

الفصل الثامن

رضاء العملاء

إرجاع الأثر والقياس

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- رضاء العملاء: إرجاع الأثر والقياس. 
- استبيانات رضاء العملاء. 
- اتجاهات وحدود القياس. 
- قياس مدى رضاء العملاء. 
- دروس مستفادة من قياس رضاء العملاء. 

رضاء العملاء إرجاع الأثر والقياس

مقدمة:

هناك تعبير مستخدم في الغرب يقول : «إذا كنت لا تستطيع قياس أمر ما، فإنك لا تستطيع تطويره».

فإذا تبنت المنظمات نظاماً أو إجراءات فعالة لقياس رضاء العملاء، فإنها سوف تنجح في التطوير المستمر للسلع التي ينتجها أو الخدمات التي تقدمها بناءً على معطيات المقياس المستخدم.

والسؤال الهام هنا هو: لماذا نقيس رضاء العملاء؟ ويمكن تقديم الإجابة عن هذا السؤال باختصار كالتالي:

- 1- لأن العملاء أهم موارد المنظمة وأثمن أرصدها.
- 2- لتحسين العلاقات مع العملاء.
- 3- لزيادة التواصل مع العملاء.
- 4- لمعرفة شكاوى العملاء والعمل على علاجها أو حلها في أقرب وقت ممكن.
- 5- لتطوير المنظمة من خلال المقترحات والتوصيات التي يقدمها العملاء.

- 6- قياس مستوى السلع التي تنتجها المنظمة أو الخدمات التي تقدمها، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها.
- 7- معرفة مناطق القوة والضعف في المنظمات المنافسة.

رضاء العملاء: إرجاع الأثر والقياس^(*)

من المحتمل ألا تكون كل المنشآت قد قطعت شوطاً متقدماً في عملية قياس أداء العملاء الخاصة بها مثل مؤسسة سوليكترون، إلا أن معظم المنشآت سوف تقوم بقياس رضاء العملاء واستيائهم بصورة أو بأخرى. ومع ذلك ففي بعض الأوقات يبدو هذا الأسلوب كما لو كان مجرد قائمة من الأسئلة المطلوب الإجابة عليها بعلامة صح أو خطأ والتقدير الفجأة.

غير أنه في بعض المنشآت يشكل إرجاع الأثر أمراً حيوياً مرتبطاً بأهداف العمل ونتائجه. على سبيل المثال يمثل إرجاع الأثر من العملاء عاملاً رئيسياً يساهم في الميزة التنافسية بالخطوط الجوية الإسكندنافية (SAS) الناقلة الأوروبية متوسطة الحجم التي قامت بنقل ما يقرب من 19 مليون راكب إلى 105 مكاناً في 34 دولة في عام 1995.

وقد شرح جان شتينبرج رئيس الشركة وكبير المسؤولين التنفيذيين بها كيف ترتبط مثل هذه اللوجستيات بقياس أداء العملاء وذلك في منتدى تميز الأعمال الأوروبية عام 1996 في ظل وجود عدد هائل من الركاب يصبح هناك دائماً احتمال أن يتحول العميل إلى جزء من النظام. وعندما نقوم بقياس وتسجيل البيانات عن أنماط وقضايا السفر، نطبق منهجاً ذا طابع فردي شخصي يقوم على معرفة من يكون

(*) المصدر: مجلة التدريب والتنمية (2003).

عملاؤنا وما هي توقعاتهم عندما يسافرون على الخطوط الجوية الاسكندنافية وكيف يمكن أن نتجاوب معهم بإبداء الاحترام الذي يستحقونه. وتولي الشركة اهتماماً كبيراً لقياس رضا العملاء باستخدام الأساليب الاستقصائية التقليدية، إذ يقول جان أولوسن رئيس قسم المنتجات والخدمات «إنها مقاييس مكملة لمراقبة الأداء ولا تستخدم كوسائل لاتخاذ الإجراءات».

وتتمثل أداء الشركة الرئيسية في استقصاء سنوي للأداء يساعد على إعداد «مؤشر العميل الراضي» الخاص بالشركة، ويتم من خلاله إعطاء تقدير للأهمية النسبية لبعض الموضوعات مثل جودة الخدمة ودقة المواعيد والاعتمادية وبشاشة العاملين ومدى توافر وسائل الراحة في الطائرة.

