

مقياس : إدارة العلاقة مع الزبائن

المستوى: سنة أولى ماستر تخصص: تسويق مصرفي

محاضرة

الخامسة

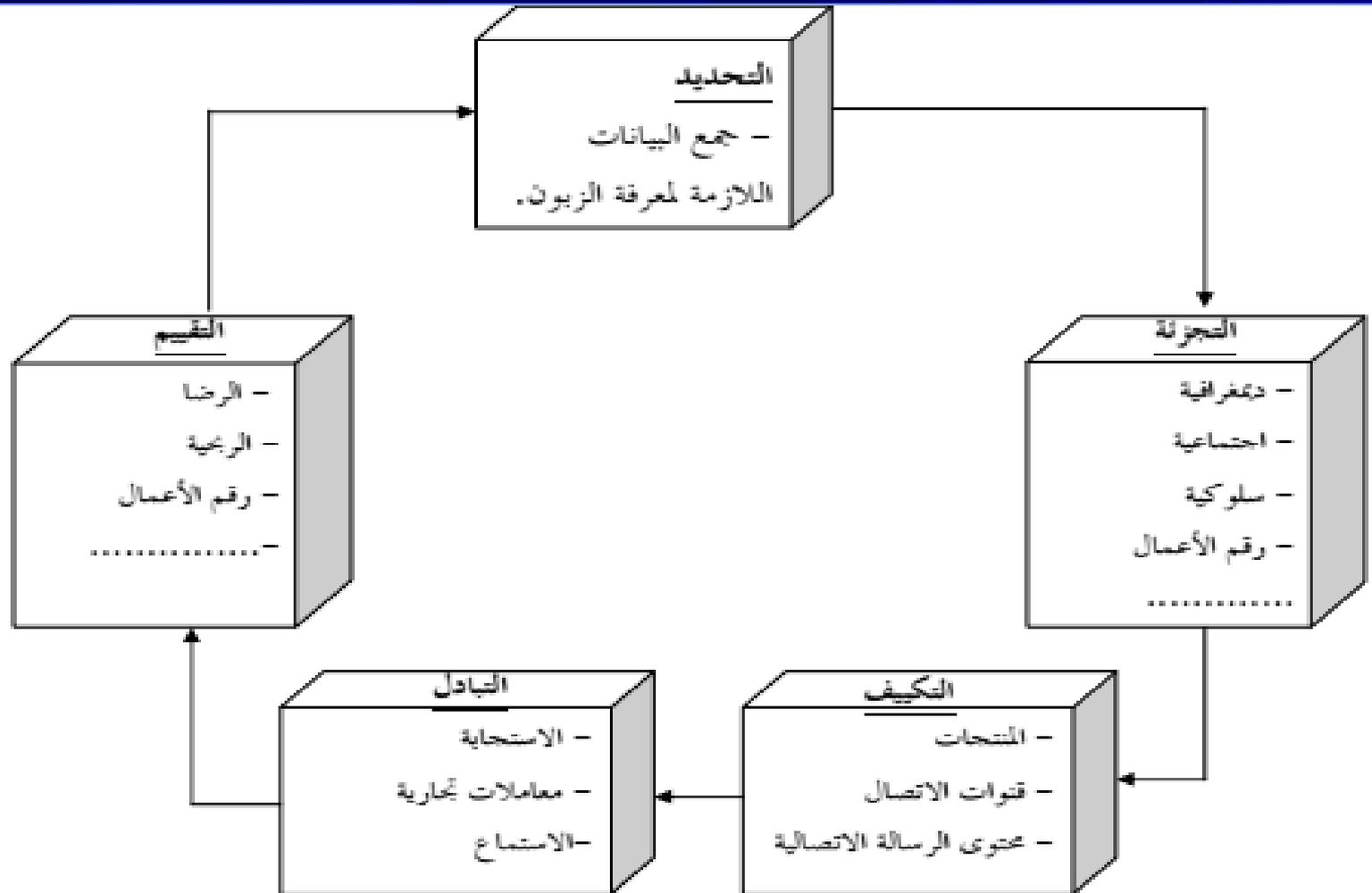
مدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن (suite)



