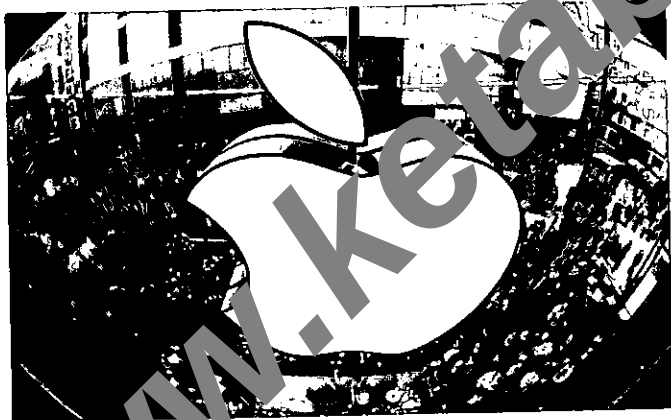


به نام خدا

تجربه آبل

راز نوآوری مشتریان ارزشمندترین برند جهان



اثری برجسته از مؤلف کتاب‌های پر فروش
«راز نوآوری استیو جابز» و «راز ارائه استیو جابز»

کارماین گالو

مترجم: مهندس محمد سلیمی آوانسر

ویراستار: دکتر علیرضا سلیمی آوانسر

سرشناسه : گالو، کارماین، ۱۹۶۵ - Carmine, Gallo
 عنوان و نام پدیدآور : تجربه اپل: راز وفاداری مشتریان ارزشمندترین برند جهان/ کارماین گالو؛
 مترجم محمد سلیمی آوانسر؛ ویراستار علیرضا سلیمی آوانسر.
 مشخصات نشر : تهران: محمد سلیمی آوانسر، ۱۳۹۲.
 مشخصات ظاهری : ۳۷۲ ص.: مصور (بخشی رنگی)، جدول، نمودار.
 شابک : 978-964-04-9572-8
 وضعیت فهرست : فیبا
 سبب :
 دداشت :
 عنوان اصلی : The Apple experience: secrets of delivering
 insanely great customer service, c2012
 موضوع : خدمات مشتری
 موضوع : مصرف کنندگان - رضایت
 موضوع : اندیشه و تفکر خلاق
 شناسه اثر :
 شناسه افزوده :
 رده بندی کنگره : ۱۳۹۲ ۳۵۲۱
 رده بندی دیویی : ۳/۶۵۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۱۵/۱۴۲۲

تجربه اپل: راز وفاداری مشتریان ارزشمندترین برند جهان

نویسنده: کارماین گالو

مترجم: مهرداد محمد سلیمی آوانسر

ویراستار: دکتر علیرضا سلیمی آوانسر

صفحه آرا: رقیه احمدی / طراح: مهرداد محمد سلیمی آوانسر

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۲ / شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

چاپ و صحافی: شادرنگ

شابک: 978-964-04-9572-8 / قیمت: ۴۰۰۰۰

کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و مخصوص ناشر می باشد

مرکز پخش: مرکز علمی کهکشان ذهن زیبا- بزرگراه نیایش- شهرک فرهنگیان

تلفن: ۰۹۱۹۴۷۱۵۳۷۱



مرکز علمی کهکشان ذهن زیبا از همکاری شرکت زامیاد در انتشار این کتاب و در راستای توسعه مدیریت کسب و کار و فرهنگ مشتریمداری قدردانی می نماید.



زمانی که درباره «تجربه اپل» تحقیق می‌کردم، نزدیکانم می‌پرسیدند «این کتاب را برای چه کسانی می‌نویسی؟» به زودی پاسخ این سوال برایشان آشکار گردید. این کتاب برای کسانی است که کسب‌وکاری دارند و با مردم در ارتباطند. مطمئناً این پاسخ، خیلی شگفت‌ها، کارآفرینان، مدیران، کارکنان، فروشندگان از هر صنفی و همه آنهاست که محصول یا خدماتی ارائه می‌دهند دربر می‌گیرد.

