

الفصل الثالث

طرق دراسة وتحليل وفهم العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولاً: الملاحظة. 
- ثانياً: التحدث. 
- العملاء.
- الموظفون.
- ثالثاً: جماعات التشاور (التركيز). 
- رابعاً: الدراسات الاستطلاعية. 
- مصادر المعلومات. 

3

الفصل الثالث

طرق دراسة وتحليل وفهم العملاء

مقدمة:

هناك طرق عديدة يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها في دراسة وتحليل وفهم العملاء. وبناء على خبرة كل من: نيفيل ليك Nevill Lake و كريستين هايكي Kristin Hickey في كتابهما عن «خدمة العملاء» The Customer Service، و نيفيل ليك Nevill Lake في كتابه عن التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning يمكن عرض أربع طرق بسيطة وسهلة وقليلة التكاليف في موضوع دراسة وتحليل وفهم العملاء كالتالي:

أولاً: الملاحظة:

الملاحظة Observation أو المراقبة أو المشاهدة من أقدم أدوات جمع البيانات. وأول من طوّر هذه الأداة واستخدمها بشكل كبير الباحثين في علم الأثنوبولوجيا. ولتوضيح أهمية أداة الملاحظة في جمع البيانات هو ما قاله الباحثون الرواد من أن العلم يبدأ بالملاحظة وينتهي بالملاحظة.

هذا وتعتبر الملاحظة طريقة مباشرة وقوية وتقدم كمية لا بأس بها من المعلومات. وهي تتضمن ببساطة ملاحظة سلوك العميل. ويمكن لأي موظف في الشركة أن يستخدم هذه الطريقة بدءاً من صغار الموظفين إلى كبار المديرين.

والأبحاث القائمة على الملاحظة تتيح أيضاً لكبار المديرين فرصة لمعرفة الكثير من الأنشطة الخفية التي تشكل التفاعلات بين الخدمة والعملاء، والتفاعلات بين هذه العناصر. فالتقرير حول عدة شكاوى العملاء لا يبقى طويلاً في الذاكرة ولا يكون له تأثير مثل صورة عميل قد أحمر وجهه غضباً وهو يشكو من المعاملة السيئة التي لقاها في المؤسسة. وإذا كانت هناك فرصة لكي يرى المدير الجوانب التي جعلت العملاء يشعرون بالسعادة والرضا عن المؤسسة فإنها تترك في أنفسهم أثراً أعظم مما يتركه أي مخطط بياني.

فكر في شركتك، ما هي الأماكن التي تقف فيها الطوابير الطويلة، وما هو القسم الذي يصله أكبر عدد من المكالمات التليفونية، وما هو المكان الذي يكون فيه العملاء انطباعاتهم الأولى عن الشركة؟ أذهب إلى واحد من هذه الأماكن العديدة وابحث عن مكان تستطيع أن تقف فيه دون أن تعوق حركة العمل، ثم راقب ما يحدث بهدوء.

انظر إلى وجود العملاء وراقب ما يظهر على وجوههم من تعبيرات، متى يظهر عليها تعبير الدهشة، أو الإحباط، أو السعادة وغير ذلك. حاول أن تلاحظ إن كانت هناك خبرات عامة يتعرضون لها هي التي تتسبب في إثارة ردود أفعالهم التي تراها. والآن أنظر إلى الموظفين الذين يعملون في الخطوط الأمامية. لاحظ الأشياء التي يجذبونها بسهولة وما يقابلهم من صعوبات في عملهم، وما الذي يفعلونه لتقديم الخدمة، وما مقدار الوقت الذي يستغرقونه في ذلك، وما هي ردود أفعال العملاء إزاء ذلك.

إن بضع ساعات من الملاحظة سوف تقدم لك قدراً كبيراً من المعلومات القيمة. وإذا لم تكن قد لاحظت موظفيك وهم يتعاملون مع العملاء منذ وقت طويل، فأؤكد لك أنك ستجد مفاجأة في انتظارك.

والملاحظة كمهارة ومن المهارات التي يجب أن يتم التدريب عليها، تتطلب من العاملين الانتباه Attention الجيد. والذي يتحقق من خلال:

1- اليقظة.

2- اختيار المثير.

3- التركيز.

4- الحذر

وعلى العاملين أن يتدربوا على الانتباه الانتقائي من خلال التمييز بين المثيرات المهمة وغير المهمة، وأن يتجاهل المثيرات غير المهمة والتافهة والتي ليس لها علاقة بموضوع الملاحظة.

