

## تعرف إلى عملائك



تعدّ العلاقة بين العملاء الأوفياء والمؤسسات الناجحة علاقة حيوية ومستمرّة، يغذيها التواصل الثنائي وسرعة الاستجابة.

يكنم الفرق بين المؤسسات المتميّزة والمؤسسات المتوسّطة، في كيفية حصول الإدارة بصورة فاعلة على التغذية الراجعة من العملاء، والاستماع إليهم، وتبادل المعلومات التي تم الحصول عليها داخلياً، ثم التصرّف على ضوءها. بدلاً من إخبار العملاء ما يجب عليهم عمله من خلال الإعلانات، وطرح المنتجات التي يصعب الترويج لها، فإنّ على الشركات التركيز على الاستماع إلى العملاء. فلكل مؤسسة آليات مدمجة للحصول على التغذية الراجعة، ولكنّ بعضها لا يوظّف هذه الآليات بصورة صحيحة. وعن طريق فهم هذه الآليات، والتعرّف إلى العملاء من خلال الملاحظة، يتم تعزيز الروابط المهمّة جميعها مع العميل.

## الحصول على التغذية الراجعة من العملاء

تسعى الشركات الناجحة باستمرار، إلى التفوّق على توقّعات عملائهم المستهدفين. ولتحقيق ذلك، فهم يستمعون إلى عملائهم لمعرفة المنتجات والخدمات التي يريدونها، وكيفية تقديم هذه العروض. ولكن مثلما ذكرنا سابقاً، فإنّ العملاء أهداف متحرّكة، وتوقّعاتهم تتغيّر باستمرار. لذا، تحتاج المؤسسات إلى كل ما يتوافر من الفرص للاستماع إلى التغذية الراجعة من العملاء والاستجابة لها. لذا، تخصص كل مؤسسة مراكز تسمّع، وهي أماكن يستمع فيها الموظفون إلى التغذية



الراجعة من العملاء. وقد تُنشأ المؤسسة طرقاً رسمية وغير رسمية لمعرفة أداء العملاء.

التوظيف الأمثل لأدوات قياس التغذية الراجعة هو ما يكون في جو تسوده الثقة. إذ يجب أن تستخدم هذه الأدوات لجمع معلومات مفيدة لتحسين المنتجات والخدمات، وليس بصفتها أسلحة أو أدوات لإلقاء اللوم، أو معاقبة الآخرين. وعلى هذه الأدوات قياس كل من التغذية الراجعة السلبية والإيجابية من العملاء.

لن تقيدك ابتسامات العالم جميعها، إذا كان منتجك أو خدمتك لا يوفران للعميل ما يريده.

كارل سيويل وبول براون:

تتضمّن مراكز التسمّع ما يأتي:

- المواقع الإلكترونية: يوفر الموقع الإلكتروني للشركة، مساحة ممتازة للحصول على التغذية الراجعة من العملاء بسرعة وسهولة. وظّف البريد الإلكتروني توظيفاً مثالياً، من خلال التماس التغذية الراجعة العامة وعرضها بصورة واضحة على الموقع، وتزويد عناوين بريد إلكترونية لجهات اتصال مخصّصة. تفحص ألواح النشرات على الموقع الخاص بك، أو انظر تلك الخاصة بمنافسيك؛ للتعرف إلى ما يقوله الآخرون عن منتجاتك وخدماتك.

