

هناك عمل كثير، ولا وقت للقيام به، ولا مال، ولا فريق عمل. عادي! إذن، من أين تبدأ؟ بسيطة، تبدأ بمجموعة من الأهداف الواضحة في ذهنك.

#### تحديد الأهداف

إذا كنت تستطيع تحديد الحصيلة التي تسعى إليها، يمكنك العودة عكسياً عبر الخطوات المطلوبة إلى نقطة البدء. إذ إن الأهداف هي الحاسمة.

قد يبدو القسم الآتي مألوفاً. وقد تعتقد أنني أكرر ما قيل في السابق. ولكنني أريد أن آخذ هذه الفرصة.

لتحديد أهدافك ابدأ بسؤال زبائنك عن أهدافهم.

لم يكن الأمر بهذه الصعوبة، أليس كذلك؟

#### إقناع الرؤساء

للحصول على التمويل وفريق العمل والموارد الأخرى، سيكون عليك

التوجه إلى رؤسائك والتوسل لإعطائك المال.

أحد أفضل الطرق لإقناع مدراءك بأن هذه فكرة حسنة هي أن تظهر لهم رغبتك في أن يجري تقييمك وفق معايير صارمة.

نشرت مجلة Network World في عددها الصادر بتاريخ 9 كانون الأول/ديسمبر 1999، تقريراً دورياً عن أداء مصنعي تجهيزات الشبكات ومزودي الخدمات. لا يهم من الذي ربح. كان الجزء المثير للاهتمام هو كيفية إجراء التقييم. اعتماداً على أرقام المبيعات؟ لا. على العوائد؟ لا. على عدد الزبائن الجدد؟ أبداً. كانت Network World مهتمة برضا الزبون. إليك الفئات التي طلبت Network World من الزبائن أن يصنفوا بائعيهم على أساسها:

- الدعم الفني على الهاتف
- الدعم الفني على الوب
- الدعم في الموقع
- المتابعة للتحقق من الرضا
- زمن الاستجابة للمشاكل
- زمن حل المشاكل
- إجراءات التصعيد
- تألف المندوب مع شركة الزبون
- مهارة المندوب ومعرفته
- طريقة تعامل المندوب وسلوكه
- توفر القطع المطلوبة
- تكامل خط الإنتاج
- سهولة تسجيل بطاقات الأعطال
- السعر

كان من الممكن الحصول على علامات رضا أعلى من الزبائن في كل هذه الفئات، لو أن تكنولوجيا الوب كانت أفضل استغلالاً داخل الشركة، وخاصةً للتواصل مع الزبائن. وعندما تفهم الإدارة العليا أخيراً أن هدفك ليس اللهب بتكنولوجيا جديدة ولطيفة، بل مساعدة الزبائن فعلياً، فإنها ستفهم وتقدر مستوى التزامك.

كمثال على نوع الالتزام المطلوب، لننظر إلى ماذا يعني بناء قسم خدمة الزبائن من الصفر في زمن التشبيك هذا.

### التركيز على العمل – عمل المرأة لا يتم أبداً

نأخذ حالة السيدة كريستيان بوهر Christian Booher التي أخذت على عاتقها استشارتي بشأن إقامة قسم خدمة زبائن جديد تماماً. دارت المحادثة كما يأتي:

من: «كريستيان بوهر» < cbooher@IMWorth .com >

إلى: jsterne@targeting.com

الموضوع: أحتاج إلى حكمتك

التاريخ: الاثنين، 30 آب/أغسطس 1999 23:46:08

عزيزي السيد سترن

اسمي كريستيان بوهر، وقد كُلفت مؤخراً بتطوير قسم خدمة الزبائن في فعالية مالية على الوب. لذا، فإن أمامي مهمة مخيفة، وأنا مصممة على إنجازها كما يجب من المرة الأولى، بدلاً من الدخول في دوامة تصحيح أخطاء مكلفة طوال الطريق.

لقد شاهدت محاضراتك في مؤتمرات Thunderlizard، واشترت كتبك. هل يمكنك، إذا لم يكن ذلك مزعجاً لك، أن تشير علي بمواقع وب أخرى أو كتب من الممكن أن تساعدني للانطلاق سريعاً بمهمتي عندما أبدأ عملي مع هذه الشركة بعد أسبوعين؟ يجب علي أن أقوم فعلياً بكل شيء، بدءاً من اختيار نظام الهاتف، وإيجاد تطبيقات البريد الإلكتروني لتؤدي المهام التي نريدها، إلى توظيف الأشخاص. باختصار، هناك مهمة كبيرة بانتظاري. وبعد اطلاعي على

محاضراتك وكتابتك، فإنني أحترم فعلاً طريقتك في معالجة موضوع خدمة الزبائن على الوب، ولهذا السبب أرسلت لك هذه الرسالة.  
أعلم أنك شخص مشغول، وأرحب بأي نصيحة حكيمة يمكن أن تقدمها.  
المخلصة  
كريستيان بوهر

(تنويه للذين قد يطلبون نصيحتي: إن المديح يفعل العجائب معي، كما تفعل ذلك جمل من قبيل: «مهمة مخيفة» أو «نصيحة حكيمة»)

التاريخ: الأربعاء، 01 أيلول/سبتمبر 1999 12:44:08 - 0700

إلى: كريستيان بوهر

من: جيم سترن

في 46:06 صباحاً 99/8/30، كتبت كريستيان بوهر:

الخطوة الأولى: اشتري علبة كبيرة من الأسبرين.

أعلم أنك شخص مشغول، وأرحب بأي نصيحة حكيمة يمكن أن تقدمها.

أوه - تريدين نصيحة \*حكيمة\*.. أي

حسناً، لقد اشتريت للتو كتاباً، بيد أنني لم أفتحه بعد، عنوانه «العناية بالزبون على الشبكة، استراتيجيات التفوق لمراكز الاتصال Online Customer Care, Strategies for Call Center Excellence»، لمؤلفه مايكل كوزاك Michael Cusack. في الكتاب فصل يتحدث عن البريد الإلكتروني وآخر عن الوب. لم أكن لأذكره، إلا أنك قلت إنك تبحثين عن نظام هاتف أيضاً. لقد أخذته لأنني على وشك إعادة كتابة كتابي «خدمة الزبون على الشبكة»

ما رأيك أن يأتي ذكرك فيه؟

إذا كنت راغبة في إرسال أفكارك بالبريد الإلكتروني حول كيفية قيامك بمراحل هذه المهمة، فسأوافيك بأرائي.

لم أقل أبداً إنني أعمل مجاناً. وكعلاقة احترام لك أيها القارئ، كونك ما زلت خاضعاً لوابل نصائحي الصفحة تلو الصفحة، فسأحدّ من نشر إجاباتي لكريستيان. فضلاً عن أن كريستيان تقوم بالأمور بطريقة صائبة.

التاريخ: الأربعاء، 01 أيلول/سبتمبر 1999 58:53:14

إنه لمن سخرية القدر أن أكون محظوظة كفاية لأقع على هذه الفرصة.

اسم الشركة هو IMWorth (www.IMWorth.com)، وهي مكان للأعمال المصرفية على الشبكة، حيث يمكن للزبائن الحصول على كل معلوماتهم المالية في مكان واحد. إنني لا أعرف كل التفاصيل حيث إنني لم أبدأ بعد، وليس لدي اطلاع على مواصفات الزبائن ولا على توقعاتهم... ولا على كل الأشياء البراقة التي تثير اهتمام العاملين في التسويق في ما تثير ملل بقية العالم. من الصعب علي أن أصف بدقة طبيعة الزبائن الذين سأقدم الخدمة لهم. إضافة إلى ذلك، وحيث إننا سنتعاقد مع مصارف وسماسرة.. فأنا لست متأكدة من مدى تعاملنا مع أقسام خدمة الزبائن الموجودة لديهم أو إذا كنا نحن الذين سنوفر هذه الخدمة لهم أيضاً.

