

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق فندقي وسياحي

مطبوعة (دروس)

موجهة لطلبة: تسويق فندقي وسياحي المستوى: أولى ماستر

إدارة علاقات العملاء

من إعداد: زينب الرّف

الرتبة، أستاذ محاضر – أ- جامعة الأغواط

الإيميل: z.regue@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2025/2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
جامعة عمار ثليجي – الأغواط

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم: علوم تجارية
الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تجارية
التخصص: تسويق فندقي وسياحي
مطبوعة (دروس)
موجهة لطلبة: تسويق فندقي وسياحي المستوى: أولى ماستر

إدارة علاقات العملاء

من إعداد: زينب الرّف
الرتبة، أستاذ محاضر – أ- جامعة الأغواط
الإيميل: z.regue@lagh-univ.dz

السنة الجامعية: 2025/2024

اعتمدت هذه المطبوعة بعد مصادقة المجلس العلمي لـ:

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عمار ثلجي - الأغواط

بناء على المحضر رقم: 2025/05

الصادر بتاريخ: 2025/06/25

رقم اعتماد المطبوعة: 2025/م/08

المقرر الدراسي

السداسي: الثاني

وحدة التعليم: الأساسية

المادة: إدارة علاقات العملاء

الرصيد: 04

المعامل: 02

أهداف التعليم:

الهدف الاساسي هو تلقين الطالب المفاهيم والأسس التي تقوم عليها إدارة العلاقة مع الزبائن والتوسع في فهم الأنشطة والأعمال المرتبطة بها؛ وفي نهاية البرنامج سيتمكن الطالب من:

- اكتساب القدرات والكفاءات والمهارات في هذا المجال؛

- فهم كيف يمكن لإدارة العلاقة مع الزبائن أن تطور من الأداء المؤسساتي وتؤدي إلى التفوق التنافسي، وبالتالي كسب

ثقة وولاء الزبائن للمؤسسة؛

- تعرف الطالب على المكونات الأساسية التي تقوم عليها ادارة العلاقة مع الزبائن وكيفية المزج بينها وصولا على أحسن

مزيج؛

- تبيان الدور والأهمية الكبيرة لإدارة العلاقة مع الزبائن في حياة المؤسسة؛

- الوقوف على الحالات العملية للمؤسسات الرائدة في هذا المجال .

المعارف المسبقة المطلوبة: يتوجب على الطالب أن يكون ملما بـ:

- مبادئ التسويق؛

- اقتصاد المؤسسة؛

- تسيير المؤسسات؛

- مدخل لإدارة.

محتوى المادة:

المحور الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقة.

المحور الثاني: مدخل إلى إدارة العلاقة مع الزبائن.

المحور الثالث: الزبون وتجربة الزبون.

المحور الرابع: رضا وولاء الزبون.

المحور الخامس: قيمة وربحية الزبون.

المحور السادس: الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن (قاعدة البيانات التسويقية Data Base Marketing).

المحور السابع: قنوات التفاعل مع الزبون Interaction channels.

المحور الثامن: الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن.

المحور التاسع: معايير تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون.

المحور العاشر: إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.

A-B	المقرر الدراسي.....
IV -I	فهرس المحتويات.....
VII-V	فهرس الأشكال.....
I	فهرس الجداول.....
أ-ج	مقدمة المطبوعة.....
[43-1]	المحور الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقة
2	تمهيد المحور الأول.....
3	أولاً- التعريف الحديث للتسويق.....
6	ثانياً- مفهوم الموسع للتسويق (التسويق الشمولي Holiste).....
7	ثالثاً- التحول من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقة.....
15	رابعاً- مفهوم التسويق بالعلاقة.....
21	خامساً- أهمية التسويق بالعلاقة.....
23	سادساً- أهداف التسويق بالعلاقة.....
23	سابعاً- متطلبات التسويق بالعلاقة.....
24	ثامناً- استراتيجيات التسويق بالعلاقة.....
25	تاسعاً- عناصر التسويق بالعلاقة.....
33	عاشراً- أبعاد التسويق بالعلاقة.....
40	خلاصة المحور الأول.....
[67-44]	المحور الثاني: مدخل إلى إدارة العلاقة مع الزبائن
45	تمهيد المحور الثاني.....
46	أولاً- نشأة وتطور إدارة العلاقة مع الزبائن.....
48	ثانياً- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن.....
52	ثالثاً- مداخل إدارة العلاقة مع الزبائن.....
53	رابعاً- مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن.....
54	خامساً- عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن.....
55	سادساً- أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن.....
55	سابعاً- خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن.....
56	ثامناً- أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن.....
56	تاسعاً- خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن.....
59	عاشراً- أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.....
60	أحدى عشر- تحديات إدارة العلاقة مع الزبائن.....

61	 اثني عشر - أسباب فشل إدارة العلاقة مع الزبائن
61	 ثلاثة عشر - تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن
65	 خلاصة المحور الثاني

[119-68] المحور الثالث: الزبون وتجربة الزبون

69	 تمهيد المحور الثالث
70	 أولا - ماهية الزبون
94	 ثانيا - ماهية تجربة الزبون
118	 خلاصة المحور الثالث

[144-120] المحور الرابع: رضا وولاء الزبون

121	 تمهيد المحور الرابع
122	 أولا - ماهية رضا الزبون
131	 ثانيا - ماهية ولاء الزبون
143	 خلاصة المحور الرابع

[175-145] المحور الخامس: قيمة وربحية الزبون

146	 تمهيد المحور الخامس
147	 أولا - ماهية قيمة الزبون
161	 ثانيا - ماهية ربحية الزبون
174	 خلاصة المحور الخامس

[189-176] المحور السادس: الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن (قاعدة البيانات التسويقية Data base marketing)

177	 تمهيد المحور السادس
178	 أولا - ماهية الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن
178	 ثانيا - أهم الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن
183	 ثالثا - أهمية الأدوات التحليلية في دعم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن
184	 رابعا - برمجيات للأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن
186	 خامسا - إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية في مؤسسة أكسا AXA
188	 خلاصة المحور السادس

[195-190] المحور السابع: قنوات التفاعل مع الزبون Interaction channels

191	 تمهيد المحور السابع
192	 أولا - الهاتف النقال

192	ثانيا- البريد الإلكتروني.
192	ثالثا- وسائل التواصل الاجتماعي.
192	رابعا- الدردشة المباشرة.
193	خامسا- المنتديات والمجتمعات الإلكترونية.
193	سادسا- استطلاعات الرأي.
193	سابعا- التطبيقات الهاتفية.
193	ثامنا- الرسائل النصية SMS.
193	تاسعا- تقنيات الذكاء الاصطناعي AI.
194	خلاصة المحور السابع.

[212-196] المحور الثامن: الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن

197	تمهيد المحور الثامن.
198	أولا- ماهية الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن.
200	ثانيا- أهم الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن.
208	ثالثا- أهم خصائص الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن.
209	رابعا- أهمية الأدوات العملية في دعم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن.
209	خامسا- الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة (روش-Roche).
211	خلاصة المحور الثامن.

[221-213] المحور التاسع: معايير تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون

214	تمهيد المحور التاسع.
215	أولا- ماهية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون.
215	ثانيا- أهمية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون.
216	ثالثا- معايير القياس المعتمدة لإنجاح أداء إدارة العلاقة مع الزبون.
220	خلاصة المحور التاسع.

[238-222] المحور العاشر: إدارة علاقات الزبون إلكترونيا

223	تمهيد المحور العاشر.
224	أولا- ماهية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
225	ثانيا- الفرق بين إدارة علاقات الزبون إلكترونيا وإدارة علاقات الزبون E-CRM وCRM.
226	ثالثا- أهمية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
228	رابعا- عناصر إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
229	خامسا- مبادئ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
229	سادسا- طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
230	سابعا- أسس تطوير إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.
231	ثامنا- أسس تصميم استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا.

234	تاسعا- أدوات تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا
234	عاشرا- تطبيقات إدارة علاقات الزبون إلكترونيا
237	خلاصة المحور العاشر
[240-239]	خاتمة المطبوعة

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التعريف الحديث للتسويق	3
02	التسويق صلة المؤسسة بالزبائن	5
03	النظرة التقليدية والمعاصرة للمؤسسات حول الزبائن	5
04	المكونات الأساسية للتسويق الموسع (التسويق الشمولي Holiste)	6
05	التحول من التسويق بالتعامل إلى التسويق بالعلاقة	8
06	مراحل ظهور التسويق بالعلاقة	8
07	عوامل التغيير إلى التسويق بالعلاقة	10
08	حلقة التسويق التفاعلي	12
09	مصفوفة Aijo لنوع العلاقة	18
10	التوجه بالتسويق بالعلاقات	21
11	عناصر التسويق بالعلاقة	26
12	تطور الثقة بين الزبون والمؤسسة	28
13	علاقة الثقة بالالتزام	31
14	أبعاد التسويق بالعلاقة	34
15	أوجه الجودة	35
16	المقارنة بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الموجه نحو الزبون	46
17	النظرة التقليدية والمعاصرة للهيكل التنظيمي	47
18	تدرج التسويق بالعلاقة	51
19	مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن	53
20	هرم الزبائن	57
21	مصفوفة زبائن المؤسسة	74

22	مراحل تطور علاقة المؤسسة بالزبون	75
23	عناصر قوة علاقة الزبون	77
24	مراحل تطور الزبون	77
25	دورة حياة الزبائن	79
26	مراحل رحلة الزبون	81
27	عناصر خريطة رحلة الزبون	88
28	خريطة رحلة زبون مؤسسة ليغو	89
29	خريطة رحلة زبون مؤسسة إيكيا	90
30	موقع الزبون ضمن هرم الإدارة	91
31	تصنيف الزبائن حسب تعاملهم مع المؤسسة	92
32	تغيير الأولويات في التسويق	94
33	مفهوم تجربة الزبون (CX)	98
34	الفرق بين تجربة الزبون وخدمة الزبون	99
35	أهمية تحسين تجربة الزبائن	101
36	عملية تشكيل تجربة الزبائن	102
37	تحسين تجربة الزبون من وجهة نظر مكنزي	105
38	مراحل تصميم استراتيجية تجربة الزبائن	109
39	مؤشرات تجربة المستخدم	111
40	نموذج eTailQ experience	115
41	النموذج المفاهيمي لتجربة الزبائن	116
42	مخطط إدارة شكاوى الزبون	129
43	ولاء الزبون	133
44	سلم الولاء في تسويق العلاقات	134

45	قياس الولاء في ظل إدارة علاقات الزبائن	136
46	منطق الحجم	148
47	منطق فائض الحجم	148
48	محددات القيمة	151
49	سلسلة القيمة	155
50	هرمية قيمة الزبون	158
51	معادلة القيمة من وجهة نظر الزبون	159
52	مصفوفة تمييز الزبائن	160
53	مصفوفة محفظة الزبائن الاستثمارية (مصفوفة ولاء/ ربحية الزبون)	166
54	تحليل ربحية الزبون/ منتج	167
55	قاعدة بيانات الزبائن	180

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التسويق مصنفة بأبعاد التبادل	13
02	الفرق بين التسويق بالعلاقة والتسويق التقليدي	14
03	المرحلة الأولى لرحلة العميل	82
04	المرحلة الثانية لرحلة العميل	82
05	المرحلة الثالثة لرحلة العميل	83
06	المرحلة الرابعة لرحلة العميل	84
07	المرحلة الخامسة لرحلة العميل	85
08	مقارنة بين إدارة علاقات الزبائن وإدارة تجربة الزبائن	107
09	نظرة عامة على أبعاد نماذج تجربة الزبون	117
10	مقارنة بين استراتيجيات الحصة السوقية واستراتيجيات الرضا	126
11	قيمة المنتج	152
12	أهم تعاريف ربحية الزبون	163
13	مسببات التكلفة المنخفضة والمرتفعة لربحية الزبون	164
14	تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة باريتو	169
15	تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة أ ب ج	170
16	أهم الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الداعمة لـ CRM وأهميتها التنافسية	183
17	أهم الأدوات العملية الداعمة لـ CRM وأهميتها التنافسية	201
18	من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون	206
19	تطبيقات النظام العملي لإدارة العلاقة مع الزبائن	210
20	الاختلافات بين E-CRM و CRM	226
21	جوهر عملية الرقابة الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبون إلكترونيا	233



مقدمة المطبعة

مقدمة المطبوعة:

في ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة والمعلومة، أصبح من الضروري على المؤسسات التي تتسم بالتغير السريع في بيئتها، وهذا لمزاولتها أنشطة تتميز بعدم الملموسية التوجّه نحو العميل الذي من خلاله تستمد قوتها، وتتمكن من تحقيق أقصى الأرباح وضمان استمراريتها، لهذا أصبحت المؤسسات الفندقية والسياحية تسعى جاهدة لكسب العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث اعتبرت العميل الذي يحقق للمؤسسة أقصى ربح هو العميل المربح، وعليه تعمل على توطيد علاقتها به، ومن أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة العلاقة بالعميل. إضافة إلى أن المؤسسات تسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية في المجال الذي تنشط فيه، ما يمكنها لتكون الرائدة في السوق.

فإدارة علاقات العملاء، نهج يتم استخدامه من قبل القسم التسويقي بالمؤسسات، من أجل إدارة العلاقة بين المؤسسة وعمالها الحاليين والمستهدفين، عن طريق الأنظمة الآلية التي تعمل على تحليل أنشطة العملاء التسويقية وعلاقتها بالمؤسسة، وهذا لتحسين أسلوب التواصل مع العميل المستهدف ومنحه أفضل تجربة شرائية ممكنة.

لأن إدارة علاقات العملاء تقوم على محور أساسي يتمثل في العميل، فهي تأخذ منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، لهذا تقوم العديد من المؤسسات الآن بالتركيز على فلسفة إدارة العلاقة بالعميل، بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن العملاء، وإعطائها الاهتمام والعناية الكاملة بالشكل الذي من شأنه تعظيم ولاء العميل للمؤسسة ومنتجاتها في النهاية. إضافة إلى ذلك، تسعى هذه المؤسسات لبناء علاقات طويلة المدى مع العملاء، حيث أن العلاقة ليست هدفاً بحد ذاتها، بل وسيلة لزيادة ولاء العميل، فإن المؤسسات تسعى لإنشاء علاقات تفاعلية قوية على المدى الطويل وشخصنة العرض لكل عميل عن طريق برامج وتطبيقات تساهم في ربط العملاء بالمؤسسة أطول مدة ممكنة، وإقامة علاقات متينة معهم تجارية أو شخصية لضمان استمرارهم في تعاملهم معها باعتبارهم السبب الرئيسي لبقائها واستمرارها.

فإدارة العلاقات مع الزبائن تقوم على تجميع كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعملاء، بداية من بياناتهم الشخصية؛ كالعمر والمستوى الاجتماعي والمادي، وصولاً إلى دراسة خصائصهم النفسية وتفاعلاتهم المختلفة مع الرسائل التي توجه إليهم. تعمل هذه المعلومات كحجر الأساس الذي تقوم عليه الأنشطة التسويقية ككل فمن دونها لن تستطيع الحملات التسويقية تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة، ومن دونها أيضاً لا تستطيع المؤسسة التواصل مع عملائها الحاليين أو جذب المزيد من العملاء المستهدفين.

ونتيجة لهذا الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم، أصبح عنواناً لأحد المقاييس المدرّسة لطلبة تخصص "تسويق فندقية وسياحية" الذين تم توجيه هذه المطبوعة المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء إليهم، حيث يدرّس مقياس إدارة العلاقات مع العملاء في السداسي الثاني من السنة أولى ماستر، وجاءت هذه المطبوعة البيداغوجية بهدف تزويد طلبة السنة أولى ماستر تخصص تسويق فندقية وسياحية بمرجع يؤسس من خلاله مفاهيم ومضامين إدارة العلاقات مع العملاء، وكيفية اعتمادها في مؤسسات الأعمال، الأمر الذي يجعله قادراً على فهم الأبعاد المطبقة من قبل المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها المختلفة، وهذا ما يمكن من تزويد الطالب بمهارات كسب العملاء وبناء علاقات طويلة المدى معهم، وذلك باتباع سلوك سهل وبسيط بالاعتماد على الأمثلة لترسيخ الأفكار وإرساء المعلومات. وقد حوت المطبوعة عشرة محاور، توافقا مع المقرر الوزاري الخاص بالمقياس:

المحور الأول: خُصصَ لمدخل إلى التسويق بالعلاقة، حيث تم التعرف على المفاهيم المتعلقة بالتسويق بالعلاقة من مفهومه، أهميته، أهدافه، متطلباته، استراتيجياته، عناصره وأبعاده.

المحور الثاني: تناولنا فيه إدارة العلاقة مع الزبائن، بالتطرق للمفاهيم المرتبطة بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، ونشأته ومداخله، ثم محاولة تحديد أهمية وأهداف إدارة العلاقة مع الزبائن، مع التطرق لخطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن، ثم تبين الأبعاد الرئيسية لتلك الإدارة.

المحور الثالث: جاء تحت عنوان: الزبون وتجربة الزبون، حيث سنعمل فيه على تحديد ماهية الزبون وتجربة الزبون.

المحور الرابع: تطرقنا فيه لرضا وولاء الزبون من خلال تبیین مفهوم رضا الزبون، مع التطرق لمفهوم ولاء الزبون.

المحور الخامس: تناول قيمة وربحية الزبون.

المحور السادس: تناول الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن من خلال التطرق لأهم الأدوات التحليلية، وبرمجياتها، مع التطرق إلى الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن لمؤسسة أكسا AXA.

المحور السابع: عالج قنوات التفاعل مع الزبون؛ المتمثلة في (الهاتف النقال، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الدردشة المباشرة، المنتديات والمجتمعات الإلكترونية، استطلاعات الرأي، التطبيقات الهاتفية، الرسائل النصية، تقنيات الذكاء الاصطناعي).

المحور الثامن: عالج الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث تم التعرف على مفهوم الأدوات العملية وأهم تلك الأدوات، مع التطرق للأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة روش Roche.

المحور التاسع: تناول معايير تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون.

المحور العاشر: تم التطرق فيه لإدارة علاقات الزبون إلكترونياً، من خلال التعرف على مفهومها، الفرق بينها وبين إدارة علاقات الزبون، أهميتها، عناصرها، مبادئها، طرق تنفيذها، وتطبيقات إدارة علاقات الزبون إلكترونياً.

المحور الأول

مجلد إلى النسب بالمائة

تمهيد المحور الأول:

تطور التسويق بتطور الزمن وظهرت توجهات جديدة له منذ ثمانينيات هذا القرن، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على خلق وإدامة العلاقات المستندة للزبون، أو التفاعل بشكل مستمر مع الزبائن الذي يؤدي إلى إرضائهم وكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، هذا التحول في الفلسفة التسويقية ساعد المؤسسات في مواجهة الكثير من التحديات واستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، الأمر الذي ساعدها في التغلب أو على الأقل مواجهة المنافسة، وهذا ما ينطوي تحت فلسفة التسويق بالعلاقات.

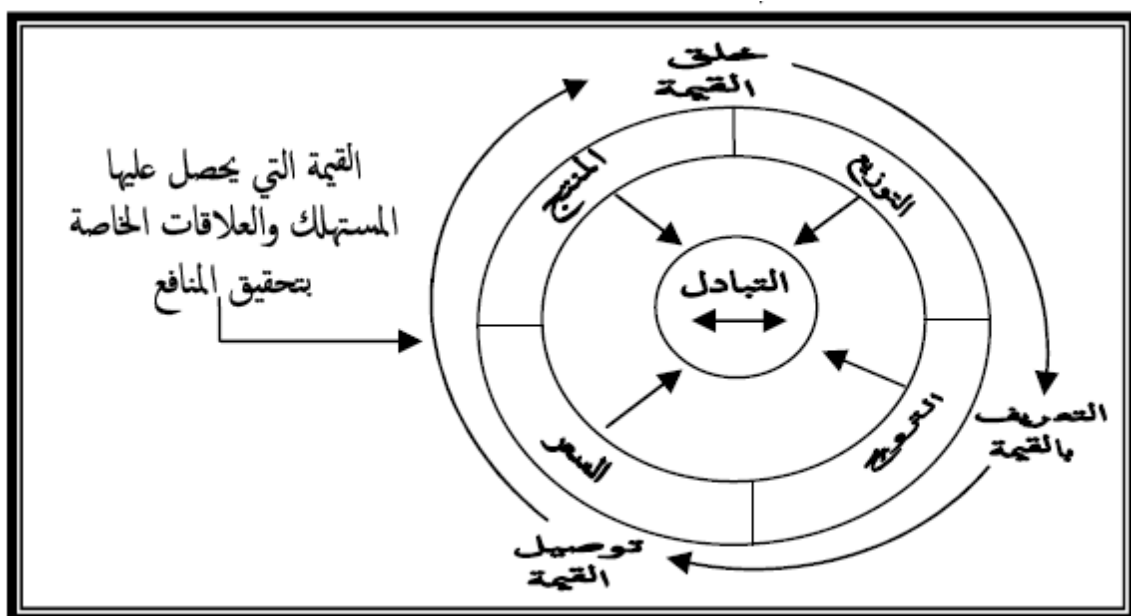
وبذلك؛ فالتسويق بالعلاقات ظهر نتيجة للتطور الطبيعي في المفهوم التسويقي الذي أصبح يعطي أهمية أكبر للزبون. وسنحاول من خلال هذا المحور تناول مفاهيم حول التسويق بالعلاقة.

أولاً-التعريف الحديث للتسويق:

ترتكز فلسفة التسويق الحديث على بناء علاقات مع الزبون من أجل نيل رضاه وكسب ولائه وإدامة العلاقة معه، وبخاصة الزبون المربح من خلال تسليمه القيمة المتمثلة بمجموعة المنافع مقابل ما يتحمله من كلف في سبيل ذلك، لذلك فإن المؤسسات التي حققت نجاحات كبيرة اهتمت بالتطبيقات العملية لمفاهيم وأنشطة التسويق واستراتيجياته التي تظهر تباعاً مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال.¹

تشير الدراسات إلى أن هناك إجماعاً على أن الممارسات التسويقية في المؤسسات المعاصرة تشكل أكثر من ثلثي إجمالي النشاطات والفعاليات التجارية وغير التجارية،² فالتسويق هو: "عملية التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على تلبية تلك الاحتياجات، ثم جني ثمار هذه العملية، والأضلاع الرئيسية لهذه العملية هي (المشترون، البائعون، المنتج)"،³ وتعتبر مظاهر التسويق الحديث على كون هذا الأخير موجه لخلق القيمة للزبون، ويحاول أن يقوم بتعريفه بها وتوصيلها إليه بالطريقة التي تسمح بإتمام عملية التبادل معه بشكل مرضي، ويتم ذلك غالباً من خلال القيام بمجموعة من أنشطة تخطيط المنتج، التسعير، الترويج والتوزيع.⁴ وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): التعريف الحديث للتسويق



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، مصر، 2010م، ص25.

