

خدمة الزبائن في عالم حديث

وَجَّه ذات مرة تنبيهاً لأليبرت أينشتاين بخصوص امتحان فيزياء وضع فيه أسئلة مماثلة لأسئلة السنة السابقة. فأجاب أينشتاين «هذا صحيح، ولكن الأجوبة مختلفة هذه السنة».

كانت المعادلة في ما مضى بسيطة. كنت تنتج بضائع وخدمات، وكان زبائنك يدفعون نقوداً للحصول عليها. وإذا كنت تقدم أشياء أعجبت الزبائن، فقد كانوا يستمرون في التعامل معك. بيد أن هذه المعادلة تغيرت مع الوقت، إذ تبحث الشركة الناجحة اليوم عما يرغب فيه الزبون وتصنعه، بدلاً من أن تصنع ما ترغب هي فيه، وتأمل أن يُعجب الناس فيشتروه.

احتياجات المستهلك المتغيرة

إن أقل ما يمكن أن يقال هو أننا نعيش في عالم سريع الخطى. وتبدو الإعلانات التجارية للقهوة، والتي تظهر فيها مجموعة من الأصدقاء في حوار تأملي هادئ، حول أكواب ساخنة من القهوة السويسرية بنكهة اللوز، وكأنها من بقايا الماضي، من المحتمل أن آباءنا كانوا يقومون بذلك قبل أن نولد. إذ لم يعد أحد اليوم يملك الوقت لمثل هذه الرفاهية.

إذا كنت تشعر أن الناس يصبحون أكثر انتقائية وتطلباً، وأن سوية توقعاتهم تصبح أعلى فأعلى، فأنت محقٌّ. ويرى المنتجون والباعة ذلك عبر التخصيص المتزايد والإرضاء الفوري للطلبات. اذكر فقط اسم شيء تحبه، وسنحضره إليك خلال الليل. هل تحب أن تكون عدسات هذه النظارة ملوّنة؟ عُدْ بعد ساعة. هل هذا وقت تغيير الزيت والمعايرة العامة؟ سنغسل سيارتك أيضاً.

لقد جعل الباعة هدفهم في الحياة أن يعرضوا خدمة أفضل وأسرع، وذات مستوى أعلى، من منافسيهم. وعليهم فعل ذلك لأن مستوى المنافسة يرتفع باطراد. فكيف تنافس في مثل هذه الظروف؟ راقب ما يفعله زبائنك، وكيف يعيشون، وكيف يعملون؟ ثم ابحث عن طريقة لتضيف شيئاً من السهولة إلى حياتهم.

تصميم توقعات الزبائن

عندما طُلبت، في إحدى المحاضرات، أمثلة عن خدمة زبائن عظيمة حقاً، تحدّث أحد الحضور فسرّد قصّة زيارته الأخيرة إلى موقع Amazon.com، وكم كان سهلاً أن يجد الكتاب الذي كان يبحث عنه، وكم كانت سهلة إجرائية شرائه. وكم كان سعيداً عندما وصله الكتاب في اليوم الآتي.

وبيّن شخص آخر من الحضور كم هو محزن أنه فرح ذات مرة عندما أعطت شركة كان يتعامل معها وعداً، والتزمت به فعلياً. ضحك بقية الموجودين، بيد أننا أدركنا أننا نتوقع القليل في أكثر متاجرنا، في حين أن توقعاتنا على الشبكة أعلى بكثير.

عندما تدخل مصبغة الملابس في حيك، فإنك تتلقى تحية كأنك صديق قديم، فأنت ترتاد هذا المكان منذ سنوات. تمشّ في محلات

Nordstrom وستُعامل كأنك الزبون الأهم لديهم، لأنهم مدربون طوال حياتهم على فعل ذلك. اذهب إلى أحد مطاعم الوجبات السريعة، وسيقدمون لك خدمة فعالة جداً، ولكن غير شخصية البتة. توجه إلى محل تأجير الفيديو، لتجد بانتظارك موظفاً، شعره برتقالي، ويضع حلقة في أنفه، لم ينجح حتى في الاختبار للعمل في مطعم الوجبات السريعة.

تختلف توقعاتنا كثيراً باختلاف الأماكن التجارية التي نتردد عليها، بيد أنها لا تختلف في ما يخص مواقع الوب. فنحن لانتوقع الكثير من المساعدة عندما ندخل إلى أحد متاجر الخردوات BigBox، في حين يختلف الوضع مع مواقع الوب. ففي الحقيقة، فرضت مواقع CDnow و Amazon.com و FedEx، بمعايير خدمتها العالية، مستوى التوقع لكل المتصفحين على كل المواقع.

أضعتُ 20 دقيقة في أحد المتاجر الكبرى بحثاً عن شخص أعطيه النقود. وقوبلت بلامبالاة بليدة عندما اشتكيت من مشكلة في أحد الأجهزة المنزلية. وعانيت من التجاهل المتعمد في متجر للإلكترونيات الاستهلاكية. تقبلت كل هذا التجاهل بتنهيده، وعزوته إلى الانحطاط البطيء، والأکید، في أخلاق العمل في أمريكا.

ولكن رسالة خطأ واحدة تشير إلى عدم وجود الملف (404 - File Not Found)، ستجعلني أستشيط غضباً.

هل لديك مشكلة في الدخول إلى الموقع؟ هل برمجع cgi لا يعمل؟ هل هناك مادة غير متوفرة في المستودع؟ هل المخدّم لا يستجيب؟ أمهلني لحظة لأرسل رسالة زجر لاذعة إلى المسؤول عن الموقع.

لا يهّم ما هو قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، فمادمت على شبكة الإنترنت، فأنت تنافس الأفضل والألمع. إذا كنت تبیع صواني مزينة،

أو واقيات الأذن المصنوعة من شعر الماعز، أو طلاء أظافر منزلي الصنع معطر برائحة العسل والخزامى، أو البطاقات البريدية المغلفة بورق القصدير اللامع المزركش (شكل 2 - 1)، فأنت بمواجهة توقعات مستوى الخدمة التي وضعتها شركات إنترنت متخصصة لديها ملايين الدولارات لتنفقها على إدارة متطورة لمحتويات موقع الوب، وعلى أدوات قواعد المعطيات المساندة لها. فإذا كنت تتوقع أن تنافس على الخدمة، فاستعد للعمل.

