

توظيف العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون والتسويق ضمن إطار متكامل مع الإشارة إلى منظمات الأعمال العراقية

أ.م.د. عادل هادي البيгдаدي
الكلية التقنية الإدارية-بغداد

المستخلص

تسعى منظمات الأعمال منذ انطلاق الألفية الجديدة إلى عمل كل ما هو ممكن من شأنه أن يساعدها في الاستحواذ على الأسواق والتي باتت تضيق مساحة اللعب فيها لكثرة المنافسين. فظهرت طرق وأساليب وإجراءات تستجيب لتلك الرغبات وذلك الاستحواذ المستهدف. فظهرت فلسفة إدارة علاقات الزبائن في إطار تكاملها مع إدارة المعرفة مما اثر على أداء المنظمات من حيث الربحية ومن حيث العائد. على أمل أن تكافئ هذه الجهود بالولاء والرضا المتزايد من الزبون. وبدون الحصول على معلومات عن الزبائن وعن المنافسين ومتابعة الأسواق بأجهزة تحسس تسويقية دقيقة وإدارة هذه المعلومات وتحويلها الى معرفة ذات قيمة تترجم بما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات، فإن ولاء الزبائن سوف يصبح بعيد المنال.

لذا جاءت هذه الدراسة الفلسفية كي تصنع مدخلاً مفاهيمياً يحاكي تكامل العلاقات بين إدارة المعرفة دمجاً وممارسة مع خطوات (CRM) من خلال التسزود بكم من المعلومات التسسويقية عن الزبائن... اذ الهدف رضا الزبون وولاءه، مما يسمح لمنظمات الأعمال في تعظيم الحصة السوقية. واخيراً تخرج هذه الدراسات بعدد من التوصيات والآليات التنفيذية تقود الى تحسين الموقع الاستراتيجي لمنظمات الاعمال العراقية في السوق.

المقدمة:

تبحث المنظمات الرائدة عن طرق واساليب واجراءات من شأنها الاحتفاظ بالزبائن وزيادة المبيعات، في ظل اقتصاد يشهد تنافس حاد في سوق بات يضيق يوماً بعد يوم مما اثقل كاهل المنظمات بالأنحسار التدريجي لأيراداتها وانخفاض رأس المال العامل، ونضوب مستمر بثقة الزبائن. ومادامت كلفة الحصول على زبائن جدد هي تقريبا خمسة اضعاف كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين⁽¹⁾، فإن منظمات الاعمال تسعى الى تعزيز استراتيجيات ادارية جديدة قادرة على الاستجابة لما يحدث في السوق وعلى سبيل المثال لا الحصر إدارة المعرفة على انها موجود من موجودات المنظمة واستراتيجيات ادارة علاقات الزبائن والتي هي مكون لادارة المعرفة ولها تأثير كبير على سواء على اداء المنظمة وسياسات التسويق المباشر (One-toOne) وزبونية الطلب والانتاج. وقد طورت الكثير من منظمات الاعمال الناجحة ونفذت ادارة علاقات الزبائن (CRM) (Customer Relationship Management) في محاولة لمعرفة المزيد عن الزبائن وتطوير العلاقات بشكل ايجابي، على امل ان تكافأ هذه الجهود بالولاء والرضا المتزايد من الزبون. وبدون الحصول على معلومات عن

الزبائن بشكل مناسب وادارتها وتحويلها الى معرفة ذات قيمة يمكن التشارك بها وزيادتها لتحسين المنتج وفقاً لطلب الزبائن، فإن خطوات (CRM) لن تصل الى امكانياتها الكامنة لتحويل زبائنها الاعتياديين الى الولاء والتي موجودات زبانية لمدى الحياة.

وتحاول الدراسة الحالية البحث في كيفية تحسين وتوحيد وتكامل ممارسات ادارة المعرفة التنظيمية ومبادئها مع مبادئ وخطوات (CRM) لتحسين فاعلية المنظمة، وبالتالي الحصول على ولاء اكبر من الزبائن. فولاء ورضا الزبائن يسمح لمنظمة الاعمال الاحتفاظ بالحصصة السوقية الحالية وزيادتها... وهذا يقود في النهاية الى تحسين الموقع الاستراتيجي لها في السوق. عاكفين على الخروج بآليات لتنفيذ تكامل ادارة المعرفة مع الانشطة التسويقية في بيئة الاعمال العراقية الجديدة مروراً بالعمل بفلسفة CRM. مشكلة الدراسة:

كيف يزيد تكامل وتوحيد ممارسات ومبادئ ادارة المعرفة مع مبادئ وانشطة ادارة علاقات الزبائن من زيادة في كفاءة وفاعلية المنظمة وفي المنافسة الاستراتيجية؟ وستحاول الدراسة الاجابة على التساؤلات الآتية:-

- ما هي ادارة المعرفة وكيف تتداخل ممارسة الاعمال هذه مع التسويق، ومع CRM؟.

- ما هي CRM؟ وماهي فوائد استخدامها للمنظمة؟ وماهي الابعاد الرئيسية لـ (CRM)؟ وكيف يمكن ان ترتبط هذه الابعاد بأدارة المعرفة والتسويق؟

- كيف يمكن ان تُستخدم ادارة المعرفة لتعزيز كفاءة وربحية المنظمة من خلال توظيفها لأدارة علاقات الزبون بأطوار تسويقي حديث وبالتالي تقديم خدمة افضل؟.
- كيف يمكن لأدارة المعرفة من ان تجعل ادارة علاقات الزبون ذات تأثير أكبر على استراتيجيه منظمة الاعمال؟.
- ماهي قضايا التنفيذ والتحديات التي يمكن ان تأخذها منظمات الاعمال العراقية بنظر الاعتبار عند تنفيذ ادارة المعرفة والمتكاملة مع ادارة علاقات الزبون ومع التسويق؟

المسوغات والمرامي:

- تنبئ فكرة الدراسة من المسوغات الآتية:-
- أولاً: محدودية البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين ادارة المعرفة والتسويق وادارة علاقات الزبون وكيفية تكامل تلك العلائق.
- ثانياً: هناك حاجة للتنقيب عن واكتشاف آلية القوة والأرادة التي اسهمت في نشوء فلسفة ادارة علاقات الزبون المستندة الى المعرفة والى التسويق.
- ثالثاً: الدور الفاعل والمؤثر لتداخل ادارة المعرفة مع التسويق ومع CRM سواء أكان ذلك في تصميم استراتيجيات المنظمة والاعمال والعمليات ام في تنفيذها ومستوى نجاحها حاضراً متحققاً ومستقبلاً متوقعاً.
- رابعاً: المساهمة المميزة لكل من KM مع CRM وتكاملها في تحقيق ريادة منظمات الاعمال، ومن ثم تبواها مركزاً استراتيجياً قيادياً في سوقها الحالي والمستهدف.
- وتنصرف مرامي الدراسة إلى ما يلي:-

١. اعتماد منهج تحليل وتشخيص المحتوى اسلوباً لبناء ميزة تنافسية استراتيجية في المنظمات عامة ومنظمات الاعمال الخاصة.
٢. التعامل مع ما هو مستحدث في ادبيات علوم الادارة نظرياً والسعي للاعلان عن جوهر افكاره عرضاً وتحليلاً.
٣. جذب انتباه الباحثين في علم الادارة وعلم الادارة الاستراتيجية بشكل خاص الى اغناء المعرفة العملية وتعميقها فيما يتعلق بأدارة المعرفة وانشطة التسويق وادارة علاقات الزبون وتكامل علاقاتها في خلق منظمة قادرة على التعلم وخلق ريادتها في سوق الاعمال.
٤. اثار اهتمام قيادات منظمات الاعمال العراقية بضرورة التفكير بايجاد اليات عمل استراتيجية وعملياته ووظيفية تتسم بالواقعية اساساً لتصوير منظماتهم حاضراً ومستقبلاً.
٥. استنباط عدد من التوجهات الحالية والمستقبلية تخدم منظمات الاعمال العراقية نظرياً وعملياً.

منهج التحليل:

اعتمد بناء تحليل وتشخيص المحتوى كونه يلقي الضوء على الملامح العامة لكل من ادارة المعرفة وانشطة التسويق بأعتماد آلية ادارة علاقات الزبون منهجاً ومفهماً مرتكزين على مقالة منشورة على صفحات شبكة المعلومات العالمية (Internet) للباحثين (Kok) & (Vanzyl) في عام (٢٠٠٤)* والعمل على تطويرها عرضاً وتحليلاً ومحتوى ونهجاً. ويساعد في تشخيص

* Kok, J.& Van Zyl, c.(٢٠٠٤) "The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management", available at web-site: www.EBSON.com.

مواطن القوة في كل منها. وتقوم فلسفة هذا المنهج على مجموعة من الافتراضات وهي [١]:

١. توفر الوعي بجوانب الكيفية التي تدار بها المعرفة في منظمات الاعمال وماهي جوانب العلائق التي تربطها بأدارة علاقات الزبون ومعرفته.

