

## ابتكرت الوب لخدمة الزبائن

إذا كنت تشكُّ في أهمية شبكة الإنترنت وقيمتها ومقدراتها، فاختر كتاباً غير هذا الكتاب. هناك كتب أخرى كثيرة كافية لتقنعك بأن شبكة «الوب» تغيّر وجه هذا الكوكب. هذه هي الحقيقة ولا داعي لقول المزيد.

لم يوضع هذا الكتاب ليقنعك بأن العالم قد تغيّر. لقد اعتبرنا هذا شيئاً متفق عليه، ونحن هنا بصدد البحث عن طرق لتفعيل هذه المعرفة، في حين لا يزال منافسونا يتساءلون عن أسباب خسارتهم أعمالهم.

الأسئلة الوحيدة التي تبقى مطروحة هي: كيف يمكن أن أستخدم «الوب» على نحو أفضل؟ كيف يمكن أن أقدم للزبون تجربة تفاعلية تزيد رضاه؟ كيف يُمكن أن أضع حداً للمنافسة وأوثق رباط زبائني بي، حتى يشتروا مني على الدوام؟

إذا كانت لديك مثل هذه التساؤلات فأنت على الطريق الصحيحة.

إذا كنت تبحث عن دراسة أكاديمية حول صعوبة إنشاء نظم معطيات تسمح لك بتعقّب كل معطيات زبائنك، فأنت بحاجة إلى كتاب مايكل

كوزاك Michael Cusak المعنون «العناية بالزبائن على الشبكة Online Customer Care» (الصادر في عام 1998، لدى دار ASQ Quality Press) أو، على الأقل، اشتر نسخة منه للعاملين في قسم تكنولوجيا المعلومات لديك.

إذا كنت تتساءل عن كيفية دمج نظم إدارة البريد الإلكتروني، وأدلة إصلاح الأعطال، والذكاء الصناعي في برنامج متكامل للعناية بالزبون، بهدف الوصول إلى إدارة شاملة للعلاقات مع الزبون، فإن اختيارك لهذا الكتاب هو المناسب. وإذا كنت تتساءل عن بناء موقع وب يعطي شركتك باعاً أمام الشركات الأخرى في مُعاملة الزبائن بالطريقة التي تعجبهم، فقد اخترت الكتاب المناسب.

### شبكة الويب العالمية تنمو من طفل في المهد إلى طفل يحبو

لم يظهر الاستخدام التجاري للوب كأداة لخدمة الزبائن بوضوح منذ البداية، إذ إنها بدأت كوسيط للتسويق.

#### المرحلة الأولى: صفحة المنتج

اكتشف عدد قليل من المسوقين بعيدي النظر الوب، وأنشأوا لشركاتهم ما يكافئ صفحة المواطن الشخصية home page. «هذا دليلنا! يمكنك أن تنقر عليه بدلاً من أن تقلّب الصفحات! شاهد الصور الجميلة من مقرنا العام! اقرأ الإعلانات المثيرة! ألسنا أذكيا؟»

#### المرحلة الثانية: موقع الشركة على الوب

قررت الإدارة العليا في الشركة أن على موقعها أن يمثل كامل الشركة التمثيل الملائم. «هاك كل ما تريد أن تعرفه عنا وعن منتجاتنا وسياساتنا وآرائنا وأوراقنا البيضاء وبياناتنا الصحفية وجداول عروضنا التجارية. كل ذلك على الشبكة على الدوام، وفي متناول يدك، اقرأه في الحال!

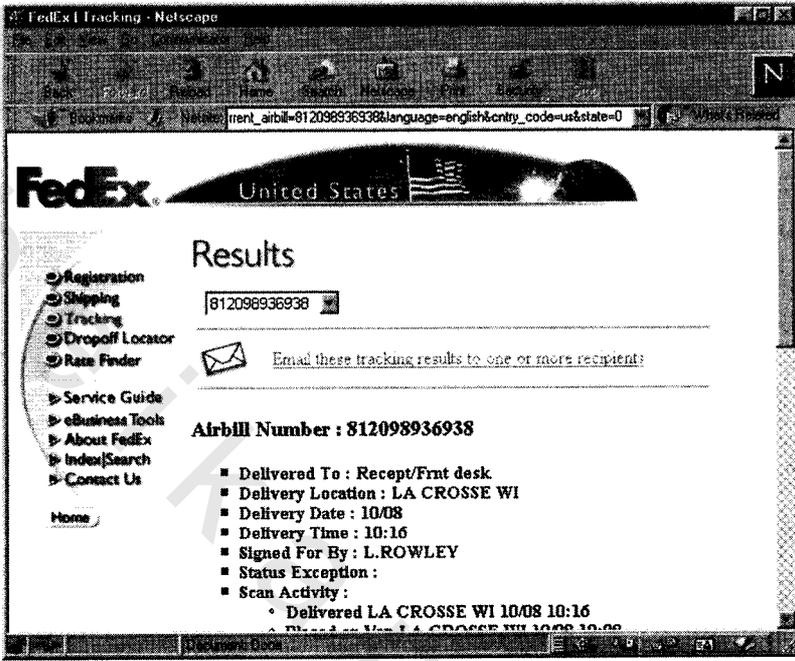
ألسنا ضليعين؟ انقر هنا لتُحمّل هذه الرّسالة المهمة: «مرحبا، أنا لو جيرستنر Lou Gerstner، رئيس IBM، أودُّ أن أرحّب بك على مخدم الوب لشركتنا، نيابة عن كل العاملين في IBM».

لقد ضمن جون باتريك John Patrick التمويل الذي كان يحتاج إليه في سنة 1994، عندما وعد «لو» بأن صورته وصوته سيكونان على صفحة المواطن. وبهذا نمت بذور موقع الشركة وأصبحت غراساً طويلة، ولكن لا بد من بضع سنوات أخرى، حتى تتحول هذه الغراس إلى أشجار مثمرة.

### المرحلة الثالثة: موقع الوب التشاركي

بدأ زوّار الموقع بعد هذه المرحلة يتوقّعون المزيد. فقد عرفوا أنّ الإنترنت والوب قادرتان على دعم التفاعل، فهم لم يعودوا مرغمين على الاكتفاء بالإعلانات الساكنة التي يقدمها قسم الإعلان؛ إذ كان بإمكانهم أن يتعاملوا مع الموقع، وأن يتفاعلوا معه، وحتى، أن يلعبوا معه. فقد كان بإمكانهم مثلاً أن يتعبّوا مسار طرد على موقع Federal Express (www.fedex.com) (شكل 1 - 1)، وكان بإمكانهم أن يستأجروا سيارة من Alamo (www.freeways.com)، وأن يشتروا تذكرة طائرة من PCTravel على الموقع (www.pctravel.com)، وأن يثمنوا العملات المعدنية المجمّعة وهم في مكاتبهم على موقع Numismatists (www.bonsai.com/qnu/hobby/index.html).

حتى هذه المرحلة، كانت إثارة الوب في: كم نقرة تستطيع أن تولّد على موقعك؟ ما مقدار الانتباه الذي يمكن أن تحظى به؟ استرع انتباهاً كافياً وقد تستطيع بيع إعلانات على موقعك. وحيث إن لا أحد، على ما يبدو، يشتري بكميات تجارية كبيرة حتى الآن، فقد تغطي تكاليف موقعك من الإعلانات ذات الوصلات Links-Ads فقد كان سهلاً أن



الشكل 1 - 1: هل تريد أن تعرف مكان سُخْنَتِكَ في هذه اللحظة؟ إن فِدِرال إكْسْبِرْس تعلم أنك تستطيع ذلك.

تقع الآخرين أن الملايين الذين يزورون دليلك أو محرّك البحث لديك أو موقع أخبارك المثيرة سيرون رسالتهم الإعلانية.

بعد ذلك، بدأ عدد قليل من الناس يتحدثون عن الفوائد المالية الحقيقية التي كانوا يجنونها من تطبيقات خدمة زبائنهم على الوب. ولقد جعلت هذه النتائج الجميع سعداء.

### خدمة الزبائن على الشبكة : الأيام الأوائل

في سنة 1995، أعلن جيرى نيس Jerry Neece، كبير مديرو إنتاج شركة Sun Microsystems لشؤون تسويق المنتجات على الوب في حينه، أن وضع خدمة الزبائن على الوب قد وفر على الشركة ما يُقدَّر بـ 1,3

مليون دولار في كانون الثاني في تلك السنة وحدها. وكان ثلث ذلك المبلغ تقريباً من الموارد البشرية. وعاد الاقتصاد في أغلبه إلى تسليم إصلاحات البرمجيات على شبكة الإنترنت، عوضاً عن حفظها على شرائط مغناطيسية مع وثائق التنصيب، ثم إرسالها في طرود بريدية، ناهيك عن كلف الشّحن المرتبطة بذلك. وبحلول كانون الثاني/يناير 1996، قال أحد الموظفين في شركة Sun إن الشركة كانت تقتصد نحو 12 مليون دولار في كل شهر.

يمكن أن يكون الاقتصاد الناجم عن تسليم المعلومات إلكترونياً كافياً لأكثر من يهتمون بالنواحي المالية فقط. بيد أن شبكة الإنترنت طريق ذات اتجاهين. إنها وسط اتصالات، وليست تلفازاً، ولا مذياعاً، ولا مجلة، إنها أشبه ما تكون بهاتف يمكنك أن تسمع عبره وأن تكون مسموعاً. ونحن لا نستخدم الهاتف عادة لنترك رسالة فقط، وإنما نستخدمه للمحادثة وحتى للدردشة، أو لحل مشكلة أو لمناقشة صفقة.

تسمح الوب بالمحادثة شأنها في ذلك شأن الهاتف. كانت هذه المحادثة فيما مضى مكتوبة، أما اليوم فهي محكية، وفي المستقبل ستكون مرئية. تساعدنا الأدوات اللفظية والبصرية، وستساعدنا، على معالجة أمور على الوب، كنا نُنْعَى بها سابقاً بالاعتماد على أرقام الهواتف المجانية. إنّ قسم الشكاوى، وبكل بساطة، متاح الآن بطريقة جديدة.

### خدمة الزبائن: ساحة معركة المنافسة الجديدة

لايفتاً توم بيترز Tom Peters يثبت باستمرار أنه لم يهرم بعد. فهو يتعلم حياً جديدة باستمرار، ثم يعود ويعلمنا إياها. ففي كتابه «دائرة التجديد Circle of Innovation» (الصادر في سنة 1997، لدى دار نوبف Knopf)، ينادي توم بنهاية التحسينات التدريجية، ويرفع راية: «افعل ما شئت

طالما أنك تفعل شيئاً» ويدعو إلى إدخال منصب مدير عام الهدم Chief Destruction Officer في كل الشركات.

يؤكد پيترز أيضاً على التركيز على رغبة الزبون. «انس رضا زبون. ويمكن حتى أن تنسى متعة الزبون، لأن المتعة شيء مؤقت، أما الرغبة فهي شيء عميق ينبع من الداخل».