«تجربه اپل» برای همه کسانی است که برای ارتقای «تجربه مشتری» همت گمارده‌اند؛ زیرا در اصل این کتاب درباره اپل نیست، بلکه درباره روح اپل است یعنی افراد آن.

کارماین گالو

در این کتاب پاسخ این سوالات را می‌فوانید :

به عواملی موجب می‌شود مشتریان اپل برای خرید محصولی جدید، در مقبل انتخاب سایر سراسر جهان صف بکشند؟

«تجربه مشتری» چیست و ارتقای این تجربه چه نقشی در موفقیت اپل و دیگر پیشروان بازار کسب و کار دارد؟

برخورداری از چشم‌انداز الهام بخش چقدر اهمیت دارد؟

مشتریان داخلی چه کسانی هستند و چه نقشی دارند؟

نقش حیاتی سیستم بازخورد مشتریان در شاخص NPS، در وفاداری مشتریان اپل چیست؟

پنج گام خدمات اپل کدامند؟

چگونه برای محصول، خدمات یا برندهان «نقطه پیا» ایجاد کنید؟

خلق لحظات هیجان‌انگیز برای مشتری، چه نقشی در ارتقای تجربه مشتری و آماده شدن او برای انجام خرید دارد؟

چگونه در محصول و محیط کسب و کار، سادگی، جذابیت الهام‌بخشی ایجاد کنید؟

فهرست مطالب

۵	یادداشت مسخره
۱۱	مقدمه مؤلف: غنا بخشی به زندگی
۲۵	بخش اول
	الهام بخشی به ششای داخلی تان (کارکنان)
۲۹	فصل اول: بزرگ‌تر بیان‌دیشی
۴۵	فصل دوم: به خاطر لبخندشان استخرا کنید
۶۵	فصل سوم: کارکنان جسور پرورش دهید
۸۳	فصل چهارم: اعتمادسازی کنید
۹۹	فصل پنجم: یک چرخه بازخوردی ایجاد کنید
	(سیستم امتیاز خالص ترویج‌کننده‌ها (NPS))
۱۲۱	فصل ششم: افراد ماهر در عملکرد چند وظیفه‌ای پرورش دهید
۱۴۱	فصل هفتم: کارکنانتان را توانمند سازید

۱۶۳

بخش دوم

خدمات دهی به مشتری بیرونی تان

۱۶۷

فصل هشتم: از پنج گام خدمات اپل پیروی کنید

۱۹۷

فصل نهم: درک مشتری را از زمان انتظار را تغییر دهید

۲۱۷

فصل دهم: مزیت‌ها را بفروشید

۲۳۳

فصل یازدهم: نوع نهفته مشتری تان را متبلور کنید

۲۵۱

فصل دوازدهم: اظطاعات بر شار از شادی و هیجان خلق کنید

۲۷۳

فصل سیزدهم: مشتریان را به خرید ترغیب کنید

۲۸۹

فصل چهاردهم: تجربه‌ای متمایز را با اثبات ارائه دهید

۳۰۹

بخش سوم

تنظیم محیط

۳۱۵

فصل پانزدهم: آشفتگی و بی‌نظمی را از بین بدار

۳۳۳

فصل شانزدهم: به جزئیات طراحی توجه کنید

۳۵۳

فصل هفدهم: تجربه‌های چندحسی طراحی کنید

نتیجه‌گیری

۳۶۵

روح اپل

یادداشت مترجم

اپل ارزشمندترین برند جهان

بر اساس نتایج مطالعات مؤسسه میلوارد^۱ که همه ساله در قالب گزارش برندزی^۲ منتشر می‌شود، در سال ۲۰۱۳، برند اپل به ارزش ۱۸۵ میلیارد دلار و در سومین سال پیاپی دومین لیست ارزشمندترین برندهای جهان قرار گرفت و برندهای گوگل و مایکروسافت رده‌های دوم و سوم را به خود اختصاص دادند. به این نکته توجه کنید که شرکت اپل در سال ۱۹۷۶ و شرکت گوگل در سال ۱۹۹۸ تأسیس شده‌اند. پس سوال اینجاست که چگونه این شرکت‌ها توانسته‌اند گوی سبقت را از رقبای خود برابیند؟

۱ -Milward brown

این مؤسسه معتبر جهانی، مدت هفتاد سال است که برندها را ارزش‌یابی می‌کند.

