كتيب تطبيقي · سدّ الثقوب قبل أن تزيد الصبّ

الدلو المثقوب، مطبَّقًا

The leaky bucket, applied: 7 holes, 9 decisions

كل ريال إعلان يصبّ ماءً في دلو، وأغلب الدلاء مثقوبة في أماكن لا يراها من ينظر من الأعلى. هذا الكتيب يرتّب الفكرة بحسب القرار الذي تقف أمامه: أين يتسرّب مالك، وكيف تسدّ القاع أولًا، وكيف تحوّل المهتم إلى مشترٍ، وكيف يعرفك من لا يعرفك، ومتى تفتح الصنبور.

7 ثقوب في 9 قرارات **9** رسوم ومخططات **مثال سعودي أو مصري** لكل فصل

الدراسة الأصلية باسم الباحث والسنة **نحو 18 دقيقة** قراءة كاملة

المسار السريع · 5 دقائق

«الفكرة في سطر» + الرسم

في كل فصل اقرأ الصندوق البرتقالي وانظر إلى الرسم، وابدأ برسم الدلو في الفصل الثاني.

المسار الكامل · 18 دقيقة

القرارات التسعة بالترتيب

كل قرار: الدراسة التي تقف خلفه بأرقامها، كيف تطبّقه، الفخ الشائع، مثال من عالمك، والمرجع.

مسار القرار · 3 دقائق

ملحق «من أي قرار تبدأ؟»

ابحث عن جملتك في الجدول، وافتح الفصل المقابل لها فقط.

الفكرة الكبرى في 5 جمل

1. الماء لا يرتفع فوق أخفض ثقب مفتوح: سعة دلوك التسويقي يحدّدها أخفض ثقب لم يُسدّ بعد، فسدّ الثقوب العليا والقاع يتسرّب لا يغيّر شيئًا. هذا هو نموذج الدلو ذي الثقوب السبعة على الموقع.
2. التسرّب في القاع هو الأغلى: في تقديرات رايكهيلد وساسر، خفض تسرّب العملاء 5% يرفع الربح بين 25% و85% بحسب القطاع (Reichheld & Sasser, 1990)، لكن ليس كل عميل وفيّ مربحًا (Reinartz & Kumar, 2002).
3. اقرأ أرقامك بالأفواج: قد ترتفع نسبة البقاء مع الوقت لا لأن العملاء صاروا أوفى، بل لأن من سيرحلون يرحلون مبكرًا (Fader & Hardie, 2007)، فالأشهر الأولى هي موضع الثقب الأكبر غالبًا.
4. الخيبة أثقل من المفاجأة، والخوف من الخطأ أثقل من السعر: الجودة التي تقصر عن التوقّع تضرّ أكثر ممّا تنفع الجودة التي تتجاوزه (Anderson & Sullivan, 1993)، والمهتم الذي لم يشترِ اختار غالبًا ألّا يغيّر شيئًا (Samuelson & Zeckhauser, 1988).
5. افتح الصنبور بعد السدّ لا قبله: الإعلان يرفع المبيعات بقدر متواضع (Sethuraman et al., 2011)، والعلامة تكبر بزيادة من يشترونها (Ehrenberg et al., 1990)، فحين يُسدّ الدلو يصير كل ريال في الوصول ماءً يبقى.

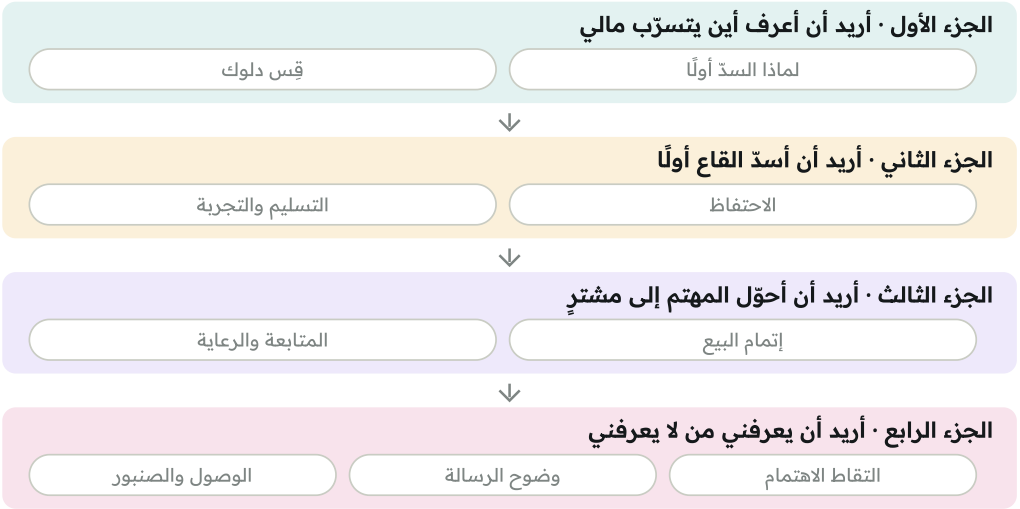
مصادر هذا الكتيب

كل فكرة مكتوبة من دراستها الأصلية المذكورة باسم الباحث والسنة والمجلة في ذيل الفصل، والكتاب نفسه مذكور حيث يكون هو مصدر الفكرة (Thomas, 2013). الثقوب السبعة تصنيف من إعداد الموقع (sherifalkady.com/bucket) لا من الكتاب، وتسرّبات الكتاب نفسها لم تُنقل ولم تُتّخذ ترتيبًا. الأجزاء مرتّبة بحسب قرار المسوّق لا بحسب فصول الكتاب، ولم يُنقل من الكتاب نص ولا رسم، ولم يُذكر فيه اسم أي شركة من الكتاب. «Watertight Marketing» علامة تجارية لصاحبتها، وهذا الكتيب عمل مستقل غير مرتبط بها. الأمثلة الموسومة بـ«في عالمك» توضيحية بأرقام مصطنعة ما لم يُذكر مصدر.

خريطة الكتيب: أربعة أجزاء، تسعة قرارات

Booklet map · by decision

اضغط أي مربع للانتقال إلى فصله. الجزء الأول يشرح لماذا تسدّ وكيف تقيس، والثاني يسدّ القاع، والثالث يحوّل المهتم إلى مشترٍ، والرابع يجلب من لا يعرفك ويقول متى تفتح الصنبور.



الفصول تسير من القاع إلى الحافة، بترتيب الإصلاح نفسه في أداة الدلو. الفصل الثاني فيه رسم الدلو الذي يدور حوله الكتيب كله، فاقرأه أولًا إن كان وقتك قليلًا.

الجزء الأول من 4 · فصلان

أريد أن أعرف أين يتسرّب مالي

Find where the money leaks

قبل أي إصلاح: لماذا يبتلع التسرّب في القاع كل ما تصبّه في الأعلى، ثم كيف تقيس دلوك برقم لكل ثقب وتجد أخفض ثقب مفتوح.

الجزء الأول · الفصل 1

لماذا تسدّ قبل أن تصبّ؟ اقتصاد العميل الذي يبقى

Why plug before you pour: the economics of retention

مصطلحات الفصل

- معدّل تسرّب العملاء Defection rate
- الدلو المثقوب Leaky bucket
- الاحتفاظ بالعميل Retention
- الولاء المربح Profitable loyalty
- تكلفة الاكتساب Acquisition cost
- القيمة الدائمة للعميل Customer lifetime value

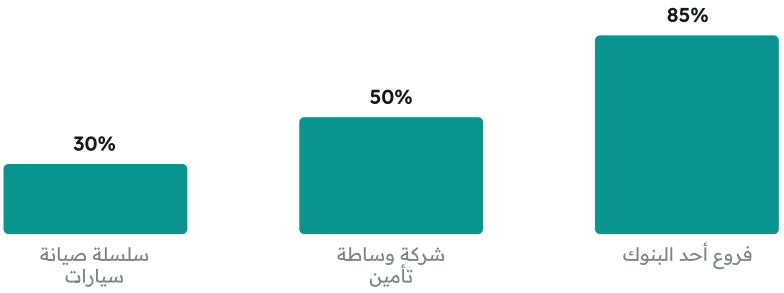
الفكرة في سطر

كل ريال تنفقه لجلب عميل يذهب إلى دلو، فإن كان مثقوبًا خرج الماء بالسرعة التي دخل بها. الاحتفاظ بالعميل (Retention) أرخص نمو تحصل عليه، بشرط أن تحتفظ بالعميل المربح لا بأي عميل.

أغلب خطط التسويق تبدأ من الأعلى: كم زائرًا وكم عميلًا جديدًا. واستعارة الدلو المثقوب (Leaky bucket) تقلب السؤال: كم يبقى ممّا تصبّه؟ وأن تسدّ قبل أن تزيد الصبّ هو محور منهج بريوني توماس (Thomas, 2013). وأشهر الأرقام عن قيمة الاحتفاظ جاءت من رايكهيلد وساسر (1990): قدّرا أن خفض معدّل تسرّب العملاء (Defection rate) 5% يرفع الربح 85% في فروع أحد البنوك، و50% في شركة وساطة تأمين، و30% في سلسلة لصيانة السيارات، وتراوحت الزيادة في القطاعات التي حلّلاها بين 25% و85%. وهذه أرقام محسوبة على بيانات تلك الشركات، لا تجربة رأت الربح يرتفع.