على أي حال، فإن أسلوب المبدئي سيكون معتمداً على استخدام الوب قدر ما يمكن ذلك فنياً، وذلك لتقديم المساعدة والإجابة عن الأسئلة. وحيث إننا سنتعامل على الأغلب مع أفراد ومتنقلين إلخ.. فالأنية هي من أولى اهتماماتي. أعلم أن أغلب المستخدمين لديهم خط هاتف واحد فقط في منازلهم (على الرغم من أن هذا العدد يتناقص، إلا أنه يبقى عاملاً أساسياً يجب أخذه بالاعتبار عندما يكون اعتمادنا على عشرات الآلاف من المستخدمين)، وفي حالة هؤلاء الزبائن، يشكل رفع سماعة الهاتف لإجراء مكالمة بحثاً عن معلومة لا يجدونها إزعاجاً وأمرأً غير مناسب إطلاقاً. أنا أرغب فعلاً في استخدام التراسل اللحظي Instant Messaging، ولكن، دون معرفة حدود قدراتنا البرمجية، لا أدري إلى أي حد سنتمكن من تطبيق ذلك كما يجب. أعلم يقيناً أن أي عمل قائم على الهاتف سأقوم بتطبيقه سيكون بعيداً عن استخدام أزرار الهاتف لتوجيه الخدمة وبعيداً عن رسائل «اضغط الزر كذا» المزعجة بقدر ما أستطيع. على سبيل المثال، أنا أتعامل مع Airtouch لخدمات البيجر، وأنا أتخوف كثيراً من فكرة الاتصال بهم لعلمي أنني سأدق بسهولة أكثر من 20 رقماً للتمتع بالحديث إلى فتاة في سكرامنتو لا تعرف أي شيء عن الموقع في ميسوري حيث أعمل، إلا أنها ستعطيني بكل سرور رقماً آخر (هذه المرة غير مجاني). وأنا أعمل حالياً أيضاً لحساب شركة PonyExpress.net وهي مزود خدمة إنترنت يعاني من تصنيف مريب، إذ يشار إليها في الوسط باسم PunyExcuse.net (إن نفسي تمتلئ فخراً للعمل مع هذه الشركة!). لن تسمح الإدارة بالوصول إلى

المعلومات بحيث يستطيع مندوبو خدمة الزبائن تقديمها للزبائن، وفي أغلب الأحيان، تضيع الأمور بانتظار أن تنتقل عبر سلسلة معالجة الطلبات التي عفا عليها الزمان. إن كلتا الشركتين لا تعيان من أين تأتي عائداتهما، ولا تدركان السرعة التي تتناقص بها هذه العائدات عندما تتعامل مع زبائن لهم منفذ سهل إلى البريد الإلكتروني ولوحات الإعلانات و...، يا للهول، كل مستلزمات إنشاء مواقع الوب الخاصة بهم!

أعتقد أن ملخصاً صغيراً لخططي المبدئية يتمثل في التحقق من أنه يمكننا الرد على أكبر قدر ممكن من الأسئلة أو المواضيع على الوب. ولكن، عندما لا نتمكن من ذلك، يجب أن نحرص على أن يتحدث الناس إلى شخص حقيقي لديه القدرة على حل المشكلة فوراً. وسيكون أولئك الأشخاص قادرين على الوصول إلى المعلومات التي يحتاجون إليها في ما الزبون معهم على الهاتف، بحيث يحصل الزبون على الإجابات التي يبحث عنها في حينه، وليس بعد أيام أو أحياناً أسابيع.

بعد كل هذا الحديث، فقد تنهار كل خططي بمجرد أن أبدأ عملي هناك، وأقابل المسؤول عن التسويق، وأعرف مع من سأتعامل، ولكن إذا كنت أتعامل مع زبائن يقومون بجزء من أعمالهم المصرفية على الشبكة (وهذا ما يفترض أن يفعلوه إذا كانوا يستخدمون هذه الخدمة)، وإذا كانت لديهم المعرفة الكافية بالكمبيوتر ليقوموا بهذا العمل، فمن المنطقي أن أتوقع أن أكون على الطريق الصحيح.

سأكون سعيدة جداً بإعطائك صورة أفضل بمجرد أن أكون هناك، وأن تتاح لي الفرصة لأطلع على تطور موقع الوب وعلى أوصاف الزبائن.. إلخ  
شكراً جزيلاً لمساهمتك

كريستيان بوهر

ملاحظة: من اللطيف أن أكون في كتاب لجيم سترن، لطالما ستحرص على الإشارة إليّ على أنني السيدة وليس السيد بوهر. (فهذا أمر شائع في الرسائل الإلكترونية التي يرسلها أشخاص وباعة لا يعرفونني). سيحسدني جميع أصدقائي على الإنترنت، وسيكون بإمكانني أن ألوح بذلك أمام وجوه موجهي التربويين في المدرسة الثانوية الذين كانوا ليقسموا بأنني سأصبح مديرة مساعدة في شركة لا وجود لها.

لو تعلم هذه الشركة المفقودة ماذا يفوتها. كل ما تعلمته من موجهي التربوي في المدرسة الثانوية هو أنني لن أستمتع بالزراعة.

التاريخ: الخميس 9 أيلول/سبتمبر 1999 14:42:10 بتوقيت شرقي الولايات المتحدة

http://www.balisoft2.com - 1

هذا هو البرنامج الذي أنزع بقوة لاستخدامه. إنه يحوي كل شيء أريده، وما إن أجد بعض المستخدمين الحاليين، وأتحدث إليهم عن تجربتهم مع هذا المنتج وهذه الشركة، سأبدأ بالتأكيد عملية استعراضه وتجريبه الأسبوع المقبل (لاستبعاد أي قصص رعب قد يرويها هؤلاء الزبائن).

2 - تقنياً، سأبدأ عملي يوم الاثنين 13، بيد أن فريقتي العامل هناك يفرقني منذ الآن بالرسائل الإلكترونية طلباً لآراء وحكم..إلخ.

3 - ولما كنت مكلفة أيضاً بإنشاء قسم خدمة الزبائن وإدارته، فإن نظريتي العامة في التدريب هي الآتية: «وقت الزبون هو أهم مورد لنا». الشيء الوحيد الذي أكرهه عندما أقوم بالتسوق أو بإرسال بريد، أو أي شيء، هو عندما يبدأ الموظف الثرثار على الصندوق بإخبار إما: 1 - الزبون الذي أمامي عن قصة حياته بدءاً من سلاسل DNA ووصولاً إلى وقتنا الحاضر الذي أنا أنتظر فيه، أو 2 - شخص ما على الهاتف عن معاناته في الليلة السابقة إذ صدم إصبع قدمه بالمقعد، وكيف أفسد ذلك عليه أمسيته. كلاهما يضيع وقتي ولا يسمح لي بإنهاء العمل الوجيه الذي أحتاج إليه مع أي شركة أتعامل معها.

ما أريد التوظيف والتدريب من أجله هو مفهوم احترام نمط الحياة المشغول لزبائننا، والتقدير الكبير لأي معلومات مهما صغرت يمكنهم إعطاءها لنا خلال اتصالهم القصير معنا. يدور ذلك أساساً حول الاستماع، والذي أجد في ما يخصه تقصيراً غير مفهوم في الكثير من أقسام خدمة الزبائن التي أتعامل معها. يبدو وكأن الاستماع هو أكثر المظاهر قيمة، وأقلها استخداماً في خدمة الزبائن في الشركات التي تعاملت معها، ويستطيع هذا العمل البسيط أن يخفف الوقت والجهد الضائعين من وجهة نظر الزبون. لذلك فإنني أضع في مركز الاتصالات لدي تسجيلاً يقول: «الوقت هو أثمن ما يعيده لنا زبائننا». (تظنني أمزح). لعلها رسالة ضئيلة ولكنها حقيقية.

نصحتُ كريستيان بكشف ذلك في احتفال رسمي.

التاريخ: الأربعاء 15 أيلول/سبتمبر 1995، 43:25:16

> > 1.) <http://www.balisoft.com...>

>

> لم أسمع بها مطلقاً. كيف عثرت عليها، وما الذي يجعلها متميزة بهذا القدر؟ عثرت عليها ببساطة بالبحث. في البداية، سمع زملائي في العمل عن منتج اسمه Liveperson.com. وعلى الرغم من أن Liveperson كان لديهم ميزات خدمة الزبائن على الوب التي أردتها، إلا أن خط إنتاجهم كان ينقصه الكثير. عندما تتعامل مع أي نوع من خدمة الزبائن، هناك عدة خطوات عامة يجب اتباعها، ولكن فوق كل شيء، يجب أن تكون جاهزاً لأي جواب يناسب الزبون، لا أن تتمسك فقط بفكرتك عما تريد أن تفعل. كان لدى Service Soft كل شيء بدءاً من خدمة الزبائن المعتمدة على المحادثة، إلى أدوات البريد الإلكتروني، وحتى تطبيقات بناء قواعد المعرفة..إلخ. في الأساس، كان لديهم كل ما أردته على الفور، وعدة أشياء كنت أعرف أنني سأحتاج إليها في المستقبل، فخدمة الزبائن مظهر دائم التغيير في عالم الأعمال. إضافة إلى ذلك، لما كنت سأبدأ علاقتي معهم في هذه المرحلة مع خط إنتاج متنوع كخطهم، فسيكون لديهم فكرة جيدة عن حاجاتي السابقة، وسيمتلكون الخلفية الضرورية لنصحي بحلول مستقبلية فعالة. يمكن أن يكون هذا جوهر نصيحتي: احرص على أن تتعامل مع من يمكنك أن تنمو معه. سيساعدك ذلك على المدى الطويل، إذ لن يكون عليك تغيير علاقاتك في منتصف الطريق، ولا التحقق من توافق منتجات شركات مختلفة.

إن موقعنا ليس بأكمله على الإنترنت بعد، ويعود ذلك إلى تأخر الفريق المسؤول عن بناء الموقع في إنجاز عمله. ناهيك عن أنه ليس لدينا وصف حقيقي للزبائن، إذ ليس لدينا طريقة للتمييز بين الحسابات الوهمية المعدة لاختبارات البرمجيات النهائية وحسابات الأشخاص الذين عثروا بمحض الصدفة على موقعنا وتسجلوا. وأنا حالياً بصدد إضافة أسئلة إلى منطقة التسجيل لدينا بحيث نحصل على معلومات أشمل للاستخدام والتطوير المستقبليين.