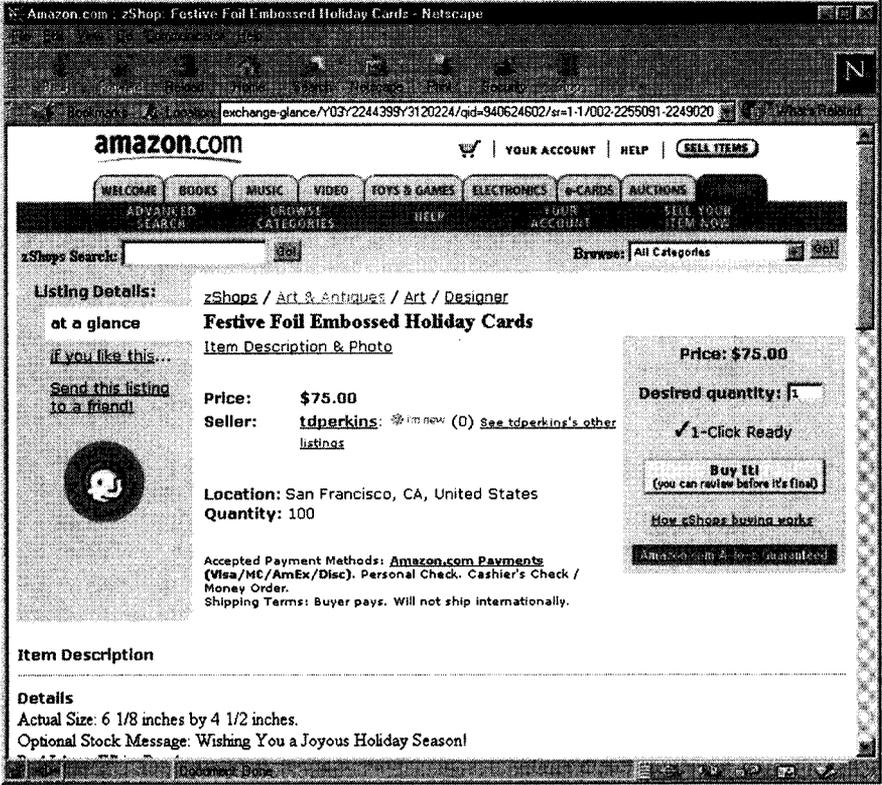
لن تستغرق الخدمة الرائعة وقتاً طويلاً حتى تصبح خدمة عادية. فقد كان يُعدّ التسليم قبل نهاية الأسبوع خدمةً عظيمةً، أما الآن، فيجب أن يتم التسليم في ليلة واحدة.

تعرض أسواق اليوم بضائع تُسلّم من أقصى الولايات المتحدة إلى أقصاها في يوم واحد، وإلى البلاد الأخرى في يومين، وتعرض ملابس مفضّلة على القياس جاهزة قبل نهاية النهار. لم يعد الاحتفاظ بزبائنك يعتمد على رغبتهم في البقاء معك بدافع الولاء الأعمى أو لتخاذلهم في التخلي عنك. لقد ازداد تعقيد المستهلكين والمشتريين من الشركات، وهم يعتادون الحصول على خدمات في تحسن مستمر. ويتوقع الناس أيضاً أن يتاح لهم على نحو أوسع:

- معلومات حول المنتج.
- معلومآت حول حالة أوامر شرائهم.
- معلومات دقيقة حول حسابهم.

إتاحة أفضل لمعلومات المنتجات

نشرت شركة Silicon Graphics (SGI)، في سنة 1994، رسالة لزبون يشيد فيها بمزايا الحصول على معلومات حول المنتج على الشبكة. كان هذا الزبون سيتقدم بعرض إلى الإدارة العليا في شركته يقدم فيه المبررات



الشكل 2 - 1 مع ظهور متاجر مثل Amazon.com أو zShops، أصبح بوسع أي شخص أن يبيع أي شيء على الشبكة.

الكامنة وراء ضرورة شراء المزيد من أجهزة SGI لقسمه. تصفح هذا المدير الحذق موقع الشركة على الإنترنت www.sgi.com، ووجد المعلومات حول المنتجات والصور التوضيحية التي كان يحتاج إليها لوضع اللمسات الأخيرة على خطوته لليوم الآتي. وقد حصل في النهاية على الأجهزة الإضافية التي كان يريدتها.

إتاحة أفضل للمعلومات حول حالة طلب الشراء

يعلم الزبائن أنك تحتفظ بمعلومات عنهم في كومبيوتراتك. ويعلمون

أن موقعك على الوب موجود على كومبيوتر. والكومبيوترات قادرة على التخاطب في ما بينها. ولذلك، فإنهم يتوقعون أن تتمكن كومبيوتراتهم وكومبيوتراتك من التحدث مع بعضها بعضاً، ويتوقعون أن يصل أي زبون إلى معلومات عن حسابه.

- ماذا كان آخر طلب شراء أرسلته؟
- هل شحن؟
- متى سأستلمه؟
- متى سيُجاب طلب الشراء المؤجل خاصتي؟
- هل هناك أي منتجات بديلة يمكن أن أحصل عليها بسرعة أكبر؟

إتاحة أفضل لمعلومات محدّدة حول الحساب

- من هو مندوب المبيعات المسؤول عن خدمتي؟
- ما قيمة البضاعة التي طلبتها في الشهور الستة الأخيرة؟
- متى سأصل إلى المستوى الآتي من الحسم؟
- ما عدد أميال السفر الإضافية في حوزتي؟
- ما هو موعد المعايرة المقبل؟
- متى تنتهي عضويتي؟
- من المخول بتسجيل طلبات الشراء التي تزيد قيمتها عن 5,000 دولار؟
- ما هو عمر بطاقة اعتماداتي الحالية؟
- ماذا تعني بأنه لا يمكنني أن أجد ذلك على موقعك؟ ماذا تعني بأنك لم تربط موقعك بمركز المعطيات المساند في شركتك؟ أستطيع أن أحصل على هذه المعلومات من منافسك، على مدى 24 ساعة يومياً، 7 أيام أسبوعياً...

اجعل التعامل معك سهلاً

كنتُ محاضراً في مؤتمر Technopolis'95 في لونج بيتش، كاليفورنيا، ضمن فريق مع ثلاثة أشخاص آخرين للتحدث عن التجارة الإلكترونية. كانت مهمة أحدهم التحدّث عن معهد صغار المصنعين Small Manufacturers Institute، وكان الآخر من شركة لبناء مواقع الويب للشركات. وكان العضو الرابع في الفريق هو كيثين دونيلي Kevin Donnelly، مفتش في شركة PlastiColor Corporation، الشركة المتخصصة في مماسح السيارات.

تساءلنا أنا والاثنان الآخران قبل بدء الجلسة: ما الذي أتى بالسيد دونيلي إلى هنا؟ وماذا يمكن أن يخبر الحضور عن العالم الجديد الذي تغيره التكنولوجيا الحديثة؟

عندما جاء دور السيد دونيلي في الكلام، تحدث عن كيفية إرغام زبائنه شركته الصغيرة على التحول إلى تبادل المعطيات الإلكترونية Electronic Data Interchange (EDI). فقد كان زبائنه مراكز ضخمة للبيع بالتجزئة مثل Wal-Mart وKmart، وقد أصرّوا على أن يرسلوا طلبات شرائهم ويستلموا فواتيرهم إلكترونياً فقط. وقد كان على أي شركة راغبة في أن تباع لهؤلاء العمالقة أن تنصاع لقواعدهم.

