

إدارة العلاقة مع الزبائن

أتريد إقامة علاقة؟ بي؟ إنني في الواقع متطلب للغاية. عندما أتصل بك أو أرسل لك فاكساً أو بريداً إلكترونياً، أريد أن أعرف أنك متواجد. فإذا كنت تريد فعلاً أن أكون زبونك، فأنا مستعد لذلك، ولكن السؤال هل أنت مستعد؟

إعلان في مجلة Aspect Telecommunication, 1999

أريد معرفة إذا كان هناك من يبني نظام إدارة علاقات بالزبائن يتلافى سوء الإدارة. يجب على مثل هذا النظام ألا يسمح لممثلي الشركة بالاتصال بي في الصباح الباكر في المنزل، في ما أنا في عجلة من أمري، طلباً لمعلومات بطاقة الائتمان خاصتي، أو لإزعاجي من أجل دفع 44 سنتاً مترتبة علي.

آلان آلتر Allan Alter، محرر مجلة Computer World

مراحل تطور موقع وب:

1. مخزن النشرات Brochureware: أو ما يعرف بمخزن الأكوام Shovelware، وذلك عندما تتجول في مكتبة مطبوعات الشركة، وتختار قدر ما يتاح لك من نشرات لتمررها على الماسح الضوئي. هذا كل ما هنالك، وهاهو الموقع قد وُلِد. إنه يحوي معلومات عن المنتجات وعن الشركة والبيانات الصحفية، ويحوي حتى

- بعض الأمور عن العلاقة مع المستثمرين.
2. الاهتمام بالزبون Customer-Considerate : وذلك عندما يدرك أحد العاملين في قسم خدمة الزبائن أن بإمكانه وضع معلومات على الوب قد تكون فعلاً مفيدة للزبائن. وهنا تنشأ صفحات الأسئلة المتواترة أو أدلة إصلاح الأعطال.
 3. تدفق الرسائل الإلكترونية الغزير Email Overload : ما إن يدرك الزبائن أن هناك أموراً بإمكانك وضعها على الموقع حتى ينهالوا عليك بالأسئلة. ماذا حدث لطلب شرائي؟ هل لديك بديل؟ مع من يجب أن أتحدث عن ذلك؟ يحاول مدير الموقع معالجة هذه الاستفسارات بيد أنه سريعاً ما يحولها إلى مركز الاتصالات. ويدرك مركز الاتصالات أن البريد الإلكتروني مخلوق مختلف يجب التعامل معه، ويحاول طلب مساعدة قسم تكنولوجيا المعلومات في أتمتة العمل.
 4. الإكسترانت Extranet : في هذه المرحلة، أصبح قسم تكنولوجيا المعلومات يركز تماماً على الزبون، وهاهو الآن يدخل في خضم الأمور: معالجة طلبات الشراء، وملاحقة حالة الطلبات، إضافة إلى تحديد قواعد العمل. لقد قرأت الفصل السابق وأنت تعرف ماذا يعني كل ذلك.
 5. إدارة العلاقة مع الزبائن Customer Relationship Management (CRM) : إن إدارة العلاقة مع الزبائن هي جلّ ما يمكن أن يحلم به أي شخص يعمل في التسويق وفي خدمة الزبائن، والذي سبق له أن حاول التعامل مع برنامج Microsoft Excel كقاعدة معطيات.
- وُلدت إدارة العلاقة مع الزبائن CRM عندما بدأ الناس يحلمون بنظام يستخدم بعض ذكاء الكمبيوتر لاكتساب الزبون وإرضائه واستبقائه. تساءل الحالمون: ماذا لو كان بإمكاننا دمج كل تلك المعلومات

المتوفرة لدينا عن كل زبون من زبائننا؟ ماذا لو كان بإمكاننا تقديم كل هذه المعلومات إلى ممثلي خدمة الزبائن على شاشة واحدة؟ ماذا لو كان بإمكاننا تلقيم هذه المعلومات في تطبيق برمجي ليحللها ويحدد كيف يمكن تحسين التعامل مع كل زبون من زبائننا؟

إعطاء الزبائن كل المعلومات اللازمة

عندما يشرع العاملون في قسم أنظمة معلومات الإدارة MIS لأي شركة، مهما كان حجمها، في وضع خطة خمسية، فإنهم يعرفون تماماً أن هذه الخطة ستدوم نحو ستة شهور فقط. فالتغييرات الجارية في التكنولوجيا وفي الأعمال وفي طرق الإدارة وفي الميزانيات تجعل من الخطط الخمسية ضرباً من الخيال.

ماذا يمكننا أن نفعل، أو بالأحرى، ماذا يجب أن نفعل لنبقى في حلبة المنافسة وذلك بالاعتماد على البنية التحتية والتكنولوجيا المتوفرين لنا حالياً؟ إن بناء حوار إلكتروني حقيقي يأتي بالزبون إلى داخل المؤسسة يستلزم أفكاراً أعمق من مجرد بناء صفحة موطن وتقديم بعض صفحات المعطيات عن المنتجات.

إن توقعات الزبون في ازدياد لم يسبق له مثيل. وما إن يقتنع عامة الناس أن هناك أموراً تكنولوجية قابلة للتطبيق حتى يعتبروا أنها حقيقة واقعة ويبدأون بالمطالبة بها.

«لماذا لا يمكنني كزبون الدخول على موقع لاختيار ما أريد ومتابعة كل أمور الانتقاء والتعليب والشحن بحيث أكون في المنزل لاستقبال ما طلبت؟»

«ماذا؟ هل تريد أن تقول إنه ليس لديك موقع حقيقة افتراضية حيث يمكنني أن أختار بيدي مكونات نظام الترفيه المنزلي الذي أنوي

شراءه، وحيث يمكنني الحصول على ملخص عن جودة الصوت تبعاً للتشكيلة التي أفكر فيها، وحيث يمكنني متابعة تجميع المكونات وتعليبها وشحنها حتى أكون في المنزل لاستلامها؟ حسناً، لم لا؟

لماذا لا يمكنني المشاركة في محادثة على الشبكة بين مدراءك بخصوص تأخير مطالبة شركتي بالتسديد لمدة أطول؟ لماذا لا يمكنني متابعة إصلاح تلك العثرة البرمجية عبر إجرائية التطوير والاختبار في ما أنا أتداول مع عشرين من زبائنك الآخرين عن كيفية إرساء الإصلاح الناتج؟ أنا أستطيع القيام بذلك على مواقع منافسة كثيرة! ما قصة شركتك؟

هل عُنيتَ على الأقل بإعطاء كل موظفيك بريداً إلكترونياً؟ لا؟ حسناً، هذا كافٍ بالنسبة لي! سأذهب إلى حيث ألقى معاملة كشريك في العمل، وليس كمجرد زبون له رقم.