وكنت قد بدأت أجمع بطموحي إلى حد ما، ثم عدت وقررت أن أستخدم تطبيق الإجابة الآلية بحذر إلى درجة معينة في الرد على الأسئلة التي تردنا بالبريد الإلكتروني. وبقدر ما أكره فكرة أن تبدو الإجابة آلية (لا يمكنني أن

أصف كم أشعر بالحنق عندما أتلقي بريداً مرسلاً للسيد Booher من أحد الشركات: أنا أدرك أنه خطأ بريء، ولكن إذا كنت قد اشتريت منها أو سجلت معلوماتي الشخصية فإن الخطأ في تحديد الجنس يشير إلى الإهمال). وأخشى أن المجيبات الآلية تضعنا على الطريق إلى ذلك. بيد أنني إذا قمت بتجزئة الرسالة بعناية، واستخدمت الاسم الأول في التحية (رغم أن ذلك غير رسمي، إلا أن الوب وسط أناني وشخصي، وقد يُغض الطرف عن هذا التجاوز؟)، فإن ذلك قد يؤدي إلى تجنب الكثير من الزلات التي أخشى الوقوع فيها.

أما بالنسبة لتشكيل فريق العمل: فقد يكون من المفيد جداً أن أعرف عدد الزبائن المبدئي. ولما كنا نفتقر لأي زبائن رسميين بعد، فمن الصعب جداً معرفة نسبة المساعدين التي يجب أن أخطط لها. من حيث المبدأ، أود أن تكون كل المعلومات التي من الممكن أن نُسأل عنها متوفرة على الوب، وأن أضيف معلومات جديدة كلما طُرحت الأسئلة. بيد أنني أعلم أننا سنستمر في تلقي مكالمات هاتفية، والأولوية العليا بالنسبة لي هي ضمان وجود عدد كافٍ من المندوبين لمعالجة حجم المكالمات الواردة. فلا شيء أكثر إثارة للغضب لأي شخص من الانتظار على الهاتف للحصول على معلومة شخصية.. ناهيك عن المعلومات أو الأسئلة التي تريدها والتي تتعلق بوضعك المالي.

إن، هذا هو موقعي الحالي.. هيه! أصبحت الرؤية أوضح قليلاً من السابق، إلا أنني الآن في قلب المعمة، ولا يمكنني تجنب بعض الأسئلة بالسهولة نفسها عندما كان الاتصال مع الشركة مقتصرًا على البريد الإلكتروني.

التاريخ: الأربعاء 22 أيلول/سبتمبر، 1995. 51:57:08

ما زال موقع الوب في طور المخاض، بيد أن هدفنا هو الأول من تشرين الأول/أكتوبر. الموقع الاختباري الحقيقي هو <http://...net>. سيسمح لك هذا الموقع فعلياً بإدخال معلوماتك، وستظهر لك كما هو مخطط لها عندما يوضع الموقع قيد العمل على الإنترنت. أعلم أننا سنجد مواضيع خدمة أكثر بكثير في حينها، إلا أنني أعتقد أنه لهذا السبب يجب أن يُنظر إلى أغلب مواقع الوب على أنها قيد التطوير، لأن الأشياء تتغير، وستطحنك المنافسة إن لم تجارِ الوضع (والأفضل أن تكون في الطليعة).

لدي موعد لاتصال هاتفي متعدد الأطراف مع مندوب Service Soft الثلاثاء المقبل، وسأبدأ بقسم البريد الإلكتروني، وسأرى إمكانية إجراء تجربة إيضاحية لاستخدام المحادثة على الوب في الدعم. سيكون للبريد الإلكتروني قطعاً الأولوية العليا لدي في ما يخص وسائل تقديم خدمة الزبائن، لأننا على الأغلب سنتلقى تساؤلات عبره قبل أي شيء آخر.

أنا أصارع الآن موضوع تحديد خطوط الخدمة التي سنقدمها. لنقل إن زبوناً من بنك XYZ يتصل ولديه سؤال حول كيفية إظهار الإجمالي لحسابه. يمكننا الإجابة عن التفاصيل التكنولوجية لذلك، ولكن إذا ظهرت فروق بين ما هو مكتوب لدى هذا الشخص في كشف حسابه الورقي وما هو ظاهر على الشاشة، وإذا كنا قد جزمنا أنه ليس من مشكلة في مخدمنا، أو في الطريقة التي أدخل بها الزبون معلوماته، فسيكون عليه الاتصال بمصرفه. إنني أفضل أن يقوم المندوب الذي يتعامل معه بوصله مباشرةً بمصرفه بدلاً من أن يعطيه رقم هاتف ويشكره بأدب لاتصاله بـ IMWorth. فقد يكون الشخص قلقاً جداً وأكثر من غاضب لعدم توافق أرقامه، وليست هذه طريقة جيدة لترك زبون.

هل هناك نظم تسمح لك بتحويل الاتصال مباشرة إلى شركة أخرى، أو أنه يجب أن نرتب اتصالاً متعدد الأطراف بحيث يمكننا مساعدة المندوب على الطرف الآخر (الذي قد لا يعرف شيئاً عن نظامنا أو حتى إنه لا يهمله أن يعرف)؟ إن شغلي الشاغل في الوقت الحالي هو أن أحلّ هذه المسألة وأضع بروتوكول التعامل، لأننا إذا كنا سنبدأ العمل على الوب فعلياً الأسبوع المقبل (هذا مرتبط بنجاح الأشخاص المسؤولين عن موقع الوب بترتيب ربط أجزائهم في ما بينها)، فهذا موضوع سيبرز حتماً، ولا أستطيع السماح بالتأخير في معالجته. لما كان الزبائن سيتعاملون مع مصرفهم ومعلوماتهم الشخصية، فهل سيكون تدخل طرف ثالث مشوشاً بالنسبة لهم؟

كتبت كريستيان بوهر

> أعلم أننا سنجد مواضيع خدمة أكثر بكثير في حينها، إلا أنني أعتقد أنه لهذا السبب يجب أن يُنظر إلى أغلب مواقع الوب على أنها قيد التطوير.

أجاب جيم:

دائماً قيد التطوير. ستتشئين لائحة بالأعمال التي تريدين القيام بها، ولائحة بالأعمال التي يريد زبائنك أن تقومي بها، ولائحة بالأعمال التي يريد مدراؤك

أن تقومي بها («الإدارة المبنية على مطالعة المجلات في الطائرة») واللائحة  
\*الحقيقية\* للأعطال التي يجب إصلاحها. هل لعبة الأسبرين جاهزة؟  
لما كان الزبائن سيتعاملون مع مصرفهم ومعلوماتهم الشخصية، فهل سيكون  
تدخل طرف ثالث مشوشاً بالنسبة لهم؟  
خيارات ممكنة:

1. آسف. ليس هذا خطأنا.
2. آسف. ليس هذا خطأنا، بيد أننا سندرس الموضوع ونعاود الاتصال بك.
3. أوف، لا يبدو ذلك مطمئناً، أليس كذلك؟ فلنحاول الاتصال بمصرفك على  
الهاتف في الحال.

إذا كنت زبوناً، وكان لدي الوقت فإن الخيار الثالث سيجعلك تظهرين كأفضل  
من قدم خدمة زبون. المشكلة هي كم من الزبائن سيكون لديهم مشاكل، وكم  
من المصارف يجب أن تدريبي قبل أن يأتي ذلك بالمال على الشركة؟  
كذلك أنا متأكدة من أن هناك أموراً غائبة عني على الرغم من أنها واضحة، لذلك  
إذا كان هناك شيء يمكنك أن تلتفت نظري إليه فإنني سأكون ممتنة للأبد!  
أظن أن توقيعك طويل جداً. فيه المعلومات اللازمة إلا أنه يمتد ويمتد ويمتد...  
إليك هنا شكلان، أحدهما هو توقيعك الأصلي، وآخر جديد. ماذا تقولين؟

كريستيان ك. بوهر

مديرة خدمة الزبائن

شركة IMWorth, Inc.

313 شارع لورنس

مدينة كانساس، ولاية ميسوري 64111

هاتف: 9000 - 561 (816)

فاكس: 5303 - 561 (816)

بريد إلكتروني: Cbooher@imworth.com

www.imworth.com

قد تتضمن هذه الرسالة مواضيع سرية وموجهة لاستخدام المرسل إليه  
حصراً. يُمنع اطلاع الآخرين عليها أو  
توزيعها. إذا لم تكن أنت الشخص المرسل إليه فعلاً، يُرجى الاتصال بالمرسل  
ومحو كل نُسخ الرسالة.

كريستيان بوهر، مديرة خدمة الزبائن

شركة IMWorth, Inc، 313 شارع لورنس، مدينة كانساس، ولاية ميسوري  
64111

هاتف: 9000 - 561 (816) فاكس: 5304 - 561 (816) <http://www.imworth.com>  
قد تتضمن هذه الرسالة مواضيع سرية وموجهة لاستخدام المرسل إليه  
حصراً. يُمنع اطلاع الآخرين عليها أو  
توزيعها. إذا لم تكن أنت الشخص المرسل إليه فعلاً، يُرجى الاتصال بالمرسل  
ومحو كل نُسخ الرسالة.

أضفت <http://> لأنه لا يزال يوجد بعض برامج قراءة البريد الإلكتروني التي لا  
تعني ما هو البروتوكول المستخدم عندما ترى «www»، وأنا أحبذ أيضاً أن  
تلغي ذلك المقطع التحذيري فهو مزعج إلى حد ما.