۲ -Brandz

آی‌مک، آی‌پد، آی‌پاد و آی‌فون، لوازم الکترونیکی بسیار محبوب ساخته شرکت اپل هستند که زمان زیادی از توزیع آنها نمی‌گذرد. موفقیت و محبوبیت اپل رویای خیلی از رقیبانش است. استیو جابز^۱ به عنوان چهره این شناخته می‌شود که رئیس و یکی از بنیان‌گذاران اپل بود. این شرکت پس از بازگشت استیو جابز به آن در اواخر دهه نود جان تازه‌ای گرفت. استیو جابز هدف اپل را در ایجاد روابطی نزدیک و تجربه‌ای عالی بین مشتریان و این شرکت تعریف می‌کند. این شرکت از حمایت بی‌نظیر مشتریان برخوردار است به طوری که در عصر انتقال اطلاعات و دیجیتالی شدن همه چیز، آنها خودشان را به محصولات اپل محدود کرده‌اند. با این همه تفاسیر موفقیت اپل در چیست؟ کتاب‌های زیادی در این زمینه به چاپ رسیده‌اند شاید بتوان راز موفقیت اپل را در شش دلیل خلاصه کرد:

۱- مهندسان سازنده محصولات اپل، تلاش می‌کنند محصولات را بسازند که دوست دارند خودشان داشته باشند.

۲- استیو جابز بر آسان بودن استفاده از محصولات اپل اصرار داشت. با اینکه طرح محصولات اپل آن را از سایر محصولات متمایز می‌کند، اما زمانی که استفاده از آنها آسان نباشد، از نظر اپل هیچ ارزشی برای مشتری ندارند.

۱- Steve Jobs (1955-2011)

۳- سادگی در تنوع محصولات اپل به سرعت تصمیم‌گیری مشتری کمک می‌کند؛ به طوری که اپل بر خلاف بقیه شرکت‌ها تنها یک طرح از هر محصولش معرفی می‌کند.

۴- استیو جابز معتقد بود حتی اگر استفاده از یک فناوری آسان باشد تنوع کارهای که مردم برای انجام آنها، از فناوری بهره می‌گیرند باعث سردرگمی آنها می‌شود و مشتریان در هر مرحله‌ای به راهنمایی‌های بیشتری نیاز پیدا خواهند کرد. به همین دلیل اپل فروشگاه‌هایش را در سطح جهانی را با سبک‌های ساده و زیاده‌زدایی از طریق آنها تجربه‌ای عالی را برای مشتریان فراهم آورد.

۵- اپل به عنوان یک تولیدکننده الکترونیک هیچ وقت سعی در معرفی یا اختراع محصول جدیدی نداشته، بلکه دستگاه‌های موجود در بازار را به شکلی بهتر و پیشرفته‌تر ارائه کرده است.

۶- ترس اصلی رقبای اپل جلو بودن مداوم این شرکت در صنعت و محصولات می‌باشد. اپل در حال حاضر روی محصولاتی کار می‌کند که حداقل دو سال دیگر به بازار عرضه خواهند شد.

به نظر می‌رسد این شرکت همچنان رشد خواهد کرد و بخش بزرگی از سهم بازار را با محصولات خود در دست خواهد گرفت.

«نیک کوپر^۱» مدیر مؤسسه میلوارد براون می‌گوید: «بخش اول ارزیابی برندها، ارزش‌گذاری مالی است که روشی آشنا برای حسابداران، مشاورین مدیریت و سرمایه‌گذاران بانکی است و این روش، ارزش کل شرکت را نشان می‌دهد؛ اما بخش مهم ارزیابی، تمرکز روی قسمتی از حجم سب‌وکار است که توسط برند پیش می‌رود که ما از این طریق ارزش دلاری هر برند را محاسبه می‌کنیم».