لا يكفي أن تجتذب بضائعك وخدماتك الزبائن فقط لأنها تسرهم حين شرائها، أو لأنها مرضية (وتكتفي بمدح عابر يرضي غرورك). فالرغبة تصل بالزبون إلى أبعد من أن ينصح الآخرين بالتعامل مع شركتك. فهي تجعله من أشد المتحمسين لشركتك، فيصبح من أفضل مندوبي مبيعاتك. إذا لم ترض زبائنك في العالم الفيزيائي، فلربما أخبر كل منهم ستة من أصدقائه عنك. أما إذا لم ترضهم على شبكة الإنترنت، فقد يخبر كل منهم 6,000 صديق برسالة واحدة إلى مجموعة إخبارية. وإذا أرضيتهم حقاً، فإنهم سيخبرون 6,000 إنسان عنك. وأنت بحاجة إلى أن تجعل من كل زبون داعية لك.

جيف بيزوس Amazon.com

مجلة Customer Service Management Magazine، تشرين ثاني/نوفمبر كانون

أول/ديسمبر 1999

لا يمكن أن تخلق الرغبة لدى الزبون، ما لم تملك تنظيماً شاملاً للخدمات، والإجراءات، وروح الجماعة، وموقع الوب التي تجعلك قادراً على استيعاب الزبائن بكل مساءلاتهم ومشاكلهم وحاجاتهم وآمالهم وأحلامهم. ولهذا ينصح توم پيترز بأن تفاجئ زبونك، وبأن تجدد تنظيم العناية بالزبائن في شركتك.

بيل فلويد Bill Floyd هو النائب الأول للرئيس ومدير عام المعلومات لدى Novus، الشركة المصدرة لبطاقة الائتمان Discover Card. ويعرف بيل أنّ بطاقة الائتمان سلعة، لكنه يعرف أيضاً أن بإمكانه أن يتعد عن حشد المنافسين بتقديم خدمة أفضل: «يمكن لخدمة الزبائن التي نقدمها أن تميزنا عن الآخرين، وهذا ما نسعى إليه».

وتبعاً لمقالة Information Week نفسها التي اقتُبست منها آراء بيل فلويد، والصادرة في 5 تشرين الأول/أكتوبر 1999:

تنتشر أهمية خدمة الزبون عبر الصناعات. إذ تستخدم شركة Chlor-Alkali & Derivatives، وهي فرع من شركة المواد الكيماوية PPG Industries Inc، نظاماً تفاعلياً جديداً لإدارة المستودعات، يبقي زبائنها على اطلاع بمستويات التزويد. وتنسق الخطوط الجوية الأمريكية والبريطانية مع الخطوط الجوية الكندية، خطوط Cathay Pacific الجوية، وخطوط Qantas Airways الجوية لربط خدمات الزبائن المتعلقة بالمسافرين الدائمين على رحلات هذه الشركات. ويستخدم مصرف Chase Bank في تكساس برمجية لإدارة الزبائن، طورتها شركة Siebel Systems، لتحويل المصرفيين إلى ما تسميه الشركة «مدراء علاقات».

إذا كنت ترغب في دورة دراسية قصيرة حول هذا الموضوع، فاقراً كتاب باتريشيا سيبولد Patricia Seybold المعنون Customers.com (الصادر سنة 1998، لدى Times Books). وهي تحدد فيه ثمانية عوامل أساسية للنجاح:

1. استهدف الزبائن المناسبين.
  2. امتلك خبرة كاملة عن الزبائن.
  3. بسّط إجراءات العمل التي تمسّ الزبون.
  4. قدم رؤية شاملة للعلاقة مع الزبون.
  5. دع الزبائن يخدمون أنفسهم.
  6. ساعد الزبائن ليقوموا بأعمالهم.
  7. زوّد كلاً منهم بخدمة مخصصة تناسبه.
  8. احتضن تجمعاً من الزبائن.
- يجب أن تركز نفسك لخدمة الزبون حتى تكون خدمتك له ناجحة. ولحسن الحظ فإن الوب تفي أخيراً بوعودها، إذ بدأت الشركات تجني عوائد حقيقية من الاستثمارات التي وظفتها للعناية بزبائنها.

## خدمة الزبائن على الوب في نمو مستمر

تقدّر شركة Cisco Systems أنها قد اقتصدت، في سنة 1999، أكثر من نصف مليار دولار بوضع خدمة زبائننا على شبكة الإنترنت. ففي تلك السنة، عولج نحو 77 بالمئة من الأسئلة على الشبكة، وارتفع مستوى رضا الزبائن بمقدار 20 بالمئة عنه في سنة 1995. ورحّب الزبائن أيضاً بشحنات إصلاح مرسلة في مواعيدها، ودقيقة حتى 98 بالمئة.

لقد كان لدى الشركة أربعة أهداف عندما بدأت خدماتها على الشبكة:

1. تسهيل تعامل الزبائن مع الشركة.
2. تحسين رضا الزبائن وإنتاجيتهم.
3. تقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات.
4. تطوير علاقات أقوى مع الزبائن وشركاء العمل.

لقد كان اقتصاد مبلغ 500 مليون دولار أمراً شاقاً. فقد كان على الشركات أن تتغلب على أكوام المعطيات، وعلى العقلليات المركزة على الإنتاج، وعلى الإداريين الذين لم يتخلوا عن تكليف السكرتيرات بطباعة البريد الإلكتروني وتركه في صندوق الوارد. كل ذلك للحصول على أقصى ما يمكن الحصول عليه من التفاعل مع الزبون على الوب.

يقدر جيف رومبورغ Jeff Rumburg، المحلّل لدى Meta Group، الكلفة العادية لتقديم خدمة لزبون عبر الهاتف بنحو 5 دولارات؛ في حين تكلف الخدمة نفسها نحو 50 سنتاً عبر نظام صوت - جواب من نمط (اضغط 4 لتستمع إلى ستة عشر اختياراً آخر...); وتكلف نحو ثلاثة سنتات على الوب.

وجدت FedEx أن كل اتصال بـ GoFedEx - 800 - 1 لتتعبّ طرد ما يكلف الشركة نحو 7 دولارات، في حين يكلف تعقب الطرود على

موقع [www.fedex.com](http://www.fedex.com) نحو 7 سنتات فقط.

تقول مؤسسة الأبحاث Forrester Research إن كلفة اليد العاملة في مراكز الاتصالات لدى الشركات قد تقلصت بنسبة 43 بالمئة مع نهاية القرن الماضي. فقد أضافت شركات مثل Siebel Systems واجهات وب إلى مراكز اتصالاتها وإلى نظم إدارة التواصل مع الزبائن لديها. ولا تكتفي هذه الواجهات بتزويد ممثلي مركز الاتصالات برؤية شاملة للعلاقة القائمة مع الزبون، بل تسمح للزبائن بالوصول مباشرة إلى نظام العناية بالزبائن الموروث، ليخدموا أنفسهم بمفردهم.

وجدت شركة Jupiter Communications ([www.jup.com](http://www.jup.com)) أن النسبة المئوية للزبائن الذين قالوا إنهم «راضون للغاية» عن تجربة التسوق على الشبكة قد تدنت من 88 بالمئة في صيف سنة 1998 إلى 74 بالمئة في كانون الثاني/يناير 1999.

نشرت Jupiter تقريرها حول «خدمة الزبون على الشبكة» في أيلول/سبتمبر 1998، وكان من بين النقاط الرئيسية التي استنتجتها: «تظهر خدمة الزبائن المترقبة كأداة رئيسية لاجتذاب الزبون». ويخطط أكثر من 90 بالمئة من التجار المشاركين في الاستطلاع ويحضرون الاستثمارات اللازمة، لإجراء تغييرات عميقة على عمليات خدمة الزبائن في الإثني عشر شهراً المقبلة».

### خدمة الزبائن موجة جديدة ستكتسح الويب

ما زالت ثلاثة أرباع ميزانيات تكنولوجيا المعلومات تُنفق على المبادلات والتعهدات. وهذا بعيد عن الصواب، إذ أعتقد أن 75 بالمئة من الميزانيات يجب أن تذهب إلى الخدمة الإلكترونية E-Service.

توم هارمون، نائب رئيس استراتيجيات معلومات البيع بالتجزئة والتوزيع في شركة Meta Group.

لماذا اكتسبت خدمة الزبائن فجأة كل هذه الأهمية؟ لأن الناس تطالب بها.

قامت مجلة Information Week، في صيف سنة 1999، باستطلاع سألت عبره المستهلكين عن الأمور التي يعيرونها الأهمية الكبرى عند شراء كومبيوتر شخصي. فأجاب 69 بالمئة بأن التجارب الإيجابية السابقة ساعدتهم في اتخاذ قرارهم، في حين أجاب 73 بالمئة بأن التوفر ودقة مواعيد التسليم كانا المعيارين اللذين أثرا في قرارهم. بيد أن 80 بالمئة أجمعوا على أن الخدمة والدعم الفني كانا المؤثرين الرئيسيين في قرار الشراء. وقال 89 بالمئة في حينه إن الدعم الفني على الشبكة يجب أن تكون ميزة اعتيادية مرافقة لكل كومبيوتر يباع.

لماذا تُعتبر الوب المكان الذي يجب أن تُسخر فيه كل جهود خدمة زبائنك في الوقت الحاضر؟ لأنها تعطي الزبائن جُلّ ما يحتاجون إليه.

■ فالخدمة متاحة 24 ساعة في اليوم وسبعة أيام في الأسبوع.

■ معرفة بلا حدود

■ إمكانية تذكّر كل زبون بشخصه.

سألت مجلة Information Week في صيف سنة 1999، 300 من مدراء تكنولوجيا المعلومات حول الأولويات الاستراتيجية الأساسية في التكنولوجيا وفي إدارة الأعمال. وفي حين كان أكثر الأجوبة وروداً في سنة 1998 هو «تحسين خدمة الزبائن»، أخذ هذا الجواب الترتيب الثاني في سنة 1999، بعد «فهم احتياجات الزبون وتحقيقها».

وعندما سُئل هؤلاء المدراء، في سنة 1998، كيف يصفون جهود شركاتهم في ما يخص إرضاء احتياجات زبائنهم الخارجيين، أجاب 42 بالمئة منهم «إنهم مهتمون جداً بهذه المسألة»، وأجاب 52 بالمئة منهم «إنهم مهتمون إلى حدّ ما بهذه المسألة». لكن عندما طُرح السؤال نفسه في سنة 1999، قال 69 بالمئة «إنهم مهتمون جداً»، وقال 29

بالمئة فقط «إنهم مهتمون إلى حد ما».

فمع تسويق الكثير من المنتجات على الويب، يصبح رضا الزبون أمراً مرئياً على الويب:

إن موقعنا BizRate.com هو دليلٌ مستقلٌ حياديٌّ، مبني على التحصيل المستمر لانطباعات ملايين المشتريين الفعليين على الشبكة. ولا يقبل موقعنا أي مبلغ مقابل إظهار أو إدراج متاجر على الشبكة فيه. فبرنامجنا مجاني للعاملين في تجارة التجزئة الإلكترونية. وكل المتاجر على الشبكة التي شهد لها زبائنها مسجلة على القائمة لدينا لأنها اختارت أن تشارك في برنامجنا بدعوة زبائنها لإبداء رأيهم عند إبرام كل صفقة. تظهر هذه المتاجر في القوائم التي نوصي بها فقط اعتماداً على أدائها وعلى معايير الاختيار التي يحددها المستخدم.

