

الفصل الثامن

كيفية الحصول على مزيد من الشكاوى

(ولماذا)

يعتقد الناس عادة أن شكاوى الزبائن أمر سيء. لكن إن كان هدفك هو عودة زبائنك مجدداً، فليس لك أن تتوقع إدارة مؤسسة ليس لدى زبائنها أي شكاوى. وإن كان لا بد من الشكاوى فإن أي شكاوى تعد دليلاً على الفشل. كلما قل عدد الشكاوى كلما كان الوضع أفضل. هل هذا صحيح؟ لا، هذا خاطئ طبعاً!

لا بأس في أن يكون الوصول إلى الكمال هدفاً لك. لكنك لن تبلغ الكمال أبداً مهما يكن أداؤك جيداً. فثمة دوماً بعض الإخفاقات؛ وثمة مساحات دائمة للشكاوى أيضاً. وإن كنت ترغب في بلوغ الكمال حقاً فإن مصلحتك كشف النقاب عن هذه الشكاوى والتعلم منها. كلما يدرك الناس وجود عاملين يؤثران على عدد الشكاوى التي تصلك. أحدهما هو عدد الأخطاء التي ترتكبها. وأما الثاني الذي يجري إهماله في أغلب الأحيان فهو كيف يتوقع زبائنك أن تتعامل مع شكاويهم.

قال لي زبون ذات مرة: «نحن نقدم الشكاوى لك طبعاً، لأننا نعرف أنك تأخذها على محمل الجد، لكننا لا نتجشم عناء الشكاوى لـ (اسم أحد منافسينا) لأنهم يتعبوننا بحيث لا تستحق الشكاوى إليهم عناءها». يتضح

مما سبق أن ثمة طريقة واحدة سهلة جداً لتقليل عدد الشكاوى إن كانت تعجبك: اهملها فحسب!

ستصل رسالتك إلى الزبائن سريعاً؛ وسيتناقص عدد الشكاوى بصورة مدهشة. من المؤسف أن أكثر الشركات، بل ربما معظمها، ليس بحاجة إلى دروس في إهمال الشكاوى. إنهم يصعبون على الزبائن تقديم الشكاوى ثم يتعاملون معها بتذمر. وفوق هذا كله نراهم يظهرن قلة ثقتهن بالزبون. وينتهي الأمر بزبائنهم في أغلب الأحيان إلى الإحساس بأنهم هم المخطئون وليس الشركة التي يشتكون إليها. هذا انتحار من الوجهة التجارية دون أدنى شك! عندما تتعامل مع الشكاوى على هذا النحو فإنك تمنح زبائنك سبباً وجيهاً جداً لكي لا يعودوا من جديد، وهو عكس ما ترومه تماماً إن كنت ترغب في حسن الاهتمام بزبائنك حقاً، ومع ذلك نرى الشركات التي تنقّر المشتكين تباهي بانخفاض عدد الشكاوى التي تردّها، بل إن بعضها يقيس جودة خدماته من عدد الشكاوى التي يستلمها، ويعد انخفاض هذا العدد دليلاً على التحسن.

والحقيقة هي: لا يعني انخفاض عدد الشكاوى بالضرورة انخفاضاً في عدد مشكلات الزبائن.

إذا انخفض عدد الشكاوى دون أن ينخفض عدد المشكلات فإن ما تقوم به هو تقليل عدد زبائنك على الأمد البعيد. ثمة سببان يدفعانك إلى كشف النقاب عن المشكلات التي يعاني منها الزبائن وإلى تشجيع كل زبون يعاني مشكلةً على تقديم شكوى إليك.