٢. استيعاب محتوى الراي العلمي موضع التحليل وتقديم معالجة لها ضمن اطار المعرفة الاستراتيجية.

٣. التمثيل الفكري للبحث عرضاً واتجاهاً وافتراضاً ونتائجاً واستنتاجاً.

٤. القدرة على تشخيص ظاهرة ادارة معرفة الزبون وعلاقته وارتكازها على أنشطة التسويق بشكل عام واستخبارات الاعمال بشكل خاص وتحديد الابعاد.

٥. تحقيق ترابط بين الابعاد الفكرية للدراسة وجوهر تحليل تلك الافكار والتوصيات المستقبلية لافاق ونوافذ الولوج فيها.

تداخل ادارة المعرفة مع التسويق ومع ادارة علاقات الزبون:

لقد تغيرت بيئة الأعمال كثيراً عما كانت عليه بالسابق، لا بل حتى مفاهيمها قد تغيرت لغرض التكيف مع المتغيرات البيئية، فالملكية تحولت من المالكين إلى الإدارة وتحولت وفوضت مثل الإدارة إلى صناع المعرفة (Knowledge workers) بما في ذلك القدرة على صنع القرارات. وبهذا المعنى فإن المنظمات قد تحولت إلى الرأسمالية المادية إلى رأس مالية الفكر [١٧] وتغير دور الإدارة من صنع القرارات إلى اتخاذها وإيجاد الهيكل والبنية التحتية المناسبة للعمل وإدارة العلاقات، كما إن مخرجات المنظمة أصبحت متشعبة وهي التي تكون فاعليتها [١٨]، ولأجل ذلك لا بد من وجود

إدارة معرفة تتصف بالشمول والحركة الواسعة لكي تلم بكل تلك العوامل الضاغطة واتباع المدخل الاستياقي لمواجهتها فكانت فلسفة إدارة المعرفة بعد أن أصبحت المعرفة من موجودات منظمات الأعمال المعاصرة.

إدارة المعرفة هي نظام أعمال يحاول تحديد المعرفة والحصول عليها من أجل تعزيز الاشتراك بها بين الأفراد التنظيميين، وتطوير المعرفة الحالية لخلق معرفة جديدة، واستخدامها لتحديد وتحسين ممارسات منظمات الأعمال [٢]. فأدارة المعرفة تجسد وتعزز العديد من نظم الأعمال بضمنها إدارة التغيير، وإعادة هندسة عملية الأعمال، وإدارة المخاطرة، وإدارة العلاقات مع الزبائن ومع المجهزين. وإدارة المعرفة هي الممارسة الفعلية لمعاملة المعرفة مثل أي موجود آخر من الموجودات المنظمة، على أنها شيء يستخدم ويتم المحافظة عليه ويستغل لفائدة المنظمة. ولها تداخل قوي وفعال مع التسويق، كالاستراتيجيات المستندة الى المعرفة والتي تساعد المسوقين على تكييف مبادراتهم التسويقية في الاقتصاد الجديد.

وعلى وفق ذلك خرجت مفاهيم متعددة لإدارة المعرفة وبيان آلياتها وعملياتها، ثم بيان كيفية إدارتها، ومن خلال إبحارنا في بطون الأدب الإداري والمعلوماتي والمعرفي وجدنا إن هناك ثلاث اتجاهات لمفهوم إدارة المعرفة. الإتجاه الأول يرى إدارة المعرفة على أنها إدارة معلومات وهذا ما أكده كل من [٢٥] و [٥]. أما الإتجاه الثاني فيؤكد على ان إدارة المعرفة يمكن تحديد مفهومها وآلياتها التي تستخدمها وتطبقها في الواقع والممارسة [٢٦]. بينما يرى الإتجاه الثالث إن مفهوم إدارة المعرفة يكون من خلال الشمول كونها هي أما إدارة جزئية للمعرفة أو انها إدارة شاملة لها [٢٤].

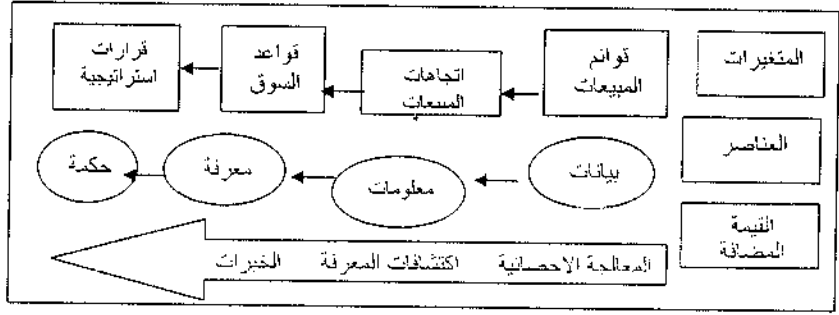
إن عملية ممارسة إدارة المعرفة لأنشطتها تجعل لها قيمة من خلال الاستخدام والاستفادة منها خلال سلسلة تحديد آليات ومراحل إدارة المعرفة والتي يمكن حصرها في خلق المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها وتحويلها والمشاركة بها على أساس ذلك طرح العديد من الباحثين والمفكرين نماذج لإدارتها في منظمات الأعمال نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- نموذج بناء المعرفة. [١٩]

- نموذج التفاعل والتبادل الاجتماعي والعلمي. [٢٠]

- نموذج المقدرات الجوهرية. [٢١]

واستناداً إلى (Allen, ٢٠٠٠) فإن إدارة المعرفة والتسويق يتداخلان عندما تستخدم تكنولوجيا قواعد المعلومات لجمع المعلومات عن الزبون، وعندما يحددان موضع السلع والخدمات كي تخدم الأجزاء المربحة، وعندما تتواصل مع الأسواق باستخدام الاستراتيجيات المتكاملة ثم بعد ذلك تقيس النتائج، ويستعرض شكل (١) هرمية المعرفة في الأنشطة التسويقية إذ نلاحظ وجود ثلاث ركائز أساسية فالمتغيرات تشغل الجانب التسويقي والعناصر تمثل بُعد تحول البيانات إلى حكمة مما يعني أننا نخلق قيمة وسع اتجاه بُعد العناصر من البيانات إلى الحكمة تتحرك معه الأنشطة التسويقية والقيمة المضافة إذ يكون هنا دور تكنولوجيا المعلومات واضحاً في المعالجة العملياتية للركائز الأساسية الثلاث [٣].



شكل (1) هرمية المعرفة في المجال التسويقي

Source: Schreiber, F(2000) "Data Ware-house: E-Knowledge Discovery",available at web site, www.elat.polimi.it/upload/Schreiber/dbmanagement.systems.

أو إدارة المعرفة وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات يمكن ان تحول معلومات زبون المنظمة الي مصدر للميزة التنافسية. ويمكن التلقيب في معلومات الزبائن للكشف عن المعرفة ذات القيمة المتعلقة بسلوكيات الشراء، واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتوج. ومن ثم يمكن استخدام هذه المعرفة لتحقيق زبونية الانتاج وزبونية الطلب بشكل فردي، وكذلك لعرض السلع والخدمات الجديدة كأستجابة للاحتياجات المتغيرة والجديدة، مما يسمح في بناء علاقات افضل مع الزبائن ومبيعات اكثر. وتُمكن ادارة المعرفة معلومات الزبون من ان تتحول وبشكل فاعل الي معرفة ذات قيمة عن الزبون والتي يمكن خزنها والتشارك بها وتطويرها بشكل مناسب لتحسين CRM في المنظمة.

فأدارة المعرفة تتكامل مع CRM لخلق سلاح فعال وقوي للاستجابة الي التغير مما يسهم في زيادة الميزة التنافسية. ويمكن تنظيم المعرفة الداخلية والخارجية لتساهم وتشارك، وتحدد وتستجيب للتحويلات في الاسواق واحتياجات الزبون المرتبطة وتفصيلاته. ان استراتيجيات CRM و KM

المتكاملة تمنح الفرصة لخلق رابط مستمر بين المنظمة والزيبون في الاسواق. ومن هنا تصبح المنظمة كوكيل للتغيير تسمح للزيبون بأن يملئ القيمة المقترحة للسلعة او الخدمة.