- **مواقع التواصل الاجتماعي:** راقب ما يقوله الآخرون عن منتجات الشركة وعروضها، من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، مثل: (فيس بوك) و(تويتر)، أو من خلال المواقع الإلكترونية والمدونات الخاصة بالمستهلكين أيضاً.
- **التدقيق:** يتخذ التدقيق الكثير من الصور، ولعل أكثرها شعبية هو «التسوق المقنع». ولاستخدام هذا النوع من التدقيق، كلف مجموعة من المتسوقين المقنعين بإجراء زيارات فعلية لمواقع بيع التجزئة الخاصة بالشركة، أو مواقع البيع الأخرى، والتحدث مع مزود خدمة العملاء، أو من خلال شراء منتجات الشركة وخدماتها واستخدامها، ثم كتابة تقرير عن تجربتهم. يعتقد الكثير من الناس، أنّ التسوق المقنع يوفر درجة عالية من الموضوعية، بالرغم من أنّ الموظفين يعدونها غير عادلة أو قد يعدونها «تجسسًا» إذا لم يتم إجراؤها بشكل عادل؛ للتعرف إلى مواضع التحسين.
- **دراسة السوق:** توظف الكثير من الشركات الكبيرة مؤسسات لبحث حالة السوق، وعمل دراسات شاملة تستكشف التركيب الاجتماعي للسكان، ونمط حياتهم، وعاداتهم الشرائية، ورغباتهم، وأنماطهم الشرائية. وقد لا تتمكن المؤسسات الصغيرة من تمويل مثل هذه الدراسات الشاملة، ولكن يمكنها الحصول على البيانات من إدارة المشاريع الصغيرة.
- **مجموعات الإهتمام:** يوجد الكثير من أنواع مجموعات الإهتمام، ابتداءً من الاجتماعات الصغيرة غير الرسمية، إلى الجلسات الشاملة

المنظمة. إذ يمكن لمجموعة صغيرة من عملاء سوق مستهدف، مساعدة مؤسستك على اختبار الفكرة المبدئية لمنتج، أو تصميمه، أو فكرته. مع تطوّر المنتج، قد تبدأ الشركة بعقد مجموعات اهتمام موسّعة جغرافياً وأكثر تنظيمًا. مثل هذه المجموعات مفيدة جدًّا في اختبار المنتجات والخدمات، ولكن تكون النتائج متناقضة غالبًا، ما قد يقود شركة غير متأنية إلى الفوضى.

- عملية طلب منتج / خدمة: تعدّ هذه الطريقة أكثر قنوات الاستماع المهملة. سواء أكان الطلب شخصياً، أم عن طريق الهاتف، أم من خلال شبكة الإنترنت، فإنّه يمكنك الحصول على معلومات قيّمة من خلال توجيه الأسئلة المناسبة إلى العملاء، والاستماع جيّدًا إليهم من خلال نقطة التواصل هذه.

- بطاقات رضا العملاء: تعطي معظم القطاعات الخدمية العملاء فرصة تعبئة بطاقات رضا العملاء. وقد أصبحت هذه البطاقات في الوقت الحاضر، شائعة في قطاعات الطعام والسكن، والقطاع الصحي، والعناية بالسيارات.

- استطلاعات الرأي: يمكن لاستطلاع تم تصميمه جيّدًا، مساعدتك على تحديد ما تقوم به، ويجعلك توفر أفضل درجة رضا للعملاء، أو الافتقار إليها. وتكون أكثر تفصيلاً من بطاقات رضا العملاء، حيث تقيس العديد من المجالات. أحياناً، قد تتبع المؤسسة استطلاعاً مكتوباً من خلال مقابلة عبر الهاتف. يمكن للمديرين استخدام المعلومات

التي تم الحصول عليها من الاستطلاع؛ لاستنساخ أكثر الإستراتيجيات نجاحًا وحل أيّة مشكلات.

- عملية خدمة العملاء: يجب أن تتم دراسة الشكاوى التي تنشأ خلال خدمة عميل، والاستجابة إليها فوراً. ففي سلسلة الفنادق الناجحة، عندما يشتكي العميل، يتم تعبئة شكوى العميل في نموذج، ثم إدخالها في اليوم نفسه إلى قاعدة البيانات لتنبه الموظفين الآخرين في الفندق. هذا التطبيق يساعد الموظفين على معرفة إذا كان العميل يتطلّب اهتماماً خاصاً.

- مكالمات متابعة رضا العملاء: أخيراً، قامت الكثير من المؤسسات بتأسيس مكالمات متابعة رضا العملاء بصفحتها صورة أخرى من قنوات الاستماع. وهي أكثر تفصيلاً من بطاقات الرضا، ولكنها أقل تفاعلاً من الاستطلاع الشامل. مكالمات المتابعة هي مكالمات شخصية وموجزة، يتم إجراؤها بعد عملية البيع بمدّة وجيزة، يقوم المندوب بالاتصال بالعميل؛ للتأكد أنّ كل شئ على ما يرام، ويقوم بتوجيه بعض الأسئلة البسيطة عن المنتجات والخدمات ذات العلاقة.