خفض التسرّب 5%: كم يرتفع الربح؟ Reichheld & Sasser 1990 · profit increase when defections fall 5%

الزيادة في الربح التي قدّرها الباحثان لثلاث شركات خدمية حين ينخفض معدّل تسرّب عملائها 5%. وفي كل القطاعات التي حلّلاها تراوحت الزيادة بين 25% و85%.



أرقام محسوبة على بيانات تلك الشركات، لا تجربة ولا قاعدة لكل قطاع. الدرس أن الربح يسكن في عمر العميل، لا في صفقته الأولى.

ووصل غوبتا وليمان وستيوارت (2004) إلى الاتجاه نفسه بطريقة أخرى: حسبوا قيمة خمس شركات من بياناتها المنشورة على أنها مجموع ما سيدفعه عملاؤها في المستقبل بعد خصمه، أي القيمة الدائمة للعميل (Customer lifetime value). فوجدوا أن تحسين الاحتفاظ 1% يرفع قيمة الشركة نحو 5%، وتحسين الهامش 1% يرفعها 1%، وخفض تكلفة الاكتساب 1% يرفعها 0.1% فقط. في حسابهم إذن كان الاحتفاظ أقوى الروافع الثلاث بفارق كبير.

لكن لا تحتفظ بالجميع. يُفترض أن العميل الوفي أرخص خدمةً وأقل حساسية للسعر وأكثر ترشيحًا لغيره، فحلّل راينارتز وكومار (2002) بيانات 16,000 عميل في أربع شركات، ولم يجدا دليلًا يُذكر على أيّ من الثلاثة، ووجدا أن بعض الأوفياء غير مربحين وبعض المربحين غير أوفياء. الهدف هو الولاء المربح (Profitable loyalty)، لا طول العلاقة وحده.

التطبيق: احسب ثمن التسرّب قبل ثمن الإعلان Price the leak before the ad

- اكتب عدد العملاء الذين خسرتهم في آخر 12 شهرًا، واضربه في متوسط ما يدفعه العميل في السنة. هذا ما يخرج من القاع كل عام، فضعه بجانب ميزانية الاكتساب.
- رتّب عملاءك بالربح لا بالعدد: من يربحك ومن يكلّفك؟ خطة الاحتفاظ تبدأ بالفئة المربحة، وقد تقبل خسارة غيرها.
- لا تعدّل شيئًا قبل أن تعرف أخفض ثقب مفتوح في دلوك، وهو موضوع الفصل التالي.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تقيس التسويق بعدد العملاء الجدد وحده. شهر فيه 200 عميل جديد و180 عميلًا رحلوا ليس شهر نمو بل جري في المكان. اعرض الرقمين معًا في كل تقرير، ومعهما صافي الفرق (Net customer growth).

في عالمك: شركة برمجيات محاسبة سحابية في الرياض

كانت الشركة تزيد ميزانية الإعلان كل ربع والاشتراكات لا تكبر. حسب الفريق التسرّب فوجد أن 9% من المشتركين يلغون كل شهر، أي نحو ثلثي العملاء في السنة. جمّدوا زيادة الإعلان ربعًا كاملًا، وخصّصوا مسؤولة نجاح العملاء (Customer success) للمنشآت الأعلى ربحًا. أرقام توضيحية: نزل الإلغاء إلى 5% شهريًا، ونمت الاشتراكات 20% بالميزانية نفسها.

الدراسة الأصلية والمراجع

5% أقل تسرّبًا، وربح أعلى

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E., Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. Harvard Business Review, 68(5), 105–111

· قيمة العملاء وقيمة الشركة

Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing customers. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18

· ليس كل وفيّ مربحًا

Reinartz, W., & Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. Harvard Business Review, 80(7), 86–94; Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. Journal of Marketing, 64(4), 17–35

· سدّ التسرّبات قبل زيادة الصبّ

Thomas, B. (2013). Watertight Marketing: Delivering Long-Term Sales Results. Anoma Press

الجزء الأول · الفصل 2

قِس دلوك: سبعة ثقوب، وقاعدة أخفض ثقب مفتوح

Measure your bucket: seven holes and the lowest-hole rule

مصطلحات الفصل

- تحليل الأفواج Cohort analysis
- معدّل التسرّب Churn rate
- رحلة العميل Customer journey
- أخفض ثقب مفتوح Lowest open hole
- مقابلة الخروج Exit interview
- أثر الفرز Sorting effect

الفكرة في سطر

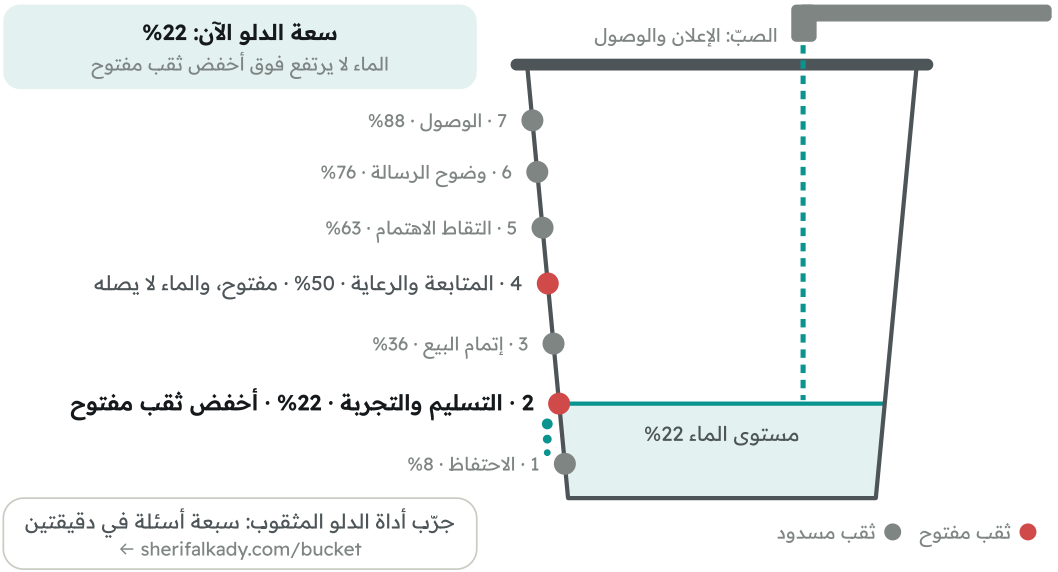
الماء لا يرتفع فوق أخفض ثقب مفتوح. لذلك لا يبدأ الإصلاح من الثقب الذي تراه، بل من الأخفض بين الثقوب المفتوحة، ولا تعرفه إلا برقم واحد لكل ثقب.

الكتاب يرسم التسرّبات على رحلة العميل (Customer journey) كلها، وهذا الكتيب يستعمل نموذج الموقع ذا الثقوب السبعة (sherifalkady.com/bucket)، مرتّبة من القاع إلى الحافة: الاحتفاظ، فالتسليم والتجربة، فإتمام البيع، فالمتابعة والرعاية، فالتقاط الاهتمام، فوضوح الرسالة، فالوصول. لكل ثقب ارتفاع ثابت يعبّر عن سعة الدلو لو بقي وحده مفتوحًا، من 8% للاحتفاظ إلى 88% للوصول. والقاعدة فيزيائية: سعة الدلو هي ارتفاع أخفض ثقب مفتوح (Lowest open hole)، فسدّ ثقب علوي والقاع يتسرّب لا يغيّر شيئًا. هذا نموذج يرتّب الإصلاح، لا قانون مقيس.

دلوك المثقوب: الماء عند أخفض ثقب مفتوح

The seven-hole bucket of sherifalkady.com/bucket · illustrative state

الثقوب على ارتفاعاتها في أداة الموقع، من القاع إلى الحافة. الحالة المرسومة توضيحية من مثال النادي الرياضي في آخر الفصل: ثقبان مفتوحان، التسليم والمتابعة. اضغط رابط الأداة لتشخّص دلوك أنت.



سدّ ثقب المتابعة وحده لا يرفع الماء نقطة واحدة، لأنه فوق سطح الماء أصلًا. ابدأ بالتسليم، ثم أعد الاختبار بعد 30 يومًا.

ثم اقرأ أرقامك بطريقة لا تخدعك. حلّل فيدر وهاردي (2007) بيانات شركة اشتراكات: من كل 100 عميل في فئتها العادية بقي 63.1 بعد السنة الأولى، و46.8 بعد الثانية، و24.1 بعد السابعة. أي أن نسبة البقاء السنوية ارتفعت من 63% في السنة الأولى إلى 92% في السابعة، وفسّر الباحثان ذلك بأثر الفرز (Sorting effect): لم يصبح العملاء أوفى، بل رحل مبكرًا من كانوا سيرحلون. لذلك يخلط معدّل التسرّب (Churn rate) العام القدامى الثابتين بالجدد المتسرّبين، فيخفي الثقب الذي يكون غالبًا الأكبر: الأشهر الأولى. اقرأه بالأفواج، كل دفعة بحسب شهر انضمامها.