مراحل CRM

❖ تسعى المنظمة لإقامة علاقات تفاعلية؛ متينة و قوية مع الزبائن و إبقائهم في التعامل معها أطول مدة ممكنة نظرا لما يحققه ذلك من أهداف، إلا أن هذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع و تحليل بياناتهم؛ تجزئتهم إلى قطاعات متجانسة و اختيار القطاعات الأكثر مساهمة في رأسمال المنظمة لتقييم مدى فعالية العلاقة، إذ تحتاج المنظمة الراجعة في انتهاج إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية :

مراحل CRM



مراحل CRM

1- مرحلة التعرف على الزبون (التحديد)

❖ و ذلك بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط، حيث من خلال هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات و المعلومات اللازمة عن زبائن المنظمة، إذ تمكن هذه المعلومات من توجيه العائد المخصص لكل زبون و تطبيق فعال للتسويق الفردي.

مراحل CRM

❖ و الهدف النهائي من معرفة الزبون يتمثل في قدرة المنظمة على تشخيص العرض و ذلك بتقديم أحسن الحلول (منتجات؛ خدمات و أسعار) لأفضل زبون (زبون ذو ربحية عالية أو مستقبلية مرتفعة) في أحسن وقت (أي في حالة ما إذا كان الزبون بحاجة لها) و باستخدام نقاط الاتصال المفضلة من قبله.

مراحل CRM

2- مرحلة تجزئة الزبائن و تمييزهم

بعد التعرف على الزبائن و خصائصهم تقوم المنظمة **بالتمييز بينهم** على أساس الخصائص المشتركة و قيمتهم بالنسبة للمنظمة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المنظمة، **فالتجزئة على أساس الربحية** ذات أهمية بالغة لأنها تقود إلى إستراتيجية العلاقات نظرا لأن هدف إدارة علاقات الزبون يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية. إذن فإن المنظمة تعمل على خدمة المجموعات التي تعظم لها القيمة.

مراحل CRM

2- مرحلة تجزئة الزبائن و تمييزهم

ويقول جاي كوري وآدم كوري إن أفضل طريقة لبدء فهم طبيعة اختلاف الزبائن في أثرهم على

عائد المؤسسة وربحها تكمن في تشييدهم هرم الزبائن كما هو موضح في الشكل أدناه:



مراحل CRM

2- مرحلة تجزئة الزبائن و تمييزهم

وفيما يلي الطريقة التي يقترحها الأخوان كوري للمؤسسات من أجل بناء هرم زبائنها¹:

- ❖ تعين المؤسسة نسبة 1% من زبائنها بالنظر إلى المبيعات: هؤلاء الزبائن يحتلون مكانهم في قمة الهرم ويحتلون الصدارة بين زبائن المؤسسة
- ❖ تعين المؤسسة نسبة الـ 4% التالية من زبائنها بالنظر إلى عوائد المبيعات، وهذه النسبة تمثل زبائن المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.
- ❖ تعين المؤسسة زبائنها المتوسطين: هؤلاء يمثلون نسبة الـ 15% التالية من زبائنها النشطين.
- ❖ تعين المؤسسة نسبة الـ 80% الباقية من زبائنها وهؤلاء هم زبائنها الصغار.
- ❖ تعين المؤسسة زبائنها الخاملين: وهم الذين تعاملوا مع المؤسسة فيما مضى ولكنهم لم يقدموا على الشراء مؤخرا، مثلا ستة أشهر أو سنة.

مراحل CRM

2- مرحلة تجزئة الزبائن و تمييزهم

❖ تعين المؤسسة زبائنها المحتملين النشطين: وهؤلاء هم الأشخاص أو المؤسسات الذين أقام معهم قسم

مبيعات المؤسسة علاقة من نوع ما ولكنهم لم يقدموا على الشراء من المؤسسة بعد، (اشخاص

استجابوا لرسالة بريدية أو ممن طلبوا معلومات عن المؤسسة أو...)

❖ تعين المؤسسة الزبائن المشكوك فيهم: وهم الأشخاص أو المؤسسات الذين قد يحتاجون منتجات

المؤسسة أو خدماتها ولكن لا يزال عليها إقامة علاقة معهم.