من الشكل أعلاه؛ يلاحظ أن الرؤية الجديدة للتسويق تركز على الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق نمو للمعاملات مع الزبائن الحاليين، على الرغم من أن معظم المؤسسات كانت تركز في الماضي بصورة أكبر على جذب زبائن جدد، طالما كانت هناك إمكانية لجذب زبائن جدد بسبب النمو السريع في حجم الأسواق، أما الآن فقد أصبحت المؤسسات تواجه بعض التحديات والمعطيات الجديدة للواقع التسويقي الحالي، فالتغير في الخصائص الديموغرافية للزبائن، وزيادة حدة المنافسة في الأسواق،... الأمر الذي أدى إلى جعل العديد من المؤسسات الآن تحارب من أجل حصص سوقية صغيرة، مع ارتفاع التكاليف الخاصة

¹ أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م، ص8.
² زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث - بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص27.
³ أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007م، ص12.
⁴ محمد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، مصر، 2010م، ص25.

يجذب زبائن جدد،⁵ كما يرى المختصون أن أفضل طريقة لاكتساب زبائن جدد تكون من خلال العمل على إسعاد الزبائن الموجودين، الذين بدورهم سيقومون بالدعاية غير المباشرة للمؤسسة في أوساط زبائن جدد،⁶ فينبغي أن لا ينظر إلى التسويق بأنه مجرد تسويق تعاملات تجارية صرفة، هذا الواقع في الحقيقة هو الأرضية التي نشأت في ظلها المفاهيم الحديثة للتسويق سيما إدارة علاقة الزبائن.⁷

ومما سبق؛ يمكن تقديم التعاريف الحديثة للتسويق؛ كالآتي:

- قدم كوتلر تعريفين للتسويق من وجهة نظر اجتماعية وأخرى إدارية؛ فحسب النظرة الاجتماعية: التسويق عملية اقتصادية واجتماعية، من خلالها يشبع الأفراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم، عن طريق خلق وتبادل منتجات وخدمات ذات قيمة مع الآخرين، في حين أن وجهة النظر الإدارية تعرف التسويق بأنه: "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات التي تشمل على خلق وتوزيع وتقديم القيمة للزبائن وإدارة علاقات معهم بما يخدم مصلحة المؤسسة وشركائها".⁸

- عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق سنة 2004م بأنه: "وظيفة تنظيمية ومجموعة من العمليات لإيجاد واتصال وتقديم قيمة للزبائن وإدارة علاقتهم معهم بطرق من شأنها إفادة المؤسسة وأصحاب المصالح لديها"، وفي سنة 2007م عرفته بأنه: "ذلك النشاط الذي تقوم به المؤسسة والأفراد الذي يعمل من خلال أو ضمن مجموعة المؤسسات والعمليات لإيجاد، واتصال، وتسليم وتبادل عروض السوق التي لها قيمة لكل من الزبائن والزبائن والمجتمع ككل".⁹ وعرفته الجمعية الأمريكية سنة 2013م بأنه: "عبارة عن نشاط يتضمن مجموعة من الأدوات والعمليات التي تهدف إلى خلق وتبادل العروض ذات القيمة بالنسبة للمستهلك، الزبائن، الشركاء والمجتمع ككل، مع الحرص على تبادل المعلومات والتواصل بين المؤسسة وجميع هذه الأطراف".¹⁰

- وحسب تعريف Lendrevie & Lévy فإن التسويق: "عبارة عن النشاط تستخدمه المؤسسات للتأثير في سلوك الجماهير المهتمة بها بشكل يحقق أهدافها". وهو تعريف أكثر واقعية للتسويق بمفهومه الاجتماعي الذي يجعل المؤسسة حريصة على إقامة علاقات دائمة مع جميع عناصر بيئتها وليس زبائنهم فقط. كما أن التعريف يتفق مع المفهوم التقليدي للتسويق فيما يتعلق باستهداف الجماهير عبر نشاط معين وليس استهداف كل زبون على حده.

- وعرف التسويق بأنه: "علم وفن جذب زبائن جدد، والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المربحين".¹¹

من خلال التركيز في التعاريف السابقة، يمكن القول إن التسويق في مفهومه يشير إلى:¹²

- تقديم القيمة للزبون هو المحرك الأساسي للنشاط التسويقي.
- أهمية بناء علاقات مع الزبائن ومختلف الشركاء وإدارتها بطريقة تعود بالفائدة على الطرفين وعلى المدى البعيد.

⁵ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع الزبائن -مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات، الدار الجامعية، مصر، 2013م، ص31.

⁶ أيمن علي عمر، مرجع سابق، ص15.

⁷ محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017م، ص30.

⁸ Philip Kotler et all, Marketing Management, 12ème édition, Pearson Education, Paris, France, 2006, P06.

⁹ نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004م و2007م، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2010م، ص35.

¹⁰ www.ama.org

¹¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع الزبائن -مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات-، مرجع سابق ص31.

¹² حكيم بن جروة، دروس ومحاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبون CRM، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020م، ص22.

- الاهتمام بجذب الزبائن والاحتفاظ بهم.
- ضرورة تمييز الزبائن من حيث قيمتهم بالنسبة للمؤسسة والعمل على تنمية المعاملات مع الأفضل من بينهم من حيث القيمة.
- ضرورة الاتصال المستمر والفعال مع الزبائن في نجاح العملية التسويقية من أجل تقريب المسافة، وبالتالي وجهات النظر بين المؤسسة والزبائن ويساعد في إدارة العلاقة معهم.
- من خلال قراءة التعاريف الحديثة للتسويق، نجد أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على ضرورة إنشاء علاقات مع الزبائن وعلى أهمية رعايتها وإدارتها بشكل فعال، فإدارة علاقات الزبائن حسب المفهوم الحديث للتسويق هي مفتاح النجاح التسويقي للمؤسسة، وعليه تركز التعاريف الحديثة للتسويق حول الزبون. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

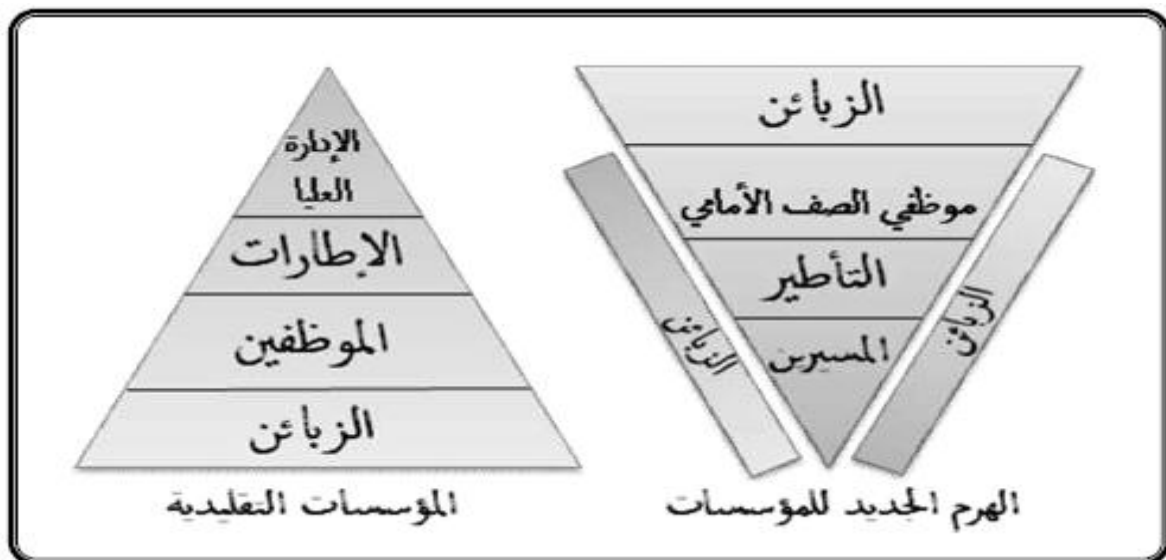
الشكل رقم (02): التسويق صلة المؤسسة بالزبائن.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع الأردن، 2008م، ص149.

من الشكل السابق؛ يتضح أن المفهوم الحديث للتسويق أعطى أهمية واهتماماً بالغين للزبون عبر تفعيل وتطوير علاقته به، حيث أنّ هذا التوجه جعل المؤسسة مطالبة بتكييف هياكلها وأنشطتها لتتلاءم مع الزبون، وهو ما تعتمد المؤسسات الحديثة التي تضع الزبون في قمة الهرم، وهو الشيء الذي يعكس أهميته ومحوريته في النشاط، وهو ما يوضحه الشكل الموالي الذي يقدم ويوضح النظرة المعاصرة للمؤسسات حول الزبائن مقابل النظرة التقليدية.

الشكل رقم (03): النظرة التقليدية والمعاصرة للمؤسسات حول الزبائن.

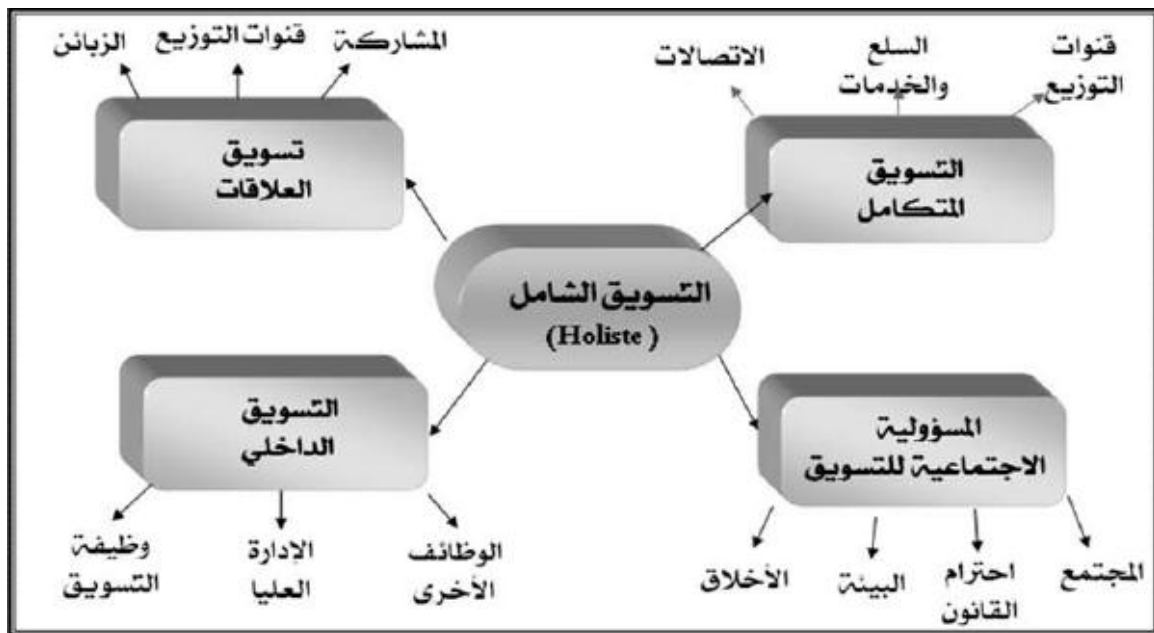


Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing management, 14^{ème} édition, Paris, France, Pearson éducation, 2012, P148.

ثانيا-المفهوم الموسع للتسويق (التسويق الشمولي Holiste):

بدأ الاهتمام بمفهوم التسويق الشمولي نتيجة ظهور عوامل أدت لنمو وبروز هذا المفهوم بصورة واضحة، مما أدى إلى ظهور مجموعة من القوى التي دعت لانتهاج ممارسات وعمليات تسويقية بقبليات متميزة، لذلك فإن التسويق الشمولي يسهم ببناء سلسلة قيمة الزبون من خلال رغبة المسوقين بتعزيز العلاقات وبناء التفاعل المباشر بين العاملين ومديري المؤسسات وأصحاب المصلحة والزبون الخارجي.¹³ وعليه يستند التسويق الشمولي على مزيج أربعة عناصر، وهي (التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، تسويق العلاقات والتسويق الاجتماعي). حيث تبدأ بالاهتمام بالزبائن الداخليين من حيث إشباع حاجاتهم ورغباتهم وكسب ولائهم، ثم إعداد مزيج تسويقي متكامل لتكوين القيمة وتسليمها للزبائن الخارجيين، أما بناء علاقات مربحة ومرضية مع أصحاب المصالح وبخاصة الزبائن المهمين والأفراد العاملين بالمؤسسة، وهنا يتطلب تطبيق تسويق العلاقات، أما تحقيق أهداف المجتمع فيطلب تطبيق التسويق الاجتماعي.¹⁴ والشكل الآتي يوضح المفهوم الموسع للتسويق (التسويق الشمولي):

الشكل رقم (04): المكونات الأساسية للتسويق الموسع (التسويق الشمولي Holiste)



Source: Philip Kotler et all, Marketing Management, 13^{ème} édition, Pearson Education, France, 2009, P27.

يتضح لنا من الشكل السابق أن عناصر المفهوم الموسع للتسويق؛ تتألف من الآتي:¹⁵

1-التسويق الداخلي: يهتم بتشجيع الموظفين، وذلك بتكليف وظائف التسويق على مستوى موظفي المؤسسة لكي يكونوا قادرين ومؤهلين لضمان تقديم أحسن الخدمات لزبائن المؤسسة.

2-التسويق المتكامل: يهتم بدراسة تكامل عناصر المزيج التسويقي للمؤسسة كالمنتج، التسعير، الترويج، التوزيع؛ وهو ما يستدعي قيام المؤسسات بالحرص على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة للتسويق حتى تسهم في تحقيق أهدافها، فالتوجه إلى الخارج (نحو الزبون) من الإدارة لا يعدّ كافياً، إذ

¹³ يوسف حجيم سلطان الطائي، أمير نعمة تحيف الكلابي، أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنحف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14 العدد 3، جامعة الكوفة، العراق، 2017م.

¹⁴ أنس أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص28.

¹⁵ Philip Kotler et all, Marketing Management, 13^{ème} édition, Pearson Education, France, 2009, P27.

يجب أن يدعم هذا التوجه تغيير في تنظيم المؤسسة، ففي ظل هذا المفهوم تتوسع مسؤوليات إدارة التسويق أي أنه يصبح من مسؤولياتها أن تسعى إلى التنسيق بين جميع أعمال المؤسسة التي تمس الزبون.¹⁶ وعليه يكون التكامل على مستويين، هما: النشاط التسويقي، والتكامل الشامل.

أ. النشاط التسويقي: بحيث يمثل تكامل وظائف التسويق التي ينبغي أن تكون جميعها متناسقة ومتفاعلة فيما بينها بشكل يتلاءم وأهداف المؤسسة، لأن إقبال الزبون على المنتج يتوقف على نوعيته وسعره، منافذ توزيعه، طرق الترويج، وأن أي خلل أو عدم تنسيق بين هذه الأنشطة يؤدي إلى آثار سلبية على حجم المبيعات.¹⁷

ب. التكامل الشامل: يشير إلى أنه يفضل أن تتعاون وتتكامل جميع أقسام المؤسسة بغرض خدمة الزبون، وتحقيق التكامل المطلوب من خلال وجود هدف عام كالربحية، يندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية، مثل زيادة حجم المبيعات، تحسين جودة المنتج، خفض التكاليف، زيادة منافذ التوزيع، تنويع المنتجات.

3-المسؤولية الاجتماعية للتسويق: يهتم بدراسة المجتمع، البيئة، احترام القانون والأخلاق، ودائماً بتطبيق عناصر التسويق، وعليه يعتبر المفهوم الاجتماعي للتسويق الأحدث في فلسفة إدارة التسويق، إذ يهتم بالقضايا المعاصرة من خلال ما تقدمه من منتجات.¹⁸ لذلك فإن التسويق الاجتماعي عبارة عن استخدام مبادئ وتقنيات التسويق للتأثير على الجمهور المستهدف من أجل قبول أو رفض عن سلوك ما طوعية لصالح الأفراد، الجماعات أو المجتمع ككل.¹⁹

4-تسويق العلاقات: الذي يركز على إقامة علاقة دائمة ومستمرة بين المؤسسة وزبائنها والسعي للمحافظة عليهم.

ثالثاً-التحول من التسويق التقليدي إلى التسويق بالعلاقة:

يمكن معرفة التسويق بالعلاقات بناءً على التطور التاريخي للتسويق؛ وفقاً للآتي:

- تميّزت الفترة الممتدة من سنوات الأربعين إلى الخمسينيات من القرن العشرين بزيادة الطلب على المنتجات مقارنة بعرضها في أغلب الأسواق العالمية، حيث كان كل ما تنتجه المؤسسة يباع، وبالتالي سعت المؤسسة إلى توفير كل الآلات التي تلبّي حاجات زبائنها.
- فترة الستينيات تنوّعت فيها المنتجات وتساوى عرضها بطلبها، لذا استخدمت المؤسسة كل أساليب الترويج، التي منها تقنيات الدفع والجذب.
- في فترة السبعينيات، وبتزايد الإنتاج التي فاق بها الطلب عرّجت المؤسسات على ترشيد الإنتاج وتحسين عمليات البيع وتخفيض التكاليف، إضافة إلى الاحتكاك بالزبائن وتوسيعها للأسواق المتعامل معها، كما ارتبط في هذه الفترة ذهن الزبون بجودة المنتج والسعر المرتفع.
- فترة الثمانينيات تميّزت بكثرة العلامات وظهور التقليد، حيث أصبحت المؤسسات تركز على الترويج، والزبون يقوم بمقارنة علامات ومنتجات المؤسسات، وذلك باقتناء المنتجات والعلامات التي تتصف بالجودة والتميز في تأدية الخدمات.

ومن هنا بدأ التحول التدريجي من مفهوم التسويق التقليدي (الصفقات) إلى مفهوم التسويق بالعلاقة، حيث ظهر مفهوم تسويق العلاقات من الناحية الأكاديمية أول مرة عام 1983م، حيث كان بيرري Berry أول من استخدم هذا المفهوم وعرفه بأنه: "عملية جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات

¹⁶ عبد العزيز مصطفى أبو نعمة، التسويق المعاصر -المبادئ، النظرية، التطبيق-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن 2014م، ص31.

¹⁷ علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام، الأردن، 2013م، ص23.

¹⁸ حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث - مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2009م، ص20.

¹⁹ إلياس شاهد، التسويق الاجتماعي كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 6 جوان 2014م، ص103.

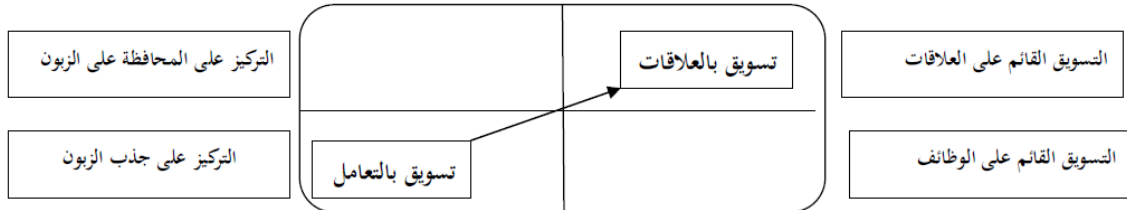
إدارة علاقات العملاء المحور الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقة

معهم في مؤسسات متعددة الخدمات"، وقد تم وصفه بأنه نشاط لم يحل محل تسويق المعاملات التقليدي وإنما جاء مكملاً له.

وبذلك، تم انتقال التفكير بداية التسعينيات من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالزبون بفضل استخدام المؤسسات قواعد البيانات، التسويق المباشر، والعلاقات التي ساعدت المؤسسات على تركيز جهودها على خدمة زبائنهم.

الشكل الآتي يوضح التحول من المفهوم التقليدي (التسويق بالتعامل) إلى المفهوم الحديث أو ما يُعرف بالتسويق بالعلاقات.

الشكل رقم (05): التحول من التسويق بالتعامل إلى التسويق بالعلاقة.



Source : ADRIAN PAYNE, Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management, First published, Elsevier, Great Britain, 2005, P 8.

والشكل الآتي يوضح مراحل ظهور تسويق العلاقات:

الشكل رقم (06): مراحل ظهور التسويق بالعلاقة.



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة الأردن، 2012م، ص 14.

ويلخص الشكل السابق تطور المفهوم التسويقي منذ ظهوره في الخمسينيات من القرن الماضي حين انتشر في قطاع السلع الاستهلاكية، ثم تبنيته بالنسبة للأسواق الصناعية (التسويق الصناعي) في الستينيات ثم امتداده ليشمل المؤسسات غير الهادفة للربح (التسويق السياسي، التسويق الاجتماعي، ...) بداية من السبعينيات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينيات، وصولاً إلى التسويق بالعلاقات نهاية التسعينيات، ليصبح توجهاً حديثاً للتسويق يجعل من العلاقة بين المؤسسة والزبون محورا أساسيا للنشاط التسويقي.

