جوليا روبرتس (Julia Roberts) من فيلم “امرأة جميلة” (Pretty Woman) وأقول: “خطأ كبير. هائل. يجب أن أذهبَ إلى التسوّق الآن”. ثمّ انطلقتُ. بدل ذلك، شكرته على وقته وقلت: “أراك الشهر المقبل”. لم أستطع تصديق ما حدث.

ألم يرَ ذلك الموظّف حقّاً تلك الفرصة؟ لا أعتقد ذلك. على الأغلب هي حالة من عقلية “ليس هذا عملي”. هو على الأغلب فكّر في أمرٍ مثل: “أنا في قسم الخدمات. إذا أراد تجربة قيادة سيّارة جديدة، فعليه الذهاب قسم المبيعات”. هذا خطأ يرتكبه معظم الأعمال. فهم يفصلون موظّفيهم ضمن “أقسام”. وعليه، يعتقد الناس خارج قسم المبيعات أنّ أيّ شيءٍ مرتبطٌ بالمبيعات لا يمتُّ لهم بصلة. وهذا خطأ كبير، هائل! بوصفك صاحب مشروع، يجب أن تُوضّحَ تماماً لجميع الموظّفين أنّ المبيعات هي الدم الذي يجري في عروق المشروع، وبأنّ الجميع يعملون في المبيعات.

فحتّى الموظّفون في مرحلة ما، سيكون لديهم تأثيرٌ إيجابيٌّ أو سلبيٌّ في فرص المبيعات. فيجب إعلامهم أنّه مهما كان دورهم الأساسي في العمل، فالتجاوب مع فرص البيع هو جزء من وظيفتهم. من أفضل الطرق لتعميم هذه الفكرة هو وجود نظام تحفيز بحيث تُكافأ المبيعات بجوائز بغضّ النظر عن المنصب الذي يشغله الشخص. ومن الممكن اكتشاف مواهب خفية في البيع.

أسهل بيع يمكن القيام به هو لزبون قديم وراضٍ. علّم موظّفيك الدلائل التي يجب أن يبحثوا عنها، دون أن يكونوا ضاغطين أو لحوحين بالتأكيد.

ربّما قد لا أكون جاهزًا لشراء سيّارة في ذلك الزمان والمكان، لكنّ ألا يُقربني قضاء يوم كامل في سيّارة كنت قد وضعتُ عيني عليها من عمليّة الشراء؟ دون أدنى شكّ! هل ستجعل عصارة الشراء تجري في عروقي؟ بالتأكيد!

ويجلبنا هذا إلى الحديث بشأن تقنية أخرى في وسّعتك، بل عليك، أن تُضيفها إلى تسلسل مُتابعة العملاء- جرّب قبل الشراء، وتُعرف أيضًا بالتجربة المجانيّة أو “إغلاق بيع الجرو الصغير” (The puppy dog close).

تخيّل السيناريو الآتي: أنت غير واثق بأنّ شراء جرو جديد هو فكرة جيّدة، أو أنّك لست واثقًا بأنّ هذه الفصيطة هي المناسبة لك. فيقوم مندوب المبيعات في محلّ الحيوانات الأليفة بالتأكيد بالضمان أنّك تستطيع أخذ الجرو إلى المنزل، وإذا لم يُعجبك، تستطيع إرجاعه دون أيّ سؤال. هل يبدو ذلك منطقيًا؟ عليه تأخذ الجرو إلى المنزل معك، وتلعب أنت والأولاد لعبة الرّمي والإمساك حول المنزل مع الجرو. يلحسُ الجروُ أنفك في الصباح، ويقف بانتظارك بإخلاص عند الباب في نهاية اليوم. الوضع الطبيعيّ هو أن تقع في حبّ هذا العضو الجديد في العائلة. ومن ثمّ تكون عمليّة البيع قد تمّت- ليس من البائع، بل من الجرو.

وهذا أمرٌ غايةٌ في السهولة.



حاول إرجاع هذا الصغير. اتّحدّاك أن تفعل!

إنَّها إحدى أقوى الطرق لكسب المزيد من الصفقات، وهي مبنية على سحر “جرب قبل أن تشتري”. قد يعزُّز استخدام هذه التقنية من مبيعاتك. أولاً، فهي تكسر مقاومة البيع، وتجعل الزبون المحتمل يشعر بأنَّه غير مُجبر على شيء لا يُمكن التراجع عنه.

ثانياً، هي تضع العبء على المشتري لإلغاء عملية البيع، ومن ثمَّ تجعل التعطيل في صفِّك. وأخيراً، يصعبُ على زبونٍ حقيقيٍّ أن يُعيدَ المُنتجات التي اشتراها وهي تُلبِّي حاجاته. نفَّذ عقليةً “الجميع في المبيعات” في مشروعك، واشبكها بعرض “التجريب قبل الشراء” وسترى تحسُّناً جذرياً في مُعدَّلات التحوُّل.

أغلق قسم منع المبيعات

لا تتوقَّف عن إدهاشي فكرة مقدار الأعمال- صغيرة وكبيرة- التي تجعل الشراء منها صعباً جداً. كأنَّنا لديهم قسمًا لمنع المبيعات يتمثل عمله بجعل عملية البيع تجربة مُزعجة. تخلص من البيروقراطية والاستمارات الطويلة، والقواعد الجامدة التي تجدها عادةً في القطاع العام. فعملك يقتضي تسهيل عملية البيع للزبائن.

العلامات التي تقول “نقبل النقد فقط” أو “الحدُّ الأدنى للشراء بالبطاقة الائتمانية هو ١٠ دولارات” أو “لا نقبل البطاقة الائتمانية (...)” هي أمثلة لعمل أقسام منع البيع. قد يُوفِّر أصحاب هذه الأعمال رسومَ الدفع بالبطاقة، ولكنَّهم يخسرون بالتأكيد أكثر بكثير نتيجة البيع الضائع، وضياح الزبائن، وضياح النية الحسنة؛ فهم كمن يضعُ الدولارات تحت قدميه في محاولةٍ منه لالتقاط البنسات في الأعلى.

تحتاج أيضًا لأن تتيحَ لزبائنك طريقتهم المفضَّلة للدفع، لا طريقتك. كذلك، يجب ألا تُعاقبهم على اختيارهم طريقتهم المفضَّلة بزيادة السعر أو إضافة رسوم. بل على العكس، حلِّ رسوم البطاقة الائتمانية أو امتصَّها ضمن السعر العام. أمَّا إذا كان هامش الربح ضئيلاً حتَّى أنَّك لا تقدر أن تتحمل كُلفة ذلك، فإنَّ عندها سيكون لديك الكثير من المشكلات لحلِّها، وليس فقط رسوم البطاقة.

كما ذكرنا في الفصل الثاني، عرضُ خُطةٍ للدفع أو التقسيط للمواد ذات السعر المرتفع هو استراتيجية أخرى لزيادة معدَّل التحويل. وهذا قد يكون الحدَّ الفاصل ما بين البيع وعدمه. أولاً، يفكِّر الناس بدخلهم ومصرفهم على أساسٍ شهريٍّ. ثانياً، يرتبط الناس بصورة أقلَّ بالمال المُستقبليٍّ من المال الحاليٍّ؛ فالمال الحاليُّ ربما يكونُ قد صُرف بالفعل. وإذا استطعتَ تقديم عرضك “بلقَمٍ” شهريةٍ يمكن بلعها بسهولة، أو بالتزام مُستقبليٍّ، فهذا سيزيد التحويل كثيراً.

ابحث عن الأمور الأخرى التي قد تكون عقبات أمام تحويل المبيعات. هل تطلب من الزبائن المُحتملين

أو زبائنك تعبئة نماذج عديمة الفائدة، أو الانصياع لعمليات غير ضرورية في الواقع؟ كيف تستطيع التخلص من هذه العقبات أو جعلها سهلة على الأقل؟

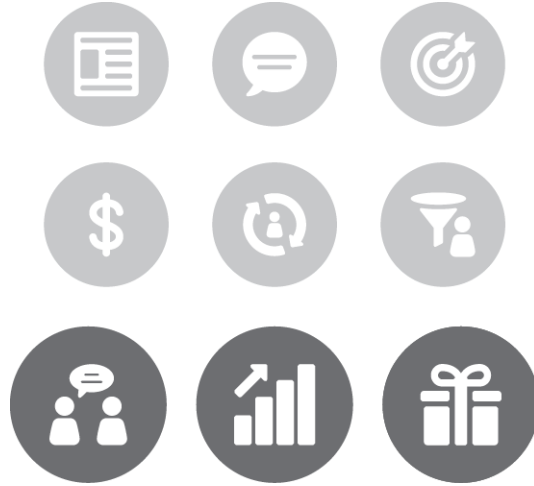
تطبيق الفصل السادس:

ما نظامك لتحويل الزبائن؟

املا المربع #٦ من لوحة خُطَّتكَ للتسويق في صفحة واحدة.

الجزء الثالث

مرحلة "ما بعد"



[10](#) للحصول على دراسة مكثفة لاستراتيجيات البيع الحديث، أنصح بشدة بقراءة "سبين سيلينغ" (*Spin Selling*) لمؤلفه نيل راكمهام (Neil Rackham).

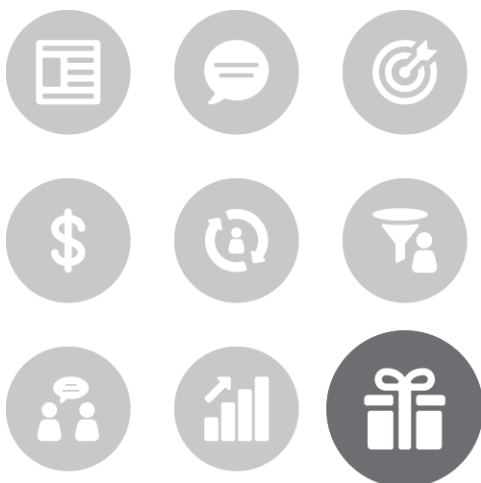
ملّص الجزء الثالث: مرحلة “ما بعد”

في مرحلة “ما بعد”، أنت تتعامل مع الزبائن (Customers). والزبائن هم الأشخاص الذين يحبون ما تفعله وما تقدّمه بما يكفي لجعلهم يدفعون لك المال على الأقل مرّة. في هذه المرحلة، ستعمل على تحويل زبائنك إلى معجّبين مهووسين بتقديم تجربة ذات مستوى عالمي. ثمّ ستجد طرقًا جديدة لإتمام المزيد من الصفقات معهم لزيادة قيمتهم الدائمة. وأخيرًا، ستولّد بيئة بحيث تأتيك التوصيات باستمرار.

هدف هذه المرحلة النهائيّة هو حمل زبائنك على الثقة بك، وشراء المزيد منك. تتابع هذه المرحلة ضمن “دورة حميدة” حيث تعمّق علاقتك بالزبائن، وتعقد المزيد من الصفقات معهم، وتحصل على المزيد من التوصيات.

V

تقديم تجربة عالمية



ملفّص الفصل السابع

بتقديم تجربة ذات مستوى عالمي، أنت تُحوّل الزبائن إلى قبيلة من المعجبين المهوسين الذين يريدون الشراء منك تكرارًا. ولتقديم هذه التجربة العالمية، تحتاج إلى تطبيق الأنظمة في مشروعك، وتستخدم التكنولوجيا بطريقة ذكيّة.

أبرز محتويات الفصل السابع:

- لماذا يُعدُّ بناء قبيلة من المعجبين المهوسين مهمًّا جدًّا لنجاح عملك، وكيفية القيام به.
- الوظائف الأساسية لعملك.
- كيف تبتكر، حتّى عندما يكون ما تبيعه من منتجات أو خدماتٍ مملًا أو عاديًّا.
- غاية التكنولوجيا في عملك، وكيف يمكنك رفع هذا في تسويقك.
- لماذا تُعدُّ الأنظمة المفتاح لاكتشاف الكنوز الخفيّة في عملك.
- الأنظمة الأربعة الأساسية في عملك التي تضمن افتراضياً نجاحه.
- كيف يُمكن أن تزيل أهمّ عنق زجاجة في عملك.

تقديم تجربة عالميّة

بناء قبيلة من المعجّبين المهووسين

القبيلة هي عددٌ من الناس المرتبطين ما بينهم، والمرتبطون بقائد وفكرة.¹¹ ولآلاف السنين، كان البشر ضمن قبيلة أو أخرى. وأحد الأشياء التي تفصلُ المشاريع المتميّزة عن المشاريع العاديةِ هو أنّهم يقودون قبيلة من المعجّبين المهووسين- وليس مجرد زبائن. في عملك، عضو القبيلة هو نوع خاصٌّ من الزبائن؛ فهو واحد يلعبُ دورَ المشجّع، ويتأمر بصورةٍ فعّالة لنجاحك. ويعمل أعضاء قبيلتك على تضخيم رسائلك التسويقية، ويأخذونها إلى أعلى مستوى لا يمكنك الوصول إليه بالإعلان المدفوع. وهنا بعضُ خصائص الأعمال المميّزة جدًا والتي أصبحت تقود قبيلتها:

- هم يركّزون دائمًا على إدهاش زبائنهم، وبذلك يحوّله إلى معجّبين مهووسين.
- هم يقيمون علاقةً طويلة الأمد، ويحافظون عليها.
- يُسهّلون التعامل معهم، ويجعلونه تعاملًا مُسلّيًا.
- يولّدون شعورًا بهالة العرض المسرحيِّ حول مُنتجاتهم وخدماتهم.
- لديهم أنظمة تمكّنهم من أن يقدموا خدمةً عالميّة بصورة ثابتة، ويُعتمد عليها.

في هذا الفصل، سنتناولُ بعضَ الاستراتيجيّات التي تحوّل الزبائن إلى معجّبين مهووسين يثقون بك، ويوصون بك ويتشوّقون إلى العمل معك. هؤلاء الناس هم قبيلتك، ومن المهم جدًا وجود استراتيجيّات لبناء هذا النوع من المتابعين ورعايته.

تتوقّف معظمُ الأعمال العاديةِ عن أنشطتها التسويقية بمجرد تحويل الزبون المحتمل إلى زبون (بمعنى آخر، بعد أن يشتري منهم الزبون المحتمل). وهذا النوع من التفكير المحصور بالصفقات يُبقيهم عالقين، ويضعُ سقفًا مُحكمًا لنمو أعمالهم. في المقابل، تحصلُ الأعمال المميّزة حقًا على نتائج متزايدة؛ لأنّ كلّ زبون يُضيفونه هو ليس فقط ربح، بل هو ربحٌ متكرّرٌ ومتكرّرٌ، حيث يصبح هذا الشخص أشبه بالداعي المهووس إلى هذه الشركة.

والثير أكثر بعدًا، هو أنّ إطلاق المنتجات الجديدة يُصيرُ أسهل ويُمكن التنبؤ به. فلا داعي لأن تسوّق وتتعب وتُقنع بالدرجة نفسها إذا كانت لديك قبيلة من المعجّبين المهووسين. انظر إلى أبل، وهي إحدى الشركات الرائدة في هذا النوع التسويقي. يستطيعون إطلاق مُنتج جديد تمامًا أو حتّى فئة جديدة من المنتج،

وسيكون لديهم فيلق من الزبائن المعجبين مُصطفين في طوابير على مدى أيام، ويرجون الشركة لتأخذ أموالهم. وهذا ليس حكرًا فقط على الشركات الكبيرة مثل أبل.

في الواقع، هي منطقة تمتلك بها الشركات الصغيرة ميزة رائعة. فعلى عكس الشركات الكبيرة غير المرنة والغاطسة في البيروقراطية، ولديها الكثير من قنوات الاتصال، والكثير من الناس بأهدافٍ مختلفة، لدى الشركات الصغيرة القدرة أن تكون مرنة وسريعة الاستجابة لحاجات الزبائن. والأهم من ذلك، تستطيع الأعمال الصغيرة القيام بالإدارة التفصيلية لعلاقات الزبائن. فلا يضيع الزبون بسهولة في بحر الزبائن الآخرين، وتكون العلاقة التي يُمكن بناؤها شخصية أكثر، وتُشبه القبيلة أكثر. إنَّ عملك يقتضي صناعة قبيلة من المعجبين المهووسين وتدعيمها، وفهم أنَّ العملية التسويقية تبدأ فقط عند تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن يدفعون.

بَعْهُم ما يريدون، لكن أعطهم ما يحتاجون إليه

في الفصل الثاني، تحدّثنا بشأن المكونات الأساسية لصياغة عرضٍ جيّد. وكما ناقشنا في ذلك الفصل، فالخطوة الأولى لصياغة عرضٍ جيّد هي اكتشاف ما تُريده سوقك تحديدًا. الآن، أريدُ أن أتعمّق أكثر. في ما يتعلّق بتوصيل مُنتجك أو خدمتك، نريد أن نُعطي زبائننا ليس فقط ما يُريدونه، بل ما يحتاجون إليه أيضًا.

وهناك عادةً فرقٌ كبيرٌ بين ما يريده الناس وما يحتاجون إليه. فلأضربُ لك مثلاً. فلنقلُ إنَّك مُدرّب لياقة بدنيّة. أنت تُحسّن حياة الناس بمساعدتهم على التمتع بصحّة أفضل ولياقة وتغذية صحيّة. مفهوم الصحّة الأفضل غامض جدًّا؛ فهو بعيد وطويل المدى لمُعظم الناس. لذلك بدلَ هذا، عليك التركيز على الغرور والأداء أو شيءٍ آخر مُحدّد يُريده الزبون المُحتمل. مثلاً، عضلات معدة بارزة، وجسم متناسق، وقوامٌ رائع.

عليك أن تعطيهم ما يحتاجون إليه من تحسين لصحتهم، لكن أعطهم إياه بواسطة ما يُريدون (تحسين في المظهر والأداء)، وهذا ما عليك بيعه لهم. عليك فَهْم ما يُريدون وفهم حاجاتهم. فأحيانًا تتداخلُ، وفي أحيانٍ أخرى تكون منفصلة تمامًا.

لو امتلكت جهازًا للركض لوقتٍ طويل، ولم تخسر من وزنك شيئًا، فهل يؤكّد هذا أن جهاز الركض لا يعمل؟ هذا بالتأكيد استنتاجٌ سخيّف. فحتّى "يعمل" جهاز الركض، عليّ تشغيله والركض عليه بعض الوقت حتى أعرق، وعليّ أن أكرّر العملية مرّاتٍ ومرّات. فشراء الجهاز هو فقط الخطوة الأولى، ووضعه ليعمل عمله المُفترض هو خطوة أخرى. قد يبدو هذا بديهيًّا، لكنّ جزءًا كبيرًا من المعركة التي ستحاربها فيها هو جعل الناس يفعلون ما عليهم فعله لتحقيق النتائج من مُنتجك أو خدمتك.

يشعرُ بعض أصحاب الأعمال بأنّ المتابعة حتّى مرحلة التنفيذ ليس مسؤوليتهم، وأنّ زبائنهم هم المسؤولون عن تحقيق النتائج من مُنتجهم أو خدمتهم التي اشتروها. لكنّ هذا قِصرَ نظر. فنحن نعيش في

عالم متسارع، حيث تتنافس الكثير من الأمور على وقت الزبائن واهتمامهم. فهدفنا أن يُحقّق زبُونُنا النتائج. عندما يشتري الزبون مُنتَجًا أو خدمة ولا يستخدمها بصورة صحيحة، فهو سيحسبها على الأغلب شيئًا لا يعمل بصورة صحيحة، وهذا آخر ما نريده. في أحسن الأحوال، قد ينتهي هذا بأن يكون عملية بيع مرّة واحدة، وفي أسوأ الأحوال، ستُعَدُّ عملية البيع خدعة. وبقدر سخافة أن يُسمّي أحدهم عملية بيع جهاز ركض خدعة لأنّه فشل في استخدامه، قد يفعل الزبون الأمر نفسه بمنتجك أو خدمتك.

كما أنّه لدى الزبون اليوم إمكانيّة دخول المتدّيات الإلكترونيّة ووسائل التواصل الاجتماعيّ أو أنه سينشر رأيه الإيجابيّ إذا كانت تجربته إيجابيّة، أو رأيه السلبيّ إذا كانت تجربته سلبية. هل هذا مجحف؟ ربّما، لكنّ ميزة المشروع الناجح هو تقديمه حلولًا ناجحة تُساعد الزبائن في مرحلة التنفيذ حتّى الحصول على النتائج المرجوّّة.

في الكثير من الحالات، سيعني هذا تلقيم الزبائن رويدًا رويدًا في أثناء عملية الحصول على النتائج. وإلّا، فأنت على الأغلب في مشروع ذي هامش ربح ضئيل، وقائم على بيع السلع وعقد الصفقات فقط، وقائم على التنافس على أساس السعر. وهذا مكانٌ خطِرٌ حيث إنّ مقارنات الأسعار هي على بعد نقرة على الحاسوب.

لذلك يقتضي عملك أن تجد الطرق لبيع ما يريده زبائنك المحتملون، لكنّ عليك إعطاءهم أيضًا ما يحتاجون إليه، وحثّهم على اتّخاذ فعلٍ ما وتنفيذ ما يحتاجون إليه للحصول على النتائج، فذلك يتطلّب أن تغلّف الأمور بطريقة مُعيّنة. قد تحتاج إلى تجزئة العملية إلى قطع أصغر يمكن مضغها لئلا تبدو مُضنية.

قد تملك أفضل فيتامين في العالم، لكنّ عليه أن تجعله لذيذًا لكي يتناوله الصغار. وذلك هو إعطاؤهم ما يريدون وما يحتاجون إليه أيضًا.

القيادة هي صفةٌ خاصّةٌ وجذّابة، والناس يحبّون أن يُقادوا. وبأخذ المبادرة وتغليف جزء التنفيذ في منتجك أو خدمتك، وتوقّع العقبات التي يُمكن أن يواجهها الزبائن في الطريق، وإيجاد الحلول لها- فهذا هو جوهر القيادة. يكون لمساعدة زبائنك على طول الطريق وصولًا إلى تحقيق النتائج أثرٌ عظيم لك ولهم.

وعدم فعل هذا سيُسبّب النقص لك ولهم. وتذكّر أنّ هدفك هو تكوين قبيلة من المعجبين المهووسين، وليس فقط إنهاء عدد من الصفقات.

اصنَعْ هالةَ العرض المسرحيّ حول منتجاتك أو خدماتك

اشتهر بيتر دراكر (Peter Drucker) بعبارة مفادها أنّ الوظائف الأساسيّة لكلّ مشروع أعمال هما التسويق والابتكار. وقد تستحضر كلمة الابتكار إلى الذهن شركات التكنولوجيا الجديدة في وادي السيليكون (Silicon Valley)، أو شركات التكنولوجيا الحيويّة أو الشركات الهندسيّة. والسؤال الذي يبرز عادة: هل يمكن أن يكون مشروعٌ عاديٌّ يبيع أشياءً عادية مشروعًا مُبتكرًا؟ والجواب هو: نعم بالتأكيد.

هناك خطأ شائع بأن الابتكار يجب أن ينحصر بالمنتج أو الخدمة نفسها. فإذا كنت تباع المنتجات العادية أو المملّة، فقد يبدو أن لا علاقة للابتكار بطبيعة أعمالك أو قطاعك. قد يبدو أنّه ليس لديك خيار إلا المنافسة على أساس السعر.

لكنّ الابتكار قد يذهب إلى أبعد من المنتج الفعليّ الذي تبيعه. فهو قد يكون بالطريقة التي تُسعر بها المنتج أو آلية تقسيطه أو تغليفه أو تقديم الدعم أو توصيله أو إدارته أو تسويقه أو الكثير من العناصر الأخرى المرتبطة بتجربة المستخدم. من المناطق التي تفشل فيها الأعمال فشلاً مروّعاً هو توليد الشعور بهالة العرض المسرحي. فزبائنك لا يُريدون فقط أن يحظّوا بالخدمة، بل يبحثون عن التسلية أيضاً. أعطهم ما يريدونه بتوليد عرضٍ مسرحيٍّ حول مُنتجك.

