

الاستماع إلى الزبائن

الاستماع إلى الزبائن ليس فكرة جديدة. إنه، في كل الأحوال، أحد أهم المهارات التي يمكن أن يمتلكها العاملون في المبيعات. وبدون هذه المهارة لن يستمروا في عملهم طويلاً. إضافة إلى ذلك، تقوم معظم الشركات بدراسات أبحاث للسوق من أجل التعرف إلى رغبات الزبائن وحاجاتهم من المنتجات والخدمات، والمساندة والمناهج الإدارية.

والغالبية العظمى من الشركات تقوم أيضاً بأبحاث إرضاء الزبائن لمعرفة مدى حسن تلبيةها لمتطلبات الزبائن. ووفقاً لدراسة عشرات من أدوات وتقنيات الإدارة قامت بها شركة «بين اند كومباني» و«ندوة القيادة الاستراتيجية»، اعتُبر استخدام استطلاعات الزبائن ثمانية الممارسات الأكثر شيوعاً. يقول داريل ريغبي مدير شركة «بين اند كومباني» أن 85 بالمئة من الشركات التي استجابت للدراسة استخدمت استطلاعات الزبائن، وقالت 47 بالمئة من الشركات أنها تستخدم الاستطلاعات تكراراً. بل إن الأهم من ذلك أن استخدام استطلاعات الزبائن كان تعريفه؛ أنه إحدى الممارسات التي وفرت أعظم فائدة مالية.

لقد حصل مكتب المحاسب العام في الولايات المتحدة على نتائج مماثلة من دراسته في سنة 1991 للفائزين بجائزة بالدريج. كان «التركيز على الزبون» على رأس قائمتها للممارسات الست التي ميزت هذه الشركات عن

الشركات الأخرى التي قدمت طلبات الترشيح للجائزة. ووفقاً لمكتب المحاسب العام، فإن الشركات قامت بهذه الممارسة العليا بواسطة استخدام «جماعات التركيز، والاستطلاعات والاجتماعات في سبيل فهم أفضل لمتطلبات الزبائن وتوقعات القيمة» (ص20).

لسوء الحظ إن الاستماع إلى الزبائن من أجل تعريف طرق تحسين المبيعات والتسويق هو أقل شيوعاً بكثير. مع ذلك فإنه بدون معرفة أفكار الزبائن عن هذه الوظائف، تكون محاولة تحسينها أشبه في نتائجها بإطلاق الأسهم في الظلام. فالمرء في هذه الحالة لا يستطيع أن يعرف أين الهدف وهل أصابت الأسهم أهدافها. والغريب في الأمر أن مؤسسات عديدة تبدأ عملياتها التحسينية دون أن تتحدث إطلاقاً ولو مع زبون واحد.

بالنسبة لوظائف المبيعات والتسويق، يُعتبر الزبائن الخارجيون هم الأشخاص الذين يتخذون قرارات الشراء أو يؤثرون في اتخاذها. وأهداف الاستماع إلى هؤلاء الزبائن الواجب تعريفها هي:

- ما هي المعلومات التي يحتاجونها
- كيف ومتى يريدون تسلم هذه المعلومات
- إلى أي مدى تلبي المبيعات والتسويق حالياً متطلباتهم من المعلومات
- كيف يمكن تحسين المبيعات والتسويق
- إلى أي مدى تنجح التحسينات بعد القيام بها.

ويجب أن نتذكر أيضاً أن للمبيعات والتسويق زبائن داخليين. ولهؤلاء الزبائن أيضاً متطلبات من المعلومات، ومدخلاتها بدورها هامة لعملية التحسين.

ثمة سبب آخر للاستماع إلى الزبائن، وقد يكون هو الأهم إطلاقاً. السبب هو أن الزبائن يريدون الاستماع إليهم. ووفقاً لدراسة قامت بها مؤسسة التعلم الدولي (صور لولاء الزبائن، 1989 صفحة 4) لشركة التدريب في

ستانفورد، ولاية كنكتيكت، تتخذ جميع قرارات الشارين على أساس من ثلاثة أمور:

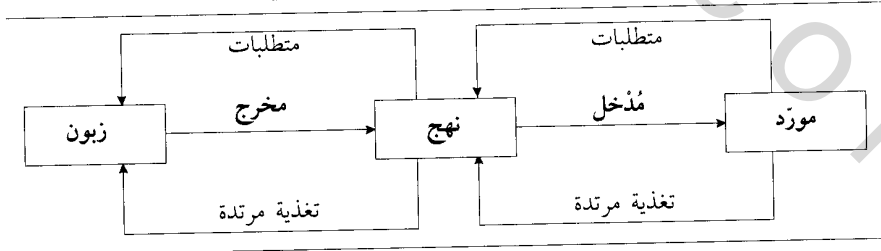
- أنا أحب الناس
- هم يعرفون عملي التجاري
- إنهم يتجاوبون معي.

إن التعامل مع هذه العوامل الثلاثة الحاسمة في اتخاذ القرار تتطلب استماعاً فعالاً إلى الزبائن.

محتوى المعلومات (أو ما الذي يجب سماعه)

لتعريف ما الذي يجب سماعه نحن بحاجة إلى فحص بعض عناصر نهج ما. في الفصل الأول من الكتاب ذكرت أن تعريف النهج هو سلسلة أنشطة تستقبل مداخلات وتضيف قيمة وتنتج مخرجات تذهب إلى الزبون (هارنغتون 1991 ص 9). إن الشكل 3 - 1 يبين لنا نموذج النهج الأساسي. فإذا كان هذا نهج تصنيع، فإن الموردين يقدمون المكونات كمداخلات، والشركة تضيف قيمة بتجميع المكونات في منتج، والمُخرج، أي الصنف المصنَّع، يتم تسليمه عبر نظام التوزيع إلى الزبون.

الشكل 3 - 1 نموذج نهج أساسي



السهمان اللذان يشيران من الزبون إلى النهج في الشكل 3 - 1 يمثلان تدفق المتطلبات والتغذية المرتدة من الزبون إلى الشركة. والمتطلبات إنما

تبلغ الشركة ما يريده الزبون ويحتاجه. فإذا تم تجميع المنتج في جهاز كومبيوتر شخصي، عندئذ قد تتضمن متطلبات الزبون سرعة معالجة التصنيع، حجم ذاكرة، سعة قرص وسعراً. وقد تتضمن أيضاً موثوقية المعدات المادية، ومستويات الخدمة، والتدريب، والتوثيق والخدمة المساندة. وتغذية الزبون المرتدة تنبئ الشركة بمدى تلبية المنتج والخدمات المساندة لتلك المتطلبات.

أحد أمثلة نهج يشتمل على المبيعات والتسويق في شركة كومبيوتر هو حساب وتوزيع معلومات التسعير (انظر الشكل 3 - 2). إن عملية التصنيع تقدم معلومات الكلفة إلى الدائرة المالية. فتقوم الدائرة المالية بحساب الأسعار، والحسومات على الحجم وترسلها إلى دائرة التسويق، فتقوم دائرة التسويق بجمع هذه المعلومات في دليل مبيعات، ونشرات دعائية وكاتالوجات وتوزعها على دائرة المبيعات. ثم تقوم دائرة المبيعات بتسليم المعلومات إلى الزبائن صانعي القرار أو المؤثرين في صنع القرار.

هذا النهج هو من الناحية الأساسية ذاته في مصرف يطرح رزمة قرض شخصي جديدة، أو شركة تأمين تعرض بوليصة تأمين ممتلكات تجارية أو شركة توزيع لديها خط منتج جديد. في كل حالة من هذه الحالات تتدفق معلومات المنتج إلى دائرة التسويق لتجميعها، ثم إلى العاملين في المبيعات لتسليمها إلى الزبائن. وعلى غرار الحالة في المنتج المصنّع، النهج يتضمن طرقاً لجمع متطلبات الزبائن. والفرق هو أن المتطلبات هي المعلومات التي يحتاجها الزبون لاتخاذ قرار الشراء.

الشكل 3 - 2 عملية التسعير بالكومبيوتر

التصنيع	المال	التسويق	المبيعات	الزبون
يحسب معطيات كلفة الإنتاج	يحسب الأسعار والحسومات	يخلق مواد التسويق	يسلم معلومات التسعير	يتخذ قرار الشراء

نموذج النهج (الشكل 3 - 2) يتضمن أيضاً طرقاً للحصول على التغذية المرتدة بشأن مدى تلبية المعلومات لمتطلبات الزبائن. والتغذية المرتدة تساعد الشركة في تعريف المشاكل والفرص المتاحة للتحسين في المجالات الأكثر أهمية للزبون. وبعد أن تجري الشركة التحسينات تنتج العملية مزيداً من المحصول، ومرة أخرى توفر وصلة التغذية المرتدة معلومات عن مدى تلبية المحصول لمتطلبات الزبون.

إن جمع متطلبات الزبون يكون سهلاً بمجرد أن يسعى إليها الشخص العامل في المبيعات أو التسويق. بيد أن الزبائن لا يكونون دائماً واعين لكل متطلباتهم. وحتى عندما يكونون واعين لها، لا يعبرون عنها دائماً. وعندما يعدّون متطلباتهم فإنهم لا يقدمون دائماً معلومات مفصلة. إن فهم هذه الظاهرة له أهمية في جمع وتعريف وإعطاء شرعية لمتطلبات الزبائن. إن الشكل 3 - 3 ينظم متطلبات الزبائن في أربع فئات.

الشكل 3 - 3 أربعة مستويات لمتطلبات الزبائن

مذكورة صراحة	مفترضة	مكتومة	مجهولة
«هذا ما أرغب فيه أو أحتاجه»	«كنت أظن أنك تعرف حاجتي لذلك»	«لم أكن أدري أن بإمكانني الحصول على ذلك»	«لم أفكر قط بذلك»



المتطلبات المذكورة صراحة

إحدى مسؤوليات العاملين في المبيعات والتسويق أن يعرفوا على وجه التحديد ما هي رغبات وحاجات الزبون. وهم يبدوون بسؤال الزبون مباشرة، وأجوبة الزبون تسمى «متطلبات مذكورة صراحة». وهذه المتطلبات هي كلا المنتجات والخدمات التي تباع وكذلك المعلومات التي يحتاجها الزبون ليقرر

الشراء. السهمان المرسومان تحت المربعات في الشكل 3 - 3 تبيّن أن عامل المبيعات والزبون كليهما واعيان لهذه المتطلبات.

المتطلبات المفترضة

تحديد المتطلبات المفترضة أصعب لأن الزبون يظن أنها واضحة ولا حاجة للاهتمام بأن يذكرها على وجه التحديد. وكثيراً ما تكون هذه المتطلبات قائمة على أساس ثقافة وتقليد مؤسسة أو صناعة أو ممارسات شائعة في العمل التجاري. والمتطلبات المفترضة كثيراً ما تكون ملتبسة بسبب اللغة المبهمة. وكثيراً ما يحدث أن يطلب أحد الزبائن «عرضاً» دون أن يحدد بدقة ما الذي يريده في هذا العرض. والعامل في المبيعات يفترض أن الزبون يريد كتاباً يتضمن الأسعار وموعد التسليم في حين أن الزبون يريد وثيقة مؤلفة من ثلاثين صفحة تتضمن معلومات عن المنتج وخطة للتنفيذ. والسهمان في الشكل 3 - 3 يبينان أن الزبون يعرف المتطلبات المفترضة وأن عامل المبيعات ربما يعرف بعضها لا كلها. إن جزءاً من مهمة عامل المبيعات أن يتأكد بصورة مطلقة من تعرفه على متطلبات الزبون المفترضة. والهدف هو تحويل المتطلبات المفترضة إلى متطلبات معلنة صراحة.

المتطلبات المكتومة

بما أن الزبون لا يرى أن عامل المبيعات قادر على تلبية متطلبات معينة، فإنه يعتبر نفسه غير معني بالإفصاح عنها. في إحدى الحالات، لاحظت شركة مواد كيميائية أن أحد الزبائن توقف عن شراء منتج يستخدم في تنقية الماء عند اختتام عملية التصنيع. وعندما اتصل عامل المبيعات بالزبون لمعرفة السبب، علم أن جهة منافسة كانت آنذاك تبيع مادة كيميائية طرحت في السوق عند بدء عملية التصنيع لإبقاء الماء نظيفاً طوال الوقت. عرضت شركة المواد الكيميائية منتجات مماثلة ولكن بما أن الزبون لم يكن مطلعاً على عرضها هذا الحل لمشكلته، لم يطلبه إطلاقاً.

ثمة مسؤولية أخرى على عاتق عامل المبيعات هي التأكد من أن الزبون

مطلع على أن لدى الشركة البائعة قدرات تتجاوز المنتجات والخدمات. وهذه القدرات قد تشمل، على سبيل المثال، تبادل المعطيات إلكترونياً بالنسبة لتسجيل الطلبية وإعداد الفاتورة، أو ترتيبات مالية فريدة، أو تدريب ومساندة في مقر الشركة. وكثيراً ما تكون هذه القدرات الإضافية هي التي تميز الشركات الناجحة عن منافساتها.

إن الزبون مطلع على المتطلبات المكتومة. وجزء من مهمة المبيعات هو تعريف هذه المتطلبات والاستجابة لها كما في حالة المتطلبات المفصح عنها والمتطلبات المفترضة.

المتطلبات المجهولة

المتطلبات المجهولة هي غائبة كلياً عن وعي الزبون لها لأنها أشياء لم تخطر قط في باله. أحد أفضل الأمثلة على منتج لبي حاجة متطلبات مجهولة هو جهاز التسجيل المحمول نوع (ووكمان) من إنتاج شركة سوني، الذي لاقى نجاحاً خرافياً. إن الشبان المراهقين الذين كانوا يتسكعون حاملين على أكتافهم صناديق تسجيل ذات أذرعة يزن الواحد منها خمسة عشر باونداً، لم يكونوا يسعون للحصول على آلة تسجيل تستخدم شريط كاسيت يستطيعون وضعها في جيوب ملابسهم ويستمعون إلى المادة المسجلة بواسطة سماعة توضع في فتحة الأذن. فلو سئل هؤلاء المراهقون عن مطلبهم لأجابوا أنه صندوق تسجيل أقل وزناً.

إن تعريف المتطلبات المجهولة أصعب كثيراً من تعريف الرغبات والحاجات الأخرى، ومع ذلك فقد يكون هذا التعريف أهم القدرات اللازمة لإرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم. في المبيعات من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر يتطلب الأمر السير خطوة إلى الوراء لإلقاء نظرة على الزبائن فيما يخص العلاقة ببضاعتهم ومنافسيهم والبيئة المتغيرة للعمل التجاري والبيئة التنظيمية المتغيرة. وفي مجال مبيعات المواد الاستهلاكية يتطلب الأمر فهماً للقيم والاهتمامات وأنماط الحياة المتبدلة. ومن الأمور الدقيقة أيضاً النظر إلى

المستقبل لتوقع المتطلبات المتبدلة وتأثير التكنولوجيا الجديدة. إن المؤسسات التي تتقن متطلبات المستهلك من الفئات الأربع هي التي سيكتب لها البقاء.