بالإضافة لذلك تقوم لجان من العملاء وجماعات أساسية خاصة بمناقشة موضوعات أو مشروعات معينة، كما يلتقي كل واحد من كبار المسؤولين التنفيذيين بشركة الطيران - وعددهم 100- بعميل شخصي مشترك في برنامج «المسافر كثير الترحال جواً» بصورة ربع سنوية للحصول منه على إرجاع أثر مباشرة بشأن جودة الخدمة والأداء. ويجري حالياً تصميم أداة خاصة بإرجاع الأثر للاستفادة من هذه الملاحظات والتعليقات على نحو أكثر فعالية.

غير أن مقياس أداء العملاء الأكثر إبداعاً حتى اليوم هو برنامج يجري تطبيقه بالاشتراك مع مجموعة دولين الاستشارية الكائنة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فباستخدام تقنيات مستمدة من الأنثروبولوجيا الاجتماعية تتم مراقبة وملاحظة سلوك الركاب وتسجيله على شرائط فيديو في صالات المطار وفي مناطق فحص الجوازات والأمتعة وبوابات الصعود للطائرة وعلى متن الطائرة وعند الوصول إلى الجهة المقصودة، ثم يتم تحليل شرائط الفيديو بواسطة العاملين والخبراء. وقد تم إعداد تسجيلات فيديو يبلغ مجموع ساعاتها 1600 ساعة.

وترى شركة (SAS) أنه من خلال دراسة السلوكيات يمكنها أن تحصل على معلومات مفيدة عن الكيفية التي ينبغي بها معاملة الركاب، وهو ما يؤثر في النهاية على رضا العملاء وولائهم، كما يمكن أيضاً تعديل التصميم الوظيفي لمناطق فحص جوازات السفر والأمتعة والصالات وبوابات المغادرة وداخل الطائرة في ضوء هذا الشكل غير العادي لإرجاع الأثر.

يقول أولسون «إلى جانب استقصاءات العملاء، تسهم هذه التقنية في إحداث تغيرات صغيرة ومتوسطة وكبيرة في أسلوب تقديم الخدمة، وهو ما يحدث في مجموعة تأثيراً إيجابياً على جودة الخدمة وإدراكات العملاء».

وتأخذ جمعية برمنجهام ميدشايرز للبناء بمدخل كلي لإرجاع الأثر من العملاء يتكامل بقوة مع الأولويات المؤسسية وإستراتيجية العمل فقياس أداء العملاء يشكل مجموعة واحدة ضمن هرم متدرج من مقياس الأداء، وجزءاً من عملية «إدارة العملاء الشاملة» بالجمعية وتستخدم ثمانية مصادر لإرجاع الأثر كما سيلي ذكره فيما بعد في هذا الفصل.

استبيانات رضا العملاء:

تعد استبيانات رضا العملاء الشهرية مقياساً رئيسياً، وهي تولد عادة استجابة بنسبة 20٪ ويتم جمع البيانات وتحليلها بواسطة وحدة الجودة المؤسسية. وفي حالة وجود معلومات أو اتجاهات جوهرية يتم إطلاع فريق ولاء العملاء والاحتفاظ بهم عليها. ومن الأمثلة على ذلك مستويات الرضا والشكاوى. كذلك يتم إدراج البيانات ضمن تقارير أداء وخدمة العملاء الشهرية وربع السنوية والسنوية ليطلع عليها مجلس الإدارة وحوالي 50 من قادة الفرق.

وفي حالة الشكاوى يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسبابها، فعلى سبيل

المثال اتصلت نسبة 10٪ من الشكاوى التي كشف عنها استقصاء أجرى في عام 1991 بانخفاض الفائدة على الحسابات المتقدمة، فبادرت الجمعية بترقية 660 ألف وديعة بتكلفة 13 مليون جنيه إسترليني خلال فترة عامين، وقضت بذلك على مصدر هام لاستياء العملاء وعدم رضاهم. وقد عززت تلك الخطوة من ثقة العملاء في الجمعية وساعدت على بناء علامة تجارية لها لأنها كانت أول من يسوق هذا النوع من المبادرات.

