جامعة دمشق

كلية الاقتصاد

ماجستير تسويق

ادارة عــلاقـات العـمـلاء

العلاقـات العـامـة

اعـداد

اسـيـل الـجـراح

ســايـا غـوجـل

اشـراف الـدكـتـور : تيسـير زاهــر

Customer Relationship Management

CRM

الفهرس :

* مقدمة .
* مفهوم ادارة علاقات العملاء .
* اهمية ادارة علاقات العملاء .
* اهداف ادارة علاقات العملاء .
* مراحل تنفيذ ادارة علاقات العملاء .
* التغيير الذي تتطلبه ادارة علاقات العملاء .
* طبيعة المنظمات التي يمكنها تنفيذ ادارة علاقات العملاء .
* اسباب فشل مشروعات ادارة علاقات العملاء .

مقدمة :

في عالم يسوده الانترنت وتطور التقنيات الحديثة في وسائل الاتصال ، وصناعة المعلومات وخدمات حلول الاعمال الالكترونية ، وفي عالم لا يبتعد فيه المنافسون عنك سوى حركة بسيطة (بالماوس) ، وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات امام المستهلكين فان التحدي لايكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ، ولكن في فهم وادراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم ، لذلك ظهرت التقنيات الحديثة التي تهدف الى توفير حلول كاملة لادارة جهود الشركات التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على العملاء الحاليين والمحتمليين ومدى تجاوبهم مع ماتقدمه الشركة من خدمات .

فالكثير من الاعمال سواء كانت تجارية ام خدمية تتشابه في طبيعة عملها ، ولكن تختلف في طبيعة اداراتها وقائمة اهدافها التي تسعى الى تحقيقها ، العملاءاو العملاء يعتبروا من العوامل الهامة والركائز الاساسية في كل عمل تجاري او خدمي فمن غيرهم تختفي الاهداف وتتلاشى الافكار والاستراتيجيات، ولتعزيز وتوسيع قاعدة العملاء والمحافظة عليها وجب وضع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف عن طريق وجود فرع اداري يهتم بالعملاء يطلق عليه ادارة علاقات العملاء .

ومما لا شك فيه ايضا ان المنافسة وماتحمله من ضراوة قد باتت السمة البارزة في عالم الاعمال اليوم ومن هنا فانه كان لزاما على الشركات البحث عن المميزات ونقاط القوة التي تعينها على خوض غمار هذه المنافسة وبالتالي يعتبر معرفة الشركة لعملائها وتفضيلاتهم احدى اهم المميزات التنافسية التي يمكن ان تمتلكها الشركة ، ومن هنا جاءت اهمية ادارة علاقات العملاء .

وتعتبر ادارة علاقات العملاء الموضوع المفضل لعشرات الاكادميين والمستشاريين في الادارة ولاكثر من عقد من الزمان ، اذ يؤكد خبراء التسويق وممارسي ادارة العلاقات العامة ان ثورة العملاء قد حولت القوة في العلاقة بين العميل والبائع من الشركات الى العملاء .

* مفهوم إدارة علاقات العملاء:

**تخيل** أنك تعمل مديراً لأحد البنوك, وأن عميلا اتصل بمسئول خدمات العملاء ليبلغ عن تغيير عنوانه فقط. وما إن بدأ مسئول علاقات العملاء بإدخال بيانات العميل الجديدة, حتى أظهر له نظام المعلومات ما يلي:

* أن العميل من أهم عملاء البنك لأنه صاحب وديعة كبيرة.
* ربحية البنك من تعاملات العميل جيدة جداً.
* السنة المالية الحالية توشك على الانتهاء, مما يزيد من فرصة تسرب العميل.
* وديعة العميل على وشك الانتهاء وعليك أن تذكره بتجديدها.
* العنوان الجديد الذي سينتقل إليه العميل بعيد عن فروع البنك، وقريب من فروع أحد البنوك المنافسة.
* معامل ولاء العميل ضعيف جداً, فلا يوجد لديك عنه أية بيانات شخصية.
* يظهر أمام موظف علاقات العملاء على الشاشة تحذير بأن احتمال ضياع العميل يصل إلى 55%.
* يقترح نظام **إدارة علاقات العملاء**على الموظف تقديم عرض خاص يمنح العميل ميزات إضافية في حال تجديد الوديعة.
* وللمحافظة على العميل, يقترح النظام أيضاً إبلاغ العميل بتوقيتات سير العمل لافتتاح فرع جديد للبنك بالقرب من عنوانه الجديد.