كما أشار Janjicek إلى حدوث تغيرات جذرية متمثلة بالتسويق المستهدف واقتراح القيمة لمختلف الزبائن، وهو يرى أيضاً أن عامل المنافسة كان قد فرض تغييرات عديدة على أبعاد التسويق، مما أدى إلى ظهور مفهوم تسويق العلاقات، فحسب Janjicek فإن التغيرات التي طرأت على التسويق قد مرت بثلاث مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى للتسويق: بدأت بالتسويق الشامل الذي يركز على العديد من التفاعلات بين المؤسسة والزبون، وبالاتماد على دفع المنتج وخلق إدراك للعلامة التجارية؛ إلا أن طريقة التسويق هذه

فقدت تأثيرها بخصوص ولاء الزبون وثقته، كون الصناعة تحتاج إلى الامتياز في العمليات وليس التميز في خدمة الزبون.²⁰

- المرحلة الثانية للتسويق: تتمثل في التسويق المستهدف بأسلوب التفاعلات البينية للمجموعة المستهدفة خلال فترة الثمانينيات، وإن النتيجة النهائية للتسويق المستهدف؛ هو أنه لا يزال باهض التكاليف ولم يحقق استراتيجية التسويق القائمة على قيمة الزبون مدى الحياة.²¹

- المرحلة الثالثة: التي انطلقت بداية التسعينيات؛ أظهرت أن كسب زبون جديد يكون أكثر تكلفة بمقدار ستة مرات من الاحتفاظ بالزبون الحالي، مما دفع بالصناعة التسويقية كي تكون متميزة بالمعرفة التسويقية أكثر وتكون ذات علاقة قوية بالزبون لزيادة ولائه وتحسين الكلفة والحملات التسويقية وفرص بيع متداخلة وتضاؤل انسحاب الزبون وتهيئة نقطة اتصال واحدة بالزبون.

ومما برر الاتجاه نحو ظهور تسويق العلاقات؛ نذكر الأسباب الآتية:²²

- أن العلاقات أصبحت مصدرا من مصادر التميز عن المنافسين.
- يحقق الاحتفاظ بالزبائن الحاليين المزيد من الأرباح بدلا من البحث الدائم عن زبائن جدد.
- التطور في تكنولوجيا المعلومات له أثر على تطوير نشاطات تسويق العلاقات، إذ أن تطوير قواعد البيانات سهلة الاستخدام مساعدة على تطوير وإيجاد حوار مباشر بين المؤسسة وزبائنهم.

وتعود نشأة التسويق بالعلاقات إلى تكامل بعض المفاهيم التسويقية التي أكد عليها Moler & Halien المنبثقة عن أربعة مصادر رئيسية هي:²³

- الاحتكاكات بين القنوات التسويقية تؤدي إلى حتمية تطوير العلاقات وتفعيلها.
- تسويق الأعمال من خلال تطور تكنولوجيا المعلومات واستخدام شبكات الأنترنت للتفاعل مع الزبون.
- التركيز على بناء قاعدة بيانات تسويقية للتعرف أكثر على الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.
- تغير دور الزبون في مجال تسويق الخدمات ومشاركته في أداء الخدمة، مما خلق نوعا من الاتصال المباشر به.

كما أدت العديد من التغيرات الحاصلة في ممارسة التسويق إلى اتجاه معظم المؤسسات المعاصرة نحو تسويق علاقات وتبني هذا المفهوم، فمن بين هذه التغيرات نذكر:

- تغيير الموارد/الهيكل.
- تطوير فلسفة العلاقة.
- التجزئة المتزايدة والتسويق في الموقع الملائم.
- تغيير التوجه نحو السوق.
- زيادة قابلية القياس/المسؤولية.
- زيادة استخدام التكنولوجيا.

²⁰ Rose Janjcek, Technical White Paper CRM Architecture for Enterprise Relationship Marketing in the New Millennium, p: 04.

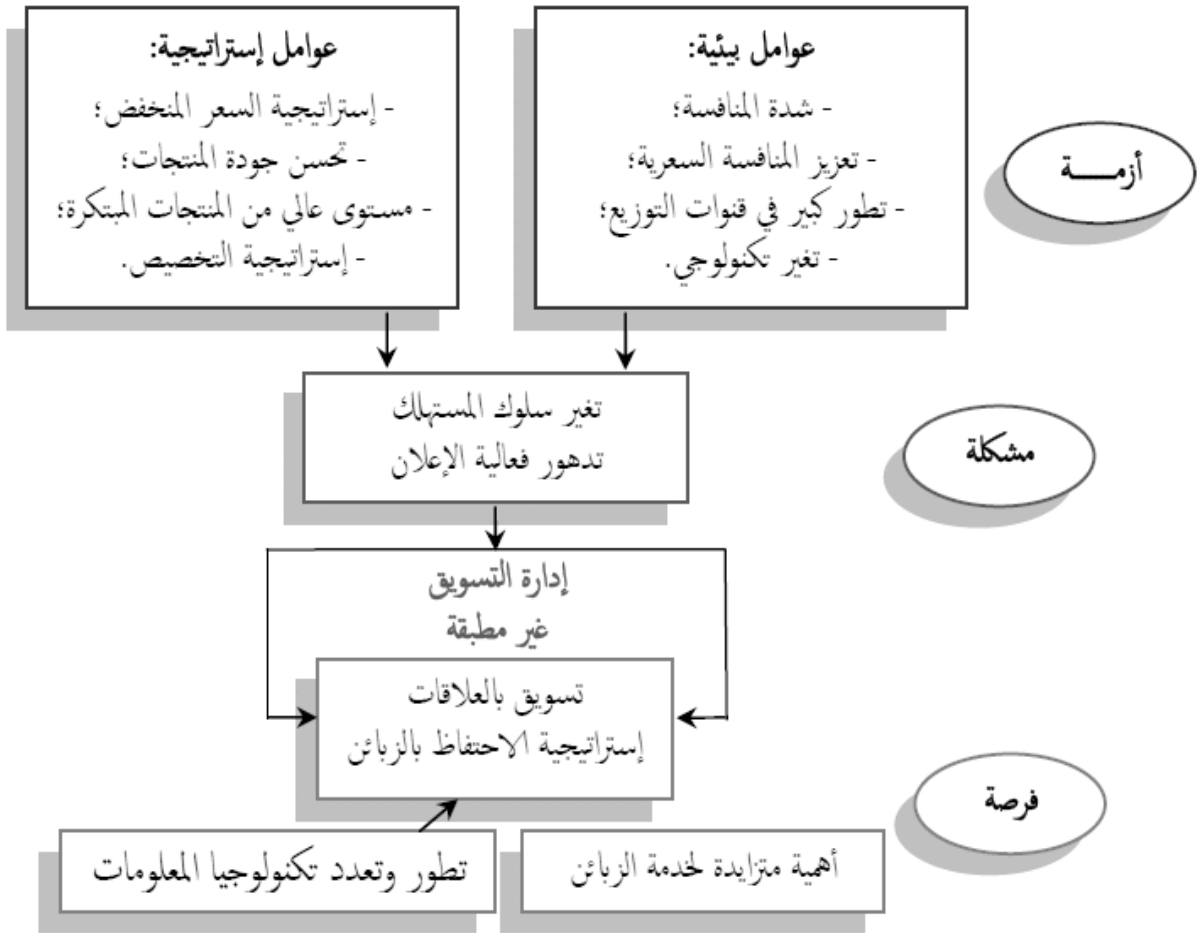
²¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص19.

²² أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية مصر، 2009م، ص432.

²³ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص17.

والشكل الآتي يوضح العوامل التي أدت إلى التغير نحو تسويق العلاقات:

الشكل رقم (07): عوامل التغيير إلى التسويق بالعلاقة



Source: Eric Lamarque, Management de la banque-Risque, relation client, organisation-, 2ème édition, Pearson éducation, France, 2008, P101.

وعلى ضوء تلك المتغيرات؛ فقد ظهرت العديد من المقالات التي أسست لهذا المفهوم، من بينها مقالات (Morgan et Hunt, 1994)، وقد اهتم الكثير من المؤلفين بمفهوم تسويق العلاقات، ويمكن أن نذكر من بينهم (Gronroos, 1994)، حيث أكدوا على البعد العلائقي لقطاع الخدمات والصناعي، كما اعتبر (Parvatiya, Sheth, 1995) أن تسويق العلاقات بمثابة منهج تستطيع المؤسسة من خلاله الاستجابة بفعالية أكبر لحاجات الزبائن، كما أكد (Boisdevésy, 1996) أن الغرض من وجود تسويق العلاقات هو: "إيجاد روابط بين الزبائن والمؤسسة تأخذ في الحسبان تطلعاتهم، إعادة إعطاء قيمة لعملية الشراء، وضع الأفراد في قلب عملية الاتصال".

ويرى بعض الباحثين أن تسويق العلاقات انبثق عن ستة تيارات بحثية، هي:²⁴

- التيار الذي يتناول التسويق من منطلق خدمي.

- التيار الذي يركز على العلاقات التبادلية التنظيمية المتداخلة.

²⁴ Bybllice Coovi , Management de cycle de vie du client-proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM- ,Thèse doctorat, université d'auvergne Clermont 01, faculté de sciences économiques et de gestion, 01 décembre 2010, P20.

التيار الذي يرى أن المنظور الجديد لتسويق العلاقات يستند إلى أدبيات قنوات التوزيع، بمعنى تطوير علاقات قناة فعالة وكفوة.

- التيار الذي يتناول العلاقات الشبكية.

- التيار الذي ينطلق من أدبيات الإدارة الاستراتيجية التي تتناول موضوع العلاقات في سلاسل القيمة.

- التيار الذي يتناول التأثير الاستراتيجي الذي تتركه استراتيجية المعلومات على العلاقة القائمة داخل المؤسسات وفيما بينها.

وقد جرت محاولات لتوضيح هذه التيارات من خلال التوفيق بين وجهات النظر المختلفة في المجالين النظري والتطبيقي، وتم تشخيص وتحديد منظورين تسويقيين اثنين يضمّان أربعة أنواع متميزة من التسويق؛ وهي:²⁵

1-تسويق التعامل: وهو المفهوم التقليدي للتسويق؛ الذي يعتمد على إنهاء المبادلة مع الزبون بمجرد انتهاء العملية الشرائية.

2-التسويق بالعلاقة: الذي يضم ثلاثة أشكال رئيسية (التسويق عبر قواعد البيانات، التسويق التفاعلي، التسويق الشبكي) وهو توجه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر.

1.2-التسويق من خلال قاعدة البيانات: إن المؤسسات التي تعتمد على التسويق من خلال قاعدة البيانات تركّز أساسا على التسويق بالمعاملات، مع إعطاء الأهمية لتبادل المعلومات بينها وبين الأطراف ذات العلاقة، بالاعتماد على المعلومات من قواعد البيانات من أجل إنشاء علاقة بالزبائن المستهدفين والحفاظ عليهم، مع ضرورة تنمية هذه العلاقة وتطويرها. ويعدّ استعمال التكنولوجيا ضروريا، لاستخدامها في تحديد وبناء قاعدة البيانات للزبائن الحاليين وإرسال رسائل مختلفة تحمل خصائصهم وتفضيلاتهم، كما أنها تستعمل لتدعيم استمرار العلاقة وضبط تكلفة كسب الزبون مقارنة بالقيمة التي يحققها للمؤسسة من خلال تعامله معها، كما أنها تسمح بتشخيص العلاقة حسب كل زبون.

وقد لجأت الكثير من المؤسسات إلى إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالزبائن نظرا لأن الكثير من الزبائن، بل معظمهم أصبح يدرك جيدا حاجاته ورغباته، ولا يتردد في المفاضلة بين المنتجات والعلامات وطرق التوزيع المتاحة أمامه، الأمر الذي جعل التسويق الجماهيري عاجزا عن فهم وإدراك حقيقة الزبائن الحاليين والمحتملين، مما جعل المؤسسات تقع في إشكالية توفير المنتجات والخدمات المناسبة، ما اضطرها إلى القيام بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الكمية والنوعية من أجل فهم حاجات ورغبات الزبائن وتلبيتها في وقت أسرع من المنافسين، واعتبار كل زبون قطاعا سوقيا مستقلا.

وعلى هذا الأساس، تطلّب الأمر بناء قاعدة بيانات لتخزين وتسيير المعلومات باعتبار أن قاعدة البيانات هي الأساس لاتخاذ القرارات في المؤسسة، كما أنها تساعد على السيطرة على التكاليف والرقابة على أداء ونشاطات المؤسسة، وعموما تهتم وتضم قاعدة البيانات العناصر الآتية:

- تأسيس قائمة تفصيلية للزبائن.
- التواصل الشخصي مع الزبائن.
- نشاطات مشخصة حسب القطاع.
- مراقبة أداء مختلف النشاطات.
- التغذية من خلال المعطيات الداخلية والخارجية.
- النشاطات الخاصة بالولاء.

2.2-التسويق التفاعلي: في هذا النوع من التسويق تظهر تفاعلات مباشرة بين المؤسسة وزبائنها سواء كان ذلك التفاعل شخصيا أو عن طريق الهاتف، أو من خلال البريد الإلكتروني، بحيث يكون للروابط الاجتماعية والثقة بالغ الأهمية في خلق القيمة لطرفي المبادلة.

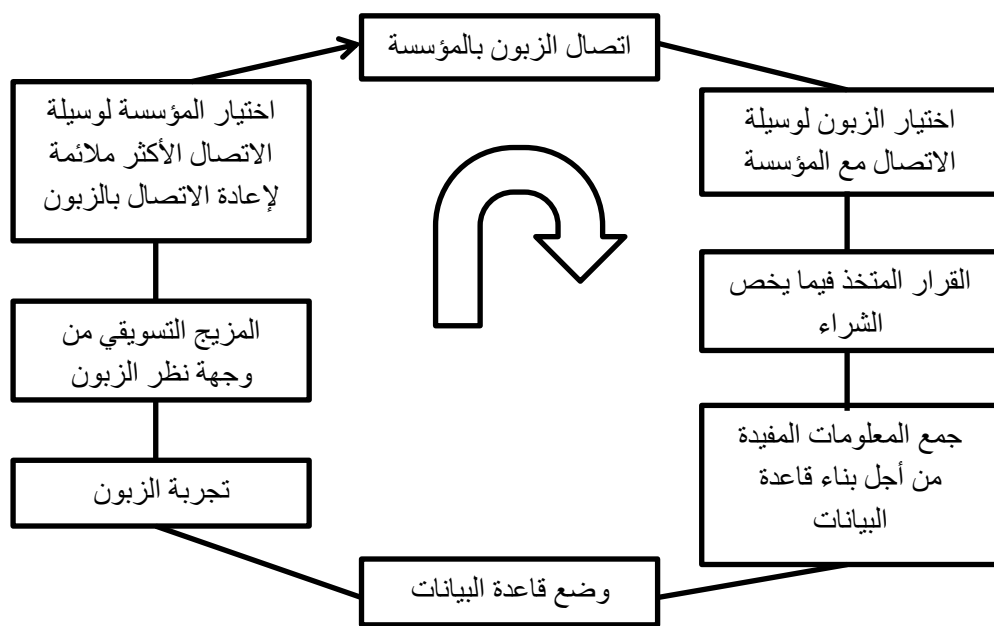
²⁵ بشير عباس العلاق، تطبيقات الأنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م، ص276.

وقد طَبِّق هذا النوع في مجال تجارة الأعمال للأعمال (B to B) أين تهدف المؤسسة والزبون لاستثمار المورد المتاحة في الوقت المناسب من أجل بناء وتنمية علاقات تعود بالربح على جميع الأطراف. وبالتالي فإن التحدي الحقيقي لهذا النوع من التسويق بالعلاقات يتمثل في كيفية استثمار التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال، كمواقع الويب التفاعلية من أجل الحفاظ على العلاقات المرضية مع الزبائن.

إن التسويق التفاعلي يعمل على خدمة الزبون قبل بيعه المنتجات أو تقديم الخدمات، فهو يهدف إلى إعلام الزبون وسماع حاجاته ورغباته، وتعدّ الأنترنت ووسائل الاتصال الأدوات التي من خلالها يتحقق هذا الإعلام.

إن تحقيق التسويق التفاعلي يتطلب مجموعة من المراحل، تتلخص في المجال التسويقي عن طريق ما يُعرف بحلقة التسويق التفاعلي المبينة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (08): حلقة التسويق التفاعلي.



من خلال هذه الحلقة؛ نجد أن التفاعل بين الزبون والمؤسسة يبدأ من أول اتصال، حيث يختار الزبون الكيفية التي من خلالها يتصل بالمؤسسة، سواء كان عن طريق الأنترنت أو الرسائل أو المكالمات الهاتفية، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة تجنيد كافة الوسائل والإمكانيات التي تخلق القيمة المضافة للطرفين، وبعد أن يتخذ الزبون القرار فيما يخص عملية الشراء، فإن ذلك يمكن المؤسسة من جمع المعلومات حول الزبائن فيما يخص وسيلة الاتصال، نوع المنتج والخدمة، العلامة، السعر، المعلومات الخاصة بالزبون، وغيرها، بعدها يتم تخزين المعلومات في قواعد البيانات، إذ تعدّ هذه العملية جوهرية في القيام بالتسويق التفاعلي لأنها تمكن المؤسسة من وضع المزيج التسويقي الذي يتناسب وحاجات الزبون بصفة شخصية.

3.2-التسويق من خلال الشبكات (التسويق الشبكي): إن التسويق بالعلاقة لا يقتصر على الاهتمام بالزبائن فقط، بل هو أشمل من ذلك، إذ أنه يهدف بالأساس إلى بناء علاقات مع جميع الأطراف والنتيجة النهائية بناء قاعدة مميزة من الشبكات تسمى: الشبكة Network، التي تحقق الربح المتبادل للجميع والتحدي الذي يواجه هذا النوع من التسويق هو صعوبة فهم حاجات ورغبات وأهداف كل الأطراف، إلا أن تكنولوجيا المعلومات ساعدت على تجاوز هذا التحدي، من خلال ما أتاحت من وسائل وتقنيات تسهل عملية التعرف على غايات وأهداف جميع الأطراف.

إن أول ما طبق في مجال التسويق بالشبكات هو (B to B) تجارة الأعمال للأعمال، لأن المؤسسات في هذا المجال تطور وتنمي موقعها من خلال شبكة من العلاقات مع الزبائن، الموزعين الموردين، الجمعيات، المنافسين،... وغيرها، فالتسويق الشبكي يعد شبكة من العلاقات الإنسانية ذات الاهتمامات المشتركة لتدعيم وظائف، وأهداف المؤسسة.

إن التسويق الشبكي أصبح اليوم يطبق في مجال سوق المستهلكين من خلال الشبكات بين المستهلكين، حيث يتم إنشاء شبكة تحوي علاقات فيما بين الزبائن والمؤسسة، وتلعب الكلمة المنقولة دورا حاسما ومؤثرا على سلوكيات وتصرفات الزبائن، وبيّنت الدراسات مدى التأثير الشخصي للكلمة المنقولة إذ أن تأثيرها يفوق بكثير تأثير أساليب الترويج المختلفة، وهنا نشير إلى أن جلب زبون زبونا آخر سيمنحه عمولة مقابل ذلك.

وكخلاصة لما سبق، يمكن أن نميّز بين التسويق بالعلاقات بأشكاله الثلاثة، والتسويق بالتعامل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): أنواع التسويق مصنفة بأبعاد التبادل

البعد	التسويق بالتعامل	منظور العلاقات		
		التسويق من خلال قواعد البيانات	التسويق التفاعلي	التسويق من خلال الشبكات
التركيز	صفقات اقتصادية	صفقات ومعلومات	علاقة متبادلة بين المؤسسة والزبون	علاقات متبادلة بين المؤسسات
الأطراف المعنية	المؤسسة والزبون في السوق العام	المؤسسة والزبون في السوق المستهدف	المؤسسة على المستوى الفردي	المؤسسة ومؤسسات أخرى
نوع الاتصال	غير شخصي وفي اتجاه واحد	شخصي وفي اتجاه واحد	وجها لوجه مبني على الثقة والالتزام والتعاون	مؤسسات مع مؤسسات وأفراد
الاستمرارية	منفردة ومستمرة	منفردة وتستمر مع الوقت	مستمرة	مستمرة
الشكليات	رسمية	رسمية ولكنها شخصية من خلال قواعد البيانات	رسمية وغير رسمية وعلى مستوى الأفراد والأعمال	رسمية وغير رسمية وعلى مستوى الأفراد والأعمال
القوى في عملية التبادل	المؤسسة ايجابية وزبون سلبي	المؤسسة ايجابية وزبون أقل سلبية	مؤسسة وزبون إيجابيان ومتكيفون	كل المؤسسات متكيفة وإيجابية

المصدر: يونسى مصطفى، محاضرات في التسويق بالعلاقات، ص6.

كما وصفه الباحثان باين وفرو؛ على أن تفاعل الموردين مع الزبائن انتقل من مرحلة أسلوب المعاملات، الذي يركز على كسب زبائن جدد، إلى مرحلة أسلوب العلاقات الذي يركز على الاحتفاظ بالزبائن، معتبرا الاحتفاظ بالزبائن يشكل أساس ودعامة تسويق العلاقات.

ومن خلال الشكل السابق؛ يلاحظ أن هناك اختلافا بين المفهوم التقليدي (التسويق بالتعامل) والمفهوم الحديث المتمثل في التسويق بالعلاقات. وهذه الاختلافات يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): الفرق بين التسويق بالعلاقة والتسويق التقليدي

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي
- يسعى إلى إنشاء العلاقات وتطويرها مع الزبائن.	- يهدف إلى إجراء الصفقة دون النظر إلى الزبائن
- يهتم بحاجات ورغبات الزبائن.	- لا يوجد اهتمام بحاجات ورغبات الزبائن.
- استمرارية وتطوير الأنشطة التسويقية التي يقوم بها.	- محدودية الأنشطة التسويقية، إذ تنتهي بمجرد إبرام الصفقة.
- الاتصالات عالية مع الزبائن.	- الاتصالات ضعيفة مع الزبائن.
- المنافسة تكون من خلال العلاقة.	- المنافسة تكون من خلال الأسعار.
- تفكير وسلوك طويل الأجل.	- تفكير وسلوك قصير الأجل.
- فلسفة العمل تركز على العلاقات.	- فلسفة العمل تركز على الصفقات.
- يركز على عائدات الثقة.	- يركز على عائدات البيع.
- يعتبر خدمات ما بعد البيع استثمار نحو العلاقات.	- يعتبر خدمات ما بعد البيع تكلفة إضافية.
- الصفقة هي نقطة البداية.	- الصفقة هي نقطة النهاية.
- يركز على الاحتفاظ بالزبون.	- يركز على معاملة بيعية منفردة والحصول على الزبائن الجدد.
- توجهه نحو خلق القيمة عند الزبائن	- توجهه نحو معالم وخصائص المنتج وإبراز مميزاته.
- علاقات زمنية طويلة	- علاقات زمنية قصيرة.
- اهتمام عالي بالجودة وهي ضمن مسؤولية الجميع.	- اهتمام قليل بالجودة إذ تكون ضمن الاهتمام الأساسي للإنتاج.
- تبني فلسفة العمل حول العلاقات.	- تبني فلسفة العمل حول المعاملات.
- الاتجاه السائد (نحن).	- الاتجاه السائد (أنا).
- تأكيد عالي على خدمة الزبون	- تأكيد أقل على خدمة الزبون.
- وجود حالة التعاون.	- وجود حالة الصراع.