السبب الأول: مع أن مشكلة الزبون تمثل خلافاً تعانيه شركتك، فإنه أيضاً بمثابة فرصة ذهبية لإصلاح الخلل فحسب بل لتحسين علاقتك مع الزبون أيضاً. قد نتلكأ في الإقرار بهذا، لأن لدينا تصوراً خاطئاً عن عقلية الزبون، ولأننا نعتقد أن ما سيحدث يشبه ما يأتي:

1- قبل المشكلة: الزبون راض

2- تظهر المشكلة: الزبون أقل رضى

3- جرى التعامل مع الشكاوى على نحو جيد: الزبون راض من جديد

بتعبير آخر، يوحي النموذج التقليدي أن معالجة الشكاوى تكون ناجعة في استعادة رضى الزبون كما كان قبل ظهور المشكلة. لكن خبرتي تقول: إن هذا النموذج ليس واقعياً أبداً، وأما الواقعي فهو كما يأتي:

1- قبل المشكلة: الزبون راض

2- تظهر المشكلة: الزبون أقل رضى

3- جرى التعامل مع الشكاوى على نحو جيد: الزبون أكثر رضى مما قبل

ولذلك فالتعامل الجيد مع الشكاوى ليس مجرد إعادة للوضع إلى ما كان عليه، بل هو تحسين للوضع أيضاً. ويمكن لهذا التعامل الجيد أن يوثق عرى العلاقة مع الزبون وأن يجعله يعود مجدداً. لكن المكاسب التي يجلبها لك حسن التعامل مع الشكاوى ليست سوى ذروة جبل الجليد، لأن المكسب الحقيقي أكبر بكثير، وفي الفصل الرابع أصف الشكاوى بأنها صمام الأمان لأي عمل. وهذا صحيح بكل تأكيد، فهي نظام إنذار مبكر لا يقدر بثمن، وتبرز قيمتها من الحقيقة الأكيدة الآتية في عالم الأعمال:

ليست الشكاوى التي تصلك سوى عينة من المشكلات الموجودة.

ثمة إغراء كبير يتمثل في اعتبار كل شكوى معزولة عن سواها. وحتى لو كانت كذلك فعلاً، فهي تستحق عناء معالجتها على نحو ملائم. لكن حقيقة الأمر هي أن الشكاوى التي تصلك تمثل دوماً عدداً كبيراً من الشكاوى التي لا تجد سبيلها إليك.

ما عدد هذه الشكاوى؟ عشرة؟ مئة؟ لا أحد يعرف.

يجب أن يؤرّفك ذلك النقص في المعلومات بسبب ما يمكن أن يحدث لو عانى الزبائن من مشكلة، ثم لم يقدموا شكوى بخصوصها. إنهم سيتحدثون عنها إلى غيرهم؛ وقد يكون هؤلاء زبائن آخرين أو زبائن محتملين. إن أكثر الناس لا يشتكون على نحو واضح بل يتبرمون. والتبرم في قاموسي هو الشكاوى إلى غير المختص. وبدلاً من تقديم شكوى إلى المسؤولين عن المشكلة نرى هؤلاء الناس يفصحون عنها لغير المسؤولين عنها. تتمثل مسؤوليتك في تحويل هذا التبرم إلى شكوى. وإن كنت تحتاج حافظاً حتى تقوم بذلك فدعني أريك بعض الحسابات الرياضية.

قرأت في أحد الأبحاث مؤخراً: احتمال تحدث الزبائن الناقمين إلى غيرهم يزيد عشرين مرة عن احتمال تحدث الزبائن الراضين عن تجربتهم. إن كان هذا صحيحاً فلا بد أن يجعلك تدرك مدى خطورة الزبائن الناقمين. لنفرض مثلاً أن لديك 95% من الزبائن الراضين و5% من الزبائن الناقمين. لعل الوضع يبدو جيداً من وجهة نظرك. ربما، ولكن ليس إن كان ما سيحدث هو ما يأتي:

5 زبائن ناقلين وكل منهم
يخبر 20 شخصاً غيره عن
تجربته السيئة = 100 شخص يسمعون
أخباراً سيئة عنك.

95 زبوناً راضياً وكل منهم
يخبر شخصاً واحداً عن
تجربته الجيدة = 95 شخصاً يسمعون
أخباراً جيدة عنك.