**فما رأيك بهذا النظام؟** ذلك هو نظام إدارة علاقات العملاء الذي هو نظام ذكي يتعامل مع كل عميل بطريقة مختلفة لأنه يتعلم وهو يعمل, ويؤسس علاقات جديدة بين عناصر ووحدات قاعدة البيانات كلما جرى تعديلها أو تغييرها.

تعددت تعاريف إدارة علاقات العملاء ولكن من خلال مراجعتها يتضح أن هناك مدخلان أساسيان يتبعها الباحثون لتحديد مفهوم إدارة علاقات العملاءهما:

**1- مدخل تكنولوجيا المعلومات:** حيث عرفها Hamilton ( 2001 ) على أنها"[[1]](#footnote-2)":

"عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات العملاء, لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك العملاء, وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات العملاء".

**2- المدخل التسويقي الاستراتيجي:** حيث عرفها Swift على أنها"[[2]](#footnote-3)":

"مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين".

ونحن نرى أن المدخل الاستراتيجي هو المدخل الصحيح، اذ أن إدارة علاقات العملاء ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمنظمة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه كوتلر(1997) حين عرف إدارة علاقات العملاءفقال"[[3]](#footnote-4)":

"إن نظام إدارة علاقات العملاء يبدأ بالتحليل العميق لسلوك المستهلك، فهو يستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات التي يمكن استخدامها لاحقاً لتطوير المعلومات المطلوبة لخلق تفاعل ذو طابع شخصي مع العملاء".

وبدورنا نعرف إدارة علاقات العملاءعلى أنها:

" إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المربحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحيتهم".

* اهمية ادارة علاقات العملاء :

1. تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعا لدرجة ربحيتهم وتبعا لاحتمال استمرار التعامل معهم .
2. استهداف فئات العملاء الاكثر ربحية من خلال تحديد انسب وسائل واوقات الاتصال بهم .
3. توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية .
4. اعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر ايجابيا على توكيد جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل .
5. زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق ، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات الشركة لهم .

* أهداف إدارة علاقات العملاء"[[4]](#footnote-5)":

1. زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاءوزيادة ولائهم وربحيتهم.
2. توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاءوتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
3. جذب عملاء جدد.
4. توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة.
5. تفعيل كلمة الفم؛ إذ أن العملاءالمواليين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد"[[5]](#footnote-6)".
6. جعل التفاعلات مع العملاءتتطبع بالطابع الشخصي.

* مراحل تنفيذ إدارة علاقات العملاء:

**أولاً: تحديد العملاءوفهمهم:**

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية الهامة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن العملاء، ومن هذه البيانات"[[6]](#footnote-7)":

* **بيانات شخصية وديموغرافية:** مثل السن-الجنس- الوظيفة- الجنسية- المكانة الاجتماعية...الخ.
* **بيانات الاتصال:** الموقع وأرقام الهواتف- أماكن التواجد المفضلة- وسائل الاتصال المفضلة- سجل الشكاوى وما قد تم بصددها- الموظف المختص بالاتصال.
* **بيانات الدخل والاستهلاك:** القدرة الشرائية- السلع المشتراة وكمياتها وأغراضها- السلع المفضلة وعلاماتها التجارية- أنماط الاستهلاك – الاهتمامات والرغبات- نسبة الإنفاق على السلع المنافسة- المتطلبات والمقترحات التي يرغبها في السلعة- مواعيد التسليم والاستهلاك ومعاودة الشراء.
* **بيانات المحيطين بالعميل:** مثل مدير المكتب والمؤثرين على قراره في الشراء- الإحالات من الأقارب والمعارف.
* **بيانات أخرى:** إدراك العميل للمنافسين ورأيه فيهم- سبب تعامله مع الشركة – مقترحات العميل.

**ثانياً: إنشاء مستودع بيانات العملاء:Data Warehouse**

أظهر ويلز وآخرون (1999)"[[7]](#footnote-8)": أن بيانات العملاء تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكل التنظيمي للشركة، ولكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات. ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن العملاء.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعاملاتية -إن لم يكن أكثر-.

وبشكل عام يحتوي مستودع البيانات على خمسة أنماط من البيانات"[[8]](#footnote-9)":

1. **بيانات معاملاتية:** تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.
2. **بيانات العميل**: وهي بيانات شخصية وديموغرافية.
3. **بيانات عن البيانات Meta Data :** التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.
4. **بيانات مشتقة Derived:** وتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

ويتطلب إنشاء مستودع البيانات أربع مراحل متتالية هي"[[9]](#footnote-10)":

**أولاً:** مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

* تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار الموظفين في الشركة.
* تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.
* تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
* تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
* إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف الشركة.
* اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحث فيها.