مفهوم ادارة علاقات الزبون:

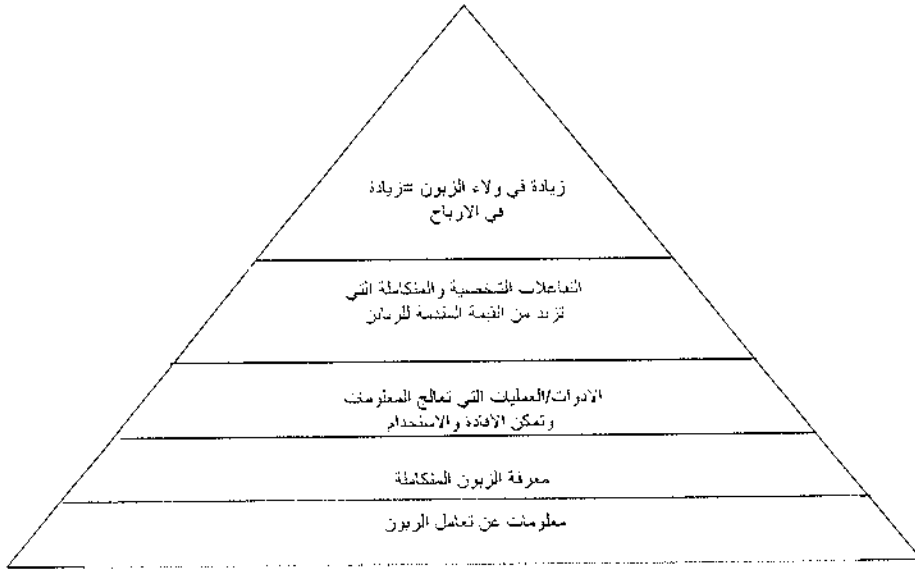
تعد إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management) مفهوماً مهماً وفلسفة تم تبنيها من قبل العديد من منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية. ويتعلق بآلية تعزيز عمليات الأعمال التي تركز على الزبون. وعلى ذلك فإن اتباع وتعزيز إدارة العلاقة مع الزبون ينظر إليه على انه تحقيق للتنافس المطلوب. ويرى (Lampe) من ان هناك نظرتان في مجال إدارة علاقات الزبون حالياً، الأولى: اذ تنظر إليه على عده مجموعة برامج حاسوبية تطبيقية. والنظرة الثانية على انها استراتيجية أعمال. وعلى وفق ذلك فإن على المنظمات ان أرادت أن تحقق النجاح في علاقاتها مع الزبون، أن تنظر إليها على عدها استراتيجية أعمال[٦] أسست على تحسين رضا الزبون وزيادة ربحيته وخلق الولاء وعلى أساس ذلك أوضح (Conion) بأن إدارة علاقات الزبون هي أن تعرف المنظمة ما تحتاجه كي تخدم زبانتها بشكل أفضل[٢٢]. أو ان في معناها الواسع هي إدارة كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام المعلومات عن الزبون الحالي والمحتمل لأجل التفاعل بشكل أكبر وإيجابي في كل مراحل العلاقة معه ... وخلال دورة حياة الزبون [١٦] وتتحد في:

- مرحلة اكتساب الزبون.
- مرحلة زيادة قيمة الزبون.
- مرحلة الاحتفاظ بالزبون.

على وفق ذلك يمكن تعريف ادارة علاقات الزبائن (Customer Relationship Management CRM)) على انها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم [٤]. وانها مجموع عمليات الاعمال الداخلية مثل التسويق، ودعم الزبون مع التقنيات ووسائل الحصول على المعلومات. وان CRM تتعلق ببناء علاقات الاعمال بعيدة الامد مع الزبائن. وبالتالي فإن CRM هو مدخل شامل يوفر تكامل موحد لكل المجالات التي لها علاقة بالاتصال بالزبون. وبتحقيق هذا التوحد من خلال تكامل الافراد والعمليات، والتكنولوجيا مستفيداً من ميزة التأثير لشبكة (Internet) و(Interanet). ان فكرة CRM ومبادئها هدفين اساسيين داخل منظمة الاعمال. الاول هو جمع معلومات عن الزبائن وخلق ملخصات عن الزبون، مع الدخول المفصل لتحديث معلومات الزبائن، مما يمكن العاملون من معالجة طلبات الزبائن بشكل اكثر فاعلية. كما يمكن اعطاء اولوية في التعامل الى الزبائن المفضلين، مما يعني زيادة اكبر في المبيعات وتطوير المنتج المرتبط بتفضيلات الشراء عند الزبائن. وثانياً، فإن CRM يجب ان توفر موقع متفاعل على الشبكة العنكبوتية او على الشبكة المحلية (Extranet) كي تسمح للزبائن للدخول والحصول على المعلومات المطلوبة بشكل اسرع وان يخدموا انفسهم ونجد مثل ذلك واضحاً في العديد من منظمات تقديم الخدمة كالمصارف والمطاعم وشركات الطيران.

ووفقاً الى (Marillo & Annabi) فإن مهام CRM تتضمن جمع معلومات عن الزبائن في مكان واحد، وجعلها متاحة بشكل واسع، تحديد افضل الزبائن، وايجاد المزيد من امثالهم، ومعرفة احتياجاتهم، واخيراً تحويل الزبائن المحتملين والمشتريين للمرة الاولى الى زبائن موالين على المدى

البيعد]٥]. لذا فإن CRM يسمح للمنظمة من ان تولد مبيعات افضل، وتمكن من الاستجابة السريعة الى التغيير في حاجات الزبون ولتتأكد من ان كل فرد من القوى البيعية وفي التسويق قد امثلك المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب عن كل زبون. ويستعرض الشكل (٢) هرم (CRM) حسب فكرة (Kincaid, ٢٠٠٣) وقد قُسم هذا الهرم الى خمسة حقول تستند كلياً على قاعدة الهرم المكونة لمعلومات عن تعامل الزبون ثم التحرك نحو الاعلى كي تصل الى اعلى الهرم والذي يمثل باكورة تبني فلسفة CRM وهي زيادة ولاء الزبون والذي يسهم بشكل كبير في زيادة الارباح.



شكل (٢) مدرج CRM

Source: Kincaid, Judith (٢٠٠٣) " Customer Relationship Management": Prentice -Hall, New Jersey. P.٤٩.

مزايا تطبيق CRM في منظمة الاعمال:

ان ادارة علاقات الزبون تساعد المنظمة في تمكين قسم التسويق لديها لتحديد واستهداف افضل زبائن المنظمة، وفي ادارة الحملات التسويقية مع اهداف وغايات واضحة، وان تولد توجهات افضل للقوى البيعية. كما ان CRM تحسن المبيعات وادارة المبيعات من خلال تعظيم منفعة التشارك بالمعلومات بين عدة موظفين. كما ان CRM يسمح بتشكيل علاقات فردية مع الزبائن (one-to-one marketing) ومع الهدف لتحسين رضا الزبون وتعظيم الارباح، وتحديد الزبائن الاكثر ربحية، وتوفير لهم مستوى عال من الخدمة. وان CRM تزيد من الاحتفاظ بالزبون، والايادات، والولاء، والرضا، والاهم من كل ذلك. تزويد العاملين بالمعلومات المطلوبة لمعرفة زبائنهم، وتفهم احتياجاتهم وبناء العلاقات بشكل اكثر فاعلية بين المنظمة، وقاعدة زبائنها وشركاء التوزيع لديها. ومنفذاً الى الزبون وقواعد المعلومات المتعلقة به، وتحسن من عمليات الاعمال، وتقلل من نفقات البيع العامة، ونفقات التسويق وتخفض الكلف التشغيلية.

ويجب تشغيل ممارسات ومبادئ ادارة المعرفة للتأكد من ان هناك معمارية مناسبة، وثقافة الحصول على، والتنظيم واسترجاع والتشارك وتوزيع وادامة معرفة الزبون. هذه الادارة الفاعلة لمعرفة الزبون ستقود الى مبيعات متزايدة وولاء اكبر للزبون والى تحقيق ميزة تنافسية. والمنظمة التي لديها كل مسن معرفة الزبون وتطبيقات التشارك بيذة المعرفة وزيادة رافعتها لها القدرة على جني الميزات الاتية [1].

١. زيادة الاحتفاظ بالزبون عن طريق تعزيز الرضا كنتيجة للاستجابة الاكبر.

٢. تحديد الزبائن الأكثر ربحية ومعاملتهم طبقاً لقانون (Pareto) ٢٠% من الزبائن يولدون ٨٠% من إيرادات المنظمة والذين يجب ان يتلقوا معاملة خاصة من المنظمة.
٣. تخفيض كلف التسويق من خلال تطوير حملات مستهدفة فاعلة.
٤. تحقيق عائد على الاستثمار اعلى من خلال زيادة الارباح لكل بيع وتنظيم دورة مبيعات تدار من قبل تدفق العمل بين الاقسام. كما يمكن الغاء الوظائف الفائضة عن طريق مركزية النشاطات المشتركة.
٥. ويمكن للمنظمة توفير الكلف عن طريق تقليل الاخطاء التي تظهر من عدة نقاط تفاعل غير منسقة، ويمكن ان تحسن من تفهم حاجات الزبون من خلال استخدام قنوات الاتصال المفضلة لديهم.
٦. ومعرفة الزبون كذلك توفر تقديرات اكثر دقة للتسويق وللمبيعات، وانشطة الخدمة المستندة على التحليل للاداء السابق.