ثانياً: التحدث Talking:

هذه طريقة بالغة السهولة لدرجة أن المؤسسات تتجاهلها أو لا تدرك قيمتها. فمن هم إذن الذين ينبغي أن نتحدث إليهم؟ هناك مجموعتان من الناس هما: العملاء والموظفون.

1- العملاء:

يمكنك أن تعرف الكثير من خلال طرح الأسئلة المناسبة ثم تجلس في هدوء لتستمع إلى الإجابات. وهذه النقاشات لا ينبغي أن تكون مشروعات بحثية ذات طابع رسمي - فصاحب المطعم مثلاً يمكن أن يعرف الكثير عن عملائه، إذا تحرك ببساطة بين موائد المطعم. والميكانيكي يستطيع أن يفهم عملائه بشكل أفضل إذا أنفق مزيداً من الوقت في ملاحظة العملاء أو العاملين لديه. وصاحب المحل يمكن أن يطرح أسئلة ليعرف من خلالها السلع التي يقبل عليها العملاء.

وفي المرة القادمة التي تلتقي فيها بعميل حاول أن تسأله واحداً من هذه الأسئلة أو تطرح عليه هذه الأسئلة كلها:

- أ - كيف تستخدم منتجاتنا أو خدماتنا (أطلب منه أن يشرح ما يفعله خطوة بخطوة).
- ب- ما الذي تفضله في منتجاتنا أو خدماتنا بشكل خاص؟
- ج- أخبرني عن شيء واحد يمكن أن نقدمه لك بشكل مختلف المرة القادمة.
- د- ما هو أفضل شيء صادفك لدينا اليوم؟
- هـ- ما هي التغييرات التي كنت ستقوم بإجرائها إذا كانت هذه شركتك؟

احرص على الإنصات بموضوعية، وإليك بعض القواعد الذهبية للإنصات:

- أ - تجنب أن تتخذ موقفاً دفاعياً. استمع إلى المشكلة بدلاً من أن تحاول البحث عن مبرر لها.
 - ب- تجنب إلقاء اللوم على غيرك. مرة أخرى، استمع إلى ما يُقال بدلاً من محاولة البحث عن كبش فداء لإلقاء اللوم عليه.
 - ج- شجع العميل على أن يقدم لك ما يعرفه من معلومات بأمانه وبصراحة.
 - د- شجع العميل على أن يتحدث معك عن شعوره تجاه الشركة وأن يخبرك بالحقائق. فهذا سيساعدك على فهم شعور عملائك تجاه شركتك.
- وفي الفصل الثاني عشر سيتم الحديث عن موضوع الإنصات بشيء من التفصيل.

2- الموظفون:

الموظفون الذين يتعاملون مع العملاء في الخطوط الأمامية تكون لديهم خبرة عادية بما يشتره العملاء، وكيف يستخدمون المنتجات أو الخدمات ومدى رضائهم عنها. المشكلة هي أنهم لا ينظمون ما يعرفونه بطريقة تجعل من السهل عليهم أن ينقلوا

هذه المعرفة إلى غيرهم. وأحياناً نجد أن العاملين في الخطوط الأمامية لا يدركون أحياناً ما يعرفونه - وهم بحاجة إلى بعض الأسئلة الجيدة من جانبك لمساعدتهم على استدعاء مخزونهم من المعلومات.

وهناك طريقتان مباشرتان يمكنك من خلالهما الحصول على بيانات جيدة من العاملين في الصفوف الأمامية . الأولى هي أن تتحدث إليهم على انفراد. قم بجولة بين مكاتب العاملين في الصفوف الأمامية ووجه إليهم بعض الأسئلة مثل:

- أ- ما هو أكثر شيء يجعلك تشعر بالإحباط في الوقت الحالي؟
- ب- ما هو أكثر شيء يجعل العملاء الموجودين لديك حالياً يشعرون بالإحباط؟
- ج- ما الذي نستطيع أن نفعله، من وجهة نظرك، لإزالة هذا الشعور بالإحباط؟
- د- ما هي الأشياء التي يبدو أن العملاء يحبونها أكثر من غيرها؟
- هـ- إذا كان هنا شيء واحد يمكننا أن نغيره لكي تصبح خدماتنا أكثر جذبا للعملاء ، فما هو هذا الشيء؟

احرص على ألا تتخذ موقفاً دفاعياً وأنت تسأل هذه الأمثلة. (لأن إذا فعلت ذلك، فإن الناس سيدركون في الحال أنك لا تريد الحقيقة فعلاً، وبالتالي فإنهم لن يطلعوك عليها) وعندما تقوم بإجراء تعديلات بناء على ما عرفته من هؤلاء الموظفين فإن عليك أن تخبرهم بذلك.