أمضت شركة PlastiColor شهوراً كثيرة لتجعل كومبيوتراتها تتخاطب مع نظم باعة التجزئة. وكان على الشركة أن تمتلك تطبيقاً برمجياً مختلفاً لكل زبون، وفي إحدى الحالات، اضطرت لوضع نظام تشغيل مختلف. لم يكن هذا التغيير سهلاً، ولم يكن قليل التكلفة، لكن عندما اكتمل التحول وبدأت النظم بالعمل، صارت الشركة نفسها تنادي بالتبادل الإلكتروني، وتبحث عن موزعين يمكنهم التعامل بالتجارة الإلكترونية ويرغبون في ذلك. فما الذي حوّل السيد دونيلي

من بائع متذمّر يعاني من فوضى الاتصال عن طريق الكمبيوتر إلى مروج لأسلوب الحياة الجديد على الشبكة؟

أجاب كيثين دونيلي «لأن ممارسة العمل إلكترونياً أسهل بكثير». وعندما قال ذلك، أدركت أنا والمشاركان الآخرون لم يُطلب منه أن يكون أحد أعضاء هذا الفريق. وتابع السيد دونيلي «كان العمل اليدوي أكثر استهلاكاً للوقت، وأكثر احتمالاً للخطأ، ونحن الآن نشجع زبائننا الآخرين ليتعاملوا معنا إلكترونياً، ونعرض ذلك كميزة تنافسية».

كان من الشائع في ما مضى، بين كبار الباعة أن يقدموا كومبيوترات طرفية إلى أهم زبائنهم. وكانت هذه المظاريف مربوطة مباشرة إلى نظام إدخال طلبات الشراء لدى البائع. وهذا ما كان يسهل على الزبائن إرسال طلبات شرائهم وتعقبها، وكان يجعل من الأصعب عليهم أن يتحولوا إلى موردين آخرين.

الأشياء أقرب مما تبدو

حدّق توم ماك كوسكر Tom McKusker في كرتة البلّورية، وكتب في عدد الأول من أيار سنة 1994، من مجلة Datamation، «قد يكون ذلك بعد 10 إلى 15 سنة، ولكن يتوقع الحالمون في مجتمع تبادل المعطيات الإلكتروني EDI أن يتمكن المشتري الجالس أمام شاشة EDI من طلب صور ملونة لمنتج ما، مرفقة بعرض متعدد الوسائط يشرح آلية عمله. ثم يرسل المستخدم طلبه، مستعيناً بكل تسهيلات تكنولوجيا اليوم في التبادل الإلكتروني للمعطيات، دون مواجهة أي شيء من قيودها، مثل ضرورة إجراء بعض الاتفاقيات المسبقة مع الشركات التجارية».

يصبح توقع المستقبل أصعب فأصعب، بسبب التسارع في معدل

التغيير. وتُظهر القراءة المتأخرة لهذا السيناريو وكأنه ورد في أخبار البارحة.

أرسلت شركة Ford Motor، في تشرين الأول/أكتوبر من سنة 1998، مذكرة إلى مورديها تدعوهم فيها للتوجه إلى المستقبل. جاء في المذكرة «اسمح لنا أن نشترى لوازمنا والمواد الخام على الإنترنت بحلول حزيران/يونيو 1999، أو إننا سنتعامل مع شركات أخرى». وأيقظ ذلك شركات مثل Snap-On، التي تصنع أدوات ومعدات للاستخدام في السيارات، إذ رأت أنها تخاطر بنحو 10 بالمئة من دخلها. لقد كان وقت التحول من الفضول إلى العمل الجدي في ما يتعلق بالوب قد حان.

يمكن اليوم لأي شركة، من أي حجم، أن تتيح تبادل المعطيات الإلكتروني، لأن الوب تقدم واسطة التقل. ويمكن لكل شركة أن تتحمل نفقات كومبيوتر شخصي ومودم ووصلة إلى شبكة الإنترنت، وهو ما يلزم لوصلهم بالعالم. فالشركة التي تعمل اليوم دون كومبيوتر شخصي تشبه شركة كانت تعمل دون جهاز فاكس قبل 5 سنوات، أو دون هاتف قبل 70 سنة.

إن تسهيل التعامل مع شركتك هو ميزة تنافسية عظيمة اليوم. إذ يتوقع الزبائن السعر الأفضل، ويتوقعون خدمة سريعة، ويتوقعون أن يحصلوا على أجوبة فورية بدلاً من تركهم في الانتظار حتى طلوع الفجر. وهم سيحتشدون ليشتروا منك إذا اختصرت عليهم 10 دقائق هنا و20 دقيقة هناك.

لدينا هواتف، ولدينا كومبيوترات، ولدينا حملة شهادات إدارة أعمال MBA، ولدينا ميزانيات يمكننا تغييرها بمقتضى حاجتنا، ولدينا عدة احتمالات للتغيير، ولكن ليس لدينا وقت زائد. لا يمكننا أن نخسر

لحظة واحدة، نحن نعمل لساعات أطول وتتراكم على كاهلنا مسؤوليات أكثر مع تزايد السرعة وتوضيح المسار. إذا كان من الأسهل علينا شراء سلعة ما من الشركة A، فإن على الشركة B أن تقطع شوطاً طويلاً لتقنعنا بأن ما لديها يستحق اتباع إجراءاتها الصعبة لاقتنائه.

سهولة التعامل كميزة تنافسية

أخبرني مدير نظام معلومات الإدارة Management Information System (MIS) عن الاختيار الذي كان عليه القيام به بين طرازين من الكومبيوترات المكتبية. فقد كان يدرس قرار شراء 250 كومبيوتر، إما من شركة Dell أو من شركة Compaq، وقد كان في حيرة من أمره. فقد طابق المواصفات بين الشركتين، وعرضت كلتا الشركتين الضمانات نفسها، وكانت الأسعار متقاربة جداً، أو حتى متماثلة، وسمعة الشركتين ممتازة. فكيف كان سيأخذ قراره؟