والرقم لا يقول لماذا. رأى رايكهيلد وساسر (1990) في التسرّب دليلًا إلى الخلل أيضًا: من يسأل العملاء الراحلين عن سبب رحيلهم يعرف بالضبط أين يقصّر. ومقابلة الخروج (Exit interview) القصيرة أرخص أداة تشخيص تملكها.

التطبيق: شخّص دلوك في عشر دقائق Diagnose your bucket in ten minutes

- افتح أداة الدلو المثقوب على الموقع (sherifalkady.com/bucket) وأجب عن أسئلتها السبعة. الشكّ يُحسب «لا»، لأن ما لا تعرفه يتسرّب.
- اكتب بجانب كل ثقب رقمًا يثبت جوابك (Leak metric): نسبة من عاد للشراء، وشكاوى الشهر الأول، ونسبة من اشترى من المهتمين. الثقب الذي لا رقم له مفتوح حتى يثبت العكس.
- سُدّ أخفض ثقب مفتوح وحده، وأعد الاختبار بعد 30 يومًا، ثم انتقل إلى الذي يليه.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تعدّ الثقوب المسدودة. خمسة ثقوب مسدودة من سبعة لا تعني أن دلوك ممتلئ 71%: إن كان التسليم مفتوحًا فالسعة 22% مهما سددت ما فوقه. والفخ الثاني أن تبدأ بالثقب الأقرب إلى عينك، وهو غالبًا الأعلى.

● في عالمك: نادٍ رياضي في الطائف

أراد المدير مضاعفة الإعلان لأن الزيارات كثيرة والاشتراكات قليلة. أجاب عن الأسئلة السبعة فكان الجواب «لا» عند المتابعة، فمن يزور ولا يشترك لا يتابعه أحد، و«لا» عند التسليم، فالمشترك الجديد لا يرى مدرّبًا بعد جلسة التعريف (Onboarding session). السعة 22% لا 50%، لأن التسليم أخفض. بدأ بخطة للأسبوع الأول فيها ثلاث جلسات مع مدرّب. أرقام توضيحية: من لم يعودوا بعد الشهر الأول نزلوا من 38 إلى 21 من كل 100 مشترك.

الدراسة الأصلية والمراجع

الثقوب السبعة وقاعدة أخفض ثقب

The leaky-bucket diagnostic, sherifalkady.com/bucket (the site’s own seven-hole taxonomy, not the book’s)

Thomas, B. (2013). Watertight Marketing. Anoma Press · التسرّب على رحلة العميل كلها · أثر الفرز في نسب البقاء

Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2007). How to project customer retention. Journal of Interactive Marketing, 21(1), 76–90

Reichheld, F. F., & Sasser, W. E., Jr. (1990). Harvard Business Review, 68(5), 105–111 · التسرّب دليل إلى الخلل

الجزء الثاني من 4 · فصلان

أريد أن أسدّ القاع أولًا

Plug the bottom first

الثقبان الأخفض في الدلو: عميل لا يعود، ووعد لا يُسلَّم كما قيل. كل ما تجلبه في الأعلى يخرج من هنا، ولذلك يبدأ السدّ منهما.

الجزء الثاني · الفصل 3

الاحتفاظ: أن يعود العميل دون أن تلاحقه

Retention: customers who come back unchased

مصطلحات الفصل

- الاستهداف بالأثر Uplift targeting
- التنبؤ بالتسرّب Churn prediction
- الرضا المتراكم Cumulative satisfaction
- استعادة العميل Win-back
- مجموعة المقارنة Control group
- التقدّم الممنوح Endowed progress

الفكرة في سطر

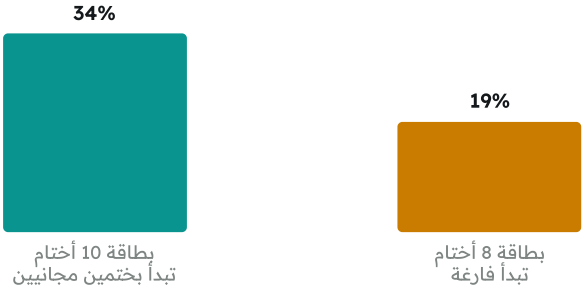
الاحتفاظ لا يُشترى بخصم في اللحظة الأخيرة. يُبنى في الأشهر الأولى حين يقرّر العميل هل يستحق الأمر أن يعود، ويُدار باستهداف من تغيّر الحملة سلوكه (Uplift targeting)، لا من يبدو أقرب إلى الرحيل.

تابعت بولتون (1998) عملاء شركة اتصالات خلوية 22 شهرًا، فوجدت أن رضاهم قبل قرار البقاء أو الإلغاء يرتبط بطول بقائهم، وأن العميل القديم يعتمد على الرضا المتراكم (Cumulative satisfaction) أكثر من آخر تجربة، بينما يعطي الجديد وزنًا أكبر لما يحدث له الآن، وأن أثر الأعطال يتوقف على ما سبقها من رضا. ونصيحتها: ركّز على العميل في بداية علاقته، فإن لم تكن تجاربه الأولى مرضية فالعلاقة قصيرة غالبًا.

ومن تستهدف بحملة الاحتفاظ؟ أغلب الشركات تبني نموذجًا للتنبؤ بالتسرّب (Churn prediction) وتلاحق الأعلى خطرًا. جمعت أسكارزا (2018) تجربتين ميدانيتين مع أدوات تعلّم الآلة، فوجدت أن الأعلى خطرًا ليسوا بالضرورة أفضل هدف، وأن استهداف من يستجيبون للحملة أكثر، وهو الاستهداف بالأثر، أنجح بفرق واضح. بعض الراحلين حسموا أمرهم، والعرض يُهدر عليهم.

بطاقة الولاء نفسها، بداية مختلفة Nunes & Drèze 2006 · car wash field experiment · cards redeemed

نسبة من أكملوا البطاقة وأخذوا الغسلة المجانية، من 300 بطاقة وزّعها مغسل سيارات في 2004. البطاقتان تحتاجان 8 غسلات مدفوعة، لكن الثانية بدأت بختمين مجانيين.



في تلك العيّنة عاد أصحاب البطاقة المبدوءة أكثر وأسرع. اجعل برنامج العودة يبدأ بخطوة مكتملة.

وأعطِ العميل سببًا للعودة يبدأ مكتملًا جزئيًا. وزّع نونيس ودريز (2006) 300 بطاقة ولاء في مغسل سيارات: بطاقة تحتاج 8 أختام، وأخرى تحتاج 10 لكنها تبدأ بختمين مجانيين. الشرط واحد، 8 غسلات مدفوعة، لكن في تلك العيّنة أكمل البطاقة 34% من أصحاب الثانية مقابل 19% من أصحاب الأولى، وعادوا أسرع. هذا أثر التقدّم الممنوح (Endowed progress).

التطبيق: ثلاث خطوات قبل أي خصم Three steps before any discount

- اتصل بعشرة عملاء لم يعودوا واسألهم سؤالًا واحدًا: لماذا لم تعد؟ اكتب الإجابات كما قيلت، وابحث عن السبب المتكرر.
- صمّم الأيام الثلاثين الأولى لكل عميل جديد: رسالة استعمال، ومكالمة، ونتيجة صغيرة يراها مبكرًا. هنا يُحسم أغلب البقاء.
- جرّب حملة العودة على نصف المترددين، واترك النصف الآخر بلا حملة للمقارنة، لتعرف من تغيّر الحملة سلوكه فعلًا قبل أن توسّعها.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تبدأ الاحتفاظ بخصم للجميع. الخصم يكافئ من كان سيعود أصلًا، ولا يعالج سبب رحيل الآخرين. استعادة العميل (Win-back) تبدأ بمعرفة لماذا رحل، والعرض يأتي بعد ذلك.

في عالمك: متجر عطور إلكتروني في الرياض

كان 70% من عملاء المتجر يشترون مرة واحدة. اتصلت المؤسِّسة بخمسة عشر منهم، فتكرّر سبب واحد: لا يعرفون متى ينفد العطر ولا أي تركيز يناسبهم. أضاف المتجر إلى كل طلب عيّنة صغيرة لعطر قريب من ذوق العميل، وبطاقة رقمية للعطر الخامس المجاني تبدأ بختم مكتمل (Loyalty card). أرقام توضيحية: ارتفع من اشتروا مرة ثانية خلال 90 يومًا من 18% إلى 31%.