إذا كنت مشروعاً غير “جذاب” حيث يدور أوّل سؤال من زبائنك لك حول السعر، فقد تكون مُشكّكاً في هذا الحديث بشأن الابتكار و “المسرح”. فالأمر في النهاية هو السؤال الآتي: كيف يُمكن أن يكون صانع خلّاطات مُبتكراً؟ أو ربّما مطعم؟ كيف يُمكن أن تكون هذه الأعمال الاعتياديّة الروتينيّة ابتكاريّة؟ أنا سعيد بطرح هذا السؤال.

شركة بليندتيك (Blendtec) تصنع خلّاطات المطبخ العاديّة المُستخدمة في المنزل. لقد أثاروا ضجّةً تسويقيّةً رهيبة بمجموعة أفلام على يوتيوب تحت اسم: “هل ستخلط؟”، وفيها يظهر عالمٌ ذو مظهر غريب يوضّح عملَ المُنتج بخلط أجسام غريبة عدّة من هواتف آيفون وألواح آيپاد (iPad) وكرات غولف.

لقد أردتُ البكاء بعد التدمير الوحشيّ لبعض مُنتجات أبل المُفضّلة لديّ. لكنّ شركة بليندتيك سعيدةٌ جدّاً بمئات ملايين المشاهدات على قناتهم على يوتيوب. هذا النوع من الشهرة مُقارنةً بالتكلفة البسيطة المُتعلّقة بإنتاج مثل هكذا أفلام هو أمرٌ عبقرِيّ. هل يمكنك توليد شعورٍ عرضٍ مسرحيٍّ ماثل وشهرة بتوضيح عمل مُنتجك العاديّ باستخدامه بطرق استثنائيّة؟

كنتُ في الحَمّام في مطعمٍ محليٍّ في منطقتي عندما لاحظتُ هذا الملصقَ المعلقَ على الحائط:



لن نطبخ لك فقط،
بل سنأتي لأخذك من المنزل
وإرجاعك أيضًا.
تفضل للأكل عندنا،
وانسَ أمر توصيلة المنزل.
هذه خدمة مجانية
لكل من يأكل عندنا،
ويسكن حتى مسافة ٥ كم من المطعم.
للحجز والاستفسار،

يقدّم هذا المطعم خدمة التوصيل من المنزل وإليه؛ لأنّ بعض السائقين يتناولون المشروبات الكحولية، ويمنعهم هذا قانوناً من قيادة مركبتهم تحت تأثير الكحول. وهذا يولّد راحة للزبائن، وفي الوقت نفسه، يستقطبُ المطعم رواداً أكثر. والكل رابح.

هذه فقط بعض الأمثلة عن الأعمال العادية المملّة التي تباع منتجاتها بطريقة ابتكارية. والآن حان الوقت لك لتبتكر. لا داعي لأن تبتكر شيئاً أصيلاً، بل يمكنك فقط التقليد. استعِرْ، أو اسرقْ دون خجل، الأفكار الابتكارية من القطاعات أو المنتجات الأخرى.
افعلْ أيّ شيء، لكن لا تبقَ مجرد سلعة مملّة، بحيث تظلّ مُجبراً على المنافسة على أساس السعر.

استخدام التكنولوجيا لتقليل الاحتكاك

كنتُ وزوجتي نتعشّى في أحد مطاعمنا المفضّلة. الكلّ هناك رائع، والموظّفون لبقون والجو العام مريح - وهو على الشاطئ تماماً. وفي الليالي الباردة، يوقدون موقد الحطب، ممّا يضيف رونقاً خاصاً على الأجواء. كنّا نتردّد هناك على مدى سنة، منذ أن انتقلنا إلى المنطقة. وعندما أردتُ دفع ثمن الوجبة، نظرتُ ووجدتُ كما توقّعت أنّ تلك اللافتة البالية لا تزال هناك. كان مكتوباً عليها بخط اليد بالقرب من جهاز البطاقات الائتمانية: "عذراً، فجهاز البطاقات الائتمانية لا يعمل بالرقم السريّ. الرجاء التوقيع بدلاً من ذلك. نعتذر عن الإزعاج".

تعجّبتُ من مثل هذا الخطأ الذي ارتكبه مطعمٌ بهذه الفخامة في هذا الأمر الأساسي، مع أنّه أصاب في أغلب الأمور الأخرى. بوصفي صاحب مشروع، إذا كان هناك جزء أريده أن يكون سلساً ودون أدنى احتكاك في تعامل مع الزبائن، فهو الجزء المتعلّق بالدفع. لم يكن فقط جهاز البطاقات الائتمانية الذي لم

يتبهِوا له على مدى سنة (على الأقل على حد علمي)، بل لم تكن لديهم النية لتطبيق تكنولوجيا حديثة خالية من الاحتكاك للدفع، كالدفع بأنظمة عدم التلامس (Contactless Payment Systems)، التي تقبل الدفع بمجرد تقريب البطاقة الائتمانية من مكانٍ محدد.

كلمة “مدهش” هي أقل كلمة يمكن بها وصف معدل تطوُّر ابتكارات التكنولوجيا في السنوات القليلة الماضية. قبل آب/أغسطس ٢٠٠٤م، كانت غوغل مجرد فكرة خاصة غير مشهورة. وقبل أيلول/سبتمبر ٢٠٠٦م، كانت منصّة فيسبوك مجرد تجربة غير متاحة للعامة. في منتصف عام ٢٠٠٧م، لم يكن هناك آيفون، وفي نيسان/أبريل ٢٠١٠م، كان آيپاد مجرد إشاعة بين دوائر محبّي التكنولوجيا. نكاد لا نستطيع تخيل الحياة دون هذه التقنيات - حتّى وإن كانت قبل سنوات قليلة خلت غير موجودة أصلاً. في حين أنّ سرعة الابتكارات التكنولوجية زادت بصورة استثنائية، فإنّ الغرض من التكنولوجيا ما زال ثابتاً على مدى آلاف السنين.

ببساطة الغرض من أيّة تكنولوجيا جديدة في أعمالك هو إلغاء الاحتكاك. نحن نريد الطريق الأسهل والأسرع للبيع، في الوقت نفسه، نصلو إلى زيادة رضى الزبائن. كما نريد تجنب الحالات التي تقفُ بها التكنولوجيا عائقاً وليس مُيسِّراً للأعمال:



الحاسوب يقول: “لا”...

حينما كنّا زبائن (لشركاتٍ كبرى في العادة)، واجهنا جميعاً تجاربٌ مُحِيّةٌ للآمال في محاولة التحدّث بالمنطق

إلى شخصٍ ما تعوقه التكنولوجيا، بدل أن تسهّل عمله، ويردُّ بنسخته الخاصّة من “الحاسوب يقول: «كلّا»...”؛ حيث يُقدّم إجابةً تنافي المنطق لمجرد أنّه يستخدم تكنولوجيا بنظام قديم تملّي عليه ما يجب أن يقوله، حتّى وإن نافي المنطق.

إذا كنت صاحب مشروع صغير، يجب أن تتحقّق أنّ التكنولوجيا تُستخدم في أعمالنا بطريقة تُزيل الاحتكاك، وليس بطرقٍ تزيده.

تجعل التكنولوجيا حياتنا أسهل بواسطة القيام “بالأعمال الثقيلة” بدلاً منّا، سواءً كان ذلك الحسابات المُعقّدة، أم رَفَع حجرٍ ثقيلٍ إلى مكانه أم البحث في آلاف الكتب لإيجاد المرجع المعنيّ. لكن يبدو أحياناً أنّنا نطبّق التكنولوجيا لمجرد وجوب تطبيقها. مثلاً، عادة ما أسأل الناس عن مغزى موقعهم الإلكترونيّ، أو صفحتهم على تويتر أو فيسبوك، وقلّما أتلقي إجابةً مباشرةً وشفافية.

قديمًا عندما ظهر جهاز آيپود، كان اتّباع الخطوات الآتية هو الطريقة الوحيدة لتحميل الموسيقى عليه بصورة قانونيّة:

- قُدّ سيّارتك إلى متجر بيع الموسيقى في نهاية الشارع، واشترِ قرصًا مدمجًا بموسيقاك المفضّلة.
- صَغِ القرص المدمج في حاسوبك وانقل المحتويات إلى القرص الصلب على الحاسوب.
- وائِمْ بين الحاسوب وجهاز آيپود بحيث تُنقل كلّ الموسيقى من الحاسوب إليه.

رغم هذه العمليّة الطويلة، فقد حقّق آيپود نجاحًا باهرًا. لكنّ عندما قدّمت أبل متجر آيتونز (iTunes)، زاد نجاح آيپود نجاحًا هائلًا، ومهّد الطريق أمام آيفون وآيپاد. لقد قلّلت التكنولوجيا التي قدّمتها أبل كثيرًا الاحتكاك ما بين الزبون والبائع. ويمكن أن يُقال الأمرُ نفسه عن أمازون وغوغل وتقنيات البيع دون لمس، وغيرها الكثير.

بتقليل الاحتكاك، تُساعدنا التكنولوجيا على إنجاز الأعمال في غضون جزء بسيط من الوقت، في حين كان يمكن أن تتطلّب تلك الأعمال ساعاتٍ أو أيّامًا أو ربّما سنوات دون تلك التكنولوجيا. كيف يمكن إذاً أن تستخدم التكنولوجيا لتقليل الاحتكاك بينك وبين زبائنك؟ ما الإجراءات التي يجب تبسيطها وجعلها أكثر انسيائيّة؟ والأهمّ من هذا، كيف يمكنك التحقّق أنّ التكنولوجيا لا تعوق علاقتك بزبائنك؟ ويوضح الآتي كيف أقوم بذلك.

فكّر في كلّ جزء من التكنولوجيا على أنّه موظّف. لم أُعيّن هذا الموظّف؟ ما مؤشّرات أدائه؟ فلنضرب مثال الموقع الإلكترونيّ. من الشائع أن يكون للمشروع موقع إلكترونيّ دون هدفٍ محدّد، فقط بعض المفاهيم الضبابيّة والأملّة بأن يأتي الزبائن إليه؛ لأنّهم وَضَعُوا فيه نسخة إلكترونيّة من منشوراتهم الورقيّة.

في المقابل، يستخدم كل الرياديين الأذكياء الذي أعرفهم التكنولوجيا لهدف محدد في عقولهم، وهو هدف قابل للقياس. مثلاً، قد يُستخدم الموقع لبيع مُنتَج، أو لجمع بيانات الزبائن المحتملين ضمن قاعدة بيانات. يمكن قياس هذه الأمور، وهذه الأمور مؤشرات أداء واضحة مرتبطة بها. وسنعرّف على الفور إن كانت تعمل أم لا، ويمكننا فصل أولئك الذين لا يعملون والاستمرار بتطوير مَنْ يعملون.

الآن قد يكونُ هو الوقت المناسب لإعادة التفكير في الطرق المختلفة التي يمكن استخدام التكنولوجيا بها في أعمالك. هل تُخفّض الاحتكاك؟ هل يؤدّون العمل الذي عيّنوا لأجله؟

كُن صَوْتِ القيمة لقيبتك

أدلى العظيم جيم رون (Jim Rohn) تصريحاً قال فيه: “لا تصرف أغلب وقتك على الأصوات غير المهمة. أبعد الأصوات السطحية كي يتسنى لك الوقت للاستماع للأصوات القيّمة”.

إنّها بالفعل نصيحة حكيمة، لكنّ هناك جزءاً من تقديم خدمة عالميّة لزبائنك هو أن تصبح صوت القيمة لهم. يجب أن يفكروا فيك على أنّك القائد في مجالك - أنّك شخصٌ ما يبحث الناس عن رأيه. وفي وسعك أن تُحقّق ذلك بأن تصنع المحتوى. من أهمّ الفروق بين الرياديين الناجحين والذين يريدون أن يصبحوا رياديين هو أنّ الرياديين الناجحين هم صانعو محتوى، أمّا مَنْ يريدون أن يصبحوا رياديين، فيستهلكون المحتوى. علاوة على ذلك، يُعدّ الرياديون الناجحون صانعي محتوى غزير الإنتاج.

كي تصبح صوت القيمة، عليك أن تملك الأفكار القيّمة، وهي قلماً تأتي من حيث لا تدري، وتتقاطع معك. بالبحث عن الأصوات الأخرى للقيمة - مثل قادة الأفكار داخل قطاعك وخارجه، والمرشدين والمدربين والأقران الناجحين - فأنت تضع الأساس لبناء أفكارك القيّمة.

هذا النوع من تعليم الذات هو أكثر الأنواع قيمةً بين كل أنواع التعليم التي أعرفها. غير أنّ من المهمّ ألا تجعل الكثير من الأصوات تدخل لك، مهما كان هذا مُغرياً. بعض الأصوات التي تتحدث من منطلق الخبرة والمعرفة المبنية على التجربة هي دون شك ذات قيمة أعلى من الكثير من الأصوات التي تتحدّث من منطلق النظرية والرأي الشخصي. ومع أنّ النظرية والرأي الشخصي لا يُعدّان سيئين بحدّ ذاتهما، فقلماً أجد أصواتاً ذات قيمة من المصادر التي لم تكن حيث أريد أن أكون.

أيّام البيع بتكتيكات الضغط العالي تتسارع إلى نهايتها، إنّ لم تكن قد انتهت فعلاً. في عصرٍ حيث يتصل الجميع، ولديهم إمكانيّة الحصول على المعلومات بوفرة، فإنّ السلعة الأكثر قيمة هي السُمعة. إنّ اقتصاد السمعة يحتاج لأن تنقل تسويقك من الإعلام والبيع بتكتيكات الضغط العالي إلى التسويق المبني على التعليم. وكما ناقشنا سابقاً على طول هذا الكتاب، فإنّ هدف التسويق التعليمي يتضمّن جزأين.

أولاً، الفحوى منه أن تموضع نفسك بوصفك خبيراً في عقول سوقك المستهدفة. يريد الكل أن يسمعوا من المصادر ذات السلطة. ولأنك تصنع المحتوى، فأنت تموضع نفسك بوصفك مصدر سلطة وخبيراً في مجالك.

ثانياً، فهو أيضاً يدور حول بناء العلاقة - بأن تصبح المستشار الموثوق به لسوقك المستهدفة، وليس مجرد مندوب مبيعات. وبإصدار المحتوى القيم والتعليمي بصورة متكررة لسوقك المستهدفة، أنت تضع الأساس للعلاقة. في النهاية، ممن تفضل الشراء: من مصدر موثوق سبق أن أعطاك الكثير من القيمة، أم من غريب يريد عمل بيع سريع؟

يتطلب أن تصبح صوت القيمة الكثير من العمل الجاد والوقت، لكن الوقت المستثمر سيدفع إلى حيلة الأسهم. في اقتصاد السمعة، لا يمكنك تحمل أن تكون سلعة أو مشروعاً آخر من نوع "أنا أيضاً". ماذا عليك فعله لكي تكون صوت القيمة في سوقك؟ هل تبدأ بمدونة؟ بقائمة البريد الإلكتروني؟ بنشرة أخبار شهرية؟ أو بمقطع فيديو يوتيوب متكرر؟

أي من هذه الطرق قد تكون البداية لتصبح صوت القيمة في سوقك. وعند قيامك بذلك تنأى نفسك عن المنافسين الذين ما زالوا عالقين في تكتيكات البيع التي لم تعد تُجدي نفعاً.

أخبرهم بالمشكلات التي تعانيها

كنتُ وزوجتي في طريق العودة إلى المنزل ذات ليلة بعد تناول العشاء، وكنت أتطلع إلى أمسية هادئة لأسترخي في عطلة نهاية الأسبوع عندما سمعت هذه الكلمات المربكة: "لنقف في طريقنا عند المتجر. أريد أن أشتري بعض الأغراض". تأففتُ وتوقفتُ في الموقف أمام المتجر. وحيث إنني أكره التسوق أكثر من أي شيء آخر، حاولتُ أن أتهرب بجملتي الكلاسيكية: "سأنتظرك في السيارة". في النهاية، هي تريد شراء بعض الأغراض، وربما استطعتُ توظيف الوقت بصورة مُنتجة على هاتفي لأقذف بالمنجنيق بعض الطيور في لعبة "Angry Birds" وأنهى المرحلة التي علقْتُ عندها. لكن زوجتي لم تقتنع بما قلت، وانتهى بي الأمر وأنا في الصف الأخير من الأرفف، أحملُ سلّة المتجر التي لم تف بالوعد المقطوع: "أريد أن أشتري بعض الأغراض". وعندما كانت زوجتي مشغولة باختيار بين شامبو جوز الهند أو الجريفروت (وهذا درس تسويق بمفرده)، شيء ما لفت نظري - حركة نينجا تسويقية منقذة بصورة بارعة. انظر الصورة التي التقطتها لهذا:



هل ترى الفرق الرهيب بين عبوات جل الاستحمام على اليمين مقابل العبوة على اليسار؟ العبوتان على اليمين هي مثال لأفضل استخدام للتغليف رأيتَه منذ زمن بعيد. فالعبوة على اليسار مملّة وآمنة، وربّما لا يُمكن تمييزها بين مئاتٍ غيرها على الرفّ.

يتطلب سكب كأس كامل من مشروب غينيس (Guinness) الكثير من الوقت. وهذا بسبب عملية تُعرف “بالتنوي” (Nucleation)، حيث تختلط جيوب من الهواء في ماء الشعير ضمن فقاعات. وحيث إنّ هذا يُقدَّر اليوم، كان هناك الكثير من الآراء السلبيّة من الزبائن سابقًا حول طول المدّة المطلوبة لسكب كأس من غينيس بصورة صحيحة. وفي منتصف عام ١٩٩٠م، حوّلت غينيس كلّ هذا بواسطة حملة تسويقية سوّقت الجانب السلبيّ على أنّه ميزة إيجابية. في الأساس، بدأوا يخبرون الناس بمقدار الجهد المبذول لسكب كأس مثاليّة من ماء الشعير. وركّزوا على هذا بالقول: “تستغرق الكأس المثاليّة ١١٩.٥ ثانية لتُسكب” و“الأشياء الجيدة تأتي إلى أولئك الذين ينتظرون”.

وههنا الدرس: أخبر جمهورك بكلّ الجهد المبذول لتقديم المنتج أو الخدمة. في نصّ الإعلان وأيضًا من خلال الغلاف، اعطهم التفاصيل عن مقدار العناء لتحضير المنتج أو تقديمه. وينطبق هذا أيضًا على تقديم الخدمات. أخبرهم بمهاراتك، وكيف اكتسبتها، وكلّ الاختبارات التي اجتزتها، وكيف درّبت موظّفيك. القصّة وراء منتجك أو خدمتك هي حتمًا جزءٌ مهمٌّ في تسويقك. فلا تدعْ مهاراتك وجهودك تذهب سُدى. فهذا يُعطي الزبائن نوعًا من الضمان بأنّ هناك الكثير من العمل والجودة وراء المنتج. وهذا مهمٌّ جدًّا إن كنت تبيع منتجًا أو خدمةً استثنائيةً.

بالنظر مرّة أخرى إلى جلّ الاستحمام، يُمكنك أن ترى أنّ القصّة وراء المنتج هنا تأخذ كلّ مساحة العبوة. حتّى إنّ اسم الشركة أو شعارها غير موجود- وهذا ذكيٌّ جدًّا، واستخدام رائع للمساحة المتاحة! الحقيقة هي أنّ لا أحد يهتمُّ بالشعار، أو اسم الشركة، أو بعض الادّعاءات المشكوك فيها بشأن القائد في ذلك القطاع. فهم يريدون ما يُمكن أن يقدّم منتجك إليهم، والقصّة وراء كلّ هذا أساسيّةٌ لتحقيق ذلك.

وهكذا انتقلتُ من كوني مُشاركًا لا حيلة لي في رحلة للتسوّق، إلى رؤية تحريف في أحد مبادئ التسويق القيّمة - الأمور الجيّدة بالفعل تحدث لمن ينتظر.

المنتجات تصنع لك المال، والأنظمة تصنع لك الثروة

أحد الأمور الأساسيّة التي كثيرًا ما ركّزت عليها في كلّ أعمالي هو بناء نظام. بعد أن أتممتُ قراءة كتاب “مراجعة الأسطورة الإلكترونية” (*The E-Myth Revisited*) لمؤلّفه مايكل جيربر (Michael Gerber) تعلّقتُ به. فقد أثار اهتمام الجزء الخاصّ بالأعمال في عقلي. وهذا أمرٌ جيّد؛ لأنّي قمت بعمل جيّد من أنظمة الأعمال. فإني أنشأت نظام هو أحد الأمور التي أخذتني في رحلة من العناء والإفلاس في الأعمال لأنّ أحقّق نجاحًا وأقوم بعمل جيّد بالخروج من شركات ناشئة عدّة.

إنّ أكثر أنظمة الأعمال قيمةً هي تلك التي يمكن نسخها. إذا كان عملك قائمًا على عبقرٍ أو موهبة لنجم النجوم في محوره، فسيكون من الصعب أو المستحيل نسخه. وهذا أحد الأسباب التي جعلت المخترع وارين بوفيت (Warren Buffett) يستثمر فقط في “الأعمال المملّة”، تلك التي يُمكنه فهمها، والتي تُقدّم مُنتجًا ثابتًا، ولديها إدارة قويّة تُنتج الكثير من السيولة - كم هذا مُملّ!

ضمن هذه المحفظة الاستثماريّة لن تجد شركات تكنولوجيا ذات مخاطرة عالية، أو شركات تكنولوجيا حيويّة مُضاربة أو مفاهيم لا يُمكنك فهمها. فهذه تعتمد أحيانًا على نجم أو نجمين ممّن قد يقتلون الشركة في حال غادروها. وبدل هذا، سترى أعمالًا ثابتة عدّة لديها أنظمة تُقدّم المُنتجات الممتازة بصورة دائمة على مدى زمنيّ طويل. تسمح الأنظمة للبشر العاديين بإدارة الأعمال المتميّزة.

وعندما يصبح لديك مشروع أعمالٍ قابلٌ للنسخ، فسيأتي الناس لإعطائك الكثير من المال مقابلته. وسيأتي المال بطرق عدّة، ولكن أكثرها شيوعًا:

- زبائن يريدون التعامل معك لأنّك تُقدّم نتائج ثابتة.
- جهات تُريد شراء الرخصة لنظامك.
- أناس يريدون أن يُشاركوك بشراء وكالة لنظامك.
- مستثمر أو مُنافس يريد شراء المشروع منك.

هناك أربعة أنواع من أنظمة الأعمال التي تريد صناعتها، بغضّ النظر عن نوع المشروع الذي تعمل فيه. وعلى الأغلب ستجد الثروة، إذا ما استطعت صناعة نظام قابل للنسخ والتوسّع ضمن هذه المناطق الأربع في مشروعك:

4. نظام التسويق: يُنتج تدفقًا ثابتًا من الزبائن المُستدرجين إلى عملك.
5. نظام البيع: تنمية الزبائن المُستدرجين، وتقديم المتابعة والتحويل.
6. نظام التنفيذ: الشيء الفعلي الذي تقوم به مقابل مال الزبائن.
7. نظام الإدارة: الحسابات والاستقبال والموارد البشرية وهكذا، أي الدعم لكل الوظائف الأخرى للمنشأة.