بمقدور المندوب المتمرس، اكتشاف مشكلات الخدمة قبل وقوعها، وكشف المزيد من المعلومات العامّة حول ما يعده العميل المستهدف قيمة، وما لا يعده كذلك. (انظر «خطوات تحقيق التميّز في تصحيح الأخطاء في الخدمة»). على سبيل المثال، تجري شركة بصريات كبرى اتصالاً بالعملاء بعد أسبوع من شراء النظارات. حيث تقوم الشركة بالتأكد أنّ

النظارات مناسبة، وتدعو العملاء إلى القدوم مرة أخرى للتأكد والمتابعة. ويقوم ممثل الشركة من خلال تلك الزيارة بسؤال العميل بضعة أسئلة أخرى مقتضبة للتعرف إلى رضا العميل. تعمل هذه الخدمة الإضافية على تمييز شركة البصريات هذه عن منافسيها، وتضمن عودة العملاء.

وتعدّ مكالمات المتابعة أدوات تسويق ممتازة أيضاً؛ لأنها تعمل على بناء الثقة بين الشركة وعملائها، بشرط أن تكون مكالمات المتابعة جهداً صادقاً لتزويد خدمة والاستفسار عنها. ولا يجوز للشركة استخدام هذه الوسيلة للبيع. وفي حال استخدم المتصل المكالمات لترويج منتجات أخرى، فمن المؤكد أنّ العميل سيشعر بالإزعاج.

---

## خطوات لتحقيق التمييز في تصحيح الأخطاء في الخدمة:

1. تعرّف إلى المشكلة:
  - الاستماع جيّداً إلى تفسير العميل للمشكلة.
  - توجيه الأسئلة للتوضيح.
  - إعادة صياغة ما قيل؛ لضمان فهم المشكلة.
2. اعرف ما يتوقع العميل منك فعله حيال ذلك:
  - الاستماع إلى العميل، ومعرفة ما يريده منك لحل المشكلة.
  - إذا كنت قادراً على تلبية توقّعات العميل، اعرض ضمانات لحل المشكلة.

### 3. تولّى مسؤولية شخصية لحل المشكلة:

- اعرض المساعدة.
- لا توكل المهمة إلى شخص آخر.
- كن على معرفة بسياسات المؤسسة.
- وضح الخيارات بهدوء.

### 4. ابذل جهداً خاصاً؛ لجعل العميل يشعر بارتياح:

- إذا كنت تعرف أنّ المشكلة تستغرق وقتاً لتحل، ابذل ما بوسعك لجعل العميل يشعر بالارتياح خلال فترة الانتظار.
- إذا كنت على الهاتف، لا تجعل الشخص ينتظر على الهاتف مدّة تزيد على دقيقتين. وبدلاً من ذلك، اعرض أن تعاود الاتصال به.
- إذا كان الموقف وجهاً لوجه، اقترح على العميل الانتظار في مكان أكثر ارتياحاً، أو اطلب إليه العودة لاحقاً بعد ساعة.
- اعرض الغداء، أو القهوة، أو المجلات. أي شئ يظهر أنك مهتم، وستعمل على حل المشكلة.

### 5. حافظ على حالة عقلية موضوعية:

- إذا غضب العميل، لا تأخذ ذلك على محمل شخصي، فهو غاضب من المشكلة وليس منك.
- استمع فقط. اسمح للشخص بتفريغ مشاعره.

### 6. حافظ على الإيجابية والهدوء:

- اعتذر عن المشكلة، حتى لو لم يكن ذلك خطأك.

- لا تلقِ اللوم على الآخرين.
- لا تخبر العميل أبداً، أنّ المشكلة دائمة الحدوث.

