

تسيير العلاقات مع الزبائن

- مدخل متكامل -

CRM: Customer Relationship Management

إعداد:

د. بشني يوسف

د. بن شني عبدالقادر

د. بسدات كريمة



تسيير العلاقات

مع الزبائن

- مدخل متكامل -

CRM: Customer Relationship Management

إعداد:

د. بشني يوسف

د. بن شني عبدالقادر

د. بسدات كريمة

دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تسيير العلاقات مع الزبائن - مدخل متكامل -

إعداد:

د. بشني يوسف

د. بن شني عبد القادر

د. بسدات كريمة

184 صفحة

16 × 24 سم

© المكتبة الوطنية الجزائرية 2021.
ردمك: 3-421-38-9947-978-ISBN :
الايذاع القانوني: شهر أفريل 2021.

محفوظ
جميع الحقوق

يمنع طبع هذا الكتاب أو جزء منه بكل طرق الطبع والنقل
إلا بإذن خطي من المؤلف

دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع

02 نهج حفصي الطاهر (وراء الولاية) - سطيف / الجزائر

036.82.58.09 / 0550.96.31.19 / 0550.96.31.07

على الفيس بوك: دار المجدد للنشر والتوزيع

dar.moudjadid@gmail.com



إلى وطننا الحبيب "الجزائر"

إلى شهدائنا الأبرار

إلى كل طلبة العلم

فهرس المحتويات

2-1	مقدمة الكتاب
04	الفصل الأول
	مفاهيم أساسية حول التسويق
05	أهداف الفصل
06	أهداف التسويق
12	تجزئة السوق الاستهلاكية
17	مستهلك السوق الاستهلاكية
22	المزيج التسويقي للسوق الاستهلاكية
27	أسئلة للمراجعة
28	هوامش الفصل
31	الفصل الثاني
	تسيير العلاقات مع الزبائن
32	أهداف الفصل
33	مدخل الوعاء المثقوب
35	مختلف تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن
40	أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن
41	المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن
45	المكونات الرئيسية لتسيير العلاقات مع الزبائن
53	أسس بناء العلاقات مع الزبائن
56	مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن
60	أثر تسيير العلاقات مع الزبائن على وظائف المؤسسة
64	التسرب و الاحتفاظ بالزبائن
70	قانون باريتو (Vilfredo Pareto)
75	مصفوفة الربحية / عدد الزبائن

76	الاستثمار في الزبون
84	الولاء في ظل تسيير العلاقات مع الزبائن
87	أمثلة تطبيقية
92	أسئلة للمراجعة
93	هوامش الفصل

الفصل الثالث

100

تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن

101	أهداف الفصل
102	قاعدة بيانات الزبائن B.D.D.C:
109	الاتصال والتواصل مع الزبون
117	الاتصال والاحتفاظ بالموظفين
121	تسيير الاعتراضات والشكاوي
128	خدمة الزبون و الخدمات المتميزة
137	أسئلة للمراجعة
138	هوامش الفصل

الفصل الرابع

142

سياسات واستراتيجيات تسيير العلاقات مع الزبائن

143	أهداف الفصل
144	سياسة استعادة و جذب و الاحتفاظ بالزبائن
148	إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
153	التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية
164	عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن
170	أسئلة للمراجعة
171	هوامش الفصل
174	المراجع المستعملة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة الكتاب

في الوقت الحاضر لم تعد أي مؤسسة بمنأى عن المنافسة، حتى تلك التي كانت بالأمس محمية من طرف الدولة تحت غطاء الاقتصاد الاشتراكي، أو تحت تسمية المؤسسة العمومية فلم تعد اليوم كذلك، إذ أن تحرير التجارة الخارجية لغالبية إن لم نقل كل دول العالم سمح بانتقال السلع و رؤوس الأموال و الأفراد، مما زاد من درجة و شدة المنافسة بين المؤسسات الوطنية خاصة بعد دخول المؤسسات الأجنبية لأسواق هذه الدول في إطار الاستثمار الأجنبي المباشر (IDE)،* كما أن بنية الأعمال اليوم أصبحت أكثر تعقيدا و أقل استقرارا جراء التسارع التكنولوجي الذي شهدته في الآونة الأخيرة، و هذا ما أكدته دراسة كل من Gruen, 2005 و Boulding & al, 2005 التي أوضحت أن التطور التكنولوجي أدى إلى إعادة النظر في دور التسويق عموما و تسيير العلاقات مع الزبائن على وجه الخصوص، وهذا من عدة نواحي. فأصبح من الصعب إن لم نقل من المستحيل استهداف قطاع سوقي جديد و جلب زبائن جدد و خاصة في القطاع الخدماتي، الذي أصبحت معظم الدول تعول عليه كثيرا للهوض باقتصادياتها، فقد عرفت المؤسسة زبون الألفية الثالثة، والذي جاء كحتمية للتطورات السابقة، أين أصبح هذا الأخير فارضا لقراراته، جامعا لأكثر قدر ممكن من المعلومات من مختلف الوسائل المتاحة، وعلى رأسها شبكة الانترنت، و أصبح بذلك محور ضغط على هذه المؤسسة، و أمام هذه الظروف، أصبح لزاما على هذه الأخيرة إعادة النظر في جميع أدواتها التسييرية استجابة لهذه التغيرات، وفي هذا السياق، ظهرت الحاجة الماسة لتسيير العلاقات مع الزبائن لإدارة المؤسسة مع تطوير أدوات مختلفة لإعداد وتنفيذ المخططات والقيام بجميع المهام، فتركزت جهود الباحثين و مسيري المؤسسات وخبراء التسيير على تطوير أساليب وأدوات مختلفة لاستخدامها في إدارة

* IDE: Investissement Direct Etranger

المؤسسات، حيث من بين الأدوات التي لم تعد تستجيب للتطورات الحالية نجد التسويق، و من هنا بدأت بحوث أكاديمية و أخرى ميدانية تبحث في موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن، التي بدأ ينظر إليها على أنها الواجهة الحديثة للتسويق الصفقاتي و الأكثر استجابة للمحيط الراهن، أين تبنت معظم المؤسسات و خاصة منها الخدماتية هذا المفهوم الحديث كمحاولة جادة منها لربط علاقات طويلة الأمد مع زبائنها بالدرجة الأولى.

من خلال هذا الكتاب حاولنا تقديم أهم المفاهيم الأساسية حول كيفية تسيير العلاقات مع الزبائن ضمن أسلوب فيه المحاولة بقدر الإمكان لتوفير السهولة والتبسيط، كما يمكن من التعرف على أهم المفردات اللغوية التسويقية ومفاهيم كل منها.

تم تقديم هذا الكتاب ضمن فصول مستقلة، حيث يبدأ كل فصل بعرض موجز لأهم الأهداف المرجوة منه، ومن تم وضع خلاصة شاملة، لنختم الفصل بمجموعة أسئلة للمراجعة. كما تم وضع في نهاية كل فصل قائمة مراجع و تهايمش مفصلة بعمق.

المؤلفون

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول التسويق

أهداف الفصل

1-1- أهداف التسويق

1-2- تجزئة السوق الاستهلاكية

1-3- مستهلك السوق الاستهلاكية

1-4- المزيج التسويقي للسوق الاستهلاكية

أسئلة للمراجعة

أهداف الفصل

بعد مطالعتك الجيدة لهذا الفصل تكون قد تعرفت بصورة شاملة على العناصر الآتية بكل وضوح:

- الأهداف المرجوة من التسويق
- كيفية تجزئة السوق الاستهلاكية
- من هو مستهلك السوق الاستهلاكية وما هي قراراته
- المزيج التسويقي للسوق الاستهلاكية

1-1- أهداف التسويق

أدت الثورة الصناعية إلى ثورة فعلية تحولت بفضلها الورشات الصغيرة إلى مؤسسات عرفت بفائض في السلع، فكانت هناك ثورة حقيقية في الإنتاج وبذلك تبنت المؤسسة تصورا واعتمادا كان صحيحا وسليما آنذاك، إنه التوجه نحو الإنتاج.

يتفق المؤرخون في مجال الإدارة على أن نهاية القرن الماضي اتسمت باهتمام المؤسسات - كما أسلفنا آنفا- موجه بالدرجة الأولى إلى العملية الإنتاجية.

أما في الثلث الأول من القرن الحالي، ازدادت واكتسحت التقنية المؤسسات مما زاد في المعروض السلعي فواجهت المؤسسات إشكالية البيع.

وفي نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات عرفت معظم الدول المصنعة، معدلات إنتاج متزايدة وهذا بعد عبورها مرحلة الحرب، فزاد الاهتمام بالتنوع لتلبية لحاجات وأذواق المستهلكين المختلفة.

المرحلة الأولى: المفهوم الإنتاجي (1920)

عرف النشاط التسويقي كظاهرة، وكنشاط اقتصادي لدى الإنسان منذ أقدم العصور، فالمقايضة هي أبسط أشكال التبادلات التي عرفها الإنسان ولكن مع نهاية الاقتصاد العائلي وظهور فوائض الإنتاج، ورغبة الإنسان بمقايضة ما يحتاجه من الفوائض بمنتجات أخرى كانت معرفة الإنسان للتسويق آنذاك كفن، ولكن مع ظهور النقود في أبسط أشكالها وتطور المقايضة بالمبادلة زادت الحاجة إلى تقسيم العمل، والتخصص للذات اعتبرا أساسا من الأسس التي تلي حاجات الإنسان اللامتناهية، وبعدها تعقدت عمليات المبادلة بظهور التجارة التي تعتبر أساس التسويق¹ يعتبر المفهوم الإنتاجي من أقدم المفاهيم التي سيطرت على توجيه جهود التسويق حتى سنة

1920 وهذا لتوافر خصائص عديدة نورد أهمها فيما يلي:

- أ- المنافسة المحدودة.
- ب- عدم استغلال الموارد استغلالا كاملا.
- ت- تزايد الطلب على المنتجات.
- ث- عدم وجود المفاضلة بين المستهلكين.

إن النزوح الكبير الذي شهدته هذه الفترة نتيجة انتقال سكان الأرياف إلى المناطق الصناعية) تواجد المصانع) ، دفع المؤسسات إلى الاهتمام الكبير بالعملية الإنتاجية، وتفضيل المنتجات منخفضة السعر (منخفضة تكاليف الإنتاج) والمتاحة على المدى الجغرافي الواسع من طرف المستهلكين عديدي الثقافة الاستهلاكية ، ويمكن تلخيص أهم سمات هذه المرحلة في النقاط الأساسية الآتية:

- أ- وجود طاقات إنتاجية محدودة (الطلب يفوق العرض).
- ب- الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة قصيرة المدى.
- ت- عدم الاهتمام بالمستهلك.
- ث- غياب العلاقات بين المؤسسة والمستهلك.
- ج- اعتبار الوظيفة التسويقية وظيفة سلبية وغير فعالة.

المرحلة الثانية: المفهوم البيعي (1920-1950)²

لقد زادت المؤسسة في طاقاتها الإنتاجية وتعلمت كيف تستغل هذه الطاقات والموارد المتاحة وهذا بفضل تقدم الأساليب التكنولوجية وتطور أساليب الإدارة العلمية، فواجهت المؤسسة إشكالية تصريف الفائض الهائل من المنتجات فظهرت معضلة التوزيع وتصريف السلع وتفاقمت هذه المشكلة في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينات بسبب الكساد الذي عرفه العالم (الأزمة العالمية 1929)، فانتهجت المؤسسة فلسفة مخالفة تماما لسابقتها، فبدأت تفكر في التخلص من الفائض، فكان الهدف الرئيسي للتسويق في تلك الفترة هو خلق مؤسسة تجارية فعالة تحسن وتتقن فنون البيع.

عموما تميزت هذه المرحلة من حياة وظيفة التسويق بخصائص عديدة لعل أهمها:

- أ- طاقة إنتاجية كبيرة.
- ب- زيادة وسائل الإعلام.
- ت- دخول فردية معتبرة (قدرة شرائية يمكن صرفها في شراء المنتجات الثانوية).
- ث- ارتفاع المستوى التعليمي.
- ج- المستهلك ما زال بعيدا عن اتخاذ قرارات المنشأة.

ح- الحاجة إلى مساندة الإعلام لزيادة الطلب على بعض السلع/ الخدمات.

توصلت المؤسسات الأمريكية قبل سابقاتها من مؤسسات الدول الأخرى إلى الحدود الضيقة للمفهوم البيعي وأدركت أن إشباع حاجات المستهلكين لا يتوقف على ضبط ميكانيزمات البيع، فالعملية البيعية لم تعد تلك الوصفة السحرية التي تعود على المؤسسات بالأرباح الطائلة، ومن ثم انتشر المفهوم التسويقي.

المرحلة الثالثة: المفهوم التسويقي (1950)

لقد تغيرت فلسفة الإدارة من التركيز على البيع إلى محاولة إنتاج ما يمكن لها بيعه فعلا في ظل ظروف تتصف بعدم الثبات والاستقرار، ولأول مرة بدأ التركيز على أي الأنواع من المنتجات تنتج وبأي الأحجام، وأي الأذواق... وبدأت هذه الأفكار تنتشر بسرعة كبيرة فاهتمت المؤسسة ببحوث السوق، دراسة السلعة، دراسة السلوكيات والأنماط المعيشية.

بدأت المؤسسات في إنشاء إدارات للوظيفة التسويقية لكي تتولى الدفاع عن هذا المفهوم الجديد، وبذلك أصبحت هذه الوظيفة أساس اتخاذ القرارات في المؤسسة. و تعرف الوظيفة التسويقية على أنها: " تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتحقيق الإشباع المطلوب لها بشكل أكثر كفاية وكفاءة من المنافسين"³

ويستند المفهوم التسويقي على ركائز أساسية يتمثل أهمها في الآتي:⁴

أ- اختيار السوق: يمثل اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي وهذا بالاعتماد على مبدأ التجزئة الفعال للوصول إلى نوع من التجانس.

ب- التوجه بالزبون: يعد التركيز على احتياجات الزبون والتوجه برغباته ومجالات اهتمامه المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي،⁵ كما أصبح توجيه إستراتيجية المؤسسة يبني على أساس القرارات التسويقية.

ت- التسويق المتكامل: حتى تستطيع المؤسسة التنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهدافها، يجب أن يركز التسويق على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والثاني بمختلف وظائف المؤسسة.

ث- التوجه بالأرباح: إن غاية أي مؤسسة هي الاستمرار والديمومة في سوق تنافسي ولذلك تطبق المؤسسات المفهوم الحديث للتسويق كونه وظيفة تساعد على تحقيق الأرباح انطلاقا واعتمادا على تلبية حاجات المستهلكين.

ومنذ عام 1970 خطت الثورة التسويقية خطوة عملاقة نحو الأمام فأصبح بذلك النشاط التسويقي نشاطا محوريا ورقابيا على أنشطة المؤسسة، فأصبح التسويق وظيفة خالقة للطلب وبأسعار معقولة.

فأصبحت السلع/الخدمات عبارة عن منافع للمستهلك وليست مجرد مواصفات فنية، فأصبح نوعا من التوازن بين المصلحتين: مصلحة المؤسسة ومصلحة المستهلك. وعليه وحتى تحقق المؤسسة الإشباع المناسب لحاجات ورغبات الزبائن عليها القيام بمجموعة من الأنشطة:

- أ- البحث والتعرف على حاجات المستهلكين غير المشبعة.
- ب- تصميم سلع/خدمات تتناسب مع هذه الحاجات.
- ت- جعل السلع/الخدمات متوفرة في الوقت والمكان المناسبين.
- ث- أسعار المنتوجات/الخدمات تكون متناسبة مع القدرة الشرائية، الوضع الاقتصادي، التكلفة.
- ج- الهدف حصة في السوق.

2- مختلف تعاريف التسويق:

للتسويق تعاريف عديدة نوجز أهمها فيما يلي :

- تعريف الجمعية الأمريكية للتسويق 1947:

"أنشطة المشروع التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي".

- تعريف Stanton

"التسويق عملية التخطيط والتنفيذ الخاصة بتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات لتوفير التبادل الذي يشبع احتياجات العملاء ويحقق أهداف المنظمات لذلك نجد أن التسويق مجموعة وظائف تهدف إلى تسهيل عملية تبادل السلع والخدمات".

- تعريف Mc. Carthy

"التسويق بأنه العملية الاجتماعية التي توجه التدفق الاقتصادي للمنتجات والخدمات من المنتج إلى المستهلك بطريقة تضمن التطابق بين العرض والطلب وتؤدي إلى تحقيق أهداف المجتمع"

تعريف Laufer & Lindon

"التسويق بأنه مجموعة الوسائل المتاحة للمؤسسات من أجل خلق الحفاظ و تنمية أسواقها أو مستهلكيها أو زبائنهم".

- تعريف King :

"التسويق يعني التعبئة والاستغلال والرقابة على الجهد الكلي للمشروع بغرض مساعدة المستهلكين في حل مشاكل معينة و بطرق تتفق مع الدعم المخطط للمركز الربحي للمشروع"⁶

3- أهداف التسويق:

تهدف أي مؤسسة من خلال تسييرها للعملية التسويقية إلى بلوغ ثلاثة أهداف إستراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، وهذه الأهداف: الربح و النمو و البقاء.

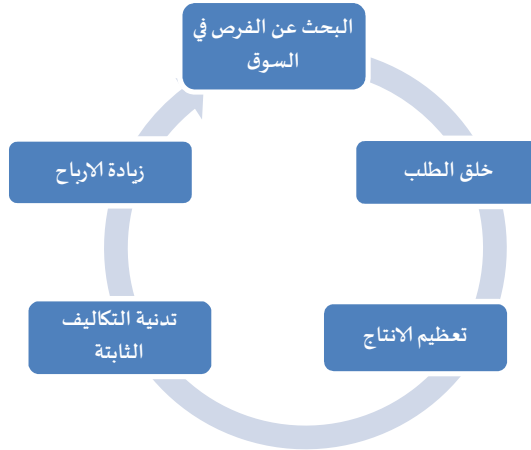
3-1- هدف الربح:

يأتي الربح في مقدمة أهداف المؤسسة الاقتصادية و يجب على المؤسسة تحقيقه، إلا أنه توجد قيود تحول دون إمكانية تعظيم الربح كسلوك المنافسين و الرقابة الحكومية على الأسعار و التشريعات الجبائية.

1-1- دور التسويق في تحقيق الربح:

لا ينبغي أن نلقي بمسؤولية تحقيق الربح على عاتق إدارة التسويق فقط، فالربح
 حصيلة تضافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، فالتكلفة تتكون من عناصر
 كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، ولذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم
 مريح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات
 السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة... إلخ).

التسويق الفعال يعمل على البحث عن الفرص التسويقية و من ثم إمكانية الاستفادة
 من الاقتصاديات السلمية، و الشكل الموالي يلخص أهم هذه المراحل
 الشكل رقم (01): مراحل تحقيق الربح من منظور تسويقي⁷



المرجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على: شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة،
 مجموعة النيل العربية، ب س، ص ص: 20 – 22

2- هدف النمو:

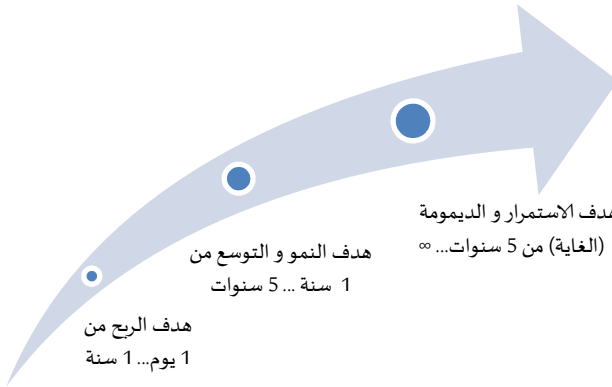
بعد أن تتأكد المؤسسة من أن هدف الربح لم يعد إشكالا بالنسبة لها، أي
 تستطيع تحقيق ذلك دون أي عناء تترقى إلى هدف آخر إنه هدف النمو و التوسع أي كسب
 أسواقا جديدة تكون في بداية الأمر محلية لتتطور و تصبح فيما بعد دولية و طبعا هذا
 النمو يتطلب منها ضخ أموالا هائلة في الاستثمارات كالأستثمار مثلا في زيادة اليد العاملة

المؤهلة و/أو الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة للرفع من قدراتها التنافسية و/أو الاستثمار في المواد الخام، وهذه الأموال عادة ما تكون نتيجة لتراكم الأرباح.

3- هدف البقاء:

يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدفا رئيسيا أو كما يصطلح تسميته في الأدبيات الإدارية بغاية المؤسسة يشترك في تحقيقه جميع أقسام ووحدات المؤسسة، و يقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه الحقيقة و تقتنع بها، و من ثم فإنه يمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة، والشكل الموالي يلخص تطور أهداف المؤسسة:

الشكل رقم (02): تطور أهداف المؤسسة⁸



المرجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على: المرجع نفسه، ص: 45

2-1- تجزئة السوق الاستهلاكية:

يعد تقسيم السوق إلى قطاعات من المهام الأساسية التي تتبعها المؤسسات و الذي يركز على تعامل المؤسسة الخاص مع كل قطاع سوقي معين، و من ثم تصميم البرامج التسويقية الفعالة التي تتلاءم و تتماشى مع احتياجات و خصائص المجموعات المختلفة من المستهلكين، بداية نعرف السوق الاستهلاكي.

1- تعريف السوق الاستهلاكي:

تعددت تعريفات السوق الاستهلاكي نكتفي بذكر أهمها فيما يلي:

- السوق الاستهلاكي هو المكان الذي يلتقي فيه البائعون و المشترون.
- السوق الاستهلاكي هو الرقعة الجغرافية التي يلتقي فيها العرض و الطلب لمنتجات معين بهدف تحديد السعر و لا يجب فهم الرقعة الجغرافية مكانا بعينه فحينما نقول سوق النفط العربي لا نقصد به رقعة جغرافية معينة، إلا أنه مع تطور التكنولوجيات الحديثة تغيرت عدة تعاريف لبعض المفاهيم كتعريف السوق بالمفهوم الحديث، أصبح لا يأخذ في الحسبان البعد الجغرافي (المكان) مثلا حينما نستعمل وسيلة الانترنت للشراء فليس بالضرورة أن يلتقي عارض سلعة بالمشتري بالمكان.

- تعريف السوق الاستهلاكي من وجهة نظر تسويقية: مجموعة من الأفراد أو المنظمات الذين تتوفر لديهم الحاجة لمنتجات استهلاكية معينة و لديهم القدرة و الاستعداد و السلطة لشراء مثل هذه المنتجات التي يقوم بعرضها مجموعة أخرى من الأفراد و المنظمات (المنتجون-البائعون).⁹

إذن السوق الاستهلاكي يتكون من:

- مشترون (أفراد أو أسر) لديهم الحاجة و الرغبة و المقدرة الشرائية و الاستعداد.
- منتجات (سلع).

- الغرض الاستهلاك النهائي و ليس الاستخدام في تحقيق أغراض أخرى.

2- الإستراتيجية التسويقية: تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها خطة طويلة الأمد لاستخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف التسويقية للمؤسسة.¹⁰

و لإقامة هذه الإستراتيجية التسويقية يجب مراعاة:

أ- تحديد السوق أو الأسواق المستهدفة: تراعي المؤسسة في هذه النقطة أن ضمن أولوياتها في سوقها المستهدفة إمكانية تحقيق رغباتها و أهدافها بالدرجة الأولى و هذا انطلاقا من تحديد خصائص السوق سواء الديمغرافية أو النفسية أو الاجتماعية وغيرها.

ب- تصميم المزيج التسويقي الملائم للسوق الاستهلاكية المستهدفة: تكييف المؤسسة مزيجها التسويقي قدر المستطاع مع احتياجات و رغبات و إمكانيات كل سوق مستهدف.

بإمكان المؤسسة التعامل مع سوقها المستهدف من مدخلين رئيسيين.

- المدخل الأول: أن تنظر المؤسسة إلى السوق على أنه كتلة متجانسة في الحاجات و الرغبات و القدرة الشرائية، و هو ما يعرف بإستراتيجية السوق الموحد أو السوق غير المتمايز. ويوفر هذا المدخل عدة مزايا نوجزها في النقاط الآتية:

أ- تدنية تكاليف تصميم المزيج التسويقي، إذ تلجأ المؤسسة إلى تصميم مزيجاً تسويقياً واحداً يتلاءم مع جميع الأسواق المستهدفة.

ب- الاستفادة من الاقتصاديات السلمية (تخفيض التكاليف الثابتة للإنتاج).

ت- زيادة مبيعات المؤسسة بالاعتماد على تخفيض أسعار البيع (تخفيض التكاليف).

- المدخل الثاني: بالنسبة للمؤسسة السوق المستهدف غير متجانس من حيث القدرة الشرائية، الصفات، الأذواق و التفضيلات، مما يستدعي إعادة تقسيمه و تجزئته إلى أسواق فرعية أخذة بعين الاعتبار درجة التشابه ما بين المستهلكين. ويوفر هذا المدخل عدة مزايا نوجزها على النحو الآتي:

أ- الاستفادة من تخصيص الموارد التسويقية.

ب- خدمة سوق واحد يسمح بتحديد و اقتناص أفضل فرص تسويقية.

ت- تقييم السوق يدعم المؤسسة بمعلومات تسمح لها من تنمية و تطوير المنتجات.

ث- التعرف بدقة على حاجات و رغبات المستهلكين و من ثم إمكانية الاستجابة لها.

3- أسس تقسيم الأسواق الاستهلاكية:

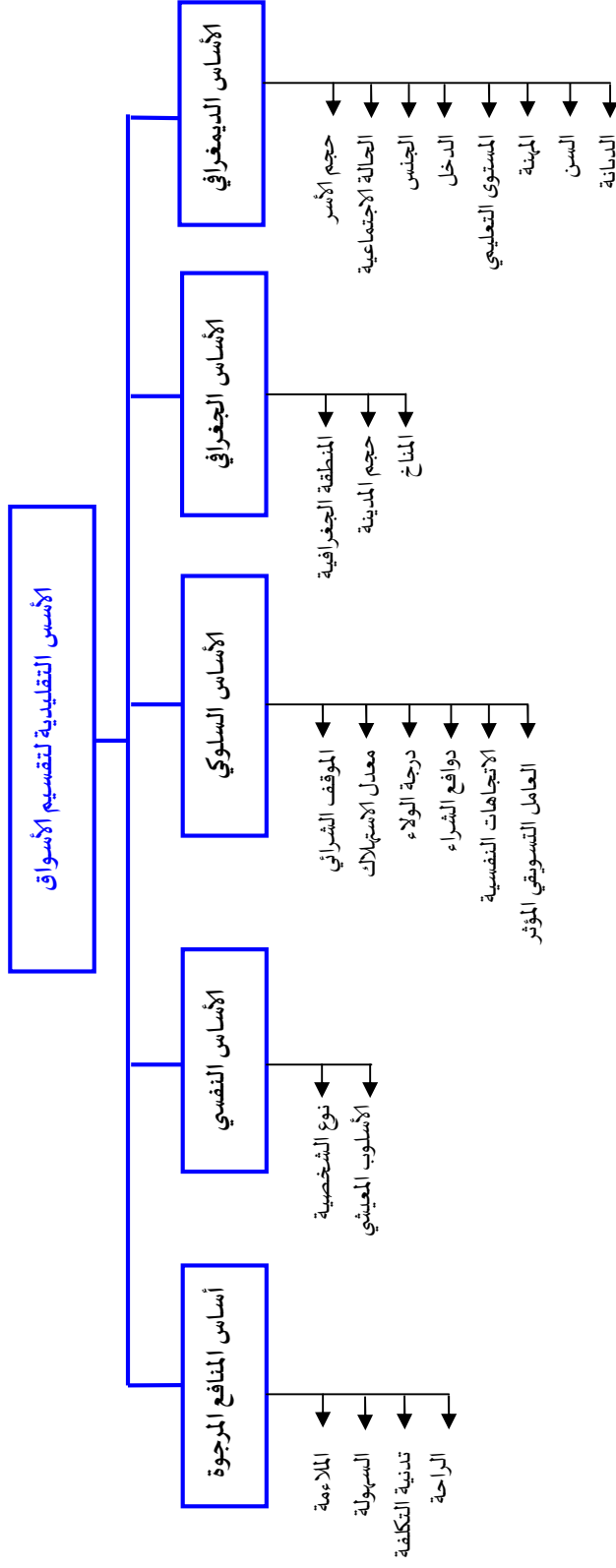
تظهر أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات في كونها المرشد الأول للإستراتيجية العامة

للمؤسسة و مواردها و هذا كما أشار إليه wind¹¹

ولم تعد أسس تقسيم الأسواق الاستهلاكية تبنى على تلك المداخل القديمة بل ضمت خصائص جديدة كالخصائص السيكوغرافية و السمات النفسية و السمات الشخصية و فوائد السلعة و غيرها.

و من أهم الأسس التقليدية المعتمد عليها في تقسيم الأسواق الاستهلاكية نذكر:

الشكل رقم (03): أسس تقسيم الأسواق¹²



المرجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على: وائل رفعت خليل، إدارة التسويق – Marketing - الطبعة الأولى، المعتمد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص ص: 140-

3-1 - المستهلك السوق الاستهلاكية:

يسعى دوما المستهلك إلى محاولة تلبية رغباته و حاجاته عن طريق اقتنائه مجموعة من السلع مراعيًا في ذلك - و بالدرجة الأولى - دخله و أسعار السلع الاحلالية و المكملة، و على كل حال حتى تستطيع المؤسسة فهم سلوك المستهلك النهائي لابد عليها أن تفهم جميع تصرفاته المتعلقة بجمعه للمعلومات، تحليلها و تخزينها، ثم استعمالها لاتخاذ القرار.

- سوق المستهلك النهائي عبارة عن السوق الذي يتكون من مجموعة من الأفراد الذين يشترون مجموعة من السلع لأجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم الشخصية أو العائلية، وليس بهدف إعادة بيعها أو استخدامها لتحقيق أهداف ربحية.

تعريف الاستهلاك: "يعرف الاستهلاك على أنه ذلك الجزء المتقطع من الدخل الكلي و الذي يتم إنفاقه على السلع و الخدمات التي تشبع رغباته بطريقة مباشرة و يتوقف الإنفاق الاستهلاكي لأي فرد على عدة عوامل."¹³

يمكن دمج هذه العوامل في مجموعتين رئيسيتين:

- العوامل الأساسية: تضم هذه العوامل:

أ- مستوى الدخل المتاح للفرد

ب- الميل الحدي للاستهلاك و أسعار السلع و مرونتها.

- العوامل الجزئية: تتمثل في مجملها في المثيرات لسلوك الفرد و من جملة هذه العوامل نجد:

أ- الثقافة

ب- الثقافة الجزئية

ت- الطبقات الاجتماعية

ث- الجماعات المرجعية

- أقسام الاستهلاك: يقسم الاستهلاك وفقا لعدة معايير نذكر منها:

أ- من حيث طريقة الاستعمال: يقسم الاستهلاك حسب طريقة استعماله إلى:

- الاستهلاك النهائي: يتعلق هذا النوع من الاستهلاك مباشرة بالسلع الفردية أو الجماعية (إدارة، العائلة) ويشمل مشتريات معمرة و غير معمرة.
- الاستهلاك الوسيطى: يخص السلع و الخدمات التي تستعملها المؤسسات في عملية الإنتاج.

ب- تقسيم الاستهلاك العائلى: يقسم الاستهلاك العائلى إلى:

- الاستهلاك الفردي: جميع العمليات المتعلقة بشراء الخدمات السوقية، و ضمنها نجد الاستهلاك الذاتى و هو استهلاك سلع أو خدمات دائما التي تنتجها العائلة أو الفرد بنفسه و تستعملها لأغراضها.
- الاستهلاك الجماعى: ويضم استهلاك جميع السلع و الخدمات غير السوقية و التي عادة ما تباع بأسعار رمزية أو مجانية تهتم بالمصالح الجماعية.

تعريف السلوك الشرائى للمستهلك النهائي:

قبل التطرق إلى تعريف السلوك الشرائى للمستهلك النهائي يجب أولا تحديد من هو المستهلك ؟

المستهلك النهائي هو الشخص الذي لديه القدرة والرغبة لشراء السلع و الخدمات المعروضة للبيع، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الشخصية أو العائلية، و عليه فالمستهلك النهائي كل شخص يتمثل الدافع الأساسى له في إشباع حاجاته و رغباته حسب ما هو متاح و متوفر من جهة، و حسب إمكانياته وقدراته الشرائية من جهة أخرى.

- يعرف السلوك الشرائى للمستهلك: "مجموعة من التصرفات التي تنتج عن فرد ما نتيجة تعرضه لمجموعة من المنبهات الداخلية و الخارجية لغرض الحصول على سلعة معينة".¹⁴

- كما يعرف أيضا على أنه "أفعال وتصرفات الأفراد في الحصول على/أو استخدام/استعمال السلع والخدمات بطريقة اقتصادية، بما في ذلك عملية اتخاذ القرارات التي تسبق وتقرر تلك الأفعال".¹⁵

- و يمكن تعريفه كذلك على النحو الموالي: "النمط الذي يتبعه المستهلك في سلوكه للبحث أو الشراء أو الاستخدام أو التقييم للسلع والخدمات والأفكار التي يتوقع منها أن تشبع حاجاته ورغباته."¹⁶

2- أنواع السلوك الشرائي للمستهلك النهائي:

نميز عادة بين ثلاثة أنواع هي: السلوك الشرائي البسيط، السلوك الشرائي المحدود و السلوك الشرائي المكثف.

أ- السلوك الشرائي البسيط: سلوك روتيني يأتي به المستهلك النهائي حينما يقوم بشراء مجموعة من المنتجات ذات الاستعمالات اليومية.

ب- السلوك الشرائي المحدود: جميع التصرفات التي تصدر عن المستهلك النهائي و هو يشتري علامات غير مألوفة ولكنها ضمن مجموعة من السلع المألوفة.

ج- السلوك الشرائي المكثف: جميع التصرفات و الأفعال التي تصدر عن المستهلكين النهائيين و يقتنون سلع لأول مرة، إذ يحتاج هؤلاء المستهلكين جميع المعلومات من مصادرهم الموثوقة قبل اتخاذ القرار النهائي للشراء.¹⁷

العوامل المؤثرة في السلوك الاستهلاكي:¹⁸

تقسم هذه العوامل إلى أربع مجموعات:

أ- العوامل الديمغرافية

ب- العوامل النفسية مثل الدوافع، الإدراك و التعلم و الشخصية

ت- العوامل الخارجية مثل الأسرة و الجماعات المرجعية و قادة الرأي و الطبقة الاجتماعية

ث- العوامل الموقفية مثل البيئة المادية المحيطة و البيئة الاجتماعية و المؤثرات الزمنية و الغرض من الشراء.

خطوات عملية اتخاذ القرار الشرائي:

حسب Kotler, 1997 تمر عملية اتخاذ القرار الشرائي بالمراحل الآتية:¹⁹

1- الشعور بالحاجة:

تبدأ عملية الشراء حينما يشعر المستهلك بوجود حاجات لديه ويريد إشباعها سواء كانت حاجة أساسية أو ثانوية، وتعتبر السلع والخدمات إحدى الوسائل المستخدمة بالدرجة الأولى في إشباع هذه الرغبات. وتسعى المؤسسات من خلال جهودها التسويقية في هذه المرحلة إلى التعرف على الحاجات غير المشبعة، وكذلك إثارة الرغبات لتحريك الغرائز والانفعالات بما يساعد على خلق الرغبة لاقتناء سلعة أو خدمة ما.

2- جمع المعلومات:

يقوم المستهلك بعملية البحث وجمع المعلومات عن السلعة المراد شرائها، ويتوفر لديه مجموعة من المصادر للحصول على المعلومات وأهمها الأصدقاء والعائلة وزملاء العمل والخبرة الشخصية، وطبيعة المعلومات التي يحتاجها المستهلك تكون عموماً لها علاقة مباشرة بجودة السلعة و مكان وجودها وخصائصها وسعرها. و من الطبيعي أن يبحث المستهلك عن هذه المعلومات ضمن الأماكن المتوفرة بها أو ذات التكلفة الأقل في الجهد والوقت والمال وأن تكون البدائل المتاحة مرتبطة من حيث الوضوح والشمولية والدقة.

3- تقييم البدائل:

في هذه المرحلة من عملية الشراء يقوم المستهلك بإجراء عملية تقييم لمختلف البدائل المتاحة للسلعة المراد شراؤها بعد أن توفر لديه المعلومات اللازمة، و يستخدم المستهلك مجموعة من المعايير في عملية تقييم البدائل و تختلف هذه المعايير من مستهلك لآخر باختلاف خصائصه النفسية و الديمغرافية و القدرة الشرائية.

4- قرار الشراء:

ينتج عن عملية التقييم اختيار السلعة المناسبة التي تشبع حاجاته ورغباته، وقرار الشراء في هذا شأنه شأن أي قرار باعتباره اختيار بين البدائل المتاحة والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها، ولذلك فهو قرار معقد مختلف الجوانب، لأنه نتاج مجموعة من القرارات الجزئية المتشابكة لشراء سلعة معينة ومن صنف معين ومن مكان معين وفي وقت معين وبسعر معين مستخدماً طريقة دفع معينة.

5- تقييم قرار الشراء:

بعد عملية الشراء يقوم المستهلك بتقييم عملية اتخاذ قراره الشرائي من حيث توقعاته السابقة وهل السلعة حققت له الإشباع المناسب، فإذا كانت السلعة وفق توقعاته فإنه سيكون راضياً والعكس صحيح. والتقييم الذي يأتي بعد عملية الشراء والذي يتمثل في مدى إشباع السلعة للحاجة يتوقف على مطابقة ما تقدمه السلعة مع ما هو متوقع منها، وإيجابية أو سلبية تقييم قرار الشراء ترتبط إلى حد بعيد بمصداقية المعلومات التي قدمها المنتجون للمستهلك.

يمكن توضيح خطوات عملية اتخاذ القرار الشرائي في الشكل الموالي:

شكل رقم (04) يوضح خطوات عملية اتخاذ القرار الشرائي²⁰



المراجع: أمين عبدالعزيز حسن، "إستراتيجية التسويق"، دار قباء للطباعة، القاهرة، 2001، ص ص:

126-125

6- أهم النماذج المفسرة لعملية اتخاذ قرار الشراء:

اهتمت الكثير من النماذج سواء التقليدية منها أو الحديثة بمحاولة فهم تفسير السلوك الاستهلاكي للمستهلك النهائي عبر الزمن و فيما يلي نعرض أهم هذه النماذج و أكثرها استعمالاً في حقل دراسة سلوك المستهلك

1- النموذج الاقتصادي: هو أولى النماذج التي حاولت تغيير سلوك المستهلك انطلاقاً من

اعتباره فرداً رشيداً و منطقياً، فهو بذلك يبحث عن أقصى منفعة ممكنة.²¹

2- نموذج هوارد - شيت: يتضمن هذا النموذج العديد من العوامل و المتغيرات التي تعتبر

الأساس في دراسة سلوك المستهلك، و يتكون هذا النموذج من مجموعة من الأجزاء.²²

أ- الجزء الأول: يضم هذا الجزء مجموعة من المدخلات و تشمل هذه المدخلات الصنف و الدلالة و الرمزية و البيئة الاجتماعية.

ب- الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء على المعلومات التي يحصل عليها المستهلك و التي تساعده على اتخاذ قرار الشراء و من جملة العوامل التي تؤثر عليه، الثقافة، الطبقة الاجتماعية و الحالة المادية.

ج- الجزء الثالث: يهتم هذا الجزء بمخرجات النموذج الناتجة عن التفاعل بين العوامل الداخلية و الخارجية و من ضمن هذه المدخلات نجد الانتباه و الفهم و المواقف اتجاه العلامة و القصد و سلوك الشراء.

3- نموذج: Engel, Kollat & Backwell

يعتمد هذا النموذج على ثلاث عوامل أساسية مرتبطة و ذات علاقة بينها، و عملية قرار الشراء حسب هذا النموذج تمر بعدة مراحل تتأثر بمتغيرات المحيط كالثقافة و الجماعات المحلية و العائلة و متغيرات أخرى شخصية كالدخل، مما يسمح لنا من فهم أسباب اختيار المستهلك النهائي لعلامة معينة دون سواها.

