

المحاضرة الثامنة: الرضا وإدارة الشكاوي

أهداف المحاضرة: إن الهدف من إقامة علاقة طويلة الأمد هو كسب رضا الزبائن كخطوة أولى لتحقيق الهدف الأسمى ألا وهو الولاء، لذلك نسعى من خلال هذه المحاضرة لدراسة عامل الرضا وكذلك كيفية معالجة شكاوي الزبائن في حالة حدوثها، وذلك من خلال العناصر التالية:

- تعريف الطالب بالرضا والعوامل المساعدة على تحقيقه؛
- دراسة شكاوي الزبائن وكيفية إدارتها وحلها.



الرضا

تمهيد:

يعد رضا الزبون نتيجة التقييم لعملية الشراء وقد تكون هذه النتيجة سلبية أو إيجابية وفق مقدار القيمة التي يدركها الزبون في المنتج، ولاشك أن الرضا يعد خطوة هامة في تحقيق الولاء.

أولاً- مفهوم الرضا:

هناك العديد من التعريفات الخاصة بالرضا أهمها ما يلي:

- يعرف الرضا على أنه: حكم الزبون الناتج عن مقارنة توقعاته الناتجة عن تجربته في استهلاك واستخدام المنتج، ويرى الكثير أن الرضا هو انفعال وتأثر (شعور) بخصائص المنتج.
- كما يعرف على أنه: حالة البهجة والسعادة التي يكون عليها الشخص من جراء استخدام المنتج.
- كما يعرف الرضا أيضا على أنه: تكرار الشراء الخاص بالزبون مرة ثانية وثالثة.

ثانياً- أهمية رضا الزبون:

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أية مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة تتبنى سياسة الجودة، وعموما أهم العناصر المعبرة عن رضا الزبون التي تبرز أهميته ما يلي:

- ✓ إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث إلى الآخرين مما ينشئ زبائن جدد للمؤسسة؛
- ✓ إذا كان الزبون راضيا عن المنتجات والخدمات المقدمة إليه من قبل المؤسسة، فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا؛
- ✓ إن رضا الزبون عن المنتجات والخدمات المقدمة إليه من قبل المؤسسة سيققل من احتمال توجه الزبون إلى مؤسسات أخرى أو منافسة؛

- ✓ إن المؤسسة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولا سيما فيما يخص المنافسة السعرية؛
- ✓ يمثل الرضا تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة والمنتجات المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها المقدمة للزبون؛
- ✓ يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.

ثالثا- محددات الرضا:

تختلف محددات الرضا باختلاف المنتج سواء سلعة أو خدمة، وبين طبيعة الزبائن والعوامل المؤثرة فيهم، ومن بين أهم المحددات ما يلي:

1- التوقعات: تعبر التوقعات عن الأداء الذي ينتظر أو يتطلع الزبون للحصول عليه من اقتناء منتج أو علامة معينة، وفي هذا الإطار هناك ثلاثة أنواع من التوقع يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- التوقع التنبؤي: يمثل عملية عقلية تركز على مستويات الصفات التي يعتقد الزبون وجودها في المنتج.

ب- التوقع المعياري: يركز على المستويات المثالية حول كيفية ما يجب أن يكون عليه المنتج.

ج- التوقع المقارن: يتناول أداء المنتج أو علامة معينة مقارنة بالعلامات والمنتجات الأخرى، حيث يستخدم الزبون معارفه التراكمية للمقارنة بين المنتج والمنتجات الأخرى وتشمل المقارنة العديد من العناصر تشمل طبيعة وشكل المنتج إضافة للتكاليف ومجموعة المنافع المادية والنفسية والاجتماعية الناتجة من شراء المنتج.

2- الأداء المدرك (الأداء الفعلي للمنتج): يلعب الأداء المدرك للمنتج دورا كبيرا في تحديد مستوى الرضا، ويعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استعماله أو استهلاكه للمنتج، حيث أن الأداء المدرك للمنتج هو بمثابة المعيار الذي يستخدم لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختبار من مجموعة البدائل المتاحة وعادة ما يضع الزبون ثلاثة مستويات لتوقعاته الخاصة بالمنتج تتمثل فيما يلي:

أ- المستوى الأساسي: وهو الحد الأدنى من التوقعات التي ترضي الزبون وعدم توفرها يعني عدم تقبل الزبون للمنتج ورفضه التعامل مع المؤسسة مستقبلا.