لقد عبّر ستانلي ماركوس Stanley Marcus من Neiman Marcus عن ذلك جيداً حين قال: «إن المستهلكين هم إحصاءات، في حين أن الزبائن أشخاص». لم يعد هناك أي مستهلكين، عاش عاش الزبون! لقد حان الوقت للتوقف عن الاعتقاد بأن الحياة ستكون أجمل إذا استطعنا التخلص من هؤلاء الزبائن المتدمرين. لقد حان الوقت للنظر إلى العالم بمنظار آخر.

ستروح الجهود المبذولة اليوم لتحسين أجنحة مخازن البقالة لتُستخدم غداً في الإجابة عن التساؤلات وحل المشاكل. وعندها ستتجاوز المعلومات الشخصية المجمعّة عن الزبائن تلك المعطيات العادية التي تُجمع عادة مثل:

- الجنس
- الرمز البريدي

■ عدد مرات زيارات الموقع

■ زمن زيارة الموقع

■ حجم المشتريات في كل زيارة

■ طبيعة المنتجات المشتراة

■ طبيعة الأفضليات

ستحتوي هذه المعلومات الشخصية معلومات حول معارف الزبائن وحول وسائل الاتصال التي يفضلونها:

■ الأسئلة التي يطرحها الزبون خلال شهر

■ المشاكل التي يواجهها خلال شهر

■ الدورات التدريبية التي نظمتها الشركة والتي شارك فيها

■ المعرفة بالمفردات والمصطلحات الاختصاصية

■ التنبيهات الواردة (عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو

بتصفح صفحة «آخر الأخبار What's New» أو بالبيجر أو بالبريد)

■ التذكيرات الواردة (عبر الهاتف أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو

بتصفح صفحة «آخر الأخبار What's New» أو بالبيجر أو بالبريد)

■ طبيعة الشخصية (كثير الكلام، ودود، مهذب، فظ، متطلب)

هذا هو نمط المعطيات الذي يسمح لممثلي خدمة الزبائن (سواء أكانوا

بشراً أم آليين) بالتلاؤم مع احتياجات كل زبون، ومن ثم مساعدته على

نحو أفضل. وتقدم هذه المعطيات أيضاً فوائد لا يمكن تجاهلها، سواء

على صعيد توجيه المبيعات، كما يمكن للمرء أن يتوقع، أو على

صعيد تخفيض النفقات.

عليك بنصيحة بروس كازانوف Bruce Kasanoff من Accelerating1to1،

التي توجه إلى تقسيم زبائنك من الشركات إلى مجموعات أدق فأدق.

ابداً أولاً بتقسيم الزبائن تبعاً لحجم السوق: صغير أو متوسط أو كبير،

ثم قسم هذه المجموعات عمودياً تبعاً لطبيعة النشاط (تصنيع، توزيع،

صحة، إلخ...). في ما بعد، قسّم الأشخاص العاملين في الشركات تبعاً لوظائفهم (مدير تنفيذي، مدير إداري، محاسب، موظف يتعامل مع الزبائن)، وأخيراً قسّمهم إلى مجموعات وفق اتساع مسؤولياتهم. وعندها تكون جاهزاً للتعامل معهم «واحد إلى واحد».

ما إن يصبح موقعك على الوب قادراً على متابعة الأفراد، فستكون قد اقتربت من إدارة العلاقة مع الزبائن. وفي نهاية الأمر، يتعلق الأمر كله بسهولة الوصول، الوصول إلى المعلومات والوصول إلى الأشخاص. إذ لم يعد كافياً أن تقدم أخفض الأسعار، ولكن كلما سهلت التعامل مع شركتك، فسيأتي المزيد من الزبائن إليك.

وسعيّاً إلى إتاحة أوسع وصول ممكن إلى المعلومات الداخلية للزبائن، فإن العالم اليوم يتحول إلى إدارة العلاقات مع الزبائن CRM.

وعود إدارة العلاقات مع الزبائن

لقد أصبح مصطلح إدارة العلاقات مع الزبائن حاضراً وقوياً خلال فترة قصيرة حتى إنه يكاد يكون لا مفر منه، فما هي الأرباح التي يقدمها؟

خدمة أسرع

إذا كان الزبائن يتجولون هنا وهناك في منطقة خدمة الزبائن على موقع شركتك للحصول على إجابة عن أسئلتهم فهذا يعني أن الموقع غير فعال. ولكن إذا كان الموقع يتعرف إلى الزبائن، ويخمن جيداً سبب تجوالهم في منطقة خدمة الزبائن، فسيحصلون على إجابة أسرع.

يتعلق الأمر كله بالتوقعات، وهنا يأتي دور الترشيح التعاوني Collaborative Filtering ليغربل قاعدة معطياتك بهدف القيام بتخمين جيد. فعلى سبيل المثال، إذا كان معظم الزبائن الذين ابتاعوا المنتج

خلال اليومين السابقين تساءلوا عن موعد الشحن، فعليك أن تعرض صفحة متابعة الشحنة مع UPS دون أن تُسأل عن ذلك. وإذا كان هناك زبائن آخرون ممن حصلوا على هذا المنتج منذ أسبوع إلى أربعة أسابيع سابقة قد أظهروا حاجتهم إلى معلومات عن إجراءات التركيب، فضع زر «تركيب Installation» حيث يمكن رؤيته بوضوح.