مصادر المعلومات

الخطوة التالية في فحص أفضل ممارسة استماع إلى الزبائن هي تعريف جميع المصادر المحتملة لمدخلات الزبون إلى عملية التحسين.

الزبائن الحاليون

الشركات الكبرى تعترف اعترافاً واضحاً بقيمة زبائنهم الحاليين. انها تنظر إليهم نظرتها إلى دخر، إلى الموجودات في العمل التجاري، مدركة أن الحصول على زبون جديد يكلفها خمسة أضعاف الجهد الذي تبذله في الحفاظ على زبون حالي. وهي تعلم انه أسهل عليها أن تبيع كميات أكبر ومنتجات أحدث إلى زبائن حاليين من إيجاد مشترين جدد. ومع التوجه نحو انقاص عدد الموردين الذين يتعامل معهم الزبون، تعمل الشركات والعاملون ضمنها في المبيعات جاهدين للاحتفاظ بقاعدة زبائنهم الحاليين.

لهذه الأسباب كلها يوجد لدى معظم الشركات نهج للصغاء إلى زبائنهم الحاليين. والشركات الكبرى تستخدم أساليب تكميلية عديدة. ولنتذكر، مثلاً، كيف أن شركة ايستمان للكيميائيات تستخدم مجموعة من استطلاعات رضا الزبائن، وتقارير المبيعات من أجل تجميع متطلبات الزبائن ومتابعة موضوع رضاهم.

الزبائن المفقودون

افتراضياً، كل عمل تجاري يفقد بعض زبائنه أو طلبياتهم. في المبيعات بين عمل تجاري وعمل تجاري آخر، يصاب الزبائن بالإفلاس، ينصرفون عن عملهم، أو يتحولون إلى منافسين أو يعثرون على منتجات أو خدمات بديلة. بل إن الاحتمالات أكبر في مبيعات الزبائن. فالزبائن قد يتحولون عن علامات تجارية إلى أخرى، أو يشترون ما يريدون عبر قنوات مختلفة. وقد

تتبدل مصالحهم وهواياتهم. وقد ينصرفون عن عملهم أو يموتون. وأصعب الذين يمكن تحري وجودهم هم زبائن العمل التجاري أو المستهلكون الذين يشترون كمية أقل كل سنة من المورد بينما ينقلون العمل التجاري إلى آخرين.

السمة المشتركة بين الزبائن المفقودين هي أنهم جميعاً اتخذوا إجراء، أي انهم قرروا الذهاب إلى مكان آخر، الشركة بحاجة إلى معرفة سبب فقد الزبون، أو فقد طلبية أو فقد حجم في العمل التجاري. هذا مُدخل حيوي لعملية التحسين، ومع ذلك لا يفعل معظم الشركات شيئاً لاستخراج ما يحتويه هذا المصدر المعلوماتي.

أحد الأمثلة على شركة تتابع فعلاً موضوع الخسائر هي شركة اكيوريت، ومقرها وايتوتتر، وسكونسن، وهي شركة تضع خطوط مواصلات فرعية من المواد الجافة. وتقوم شركة اكيوريت باستطلاعات للزبائن الذين يتلقون عروضاً لمنتجات الشركة ولكنهم يختاروا عدم وضع طلبية: وهذا قد يكون ناجماً عن حصول شركة منافسة على الصفقة التجارية أو عن قرار بعدم وضع طلبية لأي شيء. ومع ان شركة اكيوريت تبيع منتجاتها حصراً عن طريق ممثلي المصنع فإنها استطلعت هؤلاء الزبائن المفقودين بواسطة البريد المباشر. نحو 30 بالمئة من الزبائن أرسلوا ردوداً. المعلومات عن سبب خسارة شركة اكيوريت لطلبية ما قادت إلى كل من يستطيع الإفادة من الاطلاع على الطلبية، ومن ضمنهم مهندسو الإنتاج، والمديرون، وأقسام التسعير، وممثلو المبيعات وممثلو المصنع.

وعندما كانت الشركة تسأل ممثلي المصنع عن سبب فقدان طلبية ما، كان جوابهم الدائم تقريباً أن السبب يعود إلى السعر. ولكن عندما استطلعت شركة اكيوريت الزبائن المفقودين تبين لها أن السعر لم يكن قط تقريباً هو السبب. السبب الأكثر حدوثاً كان أن ممثل المصنع لم يفهم فهماً كاملاً متطلبات الزبون ولم يقترح الحل الصحيح. وكان رد شركة اكيوريت على هذه الحالة هو تحسين تدريب ومساندة ممثلي المصنع، وبذلك زادت معدل ختمهم للصفقات.

الزبائن المحتملون

الزبائن المحتملون هم الشركات أو الأفراد الذين لم يسبق قط أن أقامت معهم علاقة عمل تجاري. وهم كثيراً ما يمثلون إمكانية نمو كبير ولكن لم يتم الاتصال بهم عبر مقاربات المبيعات والتسويق الحالية أو انهم ببساطة لم يختاروا وضع طلبية. إن شركات المنتجات الاستهلاكية تستثمر بكثافة في الاستماع إلى الزبائن المحتملين، وبالطريقة الأمثل أي بواسطة الأبحاث الهاتفية، وجماعات التركيز وبواسطة المقابلات الشخصية. وفي قطاع التعامل بين عمل تجاري وآخر يقل عدد الشركات التي تستفيد من هذا المصدر للمدخلات، مع أن التقنية ذاتها تنطبق عليه.

زبائن الشركات المنافسة

إن الاستماع إلى زبائن الشركات المنافسة هو مجال آخر فيه إمكانية هامة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم. فالزبائن من هذه الشريحة اتخذوا قرارهم باستخدام منتج أو خدمة، ولكنهم يحصلون عليها من أحد المنافسين. على سبيل المثال، سلسلة مطاعم كبرى من طراز قديم، أخفقت في الاستماع إلى زبائن سلسلة أخرى. فهي استأجرت باحثين في شؤون السوق لإجراء مقابلات مع الزبائن عند مغادرتهم مطاعم السلسلة لكي تعرف إلى أي حد أعجبهم الطعام، والخدمة، والثمن، وكانت الردود بصورة عامة إيجابية. ولكن عدد الخارجين من المطاعم بدأ يتناقص، والذين قاموا باستجوابهم عزفوا عن التحدث مع الأشخاص الذين كانوا يتناولون وجبات الطعام السريعة في مطاعم من مثل مطاعم ماكدونالد ومطاعم برغر كينغ، ومطاعم KFC ومطاعم بيتزا هت. فلو فعلوا لعلموا أن زبائن المطاعم المنافسة يثمنون الخدمة السريعة وأنواع الطعام المختلفة.

الزبائن غير المباشرين

حتى الآن، تحدثنا عن الزبائن الحاليين والمفقودين، والمحتملين،

وزبائن المنافسين. وكأنهم زبائن مباشرون. وإنهم كذلك بالنسبة لبعض الشركات. بيد أن شركات عديدة تبيع عبر قناة قد تتضمن مستوى واحداً أو أكثر من الموزعين، والتجار والوكلاء، والسماسرة، أو شركاء توزيع آخرين. وكثيراً ما ينعقد الاتصال المباشر بين هذه الشركات ومستخدمي أو مستهلكي منتجاتهم أو خدماتهم. في مثل هذه الحالات تعامل الشركات الوسطاء وكأنهم في آن واحد مستهلكون وجزء لا يتجزأ من الشركة. ورغم أهمية الاستماع إلى الشركاء في التوزيع، ينبغي للشركة أن تجد طرقاً للاستماع أيضاً إلى مستخدمي أو مستهلكي المنتجات والخدمات. إن شركات مثل موتورولا، المربع D (Square D) واكيوريت، هذه الشركات جميعها تبيع عبر قنوات توزيع، وهي تقوم بمسح للذين في نهاية الخط يستعملون منتجاتها، أي زبائنهم غير المباشرين، وتتقاسم نتائج المسح مع أعضاء قنواتها للتوزيع من أجل مساعدتهم في تحسين مبيعاتهم وتسويقهم وعمليات الخدمات التي يؤدونها.

الزبائن الداخليون

مصدر آخر من المصادر المحتملة لمدخل عملية تحسين المبيعات والتسويق، والذي كثيراً ما يجري تجاهله، هذا المصدر هو الزبائن الداخليون. في العديد من الشركات يتلقى هؤلاء الزبائن الداخليون الطلبات التي تقفل بها المبيعات. وهذه الشركات تحتاج أيضاً إلى معرفة متطلبات الزبائن ومعلومات عن السوق والمنافسين وهي معلومات تحصل عليها المبيعات مباشرة من الزبائن. والتسويق له أيضاً أنواع من الزبائن الداخليين. ولكن في معظم الشركات يكاد هؤلاء الزبائن الداخليون لا يسألهم أحد إطلاقاً عن متطلباتهم، ولا يطلب إليهم تقديم تغذية مرتدة.

متى يكون الاستماع (أو التوقيت هو كل شيء)

عندما تطلب شركة ما تغذية مرتدة من زبون، تستطيع أن تفعل ذلك على أساس مبرمج زمنياً على غرار إرسال استطلاع سنوي لرضا الزبائن.

وبإمكانها أيضاً أن تطلب تغذية مرتدة بعد تفاعل زبون هام، كتلقي طلبية منه، أو تسليمه منتجاً أو خدمة، أو حل مشكلة. وقبل أن نتفحص كلاً من أساليب الاستماع نحن بحاجة إلى أن نفهم متى يجب تطبيقها.

استطلاعات دورية أو مؤقتة زمنياً

معظم الشركات تجري استطلاعات رضا الزبائن على أساس توقيت زمني أو على أساس دوري. مثالياً، يكون للشركة عدد كافٍ من الزبائن بحيث تستطيع أن تتقي كل شهر أو كل ربع سنة، نموذجاً هاماً من الوجهة الإحصائية، وأن تجري مسحاً لهذا النموذج بواسطة البريد أو الهاتف. هذه المقاربة توفر نظرة متكررة إلى رضا الزبون وتوفر القدرة على متابعة التوجهات مع مرور الزمن. وإذا كانت قاعدة الزبون أصغر من أن توفر نموذجاً إحصائياً صالحاً، عندها قد تستطلع الشركة جميع زبائنهم سنوياً. في هذه الحالة، تحتاج الشركة إلى طرق أخرى لمتابعة رضا الزبائن في المدة بين الاستطلاعات السنوية. في السوق الحالية، يمكن أن تحدث تبدلات كبيرة في رضا الزبائن في غضون مدة اثني عشر شهراً.

الاستطلاعات الدورية طريقة ممتازة لرصد الرضا الكلي عن الشركة. ولكننا في بعض الأوضاع نفتقر إلى الحساسية الكافية لقياس تأثير التغييرات التي تجريها الشركة مثلاً، إذا كان الزبائن يتسلمون فواتير شهرية وكانت الشركة تقوم بتحسين نظام إعداد الفواتير، سيشعر كل زبون بالنتيجة، وعندها سيعكس الاستطلاع الدوري لرضا الزبون رد فعل الزبون على النظام الجديد لإعداد الفواتير. أما إذا كانت الشركة تقوم بتحسين تدريب العاملين في المبيعات على المنتج، فإن الزبائن الذين قاموا مؤخراً بمشترياتهم وحدهم الذين يحتمل أن يلاحظوا التحسين. والتغذية المرتدة من استطلاع دوري إلى دائرة تدريب العاملين في المبيعات ستكون هزيلة في أحسن الحالات.

والاستطلاع الدوري لرضا الزبائن يمكن أيضاً أن يحجب المشاكل إذا كانت قلة فقط من الزبائن لها تفاعل شخصي مع الشركة خلال مدة

الاستطلاع. لنأخذ كمثال حالة شركة (بروكلين يونيون غاز). هذه الشركة تلقت تقديرات جيدة لرضا الزبائن من زبائنها خلال مدة الاستطلاع. ولكن عندما قامت باستطلاع الزبائن الذين أقاموا لتوهم تفاعلاً شخصياً مع الشركة تبين لها أن 40 بالمئة كانوا غير راضين. ولم تتمكن هذه الشركة من تعريف المشاكل على وجه التحديد إلا بتوجيه نظرها إلى الزبائن الذين اتصلوا طالبن خدمة أو مشككين في فاتورة أو كان لهم اتصال شخصي آخر مع الشركة (رويال 1994).

استطلاعات على أساس الصفقات

من أجل التغلب على المشاكل المرتبطة بالاستطلاعات الدورية، يرفد بعض الشركات هذه الاستطلاعات باستطلاعات على أساس الصفقات. فشرية بتني باوز، مثلاً، تقدم للأعمال التجارية الصغيرة والمكاتب المنزلية آلة وميزاناً يطبعان الأجور البريدية على الرسائل والطرود من أجل معالجة البريد الخارج، وتبيع هذه الرزمة عبر قناة تسويقها المباشر. وبعد كل عملية بيع ترسل الشركة إلى كل زبون جديد رزمة تتضمن رسالة شكر، ومعلومات للزبون، واستمارة استطلاع. والاستطلاع يستوضح الزبائن عن مدى رضاهم عن الآلة والميزان الجديدين ورضاهم عن تجربتهم مع المبيعات وعملية التسليم.

بعد أن يتم البيع، يكون التفاعل الرئيسي بين الزبون وشركة بتني باوز هو فاتورة ربع سنوية وزيارة سنوية لفحص آلة تسجيل الأجور البريدية. والشركة تجري استطلاعات دورية على نموذج من الزبائن الحاليين لقياس رضاهم الجاري عن المنتج وعن الخدمات بعد التسويق. وهي تستخدم الاستطلاع الدوري لتقويم وتوجيه الاتصال اللاحق مع الزبائن ومن أجل مساعي تحسين المنتج. ثم إنها تستخدم رسالة الشكر لقياس أداء الفرد أو القناة في مجال المبيعات وفاعلية عملية إنجاز الطلبية. والاستطلاع الدوري والاستطلاع على أساس الصفقات يقدمان معاً لشركة بتني باوز صورة كاملة عن رضا الزبون.

أساليب الإستماع

يفترض أن كل شركة ناجحة تستخدم، على أقل تقدير، أسلوباً رسمياً واحداً للاستماع إلى الزبائن ومعظم الشركات تستخدم عدة مقاربات تكميلية. وبعض الأساليب تعرّف متطلبات الزبون، وغيرها تقوم بتجميع التغذية المرتدة وتقيس رضا الزبون وولاءه، وقلة من هذه الأساليب تحقق كلا الهدفين. والعديد من هذه الأساليب يجري استخدامه للحصول على مدخل الزبون من أجل تحسين المنتجات والخدمات. بيد أن غايتي هنا هي أن أصف كيفية استخدام هذه الأساليب من أجل مدخلات إلى عملية تحسين المبيعات والتسويق.

