

الفصل السابع

كسب رضا العملاء

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء. 
- مراحل الاهتمام بالعملاء. 
- كيف تكسب ثقة العميل؟ 
- كيف تحافظ على عملاءك؟ 
- لماذا ينفلخ العملاء أحياناً؟ 
- كيفية التعامل مع العملاء صعب المراس؟ 
- المحافظة على رضا العملاء. 
- الولاء للعملاء. 

كسب رضا العملاء

مقدمة:

من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management كسب رضا العملاء Client Satisfaction. بل إن الكتابات الحديثة في موضوع إدارة الجودة الشاملة تؤكد أنه يجب ليس فقط إرضاء العملاء بل إسعادهم.

فمن العناصر الهامة لتحقيق الجودة الشاملة تحقيق رضا العملاء والاهتمام الشديد بهم. ولقد ظهرت كتب عديدة تؤكد أهمية هذا العنصر منها على سبيل المثال:

- وضع الناس أولاً Putting People First
- العميل يدير المنظمة The Customer Driven Organization
- العميل هو الرئيس The Customer is the Boss

ويعتبر العميل الراضي أصلاً هاماً من أصول المنظمة. فعلى سبيل المثال إذا أردت أن تشتري منشأة (عيادة / مطعم / فندق ...) فسوف تجد نفسك مضطراً لدفع قيمة أكبر من قيمة الأصول والموجودات، وذلك لأن رضا العملاء يعتبر أحد حقوق الملكية.. وإذا كانت أحوال المنشأة في تدهور وانحدار وتفقد عملاءها باستمرار فسوف تدفع أقل مما لو كانت لديها قاعدة قوية من ولاء العملاء.

ومن الأهمية بمكان معرفة توجه المؤسسة التي تعمل بها، ذلك أن كل مؤسسة لابد أن يكون توجهها لأحد من الأربع توجهات التالية، والتي تم تقديمها في برنامج تدريبي عن الخدمة المتميزة للعملاء بواسطة الشركة السعودية لتنمية الكفاءات البشرية بالسعودية:

- 1- المؤسسة التي تركز على الربح: وفلسفة هذه التوجه هي أنه طالما أن المؤسسة تربح فهي ناجحة. وفي الحقيقة أن هناك الكثير من المؤسسات التي تفكر بهذه الطريقة باعتبار أن الربح ما هو إلا دليل على قبول العملاء لكل سياسات المؤسسة وأن انخفاض الربح يعني على الفور أن هناك خطأ ما في أحد تلك السياسات.
- 2- المؤسسة التي تركز على الخدمة أو السلعة: وفي هذه الحالة ينصب كل اهتمام المؤسسة على إنتاج وتقديم سلعة أو خدمة متفوقة باعتبار أن هذا التميز وحده كفيل بجذب العملاء.
- 3- المؤسسة التي تركز على العاملين: وتدور فلسفة هذا المبدأ حول أن كل الأشياء تبدأ من الداخل للخارج، ذلك أنه تم الاهتمام بالجواهر فسيتم انعكاس هذا بالتالي على المظهر الخارجي، ولهذا فإن رضا العاملين يعتبر الحافز الأول والأساسي الذي سينتشر في كل خطوات الإنتاج بالمؤسسة.
- 4- المؤسسة التي تركز على العميل: وتحت هذا المسمى نجد أن كل عمل المؤسسة يتوجه إلى إرضاء العميل أولاً اعتباراً من جودة السلعة أو الخدمة وانتهاءً بكل ما يتعلق بتسليم السلعة أو طريقة أداء الخدمة حتى خدمة ما بعد البيع.

ونحن حينما نتتبع تاريخ هذه التوجهات على مستوى العالم نجد أن معظم المؤسسات بدأت بالتركيز على الربح ثم الخدمة ثم جاءت فلسفة التركيز على العاملين بعد ذلك في مرحلة لاحقة. وفي الوقت الحاضر نجد أن مفهوم التركيز على العميل

يتنشر بسرعة مذهلة حول العالم، بل أن أغلب المؤسسات تعيد بناء هياكلها التنظيمية ونظم العمل بها على هذا الأساس.

الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء:

يمكن رصد بعض الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء في الآتي:

- 1- الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء.
- 2- الاهتمام بشكاوى العملاء.
- 3- إشراك العملاء في إدارة المنظمة.
- 4- رفع شعار العميل أولاً.
- 5- التطبيق الحقيقي لمبدأ العميل دائماً على حق أو على صواب.
- 6- كسب رضا العملاء.
- 7- تلبية توقعات العملاء.
- 8- إسعاد العملاء.