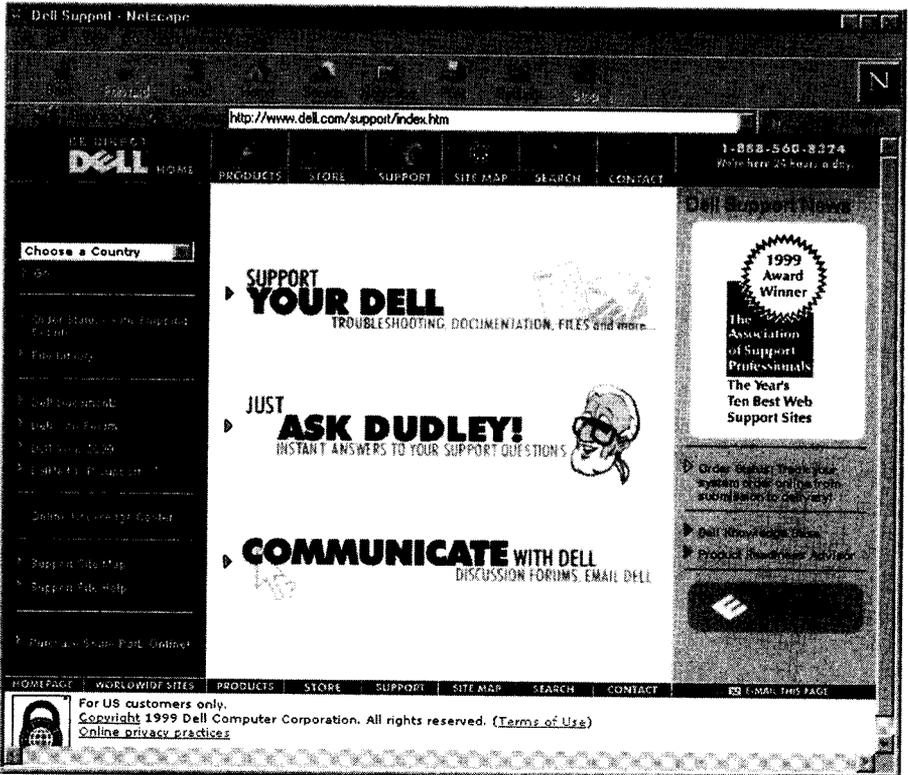
قرّر، في إحدى الأمسيات، زيارة موقعي الشركتين على الإنترنت. فوجد هناك كل المطبوعات التي سبق واطلع عليها. ورأى كل الصور، وقرأ كل التزكيات، وأمعن النظر في كل المراجعات. وبعد أن أجّل اتخاذ قراره لأطول فترة ممكنة، دخل إلى صفحات خدمة الزبائن لدى الشركتين. وفوجئ بأن شركة Dell كانت تكتفي، في ذلك الوقت، بعرض قائمة بأرقام هواتف يمكن للزبائن الاتصال بها ليحصلوا على المساعدة. في حين كانت Compaq تعرض ثروة من المعلومات، وسواقات الطابعات، وبرمجيات تشخيصية، ونصائح حول إعداد الكومبيوترات الجديدة.

فكّر هذا المشتري بالمهندسين الذين سيركّبون هذه النظم الجديدة ليلاً، وتخيلهم يجرون الأسلاك عبر السقف في محاولة لجعل كومبيوترات مجموعات العمل تتشارك في الطابعات. أدرك أنهم

سيعملون ساعات إضافية، في حين يكون مستخدمو الكمبيوترات في بيوتهم. وكان قراره واضحاً.

منذ ذلك الحين، وحتى تبقى في حلبة المنافسة، أدخلت Dell تشكيلة واسعة من المعلومات والأدوات على موقعها (شكل 2 - 2)، بما في ذلك أدوات التشخيص الذاتية والأجوبة الفورية المؤتمتة للأسئلة المطبوعة.

عندما أتاحت شركة Federal Express إمكانية تتبع الطرود على موقعها، تبعتها شركة UPS سريعاً. وعندما بدأ Wal-Mart خدمة البيع على



الشكل 2 - 2: فازت شركة دِل Dell للمرة الثانية بمنافسة أفضل دعم لمواقع شبكة الإنترنت.

الشبكة، لم يعد لدى K-Mart خيار إلا أن يفعل الشيء نفسه.

خذ بعض الوقت، وانظر إلى جهود منافسيك على الإنترنت. قُم بذلك أسبوعياً. فهذه هي الطريقة الوحيدة لتبقى في المقدمة. ما الذي يمكن أن تعرضه زيادة عن منافسيك؟ إذا لم يعد بإمكانك تحسين منتجاتك أكثر، ولا تخفيض أسعارك أكثر، فحسّن خدماتك.

كشفت استطلاع قام به Harris، في خريف سنة 1999، بطلب من Dell، أنّ 43 بالمئة من مستخدمي الكومبيوترات الشخصية كانوا يخطّطون للتسوّق على الشبكة من أجل عطل الشتاء، مقارنة بـ 10 بالمئة فقط سنة 1998. في مقالة في عدد 16 تشرين الثاني/نوفمبر 1999 من مجلة Information Week، حدّث شارون سولفيست Sharon Solfest، مدير التوزيع التفاعلي في شركة طيران Northwest Airlines، من أنّ «إذا غاب دعم الزبون عن موقع الوب، فسيؤثره الناس مرة ولن يعودوا إليه أبداً».

السّباق يتوسع والخطوة تتسارع

عندما يرى الزبائن المحتملون ماذا يعني أن يكونوا زبائنك بالفعل، ويعجبهم ذلك، فسيجعلهم ذلك زبائنك بسرعة أكبر مما قد تفعله ميزانية إعلان ضخمة أو من قوى بيع ضخمة. الآن، وحيث إن العالم بأسره يمكن أن يرى نوعية العناية بالزبون في ثوان، لم يعد كافياً أن تقدّم خدمة أفضل من التي قدّمها منافسك بالأمس، بل يجب أن تقدّم خدمة أفضل من التي قدّمها منافسك هذا الصباح.

ظهر في السوق سيل من الأدوات لتساعدك على مساعدة زبائنك على الشبكة. أدوات لإدارة البريد الإلكتروني، أو للوصول إلى قواعد المعطيات، أو لمعالجة طلبات الشراء على الوب، أو لتخصيص

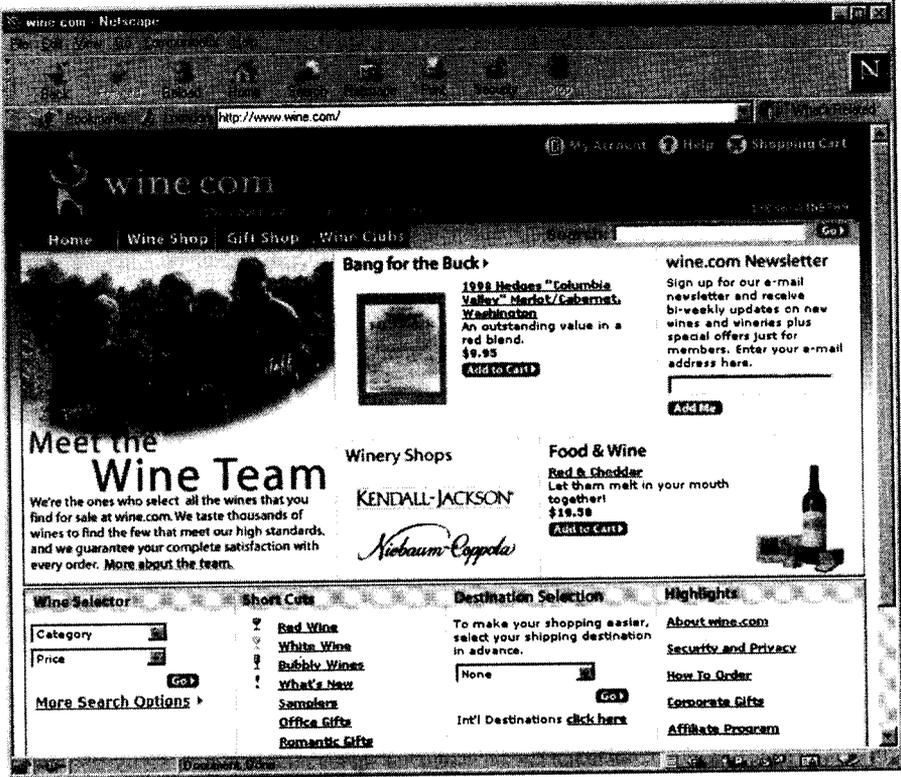
صفحات الوب. وليست هذه الأدوات دمي جديدة جذابة، ليلعب بها موظفو قسم تكنولوجيا المعلومات لديك؛ إنها أسلحة الدمار الشامل في حربك من أجل زبائنك.