أبعاد CRM:

تتعلق ادارة علاقات الزبائن بالتشغيل الآلي لعمليات الأعمال التي تركز على الزبائن وتعززها. انها فلسفة اعمال تؤثر على اجزاء مختلفة في المنظمة. وانها مفهوم يتطلب نموذج اعمال جديد يركز على الزبائن والذي يجب ان يتم دعمه بمجموعة من التطبيقات تتكامل مع العمليات والانشطة التنظيمية المختلفة. هذا التأكد للتطبيقات المنسقة يؤكد اكثر على خبرة رضا الزبون والتي ترتبط مباشرة بالمنظمة الأكثر ربحاً.

ان الابعاد الرئيسية لادارة علاقات الزبائن هي: المجالات الجوهرية الوظيفية الثلاث (المبيعات، التسويق، وخدمة الزبون) والانسجام، وخزين معلومات

الزبون المشترك والادوات التحليلية للتنقيب عن معلومات الزبون لتحويلها الى معرفة الزبون المفيدة [١].

١. المجالات الوظيفية الثلاث:

تهتم وتحدد ادارة علاقات الزبون بالتسويق والإنتاج وانشطة الخدمة في المنظمة. هذه نقاط الاتصال بالزبون يجب ان تدار لتوفير علاقة معززة مع الزبون. وان كل التفاعلات يجب ان تدار من خلال تكامل مجموعة مشتركة من العمليات قائمة على اساس التقنية المتقدمة والتي تساعد على تقديم وجهة نظر منسجمة و متماسكة للزبون. اذ ستقود تكامل عمليات الانشطة التسويقية والعملياتية والتنظيمية المختلفة للتزويد بخبرة ثابتة عن الزبائن مما ستقود الى العائد على الاستثمار المطلوب للمنظمة. لذا ينبغي على المنظمة بالمبيعات والتسويق والخدمة لكونها هي الاقطاب الوظيفية الثلاث عند تقديم CRM. وسنجدها اذ يتصل الزبون بالمنظمة سواء قبل البيع ام اثناء البيع ام بعد البيع كجزء من العلاقة المستمرة التي تتطلب الخدمة والمعلومات، فضلا عن خيار المشتريات الاضافية الاخرى التي لربما يقدم عليها الزبون.

٢. الخزين المشترك لمعلومات الزبون:

تكامل تفاعلات الزبون عبر المنظمة يحولها من مباني مقسمة الى اتصالات الزبون الى بيئة تكون فيها كل التفاعلات المنسقة والمنسجمة مع الزبائن من خلال تكوين مستودع معلومات الزبون. وينبغي ان يكون مستودع معلومات الزبون هذا في مركز المبيعات (التسويق)، وان يحدث بشكل مستمر على وفق التغيرات التي تحصل في المعلومات.

ويمكن استخدام تقنية ادارة المعرفة لضمان ما سبق ذكره، فالبنى التحتية الفاعلة لادارة المعرفة قادرة على الحصول على المعرفة من عدة مواقع

مختلفة، وتنظم في مخازن او مستودعات مركزية مع تصنيف منظم بشكل جيد من اجل البحث والاسترجاع الكفوء، والتشارك والتوزيع والتمثيل لتلك المعرفة على صفحات مختلفة من الشبكة الداخلية وضمن الاقسام المختلفة والمحافظة على تداول المعرفة.

٣. القدرات والادوات التحليلية:

ان التحليل الكمي والنوعي للوقت يعد مهما جداً لفكرة تطبيق CRM. ويتطلب التحليل المعمق نحو ذلك معلومات فعلية متناسقة عن الزبائن كنقطة بداية لكل التطبيقات في بيئة منظمة الاعمال. وتتحقق القيمة المضافة من خلال تغذية نتائج التحليل للخلف الى الادارة العليا وخلال المنظمة الى المستويات التنظيمية الاخرى. وان متخذوا القرارات في المنظمة يجب ان يطوروا ويزيدوا من هذه المعرفة لصنع قرارات الاعمال الاكثر اطلاعاً وذات التوقيت المناسب.

ويطلب التحليل الشامل من الزبائن من خلال اشراكهم بالعديد من القرارات التنظيمية كي تحدد القيمة التي يساهمون بها في المنظمة، فضلاً عن قياس مستوى رضاهم وان تكون المعلومات ذات العلاقة متوافرة بسهولة وجاهزة وتسمح بالتصور الذكي لسلوك الزبائن. فمثلاً تكشف المعلومات والمعرفة المجمعة عن كيفية تصنيف الزبائن ومستوى الخدمة ونقاط الاختناق الحرجة. فضلاً عن انها توفر الاساس لتقارير الادارة وتضيف لمهام المنظمة بعداً اخر في المجال التنافسي.

فأدوات التحليل يجب ان تمكن من التحليل الاستراتيجي، وتسمح بالتحقيق المناسب للموارد على مجالات الفرصة واعادة هيكلة المجالات التي فيها المشاكل. وان تجميع المعلومات الديموغرافية وتوفيرها كمدخلات للحملات

الأكثر تركيزاً على الأسواق المستهدفة. وعن طريق اعطاء ادارة المعرفة الأولوية وتكاملها في أنشطة CRM، وستُرسَل كل المعرفة ذات العلاقة عن الزبائن والتي كشف عنها من خلال الأدوات التحليلية إلى الإدارة العليا ويتم الاشتراك بها في كل المنظمة لضمان سلامة القرارات، مما تقود إلى استجابة أسرع وزيادة في الربحية وحصّة السوق وتقابلها استجابة الزبائن ممثلة بالرضا.

إن المعرفة الدقيقة عن الزبون بشكل انفرادي لها ذات قيمة في غاية الأهمية وهي الأساس الرئيسي لـ CRM. فهي تعني ضمناً استخدام المعرفة للقيام بشيء قد يكون تغييراً في الرسالة أو الاتصالات أو المعاملة المعتمدة على الصفات الفريدة المعروفة عن كل زبون، ويرتبط من جانب آخر بالمقياس الكمي لكيفية أداء المنظمة. وتضمن تكامل ممارسات أنشطة ومبادئ KM بأن تكون المعرفة القيمة عن الزبون يتم إدارتها والتشارك بها والمحافظة عليها ويتم تحديثها وتعديلها بشكل مناسب.

وإن أمام المنظمات تحدي آخر يتمثل في كيفية الاستفادة من الشبكة العنكبوتية في إثراء CRM من خلال جعله تفاعلياً (إدارة علاقات الزبائن التفاعلية) (ICRM) من خلال تطوير روابط قوية مع الزبائن وتوفير خدمة ممتازة فاكتساب زبائن يتطلب توفر تفاعل بشري بين المسوق والمتسوق. ورعاية متميزة للزبون وتعقب طلبه من البيع إلى التسليم. والاهتمام بفكرة الشخصية حيث التزويد للاحتياجات الفردية. وتفهم لمعاني معلومات الزبائن.

إن الحصول على المعرفة المتزايدة عن الزبائن والتي يمكن سحبها من مستودع المعرفة والمعلومات والاشتراك بها وإدارتها وتطبيقها وتحديثها تسمح للمنظمات بالتبضع حسب الطلب والتصميم والاستهداف الأفضل

للخدمات من اجنهم. وهذا يزيد من كفاءة وجودة العمل والمنتوج ويخلق رضا وولاء اعتماداً على الخبرة الفنية من الزبائن.

تكامل نظام ومعارية KM مع CRM:

اذا كان الاستمرار المناسب في نظم ادارة المعرفة وتكنولوجياتها وكان الالتزام التنظيمي كاف لنشر المعرفة وصيانتها واستخدامها المنظم، فإنه يمكن ادراك فوائد التالية الناتجة من تكامل نظام ادارة المعرفة ومعاريتها مع أنشطة CRM من خلال سعي المنظمة الى تكوين مراكز خدمة الزبائن [١]:-

١. اعادة استخدام عناصر المعرفة الحالية تمنع الكلف المتكررة المرتبطة بالبحث المتكرر للمواضيع نفسها والصياغة المتكررة للحلول نفسها.
٢. يمكن ان يعطي دعم المنظمات استجابات اسرع واكثر دقة للأسئلة والاستفسارات، ويمكن ان تحل اتصالات الدعم بسرعة مما يساعد في زيادة انتاجية موظفوا الدعم.
٣. تُستخدم قاعدة المعرفة (knowledge-base) في الاستفادة من التغذية المرتجعة المستمرة وتساعد مستخدمي النظام على تطوير النظام تحسين التصنيف الملائم وتحديد الحلول الجديدة والمطورة وامكانية تطبيق الحلول الشائعة على كل المشاكل ذات العلاقة.
٤. ان الزيادة في حجم الدعم بشكل كبير مع وجود زيادة طفيفة في الكلف والافراد او حتى عدم وجودها. يساعد في ان تصبح المنظمات التي تنشر نظم (KM) ضمن مراكز الخدمة لـ (CRM) اكثر تنافسية من تلك التي لاتعمل ذلك.