و هناك عدد لا متناهي من النماذج الأخرى والتي نكتفي بذكرها وهي: نموذج العلبة السوداء، نموذج Fishebein، نموذج Rosenberg .

4-1 المزيج التسويقي للسوق الاستهلاكية:

سنهتم بشكل كبير بتأثير عناصر المزيج التسويقي على قرار شراء المستهلك النهائي أين يسعى رجال التسويق جاهدين إلى تحديد العناصر الأكثر تأثيرا في سلوك المستهلك الظاهر منها أو الخفي لدفعه والتأثير عليه لاتخاذ قرار شراء معين، وإذا ما تم الوصول إلى ذلك فتكون المؤسسة قد تمكنت من وضع مزيج تسويقي يمكن عن طريقه التأثير على سلوك المستهلك النهائي وحثه على الشراء.

1- تأثير سياسة المنتج على المستهلك النهائي:

في أي سياسة تسويقية يعتبر المنتج حجر الزاوية فيها، ومن ثم تعطي المؤسسة الأولوية لهذه السياسة، وتظهر العلاقة بين المنتج و المستهلك من خلال مدخل المنافع التي يوفرها هذا المنتج للمستهلك النهائي و تتمثل في ثلاث مستويات:

أ- مستوى المنافع الأساسية: تمثل عملية المنافع التي يبحث فعلا المستهلك النهائي عنها من خلال شرائه للسلعة.

ب- مستوى النواحي الملموسة:²³ في هذا المستوى تحاول المؤسسة تحويل المنافع الأساسية إلى النواحي المادية الملموسة تتمثل في الشكل و الجودة والتغليف، تشمل جميع الخدمات الإضافية التي تزيد من قيمة المنتج بالنسبة للمستهلك النهائي. ويجب أن تتوافر السلعة على سياسة التغليف و خصوصيتها و طبيعة السوق و ثقافة المستهلك، أما العلامة فيتم اختيارها بعناية كبيرة كونها تؤدي مجموعة من الوظائف بالنسبة للمستهلك النهائي و هذه الوظائف نوجزها في ثلاث وظائف أساسية:

أ- وظيفة التعريف: وتعتبر من الوظائف الأولية للعلامة حيث تسهل على المستهلك النهائي عملية إيجاد المنتج الذي يشبع رغبته بسهولة

ب- وظيفة الأمان: وتتمثل هذه الوظيفة في البحث عن الطمأنينة و الارتياح لدى المستهلك النهائي عند شرائه لعلامة تجارية معروفة على الأقل بذلك ضمن الجودة وبعض الخصائص النوعية للمنتج.

ت- وظيفة رفع القيمة: في هذا الجانب تلعب العلامة دورا أساسيا في خلق قيمة المنتج لدى المستهلك النهائي كونه لا يمكن له إدراك القيمة الحقيقية للمنتج إلا من خلال العلامة التي تميزه عن باقي المنتجات الأخرى.

2- تأثير سياسة السعر على سلوك المستهلك النهائي:

لا تقل سياسة السعر أهمية عن سياسة المنتج كون هذه الأخيرة تعتبر من أصعب القرارات التي تواجه رجال التسويق كونها تأخذ في الحسبان اعتبارات تخص المستهلك النهائي، واعتبارات أخرى تخص أهداف المؤسسة وأخرى تخص المنافسة.

1- تعريف السعر:

" يعرف السعر بأنه القيمة المحددة للمنافع التي يحصل عليها الفرد من السلع و الخدمات."²⁴

- "تعبير عن القيمة لسلعة أو لخدمة أو لكليهما في ما يتعلق بالبائع و المشتري"²⁵

2- أهداف سياسة التسعير:

- تصنف أهداف سياسة التسعير إلى:²⁶
- تغطية التكاليف (تكاليف الإنتاج و تكاليف التسويق).
- تغطية عائد مناسب من الأرباح التي تحتاجها المؤسسة.
- زيادة كمية الوحدات المباعة.
- زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- القدرة على التوجه نحو المستهلك أكثر من خلال توفير مستويات سعر مناسبة له.
- خلق قيمة المستهلك مقابل النقد المدفوع.²⁷
- المحافظة على صورة المؤسسة في أذهان المنافسين.
- مواجهة المنافسين.

تحدد مستويات إدراك المستهلك النهائي لسعر السلعة حسب طبيعة استجابته لتغيرات السعر، وهناك أيضا ما يعرف بالاستجابة التلقائية التي تعتمد على السعر المرجعي الداخلي (معلومات مخزنة حول سعر السلعة في ذاكرة المستهلك النهائي)، أما الاستجابة العقلانية فتقوم على التصرفات الشرائية العقلانية التي تأخذ مبدأ تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل (الاعتماد على الدوافع الرشيدة)، وأخيرا الاستجابة الجامدة، تعتبر هذه الاستجابة بسلوك روتيني غير متأثر بالتغير الذي يحصل في أسعار السلع، كون ذلك لا يؤثر على القرار الشرائي ولكن عند مستوى معين.

3- تأثير سياسة الاتصال على سلوك المستهلك النهائي:

تعكس السياسة الترويجية نشاط المؤسسة كله من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على مدى التقارب بين احتياجاتها واحتياجات مستهلكيها النهائيين.

أ- تعريف الاتصال:

"جميع أنشطة الاتصال المستعملة من طرف المؤسسة لجعل السلعة مألوفة عند شريحة من المستهلكين النهائيين و تكوين اعتقادات لديهم أن لها من الصفات و المزايا التي تشبع احتياجاتهم بقصد إيجاد سوق دائم للمنتوج النهائي"²⁸

"ممارسة اختيار و إقناع و اتصال"²⁹

ب- أهمية سياسة الاتصال : تبرز أهمية السياسة الاتصالية في النقاط الموالية :

- أ- يعبر الاتصال عن صوت المؤسسة في السوق:
 - ب- الاتصال المسؤول الأول عن توصيل المعلومات للمستهلك النهائي عن السلعة و خصائصها التقنية و منافعها و استخداماتها.
 - ت- يساهم الاتصال في خلق الميزة التنافسية.
 - ث- إعلام المستهلكين النهائيين عن السلع الجديدة.
 - ج- بناء صورة ذهنية حسنة عن المؤسسة و منتجاتها.
- ج-أثر سياسة الاتصال على قرار الشراء:

يتأثر يوميا المستهلك بجملة من وسائل الاتصال فهو بذلك عرضة إلى مجموعة من الضغوطات تحاول من خلالها كل مؤسسة التأثير الإيجابي على سلوكه، و يمكن للمؤسسة أن تؤثر على المستهلك النهائي من خلال اختيار أحسن الوسائل الاتصالية والتي تتماشى مع طبيعة السلعة والشريحة المستهدفة من الزبائن، لكن يجب مراعاة شرطا أساسيا هو أن لا تكون هذه الوسيلة مكلفة جدا كون تكاليفها تضاف دائما إلى السعر النهائي للمنتوج، و لعل من مميزات وسيلة الاتصال الفعالة تلك الوسيلة التي تمس اكبر شريحة ممكنة من المستهلكين.

4- تأثير سياسة التوزيع على سلوك المستهلك النهائي:

لا يكفي إنتاج منتوج بمواصفات عالية حتى نضمن تصريفه بشكل جيد، ما لم يتم اختيار سياسة توزيعية محكمة.

أ- تعريف سياسة التوزيع:

- حسب الغرفة التجارية الدولية: "التوزيع هو المحيط الذي يأتي بعد عملية الإنتاج، ابتداء من لحظة التسويق إلى غاية وصول المنتوج إلى المستهلك النهائي، و يشمل مختلف القطاعات التي تؤمن توفر السلع و الخدمات بتسهيل عملية الاختيار و الإيصال إلى المستعمل أو المستهلك النهائي."

ب- أهمية سياسة التوزيع:

تكمن أهمية سياسة التوزيع في النقاط التالية:

- وضع المنتج تحت تصرف المستهلك النهائي في المكان و الزمان المناسبين.
- يصنف التوزيع خدمات ضرورية للمنتج كالنقل و الشحن و التخزين و غيرها.
- تقسيم الأحجام الكبيرة إلى أحجام صغيرة تتناسب مع أذواق المستهلك.

أسئلة للمراجعة:

بعد قراءتك الجيدة لهذا الفصل يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة:

- س1- كيف يمكن للمؤسسة الاستفادة من ظاهرة الاقتصاديات السلمية لتدنية تكاليفها ؟
- س2- أذكروا شرح أهم العناصر التي يمكن الاعتماد عليها في تجزئة سوق ما ؟
- س3- إشرح نموذجين من النماذج المفسرة لسلوك المستهلك

هوامش الفصل

- ¹ - نزار عبد المجيد البرواري وأحمد فهد البرزجي، " استراتيجيات التسويق: مفاهيم- أسس- وظائف"، ، وائل للنشر، عمان، 2004، ص: 11
- ² - بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى، 1996، ص: 54
- ³ - أبوبكر بحيرة، " التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993، ص ص: 27- 36
- ⁴ - P. Kotler et B. Dubois, «Marketing management, eleventh edition (N, j : prentice, Inc, 2000), Translated by D. Manceau, Marketing management, 11^{eme} ed, 2004, pp : 26-33
- ⁵ - صلاح الشنواني، " الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة الشهاب، الجامعة، 1996، ص: 26
- ⁶ - إدريس ثابت الغيص موسى، "إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي"، مكتب الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1998، ص: 49
- ⁷ - شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، ص ص: 20 – 22
- ⁸ - المرجع نفسه، ص: 45
- ⁹ -William D, peneault.jv, E. jerom Mc Carty, «Essentiel of Marketing»، A global, Managerial, Approach, Irwin 7th Edition, 1997, p: 39
- ¹⁰ - Wind Y, « Issues and advances In Segmentation research»، journal of Marketing Research, vol 15, 1987, p: 337
- ¹¹ - إسماعيل عبدالرحمان و حربي محمد موسى عريقات، " مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد: الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999 ص: 85.
- ¹² - وائل رفعت خليل، إدارة التسويق – Marketing -، الطبعة الأولى، المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2017، ص ص: 140- 141
- ¹³ - محمد عبيدات، "سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر و التوزيع، 1995، ص: 55
- ¹⁴ - أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق، 2000، ص: 32
- ¹⁵ - المرجع نفسه ، ص: 59

¹⁶ - James, Engl, Roger Black Well, and Paul Miniard, « consumer behavior», 5th Ed, The oryden press, New York 1986, p: 20

¹⁷ - علي السلي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2000، ص: 275-276

¹⁸ - Kotler, P. « Marketing Management », New Jersey: Prentice Hall, 1997, p : 69

¹⁹ - محمد سعيد عبدالفتاح، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص: 115-116

²⁰ - أمين عبدالعزيز حسن، "إستراتيجية التسويق"، دار قباء للطباعة، القاهرة، 2001، ص: 125-

126

²¹ - الصميدعي محمود، وردينة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان،

2007، ص: 115-120

²² - محمود عصام المصري، "التسويق: الأسس العلمية و التطبيق"، مكتبة عين شمس، مصر، 1997،

ص: 179

²³ - بيان هاني حرب، "مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر، الأردن، 1999، ص: 162

²⁴ - علي الجياشي، "التسعير: مدخل تسويقي"، مكتبة الراتب العلمية، الأردن، 2002، ص: 06

²⁵ - بشير العلاق و قحطان العبدلي، "استراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر، الأردن، 1999، ص: 141-

147

²⁶ - علي الجياشي، مرجع سبق ذكره، ص: 107-109

²⁷ - محمد عصام المصري، مرجع سبق ذكره، ص: 261

²⁸ - محمد عبید عنان و آخرون، "التسويق"، جامعة عين شمس، مصر، 1998، ص: 389

²⁹ - Bernard et Coli, «Vocabulaire économique », édition seuil, paris, 1991, p: 63

الفصل الثاني

تسيير العلاقات مع الزبائن

أهداف الفصل

- 1-2- مدخل الوعاء المثقوب
- 2-2- مختلف تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن
- 3-2- أسس بناء العلاقات مع الزبائن
- 4-2- مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن
- 5-2- أثر تسيير العلاقات مع الزبائن على وظائف المؤسسة
- 6-2- التسرب و الاحتفاظ بالزبائن
- 7-2- قانون باريتو (Pareto)
- 8-2- أمثلة تطبيقية

أسئلة للمراجعة

أهداف الفصل

بعد مطالعتك الجيدة لهذا الفصل تكون قد تعرفت بصورة كاملة على العناصر التالية بكل وضوح:

- محافظة المؤسسة على زبائنها
- أهم تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن
- كيف تتمكن المؤسسة من بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها
- أهم أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن

مدخل الوعاء المثقوب:¹

في سوق مزدحم بالسلع والخدمات أصبح من الصعب جدا، إن لم نقل من المستحيل أن تميز المؤسسة منتوجاتها أو خدماتها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، فكل المنتوجات/ الخدمات تم تطويرها لتصبح ذات جودة عالية وأسعار معقولة، واستعملت لأجل تصريفها في سوق شديدة المنافسة، حملات اشهارية مكلفة جدا و اختيار أحسن و أنجع القنوات.

فكيف العمل؟، كيف تستطيع المؤسسة أن تضمن بقاء و ولاء زائنها؟²

إن مهمة البحث عن زبائن جدد أصبحت صعبة المنال ومعقدة جدا و خاصة من ناحية التكلفة.

في ظل هذه الظروف، لم تجد المؤسسة سبيلا و مخرجا سوى ربط علاقات طويلة الأمد وقوية مع زائنها، لأجل المحافظة عليهم من أي شكل من أشكال التسرب، من هنا ظهرت فكرة تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن المتتبع للفكر التسويقي – كما أشرنا إلى ذلك بنوع من التفصيل في الفصل السابق- يلمس أن المؤسسات قد ركزت في بناء إستراتيجيتها على جلب المستهلكين الجدد، إذ كانت تتعامل معهم كأرقام سواء لزيادة أرباحها أو حصتها السوقية، وكانت تربطها بمستهلكها " المعاملة"(La Transaction)، لأنها كانت تتعامل مع بيئة تتصف بالاستقرار النسبي فعدد المنافسين محدود، و المنافسون معروفون، الموردون معروفون، فالتزايد الهائل والمستمر للمستهلكين كان يمثل لها نوعا من الاستقرار والمتابعة على نهج هذه الإستراتيجية.

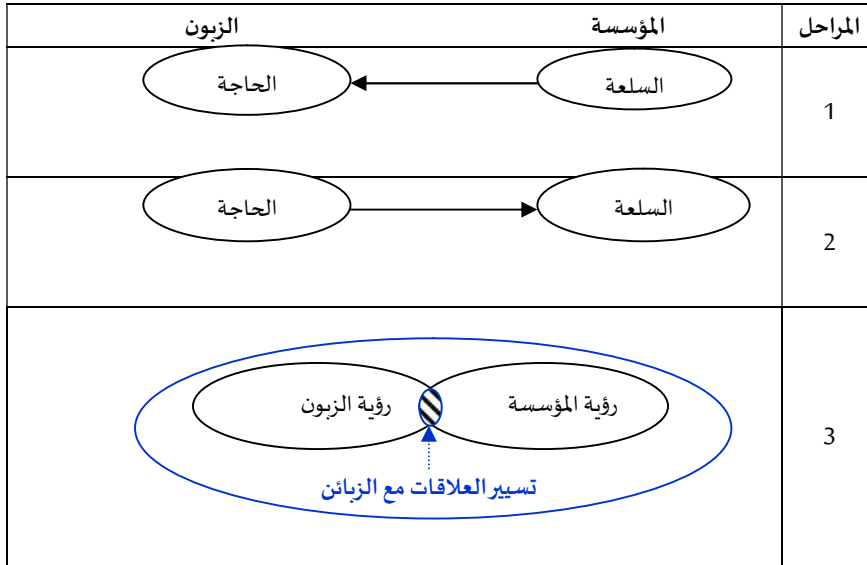
إن مدخل الوعاء المثقوب يصف المؤسسات التي تهدف في الأساس إلى جذب الأعداد الهائلة من المستهلكين ولكن لا يهتمهم الاحتفاظ بهم، كون حجم الأسواق كانت تعرف نموا كبيرا، سريعا وخاصة متزايدا من المستهلكين، فإشكال تسرب المستهلكين لم يكن يعني للمؤسسة خسارة أو حتى يمثل لها تخوفا مادامت قادرة على استقطاب وجذب مستهلكين جدد كلما استدعت الضرورة ذلك.

والحقيقة أنه في هذه الفترة كانت هناك أعدادا هائلة من المستهلكين تتسرب من مؤسسة إلى أخرى، وهذا يمكن رده إلى عدة أسباب لعل أهمها عدم رضا المستهلكين عن المنتج أو الخدمة، الأسعار التي لا تتماشى وتتطابق مع القدرات الشرائية وخاصة المعاملة السيئة التي كان يتلقاها المستهلكين من طرف المؤسسة، أو بسبب العلاقة الظرفية التي كانت تنتهي بمجرد انتهاء الصفقة³

تطور المؤسسة نحو الزبون:

كانت عملية الاتصال من طرف واحد أي ذات اتجاه واحد فقط، فالمؤسسة تعلم بوجود سلعة/ خدمة معينة ذات خصائص وسعر معينين دون التركيز الفعلي و الحقيقي على رغبات المستهلك ودون الحاجة إلى بناء جسور معه.

الشكل رقم (05): التطور الذي عرفته المؤسسة للتوجه الفعلي نحو الزبون⁴



المرجع: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص 297.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن علاقة المؤسسة بالزبون أو توجهها نحوه مر بثلاث مراحل نلخصها كما يلي:

أ. المرحلة الأولى: كانت المؤسسة تصمم المنتجات بما يسمح لها بتدنية تكاليف الإنتاج إلى المستويات الدنيا ضمانا لمواجهة المنافسة، كانت المنافسة تعتمد إلى حد كبير على الأسعار دون مراعاة الرغبات ولا التطلعات التي ينتظرها المستهلك، ففي نظر المؤسسة مادام هناك حاجة لدى المستهلك ومنتجاتنا تضمن حدا معيناً من الجودة فهي قادرة على تلبية هذه الحاجة⁵

ب. المرحلة الثانية: اكتشفت المؤسسة الزبون وتأكدت أن بقاءها مرهون إلى حد كبير بخدمة وتلبية رغباته وحاجاته، فأصبحت تنتج وتصمم منتجات (أشكال، ألوان، أحجام) لكن لكافة المستهلكين أي إهمال وجود الفروقات الفردية بين المستهلكين ولكنها على العموم خطوة عملاقة إلى الأمام ما دام حاجة الزبون أصبحت تحرك العملية الإنتاجية، ولكن حتى هذه المرحلة تعرف بوجود قصور كبير في تباين الرؤية بين كل من المؤسسة والزبون.

ت. المرحلة الثالثة: تعرف المرحلة الثالثة على الاشتراك والتداخل الكبير الموجود بين كل من وجهة نظر المؤسسة والزبون، والاتصال المتبادل، ازدواجية الاتصال، فانتقل الزبون من خصم للمؤسسة في البداية إلى مستهلك يجب مراعاة حاجاته ورغباته وصولاً إلى شريك في المؤسسة، في هذا الاتجاه الجديد للمؤسسة أين حاولت توطيد علاقاتها مع الزبائن مع مراعاة مواءمة كل الظروف لإنجاح ذلك، عرفت هذه الرؤية بتسيير العلاقات مع الزبائن.

مختلف تعاريف تسيير العلاقات مع الزبائن:

يعود تاريخ نشأة مصطلح تسيير العلاقات مع الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر و الذي يعرف بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة هي المسيطر الوحيد على تفكير المنتج آنذاك، مما دفعه إلى انتهاج سلوك عرف بالاهتمام المبالغ فيه بتدنية تكاليف الإنتاج، أي كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يسعى بإستراتيجية دفع التكنولوجيا.⁶

وفي نهاية القرن العشرين والتحول إلى اقتصاديات المعرفة و زيادة المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة. من هنا أصبح التنافس بين المؤسسات على أساس تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون في ما يسمى بإستراتيجية السحب، وأن هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون يهدف الحصول على رضاه وكسب ولائته وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة مؤسسة القائمة على (الربح أو الخسارة) إلى شريك.⁷

وفي العقد الأخير ظهرت تسيير علاقات الزبائن لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لانجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.⁸

و لكنه في الآونة الأخيرة وصل إلى أوروبا في أواخر الثمانينات في قلبه النظري و تجلى في ميدان الإدارة و خاصة عند دخول الإعلام الآلي في المؤسسة و قد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث " google "⁹

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث و الاستراتيجيات و برامج الويب كموهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون و استخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون و من ثم تحقيق الربح¹⁰

الحروف الثلاثة CRM هي اختصار للكلمات:

باللغة الانجليزية CRM Customer Relationship Management

باللغة الفرنسية GRC Gestion de la Relation Client

هو مفهوم جديد ومنهجية لفهم سلوك الزبون و التأثير فيه من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ ولاء الزبون وتحقيق الربح.¹¹

و لقد ورد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم عدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منها باللغة العربية قليل جدا كون هذه الطريقة التسييرية لم تأخذ حظها المنوط بها في المؤسسات.

إن الفهم الصحيح و السليم لتسيير العلاقات مع الزبائن يفرض علينا التطرق إلى هذا المفهوم من زوايا مختلفة و بشكل جيد و عميق، و هذه الزوايا هي ثلاث:

1- التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا:

- تعريف كلن م Martha Rogers & Don Peppers : "تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تتبع البيانات و المعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات أفضل لهم"¹²
- تعريف Ngai: "برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات تسيير العلاقات مع الزبائن من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن الزبائن من خلال استخدام تقنيات إحصائية مثل البحث عن الزبائن."¹³
- تعريف Hamilton: "عملية تخزين وتحليل كمية هائلة من البيانات التي يتم الحصول عليها من مركز خدمة الزبون ودوائر الشراء الحالي، وقسم المبيعات، مما يساعد على النظر بعمق إلى سلوك الزبون، وتساعد تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على التعامل بطريقة مختلفة مع كل زبون، حيث تستطيع الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة على حساب الزبائن الأقل ربحية أو الأكثر طلبا."¹⁴
- تعريف Jean Louis: "مجموعة من الأدوات التقنية التي تساعد في معالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالزبائن من أجل الوصول إلى ولاء الزبائن بعرض أفضل الخدمات."¹⁵
- تعريف كل من Sawhney & Zabin, 2001¹⁶ تسيير العلاقات مع الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر.

2- التعاريف المتعلقة بدورة حياة الزبون:

من هذا المنظور تعرف تسيير العلاقات مع الزبائن على أنها: "القدرة على التواصل والتفاعل مع الزبون والبيع له خلال دورة حياته الشرائية بمراحلها الأربعة"¹⁷ يركز هذا التوجه تعريفاته على دورة حياة الزبون وليس المنتج، نتيجة حاجة ورغبة ممارسي تسيير العلاقات مع الزبائن إلى ابتكار أفكار جديدة مرتبطة بدورة حياة الزبون.

3- التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية:

■ تعريف Parvatiyar & Sheh: "إستراتيجية وعملية شاملة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات شراكة مع الزبائن المنتقين لخلق قيمة أعظم لكل من المؤسسة والزبون، وتتضمن هذه الإستراتيجية تحقيق التكامل بين وظائف التسويق، البيع، خدمة الزبون لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تعظيم القيمة المقدمة له."¹⁸

■ تعريف Janice Reynolds: "إستراتيجية وعملية وثقافة تكنولوجيا تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وزيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال فهم حاجاته والعمل على إشباعها."¹⁹

"نظام جلب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين."²⁰

■ تعريف آخر: "تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح."²¹

■ تعريف Ann Laroche: "إستراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع و وفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفا مع حاجاته."²²

■ وعرفت بأنها إستراتيجية الأعمال التي تهدف إلى فهم حاجة المؤسسة إلى الزبائن الحاليين والمحتملين وتوقعها (Boulding, et al, 2005).

■ "إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي ولا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات ولكنه إجراء تنظيمي وإستراتيجية واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها".²³

ينظر هذا التوجه إلى تسيير العلاقات مع الزبائن على أنها إستراتيجية عمل متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تلبية حاجات و رغبات زبائنهم.

4. تعاريف عامة:

"هي مرحلة تغيير سلوك الزبون تبحث لتتعلم انطلاقا من كل عملية تفاعل مع هذا الأخير، وتهدف إلى التعامل ومعاملة كل زبون بطريقة مختلفة أي بطريقة انفرادية حتى تستطيع توطيد العلاقة الموجودة بينه وبين المؤسسة".²⁴

يرى Kok & Vanzyl, 2002 بأنها نشاطات المؤسسة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم.

تعريف كل من Srinivasan & Moorman, 2005 بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المؤسسة نحو هدف بناء علاقات مربحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي، المبيعات، والخدمة.

تعريف آخر: "تشمل تسيير علاقة الزبون اتجاه مجمل وظائف المؤسسة إلى جذب والاحتفاظ بالزبون".²⁵

أو هي: "إجراء أو منهج يستعمل لمعرفة أكثر للزبون و احتياجاته لتقوية العلاقة معه".²⁶

وهناك العديد من عناصر التكنولوجيا التي تستعمل داخل هذا المنهج، بحيث لا تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا، وإنما هو عملية تتكون أساسا من جمع المعلومات و البيانات عن الزبائن حجم المبيعات و مؤشرات السوق و تقلباته لتحقيق أعمال المؤسسة باستعمال تكنولوجيا المعلومات و الإمكانيات البشرية الملائمة (رجال البيع) لكسب الزبون و الاحتفاظ به وفيما و معرفة رغباته و منه قيمته لدى المؤسسة.

أسباب تطور تسيير العلاقات مع الزبائن:²⁷ توجد أسباب أو عوامل عديدة ساهمت في تطور تسيير العلاقات مع الزبائن لعل أهمها:

السبب الأول: تنامي عنصر الوفاء في ظل الاقتصاد المتطور، بحيث حصة المؤسسة من السوق تكون مركزة على نسبة الوفاء لدى الزبائن وهذا لا يتأتى إلا بقيام علاقة قوية مع الزبون و منه استعمال وسائل اتصال شخصية.

السبب الثاني: دمج قنوات الاتصال المختلفة كالانترنت، الرسائل الإلكترونية، نقاط البيع... قصد الاتصال و التواصل الجيد مع الزبون.

السبب الثالث: تنامي عنصر الإنتاجية عبر آليات لزيادة فعالية العلاقة مع الزبون بتبني جزئيا أو كليا نشاطات آلية و باستعمال أدوات اتصال مباشرة و تقصي المعلومات المتعلقة بالزبون و هذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة و زيادة قوة البيع.²⁸

في الحقيقة لقد ظهرت تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن في الثمانينات، ولقد اتخذت في البداية طابعا عرف باسم نظام معلومات الزبائن، تمثلت أهمية هذا النظام أولا في مساعدة الموظفين والزبائن في تقديم يد العون أولا لإدارة قسم المبيعات والتسويق والزبائن بالدرجة الثانية.

لم يبق هذا النظام على الشكل الذي كان عليه من قبل بل عرف عدة تطورات بداية:

1- الاتصالات الإدارية:

أين أصبحت المعلومات الخاصة بالزبائن والمنافسين تتحرك وتنتقل في كل الاتجاهات داخل المؤسسة بسهولة كبيرة مما سهل مهمة التعامل مع هذه المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات.

2- القوة البيعية:

حيث شكَّلت هذه التطبيقات أدوات فعالة تخدم الشركات من خلال إدارة عمليات التسويق، المبيعات، التحليل، خدمة الزبائن، وغيرها، وبعد أن نضجت هذه الأفكار و تطورت أخذت بعدا أكثر فعالية و أهمية لتصبح تمثل مراكزا للاتصال بالزبائن.

3- مراكز الاتصال بالزبون:

إن التنظيم الآلي لمراكز الاتصالات الهاتفية مع الزبائن وكذا التكنولوجيات و الدمج (الاتصال/إعلام آلي)، يضمن بشكل فعال تحديد الزبون وهذا من خلال مكالمتهن إذ يبين النظام كل المعطيات الخاصة بالزبون لدى العون المتلقي للمكالمة.

رغم وجود عدة مجالات للاتصال بين رجل البيع و الزبون كالانترنت التي فسحت مجال التواصل و جعلته سهلا بين المؤسسة و الزبون، إلا أن هذا لا ينفي الوجود الدائم لاستعمال الهاتف و التعامل وجها لوجه، لدى تسعى معظم المؤسسات اليوم إلى إنشاء مراكز اتصال لتلبية متطلبات الزبون و التواصل معه.

إن تطور هذه التطبيقات إن دل على شيء وإنما يدل على الرغبة الشديدة للمؤسسة من خلال إدارة عمليات التسويق، إدارة المبيعات و خدمات الزبائن أن تتجه أكثر نحو الزبون لخدمته، الاعتناء، و خاصة كسبه أكثر.

إن قمة تطور هذه التطبيقات والأفكار عبر الزمن استجابة للمتغيرات البيئية وصلت إلى ما أصبح يعرف بتسيير العلاقات مع الزبائن (C.R.M).

المراحل الخمس لتسيير العلاقات مع الزبائن:²⁹

وضع كل من الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"، في كتابهما الشهير (Le one to one)، الصادر عام 2001، طريقة لوضع تسيير العلاقات مع الزبائن قيد التنفيذ و تعرف هذه الطريقة بطريقة I.D.I.C و التي تعني:

المعنى	المفردة
التعرف، التحديد الجيد	Identifier :I
التمييز، التفريق	différencier :D
التفاعل	Interagir :I
التكييف، التخصيص	Customiser :C

المرجع: من إعداد المؤلفين

المؤسسة الراغبة و الطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنها تتبع في الحقيقة عدة خطوات أو مراحل، يتفق المختصون و الباحثون في مجال

تسيير العلاقات مع الزبائن على ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذه العملية:

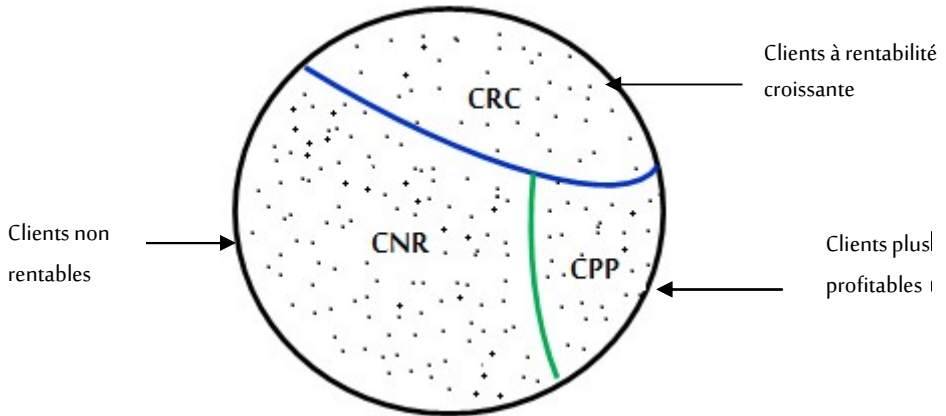
- المرحلة الأولى:

التعريف: جمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات و تكون مصادرها عن طريق الاستبيانات و الأسئلة و كذلك عن طريق الخدمة المقدمة، و خدمات ما بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف)، الإنترنت و البريد

- المرحلة الثانية:

التقسيم أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم و معالجتها و دمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم و كذلك حجم الشراء صغير، كبير متوسط و كذلك حسب المنتج المراد شراؤه و حسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون، تأخذ المؤسسة هنا عامل معدل تكرار الشراء فيظهر تقسيما جديدا للزبائن يضم هذا التقسيم ثلاث (03) شرائح أساسية، الزبائن الأكثر ربحية (C.P.P) الزبائن ذوي الربحية المتنامية (C.R.C) و الزبائن غير المربحين (C.N.R)، و الشكل الموالي يوضح مختلف هذه الشرائح.

الشكل رقم (06): التقسيم الجديد للزبائن



المرجع: من إعداد المؤلفين

- المرحلة الثالثة:

التكيف: إن معرفة الزبون و تقسيمه إلى مجموعات، الهدف منه هو تكيف المؤسسة مع الزبون و الاتصال به و يكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

- المرحلة الرابعة:

التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفيا أو عن طريق الرسائل الالكترونية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها. الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الالكترونية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها و عليها أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به.

- المرحلة الخامسة:

التنمية: أي تنمية علاقة الزبون ببنائها و تقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المعدّة مسبقا و مؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: علامة تحقيق الرضا، رقم أعمال لكل زبون، المردودية لكل زبون و حصته، و معدل تبادل الرسائل الإلكترونية.

مفاهيم عامة حول تسيير العلاقات مع الزبائن:

يمكن النظر إلى تسيير العلاقات مع الزبائن من عدة وجهات نظر، و لعل من أهم هذه الوجهات نذكر:

1- تسيير العلاقات مع الزبائن كعملية:

تسيير العلاقات مع الزبائن خلق و زيادة الصلات و العلاقات مع الأطراف الخارجية و بصفة خاصة الوسطاء و المستهلكين النهائيين، و هذا عن طريق تطوير العلاقات بين البائع و المشتري عبر الزمن مع ضرورة تقوية هذه العلاقات و العمل قدر المستطاع على استمرارها أطول مدة ممكنة، و من بين الشروط الواجب توافرها للنجاح أن يكون للمؤسسة القدرة على اكتشاف احتياجات و رغبات و طموحات الزبون و دوافعه الحقيقية للشراء.

2- تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية:

تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن من هذا المنظور قيام المؤسسات بالاستثمار في الزبائن الذين يتوقع أن يكونوا ذوي قيمة للمؤسسة و أيضا العمل على تخفيض الاستثمارات في الزبائن قليلي أو عديدي القيمة، إذ قيمة فترة حياة الزبون مع المؤسسة يحدد كمية و نوع الموارد التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في علاقة محددة، و من متطلبات نجاح الرؤية أن تقوم المؤسسة بتقييم العلاقات مع زبائنها و أن تضع أولويات لهذه العلاقات على أساس مدى الربحية خلال فترة حياة الزبون.

3- تسيير العلاقات مع الزبائن كفلسفة:

تسيير العلاقات مع الزبائن ليست مشروعا مؤقتا وإنما فلسفة عمل تهدف إلى جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة، من هذا المنطلق إن الاحتفاظ بالزبون يمكن أن يتحقق بطريقة أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات و الحفاظ عليها، و تتمكن المؤسسة من القيام بذلك من خلال جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة و أن تكون موجهة بفهم احتياجات الزبون المتغيرة

4- تسيير العلاقات مع الزبائن كقدرة:

تسيير العلاقات مع الزبائن تعني رغبة و قدرة المؤسسة على تغيير سلوكها اتجاه كل زبون على حدى بناء على ما يخبرها به هذا الزبون من معلومات و أيضا ما تعرفه المؤسسة عن هذا الزبون، كما نعلم أن العلاقات المربحة و طويلة الأجل تنتج فقط عندما تكون المؤسسات قادرة على تكييف سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدى، و من متطلبات النجاح أن تملك المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة و غير الملموسة و استخدامها بمرونة بحيث تغير من سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدا

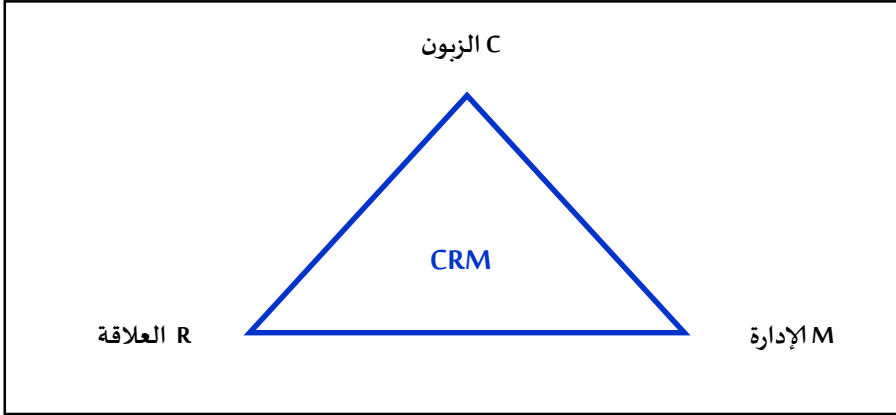
5- تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا:

تسيير العلاقات مع الزبائن هي التكنولوجيا المستخدمة في إحداث تكامل في نظم المبيعات و نظم التسويق و نظم المعلومات و هذا لغرض بناء علاقات مع مختلف الزبائن، إن تكنولوجيا تسيير المعرفة و التفاعل تمثل الموارد الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسة لبناء علاقات مربحة و طويلة الأجل مع الزبون، و من متطلبات نجاح ذلك أن تكون المؤسسة موجهة بالمنهج الوظيفي و أيضا قبول المستخدم للتكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة.

المكونات الرئيسية لتسيير العلاقات مع الزبائن:

تتكون تسيير العلاقات مع الزبائن من ثلاثة مكونات رئيسية، تتمثل أساسا في المكون الأساسي ألا وهو الزبون، الذي يعتبر حجر الزاوية، المؤسسة المكون الثاني و العلاقة المكون الثالث، كما هو مبين في الشكل أدناه

الشكل رقم (07): مكونات تسيير العلاقات مع الزبائن³⁰



Source: Gray, Paul & Byun, Jongbok, Customer Relationship Management Authors, Claremont Graduate School, 2001, p 08

- يمكن التطرق إلى المكونات المذكورة أعلاه:

1. الزبون:³¹

الزبون هو الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء المنتجات أو الخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء والاستهلاك، لذا يعد الزبون المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، و عليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيدا من الربح مع قلة التكاليف، لأن الزبائن دائما على معرفة بالمنافسة الشرسة. أحيانا يكون من الصعب معرفة من هو الزبون الحقيقي ذلك لأن قرار الشراء غالبا ما يكون نشاط تعاوني ومن بين مجموعة مشاركين في عملية صنع القرار.

و يمكن عن طريق تقنية المعلومات أن تتوافر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقا لفلسفة تسيير العلاقات مع الزبائن على اعتبارها مدخل تسويقي يرتكز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقات دائمة معهم. فضلا عن ذلك، فإن الزبون ووفقا

لهذه الفلسفة له دورة حياة تنتهي مع توقف عملية الشراء. لابد من تحليل قرارات الشراء الخاصة بالزبائن ومعرفة سلوكهم من أجل وضع البرامج الخاصة بالمحافظة عليهم وجعلهم ضمن حلقة ولاء المؤسسة إلى أطول فترة ممكنة، و الشكل أدناه يوضح هذه الصورة.³²

- هناك عدة تصنيفات للزبائن، و سنتطرق إلى تصنيفين شهيرين فقط الأول على أساس الخصائص الشخصية و الثاني على أساس العائد و التكلفة، و يمكن توضيح نمط الزبائن وفق معيار الخصائص الشخصية في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (01) نمط الشخصية والخصائص الملزمة³³

النمط	الخصائص
العاطفي	يتصرف وفق عواطفه ولا يوجد في الغالب تحليل لتصرفاته
الرشيد	قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك
الودود	يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع
الانفعالي	يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ قرارات شراء عشوائية
الثرثار	يحاول دائما السيطرة على المناقشة، ويضيع الوقت
الهادئ	لا يأخذ المبادرة في تقديم أي تعليق إلا إذا طلب منه ذلك وتعليقاته مختصرة ومحددة
المتسلط	يظهر العداء لسلعة البائع وينتهز أي فرصة للهجوم
المتعاطف	يستخدم المناقشة كوسيلة لإظهار معلوماته ومهاراته للغير ولا يهتم إطلاقا بالسلعة لكن اهتمامه فقط ينصب على كيفية إيهار الآخرين
الخجول	هذا النوع لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة
المهرج	لا يهتم كثيرا بالموضوع محل المناقشة ويحاول إدخال السرور على الآخرين

المرجع: عبد السلام أبوقحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 231

التصنيف على أساس العائد والتكلفة:

يعتبر العائد والتكلفة متغيرين هامين لتحديد أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية:

- زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم، فهم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب ان تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم؛
- زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم فهم يمثلون فرصة يمكن استغلالها لتحسين عائدهم؛
- زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبء على المؤسسة إن لم تستطيع تحسين عائدهم عليها التخلي عنهم.