التاريخ الخميس 23 أيلول/سبتمبر 1999، 0:21:08

تلقيت للتو رسالة من رئيسي بأنني يجب أن أقدم ميزانيتي الأولية اليوم. وقد  
علمت أنه قد رُصد مبلغ مليون دولار لوسائل تقديم الخدمة وفريق العمل،  
إلخ. إنني أبني التوقعات المبدئية على أساس قاعدة زبائن من 100 ألف زبون  
ونسبة مندوب/زبون تساوي 1/7500، أعرف أن هذا كثير بعض الشيء، بيد  
أني اعتمدت وسطي النسبة المعتمدة في خدمة الزبائن في المصارف (1/5000)  
والنسبة المعتمدة في مجال السمسرة المالية والاستثمار (1/10,000) حيث إننا  
يجب أن نمارس مزيجاً من الاثنين.

أنا أتفق معك في ما يخص التواقيع. أفضل اقتراحك ولكن لا أستطيع إلغاء  
العلامة. فهذا أمر يصرّ عليه مولونا.

التاريخ: الخميس 23 أيلول/سبتمبر 1999، 15:30:58

استمدت النسبة المستخدمة في المصارف والسمسرة من محادثات أجرتها  
مع شركات مالية ومصارف أخرى (American Century Investors, kemper  
Financial, DST Systems). وتستخدم مختلف الأقسام لدى هذه الشركات هذه  
النسب في ما يخص مندوبي الخدمة على الهاتف فقط.  
تحتوي حزمة Service Soft البرمجية التي أدرستها تطبيقاً ممتازاً للإجابة الآلية

عن البريد الإلكتروني. إنه يستخرج المعلومات من قاعدة معطيات، ويجب بلغة جيدة جداً مفصلاً الموضوع ومبيناً حل المشكلة. وهم يملكون أيضاً قاعدة معرفة ضخمة تتكامل جيداً مع تطبيقات موقع الوب. تبلغ الكلفة الافتراضية نحو 0.25 دولار للمستخدم. أتت العينات تقريباً بعكس ما كنت أتوقع. طبعاً، أنا أتفهم أن Service Soft كانت ببساطة تحاول أن توطد أقدامها.

التاريخ: الخميس 7 تشرين الأول/أكتوبر 1999، 14:17:10

الأمر في تطور سريع هنا. الموقع الآن موجود على الإنترنت، بيد أنه في طور الاختبارات النهائية beta tests. وأنا أحاول أن أستخدمه بكل الوجوه الممكنة لأحدد ما لا يتماشى مع موقع سهل الاستخدام للزبون.

كذلك فقد تعثرت بتطبيق آخر من شركة اسمها Weblines تقدم برنامجاً لخدمة الزبائن معتمداً على لغة JAVA، وهو مناسب تماماً لما أحتاج إليه.

فيما كنت أجري تجارب وأدخل معلومات الأسبوع الماضي، كان أحد الأمور التي تنبعت إليها أنه عندما يقوم مستخدم بإعداد حسابه، تنفتح أمامه الكثير من النوافذ، وعلى الرغم من أنه من المفترض أن تكون المعلومات واضحة بالنسبة لشخص يستخدم وسائل IMWorth، إلا أن الأمر من الأهمية بمكان بحيث لا يمكننا الافتراض ببساطة أن الأمور واضحة. تسمح Weblines للمستخدم أن يضغط زر المساعدة، فيُبلِّغ أحد مندوبي خدمة الزبائن باسم المستخدم والصفحة التي هو عليها، وتُفتح الصفحة نفسها على شاشة المندوب بحيث يستطيع أن يرى تماماً ما يراه المستخدم. وباستخدام المحادثة Chat، وإمكانية الرؤية المزدوجة للصفحة، يستطيع مندوب خدمة الزبائن إرشاد الزبون في عملية إدخال المعلومات، أو حتى تولّي العملية بنفسه إذا كان الزبون يعاني صعوبة في ذلك.

هذا يدفع بالمحادثة خطوة ثانية إلى الأمام، وقد فوجئت بالتسهيلات التي يمكن أن يقدمها تطبيق Weblines لنا، وتستخدم التطبيق حالياً شركتنا Lands'End وCisco (أظن أن Dell أيضاً تستخدمه)، وقد قمت بتجربته عن طريق Lands'End، وكان مقنعاً للغاية. وهناك شيء آخر يعجبني هو أنك تشتري البرنامج مباشرة، وتدفع رسوم الترخيص لمندوبي خدمة الزبائن، وتنتهي من الأمر كله مع الشركة، لا رسوم شهرية ولا تقارير ولا محاولات لبيعك تقارير عما يفعله

زبائنك. يكاد يبدو الأمر جيداً جداً وكأنه في الأحلام! ما زلت أنظر إلى Service Soft من أجل تطبيقات البريد الإلكتروني وقاعدة المعرفة إلا أن Weblines توفر ذلك أيضاً.

إليك أيضاً مسودتي الأولى للجواب الآلي بالبريد الإلكتروني، والذي سيُرسل للمستخدم عندما يفتح حساباً على نظامنا. أعلم أنه مسهب - أنا كاتبة كثيرة الكلام على نحو مفرد (لا، هل هذا صحيح - - أستطيع أن أسمعك تقول ذلك)، ولكنني لست واثقة من أنني لم أترك معلومات حاسمة لم أذكرها. أعطني رأيك أو إذا كانت لديك اقتراحات لتحسين الرسالة.

هذا كل شيء حالياً. آه بالمناسبة، كانت لي تجربة رائعة مع خدمة طلبات الشراء على الشبكة من Victoria's Secret. كان عندي سؤال عن طلب شراء كنت قد أرسلته، وكنت قد اتخذت قراراً بإلغاء طلب مؤجل لمادة كانوا قد أخبروني بوضوح أنها لن تكون متاحة عند الانتهاء من تحضير طلب شرائي. أرسلت لهم رسالة إلكترونية للسؤال عما إذا كنت أستطيع تغيير لون مادة كانت متوفرة، وما إذا كان علي إعادة إدخال المعلومات أو تعديل طلب الشراء الحالي.

بدلاً من تبادل الرسائل تلو الرسائل معهم، كان الجواب الوحيد الذي تلقيته من موظفة اسمها إليز هو أنهم لا يستطيعون تغيير المادة المذكورة لأن طلب الشراء كان في طور الإعداد، ولكنهم لن يحملوني تكلفة تغيير اللون الذي أردته. عفواً.. كان ذلك خطئي أنا وهم يتحملون المسؤولية عني!؟

لا حاجة إلى القول إنه بمبلغ زهيد للغاية لمادة بـ 15 دولاراً فإن Victoria's Secret قد كسبت زبونة مدى الحياة، زبونة تنوي إعطائهم أفضل وأرخص دعاية ممكنة: الكلمة الطيبة! لا أستطيع أن أقول أشياء حسنة كفاية عنهم، وقد بينت سروري الغامر بهذه الصفة، وبمندوبة الخدمة التي تعاملت معها في رسالة إلى مدير خدمة الزبائن لدى الشركة.

إن هدفي هو جعل جودة تجربة زبائننا مع IMWorth تماثل في الجودة تجربتي مع Victoria's Secret. (رغم أنني أشك أن موقعنا على الوب سيستقبل متصفحين يتمتعون بالحماسة نفسها التي يتمتع بها زوار موقعهم) أوه.. نسيت أن أخبرك، كل هذه القصة جرت خلال 3 ساعات! واضح أن هذه الشركة تسعى لتحتل موقعاً طيباً في صالة المشاهير لدى جيم سترن! نموذج الرسالة الإلكترونية الترحيبية:

التاريخ: الخميس 7 تشرين الأول/أكتوبر 1999، 32:22:10

أهلاً بكم في IMWorth. مدير أمورك المالية الشخصي الموثوق. يسرنا أنك قد اخترتنا لمساعدتك في إدارة تخطيط أمورك المالية، وسنبذل جهدنا لتوفير أفضل خدمة ممكنة لك.

إذا كانت لديك أسئلة عن حسابك، فرجاء اتصل بمندوبي العناية بالزبائن على الرقم 9000 - 561 - 816، ثم 12، أو أرسل لنا رسالة إلكترونية على العنوان xxxxx@imworth.com. نحن تواقون لمساعدتك بحيث تحصل على الأفضل من IMWorth. رجاء الانتباه إلى أنه ليس بمقدور IMWorth تقديم معلومات بشأن الحسابات المالية التي ذكرتها في حقيبة أوراقك المالية لدى IMWorth، وعليك الاتصال بمزود الخدمة المالية في ما يخص هذه الحسابات (أي الشيكات والتوفير والسمسرة) لحل أسئلتك المتعلقة بالمبالغ والعمليات..إلخ.