٥. ان الاستخدام الملائم لنظام ادارة المعرفة ومعماريته لدعم مراكز تقديم الخدمة للزبائن يضمن سرعة ودقة للأجابات المعتمدة على المعرفة المشتركة. وعندها ستزداد السيطرة على الكلف ويزداد رضا الزبون، مع توفر قابلية افضل للحصول على المعرفة الجديدة وعلى ادراك مشاكل المنظمة والتعامل معها.

٦. ووفقاً لوجهة نظر (Lamp) فإن ادارة المعرفة يمكن من خلالها ان يعظم الرضا والولاء عن طريق تطابق وجهة نظر المنظمة عن الزبون مع تفاصيل الحالات التي ما تزال في العملية. كما ان لتلك المعرفة الكاملة للزبائن فائدة مباشرة في تعزيز القابلية على تحويل اتصالات الخدمة لمراكز (CRM) الى فرص للمبيعات اذ يمكن لهذه المراكز على اقتراح بيع السلع والخدمات، مما يجعل تلك المراكز مراكز نمو وربح وليس فقط مراكز كلف [٦].

وأستناداً الى (Tobin) فإن ادارة المعرفة المطبقة في مراكز تقديم الخدمة للزبائن لم (CRM) يمكن لها ان توفر ثلاث انواع من التحسينات وهي [٧]: تحسين في الكفاءة وفي الفاعلية وفي الابتكار. وبغية ادراك فوائد وتكامل نظام ادارة المعرفة ومعماريته في مراكز الخدمة فلا بد من وجود وتفعيل ثقافة التشارك بالمعرفة، فوفقاً لـ (Case & Locher) فإن تحقيق ذلك التكامل يحتاج الى ثقافة نشر المعرفة بين العاملين وبنبغي دعمها بالمعرفة وبالعمليات التقنية التي تقود الى الانسجام والحصول على المعلومات المطلوبة والاستفادة من المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية والمعرفة التنظيمية [٨]. تدار معرفة الزبون من خلال تكامل إدارة علاقات الزبائن والاستثمار المناسب للمعرفة، فإنها مستضمن أن تكون معرفة الزبون

القيمة مدارة مشتركة ومحافظ عليها بشكل مناسب. وتتضمن مجالات إدارة علاقة الزبائن حيثما تكون هناك حاجة لتكنولوجيا المعرفة والتي تزود بكثير من الفوائد على صعيد الجدوى الاقتصادية المتزايدة. وتأسيساً على ذلك فإن مجالات تأثير المعرفة في إدارة علاقات الزبون تتحصر في الآتي:

- زيادة فاعلية إدارة علاقات الزبون.. وإن زيادة فاعلية CRM تقود إلى بروز الإدارة التفاعلية للعلاقة مع الزبون والتي من شأنها أن تسهم في تحسين رعاية الزبون وبناء علاقات بعيدة الأمد وتحسين استخدام الإنتاجية وزيادة تكامل أنشطة التسويق.
 - تكامل الخبرات. تكامل المعرفة وإدارة علاقات الزبون يؤدي دوراً مهماً في مجال تكامل الخبرات من خلال نشر هذه الخبرات والاستفادة منها. وتقليل تأثيرات غياب أصحاب الخبرة ودعم مركز اتصالات الزبون.
 - دعم مركز اتصالات الزبون، فالمعرفة تؤدي دوراً مهماً في دعم خدمة الزبائن حيثما تكون متاحة لدى مركز اتصالات (مركز خدمات الزبون) الزبون من خلال تجهيزها بالمعلومات والمعرفة، الأمر الذي يقود إلى تعزيز الميزة التنافسية مع اتاحة تلك المعلومات والمعرفة للعاملين والزبائن على حد سواء.
- إن الفهم الأفضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى سلع وخدمات تعد من المهام الضرورية لمنظمات الأعمال. فأستناداً إلى (Crowder) فإن المعلومات التنبؤية هو نظام لمعرفة زبائن المنظمة عن طريق القيام بتحليلات معقدة على المعلومات المجمعة عنهم[٩]. وهذا ما يوفر للمنظمات قدرة أفضل كي تتنبأ بالسلع والخدمات في السوق وتسعرها

وتروجها بشكل أكثر فاعلية مما يفقد الى بناء أنشطة تسويقية ذات تأثير على الزبائن. وقد رأى (Harney) ان التحليل التنبؤي عبارة عن مجموعة فرعية من التنقيب عن المعلومات (Data Mining) والذي يساعد على أستنتاج تصور جديد أو معلومات جديدة من المعلومات الحالية، وانه يحدد الزبائن المرشحين للخدمات الاضافية [١٠]. كما يُستخدم لتحديد معدلات تحرك الزبون مستقبلاً للشراء من مجهزين آخرين. ومن اجل الاحتفاظ بالزبون فإن المنظمة ستقوم بتقديم أساليب ترويجية مختلفة وخدمات إضافية. ان التحليل التنبؤي يستخدم لتحديد افضل قناة مبيعات للوصول الى الزبائن ويمكن لأية منظمة من استخدامه بشكل افضل في المستقبل من خلال معرفة احتمالات المبيعات والكلف المحتملة لخدمة الزبائن والمخاطر المستقبلية الممكنة. كما تستطيع المنظمة من استخدام التحليل التنبؤي لتحديد زبائنها الأكثر ربحية ومن ثم تعطي مستويات مميزة من الخدمة لهم.

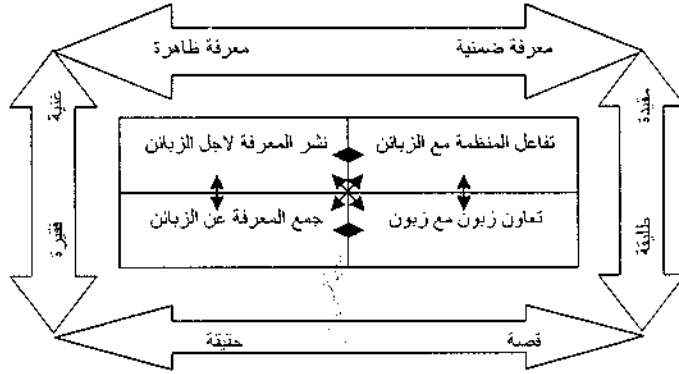
لذا فإن معلومات CRM التنبؤية هي اداة فعالة، اذ يمكن جمع عدة انواع من المعلومات وتحليلها. فهي تحتاج الى تكامل المعلومات من مصادر مختلفة لتوضع في مخزن واحد للمعلومات. ويحتاج (CRM) الى دمج المعلومات المجمعة، مثل إيرادات الزبائن لتوجه جهود التسويق والتخطيط. فضلاً عن مخزن شامل وواسع للمعلومات كي يعول عليه في عمليات التحليل المباشر على الحاسوب (OLAP) والتي تنتج التحليلات التي يطلبها المستخدم، أو التنقيب عن المعلومات والتي يتم البحث عنها ولا يشك بها المستخدم.

أن قضية التكامل المشار اليها أنفاً هي احدى التحديات الرئيسية التي تواجه منظمات الاعمال اليوم وينبغي ان تكون معرفة الزبائن المتولدة ذات علاقة ومحدثة وفي الوقت المناسب كي تساعد متخذ القرار الاستراتيجي والتكتيكي.

فأن المنظمة ستكون قادرة على ضمان ان تغذي المخزن بالمعلومات الصحيحة وتضف بشكل صحيح من اجل التحليل الكفوء وفي الوقت المناسب. وان معمارية ادارة المعرفة يمكن كذلك ان تستخدم للتأكد من ان المعرفة التي تم استخراجها ذات منفعة لتغذية نظام التسويق بشكل عام ونظام استخبارات الاعمال بشكل خاص (Business Intelligence System) اذ يمكن التشارك بها ورفعها لتحسين اتخاذ القرار .

