

الفصل السابع

كيف نضمن نجاح لجان الزبائن

لعل لجان الزبائن بيئة خصبة للبدء بتأسيس نظام إصغاء للزبائن، وذلك للأسباب الأربعة الآتية:

أولاً: إن لجان الزبائن إثبات ملموس على التزامك بالإصغاء.

إن اتخاذ قرار بإنشاء لجان الزبائن داخل مؤسستك وخارجها يشير إلى أنك تأخذ الإصغاء إلى الزبائن على محمل الجد. ولكنني لا أقصد أنه مهم من وجهة نظر العلاقات العامة فقط، على أهميتها. يصعب جداً التراجع عن قرار تأسيس لجان الزبائن بعد اتخاذه، لأنه يؤدي حتماً إلى تدهور سمعتك، ولهذا فإنه أداة ممتازة لزيادة تصميمك.

ثانياً: تقدم لجان الزبائن على الفور كثيراً من المواد التي يمكن إعادة تدويرها في مؤسستك، وتوفر بالآتي طريقة سريعة جداً للحصول على نتائج في حملتك الهادفة إلى حسن الاهتمام بالزبائن.

سأقدم لك حالياً بعض النصائح حول إدارة لجان الزبائن بفاعلية، ولكنني أعترف أنني أفعل هذا وأنا أرتعد نوعاً ما. لقد أسست لجان الزبائن لدينا عام 1975 دون توجيه من أحد فارتكبت بعض الأخطاء وتعلمت دروساً أعتقد أنها كانت جيدة، بل هي جيدة حتى اليوم، لكن معهد تسويق الأطفمة في الولايات المتحدة أصدر بعد أعوام من انطلاقي عملنا مجموعة توجيهات متعلقة بلجان الزبائن، وهي تتناقض مع خبرتنا

العملية في عدة نقاط أساسية! وهذا ما يجعلني أقول: إن المنهجية الأفضل هي ما تجربته وتعيشه بنفسك، بدلاً من الاعتماد على أي نصيحة، وها أنا أقدم هذه النصائح الصغيرة طالباً منك أن تتذكر هذه النقطة دوماً:

1- حاول التنويع وتواصل مع جميع الزبائن عند اختيار اللجنة،

ولا تشغل بالك بشمولية التمثيل

من الضروري طبعاً أن تضم لجان الزبائن، قدر الإمكان، فئات متنوعة من قاعدة زبائنك. وبالرغم من ضرورة تنوع المجموعة فليس من الواجب في شيء أن تعكس بدقة تركيب سوقك كما هي الحال عند أخذ عينة لأبحاث السوق.

احرص على التواصل مع جميع الزبائن، بدلاً من إضافة حصص تمثيلية لكل نوع من أنواع الزبائن. فما تسعى إليه هو تنوع الآراء، وليس تمثيلاً إحصائياً لقوة كل وجهة نظر. (ليست لجان الزبائن بالأداة المناسبة للخروج بهذا النوع من البيانات).

2- لا تدفع لأعضاء لجان الزبائن

لقد وجدت أن أكثر المشاركين في لجان الزبائن فائدة هم الناس المهتمون بالأمر إلى حد يجعلهم يخصصون بعض الوقت للمشاركة. فمن الأرجح أن الناس الذين يجب «رشوتهم» حتى يشاركوا لن يقولوا لك إلا ما تحب سماعه، أما من يقدمون لك خدمة المشاركة فهم ليسوا مدينين لك بأي شيء، ومن المرجح أن تكون آراؤهم نزيهة. صحيح أننا عادة ما نرسل إلى أعضاء اللجان لدينا تذكارات صغيرة في عيد الميلاد، لكن هذه

الهدايا ليست جزءاً من الصفقة. وعندما يستلم هؤلاء الناس الهدايا يدركون جيداً أننا نقدر صراحتهم ونزاهتهم.

3- دع زبائنك يضعون جدول الأعمال

ثمة إغراء كبير يدفعك إلى هيكلة عمل لجان الزبائن بحيث تلائم توقعاتك. أنت من يعرف الأمور المهمة التي ترغب في معرفتها. وهذا ما يجعلك تضع جدول الأعمال الذي يحقق توقعاتك.

لكن هذا خطأ تماماً!

