



## بخشی از کتاب راندن برای شاد کردن



مشتریان پیوسته خواستار تجاربی چشمگیر هستند و انتظار کسب و کارهایی را دارند که چنین مواردی را ارائه می‌دهند. هنگامی که شرکت‌ها تجارب استثنایی ارائه می‌دهند، مشتریان به هواداران وفادار برندهایشان تبدیل می‌شوند.

گاتلیب دایملر و کارل بنز، بنیان‌گذاران شرکتی بودند که ما امروزه آن را با نام دایملر ای‌جی می‌شناسیم. دایملر یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان خودروهای ممتاز به شمار می‌رود و در تولید خودروهای تجاری، پیشرویی جهانی محسوب می‌شود. بخش‌های مختلف این شرکت دربرگیرنده خودروهای مرسدس بنز، تراک‌های دایملر، ون‌های مرسدس بنز، اتوبوس‌های دایملر و خدمات مالی دایملر است. گاتلیب دایملر از سال ۱۸۸۶ که شرکت شروع به کار کرد، وعده داد خودروهای شرکت یا «بهترین یا هیچ چیز» خواهد بود.



محصولات دایملر بیش از یک قرن با وعده اصلی کیفیت گاتلیب مطابق بوده-اند. این مورد به طور اساسی در سایه تعهد استوار به تعالی مهندسی در کنار شور و اشتیاق به ایمنی و نوآوری محقق شده است. درحقیقت، کارل بنز خودرو و نخستین وسیله نقلیه تجاری را اختراع کرد. خودروهای دایملر از آن زمان به بعد در پیشرفت‌های نامنتظره فراتر از موتور احتراقی داخلی سهمیم هستند. برخی حوزه‌ها که دایملر در آن‌ها یا نوآوری فناورانه ارائه کرد یا ارتقائشان داد، شامل ساخت نخستین خودروی سواری با موتور دیزلی، ایجاد تزریق مستقیم سوخت، ارائه نخستین نسل سامانه‌های ترمز ضد قفل، توسعه کیسه‌های هوا (ایر‌بگ)، ایجاد برنامه پایداری الکترونیکی و به‌تازگی رانندگی خودکار می‌شود. درحقیقت، سال ۲۰۱۵ مرکز مدیریت خودرو و پرایس‌واتر هاوس‌کوپرز پس از بررسی جامع، برند مرسدس بنز شرکت دایملر را به‌عنوان نوآورترین برند ممتاز دهه پیش برگزیدند. ستایش محصولات مرسدس بنز با کسب سه جایزه متوالی ارزش بهترین ناوگان وینسنتریک در امریکا و قدردانی از بهترین ارزش همراه ALG در سال ۲۰۱۵ توسط مرسدس بنز اسپرینتر به خط تجاری این برند نیز بسط پیدا می‌کند.

اما سال ۲۰۱۱ علی‌رغم مهندسی نوآورانه شرکت، سازمان در ایالات متحده با چالش روبه‌رو شد. مطالعات مؤسسات پژوهشی خارج از شرکت در مورد مشتری، بر آنچه رهبران شرکت پیش از این تشخیص داده بودند، مهر تأیید



زد؛ یعنی تجربه مشتریان مرسدس بنز از نمایندگی‌های خودرو بسیار دورتر از «بهترین» بودن است.

درحالی‌که مشکلات در مورد تجربه مشتری بارزتر می‌شد، رهبری در مرسدس بنز امریکا (MBUSA) نیز در حال تغییر بود. یکم ژانویه ۲۰۱۲ استیون کائن از سمت معاون بازاریابی مرسدس بنز امریکا به سمت ریاست و مدیرعاملی نائل شد. استیو از ابتدا اولویت را به تجربه فروش و خدمات‌رسانی مرسدس بنز اختصاص داد. همان گونه که وی توضیح می‌دهد: «در طی شصت روز اول با افراد تمام بخش‌ها صحبت کردم تا توانمندی‌ها، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات را شناسایی کنم. آنچه از آن گفتگوها دریافتم، این بود که فرصتی عالی داشتیم تا تجربه مشتریان در زمان خرید محصول یا دریافت خدمات را بهبود دهیم. ما در جایگاه گروه رهبری، باور داشتیم که سرمایه‌گذاری در این حوزه به بازدهی بسیار بیشتر منجر می‌شود».

به منظور ایجاد چنین سطحی از بازده سرمایه، رهبران مرسدس بنز امریکا باید بر دو مانع به نسبت بزرگ فائق می‌آمدند: (۱) فرهنگ موجود و مسلط محصول محور و (۲) توانمندی محدود برای اعمال کنترل بر تجاربی که بیش از ۳۷۰ شریک فروش مستقل ارائه می‌دادند.

گفته شده است که بزرگ‌ترین توانمندی‌های یک شرکت، اغلب بزرگ‌ترین نقاط ضعفش نیز به شمار می‌روند. از نقطه نظر دایملر تعالی مهندسی، ایمنی و



نوآوری، مبنایی بودند که به یک ذهنیت محصول محور منجر شده بود. بسیاری از فروشندگان مرسدس بنز در ایالات متحده (بسیاری از آن‌ها سال‌ها سابقه در این تجارت داشتند) بیش از ایجاد وفاداری در مشتری به شدت وابسته به کیفیت محصول بودند و به تجربه کلی مشتریان در نمایندگی‌هایشان توجه نکرده بودند. از آنجاکه تمرکز مرسدس بنز به طور عمده بر محصول بود، رقبا جدیدی که وارد بازار می‌شدند، با خلق تجربه نمایندگی‌های بهتر، ارزش بیشتری به محصولاتشان می‌افزودند.

راندن برای شاد کردن نوشته شد تا نشان دهد چگونه رهبران مرسدس بنز تلاش کردند شرکت را به ارائه‌دهنده تجربه‌ای تبدیل کنند که اگر بهتر از برندهای اسطوره‌ای خدمات‌رسانی نبود، اما هم‌تراز آنان بود. این کتاب بدین منظور دو هدف اصلی را دنبال می‌کند. نخست اینکه از چشم‌انداز راهبردی، برنامه‌ریزی ماهرانه و موانع در طول سفر چندساله مرسدس بنز به شما دید درونی انحصاری بدهد. افزون بر این، این کتاب نقشه راهی را ارائه می‌کند که شما می‌توانید از آن به منظور هدایت گروه و تجارت خود به سوی فرهنگ و سواس در مورد مشتری و ارائه‌دهنده تجربه‌های نوآورانه مشتری بهره ببرید.

پیش از آنکه بررسی کنیم که رهبران مرسدس بنز ایالات متحده چگونه تمرکز اصلی هدف رویایی تجربه مشتری استیو کانن را مدیریت کردند و پیش از آنکه برای ارتقای تجربه مشتری ابزاری ارائه دهم، بیایید نخست به بنیان برتری‌ای



نگاه بیندازیم که برای پی‌ریزی سفر تجربه مشتری مرسدس بنز امریکا به خدمت گرفته شد.

## خرید کتاب راندن برای شاد کردن