لذلك ومن اجل ادراك الفوائد الكاملة من التحليلات التنبؤية لـ CRM، فإن المنظمة تحتاج الى تنفيذ وتطبيق ممارسات ومبادئ ادارة المعرفة. وان كل معلومات الزبون التي تم جمعها من العديد من النقاط الحساسة للزبائن تحتاج الى ان تجمع وتصنف وتراقب في مخازن المعرفة المناسبة. وربط كل هذه المخازن ببعضها البعض كي تسمح للروافد بربط المعلومات اذ ادوات التنقيب عن المعلومات يمكن تشغيلها. والمعرفة التي تم الحصول عليها من هذه الادوات ومن الادوات التحليلية الاخرى للزبون يجب ان تتوفر وتصنف وتُخصص بشكل يجعل من السهولة البحث عنها واسترجاعها وتوفيرها على شبكة المعرفة للمنظمة لضمان التشارك بالمعرفة ذات القيمة عن الزبون وتحسينها واستخدامها من قبل الافراد المناسبين للعمل من اجل المنظمة. ويتناول الشكل (3) تداخل ابعاد المعرفة في ادارة علاقات الزبون استناداً الى شكل ونوع المعرفة فيما اذا كانت ضمنية او ظاهرة، غنية او فقيرة، معرفة مطلقة او محدودة، هل هي حقيقية ام انها قصة اذ اننا سنحصل على تفاعل للمنظمة مع زبائننا وتعاون زبون مع زبون مع نشر المعرفة وجمعها. ان حقل المعرفة بالزبائن هو احد الاشياء التي تعزز قدرة المنظمة على تحديد النماذج الشخصية للزبون وتحليل القيمة النسبية لها مع الفهم

الحقيقي لدورة حياة الزبون. كما ان توفير المعلومات والمعرفة تساعد الزبون في قراره لشراء المنتج. وان عالم التفاعل بين المنظمة وزبائنها يكون اكثر اثارة في مجال المعرفة الضمنية، فهي تفاعلات بيع واتصالات وترويج. كما ان من اكثر المجالات المهمة في مجال المعرفة الضمنية في ادارة علاقات الزبون هو تغطية التفاعل بين الزبون والزبون الاخر. ان هذا التداخل الكبير بين المعرفة وادارة علاقات الزبون بوصفها منهاجا واستراتيجية تسويقية حديثة تساعد المنظمات على تكيف مبادئها وفقاً للظروف الجديدة.



شكل (٣) ابعاد المعرفة في ادارة علاقات الزبون

Source: Lampe, Patrick (٢٠٠٤) "Knowledge-Based CRM: A New Map", available at web-site: www.destinationcrm.com.

المعلومات التنبؤية لـ CRM في تحسين الانشطة التسويقية:

تتمحور العلاقة بين الزبون والمنظمة على قيام الأخيرة بإشباع أو محاولة إشباع الحاجات والرغبات المتزايدة، الحالية والمرتبقة للزبون إذ ان الإنسان ومنذ أن خلق يسعى إلى تلك الحقيقية الإنسانية بوسائل وأساليب شتى، واستناداً إلى ذلك فإن النشاط التسويقي رافق الإنسان منذ بدايته

ومارس هذا النشاط وعرفه منذ وجوده، وضمن سياق التطور التاريخي شهد التسويق تطوراً ملازماً في المفهوم والفكر والممارسة والتطبيق، وذلك يجعلنا ندرك تماماً قدرة التسويق في التفاعل أو خلق التفاعل ضمن أساليب وأفكار وتقنيات جديدة، وعلى وفق ذلك يواجه التسويق حالياً جملة من التحديات أوردها (Maillo) وزميله (Annabi) على النحو الآتي:

١- الأسواق أصبحت أكثر عالمية

٢- التطور والتعدد التكنولوجي.

٣- شدة المنافسة.

٤- التنوع في طلبات الزبائن.

وهذا قاد المنظمات إلى التأكيد على الجوانب الخدمية للمنتجات كطريقة للمنافسة وزيادة الاعتماد على المعلومات والاتصالات وغياب الحدود التقليدية بين الصناعات والتوجه نحو بيئة الأعمال المعمولة وما يرتبط بها من هياكل وثقافات، وأصبحت الحاجة مدركة للتعامل بصيغ ونماذج جديدة تكفل للمنظمة وجهودها التسويقية استيعاب المتغيرات الجديدة خصوصاً منذ عقد تسعينات القرن العشرين مروراً بالوقت الحاضر والمستقبل. حيث التغيير السريع في عقلية وسلوك ورغبات الزبون، واهتمام الزبون بجوانب الصحة وتناسي تدخل الدولة والمنظمات المحلية والإقليمية والعالمية ذات العلاقة بحماية البيئة والنزوح نحو العالمية في الأنشطة التسويقية المرتبطة بتطور أساليب الاتصال والثورة المعرفية وتغير علاقة القوة بين المنتج والموزع لتميل لصالح المنتج الذي يقدم المنتجات وفق مواصفات الجودة مع عدم إهمال أنشطة التطوير والإبداع والإبتكار.

إن تلك التحديات والمتغيرات وضعت حداً فاصلاً بين مرحلتين من مراحل العمل التسويقي في علاقة المنظمة مع الزبون. وطبقاً إلى (Kok) وزميلها

(Vanz) أضحي هناك مفهومين تسويقيين في بيئة الأعمال هما المفهوم التسويقي التقليدي القائم على تسويق المعاملات، ومفهوم تسويقي جديد يضم جملة من النماذج تقوم على أساس العلاقة مع الزبون يتدرج تحت مظلة استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون. فظهر تسويق العلاقات والتسويق المباشر وتسويق قاعدة بيانات (معلومات) الزبون والتي تؤلف مضمون إدارة العلاقة مع الزبون.

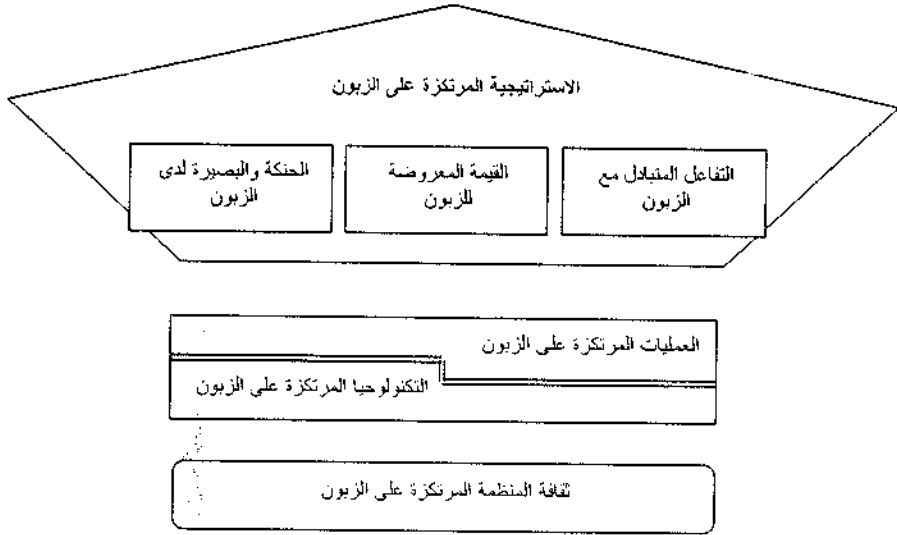
وفقاً إلى (Davis) فإن الروايفد التي تمد الانشطة التسويقية بالمعلومات عن الزبائن والمنافسين هي استخبارات الاعمال Business Intelligence (BI) وتقنية ادارة المعرفة تمكن باعة التجزئة من ان يعرفوا زبائنهم بشكل افضل مما في السابق، مع السماح لهم بتقديم اهتمام شخصي يهم [١٠] .. ومهما كان حجم الاعمال الذي يقومون به. وان المعرفة المتولدة من خلال أدوات علاقة الزبون التنبؤية (مثل التقيب عن المعلومات) يمكن ان تغذي نظام استخبارات الاعمال لادارة المعرفة. ويسمح هذا للمنظمات ان تبني مخزن مركزي للمعرفة يسمح لها بتقييم افضل للزبائن وتسهيل من التسويق الشخصي. فنظام (BI) يمكن ان يستخدم في ايجاز مشتريات الزبون وفي ارسال البريد في المستقبل، ويستخدم كذلك في الايجاز المعمق للزبون وتفضيلاته وحاجاته ومتابعة اعياد ميلاده والمناسبات والذكريات الاخرى.

واستناداً إلى (Lamont) فإن حلول استخبارات الأعمال والتي تركز بشكل رئيسي على المعلومات التشغيلية يتم توسيعها الى تحليل معلومات (CRM). وان أنظمة (CRM) وحدها صممت من اجل توثيق صفقات الزبائن وليس لتوليد وتحليل معلومات الناتجة عنها [١٢]. ومن اجل جعل الاستفادة اكبر لتلك المعلومات، فإن الأدوات التحليلية القوية والأساليب الاحصائية يجب ان

يتم استخدامها. وسيضمن التطبيق الفاعل لأدارة المعرفة من ان الادوات التحليلية لـ CRM فضلا عن معرفة الزبون المتولدة من خلال تلك الأدوات تتكامل مع نظام استخبارات الأعمال للمنظمة. وان ذلك سيضمن من ان المعرفة المتولدة يمكن استخدامها في صنع علاقة استراتيجية مهمة وفي اتخاذ القرارات التسويقية وتعديل انشطتها. وفي اقتصاد اليوم المستند الى المعلومات، فإن هناك حاجة وطلب كبيرين على المعلومات لتوجيه القرارات في كل مستوى تنظيمي داخل المنظمة. وقد بين (Conlon) ان مجال الأعمال الأكثر قيمة في الاقتصاد الجديد هو الزبون [١٣]. ان معرفة كل شيء عن الزبون لا يحسن فقط مستوى الخدمات الحالية، ولكن أيضا يفتح فرص لأيرادات جديدة. فأدوات CRM التنبؤية والتحليلية ينبغي ان تطبق على المحتوى الوارد أنفاً من أجل استخراج معرفة الزبون القيمة والتي يتم تغذيتها بنظام استخبارات أعمال المنظمة لاستخدامها للمساعدة في اتخاذ القرارات التشغيلية والتكتيكية والعلاقات الاستراتيجية، والتسويق ولكل قرارات الأعمال.