على سبيل المثال، تكفي نظرة سريعة واحدة إلى تقييم موقع BizRate.com لموقع shop.theglobe.com (شكل 1 - 2) لثني أي شخص عن التسوق عبره.

سألت مجموعة (www.yankeegroup.com) Yankee Group، في منتصف سنة 1999، 100 مدير لشؤون الزبائن عن اعتمادهم على الويب لخدمة الزبائن. فكان جواب 57 بالمئة منهم إيجابياً. وعندما سُئلوا عن توظيف الويب «لإجراء زيادة استراتيجية في جهود الدعم الفني»، أجاب الجميع بأنهم ينوون ذلك. وكان أغلبهم يزعم القيام بذلك قريباً:

خلال ستة شهور	26 بالمئة
خلال 7 إلى 12 شهراً	17 بالمئة
خلال 13 إلى 18 شهراً	31 بالمئة
بعد أكثر من 18 شهراً	13 بالمئة
لا يعرف	13 بالمئة

لماذا تخصص الشركات حول العالم المزيد من الوقت والجهد والمال

**Merchant Listing: Cameras - Netscape**

**Don't get e-screwed.** Click here for detailed information

Welcome [join](#) [sign in](#) [mybizrate](#) [home](#)

Home > Consumer Electronics > Cameras

BizRate.com Rating system: ★★★★★ = Customer Certified ★★★★★ = Staff Reviewed

**Recommended Store**  
according to your preferences:

Overall Rating: ★★★★★ **800.COM** MyBizRate Member 4% Rebate

24 stores found. Sorted by Overall Rating

Overall Rating	Store - View Report	MyBizRate Rebate	On-time Delivery
★★★★★	800.COM	4%	97%
★★★★★	Crutchfield	0%	98%
★★★★★	SutterTel.Com	0%	98%
★★★★★	J&R Computer World	0%	n/a
★★★★★	cameraworld.com	0%	77%
★★★★★	Mercata, Inc.	0%	n/a
★★★★★	State Street Direct Online	0%	89%
★★★★★	Netphotostore	0%	n/a
★★★★★	shop.theglobe.com	20%	21%
★★★★★	Demark International, Inc.	0%	76%

الشكل 1 - 2: يظهر موقع BizRate أن متجر shop.theglobe.com يعرض تزييلات تبلغ 20 بالمئة، بيد أن دقة مواعيد التسليم التي لا تتجاوز، حسب تقديرات BizRate، 21 بالمئة تُنفر الزبائن.

لمصلحة مشاريع خدمة الزبائن على الوب؟ لأن العوائد مضمونة إذا ما قاموا بذلك كما يجب.

الأمر الساحر في موقع الوب ذي البنية الجيدة هو أنه قادر على تزويد الزبون بالمعلومات التي يريدها، في الوقت الذي يريده، وبالتفصيل الذي يريده. إذ يستطيع الزبائن أن يحصلوا على أجوبة عن أسئلتهم الخاصة، في الوقت الذي يناسبهم، وتبعاً لأهوائهم. في بادئ الأمر، يبدو هذا رائعاً لمجرد أنه يساهم في تقليل الكلفة، إذ لن تكون الشركة مضطرة لدفع تكاليف اتصالات الرقم المجاني، ولن تُضطر للدفع

للشخص الذي يجيب عن الاتصالات، ولن يكون عليها دفع تكاليف الطباعة والتخزين والنقل والتغليف وإرسال النشرات ووثائق المواصفات.

بيد أن الروعة الحقيقية تكمن في إحساس الزبون المتزايد بالرضا. فإتاحة الفرصة للزبائن للحصول على جواب لمشكلة، وبالتفصيل الكافي، وبأقل وقت، هديةً سيتلقونها بكل سرور. وسيولد ذلك روابط ولاءٍ أقوى، ويضمن للشركة حصّة أكبر من مشتريات هؤلاء الزبائن.

### سلك في الموعد وإلا ستتخلف عن الركب

مع ظهور البرقية (التلغراف)، بدأ العالم يصغر بسرعة. وعندما أصبحت الأخبار تسافر عبر البلد في غضون ساعات أو دقائق بدلاً من الشهور، تنامت الآمال نمواً كبيراً. أما الآن، ومع توفر الاتصالات الآنية، فإننا نريد أن نسمع عن حدث ما في أثناء حدوثه، ونريد أن نراه مباشرة على التلفاز، ولا نريد أن نطلب بالانتظار من أجل أي أمر كان.

سُئلت قبل أيام عن طريقة إرسال بطارية كومبيوتر التي طلبتها، هل أريد أن تُرسل إلي بالسرعة العادية، أو بالخدمة السريعة خلال يومين، أو خلال ليلة واحدة. كان ردّ فعلي الأول المفاجأة، فلو كنت أريد استلامها بعد غدٍ، لم أكن لأطلبها الآن. وعند النقر على وصلة وب، والانتظار لفترة طويلة للغاية لتحميل الصفحة، فإن لسان حالك يقول عادة: «هيا، هيا ليس لدي وقت!». (الشكر لجوانا براندي Joanna Brandi، موقع [www.customerretention.com](http://www.customerretention.com)).

لا تُعدّ مجاراة هذا الصعود الثابت في آمال الزبون مهمةً سهلةً. والهدف هو أن تسهل على زبائنك التعامل معك. فإذا كان بمقدورك بناء موقع يفيد زبائنك، فبإمكانك كسب ولاءهم سريعاً جداً. وستحصل

عليه بسرعة وبزخم أكثر من أي وسيلة أخرى، اللهم إلا إذا كان لديك أشخاص متعدّدو الخبرات، متعاونون ولطفاء، ومستعدون دوماً للإجابة عن اتصالات الزبائن على الأرقام المجانية.

إذا كان موقعك على الإنترنت جيداً جداً، فسيصبح مصدر فخر، ووسيلة لتجميع طاقات فريق المبيعات لديك للمشاركة في معركة المنافسة. ففي المحصلة، تضيف الخدمة الجيدة قيمةً إضافيةً إلى أي منتج، ولعل الخدمة المؤتمتة من أفضل أشكال الخدمة التي لا تضاهي. لذلك اسع لتتميّز بالخدمة التي تقدمها.

لسوء الحظ، في الوقت الذي تقرأ فيه هذا الكتاب، يحلم منافسوك بطرق جديدة لخدمة زبائنهم، وزبائنك إذا سنحت لهم الفرصة، وهم يسعون إلى ذلك 24 ساعة يومياً. لقد دخلت دنيا الأعمال في حيز العولمة منذ عصر الاكتشافات، عندما مخرت البواخر البرتغالية عباب البحار السبعة. لقد أصبحت الأعمال عالمية وستبقى كذلك باستمرار. وعندما تغرب الشمس عن نافذة مكتبك فإنها تشرق على نوافذ مكاتب منافسيك.

يعلم منافسوك أن الزبائن يتوقعون الحصول على المزيد من المعلومات المتعلقة بالمنتجات، وبحالة أوامر شرائهم، وبتعاملات محددة مع شركائهم. لم يعد الزبائن يقبلون بسماع أجوبة مثل «لا» أو «بعد غد».

إذا استطعت أن تشاهد شركتك بعيون أحد زبائنك، فإنك ستري بسرعة ما المطلوب من موقعك على الوب. وستعي أنّ القيمة الحقيقية التي يمكن أن تقدمها إلكترونياً لزبائنك هي معلومات تصل إليهم بسرعة فائقة.

إذا استطعت أن تجعل مؤسستك بأسرها تنظر دائماً بمنظار الزبون إلى كل صفحة إنترنت تنشئها، وإلى كل إجرائية تبدأها، وإلى كل فرصة

لتفاعلك مع الزبون، فستفوز في السباق، فالأمر كله يعود إلى اكتساب الزبائن مرة، والاحتفاظ بهم إلى الأبد.

## قيمة عمر زبون

هناك مجموعة من الكتب: The One to One Future الصادر سنة 1997، لدى Doubleday، و Enterprise One to One الصادر في سنة 1999، لدى Doubleday، و The One to One Fieldbook الصادر في سنة 1999، لدى دار Bantam، و The One to One Manager الصادر في سنة 1999، لدى دار Doubleday، وهي جميعها بقلم دون بيبيرز Don Peppers ومارثا روجرز Martha Rogers مع بعض المساعدة من بوب دورف (Bob Dorf) (www.1to1.com). تعطي هذه الكتبُ كلها درساً واحداً هو: لَمَّا كان بيع سلعة ما إلى زبونٍ حاليٍّ أقل كلفة من إقناع زبون جديد بها، فليتركز الوقت والجهد للتقرب قدر الإمكان من الزبائن الحاليين.

وكان هذه الكتب تخبرنا شيئاً لم نكن نعرفه! ما يجعل قراءة هذا النوع من الكتب ضرورياً هو أننا نعرف ما فيها، ولكننا لا نفعل شيئاً حياله. والأهم من ذلك هو أن تكنولوجيا اليوم تسمح لنا بالتقرب من زبائننا أكثر من أي وقت مضى. والسبق التنافسي الذي يمكن أن نحصل عليه بمعاملة الزبائن على أساس واحد - إلى - واحد هام للغاية.

ويؤول الأمر كله إلى استيعاب أن الزبائن يمثلون أكثر من الربح المؤقت. ذلك أن الربح المؤقت يعني تخصيص أقل وقت ممكن لكل زبون. وهذا ما يجعل نظم إدارة الاتصالات تباعُ على أنها «نظم تجنّب الاتصالات». وهذا أيضاً ما يجعل أداء مندوبي الشركة على الهاتف يُقاس بعدد الاتصالات التي يمكنهم تلقيها يومياً.

هناك شيء من المداهنة الواضحة في عبارات مندوبي قسم خدمة الزبائن الذين ينهون الاتصال بجملة من قبيل: «شكراً لاتصالكم بشركتنا. أتمنى لك...»، ثم يقطعون الاتصال قبل أن ينهوا لفظ «يوماً سعيداً».

بدلاً من ذلك، يطلب منا مؤلفا الكتاب أن نرى كيف أن قليلاً من الاهتمام الإضافي بالزبون قد يجعل منه زبوناً دائماً.

إن قيمة عمر الزبون (أي ديمومته كزبون) (LTV) تستند إلى فرضية تقول إن أكثر المراحل كلفة من العلاقة مع الزبون تتمثل بالدرجة الأولى بالبداية فيها. فمندوبو المبيعات الميدانيون المعدون لمخاطبة الشركات، والإعلان على مقربة من المستهلك، والبريد المباشر، والإعلانات المطبوعة والمذاعة، كل هذه الوسائل تتجمع لتعطي كلفة عالية. وقد يكلف البحث عمن يُشْتَبِه بأنه زبون، ثم دراسة إمكانية كونه فعلاً زبوناً محتملاً، وبعد ذلك اكتسابه وتحويله إلى زبون فعلي والاحتفاظ به مئات أو آلاف الدولارات.