إذا ومع أن 95% من الزبائن راضين فأنت لا تزال خاسراً في معركتك في ساحة الدعاية الكلامية التي تحتاجها جميع الأعمال! والواضح أن من الأفضل تقليل عدد الزبائن الناقلين إلى أقل حد ممكن. يمنحك حسن التعامل مع الشكاوى فرصة القيام بذلك. إذا اشتكى أحد الزبائن فلديك فرصة لأن تجعله يغادر راضياً بدلاً من أن يبقى ناقلماً (في الحقيقة وكما قلت ربما يكون راضياً أكثر من ذي قبل).

ولذلك فعليك السعي ليكون عدد شكاوى الزبائن مساوياً لعدد المشكلات. وبهذه الطريقة لن تترك مشكلة دون حل لتتفاقم وتزيد من عدد الزبائن الناقلين.

ليس في صالحك بالطبع أن تسير الأمور في شركتك في الاتجاه الخاطئ. وثمة فخ يجب أن تحذر الوقوع فيه. فعندما يدرك العاملون في شركة الفوائد المكتسبة من حسن التعامل مع الشكاوى فإنهم يصبحون أقل اهتماماً بتجنب مسببات هذه الشكاوى ولسان حالهم يقول: «يمكننا بالتأكيد التعايش مع الوضع إن سارت الأمور في الاتجاه الخاطئ. ولعلنا نتجاوزه فنصبح في وضع أفضل آخر الأمر».

لا! لن يجعلك هذه الأسلوب حسن الاهتمام بزبائنك. وهو لا يجعل الزبائن يعودون مجدداً، لأنه يتجاهل الأغلبية الساحقة من الزبائن ممن لا يشتكون عندما يعانون مشكلة مع مؤسستك. لذلك يتعين على قسم مراقبة الجودة لديك أن يسعى دوماً إلى تقليل عدد أسباب الشكوى التي تخلقها الشركة إلى الحد الأدنى.

ولكن يجب أن يضمن أسلوب الخدمة الذي تقدمه أن يتحول أي تقصير أو خلل ممكن إلى شكوى، لا إلى زبون ناقم. ولقد كسبنا سلفاً فائدتين كبيرتين من حسن معالجة الشكاوى: زيادة رضا الزبائن الذين يشتكون، وتقليل الضرر الذي تسببه المشكلات التي لا تجد من يشتكي منها. لكن ثمة فائدة إضافية أيضاً بكل تأكيد.

تقدم لنا كل شكوى فرصة لتحسين الخدمة التي نقدمها إلى الزبائن. فالتعامل الحسن مع الشكاوى ليس مجرد مسألة إرضاء ذلك الزبون تحديداً. فالأهم من هذا بكثير هو التعلم من الأخطاء. فكلما قدمت شكوى يجب أن يكون من ضمن عملية معالجتها طرح السؤال الآتي: هل يمكننا منع ظهور هذه المشكلة ثانية؟

وعندما يكون موقفك من الشكاوى على هذا النحو يمكن أن تكون إجراءات معالجتها قسماً من برنامج تطوير شامل للشركة. ويمكن تحويل الشكاوى من عبء مالي إلى فرصة للربح.

بعد هذا الشرح المسهب للفوائد يأتي سؤال هام: ما هو الأسلوب الملائم لمعالجة الشكاوى؟ في الحقيقة، وبالرغم من أهمية الأمر، أقول: إن الإجراءات الصحيحة التي يتعين القيام بها بسيطة إلى حد بعيد:

1- عبّر عن الأسف بسرعة

إذا عانى أحد الزبائن مشكلةً، فالأمر يوجب الاعتذار مهما تكن المشكلة تافهة. ويمكن أن يساعد التعبير عن الأسف على حل المشكلة منذ البداية. تذكر أن بإمكانك القيام بذلك دون الإقرار بأي مسؤولية (قد يكون هذا هاماً من وجهة نظر قانونية في بعض الحالات). لا تتخذ قضية المسؤولية ذريعةً لتجنب الاعتذار من زبون لمس مشكلة في تعامله معك.