او در پاسخ به سؤال «آیا می‌توانیم مدعی شویم برای بیشتر شرکت‌ها، برند یک عامل مهم و تأثیرگذار است؟» می‌گوید: «اگر به S&P500 توجه کنیم، در بزرگترین شاخص‌های سهام دنیاست، می‌بینیم بیش از سی درصد ارزش کل هر یک از برندها از برمی‌آید و کشف کرده‌ایم که این ارزش به شکل روزافزونی به ازای رای‌های مشهودی همچون زمین، ساختمان و ماشین‌آلات، بلکه از دارایی نامشهودی همچون افراد، ایده‌ها و نرم‌افزارها برمی‌آید و شاهد آن هستیم که شرکت‌هایی مثل گوگل، شبکه‌های اجتماعی و نظایر آن، در پی‌های ملموس زیادی ندارند و همه چیز به دارایی «مالکیت معنوی» و برند ختم می‌شود و برند، بزرگ‌ترین عنصر نامشهود است.»

ارائه تجربه‌ای درخور برای مشتریان و کسب رضایت از آنان، از عوامل ثبات و ارتقای برند است. «تجربه مشتری^۲»، حاصل مجموعه برداشتهای است که مشتری از شرکت یا برند شما دارد. به بیانی دیگر عاملی است که موجب افزایش یا کاهش ارزش برند می‌شود احساسی است که مشتری در مدت تجربه کردن آن دارد. امروزه شرکت‌های پیشرو جهان برآنند که با بهبود این تجربه به مزیت رقابتی دست یابند.

۱ - Nick Cooper

۲ - Customer experience

درآمد مراکز فروش شرکت اپل به ازای هر فوت‌مربع، بیشتر از هر فروشنده دیگری در جهان است. در بطن موفقیت اپل و وفاداری شدید مشتریان، نه تنها محصولات بسیار عالی آن، بلکه افراد بزرگی قرار دارند که از بصیرت، توانمندی و انگیزه لازم برای ارائه تجربه‌ای بی‌نظیر برای مشتریان برخوردار شده‌اند.

در این کتاب، کارمندان گالو^۱ نویسنده پرآوازه بین‌المللی پرده از اصول و رازهای خلق چنین تجربه شگرفی برمی‌دارد و شرح می‌دهد که چگونه شما هم می‌توانید با کارگیری همان اصول به نتایج برجسته‌ای دست یابید. او با صاحب‌ترانه‌ها بر روی اپل مطالعه کرده بودند مصاحبه نمود و صدها ساعت صرف رمزگشایی چشم‌انداز و فلسفه اپل و رصد بخش فروش آن نمود. او با بهره‌گیری از این منابع، الگوی مشتری‌محور اپل را به سه بخش مجزای زیر تفکیک کرد. عملیاتی زیر را ارائه کرده است:

- ۱- به مشتری داخلی‌تان (کارکنان) الهام ببخشید
- ۲- به مشتری بیرونی‌تان مطابق با پنج‌گام خدمات اپل خدمات دهید
- ۳- صحنه را تنظیم کنید

هر کسب‌وکاری که با مردم - کارکنان و مشتریان - سروکار دارد، می‌تواند به کمک سه اصل «عنابخشی به زندگی»، «بنای وفاداری» و «آزادسازی تجربه مشتری» و استفاده از فنون مطرح شده در این کتاب برای رسیدن به الگویی همچون اپل، بهره‌مند شود.

آثار پیشین این نویسنده^۱، جزو کتاب‌های پر فروش بخش کسب‌وکار انتشارات مگ‌گرو هیل بوده و کتاب تجربه اپل^۲ در سال ۲۰۱۲ توسط همین انتشارات منتشر گردیده است.