إن أولويات الزبائن هي أهم ما يمكن أن تتعرف عليه من خلال هذه اللجان. وسوف يخبرك المشاركون بها إن أفسحت لهم المجال. أما وضع جدول أعمال شديد الجمود فمن شأنه أن يمنعه من ذلك. وقد يمنعه أيضاً من التعليق على قضايا مهمة في نظرهم، لأنك لا تفرد لها مكاناً محدداً في جدول أعمالك. وأنا لا أفعل الكثير أثناء إدارة لجان زبائننا سوى التأكد من تغطية جميع أوجه عملية التسوق خلال سير الاجتماع. قد أ طرح أسئلة محددة من وقت لآخر، لكن المبدأ العام هو أن يضع زبائننا جدول الأعمال وليس نحن.

4- اجعل عدد المشاركين من عاملي الشركة أصغر ما يمكن

أنت بحاجة إلى وجود أحد من شركتك ليدير الاجتماع وآخر لتسجيل الملاحظات. أما في شركتنا فأنا أقوم دوماً بإدارة الاجتماعات، بينما يتولى تسجيل الملاحظات شخص مختص بالعلاقات مع الزبائن. هذا هو الأمر برمته: اثنان من طرف الشركة بينما يمكن أن يصل عدد الزبائن إلى 12 أو 14. ومن المهم أن يفوق عدد الزبائن عدد ممثلي الشركة في اجتماعات من هذا النوع. فكلما كان تمثيل الشركة صغيراً شعر الزبائن

أنهم يتسيدون الحلبة فأفصحوا عما يجول في رؤوسهم من أفكار وقدموا إسهامات بناءة.

5- انتبه إلى مشكلة التملق

عانينا عند انطلاق لجان زبائننا من صعوبة جعل المشاركين يكفون عن إطرائنا. ثمة أسباب كثيرة تدفع الناس إلى الإحجام عن الانتقاد. وأولها هو عدم رغبتهم في التسبب بمشكلات للعاملين. فعندما بدأنا مثلاً، كنت أدير الاجتماعات بوجود المديرين المحليين من جانبي، ولم يكن الزبائن يتفوهون بكلمة نقد واحدة، لأنهم لا يرغبون في إحراج «مدير» أمام رئيسه!

وصرت لهذا السبب أدير الاجتماعات مع الزبائن بغياب المديرين. وكان عليّ بعد ذلك أن أعمل مجتهداً حتى أقتع الزبائن بأن رغبتني الوحيدة هي تحسين تجربة التسوق بالنسبة لهم، وليس التسبب بمشكلات لأي عامل في المتجر. ومن الطرق التي كنت أستخدمها إقناعهم بأنني أنا السبب في أي تقصير يرونه، وبأن التقصير ليس ناجماً عن أخطاء يقترفها أي شخص آخر في الشركة.

وكنت أتعمد أحياناً الوصول إلى الاجتماع متأخراً مدة خمس دقائق. وهذا ما كان يسمح لمارغريت جونز (التي كانت تسجل لي الملاحظات في الاجتماعات، وهي متسوقة أيضاً) بأن تبدأ طرح الشكاوى في غيابي. وهذا ما كان يساعد في إقناع الزبائن بأننا نرحب بسماع الانتقادات، فيصبحوا جاهزين للانقضاء عليّ عندما أصل!

6- لا ترد على الانتقاد

عندما تتجح في جعل المشاركين يطرحون انتقاداتهم عليك أن تقاوم إغراء الرد هدر الوقت، وأن لا نهدر الوقت عليها. هذه ردة فعل طبيعية

فطرية يجب أن تدرّب نفسك على مقاومتها. فإذا أخفقت في ذلك فإن توازن لجنة الزبائن يختل سريعاً. وقبل أن تدرك ما حدث سيعد الزبائن الاجتماع وسيلة للاهتمام بالشركة لا بهم هم. وإن حدث هذا فسوف تنضب التعليقات والاقتراحات والانتقادات البناءة المفيدة.

وأعتقد أن تذكر مدى صغر المجموعة يفيد في مقاومة إغراء الرد المباشر على الانتقاد. فإذا كان لدينا 12 عضواً في لجنة زبائن متجر يرتاده بانتظام نحو 20000 زبون، يكون كل عضو ممثلاً لنحو 1500 شخص. يمكنني الوصول إلى عضو اللجنة هذا حتى أجيبه، ولكن كيف يمكنني الوصول إلى الزبائن الـ 1500 الباقين؟ لا يمكنني أبداً استبعاد إمكانية أن يكون لدى البقية الانتقاد نفسه الذي يذكره هذا الشخص.