ان المنظمات التي تنجح في اقتصاد الزبون (Customer Economy) وفي استخدام ادوات (CRM) التنبؤية والتحليلية وتتغذى على نظام استخبارات أعمال فعال وقادرة على امتنباط المعرفة القيمة عن الزبون. هي التي تمتلك ثقافة مشتركة، ومجموعة قيم جوهرية متمركزة للعناية بالزبون وليس فقط تحقيق الأرباح. ويدعم هذا الرأي ما ورد في تقرير المجموعة الاستشارية (ICF) في ان الطريق الأفضل للاهتمام بالزبون يقوم على تنظيم العناصر الرئيسية للمنظمة على احد استراتيجيات ادارة الزبون بضمنها العمليات والتكنولوجيا المتمركزة على الزبون ... مما يجعل ثقافة المنظمة هي الأخرى

متمركزة حول الزبون .. الامر الذي يقود الى ما يسمى بالاستراتيجية
 المركزة على الزبون (Customer-Focused Strategy) والموضحة في
 الشكل (٤) والتي تعكس جوهر عملية التكامل بين (CRM) & (KM) &
 (MA)*.



شكل (٤) ابعاد الإستراتيجية المركزة على الزبون ضمن إطار تكامل

CRM & MA, KM

Source: ICF Consulting Group (٢٠٠٤) "Customer Relationship Management",
 available at web-site: www.destinationcrm.com.

إن عمل المنظمة نحو هدفها يستوجب أن تعمل باستراتيجية موحدة، فإن
 إدارة المعرفة تتبع هذه الاستراتيجية وتخضع لها [١٣] في حين رأي (Mc.
 Elroy) إن العكس هو الصحيح. أي ان المنظمة يجب أن تعمل على مزيج
 من الاستراتيجيات، فهو يرى ان الاستراتيجية هي من مهمة الإدارة
 العليا [٢٣]. وإن إدارة المعرفة تكون خاضعة لها، وبذلك فإن منهجية إدارة

المعرفة تبدأ من خطوة تحديد استراتيجية الأعمال للمنظمة.. وبذلك فإن الاستراتيجية هي منتج معرفي وشأن من شؤون إنتاج المعرفة، وبهذا فإن استراتيجية المنظمة تخضع لإدارة المعرفة في صياغتها ثم تكون الموجهة لها في المدة اللاحقة. وإن المنظمات التي تتبنى هذه الرؤية تتسم بالخصائص الآتية:

المعرفة هي المقدره الجوهرية.

ميزة تنافسية مستدامة.

منظمات منتجة للمعرفة.

- ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والمبادرة وفرق عمل تدار ذاتياً.

آلية تنفيذ تكامل MA, KM مع CRM في بيئة الاعمال العراقية:

تقترح قضايا التنفيذ التي تتم الحاجة لاخذها بنظر الاعتبار عند تنفيذ ادارة المعلومات مع ادارة علاقات الزبون تكون من خلال ان يكون لمنظمة الاعمال العراقية معمارية مناسبة وكفاءة لادارة المعرفة في المكان المناسب. وتحتوي المعمارية الاساسية المكونات الاربعة التالية:-

١. اغناء المستخدم: بالمنهجية الواسعة اذ يحمي مثل هذا الإغناء المستخدم من التعقيدات التقنية. فهو يجب ان يكون حدسي واستجابي وذا قيمة للمستخدم. اضافة لكونه مفسراً ذاتياً للمستخدم. اذ الوقت ضيق للتدريب في بيئة الاعمال العراقية الجديدة. ويجب ان يكون المستخدمون قادرين وبسرعة على الامساك بالاساسيات والبدء باستخدام البنى التحتية بعد ان تكون منظمة الاعمال قد وفرت تكنولوجيا المعلومات وسهلت من اجراءات استخدامها.

٢. نموذج ما وراء المعرفة وخارطة المعرفة: فتلك تؤسس وتؤلف قلب نظام KM وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستودع المعرفة (Knowledge Repository). ويحتوي ما وراء النموذج ما وراء المعرفة (معرفة حول المعرفة) والتي تتضمن من بين الأخرى على معلومات على من كون المعرفة ومتى، وكيفية استخدام المعرفة، وظروف تطورها والعلاقات والروابط مع موارد المعرفة الأخرى. وتزود المعلومات ما وراء النموذج بمحيط مادة المعرفة والكثير عن قيمة محتوى المعرفة وتلك يمكن بناءها والحصول عليها من خلال مسوحات السوق بشكل عام والمسوحات عن الزبائن الحاليين والسابقين والمحتملين وعن المنافسين. أما خارطة المعرفة هي نظام ملاحي يسمح للمستخدمين بإيجاد المعلومات والمعرفة التي يبحثون عنها، وينبغي أن توفر الخارطة منهجاً سهلاً للاستخدام للمستخدمين من أجل تصفح ممتلكات المعرفة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال العراقية، وهي الوسيلة الأساسية لتمثيل المجموعة الكلية من موارد المعرفة للمنظمة وبغض النظر عن الصنف أو الهيكل أو الموقع، والخارطة كذلك يجب أن يكون هيكلها متوافق مع الطريقة التي يستعملها المستخدمون لاسترجاع المعلومات وتناسب وبيئة المجتمع العراقي وينبغي أن توفر مؤشرات لمصادر المعلومات الضمنية (Tacit Information).

٣. مستودعات المعرفة: وهذه تتضمن مقدمي خدمة الملفات ومقدمي قواعد المعلومات وأنظمة إدارة التوثيق والشبكات ومستودعات المعلومات. وضمن مستودعات المعلومات، تستخدم العمليات

والمنهجيات التحليلية من اجل الإسناد التراقي للمعلومات واكتشاف النماذج ضمن المعلومات والتي يمكن تحسينها لدعم تطوير اتخاذ القرار الإداري بكل المستويات التنظيمية ودمج كل هذه المخازن بمخزن افتراضي واحد.

٤. توافر أدوات الدخول إلى المعرفة والممكّنات: وتتضمن هذه الأدوات نماذج الأمنية، والسطوح الدالة، وجدران الشبكة. ومعلومات على الموقع المادي للمعرفة، ونوع قواعد المعلومات التي تكمن فيها المعرفة، والبروتوكولات المطلوبة للحصول على المعرفة للدخول إلى المعرفة، أدوات الدخول والمحركات وأدوات التوزيع ومحركاتها. مما يعني وجود ثقافة لمنظمة الاعمال العراقية مستندة على مبدأ التشارك بالمعرفة.

وستضمن المعمارية المناسبة للمعرفة من أن معرفة الزبون يمكن الحصول عليها، و تخزينها وتصنيفها في مخزن مناسب والنفاد إليها واسترجاعها يسمح لزبونية أفضل واستجابة لحاجات الزبون، مما يقود إلى زيارة رضا الزبون والى الولاء وزيادة الربحية والقدرة على التنافس في السوق العراقي. وأشار (Tanoury) إلى أن مجرد نشر نظام CRM بدون خطة لتحسين وإعادة هندسة عملية الأعمال والتي تُعد أساسية لمنظمات الاعمال العراقية هو مجرد إصلاح سريع وشكلي سيعيق إمكانية تنفيذ CRM ويسبب المشاكل [١٤]. فينبغي تكامل CRM مع ممارسات KM ومع معمارية مناسبة لإدارة المعرفة، إذ الحصول على معرفة الزبون للشخص المناسب بالوقت المطلوب هي قلب تحسين الأداء البشري مع أنظمة CRM. ويتطلب النجاح توزيعاً كبيراً أو مستمراً للموارد لتجميع وتحديث أدوات المعرفة. كما

انه يتطلب تفحص وإعادة هندسة عمليات الأعمال التي تؤثر على تفاعل الزبون. كما تحتاج منظمة الأعمال العراقية إلى جعل تطوير وتعزيز علاقات الزبون مربحة. من أولويات العاملين لديها. ففضاياً تنفيذ CRM يجب أن يتم تحديدها أولاً، قبل شروع المنظمة في تكامل CRM مع KM. بوجود النشاط التسويقي استخبارات الأعمال (BI) وعند تكامل جهود CRM & KM فإن على منظمات الأعمال العراقية تنفيذ الأنشطة المقترحة الآتية:-

يجب أن تؤسس منظمة الأعمال العراقية فكرة خلق استراتيجية أعمال تركز على الزبون في مستوياتها التنظيمية كافة شكل (٤). وان تبعد عن استراتيجيات الأعمال التقليدية الحالية. وهذا يتطلب حسب ماراه (Bishop) خلق ثقافة جوهرية جديدة للمنظمة [١٥]. إذ جعل رضا الزبون يحتل الأولوية. وتروج ثقافة التشارك بالمعرفة. ووفقاً إلى (Edlelstein، ٢٠٠٢) فإن جوهر إدارة المعرفة في أية منظمة هو خاصية ثقافتها والتي لا يمكن إهمالها [١٦]. فأدوات KM وتقنيات CRM هي مجرد ممكنات (enablers).