إن عملية استقصاءات العملاء تمثل حلقة استماع وتعلم متصلة ومؤلفة من أربع مراحل: القياس والاتصال الداخلي والعمل وإرجاع الأثر، الأمر الذي ساعد على تقليل الشكاوى. ففي عام 1992 تم استلام 4532 شكوى من 860 ألف عميل مقارنة بعدد 1883 شكوى من 1,012,000 عميل في عام 1995 كل شكوى تم متابعتها حتى تم التوصل لتسوية لها.

وقد نتج عن إحدى مبادرات قياس أداء العملاء التي نفذتها مؤسسة 4M بالتعاون مع شركة كيمياوية استرالية تحديد دقيق لتوقعات العملاء باعتبارها المحددات الرئيسية لنتائج إعادة لا شراء والاحتفاظ بالعملاء، وقد كان ذلك هدفاً استراتيجياً بالنسبة للمنشأة. وللمساعدة في تنفيذ قياسات موجهة نحو العملاء، اشتمل مشروع 4M على تقويمات بؤرية للعملاء تضم مشتري المنتجات الكيماوية وسبع مقابلات مع الموزعين واستقصاء تليفوني لنسبة 60٪ من قاعدة الحسابات.

وقد استخدمت المجموعات الأساسية أسلوب «المجموعات الاسمية Group Noming» للكشف عن توقعات العملاء مما ساعد على رسم خريطة لتوقعات العملاء، كما استخدمت أيضاً في إعداد الاستقصاء التليفوني.

واستناداً إلى إرجاع الأثر متعدد المصادر تمكنت الشركة من وضع أولويات تحسين العمليات والتعامل مع الشكاوى بوجه خاص. وقد اكتشفت أن احتمال أن يعاود العملاء الشراء إذا ما وقعت مشكلة ما وتم علاجها بصورة مرضية يكون

أكبر مما لو لم تقع المشكلة أصلاً. كذلك فقد أشارت النتائج إلى أن الوفاء بتوقعات العملاء يزيد الإيرادات بنسبة 14٪.

إن هذه النسبة الموجزة تشير إلى اعتبارات هامة فيما يتصل بدراسة إرجاع الأثر من العملاء، فأولاً نبغي عدم افتراض نقطة نهاية ما على الإطلاق، حيث أن فعالية هذا الشكل من المقاييس لا تتحقق إلا إذا كان في صورة عملية تحسين متواصلة. ثانياً نبغي أن تكون المداخل أو المناهج إبداعية ومبتكرة. ثالثاً نبغي من الناحية المثالية أن يكون قياس أداء العملاء عبارة عن حلقة ذاتية التكرار مع إيجاد ترابط وتكامل بين الجهد والنواتج من ناحية والأوليات المؤسسية وإستراتيجية العمل من ناحية أخرى.

اتجاهات وحدود القياس:

رغم أن البحوث تشير إلى اتباع مدخل صندوق الأدوات في قياس رضا العملاء منتشر على نطاق واسع، إلا أنها تشير أيضاً إلى وجود أوجه قصور في التطبيق، وتلك حقيقة يؤكدتها الخبراء المتخصصون على سبيل المثال ارتكز تقرير معهد الإدارة وشركة الصادر في عام 1996 تحت عنوان «إدارة أدوات الإدارة» على إجراء استقصاء لعينة ضمت 3000 عضو للحصول على معلومات عن الأدوات المؤسسية وتطبيقاتها والتفضيلات التنفيذية. وقد ضمت مجموعة أدوات المنهجية التي اشتملت على 25 أداة. العملاء هي: استقصاءات رضا العملاء ومبادرات الاحتفاظ بالعملاء.

وقد جاءت الاستقصاءات في الترتيب الثاني كأكثر الأدوات شعبية لدى مديري المملكة المتحدة بالنسبة لثلاثة أرباع أفراد البحث بعد بيانات الرسالة والرؤية، بينما احتل الاحتفاظ بالعملاء المرتبة الثامنة من حيث الأهمية. وقد استخدم نصف أفراد البحث تقريباً هذه الطريقة دون ذكر مناهج محددة.

وتبدو التناقضات الثقافية واضحة أيضاً من خلال التقرير، فقد جاء رضا

العملاء في الترتيب العاشر بالنسبة للمسؤولين التنفيذيين في أمريكا الشمالية وفي الترتيب الأول بالنسبة لأوربيين، بينما لم يظهر على الإطلاق في قائمة الترتيب بالنسبة للآسيويين. أما عبارات الاحتفاظ بالعملاء، فقد جاءت في المركز الثامن في أمريكا الشمالية، وفي مراكز أدنى من المركز العاشر في كل من أوروبا وآسيا.