الاستطلاعات كتابية

إن الاستطلاعات الخطية هي الأسلوب الرسمي الأكثر استعمالاً للاستماع إلى الزبائن وهم جزء لا يتجزأ من كل أسلوب لرصد رضا الزبون. وتكمن قوتها في جمع التغذية المرتدة من عدد كبير من الزبائن في استمارة تمكن معالجتها بسهولة لغرض التحصيل الإحصائي واعداد التقارير الإحصائية. ويمكن أن تكون المعطيات مصنفة إلى عدد من الفئات كالدائرة، ووحدة العمل التجاري، والقسم، والمنتج أو الخدمة، ونوع الزبون. والعلامات المتدنية تحدد المجالات التي يمكن أن تكون هي الفضلى لتطبيق عملية التحسين فيها. أما العلامات العالية فإنها تعرّف علامات الإسناد الداخلية ونماذج الأدوار.

واستمارات الاستطلاع يمكن إرسالها بالبريد أو تسليمها باليد إلى جميع زبائن الشركة أو إلى نموذج منهم صحيح من الناحية الإحصائية، وإرسال الاستطلاعات إلى كل زبون ينقل بوضوح اهتمام الشركة بالاستماع إلى زبائنهم، وبالرغم من ارتفاع الأجور البريدية، فإن الاستطلاعات البريدية مازالت تحظى بأدنى كلفة للرد من أي شكل من أشكال الأبحاث. والاستمارة الخطية تزيل أيضاً انحياز الشخص الذي يجري مقابلات مع الزبائن، هذا

الإنحياز الذي قد يتبدى في أشكال الأبحاث الأخرى، والذين يرسلون ردوداً يستطيعون أن يملؤوا استمارة الاستطلاع على راحتهم وعلى مهلهم. وفي الشركات التي تبيع إلى أعمال تجارية أخرى، يكون الاتصال بعدة أشخاص ضمن كل حساب أمراً عملياً بفضل الكلفة المتدنية لاستطلاع البريد المباشر.

وإلى جانب كل فوائد الاستطلاع الخطي، توجد مآخذ عليها. فما لم يكن أجر الرد عالياً جداً، قد لا تمثل النتائج مواقف مجموع الزبائن. واستناداً إلى خبرتي، فإن الزبائن الذين يرسلون ردوداً على الاستطلاعات البريدية هم على الأرجح إما سعداء جداً أو مستأوون جداً. أما الذين في الوسط، أي الحياديون، فإنهم يميلون إلى عدم تكرار الرد. كذلك، فإن النتائج تمثل آراء الزبائن الذين يحبون ملء استمارات الاستطلاع والذين لا يحبون ذلك.

وبما أن استمارة الاستطلاع خطية تكون هناك أيضاً فرصة لاستقصاء معلومات إضافية في العمق، والأساليب الأخرى للاستماع إلى الزبون مثل اللقاء معه مواجهة والتحدث معه هاتفياً وجماعات التركيز، هي ضرورية لهذه الغاية. ولهذا السبب بالذات يستعمل الاستطلاع الخطي في المقام الأول للتغذية المرتدة وهو ليس مصدراً صالحاً لتقرير متطلبات الزبون.

ومن أجل التشجيع على ملء استمارات الاستطلاع الخطية ولتجنب ملل مرسلي الردود، يجب أن تكون الاستمارة قصيرة نسبياً. واستمارات الاستطلاع الأشد فاعلية لا يزيد حجمها على صفحتين. وهذا من شأنه أن يحدّ من عدد الأسئلة التي يمكن أن تكون مخصصة لمجال معين من مجالات العمل التجاري كالمبيعات والتسويق. وللحصول على تغذية مرتدة تفصيلية في هذين المجالين، يجب إجراء استطلاع مكرس لهما أو استعمال وسائل استماع أخرى. ولكن حتى مع هذه التقييدات يبقى الاستطلاع الخطي حجر الزاوية في معظم أنظمة استطلاع رضا الزبون.

الاستطلاعات بالهاتف

بالرغم من أن الاستطلاعات الخطية تظل السبيل الرئيسي لأبحاث رضا

الزبائن، فإن هناك تزايداً في استخدام الاستطلاع الهاتفي. إن الاستطلاعات بالهاتف تحظى بمعدل ردود أعلى مما تحظى به الاستطلاعات الخطية عن طريق البريد. ولذلك فإن احجام النماذج يمكن أن تكون أصغر، والنتائج يمكن أن تكون أكثر تمثيلاً لمجموع السكان. إضافة إلى ذلك يمكن للشركة أن تعرف على وجه التأكيد من الذي يستجيب فعلاً للاستطلاع. والاستطلاعات الهاتفية تسمح أيضاً للشخص الذي يجري المقابلات أن يوضح معنى الأسئلة للذين ينتظر الجواب منهم ولاستكشاف المزيد من المعلومات التفصيلية حيثما كان ذلك مناسباً. وهذه القدرة تجعل أيضاً الاستطلاع الهاتفي مفيداً لتعريف متطلبات الزبون أو تأكيد صحتها وكذلك لجمع التغذية المرتدة. أخيراً، تستطيع الاستطلاعات الهاتفية توفير معلومات عن الزبون بسرعة تفوق سرعة الاستطلاعات البريدية أكبر سيئة للاستطلاع الهاتفي هي كلفة الرد عليها. وهذه الكلفة تجعل استطلاع كل زبون أمراً غير عملي إلا إذا كان عدد زبائن الشركة صغيراً جداً. ثمة علة أخرى هي ان الاستطلاع الهاتفي عرضة للتطفل عليه، بينما تزداد مقاومة الناس للأبحاث غير المقررة عبر الهاتف. وحتى عندما يكون المجيب مستعداً للكلام، تحد مدة المكالمة الهاتفية من فاعليتها من حيث طرح أسئلة تفصيلية بغية استكشاف متطلبات مفترضة. ومدة المكالمة الهاتفية المحدودة تفرض صعوبة الحديث مطولاً عن قدرات الشركة وتقديم المعلومات التي يحتاجها الزبون للكشف عن متطلباته المكتومة.

لقد قامت شركة زيروكس بقياس رضا الزبون على مدى سنوات مستخدمة الاستطلاعات الدورية بالبريد. بيد أنها أضافت مؤخراً الاستطلاعات الهاتفية على أساس الصفقات، إلى بنائها الاستطلاعي. وتجري شركة زيروكس كل شهر أكثر من 10,000 اتصال هاتفي في محاولة للتوصل إلى الأشخاص الذين اتخذوا قرارات شراء منتجات معالجة الوثائق. وقد يكون المجيب اشترى جهاز نسخ من إنتاج زيروكس للمرة الأولى، أو استبدل جهاز زيروكس قديماً، أو أضاف طابعات أو أجهزة نسخ. وربما كان قد قرر

شراء آلة نسخ منافسة لتحل محل آلة من إنتاج زيروكس أو آلة منافسة أخرى. في كل حالة من حالات اتخاذ أحد الأشخاص قراراً من هذا النوع، ترغب شركة زيروكس في معرفة المراسل الأهم في اتخاذ القرار: هل هي مزايا الآلة، أو الموثوقية، أو الثمن، أو القدرة على أداء الخدمة، أو العلاقة مع عامل المبيعات، وبواسطة تحليل نتائج الاستطلاع، تستطيع شركة زيروكس بواسطة معرفة حجم الزبون ونوعه والموقع الجغرافي، والمنافس، ان تحدد الدافع إلى قرارات الزبون. ويقول بيتر غارسيا، مدير برنامج رضا الزبائن في شركة زيروكس، أن النتائج تبين للشركة المكان الذي يجب أن تستثمر فيه. هل هو الحاجة إلى منتجات جديدة، أم زيادة موثوقية جهاز النسخ، أم تقديم خدمة أفضل، أم مزيد من تدريب العاملين في المبيعات؟ ويرى غارسيا ان شركة زيروكس تستطيع التنبؤ بنتيجة وضع يتعلق بالمنافسة في المبيعات بنسبة من الدقة تصل إلى 85 بالمئة.

المقابلات مواجهةً

مقابلة الزبائن المعروفين والزبائن المحتملين مواجهة هي إحدى أكثر أساليب الإستماع المتوفرة فاعلية. إن المقابلات ذات الإعداد الجيد والتنفيذ الجيد توفر تغذية مرتدة ذات نوعية عالية حول رضا الزبون: إنها ممتازة من حيث تعريف وإثبات صحة فئات متطلبات الزبون المفصح عنها، والمفترضة والمكتومة. ومع أن بالإمكان إجراء ما يكفي من المقابلات وجهاً لوجه من أجل الحصول على معطيات صالحة إحصائياً وكمياً، فإن هذه المقاربة تستخدم على الأغلب لجمع معلومات عن النوعية.

قوة المقابلات التي تجري وجهاً لوجه مصدرها وجود شخص مدرب لإجراء المقابلة لديه قدرة استخدام كل أنواع الأسئلة لتوضيح أي سؤال غير مفهوم فهماً كاملاً من قبل المجيب. والشخص الذي يجري المقابلة يستطيع أن يستفيد من هذا الموقف من أجل استكشاف مزيد من المعلومات التفصيلية. وكثيراً ما تكشف المقابلات التي تجري مواجهة عن قضايا الزبون

وعن اهتماماته وحتى عن فرص لم تخطر في بال الشركة إطلاقاً. والرجل الذي يجري المقابلة يستطيع أيضاً أن يقدم معلومات عن الشركة ذاتها أو عن منتج معين أو خدمة معينة، مستخدماً وسائل بصرية وحتى أن يقدم شرحاً عن منتج كجزء من المقابلة.

إن المقابلات التي تجري وجهاً لوجه تحظى بنسبة عالية من الاستجابة، ولا سيما إذا كانت الشركة موزّداً رئيسياً أو شركة مشهورة ومحترمة. كذلك، فإنه يمكن إجراء المقابلة في الزمان والمكان المناسبين للمجيب. وبما أن المقابلة تتخذ عادة شكل محادثة مرتبة بين شخصين، تميل الأجوبة إلى أن تكون أكثر صراحة وصدقاً وأن تكون خلواً من تأثيرات أشخاص آخرين، أكثر مما هي الحال مع أجوبة الأشخاص في مجموعات التركيز. ولكي تكون المقابلة خالية تماماً من التحيز، يجب أن يجريها شخص ما مدرب على تقنيات إجراء المقابلات، وليست له مصلحة ذاتية في النتيجة. هذا الأمر كثيراً ما يفرض استخدام شركة أبحاث من خارج الشركة.

إن المعلومات ذات النوعية العالية التي يتم الحصول عليها بواسطة المقابلات وجهاً لوجه لها ثمن. والثمن لكل جواب أعلى مما هو لاشكال الاستماع الأخرى. وهذه المقاربة تستهلك أيضاً الكثير من الوقت، كما أن ترتيب مواعيد المقابلات صعب خاصة عندما يكون المجيبون منتشرين على مساحة جغرافية واسعة.

جماعات التركيز

جماعة التركيز، شأنها شأن المقابلة مواجهة، هي مصدر ممتاز للتغذية المرتدة من الزبون بشأن المتطلبات المفترضة، والمفصح عنها والمكتومة. ففي جماعة التركيز يلتقي عدد صغير من الأشخاص لبحث موضوع معين. قد يكون الموضوع الشركة التي ينعقد الاجتماع برعايتها، أو منتجاتها أو خدماتها، أو فكرة منتج جديد، أو رضا الزبون بمفهومه الشامل، أو مقارنة جديدة في المبيعات أو برنامجاً في التسويق. والمجموعة تكون مؤلفة من

ثمانية إلى اثني عشر شخصاً. ويسهل بحثهم قائد مدرب يطرح أسئلة ويقود بحث المجموعة. ومع أن المجموعة على الأرجح تُستخدم من أجل التغذية المرتدة، بشأن منتجات استهلاكية، إلا أن لها أيضاً تطبيقاً في الدراسات بين عمل تجاري وآخر.

وكما هي الحال في المقابلات بين شخص وآخر، تعتمد مجموعة التركيز في نجاحها على مهارة المسهل. وهذا المسهل يدخل إلى اجتماع المجموعة ومعه مجموعة أسئلة أو مواضيع تحتاج الشركة الزبون إلى معالجتها. بيد أن المسهل يتمتع بالقدرة على طرح كل أنواع الأسئلة وخوض مجالات بحث ممتعة ومفيدة مادامت كلها تقع في الإطار الذي حددته الشركة الزبون.

ومع أن مجموعة التركيز يمكن أن تنعقد في شركة أو موقع أحد الزبائن، إلا أنها بصورة عامة تنعقد في مقر شركة أبحاث وفي غرف مصممة لهذه الغاية. ولهذه الغرف منصات مجاورة لها ومنفصلة عنها بزجاج يسمح بالرؤية من جانب واحد ويتيح لممثلي الشركة أن يستمعوا إلى مباحثات المجموعة بدون أن يؤثر أو يتدخلوا فيها. إن منشآت الأبحاث هذه يمكنها أيضاً أن تقوم بتسجيل عمل المجموعة صوتاً وصورة بالفيديو، وهذه التسجيلات يمكن استعراضها لاحقاً من قبل آخرين في مقر الشركة الزبون. والواقع أن رؤية وسماع بحث الزبائن لموضوع منتج أو برنامج تسويق بصورة شخصية أو بواسطة جهاز الفيديو لهما تأثير أكبر كثيراً على الشركة الزبون من مجرد قراءة نص منسوخ عن التسجيل أو خلاصة لما توصلت إليه مجموعة التركيز.

إن استخدام منشأة مخصصة لعمل مجموعة التركيز له حسنة كبيرة، ولكن له أيضاً مساوئ، ذلك أن سفر الزبائن إلى المنشأة يتطلب وقتاً، إضافة إلى الوقت الذي بمضمونه في المشاركة بالمجموعة. كذلك فإن معظم المتجاوبين يتوقعون الحصول على بعض التعويض عن وقتهم. وهذا يصح بصورة خاصة عند عدم تحديد هوية الشركة الزبون، أو عندما تعالج مجموعة

التركيز منتجاً استهلاكياً أو خدمة. ومع أن كلفة المقابلة الواحدة أدنى من كلفة المقابلة وجهاً لوجه، إلا أنها تظل غالية الكلفة نسبياً عندما تحسب على أساس الكلفة للرد الواحد.

ويجب أن يكون المسهل بارعاً في قيادة اجتماعات مجموعات التركيز. فهو مسؤول عن إبقاء المجموعة في إطار الموضوع، والتأكد من أن المواضيع المطلوبة تمت تغطيتها في الزمن المتاح. والتأكد أيضاً من أن الجميع يساهمون في البحث ولا أحد منهم يسيطر على المجموعة أو يمارس نفوذه عليها بغير موجب.