بغض النظر عن نوع العمل الذي تديره، فهذه الوظائف الأربع مرتبطة بجميع الأعمال تقريبًا. لقد غاصت الكثير من الأعمال الصغيرة في التنفيذ والإدارة، في حين أهملت أنظمة التسويق والمبيعات. في النهاية، لا أحد يضغط عليك بمواعيد زمنية للقيام بمزيد من التسويق. فكل الأمور التي تبدو كأنها قضايا عاجلة، عادةً ما تقع ضمن وظائف التنفيذ والإدارة. وهذا ما يُسبب حالة شائعة يُعانيها مشروع الأعمال، حتى وإن كان يُقدّم مُنتجًا أو خدمةً ممتازة.

المشكلة هي أن الزبائن لا يكتشفون مدى روعة منتجك أو خدمتك إلا بعد الشراء منك. وإذا لم تكن أنظمة التسويق والمبيعات في المكان الصحيح، فلن يشتروا أصلًا ليكتشفوا مدى روعتك. إنَّها دائرة شريرة. يعتمد بعض الأشخاص على السمعة وكلام الناس. ومع أن هذا رائع، فإنَّه يتطلَّب الكثير من الوقت لبناء مشروع يعتمد فقط على السمعة. الشركات الذكيَّة، في المقابل، تبذل ما في وسعها لتكون لديها الأنظمة الأفضل الخاصَّة بالتسويق والمبيعات. ففي النهاية، هناك القليل جدًا من مشكلات الأعمال التي لا يُمكن حلُّها بالمال.

ما المقصود بنظام الأعمال؟

باختصار، يبدأ نظام الأعمال من توثيق الإجراءات والعمليات التي تسمح للمشروع بأن يُدار من دونك. في الغالب، تأتي على شكل قائمة تحقُّق (Checklist)، لكنَّ الأفلام التدريبية والتدريب السماعي قد تُشكِّل جزءًا مهمًّا من هذا. بالمجموع، يُمكن تسمية كلِّ هذه الموادَّ “كُتَيْب العمليات” وهدفها هو الإمساك “بالمعرفة” الجماعية للمشروع.

إنَّ المثال الواضح لأنظمة الأعمال هو ماكدونالدز (McDonald's). وهو شركة معقَّدة وعالمية وتُقدَّر بالمليارات، وكثيرًا ما يشغُل فروعها شبَّان يافعون يصعبُ الثقة بهم حتى لترتيب أسرَّتهم. فكيف يفعلون هذا؟ لدى ماكدونالدز نظام أعمال رائع؛ فكُتَيْب العمليات لديهم يشملُ كلَّ التفاصيل الدقيقة في العمل، ابتداءً من الأمور الكبيرة كالتوظيف والتفاعل مع الزبائن إلى معرفة كم من الصلصة يجب أن تضع في ساندويتش بيغ ماك (Big Mac)، وكم قطعة مخلَّل يجب أن يكون عليها. لقد عملتُ هناك لما كنتُ شابًّا يافعًا. وهنا شيءٌ صغير وجدته عندما نقلتُ إلى بيت جديد قبل سنوات.



من واقع خبرتي، كان هناك سببان أساسيان وراء تغاضي أصحاب الأعمال الصغيرة عن أنظمة الأعمال.

السبب الأول هو أن أنظمة الأعمال هي وظيفة "المكتب الخلفي". على عكس عرض المنتج الأحدث، وتقنيات البيع أو الجوانب الأخرى المرئية كثيرًا في عملك، يرى كثيرون أن أنظمة العمل الجيدة مملة. ومع أن بناءها قد يكون مملًا حقًا، فإن القوة الخارقة التي يعطيك إياها ليست كذلك.

السبب الثاني وراء إهمال أنظمة الأعمال هو عدم إدراك مدى ضرورة الموضوع. عندما يكون المشروع صغيرًا وفي بداياته، فهناك أمور عدة تبدو أهم للقيام بها كالبيع والإدارة وتنفيذ الطلبات. وبوجود المنافسة على الوقت المحدود لأصحاب الأعمال للقيام بكل هذه الأمور، تبدو أنظمة العمل أشبه بشيء يمكن تأجيله حتى وقت لاحق. لكن، مثل أي شيء يهمل لتراكم على مر الزمن، لا تكون النهاية سعيدة.

إنه وضعٌ حزينٌ عندما يذهب صاحب عمل لبيع عمله ويكتشف، بعد ضياع كل هذه السنين من العمل الشاق، أن مشروعهم بلا قيمة. وليس هذا لأن المشروع نفسه بلا قيمة، بل لأنهم هم المشروع، ومن دونهم ليس هناك مشروعٌ حقيقيٌ لبيعه. وفي حالات كهذه، لا يمكنهم بيعه مقابل أي مبلغ منطقي فوق قيمة السهم، وربما كمية صغيرة اسمية من "السمعة الطيبة" (Goodwill).

هناك الكثير من الفوائد لتنفيذ الأنظمة في مشروعك. وهنا بعضٌ من أهمها.

تبني الأنظمة أصولًا قيّمة. من الرائع أن يُدّرّ عليك مشروعك المال لتمويل نمط حياتك. لكن أَلن يكون رائعًا إذا قرّرت في يوم ما أن تبّيع مشروعك، أن تتمكن من فعل ذلك وتحصل على أعلى أجر في حياتك؟ تستطيع فعل ذلك فقط إن بنيت القيمة لمشروعك، ويمكن أن يحصل ذلك فقط إن كان النظام يستطيع إكمال العمل من دونك.

الرفع والتوسع. تعطي الأنظمة مشروعك إمكانية التوسع، فتستطيع نسخ مشروعك وتكراره في مناطق جغرافية أخرى بنفسك أو بإجراء تعاقدات ترخيص أو حق امتياز لنظام مشروعك. الكثير من الثروات بُنيت هكذا.

الانساق. الانساق هو أحد أهم مفاتيح تقديم تجربة عالمية للزبائن. قد لا تُحب الأكل في ماكдонаلدز، لكنك تستطيع قول شيء واحد عنهم: إنهم يقدمون عمومًا تجربة مُنسقة جدًا أينما كنت.

تكلفة عمل أقل. عندما لا تُضطر أنت وموظفوك إلى إضاعة الوقت والجهد بإعادة اختراع العجلة في كل مرة، فهذا يُحسّن الكفاءة، ويُقلّل تكاليف العمل.

قوة الأنظمة-القدرة على طرد نفسك

فلأطرح عليك سؤالاً. إذا سافرت وتركت مشروعك مدّة ستّة أشهر خلفك. كيف ستكون حال المشروع عندما تعود؟ أهى حال أفضل أم أسوأ مقارنة بالحال قبل سفرك؟ هل سيكون لديك أصلاً مشروع لتعود إليه؟ إذا أجبت بالنفي عن أحد الأسئلة، فعلى الأرجح، ليس لديك مشروع- بل أنت المشروع. الكثير من الأعمال الصغيرة، تقع في خطأ عدم التفكير في نظام، للأسباب التي ذكرتها في الأعلى. في النهاية، يؤدّي مؤسس المشروع (أو مؤسّسوه) كلّ الأعمال المطلوبة. لسوء الحظّ، يحكم نمط التفكير هذا عليهم بالبقاء صغاراً، وبالبقاء مثل سجناء في مشروعهم.

عادةً ما يجدون أنفسهم بين المطرقة والسندان. فليس لديهم الوقت للعمل على تطوير مشروعهم؛ لأنّهم مشغولون جدّاً بالعمل في المشروع. ولا يستطيعون الابتعاد عن المشروع؛ لأنّهم لم يُنشئوا عمليّات ونظاماً موثقاً. لذا فهم عالقون في مشروع تحوّل إلى سجن من صنّعات الذات. لا تفهمني خطأً. قد يكونون ناجحين مالياً، وقد يزدهر مشروعهم بقاعدة زبائن مُخلصين، لكنّ المشكلة أنّهم عالقون- مكبلون بمشروعهم.

وإذا غادروا أم مرضوا وقتاً طويلاً نسبياً، فقد يتوقّف مشروعهم عن الوجود. المشكلة هي أنّ كلّ المعرفة المتعلّقة بالمشروع محصورة في صومعة بين أذانهم. والطريقة الوحيدة للخروج هي بتخصيص الوقت لإنشاء أنظمة العمل وتوثيقها. ولحسن الحظّ، ليست هذه العمليّة الشاقّة بالصعوبة نفسها إذا ما قسّمناها.

هدفنا هو إزالة عنق الزجاجة الكبير من عملك- وهوانت. حتّى وإن كنت لا تريد الخروج من مشروعك في الحال، سيأتي اليوم الذي تريد فيه أن تخصّص بعض الوقت بعيداً، أو أن تتحوّل إلى مشروع جديد، أو ربّما ترغب في توظيف المزيد من الموظفين وبيع المشروع. وعندما يحين الوقت، ستكون شاكرّاً لاتباعك هذه النصيحة.

إنّ عملك، بوصفك رياديّاً، هو أن تكون مبتكراً وبنّاءاً للأنظمة. حتّى وإن كنت الموظّف الوحيد حالياً، فمن المهمّ أن تفكّر على المدى البعيد أن تفكّر في التوسع. والجزء الأوّل من العمليّة هو أن تفكّر في مشروعك على أنّه عشرة أضعاف حجمه الحالي. وإذا كانت هذه هي الحال، فما الأدوار التي ستكون موجودة؟ مثلاً، هل سيكون لديك أحد ما يهتمّ بمتابعة الحسابات، وآخر في الشحن، وآخر في المبيعات، وأحدهم للتسويق؟ هل وصلت إليك الفكرة؟

إذا كنت الموظّف الوحيد في مشروعك أو في مشروع أعمال صغير، فلا مشكلة إذا كنت تقوم بأغلب

الأدوار في مشروعك. لكنَّ ذلك يُصبح مشكلة إذا كنتَ مضطراً إلى القيام بكلِّ الأدوار في مشروعك. إذا كان لا يُمكن الاستغناء عنك، فأنت إذاً حقاً عنقُ الزجاجة، والمشروع سيتحرَّك بالسرعة نفسها التي تستطيع التحركُ بها.

يجب أن ننظرَ إلى كلِّ دور في المشروع. وعندما أقول “دور” فلا أقصد شخصاً. مثلاً، في مشروع صغير قد يؤدِّي الشخص نفسه مهامَّ الاستقبال، وكذلك متابعة الحسابات. حتَّى وإن أدَّى الشخص نفسه الدَّورين، فما زالا دَورَين منفصلَين. وفي حال زاد حجم المشروع، سيؤدِّي هذان الدَّوران شخصان مختلفان. وفي مشروع أضخم من هذا، قد يكون هناك شخص لمتابعة الحسابات المدينة، وآخر لمتابعة الحسابات الدائنة. عندما تُحدِّد كلَّ الأدوار المختلفة في مشروعك، تستطيع تعريف المهامَّ التي يقوم بها كلُّ دور. مثلاً، ما المهامَّ التي نتوقَّع أن يقوم بها دورُ مُتابع الحسابات؟ قد تشملُ هذه المهامَّ:

- إصدار وصولات للزبائن.
- حسابات التسوية البنكيَّة.
- متابعة الفواتير غير المدفوعة.
- إدخال فواتير المورد.
- وغير ذلك.

الآن بعد تحديد كلِّ الأدوار في المشروع، وتحديد المهامَّ لكلِّ دور، نحتاج إلى توثيق كيفية القيام بكلِّ مهمَّة. ومن أفضل الأدوات المهمَّة التي يمكن استخدامها في بناء أنظمة الأعمال هي قوائم التحقق. قوائم التحقق سهلة الإنشاء والمتابعة، وهي تُيسِّر العمل. عندما تنشئ قائمةً بكلِّ المهامَّ التي تؤدِّيها في عملك، فأنت مُستعدٌّ لتوثيق كيفية القيام بهذه المهامَّ تماماً.

ومن الأمثلة المبسَّطة على متابعة الفواتير غير المدفوعة:

- استخراج تقريراً عن حسابات الدَّين.
- للفواتير التي استحقَّت الدفعَ منذ سبع أيَّام أو ثلاثة عشر يوماً، أرسل تذكيراً لطيفاً.
- للفواتير التي استحقَّت الدفعَ ما بين ١٤ و ٢٧ يوماً، اتَّصل بالزبون لتذكيره بالدفع.
- أرسل الفواتير التي استحقَّت الدفعَ منذ أكثر من ٢٧ يوماً إلى وكالة تحصيل الديون التي تعاقدنا معها.

أترى كيف قسَّمتنا المهامَّ فصارت خطواتٍ سهلةً يمكن اتِّباعها؟ من المؤكَّد أنَّ هذا مثلٌ مبسَّط لغايات التوضيح. وقد تتضمَّن بعض هذه الخطوات مهامَّ فرعيَّة يجب أن تُوثَّق أيضاً. مثلاً، كيف يمكن استخراج تقرير عن حسابات الدَّين؟

للمراجعة: هي أصلاً عملية من ثلاث خطوات:

1. حدّد كلّ الأدوار في مشروعك.
2. حدّد المهامّ اللازمة للقيام بالدور.
3. أنشئ قائمة تحقّق لإنجاز هذه المهامّ بصورة صحيحة.

الآن، إذا أردتَ تفويضَ مهمّةٍ ما، فذلك سيكون غايةً في السهولة؛ إذ إنّك تُعطي الشخصَ المسؤولَ عمليةً بخطواتٍ محدّدة بدلَ إعطائه تمريناً عاماً، ومتابعته من قرب للتحقّق من أنّه سيُنجزُ المهمةَ بصورة صحيحة.

الآن يُصبح التوسّع في عملك سهلاً جداً- فقط عليك بزيادة الأشخاص. عندما تكتشفُ القوّة الرائعة للأنظمة في عملك، فلن تعود بتاتاً إلى الطرق القديمة للقيام بالأشياء.

فكما ترى، هذه العملية هي طريقة لتوثيق العمليات التي لديك. حالياً، قد تكون معظمُ هذه العمليات مخزّنة في عقلك، ولا يملك أحدٌ سواك الوصولَ إليها. توثيق أنظمة العمل هو طريقك الوحيد لتوسعة مشروعك وجعله يعمل من دونك.

من المهمّ أيضاً ملاحظة أنّ هذا سيضمنُ أنّ زبائن سيحصلون على تجربةٍ متّسقة في كلّ مرّة. فعندما ينضمُّ الموظفون إلى مشروعك أو يتركوه، فأنت تحتاجُ إلى ضمان أنّ زبائنك سيستمرُّون في الحصول على الأمر نفسه- على تجربةٍ من مستوى عالمي. فلا يُمكن تركُ ذلك لتقدير الموظفين الأفراد. بل لا بدّ أن يأتي ذلك من المشروع وتوثيق الأنظمة هو بالتأكيد أفضل الطرق التي أعرفُها للقيام بذلك.

زبونك النهائي

قال نيل آرمسترونغ (Neil Armstrong): "عليك فقط أن تحلّ مشكلتين عند الذهاب إلى القمر: الأولى هي كيف تصل إلى هناك، والثانية، كيف تعود. والمفتاح هو ألا تنطلق قبل حلّ هاتين المشكلتين".

في ظلّ الحماسة للبدء بمشروعٍ جديد، من الشائع أن تخصّص الكثير من الوقت للتفكير في "كيفية الوصول إلى هناك"، أي أن تصبح ناجحاً. وعادة ما يُعطى تفكير أقلّ لفكرة "كيف سأعود"- أي استراتيجية الخروج.

عند البدء بمشروع ما، من المهمّ التفكير بوضوح في كيفية خروجك والتخطيط لها. قد يبدو هذا بديهيّاً، لكنّه أمرٌ لا يفكر فيه معظم أصحاب الأعمال إلّا في وقتٍ متأخّر جداً. كيف سينتهي؟ من سيشتري المشروع؟ لماذا سيشتريه؟ هل سيشتريه لأجل قاعدة الزبائن أم للعائد أم لحقوق الملكية الفكرية؟ كيف

سَيُحَقِّقُ المشتري العائد على استثماره؟ ستساعدُ الإجابة عن بعض هذه الأسئلة على تخيّل المشتري المحتمل، وسبب قيامه بالشراء. ومن المهمّ التفكير في هذه الأمور منذ البداية؛ لأنّها ستساعد على تشكيل مشروعك وهندسته ومعرفة ما يجب التركيز عليه. فإذا كان هدفك هو بيع مشروعك مقابل ٥٠ مليون دولار، فيجب أن تبني كلّ شيء في مشروعك على السؤال: هل سيساعدني هذا على الحصول على هذا المبلغ؟

من النادر أن تصنع مبلغًا مماثلاً بالعمل في مشروعك، لكنّ ذلك ممكنٌ بواسطة بيعه. الشخص أو الشركة التي ستضعك خارج العمل هي زبونك النهائي وإرضائهم سيستج عنه الأجر الأعلى الذي ستقضاه يوماً في حياتك. الكثير من الثروات صُنعت بهذه الطريقة. للأسف، العدد الكبير من الأعمال هي عديمة القيمة وعاجلاً أو آجلاً ستنهار لأنّ المالك أرادَ ذلك، أو عليه الانتقال لشيءٍ آخر، ولم يجدَ شاربياً جيّداً. ولهذا فمن المهمّ هيكلّة الأشياء بطريقةٍ تضمنُ بأن تتلقّى في النهاية الأجر الأعظم بدلَ مواجهة حقيقة أن سنيك التي أضعتها في العمل الشاقّ قد أفضت إلى الصفر في ما يتعلّق بقيمة المشروع.

على مرّ السنين بعثُ مشاريع عدّة، والآن بصفتي مستثمراً في المشاريع الصغيرة، أنا الآن على الجانب الآخر من الطاولة: أقيّم المشاريع التي أرى أنّها تستحقّ الاستثمار فيها. وأستطيع أن أقول لك إنّ أحد أهمّ الأمور التي يتطلّع إليها المشتري، وعليك تقديمها إليه، هو إن كان لديك مشروع أم أنّك أنت المشروع. وهناك فرق هائل. إذا كان من غير الممكن تشغيل عملك دونك، فهو إذاً مشروعٌ لا يمكن بيعه وأنت عالق، بغضّ النظر عن ربحيّته أو أدائه الجيّد. لذا فإنظمة العمل هي غاية في الأهميّة. وبوجود أنظمة مؤثّقة، تتمكّن الأعمال من الاستمرار من دونك.

عليك التفكير بالمشتري المحتمل لمشروعك، وسبب شرائه. هل سيكون منافساً؟ أم وافدٌ جديد إلى الصناعة؟ أهو شخصٌ ما في صناعتك لكن في سوقٍ متخصصة مختلفة؟ هيكلّة المشروع بوجود مُشترٍ منطقيّ في عقلك هو ذكاء، وأمرٌ جذابٌ جدّاً للمستثمرين. إنّه يُريهم طريقاً واضحاً للخروج، كما يُريهم العائد على رأس مالهم المُستثمر. حتّى وإن لم تكن لديك حُطّة للحصول على المستثمرين، فعليك، بوصفك صاحب المشروع، أن تفكّر في نفسك على أنّك مستثمر. أنت ترتدي قبعة الرياديّ في النهار، لكنّ عليك ارتداء قبعة المستثمر في الليل، حيث تتساءل عن الوقت الذي سيحصل فيه ذلك العائد على رأس المال المُستثمر، وكيف.

ومن أكثر الاعتراضات التي أسمعها شيوعاً من الملاك المشغّلين: “أحبّ ما أقوم به، ولا أنوي البيع”.

هذا رائع، إذا كان ما تحبّه يجلب إليك دخلاً جيّداً - نسبياً القليل من الناس يتمتّعون بنمط حياة كهذا. لكن سواء أحببته أم لا، فيومٌ ما ستتغيّر أحوالك. قد تُصاب بالملل أو تمرض أو تشعر بالرغبة في التقاعد أو ترى فرصة أفضل.

وعندما يحيج هذا الوقت وتقرّر عندها البيع، فأنت تريد أن ترحلَ ومعك شيك بمبلغ قيّم، لا أن تهدم ما بنيته، وإلاّ سينتهي بك الأمر بمديونيّة، أو بالبيع مقابل ثمنٍ بخس. إذا ما بدأت بالتفكير في الهيكلّة للخروج

في الوقت الذي تحتاج فيه إلى الخروج، فسيتهي أمرك. هذا متأخرٌ جدًّا، ومن غير المحتمل تحقيق نتائج جيّدة. يجب أن تبدأ والنهية نصب عينيك. ابدأ بالتفكير في زبونك النهائي، وما يمكن أن يحفّزه ليكتبَ لك شيكًا يمثل أكبر أجرٍ تتقاضاه في حياتك.

تطبيق الفصل السابع:

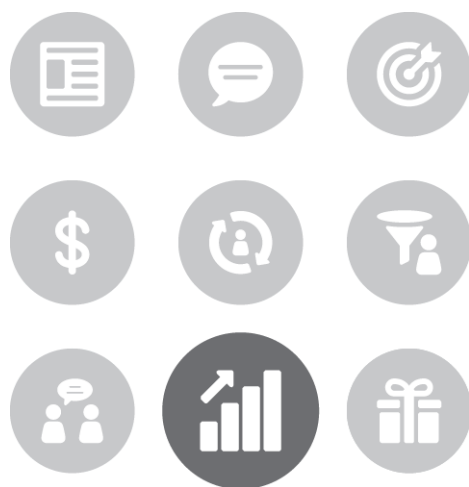
كيف ستُقدّم تجربتك العالميّة؟

املأ المربع #٧ من لوحة خُطّتك للتسويق في صفحة واحدة.

[11](#)) هذا التعريف من كتاب سيث غودين (Seth Godin) الرائع بعنوان "القبائل" (Tribes).

^

زيادة القيمة الدائمة للزبون



ملّص الفصل الثامن

زيادة القيمة الدائمة للزبائن الحاليين هو مكان صُنع المال. للقيام بهذا، يجب أن تكون لديك استراتيجيات وتكتيكات لحمل الزبائن الحاليين على إبرام المزيد من الصفقات معك. وعليك أيضًا أن تعرفَ باستمرار الأرقام الأساسية في عملك، وتديرها وتحسّنها.

أبرز محتويات الفصل الثامن:

- لماذا تُعدُّ قاعدة زبائنك الحاليين منجمًا غنيًا بالأماس، وكيف يمكن تحقيق قيمته.
- خمسة أساليب أساسية لجني المزيد من المال من زبائنك الحاليين.
- كيف تُعيد الزبائن الذين خسرتهم، أو كيف تُعيد تفعيل الزبائن الذين لم يشتروا منك في الآونة الأخيرة.
- المؤشرات التسويقية الحرجة التي يجب أن تعرفها وتديرها.
- مثال فيه تحسين بسيط لثلاثة أرقام أساسية يؤدي إلى تطوير بنسبة ٤٣١٪ في أرباحك النهائية.
- لماذا لا تُعدُّ كل أنواع نمو الأعمال والعائد جيّدة، وكيف تتجنّب “العائد الملوّث”.
- الفئات الأربع للزبائن في مشروعك، ولماذا يجب عدم معاملتهم بصورة متماثلة.

زيادة القيمة الدائمة للزبون

هكتارات من الألماس

عادة ما نصبُّ، نحن الرياديّين، كلّ تركيزنا على الصيد. فنحن نحبُّ الانقضاض على الفريسة ونحب المطاردة والتدافع، ونحب الطعام الطازج. فهذه هي الإثارة التي ناقشناها بالتفصيل في الفصل السادس من هذا الكتاب. إنّه عرض “الجانب الأماميّ” الذي يجلب الزبائن الجُدد إلى الباب.

في هذا الفصل، أريد أن أركّز على “الجانب الخلفيّ”. أي على الأمور التي تجعل زبائنك الحاليّين يشترّون أكثر. وأعلم أنّ هذا ليس مُثيرًا من جهة نقاش التموّض، وتقنيات الإغلاق أو استراتيجيات التسويق المُسلّية للحصول على زبائن جُدد، لكنني أطلب أن تثق بي؛ لأنّ هذا الفصل هو مكانُ صنْع المال الحقيقيّ.