إذا كنت ترغب في التسجيل لتلقي رسالة الأخبار الشهرية، أو أخبار التحسينات في الخدمة، أو إعلانات خاصة، انقر هنا. تسعى IMWorth جاهدة لتأتيك بالمعلومات العملية مباشرة، دون المساس بخصوصيتك، ودون إرسال بريد إلكتروني غير مرغوب فيه. نحن لا نبيع قوائمنا. قد نرسل لك في بعض الأحيان بريداً نيابة عن المختصين الذين يريدون الاتصال بك بخصوص أخبار ومعلومات متعلقة بمنتجات قد أشرت إلى أنها تهتمك عندما فعلت حسابك لدى IMWorth. رجاء لاحظ أن الرسائل المرسلة من IMWorth ستحوي هذه الترويسة:

ليس هذا بريداً غير مرغوب فيه. إنه موجه إلى قائمة محددة من زبائن IMWorth!

لإلغاء تسجيلك: حول هذه الرسالة بكاملها إلى deleteme@imworth.com

للإرسال إلى القوائم في IMWorth: http://www.imworth.com/xxx.cgi 100%OPT-IN(tm)

لمراجعة تسجيلك وأفضلياتك رجاء قم بزيارة الموقع:

http://www.imworth.com/review

إذا كان يهمك إرسال بريد إلكتروني عن منتجاتك أو معلومات خدمية إلى أي قائمة من آلاف القوائم المصنفة تبعاً للمواضيع، رجاء اتصل

ب. pstry@imworth.com.

إذا نسيت اسم المستخدم وكلمة السر، رجاء أرسل رسالة إلى xxx@imworth.com. إننا نشفر كلمات السر بهدف حماية معلوماتك، ولا يستطيع مندوب العناية بالزبائن الذي تتعامل معه الوصول إليها. سيولد نظامنا كلمة سر جديدة مؤقتة بحيث يمكنك النفاذ إلى معلوماتك وإدخال كلمة سر جديدة خاصة بك.

من أجل أي أسئلة أخرى أو ملاحظات، يرجى الاتصال بقسم العناية بالزبائن على الرقم:

9000 - 561 - 816، ثم 12 (من الساعة الثامنة صباحاً إلى الخامسة بعد الظهر بتوقيت وسط الولايات المتحدة) أو اتصل بنا بالبريد الإلكتروني على العنوان xxx@imworth.com. يمكنك أيضاً إرسال فاكس يتضمن تعليقاتك أو أسئلتك أو ما يقلقك على الرقم 5304 - 561 - 816.

نكرر شكرنا لاختيارك IMWorth

المخلصون

عناية الزبائن في IMWorth

مراجعة جيم:

كتبت كريستيان بوهر في الساعة 22:8 تاريخ 99/10/7  
أهلاً بكم في IMWorth. مدير أمورك المالية الشخصي الموثوق. يسرنا أنك قد اخترتنا لمساعدتك في إدارة تخطيط أمورك المالية، وسنبذل جهدنا لتوفير أفضل خدمة ممكنة لك.

- كان انطباعي سيكون أفضل لو أنك أكدت على أنك \*ستقدمين\* لي بالتأكيد خدمة زبائن عظيمة بدلاً من أن تأملي ذلك.

إذا كانت لديك أسئلة عن حسابك، فرجاء اتصلي بمندوبي العناية بالزبائن على الرقم 9000 - 561 - 816، ثم 12، أو أرسلني لنا رسالة إلكترونية على العنوان xxxxx@imworth.com.

نحن تواقون لمساعدتك بحيث تحصلين على الأفضل من IMWorth.

- جيد

رجاء الانتباه إلى أنه ليس بمقدور IMWorth تقديم معلومات بشأن الحسابات المالية التي ذكرتها

في حقيبة اوراقك المالية لدى IMWorth، وعليك الاتصال بمزود الخدمة المالية في ما يخص هذه الحسابات (أي الشيكات والتوفير والسمسرة) لحل أسئلتك المتعلقة بالمبالغ والعمليات..إلخ.

- التنصل أمر مزعج جداً دوماً. يجب استخدام هذه اللهجة في صفحة «الاتفاق» وليس في رسالة القصد منها الترحيب بالناس.

وكأن لسان حال هذه الرسالة يقول: «أهلاً بك في متجرنا! إذا كان لديك مشكلة، اذهبي وأزعجي المصنّع، فنحن لا نستطيع مساعدتك هنا».

إذا كنت ترغبين في التسجيل لتلقي رسالة الأخبار الشهرية، أخبار التحسينات في الخدمة، أو إعلانات خاصة، انقر هنا.

كوني أكثر قوة قليلاً، أفنعي بالتسجيل. «إذا سجلت للحصول على الرسائل الإخبارية، فإنك ستحصلين على كل ما يلي من أمور مثيرة للاهتمام:».

تسعى IMWorth جاهدة لتأتيك بالمعلومات العملية مباشرة، دون المساس بخصوصيتك، ودون إرسال بريد إلكتروني غير مرغوب فيه.

الأجدر بك أن تقدمي المعلومات، لا أن تسعي جاهدة لتقديمها، والأجدر أن «تعدي» بذلك.

نحن لا نبيع قوائمنا. قد نرسل لك في بعض الأحيان بريداً نيابة عن المختصين الذين يريدون الاتصال بك بخصوص أخبار ومعلومات متعلقة بمنتجات قد أشرت إلى أنها تهتمك عندما فعلت حسابك لدى IMWorth.

أخفّيتني تماماً بهذا. بدلاً من ذلك، دعيني أدخل إلى صفحة التسجيل حيث يوجد خيارات متعددة: النشرة الأسبوعية لـ IMWorth، قائمة الميزات الجديدة

التي تقدمها IMWorth، قائمة الأخبار الخاصة التي تهتم شركاء التسويق. وأخبريني عن أهمية كل منها ولماذا يجب علي أن أسجل فيها.

رجاء لاحظ أن الرسائل المرسله من IMWorth ستحوي هذه الترويسة:

ليس هذا بريداً غير مرغوب فيه. إنه موجه إلى قائمة محددة من زبائن

IMWorth!

لإلغاء تسجيلك: حول هذه الرسالة بكاملها إلى [deleteme@imworth.com](mailto:deleteme@imworth.com)

للإرسال إلى القوائم في <http://www.imworth.com/xxx.cgi> 100%OPT-IN (tm)

أكثر مما أحتاج إلى معرفته. ضعي ذلك على صفحة التسجيل، سيكون ذلك

مقبولاً. أما هنا، فقد منعني ذلك من قراءة باقي الرسالة.  
لمراجعة تسجيلك وأفضليتك رجاء قومي بزيارة الموقع:

<http://www.imworth.com/review>

للتسجيل، رجاء قومي بزيارة..

إذا كان يهكم إرسال بريد إلكتروني عن منتجاتك أو معلومات خدمية إلى أي قائمة من آلاف القوائم المصنفة تبعاً للمواضيع، رجاء اتصلي بـ [pstry@IMWorth.com](mailto:pstry@IMWorth.com).

لحظة! لا تخلطي الزبائن بالمعلنين. الأشخاص الذين يريدون المشاركة في المحتوى سيبحثون عنك خارجاً. ويمكنك البحث عنهم خارجاً. أما حضُّ الزبائن ليصبحوا معلنين يعلنون للزبائن فليس هذا جيداً.

إذا نسيت اسم المستخدم وكلمة السر، رجاء أرسلني رسالة إلى [xxx@imworth.com](mailto:xxx@imworth.com). إننا نشفر كلمات السر بهدف حماية معلوماتك، ولا يستطيع مندوب العناية بالزبائن الذي تتعاملين معه الوصول إليها. سيولد نظامنا كلمة سر جديدة مؤقتة بحيث يمكنك النفاذ إلى معلوماتك وإدخال كلمة

سر جديدة

خاصة بك.

جيد جداً.

من أجل أي أسئلة أخرى أو ملاحظات، يرجى الاتصال بقسم العناية بالزبائن على الرقم:

9000 - 561 - 816، ثم 12 (من الساعة الثامنة صباحاً إلى الخامسة بعد الظهر بتوقيت وسط الولايات المتحدة) أو اتصلي بنا بالبريد الإلكتروني على العنوان

[xxx@imworth.com](mailto:xxx@imworth.com).

تكرار.

نكرر شكرنا لاختيارك IMWorth

المخلصون

عناية الزبائن في IMWorth

نعم - هذا كثير الكلام. إذا وجدت حاجة في ما بعد إلى إضافة أمور أخرى، اكتبني فقط وصفاً قصيراً وضعي وصلة. فإذا أردت أن أعرف المزيد من التفاصيل، فسأنقر على الوصلة.

إن البريد الإلكتروني ثقب أسود يبتلع الزمن، وإذا جعلت رسالتك مفرطة

الطول، دون مضمون ذي قيمة يهم الزبون، فإنه لن يقرأ رسالة أخرى أبداً. أكثر الأمور أهمية بالنسبة للزبائن الجدد هي: بمن أتصل؟ كيف أحصل على معلومات أكثر عن X و Y و Z؟

إذا فعلت هذا، يمكنك أن تنصحهم بالاحتفاظ برسالة الترحيب هذه للرجوع إليها مستقبلاً. ثم أعدّي موقعك بحيث تكونين متأكدة من أنه لا يوجد معلومات في الرسالة لا يمكن الحصول عليها بسهولة على الشبكة. (هيه.. طلبت مني أن ألقى نظرة ؛ - )  
إجمالاً: بداية جيدة.