ب- المستوى المرغوب: هو مستوى الجودة التي يرغب في الحصول عليها مقابل القيمة المالية التي يدفعها وتحقق رضاه.

ج- المستوى غير المسبوق: وهو المستوى الذي يفوق التوقعات وبلوغه يعني خلق قيمة مضافة للزبون، كما أنه يعد ميزة تنافسية للمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع درجة الرضا لدى الزبون وتمسكه بالتعامل مع منتجات المؤسسة.

3- المطابقة: تتحقق عملية المطابقة بمقارنة الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، و تعبر عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، أما حالة المطابقة فهي تعبر درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء وهناك نوعان من الانحراف هما:

أ- الانحراف الموجب: يقصد بالانحراف الموجب أن الأداء المدرك أكبر من التوقعات التي كونها الزبون قبل عملية الشراء، ما يعني قيمة مضافة في المنتج ما تجعل الزبون راض تماما عن المنتج وسعيدا بتجربته ومستعد لتكرار الشراء.

ب- الانحراف السلبي: ينشأ الانحراف السلبي عندما يكون مستوى الأداء المدرك أقل من توقعات الزبائن، ما يعني عدم رضا الزبون واتخاذ موقف سلبي اتجاه المنتج.

وهنا نشير إلى أنه إضافة للحالتين السابقتين توجد حالة ثالثة تعبر عن تساوي بين الأداء والتوقعات والتي تعني رضا الزبون.

رابعاً- تحقيق وقياس رضا الزبون:

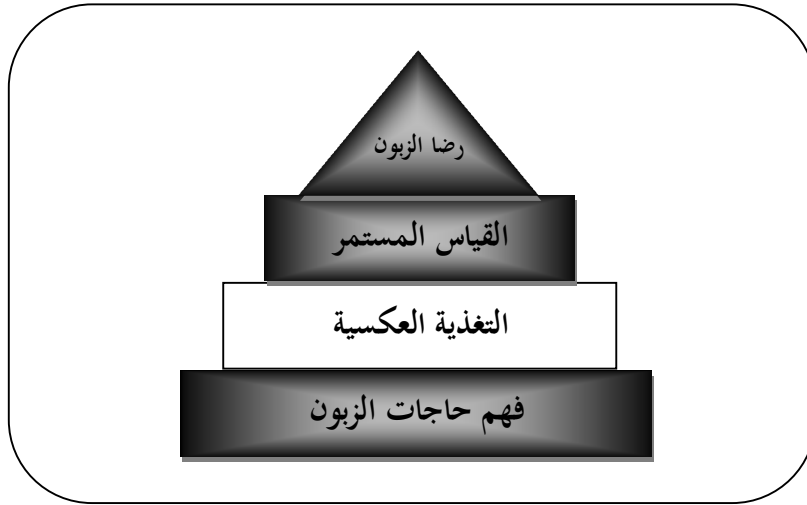
يعد رضا الزبون مفهوما متغيرا وذلك لتأثره السريع بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، وهو ما يجعل أمر المحافظة عليه أمرا صعبا مما سينعكس سلبا على المؤسسة إذا لم تهتم بمعرفة درجة رضا الزبائن عنها وعن منتجاتها.

1- تحقيق رضا الزبون: عموما هناك العديد من الآليات التي تستخدمها المؤسسات في تحقيق رضا الزبون أهمها ما يلي:

- إشراك الزبائن في مناقشة خطوط الجودة وطرق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج إيجابية.
- دعوة الزبائن لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تنم عن الاحترام والتقدير بهذه المناسبات.
- زيارة الزبائن المهمين بين حين وآخر للاستماع ميدانيا على آرائهم ومقترحاتهم.
- متابعة الزبائن الذين اشترى منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكرروا عملية الشراء مرة ثانية للوقوف على السبب أو المسببات.
- إشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتمادها على العاملين بمجال التسويق والدعاية والترويج للإعلانات عن جودة منتجات المؤسسة وتوضيح أهمية الزبائن.