**ثانياً:** مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها، وتشمل:

* تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
* إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
* تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء, وتحديد الفئات المربحة, واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
* اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

**ثالثاً:** مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها, وتشمل:

* تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
* تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
* تصميم العروض وتقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.

**رابعاً:** مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

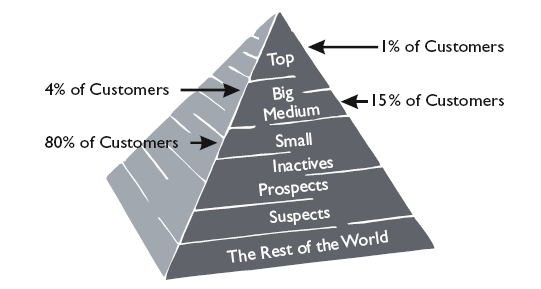
* تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
* دراسة استجابة العملاء.
* عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

ولكي تنجح جهود إدارة علاقات العملاءلابد من إكساب مستودع البيانات عدداً من المميزات ومنها"[[10]](#footnote-11)":

* **التفصيل Detailed :** تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى العملاءوأوقات السداد وإجراءات التسليم.
* **الحداثة Recentness :** يتم تحديثه دورياً وعقب كل تعامل جديد مع العميل.
* **قابلية الاستخدام Usability :** لا يتضمن أي غموض ولا يستعصي على فهم المديرين والمسئولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق والإنتاج.
* **الإتاحة: Accessibility :** فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالعميل.
* **الأمان Safety:** توفير الحماية للبيانات الشخصية والحرجة الخاصة بالزائن، مثل أرقام بطاقات الائتمان.
* **التراكم Accumulation:** فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.
* **المنطق Logic:** يكون للبيانات بناء أو هيكل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.
* **الارتباط Relative:** تركز البيانات عل مجال عمل الشركة دون أن تتشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

**ثالثاً: التمييز بين العملاء:**

بعد تحديد العملاءوجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للشركة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات العملاء في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره **هرم العملاء** التالي"[[11]](#footnote-12)":



من الشكل نجد أن الهرم يقسم العملاءإلى: العملاء القمة والعملاء الكبار والمتوسطين والصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

* العملاءغير الفعالين Inactive: وهم العملاءالذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي, لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة( خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).
* العملاءالمتوقعين الفعالين Prospects: وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم, لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات, أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة, أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية....الخ.
* العملاءالمأمولين Suspects: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة, لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
* باقي أفراد العالم Rest of the world: وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المنظمة, وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

**رابعاً: التركيز على أهم العملاء:**

إن هدف إدارة علاقات العملاء ليس الاحتفاظ بجميع العملاء وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن 20 % من العملاءمسئولين عن أكثر من 75 % من المبيعات الكلية.

وقد أظهرت بحوث رصينة"[[12]](#footnote-13)": أنه لو تقلص عدد العملاءإلى أفضلهم ( الذين يمثلون عادة 20 % من مجموع العملاء), وركزت الشركة على هذه الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300 %، أما لو تقلص عدد العملاءإلى أسوئهم ( الذين يمثلون عادة 20 % أيضاً من مجموع العملاء) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50 % و 200 % ، في حين أن النسبة المتبقية من العملاء( الذين نسبتهم 60%)، لا يزيدون من الأرباح ولا ينقصونها.

ومن ثم، فمن المهم جداً معرفة زبائن الشركة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته و رفع الأسعار التي يطلبونها"[[13]](#footnote-14)".

**خامساً: التفاعل مع العملاء:**

ويكون التفاعل بالتحاور المستمر مع العملاء وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم, وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات العملاء استخدامهما لتحقيق التفاعل مع العميل هما"[[14]](#footnote-15)":

1. **التفاعل البشري:** حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات العملاءوالعملاءأنفسهم، ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع العميل، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Call Center ، إذ يمكن للعميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما...الخ.
2. **التفاعل المؤتمت:** في هذا النوع يتحكم العميل تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين العميل من خلال تقانات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع ( الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR.

وتنجح الشركات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية"[[15]](#footnote-16)":

* + منح المرونة والحرية الكاملة للعميل لاختيار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها.
  + التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.
  + تكامل الوسائل؛ بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالعميل، فالعميل يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.