تكلفة أقل

في حين أن تقليص النفقات كان الدافع الأساسي وراء وضع خدمة الزبائن على الشبكة، إلا أن CRM تمضي بذلك إلى نقطة أبعد. فكل اتصال هاتفي يمكن تجنبه يعني أن مندوب الخدمة جاهز لاستلام اتصال آخر. فالاتصالات الهاتفية والفاكسات وصفحات المعطيات المرسله بالبريد تجتمع كلها لتعطي كلفة عالية.

فعندما يكون الزبائن طوع بنانك لأنك تقدم لهم خدمة جيدة، فإنهم يقومون بالنيابة عنك بإدخال المعطيات التي تخصهم. سيعدون طلبات شرائهم بأنفسهم، وسيكونون حريصين تماماً على كتابة أسمائهم وعلى صحة المعلومات قبل أن ينقروا زر «الإرسال Submit»، ناهيك عن أن لديهم دافعاً أكبر بكثير للتحقق من أنهم طلبوا 800 علبة، وليس 8000 علبة.

وعلى الصعيد الداخلي، فإن الإنتاجية تتحسن كثيراً عندما يتكلم كل من مندوبي الخدمة والمدراء وموظفي الدعم الميداني اللغة نفسها. فنظام CRM يعرف أجوبة معظم الأسئلة، وهذا ما يقلل كثيراً من التذمر بين العاملين إذ يقلص من تدخلهم.

أرباح أكثر

في حين أن المبيعات ليست من مهام خدمة الزبائن التقليدية، إلا أنه

من المتوقع أن تصبح كذلك في المستقبل. إذ إن هناك فرصة لأن يشتري الزبائن الحاليون أكبر من فرصة أن يشتري الزبائن المحتملون. والوصول إلى الزبائن الحاليين أسهل من الوصول إلى الزبائن المحتملين. ناهيك عن أن فرص نجاح الترويج المرافق والترويج للأعلى أكبر بكثير عندما يقوم به قسم خدمة الزبائن، لأن الزبائن يعرفون أن موظفي هذا القسم موجودون لتقديم المساعدة وليس للحصول على عمولات عن صفقات البيع.

وهذا لا يمنع أن تتوقع من الأنظمة التي ستضعها لإدارة هذه العلاقات مع الزبائن أن تولّد معلومات قيّمة للغاية بالنسبة لقوى البيع لديك. قد لا يُطلب منك أن أن تباع للزبائن، بيد أن قسم المبيعات قد يرغب في الاطلاع على الإحصائيات بشأن الأسئلة التي يطرحها الزبائن، وبشأن الخطط التي يفكرون فيها. وماذا ستكون النتيجة؟ زيادة المبيعات طبعاً.

التنسيق بين العاملين (داخل الفريق)

فيكتوريا مونیکا Victoria Monica، أحد زبائن Siebel1، هي مديرة مركز إجابة الزبائن في شركة Cymer, Inc.، وهي شركة مركزها الرئيسي في سان دييغو في ولاية كاليفورنيا، وتعدّ المزود الأول لمنابع الضوء المستخدمة في أنظمة التصوير فوق البنفسجي. وكانت فيكتوريا تحتاج إلى التنسيق بين العاملين في مركز الدعم والعاملين المتنقلين في المواقع، حيث إن طبيعة نشاط الشركة يتطلب التنسيق بين الكثير من الجهود الهندسية.

تقول فيكتوريا: «أردنا تحسين سرعة الاستجابة مع الزبون، وذلك بإتاحة المعطيات والمعلومات والمعرفة الموجودة في سان دييغو مباشرة لكافة العاملين في فريق الدعم». وهذه مشكلة دقيقة بسبب كمية المعلومات الكبيرة التي يجب نشرها وبسبب طبيعة زبائن الشركة.

«إن النظام الأمني في منشآت تصنيع أنصاف النواقل مشدّد للغاية. ولا يستطيع مهندسونا المتنقلون إلى مواقع الزبائن أن يتصلوا عبر كومبيوتراتهم المحمولة بسان دييغو للحصول على آخر المعلومات عن الليزر لدينا. أما مع Siebel، فقد أصبح موظفونا متزامنين مع المركز الرئيسي، وقادرين على الحصول على أحدث المعلومات عن المنتجات وعن الزبائن. وهكذا، عندما يصلون إلى موقع الزبون،

يكونون قادرين على العمل في المنشأة دون أن يكونوا مربوطين إلى الشبكة، إذ إن أهم المعلومات التكنولوجية المتوفرة في سان دييغو ترافقهم على كومبيوتراتهم المحمولة في موقع الزبون».

إن هذا النوع من التنسيق دقيق داخل المؤسسة، وقد يكون قوياً جداً عند التنسيق بين قنوات الشركاء، وقد طورت شركة Siebel Systems مفهوم بوابات الشركاء «Partner Portals» في برمجية CRM التي تسوقها، حيث تحدّد أي معطيات عن الزبائن يمكن أن تكون متاحة لأي الشركاء. كانت هذه الميزة، في البداية، مصممة لتحقيق الريادة في المبيعات، وهي تسمح لشركات الخدمات وللمصنعين وللشركاء الآخرين أن يتشاركوا في المعلومات التي تخدم مصلحة الزبون.

رفع سوية رضا الزبون

هل تذكر زبائن Cisco الذين كانوا أسعد بالحصول على أجوبة أسئلتهم بأنفسهم على الشبكة دون الحاجة إلى الاتصال هاتفياً؟ لقد كانوا أسعد لأن المعلومات كانت رهن إشارتهم 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع. وعندما تكون الخدمة مخصصة، ومخصصة إلى حدود أبعاد من مجرد التخصيص وفق مجال صناعة أو وفق قطاع من السوق أو وفق حجم الشركة، فإن رضا الزبون يزداد باضطراد.

استبقاء أفضل للزبائن

يمكن للشركات زيادة أرباحها 100 بالمئة إذا استطاعت فقط استبقاء 5 بالمئة زيادة من الزبائن.

مجلة Harvard Business Review

- تخسر الشركة العادية نصف زبائنها كل خمس سنوات، وهذا ما يعادل 13 بالمئة كل عام.