وقد أشار استقصاء مماثل أجرته مؤسسة Bain & Co قبل ذلك بعامين في سبعة بلدان إلى مستويات الفعالية وكشف الاستقصاء آنذاك عن أن 81٪ من أفراد البحث استخدموا استقصاءات رضا العملاء التي أظهرت أن 27٪ من العملاء راضون للغاية و 9٪ غير راضيين.

أما البروفسور كلتيس فورنيل مؤسس مقياس رضا العملاء السويدي في عام 1989، وهو عبارة عن مؤشر اقتصادي كلي طبيعي، فقد تناول موضوع قياس رضا العملاء في مجلة الجودة الأوروبية حيث علق قائلاً:

«يطرح عدد كبير جداً من الشركات سؤاليين على درجة كبيرة من البساطة حول ما إذا كان عملاؤها راضيين أم لا، وتطلب إعطاء تقرير للأداء على مقياس من 1-5. ولكن ذلك لا يقدم أي معلومات ذات مغزى من أي نوع. فالتطورات التكنولوجية التي طرأت على مجال القياس تعني أن بالإمكان الآن طرح تساؤلات علمية محددة للغاية يمكن بواسطتها قياس مستويات الرضا بدقة والتنبؤ باحتمالات ممارسة السلوك الموالي».

وقد تم إبداء شكوك مماثلة في سياق تقرير «إدارة المقاييس» الصادر عام 1995 عن نادي كرينفيلد للعمليات الخدمية الرئيسية لنجاح الأعمال الجاري استخدامها بواسطة أكثر من 50 شركة بريطانية عاملة في مجال الخدمات المالية وتجارة التجزئة والترفيه والمرافق والاتصالات اللاسلكية.

ومن حيث ترتيب الأهمية كانت المقاييس التي تكرر ذكرها كالتالي:

- 1- المقاييس المالية: ذكرت 78 مرة وجاء مقياساً الأرباح والنواحي المالية العامة على رأس تلك النوعية من المقاييس.
- 2- خدمة ورضاء العمل العملاء: ذكرت 51 مرة، وتشمل ورضاء العملاء، والأداء بالمقارنة بالمقاييس والمعايير الموضوعية، ومستويات الاحتفاظ بالعملاء، وبرامج العملاء الخفيين (غير المنظورين)، وإرجاع الأثر من العملاء، والشكاوى، والمراجعات/ التقدير الخارجي.
- 3- الإنتاجية والكفاءة والفاعلية: ذكرت 14 مرة.
- 4- الجودة: ذكرت 14 مرة.

وقد استخلص التقرير ثلاث ملاحظات من النتائج وهي:

- 1- أنه على الرغم من أن مقاييس رضاء العملاء مدرجة ضمن مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS، إلا أن المنشأة مالت بشكل كبير إلى قياس الأنشطة سهلة القياس.
- 2- وجود تداخل بين المقاييس التي تدور حول العملاء وتلك التي تدور حول الجودة بسبب عدم وضوح التعريف.
- 3- حدوث صراعات متصلة بإنجاز مؤشرات الأداء الرئيسية KPIS لدى 14 من الشركات المستجيبة في الاستقصاء، منها أربعة متصلة بالعملاء وهي:
 - التكلفة مقابل خدمة العملاء والجودة.
 - الربح مقابل خدمة العملاء.
 - خدمة العملاء والإنتاجية.
 - تعارض مصالح حملة الأسهم والعملاء والموظفين.

قياس مدى رضا العملاء:

الاهتمام برد فعل العميل:

- يتمثل في الاحترام المتبادل للمشاعر.
- القدرة على الإقناع.
- أخذ رد فعله في الحسبان والعمل على توفير متطلباته.

التعرف على العملاء المناسبين:

- يتم من خلال بذل مجهود لتحقيق طلبات معينة للعملاء.
- توافر الكفاءة في التعرف على دراية ومهارة العاملين المتصلين بالعملاء.
- تنمية مهارات المسؤولين عن العلاقات العامة والارتقاء بهم.
- التميز في خدمة العميل هو مفتاح التميز والمعرفة.