### قياس قيمة عمر الزبون

تتمثل الخطوة الأولى في التفكير بزبائنك كـممتلكات. وتاماً مثلما تفضل توجيه طاقاتك لصيانة مبانك بدلاً من شراء بناء جديد كل سنة، يجب أن تركز على علاقاتك مع الزبائن على أنها قيمة يجب الحفاظ عليها. وسترغب في حساب القيمة الحالية الصافية للريح الذي يولده زبون واحد عبر الزمن. هذا هو نمط التفكير نفسه الذي يجعل المتاجر تبيع بعض سلعها بالخسارة لتجذب الزبائن، فإذا نجحت في جلبهم إلى داخل المتجر ليروا كم هو لطيف هذا المتجر، فسيصبح هؤلاء الزبائن دائمين.

من السهل طرح الأسئلة التي تحتاج إلى أجوبة كثيرة، بيد أنه ليس من السهل الإجابة عنها. ويمكن بإجراء بعض الحسابات الخلاقة أن نأخذ فكرة عن قيمة عمر الزبائن:

- عدد الزبائن الجدد سنوياً (أو شهرياً، أو كل ثلاثة أشهر).
- عدد الزبائن الذين خسرتهم الشركة سنوياً.
- العوائد التي يوفرها كل زبون سنوياً.
- كلفة اكتساب زبون واحد سنوياً.
- كلفة الخدمات المقدمة لزبون واحد سنوياً.
- كلفة الإنتاج والتوزيع لزبون واحد سنوياً.
- الكلفة العامة والإدارية لزبون واحد سنوياً.

تُحسب القيمة الحالية الصافية كحسم يُطبَّق، اعتماداً على القيمة الحالية للمال، وعلى معدل المجازفة المقبول به. وإذا كان هناك ما نسبته 2 بالمئة من ذم الزبائن تؤول إلى ديون ميتة، فيجب أخذها بالحسبان في معادلة حساب القيمة.

من حيث المبدأ، يجب أن تنطبق الأرقام التي نضعها في ورقة حسابات مثالية على قطاع محدد من السوق. فعلى سبيل المثال، إذا كانت كلفة بيع سلعة ما إلى مراهق في الشمال الشرقي تعادل ثلاثة أضعاف الكلفة العادية، في حين أن احتمال مغادرة هذا المراهق لمنطقته خلال شهور قليلة تتجاوز خمسة أضعاف احتمال مغادرة أقرانه في مناطق أخرى، فلن يكون الإعلان الموجه لذلك الزبون على قناة MTV أفضل ما يمكن أن تقوم به.

يساعدك تقدير LTV الناتج في رسم خطوط التحرك الآتية: هل يجب زيادة الإنفاق للاحتفاظ بالزبون، مثلاً بتطوير برنامج للزبائن الدائمين؟ أم هل يجب زيادته على الترويج المرافق (لسلع أخرى من القطاع

نفسه)، والترويج للأعلى (لسلع مماثلة ولكن ذات ميزات أفضل وسعر أعلى)؟ هل يجب إدخال تغييرات على قنوات التوزيع؟ أم هل يجب إدخال تغييرات على نظم إدارة شكاوى الزبائن؟

لنقل إنك تقوم بحسابات لتقييم برنامج لإدارة ولاء الزبائن، وإن هذه الحسابات قد أظهرت أنه يمكن زيادة فترة الاحتفاظ بزبونك بمقدار X إذا أنفقت مبلغاً قدره ٧. وبدا في ورقة الحسابات أن كلفة البرنامج ستستعاد في ثلاث سنوات، في حين أن عمر الزبون الوسطي لن يمتد إلى أكثر من سنتين وثمانية شهور فقط. وهذا ما يعني أن تبني البرنامج لن يكون تصرفاً حكيماً.

من ناحية أخرى، فقد تنفق مبالغ أقل بكثير على حملة داخلية في شركتك لتشجع موظفيك على ابتكار أفكار جديدة لتحسين التعامل مع الزبائن. امنح في كل شهر مكافأة قدرها 500 دولار للموظف الذي يأتي بأفضل فكرة.

هناك قصة قديمة جميلة عن عامل مصنع اقترح تغيير خطوط التحذير المشعة المحيطة بالمعدات المؤتمتة في المصنع. وكان اقتراحه أن يقلص عرض تلك التحذيرات إلى النصف مع العلم أنها ستبقى مرئية من مسافة آمنة. وكانت نتيجة هذا التغيير عبر كل الشركة توفير مئات آلاف الدولارات كانت تُنفق سنوياً على الطلاء.

خمسمئة دولار للأفكار الجيدة ليست بالكثير. وقد يمتلئ صندوق الاقتراحات بجواهر صغيرة. هل فكرت بإضافة بطاقة شكر مكتوبة باليد لكل زبون عندما يشتري منك للمرة العاشرة؟ لم لا تنظم يوماً لتكريم الزبائن، تدعوهم فيه إلى مصنعك للنزهة؟ وماذا عن تكليف موظف وحيد مع موظف ثان احتياطي لخدمة كل زبون، سيجعل ذلك الزبائن يتواصلون مع الشخص نفسه في كل مرة يتصلون فيها أو يرسلون

البريد الإلكتروني؟ هل ستغيّر هذه الأمور من فترة احتفاظك بالزبون؟  
 بالتأكيد نعم.  
 تنبع المشكلة الوحيدة من عدم الوفاء بالوعد.

### لا تضع نفسك موضع السخرية

حاولت صديقة لي مؤخراً شراء كومبيوتر لوالديها من موقع Gateway على الوب. كانت في البداية مسرورة لكثرة الخيارات المتوفرة في استمارة الطلب السلسة على الموقع. لكن بعد ملء تلك الاستمارة، لم تستطع الحصول على السعر الكلي، ولا على تاريخ التسليم المتوقع، ولم تجذ أي طريقة للحصول على هذه المعلومات الضرورية من الموقع. ولهذا اتصلت بالشركة، لكنها مرت بالسيناريو نفسه الذي تعانيه كل الشركات التي بدأت حديثاً بالمتاجرة على الإنترنت: لم يتمكن مندوب خدمة الهاتف العادي من مساعدتها بشأن طلبها الذي طلبته عن طريق الإنترنت، فاضطرت للحديث مع القسم الذي يُعنى بطلبات الشراء الواردة على الإنترنت. وبعد أن نجحت أخيراً بالتحدث إلى الشخص المسؤول، أخبرها الموظف المنهك أن طلبات الشراء المرسله عبر الإنترنت على قائمة الانتظار لمدة ثلاثة أسابيع، وأنه من الأفضل لها أن تلغي طلبها على الإنترنت، وأن تعيد الطلب من جديد بالطريقة التقليدية، أي بالهاتف.

ديلان تويني Dylan Tweney

مجلة Infoworld، 9 تشرين الثاني/نوفمبر 1998

في الواقع، مثل هذه القصص كثير الحدوث. وقد يكون إزعاج الزبائن أمراً سيئاً، بيد أن التعرض للذم في الصحافة المطبوعة أمر أسوأ. قد يقول البعض إن التشهير أفضل من عدم الورد في الصحف. ولكن لا يقول ذلك إلا الذين يعيشون في هوليوود!

لقد نشرت كل من مجلتي Infoweek و Industry Standard مقالة حول الإساءة للزبون Customer Disservice بفارق شهر بين المقالتين (أيار/

مايو وحزيران/ يونيو 1999). ولم تكن المجلتان تلعبان لعبة التقليد، فكتابة مثل هذه المقالات يستغرق وقتاً طويلاً جداً، بحيث لا يمكن أن يقال إن إحدى المقالتين استوحيت من الأخرى. لقد كانت المقالتان ببساطة تعلقان على موضوع شائع، وهو أن الزبائن يعاملون معاملة سيئة جداً على الشبكة، وأن هناك ضرورة للتشهير بالمذنبين وتأييدهم في الصحافة.

وصفت مقالة Infoweek الاستياء الذي سببته E\*Trade (www.etrade.com) عندما تعطلت مخدّماتها عدة مرات في شهر شباط/فبراير. وكانت تلك في الواقع البداية، وما خفي كان أعظم. فقد وقعت الكارثة عندما حاول الزبائن إرسال رسائل إلكترونية والاتصال بالشركة، واكتشفوا أن 300 من وكلاء مركز الاتصالات الجديد الذين كان من المفترض أن تضيفهم الشركة لم يبدأوا بالعمل بعد. وقد أشارت المقالة أيضاً إلى أن تعطل موقع الوب لدى ebay أدى إلى انهيار أسهم الشركة.

نشرت مجلة Industry Standard قائمة بأسوأ الشركات سمّتها «خدمة دون ابتسامه».

لعبت المجلة دور المتسوق السري، وأرسلت رسالة إلكترونية تتضمن سؤالاً تقليدياً - هل المنتج × متوفر لديكم؟ - إلى مواقع دعم الزبائن في أفضل عشرة مواقع تجارة إلكترونية في البلد، طبقاً لأرقام الدفع التي قدمتها Media Metrix في آذار/مارس سنة 1999.

في حين أبدت بعض المواقع تجاوباً ممتازاً، لم يكن أداء بعضها الآخر بالمستوى نفسه. فعلى سبيل المثال، احتاج موقع Bluemountainarts.com إلى 26 ساعة ليرسل رسالة مسجلة لم تجب عن السؤال. ولم يستغرق موقع eBay إلا ساعة واحدة و37 دقيقة ليرسل رسالتين مؤتمتتين لم تُجب أي منهما عن السؤال. واحتاج موقع Download.com (من CNET) إلى 8 أيام و20 ساعة لإرسال رسالة

شخصية لم تجب عن السؤال.

قصد تشارلز ويسلي أورتون Charles Wesley Orton من مجلة Web Merchant بعض مواقع الوب لأشهر شركات الأدوية، بهدف نشر مقالة حول دعم الزبائن، وذلك في صيف سنة 1999. لم يتمكن تشارلز من الحصول في موقع Parke-Davis على أي عنوان أو رقم هاتف، وكان هناك استمارة تدعوك لوضع انطباعاتك feedback، وبعد السؤال عن الاسم والعنوان، يتاح للمستخدم طرح الأسئلة التي يريدتها، ولكن ما إن تقدم المعلومات المطلوبة، يخبرك الموقع بأن جوابك سيستغرق ثلاثة أيام عمل ليصلك. أما موقع Eli Lilly الشركة المصنعة لدواء Prozac، فلم يكن يزود بأي معلومات للاتصال بالشركة.

بالتأكيد لا تريد لشركتك أن تسيء التصرف بحيث ينتهي بها الأمر في مجلة، أو في كتاب. فلدى جميع الزبائن قصص عن خدمة سيئة، وقد كنت نفسي زبوناً على الوب بما فيه الكفاية ليكون عندي قصص مماثلة.