التاريخ: الجمعة، 8 تشرين الأول/أكتوبر 1999، 15:23:10

شكراً جزيلاً على التعليقات بشأن الرسالة. أنا أدرك تماماً أنني مسهبة (زوجي يعمل محرراً في صحيفة: تصور المتعة في العطل عندما نبدأ بإرسال البطاقات!). لذلك فإنني أقدر كثيراً عندما تتاح لي عيون أخرى تنظر إلى ما أكتبه من بعيد، وتنبهني عندما أبالغ في استخدام الكلمات. لقد قمت بحذف الكثير، وأعددت نسخة جديدة معدلة.

منتج Weblines: نعم، قمت بتجربة إيضاحية مع مندوب الشركة، واستخدمته في منتج Lands'End تحت اسم «الزبون اليومي» لأرى ماهيته من وجهة نظر زبون. كان الاختبار شاملاً تماماً، ويتمتع المنتج ببعض الميزات الطريفة. فمثلاً، يسأل الزبون المساعدة بنقر أيقونة مساعدة وكتابة اسمه، فتظهر عبارة طلب انتظار لطيفة «انتظر لحظة من فضلك» (أنا مولعة بهذا).

وفيما ينظر الزبون إلى ذلك، يتلقى المندوب إشعاراً يحوي اسم الزبون وحسابه والشاشة التي هو عندها. كل تلك المعلومات موجودة لدى المندوب، وليس على الزبون أن يكرر أي شيء، أو أن يخبر المندوب أين هي المعلومات. تبدو شاشة المندوب مؤلفة من أربعة أقسام: المحادثة، المكتبة (لإجراء بحث سريع للتحقق من ورود هذا الموضوع سابقاً)، شاشة المستخدم، وتاريخ العمل History. وهكذا فإن لدى المندوب ما يحتاج إليه، وليس على الزبون أن يسرد أرقام الحساب أو المعلومات (هذا جيد جداً، فهذه معلومات خاصة)، ويمكننا تصنيف أي شيء جديد. أنا أعتقد فعلاً أن هناك خياراً حيث يمكن للزبون أن يختار الاتصال الهاتفي أو المحادثة، بيد أنني لم أستخدم هذا الخيار، لذا سأكون صادقة، أنا لست متمكنة تماماً من ذلك. الكلفة هي 10 آلاف دولار للبرمجة و2000 دولار لرخصة كل مندوب، لذلك سيصيد مبلغ يقارب 30

ألف دولار الكثير من العسافير ببضع أحجار. ليس هذا الخيار الوحيد الذي أدرسه، ولكن سيكون له أولوية عالية في لائحة الأشياء التي أريد الحصول عليها.

سألت كريستيان عن الذين يبيعون برامجهم كخدمة على الويب - مزودي خدمة التطبيقات ASP- بدلاً من بيع البرنامج كاملاً.

تحفظي على مزودي خدمات التطبيقات: لقد كانت لي تجربة سيئة مع هؤلاء المزودين الذين يتشدقون بما لا يفعلون. ولا أخفي أنني قد أكون منحازة في رأيي بهذا الخصوص. ويعود ذلك إلى أن أحد مزودي اتصالات الإنترنت كان يقدم للشركة التي كنت أعمل معها سابقاً PoneyExpress.net وصلة T3 إلى الإنترنت. وقد وقعت الشركة مع هذا المزود عقداً صارماً، مدته عامان، ويشمل الدعم الفني والوصلة والمعدات ..إلخ. ومنذ بداية العقد، بدأت الشركة تعاني مصاعب داخلية، وكان هناك تأخير كبير في تحديث معداتنا، وكان من الصعوبة بمكان أو حتى من المستحيل الوصول إلى مندوب خدمة على الهاتف: يا للحظ السيئ! وفوق ذلك كله، كانوا يقللون من عرض الحزمة التي كانوا يقدمونها لنا، إذ اكتشفنا بعد تسعة أشهر من بداية العقد أن هناك شركتين أخريين تقاسمانا الوصلة. وما كنا نعتقد أنه عرض حزمة كامل لم يكن إلا ثلث ما كان من المفترض أن نحصل عليه. كنا بطيئين مثل السلحفاة. ولم تكن التحديثات ولا الإصلاحات البرمجية المؤقتة قادرة على أن تجعلنا نواجه صعوبات العالم الخارجي المتطلب، ولم نكن نستطيع القيام بشيء حيال ذلك، لأن العاملين لدى Global كانوا يتغيرون بسرعة لدرجة أنني طوال مدة ستة أشهر، ودون مبالغة، لم أتحدث أبداً إلى الشخص نفسه مرتين. وقد كرهنا زبائننا بسبب هذه المشاكل! لقد ابتئينا بهذا العقد دون خدمة لائقة ودون أي أمل بالحصول على الإجابات التي كنا نحتاج إليها، مع معرفتنا المطلقة أن زبائننا لا يأبهون أبداً لمشاكلنا: إنهم لم يكونوا يعرفون شركة Global من غيرها، وكانوا يرسلون نقودهم لنا لا لها، وكان حربي بنا أن نقدم لهم الإجابات التي كانوا ينتظرونها. إنك لم ترَ أبداً مجموعة من اللثام مثل «مستشرفي الشبكة» عندما يعجزون عن إجراء الاتصال مع الإنترنت 15 دقيقة قبل موعد حاسم على الويب!

ليست هذه تجربتي الوحيدة، بيد أنها أدت بي إلى استنتاج أنه، وعلى الرغم

من اعتقادي أنه من الأفضل على المدى الطويل التعامل مع شخص واحد أو مجموعة واحدة، إلا أنه من الخطأ وضع كل البيض في سلة واحدة، لأن الأمر سينقلب عليك في نهاية المطاف. لذلك فإن تطبيقات Service Soft ما زالت في مرتبة عالية على لائحة رغباتي، وستخدم قاعدة الأدوات الأولية لخدمة الزبائن المكونة من البريد الإلكتروني وقواعد البيانات.. إلخ. بيد أنه من الجيد في حال حدوث كارثة مع Service Soft، أن يكون منتج Weblin موجوداً للمساعدة في تدارك الأمر.

جيم يقدم مداخلة صغيرة:

ملاحظة جيدة. وجود حل ثانٍ جاهز أمر حكيم جداً. التأكد من المصادر نصيحة جيدة أيضاً، بيد أن أي شركة يمكن أن تباع أو تُشترى، أو أن تندمج، أو أن تفوز بعقد ضخم مع زبون آخر يسترعي كل انتباهها. من جهة أخرى، لا أعتقد أنه يمكنك القول إن تركيب برمجية وإدارتها بنفسك أمر سهل خالٍ من المصاعب. أمور كثيرة يمكن بل من المؤكد أنها لن تعمل كما يجب. يبدو منهجك في تحضير الحلول الإضافية حذراً. سأواصل تمنياتي لك بحظ جيد حتى تتمكني من إنجاز مهمتك ضمن حدود ميزانيتك.

تتابع كريستيان:

إن تشكيل ورعاية مجتمع من خلال موقعنا هو الآن أحد الأمور التي ما زلت في المراحل التمهيديّة من دراستها. أنا مقتنعة تماماً، أن المحافظة على الترابط الذي يحتاج إليه الناس (سواء أقرأوا بذلك أم لا) في عصر السرعة هذا وعصر التواصل اللا إنساني، هو أمر حاسم. ستكون معالجة هذا الأمر مسألة حساسة، لأنّ جلّ عملنا سيتمثل في تقديم خدمات خاصة شخصية، وأظن أن ذلك قد يشوش المستهلك، وقد يثير حفيظة المصرف أو السمسار الذي يقدم الخدمات الخاصة.

إلا أنني أريد شكلاً من أشكال العلامة التجارية والتجمعات، بحيث إنه إذا انتقل زبون ما إلى مصرف أو سمسار لا يتعامل مع IMWorth، فإنه سيستمر في استخدام الخدمة. ما هي اقتراحاتك؟ اقرأ حالياً كتاباً لبايرون ريفز Byron Reeves وكليفورد ناس Clifford Nass تحت عنوان «معادلة الإعلام: كيف يتعامل الناس مع الكمبيوتر والتلفزيون والإعلام الجديد كما يتعاملون مع الأناس الحقيقيين والأماكن الحقيقية، The Media Equation: How People treat Computers

«Television, and New Media Like Real People and Places». محاولين معرفة كيف يمكن لنا إعطاء صبغة إنسانية للموقع وللخدمة لجعل الناس يتألفون معهما ويثقون فيهما، وطبعاً يستمرون في الرجوع إليهما.

هذا آخر شيء. ولكن لدي سؤال أخير بعيد قليلاً عن الموضوع: ما نوع موسيقى الانتظار الذي تظن أنه سيلاقي قبولاً أفضل؟ أنا أتسوق من بعض المزودين المحليين لهذه الخدمة، ويمكنني الحصول على كل شيء بدءاً من الإذاعة المحلية (أنا ضد ذلك تماماً: ماذا لو كانوا يذيعون نمطاً غنائياً ما في ما كان المتصل من المعجبين بنمط آخر مختلف؟ هذا ليس لطيفاً، ولكن يجب أن أذكر هذه الإمكانية)، إلى موسيقى أجواء العمل Muzak، إلى ما أفضله أنا شخصياً: الأخبار.