الاستطلاعات العمياء

في جميع أنواع الاستطلاعات التي وصفناها حتى الآن قد تكون الشركة أو لا تكون معروفة للزبون. إن إحدى الشركات التي تستخدم الاستطلاع غير المعروف، أو الأعمى، هي شركة المربع D. (square D). هذه الشركة تستخدم مؤسسة أبحاث مهنية لإجراء استطلاعات عمياء على أساس الصفقة وعبر الهاتف لزبائنها الذين أجروا مؤخراً مشتريات منها، والأشخاص الذين يجرون هذه الاستطلاعات يبدؤون بالقول ان الاتصال هو نيابة عن مصنع معدات كهربائية معني بقياس رضا زبائنه. بعد ذلك يطلبون إلى الزبون أن يصف آخر تجربة شراء مرَّ بها. وما من مرة خلال هذه الاتصالات جرى تحديد هوية شركة المربع D إلى الزبون.

ثمة منافع عديدة لما يسمى الاستطلاع الأعمى. فالاتصالات في الغالب تكشف معلومات عن المنافسين. وهي أيضاً طريقة لجمع المتطلبات عندما لا ترغب الشركة في أن يعرف الزبائن أنها تُعد لمنتج جديد أو خدمة جديدة. أخيراً، تعتقد بعض الشركات أن الزبائن يكونون أكثر انفتاحاً عندما يجري البحث تحت اسم مُغفل.

ولكن هنالك أيضاً مساوئ للاستطلاعات العمياء. فمعظم الشركات تريد أن يعرف الزبائن أنها مهتمة بآراء الزبائن وعندما لا تحدد هوية الشركة،

لا يكون هناك سبيل أمام الزبائن لكي يعلموا أن مُورّدهم يستمع ويريد أن يعرف ما هي القضايا التي تهمهم وما هي اهتماماتهم. إضافة إلى ذلك، الحصول على موافقة الزبائن لإجراء مقابلة معهم هي أصعب عند عدم تحديد هوية الشركة. وهذا بالتالي يرفع كلفة الاستطلاع.

المتسوّقون الغامضون

التسوق الغامض هو ممارسة حمل الناس على زيارة مواقع البيع أو الخدمات والتصرف معهم كأنهم زبائن. إن هدفهم هو تقييم تجربة المبيعات والخدمة بصورة مباشرة ورفع تقارير عن النتائج التي توصلوا إليها. وتستعمل استطلاعات التسوق الغامض في المقام الأول في مجالات الإنتاج الاستهلاكي كالمصارف، والبيع بالمفرق، والوجبات السريعة. بيد أنها تستخدم أيضاً في مجال الاتصالات اللاسلكية والضيافة وصناعات أخرى.

إن الشركات التي تباع من عمل تجاري إلى عمل تجاري آخر بإمكانها أيضاً أن تطبق أسلوب التسوق الغامض لاختبار عمليات البيع والخدمات وطريقة تسليمها. إن نائب رئيس قسم المبيعات في شركة مصنعة كبيرة يتصل بانتظام هاتفياً بمكاتب فروع المبيعات في شركته، وهو يتعرف إلى المدة التي يستغرقها أحدهم للرد على الهاتف وكيفية التعامل مع اتصاله الهاتفي قبل أن يعرّف بنفسه. وبالمناسبة، المقياس المعتمد هو أن الإنسان يجب أن يرد على الاتصال الهاتفي في غضون ثلاث دقائق. مدير تنفيذي آخر قال إن العاملين في المبيعات عنده يرسلون قسائم أو يتصلون برقم (800) في الشركة لكي يطلبوا معلومات. بعد ذلك يقيسون الزمن الذي تطلّبهُ رد الشركة.

قبل بضع سنوات أعطى زبائن شركة IBM نظام البريد الهاتفي في الشركة أدنى تقدير بالنسبة لاستطلاع الشركة السنوي لرضا الزبائن. وكانت شكواهم هي أن إعلانات المستخدم ليست راهنة وأنهم كثيراً ما وجدوا متلبسين في (سجن البريد الهاتفي Phone Mail Jail) وكان رد شركة (IBM) هو إيجاد هيئة موظفين مهمتها الاتصال بدوائر الشركة في سائر أنحاء البلد

لتقرير ما إذا كانت إعلانات البريد الصوتي من جانب المستخدمين راهنة. بعد ذلك قدمت تقريراً عن النتائج التي توصلت إليها إلى مديري الدوائر لاتخاذ الإجراء اللازم. إن هؤلاء المتسوقين الغامضين قد أفلحوا في تغيير ثقافة الشركة. وحالياً معظم العاملين في الشركة يقومون بتحديث إعلاناتهم البريدية الصوتية يومياً، ويكون الشخص الحقيقي في العادة واحداً فقط.

إن نهج استخدام التسوق الغامض هو طريقة حسنة لجمع التغذية المرتدة عن رضا الزبون. وعندما يجري التسوق الغامض بصورة مكثفة يمكنه أن يولد معلومات من أجل تحليل النوعية عبر مؤسسة كبيرة ذات مواقع جغرافية متعددة. ولكن يمكن تركيزه على منافذ محددة، أو فروع مبيعات، أو موزعين، أو تجار، أو وكالات.

ولكي يكون عمل هذا النهج فعالاً يجب ألا يكون المتسوق معروفاً للشخص الذي يجري استطلاعهم. وهذا يتطلب تبديلاً متكرراً بين المتسوقين الغامضين. ويجب أيضاً انتقاؤهم بعناية لكي يمثلوا المتسوق الحقيقي لا أن يكونوا مجرد مراقب ممتهن. بل إن بعض الشركات يجنّد زبائن حقيقيين لكي يكونوا متسوقيهم الغامضين.

مجالس الزبائن

مجالس الزبائن هي مجموعات من الزبائن الذين يلتقون مع ممثلي الشركة ليدرسوا معهم مواضيع ذات اهتمام مشترك، وهم قد يكونون مستهلكين على غرار أعضاء مجلس في شركة NeXT للكمبيوتر أو موزعين كأعضاء المجلس في شركة أو سرام سيلفانيا. وفي معظم الحالات تنتقي الشركة الزبائن عادة من المتاجرين الرئيسيين مع الشركة. والمواضيع التي تبحث في اجتماع المجلس قد تتضمن المنتجات والخدمات والتسعير والمناهج الإدارية والمبيعات وبرامج التسويق.

أحد الأمثلة لشركة لديها شبكة قوية من المتعاملين معها وتستخدم مجالس الزبائن بصورة فعالة جداً هي شركة ستيلكيسي، ومقرها غراند

رابيدز، في ولاية ميتشيغان - وهي تصنع أثاث وأنظمة المكاتب. يقول كين دوتكليفتش مدير إدارة التعامل مع السوق في الشركة «إن مجلس المتعاملين مع شركة ستيلكيس مؤلف من أعضاء انتخبهم جميع المتعاملين مع الشركة، وهم يجتمعون معنا نحو أربع مرات سنوياً لكي نبحث حاجات المتعاملين».

إحدى فوائد مجلس الزبائن هي أنه يساعد على إقامة شراكة قوية بين الزبائن والشركة، وتبادل المعلومات بين أعضاء المجلس يساعدهم أيضاً على أن يكونوا منافسين أقوى وأكثر فاعلية في أسواقهم المحلية. إن التغذية المرتدة عن مستويات رضا الزبون ومتطلباته وبيانات طلب منتجات وخدمات جديدة ودعم التسويق قبلها الشركة عادة قبولاً حسناً لأنها تأتي مباشرة من شركاء تجاريين. والمجلس يتصرف عادة كمجلس إدارة يبحث عن أفكار وتحسينات تقترحها الشركة.

ومع أن المجالس فعالة جداً فإن لها حدودها. فلكي تكون المجالس ذات حجم فعال لإجراء مباحثات على مستوى الجماعة يجب أن تكون صغيرة نسبياً. ونظراً لصغر حجمها وبسبب انتقاء الأعضاء بصورة نموذجية من بين أكبر وأفضل الزبائن أو الموزعين، فإن المجالس لا تكون ممثلة لمجموعة الزبائن. ولهذا السبب استخدامها الأفضل هو من أجل أن توفر بعداً إضافياً لأساليب الاستماع الأخرى وليس كمصدر وحيد تستمد منه الشركة معلومات عن الزبائن.

مجموعات وجمعيات المستعملين

إن مجموعات وجمعيات المستعملين هي مصادر محتملة لمعرفة متطلبات الزبائن والتغذية المرتدة منهم. وأعضاؤها يجمع بينهم اهتمام مشترك في منتج محدد أو فئة منتجات. ومعظمهم يجتمعون دورياً لتبادل المعلومات والخبرات والمشاكل والحلول. وبعض الجماعات تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمورد أحد المنتجات بينما تكون جماعات أخرى قائمة بصورة مستقلة.

وإلى جانب كون هذه المؤسسات مصدراً للمدخلات فإنها تساعد على

بناء شعور بالشراكة بين الشركة وأعضاء المجموعة وبما أن معظم أنشطة المجموعة تحدث في اجتماعات يحضرها ممثلو الشركة، فإن التفاعل له فائدة التواصل مواجهة، وعندما يكون لدى الزبائن خبرات إيجابية ينتشر الخبر السار بسرعة.

في الجانب السلبي يمكن أن يكون دعم مجموعات المستعملين الكبيرة مكلفاً، وهذا يتوقف على مستوى ضلوع الشركة. كذلك فإن بعض المؤسسات تطور نظاماً وتوجهاً خاصين بها، وقد جرى في بعض الحالات أن وجهت جماعات المستعملين دعوات إلى منافسين للمشاركة. ومع أن المجموعات تكون كبيرة في أحيان كثيرة إلا أنها قد تبقى قاصرة عن تمثيل وجهات النظر للمستعمل المثالي للمنتج أو الخدمة. لذلك تحتاج الشركة إلى تهئية مدخل من مجموعة المستعملين مقترن بمعلومات من مصادر أخرى.

اتصالات المديرين التنفيذيين

إن الاتصال بين مديري الشركة التنفيذيين ونظرائهم من الزبائن هو أيضاً مصدر للمتطلبات والتغذية المرتدة. بعض التفاعل يحدث خلال دورة عمل تجاري عادية، وخلال الاجتماعات التي تعقد بين شركة والمديرين التنفيذيين للزبائن، كثيراً ما يعبر الزبائن عن متطلباتهم أو يتحدثون عن رضاهم عن الشركة. بعض الشركات تعهد بكبار المتاجرين معها إلى كبار مديريها التنفيذيين الذين يحافظون على الاتصال مع هؤلاء المتاجرين وفق جدول زمني محدد، وفي حالات قليلة يكون المديرون التنفيذيون مسؤولين عن رضا الزبائن بمفهومه الشامل بالنسبة للمتاجرين الذين عهد بهم إليهم.

في برنامج شركة موتورولا الخاص بمرافقة المدير التنفيذي عن الزبون، تكون مهمة المدير التنفيذي أن يظل على اتصال مع الزبون الذي عهد به إليه، وأن يتعرف على استراتيجية الزبون وأن يحدد وجهة سير الزبون وما هي متطلبات الاتصالات على مدى السنوات الخمس المقبلة. وفي شركة ايستمان للكيميائيات، يتولى كبار المديرين التنفيذيين أيضاً مسؤوليات كبار المتعاملين

تجارياً مع الشركة ويتصلون بالزبائن الذين عهد بهم إليهم عدة مرات في السنة. إن اتصالات المدير التنفيذي تساعد على إقامة علاقة ذات مستوى أعلى مع الزبون وتحافظ على بقاء المديرين التنفيذيين على اتصال مع متطلبات الزبائن والعوامل المؤثرة في قراراتهم الخاصة بالشراء. («Follow The Leader» 1994).

إن الحصول على المدخل من المستويات العليا في مؤسسة الزبون له منافع عديدة. فالمدخل يأتي من أعلى مستوى في مؤسسة الزبون، أي المستوى الذي يملك أفضل نظرة إلى اتجاه الزبون في المستقبل. والمعلومات تأتي مواجهة، أي بالطريق المثلى لجمع معلومات ذات نوعية عالية. واتصال مديري الشركة التنفيذيين مباشرة مع الزبائن يظهر أيضاً التزام المؤسسة بالاستماع إلى الزبائن. وأخيراً، فإن ذلك يعطي المديرين التنفيذيين فهماً أفضل لما يجري خارج المقر الرئيسي للشركة.

إن لاتصالات المديرين التنفيذيين بعض المعوقات، كما هي الحال مع مناهج الاستماع الأخرى، ذلك أن هذا الأسلوب غير مفيد في جمع معطيات هامة من الناحية الإحصائية وذلك بسبب العدد المحدود والكلفة العالية لاتصالات المديرين التنفيذيين. وأفضل استخدام لهذا الأسلوب هو في مساندة المقاربات الأخرى. فعلى غرار أعضاء مجالس الزبائن، يميل الزبائن الذين لهم ضلع في برنامج اتصالات المديرين التنفيذيين إلى أن يكونوا الأكبر والأفضل. وقلما يقابل المديرون التنفيذيون الزبائن الأصغر، أو مستهلكي المنتجات المنافسة أو الزبائن غير الودودين وغير المتعاونين.

وثمة عقبة أخرى منشؤها أن المديرين التنفيذيين قلما يكونون مدربين على التقنيات الفعالة لإجراء مقابلات وهم غير جاهزين لتمضية وقت في إجراء محادثات في العمق من أجل توضيح المتطلبات المفترضة أو تعريف المتطلبات المكتومة. ونتيجة لذلك، كان الشائع عن المديرين التنفيذيين أنهم يحصلون على المدخل من اتصال أو اتصالين مع زبون كبير، وأنهم يعطون الصفة العمومية للنتائج ويتخذون قرارات رئيسية في العمل التجاري استناداً إلى نموذجهم الصغير.

العاملون في المبيعات وغيرهم من المتصلين بالزبائن

كل شخص في الشركة يتعامل مباشرة مع الزبائن هو مصدر محتمل لمعرفة متطلبات الزبائن والتغذية المرتدة. وفي معظم الشركات، يكون العاملون في المبيعات على رأس القائمة. فهم على اتصال متكرر مع الأشخاص الذين يتخذون قرارات شراء المنتجات والخدمات، والذين يؤثرون في هذه القرارات. وأفضل العاملين في المبيعات يعرفون زبائنهم معرفة جيدة، ويفهمون أعمال زبائنهم التجارية، وخططهم المستقبلية، ومنافسهم وصناعتهم. وهم أول من يعلم بالمشاكل وأول من يعرف الفرص المتاحة. إن معظم مؤسسات المبيعات لديها نهج رسمي لجمع المعلومات من العاملين في المبيعات. إنهم يستعملون تقارير الاتصالات، وتقارير الأنشطة، وتقارير الأوضاع الخاصة، وتقارير الخسارة، ومتطلبات المنتجات، وأنظمة اقتراحات المستخدمين من أجل جمع هذه المعلومات.