إن الهدف من التصنيفات السابقة هو معرفة خصائص كل نوع من الزبائن وبناء الإستراتيجية اللازمة لتعامل معه.

ولكن رغم القيام بالتقسيم فإن ذلك لا يعني الوصول إلى قرار بأن هذه الشريحة تمثل الزبون الجيد وتلك تمثل الزبون العادي، بل إن الغرض الرئيسي هو الاستمرار في تقديم خدمة متميزة للجميع من خلال فهم السمات والدوافع الخاصة بأفراد كل تقسيم واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معهم، خاصة وأن عملية التقسيم تمثل الأسلوب الأكثر نجاحا لتعظيم قيمة الزبون.

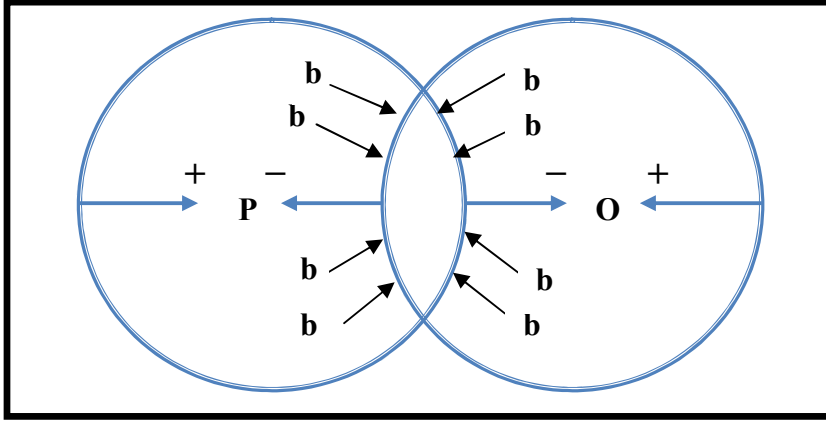
2. العلاقة:

تعتبر العلاقة بمفهومها المعقد أحد أركان و مكون أساسي من مكونات تسيير العلاقات مع الزبائن، و تتأثر هذه الأخيرة بعدة عوامل

العوامل المؤثرة على العلاقة:

إنّ دراستنا للعوامل المؤثرة على العلاقة قادتنا إلى البحث في أعمال الباحث Levinger التي وجدناها أكثر ثراء من غيرها، ننوه أن Levinger تبنت مقارنة اجتماعية للمبادلة، و تظهر هذه العوامل المؤثرة حسب نفس الباحث ما بين طرفين P و O، على النحو الموالي:³⁴

الشكل رقم (08): تمثيل العلاقة ما بين طرفين³⁵



Source : Akerlund .H, «Fading Customer Relationships», Doctoral Thesis, Swedish school of economics and business administration, 2004, P: 51

ترمز منطقة الالتقاء بين P و O إلى حجم التفاعل القائم بينهما و بصورة أدق مستوى الترابط الذي يميّز العلاقة، و منطقة الترابط تتأثر بعدة عوامل:

- الجاذبية الإيجابية (+) و التي تعود بالنفع على كلا الطرفين.
- الجاذبية السلبية (-) التي لها تأثير سلبي على العلاقة و تتمثل في غالب الأحيان في مختلف التكاليف التي تتضمنها محاولة إصلاح العلاقة ما بين الطرفين و كذا تطويرها.
- حواجز الخروج (b) و التي تشجّع الاستمرار في العلاقة.

أنواع العلاقات:

تأخذ العلاقة عدة أنواع:

علاقات إجبارية:

نجد هذا النوع من العلاقات خاصة في القطاع الصناعي أين تربط المورد بالمشتري جملة من العقود و الاتفاقيات التي يتم إبرامها مسبقا و هي موضحة بالتفصيل في بنود العقد، و هي مفروضة على الطرفين و لا وجود لعامل الاختيار في مثل هذا النوع. و يأخذ أبعادا وظيفية،

لكن يمكن للمورد تطوير هذا النوع من العلاقات إلى علاقات شخصية بتجمع بين الأفراد القائمين على المبادلة من جهة المورد و من جهة المؤسسة المشتريّة، مما يساعد كثيرا على استمرار العلاقة لمدة أطول، و يظهر هذا النوع جلياً في تلك العلاقة التي قد تكون ما بين المؤسسة المشتريّة و المورد أو المؤسسة و قنوات التوزيع.

علاقات اختيارية:

في مثل هذا النوع صفة الإلزامية غير واردة، فالمؤسسة و الزبون تربطهما علاقة اختيارية، أين تتوافر فرصة بناء العلاقة و المحافظة عليها و تطويرها أو إنهاؤها إذا رأى أحد الطرفين مصلحة في ذلك، و حسب الباحث Dwier و آخرون إن عملية البحث في العلاقات التي تجمع البائع و المشتري و الاعتماد على مبدأ تقييم التكاليف الإجمالية و الفوائد الناجمة عن العلاقة قاموا بتحديد ثلاثة أنواع للعلاقة:

علاقة للحفاظ على المشتري:

إذا رأى المورد أن هناك مكاسباً من وراء ربطه لعلاقة مع مشتري معين فمن مصلحته العمل قدر المستطاع على الحفاظ على هذه العلاقة، و يمكن في هذا الصدد اللجوء إلى الإغراءات التي يقدمها المورد كتقديم الهدايا و خاصة في المناسبات و الأعياد، الاتصال بالزبون عند توافر منتجات أو خدمات جديدة حتى يكون أول من يقتنيها أو يجربها، تقديم تخفيضات على الحصص الكبيرة المشتراة.

علاقة للحفاظ على البائع:

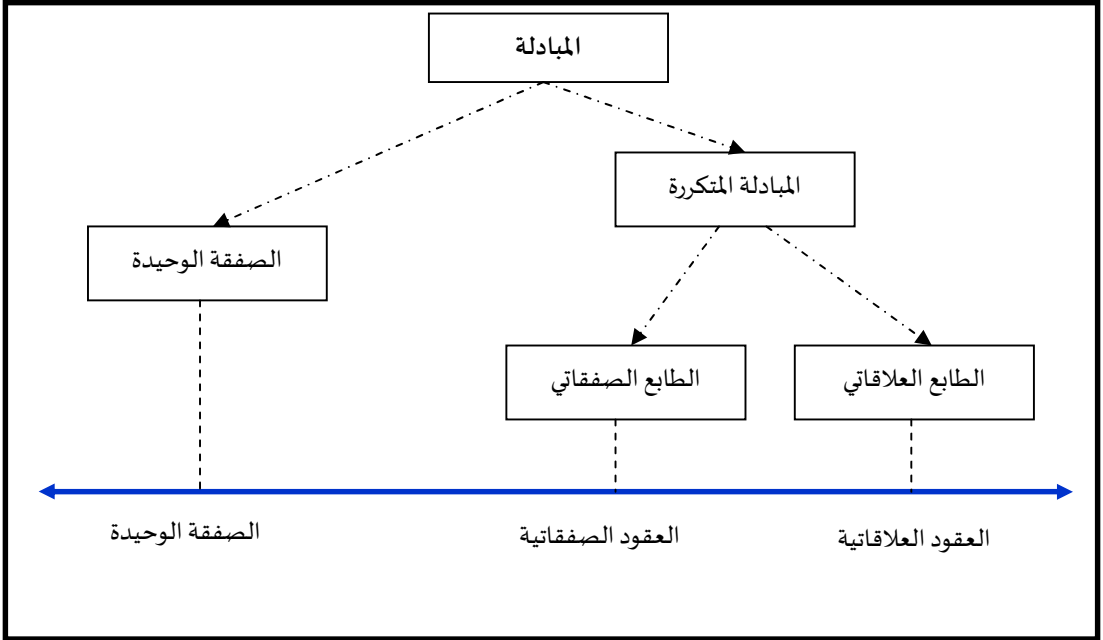
في هذا النوع يلجأ المشتري بشئى الطرق للحفاظ على البائع إذا ما رأى أنّ هذه العلاقة تعود عليه بمكاسب و منافع، و المشتري هنا أمامه كذلك عدّة تقنيات لإطالة عمر العلاقة كاللجوء إلى الرفع من معدل تكرار الشراء و الزيادة في كميات الشراء، الاتصال بمشتريين آخرين و إقناعهم بسمعة و جودة منتجات البائع، تجريب و استعمال المنتجات الجديدة التي يعرضها البائع.

علاقة للحفاظ على الطرفين:

في مثل هذا النوع تكون العلاقة ذات مكاسب و منفعة متبادلة بالنسبة للطرفين لذلك من مصلحة كلّ طرف السعي جاهدا لاستمرار العلاقة، بل تطويرها و المحافظة عليها قدر الإمكان و مدّة أطول و ذلك باستعمال نفس الأساليب و التقنيات المذكورة في النوعين السابقين.

تطورت العلاقة بين المؤسسة و الزبون من خلال عدة مراحل و أخذت عدة أشكال، و الشكل الموالي يوضح أهم هذه المراحل و الأشكال:

الشكل رقم (09): مراحل وأشكال تطور العلاقة بين المؤسسة و الزبائن³⁶



Source: Byblice Coovi, Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, Gestion de portefeuilles [q-fin.PM], Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2010, P: 17

■ من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا:

تعتبر المبادلة أساس التعامل بين البائع و المشتري، و قد تأخذ هذه المبادلة شكل صفة الصفقة الوحيدة أي عدم تكرار عملية الشراء، و قد تأخذ هذه المبادلة صفة التكرار و تكون ذات طابع صفقاتي، أي تغطي الصفقة في عملية المبادلة بعيد عن نشوء علاقة بين البائع و المشتري(نجد هذا كثيرا في القطاع الصناعي أين تكون العقود صفقاتية)، كما قد تأخذ صفة التكرار و تكون ذات طابع علاقتي، أي نشوء علاقة بين طرفي المبادلة (العقود العلاقتية). [يمكن هنا الرجوع إلى أعمال كل من Macneil, 1980 & Williamson, 1985]

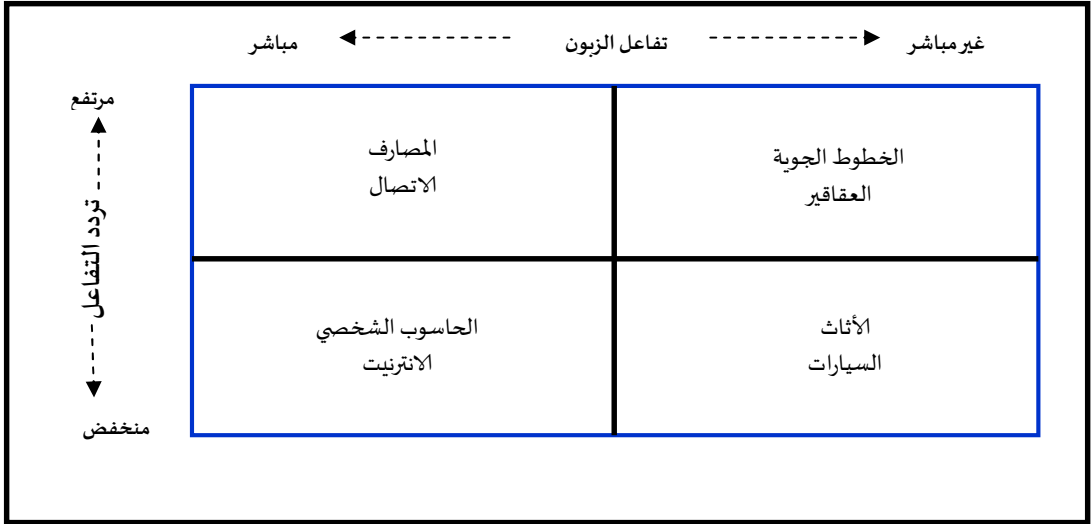
■ تعريف المبادلة:

- في سنة 1979 قدم الباحث Bagozzi مفهوم المبادلة على أنّها: "نقل و تحويل شيء ما مادي أو معنوي حقيقي أو رمزي بين فاعلين أو أكثر اجتماعيا، أين تكمن غاية هذه المبادلة في إشباع حاجات و رغبات."
- كما يعرف كل من Tourner , Kotler & Filiatrault سنة 1999 المبادلة على أنّها: "العمل الذي نحصل عن طريقه على شيء من طرف فرد أو عدّة أفراد مقابل منح شيء أو عدّة أشياء مقابل ذلك."
- Dixon Shawet سنة 1980 فقد أثار بعد قديم أين اتضح أن المبادلة هي "مركز و نواة السلوك الإنساني."

العلاقة يمكن أن تكون قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومستمرة أو منفصلة، وكذلك من الممكن أن تتأثر بمواقف أو بسلوك الزبائن. فعل الرغم من أن الزبائن لهم مواقف ايجابية تجاه المؤسسة و منتوجاتها، إلا أن سلوك الشراء يكون في أغلب الأحيان عالي الظرفية. تعمل تسيير العلاقات مع الزبون على أن تكون علاقتها مع الزبائن علاقة مربحة و تحقق المنفعة المتبادلة.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك أربع أنواع من التفاعلات بين المؤسسة وزبائنها والتي عن طريقها تتضح طبيعة العلاقة بينهما، كما موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (10): أنواع التفاعلات بين المؤسسات و الزبون³⁷



Source: Winer, Russell S, Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001, P: 07

- المؤسسات في الخانة العليا اليسرى من المصفوفة كثيرة التفاعل مع الزبائن وبصورة مباشرة (مثل المصارف وشركات الاتصال) وبالتالي يكون من السهل عليها نسبياً بناء قاعدة بيانات.
- المؤسسات في الخانة السفلى اليمنى من المصفوفة يكون من الصعب عليها التفاعل المباشر مع الزبائن وذلك بسبب طبيعة عملها (مثل مصنعي السيارات والأثاث).
- المؤسسات التي تقع في الخانات الأخرى من المصفوفة تمثل حالة الوسط، وعليها التحرك نحو الخلية العليا اليسرى وذلك عن طريق زيادة الاتصال المباشر مع الزبائن من خلال استخدام بعض المحفزات.

3. الإدارة:

نشاط تسيير العلاقات مع الزبائن لا يتحدث فقط في إطار قسم التسويق، بل يشمل التغيير المستمر في ثقافة المؤسسات وعملياتها. وتعمل على تحويل المعلومات المجمعة لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، والتي تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق. إضافة إلى أن تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب إجراء تغيير شامل في المؤسسة وأفرادها. وهناك مجموعة من البرامج المحددة لدعم عملية تسيير العلاقات مع الزبائن والتي تتضمن:

الخدمة الميدانية، تطبيقات الخدمة الذاتية، دليل الإدارة، قانون العرض، برامج التسويق، تحليل الطلبات.

كل هذه التقنيات والعمليات والإجراءات تهدف إلى تعزيز وتسهيل مهام التسويق والمبيعات والخدمة.

أسس بناء العلاقات مع الزبائن:

إن الفلسفة التي تقوم عليها المؤسسة التي تود وتطمح إلى بناء علاقات جيدة وطويلة مع زبائنهم تتمثل في إمداد هؤلاء الزبائن بأكبر قيمة ممكنة، هذا من زاوية، والتطلع دائما إلى حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية قبل منافسها لإشباعها، ومن ثم تحقيق رضاهم، لقد أثبتت التجربة أن الزبون الراضي أكثر تكرارا لعملية الشراء، وأقل اعتراضا فيما يخص الأسعار والشكاوي.³⁸

سوف نحاول في المدخل مناقشة أساسي مهمين يمكن الاعتماد عليها لبناء قاعدة وأرضية صلبة لتطوير العلاقات مع الزبائن ومن بعد محاولة تسييرها وإبقائها مدى الحياة.

1- محاور القيمة:

يتعامل المستهلك مع المؤسسة التي يعتقد أنها تقدم له أكبر قيمة مقارنة ببقية المنافسين المتواجدين بالسوق (تتم المقارنة والمفاضلة حتى مع السوق الافتراضية).

- تعريف القيمة:

تعرف القيمة على أنها جميع المنافع التي ينفق من أجلها المستهلك ماله، وقته وجهده في سبيل الحصول عليها لكن مع مراعاة أنه يسعى دوماً إلى البحث عن أكبر قيمة ممكنة في السوق وفي ظل طبعا ميزانيته.

على العموم يجب على المؤسسة مراعاة أي المنتجات تنتج، وبأي أحجام، أشكال، ألوان، كميات وغيرها، هذا من جانب، ومراعاة أيضا أن تخدم بأكبر كفاية ممكنة السوق في حدود كفاءاتها المحورية (الإستراتيجية) ، معناه بشيء من الوضوح، لا يجب على المؤسسة أن تنصاع وراء رغبات وحاجات الزبائن التي تتنافى ومهنتها الأساسية.

من وجهة نظر التسويق تنقسم القيمة (قيمة المنتج) إلى قسمين:

1- القيمة الملموسة:

يعبر عن القيمة المادية لجميع المنافع التي يتحصل عليها المستهلك من جراء شراءه لسلعة كالجودة، الشكل، السعر، العلامة التجارية، ويطلق عليها تسمية المركز الداخلي لقيمة السلعة.

2- القيمة غير الملموسة:

وهي مجمل المكونات والمنافع التي يبحث عنها المستهلك ولا تمس الجانب المادي للمنتج، وتمثل عموما في:

- خدمات ما بعد البيع.

- طرق وتسهيلات الدفع.

- سرعة التسليم.

- ضمان سلامة المنتج.

ويعبر عنها بالصورة الذهنية للمنتج / الخدمة.

3- رضا الزبون:

عادة ما يقتني الزبون منتجات أو خدمة على أمل كبير أن تلبي له أكبر قدر من المنفعة، وهو بذلك يتوقع قدرا من الأداء للمنتج / الخدمة ويقارن هذا التوقع

بالاستخدام الفعلي، فإذا ما تم التوافق بين ما تم توقعه وما تم الحصول عليه فعلا نتج عن ذلك حالة رضا، أما إذا أحس الزبون أن أداء المنتج أو الخدمة أقل من توقعاته أصابه نوع من الإحباط وأحس بنوع من عدم الرضا، والحالة المثلى التي تسعى المؤسسة دوما إلى بلوغها هي أن يفوق الأداء الفعلي لمنتجها أو خدمتها ما توقعه الزبون وإذا ما بلغت المؤسسة هذه الخطوة تكون بذلك قد ضمنت استمرار تعامل هذا الزبون معها لفترة طويلة جدا شريطة أن تستطيع المحافظة على هذه الخاصية.

1-2- تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون: "درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته"³⁹

ولقد تم تعريفه على أنه: "ذلك الشعور الذي يوحى للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عند مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون."⁴⁰

مراحل تحقيق رضا الزبون:

حتى تحقق المؤسسة رضا زبائنهم عليها إتباع ثلاث خطوات جوهرية:

1- فهم حاجات الزبون:

تعتبر عملية متابعة الزبائن والاتصال بهم عملية أساسية جدا في مخطط تحقيق رضا الزبون، فالفهم الجيد لرغباته وحاجاته يساعد المؤسسة في فهم العوامل الخارجية وكذا السيكولوجية التي تدفع الزبون للشراء أو الإحجام عنه ومن ثم إعداد السياسة التسويقية التي تدفع الزبون إلى اتخاذ قرار شرائي ايجابي، يعد فهم العوامل الداخلية والخارجية أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسة، المعادلة السلوكية التالية تفسر جملة هذه العوامل:

$$C = f(P, E) \text{ حيث:}$$

C: السلوك.

F: دالة.

P: العوامل السيكولوجية/ الداخلية.

E: العوامل الخارجية/ عوامل المحيط

2- التغذيةية العكسية:

إن فهم رضا الزبون تترجم فيما بعد إلى منتوجات/ خدمات يتم طرحها في السوق لتلبي رغبات فئة معينة من الزبائن، يتم بعد ذلك متابعة هؤلاء الزبائن لمعرفة آرائهم عن المنتج/ الخدمة، إذ تعتبر المعلومات المرتدة من الزبائن مصدرا أساسيا لتعديل جوانب القصور التي قد تكون المؤسسة قد غفلت عنها.

3- القياس:

رضا الزبون ليس هدفا في حد ذاته، بل الرضا على المدى الطويل هو الهدف الحقيقي التي تسعى المؤسسة لبلوغه، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال قياس مدى رضا الزبائن باستمرار وذلك باستعمال طرق عدة طرق كمصفوفة قياس رضا المستهلكين كيفية تحقيق رضا الزبون:

أمام المؤسسة التي ترمي إلى تحقيق وتطوير رضا زبائنها عدة نقاط، نذكر أهمها وأكثرها شيوعا وإتاحة أمام المؤسسة:

- 1- نزول الموظفين وحتى المدراء إلى الميدان للالتحاق بالزبائن ومقابلتهم وجها لوجه.
- 2- إرسال برقيات، E mail , Sms إلى الزبائن لتحسيسهم بالمكانة التي يتبوؤها في المؤسسة.
- 3- استقصاء الزبائن وخاصة الذين قدموا شكاوي.
- 4- القيام بحفلات ودعاوي للزبائن لزيارة المؤسسة والتعرف على مجالات نشاطها وكذا المشروعات المستقبلية.

مستويات وأهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

إن تحقيق رضا الزبون كما سبق وأن رأينا يعتمد في الأساس على إرادة ونية المؤسسة في جذب والاحتفاظ بالزبون، وتلك العملية ليس بالعمل السهل كما تعتقد بعض المؤسسات بل تتطلب في حقيقة الأمر الاستجابة لعدة مستويات، نذكر أهمها:

1- المستوى الأول: الجسور المالية

كثيرا ما سمعنا عن " برنامج تسويق تكرر الشراء،"⁴¹ وعلاقتها بربط جسور المودة و الألفة بين الزبون والمؤسسة، وتعرف على أنها: " البرامج التي تكافئ المستهلكين الذين يقومون بتكرار الشراء، أو الذين يشترون بكميات كبيرة من خلال منحهم بعض الحوافز السعرية الخاصة."⁴²

تقوم المؤسسة أولاً بإحصاء زبائنها ذوي تكرار الشراء المرتفع (كميات الشراء في مجموعات تساهم بنسبة كبيرة في رقم أعمال المؤسسة)، وبعدها تقدم لهم امتيازات خاصة، هذه الحوافز تكون ذات طابع مالي، خصم على الكميات المشتراة).

2- المستوى الثاني: الجسور الاجتماعية

تستعين المؤسسة التي تحاول كسب رضا الزبون وولائه بمجموعة أخرى من الحوافز، والتي عادة ما تكون مكملة للمستوى الأول أي الجسور المالية.

1-2- التعريف:

تعرف هذه الحوافز على أنها:⁴³ برامج الأندية التسويقية، تقدم لأعضائها بعض الخصومات المميزة، وتحاول أن تخلق مجتمعات خاصة بها ولها عضوية يتم منحها لأفراد معينين من الزبائن.

تسعى المؤسسة من خلال تبنيها لهذا المدخل تحويل المستهلكين الأكثر ربحية إلى زبائن أوفياء، لا يمكن لأي مؤسسة منافسة من جذبهم والتأثير عليهم، كما يعتمد هذا المنهج على شريحة معينة من الزبائن فقط أين زيادة على منحهم العضوية في الأندية، خدمتهم بفريق معين من الموظفين، يكون الموظف مدرب، مكون وكفى، يجيد طريقة وفنون التعامل وخدمة الزبون.

3- المستوى الثالث: الجسور الهيكلية⁴⁴

تعرف الجسور الهيكلية: "بتقديم خدمات ذات قيمة عالية جداً للمستهلك في الوقت الذي لا تتوافر فيه تلك الخدمات لدى المنافسين ولا يستطيعون تقديمها أو تقليدها بسهولة".
كأمثلة على هذه الجسور الهيكلية ما تقوم به مؤسسات الاتصال خاصة على شبكة الانترنت، أين يتم تزويد خط الزبون ببعض الامتيازات لا يقدمها المنافسين، شركات الطيران أيضاً استفادت من هذا المدخل، ومنحت لزبائنها خطوط الاستعلام والحجز، أو حتى على مستوى التجزئة أين يتم معاملة بعض الزبائن (المربحين، أو ذوي معدلات تكرار الشراء المتنامية) معاملة خاصة، إعلامهم عن طريق البريد الإلكتروني أو الهاتف الثابت أو النقال بالمنتجات الجديدة، أو المنتجات الموسمية وهذا قبل وضعها في نقاط البيع أو الرفوف.

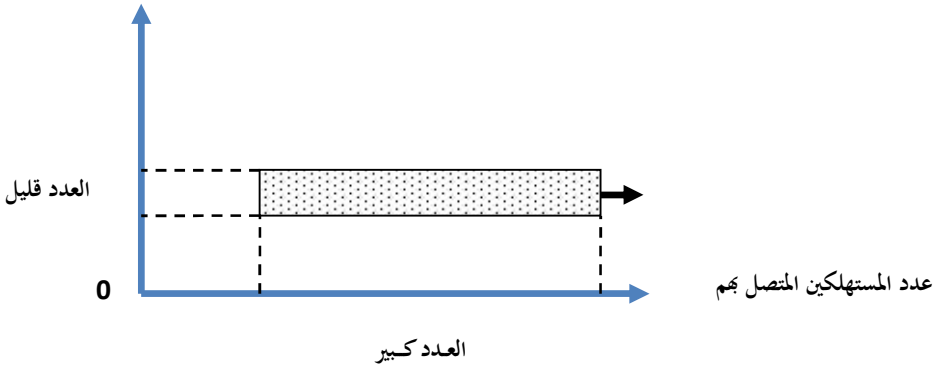
أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن:

يتمثل الهدف الذي تسعى إليه تسيير العلاقات مع الزبائن بالدرجة الأولى في تحقيق نمو قياسي في حصة المستهلك من جهة، و محاولة تحسين أداء الوظائف الأساسية للمؤسسة من جهة أخرى.

1- تسيير العلاقات مع الزبائن وحصة المستهلك:

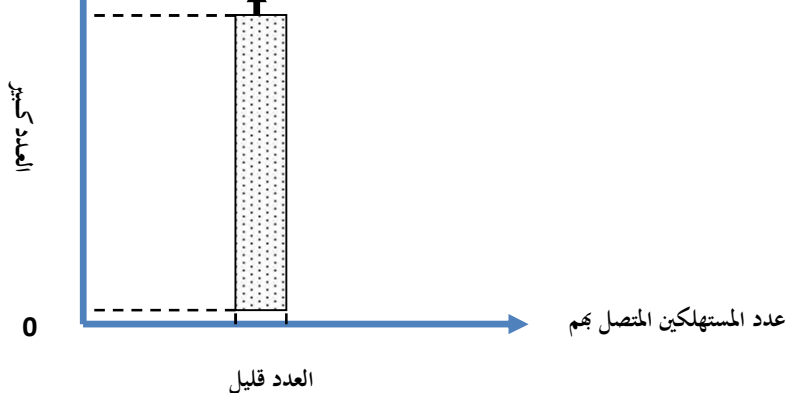
كانت المؤسسة قديما تبيع أو تحاول تصريف منتوجا واحدا أو خدمة واحدة لأكثر عدد ممكن من المستهلكين دون التفكير في انتهاز مداخل لاحتفاظ بهم.

الشكل رقم (11): التوجه القديم⁴⁵ الاحتياجات التي تم تلبيتها



Source: N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

الشكل رقم (12): التوجه الجديد⁴⁶ الاحتياجات التي تم تلبيتها



Ibid., p : 24

- أما المؤسسة في المنهج الجديد تسعى إلى زيادة وتنمية حصة المستهلك بدلا من محاولة زيادة الحصة السوقية.

1- تعريف حصة المستهلك:

يمكن تعريف حصة المستهلك بشكل مختصر على أنها "مجموع المبيعات التي يمكن تحقيقها جراء قيام المستهلك الحالي بشراء مجموعة المنتجات التي تطرحها الشركة في السوق".⁴⁷

إن توجه المؤسسة التي تبني هذا المنهج الجديد كان نتيجة المنافسة الشديدة، ووعي المستهلك، إذ أصبحت مضطرة إلى انتهاج الطرق التي من شأنها الاحتفاظ بعدد معين من الزبائن ومحاولة حثهم على شراء المنتجات معتمدة في ذلك على طريقة "توسيع عملية البيع مع المستهلك الحالي، أي دفع المستهلك على التعامل مع جميع خط منتجات المؤسسة وبمعنى آخر العمل قدر المستطاع على جعل العلاقة مع المستهلك أطول ما يكون:

1- قيمة الزبون:

من بين الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لبلوغها من تسيير العلاقات مع الزبائن هو الوصول إلى أكبر رقم ممكن من قيمة الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة.

2-1- تعريف قيمة الزبائن:

تعرف على أنها: "مجموع قيم دورة حياة جميع عملاء الشركة".

ما يمكن استخلاصه من هذا التعريف أن قيمة الزبائن تعبر عن:

- مجموع قيم المشتريات في فترة زمنية (T).

- زيادة درجة ولاء الزبائن تعني زيادة قيمة زبائن المؤسسة.

- مقياس لأداء و نجاعة المؤسسة.

- نرسم إلى قيمة الزبائن ب: V_c : Valeur des Clients

- نرسم إلى درجة الولاء ب: D_L : Degré de loyauté

وعليه يمكن استنتاج ما يلي:

$$V_c = \sum_{i=1}^n (valeurs\ des\ achats)_{client} (T)$$
$$D_L \uparrow \rightarrow V_c \uparrow$$

زيادة على ما تم التعرض إليه يمكن القول أن مقياس قيمة الزبائن يعد مدخلا جديدا يعتمد عليه في قياس أداء المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين بدلا من الاعتماد على المقاييس الكلاسيكية كالحصة السوقية وغيرها.

2- تدفق المعلومات:⁴⁸

زيادة على تنمية حصة المستهلك ورفع قيمة الزبائن التي اعتبرناها أهداف جوهرية تطمح المؤسسة لبلوغها هناك هدفا آخر لا يقل أهمية، تدفق المعلومات.

- تعريف تدفق المعلومات:⁴⁹

يمكن استنتاج تعريفا على النحو التالي "هي جميع المعلومات التي تنتج بين المؤسسة والمستهلك نتيجة التعامل بينهما، شريطة أن تكون ذات اتجاهين:

- الأول: يعبر عن إفصاح المستهلك عن رغباته، أذواقه، حاجاته،...

- الثاني: يعبر عن المعلومات التي تنقلها المؤسسة / زبون / رجل البيع عن المؤسسة أولا و

المنتج بالدرجة الثانية (سعر- ذوق- جودة- استعمالات، خدمات ما بعد البيع،...).

ويجب أن تخدم المعلومات طرفي المعاملة، لتتوسط في الأخير وتتحول إلى علاقة طويلة

تنشئ أحسن تعامل وتفاهم وانسجام بين المؤسسة والمستهلك."

أثر تسير العلاقات مع الزبائن على وظائف المؤسسة:

تتألف أنظمة تسير العلاقات مع الزبائن من مجموعة من الميزات الوظيفية العامة لها تأثير مباشر تقريبا على جميع وظائف المؤسسة، على العموم ننظر إلى أهم هذه التأثيرات على كل من:

- تسيير الحسابات.
- تسيير فرص البيع.
- تسيير الوقت.
- تسيير المعلومات والمستندات.
- تسيير التسويق.
- خدمة الزبائن.
- تحليل البيانات وإعداد التقارير.

1-2 تسيير الحسابات:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على معرفة زبائن المؤسسة بشكل أفضل عبر تسيير مركزية من خلال:

- تسيير وتخزين عدد غير محدود من الحسابات التي تمثل الزبائن، وما يتعلق بتلك الحسابات من عناوين واتصالات، وفرص بيعية متاحة، مع إمكانية إنشاء علاقات فيما بينها.
- القدرة على إنشاء حقول جديدة معروفة من قبل المسير ذاته لكل حساب، تمكنه من إضافة حجم غير محدود من المعلومات، ملحقه بالحسابات عدا تلك التي يوفرها النظام وحسب رغبة المسير وحاجته.
- متابعة كافة الاتصالات مع أي زبون، أو حساب سواء عبر رسائل البريد الإلكتروني المتبادلة، أو ملاحظات وزيارات رجال المبيعات، أو المواعيد التي يتم تحديدها.
- القدرة على عرض الزبائن والحسابات بالشكل الملائم للمسير، دون التقيد بشكل معين يفرضه النظام.

2-2 تسيير فرص البيع:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن تسيير المبيعات والتسويق في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، التي تساعد على النجاح

والفوز بالصفقات التجارية، وبشكل لم يسبق له مثيل، من خلال التعرف بشكل دائم وعبر النظام على مسار المبيعات، وعوامل النجاح والفشل في الأعمال، وذلك من خلال:

- تسيير فرص البيع بدءاً من كونها مجرد فرصة متوقعة، وحتى إنهاء الصفقة، إما بالفوز بها أو خسارتها أو إهمالها، مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوبي المبيعات وخطط البيع.

- المساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريفها، والمنافسين الذين يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله.

- تحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها والتي لم يتم الفوز بها، ولمن ذهبت وتواريخ انتهاء الصفقات والصفقات التي تم الاستغناء عنها أو تجاهلها.

- القدرة على التنبؤ بالمبيعات والإيرادات المتوقعة، والأرباح التي تم تحقيقها، والتي لم يتم تحقيقها.

- ربط الفرص التسويقية بخطط البيع المناسبة التي تم إعدادها من قبل تسيير المبيعات والتسويق، متضمنة عوامل النجاح وفريق العمل والنشاطات والوظائف التي يجب القيام بها للفوز بالصفقة.

2-3 تسيير الوقت:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على تسيير وقت الأفراد في المبيعات والتسويق، وهو ما يساعد على القيام به بطريقة فعالة من خلال:

- تحديد النشاطات والمهام التي ينبغي القيام بها لكل فرد من أفراد المبيعات.
- جدولة المواعيد مع الزبائن، أو بين أفراد فريق العمل.
- المساعدة في إسناد المهام لأي فرد من أفراد المبيعات، بعد تحديد أوقات الفراغ لديهم.
- تنسيق العمل بين العاملين في قسم المبيعات والتسويق.
- تنبيه المسير وتذكيره بالمواعيد، والمهام المطلوب تنفيذه عند حلول موعدها.

4-2 تسيير المعلومات والمستندات:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن على متابعة كافة الخطابات والرسائل والمستندات المرسله أو المستلمة من الزبائن أو الزبائن المحتملين، من خلال تسيير تلك الوثائق والمعلومات مركزيا وربطها معاً عند إرسالها أو استقبالها من خلال:

- المساعدة في إنشاء قوالب جاهزة، تكون أساساً للوثائق والخطابات والبريد الإلكتروني الذي يتم إرساله للزبائن، وبشكل متكرر ودائم.
- المساعدة في تحديد المعلومات والوثائق الواجب إرسالها لزيون ما، والعمل على عدم تكرار إرسال ذات المعلومة أو الوثيقة أكثر من مرة.
- إرسال الرسائل أو الخطابات من خلال النظام، عبر الفاكس أو البريد الإلكتروني، أو طباعتها لإرسالها بريدياً.
- إنشاء أي نوع من أنواع المستندات عبر النظام من خلال أنظمة أخرى خارجية، كمعالج النصوص MS Word ، أو معالج الجداول الإلكترونية MS Excel ونحوها.
- جلب أي مستند من خارج النظام، وربطه مع الزبون المناسب عند الحاجة.

5-2 تسيير التسويق:

توفر عملية تسيير العلاقات مع الزبائن مكتبة الكترونية تساعد فريق العمل على تبادل ومشاركة المعلومات التي يتم اكتسابها، أو إنشاؤها خلال العمل حول البيع والتسويق ومعلومات المنتجات، والأسئلة الشائعة والمواد التسويقية و البيعية المختلفة حيث تساعد هذه المكتبة الإلكترونية في:

- أ- حفظ تلك المعلومات وتبادلها بين أعضاء فريق العمل ومشاركتهم فيها.
- ب- توافقها مع أي نوع من أنواع المستندات التي قد يتم إنشاؤها، أو استيرادها من خارج النظام.
- ت- تساعد في الحصول على زبائن جدد، والتعامل معهم بشكل فعال من خلال الحفاظ على المعلومات التاريخية والتجارب السابقة.

ث- توفر مكتبة للتسويق لجميع العاملين لاستخدامها، حسب الحاجة في تأدية أعمالهم البيعية والتسويقية.

6-2 خدمة الزبائن:

تساعد عملية تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على الحفاظ على زبائنها من خلال تقديم خدمة متميزة لهم وذلك عبر العناصر الآتية:

- أ- الاهتمام بالمشاكل التي ترد من الزبائن وحفظها والعمل على حلها.
- ب- الحفاظ على المعلومات الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وما يتعلق بها من مشاكل لتساعد مسؤولي خدمة الزبائن على خدمتهم بالشكل الأفضل.
- ت- توفير قاعدة معلومات بالمشاكل والحلول التي يمكن أن تعترض زبائن منشأتك، وبالتالي تساعد في حلها بسرعة عند حدوثها.
- ث- متابعة عقود الصيانة والضمان الممنوحة للزبائن.

7-2 تحليل البيانات وإعداد التقارير:

تسهل عملية تسيير العلاقات مع الزبائن عمليات التحليل وإعداد التقارير، مما يتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومة الأكثر حداثةً عن مجريات العمل، وذلك من خلال:

- أ- الوصول إلى التقارير الجاهزة التي توفرها ، كتقارير توقعات المبيعات، الزبائن، النشاطات البيعية ونحوها.
- ب- تمكين المسير من بناء وتصميم ما شاء من التقارير، حسب حاجته من خلال "مصمّم التقارير"، مع إمكانية الحصول على تقارير مدعمة بالرسوم البيانية.
- ت- إمكانية ربط أي تقرير بمعلومات من خارج النظام حسب الحاجة.

التسرب والاحتفاظ بالزبائن:

1- تسرب الزبائن (النفور):

تسعى أي مؤسسة إلى تقليل تسرب عدد الزبائن وتعزيز الاحتفاظ بهم، بالنسبة إليها يمثل التسرب خسارة الزبائن على مدى فترة من الزمن، ويقاس عادة بمعدل التسرب أو ما يعرف بمعدل النفور.

يمكن أن يكون تسرب الزبائن:

- طوعيا: يرتبط بالمؤسسة، و كثيرا ما يكون لأحد الأسباب التالية، عدم الرضا عن نوعية الخدمات أو التوريد أو طريقة الأداء أو سوء الاستقبال أو عدم الاستجابة السريعة للشكوى أو العروض المنافسة الأفضل أو تغير حاجات الزبائن و تفضيلاتهم أو غيرها...؛
- غير مقصود: و يكون ذلك نتيجة تدخل عوامل خارجة عن المؤسسة كالتنقل، أو الموت أو غيرها...

يقاس معدل التسرب بـ:

Taux d'attrition=

$$\frac{\text{Nombre de clients perdus sur une période donnée}}{\text{Nombre total de clients au début de cette période}} \times 100$$

$$\text{معدل التسرب} = \frac{\text{عدد الزبائن الضائعين خلال فترة زمنية معينة}}{100 \times \text{عدد الزبائن الكلي خلال بداية هذه الفترة}}$$

2. الاحتفاظ (الاستبقاء) بالزبائن:

الاحتفاظ أو الاستبقاء يعبر عن عدد الزبائن الذين احتفظت بهم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

تقاس نسبة الاحتفاظ بـ:

Taux de rétention=

$$\frac{\text{Nombre de clients conservés sur une période donnée}}{\text{Nombre total de clients au début de cette période}} \times 100$$

$$\text{معدل الاحتفاظ} = \frac{\text{عدد الزبائن المحتفظ بهم خلال فترة زمنية معينة}}{100 \times \text{عدد الزبائن الكلي خلال بداية هذه الفترة}}$$

يمكن الاعتماد على هذا المعدل كأهم مؤشر في قياس نجاعة سياسة المؤسسة اتجاه وفاء زبائنهم.

1- القيمة العمرية للزبون:

تعتبر القيمة العمرية للزبون مبدأً أساسياً في إشكالية كسب و وفاء الزبائن، كما يعبر هذا المفهوم عن كافة الأرباح الحالية و المستقبلية المتولدة من الزبون طوال فترة تعامله مع المؤسسة، من المعلوم جداً أن الزبائن مختلفين في مساهمتهم في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة، فنجد أن هناك مثلاً تكاليف جذب و كسب زبون أكثر بكثير مما تجنيه المؤسسة من أرباح من وراء تعامله معها.