خطاب رَسِل كونويل (Russell Conwell) الكلاسيكيّ بعنوان: هكتارات من الألماس (Acres of Diamonds) هو عن رجل اسمه علي حافظ، والذي كان يتوقُّ لأن يجد الألماس دون صبر، فقام بِبيع مزرعته، وترك عائلته وذهب في رحلة للبحث أخذته حول العالم. وكان بحثه عقيمًا، لم يُفصّر في النهاية إلّا إلى الفشل. وفي هذه الأثناء، اكتشفَ المالكُ الجديدُ لمزرعته أنّ في المزرعة “منجمَ الألماس الأروع في تاريخ البشرية”، تمامًا في المزرعة التي اشتراها من علي حافظ.

العبرة من القِصة: “احفرْ أوّلًا في ما تملك عند البحث عن الكنز”. وأعتقد أنّ هذا ينطبق انطباقًا مثاليًا على التسويق. إنّ لدى مُعظم الأعمال “منجمَ ألماسٍ” غنيًا على هيئة زبائن حاليّين لا يُستغلّون استغلالًا صحيحًا، في حين يتركون هذه “العائلة” من الزبائن الحاليّين بعد التبادلات القليلة الأولى، ويصرفون كلّ طاقتهم التسويقية وأموالهم ومواردهم في البحث عن موارد جديدة للدخل.

مع أنّ معظم هذا الكتاب يُركّز على الحصول على الزبائن الجُدد، وهذا أمرٌ أساسيّ، فهذه طريقة من طريقتين لتنمية أعمالك. أمّا الطريقة الثانية فهي أن تحصل على المزيد من زبائنك الحاليّين والسابقين. فأغلب الأعمال، لا سيّما إذا كانوا في السوق منذ زمن، يجلسون على منجم حقيقيّ من الألماس. فزيادة العائد، والأهم، الأرباح، من الزبائن الحاليّين والسابقين أسهل بكثير من الحصول على زبائن جُدد. وهناك إحصائية تُستخدم في كلّ مكان مفادها أنّ احتمالية أن يشتري الشخص من الشركة نفسها التي سبق واشترى منها هو أعلى بإحدى وعشرين مرّة مقارنةً بشركة لم يشتري منها سابقًا.¹² ويضعك هذا في موقع ذي ميزة بيعيّة في ما يتعلّق بزبائنك الحاليّين والسابقين. فالربح الحقيقيّ هو في اكتشاف الكيفيّة التي يمكنك بيع المزيد لزبائنك الحاليّين والسابقين، وزيادة قيمتهم الدائمة. لننظر في خمسة أساليبٍ أساسيّة للقيام بهذا.

زيادة الأسعار

أحد أكثر الأساليب إهمالاً لزيادة القيمة الدائمة للزبون هي ببساطة رفع الأسعار. فمعظم الأعمال يخافون رفع الأسعار؛ لأنه قد يؤدي إلى رحيل الزبائن، أو إلى رد فعل عنيف منهم أو ما شابه. ومع أنه لا بد من إدارة هذا استراتيجيًا، فسوف تجد أن زبائنك أقل حساسية تجاه السعر مما تتخيل. إذا تموضعت بصورة صحيحة، كما ناقشنا في الفصل السادس، وقدمت تجربة رائعة إلى الزبون، كما ناقشنا في الفصل السابع، فمعظم الزبائن سيتقبلون زيادة الأسعار بصدر رحب. وأحياناً لن يلحظ بعضهم زيادة الأسعار، وذلك استناداً إلى كيفية تعاملاتك التجارية معهم.

اعكس الأدوار للحظة وفكر في عاداتك الشرائية. كم مرة وجدت نفسك تمرر بطاقتك الائتمانية دون حتى النظر إلى المجموع؟ شخصياً، أجد أن ذلك يحدث في معظم الحالات، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالسلع والخدمات قليلة القيمة. حتى إنني أزور المقهى القريب كثيراً، ولا أعرف تماماً سعر القهوة لديهم. والأهم أنهم إن رفعوا أسعارهم بمقدار ١٠٪ أو ٢٠٪، فأنا لا ألاحظ ذلك. سأمرر بطاقتي الائتمانية، وأنتظر تقديم القهوة. أعتقد أن نسبة ١٠٪ أو ٢٠٪ هي نسبة مؤثرة في الأرباح، لكن بالنظر إلى صاحب المقهى، قد تمثل هذه النسبة الفرق ما بين المعاناة والازدهار.

متى كانت المرة الأخيرة التي رفعت فيها أسعارك؟ إذا كان ذلك منذ زمن، فربما حان الوقت لإعادة التقييم. هناك شيء يجب أن تنتبه له: إذا كانت أسعارك ثابتة على مدى وقت طويل، فأنت تحفضها فعلياً؛ لأن التضخم يجعل القيمة الاسمية ذاتها أقل قيمة بمرور الوقت. فالتضخم هو الزيادة العامة الدائمة في معدل الأسعار للبضائع والخدمات على مدى مدة من الزمن. فكر في سعر الخبز أو المشروبات الغازية عندما كنت صغيراً مقارنة بالوقت الحالي. هذا هو التضخم بالفعل. وفي حال عدم زيادة الأسعار على مدى زمن طويل، فأنت فعلياً تخصم مما يدفع إليك.

المفتاح لرفع أسعارك بطريقة يستسيغها عملاؤك هو إعطاؤهم سبباً لتفسير ذلك. اشرح لهم التحسين الذي طرأ على جودة منتجك، أو ارتفاع أسعار المواد الأولية. اشرح لهم الفوائد التي نالوها حتى الآن من عروضك، وكيف سيستفيدون من ابتكاراتك المستقبلية. هناك نسبة من الزبائن سيغادرونك مع تقديمك التفسيرات، وعادة ما يكون هؤلاء الزبائن الأقل قيمة. الزبون الذي كسبته باستخدام السعر ستخسره بسبب السعر. وإذا قمت بذلك بصورة صحيحة، فالزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة السعر ستفوق أية خسارة في العائد من نسبة الزبائن الذين تفقدتهم نتيجة الحساسية العالية لارتفاع الأسعار.

إذا كنت قلقاً حيال أن زبائنك الحاليين لن يتقبلوا ارتفاع الأسعار، فيمكنك تجربة “رعاية الجدد”، ويعني هذا أن تطبق زيادة السعر فقط على الزبائن الجدد، في حين يتمتع الزبائن الأقدم عهداً “برعاية الجدد”، أي بالأسعار الحالية دون زيادة. إذا فعلت هذا، فاحرص على إخبار زبائنك بما تقوم به؛ لأن من شأن هذا أن

يُعزّز لديهم أنّهم يحصلون على صفقة رائعة، ممّا يزيد من ولائهم لك؛ لأنّك تجعلهم يشعرون بأنّهم مميّزون.

رَفْعُ المبيعات

جملة: “هل تؤدّ شراء البطاطا المقلّية مع الطلب؟” مسؤولة عن ملايين الدولارات لعائد مكدونالدز (McDonald's) واستراتيجية رفع مبيعات شبيهة قد تساوي ثروة لك. رَفْعُ المبيعات هو وَضْعُ المنتجات الإضافيّة مع المُنتَج الرئيسيّ ضمن الحزمة نفسها لبيعها معًا.

في الكتاب الكلاسيكيّ لروبرت سيالديني (Robert Cialdini) بعنوان “التأثّر: سيكولوجية الإقناع” (Influence: The Psychology of Persuasion)، يناقش المؤلّف مبدأ التباين (The Contrast Principle). ويصيرُ مبدأ التباين فعّالاً لدى مقارنة أمرين بصورة متتابعة، فتبدو الأمور مختلفة أكثر ممّا هي عليه. مثلاً، إذا رفعت شيئاً ثقيلاً قبل رَفْع شيءٍ خفيف، ستحكم على الشيء الثاني بأنّه أخفّ ممّا هو عليه في الحقيقة. إذا احتفل جيرانك بأمرية صاخبة، ستقدّر الهدوء والسلام عند انتهاء الحفلة أكثر، وهذا ما يُسمى مبدأ التباين.

وينطبقُ الأمر نفسه تماماً على السعر. عندما يشتري الزبون المحتمل المادّة الأساسيّة “الغالية” أوّلاً، سيُشعر بأنّ الزيادات المقترحة أرخص نسبياً. الرجال الذين يشترون بدلة يفهمون هذا. تذهب لتدفع ثمن البدلة التي اشتريتها مُعتقداً أنّك ستدفع السّعر المعلق على البدلة. في الواقع، رحلتك للشراء قد بدأت للتو، حيث يبدأ المُحاسب بنقاش حاجتك إلى قميص. في الوضع الطبيعيّ، قد تمتنع عن شراء قميصٍ غالٍ كهذا، لكنّ مقارنة بسعر البدلة، يبدو سعر القميص منطقياً. بعد ٥ قمصان، يمدح مساعد المبيعات ذوقك الرائع في اختيار القمصان، ويبدأ بمساعدتك على إيجاد ربطات عنق مناسبة. وعندما تعتقد أنّ الأمر انتهى، تظهر بغتة الجوارب والأحزمة. وعند انتهاء كلّ الكلام، تكون تضاعفت قيمة فاتورتك مرّتين أو ثلاثاً.

هناك أمران يُضَبّان في مصلحة رفع المبيعات. أوّلاً، مبدأ التباين الذي ناقشناه للتوّ. ثانياً، لأنّ الزبون المحتمل لم يكن أصلاً يبحث عن المنتجات الإضافيّة، فهو لن يكون غالباً حسّاساً جدّاً لسعر الموادّ الإضافيّة. ويعني كلا هذين العاملين هامش ربح أكبر لك. ورغم أنّي لا أنصح بهذه الاستراتيجية، فإنّ من الطبيعيّ أن يكون المُنتَج الأساسيّ ذا هامش ربحٍ بسيط، في حين يكون أغلب الربح في رافعات المبيعات. الإلكترونيّات التي يستخدمها الزبائن عادةً ما تُباع بهذه الطريقة؛ فهناك هامش ربح قليل في المُنتَج الرئيسيّ، ويتحقّق أغلب الربح من الإكسسوارات مثل الكوابل والبطاريات وتمديد الكفالات.

وطريقة رائعة لتقديم رفع المبيعات للزبائن هي قول: “أغلب الزبائن الذين اشتروا (أ)، اشتروا (ب)” أيضاً. نرى هذا المثال مُطبّقاً بصورة جيّدة في المتاجر الإلكترونيّة، مثل أمازون. فالناس يحبّون أن يشاركوا في الأعراف الاجتماعيّة. وبإخبارهم بعادات الشراء “الطبيعيّة”، فأنت تضرب على وتر الرغبة السيكولوجيّة

العميقة والقويّة لديهم للاندماج مع الآخر.

يعتقد بعض أصحاب الأعمال خطأً أنّ الزبون الذي اشترى للتوّ، يحتاج إلى إعطائه فاصلاً قبل محاولة بيعه مرّةً أخرى. وهذا أبعد ما يكون عن الحقيقة. عندما يكون الزبون المحتمل “متحمّساً” وبعقليّة الشراء، سيكون مُتقبّلاً أكثر لعروض الشراء الأخرى. وهذه فرصتك لتحزيم المُنتج بالإضافة ذات هامش الربح العالي. فهذا يُعطي الزبون نتائج أفضل، ويزيد بشكلٍ فوريٍّ من قيمة الزبون الدائنة.

الترقية

الترقية هو عمليّة تحريك الزبائن الحاليين لمنتجاتك وخدماتك الأعلى سعراً، والتي نأمل عادةً أن تكون الأعلى ربحاً. مثلاً، يبيعك مزوّد خدمة الإنترنت الخطّة الأعلى سرعةً، أو يبيعك وكيل السيّارات الفئة الأعلى. يجب أن تكون حملات الترقية جزءاً ثابتاً في عمليّة التسويق. في كثير من الأحيان، يبقى الزبائن على المنتج أو الخدمة ذاتهما مع أنّه يمكنهم الاستفادة من شراء مُنتج أعلى. فهذا الكسل يعمل ضدّك.

علاوة على أنّ حملات الترقية تُقدّم إليك ربحاً إضافياً، فهي تساعدك على محاربة الكسل، وقد تمنع الزبائن من التحوّل إلى منافسيك. عندما يقرّر الزبون الصعود بصورةٍ مستقلّة لأنّ مُنتجك أو خدمتك لم يعودا يفيان بالغرض، فإنّهم يبحثون في العادة عمّا لدى المنافسين من عروض، ويلومونك على التجربة الفقيرة جرّاء استخدام مُنتجك أو خدمتك. فكلّ ما يروونه هو أنّ خدمة الإنترنت التي بعثهم إيّاها بطيئةٌ جدّاً، أو أنّ السيّارة التي اشتروها منك ذات مصروفٍ هائل للوقود. قد يكون ذلك نتيجة اختيارهم الخاطئ لما هو أرخص قبل ثلاث سنوات، لكنّك ستكون مخطئاً إذا خسرتهم لأنّك لم تكن مُبادراً بما يكفي لتلبية حاجاتهم.

إذا كان لديك سعرٌ واحدٌ أو خيارٌ واحدٌ لكلّ فئة من مُنتجاتك أو خدماتك، فهذا سيّئٌ؛ لأنّ امتلاك خيار واحد يعني أنّك تترك الكثير من المال على الطاولة. ومهما قلّ عدد الخيارات، فيجب أن يكون لديك الخيار “العاديّ” والخيار “الممتاز” في كلّ فئة. في الفصل السادس ناقشنا أهميّة امتلاك خيار الموادّ ذات السعر فائق الارتفاع ضمن خليط مُنتجاتك.

فهذه الأنواع من العروض قد تُشكّل نسبة عالية جدّاً من ربحك الصافي، حتّى وإنّ بعث عددًا قليلاً جدّاً من الوحدات. كما أنّها تجذب الزبائن المُقتدرين أكثر والذين يشترّون عادةً بناءً على اعتبارات الهيبة والخدمة والراحة، بخلاف الزبائن الأقلّ قيمةً والذين يشترّون على أساس السعر. وكما ذكرنا في الفصل السادس، هناك قاعدة عامّة تُستخدم في هذا السّياق: ١٠٪ من قاعدة زبائنك سيدفعون أكثر بعشر مرّات، و١٪ من زبائنك سيدفعون أكثر بمئة ضعف. ووجود خيار واحد يعني تركّ مقدار هائل من المال على الطاولة.

تُساعدك الموادّ ذات السعر فائق الارتفاع أيضاً على الاستفادة من مبدأ التباين الذي تحدّث بشأنه سيالديني (Cialdini). فزبائنك الأقلّ قدرة على الشراء سيرون أنّ منتجك أو خدمتك العاديّة مُسرّعة بصورة

مناسبة أكثر بالمقارنة، وربما تحتوي على الكثير من المميّزات الأساسية والفوائد التي تتضمنها المواد ذات السعر فائق الارتفاع.

أخيرًا، تعطي الخيارات ذات السعر فائق الارتفاع العملاء طريقًا للترقي؛ فهي تمثل شيئًا ما يطمحون إليه. فالناس دائمًا يريدون ما لا يستطيعون الحصول عليه، وبوجود موادّ بسعر فائق الارتفاع في جعبة مُنتجاتك وخدماتك، فهذا يُساعدهم على إبقاء رغبتهم حيّة للشراء منك في المستقبل عندما يكونون في حال أفضل.

التكرار

زيادة المرات التي يشتري بها زبائنك منك هو استراتيجية متينة أخرى لزيادة القيمة الدائمة للزبون. هناك الكثير من الاستراتيجيات للقيام بهذا، وإليك هنا بعضًا من أفضلها.

التذكير. يعيش الناس حياتهم مشغولين. فلا يتذكرون دائمًا القيام بالأمر في الوقت المحدد حتّى وإن كان هذا مفيدًا لهم. أرسل إليهم التذكير بالبريد أو البريد الإلكتروني أو الرسائل النصّية القصيرة لتذكيرهم بالشراء منك مجددًا. في وسعك أتمتة إرسال التذكير لهم بصورة كاملة، لذا استفد من التكنولوجيا لتحمل عنك الأعباء الثقيلة. قد يقلق بعض أصحاب الأعمال من أن يكونوا ضاغطين. لكنّ إذا كنت تبّيع شيئًا ما ذا قيمة ومفيدًا للزبائن، فأنت تسحبُ خدماتك الرائعة إذا لم تحاول بيعهم بصورة متكرّرة. من أفضل المرشّحين لتنبيهات التذكير هي تلك المنتجات والخدمات التي تنتهي فائدتها، أو تتوقّف الاستفادة منها بعد زمن محدّد. من الأمثلة على ذلك، خدمات صيانة السيّارات، وأحبار الطابعات، ولقاحات الحيوانات الأليفة وغيرها الكثير. ماذا إن كنت تبّيع مُنتجًا أو خدمة يتمتّعان بعمر طويل نسبيًا؟ مثلًا، العقارات أو السيّارات - ولا تعلم تمامًا متى سيشترى الزبون مرّة أخرى؟ لقد تناوّلنا هذا في الفصل الخامس. ابقَ على اتّصال بهم، وابنِ العلاقة بهم ونمّها بواسطة نظام خاصّ. قد يكون ذلك بشيء بسيط مثل بطاقة مُعايدة شهرية، أو نشرة إخبارية شهرية؛ فهذا سيبقيك في أذهانهم وذاكرتهم. وعندما يحين وقت الشراء مجددًا، ستكون أنت الخيار المنطقي.

أعطهم سببًا للرجوع إليك. كانت زوجتي تتسوّق منذ وقتٍ قريب في متجر متخصص بالأحذية يبعد عن المنزل ساعة بالسيّارة. عندما دفعْتُ ثمن الحذاء، أُعطيت قسيمة بمبلغ ٣٠ دولارًا عن كلّ ١٠٠ دولار أنفقته. ولما كانت قد أنفقت نحو ٣٠٠ دولار، فقد حصلت على قسيمة مقدارها ٩٠ دولارًا. أُعطيت القسيمة بصلاحيّة ستّة أشهر بعد أن دفعْتُ. والأهمُّ من ذلك هو أنّ القسيمة فعّالة من اليوم الذي يلي يوم الشراء، لذا لا تستطيع الرجوع إلى المتجر واستخدامها فورًا. عليك الرجوع في يومٍ آخر لاستخدامها.

عادت زوجتي إلى المنزل وأخبرتني بشأن الصفقة الرائعة التي وجدتها كما تفعل الزوجات في العادة. ثمّ

قالت لي: "أعتقد أن لديهم بعض الأحذية التي قد تُحبُّها، ولديَّ هذه القسيمة بمبلغ ٩٠ دولارًا. سيكون من الشائن أن تضيع دون استخدامها". احزَرَ أين وجدت نفسي في اليوم التالي؟ ضاع نصف صبيحة يوم السبت وأنا أجربُ أحذيةً لم أعلم إن كنتُ أحتاج إليها، ووجدت نفسي واقفًا عند المحاسب أعطيه ٢٠٠ دولار (علاوةً على القسيمة). وقد أخبرنا المحاسب الأخبار السارة: أننا أنفقنا ٢٠٠ دولار، ونستحق قسيمةً بمبلغ ٦٠ دولارًا. وما حدث بعد ذلك هو درس في سيكولوجيا الإنسان يستحقُّ المتَّي دولار إضافية التي دفعْتُها. رأيتُ زوجتي، والتي تعبت من القيادة ذهابًا وإيابًا إلى ذلك المتجر البعيد، تتوسَّل للمُحاسب ألاَّ يعطيها تلك القسيمة؛ لأنَّها لم تُردِ العودةَ وقيادة سيارتها كلَّ هذه المسافة، ولا أرادت إضاعة القسيمة كذلك. ابتسمَ المحاسب وقال بصورة تحملُ نبرة الاعتذار إنَّها سياسة المتجر، وإنَّه مُضطرٌّ إلى إعطاء القسيمة. بتكتيكٍ بسيطٍ كهذا، استطاعَ المتجرُ مضاعفةَ التبادل الأوَّليِّ تقريبًا، وإحداث ألم سيكولوجيٍّ مرتبط بعدم العودة إلى الشراء مرَّةً أخرى. كيف يُمكنك استخدام تكتيك مماثل لتشجيع تكرار البيع؟ لاحظ أنَّ هذا مختلف تمامًا عن تقديم التخفيض؛ فهذا شجَّع الشراء المُستقبليَّ، وربَّما فرضه.

ساعدهم على الشراء المتكرَّر بواسطة الاشتراكات. بعض المنتجات والخدمات، مثل خدمة الإنترنت أو التأمين أو تزويد الكهرباء، هي تلقائيًا ضمن نموذج عمل الاشتراكات. لكن يجب أن تفكِّر خارج الصندوق وتستفيد من الثورة القائمة حاليًا بطريقة بيع المُنتجات التقليدية غير القائمة على الاشتراكات.

قامت شركة نادي الحلاقة بدولار (Dollar Shaving Club) بتحويل الشفرات الرخيصة التي تُستعمل مرَّة واحدة إلى خدمة الاشتراك. كم هذا ذكي! لقد حقَّقوا ليس فقط قيمة رائعة وراحة لزبائنهم، بل يستطيعون الآن تقاضي المال مقابل مُنتجهم كلَّ شهر إلى أن تطلبَ منهم التوقُّف. واتبعت فئة أخرى من المنتجات هذا الأسلوب لتسمح لك بشراء اشتراك شهريٍّ مقابل مستحضرات التجميل والملابس الداخلية والفواكه والجوارب وطعام الحيوانات الأليفة وغيرها الكثير.

يصل كيس ثقيل كبير من طعام الكلاب تلقائيًا إلى باب منزلي كلَّ سِتَّة أسابيع. فلا داعي للقيادة إلى متجر الحيوانات الأليفة لأجد أنَّ المُنتج قد انتهى، ولا داعي لتحميله إلى السيَّارة ومنها إلى المنزل. وكل هذا تلقائيٌّ دون الحاجة لأن أفكِّر حتَّى في الموضوع. وأعتقد أنَّ البائع أيضًا سعيدٌ جدًّا بالدَّخل الذي يستطيعُ توقُّعه. إذا كنتَ تبيعُ المستهلكات من أيِّ نوع، ألا تستطيع تحويل المُنتج أو الخدمة إلى نموذج الاشتراكات؟

التأثير الجانبي لهذا أنَّ الزبون سيطفئ رادار البحث عن السعر عند شراء الاشتراك. في حين كنتُ في السابق أحاول البحث عن عرض أرخص لعلامة تجارية معيَّنة لطعام الكلاب من متاجر عدَّة لطعام الحيوانات الأليفة في منطقتي، الآن أطفأت رادار البحث عن طعام الكلاب. فما دمتُ أعلم أنَّ هذا الموضوع سيُعنى به تلقائيًا كلَّ سِتَّة أسابيع، فلماذا أزعج نفسي بالبحث عنه؟ بالتأكيد، قد يبحث زبائنك في السوق بين الحين والآخر، لكنَّ بنموذج الاشتراكات، لن يُضطُّروا إلى اتِّخاذ القرار في كلِّ مرَّة. وإذا ما قدَّمت قيمة

إضافيّة بواسطة الراحة، فزبائنك على الأغلب لن يهتمّوا إن كنت تتقاضى مبلغًا أكبر. فالناس يتفهّمون بأنّ للراحة ثمنًا، وهذا مقبول لمعظم الناس.

إعادة التفعيل

إذا كنت مثل معظم أصحاب الأعمال، فأنت تجلس على منجم من ذهب على هيئة قائمة الزبائن السابقين. فالزبائن السابقون وثقوا بك بما يكفي لعبور الوادي ما بين الزبون المحتمل والزبون الحاليّ. وربّما توقّفوا عن الشراء منك لواحد من أسباب عدّة، ويشمل ذلك تقديم تجربة خدمة سيّئة، أو وجود سعر أفضل في مكان آخر، أو الانتقال من المنطقة أو حتّى عدم المبالاة؛ لأنك لم تعطهم سببًا مُغريًا للعودة.