والطريقة الثانية هي أن تكون مجموعات تشاورية من العاملين في الصفوف الأمامية. وهذه المجموعات يمكن أن يتم تكوينها بشكل غير رسمي إلى حد ما ويتراوح عدد أعضائها من خمسة إلى ثمانية أفراد، ويمكن أن تجتمع هذه المجموعة حول غداء خفيف. ويمكنك أن توجه للمجموعة نفس الأسئلة التي سألتها لكل فرد على حدة، ولكن في هذه المرة تستطيع أن تلاحظ ردود أفعال الناس على ما يقوله الآخرون، وتساعد المجموعة على تكوين أفكارها وتنظيمها.

إن هناك كم كبير من المعلومات حول شركتك - وحول عملائك - يكمن في رؤوس العاملين في الصفوف الأمامية، وهي معلومات لا يمكن الحصول عليها من خلال أي نظام رسمي. وإذا استطعت أن تستخرج ولو جزءاً واحداً من هذه المعلومات فسوف تكون في وضع يتيح لك أن تقدم خدمة أفضل للعملاء بتكلفة أقل إلى حد كبير.

ثالثاً: جماعات التشاور (التركيز) Focus groups:

يعتبر تكوين جماعات التشاور وإدارتها مسألة سهلة نسبياً. وهناك سبع خطوات يجب أن تتبعها لتكوين إدارة جماعات التشاور بنجاح:

1- وجه الدعوة إلى مجموعات الأشخاص الذين تهتم بهم (مثل عملائك الحاليين، أو العملاء الذين توقفوا عن التعامل معك، وغيرهم). تأكد أن هؤلاء الأشخاص يمثلون فعلاً المجموعات التي ينتمون إليها ويستطيعون التحدث بطلاقة حتى يمكن أن تحصل منهم على نقاشات مفيدة.

2- احرص على أن تكون هذه المجموعات متناغمة نسبياً فيما يتعلق بخصائصها الديموجرافية (أي أن يكون أفرادها من أعمار متقاربة، أو أن تفصل بين الرجال والسيدات إذا كان من المحتمل أن تكون آراؤهم مختلفة).

3- تأكد من موضوعية مدير الجلسة النقاشية. وهذا المدير لا يجب أن يقدم للمتحدثين تغذية مرتدة بأية طريقة على الإطلاق، فكل ما عليه هو أن ييسر إدارة النقاش ويوجهه حتى لا يخرج عن الموضوع.

4- ضع هدفاً واضحاً للجلسة النقاشية. فقد يكون الهدف من النقاش مثلاً أن تعرف ما الذي يحبه العملاء وما هي الأشياء التي لا يحبونها في المؤسسة، أو ما الذي يتوقعون منك أن تفعله في المواقف المختلفة، ورأيهم في مؤسستك مقارنة

بالمؤسسات الأخرى. واحرص أيضاً على أن تعد مجموعة من الأسئلة تضمن لك الوصول إلى هدفك.

5- تجنب أن تكون الجلسة «مملة» وذلك بأن تيسر بعناية النقاش الذي يتم فيه كشف الحقائق وتوليد الأفكار سواء على المستوى العقلاني أو على المستوى الشعوري. ويمكن أن يتضمن ذلك حث المشاركين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم (بدلاً من التركيز على مشكلاتهم).

6- كافي العملاء على حضورهم. وليس من الضروري أن تكون المكافأة التي تقدمها مكافأة مالية (رغم أن مكاتب الأبحاث الخارجية تقدم بالفعل مكافآت مالية). فهذه المكافأة يمكن أن تكون إيصلاً يتضمن خصومات معينة أو عرضاً لخدمة مجانية. فالهدف الرئيسي من المكافأة هو أن تعبر عن شكرك للحضور لما قدموه لك من وقتهم وتعويضاً عما تكبدوه من نفقات لحضور هذه الجلسة. غير أن المال وحده لا يحدث فارقاً كبيراً - فمعظم العملاء يريدون أن يشعروا أن مؤسستك تقدر فعلاً أفكارهم وآرائهم.