❖ وتضع المؤسسة على قاع هرمها كل من عدا وما عدا هؤلاء في العالم: هذه هي المؤسسات

والأشخاص الذين ليسوا بحاجة إلى منتجات المؤسسة أو خدماتها، وبما أن المؤسسة لن تحقق أي ربح من

ورائهم فمن المهم أن تضع المؤسسة في اعتبارها مقدار وقت التسويق وأمواله التي تنفقها محاولا التواصل مع

أشخاص لن تمارس معهم أي عمل

مراحل CRM

3- مرحلة التكيف

❖ إن المرحلتين السابقتين يمكنان المنظمة من تكيف منتجاتها وخدماتها حسب كل زبون وتشخيصها، هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض؛ قنوات الاتصال أو محتوى الاتصالات، و تعتبر الانترنت القناة المناسبة لتشخيص الاتصالات، و الهدف هو الحصول على استجابة معينة منهم.

مراحل CRM

4- مرحلة التبادل و التفاعل

إن التفاعلات تنتج من خلال الاستجابة لما يرغب الزبون و قيام المنظمة بالتواصل و الاتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه، و خاصة إن تمكنت المنظمة من الاستفادة من ردود أفعال زبائها الأمر الذي يسمح لها بمعالجة الشكاوى و الاستفسارات في الوقت و بالشكل المناسبين.

مرحلة CRM

5- مرحلة التقييم

إن العلاقات تؤسس عبر الزمن و تعزز و تثرى من خلال كل تفاعل، و التقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة و بناء الولاء، إذ يجب تقييم الإستراتيجية في حد ذاتها و التأكد إن كانت حقا تقدم دعما للميزة التنافسية بمواكبتها لتوقعات الزبون المتجددة.

مزايا CRM

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون أحد أهم الإستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمات في بناء و تحقيق التفوق التنافسي، فقد طورت العديد من المنظمات إدارة العلاقات مع الزبون نظرا لما يحققه ذلك من مزايا و فوائد، إذ تجني المنظمة ذات التركيز على الزبون العديد من المزايا من خلال طرق كثيرة؛
منها:

مزايا CRM

- ✓ تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تضامن جميع أعضاء المنظمة في أداء العمل؛
- ✓ خلق حواجز الخروج و ذلك من خلال تكامل عمليات المنظمة في خدمة الزبون مما يترتب عليه صعوبة في جذب زبائن المنظمة من قبل المنافسين؛
- ✓ التحول من التنافس على أساس الأسعار إلى التنافس على أساس إجمالي القيم؛
- ✓ تسليم خدمات و منتجات ذات قيمة للزبون لتحقيق ولائه و تمديد فترة العلاقة معه.

مزايا CRM

على أساس ما سبق تتمكن المنظمة من الحصول على أرباح إضافية مما يشجع فريق العمل على بذل المزيد من الجهد لتقديم أعلى قيمة للزبون الوفي، حيث تسعى إستراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام و تغيير النظرة للزبون ، الأمر الذي يمكنها من الحصول على منافع كثيرة؛ منها ما يلي

مزايا CRM

- تخفيض تكاليف الأنشطة الترويجية؛
- التركيز على حاجات الزبون بطريقة شخصية و فردية، و التركيز على من هم أكثر ربحية؛
- حسن استعمال قنوات الاتصال من أجل التعرف على الزبائن و الاستفادة من كل اتصال معهم؛

مزايا CRM

- تسمح بتحقيق كفاءة و فعالية المنظمة و تمكنها من المنافسة على أساس الخدمات المعروضة؛
- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون و تحقيق رضاه نتيجة لسرعة الاستجابة لاحتياجاته؛
- تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات و الأرباح و سرعة دورة المبيعات و تفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة.

اسباب فشل تطبيق CRM

❖ النظر إليها كتكنولوجيا و برمجيات فقط، حيث لا يمكن للتكنولوجيا بمفردها أن تقوم ببناء علاقات مربحة مع الزبائن، فإذا ما تم التركيز على تلك النظرة يحدث ما يسمى قصر النظر لإدارة علاقات الزبون باعتبارها حلول تقنية و برمجيات، غير أنها جزء من إستراتيجية فعالة و متكاملة لتنمية و تطوير العلاقات مع الزبون

اسباب فشل تطبيق CRM

❖ الاعتقاد بأن إدارة علاقات الزبون معنية ببرامج الولاء، و هذا خطأ نظرا لأنه توجد برامج ولاء كثيرة جدا لدرجة أن الزبائن أصبحوا لا يعتبرونها فريدة و شخصية، بينما نجد أن معاملة الزبائن بشكل شخصي و فردي أمر ضروري لنجاح إدارة علاقات الزبون؛

