

**تزويد عملائك  
بقيمة لا تقاوم**







عندما تكون قد انتهيت من توجيه تركيز الموظفين على العملاء المستهدفين، وتعرّفت إلى العملاء من خلال جمع التغذية الراجعة منهم وبمراقبتهم، يمكنك استخدام المعلومات لتزويد العملاء بمنتجات قيّمة. ولتحقيق ذلك، توجد أربعة مفاتيح / طرق، وهي: فهم معادلة قيمة العميل، وتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين، وتأسيس إجراءات ملائمة للعملاء، وتصميم قنوات استماع للعملاء. سنتطرق من خلال الصفحات اللاحقة، إلى كل مفتاح من هذه المفاتيح بالترتيب.

## فهم معادلة قيمة العميل

ما القيمة؟ فكّر بذلك من خلال تجربتك بصفتك عميلاً. كيف تحدّد أهم شيء بالنسبة إليك؟ هل حصلت على النتائج التي كنت تتوقّعها عند شراء منتج أو خدمة واستخدامهما؟ هل زوّدت النتائج كما يجب؟ هل كان اقتناؤك المنتج أو الخدمة التي تريدها مريحاً؟ هل كان السعر مثلما تتمنى؟

تتأثر الحسابات التي تعرف بمعادلة قيمة العميل بهذه الاعتبارات جميعها للوصول إلى مقياس القيمة التي يتلقاها العميل. ولكن قبل النظر إلى الحسابات، دعونا نتفحص بشكل مفصّل، العوامل التي تتضمّنها المعادلة.

• **النتائج:** يشتري العملاء النتائج التي تمثل قيمة لديهم، ولا يشترون منتجات أو خدمات. حيث سيشتري العميل وصفة لمعالجة مرضى، والنتيجة هنا ستكون العلاج. وعندما يقوم عميل بتعبئة السيارة بالبنزين، تكون النتيجة هي النقل. وعندما يشتري العميل عشاءً فخماً في مطعم، تكون النتيجة أمسية جميلة، وطعام لذيذ، ووقت ممتع.

• **جودة الإجراءات:** هذه هي الطريقة التي يتم تزويد المنتج أو الخدمة بها، وهي خليط من عدة عوامل، مثل: الثقة، ودقة المواعيد، والسلوك المحترف من جانب مندوبي الشركة.

• **سعر التكلفة والحصول على المنتج:** يشكّل السعر عاملاً واحداً فقط من عدة عوامل، تحدّد الكلفة المطلقة لمنتج أو خدمة ما على العميل. فعندما يأخذ العميل السعر بالحسبان، يضيف إليه كلفة البدء. مثلاً، منتج رخيص يتطلّب منك القيادة مسافة ستين ميلاً للحصول عليه، لا يستحق السعر. من ناحية أخرى، قد تستحق الكلفة المضافة للتوصيل السريع الدفع، للعميل الذي يريد الراحة. يمكن التعبير عن معادلة قيمة العميل كما يأتي:

النتائج + جودة العملية / الكلفة + تكاليف الحصول على المنتج

## تطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء المربحين

لقد استمعت إلى العميل، وفهمت ما يريده وما يتوقعه، وعرفت ما قيمته. الآن، لديك المعلومات الكافية لتطوير أهداف لتحقيق رضا العملاء لعملائك المربحين، بالإضافة إلى المصادر التي طوّرتها، خذ استخدام الآتي بالحسبان:

- معايير الخدمة.
- استطلاعات رأي غير رسمية، للموظفين الذين يتعاملون مع العملاء

### ماذا كنت ستفعل؟

الأمور ليست سهلة، حتى لدى «شركة الطلب السهل».

استقرت إيرادات شركة (الطلب السهل)، وهي شركة طلب بالبريد عند حد ثابت. وأظهرت دراسات السوق أنّ هذه الشركة لا تخسر عملاء ولا تكسبهم، ويشترى العملاء الحاليون المنتجات بمستويات ثابتة.

يدير (أرنولد) مجموعة التسويق في الشركة، ولتنشيط الأرباح؛ وافقت الشركة على زيادة صغيرة في ميزانية التسويق، زيادة تكفي حملة إعلانية واحدة. قرّر ومجموعته إنفاق الزيادة لاستهداف العملاء المخلصين. أُطلق على مبادرتهم التسويقية اسم «رفع الولاء»، وهي مبادرة على مستوى الشركة. تهدف هذه الحملة إلى تعزيز ولاء العملاء، وتشجيع العملاء المخلصين على شراء المزيد من المنتجات، ويتم فيها تشجيع موظفي الاتصال المباشر مع الجمهور على العثور على طرق لزيادة الولاء والمبيعات.