فريدريك ريتشهيلد في كتابه «أثر الولاء The Loyalty Effect» (الصادر لدى Harvard Business School Press، في سنة 1996)

تقول شركة International Data Corporation (www.idc.com) إن كلفة جذب زائر لأول مرة إلى موقع الوب لأي تاجر على الشبكة تراوح بين 19 سنتاً و2,67 دولارين. وإذا كان اجتذاب الزوار مكلفاً إلى هذا الحد، فمن الأفضل أن تقتنع أنه يجب استبقاؤهم.

إنها مجدداً مقولة «الواحد إلى واحد» التي ستزيد من حصتك في محفظة نقود الزبون. إذا كنت تستطيع أن تحدد من هم أفضل زبائنك، وأن تنجح في إبقائهم فترة أطول على موقعك، وفي حثهم على شراء المزيد، فإن عوائد استثمارك ستكون مرضية جداً.

أنا أشتري دائماً من موقع Amazon لأنهم يعرفونني. وأشعر بارتياح لشراء الكمبيوترات من Dell لأن موقعهم يبدو وكأنه صُمم من أجلي، فأنا لا أرى عليه الكثير من المعلومات التي لا تفيدني، وإنما فقط ما يتلاءم مع كومبيوترتي المحمول. ونتيجة لرغبتني في التعامل مع هذه الشركات مجدداً، فإن مشترياتني منها في تزايد مستمر.

إن مواقع هذه الشركات سهلة الاستخدام. هذا جيد. وعندما أحتاج أي مساعدة فإن المعلومة تكون جاهزة مسبقاً. هذا عظيم. وأنا أعرف كيف أتجول في هذه المواقع، وكيف أجد ما يسهل حياتي، وفي الوقت

نفسه، فإن هذه الشركات تغيّر مواقعها استجابة لكل زيارة من زياراتي. هذا ما يحسم الأمر. إن الألفة تضمن استبقاء الزبائن.

الولاء

تعرف شركة Applix (www.applix.com) في ورقة بيضاء، عنوانها «مفتاح ولاء الزبون The Key To Customer Loyalty» الزبون المخلص كما يأتي:

ببساطة، الزبائن «المخلصون» هم أولئك المسرورون للغاية بمنتجات مؤسستك وخدماتها لدرجة أنهم لا يفكرون أبداً بشراء منتجات مماثلة من شركات أخرى. في أغلب الأحيان، لا يعتمد ولاء الزبون فقط على أسعار البضائع، وفي الواقع، فإنه نادراً ما يعتمد على وجه واحد من وجوه مؤسستك، مثل جودة منتجاتك فقط. بدلاً من ذلك، فإن ولاء الزبون يُبنى عادة على رضاه عن «مجملة ما تمثله مؤسستك: المنتجات والخدمات والسعر. ويمكن تحديد الزبون المخلص وفقاً للمعايير الثلاثة العامة الآتية:

- رغبته في شراء المزيد من منتجاتك أو خدماتك، غالباً دون البحث عن منتجات مشابهة لدى شركات منافسة.
- استعداده ليكون مرجعاً لمؤسستك ومنتجاتها، أو ليقدم توصيات شفوية كثيرة بشأنها.
- تقديمه مقترحات مستمرة لتحسين منتجات أوخدمات مؤسستك.

تعرف Applix الولاء على أنه «شعور ناتج عن قدرة المؤسسة على توفير أمور ثلاثة لزيائنها: المعرفة، وتوقع الاحتياجات المستقبلية، والتواصل الجيد»

ستجعلني أشعر أنني أحصل على المعلومات التي أحتاج إليها، وأنت تراقب الوضع من أجلي، وتتوقع كامل احتياجاتي المستقبلية، وأنت ستبقى على اتصال دائم معي أفضل من منافسيك. إنه شعور.

يذهب الولاء إلى أبعد من الاستبقاء. يمكن الحديث عن الولاء عندما يكون الزبائن سعداء بخدمتك لدرجة أنهم يخبرون الآخرين عنها. إذن،

كيف يمكن تحقيق الولاء؟

انقل إحساساً بالمعرفة

لنبدأ بالتحدي المتمثل في إقناع زبائنك بأن لديك معرفة أعمق من منافسيك. ولكن بأي طريقة؟ عندما يتصل زبون بمؤسستك، هناك 4 أنماط من المعرفة التي يتوقعها منك:

1. معرفة الشركة: معلومات عن المؤسسة، وتاريخها، وموقعها في السوق.
2. معرفة قطاع الصناعة: معلومات عن توجهات السوق والممارسات فيه.
3. معرفة المنتجات: معلومات عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها مؤسستك؛ وكيف يمكن استخدام هذه المنتجات، وكيف يجب استخدامها، وكيف كانت تُستخدم.
4. معرفة الزبائن: معلومات عن معاملات الزبائن مع مؤسستك.

توقع احتياجات الزبون:

العامل الثاني الذي يساعد المؤسسة على خلق شعور بالولاء هو قدرتها على توقع احتياجاته، ويمكن تقسيم هذا التوقع إلى ثلاثة مجالات:

1. توقع منتجات إضافية يمكن أن تكون ذات فائدة للزبون.
2. توقع الخدمات الفنية التي قد تسمح بتفادي وقوع مشكلة أو ورود تساؤل لدى الزبون.
3. توقع (وتنفيذ) تحسينات على المنتجات بناء على انطباعات الزبائن.

قدم اتصالات مميزة

العامل الثالث الذي يساهم في توليد الولاء لدى الزبائن يعود، دون أدنى شك، إلى التطورات التكنولوجية الحديثة في الاتصالات. فقد أتاحت شبكة الوب العالمية وتكنولوجيا جافا للمؤسسات وسائل متعددة للتواصل مع زبائنهم. فبدءاً من الحصول على مواصفات المنتجات وحتى مساعدة الزبائن في تشخيص مشاكلهم الفنية بأنفسهم، يُعدُّ هذا الطيف من التكنولوجيا الجديدة دون شك عاملاً مساهماً في جعل مؤسستك أكثر جاذبية بالنسبة للزبائن.

ولكن، دعنا لا نخلط هنا بين جودة الاتصالات وحجمها. فمجرد إتاحة الاتصالات بالبريد الإلكتروني وعبر الوب وباستخدام جافا لا يعني أن المؤسسة تقدم اتصالات ممتازة. فالاختبار الحقيقي لجودة تواصل مؤسسة ما مع زبائنهم مبني على مدى تلاؤم كل وسيلة اتصال مع الوضع الراهن لدى الزبون.