المصدر: أحمد عبد العباس الموسوي، أبعاد التسويق بالعلاقات وتأثيره في تحقيق ولاء الزبون (دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من موظفي وزبائن المصارف الأهلية العراقية)، رسالة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2013م، ص29.

من المقارنة؛ يتضح أن التسويق بالعلاقات يركز على الاتصال الدائم والمستمر بالزبائن، وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال إدراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات والعمل الدائم على مواكبة توقعات الزبائن.

كما أكد (Moller & Halinen) على أن تسويق علاقات نشأ من أربعة مصادر رئيسية؛ هي:²⁶

- القنوات التسويقية.
- تسويق الأعمال والتفاعل الشبكي.
- تسويق الخدمات.

- قاعدة البيانات التسويقية والتسويق المباشر.

ولعل ظهور تسويق العلاقات من حيث المفهوم كان أساسه الواقع والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، فقد تميزت فترة الثمانينيات من القرن الماضي بكثرة العلامات وظهور التقليد، حيث أصبحت

²⁶ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي -المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص17.

المؤسسات تركز على الترويج، والزبون يقوم بمقارنة علامات ومنتجات المؤسسات باقتناء التي تتصف بالجودة والتميز في تأدية الخدمات، وهي الفترة التي بدأ فيها التحول التدريجي من المفهوم التسويقي التقليدي المعروف ب: تسويق المعاملات Marketing Transactionnel إلى مفهوم: تسويق العلاقات Marketing Relationnel.

وبذلك؛ فمفهوم تسويق العلاقات ظهر ليؤكد أهمية بناء علاقات بأطراف التبادل الأساسية، مثل المستهلكين، الموردّين، الموزعين، أصحاب العلاقة كافة، بما فيهم المجتمع بمؤسساته وأركانه المختلفة. وعليه؛ فإن مفهوم تسويق العلاقات تبلور بشكل أساسي في التسعينيات من القرن العشرين، وكان مختلفاً عن المفهوم التقليدي للتسويق، حيث يقوم تسويق العلاقات على اعتبار الزبائن شركاء المؤسسة، وأن على المؤسسة بناء علاقات طويلة الأجل مع زبائنهم من خلال التأكيد على الجودة، الخدمة، الابتكار الدائم، وهو أهم ما يمكن أن تحقّقه المؤسسة من ميزة تنافسية، في ظل أسواق تتصف بشدة الصراع التنافسي، وزيادة الوعي لدى الزبائن، نظراً لثورة الاتصالات التي تتيح لهم كمّاً هائلاً من المعلومات من مصادر مختلفة، لذا يمكن اعتبار هذا التحول تحولاً جذرياً في الفلسفة التي يقوم عليها التسويق في القرن 21، من خلال ما يحقّقه تبني مفهوم تسويق العلاقات من فوائد لكل من المؤسسة والزبائن.

رابعا- مفهوم التسويق بالعلاقة:

ظهر في أدبيات التسويق الحديث ما عرف ب: التسويق بالعلاقات Marketing Relationship الذي يقوم على أسس مخالفة تماماً لما كان سائداً وفق المفهوم التقليدي للتسويق، وكانت عبارة: تسويق العلاقات قد استخدمت أول مرة في الثمانينيات، ويعدّ Berry من الأوائل الذين قدموا هذا المصطلح سنة 1983م، الذي يرى أن التسويق بالعلاقات فلسفة وليس مجرد استراتيجية، فهو طريقة للتفكير في الزبائن وتسويق وخلق القيمة لهم، وليس مجرد مجموعة من التقنيات والأدوات والتكتيكات. لذا فقد عرف بيري التسويق بالعلاقات بأنه: "استقطاب علاقات مع الزبائن والحفاظ عليها وتعزيزها بتقديم خدمات متعددة لهم".²⁷ ومن وجهة نظر Berry التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة، هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم، من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه السلعة أو الخدمة، وبناء عليه، فقد استند Berry لثلاثة مستويات تحدد منهج وأسلوب تسويق العلاقات؛ وهي:²⁸

- على المستوى التكتيكي: تستخدم علاقة التسويق أداة من أدوات ترويج المبيعات والتطورات، التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات، عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصيرة الأمد.
- على المستوى الاستراتيجي: ينظر إلى تسويق العلاقات على أنه العملية التي يسعى من خلالها المورد إلى ربط الزبائن من خلال روابط قانونية، اقتصادية، تكنولوجية، جغرافية، ... الخ.
- على المستوى الفلسفي: حيث أن التعريف التقليدي للتسويق يركز على منح الأولوية لاحتياجات الزبون، بينما تسويق العلاقات باعتباره فلسفة تركز على استراتيجية التسويق بعيداً عن المنتجات ودورة حياتها في مقابل دورة حياة العلاقة بالزبون.

اهتم العديد من الباحثين بدراسة موضوع التسويق بالعلاقات، كان من أبرزهم: (Berry 1995) (Gronroos 1994) , (Gummesson 2002) , (Barnes 2004) كلهم أكدوا على أن هناك حاجة لتطوير علاقات طويلة الأجل مع الزبائن وأصحاب المصالح الأخرى، وأن التسويق بالعلاقات له دور أساسي في بناء وتطوير مثل هذه العلاقات.

²⁷ Sixue Susan Jia, A Review On The Formation And Development Of The Relationship Marketing Theory, International Journal Of Business Research And Management, Vol 7, Issu 4, 2016, P53.

²⁸ حكيم بن جروة، عبد الحق بن تقات، تسويق العلاقات: مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم، مركز الكتاب الأكاديمي الأردن، 2020م، ص46.

وما يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق تام على تقديم تعريف ثابت وموحد حول مفهوم تسويق العلاقات؛ وذلك لورود العديد من التصورات له، بحيث أن البعض ينظر إليه من منظور ترويجي يركز على إعادة توجيه الجهود الترويجية نحو الزبائن الحاليين والمحتملين بعد التحري عنهم بطرق علمية، في حين يركز البعض الآخر على هذا المفهوم من حيث كونه يهتم بظروف كل زبون على حده، ويقوم على تأسيس علاقة شراكة وثيقة مع كل زبون ومعاملته على أنه قسم سوقي قائم بذاته، وتنتظر إليه فئة أخرى من منظور أهمية الحفاظ على الزبون باستخدام أساليب مختلفة والاستمرار بالاتصال به بعد إتمام عملية البيع، وتبعاً لما سبق سنسرد بعض التعاريف التي قدمت لتسويق العلاقات؛ وهي:

عرف Lovelock التسويق بالعلاقة بأنه: "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات، يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلاً من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر". لقد ركز هذا التعريف على كون التسويق بالعلاقات مجموع الأنشطة التي تهدف لتطوير علاقات طويلة الأمد ومربحة بين الزبائن والمؤسسة من أجل تحقيق الفائدة للطرفين.

أما Gronross فيعرفه بأنه: "عملية تعريف الزبون المستهدف، ثم العمل على جذبه واستهدافه ومن ثم العمل على الاحتفاظ به، ومن ثم دعم وتطوير العلاقة معه، إضافة إلى تطوير العلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى ذات المصلحة بالمؤسسة، مما يساعد في تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف، وهذا يتحقق من خلال الوفاء بالوعود المقدمة لجميع هذه الأطراف بالشكل المرضي والمقبول".

فالتسويق بالعلاقة لا يهدف إلى البحث عن الزبائن، وإنما تحقيق الولاء، فهو يتوجه إلى زبائن المؤسسة ويمكن تعريفه بأنه: "استخدام مجموع أدوات الاتصال أساساً وسائل الاتصال الفعالة Hors medias لإنشاء وتطوير علاقة فردية، متبادلة ودائمة بالزبون. تهدف إلى تحسين العلاقة مع زبون من أجل رفع رقم أعماله وربحيته".²⁹

التسويق بالعلاقة؛ نشاط يهدف إلى إنشاء علاقة مستمرة ومربحة مع الزبائن، والحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف كل من الزبون والمؤسسة".³⁰

وعرفه Kotler بأنه: "إنشاء علاقات طويلة المدى مع الزبائن أو مجموعة من الزبائن، تختارها المؤسسة وفقاً لمساهمتها في نجاحها".³¹ وفي هذا التعريف حاول التوضيح بأن التسويق بالعلاقات لا يتعامل مع الزبائن على أنهم كتلة واحدة، بل ينبغي السعي إلى بناء علاقات طويلة مع مجموعة من الزبائن التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة".³²

بينما عرفه كل من Strauss و Frost بأنه: "عملية تأسيس وإدامة وتعزيز العلاقات التجارية مع الزبائن من خلال التوجه طويل الأمد أو الاستمرار بالاتصال بأصحاب المصالح، مع التركيز على الزبائن الحاليين". ولقد ركز هذا التعريف على خلق وإدامة وتعزيز العلاقة القوية بالزبائن على وجه الخصوص ومع باقي أصحاب المصالح.

²⁹ Claude Demeure, Marketing, 4ème édition, édition Dalloz, France, 2003, P353.

³⁰ Pierre Desmet, Marketing direct-concepts et méthodes, 3ème édition, Dunod, France, 2005, P34.

³¹ Kotler Philip Et Autres, Marketing Management, Pearson Education, 12^e Edition, France 2006, P404.

³² بن جروة حكيم، محمد بن حوجو، التسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، ص03.

وعرّفه Lendrevie بأنه: "سياسة ومجموعة من الوسائل الموجهة لإقامة علاقات شخصية مع الزبائن / وذاك لخلق المعاملات الإيجابية والدائمة لديهم، ومع المؤسسة".³³

كما أن التسويق بالعلاقات؛ هو فن القدرة لبناء علاقات شخصية متبادلة مع الزبائن، وهو فن خلق العلاقات الشخصية مع الزبائن، تطوير متبادل لعلاقات طويلة الأجل بين البائع والمشتري ويعدّ من وجهة نظر الزبائن على أنه فرصة لتبادل المعلومات.

عرّفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق بالعلاقة أنه: "وظيفة تنظيمية تتضمن مجموعة من العمليات المتعلقة بالاتصال وخلق القيمة المستلمة من قبل الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون بالطريقة التي تحقق المنافع للمؤسسة".³⁴

ويعرف التسويق بالعلاقة بأنه: "ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع الزبائن، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن".³⁵

ويعرف أيضا بأنه: "نشاط يهدف إلى إنشاء علاقة مستمرة ومربحة مع الزبائن، والحفاظ عليها وتطويرها وتدعيمها بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف كلّ من الزبون والمؤسسة".³⁶

ويعرف التسويق بالعلاقة بأنه: "استراتيجية تسعى إلى بناء وتنمية شراكات طويلة الأجل مع الزبائن، تقوم على أساس إمداد الزبائن بالقيمة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم إرضائهم وتحقيق ولائهم".³⁷

كما يعرف بأنه أنشطة تسويقية تهدف لإنشاء علاقات مع الزبائن والشركاء الآخرين وتحسين وتعزيز هذه العلاقات، بحيث تحقق أهداف جميع الأطراف، وهدف العلاقات يتحقق من خلال عمليات التبادل والوفاء بالوعود. حيث يعدّ التسويق بالعلاقات فكرة قائمة على التفاعل في إطار شبكة من العلاقات بين الموردين والموظفين أو الزبائن أو الأطراف الأخرى. فقد أصبحت معظم المؤسسات تسعى إلى بناء العلاقات مع زبائنهم والأطراف الأخرى، مثل المساهمين والمنافسين والموردين أو الموظف الداخلي أو الجماعات المرجعية، وهذه العلاقات أصبحت غاية في الأهمية.³⁸

ويعرّف بأنه؛ فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجّه استراتيجي للمؤسسات يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد بشكل مستمر.

ومن خلال دراسة هذه التعاريف المتعلقة بالتسويق بالعلاقة، يمكن القول إن تسويق العلاقات يعبر على أنه ذلك التواصل المستمر مع الزبائن المربحين للمؤسسة، من خلال محاولة بناء وتطوير علاقات شخصية معهم يكون الهدف منها تحقيق ومعرفة تطور سلوك الزبائن بغية القيام بالاحتفاظ بهم، وبالتالي فهو آلية تعتمد على مجموعة من الأنشطة والخطوات المستمرة، التي تسعى للاحتفاظ بالزبون، وصولا إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، وهذا يتطلب برامج خاصة بكل زبون أو مجموعة متشابهة نسبيا من

³³ J. Lendrevie Et Autres, Mercator, Dunod Education, France, 9 Edition, 2006, P845.

³⁴ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، عمان، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص42.

³⁵ محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص220 :

³⁶ Pierre Desmet, Marketing Direct-Concepts Et Méthodes, 3ème Edition, France, Dunod, 2005, P34.

³⁷ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008م، ص34.

³⁸ صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2016م، ص7.

الزبائن، التي تعتمد على تطوير قاعدة بيانات خاصة بهم، فهي عملية مستمرة عبر الوقت وليست عبارة عن حدث ما يحدث عبر لحظة من الزمن، فإن تسويق العلاقات يركّز على العناصر والنقاط الآتية:³⁹

- الاهتمام والتوجه للزبون بدل الاهتمام والتوجه بالمنتج.
- إقامة علاقات دائمة مع الزبائن الحاليين والمحتملين والسعي الجاد للمحافظة عليهم.
- السعي لإقامة علاقات ترابط وتعاون دائم ومستمر بين المؤسسة وزبائنهم لمواجهة المنافسة.
- أنه تركيب من التسويق وخدمة الزبون لإدارة العلاقات التجارية التعاونية المستمرة بين المؤسسة وزبائنهم.

- تسويق العلاقات يشمل خلق، حفظ، وتعزيز علاقات قوية مع المستهلكين، والمساهمين الآخرين تكون موجّهة للمدى البعيد، والهدف منها تحرير أو إطلاق قيمة طويلة المدى للزبائن.
- استخدامه وسائل نشاط تفاعلية شخصية، تختلف عن وسائل الاتصال الجماهيري⁴⁰.
- تنمية العلاقة للأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقات.
- المدة الزمنية للعلاقة.
- تحقيق الأهداف المشتركة بين طرفي العلاقة.
- منهج التفاعل والشبكات.
- بناء العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بها.
- الوعود والثقة.

ومن خلال هذه النقاط، يمكن طرح تعريف شامل للتسويق بالعلاقات على النحو الآتي: التسويق بالعلاقات هو تأسيس علاقة طويلة المدى مع الزبون باعتباره أصلاً استراتيجياً يحقق أهداف المؤسسة، وقد يصل إلى إشراكه في تصميم المنتج ووضع علامته التجارية، من خلال الوصول إلى المعلومات الخاصة عن طريق الاتصال الشخصي بين المؤسسة والزبون.

ويشير Aijo(1996) إلى أن هناك اتفاقاً عاماً حول تعريف التسويق بالعلاقات؛ على أنه يشمل السمات الآتية: مدة العلاقة، قوة العلاقة، عدد أطراف العلاقة، أهداف العمليات التي تتم بين أطرافها. وقد قسم Aijo هذه العوامل إلى بعدين؛ البعد الأول يعبر عن مدة وقوة العلاقة، أما البعد الثاني فيعبر عن عدد الأطراف وهدف العمليات.⁴¹ ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (09): مصفوفة Aijo لنوع العلاقة

المدة والقوة كبيرة	2. التسويق بالعلاقات	4. التسويق بالعلاقات والشبكات
المدة والقوة صغيرة	1. التسويق بالمعاملات (بالصفقات)	3. تعاملات الشبكات

عدد قليل وأهداف قليلة

عدد كبير وأهداف كبيرة

المصدر: جهان عبد المنعم رجب، العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات، منشورات العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص54.

³⁹ حكيم بن جروة، وعبد الحق بن تقات، مرجع سابق، ص60.

⁴⁰ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016م، ص12.

⁴¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص54.

كما هو موضَّح في الشكل السابق؛ فإن المصنوفة تعبر عن أربع حالات من العلاقات. ويرى Aijo أن التسويق بالعلاقات مناسب لمفهوم أو فلسفة التسويق الحديث، أين تحتاج الشركات مساهمة أسواق اليوم؛ واعتبار متطلبات الزبائن وأفضليتهم ضمن عمليات التصميم والإنتاج والخدمة.

ومن الضروري الإشارة إلى أنواع العلاقات الناشئة عن التسويق بالعلاقة:⁴²

- 1-علاقات المجهّز (مع مجهزي السلع والخدمات).
 - 2-العلاقات الجانبية (مع المنافسين والحكومة والمؤسسات الأخرى).
 - 3-العلاقات الداخلية (بين وحدات الأعمال والعمال والأقسام).
 - 4-علاقات المشتري (مع الزبائن الواسطيين والنهائيين).
- وبعد عقد من دراسة المؤسسات التسويقية تم تحديد ثلاثين نوعاً من العلاقات؛ وهي العلاقات التي يمكن أن تصنف إلى خمسة مجاميع، وهي:
- 1-العلاقات الضخمة: هي العلاقات بشأن المستويات فوق السوق الملائم، كالتحالفات السياسية والاقتصادية بين الدول.
 - 2-العلاقات ما بين المؤسسات كالتحالفات بين المؤسسات.
 - 3-العلاقات المكثفة، كالاتصالات مع مختلف أجزاء سوق معين.
 - 4-العلاقات الفردية.
 - 5-العلاقات الصغيرة، كالعلاقات ضمن مؤسسة معينة.

ولمعرفة وإدارة هذه العلاقات؛ من الضروري عدم التركيز على نواحي بسيطة لوحدها (مثلاً تفاعلات المشتري والبائع)، وإنما معرفة وإدارة جميع شبكات العلاقات والتفاعلات حول العلاقة. وهذا يؤدي إلى استنتاج أن جوهر التسويق بالعلاقة هو نهج معتمد على التفاعلات والعلاقات والشبكات.

إن التفسير الواسع النطاق لمفهوم تسويق العلاقة يأخذ ثلاث جوانب مكملية لبعضها البعض:

الجانب الأول/يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن:

يلفت مدخل تسويق العلاقة الانتباه، ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن، وإنما إلى أهمية استقطاب الزبائن أيضاً، مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأجل وحميمية مع الزبائن القائمين أو الحاليين.⁴³

إن المدخل والحالة هذه ينطوي على تغيير درجة تركيز التسويق، من تركيز تعاملتي تجاري إلى تركيز علاقتي، مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون، وتقديم منتجات راقية ومتميزة لإسعاده وإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بالمؤسسة.

إن تسويق العلاقة ينطوي على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي تعبرها المؤسسة لقاعدة الزبائن القائمين والعمل على حماية هذه القاعدة بأي ثمن باعتبارها تمثل أصول أو موجودات المؤسسة.

ويرجع اهتمام المؤسسات بمفهوم التسويق بالعلاقة، إلى التقدم الهائل في الثروة المعلوماتية التي وفّرت قواعد بيانات شاملة عن الزبائن، ما سهّل على هذه المؤسسات عملية تشخيص الزبائن الموالين.

⁴² درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات، رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، جامعة دهوك، العراق، 2008م ص5.

⁴³ عباس العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص164.

كما أن هؤلاء الزبائن الموالين المحتملين ينبغي أن يكونوا مستهدفين منذ البداية من قبل المؤسسة، من خلال قيام الشركة بتحليل خصائص الزبائن الحاليين. فالتحليل هذا يساعد الشركة على تشخيص الزبائن الموالين من غير الموالين. وعليه فإن الشركات مطالبة بتطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن على أعلى المستويات.

- الجانب الثاني/يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية:

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة، ليس فقط على ضرورات تعزيز العلاقات مع الزبائن، وإنما على تطوير وتعزيز العلاقات مع الموردين أيضاً، ومكاتب التوظيف، والجمهور الداخلي للمؤسسة (العاملين في المؤسسة)، والجماعات المرجعية، ونقابات العمال، والغرف التجارية، والمؤسسات الحكومية (الصحة، الضرائب، المالية، البنك المركزي ... الخ).⁴⁴

1. **العلاقات مع الموردين:** يوجد أكثر من دليل على حصول تحول في العلاقة بين عدد كبير من المؤسسات والموردين. فالعلاقة ليست علاقة مناوئة (Adversial Relationship)، وإنما تحولت إلى علاقة دعم ومصلحة متبادلة وتعاون، فالمؤسسات والموردون صاروا يدركون المنافع التي يمكن جنيها من الزبون سوية لتلبية احتياجات الزبون النهائي، فالعلاقات صارت تستند على قاعدة من الثقة والانتماء التي توصل كلا الطرفين إلى بر الأمان، لدرجة أن بعض الباحثين اصطلاحوا على تسميتها بعلاقة مشاركة وانصهار، وفي هذا النوع من العلاقات فإن المشتري يقرّ بحقيقة كون الموردين يشكلون جزءاً من المنتج النهائي، وأن العمل سوية سيخدم مصالح الطرفين، ومن المنافع المتأتية نتيجة مثل هذه العلاقة نذكر على سبيل المثال مستوى مخزون أقل، توريد الطلبات بأوقات أفضل ومدد زمنية أقل نسبياً، ومشاكل جودة أقل، وتنفيذ التعديلات في التصميم بشكل أسرع.

2. **العلاقات مع مكاتب التوظيف:** ينطوي مفهوم تسويق العلاقة على بناء علاقات متينة مع موردي الموارد البشرية الذين يمثلون سوق العمل، فهؤلاء الموردون يدعمون المؤسسات بالخبرات والكفاءات والقوى العاملة المدربة، الأمر الذي يدعم توجهات المؤسسة في تحقيق النمو. إن من مصلحة المؤسسات العمل بشكل وثيق، وفي إطار روعي الفريق الواحد مع هؤلاء الموردين، وذلك لضمان حصولهم على العدد المطلوب والنوعية المنشودة من الإطارات الكفوة المنتجة.