لا تنس أن منافسك ليس بالضرورة هو من كنت تعتقد أنك تعرفه. لقد كنت سابقاً تتنافس مع شركات في مدينتك، ولما كبر عملك، نافست شركات عبر البلد. كنت تعرف من هم منافسوك وكنت تستطيع تعقب أخبارهم. أما اليوم، فبين عشية وضحاها، قد يصبح أحدهم في هولندا، أو في سويسرا، أو في بكين منافساً لك. الأمر بيدك، عليك أن تراقب الإنترنت بحثاً عن المقبلين الجدد.

عندما أسس بيتر غرانوف Peter Granoff وروبرت أولسون Robert Olson مزارع العنب الافتراضية Virtual Vineyards (شكل 2 - 3) في كانون الثاني/يناير سنة 1995، لم يكونا قد عملا قبل ذلك في تجارة النبيذ، ولا في السمسرة، ولا في بيع النبيذ بالتجزئة. وإنما استشفا فرصة فدخلنا عمل بيع النبيذ الافتراضي بالتجزئة من الصفر. كانت هذه الفرصة على الشبكة، وحتى اليوم، لا يعرف كثير من كبار تجار النبيذ بالتجزئة أين ذهب أفضل زبائنهم.

لقد أسست مزارع العنب الافتراضية مترافقة بالوعي أن أي شخص في أي مكان في العالم يمكن أن يقلدها ويستغل فائدتها الفريدة. ولن تكون الشركات المستقرة التي لا تعي هذا التهديد المنافس، قادرة على المناورة بالسرعة الكافية عندما تتناقص أرباحها، بسبب خدمة أفضل قليلاً معروضة على الوب.

إننا نعيش في عالم تتبع فيه، على الأغلب، كلمة com كلمة Amazon ونحن نعيش في عالم تحولت فيه الكلمة Amazon إلى فعل. حاول أن



الشكل 2 - 3 تقدم مزرعة العنب الافتراضية (التي أصبحت اليوم Wine.com) خدمة زبائن جديدة بصالون تذوق في متجر نبيذ ممتاز.

Amazon منافسيك قبل أن يحدث العكس⁽¹⁾.

الحياة في عالم لا ينام

إن أهم الأسباب لوضع خدمة الزبائن على الشبكة هو إمكانية إتاحتها للزبائن في كل الأوقات. فالاتجاهات الجديدة في العمل تنادي بالإتاحة على مدى 24 ساعة.

(1) يعني الكاتب هنا أن كلمة Amazon أصبحت تشير إلى مستوى الخدمة الرفيع الذي يقدمه موقع Amazon.com. ويعني الفعل Amazon أن تتغلب على منافسيك بتقديم خدمة جيدة. (المعرب).

إن تزويد خدمة مفيدة على مدار الساعة مكلف جداً إذا اعتمدت كلياً على الأشخاص. فليس الشخص الجيد حقاً هو فقط الذي يعرف كيف يجد الأجوبة؛ بل هو الذي يعرف هل الجواب الذي وجده مفيد فعلاً. ومثل هؤلاء الناس يترقّون بسرعة إلى مواقع لا يردّون فيها على الهاتف خلال ساعات الليل المتأخرة.

لماذا يحتاج زبائنك إلى خدمة على مدار 24 ساعة يومياً، و7 أيام أسبوعياً؟ لأنهم يعملون طيلة هذا الوقت. فلطالما قضى المهندسون، ومدراء العمليات، والعمال، ومدراء التسويق، وآخرون غيرهم الليل كله يعملون لإنهاء مشاريعهم. ويعمل المزيد والمزيد من شركاء العمل في الشركات الافتراضية في البيت، ويدخلون على الشبكة بعد خلود أطفالهم إلى النوم. يحتاج هؤلاء الناس إلى الأجوبة في أي وقت، وليس فقط من الساعة التاسعة إلى الساعة الخامسة، وبالتأكيد ليس فقط في منطقتك الزمنية.

قام كل من الباخرة والطائرة والهاتف بعجائب لتصغير هذا العالم، بيد أن جهودهم تبدو ضئيلة مقارنة بما فعلته شبكة الإنترنت. إذ تسمح شبكة الشبكات هذه لموظفي أي شركة أن يكونوا متواجدين في أي مكان تقريباً. ومن ثم، فمن الممكن أن يكون أعضاء فريق مشروع ما موزعين في أماكن شتى من هذا العالم. فمثلاً تتوضع شركة Virgol Servicios de Convencia, S.A. في البرتغال؛ بيد أنها تستعين بمستشار في كاليفورنيا؛ وقد كتب لها اتفاقيات السرية التي تعتمد عليها محام أمريكي في ديلوار. ولدى شركة Sun Microsystems فريق من مطوري البرمجيات يعمل في روسيا. فكيف يديرون ذلك؟ عبر الإنترنت. ماذا يعني ذلك بالنسبة لشركتك؟

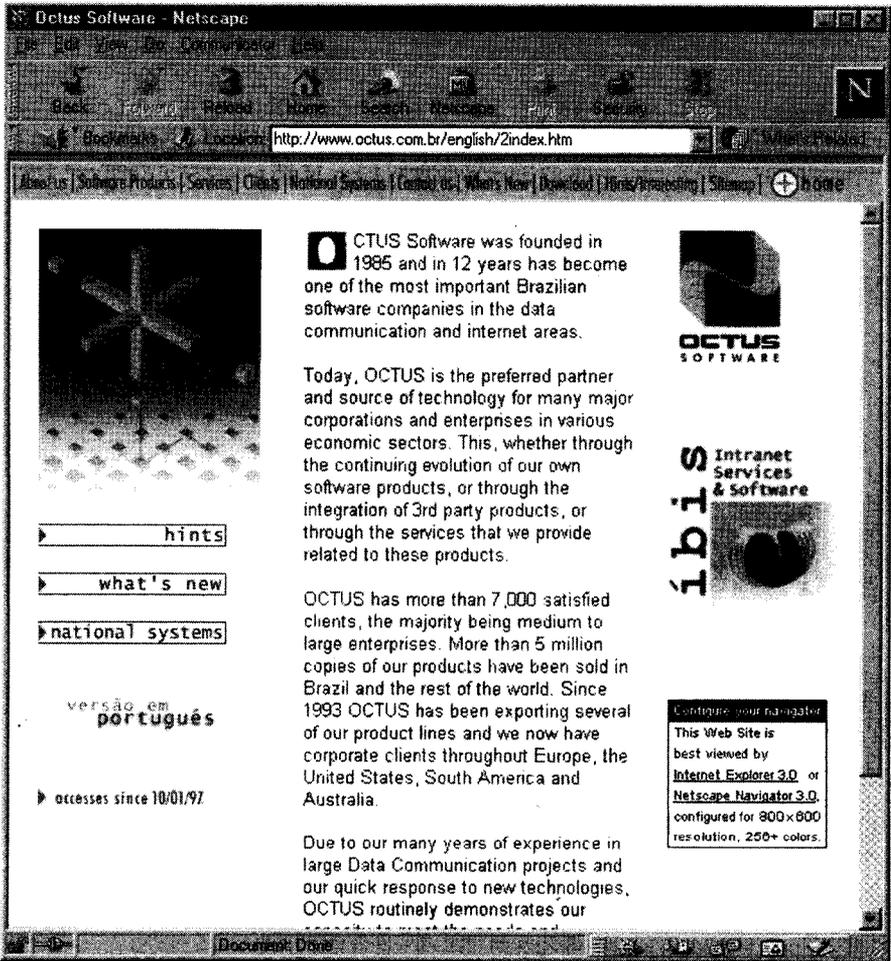
إنه يعني أن الناس في جميع أنحاء العالم يحتاجون إلى الوصول إلى معلوماتك. ومتى قلت في جميع أنحاء العالم فذلك يعني على مدار