تُعدُّ لائحة الزبائن السابقين مهمّةً جدًّا؛ لأنّك عملتَ كثيرًا لحمل الزبائن المحتملين على معرفتك والإعجاب والثقة بك. والآن عليك فقط القيام بحملة إعادة التفعيل للفوز بهم مجددًا. وهذا رائع في ما يخصّ الحصول على الفوز السريع وجني بعض "المال السريع".

وهنا بعض الأساسيات لإطلاق حملة إعادة التفعيل:

4. ابدأ بقاعدة بيانات الزبائن، واستخرج أولئك الزبائن الذين لم يشتروا منك منذ زمن، أو لم تسمع منهم. ستحتاج غالبًا لأن تستبعد منهم أيضًا الزبائن السيّئين الذين لا ترغب في عودتهم.
5. ابن عرضًا قويًا لإغرائهم للعودة إليك. بطاقة هدايا أو كوپون أو عرض مجانيّ مع دعوة قوية للتجاوب العمليّ، وعادة ما تكون دعوة مفيدة وذات تأثير.
6. اتّصل بهؤلاء الزبائن، واسألهم عن سبب عدم عودتهم. فإذا كان جرّاء خطأ ارتكبته، فاعتذر منهم - إذا كان ذلك مُلائمًا - وأوضح لهم الإجراءات التي اتّبعتها لمعالجة المشكلة. فإذا اشتروا منك مجددًا، فتابعهم واتّصل بهم بعد ذلك لتُشعرهم بأنّهم مميّزون.

بعض أفضل شعارات حملات إعادة التفعيل هي: "لم نسمع منك منذ زمن" أو "هل أخطأنا في شيء؟" يمكنك بعد ذلك وصّف كيف أنّك لاحظت أنّهم لم يشتروا منك منذ زمن، وأنك ستسعد برجعهم، وأنهم مميّزون حقًا لك. اعتقد أنّك فهمت الفكرة.

في عالم مثاليّ، يجب ألا تكون حملات إعادة التفعيل ضروريّة، لكنّ الواقع هو أنّك ستخطئ من وقت إلى آخر، وستخسر أمام المنافسين، أو سترضى بالقليل في ممارساتك التسويقية. لذا، فحملات إعادة التفعيل تعيد إحياء العلاقة، وتُسهم بفاعليّة في زيادة القيمة الدائمة للزبون.

الأرقام تخبرنا بالقصة كاملة

أنا أحبّ القصة الجيدة، ورواية القصص هي جزء كبير من عملنا نحن المسوّقين. لكن عندما يتعلّق الأمر بالقياس وإدارة نجاح أعمالك، فالقصص عادة ما تُخفي الحقيقة.

لو سبق أن شاهدت البرنامج التلفزيوني "حوض سمك القرش" (Shark Tank) فأنت تعلم ما أتحدّث بشأنه. وفي حال لم تشاهده، فهذا البرنامج هو برنامج واقعيّ حيث يعرض الرياديّون أفكارهم على مجموعة من المستثمرين الأغنياء (أسماك القرش) على أمل تأمين دعم للأفكار من أولئك المستثمرين. ودائمًا يبدأون بالطريقة المعروفة نفسها: يقدّم الرياديّ فكرته عن مُنتج أو خدمته، واصفًا المشكلات التي يحلّها للزبائن، وعادة ما يتبع هذا الأدلة. وعادة ما يُنهون عرضهم التقديميّ بإخبار "أسماك القرش" بأنّ فكرتهم هي فرصة رائعة للاستثمار. ويردّ المستثمرون بأسئلة بسيطة في البداية، ثمّ يأتي، في النهاية، السؤال الذي يكون في ذهن كلّ مُستثمر مُحتمل: "أخبرنا بأرقام المبيعات". وهنا عادة ما يبدأ معظم الرياديّين بالتلعثم، ويبدأون برواية القصص الطويلة والمتلوية عن سبب عدم وجود مبيعات، أو وجود رقم مبيعات خجول.

وترى أمثلة رائعة عدّة عن تلك القصص المتلوية في تقارير الشركات للمستثمرين؛ فهم يخصّصون صفحات وصفحات لرواية قصّتهم. ويفخرون بمنتجاتهم وخدماتهم الرائعة، واصفين المستقبل الزاهر الذي ينتظرهم، ومُدعّمين ذلك بالصور والأشكال البيانيّة التي توضح النموّ الصحيّ. وعندما تصل إلى الأرقام الحقيقيّة، لا تكون سوى بحرٍ من الخسائر. عندما أكون في مزاج لقراءة الروايات الجيدة، فإنّي أفضل على روايات ستيفن كينغ (Stephen King)، أحد هذه التقارير. فأحيانًا يكونون ممتعين جدًّا.

ربّما سمعت بالمقولة الشائعة في عالم الإدارة: "ما يمكن قياسه يمكن إدارته". والتسويق هو لعبة تحتاج بها إلى القياس الدائم، وإدارة أرقامك وتطويرها. فأنت لا تحتاج إلى قصة طويلة أو معقّدة، بل تحتاج فقط إلى الأرقام؛ لأنّ الأرقام نخبرنا بكامل القصة.

يحتاج طبيبك إلى بعض الأرقام المهمّة، وسيعرف حال صحّتك. وكذلك مُحاسب الشركة، يحتاج إلى بعض الأرقام الأساسيّة، وسيعرف حال مشروعك. وهذا أيضًا صحيح في ما يتعلّق بالتسويق. أنت بحاجة إلى معرفة أرقامك وتطويرها باستمرار. في ما يلي سأوضّح لك السبب الذي يجعل هذا فعلاً جدًّا، أمّا الآن، فهناك بعض الأرقام التي عليك معرفتها:

- الزبائن المُستدرجون: احسب عدد الزبائن المُستدرجين الجُدد الذين يأتون إلى مشروعك (تناولنا عمليّة الإمساك بالزبائن المُستدرجين وتنميتهم في الفصلين الرابع والخامس).
- معدّل التحويل: احسب نسبة الزبائن المُستدرجين الذين عملت على تحويلهم إلى زبائن يدفعون المال. (تناولنا موضوع تحويل المبيعات في الفصل السادس).
- معدّل قيمة التبادل: اعرف معدّل قيمة ما يُنفقه الزبائن بالدولار. (لقد بحثنا في أساليب عدّة لزيادة هذا

الرقم في بداية هذا الفصل).

- نقطة التعادل: حدّد القيمة التي عليك جنيها بالدولار لإبقاء أبواب منشأتك مفتوحة. وهي تشمل أمورًا مثل أجرة المكان والموظّفين والخدمات وأيّة تكاليف تشغيليّة أخرى.

عادةً ما تُقاس كلّ هذه الأرقام شهريًا، لكنّ هذا يعتمد على حجم مشروعك. في وسّعك قياسها أسبوعيًا أو حتّى يوميًا. الآن فلنلقِ نظرة على مثال يشرح مدى فاعليّة قياس هذه الأرقام وإدارتها وتحسينها.

تخيّل أنّك تُدير متجرًا إلكترونيًا يبيع الإلكترونيات للزبائن، وأنّك تستورد البضائع من الصين، ولديك هامش ربح قويّ مقداره ٥٠٪ على كلّ ما هو معروض على موقعك الإلكتروني. لديك بالمعدل ٨٠٠٠ زائر شهريًا لموقعك الإلكتروني، وينتهي الأمر بنسبة ٥٪ بالشراء. ولنقل إنّ كلّ زبون يُنفق بالمعدل ٥٠٠ دولار في موقعك الإلكتروني. نقطة التعادل لك، والتي تشمل المصاريف التشغيليّة، مثل إدارة المخزون، وتعيين الموظّفين وإيجار الموقع الإلكتروني، ما مجموعه ٩٠ ألف دولار شهريًا، وعليه فأرقامك الشهرية تبدو كالآتي:

٨٠٠٠	الزبائن المُستدرجون
٥٪	معدّل التحويل
٤٠٠	مجموع التحويل:
٥٠٠ دولار	معدّل قيمة كلّ صفحة
٢٠٠ ألف دولار	مجموع العائد:
٥٠٪	الهامش العام للربح
١٠٠ ألف دولار	مجموع الربح الإجمالي:
٩٠ ألف دولار	نقطة التعادل
١٠ آلاف دولار	صافي الربح الإجمالي:

الآن كلّ ما نريد القيام به هو التركيز على تحسين ثلاثة أرقام أساسيّة: الزبائن المُستدرجين، ومعدّل التحويل ومعدّل قيمة التبادل بمقدار ١٠٪ لكلّ زبون.

وعليه، تحسّن نصّ الإعلان بجعله أكثر جذبًا، وبدلَ زيارة ٨٠٠٠ زائر إلى موقعك الإلكتروني، يزورك ٨٨٠٠ زائر. ثمّ تقدّم كفالة خياليّة لإبطال مفعول المخاطرة لدى الزبائن، وعليه ترفع معدّل التحويل من ٥٪ إلى ٥.٥٪. وأخيرًا، على صفحة الدفع على موقعك الإلكتروني، تُقدّم عرضًا لرفع المبيعات بغية زيادة معدّل قيمة الصفقات من ٥٠٠ دولار إلى ٥٥٠ دولارًا. ويبقى هامش الربح كما هو ٥٠٪، وتظلّ مصاريفك

الثابتة على حالها: ٩٠ ألف شهريًا.

ستظهر الأرقام قبل تحسين التسويق وبعده على النحو الآتي:

قبل	بعد	
٨٠٠٠	٨٨٠٠	الزبائن المُستدَرَجون
%٥	%٥٥	معدّل التحويل
٤٠٠	٤٨٤	مجموع التحويل:
٥٠٠ دولار	٥٥٠ دولارًا	معدّل قيمة كلّ صفقة
٢٠٠ ألف دولار	٢٦٦.٢٠٠ دولار	مجموع العائد:
%٥٠	%٥٠	الهامش العامّ للربح
١٠٠ ألف دولار	١٣٣.١٠٠ دولار	مجموع الربح الإجماليّ:
٩٠ ألف دولار	٩٠ دولار	نقطة التعادل
١٠ آلاف دولار	٤٣.١٠٠ دولار	صافي الربح الإجماليّ:

أترى ما الذي حدث؟ عملنا على تحسين ثلاثة أرقام فقط بمقدار ١٠٪، ومع هذا فقط، تحسّن الربح الصافي بمقدار ٤٣١٪. في السيناريو الأوّل، كان صاحب العمل يتحصّل على ١٢٠ ألف دولار سنويًا قبل الضريبة. وفي السيناريو الثاني تحصّل على ٥١٧.٢٠٠ دولار دولار سنويًا. هل تعتقد أنّه سيكون لهذا تأثير هائل في حياته؟ دون أدنى شكّ.

هذا مثل مُبسّط جدًّا، ونحن نستخدم حسابات عامّة بغرض التوضيح. لكن أصبح واضحًا جدًّا أهميّة التسويق في رفع مشاريع الأعمال.

يمكن إجراء التحسين الإضافيّ بزيادة الهامش العامّ بزيادة الأسعار أو زيادة قوّة الشراء بمزوّد بالجملة. ربّما يمكن اختصار بعض تكاليف التشغيل بأتمتة أفضل، أو باستخدام أنظمة الأعمال.

النقطة الأساسيّة هي أنّ قياس أرقام التسويق الأساسيّة وإدارتها وتحسينها، حتّى لو بمقدار ضئيل، يمكن أن يؤثّر كثيرًا في النتيجة النهائيّة. الفصّلات الصغيرة تحمل الأبواب الكبيرة.

هناك الكثير من المؤشرات الأخرى الأساسية التي يجب قياسها وإدارتها. كما ناقشنا في الفصل الثالث، تكلفة الحصول على الزبون هو مقياس مهم يساعد على معرفة معدل ما يُنفقه على وسائل التواصل لجذب زبون جديد وتحويله. وسيساعد هذا في المقابل على معرفة العائد على الاستثمار الذي تحصل عليه من وسيلة تواصل محدّدة.

وكما ناقشنا سابقاً في هذا الفصل، يجب أن يكون لدى مشروعك عنصر التكرار أو الاشتراك. إذا لم يكن لديك ذلك حتّى اللحظة، فيجب أن تطبّق هذا سريعاً. وهنا بعض من أهمّ المؤشرات الأساسية التي يجب قياسها وإدارتها في نموذج الاشتراكات أو نموذج أعمال التكرار:

- العائد المتكرّر شهرياً: وهذا هو مجموع الفواتير للتكرار. تحتاج في ما يتعلّق بهذا الرقم أن ينمو باستمرار. إذا كان ثابتاً أو متضائلاً، فقد تكون لديك مشكلة فقد، أو مشكلة في الحصول على الزبائن الجدد.
- معدل الفقد: وهو نسبة الزبائن المشتركين الذين يوقفون اشتراكهم، أو يتوقّفون عن الشراء منك. ملء الدلو هو أمر رائع، ولكن ليس إن كان الدلو يُسرّب بمعدل مرتفع.
- القيمة الدائمة للزبون: هذا أهمّ مقياس يُركّز عليه هذا الفصل. فزيادة هذا الرقم هو حيث يكمن المال.

متابعة مراقبة أرقامك الأساسية هو أحد أفضل الطرق لإدارة مشروع أعمالك، والتحقّق من أنّك تسير في الاتجاه الصحيح. فهذا يُبعدك عن المفاجآت غير السارة في القوائم الماليّة ربع السنويّة أو السنويّة.

أنصح بشدّة بمتابعة هذه المؤشرات التسويقيّة، وأيّ أرقام أساسيّة أخرى في مشروع أعمالك في لوحة تحكّم. ولوحة التحكّم هذه قد تكون ببساطة لوحاً أبيض عليه الأرقام ذات الصلة، والتي يُمكن تحديثها يدوياً شهرياً أو أسبوعياً، أو قد يكون مُعقّداً جداً. مثلاً، شاشة ذات تحديث آنيّ أو موقع داخليّ تابع للشركة. حلول البرمجيّات التجاريّة مثل جيكوبورد (Geckoboard) يمكنها سحب البيانات أتماتيكيّاً وآنيّاً من الكثير من المصادر. ويجعل هذا قياس مؤشراتك الأساسية وإدارتها أمراً سهلاً. من المؤشرات الأخرى التي قد تودّ إضافتها إلى لوحة القياس، نذكر معدّل رضى الزبائن أو عدد الشكاوى التي تتلقّاها.

إنّ لوحة قياس الأعمال هي نظام إنذار مبكر رائع للمشكلات، ويمكنه أن يُبقيك أنت وفريقك مسؤولين ومُتحمّسين ومسؤولين. عادةً ما يربط أصحاب الأعمال الأذكياء تحقيق بعض القياسات الأساسية بالحوافز. قد ترغب في القيام بأمر غير رسميّ مثل دعوة الفريق إلى العشاء إذا ما بقي معدّل الفقد تحت رقم محدّد، أو ربّما تُعامل الحوافز بصورة رسميّة أكثر بربط تقييم الأداء والمكافآت بمقاييس معيّنة.

قياس أرقامك وإدارتها وتحسينها يومياً أو أسبوعياً أو شهريّاً هو أمر أساسيّ لبناء مشروع يتميّز بالنمو المرتفع.

العائد الملوّث والدولار المساوي اسميّاً

يندفع معظم الرياديين بفعل حماستهم. وفي ظلّ هذا الاندفاع نحو النموّ والعائد، قد لا يفكّرون بما يكفي في نوعية ذلك العائد. في هذا الجزء، أريد أن أقدم إليك مفهومّ الدولار المساوي اسمياً، وهو مهمّ جداً لبناء قبيلة المعجبين المهووسين، وليس قبيلة زبائن الصفقات. وهذا جزء أساسي من النجاح. والفرق بين الزبون الذي هو مجرد صفقة تجارية، وآخر معجب مهووس هو فرق شاسع، حتّى لو كانت القيمة الاسميّة للصفقة متساوية من جهة مقدار الدولارات المدفوعة. وهذا لأنّ ليس كلّ العائد هو عائد جيّد، وليس كلّ نموّ هو نموّ جيّد. مثلاً، ينمو الورم السرطانيّ، لكننا لا نريد في الواقع مثل هذا النموّ. وبالطريقة نفسها، فنموّ الزبائن من النوع الخاطئ هو قاتل للمشاريع.

تحتاج الأعمال إلى العائد كحاجة أجسادنا إلى الماء والهواء. وعادة ما تكون الأعمال الصغيرة ذات موارد أقلّ، لذا فهم معذورون في ما يخصّ عدم التمييز ما بين مصادر العائد؛ فهم عادة يسيرون بعقليّة “كلّ ما تصطاد”. لكنّ إذا شربت ماءً أو تنفست هواءً ملوّثين، فإنّك ستمرض. وبالمثل، إذا أخذت الزبائن السامّين، فإنّك تجني عائداً ملوّثاً، ممّا يجعل مشروعك يشعر بالمرض.

أي أنّ الدولار الذي تحصل عليه من زبون غير مثاليّ أو سامّ لا يساوي الدولار الذي تحصل عليه من زبون مُعجب مهووس. وهذا المبدأ: أي الدولار المساوي اسمياً هو مفهومّ غاية في الأهميّة. عموماً، يمكن تقسيم قاعدة زبائنك ضمن أربع فئات:¹³

1. القبيلة: وهذه المجموعة من الزبائن هم المعجبين المهووسين، الداعمين والمشجّعين الذين يروّجون أعمالك ويتأمرون بفاعليّة لإنجاحك. وهذا العائد صحّيّ وبنّي أعمالك. وتنمية مثل هؤلاء الزبائن هو المفتاح لتكون ناجحاً، ولتحقيق النموّ السريع.

2. المفقودون: المفقودون هم الزبائن الذين لا يستطيعون تحمّلك من ناحية وقتهم أو مالهم. ولائهم لا يستطيعون الشراء منك، قد تلجأ إلى الانخراط في تكتيكات بيع وتسويق هجومية، أو وعود عالية جداً أو تخفيضات ثقيلة لحملهم على الشراء. وعندما يكتشفون أنّهم ليسوا الزبائن المناسبين، فإنّك تفقدهم. وإذا كان لديك الكثير من هؤلاء، سيكون لديك “إنفلونزا الفقد”، والتي قد تكون قاتلة لمشروعك. وقد يولّد هذا النوع من الزبائن مشكلات في هويّة مشروعك، حيث إنّهم ينقلبون ويعودون إلى السوق ويخبرون الجميع بأنّك كاذبٌ وينعتونك بالكاذب.

3. مصّاصو الدماء: بعكس المفقودين، مصّاصو الدماء يستطيعون تحمّلك، ولكنّ ليس بإمكانك تحمّهم. فهم يستهلكون من مواردك مقادير هائلة مقارنة بزبونك الاعتياديّ رغم أنّهم يدفعون المقدار نفسه مثل باقي الزبائن. وهم عادة غير قنوعين للعمل مع الفريق الحاليّ لديك. فهم دائماً يحتاجون إلى التحدّث مع المدير التنفيذي، وعادة ما يُرهبون المدير التنفيذي ويضلّلونه لتخويف فريق العمل وجره إلى مصلحتهم. إنّهم ببساطة يمصّون دماء مشروعك.

4. فهد الثلج: هذا قد يكون أكبر زبائنك، وهو الزبون الذي يصنع الجزء الكبير جدًا من عائدك، ويدفع لك الكثير من المال. هم فائزون وجميلون، لكنهم نادرون، ومن شبه المستحيل تعويضهم. لدى معظم المشاريع عملاء كهؤلاء. وعادة ما يكون من الممتع أيضًا التعامل معهم؛ فهم رائعون جدًا بحيث يحب الموظفون وقائد العمل تمضية وقت طويل معهم. عمومًا، هم استثمار سيئ؛ لأنهم نادرون جدًا، لذا فهم لا يشكلون استراتيجية نمو يُعتدُّ بها.

هناك طريقة أخرى رسمية لتقسيم زبائنك في فئات، وهي استخدام مقياس المُرُوج الصافي (Net Promoter Score واختصارها [NPS]). استُحدث هذا المقياس لقياس مدى ولاء الزبائن ورضاهم. وفي هذا المقياس، تُستخدم المصطلحات الآتية لوصف الزبائن: هم إمّا مُرُوجون، وإمّا مُتقدون أو سلبيون (محايدون). وفي هذا المقياس أقل نتيجة هي - ١٠٠ (الجميع مُتقدون [Detractors]) وأعلى نتيجة هي + ١٠٠ (الجميع مُرُوجون [Promoters]). وفي حال كان المقياس موجبًا (أي > الصفر) يكون هذا جيدًا عمومًا. وفي حال كان + ٥٠ فهذا ممتاز. ويُحسب مقياس المُرُوج الصافي بناءً على الإجابة عن سؤال واحد: “ما احتمال أن توصي بالشركة/ المنتج/ الخدمة لآخرين؟” والإجابة عن هذا السؤال عادة ما تكون على مقياس من واحد إلى عشرة. ومن يجب بين ٩ و ١٠ يُصنّف على أنّه “مُرُوج”. ومن يجب ما بين ٠ و ٦، يُصنّف على أنّه “مُتقد”. ومن يجب ٧ أو ٨ يُصنّف على أنّه “سلبّي” أو محايد (Passive). وعادة ما يُتبع المقياس بسؤال مفتوح يسأل عن الأسباب التي دعت إلى اختيار هذه الإجابة. ويمكن استخدام هذه الأسباب لاحقًا من الإدارة للمتابعة باتخاذ قرارات معينة.

سواءً استخدمت مقياسًا رسميًا مثل مقياس المُرُوج الصافي وفئات الزبائن مثل المُرُوجين والمتقدين، أو استخدمت تكتيكًا أقل رسميًا مثل فئات القبيلة والمفقودين ومصاصي الدماء لتصنيف زبائنك، فمن المهم ألاّ تعامل جميع الزبائن والعائد بالطريقة نفسها. لا تجعل نفسك تخدعك لتعتقد أن كلّ العائد هو عائد جيد.

اطرّد الزبائن مسببي المتاعب

طرّد الزبائن؟ يبدو هذا مفهومًا غريبًا للكثير من أصحاب المشاريع الذين يبحثون دون أمل محاولين إيجاد زبائن جدد وصفقات جديدة. وقد يبدو من الغريب أيضًا في كتاب جُلّه عن التسويق وكسب الزبائن أن نفرد جزءًا مُخصّصًا لطرّد الزبائن. لكن كما ناقشنا في القسم السابق، ليس كلّ الدولارات متساوية، وليس كلّ العائد جيدًا. قد تصل أحيانًا إلى مرحلة تعرف فيها أن لديك زبونًا سامًا وعائدًا مُلوّثًا. وتعرف أنّه يمتصّ من روح مشروع أعمالك، وليس في وسعك أن يستمرّ هذا أكثر.

عدم طرد الزبائن مسببي المتاعب سيُكلّفك غالبًا كمّيّات هائلة من المال والوقت وتفاقم الأمور. ربّما

سمعتَ المقولة التقليدية في عالم الأعمال، والتي تنصُّ على أنَّ “الزبون دائماً على حقّ”. وأنا هنا لأقول لك إنَّ الزبون ليس دائماً على حقّ. بل الزبون الصحيح دائماً على حقّ. إذا ما أخذتَ المقولة التقليدية بصورتها الأصلية بجديّة، فسوف يعني هذا أن تُمضي حياة مشروعك وأنت أشبه بممسحة للأقدام مُضياً وقتك في محاولة إرضاء الزبائن والمحافظة عليهم، ويتضمَّن هذا المفقودين ومصّاصي الدماء. وعلى خلاف بعض الأشياء التي تزداد قيمتها كلّما مرَّ بها الزمن، فالزبائن مسبُّو المتاعب لا يصبحون أفضل بمرور الزمن.