2- مراحل تحقيق رضا الزبون: يمكن تحقيق رضا الزبون من خلال ثلاثة مراحل موضحة في الشكل رقم (01):

الشكل رقم (01): مراحل تحقيق رضا الزبون



أ- فهم حاجات الزبون: عندما تقوم المؤسسة بقياس رضا الزبون يجب عليها أن تأخذ في الحسبان أن هناك فجوات أو فروق بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة لمنتجات وخدمات المؤسسة، ومثل هذه الفجوات ينتج عنها انطباعات مفضلة أو غير مفضلة، وهنا قد تكون المنتجات أو الخدمات أفضل من المتوقع أو أسوأ منه، ولتجنب ذلك يتحتم على المؤسسة أن تكون على اتصال بالزبائن والمحتملين لمعرفة تطلعاتهم ورغباتهم وتحديدتها بدقة، كما أن فهم العوامل المؤثرة على الزبائن وسلوكهم الشرائي يساعد على تحديد حاجاتهم بدقة.

ب- التغذية العكسية: تعد الخطوة الثانية لتحقيق رضا الزبون الممثلة بالوسائل التي تستخدمها المؤسسات لتعقب آراء الزبائن عن الأداء الحالي للمؤسسة، لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعات الزبائن التي تجمع بطريقتين، الاستجابة والمسبقة، حيث أن الطريقة الأولى الأكثر شيوعاً واستخداماً في أغلب المؤسسات والتي تضم كل من الأدوات الآتية:

- **نظام الشكاوي والمقترحات:** وهي مجموعة ترتيبات تقوم بها المؤسسة المهتمة بالزبائن وآرائهم، حيث تستخدم العديد من الوسائل أهمها، خطوط الهواتف المباشرة التي تضعها مجاناً أمام الزبائن كما هو الحال في الكثير من الشركات، كشركة كامبل وجنرال إلكتريك وبروكت، لتسهيل الأمر على مستهلكيها لسماع اقتراحاتهم وشكاوهم، وأيضاً الاستثمارات التي تقدمها المطاعم والفنادق لضيوفها ليثبتوا ما يحبون ويكرهون، وكذلك صناديق الشكاوي أو المقترحات التي تضعها المؤسسات في صالة الانتظار أو في ممراتها، فضلاً عن تخصيص صفحات على شبكة الانترنت والبريد الإلكتروني لتسهيل اتصال الزبائن وتقديم مقترحاتهم واعتراضاتهم.

- **مسوحات الزبائن:** إن المؤسسات تتمكن من الحصول على مقاييس لرضا الزبون من خلال إجراء مسوحات بين فترة وأخرى، إذ تقوم بتوزيع إستبانات أو إجراء اتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الزبائن الحاليين،

والهدف من ذلك هو تحديد وجهة نظرهم من منتجات وخدمات المؤسسة مقارنة بالمنافسين لمعرفة مستويات رضاهم وإمكانية تركبهم لعلامة المؤسسة ومنتجاتها.

- **التسويق الخفي:** بعض المؤسسات تقوم بما يعرف بالتسويق الخفي ويتم ذلك عن طريق تأجير أشخاصا يمثلون زبائن، يقومون بزيارة المطعم أو المتجر لشراء منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين لغرض تحديد نقاط القوة والضعف القائمة في عملية الشراء لدى المؤسسة ومنافسيها وتدوينها عن طريق إعداد تقرير، ويقوم هؤلاء باصطناع مشكلة أو إبداء تدمر وذلك كي يختبروا كيف تتم معالجة الأمر، ولا يقتصر الأمر عليهم فقط، بل يمكن أن يقوم بهذا الدور مدراء المؤسسات وذلك من خلال قيامهم بزيارة إلى أماكن بيع المؤسسات المنافسة ويختبرون الخدمة التي يتلقونها كزبائن لمقارنتها بنوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها مؤسساتهم.

- **تحليل الزبائن المفقودين (تحليل خسارة الزبائن):** تعتبر من بين أهم الأدوات الكيفية والتي تقوم على مبدأ الاتصال بالزبائن الذين توقفوا عن شراء منتجات المؤسسة لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء عزوفهم عن شراء منتجات المؤسسة وخدماتها وذلك من أجل معالجتها من خلال تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها للتغلب على المشاكل التي واجهها الزبائن، وقبل هذه العملية يجب عليها تحديد ربح الزبائن المفقودين وتحديد التكلفة التي تتحملها من أجل القيام بالدراسة لاسترجاعهم، ثم القيام بمقارنة التكلفة بالربح المنتظر من استرجاع الزبائن المفقودين، فإذا كانت التكلفة أكبر من الربح المتوقع فلا جدوى من القيام بالدراسة.