يقترح كل من Donald Lehmann & Sunil Gupta المعادلة الموالية:⁵⁰

$$Vvc = \sum_{t=0}^T \frac{(p_t - c_t)}{(1+i)^t} - CA$$

Vvc: La valeur à vie du client

p_t: Prix payé par le client au temps t

c_t: Cout direct du service au client au temps t

r_t: Probabilité que le client repère son achat ou taux de rétention au temps t

CA: Cout d'acquisition du client

i: Taux d'actualisation ou cout du capital pour l'entreprise

T: Horizon temporel pour estimer la valeur a vie du client

كما يمكن كتابة العلاقة في حالة من الشكل:

$$Vvc = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

و يمكن البرهنة على صحة المساواة في العلاقة أعلاه:

$$\sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m \sum_{t=1}^n \frac{r^t}{(1+i)^t}$$

$$= m \left(\sum_{t=1}^n \left(\frac{r}{1+i} \right)^t \right) = m \left(\frac{r}{1+i} + \left(\frac{r}{1+i} \right)^2 + \dots + \left(\frac{r}{1+i} \right)^n \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left[\frac{1 - \left(\frac{r}{1+i} \right)^n}{1 - \left(\frac{r}{1+i} \right)} \right]$$

عندما $t \rightarrow \infty$ لدينا $\left(\frac{r}{1+i} \right) \rightarrow 0$ $i+1 > r$ $r: 60\%$ $1+i: 90\%$

إذن:

$$\sum_{t=1}^{\infty} m \frac{r^t}{(1+i)^t} = m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1}{1 - \frac{r}{1+i}} \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1}{\frac{1+i-r}{1+i}} \right) = m \left(\frac{r}{1+i} \right) \left(\frac{1+i}{1+i-r} \right)$$

$$= m \left(\frac{r}{1+i-r} \right)$$

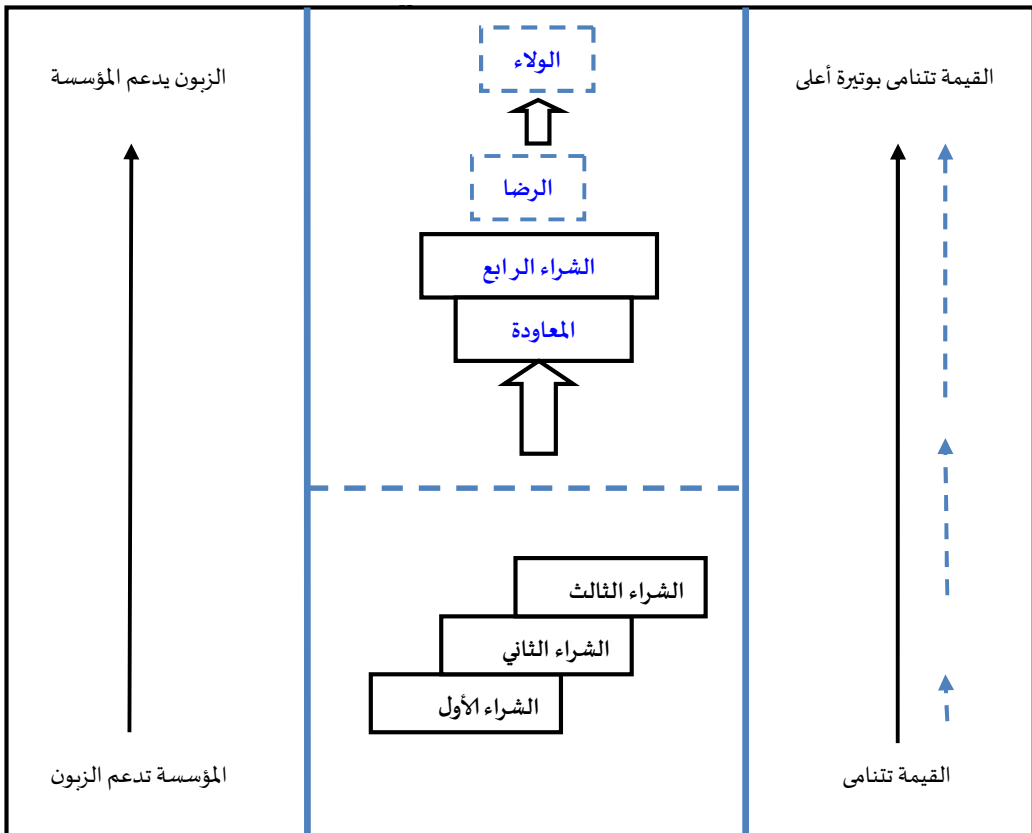
يمكن ملاحظة أن القيمة العمرية للزبون مساوية لهامش الربح m ضرب العامل $r/(1+i-r)$ و يسمى هذا المعامل مضاعف هامش الربح، والذي يعتمد على r و i و الآن نتطرق بشيء من التفصيل إلى شرح كيف يمكن لهذا العامل التأثير على القيمة العمرية للزبون، و كيف يمكن له أن يتأثر هو الآخر بكل من r و i

لاحظ أن القيمة العمرية للزبون تساوي هامش الربح (m) مضروباً في المعامل $(1+i-r)$ نطلق على هذا المعامل مضاعف هامش الربح، و هو يعتمد على معدل المحافظة على الزبون (r) و على معدل الخصم الخاص بالمؤسسة (i). ويعتمد معدل المحافظة على الزبون على جودة المنتج و سعره و خدمة الزبون و جملة من النشاطات التسويقية، بالنسبة إلى غالبية المؤسسات يتراوح معدل المحافظة على الزبائن بين 60 % و 90 % ومعدل الخصم دالة في كلفة رأس مال المؤسسة و يعتمد على حجم المخاطرة في عملها التجاري و على

هيكله ديونها – فائدة مخاطرتها، بالنسبة إلى غالبية المؤسسات، يتراوح معدل الخصم بين 08 % و 16 %.

يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة وفاء و ولاء زبائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع، و الشكل الموالي يوضح أنه بعد جذب الزبون و محاولة ربط علاقات معه عن طريق تقنية تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن للزبون أن يكرر عملية الشراء، و إذا ما تم هذه المعادة لأربع مرات فإنه يكون قد وضع قدميه في أولى خطوات الرضا و من تم يمكن تطوير حلقة ولاء.

الشكل رقم (13): مبدأ الشراء الرابع⁵¹



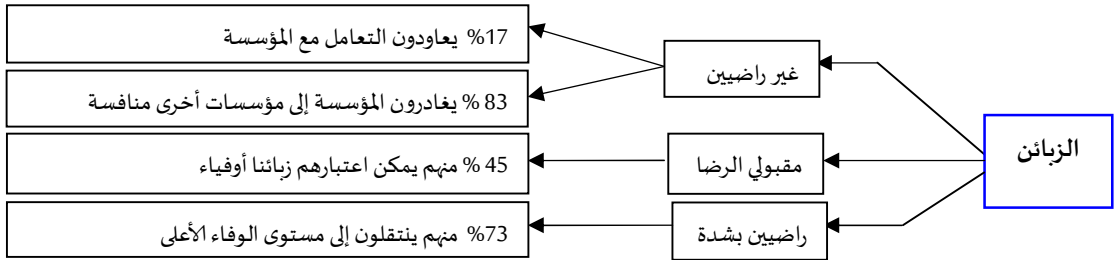
المرجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد،⁵³ عليها أولا و قبل كل شيء التفكير في ما إذا كان في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المؤسسة لإنتاج المنتج و تقديم الخدمة، و لا يجب الخروج عن منطق حصر علاقة الرضا بتبني تسيير العلاقات مع الزبائن، فالكثير من الباحثين تناولوا هذه العلاقة من عدة زوايا، فنجد مثلا Crosby, Evans & Cowles, 1990 تركز تسيير العلاقات مع الزبائن على رضا الزبون عن المؤسسة و مدى قدرة هذه الأخيرة على تسيير مجموعة المبادلات من مدخل علاقتي لا صفقي، أما Tetraault, 1990 فالمحيط المادي مكون أساسي من المكونات التي لها أثرا على الرضا العام للزبائن و خاصة في مؤسسات الخدمات، و يعتبر هذا التوجه الأكثر عقلانية كون عدم ملموسية الخدمة يدفع بالمؤسسة الخدماتية إلى الاعتماد على المحيط المادي كمحفز لاستمالة الزبون لإعطائه انطبعا أحسنا و ايجابيا عن الخدمات و من تم المؤسسة ككل.

علاقة الاحتفاظ بالزبون والرضا:

تحت عنوان " لماذا رضا الزبائن؟" للباحث Jean-François Boss، يوضح هذا الأخير العلاقة المباشرة الموجودة بين رضا الزبائن و الاحتفاظ بهم على النحو الموالي:

الشكل رقم (14): علاقة الرضا و الاحتفاظ بالزبائن⁵⁴



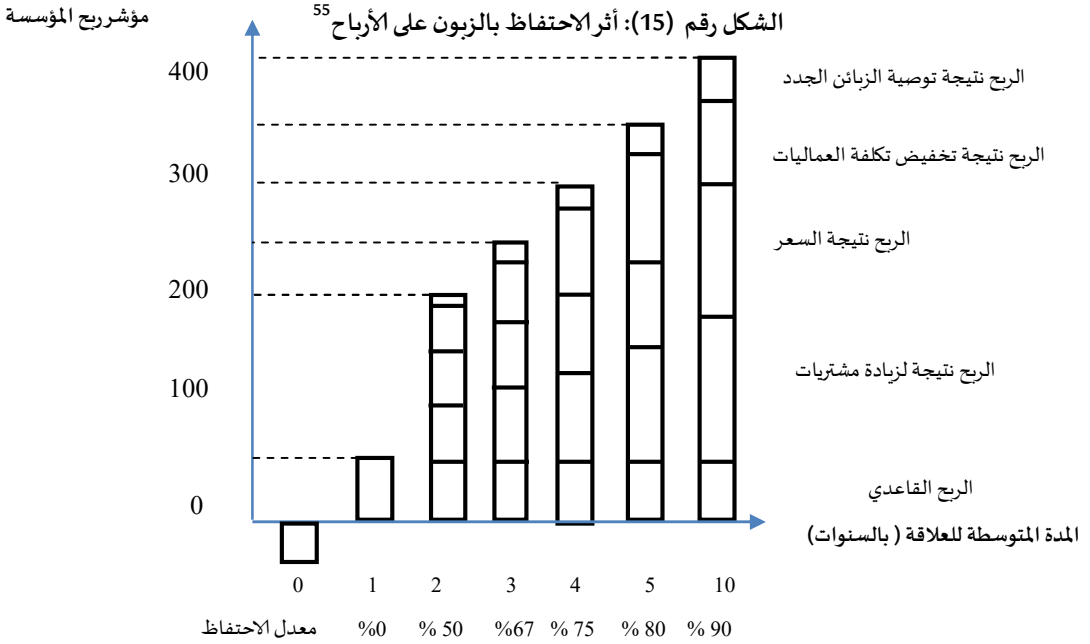
المراجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على قراءات من: Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero

Defections: Quality Comes To Services » Harvard Business Review, September-October, 1990, PP:

105-113

علاقة رضا الزبون بالربح:

استنادا إلى دراسة حديثة قام بها كل من Earl Sasser & Fred Reichheld, 1990، أين حاولا الباحثان توضيح أثر الاحتفاظ بالزبون على الأرباح، و هذا عن طريق عينة من المؤسسات الخدمائية، و يشرحان ذلك انطلاقا من حساب دورة حياة الزبون و تحديد الربح، و الشكل الموالي يوضح ذلك



المراجع: من إعداد المؤلفين بالاعتماد على قراءات من:

Jean-François Boss, « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française Du Marketing, Décembre 2010 - N° 229/230 - 4-5/5, PP : 201

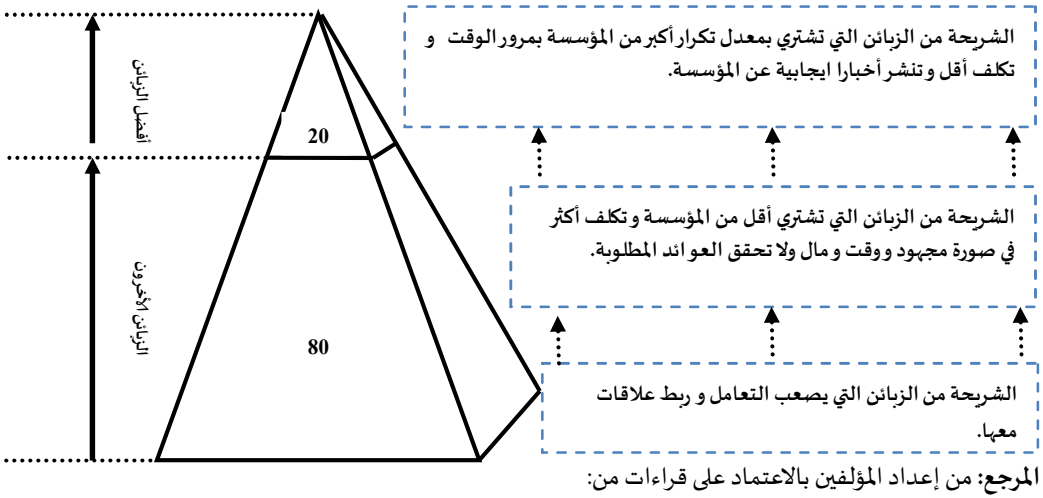
7-2 - قانون باريتو (Vilfredo Pareto):

تعتمد و ترتكز تسيير العلاقات مع الزبائن على التمييز و يقصد بالتمييز هنا قدرة المؤسسة ممثلة في رجال التسويق على تمييز الزبائن، أين تقدم لزبائنهم مجموعة من الفوائد لتشجيع ولائهم (دعوات أو معلومات أو معاينة حصرية و نصائح) وكذلك نماذج على حين العروض الترويجية.

إن مبدأ Pareto جزء لا يتجزأ من مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، و يعرف هذا القانون أيضا باسم قانون 80/20، و يعني ذلك كون 80 % من رقم أعمال المؤسسة ينتج من 20 % فقط من زبائنهم الأوفياء، و عليه يستوجب على المؤسسة تكثيف و تركيز جهودها و خاصة

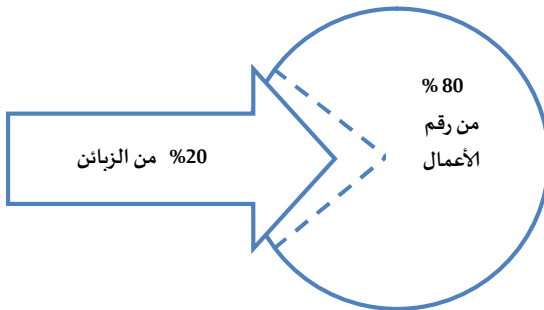
منها التسويقية على هؤلاء الزبائن إلا أن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالشرائح الزبونية الأخرى.

إن التزاوج الذي يحصل بين تسيير العلاقات مع الزبائن و التجزئة الحديثة للزبائن حسب كل من Zeithoml & al, 2000 و Zeithoml & Bitner, 2005 يسمح من المعرفة الدقيقة لمختلف شرائح الزبائن و التي تضم ثلاث (03) شرائح أساسية، وقد تم التطرق إليها سابقا. الشكل رقم (16): الشرائح الزبونية⁵⁶



Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust & Katharine N. Lemon, « The Customer Pyramid : Creating and Serving Profitable Customers », California Management Review, vol. 43, n° 4 (été 2001), PP : 118-142.

الشكل رقم (17): مبدأ Pareto وزبائن المؤسسة



المراجع: من إعداد المؤلفين

- طريقة A. B.C:

وهناك طريقة أخرى يمكن الاعتماد عليها في تصنيف الزبائن، و هي طريقة A. B.C و التي تنتج 3 أصناف من الزبائن

A: 20 % من الزبائن يساهمون في خلق 80 % من إيرادات المؤسسة

B: 30 % من الزبائن يساهمون في خلق 15 % من إيرادات المؤسسة

C: 50 % من الزبائن يساهمون في خلق 05 % من إيرادات المؤسسة

- طريقة الشرائح الربيعية:

ترتب هذه الطريقة زبائن المؤسسة ترتيبا تنازليا و هذا حسب معيار رقم الأعمال، هذه الطريقة الجديدة في التقسيم تقسم الزبائن إلى 04 صفوف:

- الصف الأول: الزبائن الأكثر أهمية و الذين يمثلون الربع الأول
- الصف الثاني: الزبائن متوسطي الأهمية و الذين يمثلون الربع الثاني
- الصف الثالث: الزبائن قليلو الأهمية و الذين يمثلون الربع الثالث
- الصف الرابع: الزبائن الصغار و الذين يمثلون الربع الرابع

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02): طريقة الشرائح الربيعية

رقم الأعمال	الترتيب	صف الزبائن
5000	الربع الأول	الصف الأول Rang 1
3200	الربع الثاني	الصف الثاني Rang 2
2000	الربع الثالث	الصف الثالث Rang 3
1000	الربع الرابع	الصف الرابع Rang 4

المراجع: من إعداد المؤلفين

و دائما حسب كل من Zeithoml & al, 2000 و Zeithoml & Bitner, 2005 فإن الزبائن حسب مدخل تسيير العلاقات مع الزبائن أربعة (04) مستويات، المستوى الرصافي و المستوى الحديدي المستوى الذهبي المستوى البلايني.

1- المستوى الرصافي:

يضم هذا المستوى الزبائن الذين عادة ما يكلفون المؤسسة استثمارات ضخمة، و بالمقابل من هذا ربحيتهم مقارنة بتكاليفهم قليلة، و هم زبائن كثيري الشكاوي و يمثلون في أغلبية الأحيان خطرا حقيقيا على نشاط المؤسسة، فهم كثيرا ما ينقلون معلومات و أخبار سلبية عن المؤسسة و السبب يعود إلى كونهم لا يتمتعون بأي مستوى من الوفاء.

2- المستوى الحديدي:

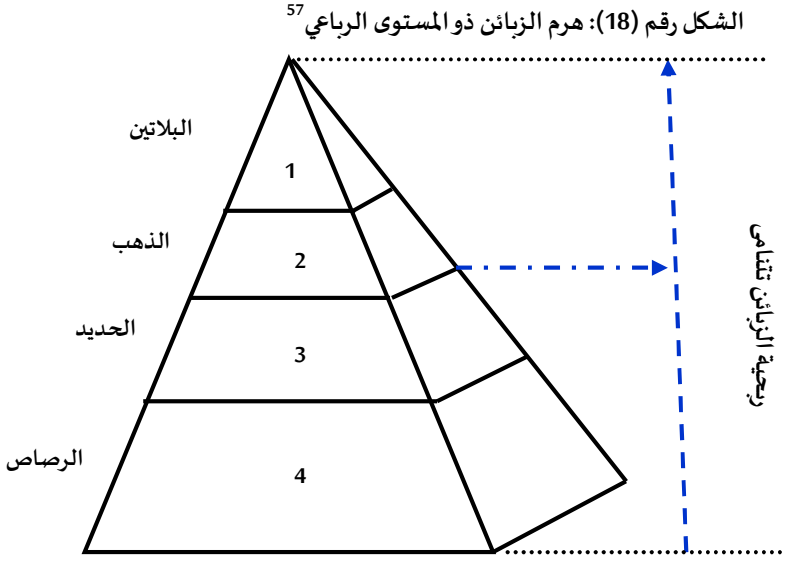
مستوى ربحية هؤلاء الزبائن قليلة، لكنها أحسن من المستوى السابق، فالمؤسسة كثيرا ما تحتاج إلى هؤلاء الزبائن و هذا لاستغلال تشغيل طاقاتها المتاحة كفوائض المواد الخام و خاصة منها التي على وشك التلف أو التقادم، أو عدد الآلات غير المستغل، إلا أنه ليس من مصلحتها معاملة هذه الشريحة معاملة خاصة.

3- المستوى الذهبي:

يمتاز هذا المستوى عن سابقه في كونه أكثر ربحية، إلا أنه هو الآخر عيبه في شريحة زبائنه التي تبحث و ترغب دائما في الحصول على خصومات مما يقلل و يدني بالمقابل من هامش الربح، و معدل تكرار شرائهم مرتفع لكنهم في نفس الوقت يتعاملون مع منافسي المؤسسة.

4- المستوى البلاتيني:

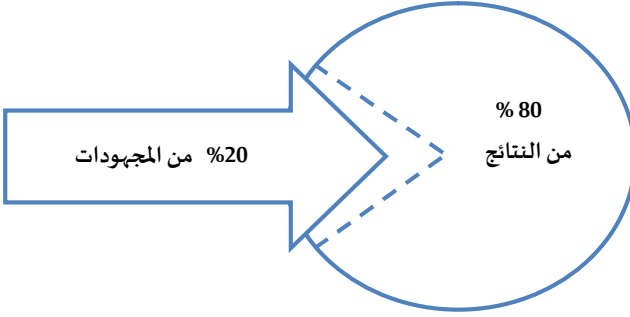
يضم هذا المستوى أكثر زبائن المؤسسة ربحية و وفاء لها، و معدل تكرار شراء هؤلاء الزبائن مرتفع جدا، كما يمتازون كذلك بدرجة حساسية ضعيفة جدا لتغير أسعار المنتوجات و الخدمات (خاصة حين ارتفاع الأسعار)، و لديهم توجهها و استعدادا كبيرين اتجاه تجريب كل ما هو جديد و أيضا مثل هؤلاء الزبائن يمثلون مصدرا حقيقيا للدفاع عن المؤسسة كنقل الأخبار الايجابية عنها لباقي الزبائن و خاصة حينما يكونون يتمتعون بحجة الإقناع و يمتازون بسمعة طيبة و حسنة عند عموم الزبائن.



Source : Ibid. P: 122

كما أنه من نتائج التطبيق الجيد لتسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة إمكانية تطبيق مبدأ Pareto، إلا أنه هذه المرة ليس على الزبائن، وإنما على المجهودات التسويقية المبذولة، إذ أثبتت التجارب أنه كلما استطاعت المؤسسة التقرب أكثر من زبائنها و تطوير علاقات طويلة معهم و من ثم تطوير حلقة الوفاء ثم الولاء، كلما تمكنت من تخفيض تكلفة استثماراتها، سواء تعلق الأمر بالتكاليف المالية أو تكاليف الوقت أو تكاليف الجهد، و ذلك ينتج من خلال الفهم الجيد و العميق لهؤلاء الزبائن و سلوكياتهم و قراراتهم الشرائية، فمثلا عوض إنفاق المؤسسة لمبالغ ضخمة في الاتصال الكلاسيكي ضمنا لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد فهي بالمقابل تقوم بالاتصال المباشر و هذا النوع من الاتصال يستهدف بالدرجة الأولى زبائن المؤسسة الأوفياء الذين لا يكلفون المؤسسة إلا مبالغاً قليلة جداً.

الشكل رقم (19): مبدأ Pareto وجهود المؤسسة



المرجع: من إعداد المؤلفين

مصفوفة الربحية/عدد الزبائن:

قدم Kotler تقسيما لتفعيل الربحية مع عدد الزبائن بحيث أنه إذا ربطنا عدد الزبائن بربحيتهم تكون لدينا المصفوفة التالية:

الشكل رقم(20): مصفوفة الربحية/عدد الزبائن

		ربحية الزبون		
		مرتفعة	متوسطة	منخفضة
عدد الزبائن	كبير	مسؤولة	مهمة	أساسية
	متوسط	محترفة	مسؤولة	أساسية
	قليل	شركة	مسؤولة	مهمة

Source: Kotler, Armstrong, et al, Principles of Marketing, Eighth Edition, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1999, P: 485

في حالة عدد الزبائن كبير و الربحية مرتفعة يكون على المؤسسة مسؤولية كبيرة اتجاه التعامل معهم، أما إذا كان عدد الزبائن متوسطا والربحية كبيرة فهنا يجب التعامل بدرجة

من الاحترافية، وفي حالة الوصول إلى ربحية كبيرة مع عدد قليل من الزبائن فهنا يصبح هؤلاء الزبائن بمثابة الشركاء مع المؤسسة يجب أخذهم كمساهمين في تحديد الأهداف و الإستراتيجية، ويشاركون في تسليم قيمة أفضل للمنتج، إذا كانت الربحية متوسطة وعدد الزبائن كبير فإنه يجب الاهتمام بهم و تحديد سبيل الرفع من ربحيتهم، والاتصال بهم بعد إتمام عملية البيع، وتكون المؤسسة مسؤولة في علاقتها مع الزبائن متوسطي أو قليلي العدد مع الربحية المتوسطة كونهم أكثر أهمية من الزبائن الكثير والمتوسطي الربحية كذلك. أما في حالة الربحية المنخفضة وعدد الزبائن كبير أو متوسط فيجب على المؤسسة أن تدعم نشاطات أساسية للرفع من الربحية لكون هذه الفئة من الزبائن هي تحقق ربحية غير أنها منخفضة كما يجب أن تولي أهمية كبيرة للذين يتميزون بقلة العدد للرفع من ربحيتهم.

الاستثمار في الزبون:

- المفهوم:

يركز منهج التسويق المعاصر على تقديم قيمة للزبائن أفضل من الآخرين من خلال تبني علاقات قوية معهم بغية استخلاص قيمة من الزبائن لتحقيق القيمة للمؤسسة بالنتيجة، [راجع أعمال كل من Philip Kotler & Gary Armstrong] و يتفق أغلب الكتاب بأن الإستراتيجية الناجعة للاستثمار في الزبون تكون من خلال إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

- التعريف:

التضحية بقيم حالية مؤكدة في إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن لكسب وبناء الولاء للزبائن والاحتفاظ بالزبائن المربحين والمرتقبين منهم والتخلي عن غير المربحين من خلال تقديم قيمة أفضل لهم من الآخرين للحصول بالمقابل على قيمة أفضل منهم لتحقيق هدف البقاء والاستمرار والنمو للمؤسسة.

- الاستثمار في العلاقات الصحيحة مع الزبائن الملائمين:

ينبغي على المؤسسات أن تدير علاقات الزبون بعناية، وأن تعد الزبائن كموجودات ينبغي إدارتها وتعظيمها لكن ليس كل الزبائن ولا حتى ذوي الولاء هم استثمارا جيدا، لأنه قد يكون بعض الزبائن ذوي الولاء هم غير مربحين، وأن بعض من غير ذوي الولاء يكونوا مربحين، فأى الزبائن على المؤسسة أن تكسبهم وتحفظ بهم؟ والجواب المنطقي والعملي في ظل التوجهات المعاصرة لإدارة علاقات مربحة هو/احتفظ بكبار المنفقين الثابتين، وأهمل المنفقين الصغار العرضيين.

ويرى الباحثون أن اعتماد محفظة الزبائن الاستثمارية (مصنوفة ولاء الزبون المتوقع/ربحية الزبون المحتملة) واستخدام الأساليب الرياضية لتحديد الزبائن ذو القيمة العالية (المربحين) للاستثمار فيهم والتخلي عن الزبائن ذو القيمة الصغيرة (الغير المربحين) وفيما يلي شرح لهذه المصنوفة والأساليب من خلال الشكل (21) والأدوات المعتمدة لهذا الغرض ولكن ماذا بشأن المنفقين العرضيين الكبار، والمنفقين الصغار الثابتين؟ أنه ليس من الواضح أيهم ينبغي أن يتم اكتسابه والاحتفاظ به، وبأي كلفة.

ويمكن للمؤسسة أن تقوم بتصنيف زبائها على أساس الربحية المحتملة ومن ثم تقوم بالاستثمار في إدارة العلاقات معهم وفقا لذلك. والشكل أدناه يصنف الزبائن في واحد من أربعة مجاميع علاقات على أساس ربحيتهم وولائهم المتوقعين. كل مجموعة تتطلب إستراتيجية علاقات مختلفة، وهم:

- مجموعة الغرباء:

ربحيتهم قليلة ومستوى ولائهم منخفض، وهناك مواءمة قليلة بين عروض المؤسسة وحاجاتهم. إستراتيجية تسيير العلاقات لهؤلاء الزبائن بسيطة مفادها لا تستثمر أي شيء فيهم.

- مجموعة الفراشات:

مربحين لكن ليسوا ذوي ولاء، هناك مواءمة جيدة بين عروض وحاجاتهم، لذلك وكما الفراشات الحقيقية ، يمكن أن نستمتع بها لوقت قصير ثم نرحل، مثال ذلك المستثمرين في سوق الأسهم.

الجهود المبذولة لتحويل الفراشات إلى زبائن ذوي ولاء نادرا ما ينجح، وبدلا من ذلك فإن المؤسسة عليها أن تتمتع بالفراشات قبل رحيلها عن المؤسسة كأن تستعمل حملات ترويجية خاطفة لجذبهم وبناء رضا وربحية متبادلة معهم، ثم التوقف عن الاستثمار فيهم حتى يعودوا في وقت قادم.

- مجموعة الأصدقاء الحقيقيون:

وهم مربحين وذوي ولاء، وهناك مواءمة قوية بين حاجاتهم وعروض المؤسسة التي ترغب في استثمار علاقات دائمة معهم وإسعادهم، ومساعدتهم، والاحتفاظ بهم وتنميتهم ، وفي أن يكونوا أصدقاء حقيقيون يخبرون الآخرين حول تجربتهم الجيدة معها.

- مجموعة أصداف البحر:

هؤلاء لديهم ولاء عالي، لكنهم ليسوا مربحين، وهناك مواءمة محدودة بين حاجاتهم وعروض المؤسسة، على سبيل المثال زبائن البنوك الصغار الذين يدخرون بانتظام لكنهم لا يساهمون في عوائد كافية لتغطية نفقات الاحتفاظ بحساباتهم، مثل أصداف البحر على هيكل السفينة فهي تشكل عائق، يمكن أن تشكل هذه المجموعة زبائن أكثر صعوبة للمؤسسة، فهي ربما تكون قادرة على تحسين ربحيتهم، من زيادة المبيعات لهم، وتقليل مستوى خدمتهم، وإن لم ينجح ذلك في جعلهم مربحين فيجب "إهمالهم".

الشكل رقم (21): مصفوفة ولاء الزبون المتوقع / ربحية الزبون المحتملة

أنواع مجاميع علاقات الزبائن	الأصدقاء الحقيقيون مواومة جيدة بين عروض المؤسسة و حاجات الزبائن أعلى أرباح متوقعة	الفراشات مواومة محدودة بين عروض المؤسسة و حاجات الزبائن أرباح متوقعة عالية	ربحية عالية
	أصداف البحر مواومة محدودة بين عروض المؤسسة و حاجات الزبائن أرباح متوقعة منخفضة	الغرباء مواومة قليلة بين عروض المؤسسة و حاجات الزبائن أدنى أرباح متوقعة	ربحية منخفضة
	زبائن على المدى الطويل	زبائن على المدى القصير	

Source: Kotler. Philip, and Gerry, Armstrong 2005, Marketing Management, 6th edition, McGraw hill printing, p, 5

مراحل الاستثمار في تسيير العلاقات مع الزبائن:

تخضع تسيير العلاقات مع الزبائن لسلسلة من المراحل التي قد تطور هذه العلاقة مع المؤسسة وينتقل الزبون إلى علاقة متينة وقوية وقد لا يستمر الزبون في علاقته وينتقل بين نماذج المنتجات للعديد من المؤسسات حيث يحدد (ستون وآخرون) مراحل تسيير العلاقات مع الزبائن بالآتي:

1. مرحلة الاستثمار في كسب الزبون:

يتم في هذه المرحلة تشخيص الزبون المناسب وفقا لمعايير الزبون التي تنسجم مع تصورات المؤسسة وتعمل بعد ذلك على جذبها بالأساليب المختلفة مع التشجيع على التردد عليها. وفي الوقت الذي تقوم المؤسسة بجذب الزبائن الجدد فان توسيع قاعدة المؤسسة لن يكفي إذ لم تول اهتماما بطلبات الزبائن الحاليين وتوفير العناية التي يستحقونها، وتستطيع ذلك باستخدام وسائل الاتصال كالبريد الإلكتروني (E-mail) وشبكة الانترنت والفاكس والهاتف والتلفزيون مما يتطلب نفقات وحملات إعلانية مناسبة.

وحسب (كوجان بيدج، 2003) فان إستراتيجية الاتصال بالزبائن تعتبر بمثابة مجموعة من الخطوات التي يتم تنفيذها عند التعامل مع الزبائن، وتبدأ هذه الإستراتيجية بنوع من

الاتصال المبدئي لتصل في النهاية إلى مرحلة معينة من الحوار وذلك عندما يتخذ الزبون قرارا بالشراء أو لا. ويتم وضع الاستراتيجيات الخاصة بالاتصال بالزبائن من خلال إعداد الخيارات التي قد يدور حولها حديث الزبون على نحو جيد وهي كالآتي :

- توضيح الخيارات المتاحة للزبون.

- وفورات الحجم.

- إبلاغ الزبائن بالمعلومات بشكل تلقائي.

يرى (Edelstein) أن مرحلة كسب الزبون هي تحديد الزبائن المحتملين وتحويلهم إلى زبائن فعليين ويكون من خلال الوصول إلى الزبائن المحتملين بالأساليب المختلفة التي تراها المؤسسة مناسبة لتحويلهم إلى زبائن سواء كانت تقليدية كالبريد والهاتف أو عن طريق الشبكة العنكبوتية

وحسب (سوهين، كوتلر، 2002) فإن كسب الزبائن يعني احتمال أن يكون الزبون المحتمل زبونا فعليا، وعموما يؤثر في كسب الزبون ثلاثة متغيرات هي:

أ. عدد الزبائن المحتملين والذي يعتمد على:

- نمط المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

- إيجاد أسواق جديدة للمنتجات الحالية

- حجم السوق.

- طريقة التوزيع - طريقة الاستهداف.

- إدراك الزبون للمنتج أو الخدمة.

ب. احتمالية كسب الزبون:

يلعب التسويق دورا مهما في عملية كسب الزبون، فالتسعير يؤثر في القيمة التي تقدمها المؤسسة، وأما الترويج فيساعد على تشجيع الزبون لاقتناء أو توضيح المنتج وزيادة توقعات الزبائن، ويؤثر التوزيع الميسر توافر المنتج حين الطلب من الزبون.

ت. الإنفاق على كسب الزبون :

وهو ما يترتب من تكاليف تتحملها المؤسسة لغرض كسب الزبون من خلال استراتيجيات مسبقة الإعداد.

2. مرحلة الاستثمار في ولاء الزبون:

حسب Richard Oliver فإن الولاء هو عودة الزبون لشراء منتجات أو خدمات في المستقبل بالرغم من فعاليات تأثير السوق وتأثير تغيير سلوك الزبون، ورأى Brown بأن ولاء الزبون هي نتيجة حتمية من خلال تشكيل المؤسسة لمنفعة سلعة أو خدمة يعينها الزبون وبذلك سوف يستمرون الزبائن بشراهم ويزيدون من مشترياتهم من المؤسسة، وأن الولاء الحقيقي للزبون يكمن عندما يصبح الزبون مدافعا عن المؤسسة حيث بدأ الاهتمام بموضوع ولاء الزبون بعد أن أصبح وسيلة تتحقق من خلاله الأرباح كما ويعتبر مرحلة يتم فيها إعادة النظر بالاهتمام بالزبون خلال إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

ويعتقد كوجان بيدج أن أسباب ولاء الزبون تعود إلى الأتي:

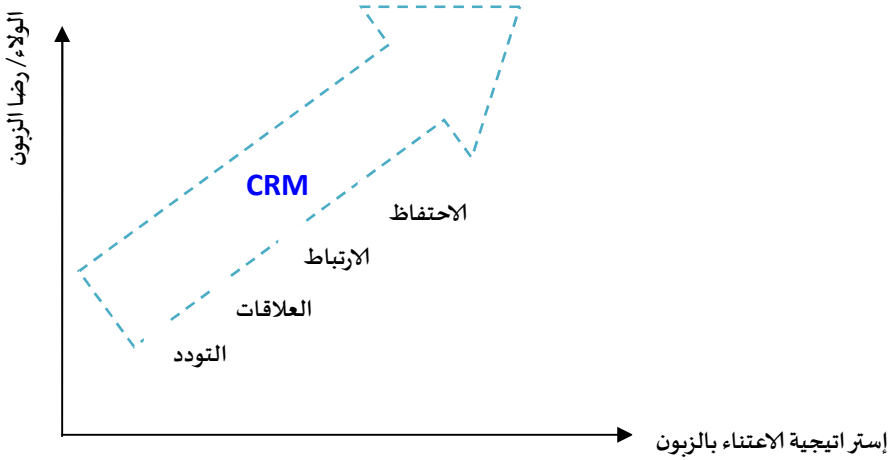
- الشعور بالرضا عن جودة المنتج (سلعة / خدمة).
- الخبرة في تقديم الخدمات والشعور بالرضا عن مستواها.
- تعديل العروض التي تتناسب احتياجات الزبائن.
- المساهمة في عملية التسليم.
- المساهمة في عملية التقييم من جانب الزبون.
- تبادل المعلومات والمعرفة بين الزبون والمؤسسة.

وحسب (Brown, 2000) فإن على المؤسسة أن تدرك بان علاقاتها مع الزبون تتطور وتحدد

بثلاث مراحل هي: التودد و العلاقات و الارتباط، كما موضح في الشكل الموالي:

مراحل تطور علاقات الزبون حسب Brown:

الشكل رقم (22): مراحل تطور علاقات الزبون



Source: Stanley A., Brown, "Customer Relationship Management", Printer Tri-Graphic Printing LTD Printed in Canada, 2000, p 68

- التودد:

في هذه المرحلة يكون الولاء ضعيفا حيث تكون مراقبة المنتج بطيئة وأن الزبون يتحول إلى السلعة ذات السعر الملائم وسبب ذلك أن الزبون يسأل نفسه ماذا قدمت المؤسسة إليه ما هو أكثر تطورا، مثال ذلك المنافسة في أسواق الهواتف النقال.

- العلاقات:

تتكون هذه المرحلة من خلال الرغبة والميل للتواصل في العلاقات التي تحققها المؤسسة وأن المؤسسة تساهم في ذلك قبل وبعد كسب الزبون. وتصغي المؤسسة إلى الزبون الذي تمت تبليغه المعرفة بالشكل التام، و الولاء لا يبني على أساس السعر وجودة المنتج وحدهما، وليس بالعمل الكافي على إبقاء الزبون مرتبط بالمؤسسة وعدم توجيهه إلى منافس آخر، بل أن العلاقة بين المؤسسة والزبون هي التي تجعلها تحفظ بعضهما البعض،

والعمل على إقامة شراكة تصب في رؤية واحدة، و من تم العمل قدر المستطاع على استمرارية هذه العلاقة.

- الارتباط:

ينشأ الارتباط عندما تصبح العلاقة بين الزبون والمؤسسة علاقة متشابكة وهنا سوف يتم بناء الولاء على أساس درجة عالية من القناعة، وسوف يرتبط الزبون بشكل شخصي وقوي بالمؤسسة، وبغية استمرار العلاقة بين الزبون والمؤسسة فعلى الطرفين تبادل المنفعة والشعور بالثقة المتبادلة التي من خلالها تستمر العلاقة، إن البعض من الزبائن لا يصلون إلى هذه المرحلة لعدم امتلاك القدرة على ذلك، بينما هناك زبائن آخرون يمتلكون القدرة ويرغبون في الوصول إلى هذه المرحلة (الارتباط)، وشرط تحقيق ذلك هي الخدمة والجودة والسعر وغيرها و التي عادة ما تكون بطلب من الزبون، ولا يمكن تحقيق الولاء إذا كانت هنالك منتوجات أو خدمات تنقصها الجودة، أو ذات أسعار مرتفعة جدا المقارنة بأسعار المنافسين، أو حتى في بعض الأحيان الاستقبال السيئ أو السوء المعاملة.

وحسب (Jobber) فإن الزبون المقتنع بدرجة عالية من الولاء يتمتع بالخصائص الآتية:

- يبقى فترة أطول.

- يشتري أكثر عندما تقدم المؤسسة منتوجات جديدة أو تحسين الموجود منها.
- يتحدث الزبون في صالح المؤسسة.
- يعطي اهتماما أقل للعلامات المنافسة.
- يكون أقل حساسية للسعر.
- يقدم أفكارا جديدة للمؤسسة.
- يقدم خدمة أكبر للمؤسسة.