بعض الشركات، مثل شركة (كاليفورنيا اند هاوايان شوغر) وشركة (غلوب) للصناعات المعدنية، تعتمد على التغذية المرتدة من العاملين لديها في المبيعات بدلاً من اعتمادها على الاستطلاعات الرسمية. وكما يقول نورم جينينغز، مدير شؤون النوعية في شركة (غلوب) الحائزة على جائزة بالدريج «إن عامل المبيعات لدينا هو دوماً مع الزبون، والتغذية المرتدة تأتي فوراً. ولكن ليس العاملين لدينا في المبيعات والتسويق فقط هم على اتصال مع الزبون، بل أيضاً أصحاب المهمات لدينا، مثلي، هم على اتصال يومي مع زبائننا. نحن نعرف موجوداتهم، ونعرف أنماط طلبياتهم، ونعرف مشاكلهم ونعرف ما الذي يريدونه في المستقبل، ونحن أهدافهم وإلى أين هم سائرون. أي أن لدينا تغذية مرتدة بنت ساعتها.

يرى جينينغز أن إحدى أكبر فوائد معلومات الناتجة عن العاملين في المبيعات هي فوريتها. فإذا كانت المشاكل ذات أهمية كبيرة أو كانت الفرص ذات حجم كبير، يبادر العاملون في المبيعات إلى اطلاع الشركة عليها بسرعة فائقة. وإذا كانت هناك مشكلة تتعلق برضا الزبون فالعاملون في المبيعات لهم

مصلحة ذاتية في حلها فوراً. وإذا كان الزبون بحاجة إلى منتج جديد، أو شكل جديد، أو إلى نوعية أحسن، أو سرعة أكبر في تسليم الطلبات، أو إلى حسم على حجم المشتريات، أو كان داعياً إلى المنافسة، فالعاملون في المبيعات هم أول من يعلم وأول من يحرص على إبلاغ الشركة.

ولكن ثمة مساوئ لاستخدام العاملين في المبيعات باعتبارهم المصدر الوحيد لمعلومات عن الزبائن. فما يراود من المبيعات يمكن أن يكون متحيزاً. ذلك أن العاملين في المبيعات كثيراً ما تكون لهم مصلحة شخصية قوية في نتيجة الإجراء الذي يتخذ نيابة عن زبائنهم. كذلك، فإن بعض المعلومات الواردة من الزبائن قد لا تنعكس إيجابياً على عامل المبيعات أو نهج المبيعات، ولا تزال مؤسسات عديدة تبعث مراسلين خلسة. إضافة إلى ذلك، كثيرون من العاملين في المبيعات لم يحصلوا على تدريب في التقنيات الجيدة لإجراء المقابلات. فهم قد يطرحون أسئلة كاشفة تؤثر سلباً على الأجوبة. ثم إن العاملين في المبيعات لا يقدمون جميعهم تقاريرهم بالمستوى ذاته من التفصيل. لهذه الأسباب كلها أفضل استعمال للمعلومات الواردة من العاملين في المبيعات هو أن تكون معلوماتهم مكاملة لأساليب الاستماع الأخرى.

جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط

جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط هي واحد من أفضل أساليب الاستماع المشهورة والمستخدمة. وهذا الأسلوب تنفرد به قلة من الشركات الكبرى والعديد من هذه الشركات يعتبره ميزة تنافسية إلى حد أنها تأبى التحدث عنه. فهذا الأسلوب أحد أقوى تقنيات الاستماع إلى الزبائن، وهو يمكن أن يوفر خطوة فعالة في بداية أو في توسيع شراكة مع الزبون.

إن شركة كالغون هي إحدى الشركات الكبرى التي تستخدم جلسات الزبائن المشتركة للتخطيط. وهذه الشركة وضعت نهج إدارة النوعية في مكانه الصحيح في سنة 1989 وركزت بدايةً على العمليات الداخلية. وفي سنة 1992 أعطى رئيس مجلس إدارة كالغون مدير إدارة النوعية في الشركة، ستان

كارميلوفتش، تفويضاً بأن يحدد إلى أين وصلت الشركة وإلى أين يجب أن تذهب تالياً. التقويم الذي وضعه كارميلوفتش يبين أن عمل الشركة داخلياً هو على ما يرام من حيث نهج إدارة النوعية. بيد أنه أقرّ بأن الشركة لم تكن بعد قد طرحت على زبائنها السؤال التالي: «أين يمكننا أن نجلب لكم مزيداً من القيمة؟» وهو رأى أيضاً فرصة لرج العاملين في المبيعات ومهندسي خدمات الشركة، في العمل بصورة أكبر.

وقد كانت النتيجة برنامجاً جديداً أطلقت عليه شركة كالغون اسم نهج التزام النوعية، وصممت الشركة هذا البرنامج بحيث تجمع بين الزبائن ومهندسي الخدمات من أجل تعريف المشاريع التي من شأنها أن تجلب قيمة إضافية للزبائن. يبدأ البرنامج عندما توجه شركة كالغون دعوة إلى ما بين أربعة وثمانية من كبار المديرين لدى أحد الزبائن لحضور مجابهة في النوعية، وهذه المجابهة هي عبارة عن اجتماع مع عاملي المبيعات في الشركة ومديري مبيعاتها في المناطق. وغاية الاجتماع هي التعريف بفرص التحسين المتعلقة بمنتجات كالغون، وأنظمتها، وتطبيقاتها وخدماتها. ويقود الاجتماع مسهل من شركة كالغون، بينما يجلس مدير إحدى مناطق الشركة ومهندس الخدمات صامتين في مؤخرة غرفة الاجتماع، لينصرفا إلى تدوين ملاحظات تفصيلية.

يبدأ المسهل الاجتماع بتوجيه الشكر إلى الزبون على عمله التجاري وموضحاً أن هذا الاجتماع ليس اجتماعاً لعرض مبيعات. ثم يشرح المسهل في استعراض منتجات محددة وخدمات يستخدمها الزبون راهناً ويشرح نهج التزام النوعية. بعد ذلك يدعو المسهل الزبون إلى اقتراح مجالات للتحسين. وما يتبع ذلك هو جلسة نموذجية تتدفق فيها الأفكار اللامعة وينتج عنها ما بين عشرين وخمسة وثلاثين اقتراحاً. عندئذ يحدد فريق العمل الذي يمثل الزبون أولويات البنود المقترحة. وكثيراً ما يتمكن ممثلو شركة كالغون من حل العديد من المشاكل في الحال.

بعد ذلك يطور مهندس الخدمات في شركة كالغون خطة عمل ويقود

كل مشروع تحسيني إلى ختامه. ويحرص المهندس على إبقاء الزبون وإدارة شركة كالغون مطلعَيْن بانتظام على مدى التقدم. وبعد انتهاء كل مشروع يراجع المهندس والزبون قائمة الفرص الأصلية لانتقاء الموضوع التالي الذي يجب تناوله. وتستعاد مجابهة النوعية مرة على الأقل كل سنة، أو عندما يشعر الزبون بأهميتها.

ومع أن نهج التزام النوعية يركز على حاجات ورغبات الزبائن فردياً، فإن النتائج مجتمعة يجري استعراضها في مقر رئاسة شركة كالغون. ذلك يساعد على تعريف المسائل المشتركة أي تهتم أكثر من زبون واحد، وهو يتطلب اهتماماً من رئاسة الشركة لحل هذه المسائل. وشركة كالغون، بعد أن أجرت أكثر من 150 مجابهة خاصة بالنوعية تشعر الآن بسعادة غامرة بأداء هذا البرنامج. والزبائن بدورهم مسرورون بفرصة تعريف أنشطة القيمة المضافة التي يبذلها مهندسو الخدمات.

برنامج شركة كالغون له أشكال مختلفة عديدة. إن ممثلي الزبائن يقدمون أفكاراً لامعة بشأن ما يتوقعونه من شركة AT&T. وفي الوقت ذاته عندما يجتمع الزبائن، ينعقد اجتماع لفريق عمل شركة AT&T الذي يتعامل مع عملاء الشركة في غرفة منفصلة. والتعليمات الصادرة إلى فريق العمل هي أن يحدد ما الذي ينتظره من الزبائن وما الذي يتوقعه الزبائن من هذا الفريق. بعد ذلك يجتمع الزبائن وممثلو AT&T معاً ويقارنون النتائج. وكثيراً ما يكشف العاملون في المبيعات أنه ليس لديهم الفهم الواضح لتوقعات الزبائن خلافاً لما كانوا يظنون.

شركات أخرى متنوعة الاختصاصات مثل شركة (سنشوري فورنتشر) استخدمت مقاربات مماثلة وحققت جميعها نتائج إيجابية. والمواضيع المشتركة بينها هي استخدام العاملين في المبيعات كقناة لجمع المعلومات، والالتزام بتحسين المنتجات والتصنيع على مستوى الزبائن، والحصول على معلومات مباشرة من الزبائن، واستعداد للاستماع إلى النقد البناء للممارسات والعروض الراهنة.

ثمة تحذير واحد من هذه التقنية. يجب أن تقارب الشركة هذه التقنية واطعة نصب عينها بإخلاص هدف تحقيق الإصلاحات الحقيقية التي يريدها الزبون. وهذا يتطلب التزاماً من عامل المبيعات، ومدير المبيعات وفريق الإدارة. وهو يتطلب أيضاً أن يفهم جميع المشاركين نهج التحسين وأن يكونوا قادرين على استخدامه بصورة فعالة. وإذا ما لاحظ الزبون أن الاجتماع هو أسلوب مقتنع بقناع رقيق لعرض مبيعات، فإن ذلك يمكن أن يدمر بصورة جدية العلاقة مع الزبون.

كثيرون من الزبائن لا ينتظرون عقد جلسات تخطيط، أو استطلاعات بريدية أو مقابلات هاتفية من أجل إبلاغ أفكارهم إلى موزديهم، إنهم في أتم استعداد للشكوى عندما لا يلبي موزدوهم متطلباتهم. بل إن بعض الزبائن يرسلون بطاقات دورية إلى موزديهم لإعطائهم تغذية مرتدة عن الأداء.

شكاوى الزبائن

معظم الشركات تعتمد نهجاً ما للاهتمام بالزبائن المستائين وبشكاوى الزبائن. وهذا النهج قد يشمل إجراءات لإعادة البضاعة، وينص على حرية إلغاء العقد، وإعطاء خصم مالي، ورسائل وزيارات من قبل مديرين تنفيذيين. إن في مصلحة الشركة الفضلى دائماً أن تستمع إلى الزبائن المستائين وأن تتخذ إجراء لحل شكاواهم حيثما أمكن ذلك.

نظام معالجة الشكاوى الفعال لا يقتصر على مجرد رصد الشكاوى للتأكد من حلها. انه يعني أيضاً تجميع إحصاءات لعدد الشكاوى وأنواعها. ولدى استعراض هذه الأنواع تتمكن الشركة من معرفة الشكاوى الأكثر تكراراً أو الأعلى كلفة، ومعرفة أسبابها الجذرية، والقيام بالعمل التصحيحي للتأكد من عدم حدوثها مرة أخرى. وبطبيعة الحال، يستطيع التحليل أن يحدد أشكال الشكاوى على أساس فئة المنتج أو الخدمة، وموقع البيع، ووظيفة العمل التجاري، ونوع الزبون أو صفاته الديموغرافية.

ونظام معالجة الشكاوى المصمم تصميمياً جيداً يبين التزام الشركة برضا

الزبون ويوفر تغذية مرتدة شبه فورية لما يدور في ذهن الزبون عن منتجات الشركة وخدماتها. وإحصاءات الشكاوى يمكنها أن تظهر بوضوح متطلبات الزبون التي لم تتم تلبيتها وأن تحدد بوضوح المتطلبات المفترضة. وبدون تحليل الشكاوى تنتج عن نظام الشكاوى معالجة سريعة للمشاكل وليس تغييرات دائمة في النهج تزيل الأسباب الجذرية.

هنالك بعض المحاذير من استخدام أنظمة التعامل مع الشكاوى ورصدها باعتبارها مصدراً للمعلومات. أول هذه المحاذير أنه ليس بالإمكان دائماً استكشاف المزيد من المعلومات التفصيلية عن أسباب الاستياء. ثانيها هو أن الشكاوى لا تأتي من نموذج عشوائي من قاعدة الزبائن، ولذلك فإنها لا تمثل صورة كاملة لمواقف الزبائن. أخيراً، الشكاوى الأكثر تكراراً لا تتعلق دائماً بالمسائل الأكثر تأثيراً في رضا الزبون وولائه.

بطاقات الزبائن الإخبارية

أحد الأشكال الأخرى للتغذية المرتدة غير المرتجاة من الزبون يتمثل في بطاقات المورد الإخبارية. هذه البطاقات هي شكل جديد نسبياً من أشكال التغذية المرتدة، منشؤها حركة النوعية وهي تكتسب شعبية في العلاقات بين عمل تجاري وعمل تجاري آخر. يقول جون ستيل، نائب رئيس شركة زيتك، الحائزة على جائزة بالدريج، لشؤون التسويق والمبيعات: «كثيرون من زبائننا يقدمون لنا بطاقات إخبارية رسمية، بعضهم شهرياً، وآخرون كل ثلاثة شهور، يقولون لنا فيها كيف يسير عملنا في مجالات النوعية والموثوقية والخدمة وما يتوقعونه منا في نهاية الشهور الثلاثة التالية أو نهاية السنة القادمة».

والبطاقات الإخبارية، شأنها شأن شكاوى الزبائن، تتطلب من الشركة أن يكون عندها نهج لتسلمها، وتسجيل النتائج، وإرسال المعلومات إلى الأشخاص المختصين في المؤسسة للاطلاع واتخاذ الإجراء المناسب. وبطبيعة الحال، فإن من ضمن مستلمي البطاقات العاملين في المبيعات الموكل إليهم الزبون. ولكن بما أن البطاقة الإخبارية لكل زبون لها تفرداها

عن غيرها، فإن أنواع المعلومات التي تقدمها بطاقة إخبارية ما، ستكون مختلفة من زبون إلى آخر، وهذا ما يجعل المقارنة صعبة. وهذه الاختلافات أيضاً تجعل تحليل المعطيات إحصائياً شبه مستحيل.

إن هذه البطاقات الإخبارية شكل هام من أشكال التغذية المرتدة القادمة من الزبون، وهي توفر المعلومات التي ارتأى الزبون أن من المهم اطلاع الشركة عليها. ومع أن البطاقات الإخبارية لا تتيح فرصة لطرح أسئلة، فإن قياساتها تكون عادة صادقة والمعلومات الواردة منها تتسم بالثبات من مدة إلى أخرى. إن رصد النتائج من أحد الزبائن مع مرور الزمن يمكن أن تكشف عن اتجاهات في الأداء بالنسبة لذلك الزبون بالذات.