إن مواكبة الوضع الراهن لدى الزبون هو المفتاح، ولهذا السبب هناك حاجة إلى كل هذه التكنولوجيا. فما الذي يحتاج إليه كل زبون في أي لحظة؟

عوائق إدارة العلاقات مع الزبائن

إن طريق إدارة العلاقات مع الزبائن ليس مزروعاً كله بالأزاهير، وكل وردة من وروده محاطة بالأشواك، وهذه الأشواك ليست بالصغيرة ولا يمكن تجاهلها.

إن المعلومات اللازمة لخلق علاقة سلسة ومجدية مع الزبون منتشرة في كافة أنحاء الشركة، وفي أماكن لم تسمع عنها من قبل. وهناك سبل من المنتجات التي تدعي أنها تقوم بإدارة العلاقات مع الزبائن، بيد أنها قد تكون مكلفة للغاية.

مخازن المعطيات المتفرقة

في الأزمنة السالفة، كان هناك الكومبيوترات الكبيرة Mainframes، وعندما ظهرت الكومبيوترات الصغيرة Minicomputers بأسعارها التي تقل عن مليون دولار، أنشأت الشركات جزراً من الأقسام. وكانت كل جزيرة تعيش في عالمها الصغير الخاص بها، ولم يكن لمدخل ومخرج أجهزتها أي علاقة مع أي أجهزة في الأقسام الأخرى: كان لقسم الهندسة كومبيوتراته، وكان للمستودع حاجته من الأجهزة، ولم يكن قسم المحاسبة يعاباً بالآخرين، وكان يحتفظ بكومبيوتراته الكبيرة المخيفة.

وكان كل واحد من هذه الأنظمة مشغولاً بمعالجة أكوام المعطيات التي تخصه. وكان لكل منها معرفة عميقة بجانب ضيق من جوانب تفاعل

الشركة مع الزبائن، إلا أنها لم تكن تتخاطب في ما بينها.

بعد ذلك، وعندما ظهرت تكنولوجيا المخدم/زبون، أنفقت الشركات مبالغ طائلة لتجعل هذه الأنظمة تتفاعل في ما بينها. كان من الممكن للكمبيوترات الشخصية أن تتصرف كزبائن بالنسبة للكمبيوترات الصغيرة، والتي كانت بدورها تشارك في المعلومات مع الكمبيوترات الكبيرة. وبعد ذلك، جاءت الوب.

لقد أصبح من الممكن اقتصادياً أن تجعل الأجهزة تتخاطب في ما بينها عبر مسافات طويلة، ومن أجل بنسات قليلة. كل ما كان يتطلبه الأمر هو معرفة كيف تخزن كل حزمة برمجية المعلومات، وتحديد أي معلومات كانت صحيحة، وأيها كان مهماً. ونحن اليوم ما نزال في هذه المرحلة، وقد أصبح إعداد الأنظمة لتتخاطب في ما بينها مشكلة واسعة النطاق.

والمطلوب هو الوصول إلى المعطيات التي تخص الزبائن الموزعة على عدد كبير من الأنظمة المنتشرة عبر الشركة. لقد تطورت هذه الأنظمة مع الوقت باستخدام لغات وأدوات ومنهجيات برمجة ونماذج مختلفة، وكل منها على درجة مختلفة من النضوج، ويقدم قيماً متفاوتة للمستخدم النهائي. حتى إن بعضها كان من الواجب استبداله قبل سنوات خلت.

هذا ولم نقم بعد بالنظر إلى المعطيات، هذه المعطيات المخزنة بعدة صيغ وفي أماكن كثيرة. فمن السهل مثلاً أن نجد في شركتك خمس قواعد معطيات مختلفة تحوي معلومات عن الزبائن. لديك عدة قواعد معطيات لا تتخاطب في ما بينها، قواعد معطيات معدة في البداية لتخدم حاجات كل قسم على حدة، وليس كل زبون.

فعندما يتصل زبون ليستعلم عن منتجاتك، فإنه قد يتحدث إلى موظف

استقبال، أو إلى موظف تحصيل معطيات أو إلى عامل مسؤول عن اتصالات التسويق، فإذا كانت الأمور تجري في مجراها الصحيح، فستدخل أول مجموعة من المعلومات إلى قاعدة معطيات قسم التسويق. وفي هذه المرحلة، من المتأمل أن تجري مطابقتها مع المعلومات الداخلية لتقييم فعلياً نجاعة إنفاذك على الإعلان والتسويق.

ويمثل قسم المبيعات نقطة الاتصال الآتية لهذا الزبون، حيث تُخزن الملاحظات عن المبيعات والأسماء وأرقام الهواتف والمطبوعات المرسلة والملاحظات عن دورة المبيعات داخل نظام إدارة الاتصالات Contact Management System. ويساعد ذلك مندوبي المبيعات على الاطلاع الدائم على الكثير من حسابات الزبائن ويساعدهم على إعداد التنبؤات.

وعندما يريد الزبون أن يسجل طلب شراء، يحين الوقت لفتح حساب له في قسم الاعتمادات، حيث تُسجل المعلومات المصرفية والتجارية عن كل زبون ليجري تحديد مبلغ الاعتماد لكل منهم.

بعد ذلك، تتطلب معالجة طلب الشراء تحديد وجهة شحن المنتج، وتحديد من سيكون المستخدم النهائي، وتحديد الاسم الذي سيرد على الفاتورة.

ويحتاج التصنيع إلى معرفة مواصفات طلبك بدقة. وتحفظ خدمة الزبائن بقاعدة معطيات لمتابعة المشاكل وحلولها. في ما بعد، يعود إلى قسم المحاسبة متابعة الفاتورة بعد الشحن ليبقى على علم بكل ما يخص المستحقات.