إن أكثر الحالات إحباطاً هي تلك التي تجعلك تتخلى عن الشراء. واجهت مشكلة مع كومبيوتر الجديد من شركة Dell، فدخلت إلى موقع الشركة على الوب، ووجدت الاستمارة التي يجب ملؤها لوصف مشكلتي، وفعلت ذلك فوراً. ثم انتبهت إلى أنني لا أملك أي سجل باقٍ عن الاتصال. فلو أنني أرسلت رسالة إلكترونية، لكنت على الأقل احتفظت بنسختي. إذن هناك حاجة إلى مجيب آلي يظهر لي الرسالة التي أرسلتها، ويعلمني أن الشركة قد تلقتها.

تلقيت الإجابة لاحقاً. ولكن ما المدة التي استغرقتها؟ لا أعلم؟ لم يكن عندي أي سجل. بيد أن الرد تضمن مشكلتي الأصلية:

الاسم: جيم سترن Jim Sterne

البريد الإلكتروني: jsterne@targeting.com

لصاقة الخدمة: HTBQS Service Tag

صنف النظام: Inspiron 7000 System Label

المشكلة: الكمبيوتر

وصف المشكلة: أنا معجب بكمبيوتري من طراز Inspiron، لكنني أتساءل لماذا يتجمّد لنحو 5 ثوانٍ من حين لآخر. وأنا ألاحظ ذلك عادةً عندما أكون في طور إرسال رسالة إلكترونية، أو عندما أعمل على برنامج معالجة النصوص. يتوقف المؤشر، ولا يعرض النص المُدخّل من لوحة المفاتيح، في حين تبقى الفأرة قادرة على تحريك المؤشر على الشاشة. وبعد الجمود لفترة خمس ثوانٍ، تُظهر الشاشة كل ما كنت قد كتبت في أثناء فترة التوقف.

يبدو أن عمل لوحة المفاتيح سليم، إلا أن النتائج لا تظهر على الشاشة.

ما الحل؟

كتب الموظف المتعاون مجيباً:

جيم،

إن القرص الصلب لطراز Inspiron 7000 يتوقف كل 3 - 4 دقائق، مهما كانت إعدادات نظام الإدخال والإخراج الأساسي للكمبيوتر BIOS وإعدادات نظام ويندوز 98. فهذا جزءٌ من إدارة درجة الحرارة فيه (وهو إعداد دائم firmware داخل القرص)، ولسوء الحظ لا يمكن تغييره. وينطبق هذا الأمر أيضاً على الكمبيوترات من طراز Inspiron3000 و Inspiron3200 و Inspiron3500.

فكرت في نفسي إنها محاولة أولى ممتازة، إلا أنني مازلت أعتقد أن ليس هذا هو الجواب الصحيح، ولذلك عدت فكتبت:

كنت أراقب الكمبيوتر، ويبدو لي أن هذا التوقف يحدث حتى في أثناء عمل القرص. أنا في غرفة هادئة جداً هذا الصباح، وبإمكاني بسهولة سماع صوت القرص عندما يعمل. نعم، إنه يتوقف بين فترة وأخرى. ولكن المشكلة التي وصفتها لا تتزامن مع تغيير في صوت القرص الصلب.

هل لديك تفسير آخر؟

هذا النوع من تبادل النقاش هو ما يجعل خدمة الزبائن جيدة. فهذه

محادثة، وهي فرصة تتيح للزبون الكلام، حتى تتمكن الشركة من معالجة مشكلته على نحو أفضل. على أي حال، تركتني الإجابة محبطاً:

جيم،

لما كان التوقف عائداً إلى إعداد دائم للقرص، فلا يمكن إلغاؤه بالكامل. على أي حال، يمكنك تحميل الإصدار الأخير من BIOS نظامك وتنصيبه في كومبيوترك؟ سيطيل ذلك الفترة الزمنية الفاصلة بين توقفات القرص، فيقلل من الإحساس بالانقطاع عن العمل. يمكنك أن تجد هذه الملفات في مكتبة ملفات Dell، على العنوان <http://support.dell.com/filelib>. أدخل لصاقة الخدمة الخاصة بك وستحصل على قائمة لتنتقي منها ما تحتاج إليه.

وصف مفضل لطيف. لم تغرقني Dell بالمعلومات من المرة الأولى. ولكن فقط عندما طلبت معلومات أعمق انتقل بي موظف دعم الزبائن من جواب عام إلى جواب أكثر تكنولوجيا. حتى إنه أشار إلى حل محتمل. أمر رائع. طبعاً لا، أمر سيئ للغاية، فالموظف لم يكن يصغي إليّ أبداً.

لم يلحظ الموظف، عندما عرض حلولاً للمشكلة التي اعتقدت الشركة أنني أعاني منها، أنني كنت أشرح له أن مشكلتي مختلفة عن تلك التي يحاول حلها. والضرر الناتج عن ذلك ذو نواحٍ ثلاث.

أولاً، كانت مشكلتي بسيطة، ولم تكن لتدفعني للمصراخ والشكوى، ولم تكن لتمنعني من استخدام المنتج. بيد أنها تركت لدي انطباعاً سيئاً بخصوص ما تعتبره الأغلبية واحدة من أفضل تنظيمات دعم الزبائن في العالم.

من ناحية ثانية، لقد فقدت الرغبة في التعامل مع تنظيم الدعم هذا، بدلاً من التجاوب مع رغبته في التحسن التي تبدو في مطالبة الزبائن بإبداء رأيهم...

\* أخبرنا ما رأيك بخدمتنا.

\* شارك في استطلاع دعم الزبائن الذي نجره على الشبكة على العنوان:

\* [http://support.dell.com/support/ssurvey\\_e.asp?svctag=](http://support.dell.com/support/ssurvey_e.asp?svctag=)

... لن أتعب نفسي بذلك. إن الأمر لا يستحق العناء.

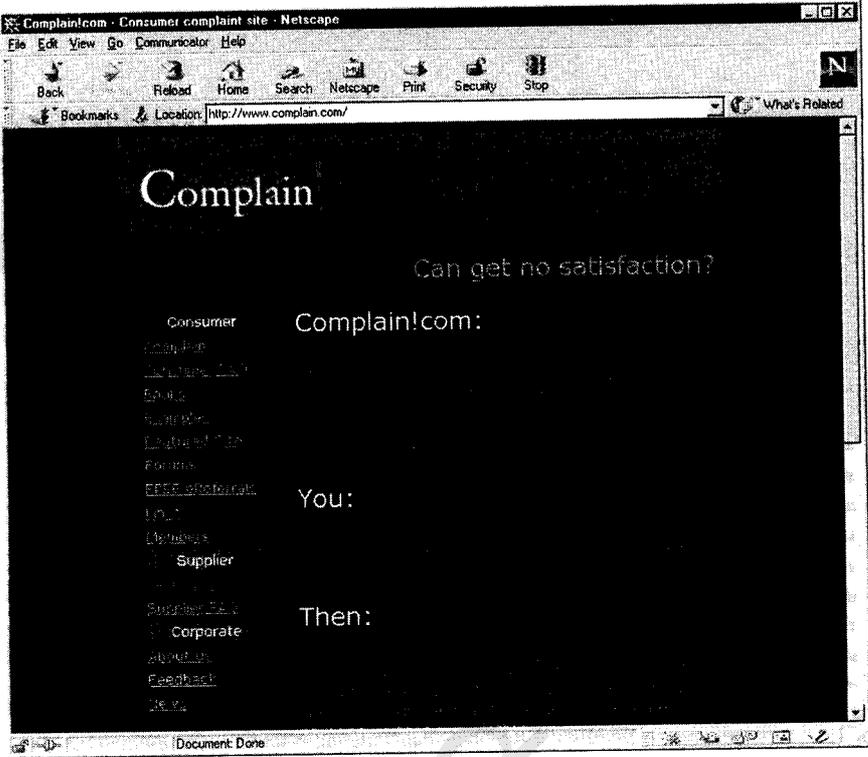
والناحية الثالثة، أنك الآن تسمع قصتي المحزنة. فلدى شركة Dell وكيل واحد قرأ رسالتي على عجل أكثر من اللازم، ولم يعطني الجواب الصحيح البتة، والآن يعلم آلاف القراء باستيائي. ولو أنني انزعجت أكثر قليلاً، لكان من الممكن أن أنقل موقفني هذا إلى عدد من المواقع المصممة للتنفيس عن الزبائن الحانقين، وهي مواقع شكوى محترفة ومستقلة على الشبكة.

### احتراف التشهير على الوب

يوجد الآن عدة مواقع معدة لتلقي شكاوى الزبائن. وأنت لا تريد، بالتأكيد، لشركتك أن تصبح هدفاً لمواقع مثل [www.complain.com](http://www.complain.com) (الشكل 1 - 3) أو [www.EllensPoisonPen.com](http://www.EllensPoisonPen.com) (الشكل 1 - 4).

هذه المواقع هي الشكل الذي أخذه المدافعون عن الزبائن على الإنترنت. سيأخذ هؤلاء المدافعون شكاوى زبائنك ويحملون عليك بأقلام أقوى (أو على الأقل أكثر سمّاً) من السيوف، حتى يستعيد الطرف المظلوم حقه. إنهم أناس احترفوا الشكوى، ويعرفون كيف يخبرونك كم هو متدن مستوى الخدمة الذي تقدمه، ويبيّنون لك أن عليك أن تتوسل لتستعيد رضا زبائنك.

يعتقد موقع [Complain.com](http://Complain.com) أنّ عنده النفوذ الكافي ليغيّر في مجريات الأحداث. «نحن نسجّل شكاواك في قاعدة معطياتنا، نحلّل ونعدّ التقارير حول التوجهات، وحول تفاصيل الحالات الموجودة لدينا أو في وسائل الإعلام الأخرى... ستحصل على عناية إضافية عندما تحمل



الشكل 1 - 3: يجمع موقع Complain.com الشكاوى ويجادل ويخزي المنتهكين ليدفعهم لاتخاذ إجراءات للتعويض عن أخطائهم.

رسالتك شعار» أرسلت عن طريق Complain!com.

يلعب موقع Ellen's Poison Pen الدور نفسه.

يقدم موقع Ellen's Poison Pen(r) L.L.C خدمة مأجورة، ويعمل كمستشار ومدافع عن المستهلكين المغبونين. فببساطة، يحتاج الأشخاص الذين عانوا مشاكل بسبب منتجات معيبة أو خدمة رديئة أو شركات غير متعاونة إلى صوت آخر يساندهم لجعل معاناتهم مسموعة لدى الأشخاص في أعلى سلسلة صناع القرار. وهذا ما يحتاج إليه أيضاً الأشخاص الذين وجدوا أنه من الضروري توجيه عريضة أو التماس، أو نوع آخر من المراسلة المتخصصة إلى الشركات. وهذا الصوت هو صوت Ellen's Poison Pen(r) L.L.C. فبكتابة رسائل واضحة ومختصرة وجيدة التوثيق ومتقنة، ثم بإضافة لمسة شخصية على كل

Welcome to Ellen's Poison Pen - Net-capt

http://www.ellenphillips.net/index.html

home | publications | consumer | corporate | home



# EllenPhillips.net

Professional Letters of Complaint

News Books Consumer Corporate

www.ellensPoisonPen.com

Ellen's Poison Pen writes letters for many situations, including but not limited to complaints, appeals, petitions, resumes, job performance rebuttals, commendations, business and personal thank you letters, love letters, and personal letters.