3. مرحلة الاستثمار في الاحتفاظ بالزبون:

إن الطريقة التي يعمل بها التسويق المعاصر تركز بشكل دقيق على مراحل العلاقة مع الزبون وبالأخص في المرحلة الأخيرة من العلاقة المتمثلة بالاحتفاظ بالزبون حيث تستمر المؤسسة في هذه المرحلة بتقديم عروض سعرية مختلفة للزبائن، وبيع متعدد، وبيع عابر

للتوقعات، إضافة إلى قيام المؤسسة بتحليل ربحية الزبون لغرض التخلص من الزبائن غير المربحين وتحليل التكاليف الكلية، وتحليل سلوك الزبون ووضع الحواجز والقيام بعملية التكامل مع الأطراف المساندة وحتى الزبائن، واعتبارهم شركاء في العمل وبقاء الزبون لفترة طويلة ماليا للمؤسسة سيؤدي إلى استقرار وثبات أرباح المؤسسة على أقل تقدير مع زبائنها الحاليين والجدد من خلال انضمام الزبائن الحاليين إلى المزيج الترويجي، كما أنه يمددها بالقيمة المعرفية العالية مما يمكنها بشكل مستمر من تلبية حاجات ورغبات زبائنها وبالتالي تحقيق ميزة الاحتفاظ بهم.

يشير كوجان بيدج، 2003 أن الاحتفاظ بالزبائن يحقق للمؤسسة فوائد متعددة:

- تبني طريقة تفكير الزبائن.
- إيجاد نوع من التكامل بين التسويق والمبيعات والخدمة الموجهة للزبون.
- التركيز على مجموعة الزبائن الذين يشكلون قيمة مهمة للمؤسسة (قيمة طويلة الأجل).
- القيام بأبحاث السوق من خلال قواعد البيانات الخاصة بالزبائن.
- التقليل من تكاليف الخدمات قياسا بالتكاليف لعموم الزبائن.

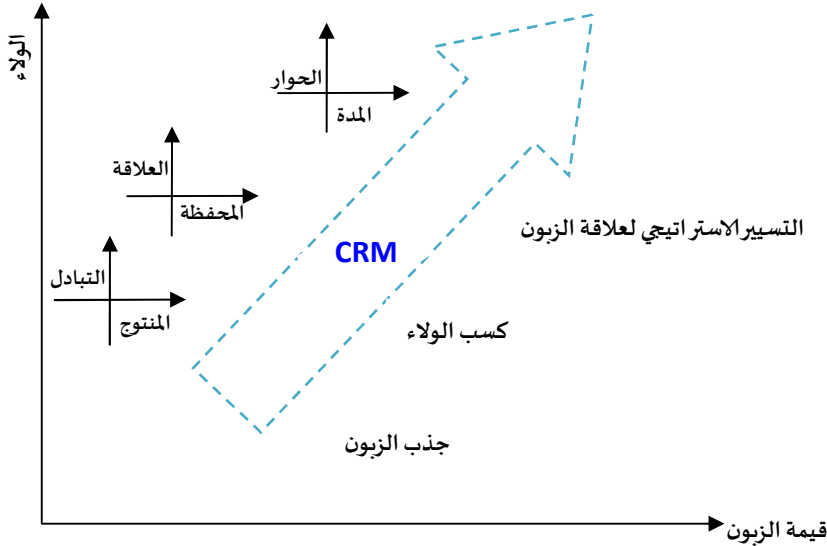
الولاء في ظل تسيير العلاقات مع الزبائن:

يعتبر تحقيق ولاء الزبون أحد الاهتمامات الكبرى لتسيير العلاقات مع الزبائن ، لذا نجد بأن هذا المفهوم يتوسع في كل مرحلة من المراحل التي تمر بها عملية التسيير، بداية من البحث عن الزبون ووصولاً إلى مرحلة الشراكة ، كما يختلف قياس الولاء من مرحلة إلى أخرى.

لتجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون مدخلا لبناء ولائه يتعين عليها أن تبدأ أولاً بتنمية هذه العلاقة ودفعها نحو الأحسن، وجعلها علاقة تتميز بالثقة والتبادل المتكافئ و الالتزام والرضا، و المؤسسة التي تستطيع أن تنشئ مثل هذه الروابط فإنها حتما تحقق مستوى من التقدم مقارنة بالمنافسين، ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من احتوائها على تسيير العلاقات

مع الزبائن في تطوير علاقتها معه والتوجه نحو بناء ولائه، بداية من كونه زبون جديد إلى غاية تحويله إلى زبون شريك، و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23): قياس الولاء في ظل تسيير العلاقات مع الزبائن



Stanly Brown, CRM (Customer Relation Management), édition Village Mondiale, Paris, 2006, P 83.

في مرحلة الجذب يكون قياس الولاء مرتكزا على معرفة حجم التبادلات ، مثل معرفة معدل دوران الزبون، وهامش الربح المحقق ، بمعنى أن هذا المستوى من القياس يكون انطلاقا من وجود معطيات متعلقة بالمنتج/ خدمات.

بينما في المرحلة الثانية والتي تمثل مرحلة تنمية العلاقة مع الزبون والتوسع فيها، فيكون قياس الولاء انطلاقا من معرفة مقدار ما ينفقه الزبون للحصول على العلامة أي مقدار حصة العلامة من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه على علامات أخرى، ويرتكز كذلك على قياس رضا الزبون ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة، بينما في المرحلة الأخيرة والمتعلقة بمرحلة التسيير الاستراتيجي للعلاقة فإن قياس الولاء يكون بناءا على القيمة المحققة على

طول فترة حياة الزبون، ويتميز هذا القياس بالصعوبة و التعقيد، و هذا ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتمادا على المرحلتين الأولى والثانية.

أمثلة تطبيقية

8-2- أمثلة تطبيقية على بعض المفاهيم التي تمت دراستها (معدل التسرب و معدل الاحتفاظ و

قانون باريتو):

المثال التطبيقي الأول:

تبين لنا قاعدة البيانات الخاصة بزبائن المؤسسة (x) أن عدد الزبائن خلال الفاتح من شهر جانفي من سنة 2016 قد بلغ 1500 زبونا، و تشير المعلومات أيضا أن المؤسسة قد استطاعت كسب خلال الفترة ما يقارب 150 زبونا و هذا من خلال استعمال مختلف الوسائل الاتصالية، و أحصت المؤسسة ما يعادل 1350 زبونا في نهاية ديسمبر من نفس السنة

المطلوب:

- 1- أحسب معدل التسرب
- 2- أحسب معدل الاحتفاظ
- 3- ما هي العلاقة الموجودة بين كل من معدل التسرب و معدل الاحتفاظ ؟
- 4- ما هي الفترة الزمنية التي يقضيها الزبون مع المؤسسة ؟

الحل:

عدد الزبائن المكتسبين خلال 2016 / 150 زبون

نهاية شهر ديسمبر 2016 / 1350 زبون

بداية شهر جانفي 2016 / 1500 زبون

1- حساب معدل التسرب:

أولا نقوم بحساب عدد الزبائن الملتسرين :

عدد الزبائن المتسربين = عدد الزبائن في بداية شهر جانفي 2016 - (عدد الزبائن في نهاية شهر ديسمبر 2016 - عدد الزبائن المكتسبين خلال الفترة)

عدد الزبائن المتسربين = 1500 - (1350 - 150) = 300 زبون

معدل التسرب = $\frac{300}{1500} \times 100 = 20\%$

2- حساب معدل الاحتفاظ:

أولا نقوم بحساب عدد الزبائن المحتفظ بهم:

عدد الزبائن المحتفظ بهم = عدد الزبائن في نهاية شهر ديسمبر 2016 - عدد الزبائن المكتسبين خلال الفترة

$$\text{عدد الزبائن المحتفظ بهم} = 1350 - 150$$

$$\text{عدد الزبائن المحتفظ بهم} = 1200 \text{ زبون}$$

$$\text{معدل الاحتفاظ} = 80\% = \frac{1200}{1500} \times 100$$

3- العلاقة الموجودة بين كل من معدل التسرب ومعدل الاحتفاظ:

$$\text{معدل التسرب} = 1 - \text{معدل الاحتفاظ} \quad \text{أو} \quad \text{معدل التسرب} + \text{معدل الاحتفاظ} = 1$$

$$0.2 = 1 - 0.80 \quad \text{أو} \quad 0.80 + 0.2 = 1$$

4- الفترة الزمنية التي يقضيها الزبون مع المؤسسة:

تحسب الفترة الزمنية التي يقضيها الزبون مع المؤسسة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$\text{الفترة الزمنية} = \text{مقلوب معدل التسرب} = \frac{1}{\text{معدل التسرب}}$$

$$\text{الفترة الزمنية} = \frac{1}{\text{معدل التسرب}} = \frac{1}{0.2} = 5 \text{ سنوات}$$

المثال التطبيقي الثاني:

إليك الجدول الموالى و المعلومات التالية، يرجى منك تطبيق مبادئ تقسيم الزبائن حسب

قاعدة "Pareto"

رقم الزبائن	رقم الأعمال (10 ³) دج
1	400
2	240
3	48
4	40
5	32
6	08
7	08
8	08
9	08
10	08

الحل:

رقم الزبائن	رقم الأعمال (10 ³) دج	% لرقم الأعمال الإجمالي	% لعدد الزبائن
1	400	% 50	% 20
2	240	% 30	% 10
3	48	% 6	% 10
4	40	% 5	% 10
5	32	% 4	% 10
6	08	% 1	% 10
7	08	% 1	% 10
8	08	% 1	% 10
9	08	% 1	% 10
10	08	% 1	% 10
المجموع	800	% 100	% 100

التعليق:

يمكن استنتاج من الجدول أعلاه:

- الزبائن من 1 إلى 2 يمثلون 20% من العدد الإجمالي للزبائن و يحققون 80% من رقم الأعمال الإجمالي
- الزبائن من 3 إلى 10 يمثلون 80% من العدد الإجمالي للزبائن و لا يحققون سوى 20% من رقم الأعمال الإجمالي

أسئلة للمراجعة:

بعد قراءتك الجيدة لهذا الفصل يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة:

- س1- ما الفائدة من الاحتفاظ بالزبائن ؟
- س2- كيف يمكن للمؤسسة أن تبني علاقة طويلة الأمد مع زبائنها ؟
- س3- ما هي أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن ؟

-
- ¹ - خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا"، العدد 298، ماي 2005، الشركة العربية للإعلام العلمي، ص 01.
- ² - محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008، ص 34.
- ³ - نفس المرجع السابق، ص 35.
- ⁴ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2004، ص 297.
- ⁵ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص 297.
- ⁶ - Sheth J. N., & Parvatiyar A., The Evolution of Relationship marketing, International Business Review , Vol. 4, No 4, 1995, PP : 397- 418
- ⁷ - Shani, D & Chalasani, S. , Exploiting Niches Using Relationship Marketing , Journal of Services Marketing, Vol 9, no 3, 1992, PP 33 - 42
- ⁸ - Verhoef P., Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, Journal of Marketing, Vol. 67, 2003, PP: 30 - 35
- ⁹ - نجم عبود نجم، المرجع ذكر سابق، ص 299.
- ¹⁰ - Stanley Brown, C.R.M : Customer relationship management, edition village mondial, 2006, page: 211
- ¹¹ - Ibid, page : 244
- ¹² - Cristiane Drebes, PERDON, Amarolinda Zanela. SACCOL, What lies behind the concept of customer relationship management ? Discussing the essence of

CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol 6 N° 1, 2009, P: 39

¹³ - Cristiane Drebes. PEDRON, Amarolinda Zanela. SACCOL, Op-cit, p: 39

¹⁴ - Roger Joseph. BARAN et autres, Principles of Customer Relationship Management, Thomson south western, USA, 2008, P: 4

¹⁵ -Pierre GUÉPET, Livre blanc de la gestion de la relation client, Editions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013, P:10

¹⁶ - Sawhney, M. & Zabin, J., The seven steps to Nirvana: Strategic insights into eBusiness transformation, McGraw-Hill, New York 2001

¹⁷ - عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008، ص: 13

¹⁸ - E.W.T NAGI, Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification, journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol 23, N° 6, 2005, P: 583

¹⁹ - Janice REYNOLDS, A Practical guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002, P: 2

²⁰ - فاطمة مانع و أ . نعيمة بارك، " إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10

²¹ - Université des Sciences et de la technologie, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P 02

²² - كربالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية،
الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة،
نوفمبر 2005، ص 180

²³ - Ibid, page: 155

²⁴ - كتب المدير ورجال الأعمال، نفس المرجع السابق، ص 02

²⁵ - نفس المرجع السابق، ص 80

²⁶ - Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village
mondial press, 2002, page : 149

²⁷ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 312.

²⁸ - بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع،
القاهرة، ص: 488

²⁹ - Don Peppers, Martha Rogers, le One To One —valorisez vos capital client
traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations,
cinquième tirage, 2001, page : 117

³⁰ - Gray, Paul & Byun, Jongbok, Customer Relationship Management Authors,
Claremont Graduate School, 2001, P: 08

³¹ - Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, Data Management in Analytical Customer
Relationship Management, Daimler Chrysler AG, Research & Technology,
DataMining Solutions, FT3/AD, 2002, P: 03

³² - ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات
الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة أسيا سيل للاتصالات/فرع
النجف)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 11، 2006، ص: 08

³³ - عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 231

³⁴ - Levinger.G , «A social psychological perspective on marital dissolution» , in Levinger.G et Moles O.C , Divorce and separation: context , causes and consequences , basic books , New York , 1979 , P: 48 .

³⁵ - Akerlund .H, «Fading Customer Relationships», Doctoral Thesis, Swedish school of economics and business administration, 2004, P: 51

³⁶ - Byblice Coovi, Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, Gestion de portefeuilles [q-fin.PM], Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2010, P: 17

³⁷ - Winer, Russell S, Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001, P: 07

³⁸ - Ibid, page: 150

³⁹ - عبد الرحمن توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل ، سلسلة إصدارات بيمك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005، ص: 271

⁴⁰ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي 3 الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل بيديسي، الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامس، العدد 36، 2008، ص 15

⁴¹ - نفس المرجع السابق، ص 15

⁴² - Pierre Mogat , Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation, p :89

⁴³ - Don Peppers, Martha Rogers, op.cit., page : 117

⁴⁴ - IBID, page :17

⁴⁵ - N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004, P23

⁴⁶ - نفس المرجع السابق، ص 24

⁴⁷ - Don Peppers, Martha Rogers, op.cit., page : 176

⁴⁸ - Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001, page : 109

⁴⁹ - كربالي بغداد، مرجع سبق ذكره، ص : 181.

⁵⁰ -Philip Kotler et al, Marketing Management : 15^e édition nouveaux horizons, France, 2016, pp : 156-157

⁵¹ - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

⁵² - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 307

⁵³ - مبروك الهواري، "رضا العميل، محدداته و أهميته" ، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001، ص: 58

⁵⁴ -Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero Defections: Quality Comes To Services », Harvard Business Review, September-October, 1990, PP: 105-113

⁵⁵ - Jean-François Boss, « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française Du Marketing, Décembre 2010 - N° 229/230 - 4-5/5, PP : 201

⁵⁶ - Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust & Katharine N. Lemon, « The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers », *California Management Review*, vol. 43, n° 4 (été 2001), PP : 118-142.

⁵⁷ - Ibid. P: 122

الفصل الثالث

تقنيات تسيير العلاقات مع الزبائن

أهداف الفصل

3-1- قاعدة بيانات الزبائن *B.D.D.C*

3-2- الاتصال والتواصل مع الزبون

3-3- الاتصال والاحتفاظ بالموظفين

3-4- تسيير الاعتراضات والشكاوي

3-5- خدمة الزبون والخدمات المتميزة

أسئلة للمراجعة

أهداف الفصل

بعد مطالعتك الجيدة لهذا الفصل تكون قد تعرفت بصورة كاملة على العناصر التالية بكل وضوح:

- الاستعمال الأمثل لوسائل الاتصال سواء الخارجية منها أو الداخلية.
- مكانة وأهداف تسيير الاعتراضات وشكاوى الزبائن.
- منهج قياس رضا الفرد الداخلي وأثر ذلك على الزبون

قاعدة بيانات الزبائن : B.D.D.C :

مما لا شك فيه أنه تقريبا كل المؤسسة تملك قواعد هامة من المعلومات عن زبائنها ومنافسها الحاليين وكذا المحتملين، ولكن ما يجب التنويه إليه كون استعمالات هذه القواعد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، والاختلاف يمس حتى طريقة التعامل مع الاعتراضات وخاصة شكاوي الزبائن، فبعض المؤسسات ترى في شكوى الزبون تدمرا وأمرأ سلبيا، في حين البعض الآخر يرحب بها ويعتبرها قاعدة هامة في بناء اللبنة الأولى لإعادة النظر في طريقة الإنتاج أو تقديم الخدمات، أما الحديث عن مناهج قياس رضا الزبائن فتختلف هي الأخرى على حسب السوق و ميكانيزمات العرض والطلب، وثقافة المؤسسة اتجاه هذه التقنية، فمنهم من يأخذها على أنها أداة لقياس نجاعة أداء المؤسسة ومنهم من يرى فيها تكاليفا إضافية لا غير، مادام خط المبيعات في تزايد مستمر.

من بين الأهداف التي أصبحت المؤسسة تؤمن بها و عن قناعة تامة هي مدى ارتباطها، و نقصد هنا الارتباط الوثيق بالزبون، و مدى معرفتها التامة و الصحيحة لميولات و اتجاهات زبائنها، الذين أصبحوا يتصفون بتطور سريع في الأذواق و الحاجات و الوعي الاستهلاكي و خاصة العقلانية في المفاضلة بين بالمنتجات و الخدمات.¹

لم تجد المؤسسة سبلا كثيرة سوى توجيهها نحو الزبون كاختيار أنسب، واضحة إياه في صميم استراتيجياتها و هذا انطلاق من السعي الجاد إلى تحقيق رغباته، و احتياجاته و حتى التنبؤ بتطلعاته و ميوله.ولن تستطيع الاستجابة لذلك ما لم تكن على دراية تامة بهؤلاء الزبائن.

تحتاج المؤسسة إلى خلق قاعدة البيانات لزبائن قطاعها السوقي حتى تستخدمها كمرجع مهم في المحدثات و العلاقات التي سوف تتم مع الزبائن فيما بعد.

1- مفهوم قاعدة البيانات:

تعرف قاعدة البيانات على أنها عملية منظمة و متكاملة ذات هدف محدد سابقا، تتمثل في جمع بيانات كخطوة أولى ثم تخزين هذه البيانات على الحواسيب الآلية كخطوة ثانية بهدف التزويد، الاستفادة و التفاعل للوصول إلى معلومات من بين المعلومات الواجب

توافرها في قاعدة بيانات المؤسسة، معلومات تخص زبائن المؤسسة الحاليين و كذا المرتقبين.

بصورة أخرى يجب توفر قاعدة بيانات الزبائن و التي هي عبارة عن مجموعة منظمة من البيانات عن زبائن المؤسسة، و التي تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية مختلفة إعداد مختلف سياسات المزيج التسويقي، و لا نقصد بالمزيج التسويقي الكلاسيكي "P4"، أي:

المنتج : product

السعر: price

الترويج : place

التوزيع: promotion

ولكن المقصود بالبدائل التي قدمها "فيليب كوتلر " أو ما يعرف بالمزيج التسويقي العلائقي: "C4" أي:

احتياجات و متطلبات الزبون : Customer needs and wants

الكلفة بالنسبة للزبون : Costs to the Customer

الملاءمة: Convenience

التواصل: Communication

2 - شروط تكوين قاعدة البيانات:²

يشترط عادة على المؤسسة الرغبة في تكوين قاعدة بيانات الزبائن أن تكون أهداف هذه القاعدة و جميع وظائف المؤسسة متجهة نحو تفعيل الخدمة و العلاقة مع الزبون ، كما يجب أن تكون البيانات المشكلة للقاعدة واقعية، و تخدم مصلحة المؤسسة و الزبون، و قابلة للتغيير.

إن من أهم الشروط التي يجب أن يتحلى بها أعضاء فريق العمل المختص في بناء قاعدة بيانات الزبائن نذكر الآتي:

أ- القدرة على تحليل الأحداث التسويقية

ب- تكامل بيانات القاعدة

ت- التصنيف الجيد و الفعلي لزيائن المؤسسة

ث- القدرة على توصيل التقارير و البيانات للإدارة المعنية

3- مكونات قاعدة بيانات الزبائن:

تتكون من قاعدة بيانات الزبائن الحاليين أو المرتقبين يشترط أن تحتوي هذه القاعدة أنواعا عديدة من البيانات، كالبيانات الديموغرافية، الشخصية، النفسية و السلوكية الاقتصادية

1- البيانات الشخصية: وتتضمن أسماء الزبائن ، أرقام هواتفهم، أرقام فاكساتهم، و البريد الإلكتروني لهؤلاء الزبائن.

2- البيانات الديموغرافية: وتتضمن: العمر، الجنس، الدخل، الحالة الاجتماعية، عدد أفراد الأسرة، وتواريخ ميلادهم.

3- البيانات السيكولوجية: وتتضمن أساسا: عادات الشراء، الاتجاهات، الآراء، والنشاطات.

4- البيانات الاقتصادية: وتشمل كلا من: الدخل، عادات الإنفاق، وسياسات الدعم الحكومي.

- مصادر البيانات:

لإنشاء قاعدة بيانات فعالة تلجأ المؤسسة إلى تحصيل البيانات من مصادر مختلفة إلا أنه تم التأكيد على ثلاث مناطق تفاعلية يمكن استخدامها لجمع المعلومات:

- اتصالات المكاتب الأمامية:

يتصل موظفو مكاتب الاستقبال مباشرة بالزبائن، فهم يذكرون على دراية كافية بالسلوكيات الاستهلاكية، القرارات الشرائية، دوافع الشراء أو الامتناع، كونهم هم المعنيون بالدرجة الأولى بجملة الاتصالات، سواء عن طريق رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية و البريد الإلكتروني .

- العلاقات التجارية:

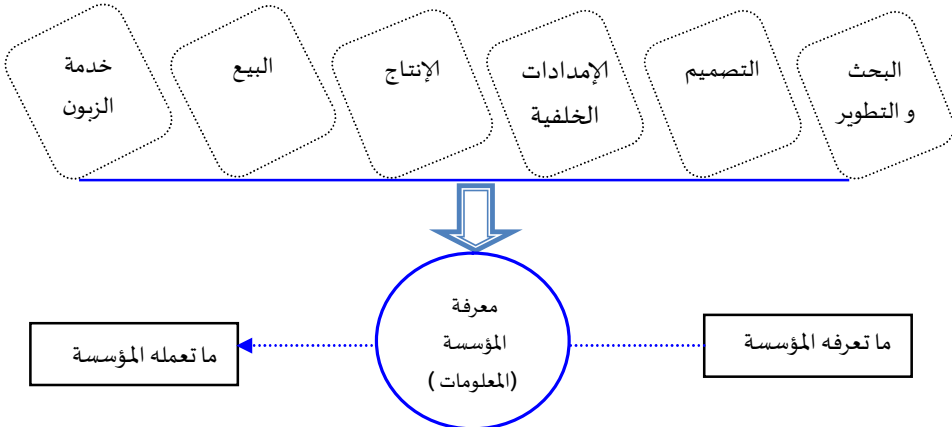
يتم جمع المعلومات عن طريق التعامل مع المؤسسات أخرى، الموردين، الوسطاء، أماكن البيع بالتجزئة و الموزعين، حيث تستفيد المؤسسة من علاقاتها مع هؤلاء لكسب معلومات تخص الزبائن.

- عمليات المكاتب الخلفية:

تعتبر عمليات المكاتب الخلفية من العمليات المسهلة، و المساعدة في سير الأمور المكاتب الأمامية، يمكن حصر هذه العمليات في إصدار الفواتير، الصيانة، الإعلانات، و عمليات التسويق، فهي الأخرى وسيلة فعالة من وسائل جمع المعلومات عن الزبائن. إضافة إلى المناطق الثلاث السابقة الذكر، يعتبر الزبائن الحلقة الأكثر أهمية في مصادر جمع المعلومات، إذ يعتبر هؤلاء الزبائن مصدرا متجددا للمعرفة.

لقد ذكر الباحث (Stweat 1997) أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات و من تم المعرفة التي يجب على منظمات الأعمال أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر المعلومات و المعرفة عن العملية التي تجهل المؤسسة كل شيء عنها ألا و هي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها و خدماتها فعليها أن تنشأ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن.

الشكل رقم (24) : تنامي القيمة المعرفية³



المرجع: نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص: 158

5- استخدامات قاعدة البيانات:

تستخدم المؤسسات قواعد بيانات الزبائن لتحقيق عدة أهداف و أغراض، لعل أهمها:

-تحديد الزبائن المرتقبين:

تستعمل عادة المؤسسات البيانات المتحصل عليها من مختلف المصادر لإعداد مزيج تسويقي يمكن له التأثير بشكل أو بآخر على القرارات الشرائية للمستهلكين .

-تحديد الزبائن أكثر ربحية:

تستغل المؤسسات البيانات لتحديد الزبائن الأكثر أهمية و التركيز عليهم بغية المحافظة على ولائهم قدر المستطاع.

-زيارة ولاء الزبائن:

تستعمل المؤسسة قاعدة بيانات الزبائن، و هذا بعد الدراسة المعمقة للبيانات و تحويلها إلى مجموعة معلومات لجذب اهتمامات و حماس الزبائن و هذا بالتركيز على تفضيلاتهم عن طريق إرسال الهدايا، الدعوات عن طريق البريد الإلكتروني و غيرها.

- تنشيط المبيعات:

يمكن تنشيط المبيعات من خلال قاعدة بيانات الزبائن المزودة بأسماء أرقام هواتف، بريد إلكتروني...الخ عن طريق إرسال بطاقات تعريف بالمنتجات الجديدة، الأسعار الجديدة أو أي مستجدة بالمؤسسة) أو حتى استقصاء آراءهم عن قرار تحاول المؤسسة اتخاذه.

أمثلة على قاعدة بيانات الزبائن:

في بداية التسعينيات قامت شركة وول -مارت بإغراء زبائنها وهذا بكتابة بياناتهم الأساسية و إرسالها عبر موقعها الإلكتروني، وبهذا استطاعت المؤسسة من رفع العناء عن الزبون في ملئ القسيمة الخاصة به في المحل، وتفاديا لحدوث طوابير مما قد يضايق الزبون، و حتى الاستمارة فهي محضرة و جاهزة على موقعها الإلكتروني.

الجدول الموالي يبين كيفية تنظيم معلومات الزبائن، فهو يشمل:

- رقم الزبون

- اسم الزبون

- منطقة الزبون البيعية

جدول رقم (03): بيانات عن الزبائن والمناطق البيعية⁴

رقم الزبون	اسم العميل	المنطقة البيعية
1	محمد	وهراڻ
2	ځالڊ	تلمسان
3	يوسف	مستغانم
4	عبد القادر	عين تموشنت
5	أحمد	عين تموشنت
6	تواتي	تلمسان
7	عبد الحميد	تلمسان
8	بلال	وهراڻ

المرجع: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص:44

كما قد يشمل أيضا جدول بيانات الزبائن على :

- رقم الزبون
- رقم فاتورة الزبون
- تاريخ الفاتورة
- تاريخ السداد
- نوع السلعة

جدول رقم (04): بيانات عن فواتير الزبائن ونوعية السلع⁵

رقم الزبون	رقم الفاتورة	تاريخ الفاتورة	تاريخ السداد	نوع السلعة
1	20	2008/01/01	2008/03/01	ياغورت
2	30	2008/01/04	2008/03/02	لبن
3	40	2008/01/01	2008/03/01	حليب
4	50	2008/01/01	2008/03/01	حليب

5	60	2008/01/04	2008/03/02	لبن
6	70	2008/01/06	2008/03/03	حليب
7	80	2008/02/01	2008/04/01	ياغورت
8	90	2008/02/02	2008/04/02	لبن
9	100	2008/02/02	2008/04/02	ياغورت
10	110	2008/02/06	2008/04/04	لبن
11	120	2008/02/06	2008/04/04	ياغورت
12	130	2008/02/10	2008/04/08	لبن
13	140	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت
14	150	2008/02/10	2008/04/08	حليب
15	160	2008/02/10	2008/04/08	ياغورت

المراجع: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص: 45

قاعدة بيانات المنافسين:

بالإضافة إلى ضرورة توافر المؤسسة على قاعدة بيانات خاصة بزبائنها، فإن مضطرة لمعرفة منافسيها، نقاط قوتهم وضعفهم، أي المنافسين تهاجم وأيهم تتجنب، أي بطريقة أخرى، المؤسسة التي تنشط وسط محيط تنافسي وتبحث عن التميز والمحافظة على زبائنها، عليها بإنشاء قاعدة بيانات المنافسين.

تعريف قاعدة بيانات المنافسين:⁶

" تعرف قاعدة بيانات المنافسين على أنها مجموعة منظمة من البيانات عن المنافسين الحاليين أو المرتقبين والتي يمكن للمؤسسة أن تستخدمها لتحقيق أهداف تسويقية متنوعة".

يهدف إنشاء قاعدة بيانات المنافسين إلى تزويد المؤسسة بالأهداف التالية:

- أ- المحافظة على الحصة السوقية.
- ب- المحافظة على زبائن المؤسسة الحاليين.

ت- تجنب تهديدات المنافسين.

ث- جذب زبائن المنافسين.

ج- اكتساب الخبرة والمهارات عن طريق فهم سلوكات المؤسسة المنافسة.

ح- أنواع البيانات الواجب توافرها في قاعدة بيانات المنافسين:

حتى تستطيع المؤسسة بناء قاعدة بيانات المنافسين على أسس سليمة عليها أولاً القيام بجمع المعلومات عن منافسيها، على العموم هذه المعلومات تتعلق بالسوق كله، ومن جملتها نورد:

1- بيانات تتعلق بأسماء المؤسسات المنافسة:

- هواتف المؤسسة المنافسة.
- عنوان المؤسسة المنافسة.
- فاكس المؤسسة المنافسة.
- بيانات تتعلق بمبيعات المؤسسات المنافسة:⁷
- أنواع منتوجات المؤسسة المنافسة.
- حجم مبيعات المؤسسة المنافسة.
- حصة المؤسسة المنافسة السوقية.
- أسعار منتوجات/ خدمات المؤسسة المنافسة.
- أرباح/ تكاليف المؤسسة المنافسة.
- المناطق البيعية للمؤسسة المنافسة.
- عدد رجال البيع للمؤسسة المنافسة.

الاتصال والتواصل مع الزبون:

يعتبر الاتصال بالزبائن خاصة في الوقت الراهن ضرورة تفرض على أي مؤسسة تنوي الاستمرار والبقاء في سوق تنافسي، البقاء فيه للمؤسسة التي تستطيع التكيف بأقصى سرعة وكفاءة ممكنة.

بالإضافة إلى الوسائل التقليدية التي عرفت بها المؤسسة، ظهر نوعا جديدا من الأدوات الترويجية التي سارعت المؤسسة إلى تبنيها لهدف الاتصال والتواصل مع بيئتها الخارجية وكذا محاولتها التأثير في زبائنها.

يعتبر التسويق المباشر (Marketing direct) قمة تطور هذه الأدوات الترويجية.

1- تعريف التسويق المباشر:

يعرف التسويق المباشر على أنه " نظام الاتصال التفاعلي (Interactif) في مجال التسويق، يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتي تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن".⁸

وقد عرف أيضا من باب إنشاء العلاقة التفاعلية: " التسويق المباشر يعمل على تحقيق الارتباط المباشر مع مجموعة مختارة من العملاء والأفراد للحصول على استجابة تلقائية وغرس علاقات قوية".⁹

أما من الناحية التفاعلية بين المؤسسة والزبون، تم تعريف التسويق المباشر على أنه: "التسويق التفاعلي والذي يستخدم جملة من الوسائل والأفكار بغية تحقيق استجابة أو معاملة"¹⁰

2- منافع التسويق المباشر:

يلعب التسويق المباشر دورا مزدوجا، فهو يحقق جملة من المنافع للمؤسسة والزبون على حد سواء.

1- منافع المؤسسة:

إن المؤسسة التي تبني التسويق المباشر تجني عدة منافع لعل أهمها:

التشخيص الدقيق لاحتياجات الزبون:

من خلال الاتصال المباشر بالزبون تستطيع المؤسسة التعرف على احتياجات ورغبات، أذواق وخاصة تطلعات الزبون مما يسمح لها فيما بعد من صياغة إستراتيجية فعالة تكون أكثر استجابة من المنافسة.

- تدعيم علاقات الزبائن:

التسويق المباشر وعن طريق الوسائل التي يستعملها، تسمح للزبون من معرفة المعلومات الكاملة والتفصيلية عن المؤسسة، منتجاتها ومشاريعها مما ينتج عنه إنشاء وفتح علاقة قوية بينه وبين المؤسسة.

التوقيت المناسب:

يساهم التسويق المباشر في وصول المعلومات بالكميات والأوقات المناسبة، مما يزيد من قوة ودرجة الاستجابة ويضمن التفاعلية.

تخفيض التكاليف:

يعتبر التسويق المباشر أقل تكلفة من الوسائل الكلاسيكية الأخرى، واعتبره الكثير من رجال التسويق أنه أكثر كفاءة.

التغطية السوقية:

إن استعمال التسويق المباشر يتيح للمؤسسة عرض منتجاتها / خدماتها على نطاق واسع، أي السماح للزبون من الإطلاع عليها في مكان وزمان يريده.

2- منافع المستهلك:

زيادة على المنافع التي يحققها التسويق المباشر للمؤسسة فهو يحقق مزايا و منافع للمستهلك أيضا:

الملاءمة:

حينما تستعمل المؤسسة التسويق المباشر فإنها بذلك تضمن للمستهلك تفادي عناء البحث عن المنتجات/ الخدمات إذ أصبح يمكنه القيام بذلك في المكان والزمان اللذان يفضلهما.

الكم الهائل من المعلومات:

يوفر التسويق المباشر التدفق المستمر للمعلومات بالكم والنوع وفي الوقت الذي يفضلها المستهلك.

التفاعلية:

يمكن التسويق المباشر للمستهلك من التعامل مباشرة مع البائع (رجل البيع)، أي يخلق نوعا من التفاعل والتلقائية وكذا التفاهم والألفة مما يوطد العلاقة التفاعلية بينهما.

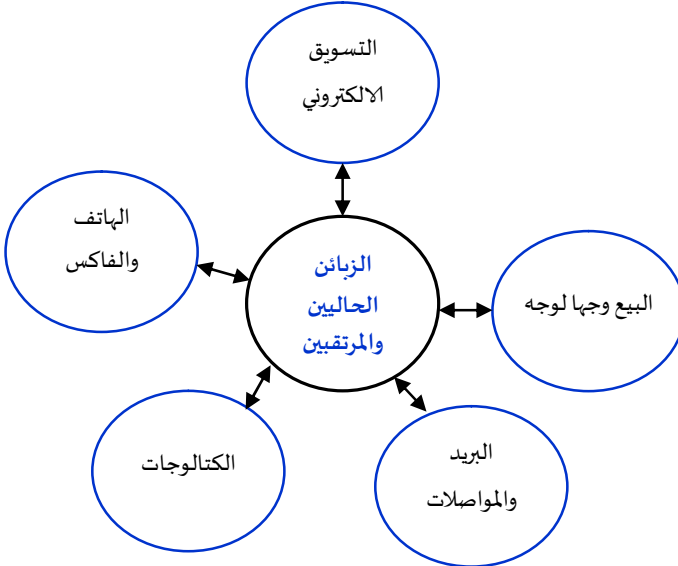
تعدد الاختيارات:

يسمح التسويق المباشر للمستهلك من حرية الاختيار والمفاضلة بين المنتجات/الخدمات وهذا على نطاق واسع وحتى عبر الأسواق العالمية وهكذا فهو يساعد على خلق نوعا من الحرية لدى المستهلك مما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة وبالتالي على أرباحها.

أشكال التسويق المباشر:¹¹

اعتمدت المؤسسة على الوسائل الكلاسيكية للاتصال بزبائنها، ولكن مع التطور الهائل في وسائل الاتصال، إلتجأت المؤسسات التي تبني وسائل أكثر تطورا وأكثر كفاءة. حاولنا تلخيص عناصر التسويق المباشر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (25): عناصر التسويق المباشر¹²



المراجع: ثابت عبد الرحمن ، إدريس جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص: 416

- نظرا لأهمية هذه العناصر في نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حاولنا أن نتطرق إلى كل عنصر بشيء من التفصيل.

أولاً: البريد المباشر

يعتبر الاتصال بالزبائن عن طريق البريد المباشر للإعلام والإشهار عن المنتجات أو الخدمات المؤسسة من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة.

الإشهار بالبريد المباشر:¹³

هذا النوع من الإشهار الذي يستخدم البريد بين المنظمة والمستهلك، أما البيع بالبريد: "أن المنظمة تعد كتالوجات خاصة بمنتجاتها ومواصفاتها وتتضمن كل المعلومات، وترسل إلى عنوان المستهلك، حيث بعد ذلك يقوم بالطلب على هذه المنتجات ويسدد السعر ببطاقات الائتمان أو التحويل المصرفي، ثم تقوم المنظمة بإرسال المنتج".

مزايا البريد المباشر:¹⁴

- أ- توفير اتصال مباشر مع الزبائن.
- ب- التواصل الدائم مع الزبائن والحفاظ عليهم.
- ت- المساهمة في دعم أنشطة العلاقات العامة وتحسين صورة المؤسسة.

ثانياً: الكتالوجات

انتهجت المؤسسة طريقة الاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات لكن في حدود المعرفة الضيقة لهذه الوسيلة، إذ اعتبرت مادة مطبوعة تتكون من عدد صفحات لعرض المنتجات بهدف بيعها¹⁵

إلا أن المفهوم الحديث للاتصال والبيع عن طريق الكتالوجات عرف تطوراً ومفهوماً جديداً ضمن التسويق المباشر: "هو ذلك الشكل من التسويق المباشر الذي يستند إلى استخدام مطبوعة، فيديو أو كتالوج الكتروني في الاتصالات بقطاعات مختارة من العملاء لعرض منتجات متعددة، وحثهم عن الشراء عن طريق الأمر المباشر".¹⁶

أنواع الكتالوجات:

- كتالوجات التجزئة.
- كتالوجات البيع بين المؤسسات.
- كتالوجات السلع الخاصة.
- كتالوجات خطوط المنتجات الكاملة.

ثالثاً: الهاتف والفاكس¹⁷

1- الهاتف:

يعتبر الهاتف أكثر الوسائل استعمالاً في الاتصالات التسويقية، تستخدم المؤسسة الاتصال الهاتفي مع زبائنها الحاليين والمرتبين، وعلى العموم تعتبر هذه الوسيلة ذات استجابة سريعة حيث لا يضطر رجل البيع الى الانتظار، ويمكن له من الإقناع الكبير، كما تمكن رجل البيع من الاتصال بعدد كبير من الزبائن في ظرف قصير.

- يوجد نوعين من الاتصالات الهاتفية.

أ- اتصالات واردة:

وتعبر عن كل الاتصالات الواردة إلى المؤسسة من مختلف المصادر (المتعاملين) وما يهمنا هنا هي تلك الاتصالات الواردة من طرف الزبائن إما لطلب الشراء، تقديم شكاوى أو استفسارات وخدمات.

ب- اتصالات خارجية: وهي جميع الاتصالات الواقعة بين المؤسسة وزبائنها.

2- الفاكس:

تلجأ المؤسسة إلى مثل هذه الوسيلة في الاتصال بزبائنها خاصة في المجال الصناعي (المستعمل الصناعي)، أين يتم إرسال عروض البيع، ويتم الإجابة (الرد) عنها لاحقاً بإصدار أمر الشراء.

رابعاً: البيع وجه لوجه

يعتبر البيع وجها لوجه من إقدام إشكال التسويق المباشر وقد تعددت التسميات من: الطواف بالمنازل الباب بالباب أو الحفلات المنزلية.

تعريف البيع وجها لوجه: " أسلوب اتصالي يستخدم باعة محترفين في البحث عن زبائن جدد ومحاولة توطيد العلاقة معهم."¹⁸

أ- الطواف بالمنازل:¹⁹

ينتقل البائع (رجل البيع) إلى المنازل ليلتقي بزبائنه الحاليين والمرتبين وقد يتوجه كذلك إلى المكاتب وأماكن العمل.