ج- مقياس رضا الزبون: تبنى عملية قياس رضا الزبون ومراقبته على مراجعة المعلومات المتعلقة به، وقد يكون تجميع هذه المعلومات متاح أو غير متاح، لذا على المؤسسة تنويع مصادر جمع المعلومات وتحديد مصادرها تحديدا دقيقا لاسيما المتعلقة بالزبائن وعموما المصادر المتاحة لجمع البيانات تتمثل في:

- ✓ عمليات الاستقصاء الخاصة بالزبائن.
- ✓ الآراء الراجعة حول خصائص المنتج.
- ✓ متطلبات الزبون ومعلومات العقد.
- ✓ احتياجات السوق.
- ✓ المعلومات المتعلقة بالمنافسين.
- ✓ تقارير رجال البيع.
- ✓ إن المعلومات المجمعة تسمح للمؤسسة من قياس رضا الزبون وتحديدته تحديدا دقيقا.

إدارة شكاوي الزبائن

تمهيد:

يعتبر عدم إنصات المؤسسة لزيائنها أمر سيئ ولكن الأسوأ منه هو عدم تقديرها للخسائر المادية والمعنوية التي تصيبهم نتيجة لسوء منتجاتها أو خدماتها، حيث من الواجب على المؤسسة مراعاة الشكاوي والاعتراضات المقدمة من قبلهم، بل اليوم أصبحت الشكاوي ليست أخطاء المؤسسة وتقصيرها فحسب، بل حتى توقعات الزبائن التي لم تهتم المؤسسة بإشباعها، التي قد تؤدي إلى تحول الزبائن إلى المنافسين.

أولاً- مفهوم شكاوي الزبائن:

قبل إعطاء مفهوم لشكاوي الزبائن يجب أن تدرك المؤسسة ثلاثة قواعد أساسية في مجال التعامل مع الزبائن:

- أن الزبون دائماً على حق.

- أن التمييز في تقديم الخدمات الإضافية يعتمد أساساً على جعل الزبون في حالة من الرضا الكامل.

- الشكاوي هي أشياء طبيعية ومن ثم يجب عدم مقاومتها.

أما فيما يخص تعريف شكاوي الزبائن فهناك العديد من التعريفات أهمها ما يلي:

- تعرف شكاوي الزبائن على أنها: توقعات الزبون التي خابت والتي لم يتم إشباعها من قبل المؤسسات، وعندما يصرح بها الزبون فهو يمنح المؤسسة فرصة لتجديد أماله في المؤسسة وإشباع توقعاته التي خابت.
- كما تعرف أيضاً على أنها: مجموعة الاقتراحات التي تقدم للمؤسسة من أجل تحسين مستوى عملها ويظهر ذلك في التعديل أو التغيير نتيجة لتقصير المؤسسة في عملها، وذلك بجعل دفتر الشكاوي الذي يمكن من خلاله تسجيل آراء المستهلكين أو جعل خطوط هاتفية لاستقبال المكالمات أو وضع مواقع إلكترونية لمعرفة آراء المستهلكين واستقبال مختلف انشغالاتهم.

ثانياً- أسباب شكاوي الزبائن:

إن شكاوي الزبائن لها عدة أسباب لا يمكن حصرها في نقاط معينة، لكن هناك مجموعة من الشكاوي المتكررة والنتيجة عن ما يلي:

- 1- عدم الوفاء بالتوقعات: قد يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع من حيث التوقيت أو السلوك أو الجودة أو نمط الاتصال، مما يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبائن.
- 2- وجود عيوب في المنتجات: يعد من بين أهم أسباب شكاوي الزبائن حيث تتلقى المؤسسات شكاوي نتيجة لوجود بعض الوحدات معيبة من المنتجات، وقد يكون العيب في الأداء أو الشكل.....إلخ.