تناول (أرنولد) الغداء مع زميلته (بريندا)، المسؤولة عن إدارة طلبات العملاء. تأخذ مجموعتها الطلبات من العملاء عبر الهاتف أو الموقع الإلكتروني للشركة. تقول (بريندا) له إنها قلقة: يشعر موظفو الخط الأمامي لديها بالخيبة والاستياء. في الواقع، لقد فقدت أخيراً اثنين من موظفيها. أحدهم اشتكى قائلاً: «إنّها لا تستطيع القيام بعمل جيّد». وقال الآخر: «لا يكفي أن نخبرنا فقط أن نبحت عن طرق لزيادة ولاء العميل لدعم المبادرة التسويقية». لذا، تدرك أنّها في حاجة لقلب الأمور، وبسرعة.

ولكن كيف؟ هل عليها سؤال (أرنولد) تخفيف الضغط الذي تفرضه الحملة الجديدة على فريقها؟ وماذا عن منح فريقها المزيد من الثقة والاستقلالية لمساعدة العملاء؟ هل يجب عليها إحضار موظفين جدد بمهارات معينة لتولّي الحملة؟ كل الأمور تبدو معقّدة للغاية...

ماذا كنت ستفعل؟ سيقترح المرشد حلاً في قسم (ماذا كنت ستفعل؟).

- استطلاعات رأي العملاء غير الرسمية.
- استطلاعات رأي المشرفين غير الرسمية.
- الخبرة والتبصر.
- المنطق السليم. (يتم إغفاله غالباً).

يسلّط جدول «أمثلة - تطوير أهداف رضا العملاء» مزيداً من الضوء على هذا الموضوع.

يجب أن تتكوّن الأهداف من عوامل تؤثر في رضا العملاء المربحين. تذكر، بعض الناس يكونون راضين فقط عن المنتجات أو الخدمات التي تكلفهم سعراً أقل من السعر الذي كلّفك لصنعها. ومن الواضح أنّ إرضاء هذه الفئة من العملاء لن يكون مربحاً للشركة.

## تأسيس إجراءات ملائمة للعملاء

ترجع الكثير من المشكلات التي تنشأ في أثناء خدمة العملاء، إلى الإجراءات غير المتقنة. على سبيل المثال: التكاليف المخفية، أو تأخير موعد تسليم الخدمة، أو انتظار العملاء مدّة طويلة على الهاتف طلباً للمساعدة، أو إجراءات دفع معقّدة ومربكة.

## تطوير أهداف رضا العملاء - أمثلة

نطاق الهدف	مثال
أسلوب التواصل	سنعامل كل عميل باحترام.
التوقيت	سنجيب على كل عميل، خلال خمس دقائق.
السلوك	سنقوم بتوضيح ميزات ووظائف المنتج بلغة العميل، وليس بلغة المؤسسة.
الاتصال / التواصل	سنقوم بتوضيح ميزات ووظائف المنتج بلغة العميل، وليس بلغة المؤسسة.
السياسات والإجراءات	سنزيد مبلغ المصروفات الثرية المتوافر. لن يضطر العملاء الداخليون للدفع من جيوبهم الخاصة، ثم تعويضهم.
حرية الموظف	باتّباع توجيهات الشركة، سيكون بمقدور الموظفين توثيق الشيكات من دون موافقة المدير.
الاحتفاظ بالعملاء	خلال السنة المقبلة، سنقوم بزيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء المرشحين من 50% إلى 65%.

أظهرت البحوث، وجود خمسة عوامل عامّة في نوعية إجراءات الخدمة، تؤثر سلبياً في العملاء:

- الثقة: هل قام مزوّد الخدمة بفعل ما وعد به؟

- الاستجابة: هل تم تزويد الخدمة بالوقت المناسب / بصورة لحنطية؟
- السلطة: هل قام مزوّد الخدمة بمساعدة العميل؛ ليشعر بالثقة عن عملية تزويد الخدمة؟
- التعاطف: هل قام مزوّد الخدمة بإظهار القدرة على رؤية الأشياء، من وجهة نظر العميل؟
- الدليل الملموس: هل من الواضح أنه زوّدت خدمة؟

خذ هذه المؤثرات بالحسبان عند وقوع الأزمات. فمن المحتمل أن تكون المشكلات مرتبطة بواحد أو أكثر من المؤثرات العامة. وللتعرّف إلى مشكلات الإجراءات، ابدأ بتعريف كل خطوة في العملية، وتفحص كل خطوة من خلال التساؤل عن ماهية هذه الخطوة، وكيف تضيف قيمة إلى الخدمة أو المنتج. واكتشاف مصدر كل خطوة تعدّ جزءاً في المشكلة. يوفّر قسم «خطوات التعرّف إلى عملية الخدمة» توجيهات إضافية في كيفية عمل ذلك.