اسباب فشل تطبيق CRM

❖ كذلك من بين أسباب فشل العلاقة القائمة بين المنظمة و الزبون مايلي :

- عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛
- عندما تصل المعلومات للزبون لكن تتعدم لديه الرغبة في التواصل مع المنظمة؛
- قد تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه الرغبة في التواصل و لكن المنظمة لا تستمع إليه، أو قد تستمع إليه لكن لا تدرك احتياجاته؛

متطلبات تسيير العلاقة مع الزبون

- عادة ما تجد المؤسسة نفسها أمام تحدي إلزامية التغيير وإدخال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وتوفير القيادة الفعالة التي تمكنها من رصد البيئة الخارجية لضبط الرؤية والتوجه نحو تفعيل مشاريع إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون، مع سيطرة كبيرة على الإتفاق، ورفع مستوى الأداء العام للمؤسسة، وتحفيز العاملين. بحيث تعتبر المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة سواء من الداخل أو الخارج من كفاءات وتكنولوجيا ومنافسة وقوانين وكل المكتسبات المادية والمعنوية، هي عوامل دفعت بالمؤسسة إلى ضرورة تبني وتفعيل مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون ومن بين هذه الدوافع ما يلي :

متطلبات تسيير العلاقة مع الزبون

- تحقيق الأمتلية في العلاقة مع الزبون
- القيادة السليمة
- الاستجابة السريعة
- تفعيل دور التكنولوجيا و المعرفة
- إنشاء القيمة
- إحداث التغيير المطلوب داخل المؤسسة
- إنشاء ثقافة العلاقة داخل المؤسسة

تحديات نجاح نشاط CRM

- تواجه تسيير العلاقة مع الزبون الكثير من التحديات منها كثرة المعلومات وتعقدها في ظل ضرورة المزاوجة وتحقيق التكامل التام بين أنواع مختلفة من المعلومات، والتمكن من تحليل كل المعلومات بالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المعلومات والرياضيات والإحصاء وعلوم التسيير بفاعلية وكفاءة عالية .

تحديات نجاح نشاط CRM

- الكثير من المستشارين والموظفين الخاصين : يتطلب تفعيل هذه الفلسفة توفير الوقت والمال والكفاءات لإحداث التغيير المطلوب وتوفير أرضية الانطلاق، مع التسليم بضرورة تقديم نتائج ايجابية وسريعة وهذا أمر ليس مسلم به في كل الحالات.

- التغيير التنظيمي وسياسة المؤسسة : ضرورة دعم العلاقة بين الزبون والعامل من خلال تحليل سلوك الزبون ورفع الوعي لدى العمال وتنويع عرض .

تحديات نجاح نشاط CRM

- مقاومة التغيير التنظيمي : أصبح التغيير صفة ملازمة للمؤسسة الهادفة إلى الاستمرار والنجاح وليس ردة فعل تجاه مواقف أو معطيات معينة بقدر ما هو شرط لازم وضروري للاستمرار ؛ لذا يجب سريان فكرة التغيير التنظيمي والإداري والتقني والفني... الخ، والإجرائي كثقافة داخل المؤسسة لتجاوز أو تفادي أي سلوك ناتج عن معتقدات تراكمية خاطئة تجاه التغيير.

تحديات نجاح نشاط CRM

استعمال النظرة الشاملة :

من متطلبات تفعيل تسيير العلاقة مع الزبون المشاركة الشاملة بين مختلف المستويات الإدارية. وهذا لتحديد التغيرات والتحسينات اللازمة من خلال العمل الجماعي. لأن تحقيق التفوق التنافسي في خدمة الزبون مسؤولية الجميع. بدلا من التنافس السلبي الناشئ بين فرق العمل سواء الذين هم في الواجهة الخارجية أو الواجهة الداخلية. الكل يسهم في تحقيق مصلحة المؤسسة التي تتحقق مع الطرف الثاني لعملية التبادل والذي بدوره له دور مهم بمشاركته في بناء رأس مال علامة المؤسسة وسمعتها لتحقيق البقاء والاستمرار.