- 3- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة:** نتيجة لضعف الثقة قد يتولد انطباع لدى الزبون يضعف مهارة الموظف وعدم قدرته على فهم احتياجاته، كما قد يخشى الزبون أن لا تلتزم المؤسسة بوعودها والتزاماتها من حيث تقديم المنتجات ومواعيد التسليم وكيفية التسليم.
- 4- الحالة المزاجية للزبون أو الموظف:** إن مواجهة الزبون أو الموظف لمواقف أو ظروف غير مرغوبة قد تؤثر على حالته المزاجية وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الأخر، الأمر الذي يترتب عليه مشكلات في التعامل.
- 5- قلة معلومات الزبائن ونقص خبرتهم في تشغيل بعض المنتجات:** قد يؤدي عدم معرفة الزبائن في استخدام بعض المنتجات نتيجة لنقص المعلومات أو عدم معرفتهم لكيفية استعمالها إلى تقديم شكاوي للمؤسسة ظنا منهم أن هذه المنتجات بها عيوب، وهنا يجب على المؤسسة تقديم المساعدة لهؤلاء الزبائن حول كيفية الاستخدام والاستعمال.
- 6- أسباب أخرى:** وهي أسباب تختلف عن الأسباب السابقة مثل شكاوي الناتجة عن ظهور منتجات جديدة منافسة بأكثر جودة وتطور، أو في حالة وجود أعباء إضافية على الزبائن وغير ذلك من الأمور التي تؤدي لتذمر الزبائن.

ثالثا- أنواع شكاوي الزبائن:

يمكن تصنيف شكاوي الزبائن من خلال عدة تصنيفات وذلك بحسب المعيار المستخدم وأهم تلك التصنيفات ما يلي:

- 1- المعيار الأول (بحسب الجهة المسؤولة عن المشكلة):** وفق هذا التصنيف تنقسم الشكاوي إلى:
- **شكاوي سببها المؤسسة:** وهي الشكاوي التي تتلقاها المؤسسة من قبل الزبائن نتيجة أخطاء في الإجراءات المتبعة من قبل المؤسسة سواء في التسويق أو الإنتاج مثل: العيوب التي تظهر في المنتجات نتيجة أخطاء التصنيع.
 - **شكاوي سببها مقدم الخدمة:** وهي الأخطاء الشخصية التي يقع فيها رجل البيع أو مقدم الخدمة.
 - **شكاوي سببها الزبون:** وهي الشكاوي التي يكون سببها الزبون نتيجة لعدم تقديره للمنتج أو الخدمة أو استعماله الخاطئ للمنتج أو حالته المزاجية وغير ذلك من الأسباب التي تؤدي للشكوى من قبل الزبون.
- 2- المعيار الثاني (حسب نوعية المشكلة):** تنقسم شكاوي الزبائن حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:
- **النوع الأول (شكاوي يمكن حلها):** وهي الشكاوي التي يمكن حلها بسهولة من قبل المؤسسة ولا تتطلب وقتا في معالجتها مثل إصلاح واستبدال المنتجات.

- النوع الثاني (شكاوي لا يمكن حلها): وهي الشكاوي التي يصعب حلها بسهولة أو لا يمكن معالجتها مثل مشكلة شكوى عدم مطابقة المنتج لتوقعات الزبائن لاسيما إذا كانت التوقعات لا تتوافق مع إمكانيات المؤسسة.

رابعاً- إجراءات معالجة الشكاوي:

- إن معالجة الشكاوي تتم عن طريق إجراءات متبعة من قبل المؤسسة تتم عبر مراحل نلخصها في النقاط التالية:
- غريبة الشكاوي والاهتمام بالشكاوي الموضوعية فقط؛
 - إجراء التحقيق في المنتجات بقصد تحديدها والتحقق منها؛
 - تقديم شرح تفصيلي للزبون الذي قدم الشكاوى؛
 - سحب المنتجات التي بها عيوب؛
 - الاتصال بالمستهلكين الذين قدموا الشكاوي وتعويضهم والاعتذار لهم؛
 - تصحيح الأخطاء ومتابعة تنفيذها.

خامساً- نتائج عدم الاهتمام بشكاوي الزبائن:

- تتمثل أهم النتائج على المؤسسة عند عدم اهتمامها بشكاوي الزبائن فيما يلي:
- ✓ تحول الزبائن إلى المؤسسات المنافسة؛
 - ✓ انخفاض إيرادات المؤسسة؛
 - ✓ زيادة قوة المنافسة؛
 - ✓ انخفاض ولاء العاملين؛
 - ✓ رغبة العاملين في المؤسسة في العمل لدى المؤسسات المنافسة