## خطوات التعرّف إلى عملية الخدمة:

1. اختر عملية خدمة خالية من المشكلات يؤدّيها العديد من الموظفين، ولديها تأثير قوي في رضا العميل.

2. ضع قائمة الأنشطة المتعلقة بالعملية جميعها: استخدم ملاحظة أو لوحة أو ورقة منفصلة لكل نشاط.
3. رتب الأنشطة تبعا لتسلسل وقوعها، ثم أشر إلى المدة اللازمة لإنهاء كل خطوة.
4. حوّل هذه المعلومات إلى خريطة إجراء عمل: أضف المستويات بشكل مناسب أو احذفها.
  - أدرج أسماء الأشخاص ذوي العلاقة إلى يسار الخريطة (بصورة عمودية).
  - قسّم المحور الأفقي إلى أجزاء مناسبة تمثّل الوقت، مثل: الساعات والأيام.
  - رتب أنشطة العمل من اليسار إلى اليمين عبر الخريطة، مع استخدام الأسهم لتمثيل التدفق. قد تجد أنه من المناسب تمثيل كل نشاط بصندوق مرقّم، وتزويد وسيلة إيضاح في الأسفل بالأسماء والوصف.
5. تبادل العصف الذهني مع المجموعة؛ لتحديد نقاط الفشل: نقاط الفشل هي:
  - عدم الكفاية.
  - وجود خطوات غير ضرورية.
  - الوقت الضائع.
  - أي عامل يعيق إيصال منتجات أو خدمات عالية الجودة ضمن الوقت.

سيزودك بعدا الخريطة (العمودي والافقي) بمعرفة جديدة حول الكلفة ورضا العميل.

6. ادرس الخريطة من عدة جوانب: ضع نفسك في مكان العميل، ثم اسأل نفسك عن كيفية تغيير طريقة العمل؛ لتقليل نقاط الفشل، وتزويد خدمات أفضل.

## تصميم قنوات استماع فاعلة

يمكن أن تقوم الشركات بوضع الأسئلة في قنوات الاستماع؛ لمعرفة إذا كانت المنتجات والخدمات التي حققت رضا العملاء تواصل تلبية احتياجاتهم. إذ قد ترشدك الإجابات عن هذه الأسئلة إلى التعديلات اللازمة للمنتجات الحالية للاستجابة للمتطلبات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة للاستجابة لنمط حياة العملاء المتغير.

على سبيل المثال، عندما لاحظ مزود كبير للخبز والمعجنات انخفاض نسبة المبيعات، بدأ المديرون بالتفكير بطريقة للحل. ومن خلال توجيه الأسئلة، علموا أنّ أكثر العملاء إخلاصًا أصبحوا كبارًا بالسن، وأصبحوا يهتمون بالدهون والكوليسترول في حمياتهم الغذائية، وبالتالي أضحى هؤلاء العملاء غير راضين عن منتجات الشركة. فقد توقّفوا عن شراء الخبز لأنّ خط الإنتاج الحالي لا يلبي احتياجاتهم. واكتشف

المديرون أنه إذا عرضت الشركة منتجات قليلة الدسم؛ سيشعر العملاء المخلصون بالرضا عند شراء هذه المنتجات. ومن خلال الاستماع إلى عملائهم المخلصين، قرّرت الشركة طرح منتجات جديدة، أصبحت في ما بعد ناجحة.

يجب على المؤسسات تصميم قنوات الاستماع لقياس رضا العملاء واستخدامها، ولكن يمكن استخدامها أيضاً لقياس العوامل التي تسبب المشكلات المحتملة لرضا العميل. انظر «خطوات لتصميم قنوات الاستماع» و«خطوات لتحسين قنوات الاستماع» لمزيد من المعلومات حول هذا الموضوع.

رضا العميل ليس بديلاً عن الاحتفاظ به. بينما قد يبدو أنّ رفع رضا العميل سيزيد فرص الاحتفاظ به، وبالتالي زيادة الأرباح، إلا أنّ الحقيقة على العكس من ذلك تماماً، إذ إنّ (65% - 85%) من العملاء الذين تخلّوا عن مزوّدهم، قالوا إنهم كانوا راضين جداً عن مزوّدهم السابق.