آليات تطبيق CRM

تبدأ آلية إدارة العلاقة مع الزبون ذات الانطلاقة الجيدة بتطوير إستراتيجية علائقية بين المنظمة و الزبون مما يمكنها من امتلاك قنوات نفوذ و اتصال تسمح لها بالتفاعل مع الزبون بصفة مباشرة و فعالة، الأمر الذي يؤدي إلى توجيه قوى المنظمة إلى أهداف الزبون و التواصل معه و زيادة ولاءه باعتباره مطلب استراتيجي في حياة المنظمة، كل هذا يؤدي إلى زيادة فهم و معرفة الزبون بعد تحويل المعطيات إلى معلومات ذات قيمة إستراتيجية فعالة في اتخاذ القرارات.

آليات تطبيق CRM

1 - تطوير إستراتيجية علائقي:

إن علاقات الزبون تنطلق من تطوير إستراتيجية علائقية، إذ يكمن الرهان في تحديد علاقة مثالية بين الزبون و المنظمة قائمة على أساس تبادل القيم. و زيادة ربحية المنظمة تعتمد على كسب زبائن جدد؛ تعظيم ربحية الزبائن الحاليين و تمديد فترة العلاقة معهم، الأمر الذي يتطلب مدخل تنظيمي جديد يهدف إلى التحسين المتواصل لقيمة العلاقة، من خلال القدرة على تحديد الزبائن الأكثر ربحية لبناء العلاقة معهم و استبعاد الغير مربحين.

آليات تطبيق CRM

2 - إدارة النفوذ للزبون:

إن تحول المنظمات إلى عالم العلاقات الجديد أدى بها إلى امتلاك قنوات نفوذ جديدة تكمل القنوات الموجودة، حيث يجب أن تظهر العلاقات بشكل جيد في الاتصالات الموجهة للزبون و ذلك بقدرتها على وضع حوار فردي بتطبيق شبكة من القنوات المتكاملة و المترابطة، لأن كل قناة هي بمثابة مصدر للاتصال بالزبون، لذا يجب أن تعرض كل القنوات المتوافرة لدى المنظمة معلومات متجانسة لخلق انطباع جيد عن المنظمة.

آليات تطبيق CRM

3 - الانسجام:

يجب أن تدرك المنظمة أهمية العمليات المشتركة مع الزبون لتقديم خدمات تستجيب و بفعالية لتوقعاته و حاجاته، و ذلك من خلال تكامل جميع جهود المنظمة في معرفة الزبون من خلال الاتصال المباشر معه و تجميع تلك المعلومات في قواعد بيانات مركزية و متكاملة و خاصة في الوقت الحالي أين أصبح عامل الوقت قيد أساسي بالنسبة للمنظمات، إذ أصبح الحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي يمثل ميزة من مزايا جودة الخدمة و يضيفي ميزة تنافسية.

آليات تطبيق CRM

4 - التواصل مع الزبون:

و ذلك من خلال تحقيق ولاءه، حيث أصبح الزبون يتوقع خدمات تركز بصفة أكبر على العلاقات القوية بين المنظمة و زبائها، إذ أنه و للتواصل مع الزبون ينبغي تقديم خدمات إضافية له باعتبارها مطلب إستراتيجي لاستمرار المنظمة، فهي عامل للتنافسية و التمايز.

آليات تطبيق CRM

5- زيادة فهم و معرفة الزبون:

إن زيادة معرفة الزبون تعتبر آخر عنصر من آلية إدارة علاقات الزبون، نظرا لأنها تتأى كنتيجة منطقية لتحقيق المراحل السابقة الذكر، إذ يتم تحويل المعطيات إلى معلومات ذات أهمية إستراتيجية لاتخاذ القرارات بفضل التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الزبون كنمو الانترنت و مراكز الاتصال.

آليات تطبيق CRM

فالمنظمة التي تمتلك شبكة اتصالات حديثة تستطيع أن تسيطر على مواطن القوة و الضعف في السوق، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات و التي تقوم فلسفتها على التوجه بالمعلومات على التفاعل مع توجهات الزبون في إطار التسويق التفاعلي بحيث تجعل من الصعب على الزبون التوجه إلى السلع البديلة.

آليات تطبيق CRM

و يبقى التحدي الأساسي أمام المنظمات هو نشر المعلومات و المعرفة و إتاحتها لجميع أقسام و أفراد المنظمة من أجل التسيير الفعال للزبائن.

العوامل المؤثرة على CRM