كذلك، وعلى غرار نظام شكاوى الزبائن، قد لا تعرّف البطاقات الإخبارية البنود الأهم لرضا الزبون بمعناه الشامل. وإذا كانت استمارة البطاقة الإخبارية التي يستعملها زبون ما هي ذاتها من مدة إلى أخرى فإنها قد لا تعكس مشاكل أو مسائل محددة تقع خارج نطاق الاستمارة وتتبدل بدلاً سريعاً. ومن الواضح أن المعلومات المتأتية من بطاقة الزبون الإخبارية يجب أن تكون ضمن مصادر متطلبات الزبون والتغذية المرتدة ولكن يجب ألا يعتمد عليها كمصدر وحيد.

خاتمة أساليب الاستماع

أساليب الاستماع هذه جميعها يمكن أن توحى بتحسينات في وظائف المبيعات والتسويق. والشركات الكبرى عامة تنتقي مقاربات استماع تكميلية من أجل خلق صورة كاملة ودقيقة لمتطلبات الزبون والحصول على تغذية مرتدة عن مدى حسن تلبية هذه المتطلبات. إن الجدول 1/3 يلخص أساليب الاستماع وتصف تحديداً كيفية تطبيقها على المبيعات والتسويق.

ما هو المطلوب عمله بعد الاستماع

بعد أن تكون الشركة قد استمعت إلى زبائنها يجب أن تتابع العمل في ضوء ما علمته.

الإستجابة فوراً للمشاكل والمسائل أو الاهتمامات الراهنة

جميع أساليب الإستماع تقريباً قد تكشف مشاكل أو مسائل أو اهتمامات راهنة. وفي حالات كثيرة، قد لا تكون لهذه المسائل صلة بالموضوع قيد البحث. على سبيل المثال، خلال استطلاع هاتفي لجمع معلومات خاصة بالتسويق عبر البريد المباشر، يمكن أن يقول الزبون أن ممثل الشركة لشؤون المبيعات لم يرد على الاتصالات الهاتفية، وأن الطلبية تأخر تسليمها عن موعده، أو أن هنالك خطأ في الفاتورة لم يجد حداً له.

ولا تختلف الاستطلاعات الخطية. فالزبائن كثيراً ما يضعون في استمارات الاستطلاع ملاحظات غير مرجوة، سواء أكانت التعليمات طلبتها أم لم تطلبها. ولهذا السبب يجب مراجعة كل استمارة للتدقيق في الملاحظات التي كتبت عليها، خاصة من أجل البحث عن مشاكل راهنة. إن المعلومات غير المرجوة التي تأتي من الزبون تستدعي الانتباه الفوري، ويجب أن يتضمن نهج الإستماع طريقة لإحالتها إلى شخص ما لمعالجتها سريعاً. كما أنه ينبغي تسجيلها في نظام الشركة لمعالجة الشكاوى من أجل المتابعة والتحليل.

إن شركات عديدة تذكر أنها تتصل بكل زبون يؤشر إلى بند في فئة «المستاء جداً» أو فئة «المستاء». وفي معظم الحالات يكون العاملون في المبيعات مسؤولين عن المتابعة لحل هذه المسائل والتقصير في الاستجابة لأية مشكلة سيثبط همة الزبون لإرسال تغذية مرتدة في المستقبل وقد يكون في ذلك إهمالاً لمشكلة ملحة أو حتى لفرصة عمل تجاري.

تقديم تغذية مرتدة عن الإستطلاع إلى الزبائن

تعيد شركات عديدة نتائج استطلاعاتها إلى زبائنهم. وهذه النتائج تتضمن ما توصلت إليه الإستطلاعات حالياً، ومدى مضاهاتها بنتائج استطلاعات سابقة، وما هو الإجراء الذي تعتزم الشركة اتخاذه. إن تقاسم النتائج مع الزبائن يدل إلى أن الشركة تستمع إليهم وأنها مستعدة أن تكون صريحة

وصادقة مع زبائنها. وهذا من شأنه أن يشجع الزبائن على تقديم تغذية مرتدة على استطلاعات في المستقبل. والأهم من ذلك ان إعلان النتائج لعامة الناس يوفر حافزاً للمسؤولين التنفيذيين والمديرين كي ينفذوا الإصلاحات اللازمة من أجل زيادة رضا الزبائن.

إن قسم الأجهزة العينية في شركة بوش اندلومب يقدم لها مثلاً. فهذا القسم يجري استطلاعات دورية لزبائنه المباشرين: أي موزعي وبائعي المفرق للنظارات الشمسية. بعد تحليل ردودهم، ينشر القسم كل ثلاثة شهور كتيباً من اثنتي عشرة صفحة يتضمن تلخيصاً للنتائج. ويتضمن الكتيب معلومات عن الدوافع الرئيسية لرضا الزبائن بمفهومه الشامل: معالجة الطلبات والتوزيع، صورة العلامة التجارية، تقديمات المنتج، الملاءمة والراحة، وجودة المنتج.

اتخاذ إجراء

الخطوة التالية في نهج الاستماع هي اتخاذ إجراء على أساس المعلومات الواردة من الزبون. قد يبدو ذلك أساسياً، ولكن لا تفهم كل شركة هذه النقطة. لنأخذ مثلاً شركة الكترونيات مشهورة. كان لدى هذه الشركة قبل سنوات عديدة منتج فريد من نوعه وممتاز من الناحية التقنية كانت تبيعه بواسطة تجار مستقلين يبيعون بالمفرق. وفي سبيل تنمية المبيعات أرادت دائرة التسويق توقيع عقود مع تجار جدد، وهكذا عهدت إلى شركة بإجراء دراسة لمعرفة ما الذي يغري التجار المحتملين ببيع المنتج.

قامت شركة أبحاث بإجراء مقابلات وجهاً لوجه مع نموذج من التجار الحاليين والمحتملين والسابقين الذين تعاملوا مع الشركة. فكانت نتائج الاستطلاع غير ما ترغب الشركة في تلقيه. إن التجار الحاليين والسابقين كشفوا النقاب عن أن الشركة كثيراً ما كانت تقصّر في الرد على الاتصال الهاتفي أو في إرسال رسائل هاتفية جوابية. كما انها لم تكن تقدم لخط إنتاج قديم الدعم بقطع الغيار والخدمة اللازمة. وغالبية التجار الذين جرت

مقابلات معهم لم يعتبروا الشركة موزّداً جيداً، مع أنهم اعترفوا بأن منتج الشركة كان من الوجهة التقنية متوقفاً على منتج شركة صناعية رئيسية. أسوأ من ذلك، ان سمعة الشركة كانت معروفة بصورة لماحة في أوساط التجار. ونتيجة لذلك عزف التجار المحتملون عن التعامل مع خط إنتاج الشركة.

لم تستقبل الشركة نتائج البحث بارتياح. فدائرة التسويق أرادت فقط أن تعرف ما يجب أن تقوله لتوقيع عقود مع تجار جدد. ولكنها أبت أن تسمع شيئاً عن أخطائها أو ما تدعو الحاجة إلى تصحيحه في الأجزاء الأخرى من العمل التجاري. وفي التحليل النهائي لم تتخذ الشركة أي إجراء بشأن المعلومات الواردة من زبائنها. فماذا كانت النتيجة؟ بعد ست سنوات أقفلت هذه الشركة الشهيرة أبوابها نهائياً، مخلفة مئات المستخدمين عاطلين عن العمل وآلاف مستهلكي منتجاتها محرومين من هذه المنتجات.

إن مسؤولاً تنفيذياً في شركة أخرى من نفس الصناعة واجه مشكلة مماثلة. لقد كان كبار المسؤولين التنفيذيين في شركته دائبي التنقل بين الاجتماعات مع الزبائن وزيارة مواقع الشركة. لقد حصلوا على سيل من المعلومات، وأمضوا وقتاً طويلاً في الاستماع، ولكنهم لم يجدوا قط الوقت اللازم للتأمل في ما سمعوه لاتخاذ الإجراء المناسب. وخلال الزمن الذي أمضوه في الاستماع تبدلت السوق ولكن استراتيجية عملهم التجاري لم تتبدل. وعندما استيقظ المسؤولون التنفيذيون في نهاية الأمر على المشاكل، كانت هذه المشاكل قد بلغت حداً من التفاقم اقتضى تخفيض عدد العاملين في الشركة بنسبة 40 بالمئة ووضع استراتيجية جديدة بالكامل لتغيير العمل التجاري.

الاستماع ليس غاية في حد ذاته. الهدف هو اتخاذ إجراء مدعم بالمعلومات ومستند إلى نتائج الاستماع.

الجدول 3 - 1 كيف تُطبق أساليب الاستماع على المبيعات والتسويق

الأسلوب	إلى أي مدى يشمل مجموع السكان	الكلفة النسبية للرد الواحد	معلومات للمبيعات والتسويق	هل يستخدم للمتطلبات أم للتنفيذ المرتدة أم لكليهما؟
استطلاع خطي	إذا كان معدل الاستجابة عالياً يمكن أن تكون الاستطلاعات الخطية ممثلة جداً. أما إذا كان معدل الاستجابة متدنياً يكون هناك تحيز إلى: (1) الأشخاص الذين يحبون ملء استمارات الاستطلاعات، (2) الأشخاص السعداء جداً والتعساء جداً	إذا كان معدل الاستجابة عالياً تكون كلفة الرد الواحد من بين أدنى الكلف. أما إذا كان معدل الاستجابة متدنياً تكون كلفة الرد أعلى بنفس المقدار.	إذا كان للاستطلاع جدول زمني، وكان يغطي جوانب عديدة في الشركة، تكون المعلومات للمبيعات والتسويق محدودة جداً، وربما كانت مجرد أجوبة على بضعة أسئلة رئيسية. أما إذا كانت على أساس صفقات (أي بعد تجربة برنامج مبيعات وتسويق) فإن كل المعلومات يمكن أن تكون لها علاقة بالمبيعات أو التسويق.	للتنفيذ المرتدة في المقام الأول
الاستطلاع الهاتفي	تمثيل جيد للسكان المقصودين	وسط	هي أداؤها كما في الاستطلاع الخطي	لكليهما

لا كليهما	هي ذاتها كما في الاستطلاع الخطي، ولكن هناك ميل إلى استخدام مجموعة التركيز للدراسة مسائل معينة، وليس رضا الزبون بشكل عام ويمكن أن تقدم معلومات ممتازة لتحسين أنشطة المبيعات والتسويق	وسط	تمثيل جيد للسكان المقصودين	مجموعة التركيز
لكليهما	مصدر ممتاز للمعلومات عن النوعية، وتستخدم هذه المعلومات لتعريف العوامل الأهم بالنسبة للزبائن (والتي يمكن بعد ذلك تحريكها في استطلاعات خطية وهاتفية)	عالية في معظم الحالات أعلى مما يجب للحصول على معطيات إحصائية صحيحة	تمثيل جيد للسكان المقصودين	مقابلات وجهًا لوجه
التغذية المرتدة	مصدر جيد لمعلومات عن المبيعات المباشرة. هذه المعلومات يمكن أن تقيس أشياء مثل مدى الاستجابة للاستفسارات التي تأتيها بشأن المعلومات	وسط	إذا كان المستسقون يشعرون الغامضون يتمثلون متسوقين نموذجيين تكون النتائج ممثلة لمجموع السكان	المستسقون الغامضون

الأسلوب	إلى أي مدى يمثل مجموع السكان	الكلفة النسبية للرد الواحد	معلومات للمبيعات والتسويق	هل يستخدم للمتطلبات أم للتغذية المرتدة أم لكليهما؟
مجالس الزبائن	معظمها صغيرة وتتألف من أفضل الزبائن ونادراً ما تكون ممثلة لمجموع السكان؛ وهي أيضاً لا تشمل المستهلكين المفقودين أو المنافسين المحتملين	عالية	يمكن أن تقدم معلومات جيدة عن أنشطة المبيعات وبرامج التسويق. توفر العديد من الفرص لبحث التفاعل مع ممثلي الزبائن	المتطلبات والتغذية المرتدة
مجموعات وجمعيات المستهلكين	معظمها يتألف من المستهلكين كثيري التردد على الشركة أو ذوي الحجم العالي وهي عادة لا تشمل المستهلكين المفقودين أو المنافسين المحتملين.	وسط إلى عالية	يمكن أن تكون مصدراً جيداً بشأن مدى التزام المستهلكين بالرغبة في تعلم أشياء عن المنتجات والخدمات الجديدة	المتطلبات والتغذية المرتدة
العاملون في المبيعات وفي مجالات الاتصالات الأخرى	تمثيلها غير جيد. الزبائن النشطون والمحتملون هم فقط على اتصال مع ممثلي المبيعات وممثلي الشركة الآخرين	متدنية	قد تكون المعلومات عن العاملين في المبيعات وفي الاتصالات الأخرى عالية. ولكن بما أنها تجمع من قبل الأشخاص الذين تهتمهم هذه المعلومات فهناك بالتالي	كليهما

كليةها	الإمكانية عالية	وسط	تمثيلها غير جيد. إن المسؤولين التنفيذيين يتعاملون مع أكبر وأفضل الزبائن الحاليين والزبائن المحتملين	اتصالات المسؤولين التنفيذيين
كليةها	عالية جداً. ممتازة على أساس التاجر الفرد	عالية	تمثيلها غير جيد. إنها تُجرى فقط مع الزبائن المهتمين بها.	جلسات التخطيط المشتركة للزبائن
التغذية المرتدة	مصدر محتمل لمعلومات عن أنشطة المبيعات وبرامج التسويق في تناسب مباشر مع مدى القيام بأعمال خاطئة فيشكو الزبائن	متدنية	تمثيلها ليس جيداً. إنها تمثل فقط الزبائن ذوي المشكلات. كذلك، فإن الشكاوى قد لا تشمل العوامل الأكثر أهمية في قرارات الشراء التي يتخذها الزبائن.	أنظمة معالجة الشكاوى
التغذية المرتدة	أنشطة المبيعات والتسويق قلما تتضمنها البطاقات الإخبارية غير المرجوة	متدنية	تمثيلها غير جيد. يعطى أن تأتي من أكبر الزبائن وأكثرهم وعياً للنوعية	البطاقات الإخبارية

إبلاغ الزبائن بالتحسينات

بعد اتخاذ إجراء، الخطوة التالية هي اطلاع الزبائن على التحسينات. وعلى حد قول سام والتون «التحسين ليس تحسيناً إذا لم يعلم به الزبون». بعض الشركات، مثل شركة إستماتان للكيماويات، تنقل أخبار التحسينات بواسطة العاملين مباشرة في مبيعاتها. ويقول جورج ترايبو الابن، الرئيس السابق لقسم المبيعات العالمية لشركة إستماتان للكيماويات، ان مؤسسة المبيعات لها دوران في عملية الإستماع. «أحد الدورين هو الإصغاء إلى صوت الزبون ومن ثم نقل المعلومات الواردة من الزبون حول فرص التحسين إلى كل من يعمل في الشركة. الدور الثاني أن تتولى مؤسسة المبيعات، بعد القيام بتغييرات عبر مشاريعنا التحسينية، إبلاغ هذه التغييرات إلى الزبائن».