#### 7. حل المشكلة بسرعة:

- فكّر بذكاء، وحاول تحديد أسرع الطرق وأكثرها فاعلية؛ لحل المشكلة.
- اطرح بدائل منطقية إذا كنت غير قادر على إعطاء العميل ما يريد.
- إذا كنت تريد مشاركة شخص آخر بالموضوع، اشرح المشكلة؛ كي لا يضطر العميل لإعادتها، وابقَ مشرفاً على المشكلة، حتى لو وجد شخص آخر للمساعدة.

#### 8. واصل المتابعة:

- في وقت لاحق، تأكّد من حل المشكلة وأنّ العميل راضٍ عن الحل.
- لا تسأل العميل أبداً إذا حلّت المشكلة أو عمّا جرى، عليك أن تمتلك هذه الإجابات.
- أرسل رسالة اعتذار، أو هدية، أو جوائز مثل القسائم، أو الق قطع المجانية، أو الخدمات الإضافية. انظر إلى الصورة الشاملة.
- حدّد إذا كانت المشكلة متكرّرة الحدوث. إذا كانت كذلك، فكّر بحلول لمنع وقوعها مرة ثانية.
- اعمل مع الآخرين؛ لاكتشاف طرق حلّهم للمشكلات المشابهة.

- حاول وضع كلفة دولار واحد، على عمليات تصحيح الخدمة السيئة
- 9. ابحث عن المصادر الشائعة للمشكلات، خلال عملية تصحيح المشكلة نفسها. على سبيل المثال، قد يكون مصدر المشكلة ما يأتي:

- اختيار أشخاص غير مناسبين لتولي عملية التصحيح.
- أنظمة الدعم الداخلية غير كافية (المعلومات وغيرها) لأداء المهمة.
- الافتقار إلى التدريب.
- حرية غير كافية للموظفين (ضمن الحدود)، من قبل الإدارة لتزويد العملاء بالنتائج المطلوبة.
- عدم كفاية التقدير والحوافز لخدمة التصحيح الجيدة.

## مراقبة العملاء

يعدّ الحصول على التغذية الراجعة من العملاء من خلال قنوات الاستماع مهمًا جدًا. وكذلك مراقبة العملاء في أثناء استخدامهم لمنتجاتك أو خدمتك. إذ لا يوجد ما يعوّض عن المراقبة المباشرة للعملاء. لذا، اخرج إلى الميدان مع مراقبين مؤهلين، ولاحظ كيفية استخدام العملاء لمنتجاتك في الحياة الواقعية، وستكتشف حينها ما يحبّون وما يكرهون، وكيفية تحسين المنتج أو الخدمة. ستذهل لسماعك أشياء لم تفكر بها أبدًا.

على سبيل المثال، في شركة نسخ كبرى لاحظ المراقبون الميدانيون أنّ آلات النسخ توضع غالباً في غرف التخزين. ويقوم الناس غالباً بالوقوف على آلة التصوير للوصول إلى الرفوف العالية. بعد معرفة ذلك، قام مصمّمو المنتج بصنع آلة نسخ قوية لتحمل وزن إنسان. عندما تذهب إلى الميدان، اصطحب مراقبين ذوي خبرات ومهارات متنوّعة؛ لأنّ اختلاف وجهات النظر سيؤدّدك بمعلومات قيّمة. يوفّر قسم «خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول» توجيهات إضافية في هذا المجال.

## خطوات مراقبة العملاء، وتصميم الحلول:

1. **مراقبة العملاء:** أفضل طريقة للتعرف إلى أهم جوانب البيئة والأشخاص الذين اخترت دراستهم، هي إرسال فريق صغير. وعلى كل عضو في الفريق أن يمتلك خبرات في مجال مختلف. على سبيل المثال، قد يلاحظ المهندس التفاعلات الميكانيكية، بينما سيلاحظ المصمّم الفراغ والأشكال. يجب مراقبة الأشخاص خلال ممارستهم أعمالهم اليومية الاعتيادية؛ في أثناء اللعب، أو الأكل، أو الراحة، أو العمل في المنزل أو في المكتب. قد يقوم المراقبون لبعض المنتجات والخدمات، بإجراء المراقبة بشكل غير ملحوظ. على سبيل المثال، من خلال التواجد في مكان عام حيث يمارس الناس أنشطتهم الاعتيادية، حيث يقومون بمراقبة سلوكهم بشكل منهجي.