الدراسة الأصلية والمراجع

الرضا ومدة العلاقة

Bolton, R. N. (1998). A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider: The role of satisfaction. Marketing Science, 17(1), 45–65

· من تستهدف بحملة الاحتفاظ

Ascarza, E. (2018). Retention futility: Targeting high-risk customers might be ineffective. Journal of Marketing Research, 55(1), 80–98

· بطاقة الأختام المبدوءة

Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). The endowed progress effect: How artificial advancement increases effort. Journal of Consumer Research, 32(4), 504–512; field numbers as reported in Nunes, J. C., & Drèze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. Harvard Business Review, 84(4), 124–131

الجزء الثاني · الفصل 4

التسليم والتجربة: أن يجد العميل ما وعدته به

Delivery and experience: keep the promise

مصطلحات الفصل

جهد العميل **Customer effort** · تجربة العميل **Customer experience** · فجوة التوقّع **Expectation disconfirmation** · وعد أصغر من التسليم **Under-promise** · قاعدة القمة والنهاية **Peak-end rule** · التهيئة في البداية **Onboarding**

الفكرة في سطر

الإعلان يسرّع وصول الناس إلى تجربة العميل (Customer experience) عندك، فإن خيّبت الوعد أسرع في خسارتهم. والوعد المكسور يضرّ أكثر ممّا ينفع الوعد الذي تجاوزته، فعِد بما تسلّمه، واجعله سهلًا، وصمّم نهايته.

صاغ أوليفر (1980) الفكرة التي تقوم عليها أبحاث الرضا: يقارن العميل ما وجده بما توقّعه، وهذه فجوة التوقّع (Expectation disconfirmation). ثم اختبرها أندرسون وسوليفان (1993) في مسح وطني لـ 22,300 عميل لمنتجات وخدمات كبرى في السويد، فوجدا أن الجودة التي تقصر عن التوقّع تؤثّر في الرضا وفي نية الشراء مجددًا أكثر من الجودة التي تتجاوزه. الخيبة أثقل من المفاجأة السارّة.

وماذا عن إبهار العميل؟ سأل ديكسون وفريمان وتومان (2010) أكثر من 75,000 عميل عن تعاملهم مع خدمة العملاء بالهاتف والقنوات الذاتية، فوجدوا أن تجاوز التوقّع يزيد الولاء زيادة طفيفة مقارنة بتلبيته، وأن ما يصنع الفرق هو جهد العميل (Customer effort): نوى 94% ممّن وجدوا الحل سهلًا أن يشتروا مجددًا، ونوى 81% ممّن تعبوا أن يتحدثوا عن الشركة بسوء. وهذه نوايا قالها العملاء، لا سلوك قيس.

نهاية ألطف: ذاكرة أخفّ، وعودة أكثر قليلًا

Redelmeier, Katz & Kahneman 2003 · randomized trial · 682 patients

متوسطات تقييم المرضى في تجربة عشوائية على فحص بالمنظار: نصفهم أُضيفت إلى نهاية فحصهم فترة قصيرة أقل إزعاجًا. في اللوحات الثلاث الأولى الرقم الأصغر أفضل.

ألم اللحظات الأخيرة (من 10)	الفحص كله في الذاكرة (الإزعاج على خط طوله 10 سم)	ترتيبه بين تجارب مزعجة (من 1 إلى 8، و8 الأسوأ)	العودة لفحص لاحق (متابعة نحو 5 سنوات)
الفحص العادي: 2.5	الفحص العادي: 4.9	الفحص العادي: 4.6	أعلى قليلًا
بنهاية ألطف: 1.7	بنهاية ألطف: 4.4	بنهاية ألطف: 4.1	نسبة الأرجحية 1.41
			متوسط المجموعتين 50.4%

الفحص طال، ومع ذلك تذكّره المرضى أخفّ وعادوا إليه أكثر قليلًا. صمّم نهاية خدمتك كما تصمّم بدايتها.

ثم النهاية. في تجربة عشوائية على 682 مريضًا في فحص بالمنظار، أضاف ريدلماير وكاتز وكانمان (2003) إلى نهاية الفحص عند نصفهم فترة قصيرة أقل إزعاجًا، فتذكّروا الفحص كله أخفّ، وعادوا لفحص لاحق بنسبة أعلى قليلًا رغم أنه طال. هذه قاعدة القمة والنهاية (Peak-end rule)، وقد بدأت تجربةً مخبرية صغيرة (Kahneman et al., 1993).

التطبيق: اكتب أول 24 ساعة وآخر 5 دقائق Script the first day and the last five minutes

- اكتب ما يحدث للعميل في أول 24 ساعة بعد الشراء خطوة بخطوة. إن لم تجد شيئًا مكتوبًا فهذه هي الفجوة، ومنها تبدأ التهيئة.
- احذف خطوة من كل طلب خدمة: نموذج يُملأ مرتين، أو تحويل بين موظفين، أو سؤال يتكرر. واسأل بعد كل حل سؤالًا واحدًا عن مقدار الجهد (Customer Effort Score): كم تعبت لتحصل عليه؟
- صمّم آخر لحظة في الخدمة عمدًا: تسليم مرتّب، أو ملخّص لما أُنجز، أو مكالمة بعد يومين. النهاية هي ما يبقى في الذاكرة.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تكبّر الوعد في الإعلان لتجلب عملاء أكثر. كل وعد أكبر من التسليم يرفع التوقّع، والخيبة أثقل من المفاجأة. وعد صادق تتجاوزه قليلًا (Under-promise) خير من وعد كبير تقصر عنه.

في عالمك: مركز صيانة سيارات في المدينة المنورة

كان المركز يعد بالتسليم في اليوم نفسه، ويسلّم غالبًا في اليوم التالي، والتقييمات تهبط. صار يكتب موعدًا محدّدًا عند الاستلام ويرسل رسالة عند كل مرحلة، وجعل النهاية لحظة مقصودة (Moment of truth): السيارة مغسولة، وورقة بما أُصلح وما يحتاج متابعة، ومكالمة بعد ثلاثة أيام. أرقام توضيحية: ارتفع من عادوا للصيانة التالية من 41% إلى 58% خلال سنة.

الدراسة الأصلية والمراجع

فجوة التوقّع

Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. Journal of Marketing Research, 17(4), 460–469

· الخيبة أثقل من المفاجأة

Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. Marketing Science, 12(2), 125–143

· الجهد لا الإبهار

Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop trying to delight your customers. Harvard Business Review, 88(7/8), 116–122

· النهاية في الذاكرة

Redelmeier, D. A., Katz, J., & Kahneman, D. (2003). Memories of colonoscopy: A randomized trial. Pain, 104(1), 187–194; Kahneman, D., Fredrickson, B. L., Schreiber, C. A., & Redelmeier, D. A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. Psychological Science, 4(6), 401–405

الجزء الثالث من 4 · فصلان

أريد أن أحوّل المهتم إلى مشترٍ

Turn interest into a sale

المهتم موجود، والبيع لا يتم: مرة لأن قرار الشراء يبدو مخاطرة، ومرة لأن أحدًا لم يتابعه حتى يحين وقته. فصلان لثقبي الوسط.

الجزء الثالث · الفصل 5

إتمام البيع: منافسك الأكبر هو «سأبقى كما أنا»

Closing: the real competitor is doing nothing

مصطلحات الفصل

- Risk reversal نقل المخاطرة إلى البائع
- Perceived risk المخاطرة المدركة
- Status quo bias الانحياز للوضع القائم
- Foot-in-the-door القدم في الباب
- Switching cost تكلفة التحوّل
- Return policy سياسة الاسترجاع

الفكرة في سطر

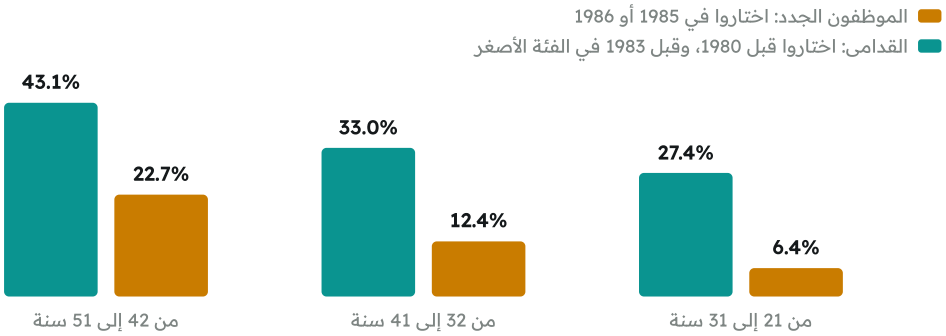
المهتم الذي لم يشترِ لم يختر منافسك غالبًا، بل اختار ألّا يغيّر شيئًا. الإتمام لا يحتاج ضغطًا أكبر بل مخاطرة أصغر: ضمانًا، أو تجربة، أو خطوة أولى صغيرة.

سمّى ساموبلسون وزيكهاوزر (1988) الانحياز للوضع القائم (Status quo bias): في سلسلة تجارب، ثم في قرارات حقيقية، يتمسّك الناس بما هم عليه أكثر ممّا تبرّره تفضيلاتهم. بين موظفي جامعة أمريكية لم يغيّر خطة تأمينه الصحي كل سنة إلا نحو 3%، وكانت الخطة الأقدم أكثر انتشارًا بين من اختاروا قبل سنوات منها بين الموظفين الجدد بضعفين إلى أربعة أضعاف. وفي صندوق تقاعد لأساتذة الجامعات لم يغيّر توزيع مدّخراته إلا 28% طوال مشاركتهم. وأعاد فريق آخر في 2021 أربعة من مواقف القرار الافتراضية في تجاربهم بتجربتين مسجّلتين مسبقًا، فثبت الانحياز في ثلاثة منها.