**سادساً: مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه العملاء:**

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد العملاءوالتمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات العملاءورغباتهم وأولوياتهم.

وقد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم العملاءلديهم صعوبة في تقيم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة العملاء في الاختيار، وبالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم, وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع العملاءومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل من المنتج"[[16]](#footnote-17)".

**سابعاً: وضح معايير للتقييم:**

لا يمكن إدارة علاقات العملاءبفعالية إن لم تتخذ( منذ البداية) معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن"[[17]](#footnote-18)":

* معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
* درجة رضا العملاء.
* رقم المبيعات.
* الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
* درجة رضا الإدارة العليا.
* التغيير الذي تتطلبه إدارة علاقات العملاء:

تتطلب إدارة علاقات العملاءعدداً من التغيرات الهامة في المنظمات منها"[[18]](#footnote-19)":

1. **التحول من الرضا إلى الولاء:** لكن لا يجب أن يفهم من هذا أنها تهدف إلى ترسيخ ولاء كل العملاء، فكما ذكرنا سابقاً تقوم إدارة علاقات العملاءبفرز وإقصاء العملاء غير المربحين والتفرغ والتركيز على العملاءالمربحين فقط، إذ أن التعامل مع العملاءالمربحين يزيد من ربحية الشركة ومتوسط قيمة دورة حياة العميل، وذلك بسبب توافق العملاءمع الكفاءات المحورية Core Competencies للشركة، فإذا اضطرت الشركة للتخلي عن مجال ما تتفوق به، أو الدخول في مجال بعيد عن خبراتها بهدف إرضاء بعض العملاء غير المربحين, فإن نفقاتها تتضخم وميزتها التنافسية تتلاشى ويتقلص ربحها.
2. **التحول من التعاملات إلى العلاقات:** تهدف إدارة علاقات العملاءإلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاءالمربحين، فما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد معاملات Transactions قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات Relations دائمة، بينما تهدف إدارة علاقات العملاءإلى تعزيز العلاقات بدلاً من التعاملات.

وبالإضافة إلى ذلك تتطلب إدارة علاقات العملاءالتغيير في الأمور التالية"[[19]](#footnote-20)":

تركيز الأعمال Business Focus ، الهيكل التنظيمي Organizational Structure، مقاييس الأداء Performance Metrics، التفاعل مع العملاءCustomer Interaction ، التكنولوجيا Technology.

* طبيعة المنظمات التي يمكنها تنفيذ إدارة علاقات العملاء:

في الواقع، ليس كل الشركات يمكنها تنفيذ إدارة علاقات العملاء، كما أنه يوجد هناك شركات تلائمها إدارة علاقات العملاءأكثر من غيرها. وفي بعض أعداد جملة هارفارد الصادرة عام (2000) تم تحديد طبيعة الشركات التي يمكن أن تستفيد من إدارة علاقات العملاءأكثر أو أقل من غيرها"[[20]](#footnote-21)":

1. الشركات التي يمكن أن يستفيد أكثر من غيرها هي التي تملك بيانات ضخمة عن زبائنها وأنماطهم الشرائية والاستهلاكية، مثل المؤسسات المالية.
2. الشركات التي يمكن أن يستفيد أقل من غيرها هي التي لا يتصل بها المستهلك بالمسوق، أو تكون متوسط قيمة دورة حياة العميل صغيرة، أو فيها عدد ضخم من العملاء.

* أسباب فشل مشروعات إدارة علاقات العملاء:

أظهرت المسوح التي أجرتها مجموعة غارتز غروب في عام 2005"[[21]](#footnote-22)", أن 55 % من مشروعات إدارة علاقات العملاءلا تتمخض عن أي نتائج، ومع اقتراب الإنفاق السنوي على إدارة علاقات العملاء من 100 مليار دولار فمن المهم أن تتجنب الشركات الأخطاء الشائعة التي يمكن إجمالها التالي"[[22]](#footnote-23)":

1**- عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة:**

فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاءسيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة جاءت مغايرة لذلك. والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

وما لم تكن الشركة على خبرة في إدارة علاقات العملاءأو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقانات المطلوبة مثل مستودع البيانات ونظام دعم القرار والنظام الخبير وبنية شبكة الاتصال.

**2- معارضة التغيير:**

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

ومن أسباب معارضة إدارة علاقات العملاء"[[23]](#footnote-24)":

\* الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات العملاء.

\* عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.

\* عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.