أولاً، للتوضيح، أنا لا أتحدّث بشأن الزبائن الذين لديهم سبب وجيه لتقديم الشكاوى. فالزبائن الذين لديهم شكوى حقيقية هم أصول استخباريّة قيّمة. فهؤلاء يساعدونك عادةً على اكتشاف نقاط الضعف في مشروع أعمالك. يمكن أيضاً أن يكشفوا عن شيء كان يُسبِّب لك خسارة الصفقات دون أن تعرف؛ لأنَّ الزبائن غير السعداء الآخرين لم يتقدّموا بشكوى، إذ توقّف هؤلاء ببساطة عن التعامل معك. ومعالجة الشكاوى الحقيقية من الزبائن قد يُحسِّن علاقتك بهم، ويجعل مشروعك متيناً أكثر. فالزبون الذي يرى أنَّك تردُّ على شكواهم الحقيقية وتعاملُ معها هو أكثر احتمالاً للشراء منك مرّةً أخرى، والتوصية بك لآخرين. إنَّهم يشعرون بالتأكيد والاحترام، وبأنَّك تتعاملُ معهم بجديّة.

عليك أن تعرفَ الزبائن مسبِّي المتاعب. هناك دائماً نسبةٌ من الناس الذين لا يُمكن أن يكونوا سعداء. وعادة ما يقع هؤلاء في فئات المُتقدين أو مصّاصي الدماء أو المفقودين. إنَّهم دائمو الانتحاب وغير راضين، ويشعرون بأنَّ الجميع يحاولون استغلالهم. قد تغدق عليهم بالذهب، وتعطيهم مُتجك أو خدمتك مجّاناً، وسيجدون شيئاً يشكون عليه. هؤلاء الأشخاص هم أشبه بالورم الذي يمتصُّ الحياة منك ومن مشروع أعمالك. أقترح أن تتخلّص منهم بالسرعة الممكنة.

لقد وجدتُ دون استثناء، في الكثير من الأعمال والصناعات، أنَّ الزبائن الأقلَّ قيمةً والحسَّاسين للسعر هم الأكثر شكوى، ويهدرون مقداراً هائلاً من وقتك، كما أنَّهم يتطلّبون دائماً الملاحقة ليدفعوا لك. والزبائن الأعلى قيمةً والأكثر ربحيةً عادة ما يدفعون في الوقت المحدّد، ويُعاملونك باحترام ويقدّرون خدماتك. قد يبدو ذلك غير منطقيّ، لكنّ جرى إثبات ذلك في كلّ الأعمال التي انخرطُ بها. أقترح كجزء من ممارساتك للحفاظ على مشروعك أن تطردَ هؤلاء الزبائن الأقلَّ قيمةً والذين يتسبّبون في المتاعب.

عادةً ما ننخدعُ، نحن أصحاب الأعمال، بالتفكير أنَّنا كلّما حافظنا على رقم المبيعات الكليّة عالياً، كان هناك باقٍ لنا لجعل ما نقوم به ذا قيمة. لكنّ إذا طبّقْتَ كشفَ ربح وخسارة حقيقياً على هؤلاء الزبائن مُسبِّي المشكلات - كشفاً يضعُ في الحسبان كلّ الوقت الذي أهدرته في ملاحقتهم واسترضائهم، لوجدتَ أنَّك فعلياً تربح منهم القليل جداً، إذا ربحت منهم ربحاً حقيقياً أصلاً. في الحقيقة، أغلبهم قد يسبّبون صافي خسارة إذا ما وضعتَ في الحسبان القيمة القليلة التي يجلبونها، وكذلك الوقت والجهد المطلوب للتعامل معهم.

وهناك سببٌ آخرٌ مهمٌ لطرد الزبائن الأقل قيمةً: أنَّهم يجعلونك تخسرُ الفرص، علاوة على كونهم يسحبون الكثير من الموارد المالية. فطرد الزبائن مسببي المتاعب يحررُ الوقتَ والمواردَ الثمينة التي يمكن استخدامها للتركيز على أعضاء القبيلة الحاليين وبناء القيمة معهم، علاوة على كسب أعضاء جدد. ومع أنَّ الزبائن الساميين يُهدرون معظم الوقت والطاقة، فعادة ما يعاني الزبائن الأعلى قيمة والمحترمون جرَّاء ذلك قلة الانتباه. لا تضع الزيتَ على العجلات التي تصدر صريراً، بل تخلص منها، وأحضر عجلات جديدة.

يمكن ضربُ المثل بأعضاء قبيلتك على أنَّهم يُشبهون “الزوجة الصالحة” التي تحافظ على الأشياء في المنزل، وتدير الأمور في غياب زوجها في السهر باحثاً عن الحب في كل الأماكن الخاطئة. فقبيلتك هم الزبائن الذين يُبقون وهج إضاءتك، ويبقون معك ويروجونك رغم أنَّك تُركِّز على محاولة إرضاء مصاصي الدماء، والإبقاء على الزبائن المفقودين وإضاعة وقتك ومواردك على فهود الثلج (النادرين).

إنَّ طردَ المنتقدين يتيح لك الوقت الذي تحتاج إليه لتثبت مدى حبك لأعضاء قبيلتك الأعلى قيمةً. وبهذا الفعل تكسب ولاءهم، ويمكنك بسرعة زيادة القيمة الدائمة للزبون، والعوائد الصحيَّة التي تزنُّ أكثر بكثير من العوائد الملوثة.

وهناك أيضاً فائدة جانبية لطرد الزبائن مسببي المتاعب، وهي تعلنُ عن الندرة دون خداع. فأنت تبعثُ برسالة مفادها أنَّ لديك عرضاً محدوداً، وأنَّك تختار بعناية مَنْ تريد التعامل معه. وبالعرض المحدود، يُضطرُّ الناس إلى اللعب بحسب قوانينك، والدفع بناءً على ذلك.

يجب أن يكون القيام بالأعمال ممتعاً. وإذا سمحت للزبائن مسببي المتاعب بامتصاص هذه المتعة، فأنت تخسر أحد أهم الأسباب التي تجعلك تدير عملك الخاص. إذا لم يعد ذلك ممتعاً، فلن يعوّذك أيُّ مقدارٍ من المال عمَّا تواجهه من بؤس. إذا لم يعد ذلك ممتعاً، فأنت على الأغلب تمارسه بطريقة خاطئة. خصّص بعض الوقت بين الحين والآخر لمراجعة الزبائن، وتحديد مَنْ يُسبب لك متاعب وآلاماً في مشروعك، ثمَّ بلِّغهم الأخبار التي يستحقونها. ستشعر بأنَّ حملاً كبيراً قد زال عن كتفك، وستشعر بالطاقة للتركيز على أعضاء قبيلتك الأعلى قيمة.

والأفضل من ذلك، يمكنك إصابة عصفورين بحجر بإرسالك زبائنك مسببي المتاعب إلى منافسك المباشر. ستحرر نفسك من المشكلة، في حين قد يقع فيها منافسك.

تطبيق الفصل الثامن:

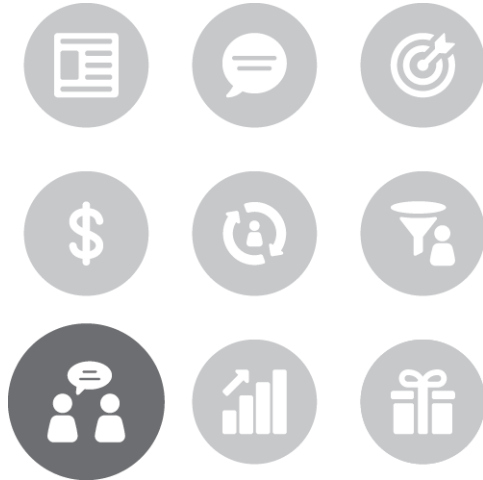
كيف ستزيد القيمة الدائمة للزبون؟

املا المربع #٨ من لوحة خُطتك للتسويق في صفحة واحدة.

[12](#)) انتشرت هذه الإحصائية على مدى سنوات عدّة. ولن أحاولُ تفقّي مصدرها الأصلي. في الحقيقة، ليس المهمُّ هو عدد المرّات، سواء كان ٢١ أم ١٨ أم ٥ أم أيّ رقم آخر. المهمُّ هو أنّ من الأسهل بكثير أن تبيع للناس الذين اشتروا منك سابقًا مقارنةً بمحاولة بيع الزبائن المحتملين الجدد.

[13](#)) أبدع الكثير من المفاهيم في هذا الجزء ريتشارد تريپ (Richard Tripp)، وهو متخصصّ بالنموّ السريع، ومُخترع طريقة بي أو في (POV)، والتي تُساعد على تصنيف العائد الصحيّ مُقابل ذاك غير الصحيّ.

تنسيق التوصيات وتحفيزها



ملخص الفصل التاسع

تنسيق التوصيات وتحفيزها هي عملية نشطة. يتمنى الكثير من المشاريع الحصول على توصيات ويرغبون في ذلك، لكن ليس لديهم نظام غرضه الحصول على التوصيات وجعلها تكرر. بتطبيق بعض التكتيكات البسيطة، يمكنك جعل تدفق التوصيات جزءاً لا يمكن الاعتماد عليه في عملية التسويق.

أبرز محتويات الفصل التاسع:

- لماذا يُعدُّ الاعتماد على كلام الناس استراتيجية خاسرة.
- كيف تطلب التوصيات دون أن تُظهر الحاجة أو اليأس.
- “قانون الـ ٢٥٠”، يرتبط بالحصول على تدفق دائم لتوصيات الأعمال.
- السيكلوجيا وراء تسويق التوصيات، وكيف تُجبر الزبائن الحاليين على الرغبة في إعطائك التوصيات.
- كيف تبني سيناريو “النجاح المستمر” بواسطة المشاريع المشتركة.
- كيف يمكنك الربح بإرسال زبائنك إلى الآخرين.
- ما المقصود بمفهوم “بناء العلامة”؟ وكيف يمكنك بناء قيمة للعلامة التجارية في مشاريع.

تنسيق التوصيات وتحفيزها

لا تعتمد على الغداء المجاني

في كل مرة أتحدث بها إلى أصحاب المشاريع بكيفية تسويق ذواتهم، تكون الإجابة الدائمة تقريباً أن "التسويق الشفهي" (Words of Mouth) هو الأسلوب الأساسي، أو الوحيد، الذي يعتمدون عليه للتسويق. كان هذا يصدمني في السابق، أمّا الآن صرتُ أتوقع ذلك. وعندما أقول "التسويق الشفهي" هنا، فأنا أتحدث بشأن النوع الغائب حيث تأمل أنك إذا أنجزت عملاً جيداً، فسينتشر الخبر عنك، ويأتيك المزيد من الزبائن. لاحظ أن عنوان هذا الفصل ليس "اجلس وانتظر التوصيات"، بل "تنسيق التوصيات وتحفيزها". ويعني هذا أن جعل التوصيات تحدث يحتاج منك إلى أمرٍ فعال. لكن الكثير من أصحاب المشاريع يرون أن التوصيات هي خارج نطاق سيطرتهم، وهي أمرٌ (يأملون أن) يحدث وحده. مع أن كلام الناس الغائب هو أمرٌ رائع، فهو بطيء جداً، ولا يمكن الاعتماد عليه لبناء المشاريع. لنفترض أنك قمت بكل شيء على نحو صحيح، فقد يتطلب الأمر سنواتٍ عدة، أو ربّما عقوداً، لبناء مشروع ناجح بالاعتماد على التسويق الشفهي وحده. وكما ناقشنا في الفصل الثالث، فالاعتماد على مصدر واحد للزبائن هو أمرٌ خطيرٌ جداً. لكن إن كنت لا تستطيع التحكم في ذلك المصدر، فهذا يُضاعف المشكلة.

التسويق الشفهي هو المرادف في عالم الأعمال للغداء المجاني. بالتأكيد، من اللطف إن أتى في طريقك وأحببته، لكن هل تريد الاعتماد عليه لتغذي نفسك وعائلتك؟ بالاعتماد فقط على التسويق الشفهي، فأنت تضع قدرٌ مشروع أعمالك في أيدي الآخرين، أملاً أنهم سيتذكرونك ويحبّبونك بما يكفي ليرسلوا إليك الزبائن بصورة دائمة. وهذا أسلوبٌ خطيرٌ جداً للاعتماد عليه. إذا كان شبيبها بما تقوم به الآن في أعمالك، فقد حان الوقت لتبدأ ببناء نظام تسويقيٍّ لإحالة التوصيات. تحتاج لأن تُنسّق التوصيات وتُحفّزها بصورة نشطة، لا أن تعتمد على الأمل، وتنتظر أن تحدث وحدها.

يبدو أن الجزء الأساسي من المشكلة أن أصحاب الأعمال لا يريدون أن يظهروا بمظهر المحتاج أو اليائس في حال حاولوا الحصول على التوصيات بصورة نشطة. إنهم يشعرون بأن طلب التوصيات هو أشبه بالتوسّل أو طلب المعروف، وهو بالتأكيد ليس التّموضّع الذي أريد أن أتبنّاه.

من المهمّ فهم السيكولوجيا وراء تسويق التوصيات قبل أن نجوّد في التكتيكات المحددة. فكر في المرة الأخيرة التي أوصيت فيها بمطعم أو بفيلم لأحد أصدقائك. هل فعلت ذلك من باب المعروف لمالك المطعم أو لصاحب سلسلة صالات السينما؟ لا أعتقد ذلك. في الغالب، رغبت لصديقك أن يخوض تجربة رائعة.

أوصيتَ لأنَّكَ أردتَ أن تشعرَ وتظهر بمظهر جيّد. وهذا هو تمامًا المبدأ الذي نريد استخدامه في تسويق التوصيات، لكن بدل الانتظار والأمل بأن يكتشفنا أحدهم ويشاركنا للآخرين، نريد أن نُنسّق العملية ونُحفّزها. نريد أن نجعلها مقصودةً على نحوٍ أكبر ممّا يُمكننا الاعتماد عليها.

اسألْ تُعطَ

أتذكّر أعظم رجل مبيعات في العالم، جو جيرارد، الذي قدّمناه في الفصل الخامس؟ جزءٌ من سبب البدء بإرسال بطاقات المعايدة إلى عملائه شهريًّا كان نتيجةً “لقانون الـ ٢٥٠ (Law of ٢٥٠)”. بعد حضوره لمأتم كاثوليكيّ، نظرَ إلى دفتر الزوّار، وعدّ الناس الذين وقّعوا في كلّ مأتم. لاحظ أن الرقم كان، في المعدّل، ٢٥٠ شخصًا تقريبًا. لاحقًا، باع سيّارةً للرجل الذي يُدير عملاً لخدمات المأتم، وسأله بعد إتمام صفقة السيّارة عن عدد الناس، بالمعدل، الذين يحضرون المأتم التي كان يُحضّرُها. وكان ردُّ الرجل “٢٥٠ تقريبًا”. وفي مرّة أخرى كان جو وزوجته يحضران حفل زفاف، وسأل مالك شركة خدمات الأعراس عن معدّل ضيوف العرس، فكان الجواب: “٢٥٠ من أهل العروس، و٢٥٠ من أهل العريس”. وهنا أيقن جو أن أغلب الناس لديهم ٢٥٠ شخصًا مهمّين، في حياتهم على نحو يجعلهم يدعونهم إلى زفاف أو مأتم.

ومن هنا اكتشف أن كلّ شخص يعقد معه صفقة يُمثّل ٢٥٠ توصيةً مُحتملة إذا ما قام بعمله بطريقة رائعة، أو ٢٥٠ عددًا إذا ما عملَ بطريقة سيّئة. وعليه، بدأ ببناء العلاقات بدل التفكير بطريقة عقد الصفقات وبيع السيّارات فقط. أحد الأمور التي أجراها هو المتابعة مع الزبائن الجدد، وسؤالهم عن رأيهم في سيّاراتهم الجديدة. إذا كانت تسير على ما يُرام، يطلبُ التوصية به. وإذا لم تكن كذلك، يُصلحُ المشكلة ثم يطلبُ إليهم أن يوصوا به.

ويدفعنا هذا إلى الحديث بإحدى أهمّ الاستراتيجيّات للحصول على ما تريد في مشروع أعمالك، وفي الحياة عمومًا - ليس عليك سوى أن تسأل.

ينتظر الكثير من الناس أن يجري اكتشافهم، وأن يقعَ عليهم الاختيار، ومنتظرون أن يوصي الآخرون بهم. أنت رياديّ، ما يعني أنّك تُقوم بفعل الأشياء لنفسك. يجب ألا تنتظر أن تحدث الأشياء وحدها. وبينما تضع هذا في الحسبان، من أفضل الطرق للحصول على التوصيات هو بطلبها مباشرةً وبوضوح من الزبائن الذين قدّمت إليهم نتائج جيّدة. من المدهش عدد أصحاب الشركات الذين يأملون بالحصول على التوصيات رغم أنّهم نادرًا ما يطلبونها. طلبٌ بسيط مثل:

حضرة الزبون المحترم،

كان من دواعي سرورنا العمل معك. إذا كنتَ تعرف أحدًا ما في وضعٍ مثيل لوضعك، فنودُ أن نعطيه

أحد بطاقات الهدايا التالية التي تخوله للحصول على تخفيض مقداره ١٠٠ دولار من رسوم الاستشارة الأولى. وأحد الأسباب التي تمكّننا من خفض تكاليف خدمتنا هي أنّ الكثير من زبائننا يأتون بسبب الحصول على توصيات من أناس مثل حضرتك.

أترى ماذا يحدث هنا؟

- نحن نعترف بهم ونعبر عن شكرنا لهم، كما نخاطبُ غرورهم. يُحبُّ الناس الاعتراف بهم.
- نحن لا نطلبُ معروفًا، بل نقدّم شيئًا ذا قيمة يمكنهم إعطاؤه لفرد ما ضمن شبكة معارفهم.
- نحن نعطيهم سببًا ليوصوا بنا- وهو سببٌ له منفعة مباشرة لهم.

بوضع نظام للحصول على توصيات، نزيد كثيرًا من إمكانية الاعتماد على التسويق الشفهيّ. ورُغم أنّه لن يوصي بنا الجميع، فكثيرون سيفعلون ذلك، وبالتأكيد هذا أفضل من الأمل والانتظار.

أحد الأمور التي تستطيع أن تكون واثقًا بشأنها هي أنّ زبائنك يعرفون أناسًا يشبهونهم؛ فهذه طبيعة بشرية أن ننجذب إلى الناس الذين يحبّون الأشياء ذاتها التي نحبّها، ولديهم الاهتمامات نفسها وأحوالهم تشبه أحوالنا.

استراتيجية أخرى ممتازة هي أن تجعلَ من المعروف للزبائن في أثناء عملية البيع أنّك تتوقّع منهم أن يوصوا بك، وأنّ هذا أمرٌ طبيعيٌّ ضمن عملية الشراء منك.

حضرة الزبون المحترم،

سأنجز لك عملاً ممتازًا، لكنني أريد مساعدتك. تأتي معظم أعمالنا من التوصيات. ويعني هذا أنّنا بدّل الدفع على الإعلانات للحصول على عملاء جدد، نحوّل المبلغ لنوفّر عليك التكاليف. عادة ما نحصل على ثلاث توصيات من كلّ زبونٍ جديد. وعند انتهاء العمل معك ورضاك ١٠٠٪ عن العمل الذي نفّذناه، سأقدّر لك كثيرًا لو أوصيتَ بنا لثلاثة أشخاص أو أكثر كي نتمكّن من مساعدتهم أيضًا.

مرّة أخرى، فلنحلّل ذلك. إنّنا:

- نعلّمهم أنّهم سيحصلون على نتائج مذهلة.
- نريهم فائدة مباشرة يمكنهم الحصول عليها، أو حصلوا عليها بالفعل، بالتوصية بنا.
- نترك توقُّعًا عن عدد التوصيات (دون أن نكون ضاغطين) لبدأوا بالتفكير مُسبقًا في الذين قد يناسبهم عملنا.
- نضعهم في موقف قوّة، بأن نخبرهم أنّ التوصية بنا تعتمد على العمل الجيّد الذي ننجزه لهم.

الاعتماد على النية الطيبة للآخرين هو ليس تصوُّري عن كونك رياديًا. لكن زيادة إمكانية الاعتماد على التسويق الشفهي، أنت تسترجع قدرة التحكم في تدفق الزبائن المستدرجين، وتبني أساسًا صلبًا للنمو السريع للأعمال.

انتزاع تأثير المتفرج

طلبُ التوصية هو أمرٌ منفصلٌ عن كيفية طلبها؛ فقد يكون لكيفية الطلب عظيمُ الأثر في نوعية الموصى لهم الذين سيأتونك، وفي احتمالية وصولهم إليك بصورة دائمة.

تأثير المتفرج (Bystander Effect) هو ظاهرة تحدث عند تجمع الحشود حول حالة طوارئ أو جريمة، ومعاملتهم للحالة من موقف المشاهد فقط.

يعتقد كلُّ مَنْ في الحشد أنَّ شخصًا آخر سيتدخل أو سيساعد أو سيطلب الإسعاف. وفي النهاية، تتضاعف الحادثة المأساوية بحقيقة أنَّ أحدهم لم يأخذ المبادرة للمساعدة.

كيف يمكن أن يرى شخصٌ إنسانيَّ غيره بحاجة إلى المساعدة ولا يفعل شيئًا حيال ذلك؟ الحقيقة أنَّك ربَّما فعلت الأمر نفسه بصورةٍ ما. هل أبطأت من سرعتك لدى مرورك بحادثٍ مرويٍّ لتشاهد ما يحدث، لكنك تابعت المسير بعد أن افترضت أن شخصًا آخر يُساعد المتضررين؟ يُسمَّى هذا تأثير المتفرج، وهو يحدث نتيجة عدم تحمُّل الشخص المسؤولية. فأنت لست منخرطًا في الحادث، لذا فهناك انتقالٌ للمسؤولية من جهتك إلى جهات أخرى.

حضرتُ اجتماعات ومناسبات تتعلق بالتعارف ما بين رجال الأعمال، وقد حدث في أثنائها أن يقف المشاركون ويقولوا شيئًا مثل: “إذا كنت تعرف شخصًا ما يحتاج إلى الخدمة التي أقدمها، فأرجو أن توصي بي”. يقف السباك ويقول: “إذا كنت تعرف شخصًا ما يحتاج إلى خدمات السباكة، فأرجو أن توصي بي”. ثم يقف موظف تكنولوجيا المعلومات ويقول: “إذا كنت تعرف شخصًا ما يحتاج إلى المساعدة في تحديث نظامه الحاسوبي، فأرجو أن تجربهم بشأني”. مَنْ المقصود “بشخصٍ ما”؟ إنه شخصٌ آخر؛ هذا هو ذلك الشخص! وهذا هو المكوّن المثالي لتأثير المتفرج في ما يتعلق بالتوصيات. فالجميع يفترض أنَّ شخصًا ما سيساعد في طلب التوصية. والنتيجة أنَّ الأمر ينتهي بصديقنا السباك وموظف تكنولوجيا المعلومات دون توصيات.

في تدريبات الإسعاف الأولية، يدربونك على إعطاء أوامر محدّدة لأشخاص محدّدين في الحشد. فيعلّمونك ألا تُنادي: “ليتصل أحدكم بالإسعاف” أو “ليُحضر أحدٌ ما غطاءً”. فكما قلنا سابقًا، أحدٌ ما هو شخصٌ آخر ولا يعيننا شخصيًا. بدلًا هذا، يعلّمونك أن تتوجّه إلى شخصٍ محدّد وتعطيه تعليمات محدّدة. فتتوجّه إلى الرجل ذي القبعة الخضراء وتقول: “أنت، اتّصل بالإسعاف”، وتتوجّه إلى المرأة التي ترتدي

الأصفر وتقول: “أنت، أحضري غطاءً”.