ت- الحفلات المنزلية:

قد تتصل المؤسسة بزبائنها في بيوتهم عن طريق تنظيم حفلات، خاصة بالسيدات أين يتم إقناعهم بالعملية الشرائية، وهذا نظير حصولهن إما على عينات مجانية أو مكافئات، وقد تطلب السيدات المنتوجات في عين المكان كما قد تبعثن بطلبات الشراء لاحقا.

التسويق الالكتروني:

1- تعريف التسويق الالكتروني: " هو استخدام الانترنت في أداء الأنشطة التسويقية، وعليه فان كل أنشطة التسويق الالكتروني تعد من أنشطة الأعمال الالكترونية."²⁰

2- الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الالكتروني:

فيما يلي سنعرض إلى بعض العناصر فقط التي رأيناها مهمة للفرقة بين التسويق التقليدي الالكتروني.

المدى الجغرافي:

يستعمل التسويق التقليدي على المدى الجغرافي الضيق بينما يستعمل التسويق الالكتروني لتغطية مساحات كبيرة جدا.

مستوى التفاعل:

يشير التسويق الالكتروني إلى درجة عالية وكبيرة من التفاعل بين المؤسسة والزبون في حين تعتبر هذه الدرجة محدودة في التسويق التقليدي.

التكلفة:

حينما تستعمل المؤسسة التسويق الالكتروني كوسيلة اتصال مع زبائنها فإن بذلك تستفيد من تخفيض تكاليف الاتصال أدنى مستوياتها، وبالمقارنة نجد هذه التكلفة عالية من التسويق التقليدي.

المدى الزمني:

يعتبر الاتصال بالزبائن غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسة والزبون على حد سواء، لكن حين تلجأ المؤسسة إلى استعمال الوسائل التقليدية فإنها بذلك تقلص فرص مسح كل الزبائن (الحاليين والمرتقبين)، أي تستخدم هذه الوسائل في إطار زمني محدود، على عكس المؤسسات التي تستعمل الاتصال الالكتروني، فإنها تكون قادرة على الاتصال بالزبائن على مدار الساعة.

العلاقة الشخصية:

التسويق الالكتروني علاقة وطيدة ودائمة بين المؤسسة والزبون يمكنه من المساهمة في إنشاء علاقة قوية و دائمة، التسويق التقليدي الذي يكون فيه مستوى هذه العلاقة محدود أو متوسط.

قياس والتعرف على الاستجابة:

يساهم التسويق الالكتروني بشكل كبير على التعرف على استجابة الزبون وقياس مدى رضاه عن المنتجات / خدمات المؤسسة، حيث تقل هذه الخاصية في التسويق التقليدي، ولن نتعرف المؤسسة على ردود واستجابات زبائنها إلا عند تقديمهم عند الشكاوى.

الاتصال والاحتفاظ بالموظفين:

لقد تعرض ولأول مرة المفكر بيرى وآخرون لمفهوم التسويق الداخلي وكان ذلك بالضبط سنة 1976، وذلك محاولة منهم لتقديم الخدمات بجودة عالية.²¹ والحقيقة أن مفهوم التسويق الداخلي ظهر أقدم من هذا، وكان ذلك في بداية الخمسينات في اليابان، ولكن التعرض له كمفهوم قائم بذاته، لم يكتب له النور إلا من حوالي أكثر من ثلاثين سنة.²²

1- التسويق الداخلي:

أثناء تعرضنا للأدبيات التي تعرضت لمفهوم وتعريف التسويق الداخلي سواء ما تيسر لنا باللغة العربية، الفرنسية أو حتى الانجليزية، لم نجد تعريفا شاملا، ضابطا لهذا المفهوم، بل كل باحث تناوله من زاوية رآها مهمة في العملية، لكن ما يهمنا نحن في هذا المدخل هو إيجاد تعريفا يخدم مصلحة كل من المؤسسة والزبون دون التعرض إلى الانتقادات.

1-1- تعريف التسويق الداخلي:

لقد عرف كل من بيرى و باشورامان (1991) التسويق الداخلي في كتاب تسويق الخدمات، " المنافسة من خلال الجودة": هو تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.²³ أما كل من فري ولويس (1999)، فقد ركزا في محاولة تعريفهما للتسويق الداخلي على تطوير وتنمية المعرفة، وعليه فقد اقترحا التعريف التالي: "إنه نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية."²⁴

كما قد ورد في بعض الأدبيات تعارفا مختلفة للتسويق الداخلي، أهمها ما عرفته: " تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتوج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها."

2-1 - مكانة التسويق الداخلي في المؤسسة:

نتيجة للمنافسة القوية، لم يعد التسويق الداخلي وسيلة فعالة وذات كفاءة كبيرة في مؤسسات الخدمات فقط، بل الواقع أكد أنه في الآونة الأخيرة بدأت كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها وحتى حجمها تتبنى هذا المفهوم الجديد. فالتسويق الداخلي يعتبر المؤسسة ككل سوقا، حيث يقوم كل قسم فيها بتسويق منتجاته لقسم آخر، والعملية تتم بنفس طريقة التسويق الخارجي (منتجات، خدمات ← زبائن)، وقد تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها إلى أفرادها، باعتبار الأعمال والأنشطة منتجات.

3-1 - مراحل تنمية التسويق الداخلي:

كما سبق وأن أشرنا سابقا، لم يظهر التسويق الداخلي ولم يأخذ مكانته التي هو عليها في الوقت الحالي دفعة واحدة، بل كغيره من المفاهيم الحديثة تطور وفق عملية التمرن بداية بمرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك وصولا إلى المرحلة النهائية والتي تتمثل في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة ومحاولة التغيير لتنفيذها و غرس ثقافة التسويق الداخلي.

1- مرحلة دافعية ورضا الموظف:

لم نجد كتابات وافية وحسنة التنظيم تكلمت عن هذه المرحلة بالذات أحسن من كتابات بيرى وزملاؤه، حيث تم التركيز بشكل كبير على المؤسسات الخدمية، لقد تم الوقوف عند مرحلة عدم التماثل التي بدأت تثير الكثير من التساؤلات، فالأفراد غير المحفزين لا يبذلون جهودا في تقديم خدماتهم للزبائن بنفس الجودة، وعليه اتجهت المؤسسات آنذاك إلى محاولة إيجاد طرقا ذات فاعلية كبيرة لسد هذه الفجوة، فلم تجد أمامها سوى إثارة دافعية هؤلاء الموظفين للعمل أكثر، وتحقيق رضاهم. إذن أولى اللبئات التي أنبنى عليها التسويق الداخلي هي محاولة تحقيق رضا الموظف وإشباع رغباته بما يتوافق ووظيفته وطبعا بما يتوافق ووضعية المؤسسة المالية ومركزها السوقى.

كغيره من المفاهيم الحديثة، لم يلقى التسويق الداخلي رحابا كبيرا من جميع المفكرين، فعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر قدم رفيق وأحمد (1993) نقدا كبيرا لفكرة تبني المؤسسة لهذا المفهوم الجديد، وركزا في ذلك على ما يلي:²⁵

إن الحرية الكبيرة التي يتمتع بها الزبون الخارجي في اختياره للمنتجات والخدمات لا يستطيع أبدا الموظف الداخلي التمتع بها.

- المؤسسة التي تبحث عن رضا موظفيها لدفعهم وحفزهم للعمل بكفاءة اكبر وتقديم خدمات متمثلة قد ترفع تكاليفها إلى مستويات قصوى مما يصعب في الأخير تغطيتها.

- إن التركيز على الموظف باعتباره زبونا داخليا يثير الكثير من التناقضات والتدخلات مع المفهوم الحديث للتسويق الذي يجري في الزبون الخارجي بالدرجة الأولى ثم الزبون الداخلي في الدرجة الثانية.

2 - مرحلة التوجه بالمستهلك:

- لقد كان الفضل الكبير في التفاعل الحاصل بين الموظف (الداخلي)والزبون (الخارجي) لكتابات وأعمال (Gronroos) 1981.

وقد أطلق جروثروز على هذا التفاعل والتدخل الحاصل بين الموظف والزبون بالتسويق التفاعلي، ويقصد به الحالة النفسية والانطباع الجيد الذي يكون في الموظف وهو يقدم خدماته للزبائن، ولن يقتصر عمله عند هذا الحد يتعداه إلى محاولة اقتناص الفرص التسويقية (إبقاء الزبون).

وحسب هذا التفكير (جروثروز)، لا يكفي توافر عناصر الرضا، الخامس والدافعية عند الموظف مثلما أكدت على ذلك أعمال بيرري بل يحب أيضا زيادة عل توافر هذه العناصر عنصر العقلية البيعية الجيدة، لا يطيل في هذا المدخل لأنه موضوع الخدمات المتميزة ومناقشته لاحقا).

إن منطلق أعمال جروثروز لا تختلف في الجوهر عن أعمال وأفكار بيرري لكن الاختلاف كان في النقاط التالية:

- انطلق بيرري من إرضاء ودفع الموظفين.

- انطلق جروثروز من محاولة خلق فلسفة التوجه بالزبون بالموظفين.

3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية ومحاولة التغيير:

- تعد هذه المرحلة امتدادا طبيعيا للمرحلتين السابقتين (1،2)، وقد اعتبر هذا المنهج التسويق الداخلي وسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويرجع الفصل في تنمية هذا المدخل إلى وينتر (Winter)، وقد عرفه: التسويق الداخلي هو تخطيط، وتقليم، وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق الأهداف المؤسسة، على إن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وأدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج.²⁶

ولقد أيد هذا الرأي والاتجاه كل من جلا سمان و مكافي (1992)، (Glassman et mc kafee) حيث اعتبار التسويق الداخلي مساهما ومحققا للتكامل بين الموظفين التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

- بناء على رواد هذا المدخل يمكن الوصول إلى النتائج التالية:

- أ- يساهم التسويق الداخلي في التنفيذ الفعال الاستراتيجيات المؤسسة.
- ب- يسعى التسويق الداخلي القضاء على التعارضات والصراعات الداخلية، (بين الأقسام والوظائف)، يمكن هنا مراجعة أعمال (1992 Martin).
- ت- يظهر دور التسويق الداخلي خاصة في التغلب على مقاومة التغيير (مراجعة أعمال Darlinger Taylor 1989).

- معايير التسويق الداخلي:²⁷

بعدما عرض آراء ابرز المفكرين والكتاب في هذا المدخل، يمكن تلخيص عناصر التسويق الداخلي في العناصر التالية:

- أ- التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضاه
- ب- إثارة، وتحفيز الموظفين، وتحقيق رضاهم.
- ت- التعاون والتكامل الوظيفي.
- ث- تنفيذ استراتيجيات الشركة.

ج- خلق ثقافة بين الأفراد مبيتة على الزبون الخارجي.

خصائص التسويق الداخلي:

من أهم السمات والخصائص التي يتميز بها التسويق الداخلي نذكر:

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

كما رأينا سبقا ، أن بني مفهوم التسويق الداخلي هو عملية إدارية ، مفادها خلق جو التفاعل الفعلي بين المؤسسة والأفراد ويجب مراعاة أن الحاجات الإنسانية ليست مادية فقط وإنما الفرد وكما أشار أبراهام ماسلو عبارة تدرج لحاجات نفسية واجتماعية.

1- التسويق الداخلي عملية إدارية :

زيادة على مهام التسويق الداخلي (تلبية الحاجات الاجتماعية للأفراد) يعتبر حركة وعملية إدارية تهدف إلى وضع الفرد المناسب في المكان المناسب أو ما يعرف بالزوج (فرد/وظيفة) ، وهذا حتى يتحقق التكامل بين الوظائف فيما بينها أولا ثم خدمة الزبون الخارجي بأقصى كفاءة ممكنة لإبقائه وفيا للمنتوج للعلامة وللمؤسسة ككل.

تسيير الاعتراضات والشكاوي:

كانت الإدارة في الماضي تحاول تفادي حصول الشكاوى مع الزبائن، وإذا حصل وحدث ذلك ، فكانت تحل عند كل مستوى حصل فيه الشكاوى أي بعيدا عن الإدارة العليا. لكن مع ازدياد المنافسة المحلية وخاصة الأجنبية، أدركت المؤسسات أهمية شكاوى الزبائن، وسماع رأيه وتعليقاته المختلفة، واعتبرت الشكاوى نعمة وهدية تستحق الشكر والتقدير.²⁸

1- تعريف شكاوى الزبائن:

" تعرف شكاوى الزبائن بأنها توقعات العملاء التي لم تقم المؤسسة بإشباعها، وهي سلاح ذو حدين إذا تم الاهتمام بها زاد ولاء العملاء للمنظمة، وإذا تم إهمالها تحول العملاء إلى المنافسين."²⁹

- ما يظهر جليا من تحليل هذا التعريف كون شكوى الزبون تعتبر غاية في الأهمية لما لها من آثار رجعية على عمل المؤسسة ككل وخاصة ما يتعلق بالنواحي التقنية (الإنتاج)، وكذا النواحي التي تتعلق بتقديم الخدمات.

- معالجة أخطاء الإنتاج:³⁰

تعتبر شكوى الزبون أداة أو طريقة غير مباشرة لمعالجة أخطاء الإنتاج خصوصا ما تعلق منها بالمنتجات المبكرة والجديدة، ويتضح ذلك جليا من خلال الإستراتيجية التي تنتهجها الشركات العملاقة في طرح منتجاتها الجديدة لاختراق الأسواق مثل: "هيوليت باكارد"، تعتبر في هذا المنهج الشكوى مصدرا أوليا للمعلومات الخاصة بكل العيوب والسلبيات التي قد تقلل من قيمة المنتج الجديد خاصة، مثال: كيف استطاعت شركة "كوكا كولا" تفادي خسائر منتوجها الجديد (نيو كوك).

- معالجة الأخطاء عند تقديم الخدمات:

كما أن للشكوى جانبا غير مادي يتعلق بتقديم الخدمات، فكل شكوى قد تصيب جانبي مقدمي الخدمات إنما تعالج النقائص والقصور التي تعاني منها هذه المصلحة.

-2 أسباب شكاوى الزبائن:

تتمثل بالأساس شكاوى الزبائن في قلة معلوماتهم عن المنتجات أو الخدمات، خاصة الجديدة منها، ونقص خبرتهم في تشغيل هذه المنتجات، كما تعتبر العيوب أحد المحاور الهامة والأساسية التي تدفع الزبون لتقديم شكواه.³¹

كما قد تكون الشكوى سببها سوء معاملة أحد الموظفين للزبون في مركز تقديم الخدمات، على العموم الشكوى تأتي عادة من عدم تطابق أداء منتج أو خدمة ما مع توقعات الزبون، أو ما يعرف بحدود الفجوة.

-3 أنواع شكاوى الزبائن:

تتفق معظم الأدبيات التي تناولت موضوع شكاوى الزبائن على أنها تنقسم إلى شكاوى يمكن حلها وأخرى لا يمكن تدليل أسبابها.

3-1- شكاوى يمكن حلها:

في هذه الحالة تكون الشكاوى متضمنة إما عطلا أو عيبا في السلعة وأن ما يريده ويتمناه الزبون هو إما إصلاح هذه السلعة أو استبدالها بسلعة أخرى، أي يريد تعويضا ماديا مقابل شكواه، وكل ما يمكن فعله في هذه الحالة تعويضه لإزالة شكواه.

3-2- شكاوى لا يمكن تدليل أسبابها:

تختلف هذه الحالة عن سابقتها كون محتوى الشكاوى يتضمن مواقف لا يمكن إصلاحها مثل: إلغاء رحلة دون إعلام الزبون، في هذه الحالات يكون الضرر قد وقع على الزبون بالفعل، وفي هذه الحالة يحتمل أن تفقد المؤسسة هذا الزبون إلى الأبد، وكحل استبعاد هذه المشكلة على المؤسسة بدل جهود كبيرة لتعويض الزبون معنويا ومحو الآثار السلبية، وقد يضطرها إلى تحمل تكاليف كبيرة، قد تكون هذه الأخيرة أكبر بكثير من مستوى الضرر الذي لحق به.

4- التعامل مع الشكاوى:

على العموم المؤسسة التي تهدف إلى الاحتفاظ وتقوية الروابط بينها وبين زبائنها تتبع عدة خطوات للتعامل مع شكاوى زبائنها، نجل هذه الخطوات في النقاط التالية:

4-1- استغلال وسائل الاتصال:

تستعمل المؤسسة خطوطا وبالمجان، سبعة أيام في الأسبوع (7/7)، وأربع وعشرين ساعة في اليوم (24/24)، للاستماع لشكاوى الزبائن وحسن استلامها ومن ثم معالجتها مستعملة في ذلك الأدوات الاتصالية المتاحة الهاتف، الفاكس أو البريد الإلكتروني....الخ.

4-2- الاتصال بالزبون الشاكي:

يجب على المؤسسة، فور تلقيها الشكاوى الإسراع للاتصال بالزبون قبل أن يشتد غضبه وينقل عدم رضاه إلى زبائن آخرين، مما قد يؤثر سلبا على سمعة وحتى أرباح المؤسسة، فالزبون الشاكي قد يتصل بأربعة عشر (14) زبونا.

3-4- تحمل المسؤولية:

عل المؤسسة أن تتحمل مسؤوليتها اتجاه زبائنها، ولا تلقي اللوم بأي حال من الأحوال عليهم، والحقيقة أن مثل هذا التصرف لن تتبناها إلا مؤسسة واضحة للزبون مكانة ضمن تفكيرها وإستراتيجيتها العامة.

4-4- تعويض الزبون:

تلجأ عادة المؤسسة بعد تلقيها الشكوى، القيام بتعويض للزبون، تقصد طرق التعويض من مادية ومعنوية، تشمل الأولى تقديم خصومات عند قيام الزبون بالشراء مرة أخرى أو تقديم هدية متواضعة لتعويضه عن الخطأ الحاصل، أما بالنسبة للتعويض المعنوي، يتمثل في تقديم الاعتذارات و التأسف للزبون أو الاتصال به عن طريق رقمه الشخصي، بعث اعتذار كتابي عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل القصيرة.

5- معالجة الشكاوي:

تعتبر معالجة أول خطوة تتخذها المؤسسة لتهدئة الزبون، فهي تكتمل بالخطوات التالية:

أ- الإصغاء

ب- التحقق من المشكلة

ت- تقديم حل مقبول من الطرفين

ث- الالتزام بالحل المتفق عليه

ج- المتابعة

ح- تنفيذ الإجراءات.

6- أسباب معالجة الشكاوي:

فكرة الزبون غير الراضي يقوم بتشجيع زبائن آخرين على ترك التعامل مع المؤسسة سببا جوهريا يجعل المؤسسة تهتم بمعالجة و متابعة باهتمام شكاوى زبائنها، ضف إلى ذلك أن تكلفة حل مشكلة مع الزبون تتراوح بين 10-25 % من تكلفة إيجاد زبون جديد. معظم الزبائن الذين قدموا شكاوي وتم الفصل فيها بالسرعة والطريقة المثلى يصبحون زبائنا ذوا رضا ثابت ووفاء مرتفع.

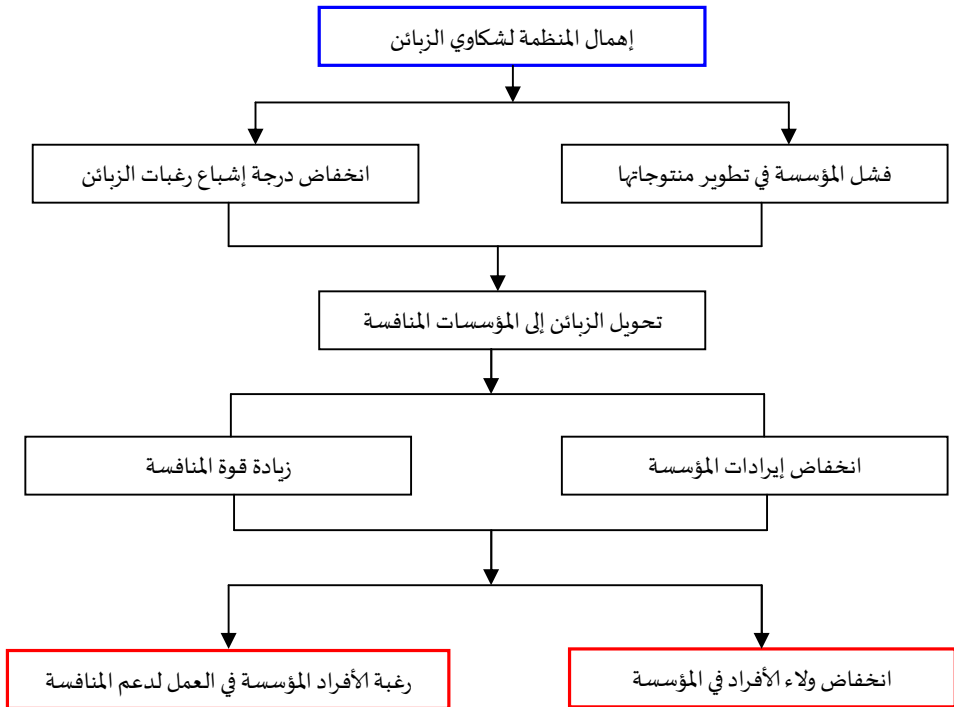
ينقل الزبون الراضي عن الفصل في شكواه رضاه إلى 10 أفراد جدد على الأول. كما أسلفنا الذكر تساهم شكاوى الزبائن إذا ما تم مراعاتها البث والبحث في أسبابها في تطوير بشكل مباشر منتوجات المؤسسة وبالتالي زيادة مبيعاتها.

7- نتائج إهمال المؤسسة للشكاوى:

من بين الحقائق التي لا يمكن تجاهلها، الفشل الكبير لمعظم المؤسسات التي لا تراعي ولا تعطي أدنى اهتمام لشكاوي زبائنهم، ترتبط معظم الأفكار التي تستغلها المؤسسة في تطوير منتوجاتها بدراساتها العميقة لشكاوي الزبائن، وبالتالي عدم تمكن المؤسسة من إشباع رغبات الزبائن ينعكس سلباً على حصتها في السوق، الانخفاض المتزايد في إيراداتها، التذبذب في الولاء.

الشكل الموالي يوضح ويلخص نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي:

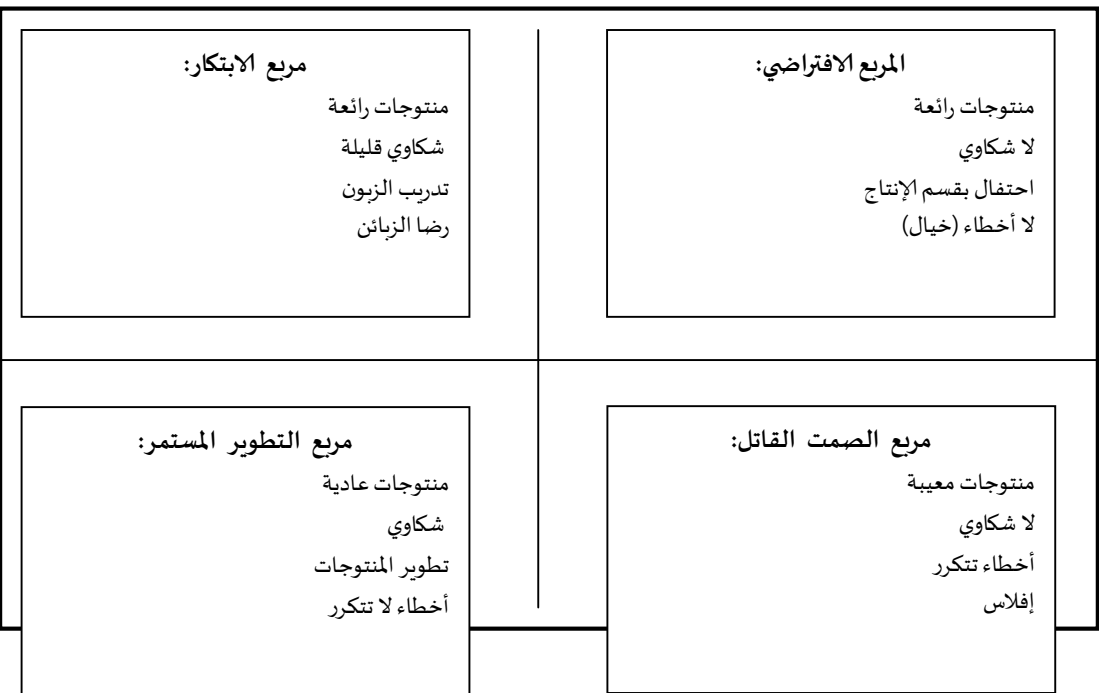
الشكل رقم (26): نتائج إهمال المؤسسة للشكاوي ³²



المرجع: منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 44

مما لا شك فيه أنه هناك اختلاف كبير بين وجهتي نظر المؤسسة والزبون حول الشكوى، فالأولى تراها نقص في خبرة الزبون وتقصير منه في جمع المعلومات حول المنتج وكيفية استعماله، أما الزبون فيرى عكس ذلك أي يرى نفسه محقا ومن البديهي أن يشكو سوء التعامل أو عيب بالمنتج، فالشكوى بالنسبة له حق مكفول وعلى العموم يمكن حصر العلاقة بين الزبون والمؤسسة في أربع مربعات كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (27): العلاقة بين الزبائن والمؤسسات³³



المرجع: جانيل بارلو- كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص:06

نتطرق إلى شرح المربعات بشيء من الاختصار:³⁴

1- المربع الافتراضي:

يعتبر هذا المربع حالة مثالية بالنسبة لأي مؤسسة : منتوجات بدون عيوب، عدم وجود شكاوي وحصة سوقية متزايدة باستمرار، ما يعاب على هذه الحالة كونها مثالية وبعيدة عن الواقع العملي المعاش.

2- مربع المؤسسات الابتكارية:

تلخص هذه الحالة، حالة مؤسسات تبعد وتبتكر بالاستمرار منتوجات جديدة لغزو الأسواق لكن ما تصادفه كثرة شكاوي الزبائن بسبب ودافع قلة المعلومات عن هذه المنتوجات الحديثة. وكحل تلجأ المؤسسة إلى تدريب زبائها على تقنيات استعمال هذه المنتوجات الجديدة.

3- مربع الصمت القاتل:

تعتبر حالة مربع الصمت أخطر الحالات التي تمر بها المؤسسة على الإطلاق ، حيث تقدم المؤسسة منتوجات ذات عيوب ولا تتلقى أي شكاوي من زبائها ويرجع ذلك إما لانعدام وجود قنوات الاتصال بين المؤسسة والزبائن، أو بسبب السعر المنخفض ومهما كان سبب إحجام الزبائن عن التقدم بشكواه يعتبر سكوتهم سلبيا للغاية، إذ تستمر المؤسسة في إنتاج نفس المنتوجات وبنفس العيوب أو أكثر.

4- مربع التطوير المستمر:

تعتبر حالة عادية وشائعة الحدوث، المؤسسة تنتج منتوجات بها عيوب ، الزبون يقدم شكاوي، المؤسسة تدرس، تتابع وتحلل هذه الشكاوي وفي الأخير تتوصل إلى تحسين المنتوجات المعيبة، وتطمح إلى التطوير.

تسيير الشكاوي:

يجب التمييز بين التعامل مع شكاوي الزبائن وتسيير هذه الشكاوي، إذ تعتبر الأولى مهمة من مهمات موظفي قسم خدمة الزبائن، أما تسيير الشكاوي تشمل مراحل عديدة، مخططة، منظمة، منسقة ومراقبة بطريقة واعية، تبدأ بفن الاستماع، الاعتذار للزبون

وتضيف إليهما مرحلة أخرى تمثل متابعة الإجراءات للبحث في الأسباب الحقيقية وراء هذه الشكاوى ومن ثم إدخال ما يستوجب إدخاله من التعديلات على عمليات الإنتاج، التغليف، التوزيع وصولاً إلى طريقة تقديم الخدمة.

على العموم حتى تستطيع المؤسسة تسيير شكاوى الزبون بطريقة فعالة عليها:

- عدم محاولة تقليل الشكاوى الجديدة.

- تشجيع الزبائن على تقديم الشكاوى.

- الحرص على عدم تكرار الشكاوى.

وكما أسلفنا الذكر، تنامت بشكل ملحوظ وظيفة تسيير شكاوى الزبائن في المؤسسة لما لهذه الأخيرة من فوائد عديدة، سواء تعلق الأمر بتحقيق أهداف المؤسسة أو تلبية حاجات الزبون.

لقد أخذت حيزاً معتبراً من كتابات رجال الإدارة و المختصين في مجال التسويق، وهذا ما أكدته المنظمة العالمية للمعايير (التقييس) I.S.O. و تمثلت في ايزو 10002-2004، إذ وفرت للمؤسسة عدة إرشادات و هذا للتعامل الجيد مع الزبون، و ضبط عملية تسيير شكاوى الزبائن بالشكل الذي يخدم الزبون من جهة، وتلبية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وتكملة لمسار المؤسسة الرامية في الأول و الأخير الاحتفاظ بزبائنها لأطول فترة زمنية ممكنة.

خدمة الزبون والخدمات المتميزة:

1- أسباب تزايد أهمية خدمات الزبائن :

تتضافر عدة عوامل، و تتداخل فيما بينها مشكلة أسباباً رئيسية دفعت بالمؤسسات إلى المزيد من الاهتمام بخدمة الزبائن، نورد جملة هذه الأسباب فيما يلي:

تزايد حدة المنافسة:

ما أفرزته المنافسة، أعطى حق الاختيار و المفاضلة للزبون فأصبح أكثر إطلاعا على السلع أو الخدمات، أسعار، الجودة و غيرها، فلم يعد زبون اليوم مثل زبون الأمس و هذا راجع إلى ما

وفرته وسائل الاتصال من معلومات حول المنتجات أو الخدمات. و الحقيقة أن المنافسة ليست امراً سلبياً كما تعتقده بعض المؤسسات بل أجبرت الكثير منها على الاهتمام أكثر بالزبائن ،و من ثم زاد الاهتمام بخدمة هؤلاء و هو سلوك لا بد على أي مؤسسة أن تسلكه و تتبناه على الأقل لضمان حصة سوقية معتبرة.

تشابه المنتجات:

كما أسلفنا الذكر لم تعد معظم المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها / خدماتها، بل أصبحت في غالب الأحيان هذه الأخيرة تؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة جداً فلم تجد المؤسسة سبيلاً للتمييز سوى محاولة التميز عن طريق الخدمات التي تقدمها للزبائن و السمعة التي قد تكتسبها مع مرور الزمن.

تزايد المطالبة بتحسين خدمة الزبائن:

أصبحت المؤسسة واعية تماماً أنها في سوق تسعى فيه المؤسسات وراء الزبائن لدى أصبح من البديهي أن يطالب الزبون بالأحسن ،سواء في يخص جودة منتجاتها التغليف، الأسعار، وخاصة طريقة تقديم هذه المنتجات، أو الخدمات صنف إلى ذلك زيادة الوعي والثقافة الاستهلاكية لدى الزبون.

تكاليف الصيانة الدائمة:

بقدر ما دفعت التكنولوجيا الحديثة المنتجات ،خطوات إلى الأمام ، بقدر ما زادت من تقييدها من الناحية التقنية، فأصبح بذلك الزبون بحاجة ماسة إلى مساعدة المؤسسة الدائمة ، ونقصد هنا أن يقدم رجل البيع خدماته للزبون كالصيانة، التركيب، التشغيل، فولد هذا الاحتكاك علاقة وطيدة بين رجل البيع والزبون .

2 - تعريف خدمات الزبائن:

تعرف خدمات الزبائن على أنها مجموعة الأنشطة ، التي تتفاعل الأنشطة من خلالها مع الزبون إما شخصياً أو الاتصال غير المباشر ، ويتم تصميم هذه الأنشطة، وأدائها بناءً على هدفين رئيسيين هما: "رضا الزبون ، وتقديم الخدمات بكفاءة، بناءً على هذا التعريف كل الموظفين الذين لديهم اتصال مباشر مع الزبون معنيين"

وكما وردت عدة تعاريف أخرى ،حاولنا اختيار أشملها : "خدمة الزبائن كل الأنشطة الخدمية التي يرغبها الزبون والتي تسهل له الحصول على السلعة أو خدمة ومساعدته في استخدامها والبقاء على الاتصال معه، لمعرفة قيمتها عنده بغية الوصول إلى الزبون والمحافظة عليه وتحقيق الربحية والميزة التنافسية من خدمته "

بناء على هذا التعريف تبدأ خدمة الزبون ما قبل عملية الشراء، كتقديم المعلومات حول المنتج، سعره، خصائصه، وطرق شراءه المختلفة، كيفية استعماله .
أما أثناء الشراء فتتمثل خدمات الزبائن في خدمات الاستقبال، الاعتناء بالمنتجات، والأمن.
أما آخر مرحلة الخدمات المقدمة ما بعد الشراء، ومن جملتها نذكر، تقديم الفواتير، كشف الحسابات الصيانة، معالجة الشكاوى، وأخذ الاقتراحات بعين الاعتبار.

3- أهمية الخدمة:

تهدف المؤسسة من خلال تبنيها لخدمة الزبائن كوسيلة تنافسية خاصة في الوقت الراهن إلى تحقيق ما يلي:

- أ- كهدف بعيد المدى تنوي المؤسسة بلوغه ، الاستمرارية والبقاء في جو تنافسي، والمحافظة على الربحية ، ولكن من خلال تمييز المنتجات / الخدمات .
- ب- تحديد المواقع الخلل في المؤسسة ، وذلك عن طريق إعادة النظر في كل السلوكات وشكاوى الزبائن .
- ت- الفهم الجديد لرغبات، وحاجات الزبائن (الحاليين والمرتقبين) وإعداد المزيج التسويقي (4C)، الذي يتلاءم معها .
- ث- المحافظة على الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد.

4 – خدمات الزبائن في التنظيم الحديث :

تعتبر وظيفة خدمة الزبائن واجهة المؤسسة في تعاملاتها مع الزبائن، فهي تمثل بذلك الانطباع الأول لمدى اهتمام و تقدير المؤسسة لهم. ضمانا من المؤسسة لتقديم لموظفيها ، تقوم معظم المنظمات الحديثة بتأهل هؤلاء الموظفين و تدريبهم مننفقه في ذلك أموالا ضخمة، يمكن تغطيتها من إيرادات المبيعات.

كما تستفيد جل هذه المؤسسات من تدفق المعلومات من الأفراد بحكم اتصالهم و تواصلهم المستمرين مع الزبائن.

5 - طرق خدمة الزبائن :

هناك أساليب عديدة ، وطرق متعددة لتقديم الخدمات للزبائن فقد تكون طريقة تقديم الخدمة وجها لوجه أي مباشرة مع الزبون ، أو من خلال الاتصال بالأرقام المجانية وقد تأخذ شكل أكثر تطورا ألا وهو عن طريق الانترنت .

- طريقة الاتصال المباشر مع الزبون :

لن تستطيع المؤسسة الاعتماد على مثل هذه الطريقة إلا في حالة إتباعها اللامركزية في تنظيمها الهيكلي ، معناه كل فرع (ملحق) من فروعها يخصص فيه عون لخدمة الزبائن ، إضافة إلى ضرورة توفير المؤسسة لمحيط مريح من حيث النظافة ، التكييف ، أناقة وشكل الموظفين ، و تتجه المؤسسة أكثر إلى تدريب و تكوين الموظفين على الطرق الحديثة في التعامل و التحاور و التواصل مع الزبائن.

- الاتصال بالرقم المجاني:

هذا النوع من الأسلوب في تقديم الخدمات يعتمد على مركزية تقديم الخدمة، حيث يتصل عددا كبيرا من الزبائن بالمؤسسة عن طريق الهاتف، تتلقى الوحدة المركزية الاتصالات (استفسارات، شكاوى البحث عن المعلومات الإضافية.....الخ)، تحول هذه الوحدة، هذه الاتصالات إلى كافة المناطق الجغرافية أين تتواجد وحدات المؤسسة، ما يميز هذه الطريقة هو مقدرة المؤسسة هو توفير الخدمات على مدار الأربع وعشرون ساعة، ولعدد كبير من الزبائن.

- شبكة الانترنت:

مع تزايد الاهتمام وتنامي دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال المؤسسات خاصة استفادة هذه الأخيرة كثيرا " من هذه الوسيلة ، وبالأخص في مجال تقديم الخدمات عبر المواقع المختلفة ، حيث تقدم هذه الطريقة مميزات كثيرة للزبائن منها : " تدنيه تكلفة الاتصال عن الهاتف خاصة من المدن البعيدة ، التجاوب السريع مع الزبون مما يؤدي إلى

رضاءه عن الخدمة المميزة المقدمة له، اتصال الزبائن بالمؤسسة في كل وقت، وخاصة حجم الخدمات الممكن تقديمها.

1- خدمة المعلومات:

أنواع الخدمات تتباين وتختلف أنواع الخدمات وفقا لما يلي للمعلومات دور هام إذ وفقها يستطيع القانون التعرف على خصائص المنتوجات لما يسمح له بتحديد الحاجات والمفاضلة بين البدائل

2- الخدمات الاستشارية:

للخدمات الاستشارية يتم تحديد الموضوعات الفنية للمنتوج وفقا إذ نادرا ما تكون غامضة لدى الزبون بحيث تستطيع المؤسسات جاء الاعتماد على فريق من المهندسين دراسة وتحليل حالة المستهلك لم ينتج تحسين الإنتاجية التخلص من المشاكل التي يواجهها الزبون.

3- خدمة الطلبات:

بعد أن تستطيع المؤسسة الظفر بالزبون ، وسعيا منها المحافظة عليه تسعى جاهدة إلى تخفيض الكلفة الانتظار فتحاول تسريع عملية الطلب على المنتوج بتسهيل كل الإجراءات التي يبيعها الزبون بغية الحصول على هذا المنتوج .

4- خدمة الضيافة: تعد خدمة الضيافة احد أهم الطرق التي تحافظ المؤسسة بها على زبائنها القدامى وتحسين استقبال الزبائن الجدد ، وتخضع الضيافة لفترة يقضيها الزبون في طلب المنتوج حيث تقدم المؤسسة كل ما من شأنه تقدم الراحة للزبون (مجالات \ تليفزيون ...)

5- خدمة الحماية والاعتناء بممتلكات الزبائن:

تقوم المؤسسات بتوفير إجراءات الحماية لزبائنها والعناية بممتلكاتهم ، مثلا : السهر على رعاية صغارهم ، توفير مواقف آمنة لسياراتهم ، المحافظة على أمتعتهم وحماية المنتوجات التي يشتريها الزبون من الكسر.

6- الخدمات الاستثنائية أو الطارئة :

تتعلق الخدمات الاستثنائية (الطارئة) بما يحترم عن نطاق العمل الروتيني لمواجهة أي نوع من المفاجآت المختلفة تطلبان خاصة المعدة كل المشاكل وكل الأخطاء المرتكبة بشكاوى الزبائن

7- خدمات الفاتورة (تقديم الحساب للزبائن):

تسبب الأخطاء الناتجة عن تقديم الفاتورة الغامضة والخاطئة أو تعيين المكتملة عدم رضا الزبون ، إذا يستوجب تقديمها والوقت والسرعة والدقة المطلوبة التي تمنع ضياع وقت الزبون باعتماد طرق حديثة كالفاتورة الفورية والخدمة الذاتية في معرفة حساب الزبون

8- خدمة لاستلام الدفعات التغذية:

تسهيلها دفع الزبون سعر المنتج تقوم المؤسسة باعتماد فرق مختلفة بتركيزها على القائم بعملية التحصيل الذي يتباين بين المسئول عن ذلك بالمؤسسة نفسها أو من خلال وسطاء أو اعتمادا خدمة الدفع الذاتي أو على أجهزة أو كتب معدة ذلك.

9- خدمة الضمان:

يعيش الضمان تعهد مكتوب متعلق بالمنتج صادر من المؤسسة ادراء إلى تقليل المخاطرة عن التعامل مع المؤسسة محقق لولاء الزبون مم يسمح بإعطاء نظرة ايجابية اتجاه المنتج لباقي الزبائن وهذا يكسب الموظف ثقة تنعكس ايجابيا على أدائه لعمله.