3. **العلاقات مع الجمهور الداخلي للمؤسسة:** يعد التسويق الداخلي عنصراً حيوياً من عناصر مدخل تسويق العلاقة، فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة إلى أن يشعروا بالانتماء إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المؤسسة المعنية. إنهم جميعاً فريق عمل واحد بحاجة إلى فهم مشترك للأهداف المرسومة، وعليه فإنه من الضروري أن تركز استراتيجيات الموارد البشرية على الجمهور الداخلي (العمال في المؤسسة) وعلى ضرورات الاحتفاظ بهم، فكلما طالت فترة بقاء العاملين في المؤسسة، ازدادت خبراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم بفلسفة وأهداف المؤسسة، علاوة على تعاظم ولائهم لرب العمل، وتمسك رب العمل بهم باعتبارهم يمثلون رصيد المؤسسة ورأس مالها.

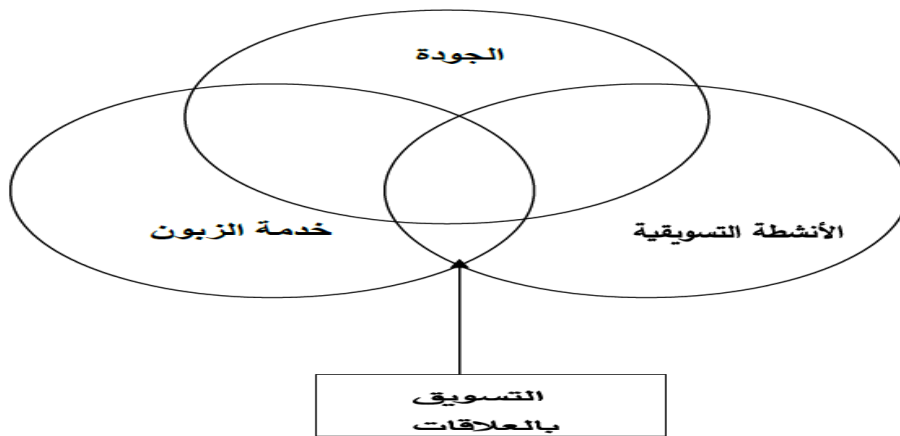
4. **العلاقات مع الجماعات المرجعية:** ينبغي على المؤسسة تطوير استراتيجيات محددة من شأنها مكافأة وتكريم الجماعات المرجعية التي تشكل مصدراً مهماً من مصادر توفير فرص مربحة، مثل زيادة المبيعات أو الأرباح أو تعزيز المكانة الاعتبارية للمؤسسة أو زيادة شهرتها، ... إلخ. ورغم أن الزبائن الموالين والأوفياء هم مصدر تقليدي من مصادر نجاح وتطور المؤسسة، إلا أن هناك مصادر أخرى مهمة لدعم المؤسسة، ومن أمثلتها البنوك، وقادة الرأي، وفي بعض الحالات المنافسون.

الجانب الثالث: تقريب المسافات بين التسويق، خدمة الزبون، الجودة.

ينطوي مفهوم تسويق العلاقة على ضرورة تقريب المسافات بين ثلاثة عناصر حيوية، هي التسويق، خدمة الزبون، وجودة الخدمة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

⁴⁴المرجع السابق، ص166.

الشكل رقم (10): التوجه بالتسويق بالعلاقات



هذه العناصر هي المؤلفة لاستراتيجية تفعيل النشاط وتحقيق أعلى مستويات ودرجات المنفعة من خلال العلاقات التبادلية، فهذه العناصر ينبغي أن تتكامل إذا كانت المؤسسة فعلا حريصة على خدمة الزبائن وتحقيق الولاء.⁴⁵

كما أن محور العملية التسويقية يتمثل في كل من الجودة وخدمة الزبون والتسويق ككل وكيفية إدارتهم لسد الفجوة بين ما يتوقعه الزبون وما يحصل عليه، ويصبح التحدي هو كيفية ربط هذه العناصر في كيان واحد.

فخدمة الزبون أصبحت جزءا لا يتجزأ من التسويق، بل إن هناك من ينادي باعتباره أحد عناصر المزيج التسويقي خصوصا وأن خدمة الزبون أصبح يستخدم سلاحا تنافسيا بين المؤسسات بعضها بعضا. ولذلك ظهر تسويق العلاقات كمفهوم مركزي يجمع بين خدمة الزبون والجودة والتوجه بالتسويق، كما أن تسويق العلاقات يأخذ في اعتباره أساسا للحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم، عكس التسويق التقليدي الذي يهدف للحصول على الزبائن أكثر من الاحتفاظ بهم، وعلى ذلك فإن التسويق بالعلاقات يهدف لاستكمال حلقة التسويق.

خامسا- أهمية التسويق بالعلاقة:

لقد أوضحت الدراسات والأبحاث في مجال التسويق منافع التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسة والزبون؛ وفيما يأتي استعراض لما تطرقت إليه عدد من الدراسات والأبحاث في مجال تسويق العلاقات من الفوائد له:

1- أهمية التسويق بالعلاقة للمؤسسات: يمكن أن تحصل المؤسسات على مجموعة من الفوائد من خلال تبني فلسفة التسويق بالعلاقات؛ أهمها:⁴⁶

- تعدّ العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنّب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة من خلال الوصول إلى الزبون الموالي (يمتاز بالولاء).
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.

⁴⁵ المرجع السابق، ص168.

⁴⁶ فؤاد الشيخ سالم، وعلي فلاح الزغبى، إدارة العلاقات التسويقية -مدخل إدارة علاقات الزبائن-، دار المسيرة، الأردن 2020م، ص120.

- تحقيق موقع في ذهن الزبون، بأن تقع المؤسسة في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية، خصوصا في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد.
- تحقيق كلمة "الكلمة المنطوقة Word of Mouth" التي تجعل من الزبون الذي يصبح أحد أطراف شبكة التسويق للمؤسسة، والاستفادة من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها.
- تزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة.
- تساعد على استهداف الزبون المربح، وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية استراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها.
- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن.

2-أهمية التسويق بالعلاقة بالنسبة للزبائن: كما يمكن أن يحصل الزبائن على مجموعة من المنافع من خلال تبني فلسفة التسويق بالعلاقات، أهمها:⁴⁷

- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.
- العلاقات الاجتماعية مع المسوّق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه، التي تساعد على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.
- التقليل من تكاليف التحول من سوق لآخر، سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، حيث يعتبر العلاقة بين البائع والمشتري من معوقات التحول بالنسبة للمشتري إلى بائع أو مسوّق آخر.
- عند الاستفسار عن أحد المنتجات يجب تقديم النصيحة المناسبة للزبون بسرعة وبشكل لائق، مع تحديد الخدمات الفعلية التي تستطيع المؤسسات القيام بها.
- تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات في الوقت المحدد بالاتصال بالزبائن.
- تسهيل الأمور على الزبائن في الاتصال بالمؤسسة، إضافة إلى تسهيل شراء المنتجات التي يريدونها بسعر مناسب، مع تسليم المنتجات كاملة في الوقت المحدد.
- استخدام البيانات التي يدلي بها الزبائن على نحو صحيح وأخلاقي بطرق تخدم الزبون، مع التأكد من إمكانية الوصول إليها في وقت اتصال الزبون بالمؤسسة.
- الاهتمام بخدمة ما بعد البيع والاتصال بالزبون للتأكد من أن المنتج أو الخدمة على ما يرام وفي مستوى توقعاته، والأكثر أهمية أنه إذا كان لدى الزبون مشكلة أو كان يطلب مساعدة فيجب أن تقدم له بسرعة وعلى نحو لائق.

ومما سبق، يمكن استنتاج ثلاثة أنواع من المنافع التي يحصل عليها الزبائن من خلال علاقتهم بالمؤسسة وهي:

- المنافع الاقتصادية.
- المنافع الاجتماعية.
- المنافع السيكلوجية والنفسية.

سادسا-أهداف التسويق بالعلاقة:

إن الهدف من التسويق بالعلاقة؛ تتمثل فيما يأتي:⁴⁸

⁴⁷ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص32.

⁴⁸ محسن بن الحبيب، أثر العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، غير منشورة جامعة ورقلة، الجزائر، 2017م، ص22.

1-جذب الزبائن: تعمل المؤسسات على جذب الأكثر احتمالا ليستمروا في علاقات طويلة معها وذلك من خلال تطبيق استراتيجية تجزئة السوق، فمن خلال تطبيق هذه الاستراتيجية يمكن أن تصل المؤسسات إلى فهم وتحديد أفضل لسوق مستهدف لبناء علاقات دائمة مع الزبائن، ومع نمو هذه العلاقات فإن الزبائن ذوي الولاء سيقومون بأنفسهم من خلال تناقل أخبار علاقاتهم الجيدة بالمؤسسة بجذب زبائن جدد ذوي علاقات واعدة مع المؤسسة.

2-الحفاظ على الزبائن: هناك قبول من معظم الباحثين في مجال تسويق العلاقات بأن مبدأ الحفاظ على الزبائن بدلا من المحاولة المستمرة للبحث عن زبائن جدد، يعد من الممارسات المربحة، ذلك أن المؤسسات التي تبذل جهودا للحفاظ على زبائنها الحاليين عن طريق إرضائهم أفضل من تلك التي تبذل جهودا تسويقية تؤدي إلى جذب زبائن جدد ليحلوا محل الزبائن الحاليين لكي تستمر في السوق.

3-تدعيم الزبائن: إن الهدف من تدعيم الزبون يبنى على أساس أن الزبائن ذوي الولاء سيصبحون زبائن أفضل عن طريق قيامهم بشراء مزيد من منتجات المؤسسة بمرور الوقت، إذ أنهم لا يمثلون قاعدة صلبة للمؤسسة فحسب، ولكنهم يمثلون فوق ذلك نموًا محتملا لأعمالهم وإيراداتهم.

سابعاً-متطلبات التسويق بالعلاقة:

إن تبني مفهوم التسويق بالعلاقة فلسفة حول كيفية أداء العمل وتوجيهها استراتيجي لمؤسسات الأعمال كما رآها بعض الدارسين، وأن التحول من المفهوم التقليدي للتسويق إلى مفهوم التسويق بالعلاقة يتطلب تغييرا جذريا عميقا في فلسفة المؤسسات وتوجهاتها الاستراتيجية طويلة الأجل، وكذا الحاجة إلى مجموعة من المتطلبات بإتباع قواعد معينة:⁴⁹

- التغيير في قيم وثقافة المؤسسة.
- التغيير في ذهنية إدارة المؤسسة.
- التغيير في نظام المكافآت والحوافز المعمول به داخل المؤسسة.
- التغيير في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، من حيث البحث عن الزبون المربح، وليس السعي وراء عدد الزبائن؛ أي التركيز على نوعية الزبائن، والتعامل مع الزبون المستهدف والمتابعة الدائمة والمستمرة للزبائن، وكذلك اعتبار الزبون جزءا هاما في عملية الإنتاج، إضافة إلى أهمية التركيز على الجودة وتميز المنتجات.
- تعريف الزبون المستهدف وتحديد خصائصه وحاجاته.
- بناء علاقات قوية مع الزبائن؛ يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمؤسسة - اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات بناء نظم وقواعد المعلومات عن الزبائن، ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات، مثل مراكز للاتصال Call Centers، مواقع على شبكة الأنترنت Website، توفير البيانات اللازمة عن الزبائن Data Mining.

ثامناً-استراتيجيات التسويق بالعلاقة:

يوفر التسويق بالعلاقات مجموعة من الاستراتيجيات التي تعمل على بناء علاقات قوية طويلة الأجل مع الزبائن، ومحاولة التقرب منهم والمحافظة عليهم حتى بعد انتهاء العملية التبادلية، وتقديم المنتج في جو مريح يشعر فيه الزبون بالقيمة المضافة على المنتج أو الخدمة الأساسية المطلوبة، ويصعب عليه

⁴⁹ إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي التحديات والفرص"، قطر، أكتوبر، 2003م، ص3.

هنا خيار التحول وترك المؤسسة التي اعتاد التعامل معها وتربطه بها مجموعة من الروابط المادية والمعنوية، ولشعوره بخسارة العديد من المزايا أيضاً، نتيجة لهذا التحول. لذلك ركزت العديد من المؤسسات التي تناولت مفهوم التسويق بالعلاقات على أربعة أنواع لاستراتيجيات التسويق بالعلاقات، هي:

1- الروابط المالية: تستطيع المؤسسة تحسين علاقتها بزبائننها، عن طريق تأسيس مجموعة من الروابط المالية؛ التي عرفها بيرري عام 1995م بأنها نوع من الإجراءات الاقتصادية التي تعمل على دعم وتحسين ولاء الزبائن من خلال المحفزات السعيرية، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن أحد أبرز المحفزات عند الزبائن للدخول في علاقة تبادلية هي توفير المال، ويقوم هذا النوع من الاستراتيجيات على تقديم حوافز مادية للزبائن لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم بالمؤسسة أطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الاستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسة، وتأثيرها يكون في المدى القصير شأنها شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، ولا بد أن تتوافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل الزبون، فمقدمو الخدمات يقومون أحياناً بكسب ولاء زبائنهم من خلال عروض سعيرية خاصة، فعلى سبيل المثال: تمنح خطوط الطيران وسلاسل الفنادق الرئيسية زبائنهم المتكررين نقاطاً كجوائز من أجل تشجيعهم على الاستفادة من الخدمات الإضافية المقدمة، كما أكدت الدراسات أن الجوائز المادية تعمل على تحسين فهم وإدراك الزبون القيمة النفعية، الأمر الذي يزيد من الشعور بالفائدة والقيمة المتحصل عليها من مشترياتهم التي قاموا بها.⁵⁰

2- الروابط الاجتماعية: عبارة عن صلات وروابط شخصية، تركز على أبعاد المنتج أو الخدمة من أجل تطوير علاقة المؤسسة بالزبون من خلال التفاعلات الشخصية والصدقة، حيث يحتل الإبقاء على الاتصال الدائم بالزبائن والتقرب منهم وفهم حاجاتهم، والمحافظة على علاقات إيجابية معهم مكاناً مهماً جداً في هذه الاستراتيجية، وقد تبين من وجهة نظر الزبائن أنفسهم أن لاستراتيجية الأخذ بالروابط الاجتماعية منافع نفسية واجتماعية يشعر بها الزبائن بشكل واضح، حيث تعمل هذه الروابط على تعميق الفهم المتبادل بين الزبائن والمؤسسة التي يتعاملون معها، وزيادة درجة التقارب بينهم أيضاً، ودرجة انفتاح كل طرف على الطرف الآخر، إضافة إلى تأثيرها الإيجابي على مشاعر وأحاسيس الزبائن المرافقة لتجربة المنتج، التي تعمل على بلورة مكونات سلوكية فعالة تجاهها، تقوم هذه الاستراتيجية على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن وبشكل شخصي، مع الاستمرار في التعرف على الزبائن وحاجاتهم والعمل على فهمها ومواكبة إشباعها بشكل يضمن تحقيق رضاهم، وبالتالي يشير هذا النوع من برامج العلاقات إلى تقوية الروابط الشخصية بين الزبائن والمؤسسة التي يتعاملون معها، ويضمن أيضاً الإحساس بالانتماء، التعاطف، التفهم، ومشاعر الألفة، والصدقة.⁵¹

3- الروابط الهيكلية: تعدّ ثالث الاستراتيجيات العلائقية التي يمكن أن تطبقها المؤسسات لدعم علاقتها بزبائننها، وتعمل على تحسين ودعم الولاء عندهم، بتقديم منافع القيمة المضافة للزبائن المستهدفين، التي يكون من الصعب أو المكلف جداً على المؤسسات الأخرى تقديمها، والتي تكون متوفرة بسهولة في مكان آخر، ووفقاً لذلك تقدم هذه الاستراتيجية خدمات قيمة بالنسبة للزبائن لا تكون متاحة لديهم من خلال مصادر أخرى، وبذلك يكون لديها خدمات متكاملة. ففي دراسة Dibb and Meadows عام 2001م، قد ركزت على الروابط الهيكلية من خلال القناة الإبداعية وقاعدة البيانات المتكاملة وتقنيات تبادل المعلومات عبر الاتجاهين، وأن الروابط الهيكلية تقوم بزيادة تكاليف التحول للمنافسين، وتؤمن ميزة تنافسية ثابتة للمؤسسات التي تتبنّاها، تعتمد هذه المجموعة من البرامج الهيكلية على المشاركة والتكامل مع الزبائن الذين يرتبطون مع المؤسسات بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل الزبائن، ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل

⁵⁰ Leonard Berry, Relationship Marketing of Services - growing interest emerging perspectives, journal of the academy of marketing science Vol 23, №4, 1995, PP236- 245.

⁵¹ H.C. Chiu et all, Relationship Marketing and Customer Switching Behavior, Journal of business research, Vol58, 2005, P 1689.

المنافسين، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال العلاقات مع الزبائن.⁵² عبر شركاء العمل.

4-التوافق مع حاجات الزبائن: تعتمد كثيرا على الخصوصية التسويقية؛ أي تقديم المزيج التسويقي المناسب لكل زبون بشكل فردي، ويتأتى هذا من خلال المرونة التسويقية التي تعطي المؤسسة القدرة الكافية على تغيير عروضها بحسب تغيير وتنوع حاجات الزبائن، كما يتطلب هذا الأمر تكامل وتظافر جميع أنشطة المؤسسة ووظائفها وجميع الأفراد وتركيزهم على خدمة الزبون وتلبية حاجاته ورغباته.⁵³ إضافة إلى ما سبق، نجد مجموعة من الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات الخدمية للزيادة من فعالية التسويق بالعلاقات؛ وهي:

5-استراتيجيات تشخيص وإدارة العلاقات التبادلية في نظام تقديم الخدمات: تتضمن ما يأتي:⁵⁴

- 1.5- تدريب ومكافأة القائمين على الخدمة لانتهاج سلوك إيجابي وفعال إزاء المستفيدين يُعد مفتاحا لنجاح العلاقات التبادلية.
- 2.5- إن إدارة العلاقات التبادلية بين المستفيدين أنفسهم لها تأثير على درجة إدراك المستفيد لجودة الخدمة المقدمة، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال:
- توجيه النشاط التسويقي إلى القطاعات السوقية التي يكون فيها تأثير المستفيدين على بعضهم البعض بشكل كبير.

- إصدار تعليمات تنظم العلاقة بين مورّد الخدمة والمستفيد.
- قيام المورّد بالترويج للخدمة مستهدفا مجموعات معينة لها خواص أو مشاكل مشتركة.
- قيام المورّد بتعليم وتنقيف المستهدفين للاستخدام الأمثل للخدمات.
- قيام المورّد بتشجيع المستفيدين للمشاركة بخبراتهم باعتبارهم مصدر الخدمة.
- الاهتمام بالعلاقات التفاعلية مع العناصر الأخرى لبيئة الخدمة، فعناصر البناء البيئي تؤثر في تكوين انطباعات المستفيدين عن الخدمة، كما تؤثر على مورّد الخدمة نفسه.

6-استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن: إن المؤسسة التي تطبق استراتيجيات التسويق بالعلاقات مؤسسة تسعى باستمرار للاحتفاظ بزبائنهم، وقد ركز الباحثون على الاستراتيجيات الآتية:

أ-استراتيجية التعامل مع شكاوى الزبائن: تسمى استراتيجية استرجاع الخدمة، وفي أغلب الأحيان يكون الزبائن الذين يتقدمون بالشكاوى هم الزبائن الأوفياء، وهي نسبة ضئيلة منهم، لذا يتوجب على المؤسسة العمل على إرضائهم لضمان ولائهم والحفاظ عليهم، والمؤسسة الناجحة عليها أن تضع استراتيجية للاستجابة للشكاوى ومحاولة إرضاء الزبائن وتعويضهم بدبلوماسية وذكاء.

ب-استراتيجية ضمان الخدمة: يصعب على المؤسسة وضع ضمانات للمستفيدين، خصوصا إذا كان المستفيدون يشاركون في صناعة الخدمة؛ (أي يؤثرون على نتائجها)، لذا تلجأ المؤسسة إلى إعطاء ضمانات على بعض الأشياء الملموسة والقادرة على التحكم فيها، ومن خواص ومميزات الضمان المثالي ما يأتي:

- أن يكون الضمان سهل الفهم من قبل المستفيد، وأن تكون الرسالة المتضمنة فيه بسيطة، واضحة ودقيقة.

⁵² طلال عيود وآخرون، مرجع سابق، ص216.

⁵³ عبد الله قلش، مرجع سابق، ص166

⁵⁴ بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2009م، ص166.

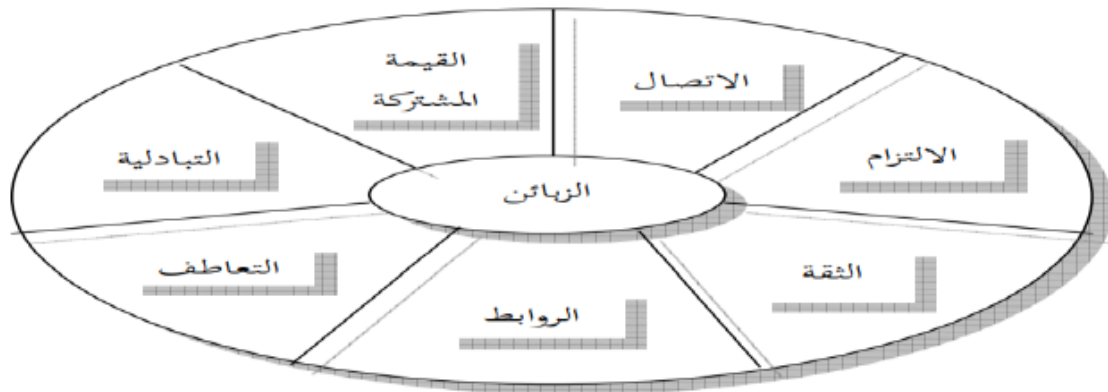
- أن يكون الضمان على حاجات المستفيد أولاً، فمثلاً لا توجد جدوى أو فائدة من قيام مطعم بتقديم وعود للزبائن حول سرعة تقديم الوجبات، إذا كان هؤلاء الزبائن يبحثون عن الراحة داخل المطعم أولاً
- أن لا تكون الضمانات مشروطة، حيث أن المبالغة في وضع الشروط التعجيزية تقلص من تأثير الضمان أو فائدته بالنسبة للمستفيد وتجعله عقيماً.
- أن يكون الضمان مريحاً بالنسبة للمستفيد، قدر تعلق الأمر بتنفيذه لصالح المستفيد، فالوعد المتضمنة في الضمان يجب أن تكون في متناوله، وأن لا تكون تعجيزية، بمعنى صعوبة الوفاء بها.
- أن يكون الضمان ذو قيمة فعلية للمستفيد، إذ ينبغي أن تسهم بشكل فعلي ومباشر في تقليص مستوى أو درجة المخاطرة المرتبطة بشراء الخدمة.

وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى دعم وتعزيز العلاقة بين المؤسسة والزبائن من أجل الحفاظ عليهم وهذا بناءً على التميز في المنتج الذي يولد مزايا ومنافع أكبر لدى الزبون؛ أي أن التمييز يكون مدركاً ومحدداً من طرف الزبون، ونظراً لاختلاف حاجاتهم وميولاتهم فيجب على المؤسسة تقديم منتجات متميزة ومتنوعة بحسب تنوع واختلاف تلك الحاجات والرغبات، ولهذا يجب تحديد الزبائن المستهدفين بأنشطة التسويق بالعلاقات بدقة؛ أي تحديد الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتنمية علاقتهم بالمؤسسة وفق الاستراتيجيات الموضحة أعلاه.

تاسعاً-عناصر التسويق بالعلاقة:

تطرق العديد من الباحثين عند دراستهم موضوع التسويق بالعلاقات إلى ذكر العناصر المكونة لهذا النشاط، وكلٌ منهم تطرق لذكر العناصر كاملة أو بعضاً منها؛ التي يمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (11): عناصر التسويق بالعلاقة



Source: Leo Y.M. Sin and others, Relationship Marketing Orientation: Scale Development and Cross-Cultural Validation. Journal of Business Research, Vol.58, No.2, 2005, P.187.

وفيما يأتي شرح لكل عنصر من حيث التعريف، والدور الذي يلعبه في تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات:

1-الاتصال: يعدّ الاتصال وسيلة تبادل رسمية أو غير رسمية للمعلومات بين المؤسسة والزبائن، لأن التسويق بالعلاقات يسلط الضوء على أهمية تبادل المعلومات في العلاقات التجارية، ولما لهذا العنصر من تأثير إيجابي غير مباشر على عنصر الالتزام في العلاقات التجارية.

ويقصد بالاتصال من منظور التسويق بالعلاقات؛ البقاء على تواصل مع أفضل الزبائن، وتقديم معلومات موثوقة، وفي الوقت المناسب حول الخدمات أو التغيير في الخدمات، والتواصل بشكل استباقي في حال ظهور مشكلة ما، كما يتعلق الاتصال بالإفصاح المتبادل وتقاسم الأسرار، فهو عبارة عن حوار

تفاعلي يحدث بين المؤسسة وزبائنها خلال مرحلة ما قبل البيع، البيع، الاستهلاك وما بعد البيع، وبالتالي فإن الاتصال الفعال بين المؤسسة وزبائنها يمنحهم معلومات أكثر عن مبادراتها وأنشطتها، مما يؤدي إلى تحسين ولاء الزبون عبر جودة العلاقة بين المؤسسة - الزبون، كما أن الاتصال يقوّي الثقة ويساعد على حل النزاعات ورصد التوقعات.

عملية الاتصال بالزبائن من بين السمات التي تميّز المؤسسات التي تقوم بإدارة زبائنها مباشرة من خلال التقنيات الخاصة بالتسويق، مثل: التسويق عبر الهاتف أو البريد المباشر والأنترنت، إضافة لدوره الهام في العلاقات السائدة بين الزبائن والموردين، ومنهم من اعتبر أن الاتصال جوهر عملية التفاعل الحاصلة بين الموردين والزبائن.⁵⁵

وقد تم تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للاتصال، وهي: **طريقة الاتصال، محتوى الاتصال وتأثير الاتصال.** ويعدّ الاتصال أهم عنصر في المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن، وحتى تتحقق جودة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ينبغي تحقق الآتي:⁵⁶

- أن يكون الاتصال في اتجاهين؛ بين المؤسسة وزبائنها.
- أن تتم التغذية العكسية في اتجاهين؛.
- مشاركة المعلومات بين المؤسسة والعاملين.
- الاعتماد على قنوات اتصال فعالة.
- وضع نظام لمشاركة المعلومات داخل المؤسسة.

2-الثقة: يعدّ هذا العنصر من عناصر العلاقات التجارية؛ وهو ذلك المستوى الذي يشعر به كل طرف في الاعتماد على سلامة الوعود التي يقدمها الطرف الآخر في علاقات التبادل، وهناك من يرى بأن الثقة تنشأ عندما تحدث عمليات التبادل بشكل موضوعي ونز وهي مصطلح يتسم بالتعقيد لأنه يرجع إلى الإيمان والاعتماد على صدق، أمانة، وكفاءة شخص موثوق، إذا فالثقة هي الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل، سواء كان ذلك من جانب الزبون أو المصوّق، وهي لا تتصف فقط بالسلوك وإنما بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، المصادقية، الشفافية، الوعود والميل إلى المساعدة، وهناك من يعتبر بأن الروابط الاجتماعية تسهم بشكل فاعل في خلق عنصر الثقة بين الأطراف، وتشجع على زيادة التعاون، التواصل وتبادل المعلومات، وهي أساس بناء علاقات طويلة ومتينة بين الزبون والمؤسسة، وحتى على مستوى الموظف الداخلي بالمؤسسة، وتتكوّن الثقة من عنصرين مهمّين، هما:

1.2-الثقة العقلانية في العلاقة: أي أنها تعتمد على أسس منطقية، حيث أن المؤسسة لديها القدرة والخبرة المطلوبة لمقابلة متطلبات الزبون بكفاءة وفعالية.

2.2-ثقة التعاطف في العلاقة: هنا تعتمد على رغبة المؤسسة في الحفاظ على منافع الزبون وتتخذ الثقة عدة أشكال، نذكر منها:

1.2.2-الثقة القائمة على خصائص شخصية: حيث أن الثقة هنا ناتجة عن معايير شخصية معينة مثل التوافق والتقارب الاجتماعي، الثقافي، الفكري بين أطراف العلاقة.

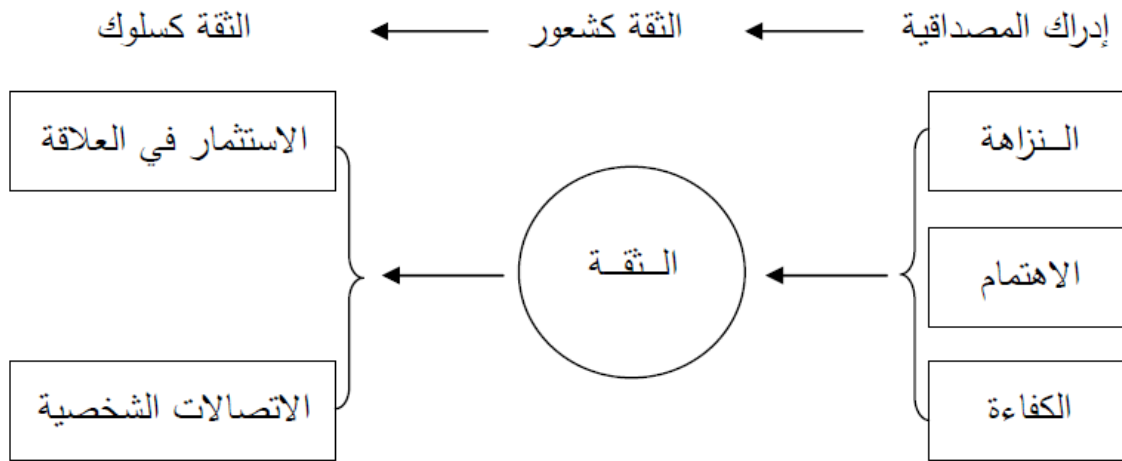
⁵⁵ نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018م ص17.

⁵⁶ زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020م، ص62.

2.2.2-الثقة القائمة على العلاقة: هي الثقة الناتجة عن العلاقة طويلة الأجل بين طرفي العلاقة ويعدّ هذا الشكل أكثر منطقية وقبولا.

ومن خلال الشكل الموالي نوضح تطور الثقة بين الزبون والمؤسسة.

الشكل رقم (12): تطور الثقة بين الزبون والمؤسسة



Source : Akrouit.W & Akrouit.H, La confiance interpersonnelle entre clientfournisseur en milieu industriel : création d'une échelle de mesure, Actes du XXII^o congrès AFM, 11,12 Mai 2006, Nantes, P09.

من خلال الشكل، يتبين لنا أن إدراك الزبون مصداقية المؤسسة يعتمد على خصائص معينة وهي النزاهة، درجة الاهتمام والعناية بالزبون، وأخيرا الكفاءة والأداء، وكل ما سبق يولد نوعا من الثقة التي تترجم سلوكا من خلال تقوية الاتصالات والاستثمار في العلاقة في المستقبل.

والثقة من شأنها أن تحقق الآتي:⁵⁷

- التقليل من حدة الصراع والأضرار الناجمة عن ذلك.

- تقليل كلف المخاطبة بين الطرفين.

- الترويج لأعمال المؤسسة في البيئة المحيطة بها.

- الرد الفعال على الأزمات التي تعترى العلاقة بين طرفي العملية التجارية.

ولإظهار موثوقيتها يمكن للمؤسسة اعتماد الاستراتيجيات الآتية:⁵⁸

- يجب أن تفتح المؤسسة خطوط اتصال بينها وبين الزبائن، فالتواصل المنتظم والمفتوح ذو اتجاهين ينقل اهتمام المؤسسة برعاية الزبون، وحتى تتمكن من القيام بذلك يجب أن تمتلك هيكل تنظيمي يشجع ويسير هذا التدفق من المعلومات، كما ينبغي عليها تطوير أنظمة حوافز للموظفين لتشجيع ومكافأة التواصل التناهي الاتجاه، إضافة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف لخدمة الزبائن وتعزيز استمرارية الخدمة والتواصل معهم، فالاتصالات المفتوحة تؤدي إلى الثقة، والثقة تؤدي إلى الالتزام بالعلاقات.

- ينبغي على المؤسسة النظر في ضمان الخدمة لبناء الثقة، عندما يتم التنفيذ بشكل جيد، يعكس ضمان الخدمة التزام المؤسسة بالعمل الجيد مع الزبائن وتسهيل التمييز التنافسي، وعليه، فإن المؤسسات ذات الجودة المتدنية لخدمتها يجب ألا تقدم ضمانات أبدا، فجودة الخدمة تأتي أولا، يليها ضمان محتمل للمساعدة في عملية التحسين.

⁵⁷ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013م، ص50.

⁵⁸ زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص86.

- يجب أن تكون للمؤسسة الرغبة في العمل وفقا لمعايير سلوك أعلى من مجرد الشرعية، فالقيام بما هو صواب وليس فقط ما هو مطلوب يبني الثقة مع الزبون، والتساؤل: "هل هذا صحيح؟" بدلا من: "هل هذا قانوني؟" يبني الثقة، وبالتالي يزيد احتمال وجود علاقة.

3-الالتزام: يعبر الالتزام عن رغبة المؤسسة في تنمية علاقتها بالزبائن والاحتفاظ بهم، واستمرار العلاقة معهم، والعمل على تأكيد النجاح طويل الأجل، ويعد من أهم العناصر لاستمرار علاقة المؤسسة بالزبون، كما يسمح بالتمييز بين الأفراد الذين سيستثمرون في علاقتهم بالمؤسسة أو الذين سيتركونها. إذا فالالتزام يركز على استمرارية رغبة الأفراد في الاحتفاظ بالعلاقة. ويعد الالتزام أحد أهم المتغيرات والعناصر المدعمة لتسويق العلاقات والمفيدة لفكرة بناء وقياس ولاء الزبائن، مع التنبؤ بتردد مشترياتهم مستقبلا.

وعرّفه Berry بأنه: "رغبة الزبائن في الوصول إلى درجة عالية في العلاقة التي تدل على التزام المورد أو المؤسسة تجاهه"، ومن جهة أخرى عرّفه Zabkar & Cater بأنه: "عنصر أساسي في التأثير على ولاء الزبائن".

وهو بذلك يعكس رغبة الزبون في إنشاء والحفاظ على علاقة دائمة مع المورد. فالاستثمار في الالتزام بالعلاقات يعدّ أمرا غاية في الأهمية، خصوصا في الأسواق ذات التنافسية العالية، فقد دفعت هذه الأخيرة المؤسسات إلى الانتقال من البحث عن رضا زبائنها إلى البحث عن التزامهم، حيث يرون أن الرضا يلبي احتياجات الزبائن في المدى القصير، ولكن التزام الزبون يتطلب علاقة طويلة الأمد معهم ويخلق الولاء، من جهة أخرى فالزبائن الراضون يشعرون بالسعادة ولكن يبقون مستقلين عن المؤسسة لكن الزبائن الملتزمين يميلون إلى تطوير علاقة التعاون معها ويكونون مخلصين لها، كما أنهم يكوّنون علاقة متبادلة معها من خلال تقاسم قيمة المؤسسة والدعم والرغبة في البقاء كأعضاء في المؤسسة. وتتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المؤسسة في الآتي:⁵⁹

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة.
- المحافظة على مستويات الأداء.
- تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، العمليات والإجراءات في المؤسسة للوفاء بالالتزامات التي تقدمها.

- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.

توجد ثلاث صيغ للالتزام، وهي كما يأتي:⁶⁰

- **الالتزام الشخصي:** وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.
- **الالتزام الأخلاقي:** إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (التزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنها حتى في الحالات الطارئة)
- **الالتزام الهيكلي:** عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

يعرّف بأنه حالة نفسية يتولد عنها وعد صريح أو ضمني من الزبون بتطوير علاقته بالمؤسسة واستبعاد البدائل المتاحة في السوق، إلا أن استمرار العلاقة قد يكون مدفوعا بالعادة أو عوائق السوق كتكلفة التحول، لذا يعدّ الوعد بمتابعة العلاقة شرطا مهما ولكنه ليس كافيا لتحقيق الالتزام. ومن جهة أخرى يعرّف الالتزام بأنه: "توجه الزبون نحو المؤسسة على المدى الطويل، ويعتمد على مدى تأكده من أن متابعته للعلاقة يجني منها فوائد أكثر من قطعها".

⁵⁹ نجاح يخلف، مرجع سابق، ص18.

⁶⁰ عيسى بنشوري، الشيخ الداودي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، 2009م، ص 369.

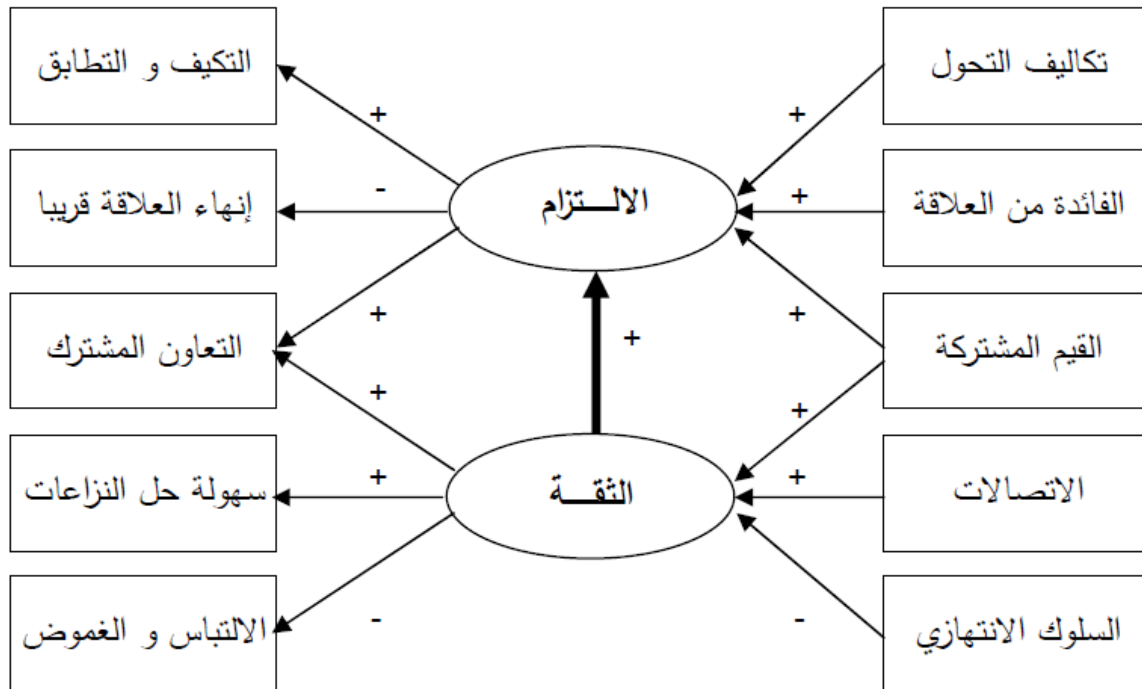
ويتخذ الالتزام شكلين، هما:⁶¹

- الالتزام العقلاني: التزام يقوم من خلاله الزبون بتقييم الخسائر وتكاليف التحول في حالة إنهاء العلاقة، والجدوى المتحصل عليها في حالة مواصلة الاستثمار فيها؛ (أي الفرق بين تكاليف العلاقة وفوائد المحافظة عليها).

-الالتزام العاطفي: إحساس إيجابي تجاه المؤسسة، ويمثل رغبة الزبون بمتابعة العلاقة، لأنه يقدر المؤسسة ويكن لها نوعاً من الاحترام، وهذا النوع من الالتزام هو نتيجة قيم وفوائد مشتركة، ويتم الالتزام عبر متغير نفسي وسيط هو الموقف التفضيلي متبوعاً بمتغير سلوكي يتمثل في تطوير علاقة مستقرة، وتقديم تضحيات على المدى القصير للحفاظ على العلاقة والثقة في استمرارها على المدى الطويل.

ونشير إلى أن هناك علاقة وطيدة بين الالتزام والثقة، فلقد وضع الباحثان HUNT و MORGAN سنة 1994م نموذجاً للثقة والالتزام والمتغيرات التي تؤثر عليها والمتغيرات التي تؤثر فيهما؛ وهذا ما يبيّنه الشكل أدناه.

الشكل رقم (13): علاقة الثقة بالالتزام



Source: D. Denis & P.A. Isabelle, Réactance psychologique et confiance, Actes du XXII^e Congrès AFM, 11-12 Mai 2006, Nantes, P 08.

من خلال الشكل؛ نلاحظ وجود ثلاثة عناصر تؤثر في الالتزام إيجاباً، وهي تكاليف التحول، الفائدة من العلاقة (ربحية المنتج، ورضا الزبون)، القيم المشتركة (الاعتقادات، الأهداف) وبالمقابل فإن الالتزام يزيد من التكيف (درجة تقبل الشريك للتغيير الحاصل في سياسات الطرف الآخر)، وبالتالي انخفاض احتمال إنهاء العلاقة في المدى القصير، ويتم التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة.

أما الثقة فتتأثر إيجاباً بالقيم المشتركة، بجودة الاتصالات (التبادل الرسمي وغير الرسمي للمعلومة)، ويؤثر عليها سلباً السلوك الانتهازي، وهو البحث عن المصلحة الخاصة.

⁶¹ Mimouni Aida & Volle Pierre, Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle, Hal (archive, ouvertes), 2003, P 537.

بينما تؤثر الثقة في السلوك التعاوني، وتزيد من تسهيل حل النزاعات وتخفيض درجة عدم التأكد إضافة إلى كل ما ذكرنا فإن زيادة الثقة تؤثر إيجاباً على الالتزام.

وتتمثل متطلبات تطبيق مبدأ التزام المؤسسة فيما يأتي:

- تزويد الزبائن بأفضل العروض الممكنة، مع المحافظة على مستويات الأداء، تصميم وتوجيه كافة الأنشطة، العمليات والإجراءات في المؤسسة للوفاء بالالتزامات التي تقدمها.

- عدم وضع معايير غامضة قابلة للعديد من التفسيرات المختلفة.

- عدم إعلان المؤسسة عن بعض المعايير التي لا تنوي تحقيقها.

4- التعاطف: يعدّ هذا العنصر مهماً في العلاقات التجارية، وهو يمكن كل الأطراف من الاطلاع على أحوال الطرف الآخر، وتتبع أهمية هذا العنصر كونه يسعى إلى فهم حاجات ورغبات الزبائن ومشكلاتهم والعمل على حلها، وتقديم الخدمات الإضافية المرافقة للمنتجات، والعمل الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن، مع التركيز على أن عملية صيانة العلاقة مع الزبائن مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المؤسسة، والتعاطف يعني أيضاً أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، وهذا معناه قدرة المؤسسة وموظفيها على الاهتمام بكل زبون من زبائنهم.

5- التبادلية "التعامل بالمثل": هو العنصر الخامس من عناصر التسويق بالعلاقة، فهو الذي يجعل كل طرف على استعداد لتقديم خدمة للطرف الآخر، مع ثقته بأن الطرف الآخر سيرد الخدمة، وقد أظهرت بعض الدراسات أن التبادل يحتاج معرفة أكثر للسلمات العلائقية لسلوكيات إدارة المؤسسة والزبون فالعلاقة التبادلية ظاهرة لدراسة التسويق بالعلاقة، فالتبادل تفاعل يحدث بين المؤسسة والزبون ويكون على مستويين، هما: مستوى المؤسسة، إذ تبرم العقود التجارية والقانونية من أجل شراء وبيع المنتجات بناء على شروط أو بنود معينة، أما على المستوى الفردي فتتم الاتصالات الشخصية والتفاوض والمساومة وتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبون، فالتبادل أحد العناصر الأساسية للتسويق بالعلاقة ويقوم على أساس ارتباطات بين نشاطات التسويق.

وتقوم التبادلية على البعد المادي للتبادلات التي تتم في إطار العلاقة رابح - رابح، ويقصد بذلك تبادل المنافع والامتيازات المنبثقة من العلاقة الموجودة بين المؤسسة والزبون، حيث تعمل المؤسسة على تنمية الشعور لدى الزبون بأنه شريك فيها، وأن علاقتهما تبادلية تتطلب استمراريتها في مراعاة تحقيق مصالح الطرفين بطريقة متوازنة

أكدت بعض الدراسات أن المعاملة بالمثل لها دور هام في إقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن كما أن عملية التبادل تتأثر بعاملين أساسيين، وهما: قدرة المؤسسة على توفير حوافز ذاتية عند الزبائن وقدرتها أيضاً على بناء روابط اجتماعية عند الزبائن، كما أنه ويربط عنصر المعاملة بالمثل بتسويق العلاقات يتبين أن عملية التبادل تستند إلى ثلاثة افتراضات أساسية، وهي أن الأنشطة التسويقية تتم ضمن نموذج التبادل، كما أن التبادل هو الدافع الأساسي لتحقيق مصلحة جميع الأفراد، وهو أيضاً الذي يحقق التميز للطرفين.⁶²

6- الروابط: يؤدي هذا العنصر إلى اتفاق المؤسسة والزبون على شيء معين، فالالتزام يؤدي إلى تطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن، ومن ثم سيؤدي إلى شعور الزبون بالرضا تجاه العلاقة بالمؤسسة وتعزيز ولائه، إلا أن متغير الروابط لم يلقَ إلا قدراً متواضعاً نسبياً من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال التسويق بالعلاقة، مقارنة بالعناصر الأساسية السابقة الذكر، بالرغم من أن خلق روابط نفسية بين الزبون والمؤسسة يؤدي إلى تحقيق المزايا الآتية:

⁶² حكيم بن جروة، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، جامعة ورقلة الجزائر، 2020م، ص57.