**Book Signing**  
November 14, 1999, 3:00 PM  
Barnes and Noble  
Solomons Island Road  
Annapolis, MD

**Consumer Revolution Tip of the Week**

**Shocked, Appalled, and Dismayed?**  
Go head-to-head with aggravating airlines, bullying banks, crooked car dealerships, and heartless HMOs. The consumer's guide to writing successful letters of complaint is now at major bookstores.

**Features**

**Persuasive Techniques for Corporate America**  
Time equals money. Great advertisement equals money. However, too many executives depend on dry or technical topics for communicating with the public and its employees about consumer or company issues.

**Corporate Etiquette: The Lost Art of Communication**  
Are you weary of receiving reams of complaints about your company's products or services? Research and more sales come that

read more +

الشكل 1 - 4 : موقع Ellen's Poison Pen أطف قليلاً في الأسلوب، إلا إنه على النهج نفسه.

منها تساعد هذه الخدمة المستهلكين على الوصول إلى حلول ناجحة لمشاكلهم بنسبة 75 - 90 بالمئة.

كان لدى مكتب Better Business Bureau 138 شكوى زبائن ضد موقع Shopping.com حول رسائل إلكترونية أرسلوها، ولم يحصلوا على جواب عنها، وحوال هواتف مشغولة باستمرار. وقد نشرت مجلة Information Week هذه الحقيقة بأسلوب موجه للغاية.

هل هناك ما هو أسوأ من التعرض لسخرية الصحافة أو مجتمعي الشكاوى؟ فكيف إن كانت السخرية آتية من زبائنك؟

## الزبائن يحملون السلاح

أثّر غضب زبونٍ واحدٍ، وستجد شركتك هدفاً لموقعٍ حاقِدٍ على الوب. بدأت القصة في 13 حزيران/يونيو 1996، عندما قرّر جيريمي كوپيرستوك Jeremy Cooperstock أن يطالب خطوط United Airlines الجوية بالتعويض: «عقب سلسلة من الأحداث غير السارة خلال رحلة إلى اليابان وهاواي، على متن خطوط United Airlines، أرسلت رسالة مؤدّبة إلى رئيس الشركة، السيد جيرالد غرينوالد Gerald Greenwald، مع نسخة إلى مدير العلاقات مع الزبائن، أسأل ببساطة عن جواب لعدد من الشكاوى المتعلقة بخدمتهم».

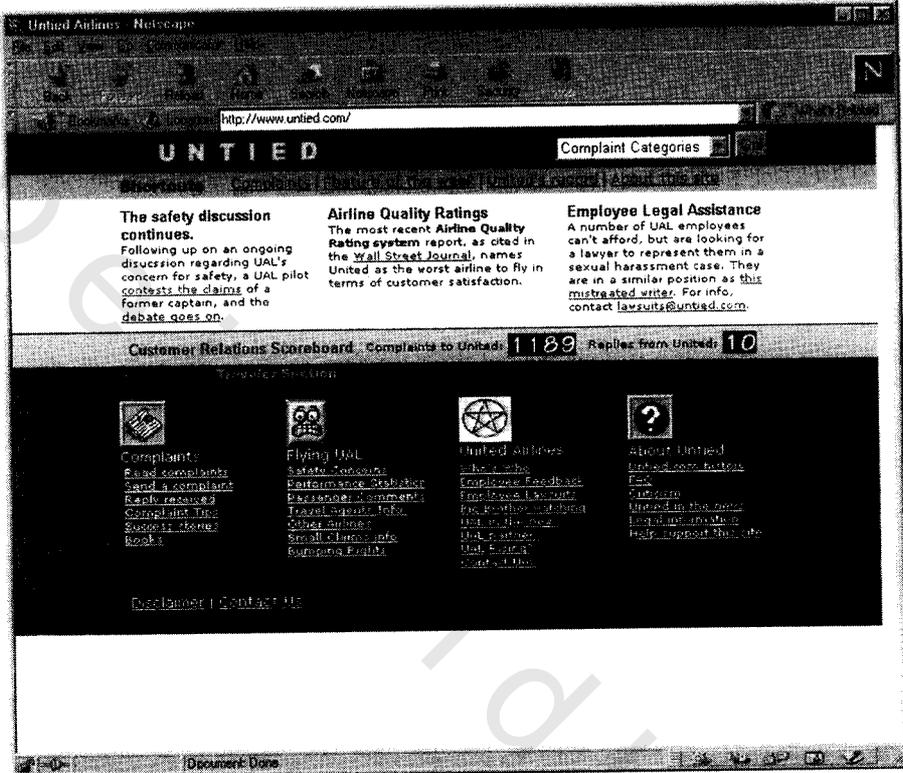
وبعد تجاهل دام عدة أسابيع، استلم جيريمي رسالة نموذجية أرسلها أحد موظفي قسم العلاقات مع الزبائن في الشركة، لكنها لم تتطرق إلى مشكلته أبداً. وهذا ما دفعه لإنشاء موقع معارضٍ للشركة، سمّاه Untied<sup>(1)</sup>، على مخدمات جامعة Toronto.

مع مرور الوقت، بدأ موقع جيريمي بتلقي التأييد من زبائن ساخطين آخرين. وبحلول نيسان/أبريل 1997، أثارت الشركة ما يكفي من المشاكل للجامعة، فاضطر جيريمي لإنشاء موقع جديد خارج الجامعة على العنوان [www.untied.com](http://www.untied.com) (شكل 1 - 5)، وجعله يبدو مشابهاً للغاية للموقع الرسمي للشركة [www.ual.com](http://www.ual.com) (الشكل 1 - 6).

تلقى جيريمي في النهاية اعتذاراً من أحد موظفي شركة United الكبار، بعد مضي أربعة عشر شهراً. واعتذرت الشركة عن خلو ردودها من أي تجاوب مع الزبائن.

في أثناء ذلك، أصبح موقع [www.untied.com](http://www.untied.com) مستقلاً بذاته. ففي تشرين

(1) وهو تحريف لكلمة United، وتعني مفكك. (المعرب)

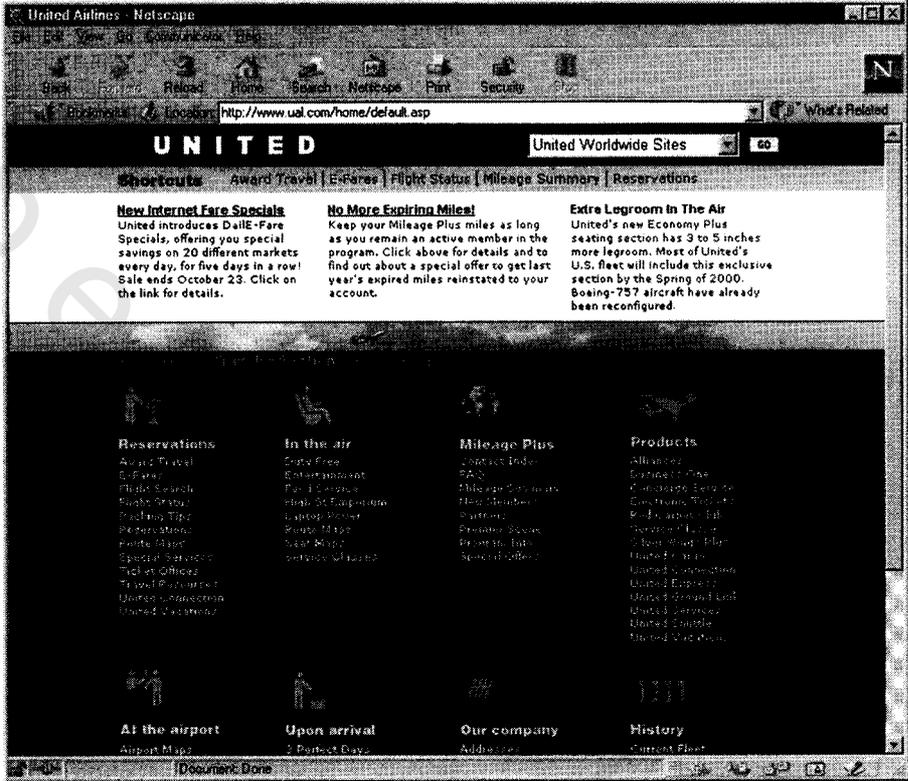


الشكل 1 - 5: يجتذب موقع Untied المتذمرين الكثر من خدمات شركة United Airlines.

الأول/أكتوبر 1998، وبفضل المساهمات المالية من القراء، وضع جيريمي استمارة شكاوى جديدة، «مع إمكانية إرسال نسخة من الشكاوى مباشرة إلى دنيس هارفيل Denise Harvill، مدير العلاقات مع الزبائن في الشركة، وجيمس غودوين James Goodwin، رئيس وكبير موظفي العمليات في الشركة».

وفي شباط/فبراير 1999، كان جيريمي يستضيف قاعدة معطيات تضم آلاف الشكاوى. وهذه بعض الأمثلة:

إذا كانوا لا يريدون أن يتعبوا أنفسهم ليكونوا لطفاء، فلينتقوا لأنفسهم مهنة لا



الشكل 1 - 6: قلد موقع Untied مظهر موقع United Airlines.

تتطلبُ التعامل مع الناس.

لقد استنفد طاقم الطيران حده الأعلى الإلزامي من الطيران في اليوم الواحد، والبالغ 14 ساعة، ولم يتوفر طاقم احتياطي فكان علي أن أنام في المطار.

تعرض ابني القاصر المسافر دون مرافقة للخطر بسبب تغييرات في أوقات الرحلات لم يخبرني عنها أحد.

لم أكن أعلم أنّ وكيل شركتنا لم يكن يسجل أميال سفراتي عند حجز تذاكري. لقد أرسلت نسخاً عن كل التذاكر والإيصالات لأحصل على النقاط الإضافية، ولكن، لما كان قد مضى عليها سنة كاملة، فقد أعلمت بأن الوقت قد فات وبأن الشركة تأسف لذلك.

لا يعطي هذا الموقع صورة جميلة تسرّ من كان له حصّة في شركة United أو من كان موظفاً فيها.

في عدد الخامس من تشرين الأول/أكتوبر 1999، من مجلة Digital Strategies، صرّح ميل بيرجشتاين Mel Bergstein، رئيس مجلس إدارة والمدير العام التنفيذي لشركة Diamond Technology Partners أن «نصف أغنى 1000 شركة على الأقل يواجهون مواقع شكوى أنشأها الزبائن الساخون».

استشهد ميل بالدعوى (المعلّقة حالياً) المقامة ضد موقع (2) U-Hell بتهمة انتهاك علامة تجارية والتشهير The U-Hell Website: Misadventures in Moving. وللدّفاع عن النفس، وكنوع من ضربة وقائية، سجّل بنك Chase Manhattan حقوق عدة أسماء لمواقع توحى بالذمّ فيه، مثل I hate Chase.com و ChaseStinks.com و ChaseSuck.com، ولكنه نسي chasebanksucks.com، وتبعاً لأقوال ميل، فإن ذلك الموقع يزدهر.