الساعة. فمصمّم لوحات الدارات المطبوعة في مصر بحاجة إلى المواصفات من منتج الرقاقة في سيليكون فالي الآن. ولم يعد إرسال الفاكس، والانتظار حتى الصّباح التالي لتلقي الرد سريعاً كفاية للمصمم الذي يحتاج إلى المحافظة على أسبقيته باختصار الزمن اللازم حتى يبدأ التسويق. يحتاج المصمم إلى أجوبة الآن.

اكتشف ريغ هارغروف Reg Hargrove الذي يعمل لدى Decision Support في ماثيو في شمال كارولينا أن إحدى شركات الشركة في التسويق، وهي شركة في البرازيل، اسمها OCTUS Software، قد أغلقت مكاتبها في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف خفض التكاليف. وتقدم OCTUS Software برمجيات ضغط تُستخدم لدعم القرار، وتناسب الكومبيوترات الضخمة. ومع ذلك، لم ينزعج هارغروف لخبر الإغلاق، لأنه يعلم أنه لا يزال بإمكانه الحصول على منتجات تحديث البرمجيات من هذا المطور عبر الإنترنت (شكل 2 - 4).

تتضاءل أهمية مكان وجود عمال المعرفة في ظل التكنولوجيا التي تنتشر حول العالم، وفي بيوتنا. ففي أثناء عاصفة سنة 1996 الثلجية، والتي ضربت السواحل الشرقية في الولايات المتحدة الأمريكية، وتسببت بتوقف تام لمدة أسبوعين تقريباً، لاحظ مدراء الشبكات أن التدفق عبر شبكات نقل المعطيات السريعة قد انخفض إلى أقل من نصف قيمته العادية. إذ لم يكن بمقدور الأشخاص الوصول إلى كومبيوتراتهم الموصولة إلى الإنترنت عبر شبكة الشركة المحلية. في الوقت نفسه، أعلنت شركات الإنترنت عن زيادة تدفق المعطيات عبر الاتصال الهاتفي بنحو 40 بالمئة. فقد استمر الناس في العمل من بيوتهم.

تفرض عليك هذه التوجهات أن تقدم خدمة الزبائن على موقعك على



الشكل 2 - 4 يمكن ل OCTUS Software أن تدعم شركاءها في التسوق على الشبكة، دون الحاجة إلى مكاتب لها في جميع أنحاء العالم.

مدار 24 ساعة يومياً، و 7 أيام أسبوعياً. وعليك فعل ذلك ليس فقط لأنك تستطيع، ولا لأن منافسيك سيقومون بذلك، وإنما لأن زبائنك سيتوقعون منك أن تفعل ذلك.

هناك نفقات يمكن تخفيضها

لدى Sun Microsystems سبب واضح لدعم استخدام الشبكة العالمية كوسط لخدمة الزبائن. كان عدد كومبيوترات Sun التي تُستخدم كمخدمات وب في سنتي 1994 و1995 يفوق عددها عدد كل ما سوقه كل المنتجين الآخرين مجتمعين. وكشركة طورت نفسها لسنوات مع شعار (الشبكة هي الكومبيوتر)، كانت Sun في أحسن موقع يمكنها من الاستفادة من نمو الوب. فمع نمو الإنترنت تنمو Sun. ولما كانت إنجازات الشركة مقنعة للغاية، ومدخراتها هائلة جداً، فبإمكانها أن تُخصّص جزءاً منها لتكنولوجية الخدمة الذاتية للزبائن. وقد قال نيل نوكس Neil Knox، مدير ونائب رئيس عام حسابات الشبكة لدى Sun:

تسمح خدمة SunSolve المعتمدة على الوب لزبائننا بالحصول على وثائق منتجاتنا، وبالبحث ضمن قاعدة معطيات تكنولوجية حجمها 1,2 جيجا بايت، وبتبادل المعلومات مع مستخدمين آخرين في منتديات على الشبكة، وبالحصول على آخر التعديلات على برمجياتهم. يمكنهم أيضاً أن يحصلوا على أجوبة سريعة عن أسئلتهم التقنية، وعلى أحدث التقارير دون تدخل فريق الدعم الفني من Sun. إن انتهاج هذه الخدمة الذاتية يخفض نفقات الشركة في كل فصل (ثلاثة شهور) بنحو 250,000 دولار في الدعم الهاتفي، و13,000 دولار في معالجة طلبات الوثائق. أما توزيع البرامج على الشبكة، فقد كان له أثر أكبر، إذ إنه يخفض نفقات الشركة بما يقارب 1.5 مليون دولار في كل فصل، كانت تُنفق على إرسال التعديلات على البرمجيات على الأشرطة الممغنطة.

مجلة Webmaster، تشرين الثاني/نوفمبر 1995.

نعم، هذه الأرقام تثير الإعجاب، ما لم يكن فيها مبالغة. فاققتصاد أكثر من 7 ملايين دولار سنوياً سيكون كافياً لتبرير التكاليف الموضوعة لأي أداة أو وسيلة أو مشروع أو موقع وب. بيد أن Sun تستخدم هذه الأرقام، على ما يبدو، للترويج. وقد وصف ويل سنو Will Snow