مراحل الاهتمام بالعملاء:



شكل رقم (12)
مراحل الاهتمام بالعملاء

الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء:

يمكن رصد بعض الاتجاهات المعاصرة في التعامل مع العملاء في الآتي:

- 1- الاهتمام بآراء ومقترحات العملاء.
- 2- الاهتمام بشكاوي العملاء.
- 3- إشراك العملاء في إدارة المنظمة.

- 4- رفع شعار العميل أولاً.
- 5- التطبيق الحقيقي لمبدأ العميل دائماً على حق أو على صواب.
- 6- كسب رضا العملاء.
- 7- تلبية توقعات العملاء.
- 8- إسعاد العملاء.

كيف تكسب ثقة العميل؟

لكسب ثقة العميل تحتاج إلى تكوين ثلاث قيم هي: قيمة الأداء وقيمة السعر وقيمة سهولة التعامل. ومن ناحية قيمة الأداء، يبحث العملاء دوماً عن السلع والخدمات التي تلبي مطالبهم وتقدم لهم النتائج المطلوبة وبالنسبة لقيمة السعر، يحرص العملاء حرصاً بالغاً على دفع سعر معقول والاطمئنان إلى أن التكاليف التي سيتحملها في سبيل الحصول على السلعة أو الخدمة أقل ما يمكن.

ومن ناحية أخرى قيمة سهولة التعامل مع المنظمة، فإن العملاء يجدون راحة كبيرة عندما يجدون أن المنظمة قريبة منهم، وإجراءات الحصول على السلعة أو الخدمة قليلة، وسهولة الاتصال بالمنظمة، وسرعة الاستجابة، وروح التعامل الشخصي مع العملاء.

وترى مريم الفقي أن أولئك الذين يطلبون ثقة العميل الكاملة والريادة على السوق أن يطبقوا ثلاثة إجراءات: إجراءات مراجعة القيمة وتضييق الفجوة وتوجيه العميل. حيث يستطيع صغار المديرين استخدام مبدأ المراجعة الذاتية: شكل مكونات قيمة ثقة العميل والريادة على السوق والإجراءات التي توجه هذه المكونات.

يستطيع المديرون استخدام نفس الأشكال لتقييم كل منافس من منافسي الشركة

وفي النهاية يمكنهم إجراء مراجعة للعميل، وسيكون ذلك مشابهاً لمسح إرضاء العميل ولكنه سيختلف في جانبين مهمين. الأول: فبالإضافة إلى العملاء الحاليين سيتم استرجاع المعلومات من العملاء المحتملين وعملاء الشركات المنافسة؛ وثانياً أن المسح سيقم عناصر مكونات قيمة ثقة العميل والريادة وسيكون تحليل الفجوة بين المراجعة التنفيذية ومراجعة العميل فحصاً واقعياً مليء بالدلالات.

ينبغي ملاحظة الفجوة بين مستوى الشركة ومستوى الشركات المنافسة كما ينبغي ملاحظة الفجوة بين المستوى الفعلي والمستوى الكامل. وعلى الأقل يجب تضيق الفجوة الأولى وبمجرد إنجاز ذلك ينبغي اتخاذ الخطوات الملائمة لرفع المستوى المنخفض ليصل إلى أعلى مستوى، ويتطلب ذلك تحليلاً تفصيلياً لعمليات بناء قيمة العميل والريادة ويتضمن مستوى ثاني من المديرين وهم (أصحاب العمليات والإجراءات) وتتطلب المرحلة التالية طريقة استخدام الموارد المطلوبة وتجميع إمكانيات المعالجة وتشمل المديرين والخبراء المختصين (مديري أقسام تقنية المعلومات ومصمم طرق الإمداد والموارد ومهندسي عمليات الإنتاج وخبراء الموارد البشرية والمحليين الماليين، وغيرهم).

كيف نحافظ على عملاءك؟

هناك أساليب ووسائل عديدة يمكن أن تسترشد بها وتمسك بها حتى تحافظ على عملاءك، نذكر منها:

- 1- المعاملة الممتازة.
- 2- السعر المناسب.
- 3- السلعة الممتازة.
- 4- الخدمة المتميزة.
- 5- الوفاء بالوعود.