وغالباً ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من إدارة علاقات العملاء, واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة العملاءبشكل أفضل. وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلابد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

ومن الضروري تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات إدارة علاقات العملاءعلى نشاطات التنقيب في البيانات Data Mining والتي تعرف على أنها "استخدام أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك العملاءليتم تصنيفهم في فئات مختلفة وتدقيق الفروق بينهم".

**3- التركيز على التكنولوجيات"[[24]](#footnote-25)":**

وهذا الخطأ شائع لدى الشركات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر, بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالعملاءالحاليين، بينما نجد أن الشركات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاءوعلى التعرف عليهم وفهمهم, وتجنيد الشركة لإشباع حاجاتهم. وفي النهاية فإن إدارة علاقات العملاءليست حلاً تكنولوجياً لإدارة المبيعات والتسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء.

**الخلاصة:**

تعتبر إدارة علاقات العملاء خطة ثورية تعيد النظر في أسلوب الحوار وتبادل الأفكار مع العملاء المربحين والقيمين بالنسبة للشركة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه لهم عن طريق معرفة سبل التواصل معهم وتسويق المنتجات لهم واستكشاف مستويات الخدمة التي يمكن توفيرها لهم.

والأهم من ذلك أن إدارة علاقات العملاء ليست مجرد حل تكنولوجي، ففي حين مكنت الانترنيت والتقانات الأخرى الشركات من الحصول على قدر هائل من البيانات المتعلقة بالعملاء، فإن هذه التقانات نفسها زودت العملاء بقوة كبرى، إذ أنها جعلتهم الآن يطالبون بمستوى أعلى من الخدمات، وخياراً أوسع من مواصفات المنتج، وأثماناً أخفض. ومن الضروري أن تحدد الشركات البيانات الواجب جمعها، وأفضل الطرق لمعالجة هذه البيانات واستعمالها، وذلك لإجراء التعديلات اللازمة على علاقتها بزبائنه الموجودين والمحتملين، ومن شأن هذا كله التوصل إلى طرق مبتكرة في التعامل مع العملاء.

**المراجع:**

* رونالد سويفت. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة:الشركة العربية للإعلام العلمي,2002.
* عمرو توفيق. إدارة علاقات العملاء. القاهرة:مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك,2007.
* ستيفن سيلبجر. MBA في عشرة أيام. الرياض:مكتبة جرير, 2008.
* Ranjit Bose. Customer relationship management. New Mexico: Emerald Articles, 2002.
* Joseph Boyett & Jimmie Boyet. The guru guide to marketing. New Jersey: John Wiley & Sons Inc,2003.
* Timothy Keningham & Terry Varra. The Myths and Truths of "Customer Loyalty". Ipsos Ideas, 2005.
* Melinda Nykamp. Customer Relationship Management. Soundview Executive Book Summaries, 2001.

1. -Bose, Ranjit. Customer relationship management. New Mexico: Emerald Articles, 2002. [↑](#footnote-ref-2)
2. - سويفت, رونالد. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة:الشركة العربية للإعلام العلمي,2002. [↑](#footnote-ref-3)
3. - Bose, Ranjit. Op Cit. [↑](#footnote-ref-4)
4. - المرجع السابق. [↑](#footnote-ref-5)
5. - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. The guru guide to marketing. New Jersey: John Wiley & Sons Inc,2003. [↑](#footnote-ref-6)
6. - سويفت, رونالد. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-7)
7. - Bose, Ranjit. Op Cit. [↑](#footnote-ref-8)
8. - سويفت, رونالد. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-9)
9. - المرجع السابق. [↑](#footnote-ref-10)
10. - المرجع السابق. [↑](#footnote-ref-11)
11. - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit. [↑](#footnote-ref-12)
12. - Keningham, Timothy & Varra, Terry. The Myths and Truths of "Customer Loyalty". Ipsos Ideas, 2005. [↑](#footnote-ref-13)
13. - توفيق, عمرو. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-14)
14. - Bose, Ranjit. Op Cit. [↑](#footnote-ref-15)
15. - توفيق, عمرو. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-16)
16. - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit. [↑](#footnote-ref-17)
17. - توفيق, عمرو. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-18)
18. - سويفت, رونالد. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-19)
19. - Nykamp, Melinda. Customer Relationship Management. Soundview Executive Book Summaries, 2001. [↑](#footnote-ref-20)
20. - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit. [↑](#footnote-ref-21)
21. - سيلبجر, ستيفن. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-22)
22. - سويفت, رونالد. مرجع سبق ذكره. [↑](#footnote-ref-23)
23. - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit. [↑](#footnote-ref-24)
24. - Ibid. [↑](#footnote-ref-25)