توجه به ظرفیت‌های موجود کشور عزیزمان در عرصه کسب‌وکار و اهمیت به‌همندی از الگوی شرکت‌های موفق جهان، مطالعه این کتاب را برای سالان در عرصه و تمامی افرادی که رویای بزرگی دارند توصیه می‌کنم. دریافت نظر ارزشمند شما در پربار کردن چاپ‌های بعدی این اثر و آثار دیگر، ما را یاری خواهد کرد.^۳

در پایان بر خود فرص می‌انم از مدیریت ارشد شرکت زامیاد و کمیته فرهنگی آن و کلیه عزیزان به هر یک به نوعی در نهایی شدن این مجموعه ایفای نقش نمودند سپاس‌گزار می‌کنم.

محمد سلیمی آوانسر

۱ - The Innovation Secrets of Steve Jobs
The Presentation Secrets of Steve Jobs

۲ - The Apple Experience

۳ - Mohammad_eng_2001@yahoo.com

غنا بخشی به زندگی^۱

زمانی در بهترین وضعیتمان قرار می‌گیریم که
تاریب شمر بخش به مردم ارائه دهیم.

شعار اپل

گری آلن^۲ سه هزار و دویست اپل سفر کرد، از ده ایالت گذشت و صد
گالن^۳ سوخت مصرف کرد تا همبرگرهای جدید را تأسیس یک فروشگاه اپل در
ماه می ۲۰۱۱ را جشن بگیرد. چرا او چنین کاری کرد؟
زمانی که آی‌پد^۴ به بازار عرضه شد، هزاران نفر از مردم، تمام طول شب را
در اطراف فروشگاه‌های اپل در نقاط مختلف ایالت چادر زدند تا در زمره
اولین مشتریانی باشند که آن را می‌خرند. حتی استیو وازنیاک^۵ مؤسس
اپل نیز پیش از آغاز فروش محصول جدید اپل، بیش از ده ساعت جلو
فروشگاه اپل در سن‌خوزه کالیفرنیا در صف ایستاد. آیا این به سادگی
نمی‌توانست از استیو جابز، دوست و شریک دوران جوانی‌اش، به سادگی
یک آی‌پد به خانه‌اش فرستاده شود؟

۱ - Enriching lives

۲ - Gary Allen

۳ - هر گالن معادل ۳/۷۸ لیتر است

۴ - iPad

۵ - Steve Wazniak

مارک مالکوف^۱ کمترین مشهور، بزغاله‌ای را داخل فروشگاه اپل برد «بله بزغاله‌ای واقعی» و ویدئویی از آن را به وبسایت اشتراک‌گذاری ویدئو در اینترنت فرستاد که نزدیک به یک میلیون بازدید از آن انجام شد. او همچنین تصمیم گرفت تا صبر و تحمل کارکنان اپل را با سفارش پیتزا و دریافت آن در محل فروشگاه، پوشیدن لباس نقش دارث ویدر^۲ (یکی از نقش‌های سید وی) و اجیر کردن یک نوازنده ترومپت برای سرگرم کردن خود همسرش، بسنجد. چرا مدیران فروشگاه اپل او را بیرون نیانداختند؟

پاسخ به این سؤال، به ما در خلق تجربه‌ای در نوع خود بی‌نظیر برای مشتریان، کمک می‌دهد. در حالی که این امر به نوبه خود موجب پیشرفت برندگان شده و کمک خواهد کرد به رقبای حیره شوید؛ اما برای درک بهتر این پاسخ باید به مبدأ بالاتری رجوع کنیم.

فلسفه اپل را به من بگو

یکی از قوی‌ترین تجربه‌های معنوی زندگی ما زمانی رخ داد که یک دانشجوی روزنامه‌نگاری در دانشگاه نورث‌وسترن^۳ بودم. در یک روز یکشنبه گروهی از ما تصمیم گرفتیم در مراسم کلیسای باپتیست^۴ در مرکز شهر شیکاگو شرکت کنیم. به خاطر داشته باشید که در آن زمان یک جوان کاتولیک کالیفرنایی، این اولین تجربه همه جانبه من از خارج از مراسم کاتولیک‌ها بود. می‌توانید تصورش را بکنید که چگونه چنین