الخطة القديمة نفسها: يبقى عليها القدامى ويتركها الجدد

Samuelson & Zeckhauser 1988 · share choosing the incumbent health plan, 1986

نسبة من يختارون خطة التأمين الصحي الأقدم بين موظفي جامعة أمريكية في 1986، بحسب الفئة العمرية: الموظفون الجدد مقابل من اختاروا خطتهم قبل سنوات. الفئة الرابعة، من 52 إلى 61 سنة، على النمط نفسه.



الخطط الجديدة نمت بالموظفين الجدد لا بانتقال القدامى. منافسك عند الإتمام قرار سابق لا يريد العميل أن يراجعه.

فكيف تكسر الجمود؟ بتقليل المخاطرة المدركة (Perceived risk)، أي ما يخشى المشتري أن يخسره إن أخطأ. جمع جاناكيرامان وسيردال وفريلينغ (2016) في تحليل شامل الدراسات المنشورة عن سياسة الاسترجاع (Return policy)، فوجدوا أن تيسيرها يرفع الشراء عمومًا، ويرفع المرتجعات أيضًا لكن بقدر أصغر، وأن إطالة مهلة الاسترجاع قلّلت المرتجعات. هذا منطق نقل المخاطرة إلى البائع: تتحمّل أنت ثمن الخطأ، فيسهل على العميل أن يقرّر.

والطريق الثالث خطوة أولى صغيرة. وجد فريدمان وفريزر (1966) أن من يوافق على طلب صغير يصبح أقرب إلى قبول طلب أكبر بعده، وسمّيا ذلك القدم في الباب (Foot-in-the-door). لكن مراجعة بيرغر (1999) للأبحاث اللاحقة تبيّن أن الأثر يتوقف على الظروف، وقد يختفي أو ينقلب. اجعل الخطوة الأولى نتيجة حقيقية صغيرة، لا حيلة.

التطبيق: أزل مخاطرة واحدة من قرار الشراء Remove one risk from the decision

- اسأل آخر خمسة مهتمين لم يشتروا: ماذا خشيتم أن تخسروا؟ المال، أو الوقت، أو الإحراج أمام المدير؟ لكل خوف علاج مختلف.
- اختر علاجًا واحدًا واكتبه بلغة واضحة في صفحة العرض: ضمان استرداد (Money-back guarantee) بشروط بسيطة، أو تجربة مدفوعة صغيرة، أو أول نتيجة قبل العقد الكامل.
- احسب تكلفة التحوّل (Switching cost) على العميل، كنقل بياناته أو تدريب فريقه، وتحمّل جزءًا منها عنه.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تفهم «سأفكّر» على أن السعر مرتفع فتخفضه. الخصم لا يزيل الخوف من الخطأ، وقد يثير الشك في القيمة. ابحث أولًا عن المخاطرة التي توقف القرار.

في عالمك: مطوّر عقاري في القاهرة الجديدة

كان المهتمون يزورون الموقع ثم يؤجّلون الحجز شهورًا. وجد فريق المبيعات أن الخوف الأول تأخّر التسليم لا السعر، فأضاف إلى العقد تعويضًا شهريًا عن كل شهر تأخير (Delivery guarantee)، وأتاح حجزًا مبدئيًا بـ 50,000 جنيه يُستردّ كاملًا خلال 30 يومًا. أرقام توضيحية: ارتفع تحويل الزيارات إلى حجوزات من 6% إلى 11%، ولم يستردّ حجزه إلا واحد من كل عشرة.

الدراسة الأصلية والمراجع

الانحياز للوضع القائم

Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, 1(1), 7–59

· إعادة التجربة في 2021

Xiao, Q., Lam, C. S., Piara, M., & Feldman, G. (2021). Revisiting status quo bias: Replication of Samuelson and Zeckhauser (1988). Meta-Psychology, 5

· سياسة الاسترجاع والشراء

Janakiraman, N., Syrdal, H. A., & Freling, R. (2016). The effect of return policy leniency on consumer purchase and return decisions: A meta-analytic review. Journal of Retailing, 92(2), 226–235

· القدم في الباب وحدودها

Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. Journal of Personality and Social Psychology, 4(2), 195–202; Burger, J. M. (1999). The foot-in-the-door compliance procedure: A multiple-process analysis and review. Personality and Social Psychology Review, 3(4), 303–325

الجزء الثالث · الفصل 6

المتابعة والرعاية: أغلب من يهتم اليوم لا يشتري اليوم

Nurturing: most of today's interest buys later

مصطلحات الفصل

- رسائل التذكير Reminders
- تأهيل المهتم Lead qualification
- سرعة الرد على المهتم Speed to lead
- رعاية المهتمين Lead nurturing
- الملل من التكرار Wear-out
- أثر التعرّض المجرّد Mere exposure effect

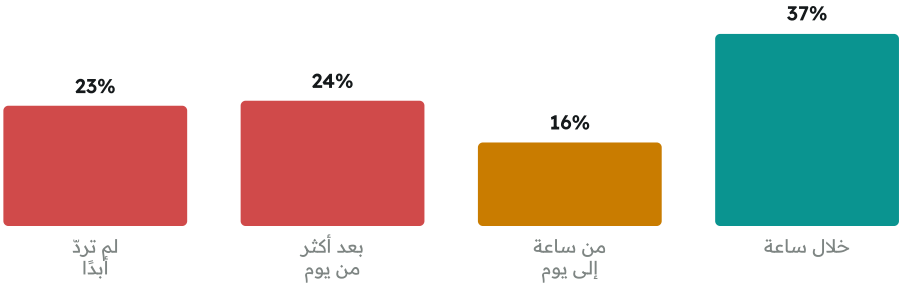
الفكرة في سطر

من لم يشترِ اليوم لم يرفض؛ لم يحن وقته بعد. المتابعة تبدأ بالسرعة في الساعة الأولى، ثم بحضور منتظم يذكّره بهدفه هو، دون أن يتحوّل الحضور إلى إزعاج.

أرسل أولدرويد وماكلهيران وإلكنغتون (2011) استفسارًا تجريبيًا عبر مواقع 2,241 شركة أمريكية: ردّت 37% خلال ساعة، و16% خلال يوم، و24% بعد أكثر من يوم، ولم تردّ 23% أبدًا. وفي دراسة أخرى لهم على 1.25 مليون استفسار تلقّتها 42 شركة، كانت الشركة التي تتصل خلال الساعة الأولى أرجح بنحو 7 أضعاف من التي تتصل بعد ساعة أخرى أن تصل إلى محادثة حقيقية مع صاحب القرار، وهو ما سمّوه تأهيل المهتم (Lead qualification)، وأرجح بأكثر من 60 ضعفًا من التي تنتظر يومًا أو أكثر. المقارنة رصد لا تجربة، لكن الفرق أكبر من أن يُهمل: سرعة الرد (Speed to lead) أول خطوة في رعاية المهتمين (Lead nurturing).

كم ينتظر المهتم قبل أن يُردّ عليه؟ Oldroyd, McElheran & Elkington 2011 · audit of 2,241 US companies

نسبة الشركات بحسب سرعة ردّها على استفسار تجريبي أُرسل عبر موقعها. متوسط زمن الرد عند من ردّوا خلال 30 يومًا: 42 ساعة.



في دراسة أخرى للباحثين على 1.25 مليون استفسار، كان من يتصل خلال الساعة الأولى أرجح بنحو 7 أضعاف أن يصل إلى صاحب القرار ممّن يتصل بعد ساعة أخرى.

ثم الحضور. أجرى كارلان وماكونيل ومولاياناثان وزينمان (2016) تجارب ميدانية مع ثلاثة بنوك في بوليفيا وبيرو والفلبين على عملاء فتحوا حسابات ادخار لهدف محدّد: رفعت رسائل التذكير (Reminders) بلوغ الهدف، وكانت الرسائل التي تذكر هدف العميل ومكافأته المالية معًا الأنجح، ولم يظهر أن التذكيرات الإضافية المتأخرة أضافت أثرًا. والتكرار يبني الألفة: سمّى زايونس (1968) أثر التعرّض المجرّد (Mere exposure effect)، ووجد تحليل مونتويا وزملائه (2017) لـ 268 منحنى من 81 بحثًا أن العلاقة على شكل قوس: يرتفع الإعجاب مع التكرار ثم يهبط بعد حدّ، ويسمّي المعلنون هذا الهبوط الملل من التكرار.