لديك الآن أشخاصٌ محدّدون، عندهم مهمّاتٌ محدّدة للقيام بها. فيسود إحساسٌ بالمسؤوليّة الفرديّة، ومن ثمّ احتمال القيام بهذه الأعمال أصبح أعلى على نحو لا يُقارن.

وينطبق الأمر نفسه على التوصيات. فعليك أن تكون محدّدًا جدًّا في طلب التوصية؛ فهذا يزيد كثيرًا احتمالات حدوثها.

ولفهم أفضل لكيفيّة حدوث التوصيات، يجب أن نفهم أنّ كلّ التوصيات تحدث في أثناء محادثة شخصين أو أكثر. وعند وقوع هذه المحادثات، يجب وقوع ثلاثة أمورٍ كي يوصي أحدهم بك:

5. يجب أن يُلاحظوا أنّ المحادثة تتعلّق بالعمل الذي تؤدّيه.

6. يجب أن يُفكّروا فيك.

7. يجب أن يُقدّموك إلى الشخص الذي يتحدثون إليه.

مثلاً، إن كنتَ مُحطّطاً مالياً، فلا تطلّب توصيةً ضبابيّة وفضفاضة مثل: “إذا سمعت عن شخصٍ ما يحتاج إلى الحديث مع مُحطّطٍ ماليّ، فأرجو أن توصي بي”.

أولاً، لا أحد يحتاج إلى مُحطّطٍ ماليّ؛ بل يحتاجون إلى حلٍّ لمشكلة محدّدة يُمكن أن يتعامل المُحطّطُ الماليُّ معها لأجلهم. مثلاً، قد يكونون على وشك التقاعد، ويريدون التحقق أنّه سيكون لديهم المال للعيش براحة في سنوات تقاعدهم. لذا عليك البدء بمشكلة محدّدة لدى زبائنك المحتملين يمكنك حلّها.

بعد ذلك، عليك التفكير في مَنْ يمكن أن يوصي بك. لذا يجب أن تبحث في قاعدة بيانات عملائك، وستلاحظ أنّ لديك وكلاء عقارات عدّة في سجلّاتك. من المنطقيّ الافتراض أنّ مَنْ أوشك على التقاعد سيفكر في شراء منزل أصغر. فربّما كبر أبنائهم أو ذهبوا للدراسة وتركوا المنزل. فهُم الآن في منزلٍ كبير نسبياً، وهناك الكثير من التدبير، لذا فهُم يفكّرون في البيع والبحث عن منزلٍ أصغر بقليل بحاجات ومتطلّباتٍ أقلّ.

أخيراً، ربّما وقعت مناسبةٌ محليّةٌ أو قوميّة، تدفع هذه الفئة من الناس إلى التقاعد أو التفكير في التقاعد. قد يكون ذلك كأن تُغلّق شركة عالميّة مصانعها المحليّة، أو أن يقع تغيير ما في التشريعات المتعلّقة بالتقاعد.

تستطيع الآن أن تكون محدّدًا بدقّة أكبر. ربّما تُرسلُ بريداً إلكترونيّاً للعملاء السّتّة الذين يعملون في العقارات، وتقول لهم شيئاً مثل:

مرحباً ألن،

إذا كان لديك أيّ شخصٍ يريد أن يبيع أو يشتري عقاراً أو شارف على التقاعد، فأنا لديّ شيء أعقدُ

أنه قد يُساعده. لقد أعددتُ لك تقريرًا خاصًا عنوانه “المفاتيح السبعة لضمان تقاعدٍ مُوَّل بالكامل”. وإذا كنتَ تعرفُ أيَّ شخصٍ يمكنه الاستفادة من هذا، أرجو أن تكتبَ لي أو تتصلَ بي. وسأرسلُ نسخةً من التقرير لتمريرها إليهم.

أترى ما الذي حدث هنا؟ أولاً، أنت مُحدَّد جدًّا في مَنْ تطلبُ منهم التوصية، وكذلك مُحدَّد بنوع التوصية التي تُريد الحصول عليها.

ثانيًا، أنت تربطُ نفسك بحالة يُمكنُ أن تُحفِّزَ أحد المحتاجين إلى خدمتك.

ثالثًا، أنت لا تسأل عن توصية جافَّة، والتي يعطي الموصي بك رقمك لعملائه أو يُعطيك أرقام عُملائه. والسبب في أنَّك لا تُريد ذلك هو أنَّك لم تبينَ بعدُ الثقة مع الزبون المُحتمل. وربما هم ليسوا جاهزين بعد للتحديث إلى أيٍّ أحدٍ بعد.

أخيرًا، لقد هيأتَ الوضعَ للموصي بك - في هذه الحالة الوكيل العقاري. إنَّهم يُعطون القيمة لعملائهم، ويُساعدونهم على حلِّ مشكلة تدور على الأغلب في بالهم.

أترى كيف يمكن أن تُنسَق التوصيات بدلَ انتظار الأمل بحدوثها؟

إذا كُنْتَ جادًا في أمر التوصيات، فعليك بتفحص قاعدة بياناتك من الزبائن الحاليين، وبتوصيف كلِّ مجموعة من الزبائن، وماهية التوصية التي يُمكنهم القيام بها. ماذا يعرفون؟ ما الذي يساعدهم على تذكرك؟ كيف ستجعلهم يبدوون بمظهرٍ لائق؟ كيف ستُساعدهم على إعطاء قيمة للشخص الذي تُريد أن يوصوه بك؟

وعندما تبدأ بالإجابة عن هذه الأسئلة وبناء وَصْف عام للتوصيات، تستطيع حينها أن تجعلَ عملية تسويق التوصيات مصدرًا مقصودًا ومُنظَّمًا للحصول على الزبائن المُستدرجين الجُدد بدلَ شيءٍ غائبٍ تنتظر حدوثه بالأمل.

مع مَنْ كان عملاؤك قبلك؟

لا نرى، نحن أصحاب المشاريع، أنفسنا أحيانًا ضمن الصورة الأكبر للسلوك الشرائيِّ لزبائننا. نرى فقط تفاعلهم معنا، ونُسوقُ أنفسنا للمزيد والمزيد من التفاعلات.

ليس هناك خطأ في هذا. لكن عندما نبدأ بالنظر إلى الصورة الكبرى، نكتشفُ أرباحًا كانت مخفيةً في السابق. فذلك يُشبه أن تجدَ ٥٠ دولارًا في جيب معطفك الذي لم تلبسه منذ زمن، لكنَّ هذا يحدثُ على مستوى أعلى بكثير، وعلى مقياس أكثر ربحًا.

إنَّ صفقات زبائنك معك هي إحدى صفقات عدَّة يجرونها يوميًا.

وقبل القيام بالعمليات التجارية معك، كانوا قد أتموا صفقة مع أحد قبلك، وسيُجرون صفقة مع آخر بعدك.

قد تكون هذه العمليات مرتبطة بمجالك أو ربّما تكون في مجال آخر، لكنّ هناك شيئاً أكيداً: كان عملاؤك مع أحد قبلك، وغالباً ما يكون هذا قد دفع الكثير من المال على المبيعات والتسويق للحصول على الزبائن. وإيجاد الأعمال المكتملة لأعمالك والتي يتعامل معها عملاؤك قبل أن يتعاملوا معك يمكن أن يُساعدك على اكتشاف أرباح لم تكن في الحسبان في مشروعك. تأسيس اتفاقية مشروع مُشترك (Joint Venture) مع واحدٍ أو أكثر من هذه الأعمال التي لا تُنافسك مباشرةً قد يكون مصدراً رخيصاً أو مجانياً للزبائن المُستدرجين.

إذا كنت مُحامياً، فيمكن أن يكون محاسبٌ مصدراً رائعاً للزبائن المُستدرجين الجُدد. إذا كنت تاجر سيارت، فيمكن لميكانيكيّ أن يكون مصدراً رائعاً للزبائن المُستدرجين الجُدد. إذا كنت تبيع مستلزمات الحيوانات الأليفة، فالطبيب البيطريّ سيكون مصدرك المثاليّ للزبائن الجُدد.

ومع أنّ هذا يبدو واضحاً، فهو قلماً يُطبّق، أو بالأحرى نادراً ما يُطبّق جيّداً. تأسيس اتفاقية مشروع مُشترك قد يكون شائكاً. والطريق الأسرع والأكثر مباشرةً هو إمّا بدفع رسوم الإيجاد وإمّا بعمولة على الزبائن المُستدرجين أو المبيعات.

عموماً، قد لا يشعر بعض أصحاب المشاريع بالراحة لأخذ النقود بدلَ الزبائن المُستدرجين الذين يُحيلوهم إليك، وقد يكون ذلك غير قانونيّ في بعض القطاعات. ومع أنّ من الذكاء الدّفع مُقابل الزبائن المُستدرجين الذين يكونون “ناضجين”، فهناك أساليبٌ أقلُّ مباشرةً قد تكون بالفاعليّة نفسها أو ربّما أفضل. تتضمن إحدى الاستراتيجيّات الرائعة تصميم بطاقة هدايا أو قسيمة مُتّجاتك أو خدماتك. لنقل مثلاً إنك “عالمٌ نادر للحيوانات الأليفة”، أي متجر لمستلزمات الحيوانات الأليفة. في وسعك إبرام اتفاقية مع طبيب بيطريّ محليّ، بتزويده بقسائم أو بطاقات هدايا يمكنه إعطاؤها للزبائن الجُدد.

إنّ جمال هذا هو السمعة الحسنة في كلّ ما هو حوله، فلا يوجد ضَغط للبيع، ولا تضاربٌ في المصالح. سيقول الطبيب البيطريّ أمراً مثل: “أنصح بطعام الكلاب (الفلاني). وفي وسعك شراؤه من أغلب متاجر مستلزمات الحيوانات الأليفة، لكنّ ما دمتَ زبوناً جيّداً، سأعطيك قسيمة بقيمة ٥٠ دولاراً يمكنك استبدالها من عالمٍ نادرٍ للحيوانات الأليفة، وهو في نهاية الشارع. يتوافر لديهم باستمرار طعام الكلاب هذا.”

الكلُّ رابحٌ هنا- كلّ الأطراف المنخرطة. يبني الطبيب البيطريّ الكثير من السمعة الحسنة مع الزبائن؛ لأنّه أصلاً يعطيهم القسيمة المجانيّة بخمسين دولاراً. ويحصل الزبون على قسيمة لم يتوقّعها. وأنت، مالك

عالم نادر للحيوانات الأليفة، تحصل على زبونٍ جديد قد تكون قيمته الدائمة ضخمةً مُقابل قسيمة قيمتها ٥٠ دولارًا (وتكلفتها هي أقلُّ من ذلك بكثير). وينتقل إليك الكثير من السمعة الحسنة التي لدى الزبون من الطبيب البيطريّ.

دون شكّ، لن يستخدمَ كلُّ الزبائن القسيمة أو بطاقة الهدايا، لكنّ كثيرين منهم سيقومون بذلك. إنّ رَمَي شيء له قيمة ماليّة مرتبطة به يجعلك تشعر بأنّك ترمي المال. لنُقْل إنّك حسبّت معدّل القيمة الدائمة، بصورة محافظة، لزبونٍ جديد في متجرِك لمستلزمات الحيوانات الأليفة وكان ٥٠٠٠ دولار.

لقد أعطيتَ جزءًا من ربح البيع، لكنّ ما كان لك أن تُجري هذا البيع لولا الجزء الذي تخلّيت عنه. هذا عبقرِيّ!

فلننظُر الآن إلى الأمر بصورة مغايرة. يجب أن تبحثَ عمّن لديه عملاؤك أو يُريدهم بعد أن تنتهي من خدمتهم. قد يصبح هذا مصدرًا ثانويًا رائعًا لدخلك، وفي الوقت نفسه، زيادة قيمة العرض للزبون النهائي. وإليك بعض الأساليب لتحويل قاعدة زبائنك الحاليين إلى مال:

- بيع الزبائن المُستدَرَجين: هناك على الأرجح شخصٌ ما في مجال عملٍ مُكمِّلٍ لك، وليس منافس، ولديه القدرة لدفع مقابل الزبائن المُستدَرَجين “الناضجين” والمؤهلين. وتجدد الإشارة هنا إلى أنّه يجب التحقق من أنّ لديك التصريح الواضح والصريح من زبائنك لإعطاء معلوماتهم لأحدٍ ما.
- تبادل الزبائن المُستدَرَجين: إذا لم تُرد ذلك، أو إذا لم يكن من المناسب قبول الدفعات مقابل الزبائن المُستدَرَجين، فيمكنك تأسيس برنامج تبادلٍ للزبائن المُستدَرَجين في كلا الاتجاهين مع أحد المشاريع المُكمّلة لعملك. فيرسلون إليك زبائنهم، وترسل إليهم زبائنك. مرّةً أخرى، التنبيه نفسه الذي يتعلق ببيع الزبائن المُستدَرَجين ينطبق هنا: إياك أن تعطي التفاصيل الخاصّة بزبائنك دون تصريحٍ منهم.
- أعد بيع المُنتجات والخدمات المُكمّلة: يُمكنك شراء المُنتجات والخدمات المُكمّلة بالجملة أو دون علامة، وإعادة بيعها لقاعدة زبائنك. والفائدة من هذا النموذج أنّك تُحافظ على التحكم الكامل في العلاقة، ولا تُضطرُّ إلى تسليم التفاصيل عن زبائنك لطرفٍ ثالث.
- كُن شريكًا لتوصية الشركات: هذا النموذج مُشابه لبيع الزبائن المُستدَرَجين، ما عدا أنّك تقبضُ المال في صورة عمولة على مبيعات الطرف الثالث الذي تُوصي به، بدلَ القبض مُقابل الزبون المُستدرج. ويُمكن أن يكونَ هذا مُربحًا جدًا، لا سيّما في السيناريوهات التي تحصل بها على عمولات متتابة على المبيعات المستقبلية. أوصِ مرّةً واحصَل على المال في المستقبل (على الأقلّ لمدّة طويلة من الوقت). الكثير من الناس والصناعات، مثل التأمين والاتّصالات والتمويل، بنوا أعمالًا مُربحة جدًا على أساس هذا النموذج.

ابحثَ عن الذين يتعاملون مع عملاؤك قبلك وبعذك، وجدّ وسائلَ لتوليد القيمة في كلا الاتجاهين.

ويمكن أن يصبح هذا مصدرًا مهمًا للزبائن الجدد، وللعائد الجديد لمشروعك.

بناء علامتك

هناك مقدار هائل من اللغط، لا سيما بين مشاريع الأعمال الصغيرة، حول تعريف “العلامة” (Brand). وبإجراء بحث على الإنترنت، يُمكننا الوصول إلى إجابات عدّة منها:

- هي العلاقة السيكولوجية والعاطفية بزبائنك.
 - هي نوعٌ من المنتج المُصنَّع من شركة معينة تحت اسم معيّن.
 - هي الاسم أو الجملة أو التصميم أو الرمز أو أية ميزة أخرى يُمكن أن تُميّز مُنتجًا ما عن مُنتجات الآخرين.
 - هي الفكرة أو الصورة لمنتج أو خدمة محدّدة يرتبط بها الزبائن، بمعرفة الاسم أو الشعار أو الشعار اللفظي أو التصميم للشركة التي تمتلك الفكرة أو الصورة.
- كلّ هذه الإجابات جزئية. أحبُّ أن أشطب كلّ ما هو زائد لإبقاء الأمور بسيطة. وبناءً على ذلك، إليكم تعريفني الخاصّ: العلامة هي شخصيّة المشروع. في الحقيقة، يُمكنك استخدام الكلمة المفهومة للجميع “شخصيّة” لتكونَ بديلاً مُباشراً عن “العلامة”. ويوضح هذا المعنى في الحال.
- فكّر في مشروع أعمالك على أنّه شخص. ما الصفات التي تبني شخصيّة؟

- ما اسمه؟
 - ماذا يرتدي؟ (أي التصميم).
 - كيف يتواصل مع الآخرين؟ (أي التموضع).
 - ما قيمه الجوهرية؟ وماذا تُمثّل؟ (أي وعد العلامة).
 - ما الذي يرتبط به؟ (أي السوق المُستهدفة).
 - أهو معروف؟ (أي الوعي بالعلامة).
- تتباين هذه الشخصيّة كثيرًا ما بين الأعمال. تنتج شركتا تويوتا (Toyota) و رولز رويس (Rolls- Royce) كلتاهما المنتج نفسه من ناحية وظيفيّة، لكنّ إجاباتهما عن الأسئلة المذكورة آنفًا تختلف كثيرًا.
- تنظرُ بعض المشاريع الصغيرة إلى الحملات الإعلانيّة البرّاقة للعلامات التجاريّة المشهورة مثل أبل وكوكاكولا وغيرهما، ويعتقدون أنّهم أيضًا يجب أن يُمضوا الوقت والمال والجهد لبناء “الوعي بالعلامة”.

وهذا كمن يضعُ العربةَ أمام الحصان. فلا طرح عليك سؤالاً بسيطاً: ما الأهمُّ لك: البيع أم الوعي بالعلامة؟ البيع بالتأكيد. من الصحيح عند نمو المنشأة في الحجم أن تُغذّي المبيعات بواسطة الوعي بالعلامة. لكن لا تنظر إلى ما يفعلونه الآن في المنشآت الكبرى، بل انظر إلى ما فعله هؤلاء كي يصبحوا مشاريع كبرى.

عندما كانوا مشاريع صغيرة، بالتأكيد لم يُنفقوا أموالاً طائلةً على الإعلانات البراقة والتوعية بالعلامة. فقد كافحوا، وأغلقوا الصفقات وباعوا مُنتجاتهم. إذا لم تُركّز أبل وكوكاكولا على المبيعات للبدء بها، لما ظلُّوا حتّى اليوم، ولما كان هناك وعيٌّ بهما بالتأكيد.

لهذا أقول لأصحاب المشاريع الصغيرة إنَّ أفضلَ طريقة لبناء العلامة هي البيع. إذا كانت العلامة هي شخصية المشروع، فما الطريقة الأفضل لشخصٍ ما لفهم هذه الشخصية؟ ليس هناك أفضل من الشراء منك. كما ناقشنا في بداية هذا الكتاب، محاولة المحاكاة لممارسات تسويق الأعمال الكبيرة هو خطأ فادح.

عندما تقول وتفعل كلَّ شيء، بناء العلامة هو شيءٌ تقوم به بعد أن يشتري أحدُهم منك، وليس أمراً تقوم به لتشجّعهم على الشراء منك. وبالطريقة نفسها التي تستشعر بها شخصية أحدٍ ما بعد أن تعاملت معه، فذلك تماماً ما ينطبق على مشروعك وشخصيته، أو العلامة.

قيمة العلامة هي السمعة الحسنة التي تبنيها، والتي تُرغم الناس على التعامل معك بدل منافسيك. لقد سمعتُ في مرّة وصفَ قيمة العلامة على أنَّها زبونٌ يعبرُ الطريق للشراء منك مع أنَّ هناك مزوداً آخر للمُنتج نفسه على الجانب الذي يسرون عليه من الطريق.

الأمر الموجود لديك في مشروعك، والتي تجعل الزبائن مجازياً أو فعلياً "يقطعون الطريق" للشراء منك هي قيمة العلامة. وقد يتشكّل هذا على هيئة ولاء الزبون أو تكرار التعامل معك، أو حتّى إمكانية تقاضي سعر أعلى لقاء مُنتجك أو خدمتك. من المهمّ أيضاً أنَّها المفتاح لتحفيز الحلقة الفعّالة للتوصيات.

أرى شخصياً أن لا شيء يُمثّل هذا أفضل من رؤية طوابير الناس التي تصطف لشراء مُنتجات أبل، بينما يحصل مُنافسيهم على طلبٍ أقلّ بكثير رغم تكدُّس المخزون لديهم دون وجود طوابير. يُولدُ هذا النوع من قيمة العلامة بواسطة زبائنٍ لديهم تجربة رائعة، ممّا يُحوّل هؤلاء الزبائن إلى معجبين مهووسين. وهذا أمرٌ لا يُمكنُ شراؤه ببساطة بواسطة حملات "التوعية بالعلامة" الحافلة بالتصنُّع. فلا أحد في أبل عليه سؤالك لتُخبر أصدقاءك، بل أنت تفعل ذلك بنفسك بسبب القيمة الهائلة للعلامة التي بنّوها.

إنَّ أملك الأفضل، بوصفك مشروعاً صغيراً، لمحاكاة هذا هو بالتركيز على المبيعات، ثم تحويل زبائنك إلى قبيلة من المعجبين المهووسين بك. هذه هي النصيحة التي أسديها إلى أيّ مشروع صغير أو متوسط يُريد العمل على بناء العلامة.

تطبيق الفصل التاسع:

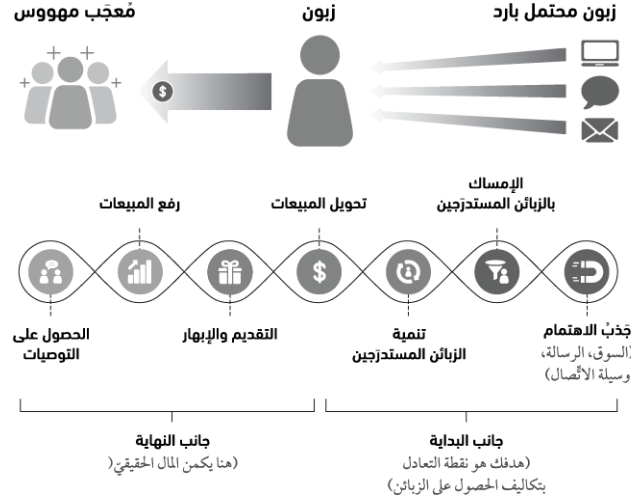
كيف ستعمل على تنسيق التوصيات وتحفيزها؟

املاً المربع #٩ من لوحة خُطَّتْكَ للتسويق في صفحة واحدة.

الخاتمة

نظرة عامة على ما تناولناه

لقد تناولنا مواضيع عدّة في رحلتنا في المربّعات التسعة التي تُولِّفُ “خُطّة تسويق في صفحة واحدة”. ومن المفيد في هذه المرحلة أن نَتَّخِذَ خطوةً إلى الوراء، وننظر من مكانٍ أعلى، ونراجعَ مراجعةً بصريةً دورة حياة تسويق الردّ المباشر.



لتحميل نسختك باللغة العربية من مخطّط تسويق الردّ المباشر، يُرجى زيارة صفحة الكتاب على موقعنا الإلكتروني: www.JAPublishers.com

هذا علاوةً على تنفيذك الشخصي لخُطّة تسويق في صفحة واحدة، الذي سيمنحك أساسًا صلبًا لنجاح التسويق في مشروعك.

وكما ذكرتُ في المقدمة، القليل جدًا من أفكار هذا الكتاب هي من اختراعي. فأغلبها استراتيجيات جرت تجربتها، وتكتيكات ومفاهيم مأخوذة من عقود من التجربة والقياس من عطاء تسويق الردّ المباشر. لكنّ كتاب “خطة تسويق في صفحة واحدة” هو اختراعٌ تطبيقيّ، وهو مصمّم لتسهيل الفهم لتسويق الردّ المباشر، وتسريع عمليّة التطبيق في أعمالك. تذكّر أنّه في الأساس يُعنى بالتطبيق. سأعيد: قيمة المعرفة بالشيء دون تطبيق تساوي الجهل بالشيء. ربّما تحتاجُ لأن تتركّب الأخطاء وتُجازف بأن تبدو أحمق وتستثمر في نفسك وفي عملك. ومن خبرتي، وجدتُ أنّ الرياديين يفشلون في التطبيق لواحد من الأسباب الثلاثة التالية:

8. شلل التحليل: يستمرّون في محاولة تعلّم المزيد، أو يعلّقون في مُلاحقة آخر شيءٍ براق على أمل أن يحققوا الكمال في كلّ شيء من أوّل مرّة. لن يمكنك تحقيق الكمال في كلّ شيء من أوّل مرّة؛ فأنت تتعلّم بالتجربة. لا تدع المثاليّة تصبح مصدرًا للتأجيل. وتذكّر أنّ ٨٠٪ خارج الباب أفضل من ١٠٠٪ في الدُرج. فلدى الرياديين الناجحين تحيُّزٌ للتنفيذ، حيث يطبّقون بسرعة، ويعدّلون المسار على طول الطريق. وكما قال أحد المرشدين لي في بداياتي: “المال يُحبّ السرعة”. فأفضل وقتٍ لزراعة الشجرة هو الباردة. وثاني أفضل وقت لزراعة الشجرة هو اليوم. فإذا كنت تؤجّل بناء نظام تسويقيّ لأعمالك وتنفيذه، فقد حان الوقت لزراعة تلك الشجرة، وعليك البدء في الحال كي تجني ثمرَ تعبك في المستقبل.