ما هو الحل؟ يقترح ميل أن تغرقهم باللطف. «على مبدأ [بذل أفضل الجهود هو الانتقام الأفضل] ولعل أكثر الرّدود فعالية هو أن تجعل موقع تجارتك الإلكترونية ودوداً جداً، لتدفع الزبائن الذين لديهم مشاكل إلى التعامل معك بهدوء تام، في حلبتك، وبالشروط التي تفرضها».

هل بدأت من قبل بتصيّد الزبائن غير الراضين على الشبكة؟

(2) موقع معاد لشركة U-Haul وهي شركة تجهيزات وخدمات شحن في الولايات المتحدة. (المعرب)

## الزبائن يوكلون محامين

عن رسالة تلقيتها من قسم المبيعات في شركة lomega في أوائل 1998:

عزيزي الزبون الغالي:

يعتمد أكثر من 12 مليون شخص، مثلك تماماً، على سواقة Zip لتخزين ونقل ومشاركة ملفاتهم... بسهولة وبسرعة وبأمان. ولكن بقدر ماهي جيدة، أردنا لسواقة Zip أن تكون أفضل، وللقيام بذلك كما يجب، استمعنا إلى آراء زبائننا، ثم بدأنا العمل.

وقد علمت، في اليوم نفسه، عن بلاغ من محكمة ولاية ديلاوير Delaware المدنية خاص بالدعوى القضائية رقم 15809:

قدّم المدّعون هذه الشكوى بالأصالة عن أنفسهم، وبالنيابة عن كل من كان في وضع مماثل. وقد ادّعوا، من ضمن عدة أمور، أن الضمانات على سواقات Zip و Jaz و Ditto تُلزم lomega بتقديم الدعم الفني مجاناً للزبائن، بخصوص الأسئلة التقنية أو المشاكل. وادّعوا أيضاً أنه حين يتصل زبائن Zip و Jaz و Ditto بخطوط دعم الزبائن أو الدعم الفني لدى lomega، طلباً للمساعدة، فإنهم يُتركون في الانتظار لفترات طويلة إلى حدّ غير معقول.

طُلب من lomega، كتسوية للمشكلة، أن تنشئ «مستشاراً افتراضياً Virtual Consultant» على الوب، «يعتمد على تكنولوجيا المحاكمة المعتمدة على الحالات case-based reasoning، ويستطيع الإجابة عن تساؤلات الدعم الفني التي يطرحها الزبائن وفق الصيغ: (1) الصيغة الأساسية، سؤال وحيد أساسي/جواب وحيد، (2) صيغة أكثر تطوراً لأسئلة متعددة/أجوبة متعددة، (3) صيغة شجرة قرار، و(4) توليد الاستفسارات queries عن الحالة أو المشكلة باستخدام المنطق الترجيحي».

وقد طالبت المحكمة الشركة بوضع درس تعليمي وإيضاحات تكنولوجيا على الشبكة، وبإتاحة كل ذلك لـ 250 مستخدماً في آن واحد.

ما العبرة من ذلك؟ قد تتعرض للمقاضاة إذا قدمت خدمة زبائن سيئة. وما هو الحل؟ شبكة الوب العالمية. هل كانت Iomega مزوداً سيئاً للخدمة أكثر من غيرها؟ أبداً. ولكن حتى أفضل مزودي الخدمات يمكن أن يتعرضوا لسخرية العامة، حتى Amazon.

### لا يوجد موقعٌ معصومٌ

في عدد السابع من حزيران/يونيو سنة 1999 من مجلة Network World، حمل المعلق الصحفي مارك جيبس Mark Gibbs على المثل الأعلى لمواقع التجارة الإلكترونية وهو Amazon.com. التجارة الإلكترونية: حب وثقة وارتكاب أخطاء.

«أعط جبك للجميع. أعط ثقتك لبعضهم. لا تخطئ بحق أحد».

ويليام شكسبير

لقد أحببت موقع Amazon.com. وأعطيته ثقتي. وهو أخطأ بحقي. كنت أريد أن أتابع موضوع الأسبوع الماضي بخصوص حديثنا عن البرادات، لكن هذه، هذه. . . هذه الخيانة تستدعي الانتباه.

لقد قمتُ بالكثير من طلبات الشراء من الشركة، وكنتُ راضياً عن التفاعل والخدمة، ولكن موقع Amazon.com أضع كل ذلك.

بدأت القصة قبل بضعة شهور، عندما طلبت كتاباً من Amazon.com قبل تاريخ نشره. تلقيت قبل قرابة الساعتين إشعاراً بأن الكتاب قد سُجن، وفرحت بذلك تماماً. بيد أن الإشعار كان مختصراً ولم يبين هل النسخة التي طلبتها ذات غلاف قاس أم ورقي، ولذلك فكرت أن أتحقق بنفسي.

ذهبت إلى Amazon.com، ووجدت الكتاب مُسجلاً في قوائم الشركة (تميّزت الشركة دائماً بزمن استجابة ممتاز). كان هناك إصداران مسجلان كما توقعت، الكتاب ذو الغلاف القاسي بـ 17,50 دولاراً، والكتاب ذو الغلاف الورقي بـ 11,20 دولاراً. أي منهما كنت على وشك استلامه؟

حسناً، كان السعر المذكور على تأكيد طلب شرائي 14 دولاراً، ولذلك اعتقدتُ أن غلاف الكتاب ربما كان هجيناً...لربما كان ورقاً قاسياً!

تفحصت تاريخ طلب شرائي (مرة أخرى، زمن استجابة ممتاز)، ووجدت أنني قد طلبت كتاباً ذا غلاف ورقي، فاتصلت بقسم خدمة الزبائن لدى Amazon.com. أجاب شابٌ لطيفٌ سريعاً (هؤلاء الأشخاص هم حقاً سريعون)، وتحقق من طلب شرائي (لقد تأثرت لسرعة استجابته، وكادت عيناى تدمعان). لم يعرف ماذا يفعل فحوّلني (سريعاً جداً) إلى «مسؤول عن طلبات الشراء»، وهي شابة لطيفة حدّدت (بزمن قصير) أنني لم أحصل على الحسم الذي يقدمونه، وإنما على سعر الناشر الأصلي.

المشكلة لها حل، ستعيد الشركة فرق السعر على حساب بطاقة اعتمادي American Express. عظيم، حلّت المشكلة. ولكن ...

تترك هذه الحادثة مشكلة هائلة لدي، وهي أن ثقّتي بـ Amazon.com قد تزعزعت، لماذا؟ لأنني أتساءل الآن ما هي الأخطاء الأخرى التي ارتكبتها الشركة في طلبات شرائي.

ونقلت هذا الشعور إلى الشابة التي قالت إنها تتفهمني (انتابني إحساس عابر بأنها تُفضّل لو أنني شكرتها، وأغلقت السماعة). وأشارت إلى أنه قد يكون عليها أن تنبه الإدارة إلى هذه المشكلة ليصار إلى حلها. فقلت لها «لابد أنك تمزحين، هل تعنين أنّه كان هناك احتمال ألا تقومي بذلك لو أنني لم أطلبه منك؟».

أنكرت ذلك (بسرعة)، لكنني أعتقد أنني لم أقتنع بكلامها. ففي نهاية الأمر، كم مرة أشار زبائنهم إلى هذا النوع من المشاكل؟ في النادر على ما أظن.

وكم مرة، عندما أشير إلى هذه المشكلة، نُقلت إلى المستوى الأعلى لتُعطي حقها من الاهتمام؟ ليس عندي أي فكرة، لكنني أظن أن الجواب سيكون «ولا مرة». قد تقول الآن: ليست هذه المشكلة قضية كبيرة، لكنني لا أوافقك الرأي. فهذه المشكلة، في الحقيقة، لا تختلف كثيراً عن مشكلة فواتير الهاتف التي ناقشتها سابقاً، والتي أشعلت غضب الكثير من القراء (مجلة Network World، عدد الأول من آذار/مارس، صفحة 62).

إن عالمنا على الشبكة يبتعد أكثر فأكثر عن المماحكات، ويعطي حرية متزايدة لوجهات النظر المختلفة. إننا نتعرض لإغراء الصفقات السريعة والخدمة المماثلة في السرعة، كي لا نهدر وقتنا على الأمور غير المهمة، ولذلك، فإننا نميل إلى الاعتقاد بأن هذه الصفقات البعيدة عن الاحتكاك موثوقة.

علينا كمستهلكين، أن نبقي متيقظين عند كل صفقة نبرمها، لأن مثل هذه

الأخطاء الصغيرة قد تحدث، أعتقد، أكثر مما ندري به، وفي بعض الأحيان قد تكلفنا الكثير.

أما كباعة، فعلينا أن نتفحص أنظمتنا بعناية فائقة، لأن مثل هذه الأخطاء تُقوّض مصداقيتنا بشدة. نريد أن نكسب حبّ زبائننا وثقتهم، وارتكاب أخطاء مماثلة لخطأ Amazon.com سهل جداً، وما إن تفقد ثقة زبونك، فإنها ستكون بداية النّهاية.

استلم مارك تعليقات كثيرة حول تلك المقالة، ومن المفاجئ والمرضي أن عدداً كبيراً من مرسلها كانوا حانقين عليه لأنه كان يشوّه أسطورة الإنترنت.

### كتب مارك في الأسبوع الآتي الاستنتاج النهائي:

كتبت إحدى القارئات (المساندات) لتقول إن الأمر نفسه حدث معها ومع أحد زملائها في العمل، وأرسلت نسخة من رسالتها إلى السيدة سوزان روبنسون Susan Robinson، مديرة قسم العناية بالزبائن لدى Amazon.com، وأنا أتبع الرسالة بنسخة من المقالة.

أجابت السيدة روبنسون باعتراف صريح: نعم، لقد كان لديهم مشكلة، وكانت تعتقد أنهم قد توصلوا إلى حلها. وأضافت أنها الآن في مهمة هدفها أن تقوم وبجراحة، بالبحث، بل بالتدمير، و...وباتخاذ كل الإجراءات اللازمة لحل المشكلة تماماً. ممتاز. لا داعي للقول إنني بالغت في انتقادي لهم، ولا داعي لإلقاء اللوم عليّ واتهامي بأنني فاشل [كما فعل أحد قرّاء مقالة مارك].

أما الذين اعترضوا منكم لأنني أطلب Amazon.com بأداء أعلى من نظرائهم الحقيقيين في السوق التقليدي، فهم على حق تماماً. ولكن عليكم أن تطالبوهم أنتم أيضاً بذلك. وقد تساءل بعضكم ما إذا كنت سأشتكي إذا حدث خطأ في حساب سعر مادة ما في المتجر؟ ماذا تعتقدون؟ طبعاً، سأفعل!