مآزق خفية في الإستماع

يبدو الإستماع إلى الزبائن سهلاً. يكفي أن يصمّم المرء استمارة استطلاع ويرسلها بالبريد إلى الزبائن، ويجري بعض الاتصالات الهاتفية، ويقابل عدداً قليلاً من كبار صانعي القرار. بيد أن هذه البساطة تحجب عن أنظارنا المآزق الخفية المحتملة. فيما يلي بعض الأخطاء الأكثر شيوعاً.

الإستماع إلى الأشخاص الذين يصح الاستماع إليهم

قد يبدو هذا جلياً. ولكن من الأمور الحيوية معرفة الأشخاص الصّح والاستماع إليهم. وإذا كان الهدف هو جمع متطلبات والحصول على تغذية مرتدة من المبيعات والتسويق يكون الزبائن متخذو القرارات والمؤثرون في اتخاذها هم الهدف الواجب التوجه إليه في الاستماع. ولكن شركات كثيرة قد أخطأت هذا الهدف.

لننظر في مثال شركة IBM في مطلع الثمانينات في القرن العشرين. كان قسم التسويق في الشركة يعتبر الزبائن الأوليين هم التنفيذيين المسؤولين

عن الوظيفة التي كانت تسمى آنذاك دائرة معالجة المعطيات. وهؤلاء كانوا الأشخاص الذين يؤثرون تأثيراً قوياً في شراء أجهزة كومبيوتر كبيرة. والشركة استمعت إليهم بعناية عبر مختلف أساليب الإستماع. وفي ذلك الحين كانت قلة من مديري الشركة تعتبر أن الزبون الحقيقي قد يكون هو مستخدم الأجهزة في نهاية الأمر وأن المسؤول التنفيذي عن معالجة المعطيات ليس إلا الموزع لخدمات الكومبيوتر.

وقد تبين لاحقاً أن متطلبات مستخدمي الأجهزة لم تكن تُلبى بالكامل. فهؤلاء كانوا يريدون تطوير تطبيقات جديدة بسرعة أكبر ويريدون ردوداً أسرع على متطلبات التبديل في متطلباتهم ويريدون أنظمة أكثر مرونة، ومزيداً من التحكم بالأولويات. إن دائرة معالجة المعطيات في شركات عديدة أخفقت في الرد، عندئذ اتجه مستخدمو الأجهزة إلى أجهزة كومبيوتر صغيرة للغاية ثم إلى أجهزة كومبيوتر صغيرة وبعدها إلى أجهزة كومبيوتر شخصية. وبما أن شركة IBM لم تقم بعمل فعال من حيث الاستماع إلى حاجات المستهلكين والاستجابة إليهم، فقد خسرت الشركة قدراً كبيراً من عملها التجاري لمصلحة الشركات المنتجة لأجهزة الكومبيوتر الصغيرة والصغيرة جداً التي كانت تستمع إلى هذه الحاجات وتلبّيها.

تعتمد الشركات في أحيان كثيرة، عندما تُجري الاستطلاعات، على العاملين لديها في المبيعات من أجل وضع قائمة بأسماء الذين يجب الاتصال بهم. ومع أن هذه مقاربة منطقية لتعريف الأشخاص الصح الذين يجب الاستماع إليهم، فإنها قد تؤدي إلى نتيجة غير مقصودة في حالة قياس العاملين في المبيعات على أساس رضا الزبائن. في كل الأحوال لا يمكن لعامل في المبيعات بكامل عقله أن يقدم اسم زبون يمكن أن يأتي برد سلبي إذا كان ذلك يؤثر على تقييم الشركة لهذا العامل أو يؤثر على دخله. وفي هذه الحالة ينبغي لمدير المبيعات أو لطرف آخر ليس له مصلحة في الأمر أن يختار أو على الأقل أن يعيد النظر في قائمة أسماء الأشخاص المقترح الاتصال بهم.

تعريف أهم المواضيع

بعد تعريف الأشخاص الصح، الخطوة التالية هي أن تُطرح عليهم الأسئلة الصح. إن شركات كثيرة تبدأ تصميم استمارة الاستطلاع بأن تطلب إلى مديريها ومسؤوليها التنفيذيين أن يضعوا قائمة بالأسئلة التي يرغبون في أن تتضمنها استمارة الاستطلاع. والمشكلة هي أن هذه الأسئلة منشؤها وجهة نظر الشركة، وليس وجهة نظر الزبائن، وبالتالي فإن هذه الأسئلة قد لا تُعالج المسائل التي يرى الزبائن أنها الأكثر أهمية. إن شابور آرامي نائب رئيس شركة موتورولا ومدير النوعية والتخطيط الاستراتيجي في الشركة يصف ما يحدث حوله: «عادة، عندما نصمم الأسئلة نكون على علم إلى حد كبير بالأجوبة. ولكي نحدد ما هو المهم للزبائن كنا نجري (تقويماً دقيقاً لحاجاتهم) وهذه الحاجات هي ما نستطلعها حالياً».

إن الطلب إلى المديرين والمسؤولين التنفيذيين أن يضعوا قائمة أسئلة قد يخلق بدوره مشكلة أخرى، وهذه المشكلة هي أسئلة كثيرة العدد إلى حد مفرط. وكما ذكرنا سابقاً، الاستطلاعات الخطية الأكثر فعالية هي التي لا يزيد عدد صفحاتها على الصفحتين. ذلك أن استمارات الاستطلاع الأطول تلقى معدلات استجابة أدنى. وحتى عندما يملأ الزبائن استمارات الاستطلاع الأطول ويعيدونها فإن شعورهم بالملل قد يؤثر على أجوبتهم. كذلك عندما يوضع عدد كبير من الأسئلة بهذه الطريقة فإنها تحتوي على كلام زائد عن اللزوم. وفي أحيان كثيرة يمكن اختصار قائمة مؤلفة من خمسة وسبعين بنداً أو أكثر إلى صفحتي أسئلة دون فقدان المعلومات الحيوية.

بعد تحديد الأسئلة الصح توفر استطلاعات رضا الزبائن الفعالة طريقة يستخدمها الزبون لتحديد الأهمية النسبية لكل بند. ومن المهم أيضاً أن تتضمن الأسئلة طريقة يستند إليها الزبائن في مقارنة أداء الشركة مع أداء المنافسين أو الموردين من المستوى العالمي. هناك صلة قرابة بين الأداء ورضا الزبائن.

الحصول على أجوبة كافية

بعض الشركات تتحدث عن مشكلة في الحصول على أجوبة كافية على استطلاعات رضا الزبائن الخطية. ولكن إذا كان تصميم الاستطلاع جيداً، وكانت استثمارته قصيرة وتطرح أسئلة ذات علاقة، وإذا تبين للزبائن أن إجراء سيُتخذ، فلن يكون ذلك في العادة مشكلة كبيرة.

إن جون نلسون نائب رئيس التسويق والمبيعات في شركة (مارلو اندستريز) يصف كيف تحصل هذه الشركة على معدل أجوبة عال عندما تُرسل استمارة استطلاعها، فيقول:

«كنا نضع استطلاعاً أولاً ونسأل الزبائن ما هي الأسئلة التي يرغبون في أن يطرحها عليهم استطلاع رضا الزبائن. وقد تبين لنا أنهم تقريباً يريدون أقل من عشرة أسئلة، وكانوا يريدونها سريعة وأن تغطي نطاقاً أوسع، وهكذا فقد صممنا استطلاعنا وفق حاجات زبائننا التي أبدوها. إن سؤالين من ثمانية أسئلة في استطلاعنا تتعلق بأنشطة التسويق والمبيعات. ونحن نترك فسحة في أسفل الاستمارة لنسأل فيها عن أية مجالات للتحسين قد يقترحها الزبائن، وهم في العادة يملؤون هذه الفسحة. وهكذا فإننا نحصل على نحو خمسة وثمانين في المئة من الردود على استطلاعاتنا. وأعزو ذلك إلى كون الاستطلاعات بسيطة وسهلة. أي أنها هي ما يريده الزبائن».

ويصف (دون سكوجين)، نائب رئيس برامج التسويق في شركة يونيسيز، كيف استطاعت الشركة أن تزيد معدل الرد على استطلاعات الزبائن، فقال:

«كان معدل الردود في العادة أقل من خمسين بالمئة. ولتحسين هذا المعدل قدمنا حوافز لممثلي المبيعات لكي يسلموا باليد الاستطلاعات إلى الزبائن ويعودوا بأجوبتهم. وفي الدورات الثلاث الأخيرة حصلنا على معدل ردود يزيد على تسعين في المئة. إننا نريد أن نسمع من جميع زبائننا. ونحن نعرف أن ذلك أمر حاسم. ونريد أيضاً تغذية مرتدة فورية عن الصفقات الفعلية التي عقدناها مع الزبائن، ولذلك فإننا ابتداء

من هذه السنة نعتزم، في إحدى المناطق، أن يشتمل أحد استطلاعاتنا على مقترحاتنا. نريد أيضاً أن نقيس مدى حسن تعريفنا لمشاكل العمل التجاري لدى الزبائن. ونريد كذلك أن نعرف رأي الزبائن في كيفية تطبيقنا للتكنولوجيا على هذه المشاكل وما إذا كانت المقترحات واضحة ومعدة بأسلوب المحترفين. إن شركة ويلا بريتور في مدينة لاغرانج، بولاية جورجيا، تستخدم أسلوباً أكثر إقناعاً للحصول على تغذية مرتدة من الزبائن. ولا تدفع الشركة عمولة للعاملين في المبيعات إلا بعد أن يملأ الزبون استمارة الاستطلاع ويعيدها. ربما كان هذا أسلوباً شديد القسوة، ولكنه ناجح».

تحليل النتائج

القياس النهائي لكيفية حسن تلبية أحد المنتجات أو إحدى الخدمات لمتطلبات الزبائن هو، بعد أخذ الحاجة والفرصة بعين الاعتبار، ما إذا كان الزبائن سيعودون إلى شراء هذه المنتجات أو الخدمات مرة أخرى وما إذا كانوا سيوصون آخرين بشرائها. إذا كانت هناك علاقة عالية بين رضا الزبون في أحسن حالاته مقاساً بالأساليب التي سبق أن وصفناها من جهة وتكرار المشتريات والتوصيات من جهة أخرى، تكون عندها عمليات التغذية المرتدة سليمة ومفيدة. أما إذا كانت العلاقة غير عالية فتكون هناك عوامل أخرى تفعل فعلها. وينبغي للمؤسسات في هذه الحالة أن تستخدم أساليب أخرى للتعرف على متطلبات الزبائن المكتومة والمجهولة. كذلك عندما تكون هناك علاقة عالية قائمة بين رضا الزبون بمعناه الشامل وتكرار الأعمال التجارية والتوصيات، يظل من المهم أن نعرف على وجه التحديد ما هي المتطلبات الأكثر تأثيراً في الرضا بمعناه الشامل.

لقد وجدت شركة زيروكس و«بيتني باوز» درجة عالية من العلاقة المتبادلة بين الرضا العالي وتكرار الأعمال التجارية. يقول جون لورنس إن شركة زيروكس تركز على الزبائن الذين هم من فئة «الراضين جداً». وهو يقول أيضاً «الأمر الذي يهمنا حقيقة، هو أن نخمن عدد زبائننا المبتهجين وما

هو المطلوب منا لكي يكونوا مبهجين. لقد اجتزنا مرحلة مجرد معرفة (هل أنت راض أم غير راض). إننا نريد أن نرفع الناس إلى الطرف الأعلى للميزان لأننا نعرف ما هي العواقب الناشئة عن ذلك».

النظرة نفسها، أي نظرة «الراضي جداً» أو «الزبون المبهج» موجودة في شركة بيتني باوز. عندما شارك آرشي مارتن، نائب الرئيس لشؤون خدمة الزبائن في ندوة موضوعها تحسين المبيعات والتسويق، كان مشاركاً في تجربة شركة بيتني باوز في موضوع درجة رضا الزبون. وهو يقول: «إن الزبائن الراضين جداً يعاودون بنسبة ثمانين بالمئة العمل التجاري معنا. أما الراضون فقط فهم يشكلون نسبة 20٪ من الذين يُرجح أن يعاودوا العمل التجاري».

إن شركة باوش أندلومب هي شركة أخرى تفهم الحاجة إلى التركيز على العوامل الأشد تأثيراً في رضا الزبون بمعناه الشامل. إن اليزابيت جيلمايستر مديرة تخطيط النوعية ومسؤولة عن أبحاث رضا الزبائن في قسم البصريّات، وهي تستخدم تقنية إحصائية، هي تقنية تحليل التراجع المتعدد الأشكال لتحديد ما هي العوامل الهامة فعلاً فتقول:

«نحن نقوم بتحليل التراجع في كل استطلاعاتنا لنحدد ما هي التجارب التي نجريها على منتجاتنا وعروض الخدمات التي نقدمها، وتعتبر الأهم لزبائننا. وعندما قدمت هذه التقنية الإحصائية إلى العاملين في الشركة استخدمت تشبيهاً لعبارات تطرح في المستشفيات. وقد كنت أسأل العاملين في الشركة (ما هي شكاوى المريض الكبرى في مستشفى ما؟) والجواب هو الطعام. وعلى أساس هذه المعلومة، هل تقوم بأي عمل بشأن الطعام؟ الواقع أنك لم تفعل شيئاً لأنك لو قمت بتحليل التراجع لوجدت أن الطعام ليس له أي تأثير إطلاقاً على الرضا الشامل. فالمرضى لا يتوقعون الطعام الجيد. والأهم من ذلك أن الطعام لا تأثير له على قياساتك للتآكل، هذه القياسات التي من نوع (هل أنت مستعد للعودة إلى المستشفى عند الحاجة إليه؟) ومن نوع (هل توصي آخريين بدخول هذا المستشفى؟)».