- 6- الشفافية في التعامل.
- 7- أرسل خطابات وكروت التهئة في المناسبات المختلفة.
- 8- إبلاغ عملاءك بالإنجازات التي نفذتها المنظمة مؤخراً.
- 9- الرد على أسئلة العملاء بصورة موضوعية وسريعة.
- 10- الوفاء بالوعود التي قطعتها المنظمة على نفسها أمام عملائها.
- 11- عدم تأخير حل مشكلات العملاء أبداً.
- 12- دعوة العملاء وغير العملاء للاتصال بالمنظمة.
- 13- مشاركة العملاء في مناسبات المنظمة ومناسباتهم الخاصة.
- 14- استشارة العملاء في بعض مشاريع المنظمة.
- 15- ناد كل عميل بأحب الأسماء إليه.
- 16- خذ وقتاً كافياً مع كل عميل.

لماذا ينفعل العملاء أحياناً؟

ينفعل أحياناً العملاء لأسباب عديدة منها:

- 1- سوء المعاملة.
- 2- سوء السلعة.
- 3- سوء الخدمة
- 4- سوء الإدارة.
- 5- عدم توفر السلعة.
- 6- عدم توفر الخدمة.
- 7- عدم وجود الموظف القائم على تقديم السلعة أو الخدمة.

- 8- عدم نظافة المكان.
- 9- ضيق المكان.
- 10- كثرة عدد العملاء الذين يخدمهم الموظف.
- 11- طوابير الانتظار.

هذا، وتفضل بعض الكتابات تقسيم أسباب انفعال وغضب العملاء إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كالتالي:

- 1- أسباب خارجية: وقد يكون هذا بسبب إرهاق العميل من مراجعات أخرى في جهات أخرى، وعدم تمكنه من إنجاز معاملاته بالصورة التي ترضيه، أو بسبب الطقس كالحرارة والبرودة التي تؤثر على مزاج الإنسان. أو قد يكون صفوه عكراً لأية أسباب لا تتعلق بالمنظمة.
- 2- أسباب داخلية: وهي تتعلق بالمنظمة التي يراجعها العميل، وذلك من حيث الإجراءات والبيروقراطية، وسوء الاستقبال، أو عدم وضوح القوانين والأنظمة ... الخ.

كيفية التعامل مع العملاء صعب المراس:

كثير من العملاء من نمط الناس صعب المراس، ومن أمثلة هؤلاء نذكر: العميل الغاضب والعميل المستاء والعميل الثائر والعميل القناص والعميل المشاغب ... ولقد اقترحت ريبكا مورجان R. Morgan (2006) في كتابها كيف ترضي العملاء الغاضبين؟ الخطوات التالية والتي يمكن أن تساعدك عند التعامل مع العملاء صعب المراس.

الخطوات:

- الخطوة الأولى: التهذئة من ثورته بالكلمات.
- الخطوة الثانية: استخدام بعض الكلمات المعبرة.
- الخطوة الثالثة: أن تذكر له أنك تريد مساعدته.
- الخطوة الرابعة: الاستفسار عن المزيد من المعلومات.
- الخطوة الخامسة: تكرار ما طلبه بحيث تتأكد من فهمك له.
- الخطوة السادسة: أن تظهر له أنك تقدر موقفه.
- الخطوة السابعة: أن توضح الاختيارات المقدمة أو تسأله عن توقعاته عما كان يجب أن يحدث.
- الخطوة الثامنة: أن تلخص ما يجب فعله بالنسبة لك أو بالنسبة له.
- الخطوة التاسعة: أن تنهي الحديث معه بلطف.

نصائح مفيدة عند التعامل مع العملاء صعبى المراس:

- الجلوس مع العميل في حجرة هادئة، خالية من الموظفين والعملاء.
- تقديم مشروب مهدأ للعميل.
- الإنصات إلى العميل.
- النظر إلى العميل مباشرة.
- ينبغي عدم تحدي العميل.
- انتقاء الكلمات.
- الاعتذار عما وقع من مشكلات.
- إبداء إيماءة أو نبرة صوت أو تعبيراً للوجه معبراً.

- تجنب العبارات الاستفزازية.
- عدم توجيه اللوم المباشر للعميل.
- تجنب الانفعال.
- تجنب إصدار الأوامر.
- إظهار التعاطف مع العميل.
- التقليل من المقاطعات.
- لا تفقد هدوءك.
- التحلي بالصبر
- التحلي بسعة الصدر.
- أجعل نبرة صوتك هادئة.
- التحدث بصوت هادئ.
- عدم أخذ شكوى العمل بمحمل شخصي.
- إخبار العميل بما يمكن عمله وليس بما لا يمكن عمله.
- حل المشكلة.