2- ثق بالزبون

لا يتحلى جميع الزبائن بالنزاهة والصدق. ولعل بعضهم يحاول الاستفادة من تقديم الشكاوى، وهذا ما يدفع بعض الشركات إلى معاملة جميع الشكاوى بريية، مما يثير حفيظة السواد الأعظم من الزبائن الذين لا تشوب نزاهتهم شائبة. راجع الإجراء المتبع لديك: هل أنت حسن الظن بالزبون؟ هل تنتظر منه إثباتاً على ما يقول كما يحدث في المحاكم؟ أو هل تفترض تلك الإجراءات أن الزبون صادق ويقول الحقيقة؟ من خبرتي أقول: إن من الممكن منع إساءة استخدام إجراءات تقديم الشكاوى من غير التورط في إيجاد جو عدم الثقة الذي يجعل الزبائن يحجمون عن الشكاوى.

3- لا تضع اللوم على الزبون أبداً

«الزبون دوماً على حق» عبارة تقليدية. ولكن ما أجده أكثر فائدة كقاعدة عامة هو عدم لوم الزبون. ما من سبيل للربح إن فعلت ذلك؛ بل هي طريقة حتمية لخسارة الزبائن.

دعوني أقصّ عليكم كيف تعلمت هذا الدرس أول مرة. بعد أن افتتحنا أول متجر لنا في دبلن بمدة قصيرة التقيت مصادفةً إحدى زبوناتنا بعد ظهر أحد أيام السبت. وكانت متجهة نحو طاولة الجزارة والدموع في عينيها: «لقد اشتريت قطعة اللحم هذه قبل ساعة وعندما عدت إلى المنزل اكتشفت أن رائحة كريهة تنبعث منها». ناولت قطعة اللحم بسرعة إلى رئيسس الجزارين جيم مكغراث الذي استمع إليها بتعاطف وقال: «من المريع أنك اضطررت إلى العودة، انتظري دقيقة رجاءً وسأخذها إلى الهواء النقي في الخارج لأشمها». خرجت معه؛ وشم كل منا قطعة اللحم بعناية لكننا لم نميز أي رائحة. عاد جيم إلى الداخل وقال للزبونة: «ما رأيك في أن أعطيك قطعة جيدة من لحم الصدر؟ سيعوضك ذلك عن عناء العودة إلى هنا». وسرّت الزبونة بهذا الحل وانتظرت ريثما يقطع لها اللحم. وقالت لي: «أنا مسرورة جداً لأنك شممت الرائحة فقد قال زوجي إنها بسبب رائحة الصمغ الموجود في نموذج الطائرة الذي كان ابني يركبه في المطبخ حيث أضع مشترياتي». فأجبتها: «في الحقيقة لم نشم أي رائحة. لكن لا ضير من إعطائك قطعة من لحم الصدر بدلاً عنها». انفجرت المرأة باكياً واندفعت خارجة من المتجر، وبينما كنت أنظر إليها مذعوراً أتى جيم من خلفي وسألني: «ماذا حدث؟». فرويت له ما حدث بصدق. فقال مؤنباً مع أنني رئيسسه: «ألسنت عبقرياً؟ لماذا أخبرتها بأنها مخطئة؟ لا تقم بذلك أبداً! أعدك أنك لن ترى وجه هذه المرأة مجدداً». وهذا ما حدث فعلاً.

لكنني تعلمت درساً: قد لا يكون الزبون على حق دوماً. لكن لا جدوى من إخباره أنه مخطئ فهو لن يغير لك ذلك أبداً؛ وأنا أعني ما أقول تماماً.

4- لا تحمّل غيرك المسؤولية بل تحمّلها أنت

كثيراً ما يعاني زبائنك من مشكلة سببها طرف آخر. وهذا ما يحدث كثيراً في سوق البيع بالمفرق، حيث نبيع منتجات غيرنا، لكننا نقبل تحمل المشكلة التي يعاني منها الزبون ولا نحيله إلى طرف آخر، بل نتأكد من مغادرته متجرنا وهو مسرور. (لا يعني هذا بالطبع أننا لن نناقش الشكوى مع مورد البضاعة، فنحن نقوم بذلك طبعاً كجزء من جهدنا، لتجنب تكرار المشكلة). وتذكر أن لا شيء يزعج الزبون أكثر من إحالته من شخص لآخر. احرص على أن يشتكي الزبون مرة واحدة فقط: فالأرجح أن يزداد نقمةً وانزعاجاً فني كل مرة يضطر فيها إلى رواية قصته من جديد.