في بعض الشركات، يتكرر كل ما سبق من أجل عدة أصناف من المنتجات، وعدة أقسام وعدة قطاعات. ويقول كفين نيكس Kevin Nix، وهو مدير تسويق لدى Siebel Systems، إن عدد قواعد المعطيات

المتناثرة عادة داخل مؤسسة من الحجم المتوسط يقارب العشر قواعد. إن مجرد الحديث عن تنسيق المعلومات عبر مختلف هذه القواعد قد يملأ رفاً كاملاً من الكتب. فقط أبدأ لمدراء معالجة المعطيات لديك رغبتك في الحصول على نظام يسمح لشخص واحد بأن يرى على شاشة واحدة كل المعلومات عن الزبائن، فإما أن ترى الشحوب يعترى وجوههم في ما تزيع عيونهم، وإما أن ينفجروا في ضحكة هستيرية. وسوف تشبه المناقشة شيئاً من قبيل الآتي:

«نعم جاك. إننا فعلاً بحاجة إلى رؤية كل المعلومات عن الزبون على شاشة واحدة».

«حسناً» (كيف لي أن أخبر هذا الساذج بأن هذا من سابع المستحيلات فنياً؟) «لنر لماذا أنت بحاجة إلى ذلك يا جيل، وبعدها سأفكر إذا كان ذلك ممكن التحقيق».

«إن الزبائن هم أهم ممتلكاتنا. وعندما يتصلون بنا، فإننا نريد أن تكون كل نقطة اتصال قادرة على تقديم المساعدة لهم.» (إنه لا يقول «إذا اتصل» ولكن «عندما يتصلون»، لو أنه لم يقل ذلك...)

«لهذا السبب أنفقنا الكثير من المال والوقت على نظام خدمة الزبائن.» (لا تخبرني بأن الشركة المطورة تريد إعادة كتابة هذا النظام!)

«ولكن، يا جاك، إن الزبائن لا يتصلون برقم واحد فقط. إنهم يتحدثون إلى قسم المبيعات، وإلى قسم الشحن، وإلى قسم المحاسبة.» (إن جاك لا يملك أدنى فكرة عن كيفية عمل العالم الحقيقي، إنه يدرك فقط ما يمكن تمثيله بمخطط دقيقي). «إنهم يتصلون بقسم العمليات، ويتحدثون إلى مصممينا».

«حسناً، جيل، يبدو أن على العاملين في اتصالات التسويق تعزيز

جهودهم ليجعلوا الزبائن يستوعبون أن هناك رقماً وحيداً يمكنهم الاتصال به.» (لقد فكرنا في ذلك مطوّلاً وجئنا بهذا الحل الجيد).
(لماذا كل هذه العجرفة...).

«إنني أمزح يا جيل، فقط أمزح، انظر، كان تصورنا أن نسمح لمركز الاتصالات بالإجابة عن 80 بالمئة من أسئلة الزبائن المتكررة بالاطلاع على قاعدة معطيات الزبائن. لدى الزبائن رقم سهل ليتصلوا عليه، وهذا يجتّب موظفي خدمة الزبائن لدينا جهوداً كبيرة في مراوغة الزبائن».

«نعم هذا صحيح، 80 بالمئة من الاتصالات تأتي إلى قسم خدمة الزبائن، لقد قمت أنت وفريقك بإعداد نظام رائع، ولقد كان مفيداً للغاية. ولكن، يا جاك، إذا حاولنا فقط التوصل إلى طريقة لربط نظامك بنظام المحاسبة، وبالأنظمة الموجودة في قسم التصنيع، والشحن، وفي الأقسام الأخرى حيث تُخزّن المعلومات عن الزبائن، فلن يبقى علينا إلا أن نتيح هذا النظام الجديد لكل الأشخاص الذين يتعاملون مع الزبائن».

(ضحكة هستيرية) «فهمت، أعطني بعض الوقت يا جيل لأفكر في الأمر، سأتحدث مع مهندسيّ، وطبعاً، سأمرر الموضوع لفريد.»
(بالنسبة لفريد، المدير التنفيذي للشركة، سينتابه الغضب عندما سأوجز له طبيعة الجهود التي يجب بذلها. وسيوقف ذلك حلم اليقظة هذا الذي يعيشه جيل).

(إن جاك يتهرب بالطريقة المعتادة، لقد حان الوقت لأكشف ورقتي الراححة). «حسناً، أرجوك افعل ذلك، فقد تحدثت مع فريد حول الموضوع هذا الصباح، وهو يعي تماماً ما الذي ينتظرنا بهذا الشأن».
«آه؟ وكيف أفنعه بجدوى مثل هذه النفقات؟».

«لقد أريته كيف تقوم شركة XYZ بذلك، وكيف أنهم سيأكلون غداءنا إذا لم نتحرك بسرعة».

«كان فريد قلقاً بشأن شركة XYZ؟ إنها شركة ناشئة. إنهم لا يصلون حتى إلى خمسة بالمئة من حجمنا».

«لهذا السبب كان فريد قلقاً يا جاك». (لقد نلت منك!)
(أصبح وجهه شاحباً).

وفرة الأدوات

لما كان الأمر يتطلب مجازفة وجهوداً بهذا الحجم، فمن الطبيعي أن نتوجه إلى صناعة البرمجيات لنرى ما تقدمه لنا. ولن تجد أي صعوبة في العثور على مطورين يبيعون برمجيات CRM، بيد أنك ستجد صعوبة في تحديد كيفية المقارنة بينها.

تبين بيغي مانكوني Peggy Manconi، مديرة البحث في مجال CRM في مؤسسة الأبحاث (www.amr-research.com) AMR Research الأمر كما يأتي: «ينقسم سوق CRM، كما هو عليه اليوم، إلى أربع مركبات: 1 - أتمتة التسويق. 2 - البيع المدعوم تكنولوجياً. 3 - دعم الزبائن. 4 - الخدمة في المواقع. وأنا لا أضم مكاتب المساعدة الداخلية في نظام CRM الذي تستخدمه الشركة، لأن هذا النظام بالتعريف يُعنى بالزبائن الخارجيين».