10- خدمة الصيانة وقطع الغيار:

في تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات تعتمد خدمة الصيانة وكذا قطع الغيار كأداة لضبط الفوارق بين المنتجات ويستطيع الزبون اكتشاف ذلك من خلال طول مدة حياة المنتج بتفادي الأعطال المفاجئة والتي عادة ما تعكس الميزة الحقيقية له.

11- خدمة التوصيل والتركيب:

تقوم بعض المؤسسات بخدمات تتعلق بتوصيل وتركيب المنتج وهذا ما يخفف عن الزبون عبء وتكلفة نقله وتجنبه حدوث أخطاء في عملية التركيب.

قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة:

_ إن التواصل مع الزبون ليس بالمهمة السهلة، بل العملية تتطلب مراعاة عدة نواحي أهمها قياس مدى رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة.

يعبر رضا الزبون عن الفرق بين التوقع و الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، و لقياس رضا الزبون عن مختلف مظاهر الخدمة الحالية المقدمة من طرف المؤسسة، عموما تقوم المؤسسات بتحضير استمارة، تضع فيها عدة أسئلة الغرض منها التعرف على قياس توقعات الزبون، يستخدم الزبون عدة معايير للحكم على خدمات المؤسسة لعل أهمها:

- 1_ المصداقية: و المقصود بها الثقة و الأمانة التي يتحلّى بهما مقدم الخدمة
- 2_ الأمانة: مقدار إحساس الزبون بالخطر، حيث تلجأ المؤسسة إلى تدنيته.
- 3_ الاتصال: مدى توافر وسائل الاتصال وسهولتها للاتصال مع المؤسسة.
- 4_ الفهم الجيد للزبون: جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة لفهم و معرفة حاجات و تطلعات الزبون.

- 5_ الوسائل الملموسة: مظهر الموظفين، المؤسسة، المعدات و خاصة أدوات الاتصال
- 6_ الاعتمادية: قدرة المؤسسة على أداء الخدمات التي تم الوعد بها .
- 7_ الاستجابة: الرغبة في تقديم المساعدات للزبون .
- 8_ التنافسية: جملة المهارات، القدرات و المعارف التي يمتاز بها مقدمو الخدمات و التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية

- 9_ الأخلاقيات: تتمثل في الآداب، الأخلاق و الاحترام الذي يتحلّى به مقدمو الخدمات.
- تساعد عملية قياس رضا الزبون عن الخدمات المقدمة من الكشف عن مواطن الخلل في هذه الخدمات، حيث تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بأسلوب تحليل الفجوات للكشف عن أماكن الخلل.

ثم إن أسباب حدوث الفجوات (الفوارق) عديدة، لعل أهمها:

- أ- عدم المعرفة الجيدة لتوقعات الزبون اتجاه الخدمات التي يريدها .
- ب- عدم مطابقة معايير جودة الخدمة مع توقعات الزبون .
- ت- عدم مطابقة الإعلانات التي تقوم بها المؤسسة لخدماتها مع المواصفات الحقيقية للخدمة المعروضة (المبالغة).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك استمارات كثيرة تعدها المؤسسة خصيصا لقياس رضا الزبون عن خدماتها المقدمة، و كمثال على هذه الاستمارات نقدم الاستمارة التالية:

جدول رقم (05): استمارة قياس رضا الزبون

المؤسسة:.....

نأمل أن تقوم بإعطائنا ملاحظاتك:

تاريخ الزيارة.....وقت الزيارة.....الفرع الذي زرته.....

1- نأمل أن تعبر عن مدى رضاك عما يلي:³⁵

	راضي جدا	راضي	راضي قليلا	غير راضي	غير راضي تماما
1	5	4	3	2	1
2	5	4	3	2	1
3	5	4	3	2	1
4	5	4	3	2	1
5	5	4	3	2	1
6	5	4	3	2	1

2 - إذا تم تقديم خدمة سيئة لك، أو خدمة جيدة، نود أن نعرف ونأمل بكتابة ملاحظاتك:

.....

3 - هل لديك اقتراحات لتحسين الخدمة المقدمة لك:

.....

4 -هل تود أن نقوم بالاتصال بك، إذا كان نعم، ضع عنوانك ورقم هاتفك:

الاسم: الهاتف: العنوان:
الوقت الذي تكون موجودا فيه لإجراء المكالمات:

شكرا لكم على حسن التعاون

المرجع: الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التسويق: خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم
الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 105

أسئلة للمراجعة:

بعد قراءتك الجيدة لهذا الفصل يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة:

- س1- ما الفرق بين قاعدة بيانات المستهلكين وقاعدة بيانات المنافسين ؟
- س2- ما الفرق بين الاتصال والتواصل ؟
- س3- لماذا تهتم المؤسسة بتسيير الاعتراضات وشكاوى الزبائن ؟

-
- ¹ - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، " تطبيقات سوقية على الحاسب"، 2000، ص: 21
- ² - المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المرجع سبق ذكره، ص: 22
- ³ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى، عمان، مؤسسة الوراق، 2004، ص: 158
- ⁴ - الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص: 44
- ⁵ - الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، مرجع سبق ذكره، ص: 45
- ⁶ - ثابت إدريس، مرجع سبق ذكره، ص: 102
- ⁷ - مرجع سبق ذكره، ص: 125
- ⁸ - عصام الدين أبو علفة، "التسويق والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002، ص: 437
- ⁹ - ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، "التسويق المباشر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 402
- ¹⁰ - Kotler et Dubois, « Marketing Management », Public Union (paris), 10eme édition, 2000, P: 658.
- ¹¹ - ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص ص : 405, 406.
- ¹² - ثابت عبد الرحمن ، ادريس جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص: 416
- ¹³ - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 38.
- ¹⁴ - عصام الدين أبو علفة، نفس المرجع السابق، ص 446.
- ¹⁵ - ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين المرسي، نفس المرجع السابق، ص، 418.
- ¹⁶ - نفس المرجع السابق، ص، 421.

-
- ¹⁷ - نفس المرجع السابق، ص، 422.
- ¹⁸ - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 92.
- ¹⁹ - ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين محمد المرسي، نفس المرجع السابق، ص 416.
- ²⁰ - نظام السويدان وشفيق إبراهيم حداد، "التسويق، مفاهيم معاصرة"، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 315.
- ²¹ - شفيق إبراهيم جددا ونظام موسى سيدان، نفس المرجع السابق، ص 318.
- ²² - محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 149.
- ²³ - سعيد شعبان حامد "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، ص 2.
- ²⁴ - محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 151.
- ²⁵ - سعيد شعبان حامد، نفس المرجع السابق، ص 6.
- ²⁶ - محمد عبد العظيم أبو النجا، نفس المرجع السابق، ص 155.
- ²⁷ - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص: 159.
- ²⁸ - سعيد شعبان حامد، مرجع سبق ذكره، ص: 8.
- ²⁹ - جون و المين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998، ص: 72.
- ³⁰ - جانيل بارلو، كلاوس مولر، "هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرا، تحويل شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد 20، أكتوبر، 1999، ص 3.
- ³¹ - المرجع نفسه، ص: 32.
- ³² - منى شفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 44.
- ³³ - جانيل بارلو- كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص: 06.

³⁴- المرجع نفسه، ص: 09

³⁵- الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، التسويق: خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2003، ص: 105

الفصل الرابع

سياسات وإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

أهداف الفصل

1-4- سياسة استعادة و جذب و الاحتفاظ بالزبائن

2-4- إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن

3-4- التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية

4-4- عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن

أسئلة للمراجعة

أهداف الفصل:

بعد مطالعتك الجيدة لهذا الفصل تكون قد تعرفت بصورة شاملة على العناصر الآتية بكل وضوح:

- سياسة استعادة وجذب والاحتفاظ بالزبائن
- إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن
- التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية
- عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن

1-4- سياسة استعادة وجذب والاحتفاظ بالزبائن:

إن تبني المؤسسة لمفهوم ومنهج تسيير العلاقات مع الزبائن يتطلب الفهم الجيد لهذا المنهج الجديد حتى تستطيع بلوغ الأهداف المرجوة.

إن تسيير العلاقات مع الزبائن مجموعة سياسات مختلفة تستعملها المؤسسة على حسب توجهاتها وأهدافها، فقد تستغلها المؤسسة لاستعادة ما تسرب من الزبائن لسبب أو لآخر، لجذب زبائنا جدد، وخاصة للاحتفاظ بزبائنها ومحاولة تنمية حصتهم الزبونية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى وكما أسلفنا الذكر تسيير العلاقات مع الزبائن إستراتيجية عامة في المؤسسة متوجهة نحو الزبون.

لا توجد مؤسسة قادرة على الاحتفاظ لمدة طويلة بزبائنها، إذ يعتبر تسرب وهروب الزبائن علامة فشل خطيرة ودليل على تراجع مستوى القيمة التي تقدمها المؤسسة للزبون، وتنطلق المؤسسة في محاولة لمعرفة الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء عملية التسرب والهروب.

تهدف عملية تسيير العلاقات مع الزبائن إلى توطيد العلاقات التبادلية حيث تتم بين المؤسسة وزبائنها، الواقع العملي أثبت انه بالاعتماد على هذه العملية التسييرية الجديدة تمكن المؤسسة من التعامل مع زبائنها وفق ثلاث سياسات رئيسية:

- سياسة الاجتذاب
- سياسة الاحتفاظ
- سياسة الاستعادة

1- سياسة اكتساب زبائن جدد:

تستغل المؤسسة نقاط الضعف المنافسين وهذا بعد قيامها بالتشخيص الخارجي للمنافسة لجذب زبائنها جدد لم يسبق لها التعامل معهم من قبل، وذلك بالاعتماد على الطرق والوسائل المتاحة لديها، ومادما في موضوع تسيير العلاقات مع الزبائن كسياسة لاكتساب الزبون، تستعمل هذه المؤسسة وسائل جديدة كالاتصال بالزبون مثل (الانترنت) لطرح المنتجات أو الخدمات الجديدة ذات قيمة كبيرة أو استمالة

هؤلاء الزبائن بشتى الطرق الكلاسيكية والتي تعتبرها المؤسسة مكملة تسير العلاقات مع الزبائن.

إن سياسة الاكتساب قد لا تصلح لجميع السلع أو الخدمات بل العكس من ذلك فهي صالحة مثلاً للسلع أو الخدمات الضرورية أين الطلب على هذه السلع أو الخدمات لا يتعرض لتقلبات مفاجئة أي وجود حد أدنى من الطلب لا ينزل عن مستواه والصفة الثابتة لا تكون هذه السلع أو الخدمات تتوزع على فئات مختلفة من الزبائن أي لا تتركز على فئة معينة.

2- سياسة الاحتفاظ بالزبائن:

بعدما تنسى المؤسسة عملية اكتساب الزبائن تسعى جاهدة إلى الاحتفاظ بهم وذلك عن طرق اعتمادها عل مزيج تسويقي متكامل ومتجانس قومه رغباته، أذوق واتجاهات الزبون، كما تدعم المؤسسة عملية الاحتفاظ بوسائل أخرى أكثر نجاعة مثل الخصومات والهدايا، خدمات ما بعد البيع، بطاقات العضوية والتي تعتبر كلها سياسات تشجيعية الغاية منها الإبقاء على الزبون والاحتفاظ به.

كما تركز المؤسسة على تحسين السلع والخدمات بالاعتماد على الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن والمحاولة الاستجابة الفعلية لهم.

- أ- تكلفة فقدان الزبائن:

- تستعمل المؤسسة هذه السياسة حينما تكون تتعامل مع سلع وخدمات غير ضرورية أي الطلب على هذه الأخيرة معرض لتقلبات مفاجئة وان تكون سلع خدمات ينحصر استهلاكها واستعمالها على فئة معينة من الزبائن دون غيرها وان تكون هذه السلع غير معمرة أي يحتاجها الزبون كل مرة (فترة تكرار الشراء كبيرة) ما يفسر انتهاز المؤسسة لسياسة الاحتفاظ بالزبائن وهو تكلفة الزبائن المتسربين وان تكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمس مرات تكلفة إرضاء والاحتفاظ بالزبون الحالي.

يمكن توضيح ذلك من خلال المثال الموالي:

لنفرض أن المؤسسة عند حساب تكلفة زبون تتبع النظام التالي:

- التكلفة المتوسطة لكل زيادة (أجور وعمولات وتكاليف) = 230 و.ن.
- عدد الزيادات الضرورية لجذب الزبون = 4 مرات.
- تكلفة جذب زبون جديد = 4×230
- = 920 و.ن

الحقيقة أن هذه التكلفة لا تأخذ تكاليف الإشهار والترويج، ضف إلى ذلك بعض التكاليف الإدارية.

لنفرض أن المؤسسة تحسب قيمة الزبون على النحو التالي:

- رقم الأعمال السنوي المتوسط لكل زبون = 3800 و.ن.
- الوفاء المتوسط في العام = 2
- هامش ربح المؤسسة = 10 %
- قيمة الزبون للمؤسسة = $(2 \times 3800) \times 10\% = 760$ و.ن.

الملاحظ أن تكاليف جذب زبونا جديدا بالنسبة لهذه المؤسسة مكلفة بالمقارنة مع ما تحصل عليه من أرباح وراء هذا الزبون.

ب- استعادة المنتوجات المعابة:

تستطيع المؤسسة أن تحتفظ بزبائنها القدامى وتجذب زبائن جددا وهذا بتبنيها لمنهج استعادة المنتوجات المعابة، وحسب Reichheld et Sasser: "يمكن للمؤسسة أن تحسن مرد وديتها من 25٪ إلى 85٪ بتقليص نسبة العيوب في منتجاتها ب 05٪"¹ كما يمكن لها أن تحتفظ بهؤلاء الزبائن باستعادة كل المنتوجات المعابة عندهم وهذا حتى ولو كلفها ذلك غالبا، تعتبر هذه السياسة إحدى الركائز الأساسية والمستعملة في بناء إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

3- سياسة استعادة الزبائن:

إن استكشاف واستطلاع عوامل الإخفاق في علاقة المؤسسة بزبائنها وخاصة المهمين منهم بطريقة تضمن التدخل الفوري والسريع لتقديم المعالجة الضرورية، واكتشاف مواطن الخلل مما قد يجعل من الإخفاق فرصة للتعلم، وأيضا فرصة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها.

أمام المؤسسة عدة وسائل للقيام بهذه المهمة (اكتشاف الخلل) لاستعادة زبائنها القدامى مثل بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، وطرق تحليل شكاوى الزبائن، كما يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى تطوير أدوار المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن، وتقديم الحوافز الايجابية لأي أفكار و آراء جديدة يمكن أن تساهم في زيادة معرفة المؤسسة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.

إن استعادة الزبائن القدامى تركز على:

- بيع سلع / خدمات جديدة لزبائن قدامى وذلك عندما تطرح المؤسسة منتجات/ خدمة جديدة لم يعلم عنها الزبائن القدامى ، إن القيام بذلك يستدعي الاحتفاظ بالبيانات الموجودة عند الزبائن، ودراسة احتمال قبولهم لهذه السلعة أو الخدمة الجديدة.

- يعتبر تكرار البيع للزبائن القدامى، أقل تكلفة من البيع لزبائن جدد، وهذا من خلال استغلال البيانات دون اللجوء إلى البحث عنها، مما يسهل عملية صياغة المزيج التسويقي الذي يتلاءم وتوقعات الزبون.

- إن الزبون القديم يعتبر مرجع الزبائن الجدد، إذ يقوم بالإعلام عن منتجات/ خدمات المؤسسة حينما يقترح هذه الأخيرة على معارفه ممن يتوقعهم أن يستفيدوا من هذه المنتجات تستطيع المؤسسة الاستفادة من تسيير العلاقات مع الزبائن لاستعادة الزبائن من خلال التواصل المستمر وكذا الاتصال، وتقديم المنتجات/ الخدمات المناسبة لهم ومحاولة الاستجابة لتطلعاتهم المستقبلية.

إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:

لقد عرض كل من الباحثين "Martha Rogers et Don Peppers"، لأول مرة طريقة (I.D.I.C) في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن و التي تعتبر أول الخطوات في تطبيق إستراتيجية فعالة و مخططة متوجهة نحو الزبون، و هدفها الأول و الأخير المحافضة عليه حالياً و جذب زبائنا جددًا.

تهدف هذه الطريقة (I.D.I.C)² إلى التعرف على الزبون، تمييز الزبون، التفاعل مع الزبائن و في الأخير تكييف المنتجات / الخدمات مع تطلعات الزبون

1 - تعريف إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:³

التشخيص الدقيق و العلمي لمحيط المؤسسة (خاصة ما يتعلق بالمنافسين و المستهلكين) للوقوف عند الفرص و التهديدات، و كذلك التحليل الداخلي للوقوف عند نقاط القوة و نقاط الضعف، و هي الإستراتيجية الهادفة في المقام الأول إلى تحسين العلاقات مع الزبائن و التي تأخذ في الحسابات وزن الزبون باعتباره مركز كل التصورات و القرارات، تحديد حاجات الزبائن، و على المؤسسة العمل الدائم و المستمر على تحسين كفاءة الأداء و إجراءات التقييم الدورية المستمرة، ضرورة وجود نظام تسويقي (SIM) فعال، مهمته مراقبة كل تغيير يطرأ على محيط المؤسسة.

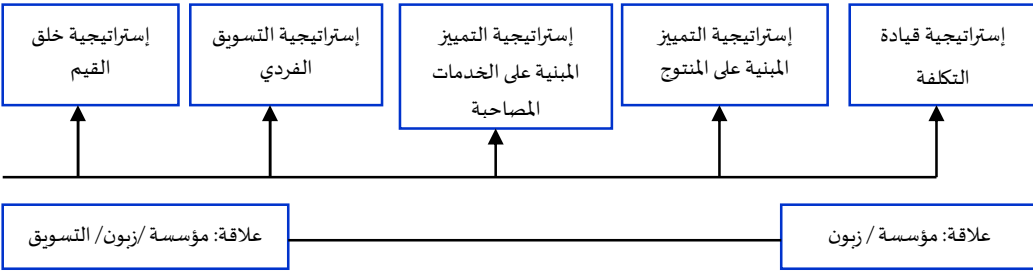
- ما حاولنا البحث عنه عند تعرضنا لهذا الجزء المهم من الكتاب هو الوقوف عند الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية و مدى صلاحيتها لتطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، فتعرضنا تقريباً إلى معظم هذه الأدبيات و ركزنا في عملنا على تحليل الاستراتيجي الكبير الذي يعتبر مرجعاً مهماً في مثل هذه الأعمال

ما يكل بورتير (M. Porter) و وصلنا إلى إشكالية أساسية:⁴

أ- هل كل الاستراتيجيات صالحة لتطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن؟

- يمثل الشكل الموالي الاستراتيجيات الممكن تطبيقها من طرف المؤسسة، و إمكانية أخذها لأبعاد تسيير العلاقات مع الزبائن بعين الاعتبار.

الشكل رقم (28): الاستراتيجيات ومنهج تسير العلاقات مع الزبائن



المراجع: من إعداد المؤلفين

قبل التطرق إلى شرح خطوات بناء إستراتيجية تسير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة، لا بأس أن نتعرض و لو بالتحليل الوجيز إلى صلاحية و حدود كل إستراتيجية على حدا و مدى ملاءمتها للمفهوم الجديد الذي بات هاجسا لكل مؤسسة تنوي الاحتفاظ ، جذب الزبائن و خاصة البحث عن منافذ للتفوق التنافسي في ظل محيط شديد المنافسة.

1- إستراتيجية القيادة عن طريق التكلفة: حسب الشكل أعلاه إذا أخذنا أبعاد هذه الإستراتيجية من جهة و أبعاد قوة و ضعف العلاقات مع الزبون فيمكن الحكم على أن هذه الإستراتيجية تعتبر الأكثر استعمالا لمنهج تسير العلاقات مع الزبائن، كون المؤسسة في هذه الحالة تعتمد بصورة مطلقة على التقنيات و الوسائل لخفض التكلفة (تكنولوجيا، مؤهلات وكفاءات فردية، الاقتصاديات السلمية....). إذن لا مجال للحديث عن تطبيق منهج تسير العلاقات مع الزبائن.

2 – إستراتيجية التمييز المبنية على المنتج⁵: في هذه الإستراتيجية المؤسسة تبحث عن التميز عن طريق تمييز منتجاتها صفقاتها و هذا بالاعتماد على الجود كمقياس لرضا الزبون، وبهذا تعتبر اقل واضعف توجهها نحو بناء علاقات قوية و طويلة مع الزبائن.

3 – إستراتيجية التمييز المبنية على الخدمات المصاحبة: على حسب موقع هذه الإستراتيجية في الشكل السابق، يمكن الحكم على أنها ذات توجهات اقل ما يقال أنها أحسن من الإستراتيجية السابقة (2و1)، إذ تعتمد المؤسسة في هذه الحال على التركيز على جودة المنتج/الخدمة الأصلية وكذا ما يصاحبه من خدمات للزبائن للوقوف على المساعدة

التي يقدمها الموظفون للزبائن و من ثم يتولد نوع من لغة تفاهم متبادلة بين الموظف و الزبون تخدم المصلحتين (المؤسسة/ الزبون) ، تحدد هذه التبادلية في حل مشاكل الزبون اتجاه المنتج/ الخدمة، مما قد يعطي قيمة إضافية للمنتج/ الخدمة.

4 - إستراتيجية التسويق الفردي:

تعتبر توجهها حقيقيا نحو بناء علاقات حقيقية مع الزبائن وذلك من خلال المعرف الجيدة و الحقيقية لرغبات و تطلعات الزبون المستقبلية، فهي إذن إستراتيجية صالحة لتطبيق المفهوم الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن.

5 - إستراتيجية خلق القيم للزبون:

حتى تستطيع المؤسسة تبني هذا النوع من الإستراتيجية عليها أولا إحداث تغييرات و تنظيماتها الداخلية. أين تتوحد الرؤى و تعتبر الزبون ليس مجرد مشتري يساهم في رفع رقم أعمالها و فقط و إنما الزبون شريكا في خلق القيمة في إجرائية التسويق الاستراتيجي يعتبر كل من (Ramaswamy et Prahalad) سنة 2004 و كذا (Lush et Vargo) في نفس السنة من الأوائل و مؤسسي هذا التوجه الحديث، حيث يؤكدون على ضرورة إحداث التغيير على مستوى كل هياكل المؤسسة بداية من وظيفة البحث و التطوير وصولا إلى وظيفة البيع.

- بهذا النقاش الموجز الذي أردنا من خلاله توضيح كل إستراتيجية و مدى إمكانية تطبيق مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، يمكن لنا الآن الحديث عن الخطوات و الأساليب التي يمكن للمؤسسة الاستعانة بها لتطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن و الوصول إلى نتائج جيدة.

نشير هنا أننا سنركز على تسيير العلاقات مع الزبائن كإستراتيجية توجه المؤسسة نحو تفعيل علاقات طويلة و قوية مع زبائنهم، و من ثم الوصول والحصول على رضاه و ولاءه و بالتالي إمكانية التميز عن باقي المنافسين، ولا نركز (ليس معناه إهمال) عليها (C.R.M) كتطبيق للتكنولوجيا فقط.

- مراحل إعداد إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن:

على المؤسسة عند تبنيها لإستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تتبع عدة خطوات أساسية و محورية.

كما أشار إليها الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"⁶، إن المؤسسة التي تتجه نحو الزبون وتود إنشاء علاقة طويلة معه، عليها أولا عند تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن أن تنتهج طريقة (I.D.I.C) كأولى الخطوات، و نحن قد أشرنا إلى هذه الطريقة في الفصل السابق، و سيتم دمجها مع باقي العناصر المكونة للإستراتيجية.

1- مرحلة جمع المعلومات:

- تعتبر أول خطوات بناء إستراتيجية فعالة حيث تلجأ إلى جمع المعلومات من مختلف المصادر(تم الإشارة إليها في الفصل السابق)، وهي معلومات تخص الزبائن كالاسم، العنوان، نوع المنتج/الخدمات التي تم شراؤها، كميات الشراء، و إلى غيرها من المعلومات و المهم في هذه المرحلة أن تشكل المؤسسة فرقا مختصة للقيام بهذه المهمة و هذا طبعا إلى جانب المصادر الأخرى كالمكاتب الأمامية، الاستقصاء و دفاتر الشكاوى، و يجب الإشارة هنا إلى وجوب الاستمرارية في هذه العملية لتزويد المؤسسة بالمعلومات الحديثة (السوق لا يعرف الثبات).

2 – مرحلة التجزئة السوقية الفعالة:

هذه المرحلة تستطيع المؤسسة القيام بها بعد تحليلها و معالجتها الدقيقة للمعلومات التي تم رصدها من مختلف المصادر، إن التجزئة في هذه المرحلة تبدأ برسم و تطوير ملامح الزبون، وهذا باحتوائه على وصف غني و مواصفات دقيقة خاصة بكل زبون (تفصيلات، ميولات، التوجهات)، و هذا بالإضافة إلى المعلومات القاعدية (ديموغرافية، الدخل.....). كما يمكن التوصل إلى قنوات الاتصال التي يحبذها و المنتجات/الخدمات التي يفضلها و تناسبه، و كم انفق الزبون في الماضي و كم مستعد أن ينفق في المستقبل، كما تلجأ المؤسسة إلى تحليل دورة حياة الزبون لتحديد الاختلافات و التشابهات المهمة عند الزبائن من ثم تتاح لها فرصة تجميع الزبائن في مجموعات (فئات)، كون التجزئة أو إعادة التجزئة إنما تهدف إلى تمييز الزبائن من حيث مساهمتهم الفعالة في رقم أعمال المؤسسة.

3 - ثقافة المؤسسة:

يعرف (Edgar Morin) ثقافة المؤسسة على أنها " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعارف الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم و المعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية.⁷ انطلاقا من التعريف و مادامت المؤسسة نظاما متكاملا لتراكم الخبرات و المعارف الفردية المكونة بدورها المعرفة و الكفاءة الجماعية (كفاءة التنظيم)، فلن تستطيع المؤسسة من تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن ما لم تستطيع إحداث تغيير جذري في ثقافتها، و استبدالها بثقافة مبنية على توحيد الرؤى و الاتجاه، فمثلا كثيرا ما تقع المؤسسة في مشاكل و تعقيدات حول وضوح الرؤية التسويقية، فلن تستطيع ضبط المفهوم الجيد للزبون الذي تحاول أن تحتفظ به أو تريد جذبه، (رجل بيع ،مندوب مبيعات) سوف يفسر المعلومات المتاحة لدى المؤسسة من وجهة نظره، هذا كله من زاوية، أما من زاوية أخرى فعدم مقدرة الفرد في المؤسسة (سواء تعلق الأمر بالمكاتب الخلفية أو الأمامية) على التكيف مع التكنولوجيات الحديثة، لأن تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب نوعا حديثا من تكنولوجيات الإعلام و الاتصال (N.T.I.C) للاتصال الجيد و التواصل المستمر مع الزبون، فالاستعمال الجيد للتكنولوجيا المناسبة يعطي إضافة رؤية فريدة و جديدة حول الزبائن عبر كل النقاط الحاسمة في المؤسسة.

مركزية اتخاذ القرار تعتبر نقطة مهمة و حرجة في بناء الإستراتيجية لأن هذا النوع من الاستراتيجيات ذو حساسية كبيرة إلى نوعية الهيكل التنظيمي الذي تتبعه المؤسسة، فالهيكل الكلاسيكي الذي يعتمد على مرور المعلومات الرأسي لا يخدم أبدا مثل هذه الإستراتيجية، بل على العكس من ذلك فالهيكل التنظيمي الحديث المبني على تسهيل مرور و انتشار المعلومات في أنحاء المؤسسة يعتبر هيكلا مرغوبا فيه، فهو يخدم هذه الإستراتيجية و يأخذ بالحسبان إبداعات و اقتراحات كل الأفراد الموزعين على هذا الهيكل.

4 - الدمج لقنوات الاتصال:

تستعين المؤسسة لصياغة إستراتيجيتها و ضمان نجاحها بتكنولوجيا الإعلام و الاتصال (N.T.I.C)، إذ تستغل الوسائل المتاحة (الكلاسيكية) مع إضافة الوسائل الجديدة كالويب، الانترنت، الرسائل الالكترونية، و هذا حتى تتصل و تتواصل مع الزبون لان الاعتماد على الاتصال من جهة واحدة فقط لن يخدم تسيير العلاقات مع الزبائن بل يجب عليها الاعتماد على التفاعلية في الاتصال.

إضافة إلى التغييرات الواجب على المؤسسة إحداثها نذكر تغييرات تمس جوهر العملية الإنتاجية، إذ يجب على هذه الوظيفة أن تكون منظمة بطريقة تسمح لها من اقتراح عددا كبيرا من المنتوجات/ الخدمات تتلاءم مع طبيعة الزبون، لان المؤسسة في هذه الإستراتيجية تهدف إلى تعظيم حصة الزبون بدلا من التركيز على الحصة السوقية.

التوجه الجديد لخلق الميزة التنافسية:

تستطيع المؤسسات ذات الأداء التسويقي الجيد المبني على تحسين و توطيد العلاقات مع الزبائن أن تفوز بزبائن جدد و تحافظ على الزبائن الحاليين، و تحقق نموا في المعاملات مع هؤلاء الزبائن، و يكون أساس هذه العلاقات تحقيق رضاهم و من ثم كسب ولائهم عن طريق تقديم منتوجات/ خدمات ذات قيمة كبيرة لهم، و هذا من خلال الفهم الجيد لهؤلاء الزبائن أي تحديد ملامح الزبون بدقة و بعناية كبيرتين حتى تستطيع بعد ذلك تصميم عروض تسويقية يمكن الاعتماد عليها لتقديم قيمة أكبر من تلك التي يقدمها المنافسين، و سنتعرض بشيء من التفصيل في هذا المطلب إلى تحليل مفهوم القيمة في المدخل الجديد لتسيير العلاقات مع الزبائن، فالقيمة التي نتحدث عنها تتمثل في جملة القيم التي تستطيع المؤسسة أن تخلقها للزبون بداية بقيمة المنتج، قيمة الخدمات المصاحبة للمنتج، القيمة الشخصية و أخيرا قيمة المكانة الذهنية.

نعرض أولا باختصار مفاهيم عامة حول التفوق التنافسي و الميزة التنافسية ثم نتطرق إلى مصادرها معتمدين على تسيير العلاقات مع الزبائن كأحد هذه المصادر و أهمها خاصة في الوقت الراهن.

التفوق التنافسي:

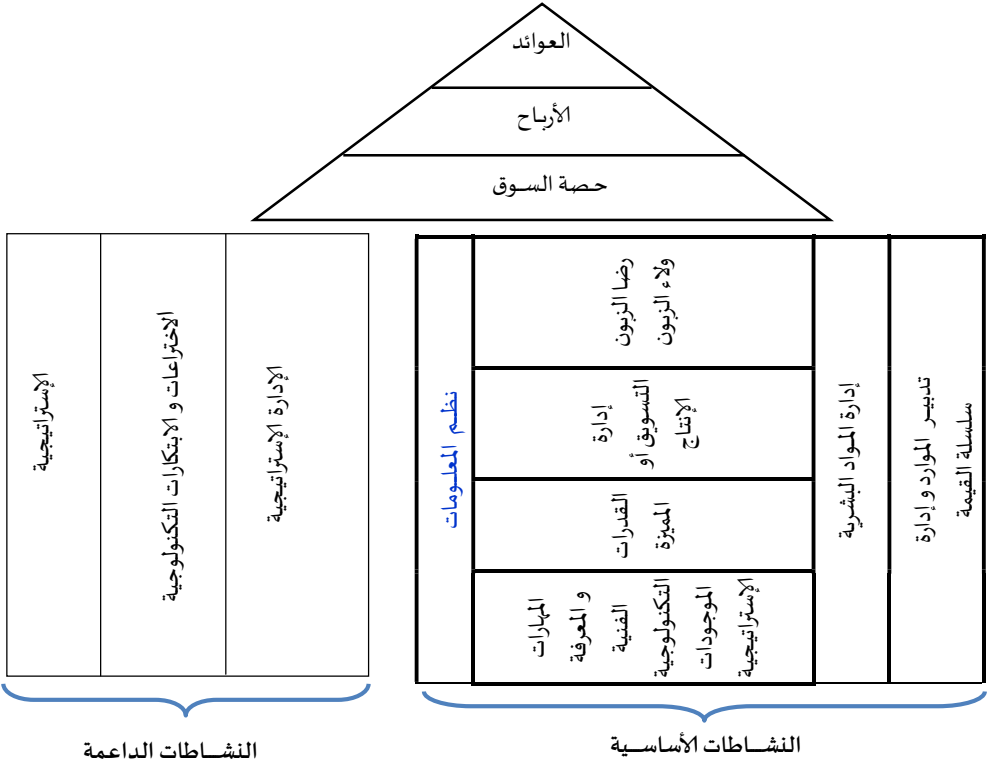
نال مفهوم التفوق التنافسي أهمية كبيرة في الأدبيات المعاصرة للإدارة لما شهدته بيئة الأعمال من تغيرات جوهرية على المستويات المحلية و العالمية نتيجة ثورة تكنولوجيا المعلومات، المعرفة و ثورة الاتصالات و تحرير التجارة العالمية، و نشير في هذا الصدد إلى أنه يمكن للمؤسسة تحقيق هدف التفوق التنافسي من خلال المزايا التنافسية التي تستند غالبا على مزايا في طبيعتها و قد أصبح التحدي الحقيقي منذ منتصف التسعينات من القرن العشرين هو في الكيفية التي يمكن للمؤسسة التي تتبناها لخلق الميزة التنافسية و قد أشير في الأدبيات إلى أن التفوق التنافسي يعني المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.

و لقد أعطى Evens سنة 1993 تعريفا للتفوق التنافسي الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية بأنه: "القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون".⁸

يمكن استنتاج أن Evens قد ركز على أنشطة المؤسسة وطريقة أدائها المميزة في تعزيز قيمة الزبون، و قد ركز كل من (Ulrich و Lake) سنة 1991 على أن مصدر ميزة التفرد يمكن خلقها من عنصرين مهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون و التفرد في الأداء.

لقد قدم (Macmillan) سنة 2000 نموذجا مطورا لسلسلة القيمة، و هذا عن طريق إدخال شبكة المعلومات الدولية، التي أصبحت عاملا يعول عليه كثيرا في نقل المعلومات اللازمة في المؤسسات و في الوقت نفسه تعمل على زيادة توطيد العلاقات و الروابط بين المؤسسة و الزبائن، كون تصميم سلسلة القيمة الكلاسيكي لصاحبه Porter Michael أصبح غير ملائما للمؤسسات بسبب تطور أنظمة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات و قصر دورة حياة المنتوجات و هذا نظرا لزيادة حدة المنافسة و سرعة التطور.

الشكل رقم (29): سلسلة القيمة لـ Macmillan⁹



Source: Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000, p: 120.

مصادر التفوق التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية:

تتحصر مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات في مصدرين أساسيين، الأول داخلي و يتمثل في موارد المؤسسة المادية وخاصة المعنوية منها، كالكفاءات والمهارات و قدرة المؤسسة في تسيير علاقاتها، الثاني يتمثل في المصادر الخارجية، متمثلا في البيئة الخارجية، كالتيكنولوجيا، الاستفادة من المنافسين و خاصة الزبائن الذين يعتبرون مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة.

- الأهداف التسويقية لتسيير العلاقات مع الزبون:

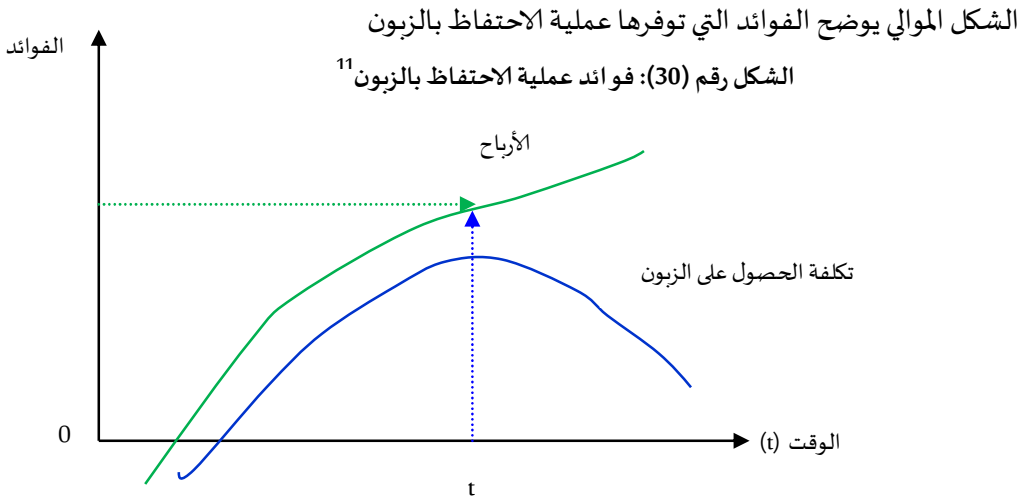
يعتبر الزبائن مسألة جد معقدة بالنسبة لأي مؤسسة تنشط وسط محيط تنافسي أين تتنافس عدة مؤسسات على فئة قليلة من الزبائن، لذا باتت مسألة ربط علاقات طويلة و قوية معهم محور اهتمام الكثير من هذه المؤسسات لتدنية التكاليف (الاستفادة من زيادة إنفاق الزبون بمرور الوقت)، رضا الزبون الذي يكون مستعدا للدفع و الإنفاق أكثر ابتداء من الشراء الرابع و في تحقيق ولائه، سنناقش كل هذه النقاط التي تعتبر محاور التميز و الانفراد الذي تكسبه المؤسسة من وراء تطبيقها لتسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج جديد لتحقيق الريادة و التفوق.

1- دورة حياة الزبون و تناقص التكاليف:

يتفاوت الزبائن في قيمتهم الاقتصادية و كذا مساهمتهم في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي، لذا تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتجزئة في المفهوم الحديث أي تقسيم هؤلاء الزبائن إلى مجموعات حسب درجة مردود يهتم وهي تسعى في ذلك إلى الاحتفاظ بأكثر ربحية، لان التجربة أثبتت أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أكثر ربحية من الحصول على زبون جديد خلال نفس الفترة الزمنية و خاصة إذا تعلق الأمر بزبون مريح، فالمؤسسة تعمل جاهدة على تعظيم ربحيتهم من خلال عملية التجديد و الإبداع في صياغة مزيجها التسويقي بطرق و أساليب لم يسبق لها مثيل.

تلجأ المؤسسة في مثل هذه الظروف إلى طريقة المسوحات الدورية التي تكشف لها قدرتها من عدمها في إيجاد قيمة للزبون.

تعتبر قيمة استمرار الاحتفاظ بالزبون غير قابلة للجدال، لأن تكلفة الحصول على زبون جديد غالبا ما تكون خمس (5) مرات و قد تصل أحيانا إلى سبع (7) مرات (يتوقف ذلك على قوة أو ضعف المنافسة و كذا طبيعة المستهلك) و هذا مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي،¹⁰ لقد أثرت كتابات فريدريك ريتشالد خاصة منها ما تم نشره في سنة 1996 في كتابه "تأثير الولاء، و الذي أشار فيه إلى منافع الاحتفاظ بالزبون و مدى ارتباطه بتدنيه التكاليف.



Source: Chantjiraporn, Krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bangkok, Thailand, 2002, page: 23

التكاليف التي تنفقها المؤسسة على عملية الإبداع، الاتصال و التواصل مع الزبون تتناقص مع الوقت و هذا كلما عاود الزبون عملية الشراء لمرات عديدة، ضف إلى ذلك فالزبون الذي تم الاحتفاظ به يكون أكثر استعدادا للإنفاق على منتجات المؤسسة سواء الحالية منها أو المنتجات المستقبلية.

2- رضا الزبون:

1-2- تعريف رضا الزبون:¹²

تعول المؤسسات كثيرا على رضا زبائنها في تحقيق التفوق التنافسي خاصة في سوق لا يعرف الثبات و الاستقرار، و يعد موضوع رضا الزبون من المداخل الحديثة التي استقطبت آراء و كتابات الكثير من الباحثين سواء منهم النظريين و كذا الباحثين العمليين.