- يصبح موظف المبيعات بالمؤسسة من المؤثرين على الزبون في صنع قراراته الشرائية، كما يجد موظف المبيعات سهولة في التعامل مع الزبون نفسه، لمعرفته رغباته، احتياجاته وأسلوب التعامل الذي يفضلُه الزبون، مما يؤدي إلى رضا الزبون عن المؤسسة، واستمتاع الموظف بعمله وأدائه بشكل أفضل لتعامله مع زبون راضٍ.

- انخفاض في تكاليف التسويق لانخفاض وقت تأدية الخدمة للزبون.

- انخفاض في تكلفة استبدال الزبائن المفقودين بزبائن جدد.

- زيادة الإيرادات التي تحصل عليها المؤسسة من كل زبون.

7. القيمة المشتركة: القيم مجموعة من المعايير التي يحملها الفرد نحو الأشياء والمعاني وأوجه الأنشطة المختلفة التي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد السلوك المقبول والمرفوض الصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي، وهذه القيم لا تأتي من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع، ومن أهم مصادرها: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، ونقصد بالقيم المشتركة المنافع الاقتصادية والمعنوية التي تعود على كل من البائع من جهة مثل: كسب ثقة الزبائن وولائهم، تحقيق المزيد من العوائد والأرباح في الأجل الطويل، إضافة إلى تحقيق سمعة طيبة وحسنة عند جميع أفراد المجتمع، أما القيم والمنافع التي يجنيها المشتري عند وجود ممارسة لمفهوم التسويق بالعلاقات فتتمثل في حصوله على مزايا عديدة كالمعاملة الخاصة، العناية والاهتمام، السعر المناسب، والبحث عن الرغبات التي تشبع حاجاته.⁶³

إن القيمة التي يحصل عليها الزبون هي عبارة عن نسبة المنافع التي يستفيد منها الزبون إلى الموارد المخصصة للحصول على تلك المنافع، ولا يمكن القول بأن القيمة التي يتم خلقها للزبون هي ببساطة مجرد تحقيق جودة مرتفعة، فالمنتج ذو الجودة المرتفعة، الذي لا يكون متاحاً إلا بسعر مرتفع لا يمكن أن يمثل قيمة جيدة يحصل عليها الزبون.⁶⁴

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيمة من العلاقة، فهناك من عرّفها بأنها تلك المنافع الاقتصادية والمعنوية التي تعود على كل من المؤسسة والزبائن بهذه المنافع، فالمؤسسة تتمثل في كسب ثقة الزبائن وولائهم، وكذا زيادة رقم أعمالها على المدى الطويل، أما الزبون فالقيمة التي يجنيها فتتمثل في حصوله على مزايا عديدة، مثل: المعاملة الخاصة، السعر المناسب وإشباع رغباته وحاجاته.⁶⁵

أما تعريف Zeithamal فكان أكثر شمولية، فقد تناول القيمة من العلاقة من أبعاد مختلفة، فقال أن القيمة هي: "التقدير العام للزبون حول المنافع المتحققة من العلاقة من خلال مقارنة المنافع التي حصل عليها بالتكاليف التي تحملها".⁶⁶

ونشير إلى أن هناك أربعة أشكال يمكن من خلالها تحديد مفهوم القيمة؛ والمتمثلة فيما يأتي:⁶⁷

- السعر المنخفض (التركيز على التوضيحات).
- أن يجد الزبون ما يتوقعه من المنتج (التركيز على المنافع).
- الجودة المدركة مقارنة بالسعر المدفوع (مقارنة التوضيحات بالمنافع).
- المنفعة الكلية التي يحصل عليها الزبون في مقابل التوضيحية الكلية التي يتحملها.

⁶³ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 51.

⁶⁴ حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص 57.

⁶⁵ محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها زبائن البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010م، ص 39.

⁶⁶ فداء عمر صافي، التسويق بالعلاقات وعلاقته برضا الزبائن عن المؤسسة، دراسة ميدانية على زبائن شركة حضارة لتزويد خدمات الإنترنت في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين، 2014م، ص 18.

⁶⁷ العبسي كرم عبد الله، أثر التسويق بالعلاقات مع زبائن الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2012م، ص 32.

وأشار Gronroos أن خلق قيمة من العلاقة شيء صعب والسبب أن خلق القيمة، عملية مستمرة باستمرار عملية التسويق بالعلاقات مع الزبون، وتمثل العنصر الرئيسي في التطبيق الفعال لاستراتيجية التسويق بالعلاقات، ولمعرفة كيف يمكن خلق قيمة من العلاقة يجب أولاً الفصل بين القيمة المتحققة من الخدمة أو المنتج، وبين القيمة المتحققة من العلاقة. وخلق قيمة إضافية للزبون يمكن أن تتحقق بأحد البديلين، هما:⁶⁸

- **زيادة المنافع من العلاقة:** أي إضافة شيء جديد للزبون، يشعر أن ما يحصل عليه مفيد، وذا أهمية، مما يشعره بانخفاض التكاليف التي يتحملها من علاقته بالمؤسسة، وبالتالي يشعر بالرضا عن علاقته، أما المؤسسة فتتحقق التميز مقارنة بالآخرين.
- **تقليل التضحيات من العلاقة:** يعد بديل تقليل التضحيات شكلاً آخر يمكن من خلاله إضافة قيمة جديدة، ولكي تتمكن المؤسسة من تحقيق ذلك لا بد لها من تحقيق ترابط قوي مع زبائنها حتى تكون قادرة على فهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

عاشرا- أبعاد التسويق بالعلاقة:

يقوم التسويق بالعلاقات على خمسة أبعاد، التي تمثل الركائز الخمسة لقيامه، حيث أن هذه الركائز تمثل عناصر أساسية لتحقيق مفهوم التسويق بالعلاقات؛ وتتمثل فيما يأتي:

الشكل رقم (14): أبعاد التسويق بالعلاقة



1- الجودة: تعد الجودة من الأساليب المؤدية إلى تحقيق التميز للمؤسسة أمام منافسيها، وتعد أيضاً من الأمور الحاكمة التي يعتمد عليها الزبون في قرار اختياره المنتجات، وتعدّ العنصر الأول الخاص بركائز التسويق بالعلاقات. فمن أجل التطبيق الجيد والسليم لتسويق العلاقات يجب أن يكون لعنصر الجودة دور فعال في تحقيق العناية والاهتمام بالزبون ومنه المحافظة عليه، وبناء على ذلك يتضح أن للجودة دور مهم في خدمة الزبون، فهي تمثل مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الاقتصادية لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار. وتعرّف الجودة بأنها: "الإشباع التام لاحتياجات الزبون بأقل تكلفة داخلية"⁶⁹ وتعرف بأنها: "القدرة على تحقيق رغبات الزبون بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته ويحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم له. أو هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات"⁷⁰. كما تعرّف بأنها الملائمة للاستخدام، التي تتحدد من خلال المواصفات المطلوبة.

ففي مجال الخدمات فإن الزبائن والموظفين يتعاملون سوية لخلق الخدمة وتقديمها، لذا فإن مقدمي الخدمات لابد أن يتعاملوا بشكل فعال مع الزبائن ليقدموا مستوى راقياً من الخدمة خلال مدة التواصل مع زبائنهم. ولغرض تحقيق تلك الجودة للخدمات المقدمة لزبائنهم عن طريق: جذب الانتباه، إثارة الاهتمام

⁶⁸ C. Gronroos, From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, journal of management decision, Vol 32, No2, 2004, P 22.

⁶⁹ رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م ص2.

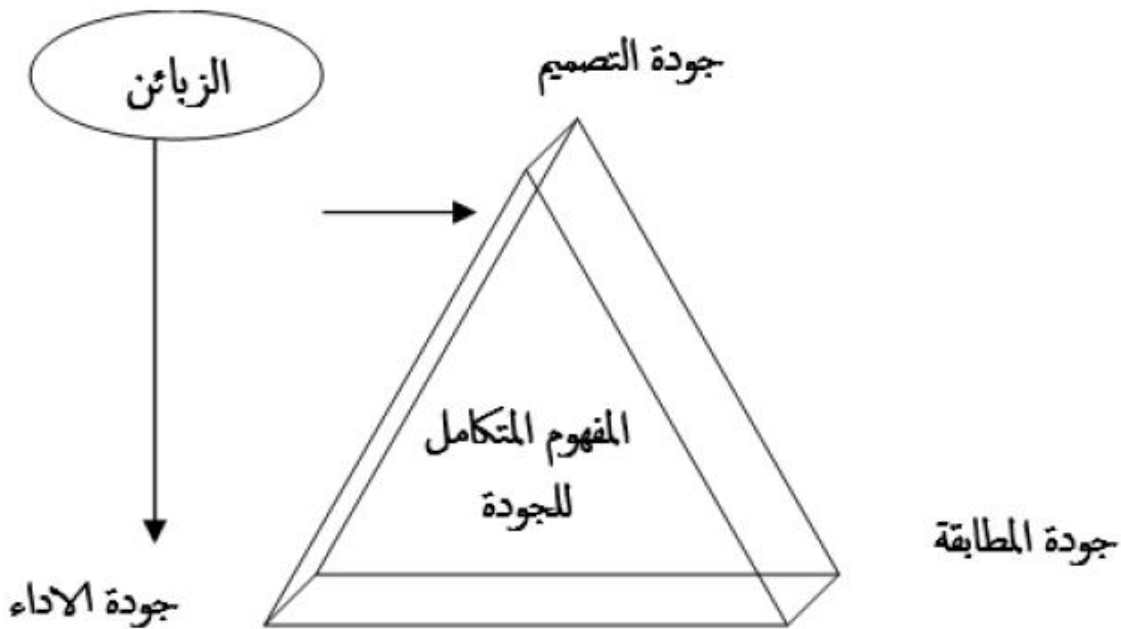
⁷⁰ علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995م، ص18.

بالزبائن، خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم، إقناع الزبون ومعالجة الاعتراضات لديه، التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة.⁷¹

وللجودة ثلاثة أوجه، هي:⁷²

- جودة المطابقة: تعمل المؤسسة من خلالها المطابقة للمتطلبات والمواصفات (عملية الصنع)
 - جودة الأداء: هو المنطلق الذي ينطلق منه القائم بالتسويق الذي يهتم بوجهة نظر الزبون التي تظهر عند الحصول على المنتج وكذا الاستعمال الفعلي له.
 - جودة التصميم: هي مواصفات الجودة التي توضع عند تصميم المنتج أو الخدمة.
- والإتجاه الحديث للجودة يعرف بـ "المفهوم التكاملي للجودة" الذي يجمع بين الأوجه الثلاثة السابقة لوجود التأثير المتبادل فيما بينها، الذي ينعكس على موقف الزبون إما بالإيجاب أو بالسلب، والشكل الآتي يوضح ذلك.

الشكل رقم (15): أوجه الجودة



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م، ص:29.

ولتطبيق الجودة في مؤسسة ما، سواء كانت إنتاجية أو خدمية يجب الالتزام بتطبيق مجموعة من المبادئ للوصول إلى تحقيقها، ويتمثل أهمها في الآتي:⁷³

- التركيز على الزبون سواء كان داخليا أو خارجيا.
- التحسين المستمر: الذي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة.

⁷¹ حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص57.

⁷² حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015م، ص95.

⁷³ زرواتي مواهب، مرجع سابق، ص ص89.

- التعاون الجماعي بدل المنافسة: خلال التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام مكافآت وحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتراف به.

- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعدّ العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة الميزة التنافسية، ويتم التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية.

- الوقاية بدل التفتيش: من خلال مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات، من أجل الكشف عن عيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، الذي سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية.

- المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة.

- الاعتماد على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية لاتخاذ القرارات.

- نظام المعلومات والاتصال: يعدّ توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات الجودة، فالإتصال هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المسؤولين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وغيرها بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

2-التحسين المستمر للجودة:

يمثل التحسين المستمر للجودة جانبا أساسيا ومحوريا في إدارة الجودة الشاملة التي تعد أسلوبا من الأساليب الحديثة لإدارة المؤسسات، حيث تشمل وصفا للعمليات الإنتاجية التي تساعد على التحسين المستمر للجودة، كما يشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرق العمل وأداء وسلوكيات العاملين، وبناءً عليه فإن التحسين المستمر يمس كافة العمليات ولا يقتصر على مراحل التصنيع فحسب وهذا تحقيقاً لشمولية الجودة؛ أي أنه يمس السلع والخدمات ومستوى الكفاءة في الأداء الوظيفي ويعدّ معياراً دائماً بقدرتها على توقع التغيرات والتحديات المستقبلية.

ويتحقق التحسين المستمر للجودة من خلال:⁷⁴

- تقليل تكاليف الفشل بحل المشكلة.

- تقويم مستمر وإعادة توجيه مجهود الوقاية لتحسين الجودة.

- الاستخدام الأفضل لموارد المؤسسة.

- تقليل المنتجات المرفوضة والمعاد تشغيلها وزيادة ربحية المؤسسة.

- زيادة رضا الزبائن عن المؤسسة وارتفاع الروح المعنوية لديهم؛ لأن فلسفة التحسين المستمر هي فلسفة الزبون، لأنها تعتمد على التسليم بأهمية الزبون، وضرورة إرضائه وإشباع رغباته.

كذلك يتم تطبيق التحسين المستمر بداية من الآتي:

⁷⁴ مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004م، ص357.

- وضع نظام يقطعة خاص بالجودة.
- تحديد المظهر العام للخدمة من أجل أداء أفضل.
- توجيه وتطوير النشاط من خلال وضع سياسة الجودة.
- الاعتماد على الإصغاء للزبون لتطوير النشاط.
- وضع نظام للتقييم والتحسين من أجل تطوير النشاط.

3-التسويق الداخلي:

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم، من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها، هذا ويشير التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، الذي يؤدي بدوره إلى الارتفاع بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين.⁷⁵

يعرّف التسويق الداخلي حسب Berry بأنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الناس العاملين بالمؤسسة الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم الذين سيعملون بأقصى ما لديهم".⁷⁶ وهو أيضاً: "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم".⁷⁷

ومن أجل الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي يجب القيام بما يأتي:

- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقى عليهم في وظائفهم، وتمكّن في الوقت نفسه من استقطاب واختيار الأفضل دائماً.
- تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها.
- تجهيز الأفراد وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.
- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.
- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ؛
- توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
- نشر المعلومات التسويقية وهي جميع الوسائل المادية والبشرية والاجراءات بهدف معالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بالأنشطة التسويقية التي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية.

4-تقوية العلاقة بين المؤسسة والزبائن:

تعمل المؤسسة على تقوية علاقاتها بعملائها، نظراً لأن ذلك سوف يؤدي إلى تنمية علاقات الزبون مع المؤسسة ويكون محصلة ذلك استمرارية المؤسسة في السوق، وللتأكد من مدى متانة وقوة العلاقة بين المؤسسة وبين زبائنهم كان عليها القيام بتقييم مدى ولاء زبائنهم لها، وذلك من خلال قواعد البيانات

⁷⁵ فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن 2008م، ص30.

⁷⁶ مصطفى يونس، محاضرات مقياس إدارة العلاقة مع الزبائن، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تسويق خدمات وتسويق مصرفي، جامعة الجلفة، ص6.

⁷⁷ نجاح يخلف، مرجع سابق، ص24.

الخاصة بمعاملات الزبائن مع النظر للزبون الدائم على أنه الزبون ذو الولاء، وأن فقدانه أو خسارته ستكلف المؤسسة الكثير. ولذلك يجب على رجال التسويق استخدام وتبني بعض الإجراءات والوسائل المساعدة للحفاظ على الزبائن عن طريق تنمية وتقوية العلاقة معهم، وذلك من خلال القيام بالآتي:⁷⁸

- رسم إستراتيجية مناسبة للاحتفاظ بالزبائن: يتم ذلك عن طريق تحليل الأعمال التي يمارسها الزبائن والعمل على فهم دقيق لقاعدتهم وصولاً لتحقيق ولائهم، وهي تساعد في بناء مكانة وصورة ذهنية للمؤسسة لدى الزبون.

- بناء قاعدة بيانات عن زبائن المؤسسة: من خلال الاحتفاظ بسجلات دقيقة عن الزبائن والمتعاملين مع المؤسسة.

- قيام المؤسسة بدور المرشد للزبون: قد يجهل الزبائن طبيعة الخدمات وكيفية الاستفادة منها، لذا يجب على المؤسسة إرشاد الزبون لما يحقق له منافع مادية، كخفض تكاليف الخدمات أو الحصول على منافع اعتبارية.

- العمل على بناء نظام للحوافز يتناسب وتقسيمات الزبائن: وذلك من خلال المعلومات التي توفرها قاعدة بيانات الزبون الموجودة لدى المؤسسة، ويجب أن تتناسب هذه الحوافز مع الفئات السوقية المستهدفة من حيث أعمارهم وطبيعة أعمالهم. لذلك تعمل المؤسسة على تأسيس علاقات قوية مع الزبائن وذلك من خلال:⁷⁹

- التعرف على احتياجات الزبائن واعتبارهم شركاء للمؤسسة.

- توفير نظام اتصالات يسمح بتبادل المعلومات بين المؤسسة والزبائن، مما يؤدي إلى تلبية المؤسسة احتياجات ورغبات عملائها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعال.

- وجود نظام اتصالات مخطط بين المؤسسة والزبائن بشكل متكرر لدعم الصداقة بين موظفي المؤسسة وعمالئها، بهدف الحصول على المعلومات الخاصة بهم، والمتعلقة باحتياجاتهم ورغبتهم والعمل على إعطائهم جميع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها من المؤسسة.

- الاستمرار في تقوية العلاقة مع الزبائن وإرضائهم.

5-شكاوى الزبائن: من العناصر الهامة في التسويق بالعلاقات؛ معالجة شكاوى المستهلكين، نتيجة العيوب التي قد تظهر في المنتجات، فشكاوى الزبائن تعدّ فرصة للمؤسسات للتحسّن، حيث تساعد على إدراك المشاكل وتصحيحها بسرعة وفي الوقت المناسب. وتعدّ شكاوى الزبائن عن الحالة التي يكون فيها الزبون غير راض عن خدمات المؤسسة لأنها لم تشبع حاجاته ورغباته، أو لم تستطع الوصول إلى توقعاته، وتتعلق الشكاوى بعدة أسباب، أهمها الآتي:⁸⁰

- عدم التطابق بين أداء الخدمة وتوقعات الزبون.

- سوء معاملة أحد العاملين للزبون.

- وجود عيوب في المنتج.

- قلة المعلومات ونقص خبرة الزبون في تشغيل المنتج.

- ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة.

⁷⁸ عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل اللبان بالموصل، مجلة تنمية الراقيين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009م العدد95، المجلد3، ص:243-244.

⁷⁹ منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005م، ص4.

⁸⁰ رون كار، دون بلوهويك، مرشد الذكاء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة، دار الفاروق، القاهرة، 2001م، ص:170-171.

- ولا بد من التعامل مع شكاوى الزبائن بفعالية، وذلك باتباع الخطوات الآتية:⁸¹
- شكر الزبون: فالشكوى هدية الزبون للمؤسسة ومن واجبها شكره عليها، فلا يجب جعل الزبون يشعر بالتذمر من شكواه، أو أنه يسلب بعض الوقت الثمين من المؤسسة.
 - تقدير شكوى الزبون: لا يجب الاكتفاء بشكر الزبون، بل يجب تقديره لأنه يساعد على تفادي ذلك العيب مستقبلاً.
 - الاعتذار للزبون: من الضروري الاعتذار للزبون بكلمات صريحة، ويكون ذلك بعد شكره.
 - ومن الإجراءات التي يمكن أن تتخذها المؤسسة الآتي:⁸²
 - تخصيص خط بالمجان سبعة أيام في الأسبوع، وأربعاً وعشرين ساعة يومياً، ويتضمن إحدى وسائل الاتصال الآتية: هاتف، فاكس، بريد إلكتروني، لاستسلام شكاوى الزبائن ومعالجتها.
 - الاتصال بالزبون الشاكي بأسرع وقت ممكن.
 - قبول المسؤولية تجاه خيبة أمل الزبون، وعدم إلقاء اللوم عليه.
 - تعيين موظفين متعاطفين في مجال خدمات الزبائن.
 - محاولة قيام المؤسسة بتعويض الزبون الشاكي عن طريق تقديم خصم له عند قيامه بالشراء مرة أخرى أو تقديم هدية بسيطة لتعويضه عن الخطأ الذي حدث.
 - ومعالجة الشكاوى تعدّ سمة من سمات المؤسسات العاملة في إشباع رغبات زبائنهم التي تختلف باختلاف نظرتهم ووضعهم الاجتماعي والنفسي، ونظراً للواقع التنافسي في الأسواق، فقد أصبح لزاماً على المؤسسات التعامل مع تلك الشكاوى باستقلالية ومهنية تستطيع من خلالها كسب رضا زبائنهم وتقديم خدمة تنافسية، حيث أصبحت الشكاوى ميزة تنافسية يقدمها الزبون للمؤسسة لتحسين الأداء وتعطي المؤسسة فرصة للتعامل معها والرد على الزبون بأريحية.

⁸¹ نجاح يخلف، مرجع سابق، ص2.

⁸² صادق زهراء، مرجع سابق، ص4.