2. تسجيل البيانات: يقوم المراقبون بتسجيل أهم البيانات من خلال المراقبة الصامتة، ولكن قد يحتاجون إلى الاستعانة ببعض الأسئلة غير المحددة، مثل:

- «لِمَ تقوم بفعل ذلك؟»
  - «رجاءً، صِف لي آخر أو أبرز .... [النشاط الذي تقوم بدراسته. مثل: الصيد، أو الإيداع في البنك، أو تنصيب برنامج حاسوب]».
- قد يحمل المراقبون قائمة بالأسئلة لتوجيه ملاحظاتهم، مثل، «ما المشكلة التي يواجهها المستخدم؟». ويمكن أن يساعد الفيديو، والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة، والرسومات، والملاحظات، المراقبين على التقاط لغة الجسد الصامتة التي تحمل معلومات مهمة، وتخزينها للمراجعات والتحليلات المستقبلية.

3. ترتيب البيانات وتحليلها: قدّم البيانات التي جمعتها (وتتضمّن الصور، والرسومات، والفيديو، وأشرطة التسجيل الصوتي) للزملاء و / أو العملاء الذين لم يكونوا جزءاً من المراقبة. سيلاحظ هؤلاء الأفراد أشياء أكثر من تلك التي لاحظها فريق المراقبة. بينما يقوم الزملاء و / أو العملاء بتحليل البيانات التي جمعها فريق المراقبة، اسألهم إذا كانوا يلاحظون أيّة مشكلات، أو إذا كان لديهم أيّة تعليقات. استخدم البيانات للتعرف إلى المشكلات المحتملة، أو احتياجات المجموعة التي تم دراستها.

4. حلول العصف الذهني: راعِ القواعد الخمس للعصف الذهني: إرجاء

الحكم، والبناء على أفكار الآخرين، ومناقشة حوار واحد في الوقت ذاته، والتركيز على الموضوع، وتشجيع الأفكار الغريبة الجامعة. وقد ترغب بإشراك بعض العملاء، أو غير العملاء، أو عملاء منافسيك، في جلسة العصف الذهني. وقر البنية التحتية اللازمة: قد تكون لوحات عرض أو طاولة مغطاة بأوراق تُستخدم للكتابة، وأخذ الملاحظات. وفي نهاية الجلسة، يقوم الأعضاء بأخذ أفضل الأفكار للتأمل والتفكير بها.

5. احصر مجال الحلول: حدّد معايير اختيار الحلول. على سبيل

المثال:

- ما الوظائف/ الغايات الأساسية (من وجهة نظر العميل)، وما الأشياء التي «تتمنى اقتناءها»؟
- ما المعايير التي تحددها قيم شركتك؟
- ما محدّدات التكلفة؟
- ما محدّدات الحجم أو الشكل (لمنتج)؟
- ما المدة الزمنية التي يجب إنهاء المشروع خلالها؟

- ما النواحي التي يجب على المنتج أو الخدمة، أن يكون فيها متلائماً مع منتجات أو خدمات أخرى موجودة؟ في ظل هذه المحدّدات، حدّد أكثر الحلول ملاءمة.

6. طوّر نماذج أولية بالحلول المحتملة: توضّح النماذج الأولية فكرة

المنتج الجديد أو الخدمة، لفريق التطوير. (أو يمكن إظهار افتقار المنتج أو الخدمة للوضوح)

- تمكّن النماذج الفريق من وضع الفكرة أمام الأفراد الآخرين، الذين لا تكون أدوارهم رسمية في الفريق.

- يمكن للنماذج أن تحفّز ردّة الفعل، وتعزّز النقاش مع العملاء المحتملين.

- أحياناً، يتم استخدام نموذجين عند تمثيل منتج معين: واحد يظهر الوظيفة من دون الشكل، والآخر يظهر الشكل المادي للمنتج لكن من دون أن يعمل.

- يمكن أن تكون المحاكاة نماذج مفيدة. فقد يستخدم لعب الأدوار أيضاً نموذجاً لتصرفات أو أنشطة معينة، مثل: منتج خدمي.