يعتقد غاري ليمكي Gary Lemke من Real Market Research (www.realmarket.com) أن الأمور ليست بهذه البساطة، فهو يعرف برمجية CRM أنها «تطبيقات متكاملة تساعد الشركات على البحث عن الزبائن واكتسابهم والاحتفاظ بهم». إلا أن هذا التعريف لا يقدم أي مساعدة، لأنه مبهم للغاية، كما يقول ليمكي. «إن أي شيء تقوم به

الشركة يجب أن يدور حول البحث عن الزبائن واكتسابهم والاحتفاظ بهم. وما هذه التعاريف إلا عبارات تسويق رنانة».

إن مجال CRM هدف متحرك، وستغير المساهمون فيه بالتأكيد عندما يصل هذا الكتاب إلى المطبعة، إلا أنهم لن يتغيروا كثيراً عندما سيصل إلى مكتبك. بالرغم من ذلك، في ما يأتي استعراض لبعض أوسع فئات الأدوات، وبعضاً من المطوّرين الذين يبيعون برمجيات في هذه الفئات. وفي حين أن هذه التصنيفات مصطنعة بالنسبة للوضع الحالي للشركات، إلا أنها تشير إلى بداياتها الأصلية. فعلى سبيل المثال، بدأت Siebel Systems نشاطها في مجال أتمتة قوى البيع، إلا أنها ترأست بوضوح مجال دعم الزبائن والخدمة في المواقع والخدمة على الوب.

- المتحدثات الآلية: Chatterbots -

- Big Science Company (www.bigscience.com).
- Neuromedia (www.neuromedia.com).
- Customer Service CRM.
- Chordiant (www.chordiant.com).
- Edify (www.edify.com).
- Remedy (www.remedy.com).
- Silknet (www.silknet.com).
- E-Mail CRM.
- E-Gain (www.egain.com).
- Kana Communications (www.kana.com).
- Mustang Software (www.mustang.com).

- الخدمة في المواقع :

- Astea (www.astea.com).
- Metrix (www.metrix.com).
- Foresight (www.foresight.com).

- إدارة المعرفة :

- Inference (www.inference.com).
- ServiceWare (www.serviceware.com).

- Primus (www.primus.com).

- كاتالوجات المنتجات وأدوات تشكيلها:

- Cincom (www.cincom.com).
- Saqqara (www.saqqara.com).
- Trilogy (www.trilogy.com).

- أتمتة قوى البيع:

- Baan (www.baan.com).
- Multiactive Technologies (www.multiactive.com).
- Siebl Systems (www.siebel.com).
- Symantec corporation(www.symantec.com).

- تحليل الحركة على مواقع الوب:

- Accrue (www.accrue.com).
- Net.Genesis (www.netgen.com).
- WebTrends (www.webtrends.com).

ولأخذ فكرة عن إمكانيات هذه الأدوات، ألق نظرة على الموقع

. www.accelerate1to1.com

عوائد الاستثمار

هل كل هذا مجدٍ؟

يبدو ذلك سؤالاً بسيطاً، أليس كذلك؟ تساؤل منطقي يطرحه المسؤولون في ما هم يحاولون أن يقرروا قيمة الإنفاق على كل هذه «الألعاب» التي عددها قبل قليل. إنها دراسة طبيعية ومنتوقعة للموضوع الذي طرحته على السيد فان وينكل في رسالتك الإلكترونية.

في تشرين الأول/أكتوبر 1999، قامت شركتا IDC و Cap Gemini باستطلاع غطى 100 شركة أميركية و200 شركة أوروبية لمعرفة حجم إنفاقها في مجال CRM وما هي العوائد. كان وسطي الاستثمار نحو 3.1 ملايين دولار. وأنفقت 69 بالمئة من الشركات أقل من 5 ملايين دولار، في حين أنفق 13 بالمئة منها أكثر من 10 ملايين دولار. أين ذهبت هذه الأموال؟

أخذت التكنولوجيا (بشقيها التجهيزات والبرمجيات) نصيب الأسد (34 بالمئة). وأنفق 23 بالمئة على الاستشارات، و20 بالمئة على التدريب، واستثمرت 17 بالمئة في مكاملة الأنظمة الجديدة مع الأنظمة القديمة. وبلغ زمن استعادة النفقات الوسطي 28 شهراً، إلا أن IDC أظهرت بعض الشك، إذ أحست أن الإجابات كانت متحفظة للغاية وأعطت تقديرات أقل من الواقع. ورغم أن 61 بالمئة من الشركات صرحت أنها استعادت أموالها في أقل من سنتين، إلا أن لا أحد يكشف عن العوائد المالية لاستثماراته، فهذا موضوع حساس جداً. ففي نهاية الأمر، تُستخدم CRM للبقاء على قمة المنافسة.

لا تنس أن العوائد المعنية هنا هي عوائد مشاريع CRM التي نفذها العاملون في التسويق والبيع. إذ لم ترد بعد أي معلومات عن أداء مشاريع CRM التي تديرها أقسام خدمة الزبائن (بفرض أن هذه المشاريع تُسمى فعلاً مشاريع CRM). ستخبرنا Federal Express بفخر أن ما تقدمه من خدمات على الشبكة كان سيتطلب منها توظيف 20,000 موظف آخر لخدمة الزبائن. ما عدد مندوبي خدمة الزبائن لديك؟ كم تدفع لهم؟ قم بحساباتك، فقد تتغير مخططاتك.

الزبائن كجزء من الفريق

ولكن ماذا عن العوائد المادية على المدى البعيد؟ وضحاً، نحن نأمل بزيادة القيمة وتحسينها وإطالة عمرها، ولكن هنالك المزيد، هنالك الفكرة المثالية المتمثلة في التعامل مع الزبائن كأطراف تساهم في إجرائية التخطيط في الشركة. اجتذب زبائنك إلى داخل المؤسسة، افسح لهم في المجال لحضور اجتماعات تحسين المنتجات، واجتماعات تخطيط الإجراءات، واجتماعات الاستراتيجية طويلة الأمد.

يمكنك البدء بإجراء الاستطلاعات، ثم تنتقل إلى المجالس الاستشارية، وبعد ذلك تصل إلى القمة مع الاندماج الحقيقي للزبائن في المؤسسة.

استطلع آراء الزبائن كما يروق لك، وغالباً سيخبرونك ما تريد أن تسمعه. هذا لا يعني أنني ضد الاستطلاعات، بيد أنني أريد ببساطة أن أشير إلى أنه لا يمكن الاعتماد عليها في الحصول على أجوبة حقيقية.