۱ -Mark Malkoff

۲ -Darth Vader

۳ -Northwestern

۴ -Baptist

پرستارانی که در امتداد دیوارها ایستاده بودند متحیر شده بودم. به محض اینکه خامی بر اثر شدت عبادت خالصانه از حال می‌رفت و دیگران او را باد می‌زدند تا به خود بیاورند، فهمیدم که چرا پرستاران در آنجا مستقر شده بودند! وقتی گروه بیست نفره سرود مذهبی را دیدم که شروع به اجرای سرود «من با مسیح می‌روم» نمودند و کشیش را دیدم که مراسم را هدایت می‌کرد. من به آسمان، پیرامون کلیسا می‌دویدم، تازه فهمیدم که این مراسم شبیه هیچ یک از مراسم‌هایی که در کلیسای خودمان دیده بودم نیست. کسانی که به آن کلیسا می‌آمدند حقیقتاً الهام‌گرفته بودند و از نظر روحی برای رنج خسته شده بودند.

بسیاری از مشتریان ایل نیز برای رنج خسته با روح ایل هستند. در سال ۲۰۱۱ محققین در انگلستان کشف کردند که ایل در واقع، همان مناطقی از مغز را برمی‌انگیزد که در حین تجارب معنوی شدید برانگیخته می‌شوند. دانشمندان مغز و اعصاب برای کشف این موضوع از ام‌آر‌آی^۱ استفاده کردند: در واقع برای هواداران ایل، دیدن تصاویر از محصولات، همان بخش‌هایی از مغز را برمی‌انگیزد که دیدن تصاویر مذهبی برای افراد مذهبی. اگر عکس‌ها و فیلم‌های مشتریانی را دیده باشید که در زمان افتتاح فروشگاه‌های ایل، همانند زمان کسب تجارب معنوی برانگیخته شده‌اند حالا بهتر می‌توانید دلیلش را بفهمید.

گری آلن مقیم اوکلند کالیفرنیا یکی از این متأثرین وفادار است. او در ماه می ۲۰۱۱، دهمین سالگرد تأسیس شعب ایل را با سفری چند هزار مایلی برای دیدن اولین فروشگاه ایل در تیسونز گرور ویرجینیا، برای خود

خاطره انگیز کرد. او حتی با پرواز به آنجا نرفت، بلکه خودرویی کرایه کرد و به مدت پنج روز رانندگی کرد. او روز شنبه چهارده می، سفر خود را آغاز و با عبور از ایالت‌های دِنور، کانزاس، میسوری و پنسیلوانیا به ویرجینیا رسید. حالا به این نکته توجه کنید آلن حتی نمی‌دانست که پل جشن سالگرد را چگونه برگزار خواهد کرد، او فقط می‌دانست که خودش چگونه جشن خواهد گرفت و معنای جشن برای او، دیدار از جایی بود که همبستگی استان فروشگاه‌های اپل از آنجا شروع شده بود.^۱

آلن ساعت نه و چهار دقیقه صبح روز ششم سفرش و پس از سپری شدن آخرین شب در ولاس اش، رانندگی و تنها چهار ساعت خواب، به مقصد رسید. هیچ مراسمی برای او در نظر گرفته نشده بود، هیچ گزارشگری حضور نداشت و هیچ بَی‌بی برای او نبود. اما از آنجایی که او در وبلاگ‌ها در مورد سفرش صحبت کرده بود کاملاً متوجه اپل از رسیدنش مطلع بودند و بازدید کاملی از داخل فروشگاه برای تدارک دیده بودند و با یک کیک مخصوص جشن از او پذیرایی کردند.

آلن مملو از روح اپل بود. بازدید از فروشگاه اپل آنجای معنوی برای او است. معنویات به زندگی افراد معنا می‌بخشد. این استدلال است که برای میلیون‌ها مشتری و هزاران کارمندش، احساس معنادار و تجاربی عمیقاً احساسی به ارمغان آورده است تا زندگی آنها را بهتر کنند.