يساعدني هذا الموقف فوراً على تذكر الأسلوب الصحيح للرد على الانتقاد في اجتماعات لجان الزبائن: مواصلة الاستقصاء للحصول على مزيد من المعلومات من الزبون الذي طرح المشكلة ومن بقية الحاضرين. وغالباً ما يسيطر الاستقصاء اللثام عن اقتراحات جديدة للتعامل مع المشكلة. وهو، في أسوأ الأحوال، يزودني بمعلومات أفضل عن ردود فعل الزبائن حتى أكون أفضل استعداداً للتعامل معها.

7- وزع تقريراً عن كل اجتماع للجنة الزبائن على نطاق واسع

ضمن مؤسستك

إن أكثر من يستفيد من الاجتماعات مع لجان الزبائن هو من يديرها. فلا شيء يفوق الاحتكاك المباشر مع الزبائن فائدة. لكن ثمة فائدة كبيرة يمكن اكتسابها من توزيع تقرير اجتماع اللجنة ونشره ومناقشته. وعليك

أن تعمل على نشر التقرير على أوسع نطاق ممكن. وقد وجدت أن القيام بذلك يمثل تذكيراً واضحاً منتظماً لجميع العاملين في المؤسسة بأننا مهتمون حقاً بآراء الزبائن.

يوزع تقرير الاجتماع في شركتنا أولاً على فريق كبار المديرين الذي يناقشه أثناء اجتماعات الإدارة الأسبوعية. كما يجري إرساله إلى جميع مديري الفروع وإلى المديرين التنفيذيين من أصحاب الاختصاصات المختلفة في المؤسسة كلها، ثم يوزعه كل مدير على جميع الأقسام في المتجر المعني. ويوزع التقرير بانتظام أيضاً على جهات من خارج الشركة (كوكالة الدعاية ومستشاري العلاقات العامة، وغيرهم) قد يمكنها أن تستفيد من هذه الآراء التي يقدمها زبائننا على نحو منتظم.

تحتاج كتابة التقرير إلى انتباه كبير. وأنا أقول دوماً في مستهل كل اجتماع: «لا تخشوا تسمية أي موظف لدينا. إن كان ذلك الذكر مديحاً فإننا نورد اسم الشخص في التقرير، وإن كان شكايَةً فإننا نغفل الاسم». لذلك يكون التقرير على الشكل الآتي: «ثمة رجل يعامل الزبائن بقوة على طاولة بيع السمك»، أو «إن جين التي تعمل في الأطفمة الجاهزة متعاونة كثيراً».

ونحن ندرك أيضاً خطر «كتابة الافتتاحيات» مما يجعلنا نحاول التقديم للتقرير، قدر الإمكان، عبر مقتطفات مباشرة من ملاحظات الزبائن التي طرحت أثناء الاجتماع. وثمة فائدة فعلية لأسلوب الاقتباس الحرير تتمثل في مقاومة إغراء تحويل الملاحظات الفردية إلى عموميات حول السوق وفي النقل الدقيق العميق القوي للمشاعر الكامنة خلف نقد الزبائن.

8- اتخاذ الإجراءات الضرورية المتعلقة بالتعليقات والاقتراحات

والملاحظات

إن متابعة لجان الزبائن أمر حيوي من وجهة نظر الزبائن المشاركين على أقل تقدير: سرعان ما تتدهور نوعية إسهاماتهم إذا شعروا أن مشاركتهم لا تثمر نتائج حقا. والمتابعة مهمة أيضاً للمحافظة على الحماس لفكرة لجان الزبائن ضمن الشركة. وحتى يكون الوقت والجهد الذي تتطلبه اجتماعات لجان الزبائن المنتظمة مبررين، فمن المهم أن يرى المشاركون نتائج ملموسة لها. لذلك عليك عدم الاقتصار على استخدامها من أجل الحصول على إحساس بالسوق فقط، بل لتكون أرضية لاتخاذ القرارات أيضاً. لا يعني هذا أن تطبق كل فكرة تخرج بها لجنة الزبائن. فلن تكون جميع الأفكار اقتصادية أو عملية. لكن الأمر هنا شبيه بكل أمر آخر ضمن منهجية حسن الاهتمام بالزبائن: يجب أن يكون موقفك من اقتراحات الزبائن هو «لم لا»؟ بدلاً من تركيز طاقتك على الرفض.

سيدهشك عدد أفكار الزبائن القابلة للتطبيق عندما تتبنى منهجية إيجابية، وبمجرد أن تربح مالا من أفكار الزبائن ستجد نفسك تتمسك بهذا المصدر الجديد للأرباح.

ما الدرس المستقى من هذا الفصل؟ لعل لجان الزبائن أهم عنصر يمكنك استخدامه من عناصر نظام الإصغاء، شريطة أن تستخدم هذه اللجان استخداماً صائباً.