ثمة استثناء آخر لهذا المبدأ. يجب أن تحاول الاشتراك في حل مشكلة الزبون حتى عندما لا تكون أنت، ولا مورد البضاعة، مسؤولاً عن حدوثها. ففي بعض الأحيان قد لا تكون المشكلة ناجمة عن خطأ ارتكبت. لكن هذا ليس بالسبب الكافي للتصل منها، فمعاونة الزبون سبب كافٍ لجعلك تتحمل مسؤولية المشكلة.

وإيكم مثالاً. دخلت زبونة أحد متاجرنا في أحد الأيام التي تسبق عيد الميلاد، وكانت منزعة حقاً من شيء حدث لابنتها البالغة من العمر 16 عاماً عندما كانت تتسوق في اليوم السابق. نسيت الفتاة قفازيها على طاولة الحساب وبعد ثوان قليلة رأت القفازين التي تعمل على طاولة الحساب فاستدعت على الفور أقرب زميل لها وكان رجل الأمن الواقف أمام الباب وقالت له: «أرجو منك اللحاق بتلك الفتاة التي ترتدي المعطف الأزرق، أظنها نسيت قفازيها». خرج الشاب مسرعاً إلى الشارع

وبحث عن الفتاة قبل أن تغيب عن ناظريه، وذهب إليها قائلاً: «عذراً، هل نسيت قفازيك في سوبركوين؟». خفضت الفتاة نظرها إلى يديها وأجابت: «آه نعم! صحيح». وقال الشاب: «لا داعي للقلق فهما موجودان في الداخل».

عاد الاثنان إلى المتجر فأخذت الفتاة قفازيها من طاولة الحساب وخرجت مسرورة، لتنتهي قصة أخرى من «خدمة الزبائن». هل انتهت القصة؟ ليس تماماً؛ فقد تطورت الأمور على نحو لا يبعث على السرور. في اليوم الآتي أتت اثنتان من جارات عائلة الفتاة إلى الأم، وقالتا: «رأينا ابنتك وقد حدثت معها مشكلة البارحة؛ فقد شاهدت رجل الأمن في «سوبر كوين» يعيدها إلى الداخل».

عندما رأت الجارتان الفتاة تسير عائدة مع رجل الأمن ظننا أنها ضبطت وهي تسرق من المتجر. انزعجت الأم طبعاً، وقالت لنفسها: «لقد تطلخت سمعة ابنتي». لم تحدث هذه المشكلة بسبب خطأ افترقناه، بل لأننا حاولنا أن نكون متعاونين. لا شك في أننا لا نتحمل أي مسؤولية قانونية من أي نوع؛ ومع ذلك فالمشكلة مشكلتنا لأنها تخص أحد زبائننا، ولذلك قررت المساعدة على الفور من أجل إعادة الأمور إلى نصابها، ولكن ماذا بإمكاننا أن نفعل؟ إنها مشكلة لا يمكن للمال أن يحلها. وكان السؤال المطروح: كيف يمكننا رفع الضرر؟

خرجنا في النهاية بالفكرة الآتية. كان عيد الميلاد يقترب فقررنا تقديم عمل مؤقت للفتاة خلال عطلتي نهاية الأسبوع، وجعلنا الفتاة تعمل في مكتب خدمة الزبائن حيث يمكن أن يراها جميع الناس ويدركوا على

الفور أنها شخصية موثوقة من قبلنا، بل ذهبنا أبعد من ذلك: عملنا على أن تظهر صورة في صحيفة محلية تظهر الفتاة من ضمن مجموعة من العاملين الذين يجري تدريبهم في المتجر للعمل أثناء أعياد الميلاد. ويسعدني إخباركم أن الأمور سارت على ما يرام، والمغزى هو: مهما تكن المشكلة التي يعانيتها زبائنك فإنها مشكلتك أنت.