التطبيق: الساعة الأولى، ثم إيقاع ثابت The first hour, then a steady rhythm

- رُدّ على أي استفسار خلال ساعة في أوقات العمل، ولو برسالة تؤكّد الاستلام وتحدّد موعد الرد الكامل، وعيّن شخصًا مسؤولًا بالاسم لا «الفريق».
- ابنِ قناة واحدة تبقى بها حاضرًا، قائمة بريد أو قائمة مراسلة بإذن صاحبها، واكتب أول رسالة ترحيب (Welcome message) تصل فورًا.
- أرسل بإيقاع ثابت رسالة تذكّر كل مهتم بهدفه هو لا بعرضك أنت، وأوقف من لم يتفاعل مع خمس رسائل متتالية.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تتابع بالعرض نفسه كل أسبوع حتى يشتري. التكرار يرفع الألفة إلى حدّ ثم يقلبها مللًا. غيّر الزاوية في كل رسالة: سؤال، ثم قصة عميل، ثم معلومة تفيده حتى لو لم يشترِ.

● في عالمك: معهد تدريب مهني في الإسكندرية

كان المعهد يتلقّى 300 استفسار شهريًا عن دورات المحاسبة، ويردّ في اليوم التالي، ولا يتابع من لم يسجّل. خصّص موظفة تردّ خلال ساعة، وأضاف كل مهتم بإذنه إلى قائمة مراسلة تصله منها رسالة كل أسبوعين عن هدفه هو: شهادة، أو ترقية، أو عمل حرّ (Nurture sequence). أرقام توضيحية: ارتفع التسجيل من 9% إلى 15% من المستفسرين، وثلث من سجّلوا فعلوا ذلك بعد الشهر الأول.

الدراسة الأصلية والمراجع

الساعة الأولى

Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). The short life of online sales leads. Harvard Business Review, 89(3), 28

· التذكير يرفع بلوغ الهدف

Karlan, D., McConnell, M., Mullainathan, S., & Zinman, J. (2016). Getting to the top of mind: How reminders increase saving. Management Science, 62(12), 3393–3411

· التكرار يبني الألفة ثم يُملّ

Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. Journal of Personality and Social Psychology, 9(2, Pt. 2), 1–27; Montoya, R. M., Horton, R. S., Vevea, J. L., Citkowicz, M., & Lauber, E. A. (2017). A re-examination of the mere exposure effect: The influence of repeated exposure on recognition, familiarity, and liking. Psychological Bulletin, 143(5), 459–498

أريد أن يعرفني من لا يعرفني

Be known by those who do not know you

الثقوب الثلاثة العليا: أن تلتقط انتباه من وصل إليك، وأن يفهمك في ثوانٍ، وأن يصل إليك من لم يسمع بك. وفي آخرها متى تفتح الصنبور.

التقاط الاهتمام: حوّل الانتباه إلى وسيلة تواصل تملكها

Capture: turn attention into a contact you own

مصطلحات الفصل

- العيّنة المجانية Free sample
- المعاملة بالمثل Reciprocity
- الجمهور المملوك Owned audience
- التقاط بيانات المهتم Lead capture
- إذن التواصل Opt-in
- المغناطيس: هدية مقابل التواصل Lead magnet

الفكرة في سطر

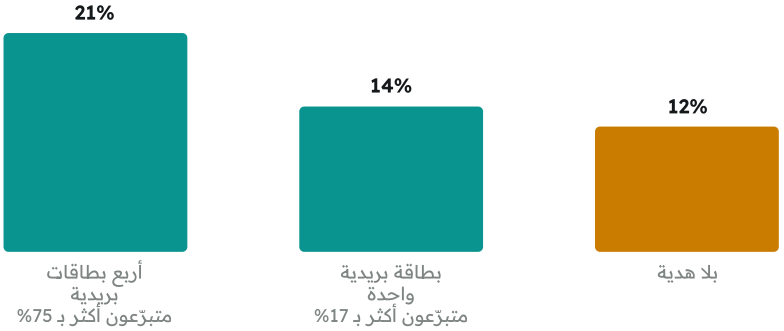
الزائر الذي يغادر بلا أثر مال دفعته مرة ولن تستفيد منه ثانية. أعطه شيئًا مفيدًا مقابل وسيلة تواصل يأذن بها، وسلّمه فورًا، فيصير جمهورًا تملكه (Owned audience) لا جمهورًا تستأجره.

الإعلان على منصة يؤجّرك انتباهًا لا تملكه، ويعيده إليها حين يتوقف الدفع. التقاط بيانات المهتم (Lead capture) يحوّل هذا الانتباه إلى جمهور مملوك: قائمة تراسلها غدًا دون أن تدفع ثمن الوصول إليها مرة ثانية. والطريقة الأقدم أن تعطي أولًا. أرسل فالك (2007) لمنظمة خيرية نحو 10,000 رسالة طلب تبرّع، موزّعة عشوائيًا: ثلثها بلا هدية، وثلثها مع بطاقة بريدية واحدة، وثلثها مع أربع بطاقات. مقارنة بالرسائل التي بلا هدية، زاد عدد المتبرّعين 17% مع الهدية الصغيرة و75% مع الكبيرة. هذه المعاملة بالمثل (Reciprocity) في الميدان لا في المختبر.

هدية في الرسالة: كم زاد من استجابوا؟

Falk 2007 · field experiment · about 10,000 solicitation letters

نسبة من تبرّعوا بحسب ما أُرفق برسالة الطلب، والتوزيع عشوائي. النسب المطلقة من نسخة العمل (2004)، والزيادة النسبية من الدراسة المنشورة.



الهدية لم تشترِ المتبرّعين؛ جعلتهم يشعرون بأن عليهم أن يردّوا. أعطِ قيمة حقيقية قبل أن تطلب شيئًا.

والهدية التي تجلب جمهورًا جديدًا تشبه العيّنة المجانية (Free sample). وجد باوا وشوميكر (2004) في تجربتين ميدانيتين أن العيّنة قد تجلب مشترين ما كانوا ليفكّروا في العلامة أصلًا، وأن أثرها في المبيعات قد يبقى ظاهرًا حتى 12 شهرًا بعد الحملة، لكنه يختلف كثيرًا من علامة إلى أخرى حتى في الفئة نفسها. والمغناطيس (Lead magnet) الجيد عيّنة من قيمتك: دليل، أو حاسبة، أو فحص سريع يحلّ مشكلة صغيرة. ولأن الاهتمام يبرد في ساعات كما رأينا في الفصل السابق، سلّم الهدية فورًا لا «قريبًا».

التطبيق: هدية واحدة، وطلب واحد، وتسليم فوري One gift, one ask, instant delivery

- اكتب أكثر سؤال يتكرر عليك قبل الشراء، واصنع له جوابًا يُحمَّل أو يُستعمل في خمس دقائق. هذه هديتك الأولى.
- اطلب وسيلة تواصل واحدة مع إذن تواصل صريح (Opt-in)، وقل ماذا سيصل ومتى. وكل حقل إضافي في النموذج يحتاج سببًا يستحقه.
- اجعل التسليم آليًا في الدقيقة نفسها، واجعل أول رسالة بعد الهدية تسأل سؤالًا واحدًا عن حاجته.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تعرض «اشترك في نشرتنا» على أنها هدية. لا أحد يريد نشرة. الهدية التي تلتقط الاهتمام تحلّ مشكلة محدّدة الآن، وتلمّح إلى ما تبيعه دون أن تكون إعلانًا عنه.

● في عالمك: عيادة أسنان في جدة

كانت العيادة تدفع لإعلانات تجلب زيارات إلى صفحة التقويم، ويغادر أغلب الزوار دون حجز. أضافت حاسبة مجانية تقدّر مدة التقويم وتكلفته التقريبية بعد ثلاثة أسئلة، وتُرسَل النتيجة فورًا إلى تطبيق المراسلة بإذن صاحبها مع دعوة لاستشارة مجانية. أرقام توضيحية: ترك بيانات التواصل 14% من الزوار بعد أن كانوا أقل من 2%، وحجز ربعهم استشارة خلال شهر.

الدراسة الأصلية والمراجع

الهدية ترفع الاستجابة Falk, A. (2007). Gift exchange in the field. Econometrica, 75(5), 1501–1511 · العيّنة تجلب من لم يفكّر فيك

Bawa, K., & Shoemaker, R. (2004). The effects of free sample promotions on incremental brand sales. Marketing Science, 23(3), 345–363

Oldroyd, J. B., McElheran, K., & Elkington, D. (2011). Harvard Business Review, 89(3), 28 · الاهتمام يبرد في ساعات

الجزء الرابع · الفصل 8

وضوح الرسالة: أن يفهمك غريب في خمس ثوانٍ

Message clarity: understood by a stranger in five seconds

مصطلحات الفصل

- Benefit salience بروز الفائدة
- Value proposition عرض القيمة
- Message clarity وضوح الرسالة
- Curse of knowledge لعنة المعرفة
- Jargon لغة أهل الاختصاص
- Five-second test اختبار الثواني الخمس

الفكرة في سطر

من يصل إليك ولا يفهم ماذا تقدّم ولمن يغادر، وتدفع ثمن الزيارة كاملًا. والمشكلة أنك آخر من يرى غموض رسالتك، لأنك تعرف ما تقصده.