تخلص من خطايا الخدمة السيئة:

- في هذا الشأن يمكن أن نقدم لك النصائح التالية والتي يمكن أن تساعدك في التخلص من خطايا الخدمة السيئة:
- 1- اللامبالاة.
 - 2- التخلص من العميل.

- 3- البرود.
- 4- التعالي.
- 5- الآلية.
- 6- اللوائح العقيمة والقديمة.
- 7- التملص والمراوغة.
- 8- نقد الزملاء.
- 9- نقد المنظمة.
- 10- نقد العميل.
- 11- عدم تطبيق الشعارات (مثال على هذه الشعارات: نحن في خدمتك والعكس صحيح، النظافة من الإيمان والمكان متسخ ..).

إن رضا العملاء يعد من المقاييس الهامة للأداء الناجح في كثير من المنظمات وهناك أسباب وجيهة لذلك. فالعملاء الذين لا يشعرون بالرضا يبحثون عن شركة أو مؤسسة أخرى تقدم لهم هذا المنتج أو هذه الخدمة، وهم عادة ما يطلبون طلبات كثيرة ويحصلون على خصومات كبيرة أثناء عملية البحث عن البديل، إنهم يستهلكون المزيد من مواردك.

وتتضمن التركيز على العملاء الإنصات إلى احتياجاتهم وتوقعاتهم والاهتمام بشكواهم. وأحد متطلبات نجاح واستمرار ذلك هو إرضاء المنظمة للعاملين بها، حيث أن العاملين الراضين يجدون من السهل تجاوز الخوف أو التردد في مقابلة العملاء، كما أنهم يكونون مستعدين بطريقة أفضل لتفهم حاجات العملاء وتمثيل منظماتهم بفخر والتصرف تبعاً لسياسة الجودة التي تتبناها المنظمة.

وتضرب لنا شركة أمريكان إكسبريس American Express لنا المثال على هذا السلوك فقسم الخدمات في هذه الشركة العالمية لخدمات الشبكات والسياحة والمالية

ينفق أموالاً هائلة في التركيز على العملاء، ويجري هذا القسم بحثاً شاملاً عن إرضاء العملاء مرتين سنوياً، وهو يجري أبحاثاً مكثفة لاستكشاف المميزات والخدمات الهامة واتخذ العديد من المبادرات التعليمية لتدريب الموظفين على تعلم خبرات التعامل مع العملاء قبل أي شيء. ويبدل هذا القسم عملاً دؤوباً لاستكشاف قيمة المنتج في السوق ولأن رضا العميل هو الهدف الرئيسي فإن كل مستويات الأداء (بدءاً من أداء مندوب الخدمة إلى رئيس الشركة تعتمد على مستويات إرضاء العميل).

إحصائيات هامة عن رضا أو عدم رضا العملاء:

- يقدم لنا باول ر. تيم B. R. Team في كتابه «50 طريقة فعّالة للاحتفاظ بعميلك» الإحصاءات التالية التي تقدم رواية مثيرة عن أهمية رضا العملاء:
- في حالة عدم رضا العميل عن تجربته فإنه سوف يحكي عنها لآخرين يتراوح عددهم بين 10 و 20 شخصاً. وبعض العملاء يحكون لعدد أكثر من ذلك خاصة في عصر تسهل فيه الاتصالات.
- إن تكلفة جذب عميل جديد تقدر على الأقل بخمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل موجود بالفعل.
- حوالي 96٪ من العملاء غير الراضين لن يشتكوا للشركة عن الخدمة السيئة بل سوف يعودون عملاء أوفياء مرة أخرى إذا تمت معالجة شكواهم بسرعة وبطريقة جيدة.
- مع تعدد الشركات التي تبيع نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة فإن نوعية الخدمة هي المتغير الوحيد الذي يميز الشركة عن منافسيها.
- إن توفير نوعية الخدمة التي تبني ثقة العملاء يمكن أن تزيد الربحية وتقلل التكلفة وتؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين.