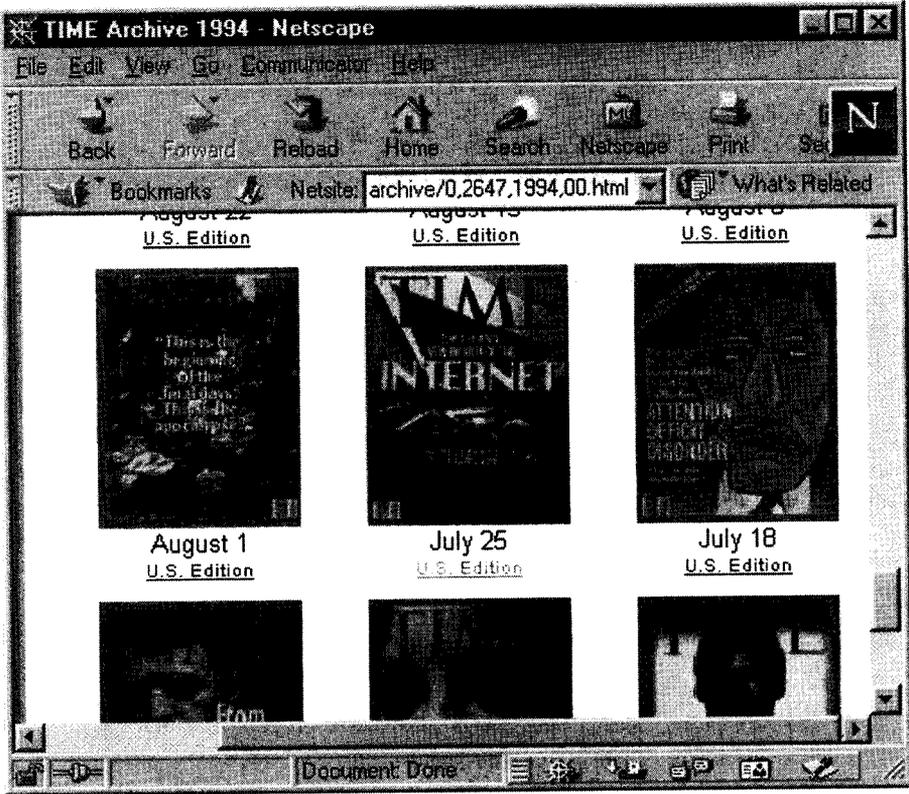
مهندس كبير في Sun Microsystems، أدار موقع sunsolve.sun.com، هذا الموقع بأنه «المخدّم المجهّز بكل المحتوى المثير للاهتمام. والموقع الآخر www.sun.com، هو الموقع الذي يحوي كل الأخبار التي تفيد التسويق».

عندما سئل ويل عن قيمة التكاليف المخفضة في الشركة، فضّل أن يضع الرقم قرابة 1,5 مليون دولار في كل فصل. «من ناحية أخرى، هناك انتباه أكثر من اللازم من وسائل الإعلام ومن الشركة. الشيء الوحيد الذي لم يعجبني هو الحصول على كل هذه المكافآت. علاوة على ذلك، كلما توضحت الرؤية أمامنا، تضاءل الوقت المتاح لتطبيق تكنولوجيا جديدة مفيدة فعلاً».

«إذا قمت بالحسابات، لقلّت إننا نوفر 12 مليون دولار شهرياً! لذلك، فأنا عادة أقسّم الأرقام على أربعة أو خمسة قبل نشرها. أعتقد أن الكثير من الناس يحصلون على تعديلات لبرمجياتهم لم يكونوا ليتعبوا أنفسهم للحصول عليها بالبريد وبالهاتف. بيد أن الأمر هنا مجاني وسهل، ومن ثمّ، فهم يفعلون ذلك». وكتيجة لذلك، فإن المزيد من الزبائن يصلحون الأخطاء باستمرار على كومبيوتراتهم أكثر من ذي قبل.

تملك Sun أفضلية السبق علينا جميعاً. فقد كانت هذه الشركة تعمل في مجال الشبكات لسنوات كثيرة سابقة، عندما تصدرت الإنترنت غلاف مجلة Time في 25 تموز/ يوليو 1994 (شكل 2 - 5). وزبائنها هم هؤلاء الذين يتعاملون على الشبكة. وهي تباع منتجات يمكن بيعها على الشبكة. ومع هذا، فإن نجاح Sun منقطع النظير، لدرجة أنها هي التي دلّتنا على الطريق.

يعود تخفيض النفقات إلى أدوات وتكنولوجيا تجنّب الاتصال الهاتفي. فعندما يستطيع الزبائن إيجاد الأجوبة، فإنهم لن يتصلوا بك. وإذا لم



الشكل 2 - 5 تحدث مجلة Time عن قيمة شبكة الإنترنت للعمل.

يتصلوا بك، فلن تدفع كلفة الاتصال، أو راتب الشخص الذي يجب أن تستأجره ليرد على كل تلك الاتصالات. بيد أن لهذه الفائدة آثاراً عكسية.

لن يبعد تقديم خدمة استثنائية على الشبكة عنك زبائنك المزعجين، ويجعلهم يكفون عن مضايقتك، ولكنه سيغير أنواع الأسئلة التي سألونها عندما يتصلون. ستكون أسئلتهم أصعب.

تتبع جوليا كنج Julia King التغييرات التي كانت تحدثها شبكة الإنترنت في العمل، وكتبت عن ذلك في مجلة Computerworld

(www.computerworld.com). ومن أجل مقالة نُشرت في 16 آب/ أغسطس سنة 1999، تحدثت جوليا إلى عدد من الشركات المنغمسة في خدمة الزبائن. أخبرها مايك أندرسون، نائب رئيس نظم المعلومات لدى Home Depot أن الزبائن يأتون اليوم إلى المتاجر وهم يتمتعون بمعرفة أوسع بكثير مما مضى.

ويضيف مايك «إذا أعطيت الزبائن معلومات أكثر على الشبكة، وأعددتهم قبل مجيئهم إلى المتجر، فهذا يعني أنهم سيسألون في حينها الأسئلة الصعبة حقاً». يستطيع الزبائن على موقع HomeDepot.com أن يحسبوا بدقة كمية الورق اللاصق والمعجون التي سيحتاجون إليها لجدران غرفهم. ويمكنهم متابعة التعليمات التفصيلية خطوة بخطوة. بيد أن موظفي Home Depot يحتاجون الآن لتلقي تدريب متقدم يمكنهم من التعامل مع الزبائن الذين سبقوا واستخدموا كل الحاسبات، وجربوا كل الدروس التعليمية على الموقع.

والآن أليس هناك حل وسط؟ هل ستتلاشى المبالغ المدخرة لأن الناس يسألون أسئلة أصعب؟ سيكون الادخار الحقيقي هو عدم خسارة الزبائن.

عندما تستمع إلى قصة الواحد - إلى - واحد⁽²⁾ One-To-One من دون پيپرز ومارثا روجرز (www.ltoll.com)، ستعي الحاجة المتنامية إلى التحدث أكثر إلى زبائنك. سترغب في التعرف إلى المزيد من شكاواهم وأمانياتهم. وسترغب في معرفة ما يمكنك أن تفعله لتجعلهم يشتررون المزيد من بضائعك وخدماتك.

وبدلاً من صرف الوقت والموارد لتخبرهم أشياء يمكنهم بسهولة أن

يجدونها بمفردهم، يمكنك أن تلتزم معهم بعلاقة تعليم.

بدلاً من السؤال عن السرعات والاستهلاك، والأحجام والألوان، والأسعار والتوفر، سيسأل الزبائن عن الاستخدامات والتطبيقات البديلة. وعندما يبدأ الناس بالسؤال عن كيفية استخدام منتجك على نحو أفضل، فستتاح لك الفرصة لتشجيعهم على استخدام منتجاتك أكثر.