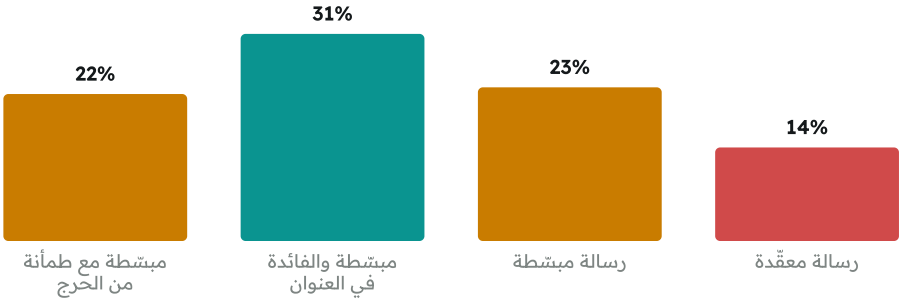
سمّى كاميرر ولوينشتاين وويبر (1989) لعنة المعرفة (Curse of knowledge): في تجارب اقتصادية لم يستطع من يملكون معلومة أن يتجاهلوها حين طُلب منهم توقّع حكم من لا يملكها، حتى حين كان ذلك في مصلحتهم، وخفّفت قوى السوق الانحياز نحو النصف دون أن تزيله. وصاحب المشروع يكتب رسالته وهو يعرف المنتج والعميل والسياق، فيبدو له واضحًا ما لا يفهمه الغريب، وتتسلّل لغة أهل الاختصاص إلى العنوان دون أن ينتبه.

ووضوح الرسالة (Message clarity) يغيّر السلوك لا الإعجاب وحده. أرسل بهارغافا ومانولي (2015) رسائل حكومية إلى 35,050 مقدّم إقرار ضريبي لم يطالبوا بدعم ضريبي يستحقونه رغم إشعار سابق، بقيمة 26 مليون دولار لم يُطالَب بها. العرض واحد في كل الرسائل والصياغة مختلفة: استجاب للرسالة المعقّدة 14%، وللمبسّطة 23%، وللمبسّطة التي تذكر حجم الفائدة في عنوانها 31%، أما الرسالة التي حاولت طمأنة الناس من الحرج فلم تضف شيئًا (22%). في تلك العيّنة صنعت البساطة ثم بروز الفائدة (Benefit salience) الفرق، لا الطمأنة.

العرض نفسه، أربع صياغات

Bhargava & Manoli 2015 · field experiment · 35,050 tax filers · take-up by mailing

نسبة من طالبوا بدعم ضريبي يستحقونه بعد رسالة ثانية، بحسب صياغتها، في تجربة ميدانية على من لم يطالبوا رغم إشعار أول.



التبسيط رفع الاستجابة 9 نقاط، وذكر الفائدة في العنوان 8 نقاط أخرى. أما الطمأنة من الحرج فلم تضف شيئًا.

التطبيق: جملة واحدة يفهمها غريب One sentence a stranger understands

- اكتب عرض القيمة (Value proposition) في جملة واحدة: أساعد [من] على [نتيجة] عبر [طريقتك]. لا صفات مثل «متميّز» و«متكامل»، بل نتيجة يمكن رؤيتها.
- اعرض صفحتك الأولى على شخص من خارج مجالك خمس ثوانٍ ثم أخفِها، واسأله: ماذا نبيع، ولمن؟ هذا اختبار الثواني الخمس (Five-second test)، وإن أخطأ فالخطأ في الصفحة.
- ضع الفائدة ورقمها في العنوان، وانقل التفاصيل والشهادات إلى ما بعده.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تختبر رسالتك على فريقك أو عملائك القدامى. هؤلاء يعرفونك فيفهمون ما لا يفهمه الغريب، وهذه لعنة المعرفة نفسها. اختبرها على من يشبه عميلك الجديد ولم يسمع بك من قبل.

في عالمك: مكتب تصميم داخلي في الرياض

كان عنوان صفحة المكتب «حلول تصميم متكاملة برؤية عصرية». عرضه المؤسس على عشرة أشخاص خمس ثوانٍ، فلم يعرف أنه يصمّم الشقق إلا اثنان. غيّر العنوان إلى وعد محدّد (Specific promise): «نصمّم شقتك الجديدة ونسلّمها مفروشة خلال 60 يومًا بسعر ثابت تعرفه من أول زيارة». أرقام توضيحية: ارتفعت طلبات الزيارة من الصفحة من 1.2% إلى 2.9% من الزوار بالإعلان نفسه.

الدراسة الأصلية والمراجع

لعنة المعرفة

Camerer, C., Loewenstein, G., & Weber, M. (1989). The curse of knowledge in economic settings: An experimental analysis. Journal of Political Economy, 97(5), 1232–1254

· التبسيط وبروز الفائدة

Bhargava, S., & Manoli, D. (2015). Psychological frictions and the incomplete take-up of social benefits: Evidence from an IRS field experiment. American Economic Review, 105(11), 3489–3529

الوصول: متى يستحق الصنبور أن يُفتح؟

Reach: when opening the tap finally pays

مصطلحات الفصل

- مرونة الإعلان Advertising elasticity
- الانتشار في السوق Market penetration
- الخطر المزدوج Double jeopardy
- الوصول Reach
- مدة استرداد التكلفة Payback period
- نقطة الاستقرار Steady state

الفكرة في سطر

الوصول هو الثقب الوحيد الذي يُصلَح بالمال، ولذلك يبدأ به الجميع، وهو غالبًا آخر ما يستحق الإصلاح. حين يُسدّ ما تحته يصير كل ريال تصبّه ماءً يبقى، وعندها افتح الصنبور.

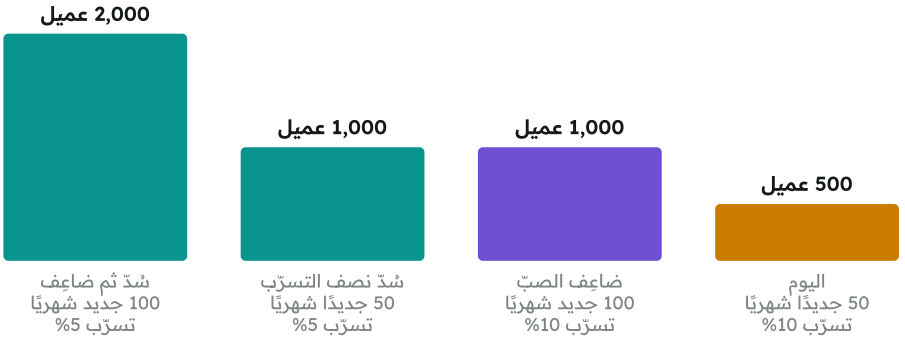
ولا يعني هذا أن الاحتفاظ وحده يكفي. جمع إيرنبرغ وغودهارت وبارويز (1990) الأدلة على قاعدة تتكرر في فئات كثيرة اسمها الخطر المزدوج (Double jeopardy): العلامة الصغيرة لها مشترون أقل بكثير من الكبيرة، ومشتروها يشترونها أقل تكرارًا أيضًا. فالفرق الأكبر بين العلامات غالبًا في عدد المشترين لا في ولائهم، والنمو يحتاج وصولًا (Reach) إلى من لم يجرّبك بعد، أي زيادة الانتشار في السوق. سدّ الدلو يمنع الهدر، لكنه لا يملؤه وحده.

ولا تنتظر من الصنبور معجزة. وجد التحليل الشامل لسيثورامان وتيليس وبريش (2011)، من 751 تقديرًا قصير المدى و402 طويل المدى في 56 دراسة، أن متوسط مرونة الإعلان (Advertising elasticity) 0.12 في المدى القصير و0.24 في الطويل: زيادة الإعلان 10% ترتبط بزيادة المبيعات نحو 1.2% في المدى القصير. ولهذا تأتي الحسبة في الرسم: يستقر عدد العملاء عند نقطة الاستقرار (Steady state) حين يتساوى من يدخل كل شهر مع من يخرج، فكل تحسين في الاحتفاظ يرفع ما يبقى من كل ريال يجلبه الإعلان.

الصنبور والثقوب: أين يستقر عدد عملائك؟

Illustrative model · customers settle at monthly inflow ÷ monthly churn

نموذج توضيحي لا بيانات: يستقر عدد العملاء حين يتساوى من يدخل كل شهر مع من يخرج، أي عند عدد الجدد شهريًا مقسومًا على نسبة التسرّب الشهرية.



مضاعفة الإعلان وسدّ نصف التسرّب يصلان إلى الرقم نفسه، والثاني أرخص غالبًا. وحين يُسدّ نصف التسرّب يبقى كل عميل تجلبه ضعف المدة، فيصير كل ريال تصبّه في الوصول ضعف قيمته.