الإلتقان وتوفير الخبرة والمهارة في خدمة العملاء، أن تكون هناك إستراتيجية

تتمثل في أن:

- لدينا رؤية واضحة جلية تؤيد أسلوبنا في تقديم خدمة أفضل.
- لدينا إستراتيجية واضحة تركز على خلق قيمة كاملة للعميل.

قياس مدى رضا العميل:

- من خلال القدرة على جذب العملاء باستغلال الميزة التنافسية.
- إشعارهم بأنهم محل تقدير ونادراً ما تجد عملاء يريدون التميز والريادة.
- لا بد من الترحيب والمجاملة من خلال روح الود والصدقة لدى العاملين المتصلين بالعملاء.
- المجهود المبذول لتحقيق طلبات معينة للعملاء.

كلنا نعمل لدى العميل:

- العميل بؤرة الاهتمام.
- لا بد من معرفة حاجات العميل.
- السلوكيات التي يجب أن تتوافر في مقدم الخدمة للعميل.
- رضا العميل هو الغاية.
- الاستمرار في تطوير الخدمة والتعرف على أبعاد الخدمة.

ولاء العميل هو أساس النجاح:

- توافر بعض المهارات في مقدمي الخدمة مثل: مهارات خدمة العميل الواحد، مهارات الضيافة، مهارات خدمة الفريق.
- معالجة الاعتراضات بطرق إستراتيجية.
- يكون الهدف هو تقليل سعادة العميل، من تعامل المرة الواحدة إلى علاقة دائمة.
- المعاملة بكرامة واحترام.
- أن تشعرهم بالإنجاز والنجاح والتفوق بعد التعامل معنا.
- أن تتعامل مع صورتهم الذهنية.
- الصفات التي تضيفي التميز على الخدمة.
- الأخذ في الاعتبار بديهيات التميز.

العملاء الراضون ينفقون أكثر:

- من خلال الاندماج في عملية البيع.
- إظهار صورة منظمتي أمام العملاء الآخرين بأنها الأقوى في توفير الفرصة ولها القدرة على الإبداع والابتكار والتطوير.

عدد المنسحبين صفر:

- كيفية تحقيق التميز في خدمة العميل.
- الإخراج الجيد للخدمة.
- سهولة الاستخدام

رضا العميل:

رضا العميل قد يكون هو عامل النجاح الأساسي في المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة بين المنتجين، ويعالج هذا الفيلم مفهوم التميز في خدمة العميل وكيفية إقناعه بالمنتج وخدمة ما بعد البيع والتعامل مع كافة أنماط العملاء والتغلب على المواقف الحرجة التي قد يتعرض لها مقدم الخدمة. كل هذا يطرحه الفيلم من خلال مشاهد تصويرية لتوضيح الفكرة وكيفية تطبيقها.

دروس مستفادة من قياس رضا العملاء:

- في ضوء ما سبق يمكن التوصل إلى بعض الدروس الهامة والتي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها عند قياس رضا العملاء هي كالتالي:
- 1- أن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للعملاء لا يكون دائماً ما تعتقده المنشأة أنه مهم أو ما تتوقعه.
 - 2- إن رضا العملاء قد لا يكون صحيحاً دائماً أو متسقاً مع الحقائق. إن ما يهمهم هو إدراكاتهم.
 - 3- إن توقعات العملاء تتغير، فهم يفرضون مطالب أكثر، ولذا ينبغي على الشركة أن تبذل جهداً أكبر من أجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضا العملاء وحسب، ولذلك فإن الحفاظ على أية مكاسب قد يكون صعباً بصفة خاصة.

- 4- المنافسون لا يظلون جامدين في مكانهم، حيث يحاولون هم أيضاً تحسين الأداء، ومن هنا يلزم ممارسة الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء الشركة وأداء منافسيها حسبما يدركها ويقيسها العملاء.
- 5- قد لا يعلم العملاء أن تغييرات داخلية قد أدخلت بالفعل ونتج عنها تحسين عملية أو إجراء ما، ومن هنا يلزم إبلاغ العملاء بها حتى لا يعتقدون أن الوضع الراهن ما يزال قائماً أو جامداً.
- 6- لا يكون السعر هو العامل الأهم دائماً عند اتخاذ قرارات الشراء.