مِگونه یک فرایی ساده به اضطرابی شدید می‌انجامد

یک روز صبح زود، از خواب بیدار شدم و با آب جمع شده در زیر یخچال مواجه شدم. یخچال خراب شده بود و یخ جایخی کاملاً آب شده بود به

بستنی و محصولات دیگر اشاره نمی‌کنم! در تلاش خود در نقش همسری خوب، تصمیم گرفتم قبل از بیدار شدن همسر و فرزندانش، مشکل را برطرف کنم. با آرامش تمام با شماره تلفن خدمات مشتری «سیرز»^۱ که در درون یخچال تعبیه شده بود تماس گرفتم، به امید اینکه همه چیز به سرعت و به خوبی و خوشی به انجام خواهد رسید.

تا آن گسیرز مرا از لیستی از انتخاب‌ها گذراند، اما هنوز نسبتاً آرام بودم. با اینکه تلفن گویا مرا از این امر مطلع کرد: «اولین روزی که امکان تعمیر وجود دارد پنجشنبه خواهد بود»؛ یعنی یک هفته تمام از لحظه‌ای که تماس گرفتم. که هم داشتم مضطرب می‌شدم تا اینکه بالاخره توانستم انسان زنده‌ای را برای گفتگو پیدا کنم و از اضطرابم بکاهم که با آهنگ انتظار مکالمه موافقت کردم و مرا پشت خط گذاشت و آرامشم را به هم ریخت. در همین حین همسر وارد شد، گفتم: «پشت خط انتظار خدمات مشتری سیرز هستم، یخچال خراب شده...» همسرم نگاهی به من انداخت و با نیش‌خندی گفت «عهد بسته‌ام به من که مراوده‌ای با سیرز نداشته باشم».

او به من یادآوری کرد که سال گذشته، در فروشی محلی سیرز، مشکلاتی در تجربه درون‌فروشنگاهی مشتری^۲ داشته‌ام که هیچ نتیجه‌ای در بر نداشته و منتهی به یأس و ناکامی شده است. مجدداً تماس گرفتم و پیش خودم فکر کردم که شاید آن موضوع ازجمله بوده و اصولاً خدمات تلفنی مشتریان بایستی تجربه کاملاً متفاوتی باشد. با توجه به اینکه در اواسط تحقیقاتم درباره این کتاب بودم تصمیم گرفتم

^۱ -Sears customer service

^۲ -in-store customer experience

پتانسیلی منفی را به پتانسیلی مثبت تبدیل کنم و تحقیقاتی را در این رابطه جمع‌آوری کنم. در حالی که برای زمان قابل توجهی پشت خط منتظر مکالمه بودم تصمیم گرفتم در محیط اینترنت جستجویی با عنوان «خدمات مشتری سیرز» انجام دهم و کاش این کار را نمی‌کردم. در اینجا مثال‌هایی از نظرات مشتریان تنها در طی یک شبانه‌روز اشاره می‌شود:

«سیرز... من است... پیشخوان‌های زیادی برای خدمات مشتری سیرز موجودند، اما کسی در آنها نیست.»

«سی سال است که سیرز هیچ خریدی نداشته‌ام. خدماتشان همیشه افتضاح است.»

«خدمات در محل... حتماً سیرز باید خجالت بکشند و تعطیل کنند.»

«خدمات مشتری سیرز بسیار غیبت‌آمیز است و هیچ راه حلی برای ارائه ندارد.»

«شرکت سیرز به واسطه خدمات نامناسب به مشتری در حال از دست دادن بازار است.»

«سیرز! من که دیگر کارم با شما تمام شد. خدماتتان بی‌فایده است. من دیگر هرگز از شما خریدی نخواهم داشت.»

در همین حال پاسخگوی خدمات مشتری، روی خط به سمت برگشت، تمایلی به ادامه مکالمه نداشتیم، اما چاره دیگری هم نبود. سیرز خنک یخچال گرم می‌شد، یخ‌ها آب می‌شدند و هر لحظه ممکن بود فرستادن بیدار شوند. بنابراین تصمیم گرفتم ادامه دهم.