هناك أرباح بانتظارك

كثيراً ما سمعت عن سهولة الاحتفاظ بالزبون، مقارنة بالحصول على زبون جديد. فمن السهل الاقتناع أن بيع منتج ما إلى شخص تعرفه أسهل من تحويل زبون محتمل إلى زبون حقيقي. على الرغم من ذلك، تركز الكثير من تنظيمات البيع حتى الآن على الزبون الجديد. فالكثير من خطط المكافآت تكافئ المبيعات الجديدة أكثر من المبيعات المتكررة. ويؤدي هذا السلوك المؤسسة إذ يوجه تركيز الباعة في ذلك الاتجاه. وسرعان ما يؤدي توجيه الاهتمام نحو الزبائن الجدد وإهمال الزبائن السابقين إلى تداعي الشركة، في حين إن إنفاق القليل على الزبائن الحاليين له أثر أكبر من إنفاق الكثير للحصول على زبائن محتملين.

إن برامج ولاء الزبون تعوض نفقاتها بسرعة. وتبين ذلك مراجعة سريعة للأرقام:

افترض أنك تصرف وسطياً 2 مليوناً دولار كل سنة لتضيف 2000 زبون جديد على قاعدة زبائنك. وبمرور الوقت، أصبح زبائنك 10000. لسوء الحظ، من المتوقع أن تخسر تدريجياً 1667 زبوناً كل سنة. إذن، بالمحصلة، لم تكسب إلا 333 زبوناً. وبهذا تصبح الكلفة الصافية لاكتساب زبون جديد مذهلة: 6300 دولار!

افتراض الآن أنك أطلقت برنامج ولاء كلفته 200000 دولار، وهو يقلل التناقص التدريجي لعدد الزبائن بنسبة متواصلة قدرها 2 بالمئة، من 16 بالمئة إلى 14 بالمئة. هل يستحق هذا التخفيض العناء؟ بالتأكيد. ستبقى بحاجة إلى صرف 2 مليوني دولار لاكتساب 2000 زبون جديد، لكن الآن سيتبقى لديك بعد التناقص التدريجي 600 زبون. وفي حينها تبلغ الكلفة الصافية لاكتساب كل زبون جديد 3300 دولار، أي بنفقات أقل بما يقارب 50 بالمئة.

مارسيا كادانوف Marcia Kadanoff

مجلة Marketing Computers، كانون الأول/ديسمبر 1995.

بيد أن هناك طريقة أكثر مباشرة لكسب المال عند توفر قواعد خدمة زبائن قوية. إنها تُدعى المبيعات.

عندما يتصل مندوب مبيعات بزبون محتمل، فإن هذا الشخص يستمع إلى مندوب المبيعات بالطريقة نفسها التي تستمع بها فتاة شابة إلى شاب في مقهى للعازبين. فليس هناك غموض كبير حول النتيجة المرغوبة. فمندوب المبيعات هذا يتحدث محاولاً إبرام صفقته.

لكن ماذا يحدث عندما يتصل الزبون بالشركة ليسأل سؤالاً أو ليحلّ مشكلة؟ يغير ذلك سيناريو الفتاة الشابة ومقهى العازبين إلى حالة شابة عازبة في محنة. فسواء أُلجأ إلى الهاتف أم ذهب إلى موقعك على الوب، فإن هذا الزبون يبحث عن حلول. فإذا قدم مندوب خدمة الزبائن لديك أو صفحات موقعك اقتراحات مفيدة لتساؤله، فإنه سيقابل ذلك بالترحاب.

تُعرّف هذه الأمور من وجهة نظر الزبون على أنها تلميحات مفيدة واقتراحات مناسبة. أما من وجهة نظر الشركة، فإنها تعتبر البيع المرافق⁽³⁾ وبيع الأعلى⁽⁴⁾.

(3) أي اقتراح سلع أخرى يترافق استخدامها مع المنتج الذي يسأل الزبون عنه. (المعرّب)

(4) أي اقتراح منتجات مماثلة في الاستخدام ولكن ذات ميزات أكثر وسعر أعلى. (المعرّب)

يجب تقديم هذا النوع من خدمة الزبائن بمنتهى العناية. ففي الحالة الثانية، عندما تكتشف الفتاة المكتتبة أن الذي اعتقدته فارساً يرتدي درعاً لماعاً هو في الحقيقة متسكع زائف، فسينهتار كل شيء في نظرها. هذا يعني أن خططك للبيع المرافق وبيع الأعلى يجب أن تقدم للزبون قيمة حقيقية ونصائح جديدة.

هل يبحثون عن مكبرات صوتية جديدة؟ أسألهم عن طراز مضخمهم، حتى يمكنك اقتراح طقم مناسب للحصول على أفضل النتائج من التجهيزات التي بحوزتهم. يريدون صيانة منزلهم؟ استفسر أكثر عن خططهم بعيدة الأمد لترى ما إذا كان قرض لمدة 15 سنة هو الخيار الأفضل. هل يسألون عن تلك السترة المعروضة للبيع في التخفيضات؟ احرص على أن تلفت نظرهم إلى القميص الذي يتناسب معها والخاضع أيضاً للتخفيضات.

يمكن لموقع الوب الجيد التصميم أن يعرض اقتراحات كهذه، تماماً مثلما يفعل مندوب المبيعات الجيد الإعداد. السر لتجعل زبائنك يشعرون بأنك تتابع اهتماماتهم المفضلة، هو، حسناً، أن تتابع اهتماماتهم المفضلة. انظر إلى العالم بعينهم يومياً.

رؤية العالم بعين الزبون

تُعنى خدمة الزبائن الناجحة بأن تنظر إلى منتجاتك دوماً، وشركتك، وطرق خدمة زبائنك بعين زبائنك. إن الزبون لا يعبأ لكون شركتك منظمة وفقاً لخطوط الإنتاج أو وفقاً لوحدة العمل أو وفقاً لمجالات التأثير السياسي. إنه يريد أن يحصل على جواب عن سؤاله أو حل مشكلته وحسب.

أكثر المهام أهمية بالنسبة لمن يبني موقع خدمة الزبائن هي أن يتفهم ما

الذي يريد الزبون أن يراه، أو يسأل عنه، أو يكتسبه عند تصفح الموقع. قد يستحق الأمر أن تسأل الزبائن مباشرة، «فيما أنت تعقد الصفقات معنا عن طريق موقعنا، ما المعلومات الإضافية التي تحب أن نعرضها؟ وما الوظائف التي تحب أن نضيفها؟»

ما إن يصبح موقعك جاهزاً، حفّز زبائنك ليرسلوا تعليقاتهم إليك. أتخّ لهم مجالاً كافياً للنقر على زرّ يجعلك تعرف إذا كانت خدمتك تعجبهم حقاً، أو تعجبهم بعض الشيء، أو ينفرون منها، أو يكرهونها. وقرّ لهم فرصاً كثيرة ليكتبوا إليك رأيهم. سيكون زبائنك صريحين، وسيأتون بأفكار بناءة، وهذا أمر جيد بالنسبة لك، لأنك ستحتاج إلى هذه الأفكار.

مع تطور موقعك ومواقع منافسيك، ستتنامى توقعات زبائنك أكثر فأكثر. لذلك، فإن السؤال الأول هو: من أين تبدأ؟ يشرح الفصل المقبل تدريجياً كيفية وضع خدمة زبائنك على الإنترنت.