لقد أشار البروفسور Kotler إلى تعريف رضا الزبون بمقدار السعادة التي يشعر بها نتيجة لمطابقة توقعاته مع مواصفات و خصائص المنتج التي تقدمه المنظمة إليه.

بالإضافة إلى ذلك يأتي كوتلر سنة 2003 و يعرفه من نواحي أخرى:

"الرضا شعور الزبون بالسرور و بخيبة الأمل ناتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ أو إirاده مع توقع الزبون عنه."

أما العبيدي فأشار إلى الرضا سنة 2004 بأنه: "مقياس له مكانته في ثقافة المنظمة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها المختلفة".

يمكن التعبير عن الرضا بالصيغة الرياضية التالية:

الرضا = دالة (الأداء المدرك لتوقعات الزبون).

• مراحل إيجاد رضا الزبون:¹³

حتى تستطيع المؤسسة كسب رضا زبائنها عليها بإتباع عدة خطوات لعل أهمها:

1- فهم حاجات الزبون .

2- التغذية المرتدة للزبون .

3- القياس المستمر.

يرتبط مفهوم رضا الزبون كثيرا بمفهوم الجودة إذ نستنتج مبدئيا أن الجودة العالية (نسبيا) تحقق مقدار معين من الرضا لدى المستهلك إذ تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن في المؤسسة يسمح لها من الحصول على معلومات دقيقة و جديدة حول تطلعات، انتظارات و سلوكات الزبون، و بالمقابل تكون هذه المؤسسة السباقية في تصميم برنامج تسويقي متكامل يتماشى مع الزبون و بالتالي تستطيع اغتنام فرصة تحقيق وكسب رضا الزبون و منه تتفوق على باقي المنافسين، و الذي ينعكس إيجابا على حصة المؤسسة (حصة المستهلك الشرائية) لا الحصة السوقية، و زيادة عوائد المؤسسة.

ولاء الزبون:

إن كسب الزبون في الوقت الحالي أو جذبه لأول مرة رغم أنه مكلف إلا أنه لم يعد مشكلة، لكن إيجاد طريقة ووسيلة للمحافظة هو المعادلة الصعبة في حياة المؤسسة، ضف إلى كون الولاء أصبح طرفا آخر في استمرار العلاقة بين المؤسسة و الزبون .

تعريف ولاء الزبون:

لقد عرفه (G.D.Harrell): "مقياس لدرجة معاودة الزبون الشراء من علامة معينة."

و قد عرفه Kotler (1999): "مقياس الزبون و رغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة." - الزبون ذو درجة ولاء عالية يمتلك التزاما قويا و هذا بالاعتماد على تجربته السابقة في التعامل مع المؤسسة، و هو يفضل منتوجاتها، خدماتها وعلاقاتها التجارية التي تحقق ميزة المؤسسة و استنادا إلى دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية (U.S.A) انه إذا شعرت نسبة 48% من الزبائن بالتدمير و حالة الاستياء فان هذه النسبة لن تبقى عند حالها بل

ستضاعف لتبلغ حوالي 96% أي تفسير هذه الظاهرة يعود إلى كون كل زبون غير راضي يبلغ من تسعة إلى عشرة زبائن عن تجربته الخائبة لكن ودائما بالاستناد إلى نفس المصدر، إذا ما تلقى هذا الزبون غير الراضي (المتذمر) عناية و رد سريع عن شكواه و سبب تدمره فان بالمقابل يصبح بعد ذلك أكثر ولاءا من ذي قبل.

نموذج الولاء وتقسيم الزبائن:

قدم (Jammerngy) سنة 1998 نموذجا لولاء الزبائن و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقسيم الزبائن، و من تم محاولة الاهتمام والعناية بهم لا بغيرهم.

- ينتمي الزبائن الذين لديهم علاقات شراء في كل وقت إلى فئة قاعدة ولاء قوية.
- أما الزبائن الذين لديهم ولاء لعلامتين أو أكثر فينتمون إلى فئة قاعدة ولاء معتدل.
- أما آخر نوع فيعرفون بمتغيري الولاء و التبديل من علامة مفضلة واحدة إلى أخرى.
وهناك تصنيفات أخرى للولاء و الزبائن كالنموذج الذي قدمه (Oliver) سنة 2002، حيث ميز بين: التميزي، الانفعالي، الميولي و الفعل.

- قدم F.Reichheld نموذجا حيث ضما فيه الرضا و الولاء، حيث و انطلاقا من هذا النموذج الزبائن يتوزعون بين نهايتين قصوتين، النهاية الأولى يقع فيها الزبائن التالفون أو الزبائن غير الراضين جدا و الذين عادة ما يكونون عدائين ضد المؤسسة، أما النهاية القصوى الثانية فيقع فيها الزبائن الراضون جدا و ذوو الولاء و الذين يتحولون فيما بعد إلى زبائن دعاء من اجل المؤسسة.

ما يمكن استخلاصه من الشكل:

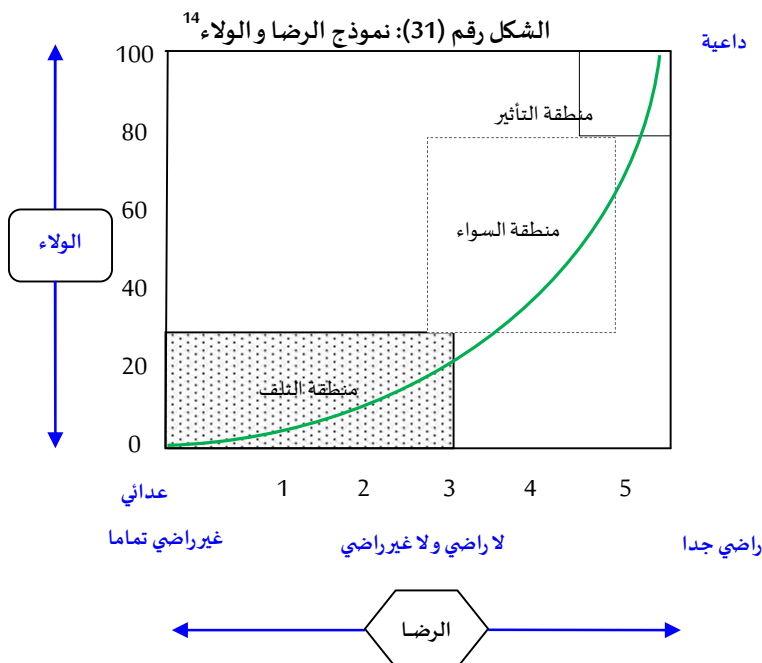
يتضح من الشكل رقم (31) أدناه، أن المؤسسة في القسم الأعلى من الهرم تنفق القليل من الجهد و الوقت و التكلفة للإيفاء بحاجات زبائنهم و بالمقابل فهي تحقق عوائدا كبيرة و أكبر مما يجعلها مصدرا لقيمة سوقية عالية.

فكلما توسع هذا الجزء من الهرم كلما زادت القيمة السوقية، و على العكس من هذا فكلما توسع الجزء السفلي من الهرم كلما تقلصت القيمة السوقية و زادت بذلك مشاكل المؤسسة.

على العموم الاحتفاظ بالزبون عن طريق تسيير العلاقات مع الزبائن و زيادة ولاء يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تظهر في:

- تكثيف الزبون لمشترياته من المؤسسة مما يقلل تكاليف التوزيع.

- الزبون ذو الولاء يعطي انطبعا جيدا عن المؤسسة (الاتصال المجاني).
 - رغبته في دفع أسعار عالية.
 - عدم حساسية الزبون للأسعار
- يمكن للمؤسسة أن تطور حلقة الولاء لزيائنها عن طريق المبدأ المعروف بمبدأ الشراء الرابع (تم التطرق إليه سابقا).

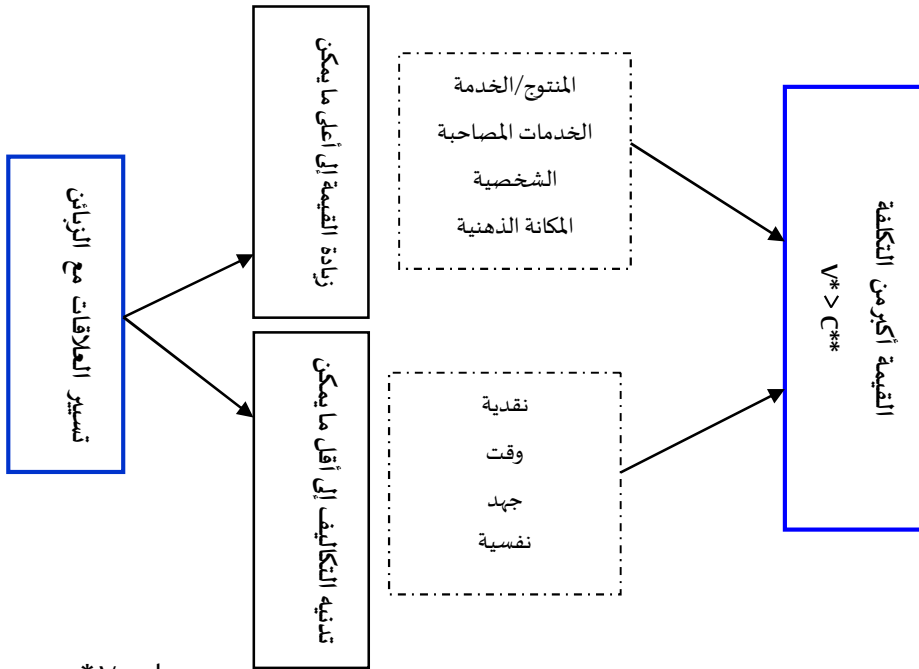


Source: Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20.

منهج القيمة الجديد مصدرا للميزة التنافسية:¹⁵

المؤسسة التي تنتهج تسيير العلاقات مع الزبائن كأداة فعالة لكسب ميزة الانفراد، عليها أولا وقبل كل شيء التفكير في ما إذا كانت في استطاعتها خلق قيمة إضافية غير التي يستطيع منافسوها تقديمها للزبائن، فالزبون أصبح في الوقت الحالي يهتم بما يدفعه للحصول على المنتج و الخدمات المصاحبة وليس ما تدفعه المنظمة لإنتاج المنتج وتقديم الخدمة.

و الأدبيات التي اهتمت بهذا المدخل قد تناولته من جوانب عديدة، فالبعض رأى جوهر القيمة في السعر المنخفض و الحقيقة هذا مدخلا كلاسيكيا، و ما يهمننا في هذا المدخل هو كيف ترى المؤسسة التي تتبنى تسيير العلاقات مع الزبائن القيمة للتميز؟
 الشكل رقم (32): دور CRM في خلق القيم¹⁶



* V: valeurs

**C: coûts

المرجع: أميرة هاتف حداوي الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 53

تعريف خلق القيمة:

تستطيع المؤسسة حسب الجدول أعلاه من خلق القيمة (القيم)، وذلك بالاستعانة بتسيير العلاقات مع الزبائن أولا في فهم زبائنهم، تقسيمهم إلى قطاعات حسب أهمية كل زبون و من بعد يمكنها تكيف إستراتيجيتها بما يتوافق مع طموحات و تطلعات الزبائن و عليها مراعاة في ذلك تدنيه تكاليف الإنتاج، تكلفة الجهد وغيرها و بالمقابل مفروض عليها تعظيم و زيادة القيم كقيمة المنتج و قيمة المكانة الذهنية.

تعريف قيمة الزبون (قيم):

" بحزمة المنافع التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة" Kotler ,1997

عناصر القيمة الإجمالية:

تتألف القيمة الإجمالية للزبون من مجموع قيم، نوردتها فيما يلي:

1. قيمة المنتج: و تتكون من خصائص المنتج المادية، و يجب أن تتطابق

مواصفات المنتج مع توقعات الزبون و لما لا تكون أكثر، و بسرعة التسليم، و

كذلك الدعم الإضافي الذي يقدمه رجل البيع للزبون، و تقديم الضمانات الذي

من شأنه أن يقلل من مخاطر الشراء المدركة.

2. القيمة الشخصية:¹⁷ يعتبر خلق القيمة الشخصية من أصعب الأمور تقليداً،

إذ يعتمد على ثقافة المؤسسة و كفاءات و مهارات الأفراد و خاصة أفراد المكتب

الأممية إذ تستطيع المؤسسة بفضل خلق هذه القيمة من التميز و الريادة.

3. قيمة المكانة الذهنية: عند محاولة المؤسسة خلق قيمة في أذهان الزبائن فإنها

بذلك تكون على أتم المعرفة بزبائنها، و هذا من خلال الاتصال الدائم بهم، و إذ

ما استطاعت خلق هذه القيمة فإنها بذلك تكون قد قطعت شوطاً كبيراً في

كسب ولاء الزبون و من تم التميز عن باقي المؤسسات الأخرى .

- أما فيما يخص التكاليف، و كم أطلق عليها (Kotler) تسمية كلف الزبون الإجمالية، و

تتضمن على العموم التكاليف النقدية و الغير النقدية كتكاليف المجهود و التكاليف

النفسية.

1- التكاليف النقدية: عرف (Stanton) سنة 1997 التكلفة النقدية على أنها: "كمية

النقود أو عناصر أخرى عند منفعة مطلوبة للحصول على المنتج" و حتى تستطيع

المؤسسة التميز في تدنيه تكلفة المنتج النهائي فإنها تستعين في إطار تسيير العلاقات مع

الزبائن الاستفادة من تدنيه التكاليف الكبيرة التي كانت تتحملها من جراء الاتصالات

المكثفة التي كانت تستعملها في التسويق الكلاسيكي و كما هو معروف فإن كل من

تكلفة التوزيع (C_d) و تكلفة الترويج (C_{com}) تدخلان عند حساب سعر البيع (P_v) كما

توضحه المعادلة التالية:

$$P.v = C.tp + C.c$$

$$P.v = C.tp + (C.d + C.com)$$

P.v : Prix de Vente

C.tp : Coûts totaux de production

C.c : Coûts commerciaux

C.d : Coûts de distribution

C.com : Coûts de promotion

2- **التكاليف غير النقدية:** تتضمن التكاليف غير النقدية عادة تكاليف الوقت، تكاليف الجهد و التكاليف النفسية.

- **تكلفة الوقت:** يعد الوقت أثمن ما يملك الزبون، لذا تعتبر تكاليف الوقت الذي يقضيه الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات /الخدمات في أغلب الأحيان أعلى قيمة من التكلفة النقدية للمنتوج، فالمؤسسات التي تركز على تسيير العلاقات مع الزبائن يمكن أن تدني هذه التكلفة إلى أقصاها و هذا بتصميم منتوج أو خدمة على قياس الزبون و تستعمل أحدث الطرق الاتصال و التواصل معه، و بهذا تستطيع أن ترفع عنه عناء الوقت ، خاصة إذا كان زبائن المؤسسة من فئة الذين الوقت عندهم مهم.

- **تكلفة المجهود:** تقريبا تتداخل تكلفة المجهود الذي يبذله الزبون في البحث و المفاضلة بين المنتجات المناسبة، الأسعار المناسبة و كذا الجودة المناسبة مع تكلفة الوقت، إذ بذل مجهودا كبيرا يعتبر مضیعة للوقت، ضف إلى ذلك الجهود الذي قد يبذلها في تركيب و صيانة المنتوج، تتدخل المؤسسة هنا لوضع المنتوج / الخدمة المناسبة في الوقت المناسب و طرح في كل مرحلة جملة من الخدمات المصاحبة لمنتجاتها التي باتت في الوقت الراهن ميزة تنافسية تضمن بقاء المؤسسات في السوق .

- **التكلفة النفسية:** تعتبر هذه التكلفة هي الأخرى مهمة للغاية بالنسبة للزبون، المؤسسة و حتى تستطيع جعل من هذا المدخل ميزة تنافسية تدرب و تكون موظفيها حتى يستطيعون التعامل الجيد مع الزبائن و التكيف مع مختلف الوضعيات خاصة و أن زبائن المؤسسة مختلفو الطباع و الشخصية و المزاج، و لكن عن طريق البيانات يستطيع مقدم الخدمة أن يتعرف على ملامح كل زبون و من تم يختار الطريقة التي تلائمهم.¹⁸

عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن:

كغيرها من المفاهيم الحديثة نسبياً، تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن حديثة النشأة في المؤسسات وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات التي تنشط في الدول النامية، أين يواجه هذا المفهوم عدة عراقيل ومشاكل، وعلى العموم يمكن تقسيم هذه العراقيل إلى داخلية أين تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالظروف الداخلية للمؤسسة كالعراقيل التنظيمية، المالية، الثقافية و خاصة التي تخص كفاءات و قدرات الأفراد، ضف إلى ذلك العراقيل الخارجية التي يفرزها المحيط الخارجي و التي عادة ما تتعلق بثقافة الزبون، المنافسة، القوانين و التشريعات، و فيما يلي و حتى تتضح الرؤية يجب التعرض بشيء من التفصيل إلى كل مشكل على حدا.

1-العراقيل الداخلية:¹⁹

1-1-العراقيل التنظيمية: كثيراً ما ترتبط هذه العراقيل بالإطار التنظيمي و الذي لا يخدم أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تعتمد المؤسسة على هرم سلطة كلاسيكي لا يسمح بمرور و انتشار المعلومات و توافرها في كافة الأقسام بالسرعة المطلوبة و لا بالكمية المطلوبة، بل بالعكس إن مثل هذا التنظيم يبقي المعلومات و السلطة في يد وعصمة الطبقة العليا فقط وحينما يسيء المسير الفهم الجيد للمعلومات و يترجمها على حسب أهوائه فإن المؤسسة (التنظيم الداخلي) لا تتوصل إلى اتفاق حول من هو الزبون الذي نريد جذبه، و الذي نريد الاحتفاظ به أو لا نريد ربط علاقات معه. إن عدم وضوح الرؤية التسويقية بسبب عدم مرونة الهيكل يسقط المؤسسة في هاوية التناقضات والتضاربات حول تحديد المزيج المناسب للزبائن، و إشكالية القيادة (العلاقات رئيس /مرؤوس)، هي الأخرى تعتبر من أصعب و اعقد العراقيل التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة التي لا تهدف إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتهيئة الأرضية لخلق جو تفاهمي يسمح برفع الروح المعنوية للأفراد و حفزهم لبذل المزيد من الجهد والأداء، لن تستطيع بلوغ الأهداف المتوخاة من إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن.

إن النظام التسييري المبني على المفهوم التايلوري، لا يدفع أبدا المؤسسة للمضي قدما لبلوغ أهدافها، إذ أن تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب مساندة الجميع، وكذا التحام والتفاف كل أفراد المؤسسة، وكل الأقسام في هذه الفلسفة الجديدة تعتبر معنية بإنجاح و السهر على متابعة الإستراتيجية خطوة بخطوة، و كيف ننتظر من الأفراد المساندة و التفاهم، وهم لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ولا يحسون بالانتماء، فهم غير محفزين ماديا و لا معنويا، وهذا ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية، الأداء، وبالتالي عوض أن تجذب المؤسسة زبائننا جددا أو تحافظ على زبائنها الحاليين، فإنها على العكس من هذا سوف تفقد المزيد من الزبائن، وبالتالي يضعف موقفها التنافسي.

2-1- العرا قيل المالية:

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لبناء التفوق التنافسي فلي ظل ظروف لا تعرف الاستقرار، و الحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيرا إذا أخذنا حجم المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، فكثيرا ما يتطلب تبني هذا النوع من الاستراتيجيات (CRM) أموالا ضخمة لإنجازها وإنجاحها، لإقامة البنية التحتية، كجلب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد و السريع عن المنتجات والخدمات، الأسعار، و للتواصل مع الزبون، الانترنت التي تسمح بالشفافية وسرعة تدفع المعلومات عبر كامل الأقسام، الانترنت التي تسمح هي الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا بقية فروع المؤسسة، ضف إلى ذلك المبالغ التي تنفقها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكيف مع الأوضاع والتكنولوجيات المختلفة للزبائن، إن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن يعتبر استثمارا ضخما على المؤسسة أن تكون واعية بذلك وأن فشل هذه الإستراتيجية قد ينعكس سلبا على الوضعية المالية ككل.

3-1- عرا قيل تخص ثقافة المؤسسة:

كما سبق و أن أشرنا في المطلب سابق، تعتبر ثقافة المؤسسة مجموع العادات، التقاليد، التوجهات و الخبرات المتراكمة عبر الزمن التي يبديها كل الأفراد المؤسسة عبر فترات

زمنية طويلة، على هذا الأساس يعتبر منهج تسيير العلاقات مع الزبائن مسألة توافق ثقافة المؤسسة مع خطوات تطبيق هذا المنهج الجديد (CRM)، كثيراً ما نلاحظ عدم قبول أفراد المؤسسة التكيف مع المنهج الجديد، الخاص حينما يتعلق الأمر بمحاولة إحداث تغيير يمس ثقافة المؤسسة ككل، فلا يمكن على الإطلاق تبني هذا المفهوم الجديد و الاحتفاظ بثقافة لا تشجع التوجه نحو الزبون، أو ثقافة تميل أكثر إلى استهداف السوق ككل، وضع الزبائن في قطاع واحد، بيد أن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن أول ما يهدف إليه عادة تجزئة الزبائن، هذا كله من زاوية، و من زاوية أخرى عدم قبول الأفراد للتغيير الخاص بإدخال التكنولوجيات الجديدة وعدم مقدرتهم على التكيف معها، أو حينما تستعين المؤسسة بطاقات بشرية جديدة لإنجاح الإستراتيجية فكثيراً ما نلاحظ جمود وجمود الأفراد خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.

1-4- معارضة التغيير:

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ تسيير علاقات مع الزبائن. ومن أسباب معارضة إدارة علاقات الزبائن:²⁰

- الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني تسيير العلاقات مع الزبائن.
- 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 تسيير العلاقات مع الزبائن، واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة الزبائن بشكل أفضل. و بنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلا بد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ مختلف القرارات.
- ومن الضروري تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات تسيير العلاقات مع الزبائن على نشاطات التنقيب في البيانات والتي تعرف على أنها "استخدام أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك الزبائن ليتم تصنيفهم في فئات مختلفة وتدقيق الفروق بينهم."

1-5-عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة:

الاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات تسيير العلاقات مع الزبائن سيضمن 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 المؤسسة على خبرة في تسيير العلاقات مع الزبائن أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية و التقانات المطلوبة مثل مستودع البيانات ونظام دعم القرار والنظام الخبير وبنية شبكة الاتصال.

1-6-التركيز على التكنولوجيات:²¹

وهذا الخطأ شائع لدى المؤسسات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر، بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، بينما نجد أن المؤسسات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من الزبائن وعلى التعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد الشركة لإشباع حاجاتهم. و في النهاية فإن تسيير العلاقات مع الزبائن ليست حلا تكنولوجيا لإدارة المبيعات والتسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من تسيير العلاقات مع الزبائن.

2 - العرا قائل الخارجية:

2-1- ثقافة الزبائن:

يعتبر الزبائن مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة، لذا نجدها تسعى جاهدة لمحاولة احتوائه بشتى الطرق، الأساليب والأدوات، لكن على الرغم من ذلك نجدها في الكثير من الأحيان تفشل في بلوغ ذلك، وقد لا يرجع ذلك إلى قصور من طرف المؤسسة ولا إهمالاً منها نحو زبائنها، ولكن كثيرا ما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع، دون مراعاتهم لأدنى اهتمام من طرف المؤسسة، وقد تستعمل المؤسسة كل الوسائل المتاحة لديها للتواصل معه، مما ينعكس سلبا على نفسية بعض الزبائن ويزعجون من ذلك وقد يفهم الزبون ذلك في كثيرا من الأحيان أن المؤسسة غير قادرة على جذب زبائنا جددا، مما يضطره إلى معاملتها بطرق تعسفية

أو كما يحدث في أغلب الأحيان، الزبون غير المريح يرغب ويريد معاملة كما التي تعامل بها المؤسسة زبائنها المرحبين، وإن لم يتلق ذلك فإنه يقاطع المؤسسة، معناه لا يعاود الشراء

وقد يذهب إلى أبعد من هذا ويسيء إلى سمعة المؤسسة حتى وإن كان ذلك كذبا وزورا، مما قد ينعكس سلبا على إنجاح إستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

2-2- عراقيل تخص المنافسة:

- إن المؤسسة التي تتبنى إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تهدف بالدرجة الأولى إلى إقامة علاقات طويلة و قوية مع زبائها وبالنسبة للحصول على الميزة تنافسية وأرباح وهذا في سوق تنافسي، ولكن عدم وجود منافسة قوية أو وجود عدد قليل من المنافسين يؤثر سلبا على هذه الإستراتيجية و تصبح تكاليفها لا غير، كون المنافسين يمكن لهم الاحتفاظ بحصتهم السوقية دون اللجوء إلى استثمار في هذا المنهج الجديد (CRM) الذي قد تصبح تكاليفه عبئا على المؤسسة، ونلاحظ مثل هذه العراقيل خاصة في القطاعات صناعية أو الخدماتية.

2-3 - عراقيل تشريعية وقانونية:

تساهم القوانين و التشريعات الحكومية كثيرا في النهوض و تعزيز إستراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، كما قد تعرقل تطبيقها وتضعف إنجازها. إن الدولة التي لا تتعامل بصرامة وبتطرق ردعية مع الاقتصاد الموازي (السوق الموازية)، هذا يحفز على انتشار ثقافة التقليد والسوق السوداء، وكما هو معروف فان هذه المؤسسات لا يهتمها مطلقا الاحتفاظ بالزبون ولا حتى كسب ولاء مادامت تهدف إلى تعظيم أرباحها ومكاسبها عن طريق حجم المبيعات التي لا يخضع إلى رقابة جبائية، مما في الكثير من الأحيان يساعدها على تخفيض أسعارها، و بالتالي تستطيع جذب أكبر عددا ممكنا من الزبائن، و عليه فإن المؤسسات التي في نيتها الاحتفاظ بالزبون و كسب ولاء يعد هذا غير ممكن بالنسبة لها في مثل هذه الظروف، مما ينعكس سلبا على إستراتيجيتها.

2-4- ثقافة المجتمع:

إن نمو المجتمع من الناحية الثقافية، وخاصة الاستهلاكية منها يعتبر محفزا ومشجعا كبيرا على نمو ثقافة تسيير العلاقات مع الزبائن كثقافة مؤسسية، وعلى العكس من هذا كله، فالمجتمع الذي يفتقر إلى منظمات وجمعيات حكومية وغير حكومية، كجمعيات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة، لا يشجع المؤسسة على الاهتمام بالزبون ولا حتى

بالبيئة، مما يدفعها إلى التفكير أولاً في الأرباح ولو حتى على حساب صحة الزبون أو على حساب البيئة التي أصبحت مهددة أكثر.

أسئلة للمراجعة

بعد قراءتك الجيدة لهذا الفصل يمكنك الإجابة عن هذه الأسئلة:

- س1- ما المقصود بسياسة استعادة الزبائن المتسربين ؟
- س2- كيف يمكن لتسيير العلاقات مع الزبائن أن يساهم في خلق الميزة التنافسية ؟
- س3- أذكروا شرح عراقيل تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن ؟

موايش الفصل

- ¹ - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 42.
- ² -Frédéric Jallat, Op.Cit, page : 11
- ³ - عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء- استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية-، سلسلة إصدارات بميك، 1998، ص: 283
- ⁴ - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 45.
- ⁵ - جانيل بارلو، كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص: 6.
- ⁶ - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 122.
- ⁷ - منى شفيق، نفس المرجع السابق، ص: 45.
- ⁸ - جون والمين، " أصول خدمة الزبائن"، ترجمة مركز التعريف والبرمجة، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1998، ص: 74.
- ⁹ -Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000, p: 120.
- ¹⁰ - كويك نوتس، نفس المرجع السابق، ص 124
- ¹¹ - Chantjiraporn, Krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management," Bankok, Thailand, 2002, page: 23
- ¹² - جانيل بارو- كلاوس مولر، نفس المرجع السابق، ص: 07.
- ¹³ - F .F Reichheld, L'effet loyoté, Anned : Paris, 1996, p: 24
- ¹⁴ - Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003, p: 20.
- ¹⁵ - Martha Rogers, Don Peppers, Op- cit, p: 85.
- ¹⁶ -أميرة هائف حداوي الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص: 53
- ¹⁷ - Lionel Miraton : [http:// www.netalys.com](http://www.netalys.com)
- ¹⁸ - محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم- الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع و آفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة 15- 16 - أكتوبر 2002، ص ص: 7- 10

¹⁹ - Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007, P: 13.

²⁰ - Fons Cendrine, Op- cit, p: 15

²¹ - مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ، ص: 51

المراجع المستعملة

1. المراجع باللغة العربية:

■ الكتب:

1. أبوبكر بحيرة، "التسويق ودوره في التنمية"، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس بنغازي، 1993
2. أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك بين النظرية و التطبيق، 2000
3. الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، التسويق: خدمة العملاء، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، المملكة العربية السعودية، 2003
4. إدريس ثابت الغيص موسى، "إدارة التسويق مدخل إستراتيجي تطبيقي"، مكتب الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت، 1998
5. إسماعيل عبدالرحمان و حربي محمد موسى عريقات، "مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد: الاقتصاد الكلي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999
6. أمين عبدالعزيز حسن، "إستراتيجية التسويق"، دار قباء للطباعة، القاهرة، 2001
7. بشير العلاق و قحطان العبدلي، " استراتيجيات التسويق"، دار زهران للنشر، الأردن، 1999
8. بول تيم، "50 طريقة للاحتفاظ بالزبائن"، الطبعة الأولى، 1996
9. بيان هاني حرب، " مبادئ التسويق"، الطبعة الأولى، دار الوراقة للنشر، الأردن، 1999
10. بيتر ف. دراكر، "الإدارة"، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة
11. ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، " التسويق المباشر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005

12. جانيل بارلو، كلاوس مولر، "هل تلقيت هدايا من عملائك مؤخرا، تحويل
شكاوى العملاء إلى سلاح استراتيجي"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال،
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة، السنة السابعة، العدد20،
أكتوبر، 1999
13. جون و المين، "أصول خدمة الزبائن"، الجمعية البريطانية لإدارة الأعمال، ترجمة
مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، الطبعة الأولى، 1998
14. خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، "أسرار ولاء العملاء، تأليف ريك بريرا"،
العدد298، الشركة العربية للإعلام العلمي، ماي 2005
15. سعيد شعبان حامد "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على
مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين
الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر
16. شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية
17. صلاح الشنواني، "الإدارة التسويقية الحديثة: المفهوم و الإستراتيجية"، مؤسسة
الشهاب، الجامعة، 1996
18. الصميدعي محمود، وردينة عثمان يوسف، "سلوك المستهلك"، دار المناهج
للنشر و التوزيع، عمان، 2007
19. عبد الرحمان توفيق، الإدارة الالكترونية و تحديات المستقبل، سلسلة إصدارات
بميك، لطبعة الثالثة، القاهرة 2005
20. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء- استراتيجيات تحول الشركات العملاقة
إلى العالمية-، سلسلة إصدارات بميك، 1998
21. عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق؟ تعلم من التجربة اليابانية،
الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003
22. عصام الدين أبو علفة، "التسويق والاستراتيجيات، مؤسسة حورس الدولية،
الإسكندرية، 2000

23. علي الجياشي، " التسعير: مدخل تسويقي"، مكتبة الراتب العلمية، الأردن،
2002

24. علي السلي، " السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2000

25. عمرو عبد الرحمن توفيق، علاقات العملاء، ترجمة هالة صدقي، مركز الخبرات
المهنية للإدارة بميك، القاهرة، مصر، 2008

26. محمد سعيد عبدالفتاح، " إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992

27. محمد عبد العظيم أبو النجا، " التسويق المتقدم، التسويق العالمي، تسيير
العلاقات مع الزبائن CRM"، الدار الجامعية، 2008

28. محمد عبید عنان و آخرون، " التسويق"، جامعة عين شمس، مصر، 1998

29. محمد عبيدات، "سلوك المستهلك"، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر و التوزيع،
1995

30. محمود عصام المصري، "التسويق: الأسس العلمية و التطبيق"، مكتبة عين
شمس، مصر، 1997

31. مصطفى عشوي، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992

32. المملكة العربية السعودية، المؤسسة العامة للتعليم الفني و التدريب المهني، "
تطبيقات سوقية على الحاسب"، 2000

33. نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات"، الطبعة الأولى،
مؤسسة الوراق، عمان، 2004

34. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد فهد البرزجي، " استراتيجيات التسويق:
مفاهيم-أسس-وظائف"، وائل للنشر، عمان، 2004

35. نظام السويدان وشفيق ابراهيم حداد، " التسويق، مفاهيم معاصرة"، دار
الحامد، الأردن، 2003

36. وائل رفعت خليل، إدارة التسويق – Marketing -، الطبعة الأولى، المعترف للنشر و التوزيع، الأردن، 2017

■ المجالات والدوريات:

1- ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات/فرع النجف)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العدد 11، 2006

2- مبروك الهواري، "رضا العميل، محدداته وأهميته"، مجلة الدراسات المالية و التجارية، العدد الأول، القاهرة، 2001

3- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي وياس العبادي "الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في معمل ببسي، الكوفة"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 36، 2008

■ الملتقيات:

1- فاطمة مانع و أ. نعيمة بارك، "إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال- الممارسة للتسويق الالكتروني"، جامعة شلف، الجزائر

2- كربالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005

3- محمد بن عبد الله، استراتيجيات التسويق التنافسية- إطار جديد لمفهوم قديم- الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع و أفاق التطوير)، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة 15-16 - أكتوبر 2002

2. الكتب باللغة الأجنبية:

■ Ouvrages:

1. Bernard et Coli, «Vocabulaire économique », édition seuil, paris, 1991
2. Chantjiraporn, Krizz, "Added values of e- supply chains: CRM and knowledge management, " Bankok, Thailand, 2002
3. Don Peppers, Martha Rogers, le One To One –valorisez vos capital client traduit part Enri Kaufman et Laurence Faguer, les éditions d'organisations, cinquième tirage, 2001
4. F.F Reichheld, L'effet loyoté, Anned: Paris,1996
5. Frédéric Jallat, La reconquête du client, stratégies de capture, édition village mondial, 2001
6. Gray, Paul & Byun, Jongbok, Customer Relationship Management Authors, Claremont Graduate School, 2001
7. James, Engl, Roger Black Well, and Paul Miniard, « consumer behavior», 5th Ed, The oryden press, New York 1986
8. Janice REYNOLDS, A Practical guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002
9. Judith W. et Kincaid, Customer Relationship Management, prentice, Hall, New Jersey, 2003
10. Kotler , P. « Marketing Management », New Jersey: Prentice Hall, 1997
11. Kotler et Dubois, « Marketing Management », Public Union (Paris), 10^{eme} édition, 2000

12. Levinger.G , «A social psychological perspective on marital dissolution» , in Levinger.G et Moles O.C , Divorce and separation : context , causes and consequences , basic books , New York , 1979
13. Line Lasserre et Bernard Legrand, CRM- les attentes des clients -, village mondial press, 2002
14. Macmillan, H and Tampo, M., Strategic Management, Oxford university press, 2000
15. N. Miquel- belaud, L.meyer- waarden, 2004
16. P.Kotler et B. Dubois, «Marketing management, eleventh edition (N, j: prentice, Inc, 2000), Translated by D. Manceau, Marketing management, 11^{eme} ed, 2004
17. Philip Kotler et al, Marketing Management: 15^e édition nouveaux horizons, France, 2016
18. Pierre GUÉPET, Livre blanc de la gestion de la relation client, Editions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013
19. Pierre Mogat , Fidéliser vos clients, stratégies, outils, CRM et E-CRM deuxième édition, édition d'organisation
20. Roger Joseph. BARAN et autres, Principles of Customer Relationship Management, Thomson south western, USA, 2008
21. Sawhney, M. & Zabin, J., The seven steps to Nirvana: Strategic insights into eBusiness transformation, McGraw-Hill, New York 2001
22. William D, peneault.jv, E. jerom Mc Carty, «Essentiel of Marketing», A global, Managerial, Approach, Irwin 7th Edition, 1997

■ Revues et Périodiques :

- 1- Arndt, Dirk & Gersten, Wendy, Data Management in Analytical Customer Relationship Management, Daimler Chrysler AG, Research & Technology, Data Mining Solutions, FT3/AD, 2002
- 2- Cristiane Drebes, Perdon, Amarolinda Zanela. SACCOL, What lies behind the concept of customer relationship management? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol 6 N° 1, 2009
- 3- E.W.T NAGI, Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification , journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol 23, N° 6, 2005
- 4- Frederick Fred Reichheld and W. Earl Sasser, « Zero Defections: Quality Comes To Services » Harvard Business Review, September-October, 1990
- 5- Jean-François Boss, « Pourquoi la satisfaction des clients ? », Revue Française Du Marketing, N° 229/230 - 4-5/5, Décembre 2010
- 6- Shani, D & Chalasani, S. , Exploiting Niches Using Relationship Marketing , Journal of Services Marketing , Vol 9, no 3, 1992
- 7- Sheth J. N., & Parvatiyar A. , The Evolution of Relationship marketing, International Business Review , Vol. 4, No 4, 1995
- 8- Stanley Brown, C.R.M: Customer relationship management, edition village mondial, 2006
- 9- Université des Sciences et de la technologie, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA),

département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007

- 10- Valarie A. Zeithaml, Roland T. Rust & Katharine N. Lemon, « The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers », California Management Review, vol. 43, n° 4, été 2001
- 11- Verhoef P., Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, Journal of Marketing, Vol. 67, 2003
- 12- Wind Y, « Issues and advances In Segmentation research», journal of Marketing Research, vol 15, 1987

■ **Colloques :**

- Fons Cendrine, « la relation client comme source d'avantage concurrentiel: un modèle expérimental des stratégies génériques », Montréal, 6-9 Juin, 2007

■ **Thèses:**

- 1- Akerlund .H, «Fading Customer Relationships», Doctoral Thesis, Swedish school of economics and business administration, 2004
- 2- Byblice Coovi, Management du cycle de vie du client: proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM, Gestion de portefeuilles [q-fin.PM], Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, 2010
- 3- Winer, Russell S, Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001

■ Sites d'internet:

- Lionel Miraton : <http://www.netalys.com>

نبذة مختصرة حول المؤلفين



الدكتور يوسف بشني

متحصل على شهادة ليسانس في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة مستغانم

متحصل على شهادة ماجستير في الاقتصاد و التسيير، تخصص تسويق، جامعة وهران 2

متحصل على شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران 2

الاهتمامات البحثية:

التسويق الحديث - تسيير العلاقات مع الزبائن- التسويق العلاقتي- سلوك المستهلك المعقد- التسويق الفندقي



الدكتور عبد القادر بن شني

شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تسيير، جامعة مستغانم

شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة سيدي بلعباس

شهادة دكتوراه العلوم الاقتصادية- تخصص إدارة الأعمال، جامعة سيدي بلعباس

الاهتمامات البحثية:

تسيير الموارد البشرية- تسيير الكفاءات - منهجية البحث العلمي- إدارة السياحة البيئية- الفكر الإداري



الدكتورة كريمة بسدات

حاصلة على شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص نقود مالية و بنوك، جامعة معسكر

شهادة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية تخصص الاستثمار و التمويل، الجامعة الهاشمية، المملكة الأردنية الهاشمية.

شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية- تخصص اقتصاد مالي، جامعة سيدي بلعباس

الاهتمامات البحثية:

المالية و البنوك- الاستثمار و التمويل، السياسة النقدية و المالية، الاقتصاد الجزئي، الاقتصاد الكلي، بحوث العمليات،

للمؤلفين كتاب آخر: أساسيات التسويق الفندقي

تسيير العلاقات مع الزبائن

- مدخل متكامل -

CRM: Customer Relationship Management

إعداد:
د. بشني يوسف
د. بن شني عبدالقادر
د. بسدات كريمة

02 نهج حفصي الطاهر "وراء الولاية" - سطيف / الجزائر
النتقال: 0550.96.31.07 / 0550.96.31.19
هاتف/ فاكس: 036.82.58.09
البريد الإلكتروني: dar.moudjadid@gmail.com
على الفيس بوك: دار المجدد للطباعة والنشر والتوزيع



DL: 2020/ ISBN 978-9947-38-421-3



9 789947 384213