5- حاول حل الشكاوى بسرعة

انظر إلى المشكلة وكأنها جرح نازف: كلما تأخرت في حلها تفاقمت. ومن المرجح أن يواصل زبائنك الحديث عنها إلى غيرهم طالما استمرت موجودة. عد إلى إجراءك واحسب الوقت الذي ينقضي بين استلام الشكاوى وحلها. ركز جهدك على تقليل هذا الوقت إلى الحد الأدنى.

يحتاج بعض شكاوى الزبائن أحياناً إلى التحقق من أمر أو آخر قبل معالجتها معالجة نهائية، وقد يستغرق هذا بعض الوقت. فإن كان لا بد من ذلك فإن عليك أن تعبر فوراً عن الأسف لحدوث المشكلة وأن تشرح الإجراء الذي تعتمزم القيام به.

6- قبل كل شيء، اجعل ترحيبك بالشكاوى واضحاً للجميع

إن الطريقة الأكثر فاعلية على الأمد الطويل للتعبير عن ترحيبك بالشكاوى هي أسلوب معالجتها، وهذه عبارة سوف تصبح مقنعة قريباً. ولكن عند وضع نظام جديد لمعالجة الشكاوى فلا داعي للعمل على ترويجه وإقناع زبائنك به. بين ذلك من خلال اللافتات والإعلانات والبريد المباشر أو أي وسيلة مناسبة، ووضح أنك ترحب بالشكاوى كسبيل لتحسين خدماتك، وعليك أيضاً إقناع العاملين لديك بالنظر إلى الشكاوى على أنها فرصة لتقديم الخدمة لا انتقاداً موجهاً إليهم يجب أن يدحضوه دفاعاً عن

أنفسهم. وتذكر أن لا طائل من إخبار زبائنك أنك ترحب بالشكاوى إذا لمسوا عكس ذلك عند تقديم شكاويهم فعلياً.

7- وفي النهاية احرص على شكر زبائنك عندما يقدمون شكوى

إن نجحت في تبني الموقف الصحيح من الشكاوى فسوف تشعر بامتنان كبير لكل من يقدم شكوى من زبائنك. عبر لهم عن امتنانك وشرح لهم ما الذي يجعلك تأخذ الشكاوى على محمل الجد. وإن حدث ووجدت نفسك غير ممتن لزبون يشتكي ففعل هذه الحادثة تساعدك على ذلك. منذ مدة قصيرة، أتى أحد أصدقائي الأمريكيين إلى دبلن من النرويج مروراً بلندن، وقد فاتته الطائرة في لندن لأنه لم يجر الإعلان عن قيامها عبر الإذاعة الداخلية في المطار، وبواسطة الأسئلة التفصيلية التي طرحها على العاملين في شركة الطيران اكتشف الرجل أن الحجوزات في تلك الرحلة كانت أكثر مما يجب، وأنهم تعمدوا عدم الإعلان عن الرحلة بهدف تضليل واحد أو اثنين من المسافرين حتى يخف العبء عنهم. فقد صديقي صوابه غضباً؛ وكان محقاً إلى أبعد حد، وعندما وصل أخيراً إلى دبلن كان أول عمل قام به هو تغيير حجوزات عودته إلى شركة طيران أخرى. قلت له إن عليه تحرير شكوى يوجهها إلى المدير التنفيذي لشركة الطيران. فأجابني: «لا لا أرغب بمساعدة هؤلاء المحتالين، لقد أوقعوا بي. وسأكون غيباً لو ساعدتهم بهذه الطريقة».

لذلك عبّر عن امتنانك لكل شخص يتقدم بشكوى فقد يكون البديل أكثر ضرراً. وأما الدرس المستقى من هذا الفصل فهو: يمكنك أن تجعل من الشكوى أمراً إيجابياً لشركتك؛ بل عليك أن تقوم بذلك.