فرد پاسخگو با تندی و گستاخی گفت: «تنها در صورتی می‌توانیم تعمیرکاری به منزلتان بفرستیم که قرارداد خدماتی دیگری به ارزش دویست و پنجاه دلار با ما منعقد کنی!»، همچنین گفت که این هزینه مشکل بر قیمت کلیه قطعات و اجرت آنها خواهد بود. می‌دانستم که با هر کی می‌خواهند مرا وادار به خرید چیزی کنند که نیازی به آن ندارم اما اگر انعام این کار اعزام تعمیرکاری را به خانام برای «امروز» به جای یک بسته به تضمین می‌کرد شاید می‌پذیرفتم.

پس از این به امری کارت بانکی‌ام را جهت پرداخت به ایشان دادم تازه مطلعم کرد که این قرارداد تنها تا سقف پانصد دلار از هزینه قطعات و اجرت‌ها را پوشش خواهد داد. حس کردم مجبور به انجام کاری می‌شوم که تمایلی ندارم آرامش که تبدیل به اضطراب شده بود داشت به آزرده‌گی خاطر تبدیل می‌شد. با خجسته‌گی تلفنی برای سرپوش گذاشتن روی مسئله، مکرراً و با لحنی پرسا می‌گفت: «خوب؟».. «خوب؟» تا مکالمه‌اش را با من به پایان برساند. کوششی نگذاشتم در حالی که احساس عصبانیت، ناکامی و اجبار می‌کردم. تنها جزئیات دقیقه پیش از آن، برای آغاز روز بزرگ دیگری، با انرژی و نشاط بیدار می‌شدم.

در خیال خودم تصمیم گرفتم که بینم مشتریان پل در آن روز چه حسی دارند؟ در اینجا به چند مورد از نظرات مشتریان اپل درج شده در اینترنت طی مدت همان روز اشاره می‌شود:

«با اینکه عموماً آدم شکاکی هستم، اما حقیقتاً نمی‌توانستم بیشتر از این از خدمات فروشگاه محلی اپل راضی و خوشحال باشم.»

«اپل همیشه مرا به خاطر خدمات مشتری تأثیرگذارش، حیرت‌زده می‌کند.»

«یافتن عیبی در کارکنان فروشگاه اپل واقعاً سخت است به این دلیل که خدمات مشتری، عالی است و آنها بسیار نواندیش هستند.»

«منون از اپل به خاطر جایگزینی آیفون معیوب من با نو، بدون هیچ‌گونه اعتراض خدمات مشتری عالی!»

«اپل بهترین خدمات مشتری را در تاریخ خدمات مشتری دارد.»

«اپل مرا خوشترین فرد دنیا کرد. خدمات مشتری فوق‌العاده!»

تنها سه ماه پس از تجربه من با سیرز، این شرکت با اعلام تعطیل کردن ۱۲۰ فروشگاه و اخراج هزاران نفر از شرکت به خاطر افت شدید فروش، شوک جدیدی را تجربه کرد. سیرز اقتصاد را مقصر می‌دانست اما متخصصان آگاه در امر فروش، به دنبال کندی و نقصان در خدمات مشتری، به عنوان اولین مقصر در پس مشکلات سیرز اشاره می‌کردند.

تفاوت در چه بود؟ چگونه اپل موفق شده بود در حالی که بسیاری دیگر شکست می‌خوردند؟ اپل چه کاری را درست انجام می‌دهد؟ و از همه مهم‌تر اینکه هر کسب و کاری چه اصولی را می‌تواند از اپل درباره ایجاد تجارب خارق‌العاده برای مشتری فرا بگیرد؟

همهٔ اینها با پرسیدن سوالات صحیح آغاز می‌شود. در زمان حال که رهبران سیرز از خودشان می‌پرسیدند «بهترین جاهای کاشتن بزمیه ما کجاها هستند؟» مدیران ارشد اپل از جمله استیو جابز این را می‌پرسیدند که «چه کسی بهترین «خدمات مشتری» دنیا را عرضه می‌کند؟»