7- احرص على أن يتم تلخيص الآراء والانطباعات التي حصلت عليها من المجموعة في صورة مجموعة من خطط العمل action plans. وإذا كانت الشركة تريد أن تدخل تحسينات حقيقية على الخدمات التي تقدمها لعملائها فإن مجرد تسجيل ما دار في هذه الجلسة لن يكون له فائدة إذا لم يتحول إلى خطة عمل.

وبعد أن تنتهي من تكوين جماعة التشاور وتجتمع معها سوف تصبح على دراية بما يفكر فيه ويشعر به الأشخاص الموجودين في هذه الغرفة. وإذا قمت بتكوين العديد من جماعات التشاور والاجتماع معهم وحصلت منهم على نفس الإجابات إلى حد كبير عندئذ سوف تُكوّن رأياً عن الطريقة التي يفكر بها كل العملاء وعن شعورهم

تجاه شركتك. وربما تكون قد جمعت الآن ما يكفي من معلومات يمكن أن تستخدمها في معظم التدريبات الخاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي. ولا أعتقد أنك تحاول في هذه المرحلة أن تصمم استراتيجية كاملة للخدمة، ولكن إذا كنت تريد المزيد فيمكنك ألا تقوم بإجراء دراسة استطلاعية.

رابعاً: الدراسات الاستطلاعية: Surveys:

تقيس الأبحاث كمية العناصر التي تظهر في الجماعات التشاورية من خلال استطلاعات الرأي Surveys أو الاستبيانات Questionnaires. ورغم أن تصميم الدراسات الاستطلاعية وإجراءها يعتبر مسألة سهلة نسبياً، إلا أنها تستهلك كثيراً من الوقت وتوجد بها العديد من العيوب والأخطاء التي ينبغي الانتباه لها وتجنبها. وعليك مراعاة القواعد الذهبية التالية:

1- تأكد أن كل سؤال يقيس متغيراً واحداً فقط. فلا تسأل سؤالاً يقيس متغيرين مثل «ما رأيك في مدى تعاون فريق العمل الذي يعمل معك ومدى كفاءته؟» فقد تحصل على درجة منخفضة على هذا السؤال ولن تعرف عندئذ هل السبب في هذه الدرجة المنخفضة هو عدم تعاون الفريق أم انخفاض كفاءته، أم كليهما معاً. وبدلاً من أن تسأل السؤال بهذه الطريقة عليك أن تقسمه إلى سؤالين منفصلين يسأل كل واحد منهما عن عنصر واحد فقط.

2- ا طرح الأسئلة بطريقة تعرف منها كيف تفسر الدرجات التي تحصل عليها. اسأل نفسك «ماذا تعني درجة هذا السؤال إذا كانت مرتفعة، وماذا تعني إذا كانت منخفضة؟»، وإذا لم يكن هناك شيء واضح يجب أن تفعله إذا كانت الدرجة مرتفعة أو إذا كانت منخفضة فإن عليك أن تعيد صياغة السؤال بحيث أن كل إجابة تحصل عليها تتطلب منك القيام بعمل معين.

- 3- لا تسأل أسئلة متطرفة في مبالغتها من قبيل «أنا أشعر دائماً بالرضا الشديد عن...» فلن يتفق أحد معك في ذلك (فليس هناك مؤسسة بهذا الكمال)، ومثل هذه الأسئلة سوف تؤدي إلى تحريف النتائج التي تحصل عليها.
- 4- اجعل الأسئلة بسيطة قدر الإمكان، وتذكر أن متوسط سن تعلم القراءة في بريطانيا هو ثمان سنوات تقريباً.
- 5- استخدم أكبر قدر ممكن من الأسئلة ذات النهايات المحددة. فهناك أسئلة تجبر من يجيبون على الاستطلاع على الإجابة من خلال تحديد نقطة معينة على مقياس متدرج بدلاً من تركهم يكتبون ما يملوهم للإجابة عن الأسئلة. فالأسئلة ذات النهايات المحددة أو المغلقة أسهل كثيراً في تحليلها.
- 6- لا تطرح أسئلة أكثر من اللازم. فالناس يشعرون بالملل سريعاً. وكلما استغرق الاستطلاع وقتاً أطول للإجابة عنه بدأ الناس في إعطاء إجابات جاهزة للانتهاء منه. فالاستطلاع الذي يمكن الإجابة عنه في أقل من عشر دقائق هو الذي تحصل منه على أفضل النتائج. اختر الأسئلة قبل أن تستخدمها في الاستطلاع حتى تتأكد من أن العملاء يفهمون من الأسئلة المعنى الذي تقصده.
- 7- وجه السؤال المناسب للعميل المناسب. ويجب عليك أن تحدد أولاً المواصفات التي تريد أن تقيسها في كل قطاع من قطاعات شركتك.
- 8- حلل البيانات حتى تظهر لك النقاط الرئيسية الهامة. وهذا التحليل سوف ينتج عنه رزمة ضخمة من الأوراق. لا تقدم هذه الأوراق، بل عليك أن تستخرج منها قوائم تظهر مواطن الخلل في شركتك وتعرف منها الأولويات التي يجب القيام بها.
- 9- قم بإعداد تقرير يصف هذا الاستطلاع بلغة واضحة، كما يتضمن الكثير من