تُشأ المجالس الاستشارية، في أغلب الأحيان، لأهداف نبيلة، وبعض هذه المجالس قيّم فعلاً، إلا أن بعضها يتحوّر ليصبح حيلة لاسترضاء الزبون. وفي هذه الحالة، تصبح المجالس الاستشارية مكاناً لاستقبال أعلى الزبائن أصواتاً وأكثرهم إزعاجاً لإعطائهم الإحساس بأن الشركة تستمع إلى معاناتهم، وتشعر بالأمهم، في حين، تسعى الشركة في الواقع إلى تخفيف إزعاجاتهم لممثلي الخدمة لديها.

ولكن، إذا أخذت المعلومات التي يعطيك إياها الزبون على محمل الجد، فستجعل منهم جزءاً من إجرائتك اليومية. وبهذا، فإنك تقلّد ما تفعله شركة Works.com التي تدعو أحد زبائنها أسبوعياً للحديث عبر اتصال هاتفي متعدد الأطراف لمدة ساعة.

تعتمد شركة DHL على المعلومات التي يعطيها الزبون في أسلوب عملها الاعتيادي. وقد وجدت هذه الشركة أن نظام متابعة الطرود البارع الذي تقدمه على الوب لا يناسب موظفي البريد الذين يعملون في آخر أصقاع الأرض، والذين لا تتوفر لهم وصلة إنترنت جيدة، أو ببساطة لا يرغبون في دفع تكاليفها لفترات طويلة. لذلك، فقد أوجدت DHL من أجلهم نظام المتابعة الإلكترونية E-Track.

فقط أرسل رسالة إلكترونية إلى track@dhl.com، وأدخل، في متن الرسالة، الأرقام العشرة الموجودة على تذكرة الطائرة، كل منها على سطر. وفي غضون

دقائق، ستصلك إجابة بالبريد الإلكتروني، تحوي النتائج نفسها التي يمكن أن تحصل عليها من الموقع. ويمكنك أيضاً إرسال هذه النتائج آلياً إلى أي شخص آخر تريده، وذلك بإضافة عناوينهم إلى رسالتك الإلكترونية.

قرر مصرف WingSpanBank.com إنشاء مجلس مدراء على الإنترنت I-board of directors، وهو فريق مؤلف من 6 زبائن مختارين، ويضم هذا الفريق العظيم مصمم مجوهرات ومنتجاً تليفزيونياً وربة منزل مقيمة في نيويورك وصاحب محل بقالة ومهندس برمجيات ومدير استثمارات. وقد كان WingSpanBank.com قد نشر إعلاناً في الصحف دعا فيه الزبائن ليقدموا طلباتهم، وقد نتج عن ذلك الإعلان 500 مرشح. وبعد اختيار دقيق لأشخاص متفرقين جغرافياً وديموغرافياً، اختار المصرف أولئك الذين أبدوا رغبة في إدارة حياتهم المالية الشخصية على الوب. يجتمع فريق I-board كل شهر على الشبكة، ويرسل أعضاؤه تعليقاتهم في رسائل إلكترونية في أي وقت يريدونه، فهم فعلاً جزء من العاملين في المصرف.

إلى أين تمضي إدارة العلاقات مع الزبائن؟

نشرت مؤسسة Forrester Research للأبحاث (www.forrester.com) في حزيران/يونيو 1999 تقريراً يشوبه التشاؤم عنوانه «نهاية الـ CRM The Demise Of CRM». لماذا كل هذه الكآبة؟ ففي حين أكد كل من قابلته Forrester أن الحصول على صورة واحدة متكاملة عن الزبون أمر ضروري، إلا أن 2 بالمئة فقط قالوا إنهم يستخدمون نظام CRM. يبدو هذا وكأنه إعلان ولادة مبكر أكثر منه ناقوس وفاة.

بعد ذلك، تشدّقت Forrester بمصطلح جديد وهو eRM. ولم يكن عنوان تقريرهم المفاجئ في الحقيقة إلا إعداداً للتركيز على ما يدعونه إدارة العلاقات الإلكترونية (eRM) eRelationship Management. وتبعاً

لأقوالها: «ستدفع المتاجرة الديناميكية الشكل التقليدي لإدارة العلاقات مع الزبائن إلى حدود لم تعرفها بعد».

ولكن ما هذه الإدارة السحرية eRM؟ تعرّفها Forrester كما يأتي: «أسلوب يعتمد على الوب لمزامنة العلاقات مع الزبون عبر مختلف قنوات الاتصال، وبين مختلف الوظائف، وبين مختلف الأشخاص الذين يعنون بها».

كان الموضوع العام في تقرير Forrester يدور حول عدم كفاية الأدوات الحالية، وحول الحاجة إلى جهود أكثر ديناميكية وأكثر تكاملاً. بالنظر إلى معاني المصطلحات، هم محقون، إذ إن من الخطأ الاعتقاد أن CRM موجودة فعلاً ومعرفة جيداً وتعمل كما يجب. ولذلك، بدلاً من القول إنه مازال هناك طريق طويل أمام CRM لتفي بوعودها، تلوح Forrester براية أخرى، وتحدد هدفاً جديداً، وتشير إلى eRM أنها القيمة المقبلة التي يجب تسليقها. وهي أيضاً تثير موضوعاً مثيراً جداً للاهتمام، وهو مفهوم «الشركة الموسعة Extended Enterprise».

تعني الشركة الموسعة كامل السلسلة، ليس سلسلة التوريد وحسب، أو حتى سلسلة القيمة، ولكن سلسلة المعلومات. سلسلة المعلومات التي تسمح للشركات بتبادل المعلومات عن زبائنهم بهدف الاهتمام بهم على نحو أفضل.

لا، لم نصل بعد إلى هذه المرحلة، إلا أننا سنفعل. ولهذا السبب، يستحق الأمر عناء قراءة المزيد من الصفحات لترى إلى أين تمضي كل هذه الأمور. وإذا كنت على أي حال، مهتماً بمعرفة المزيد عن CRM، فيمكنك الذهاب إلى الموقع www.crmcommunity.com.