- العملاء مستعدون لأن يدفعوا أكثر ليحصلوا على خدمة أفضل.
- إن الشركة النموذجية سوف تخسر من 10٪ إلى 30٪ من عملائها من العام بسبب سوء الخدمة. وإذا كان أمام العملاء خيار آخر فإنهم سوف سيذهبون إلى الشركات المنافسة ثلث الوقت تقريباً. وعندما لا يكون أمام عملائك خيار آخر فسوف يتمسكون بك لأنك منفعة عامة أو وكيل حكومي أو لأنك الوحيد في المدينة وعندما تمنح لهم الفرصة فسوف يذهبون في اتجاه آخر وسوف يتركوك.
- إن عدم رضا العملاء سوف ينفجر على شكل عداوة موجه لك ولمؤسستك. لذا فمجهود العلاقات العامة وحدها لن تقدم إلا القليل لأن الأثر النفسي على العاملين سوف يتطلب تغييرات وتكاليف إضافية لأن هؤلاء العاملين المحبطين يجب إعادة تدريبهم أو استبدالهم.
- والمؤسسات التي تبادر بالقيام بجهود فعّالة للاحتفاظ بولاء العملاء حققت أرباحاً تقفز من 25٪ إلى 100٪.

الولاء للعملاء:

مفهوم الولاء Loyalty-Affiliation:

لغويًا يشير مصطلح الولاء إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.

ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء Belonging إلى شيء هام في حياته.
- 2- شعور الفرد بمسئوليته Responsibility تجاه شيء هام في حياته.
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية Social Needs لدى أي إنسان.

4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.

5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

هذا ويختلف الأفراد من حيث شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه الأشياء في حياتهم. فعلى سبيل المثال يتضح شعور الفرد بمسؤولية حيال جماعته أو المنظمة التي يعمل بها في كثير من الصور. ويتضح ذلك مثلاً في استخدامه لكلمة نحن «We» بدلاً من كلمة أنا «I» في حديثه المتعلق بنشاط الجماعة أو المنظمة.

يتضح ذلك أيضاً في موقفه إذا تعرضت الجماعة أو المنظمة لنقد أمامه ولم يكن هناك سواه لتلقي ذلك النقد. ومن خلال الصور المختلفة التي تتخذها تعبيرات الأفراد عن شعورهم بالمسؤولية تجاه جماعتهم أو منظماتهم، يمكننا أن نقيم مدى تماسك تلك الجماعة أو المنظمة، حيث أنه كلما ازداد ما يدل على شعور أفراد الجماعة أو المنظمة بأنهم مسئولون عن جماعتهم أو منظماتهم كلما كان ذلك دليلاً على ازدياد ولائهم.

ويمكن أن نقول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة Equivalent words يمكن أن

تسهم في شرح مفهوم الولاء، نذكر منها:

- الانتماء Belonging
- الوفاء Faithfulness
- الإخلاص Sincerity
- التفاني Devotion - Dedication
- التضحية Sacrifice
- الحب Love
- الالتزام Commitment - Obligation

أنواع الولاءات:

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

1- الولاء الشخصي Personal Loyalty:

وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها، ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

2- الولاء الديني Religious Loyalty:

وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به. ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

3- الولاء الوطني National Loyalty:

وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه. فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصاً لهذا الوطن وكنت مواطناً صالحاً تخدم الوطن وتضحى من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

4- الولاء المهني Professional Loyalty:

وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضواً فيها. ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

5- الولاء المؤسسي أو التنظيمي Organization Loyalty:

وهو ولاءك للمنظمة التي تعمل بها، وسوف يهتم الكتاب الذي بين يديك بشرح هذا النوع من الولاء بشيء من التفصيل.

6- الولاء للعملاء Client or Customer Loyalty:

وهو ولاءك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

تمرين:

هل تستطيع ترتيب هذه الولاءات لديك حسب درجة أهميتها لديك؟

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-
- 6-

مؤشرات الولاء للعملاء:

يمكن تحديد بعض مؤشرات الولاء للعملاء، والتي يمكن الاستفادة منها في تحديد درجة ولاءك لهم كالتالي:

- 1- الالتزام بقواعد وأخلاقيات التعامل مع الآخرين.
- 2- احترام العملاء (احترام الشخصية والديانة واللون والنوع والأصول والعرقية والجغرافية ...).
- 3- عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.
- 4- مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.

- 5- معرفة العميل عن قرب ودوام الاتصال به.
- 6- تطوير الخدمات والسلع المقدمة للعملاء.
- 7- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
- 8- تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.
- 9- مصداقية الوعود مع العملاء.
- 10- اتباع برامج لمكافأة العملاء.
- 11- دراسة مقترحات العملاء والاستفادة منها.
- 12- الاهتمام بشكاوي العملاء والعمل على حلها في أقل وقت ممكن.

تمرين:

أضف مؤشرات أخرى تدل على ولاءك للعملاء:

- 13-
- 14-
- 15-
- 16-
- 17-
- 18-