وإذا تكرّر الخطأ في الأسعار، فمن المحتمل أن أكتب إلى إدارة المخزن. لسوء الحظ، من الممكن تجاهلي في العالم الحقيقي، ومن الممكن إضاعة شكواي في ملف ينتقل من مكتب إلى آخر دون طائل، ولذلك ليس لدي الكثير لأفعله. ولكن الوضع مختلف على الشبكة. فبإمكان كل منا أن يشتكي في عشرات المنتديات وقوائم البريد.

يمكننا أن نفعل على الشبكة ما لا نستطيع فعله في العالم الحقيقي، ونحن نقدم بذلك معروفاً للباعة، فنحن نساعدهم ليتحسنوا، وليقدموا خدمة أفضل، وليعطوا قيمة أفضل ويعملوا بكفاءة أكبر. وهم في الواقع بحاجة إلى أن يكونوا جيدين قدر المستطاع لأن ضغوط المنافسة أكبر بكثير على الشبكة.

يمكن عرض أحد البراهين على هذا الضَّغط، على الأقل في عالم بيع الكتب، وذلك على الموقع <http://isbn.nu> ففي هذا الموقع، يمكنك أن تدخل رقم ISBN<sup>(3)</sup>، لتحصل على قائمة أسعار تقدمها مجموعة من باعة الكتب. وقد اختبرت هذا الموقع في البحث عن الكتاب الذي بدأت معه القصة كلها (وهو بعنوان Suits ME: The Double Life of Billy Tipton، بقلم دايان وود ميدلربوك Diane Wood Middelbook، وهو سيرة حياة مذهلة وفريدة، مكتوبة بأسلوب جيد).

وجدتُ أن السعر الذي يقدمه موقع (Amazon.com 11.20 دولاراً) يماثل السعر المقدم من Barnes and Noble ومن Books-A-Million، (حتى إنه بإمكانك أن تحصل على حسم 10 بالمئة إذا انتسبت إلى نادي Millionaire's Club مقابل 5 دولارات في السنة)، ويتفوق عليه السعر الذي يقدمه موقع Bookstreet.com إذا أُخذت كلفة الشحن بالحسبان، فلدى Bookstreet.com حالياً عرض يتمثل بالشحن المجاني إلى المنازل في الأماكن غير النائية.

تحت هذا النوع من الضَّغط، والذي لا يشبهه شيء في العالم الحقيقي، لا يبقى على قيد الحياة إلا الكفاء والدقيق والمنافس.

لنكن واضحين، أعتقدُ أن Amazon.com تقوم بأداء ممتاز، وعلى الرغم من تعليقاتي في المقالة السابقة، سأظل أشتري الكتب من هذه الشركة (فمقارنة الأسعار لا تقاوم).

وأنا أيضاً سأستمرّ في شراء الكومبيوترات من شركة Dell. لكن النقطة التي أثارها مارك أصبحت واضحة. نحن نحمل الشركات على السعي إلى مستوى أداء أعلى على الشبكة. لماذا؟ لأنه من الممكن تقديم خدمة عظيمة حقاً. وعندما تنجح في تقديم خدمة تفوق توقعات زبائنك، فإنك ستكتسب التقدير الذي تستحقه بجدارة.

(3) مختصر International Standard Book Number أي الرقم الدولي المعياري للكتاب. (المعرب)

## التحول إلى أسطورة

لا يقتصر هدف الشركة على أن يكون لديها أفضل خدمة زبائن ، وإنما أن يكون لديها خدمة زبائن أسطورية.

سام والتون Sam Walton ، من Wal-Mart .

لدى زيارتي لموقع شركة (National Semiconductor www.national.com) ظهيرة أحد الأيام، لاحظتُ بعض أخطاء الطباعة، وفوجئت كثيراً بذلك، فشركة National من إحدى الشركات الرائدة على الوب، واعتقدت أن الشركة ستصاب بحرج شديد لرؤية مثل هذا العيب. لذلك سارعت بالبحث عن استمارة الانطباعات، وكتبْتُ ملاحظة صغيرة.

استلمت الإجابة قبل نهاية اليوم:

التاريخ: 24 آب/أغسطس 1999 52:04:19 - 0700

من: <SCDEVSFA01@nsc.notes.nsc.com> SCDEVSFA01

إلى: <jsterne@targeting.com> jsterne

الموضوع: بخصوص ملاحظتك.

مرحباً،

شكراً لكم لزيارة موقع National Semiconductor. لقد صحّحنا الأخطاء الإملائية. شكراً لكم لإعلامنا. إذا كان لديك أي اقتراح آخر للموقع في أي

وقت، رجاء اتّصل بنا على <http://www.national.com/feedback/>

تحياتنا.

التسويق التفاعلي في National.

لم يمكن اعتبار هذا النوع من الردود أسطورياً؟ لأنه لم يكن رداً آلياً؛ لقد شكروني على جهودي، وصححوا المشكلة فوراً.

تتعامل شركة National Semiconductor مع آلاف التعليقات يومياً. ماذا يحدث عندما تتعامل شركتك مع عشرات الآلاف؟

اكتشفت United Airlines أنه من الأجرى لها أن تتيح للزبائن حجز تذاكرهم بأنفسهم على [www.ual.com](http://www.ual.com) بدلاً من أن يتصلوا بالرقم المجاني، ويطلبوا من موظف فعل ذلك. ولتشجيع هذا السلوك، بدأت الشركة تعطي أميال طيران إضافية، المخصصة عادة للمسافرين الدائمين مع كل تذكرة محجوزة على الوب. لكنني لم أحصل على أميالي.

لقد كان في ميزة اختيار المقعد خللٌ يؤدي إلى رسالة خطأ، فكان علي أن أتصل بالرقم المجاني، وأحجز رحلاتي بالطريقة القديمة (والمكلفة بالنسبة لهم). ثم قررت أن أرسل إلى الشركة، وأعلمها بجهودي لأحصل على أميال إضافية، وبفشلهم بالقيام بذلك وما يسببه من إحباط لي. في الصباح الآتي، تلقيت بريداً إلكترونياً يسأل عن بعض التفاصيل، وبعد ظهر اليوم ذاته أعلمتُ أنّ أميالي ستضاف إلى حسابي.

ما الذي يجعل ذلك أسطورياً؟ كان بإمكان الشركة أن تنكر طلبي بالكامل، وكان بإمكانها أن تماطل لفترة طويلة جداً في الإجابة عن سؤالي، بحيث أفقد الأمل وأفقد اهتمامي بالموضوع. أو كان بوسع شركة الطيران أن تفعل ما يفعله الكثيرون، أي لا تجيب إطلاقاً. ولكن في حينها، ستواجه جيريمي كوبييرستوك الذي يتوثب لها في موقعه [www.untied.com](http://www.untied.com) ويجب على كل شركة أن تتصرف وكأن هناك دائماً من هو لها بالمرصاد.

يعرف نايجل بارلو Nigel Barlow الخدمة الأسطورية في كتابه «البطاريات مرفقة! الخدمة الأسطورية الخلاقة Batteries Included! Creative Legendary Service» (الصادر في سنة 1999، لدى دار Century/Arrow)، فيقول:

هي إعادة تعريف توقعات الزبّون في قطاع صناعتك أو في مجالك، مثلما فعلت، مثلاً، في البداية، شركة McDonald لبيع الأطعمة، وكما بدأت تفعل شركة

Virgin Atlantic للخطوط الجوية.

وهي توليد ولاء الزبون العاطفي، الذي يفوق عامل الجذب المؤقت لبطاقات الولاء.

وهي انتشار الشهرة بفضل الخدمة، حيث تنتشر أسطورة الخدمة بفضل الزبائن. فمثلاً، أصبح خمسة وتسعون بالمئة من مالكي سيارات Saturn في الولايات المتحدة الأمريكية مدافعين متحمسين عن منتجاتها.

إذا كان هناك قصة سمعتها مراراً وتكراراً، فهي قصة شخص ذهب إلى موقع Amazon.com ليشتري كتاباً، ووجد أن طباعته قد توقفت، فنقر على زر الشراء ليتلقى بريداً إلكترونياً في غضون أيام يعرض عليه نسخة محددة من الكتاب في حالة معينة، وبسعر محدد.

سمعت هذه القصة للمرة الأولى من زوجتي. إذ تعقّب موقع Amazon طلبها، وعرض عليها نسخة مهداة من المؤلف من الطبعة الأولى من الكتاب الذي تريده مقابل 85 دولاراً، ولكنها رفضت. في اليوم الآتي، عرض عليها الموقع نسخة «خزبها الماء قليلاً» من الكتاب نفسه مقابل 4.5 دولارات، فسرها ذلك كثيراً، فأخبرتني، وأخبرت زملاءها في العمل وأصدقاءها، ونحو 2000 شخص ينتمون إلى قائمة حوار بالبريد الإلكتروني بتجربتها وبقناعتها أن موقع Amazon.com هو الأفضل.

هذه هي رغبة الزبون، في الحقيقة.

أين نبدا؟

إن أدوات تجارة شبكة الإنترنت هي أدوات مدير قاعدة المعطيات وأدوات المكتبي. لكن أولاً يجب أن تكون راغباً في مساعدة زبائنك بأي طريقة متاحة لك. إن الاعتماد على آلة كاملة الأتمتة لمعالجة كل

تساؤلات الزبائن لأمر رائع، وهدف يستحق السعي وراءه. بيد أن الآلات الذكية ليست متوفرة بعد، لذلك عليك أن تبدأ من الصفر.

بإمكانك، على نقيض الطريقة التي اتبعتها أكثر الشركات لإعداد مواقع على الإنترنت، أن تخطّط عملك ثم تعمد إلى تنفيذ خطتك. ففي ما يخص البريد الإلكتروني والأسئلة المتكررة وأدوات البحث وقواعد المعطيات، هناك متطلبات قليلة، ولكن عوائدها ضخمة.

تتمثل مهمتك في البدء بخطوة ما ذات مغزى، ثم تتابع الترتي تبعاً لسلسلة القيمة المتنامية. وستستمر بالتقدم طالما أن زبائنك يطلبون أكثر، وطالما أن منافسيك يعرضونه، وعليك أن تجاريهم. ستجد أن عليك أن تنشر بانفتاح انتقادات الزبائن، ويجب أن تجتذب زبائنك إلى حوارات عامة، وأن تكون راغباً في أن تتيح لهم الفرصة ليدخلوا إلى المعلومات الموجودة في مركز نظام شركتك العصبي الإلكتروني.

في الوقت نفسه، سيعطيك زبائنك معلومات عما يحبون وما لا يحبون، وعن حاجاتهم وعاداتهم، كما لم تعهده من قبل مطلقاً. سيخبرونك بما يفكرون، وستكون المعرفة التي ستجمعها من زبائنك لا مثيل لها.

لن يقتصر عمل الظافرين في النظام العالمي الجديد على نشر المعلومات حتى تنفذ الأسرار. وإنما الظافرون هم أولئك القادرون على تفسير ما يخبرهم به زبائنهم عن طريق البريد الإلكتروني، وعن طريق مجموعات الحوار، وعن طريق نقرات الفأرة.

إنّ الفائزين الحقيقيين هم أولئك الذين سيضبطون أنفسهم وفقاً لزبائنهم، ويجعلون من ذلك ممارسة دائمة وليست عرضية.