والمنظمة تحتاج إلى عمليات ومواقف ومعرفة ومهارات وأشخاص. ينبغي أن تضمن منظمة الأعمال العراقية من أن لديها جية تنفيذية لمبادرة CRM & KM مدربة على التعامل مع فيما وتطبيقاً وان هناك مجلس إدارة يأخذ على عاتقه المبادرة. وان الإدارة العليا يجب أن تروج بشكل جدي وتمارس CRM والتشارك بالمعرفة لتحفيز القبول ونظام استخدام لكل العاملين يتسم بالبساطة وسهولة في الاستخدام.

على المنظمة ان تؤسس خطط ومقاييس للعائد على الاستثمار (ROI). وهذا يعد من الامور المهمة قبل الولوج في المشروع المقترح كونه يمثل كلف من جانب واستثمار من جانب آخر. ويجب حساب التكاليف والعوائد من برنامج

KM/CRM. فالكلفة الكلية لحق الملكية تتضمن ثلاث عناصر اساسية هي كلف الاشخاص، وكلف التقنية، وكلف العملية. بالاضافة الى الكلف غير المنظورة ككلف التدريب والدعم. لذا يجب وضع اولويات لمشروع KM/CRM اعتماداً على امكانية النتائج السريعة والمربحة. وينبغي القيام بتحسينات تدريجية والفهم بأن التغييرات في العملية والثقافة غالباً ماتستلزم وقتاً اطول للتنفيذ من التقنية نفسها.

تستند إدارة علاقات الزبون كفلسفة في تنظيم عملية التسويق والتي من خلالها يتم التعامل مع الزبائن وهي فكرة تحتاج إلى إعادة هندسة المنظمة لعمليات التسويق. وإن نقطة البداية تكون في خلق مركز معرفة تسويقية والذي يشكل مستودع لمعرفة التسويق المتوفرة للمنظمة والتي تحاط بأفصل الممارسات في عملية التسويق والتحليلات وجعلها جاهزة للمشاركة في جميع ممارسات التسويق.

تحتاج منظمات الأعمال العراقية إلى معرفة أو ابتكار معرفة جديدة لتعزيز المقدرة الجوهرية لديها. وهنا لا بد من التركيز والاستثمار في نظم وتكنولوجيا المعلومات. وكذلك الأبعاد والمضامين الأخرى للمعرفة ذات الصلة بالجانب الثقافي والسلوكي وبرامج التدريب والتطوير.

إن المنظمات العراقية سواء العاملة في مجال الإنتاج أم تقديم الخدمة تحتاج إلى إيجاد نوع من الملائمة بين ماتقدمه من سلع وخدمات وبين الحملات التسويقية ومع الزبائن الحاليين والمستهدفين. وهنا يتطلب الأمر إلى إدارة دورة حياة الزبون ابتداء من التركيز على كسب وتقوية العلاقة والاحتفاظ به بدرجة من المعرفة والمعلومات من أجل علاقة طويلة الأمد.

إن إدارة علاقات الزبائن المستندة إلى تكاملها مع إدارة المعرفة تعد بحد ذاتها ميزة تنافسية للمنظمة أزاء منافسيها في مختلف مراحل التعامل مع الزبون مما يقود إلى مدة الاحتفاظ بالزبون لمدة طويلة والاستحواذ على مشترياته أو تعاملاته معها وتحقيق إيرادات أكبر.

يجب قياس التقدم بالعمل بمقابل الخطط بشكل مستمر: عند تنفيذ مشروع KM/ CRM سواء بقياس التقدم مقابل خطة المشروع ام من خلال التغذية الراجعة لتصميم النظام وهذا يسمح لمنظمة الاعمال العراقية بالتعلم لجعل النظام منسجماً.

ويجب كذلك ان تكون هناك علاقة عمل قوية وخطوط اتصالات واضحة بين من سيدير المشروع وبين المدير المقترح لإدارة المعرفة في المنظمة. وهذا سيضمن تكامل أفضل لمبادئ وممارسات ادارة المعرفة للتأكد من كفاءة افضل للتشارك بالمعرفة والمعلومات سواء بين التنظيمات الادارية داخل المنظمة ام بين المنظمة وزبائنها.

دعوة المنظمات العراقية عامة ومنظمات الاعمال بشكل خاص الى الاخذ بنظر الاعتبار الاهتمام بأعادة هندسة اعمالها تكتيكياً واستراتيجية فعلاً وتطويراً مستفيدة من التراكم المعرفي لديها ومن استراتيجيات التدريب والتطوير وادواتهما في ميدان تنمية المهارات حاضراً ومستقبلاً.

حث الباحثين والمفكرين في مجال علوم الادارة وتكنولوجيا المعلومات وفي مجال علوم التسويق الى اخضاع مفاهيم ادارة المعرفة والأنشطة التسويقية الحديثة وادارة علاقات الزبون الى الدراسة والتحليل والتشخيص والعمل على تطبيقها وبمناهج شتى.

References:

- Kok, J.& Van Zyl, c.(2004) "The Relationship between Knowledge Management and Business Intelligence and Customer Relationship Management", An honors project study www.EBSON.com .
- Gallagher (2001) "Knowledge Management and Knowledge Automation System", a white paper, available at <http://www.dmreview.com> .
- Allen, P.(2002) "Mining Change for Competitive Advantage Knowledge-based Strategies Help Marketers to Adapt their Principles to New Economy", available at, <http://www.destinationcrm.com>.
- Buttle, Francis (2004) "Customers Relationship Management: Concepts and Cases", Elsevier-Butterworth Heirmans, Oxford.
- Marillo, M.& Annabi, H.(2002) "Customer Knowledge Management", Journal of Operation Research Society , Vol.30, No.3.PP.
- Lampe, Patrick, (2003) "Knowledge-based CRM: a Cognitive Map.", www.kmreview.com .
- Tobin, T.(2003) "The Insider Guide to Knowledge Management Application", www.Informationweek.com .
- Case, K. & Locher, R.(2003) "Customer Service, a Holistic Approach: ", www.kmworld.com .
- Crowder, H.(2001) "Predictive CRM: Gaining Insight a bout customer in the Electronic Economy.", www.dmreview.com .

- Harney, J.(2003) "Predictive Analytics, Forecasting Future Trends from Existing Data.", www.kmworld.com .
- Davis, J.(2003) "How we can use CRM to increase sales in multi-channel Environment", www.drnreview.com .
- Lamont, J.(2001) "Business Intelligence: Cleaning a 360 Degree view of the Customer", *World Magazine*, Nov-Dec, Vol:10, No. 10.
- Conlon, G.(2004) "The Hard Sales", www.sautech.com .
- Tanoury, D.(2002) "Web Enabled CRM ", www.dmreview.com .
- Bishop, M.(2002) "The five secrets to customer: Driving Customer Loyalty in the New Economy", www.destinationcrm.com .
- Edelstein, H. (2002) "Building Profitable CRM with Data Mining.", *California Academy Review*. Vol.12, No2, PP.80.
- Bontis, Nigle (2001) "The Rising Star of the chief Knowledge officer.: IVEY Business Journal, march-April.
- Smith, J. M. (1998) " Gaining Competitive Product Value through performance Motivation", *SPJ* Vol. 6 No. 2.
- Probst, G. (1998) "Practical Knowledge management: A Model that work", *JKM* vol/3, No 4.
- Demerest, R. C. (1997) "Acritical Review of knowledge management models", *JKM* vol. 6, No.20.

- Barton, L. (2002) "Core Capabilities & Core Rigidities in managing New Product Development", SMJ. Vol. 9, No 12.
- Conion, G. (2004) "CRM is at a cross road", available at www.destinationcrm.com web site.
- McElroy, Mark (2002) "the New Knowledge management", www.dkMS.com available at website,
- Wah, L. (2000) "Behind the Buzz", management Review, vol. 44, No. 1.
- Jussi, O. (2000) "Triangle of Business, Intellectual capital Performance, Measurement and Knowledge management", University of Technology, Stockholm.
- Deering, A. (2002) "Knowledge Management", Since conference of management", Australian Research council.