إن مراجعة سريعة لاستثمارات استطلاع رضا الزبائن المعادة من شركات رئيسية عديدة تكشف لنا أن جميع الاستثمارات تحتوي السؤالين الرئيسيين التاليين: «هل ستشتري منا مرة ثانية؟» و«هل توصي آخرين بالشراء منا؟». إن تحليل التراجع يمكن تطبيقه على نتائج هذه الاستطلاعات لتحديد العلاقة بين الردود على هذين المؤشرين المتعلقين برضا الزبون بمعناه الشامل من جهة، وكل من الأسئلة الأخرى الواردة في الاستطلاع من جهة أخرى. وعندما تطبق المستشفيات تحليل تراجع على استطلاعات رضا زبائنها، تجد أن العامل الأهم في رضا الزبون هو العناية التي يقدمها له التفاعل بين الطبيب والعاملين في التمريض.

والعلاقة بين رضا الزبون العالي وتكرار الشراء من الشركة وتوصية الآخرين بالشراء منها ليست بنسبة 100 بالمئة. تقول ماريان كرو نائبة الرئيس لشؤون الدعم الفني في شركة TSS (وهي شركة فرعية مشتركة مع شركتي IBM-Kodak) إن بعض زبائن شركة IBM يعبرون عن مستوى عال من الرضا من خلال الاستطلاعات ومع ذلك يستعملون بعض المنتجات والخدمات المنافسة. وعلى عكس ذلك هنالك زبائن آخرون يعبرون عن مستوى من الرضا أدنى ولكنهم يستعملون حصراً منتجات وخدمات IBM.

ختام موضوع المآزق الخفية

ثمة بعض المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن استخدام مقارنة غير موجهة في استطلاعات رضا الزبائن. فأجوبة الزبائن قد لا تقدم معلومات سليمة تجمع على أساس أنشطة التحسين. بل إن النتائج قد تكون مضللة. ومن المفيد لمعظم الشركات أن تستعين بمساعدة ممتهين لوضع صيغة أولى للاستطلاع وتقويم نتائجها. بعد ذلك تستطيع الشركة أن تطور عملية الاستطلاع في داخل الشركة عن طريق استئجار ممتهين أبحاث أو تدريب أحد مستخدميها.

حواجز أمام الإستماع

الإستماع لمتطلبات الزبائن والتغذية المرتدة منهم يبدو أمراً جلياً يجب القيام به. ولكن لأسباب مختلفة لا تزال شركات عديدة ممتنعة عن استخدام مناهج رسمية لتنفيذ هذه الوظيفة. وعلينا الآن أن نلقي نظرة على بعض الحواجز التي تعرقل الإستماع الفعال وطرق التغلب عليها.

ثقافة الشركة

لعل أكبر حاجز يواجه الإستماع إلى الزبائن هو ثقافة المؤسسة ذاتها. والحواجز الثقافية يمكن أن تنشأ على أساس العديد من السلوكيات والمعتقدات الراهنة. فالشركة قد تقاوم ببساطة التغيير مهما كان نوعه. وقد تكون قراراتها اتخذت على أساس مفاهيم أو آراء قيادة الشركة. وقد يكون هناك اعتقاد بأن الشركة تعرف منذ الآن ما هي الأجوبة. وأسوأ من ذلك أن الشركة قد تعتقد أنها تفوق الزبائن معرفة بما يريدون وما يحتاجون. وقد يحدث ألا يكون أحد في الشركة قد خطرت بباله من قبل فكرة الإستماع.

إن تغيير ثقافة مؤسسة ما يعني تغيير سلوكياتها ومعتقداتها الأساسية. وهذا لا يأتي إلا بعد أن تعترف قيادة الشركة بوجود حاجة حقيقية للتغيير. وهذا الاعتراف قد يأتي من خارج الشركة عبر تقييم الناس لها والتغذية المرتدة غير المرجوة من الزبائن أو بسبب خسارة عمل تجاري رئيسي. إلا أنه قد يأتي من داخل الشركة عندما تلاحظ قيادتها انحداراً في موقعها التنافسي أو أدائها في العمل التجاري وتتلف من حولها لترى ما الذي تفعله الشركات الأوفر نجاحاً. وقد يأتي الاعتراف أيضاً من قائد مستنير يعترف بقيمة الإستماع إلى الزبائن وينافح عن قضية التغيير. وأياً كان شكل حدوث التغيير فيكاد يكون من المؤكد أن بدايته هي من قمة المؤسسة.

أحد الأمثلة على كيف ان تقويم الجمهور جعل إحدى الشركات تبدأ بالإستماع إلى الزبائن، هذا مثال تقدمه لنا شركة G T E فقد جاء في عدد مجلة (بزنيس ويك) Business Week الصادر بتاريخ 29 تشرين الثاني

(نوفمبر) 1982 أن شركة (جنرال تيليفون اوف كاليفورنيا) General Telephone of California وهي شركة فرعية تابعة لشركة GTE «قد لوحظ على نطاق واسع أنها أسوأ شركة هاتف في الولايات المتحدة». وتصف نانسي بيرزون، مديرة تعليم النوعية في شركة GTE، الوضع فتقول: «لم نكن نصدق ما يحدث. بل أنكرنا حدوثه. عدنا إلى قياساتنا فقلنا، أن ذلك لا يمكن أن يكون حقيقياً. ثم بدأنا القيام بشيء من علامة الإسناد». والنتائج أوضحت المشكلة وبالتالي انطلقت شركة GTE في تنفيذ مبادرة تحسين على نطاق الشركة بكاملها جنباً إلى جنب مع عمليات متنوعة لمعرفة متطلبات الزبائن والحصول على تغذيتهم المرتدة. وقد حسنت شركة GTE حالياً رضى زبائنها بصورة شاملة وهي في الوقت الراهن في طليعة المتنافسين في العديد من الأسواق الرئيسية. وفي سنة 1994 كانت إدارة شركة GTE قد حازت على جائزته مالكولم بالدريج الوطنية للنوعية.

إن أي مصدر جماهيري للمعلومات قد يلفت انتباه إدارة الشركة. إن مؤسسات من نوع مؤسسة (أخبار المستهلكين) تقوم العديد من المنتجات والخدمات الاستهلاكية وتضع لها درجات وتنتشر النتائج. وما يُنشر على نطاق واسع من مواضيع بدءاً من الإستثمارات إلى الغولف، ومن السيارات إلى صيانة المنازل، إنما هو تقويم ونشر لمراتب المنتجات والخدمات. وكثيراً ما تقوم الجمعيات الصناعية باستطلاع الزبائن ونشر النتائج لمنفعة أعضائها. وأي مصدر للمعلومات من هذه المصادر المستقلة وعالية الشهرة قد يقدم الدليل الذي تدعو إليه الحاجة للفت انتباه الإدارة وبدء عملية استماع رسمية.

وإذا كان للشركة زبائن يقدمون بطاقات إخبارية فإنهم يحرصون على وصول المعلومات إلى قيادة الشركة، ويزودون قيادة الشركة بإحصاءات وأمثلة من نظام معالجة الشكاوى، ويقرنون ذلك بمعلومات من خسائر كبرى في المنافسة وانحذار في حصة الشركة من السوق. هذه الأمور كلها تؤدي لإظهار الحاجة إلى فهم أفضل لمتطلبات الزبائن والحاجة إلى مزيد من التغذية المرتدة بشأن رضا الزبائن. إن الخوف من حدوث خسارة مالية هو دافع ممتاز.

أحياناً لا يتوفر تقييم عام للجمهور أو تغذية مرتدة غير مرجوة من الزبائن، ولا يوجد قائد مستنير للمؤسسة للهداية إلى الطريق. في هذه الحالة تزويد المسؤولين التنفيذيين بقصص عن شركات استمعت إلى زبائنهم والتائج التي أحرزتها قد يكون مفيداً. إن الشركات الناجحة قد تكون شركات منافسة بصورة مباشرة وقد تكون مؤسسات أخرى تخدم نفس القاعدة من الزبائن. ثمة مقارنة أخرى هي وضع ترتيب للمسؤولين التنفيذيين من أجل القيام بزيارات شخصية لزبائن لديهم عمليات استماع نافذة. هؤلاء الزبائن أبدوا اهتماماً في أن يكون لهم موردون من نوعية عالية يستمعون إلى متطلباتهم ويقدمون التغذية المرتدة.

الإستماع يستغرق وقتاً طويلاً ويكلف غالباً

إن الاعتراضين الأكثر شيوعاً على الإستماع إلى الزبائن هما: «أنه يستغرق وقتاً طويلاً» و«يكلف غالباً». في بعض الحالات يكون تقديم هذين الاعتراضين من أجل التعمية على مسائل ثقافية أساسية. وفي حالات أخرى لا يأخذ الاعتراض بعين الاعتبار تكاليف عدم الإستماع.

علينا أن ندرس الفكرة القائلة أن الإستماع إلى الزبائن يستغرق وقتاً طويلاً. إن الثقافة في مؤسسات عديدة تقدم مكافآت للذين يصلحون أو يعالجون المشاكل بسرعة. فعندما تحدث مشكلة، يتسرب الاعتراف بها إلى الأشخاص الذين يسرعون «لإطفاء النار». والرسالة الصادرة عن المؤسسة هي «لا وقت لدينا للاستماع إلى الزبائن. علينا أن نحل الآن المشكلة التي بين أيدينا». وبطبيعة الحال من المهم معالجة المشكلة الفورية. ولكن في مثل هذه الثقافة لا يكافأ الشخص الذي يحدد السبب الجذري للمشكلة أو ينفذ حلاً دائماً لها يحول دون حدوثها مرة جديدة، أو لعله يحصل على مكافأة ضئيلة.

في بيئة الميزانيات المضغوطة للأعمال التجارية حالياً كثيراً ما يعترض المسؤولون التنفيذيون على كلفة الاستماع. من الواضح أن تنفيذ عملية

الاستماع ينطوي على كلفة. إن استخدام مستشار لإعداد هيكلية رسمية لاستطلاع الزبائن وتنفيذ الاستطلاع قد يكون استثماراً ذا أهمية كبيرة، بل إن عقد جلسات تخطيط مشتركة للزبائن ينطوي على تكلفة عالية. والمسؤولون التنفيذيون يثيرون أيضاً الخشية من أن الحاجة إلى تغيير شيء ما تتطلب هي أيضاً استثماراً في الزمن والمال.

هذه الأمور كلها قد تكون مصادر اهتمام صحيحة. ولكن ما هي أكلاف عدم الإستماع؟ وما هي مبالغ المال التي تنفقها الشركة على برامج التسويق والتي لا تلبي حاجة صانعي القرارات إلى المعلومات؟ وكم هي المبالغ التي تنفق في مجال المعلومات على تدريب العاملين في المبيعات لاكتساب تقنيات جديدة في حين يريد الزبون عاملين في المبيعات لديهم معلومات فنية عن المنتج أو مهارات لحل المشاكل؟ وكم هي المبالغ التي تنفقها الإدارة لتحسين الأسلوب التقليدي في تسجيل الطلبات في حين يرغب الزبائن في استخدام تبادل المعطيات إلكترونياً؟ وكم هو عدد المبيعات التي تخسرها الشركة لمنافسيها الذين يستمعون للزبائن ويظهرون اهتماماً ويتخذون إجراءً؟.

الاستماع يخلق المزيد من العمل

أحد مصادر القلق الأخرى هو أن الاستماع إلى الزبائن قد يخلق عملاً إضافياً. شركة كالغون مثلاً، تقر بأن المجابهات التي تجربها بشأن النوعية تحدد فعلاً هوية المشاريع التي تأخذ من وقت العاملين في المبيعات في هذه الشركة. ونين فيما يلي كيف عالج ستان كرميلوفيتش هذه المسألة:

«كان مهندسو الخدمات يشعرون أحياناً بالقلق من جراء كمية العمل التي أولدها لهم. ونحن نتدبر ذلك بأن نقول للزبون في ختام مجابهة النوعية «لقد قلت لنا ما هو المهم وأين تدعو الحاجة فعلاً لتمضية وقتنا. حالياً، نحن نمضي وقتاً طويلاً في منشأتك. فهل هناك أشياء نفعلها هنا وتعتبرها أنت أقل قيمة من بعض الأشياء التي طلبت منا أن نفعلها؟ وهل بالإمكان أن نبادل بعض الأشياء التي نقوم بها حالياً ببعض الأشياء المذكورة في القائمة

التي أعددتها باذلين بذلك جهودنا حيث تجلب لك أعظم مردود؟ وهل هنالك أشياء نفعلها الآن قد تكون فائضة عن الحاجة في ضوء بعض ما يفعله العاملون في مؤسستك؟ إنني أنصح مهندسي الخدمات في شركتنا أن يحاولوا إجراء بعض المبادلات حيثما تدعو الحاجة إلى ذلك بشرط ألا يعتبروا ذلك مزيداً من العمل.

أحياناً نحتاج إلى عرض عملي لكي نبين للمديرين أنه قد تكون هناك اختلافات هامة بين معتقداتهم بشأن مواقف الزبون ومتطلباته من جهة ومعتقدات الزبائن أنفسهم من جهة أخرى. ولكي نوضح هذا الفارق نستطلع نموذجاً من الزبائن بشأن متطلباتهم وأولوياتهم ومستوى رضاهم. عندئذ نطلب إلى المديرين أن يجيبوا على أسئلة الاستطلاع ذاتها بالطريقة التي يتخيلون أن الزبائن كانوا سيردون بها. ثم نلخص النتائج من كلا المجموعتين ونعيد عرضها على المديرين. وعلياً أن نتذكر أن هذه المقاربة هي جزء لا يتجزأ من (نهج التوقعات المشتركة) لشركة AT&T.

إن هذه التقنية كثيراً ما تظهر الفجوة بين المعتقدات الداخلية للشركة والواقع، وهي تقنية فعالة بصورة خاصة في مكاتب المبيعات وفي دوائر التسويق. يجب الاستعداد للدفاع عن نهج الاستماع. بعض الناس ينكرون النتائج بل ويشككون في صحة تقنيات الاستطلاع. بيد أن معظم الناس يقبلون النتيجة ويقررون بقيمة الاستماع إلى الزبائن. ومع أنه لن يكون الجميع مؤيدين لهذه المقاربة، فإنها تقنع الكثيرين بقيمة الاستماع.

الخلاصة

تحتاج المبيعات والتسويق إلى معلومات تأتي من الزبائن الحاليين والسابقين ومن الزبائن المحتملين ومن المستهلكين لمنتجات منافسة لكي تبني الشركة على هذه المعلومات أنشطتها التحسينية المستمرة. لكي تكون المبيعات والتسويق في أعلى فاعليتها تحتاج إلى استخدام العديد من أساليب

الاستماع المكملّة التي تُفصّل وفقاً لحاجة الزبون بالتحديد. ومع أن الإستماع إلى الزبائن يبدو أمراً سهلاً إلا أن هناك مآزق خفية وحواجز على الطريق. بيد أن المعلومات الناجمة عن الإستماع ستوفر المتطلبات والتغذية المرتدة التي تدعو إليها الحاجة لتنفيذ الممارسات الفضلى الأخرى. بدون تلك المعلومات تبقى المبيعات والتسويق في نطاق التخمين فقط.