التطبيق: الآن افتح الصنبور، بثلاثة شروط Now open the tap, on three conditions

- الثقوب الستة تحت الوصول مسدودة، أو أخفضها المفتوح فوق منتصف الدلو، وتعرف ذلك برقم لكل ثقب لا بالإحساس.
- قيمة العميل على مدى بقائه تزيد على تكلفة اكتسابه بهامش مريح، وكثيرون يطلبون ثلاثة أضعاف (LTV:CAC)، وهي قاعدة عملية لا نتيجة دراسة. ومدة استرداد التكلفة أقصر ممّا تحتمله سيولتك.
- لديك قناة واحدة أتقنتها قبل أن تضيف الثانية، وكتيب «الجذب، مطبَّقًا» على الموقع (sherifalkady.com/booklets/traction) يشرح كيف تختارها وتختبرها.

ملاحظة

الفخ الشائع: أن تفتح الصنبور لتغطّي التسرّب. حين ينزل الطلب يبدو الإعلان أسرع حل، لكن الماء الجديد يخرج من الثقب نفسه، فتدفع أكثر لتبقى في مكانك. اسأل أولًا: كم من كل 100 ريال يصل إلى القاع ويبقى؟

في عالمك: مطعم مشويات في الدمام

قضى المطعم ستة أشهر يسدّ ثقوبه: طلبات توصيل تصل ساخنة، وبطاقة ولاء رقمية، وقائمة مراسلة بإذن العملاء. حين صار 45% من عملاء الشهر يعودون خلال 60 يومًا، ضاعف ميزانية إعلانات الأحياء القريبة (Geo-targeted ads) من 8,000 إلى 16,000 ريال شهريًا. أرقام توضيحية: ارتفع عدد العملاء النشطين 70% خلال أربعة أشهر، وبقيت تكلفة العميل الجديد ثابتة تقريبًا.

الدراسة الأصلية والمراجع

الخطر المزدوج

Ehrenberg, A. S. C., Goodhardt, G. J., & Barwise, T. P. (1990). Double jeopardy revisited. Journal of Marketing, 54(3), 82–91

· متوسط مرونة الإعلان

Sethuraman, R., Tellis, G. J., & Briesch, R. A. (2011). How well does advertising work? Generalizations from meta-analysis of brand advertising elasticities. Journal of Marketing Research, 48(3), 457–471

· افتح الصنبور بعد السدّ Thomas, B. (2013). Watertight Marketing. Anoma Press

الملاحق

كيف تتكامل الأفكار، من أي قرار تبدأ، والقاموس

Appendix

الملحق 1

الدلو في جملة واحدة

The bucket, in one sentence

الماء لا يرتفع فوق أخفض ثقب مفتوح. قِس دلوك برقم لكل ثقب، وابدأ من القاع: عميل يعود دون أن تلاحقه، ووعد يُسلَّم كما قيل، وقرار شراء بلا مخاطرة كبيرة، ومتابعة تبدأ في الساعة الأولى، وهدية تلتقط الاهتمام، ورسالة يفهمها غريب في خمس ثوانٍ. ثم افتح الصنبور حين يبقى ما تصبّه، فكل ريال في الوصول (Reach) يصير ماءً يبقى. الكتاب يعطيك المنهج كاملًا، وهذا الكتيب يعطيك الترتيب: أخفض ثقب أولًا، ثم الدراسة التي تقول كيف تسدّه.

الملحق 2

من أي قرار تبدأ؟

Decision index

لا تقرأ الفصول بالترتيب حين تكون أمام قرار. ابحث عن جملتك في العمود الأول، وافتح الفصول المقابلة لها فقط.

القرار	الفصول
أنفق على الإعلان والمبيعات لا تكبر	لماذا السدّ أولًا · قِس دلوك · الوصول والصنبور
لا أعرف من أين أبدأ الإصلاح	قِس دلوك · لماذا السدّ أولًا
عملائي يشترون مرة ولا يعودون	الاحتفاظ · التسليم والتجربة
تصلني شكاوى أو طلبات استرجاع بعد الشراء	التسليم والتجربة · الاحتفاظ
كثيرون يسألون ثم يقولون «سأفكّر»	إتمام البيع · المتابعة والرعاية
المهتمون لا يردّون بعد أول تواصل	المتابعة والرعاية · التقاط الاهتمام
الزوار يدخلون موقعي ويخرجون بلا أثر	التقاط الاهتمام · وضوح الرسالة
الناس لا يفهمون ماذا أبيع	وضوح الرسالة · التقاط الاهتمام
عملائي يبقون وأريد أن أكبر	الوصول والصنبور · لماذا السدّ أولًا
هل أزيد ميزانية الإعلان الآن؟	الوصول والصنبور · قِس دلوك

الملحق 3

قاموس المصطلحات

Glossary · 54 terms

كل المصطلحات التي ظهرت في شرائط «مصطلحات الفصل»، مرتّبة أبجديًا بالإنجليزية كما ستقابلها في أي اجتماع، مع ترجمتها ورقم الفصل.

Acquisition cost · تكلفة الاكتساب الفصل 1

Advertising elasticity · مرونة الإعلان الفصل 9

Benefit salience · بروز الفائدة الفصل 8

Churn prediction · التنبؤ بالتسرّب الفصل 3

Churn rate · معدّل التسرّب الفصل 2

Cohort analysis · تحليل الأفواج الفصل 2

Control group · مجموعة المقارنة الفصل 3

Cumulative satisfaction · الرضا المتراكم الفصل 3

Curse of knowledge · لعنة المعرفة الفصل 8

Customer effort · جهد العميل الفصل 4

Customer experience · تجربة العميل الفصل 4

Customer journey · رحلة العميل الفصل 2

Customer lifetime value · القيمة الدائمة للعميل الفصل 1

Defection rate · معدّل تسرّب العملاء الفصل 1

Double jeopardy · الخطر المزدوج الفصل 9

Endowed progress · التقدّم الممنوح الفصل 3

Exit interview · مقابلة الخروج الفصل 2

Expectation disconfirmation · فجوة التوقّع الفصل 4

Five-second test · اختبار الثواني الخمس الفصل 8

Foot-in-the-door · القدم في الباب الفصل 5

Free sample · العيّنة المجانية الفصل 7

Jargon · لغة أهل الاختصاص الفصل 8

Lead capture · التقاط بيانات المهتم الفصل 7

Lead magnet · المغناطيس: هدية مقابل التواصل الفصل 7

Lead nurturing · رعاية المهتمين الفصل 6

Lead qualification · تأهيل المهتم الفصل 6

Leaky bucket · الدلو المثقوب الفصل 1

Lowest open hole · أخفض ثقب مفتوح الفصل 2

Market penetration · الانتشار في السوق الفصل 9

Mere exposure effect · أثر التعرّض المجرّد الفصل 6

Message clarity · وضوح الرسالة الفصل 8

Onboarding · التهيئة في البداية الفصل 4

Opt-in · إذن التواصل الفصل 7

Owned audience · الجمهور المملوك الفصل 7

Payback period · مدة استرداد التكلفة الفصل 9

Peak-end rule · قاعدة القمة والنهاية الفصل 4

Perceived risk · المخاطرة المدركة الفصل 5

Profitable loyalty · الولاء المربح الفصل 1

Reach · الوصول الفصل 9

Reciprocity · المعاملة بالمثل الفصل 7

Reminders · رسائل التذكير الفصل 6

Retention · الاحتفاظ بالعميل الفصل 1

Return policy · سياسة الاسترجاع الفصل 5

Risk reversal · نقل المخاطرة إلى البائع الفصل 5

Sorting effect · أثر الفرز الفصل 2

Speed to lead · سرعة الرد على المهتم الفصل 6

Status quo bias · الانحياز للوضع القائم الفصل 5

Steady state · نقطة الاستقرار الفصل 9

Switching cost · تكلفة التحوّل الفصل 5

Under-promise · وعد أصغر من التسليم الفصل 4

Uplift targeting · الاستهداف بالأثر الفصل 3

Value proposition · عرض القيمة الفصل 8

Wear-out · الملل من التكرار الفصل 6

Win-back · استعادة العميل الفصل 3

الملحق 4

الكتاب نفسه

Watertight Marketing: Delivering Long-Term Sales Results · Bryony Thomas · 2013

الكتاب مكتوب لأصحاب الشركات ومديري التسويق، وما يزيد فيه على هذا الكتيب هو ما لا يُلخَّص: خريطتها الكاملة للتسرّبات على رحلة العميل من أول معرفة حتى الولاء، وطريقتها في تشخيصها داخل شركتك، ومنهجها في التخطيط لتسويقك كله على هذا الأساس. هذا الكتيب يعتمد طبعة 2013، وللكتاب طبعة ثانية محدّثة صدرت في 2020. إن كنت تريد أن تبني خطة تسويقك كلها على فكرة السدّ قبل الصبّ فاقرأه كاملًا، واحتفظ بهذا الكتيب لتعرف ما تقوله الدراسات عن كل ثقب، وبأي ثقب تبدأ.

اشترِ الكتاب Watertight Marketing: Delivering Long-Term Sales Results ←

كتيب من سلسلة «كتيبات مفيدة» على sherifalkady.com، إعداد شريف القاضي بمساعدة Claude، أكتوبر 2026. كل فكرة من دراستها الأصلية المذكورة تحتها؛ الرسوم مرسومة لهذا الكتيب.