9. عدم القدرة على التفويض: كما ذكرتُ في الفصل الخامس، مشاريع الأعمال هي رياضة جماعيّة. ولا أعرف أيّ رياديّ ناجح ليس لديه فريق خلفه. لديك فقط أربع وعشرون ساعة في اليوم، لذا فالطريقة الوحيدة لتستطيع إنجاز المزيد في اليوم هي باستخدام وقت الآخرين. والأهمّ من ذلك استخدام خبراتهم المتخصّصة. فهذا يُمكن أن يُخفّض وقت التعلّم بسنوات مقارنةً بالتجربة والخطأ. ما لا تعرفه سوف يؤدّيك. وتوظيف الخبراء المُختصين سيوفّر عليك الوقت والمال ومقدارًا هائلًا من الإحباط. القدرة على جعل الناس المستقلّين والصعبين يعملون في اتّجاه واحد بالنيابة عنك هي مهارة يجب تعلّمها. وهذا ما كان يُشير إليه الرائع جيم رون بمصطلح: “رعي القِطط”، أي المحاولات البائسة للسيطرة على كيانات مختلفة في مكانٍ واحد. قد لا يضاهي شيءٌ عائد إتيقان مثل هذه المهارة.

1

0. “مشروعي مختلف”: أغلب الظنّ أنّ أيّة مشكلة يمكن تصوّرها لديك، أو أيّة مشكلة ستواجهها، عمل شخصٌ ما على حلّها يومًا ما. والكثير من حلول مشكلاتك في التسويق موجودة في هذا الكتاب. يظنّ بعض أصحاب الأعمال خطأ أنّ مشاريعهم “مختلفة وهذا لن يُجدي نفعًا” في حالتهم، يقول بعضهم: “زبائني مُختلِفون، ولن يؤثّر فيهم شيءٌ كهذا”. غير أنّ الاستراتيجيات والتكتيكات في هذا الكتاب مجرّبة على مدى زمنٍ طويل، ونجاحتها وفعاليتها مثبتة على مدى عقود، وفي كلّ فئات الأعمال تقريبًا

التي قد تتخيلها، من التجارة إلى الاستشارات إلى الخدمات الطبيّة وغيرها الكثير الكثير. والسبب في أنّ الأمور نفسها تعمل على مدى الزمن، وضمن مختلف أنواع الأعمال هو أنّها تتعامل مع البشر - خزّانات كبيرة من العواطف. وهذا ثابت في كلّ العصور ومختلف القطاعات. لذا أعرف أنّ مبادئ تسويق الرّدّ المباشر هذه سوف تعمل في مشروع أعمالك. وليس هناك ما يؤيّد محاولة فهم السبب الذي يجعل مثل هذه الأمور لا تعمل لديك. ومن الأفضل أن يُبدّل جهّدك في محاولة اكتشاف كيف يُمكن أن تكون هذه التقنيات فاعلةً لديك.

الوقت ليس كالمال

نحْصُل، نحن الرياديين، على المال لأنّنا نجلّبُ القيمة إلى السوق، وليس لأنّنا نُمضي الوقت في السوق. بالتأكيد، نحتاج إلى الوقت لتقديم القيمة، ولكنّنا نحْصُل على المال مُقابل القيمة. فإذا استطعنا إيصال مقدار كبير من القيمة إلى السوق، فسنحصل على أجرٍ عالٍ لذلك اليوم. وإذا تخبّطنا، سنتحمل الخسائر. وهذه مخاطرة لا يتحمّل أغلب الناس القيام بها. يريد معظم الناس أن يُدفع لهم مقابل الوقت - اعمل ساعة، واحصل على أجر ساعة. فهم يريدون تجنب الخسائر بشتّى الوسائل. الحصول على المكاسب لهم هو شيء جميل، لكنّ هدفهم هو تجنب الألم. وليس هناك خطأ في هذا، لكنّ الفرق شاسعٌ ما بين العقليتين. ببساطة يعمل الرياديون في اقتصاد النتائج، في حين يعمل معظم الناس في اقتصاد الجهد والوقت.

المال الذي نجنيه، نحن الرياديين، هو نتائج جانبية تلقائية لتقديم القيمة. إذا كان تركيزنا هو جلبُ القيمة إلى السوق، فذلك سيوقفنا عن ارتكاب جميع أنواع الأخطاء الحمقاء. سنُعامل الزبائن بفكرة المدّة الطويلة في عقولنا بدل أن نهتمّ بالتبادل أو محاولة الحصول على المال السريع. والمُنتجات التي نصنعها أو الخدمات التي نقدّمها لن تكون نصف مطبوخة؛ فالتركيز على السبب (القيمة) بدل النتيجة (جني المال) سيقود إلى نجاح باهر على المدى الطويل.

لقد ركّز معظم هذا الكتاب على الحصول على الزبائن وإبقائهم وكسب رضاهم باتّباع التسويق الفعّال. وهذه هي المهام التي تصنع أعلى قيمة في مشروع أعمالك، وتُسهّل النموّ السريع. ويُعدّ كلّ شيء آخر تقريباً مُسانداً.

كلّما كرّرنا الحصول على القيمة بالحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وإرضائهم، حصلنا على المزيد من المال. لسوء الحظ، الكثير من أصحاب الأعمال يشبّتون "بلعِب الأعمال". ولعِب الأعمال هو عندما تمارس الأنشطة الفرعية التي لا تحقّق الكثير من القيمة. بعض الأمثلة على ذلك هو تفقّد البريد الإلكتروني، والاجتماعات غير المنطقية التي لا تنتهي، وليس لها هدف محدّد أو جدول أعمال.

وبدّل لعِب الأعمال، يجب ممارسة الأعمال. يتطلّب الفوز في مشروعك منك التركيز المستمرّ على الأنشطة

المقدّمة للقيمة. يجب أن نخوض معركةً يوميةً مع التشّيت والمقاطعات والتأجيل. فإذا سمحتَ لنفسك بالتشّيت عن العمل الذي يحقّق القيمة، وهو الحصول على الزبائن والمحافظة عليهم ونيل رضاهم، فسيُعاني مشروع أعمالك حتّى الفشل. هناك دائمًا أمورٌ تقومُ بها أكثر متعةً، وقد تبدو طارئةً لنا.

نحن نرشدُ لعبَ الأعمال، لكنّ هناك القليل من الأنشطة التي نمارسها يوميًا وتبني قيمةً، والتسويق هو المفتاح بينها. من المهمّ أن نفهم أنّ التسويق ليس حدثًا، بل عملية. فهو شيءٌ تؤدّيه يوميًا لبناء القيمة الهائلة في أعمالك، ولتقديم القيمة الهائلة لزبائنك.

يؤثر مفهومك للوقت في كلّ شيء تقوم به في أعمالك. وللرياديّ، الوقت ليس هو المال. القيمة هي المال. الوقت هو فقط أحد المدخلات التي نستخدمها لتقديم قيمة إلى السوق. فاجعل التسويق عمليةً يوميةً. وضعْ خطّتك للتسويق في صفحةٍ واحدة، والأهمّ من هذا نفّذها. يمكنك تمضية الوقت يوميًا للقيام بالأعمال وبناء القيمة.

أحمر الشفاه لتجميل الحمار

يعتمد مقدارُ هائلٍ من نجاحك على الوسيلة التي ستختارها. تُشبه بعض الأعمال سيّارة الفيراري، وإضافة التسويق إليها سيُسرع نجاحهم، في حين الأعمال الأخرى هي كسيّارة مُتهالكة، وإضافة التسويق إليها هو أشبه بتجميل حمار بأحمر الشفاه، فسيبقى حمارًا.

في الأوقات التي زلزلت فيها التكنولوجيا الجديدة الصناعات القائمة منذ عقود أو قرون، من القيم إجراء التقييم المُستمر لمشروعك أو قطاعك، ومعرفة ما إذا كنت في مرحلة الشروق أو الغروب. الأوقات الجيدة لن تستمرّ إلى الأبد. ويمكنك أن تسأل عن ذلك بائعي الكتب التقليديين، وبائعي التسجيلات الموسيقيّة والأخبار وعمالقة صناعة الأخبار.

في مطلع القرن العشرين، كان هناك نحو ١٠٠ ألف حصان في نيويورك. وكان في لندن ١١ ألف عربة جميعها تُسيّرُها الخيول. وكان هناك أيضًا آلافٌ عدّة من الباصات، التي يحتاجُ كلّ منها إلى ١٢ حصانًا في اليوم، بمجموع وصل إلى ٥٠ ألف حصان. علاوةً على ذلك، كان هناك عددٌ لا يُحصى من العربات والناقلات، وجميعها تعمل باستمرار لنقل البضائع اللازمة للتعداد السكانيّ المتنامي في هذه المدن. كلّ المواصلات، سواءً للبضائع أم للأفراد، كانت تُجرّ بالخيول.

إذا كان لديك مشروع أعمال يتعلّق بالأحصنة، فقد كانت أعمالك في ازدهار. كلّ ما يتعلّق بإزالة كمّيّات هائلة من روث الأحصنة للعناية بها وإطعامها، وإعداد مبيدٍ للتعداد المتزايد منها.

لنتحرّك بسرعة في الزمن إلى الأمام سنوات اختراع الكهرباء وتطوير محرّك الاحتراق الداخليّ. فهذه قدّمت دربًا جديدًا لحركة الناس والبضائع. بحلول عام ١٩١٢م، فاق عدد السيّارات في نيويورك عدد

الأحصنة، وفي عام ١٩١٧م أجرت آخرُ عربيةٍ تجرُّها الأحصنة رحلتها الأخيرة.

في غضون السنوات الاثنتي عشرة الأخيرة، انتقل مشروعك من كونه في القمة إلى خسارة أكثر من نصف عائداته. وبعد خمس سنوات من ذلك، أفلسَت وصارت كلُّ معرفتك وعلاقاتك في قطاعك ومهاراتك باليةً لا جدوى منها. إنَّ الفشل في توقُّع الكيفيَّة التي يُمكن أن تؤثرَ بها التغيُّرات التكنولوجيَّة في أعمالك أو قطاعك؛ أو الفشل في اتِّخاذ الإجراءات المناسبة تبعاً، قد يكون قاتلاً لمشروعك.

اخترعت شركة كوداك (Kodak) التصوير الرقمي، لكنَّها لم تستطع استخدام هذا منذ البداية لمصلحتهم، وسمحوا لباقي المنافسين أن يلتهموا الكعكة. كذلك بدأت شركة بوردرز (Borders) باستخدام الكتب الإلكترونيَّة، لكنَّ ذلك كان قليلاً جدًّا ومتأخراً، فدفعَت الثمنَ غالياً في النهاية.

عندما شهدَ مالكُ مشروع الأحصنة المزهري مطلعَ القرن العشرين ظهورَ تلك العربات الكهربائيَّة، ربَّما ذُهِلَ خفيَّةً واعتقد أنَّها لن تكون سوى سحابةٍ صيفٍ عابرة؛ لأنَّ الأحصنة كانت وسيلةَ التنقُّل المستخدمة على مدى آلاف السنين.

ثمَّ بعد سنوات، عندما أصبح المزيد والمزيد من عوائده يتآكل نتيجة هذه التكنولوجيا الجديدة، بدأ يتذكَّر الأيام الخوالي، عندما كان كلُّ شيء يسير على ما يرام. ربَّما أصبح غاضباً حيال ما يحدث، وتوقَّع تدخُّل الحكومة. أترى شيئاً شبيهاً يحدث اليوم؟

إنَّ الكثير من الصناعات - ويشمل ذلك التصنيع، وصناعة الأخبار وباعة التجزئة التقليديين - هم إمَّا في كارثة وإمَّا على حافة وقوع كارثة. فالعولمة والإنترنت والتكنولوجيا الجديدة تؤذيهم بصورةٍ كبيرة، وهم يشكون ويبكون على حالة الأوضاع، ويتحالفون لدفع الحكومة للتدخل، ويأملون برجوع الأيام الخوالي قريباً. لكنَّ الأيام الجميلة لن تعود - على الأقلِّ ليس لهم.

لماذا لا يتبنَّون التكنولوجيا الجديدة، ويصيرون في القارب نفسه؟ سيفعل بعضهم، لكنَّ معظمهم لن يفعل؛ لأنَّ لديهم عقليَّة الديك الروميِّ ذاتها.

نسيم طالب (Nassim Taleb) مؤلِّف أحد الكتب الأكثر مبيعاً بعنوان "البجعة السوداء" (The Black Swan)، يروي حكاية ديك روميٍّ عمل فلاح على إطعامه يومياً على مدى ١٠٠٠ يوم. وفي النهاية، أصبح الديك الروميُّ يتوقَّع أنَّ كلَّ زيارة من الفلاح تعني طعاماً جيِّداً. وهكذا اعتقد ذلك الديك أنَّ هذا سيظلُّ يحدث على الدوام. وفي اليوم الألف، كان الديك قد وصلَ إلى قمَّة ثقته؛ إذ كان لديه في سجلَّاته ١٠٠٠ يوم من التوثيق يبيِّن عليها ثقته. وبرقم كهذا، ما الذي يُمكن أن يتغيَّر؟ وفي اليوم ١٠٠١، وصادفَ يومان قبل عيد الشكر، ظهرَ الفلاح، ولم يكن لديه طعامٌ هذه المرَّة، بل سكينٌ حاد. وفي الحال، عرفَ الديك الروميُّ أنَّ توقُّعاته باءت بالفشل على نحوٍ كارثيٍّ، وبأنَّ الأيام الجميلة لن تستمرَّ كما ظنَّ. وفي ذلك اليوم، لقي الديك

الرومي حَفَهُ.

لا تَكُنْ ديكًا روميًا ولا تُدِرْ أَعْمَالَكْ بهذه الطريقة. في وقتٍ سابق، كانت مُعظم قيمة الأعمال في أصولها الملموسة، أي في العقارات والمصانع والآلات وموجودات المخازن والبنية التحتية للتوزيع. أمّا اليوم، فأغلب قيمة الأعمال هي في العيون التي تستطيع دخولها، وقاعدة البيانات التي امتلكتها. انظر إلى ما يحدث اليوم، وإلى الدور المركزي الذي يلعبه الحصول على الزبائن بواسطة التسويق الفعّال:

- أوبر (Uber)، أكبر شركة سيارات في العالم، لا تمتلك أيّة سيارة.
- فيسبوك (Facebook)، مالك أشهر وسيلة إعلام، لا يصنعون تقريبًا أيّ محتوى.
- علي بابا (Alibaba)، بائع التجزئة الأعلى قيمة في العالم، ولا يملك أيّ مخازن.
- إير بي. أن. بي (Airbnb)، المزود الأضخم في العالم لأماكن الإقامة، ولا يمتلك أيّ عقار.

هذه الأعمال الأربعة تُقدّر بمئات مليارات الدولارات.

ومميّزت التنافسية المطلقة هي في التنبؤ بالتغيير، وبالتصرّف حيال ذلك. سيتطلّب الأمر الحدس: ستُضطرُّ إلى المخاطرة والاستثمار في البحوث والتكنولوجيا الجديدة. ستحتاج باستمرار إلى طرح أسئلة مثل:

- ما مشروع الأعمال الذي أودُّ أن أكونه؟
 - ما التكنولوجيا الآتية التي ستزلزل قطاعي وتُحدث فيه الفرق؟
 - كيف يمكن أن أستفيد من التغيير الآتي في التكنولوجيا بدل محاربتها؟
- ستحتاج إلى التطوير الاستراتيجي المستمر - التطوير الذي يهتم به زبائنك.

قد تكون مشاريع البحث والتطوير الصغيرة إحدى أفضل الطرق لتبقى على اطلاع على التكنولوجيا الجديدة مع الاستمرار في إدارة عمليّاتك الحالية. والمثال المشهور على مشاريع البحث والتطوير الصغيرة هو أوّل حاسوب ماكينتوش (Macintosh) من أبل. وفي سياقٍ متّصل، جعلت غوغل أيضًا هذه المشاريع جزءًا من ثقافة الشركة بحيث يُخصّص ٢٠٪ من وقت الموظفين على مشروع فرعيّ يشغل اهتمامهم. والمنتجات الناجحة جدًا مثل جيميل (Gmail) وآد سينس (AdSense) وغوغل نيوز (Google News) أتت من مشاريع التطوير الصغيرة.

ما الموارد التي تستثمرها في التكنولوجيا المستجدة والتطوّرات في قطاعك؟

سيأتي اليوم ٢٠١٠ على مشروع أعمالك وعلى قطاعك. وإذا لم تكن جاهزًا بخطة جديدة، فسيلقى مصير مشروعك المصير ذاته للديك الرومي.

إنَّ وجودَ ثقافة للتطوير، والتنبُّؤ بها هو آتٍ، وتنفيذ بعض مشاريع البحث والتطوير الصغيرة في أعمالك سيعطيك ميّزة تنافسيّة رهيبّة.

تحوُّلك من مالك مشروع أعمال إلى مُسوّق

تعريف آينشتاين الشهير للجنون معروف جدًّا، ولكن قلِّمًا يتصرّفُ الناس على أساسه: “القيام بالأمر نفسه مرارًا وتكرارًا، وتوقُّع نتائج مُختلفة”.

في بداية كلِّ عام، يقطعُ الناس العهودَ المعتادةَ من خسارة الوزن، أو ترك التدخين، أو قراءة عدد محدّد من الكتب. يأملون أنَّ الأمور ستصبح أفضل على نحوٍ سحريٍّ عندما تدقُّ الساعة ١٢ من منتصف ليلة ٣١/١٢. وعندما يصلون إلى الأسبوع الثاني أو الثالث من السنة الجديدة، تُصبح العهود ذكرى بعيدة في ما يعودون إلى الروتين والعادات القديمة والطحن اليوميّ.

العهود هي من أقارب الأمنيات- لا شيء أكثر من كونها أهدافًا دون خطط أو تنفيذ يتبعها. والاحتمالات أنَّه إن لم يتغيَّر شيء في روتينك، فلن يتغيَّر شيء في أعمالك أو حياتك الشخصية.

أحد القواسم المشتركة بين الأعمال ذات النموّ العالي أنَّ لديهم تركيزًا عاليًا على التسويق؛ فهم يجعلون التسويق روتينًا دائمًا في أعمالهم، وينفّذون خططهم التسويقية باستمرار.

من جهةٍ أخرى، أهملتِ الأعمال التي فشلت أو عانت جانبَ التسويق، أو مارسوا التسويق عشوائيًا دون خطة أو هيكل. فهم يحاولون تكتيكات مرّة أو مرّتين، ثمّ يستسلمون عندما لا يلمسون نجاحًا مباشرًا. وهذا ليس خطةً للتسويق، بل هو وصفةٌ لكارثة.

يعتقدُ الآخرون خطأً أنَّ امتلاك مُنتج أو خدمة رائعة يكفي “لنشر سمعتك هناك”. ومقبرة الأعمال الفاشلة حافلةٌ بأعمالٍ امتلكت مُنتجات وخدمات ممتازة، لكنّها فشلت في الغالب؛ لأنّ من يُديرونها لم يُعيروا التسويق اهتمامًا كافيًا. تذكر: لا أحد يعلمُ مدّة جودة مُنتجك أو خدمتك إلّا بعد البيع. قبل الشراء، هم يعلمون فقط جودة تسويقك. وبكلمات أبسط، المُسوّق الأفضل يفوز في كلِّ مرّة.

إذا كنت جادًا في ما يخص نجاح أعمالك، فقد حانَ الوقت للقيام بفعلٍ حاسم. هذا هو الوقت لتقرّر أن تُصبح مُسوّقًا رائعًا وتحوّل من مالك مشروع إلى مُسوّق يملك المشروع. وعندما تُجري هذا التحوّل المثير، فلن تكون، أنت ومشروعك، مثلما كنتم مرّةً أخرى.

أعتقد أنَّ هذا الكتاب هو اختراقٌ معرفيٌّ في ما يتعلّق بتطبيق التسويق؛ لأنّه يسهّل إنشاء خططك للتسويق وتطبيقها؛ فهو يُساعدك على البدء أو تسريع رحلتك من مالك للمشروع إلى مُسوّق.

التسويق هو المهارة الأعلى للأعمال. سيُساعدك على إنجاز عملك الحاليّ، والأهم من ذلك، سيساعدك

على صُنْع النجاح أيضًا في المشاريع والمنشآت التي ستخُطر فيها مستقبلاً.

بينما تقرأ ما جاء في هذا الكتاب، كُنْتَ المُتلقّي للكثير من المعلومات، التي أراها قيِّمةً. وهي معلوماتٌ لن يعرفها معظم مُنافسيك، ولن يبحثوا عنها. ويُعطيك هذا مِيزة عظيمة، لكنْ فقط إذا تصرَّفتَ، وأنا أحثُّك على التصرُّف واتَّخاذ الخطوات. وكما ذكرتُ في بداية هذا الكتاب، المعرفة دون عمل مساوية للجهل. إذا استمررتَ بالقيام بما تقوم به، فستستمرُّ بالحصول على النتائج نفسها التي حصلت عليها.

يُمْكِنُكَ بناءُ مشروع أعمال ناجح أن تعيش الحياةَ وَفَقَ شروطك. وأنت تستحقُّ نجاحَ مشروعك، ويُمْكِنُكَ الحصول على ذلك من أجلك أنت. أنا أدعوك إلى خوضِ هذه الرحلة لبناء مشروع استثنائيٍّ، وعيشِ الحياةَ وَفَقًا لشروطك.



لمحة عن المؤلف

ألن ديب هو رياديٌّ ومُسوِّقٌ ثائرٌ، وخبيرٌ تكنولوجيٌّ ومؤلفٌ بعض أكثر الكتب مبيعًا.

أنشأ ونمى مشاريعَ عدَّة في قطاعات مختلفة، مثل تكنولوجيا المعلومات والاتِّصالات والتسويق.

أحد مشاريعه السابقة كان في مجال الاتصالات، حيث واجه مُنافسة حادَّة من شركات منافسة دوليَّة وذات حجم يُقدَّر بالمليارات. وفي غضون أربع سنوات، استطاع تنمية مشروعه من مشروع صغير إلى إحدى أسرع ١٠٠ شركة نموًّا في أستراليا بحسب مجلَّة بزنس ريفيو ويكلي (Business Review Weekly).

يتمتَّع ألن بشغف لمساعدة الشركات على إيجاد أساليب جديدة ومُبتكرة لرفع التكنولوجيا والتسويق، بغية تسهيل النمو السريع للمشاريع.

بوصف ألن مدرِّبًا مطلوبًا ومتحدِّثًا ومستشارًا، فعادَّة ما يشاركُ استراتيجيَّاته المُجربة وتكتيكاته الحديثة مع الناس حول العالم.

يمكن التواصل مع ألن مباشرةً على البريد الإلكتروني التالي:

allan@successwise.com