أعرف أن هذا تفصيل صغير، إلا أن الزبون سيكون على احتكاك مباشر معه، ولا يمكنني أن أعالج ذلك متأخراً.

يجيب جيم:

أتفق معك أنه يجب ألا يكون ذلك متأخراً، فهذا أمر يتعلق بالعلامة التجارية. وأتفق معك في عدم تقبلك للإذاعة، ولكني أيضاً ضد الأخبار، فهي محلية أكثر من اللازم.

أنا أفضل اختيار تركيبة من الموسيقى (كلاسيكية أو جاز ناعم، إنها مسألة تتعلق بالعلامة التجارية) وبث العبارات من قبيل «اتصالك مهم جداً لنا» مريح. بدلاً من ذلك اتصلني بشركة Charles Schwabs، واستمعي إلى تقاريرهم الخاصة عن أسعار الأسهم (لدقيقتين أو ثلاث دقائق)، هذا يضيف قيمة فعلاً.

وتتابع كريستيان:

إليك الرسالة الترحيبية بعد مراجعتها:

-----

أهلاً بك في IMWorth، مدير أمورك المالية الشخصي الموثوق. نقدر اختيارك لنا لمساعدتك في تخطيط أمورك المالية، ونحن ملتزمون بإعطائك أفضل خدمة ممكنة.

إذا كانت لديك أسئلة عن حسابك، فرجاء اتصل بمندوبي العناية بالزبائن على الرقم 9000 - 561 - 816، ثم 12 (نحن في خدمتك، خلال أيام الأسبوع، من الساعة الثامنة صباحاً إلى الخامسة بعد الظهر بتوقيت وسط الولايات

المتحدة)، أو أرسل لنا رسالة إلكترونية على العنوان xxxxx@imworth.com. يمكنك أيضاً إرسال فاكس يتضمن تعليقاتك أو أسئلتك أو ما يقلقك على الرقم 5304 - 561 - 816.

احصل على أقصى ما يمكنك من تجربتك مع IMWorth: سجّل للحصول على الرسالة الإخبارية الشهرية المجانية من IMWorth! لتحصل على أحدث النصائح والأخبار والأفكار لتشغيل أموالك! نحن نبتك على علم بأحدث الميزات في IMWorth. لن نقوم ببيع أو تأجير قوائم البريد الخاصة بنا. لاختيار ميزات البريد الإلكتروني في IMWorth، انقر هنا.

إذا نسيت اسم المستخدم وكلمة السر، رجاء أرسل رسالة إلى xxx@imworth.com. إننا نشفر كلمات السر بهدف حماية معلوماتك، ولا يستطيع مندوب العناية بالزبائن الذي تتعامل معه الوصول إليها. سيولد نظامنا كلمة سر جديدة مؤقتة بحيث يمكنك النفاذ إلى معلوماتك، وإدخال كلمة سر جديدة خاصة بك. خصوصيتك هي الأولوية الأولى بالنسبة لنا.

شكراً مرة أخرى لاختيارك .IMWorth

المخلصون

رعاية الزبائن في IMWorth

ملاحظة: يمكنك حفظ هذه الرسالة، ويمكنك أيضاً الحصول على كل هذه المعلومات وغيرها على الموقع <http://www.IMWorth.com/help>.

تاريخ: الخميس 21 تشرين الأول/أكتوبر 1999 الساعة 17:02:55

تلقينا للتو قائمة بالأشخاص الذين يريدون الاشتراك بالرسالة الإخبارية.. ولعلمك هناك 150 شخصاً حتى الآن. ليس سيئاً بالنسبة لموقع لم يحظَ إلا بترويج يقتصر على تعريف محركات البحث عليه.

المشكلة هي أنه ليس لدي رسالة إخبارية بعد، وأعلم أنه بالرغم من صغر عدد المشتركين، إلا أنه يجب علي أن أرسل لهم شيئاً.

يجيب جيم:

ليس ذلك فقط، بل عليك أن ترسلي لهم شيئاً خاصاً جداً. وبوصفهم الأعضاء المؤسسين لهذه المجموعة النادرة، هم بحاجة إلى تلقي ما يجعلهم يفتخرون أمام أصدقائهم أنهم كانوا على حق باشتراكهم معكم. أرسلني لهم عضوية مجانية في نادي Insider's، أرسلني لهم صك هدية ما، أرسلني لهم شكرك

الشخصي. لكن مهما كان ما ستفعلين يجب أن يكون ذلك سريعاً، وأن يكون لما ترسلين قيمة فورية بحيث تجعلينهم يسألون المزيد.

تتابع كريستيان:

لما كنا لا نزال في طور الاختبارات النهائية، فإن فكرتي هي أن أرسل لهم رسالة شكر لأنهم سجلوا، ومعلومات عن كيفية الاتصال بنا في حال أرادوا إرسال شيء ما، وأشياء عامة أخرى.

يجيب جيم:

أخ! «شكراً للتسجيل! ليس لدينا فكرة عما سنقوله لكم، لذا دعونا نناقش الأمر سوية». أوه لا! أنت في موقع السيطرة، وهم ينظرون إليك لتقودهم. والقائد لا يبدأ يومه بسؤال الحشود أين يريدونه أن يذهب (دعك من دعايات Microsoft)

كريستيان:

أو قد أحدث قليلاً عن الأمن، حيث إن الأمن موضوع هام بالنسبة لنا، وأشعر أن ذلك قد يساهم بقوة في إحلال الثقة بين IMWorth وزبائننا؟

جيم:

إذا كنت تعرفين شيئاً عن الأمن بحيث يكون الموضوع هاماً بالنسبة لهم، فعليك به، وإلا...

لذلك تأكدي من أن يكون أول ما ستلاقيين به الزبائن عند اتصالك بهم شيئاً يعجبهم. إذا استدعتك الحاجة، اجذبهم ليطرحوا سؤالاً. في المرحلة الحالية، أنتِ قد وعدتِ بشيء مقابل عنوان البريد الإلكتروني الذي أعطوك إياه، يجب أن تبدئي التسليم قبل أن تبدئي بمطالبتهم بالمشاركة أو حتى بالاقتراح.

كريستيان:

كنت آمل فقط أن أتلقي تنبيهاً صغيراً قبل حلول الوقت الذي سيصبح علي فيه إرسال البريد الجماعي. أظن أنني قد تلقيته.. وهم يريدون ذلك غداً.

جيم:

إذا أبقيت في ذهنك صورة عش مليء بالفراخ التي تتضور جوعاً، وتفتح أشداقها صارخةً طلباً للطعام، فسيكون لديك صورة واضحة عن الجهد اللازم لإبقائهم سعداء.

كريستيان :

إلا أنني كنت أفضل الانتظار إلى بداية تشرين الثاني/نوفمبر (وليس هذا لمصلحة الفراخ). نحن في نهاية طور الاختبارات النهائية، وأظن أن إرسال بريد إلكتروني لإعلان الإطلاق الرسمي للخدمة كان سيضرب وترأ أكثر حساسية.

جيم :

في هذه الأثناء، أظهرني لتلك القلة الفخورة التي تبنت الخدمة باكراً أنك تحبينهم. أرسلني لهم رسالة لطيفة صغيرة وشخصية تجعلهم يشعرون بأنهم معك في الداخل.

«إليك الأشياء الرائعة التي فعلتها في أثناء إجرائية الاختبارات النهائية!». «هذه الميزة جاهزة وقيد العمل، وإذا قمت بتجربتها وأرسلت لنا انطباعك، فسنرسل لك قميصاً قطنياً قصير الكمين». هناك فقط 150 منهم، فبربك، أرسلني لهم قمصاناً لها ياقات.

كريستيان :

سأحاول أن أماطل حتى أنهى العمل، وسأسعى إلى العمل بكلمات كوركي سانت كلير Corky.St. Clair الخالدة:  
«لا تسلم منتجاً ننتأ، بل طرداً مغلفاً بأناقة، وذا رائحة طيبة».

جيم :

فكرة جيدة دوماً. إلا أنه لا يمكنك المماثلة إلى الأبد. فكما قال ألبرت أينشتاين Albert Einstein «الكمال هو عدو الجيد كفاية»، وهو لم يكن أحق.

كريستيان:

إذن، زبدة الكلام، أسئلتني هي: (1 المحتوى: عملي وقصير في ما أحث على إعطائي أفكاراً (وأظن أنني قد أجبتُ عن سؤالي للتو) و(2 مزامنة نشر الرسالة الإخبارية مع انتهاء الاختبارات النهائية، والإطلاق الحي الفعلي للموقع.

جيم :

نعم، يجب أن ترافق رسالة الشركة الإخبارية الرسمية والجيدة الإعداد والصياغة إطلاق الموقع. أما الآن، فهناك فقط أنت و150 من أصدقائك، كوني ودودة معهم.

## كريستيان :

الجزء السيئ هو أنه عليّ الآن أن أخرج من الظلال، وسيكون لديهم اسم ورقم هاتف لإرفاقهما بالشكوى. سأحاول شطب التنصل القانوني الذي أشرت إليه على أنه منفرء. على الأقل حتى أطلب بخلاف ذلك. قال زوجي إنه يشعر دوماً بحاجة إلى أن يبتلع الرسالة بعد أن يقرأها.