الرسوم البيانية والصور وأقل قدر ممكن من الأرقام. وهذا التقرير ينبغي أن يكون بمثابة وثيقة كتابية، كما يجب أن يكون معداً بحيث يكون له أعظم الأثر على مؤسستك.

10- اجعل كبار المديرين في مؤسستك مستعدين لتلقي النتائج. وهذا يعني إشراكهم منذ البداية في عملية الاستطلاع وتعريفهم بمعنى الدرجات العالية والدرجات المنخفضة وما سيرتب على أي منها من إجراءات. اطلب منهم أن يضمنوا النتائج قبل وصولها، فهذا يزيد من اهتمامهم خاصة عندما يجدون أن تخميناتهم كانت صحيحة.

11- قم بإعداد ملخص مباشر للنتائج يمكن أن تقدمه للعاملين في الخطوط الأمامية. ويجب أن يتضمن هذا الملخص نتائج الاستطلاع والخطوات التي ستتخذها الشركة بناءً على هذه النتائج. وكلما فهم الموظفون العاملون في الخطوط الأمامية العملاء بشكل أفضل وكيف تريدهم أن يتعاملوا معهم، أصبحوا أكثر خبرة في التعامل مع العملاء وإرضائهم.

ويمكنك أن تجري هذا الاستطلاع بعدة طرق مختلفة، فيمكنك:

- 1- أن ترسله بالبريد (ولكن لا تنس أن ترسل معه مظروفاً دفعت نفقات إرساله بالبريد لإرسال الرد فيه).
- 2- أن تقدم الاستطلاع للعملاء وتطلب منهم الرد عليه في الحال وهم في أماكنهم.
- 3- أن تقوم بإجرائه من خلال التليفون (وأفضل الأوقات لإجراء هذه المكالمات هي أيام العطلات في فترة المساء حيث تجد الناس في منازلهم).
- 4- أن ترسله بالوسائل الإلكترونية (سواء بالبريد الإلكتروني أو بنشرة على أحد مواقع الشركة).

ومبدئياً يجب أن تعرف أنه كلما قلت صلتك بمتلقي الاستطلاع قلت احتمالات إجابته عنه، فإذا أرسلت الاستطلاع بالبريد قد تحصل على ردود تتراوح من 1 إلى 5 بالمائة (وهذا يتوقف على مكانة وسمعة شركتك وعلى القضية التي يناقشها الاستطلاع). أما عن طريق التليفون فإنه نسبة الردود يمكن أن تتراوح من 10 إلى 20 بالمائة، ولكن استخدام التليفون يرفع التكلفة بنسبة كبيرة. ويمكنك أن تحصل على نسبة استجابات جيدة إذا أرسلت الاستطلاع بالإنترنت، ولكن تذكر أن العينة التي ترد على هذا الاستطلاع تكاد تكون قاصرة على العملاء الذين لديهم خبرة وكفاءة في التعامل مع الإنترنت والتكنولوجيات الحديثة.

مصادر المعلومات:

وتتضمن هذه المصادر - كما يشير نيفيل ليك Nevill Lake - أي شكل من أشكال استطلاع آراء العملاء، وأي مقياس من تلك التي تستخدم لقياس مدى رضا العملاء، وأية تقارير توضح مدى جودة أداء الخدمة قياساً إلى معايير الخدمة المتعارف عليها. يمكنك أيضاً أن تطلع على مواقع الشركات المنافسة على الإنترنت أو أي مصدر آخر من مصادر المعلومات العامة. فقد تجد أن هناك شركات قامت بإجراء دراسات استطلاعية للعملاء وربما تكون قد وضعت تقارير عن نتائج هذه الدراسات وكذلك بعض التفاصيل على مواقعها على الإنترنت.