فريدريك ريتشهيلد

## خطوات لتطوير قنوات الاستماع:

1. حدّد قنوات الاستماع الخاصة بك: ضع قائمة بالطرق التي تستقبل فيها المؤسسة التغذية الراجعة من العملاء. على سبيل المثال: مندوبو المبيعات، أو نتائج بحوث السوق، أو مندوبو الهاتف، أو مندوبو خدمة العملاء، أو الخوادم.
2. أجرِ مقابلات مع الموظفين؛ لمعرفة التغذية الراجعة التي يستقبلونها من العملاء.
3. رتّب التغذية الراجعة: صنّف الأنواع المهمّة من التغذية الراجعة لكل قناة استماع. قد تتضمّن التغذية الراجعة اقتراحات لميزات جديدة للمنتج، أو الالتباسات في شروط الخدمة، أو الانزعاج من انتظار توصيل المنتج.
4. حدّد الاستخدام الحالي للتغذية الراجعة: اكتشف كيفية استخدام الموظفين للتغذية الراجعة. هل يستخدمونها لتحسين المنتج، أو تعريف تعليمات اتفاقية خدمة أفضل؟ هل تتحدّث عن التغذية الراجعة، ثم تقوم بإهمالها؟
5. حدّد كيفية استخدام التغذية الراجعة: اتّخذ إجراءات لاستخدام التغذية الراجعة. أشرك الموظفين في إيجاد طرق جديدة للاستفادة من التغذية الراجعة، من خلال تحويلها إلى بيانات يمكن استخدامها في وظائفهم.

## خطوات لتحسين قنوات الاستماع:

1. راجع التغذية الراجعة التي تستقبلها.
2. لاحظ الوقت الذي تصلك فيه المعلومات: هل تصل المعلومات في الوقت المناسب؟ هل يمكنك الحصول على التغذية الراجعة في وقت مبكر؟ هل يمكنك استخدام العديد من قنوات الاستماع بشكل حيوي؛ لتجنب المشكلات قبل حدوثها.
3. قرّر ما تود معرفته عن سلوك العميل: يوجد تباين بين العملاء في كل مؤسسة. لماذا يخلص العملاء؟ لماذا يتخلّى العملاء الأوفياء عن المؤسسة؟ لماذا يأتي عملاء جدد؟ ناقش المعلومات الشاملة التي تحتاج إليها المؤسسة حول الاحتفاظ بالعملاء، وتخليّهم عن الشركة، والرضا العام وطرق الحصول عليه.
4. صمّم طرقاً لاستخدام قنوات الاستماع، والتعرّف إلى ما تحتاج إلى معرفته: طوّر الأسئلة للكشف عن أنماط سلوك العميل. على سبيل المثال، عندما يؤخذ الطلب، يقوم المندوبون في عدّة مؤسسات بتوجيه السؤال الآتي للعملاء: «كيف سمعتم عن شركتنا؟» عند تسجيل هذه المكالمة ومتابعتها بشكل صحيح، تكون الإجابة عن هذا السؤال لا تقدّر بثمن؛ إنها تدعم جهود التسويق والاعلان، وكذلك معدل المراجع.
5. ضع إجراءً لبناء أسئلة جديدة في قنوات الاستماع الرئيسة: على الأشخاص الذين يوجّهون الأسئلة أن يعرفوا المغزى من وراء توجيهها،

وعليهم أيضاً أن يستخدموا إجراءات سهلة المتابعة لجمع المعلومات. تعدّ النماذج البسيطة، والاجتماعات الأسبوعية السريعة، والمحادثات غير الرسمية جميعها، طرقاً للتأكد أنّ الموظفين يسألون الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب.

6. قيّم الحاجة إلى قنوات استماع جديدة: تضيف العديد من المؤسسات مكالمات لمتابعة رضا العميل، إلى قنوات الاستماع التي تملكها. فعندما تقوم بإعادة تصميم قناة الاستماع الحالية، اسأل نفسك إذا كنت تحتاج إلى أنواع أخرى.

## ماذا كنت ستفعل؟

هل تتذكر سؤال (بريندا) عن كيفية التعامل مع إحباط موظفيها؟

إليك ما يقترحه المرشد:

إذا كنت تتذكّر، فإنّ أحد موظفي (بريندا) قال: «إنّها لا تستطيع تأدية عمل جيّد». هذا يدل على أنّ موظفي (بريندا) في حاجة إلى مزيد من الحرية للقدرة على اتّخاذ القرارات في الموقع، والتصرّف فوراً لدعم مبادرة التسويق. فالموظفون التابعون لها هم في الموقع الأمثل للتأثير في إخلاص العملاء بشكل إيجابي. مثلما أنّ الموظفين القادرين على «صنع

التغيير» يميلون إلى الاستمتاع بعملهم أكثر، والبقاء مدّة أطول، ويصبحون أكثر إنتاجية. فقد أظهرت الأبحاث أنّ الموظفين يضعون أهمية كبيرة للحرية: الحرية لاتخاذ القرارات، والقدرة على تزويد العملاء بنتائج.

---