هذا كل شيء حالياً. عليّ وضع اللمسات الأخيرة على زي الساحرة الخاص بي. (يتمثل نشاطي هذا أساساً في وضع حزم من العيدان على مكاتب من يعملون معي، ثم أصور ردود أفعالهم الهلعة... ولكن لما كنا نعمل في عالم الإنترنت، فقد أحزم أقراصاً مدمجة من (AOL)

التاريخ: الجمعة 12 تشرين الثاني/نوفمبر 1999، 22:01:09

لقد بدأنا باستيعاب بعض الأمور، وبدأ دوري يأخذ شكله إلى حد ما. هذا ما يبدو أنه يجري: - أخبار جيدة فعلاً: يبدو أن منفذي الاختبارات النهائية والمستخدمين الأوائل لا يواجهون صعوبات، أو على الأقل، إنهم لا يلفتون انتباهنا إلى أي منها. تدور الأسئلة المطروحة حتى الآن حول مواقع إدخال المعلومات، أو حول إذا ما كانت هذه الأصول المالية تدخل في هذه الفئة أو تلك.. إلخ. هذا مشجع جداً بالنسبة لجهودنا في تصميم الموقع. أنا أعيد ذلك إلى واحد من عدة عوامل:

(أ) تقدّم أقسام الأسئلة المتواترة المعلومات اللازمة بحيث يحصل عليها المستخدمون بسهولة وباختصار.

(ب) إجرائية الدخول منطقية كفاية لتكون سهلة المتابعة (أعترف أنها قد تكون مرهقة إلى حد ما، عندما تتعامل مع إدخال كل المعلومات المالية).

(ج) بيّنت تجربتي مع منفذي الاختبارات النهائية أنهم ينزعون ليكونوا مستخدمين من نوعية عالية، وبالنتيجة لا يحتاجون إلى الكثير من المساعدة، ويحاولون العمل على حل المشاكل بأنفسهم.

جيم :

فكرة جيدة، لذلك لا تتراخي. عندما تفتحين الأبواب فإن المبتدئين في عالم الإنترنت سيقرعون على نوافذك وأبوابك.

كريستيان :

على كل حال، لا تظهر الانطباعات التي تردنا منهم حتى الآن أي مشاكل، وكانت في أغلبها تدور حول «كيف أجعل مصرفي يوقّع على هذا»، لذلك فأنا لا أبنّي تفاؤلي المبدئي على نقص في الانطباعات، وأنا أدرك طبيعة الاختبارات النهائية. بيد أنه من المفترض أن يميل المستخدمون الأوائل إلى الإشارة إلى المشاكل الكبيرة التي يواجهونها. لذلك فإنني أتنفس الصعداء بحذر.

جيم :

ربما حان الوقت لتطليبي من منفعدي الاختبارات النهائية أن يقوموا ببعض التجارب العشوائية. في البداية، يرغب المتبنون الأوائل كثيراً في أن تنجح، فينقلبوا إلى هتّافين ليشجعوك. أرسلني بعض القمصان لهؤلاء الذين هم من اللطف بمكان ليدخلوا الرضا إلى نفسك.

كريستيان :

سيكون دوري مبدئياً إجراء الاتصال الأول مع الزبائن الكبار الذين سيقدمون خدمة الزبائن في أقسام الخدمة لديهم. سأقوم بزيارتهم لأدربهم على النظام، إلا أنهم سيعالجون العمليات اليومية بأنفسهم، ويتصلون بي عندما تعترضهم مشكلة كبيرة أو موضوع هام.

أما بالنسبة للزبائن الأصغر الذين ليس لديهم أقسام خدمة زبائن أو ببساطة ليس لديهم العدد الكافي من الموظفين لمعالجة أي اتصالات إضافية، فسيقوم عنهم بذلك مندوبونا. أنا ما زلت أتوقع نسبة 1/7500. وإذا كانت الاختبارات النهائية مؤشراً موثقاً فإن هذا شبه صحيح. والأسئلة الوحيدة التي وصلتنا حتى الآن كانت عن طريق البريد الإلكتروني فقط، وكنت قد استبقت الأحداث على النحو الصحيح، وجهزت مسودات إجابات عنها (أنا أنهئني نفسي على ذلك)، ثم قمت بملاءمتها لكل سؤال وارد على حدة، وتدبرت أمر الرد عليها خلال ساعة أو ساعتين لأكثر الطلبات.

مرة أخرى، أنا لن أبالغ في الثقة في أن هذا ما سيكون عليه أسلوب العمل المستقبلي للعمليات اليومية في IMWorth (إذا كنت قد تعلمت شيئاً من خدمة الزبائن فهو توقع غير المتوقع: - o)، إلا أن ما يشجعني هو أننا تدبرنا أمر الإقلاع على الطريق الصحيحة.

إذن، هذا ما نحن عليه الآن. إننا نتطور للحصول على زبائن كبار ينصب جل اهتمامهم على حجمنا، ولكن إذا وضعنا أمر حجم فريق العمل جانباً، يجب أن ننجح خلال فترة قصيرة في منافسة Amazon في سمعتها وفي عدد الأشخاص الذين سيملّون من سماع المديح بشأننا.

التاريخ: الاثنين 15 تشرين الثاني/نوفمبر 1999 26:54:10

هل وجهي أحمر؟

نعم، البيض يملأ وجهي! يبدو أن أحد موجهاتنا Router قد تعطل في وقت ما من مساء الجمعة (عندما غادر موظفونا لعطلة نهاية الأسبوع، ولم يكن هناك أحد ليكتشف أننا معطلون عن العمل) ويبدو أن الشركة التي تدير لمصلحتنا إجرائية Ping، وجهها أحمر أيضاً. فلو كانوا فعلاً يقومون بالإجرائية كما كنا نتوقع منهم، لكانوا قد لاحظوا العطل الذي تعرضنا له يوم الجمعة، ولم يكونوا ليدعونا نمضي نهاية أسبوع دون خدمة! وأقل ما يقال هو أن التوتر متصاعد للغاية هنا!

التاريخ: الاثنين 25 تشرين الثاني/نوفمبر 1999، 00:05:11

نحن جاهزون للعمل كما لو أننا دون زبائن. إننا لا نحاول تجميع قاعدة زبائن ضخمة من الجمهور العام لمجرد التجميع. نريد أن يرد معظم زبائننا من المستخدمين الفعالين حالياً الذين يتعاملون مع المؤسسات المالية التي تستخدم خدماتنا. سيكون استخدام IMWorth أمثل عندما نبدو كأننا موقع خاص لكل شخص يستخدمه.

جيم:

هل هناك إجرائية لوضع تلك الاقتراحات الموجودة في صندوق الاقتراحات الإلكتروني في أيدي الأشخاص المناسبين؟ والأهم من ذلك، هل يفهمون أن هذه الاقتراحات إنما هي القلب الذي يضح الحياة في مستقبل موقعكم؟

كريستيان:

فكرة جيدة، وعندما يأتي المسؤولون عن الوب في الشركة إلى التجمع المحدد الأسبوع المقبل، سأجعلهم يدخلون بعض المعلومات المتعلقة بأمر صندوق

الاقتراحات إلى نصوص المساعدة على استخدام النظام لدينا. نحن في نهاية عقدينا مع الفريق الذي يطور حالياً موقعنا على الوب، وقد أُجِّلَت كل التغييرات الأخرى حتى نشكل فريق تطوير داخل الشركة. مهما بدا هذا غريباً، إلا أنني أتمنى لو أنني تلقيت بعض الانطباعات السلبية. فبقدر ما أجد ذلك سلاحاً ذا حدين فإنني أعتقد أن تلك هي أفضل طريقة لتحسن نفسك، وليس لدي الآن ما يكفي من هذه الانطباعات. إن أقرب ما وصلني ليكون رأياً سلبياً هو أن الناس ينزعجون لأن مصارفهم لا تتعامل مع شركتنا. هذا عظيم بالنسبة لموظفي المبيعات لدينا، إلا أنه لا يساعدني على دفع موقعنا الحالي إلى ذروة فعاليته.

جيم:

هل لديك نسبة للزبائن الكبار ونسبة أخرى للباقيين؟

كريستيان:

لا، لأنه يبدو أن الزبائن الكبار هم بحاجة فقط إلى تدريب مندوبي خدمة الزبائن لديهم على نظامنا. لذلك فقد أُغِيرَ تشكيلة الموظفين لدي بالكامل ليكون هناك المزيد من مندوبي خدمة الزبائن للتعامل مع بضع مصارف كبيرة جداً، وعدد محدود من الموظفين الداخليين كمندوبين على الهاتف للمصارف الأصغر.

إجمالاً أقول إن IMWorth قد أفلحت ببداية جيدة، ولديها مديرة خدمة زبائن ذات بصيرة نافذة للغاية.

هناك عمل كثير، ولا وقت للقيام به، ولا مال، ولا فريق عمل عادي.

الشيء الآخر الذي يساعد على إرغام المدير الأعلى على رفع أصابعه الباردة المعقدة المسنة عن محفظة نقود الشركة هي نظرة إلى المستقبل. لماذا؟ لأن المستقبل قد أُنِعَ للقطاف، وهو جاهز لكل من يصل إليه ويلتقطه. إنه لهم ليأخذوه، فقط إذا أرادوا.