خلاصة المحور الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه سابقاً؛ يعدّ التسويق بالعلاقات حالياً مرحلة جديدة في الفكر والممارسات التسويقية الحديثة، وهو مصطلح في تصاعد، وقد أحاط باهتمام معظم المفكرين، ليس فقط لمحاولة بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، بل تعدّى الأمر لاعتبارهم شركاء يرجعون بالقيمة يسهمون في بقاء المؤسسة مثلهم مثل أصحابها.

وفي إطار الاتجاه المتصاعد لتبني فلسفة توجه الزبون، زاد اهتمام المؤسسات بضرورة فهم متطلبات الزبون وربط علاقات دائمة معهم، من خلال تطبيق منهج التسويق بالعلاقات الذي يعدّ استثماراً في العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف أطراف العلاقة، وهذا بالتركيز على المنافع المشتركة التي تحد من الصراع والمنافسة بين هذه الأطراف.

ويرجع سبب اهتمام المؤسسات بهذا المنهج كونه يعود بمزايا كثيرة على المؤسسة والزبائن، إضافة للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ضمن الأهمية التي يتحلى بها التسويق بالعلاقات داخل المؤسسة، وذلك اعتماداً على مجموعة من الأبعاد التي تدعم العلاقة والولاء لدى الزبائن، ولتتمكن المؤسسة من التطبيق الفعال للتسويق بالعلاقات يجب التقيد بمجموعة من الخطوات كتغيير ثقافتها، بناء قاعدة لبيانات الزبائن إلى جانب الاستعانة بالاتصال الفعال لتنمية علاقتها مع الزبائن، كما نشير إلى أن تطبيق التسويق بالعلاقات يمكن تطبيقه بشكل خاص في المؤسسات الخدمية، وأقل من ذلك في المؤسسات الصناعية والمنتجات ذات هامش ربح كبير...إلخ.

المراجع:

- أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد اصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009م.
- العبسي كرم عبد الله، أثر التسويق بالعلاقات مع زبائن الائتمان في البنوك على درجة رضاهم، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، مصر، 2012م.
- إلهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني حول "التسويق في الوطن العربي، التحديات والفرص"، الدوحة، قطر، أكتوبر، 2003م.
- إلياس شاهد، التسويق الاجتماعي كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 6، جوان 2014م.
- أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن 2016م.
- أيمن علي عمر، دراسات متقدمة في التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2007م.
- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- بشير عباس العلاق، تطبيقات الأنترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م.
- بن جروة حكيم، محمد بن حوحو، التسويق بالعلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة ورقلة، ص03.
- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013م.
- حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان، 2015م.
- حكيم بن جروة، دروس ومحاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبون CRM، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020م.
- حكيم بن جروة، عبد الحق بن تفات، تسويق العلاقات: مدخل لتعزيز علاقة المؤسسة بزبائنهم، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2020م.
- حميد الطائي، بشير العلاق، مبادئ التسويق الحديث -مدخل شامل-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي -المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- درمان سليمان صادق، التسويق بالعلاقات، رؤية تكاملية في الفلسفة والمفاهيم والأسس، جامعة دهبوك العراق، 2008م.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008م.
- رون كار، دون بلوهويك، مرشد الذكاء الكامل: خدمة الزبائن المتميزة، دار الفاروق، القاهرة، 2001م.
- زرواتي مواهب، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، تخصص التسويق السياحي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020م.
- زكريا أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، ومصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث -بين النظرية والتطبيق- دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- صادق زهراء، إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسويق، تخصص تسويق، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016م.

- عباس العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- عبد العزيز مصطفى أبو نعمة، التسويق المعاصر -المبادئ، النظرية، التطبيق-، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014م.
- علاء فرحان طالب، إدارة التسويق منظور فكري معاصر، دار الأيام، الأردن، 2013م.
- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب، القاهرة، 1995م.
- عواطف يونس إسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل اللبان بالموصل، مجلة تنمية الرافين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2009م، العدد 95، المجلد 3.
- عيسى بنشوري، الشيخ الداودي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، 2009م.
- فداء عمر صافي، التسويق بالعلاقات وعلاقته برضا الزبائن عن المؤسسة، دراسة ميدانية على زبائن شركة حضارة لتزويد خدمات الانترنت في محافظات غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين 2014م.
- فؤاد الشيخ سالم، وعلي فلاح الزغبى، إدارة العلاقات التسويقية -مدخل إدارة علاقات الزبائن-، دار المسيرة، الأردن، 2020م.
- فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تأهيل الإيزو، الكتاب العالمي، الطبعة الأولى، الأردن، 2008م.
- محسن بن الحبيب، أثر العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017م.
- محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017م.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، إدارة العلاقات مع الزبائن -مدخل التسويق المبني على قواعد البيانات الدار الجامعية، مصر، 2013م.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، أسس التسويق الحديث، الدار الجامعية، مصر، 2010م.
- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008م.
- محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003م.
- محمود يوسف ياسين، واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها زبائن البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2010م.
- مصطفى يونس، محاضرات مقياس إدارة العلاقة مع الزبائن، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تسويق خدمات وتسويق مصرفي، جامعة الجلفة.
- منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المؤسسة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2006م.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، يوسف حجيم الطائي، إدارة الجودة الشاملة من المستهلك إلى المستهلك منهج كمي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004م.
- نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، 2018م.
- نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر بمفاهيم جديدة طرأت بعد عامي 2004م و2007م، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010م.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، أمير نعمة تحيف الكلابي، أثر التسويق الشمولي في البراعة التسويقية "دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الخاصة في بغداد والنجف الأشرف"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 3، جامعة الكوفة، العراق.

- Byblice Coovi, Management de cycle de vie du client-proposition d'un modèle d'évaluation de l'utilisation des logiciels CRM- ,Thèse doctorat, université d'auvergne Clermont 01, faculté de sciences économiques et de gestion,01 décembre 2010.
- C. Gronroos, From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing, journal of management decision, Vol 32, №2, 2004.
- Claude Demeure, Marketing, 4ème édition, édition Dalloz, France, 2003.
- H.C. Chiu et all, Relationship Marketing and Customer Switching Behavior, Journal of business research, Vol58, 2005.
- J. Lendrevie Et Autres, Mercator, Dunod Education, France, 9 Edition, 2006.
- Kotler Philip Et Autres, Marketing Mangement, Pearson Eduction, Paris, 12 E Edition, 2006.
- Leonard Berry, Relationship Marketing of Services - growing interest emerging perspectives, journal of the academy of marketing science Vol 23, №4,1995.
- Mimouni Aida & Volle Pierre, Bénéfices perçus de la fidélisation et qualité relationnelle, Hal (archive, ouvertes), 2003.
- Philip Kotler et all, Marketing Management, 12ème édition, Pearson Education, Paris, France, 2006.
- Philip Kotler et all, Marketing Management, 13ème édition, Pearson Education, Paris, France, 2009.
- Pierre Desmet, Marketing dierct-concepts et méthodes, 3ème édition, paris, France, Dunod, 2005.
- Rose Janjicek, Technical White Paper CRM Architecture for Enterprise Relationship Marketing in the New Millennium.
- Sixue Susan Jia, A Review On The Formation And Development Of The Relationship Marketing Theory, International Journal Of Business Research And Management, Vol 7, Issu 4, 2016.
- www.ama.org

المحور الثاني

محل إلى إدارة المظلة مع الديانة

تمهيد المحور الثاني:

في ظل اشتداد المنافسة بين المؤسسات، ومع تقارب المنتجات والخدمات من حيث المواصفات والأسعار، كان لزاماً على المؤسسة وضع خطط واستراتيجيات تمكّنها من التصدي لهذه المنافسة من خلال محاولة السيطرة على زبائنها بغية الحفاظ عليهم من جهة واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى ومن بين هذه المناهج توجه المؤسسة لتبني إدارة العلاقة مع الزبائن التي تمكنها من التقرب إلى الزبائن وبناء علاقة معهم.

ويعدّ مفهوم إدارة العلاقة بالزبائن أحد المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت في التسعينيات من القرن الماضي، حيث أسهم في هذا الانتشار التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ التي جعلت من بناء علاقات شخصية بين المؤسسة والزبائن أمراً يمكن تحقيقه لما توفّره من أدوات في جمع وتخزين وتحليل بيانات الزبائن، إضافة إلى توفيرها قنوات اتصال سريعة وغير مكلفة بين المؤسسة والزبون.

وستتناول في هذا المحور تعريف وأهمية إدارة العلاقة بالزبائن بعد التطرق لتطور هذا المفهوم، مع تحديد أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن.

أولاً-نشأة وتطور إدارة العلاقة مع الزبائن:

يعود تاريخ نشوء إدارة علاقات الزبون Customer Relationship Management إلى عصر ما قبل الصناعة، نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر الذي سمي: عصر الثورة الصناعية، كانت الآلة وما يرتبط من سعي المؤسسات آنذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها إضافة للتميز في أداء العمليات الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يطلق عليه: **استراتيجية دفع التكنولوجيا**¹

وفي نهاية القرن العشرين الذي أسسه اقتصاديات المعرفة، ومع احتدام المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون، إذ أصبح هدفها الأساسي كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه فيقوم هو بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة.

وبذلك أصبح التفوق يعتمد على التنافس بين المؤسسات على أساس من تستطيع تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل، وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمي: استراتيجية سحب السوق؛ ولذلك توج هذا التطور المتسارع بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية بالزبون، بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه، وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة المؤسسة القائمة على (ربح - خسارة) إلى شريك في ثقافتها القائمة على (ربح - ربح) ومن طرف خارجي إلى جزء من عائلة المؤسسة.

وفي العقد الأخير، ظهرت إدارة علاقات الزبون لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي.

وأسهل التركيز الكبير على الزبون في تغيير الكثير من المفاهيم التقليدية في العمل التسويقي بالمؤسسات إلى توجهات أكثر معاصرة وحداثة لغرض الاستجابة للزبون وما يسعى الطرفان إليه من تحقيق قيمة متبادلة، وقد تأثر هذا التوجه المعاصر في تغيير مضامين المزيج التسويقي بمنظوره التقليدي القائم على وظائف إدارية داخلية إلى وظائف إدارية ذات توجهات خارجية، ولكنها منصبةً مجتمعةً نحو الزبون، وهذا مايتضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (16): المقارنة بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الموجه نحو الزبون

المزيج التسويقي التقليدي 4ps ← المزيج التسويقي الموجه نحو الزبون 4Cs

Customer solution حلول الزبون

cost الكلفة

convenience الملائمة

communication الاتصالات

Product المنتج

Price التسعير

place التوزيع

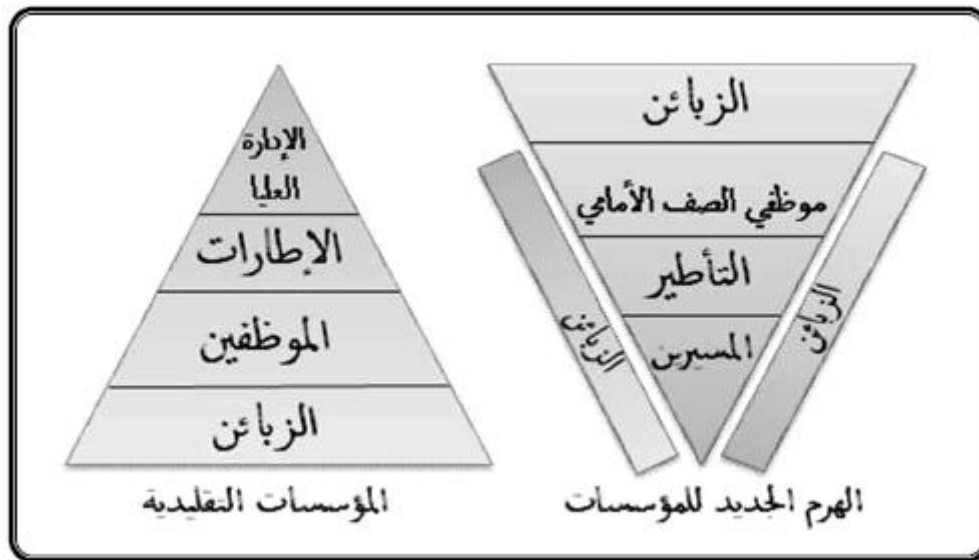
promotion الترويج

المصدر: حسين وليد حسين عباس وآخرون، مرجع سابق، ص37.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الأردن، 2009م، ص202.

لم تقتصر ترجمة تركيز المؤسسات على الزبون في عناصر مزيجها التسويقي إعدادا وتنفيذا فقط إنما أسهم هذا التركيز في التأثير على الخرائط التنظيمية الداخلية لهذه المؤسسات، وهذا من خلال العمل على اقتراح هياكل تنظيمية قائمة على الزبون ومهتمة به أكثر، حيث لا يقتصر ظهور الزبون في مرحلة معينة أو مستوى معين من هذه الهياكل التنظيمية، إنما وصل الاهتمام الداخلي بالزبون إلى إعطائه مكانة هامة في كل أجزاء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفيما يأتي نبيّن الفرق بين الهيكل التنظيمي التقليدي والهيكل التنظيمي الحديث للمؤسسات المتوجهة نحو الزبون.

الشكل رقم (17): النظرة التقليدية والمعاصرة للهيكل التنظيمي



Source: Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, Marketing management, 14ème édition, Pearson éducation, France, 2012, P148.

يظهر في الشكل السابق؛ بأن الزبائن في أدنى الهرم التنظيمي للمؤسسة، وأن الطرف الذي يتعامل معهم هو من يعمل في الإدارات الدنيا من المؤسسة، على العكس من ذلك في الهيكل التنظيمي الحديث حيث يصبح الزبون في قمة الهرم التنظيمي، حيث اعتبرت إدارة العلاقات الزبائن الزبون مصدرا أساسيا للمعرفة الذي يركز على معرفة السوق وتغيراته؛ وهذا ما يبين قيمة الزبون للمؤسسات الذي عبّر عنه بمفهوم رأسمال الزبوني (Customer-Capital) الذي عرف بأنه: "الثروة المتضمنة في علاقات المؤسسة مع زبائنهم". هذا ما أدى إلى ظهور التوجه الجديد للمؤسسات الذي عرف بإدارة علاقات الزبائن CRM.²

وعلى الرغم من أن التطور التكنولوجي أسهم في انتشار تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن، إلا أن هذا المفهوم لا يمكن تطبيقه في بعض المجالات، كتسويق المواد الغذائية أو السلع الاستهلاكية غير المعمّرة.

ومن أسباب ظهور إدارة علاقات الزبائن؛ نجد ما يأتي:³

- أنظمة المعلومات والمعرفة: هي التي مكّنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة الخسارة في حالة الزبائن النافين.
- تزايد أهمية قطاع الخدمات: لأن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبون لهذا فإن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماما بالجانب الأهم في التفاعل.

² بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة المؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016م، ص18.

³ يوسف جسيم سلطان الطائي، إدارة علاقات الزبون، دار الورق للنشر، الأردن، ص19.

- المنافسة: حيث أن المنافسة الشديدة جعلت المؤسسات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.
- إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون.

ثانيا- مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن:

تعد إدارة علاقات الزبائن من المفاهيم الحديثة وهي منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه، أو هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التنظيمية، التقنية والبشرية لإدارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الأساسي ربط علاقة خاصة وشخصية مع كل زبون.⁴

فعرّف Lendrevie وآخرون إدارة علاقات الزبائن بأنها: "إستراتيجية وعملية تنظيمية تهدف إلى زيادة رقم الأعمال ومردودية المؤسسة، عن طريق تطوير علاقة دائمة ومتماسكة مع زبائن محددين باحتمال العمليات التي سيقومون بها وبمردوديتهم".⁵

من خلال هذا التعريف نرى أن الباحثين ركزوا على اعتبار إدارة علاقات الزبائن على أنها: "إستراتيجية وعملية تمس تنظيم المؤسسة للوصول إلى تحقيق زيادة في رقم الأعمال من خلال العلاقة التي تربطهم بالزبائن لمدة طويلة".

عرّف Shawnee et sabin إدارة علاقة الزبائن بأنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون، فهي تركز على الاتصال بين طرفين وأكثر".⁶ ركز الباحث في تعريفه على استعمال عدة وسائل تمنحه القدرة على التواصل مع الزبون بشكل مستمر. وعرفها بأنها: "العملية الاجتماعية للبناء والحفاظ على علاقات مربحة مع الزبون عن طريق تقديم قيمة ورضا إلى زبون".⁷ ركز الباحث في تعريفه على أهمية تقديم قيمة ورضا بمستوى عالٍ من أجل الحفاظ على الزبون.

أما Claude Demeure فعرفها بأنها: "تبني المؤسسة نظاما يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر بزبائنهم، حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار مباشرة بين المؤسسة والزبون ويشير مصطلح إدارة علاقات الزبائن إلى مجموعة التصاميم والبرامج التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالولوج إلى تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذي علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة".⁸

من التعريف المذكور نستنتج أن الباحث ركّز على عملية الاتصال والتواصل بين المؤسسة والزبائن والتفاعل بينهما، كما أشار إلى أن إدارة علاقات الزبائن عبارة عن مجموعة من التصاميم والبرامج التي تساعد المؤسسة للوصول إلى بناء علاقة قوية مع زبائنهم وتحقيق مردودية عامة لها.

وعرفت بأنها: "عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبون، وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في احتياجاتهم ومتطلباتهم".⁹

⁴ Ouvrage Collectif, e-économie pour le net, édition d'organisation, 2000, P27.

⁵ J. Lendrevie et al, Mercator, 11ème édition, Dunod, France, 2014, P555.

⁶ وائل محمود الشراعية، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخميس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010م، ص17.

⁷ حميد الطائي، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م، ص31.

⁸ C. Demeure, OP.CIT, P351.

⁹ لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة الزبائن في خلق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية في مؤسسة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014م، ص36.

كما عرّفها Edelstein بأنها: "كل تفاعلات الزبون من خلال استخدام معلوماته الحالية والمحتملة لأجل التفاعل بفاعلية أكبر معه في جميع مراحل العلاقة المتمثلة بمرحلة اكتساب الزبون، مرحلة زيادة قيمة الزبون، مرحلة الاحتفاظ بالزبون".¹⁰

كما تعرّف كذلك بأنها: "كل النشاطات الموجهة للمعرفة والتفهم الحسن للزبائن والتركيز أيضا على العلاقة معهم من أجل تصميم العروض الفردية والشخصية لهم، ومن أجل إدارة العلاقة بشكل جيد والتعرف على مختلف أصناف الزبائن".¹¹

ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبائن بأنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه موارد وجهود المؤسسة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها. أو هي استراتيجية أعمال محور اهتمامها الزبون بالدرجة الأولى للحصول على رضاه والمحافظة عليه والاستحواذ على ولائه عن طريق تقديم خدمة مميزة له. وهي فلسفة أعمال تسمح للمؤسسة بفهم تفكير وتصرفات الزبائن وتحليل احتياجاتهم ومعرفة تطلعاتهم من خلال المعلومات المخزنة في قواعد البيانات، حتى تتمكن المؤسسات التوصل لما يرغبون به، وأيضا التنبؤ بسلوكهم مستقبلا واتخاذ قرارات تسويقية صائبة من حيث التوقيت والنوعية، للمحافظة على مستوى ربحية أعمالها وتنميتها.¹²

وهذا ما أكد عليه كوتلر حين عرف إدارة علاقات الزبائن بقوله: "إدارة علاقات الزبائن عملية تضمن جمع المعلومات المفصلة والمتعلقة بكل زبون على حده، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، وهذا كله من أجل تحقيق الاحتفاظ بولاء الزبائن للمؤسسة".¹³

أما الاستشاري رولاند سويفت المتخصص في مجال إدارة علاقات الزبائن فيقول؛ أنه مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: "نظام جذب واكتساب الزبائن المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم ومنهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجياتها لتوطيد علاقات قوية مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين".¹⁴

نستنتج من تعريف رولاند سويفت أن إدارة علاقات الزبائن تعمل على الانتقال من المعاملات إلى العلاقات، وهذا من خلال الاحتفاظ بالزبائن مدة طويلة من الزمن والتركيز على الزبائن المربحين وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن الأقل ربحية.

مما سبق، يتضح أن هناك اختلافا في تعريف إدارة علاقات الزبائن، وذلك حسب وجهات النظر إليها، فهناك من عرفها باعتبارها استراتيجية، وأخرى متعلقة بالتكنولوجيا، في حين ركز الباقي على دورة حياة الزبون وكيفية بناء علاقة معه، وعليه يمكن تعريفها بأنها استراتيجية عمل تسويقية تهدف إلى زيادة مبيعات وربحية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها، بتقديم قيمة عالية للزبون وبناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع الزبائن غير المربحين، عبر دورة حياتهم عن طريق تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات الزبائن، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك الزبائن، للسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات الزبائن، بتوفير تقنيات وتكنولوجيا ومورد بشري مؤهل، لتحقيق هدف المؤسسة.

¹⁰ فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريب سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2011م، ص25.

¹¹ زهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية، الأردن، 2011م، ص89.

¹² سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، ص16.

¹³ P. Kotler et al, OP.CIT, P179.

¹⁴ رولاند سويفت، إدارة علاقات الزبائن (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، السنة العاشرة، العدد 09، مصر، ص2.

أما بالنسبة للفرق بين التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون فقد اعتبر Palmatier أن إدارة العلاقة مع الزبون عبارة عن تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه. أما Payne فقد اعتبر أن إدارة العلاقة مع الزبون ما هي إلا "تسويق بالعلاقات قائم على المعلومات". والهدف الأساسي من إدارة العلاقة بالزبون جمع المعلومات عن احتياجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة، مما يستدعي وجود نظام اتصالات حديث يدعم ذلك.

وعليه، تتكون إدارة العلاقة بالزبون من برامج وأدوات تحليلية متطورة تدمج معلومات الزبون من جميع المصادر، وتحللها بعمق وتطبق النتائج لبناء علاقات أقوى مع الزبائن، وتعمل إدارة العلاقة مع الزبون على دمج كل ما تعرفه فرق المبيعات والخدمات والتسويق التابعة للمؤسسة عن الزبائن لتوفير رؤية واضحة حول العلاقة معهم.

وترتبط نظرية التسويق بالعلاقات بمفهوم إدارة العلاقة بالزبون، لدرجة أن بعض الأكاديميين يعتبرانها مترادفتين. لكن غالبا ما يشار للتسويق بالعلاقات على أنه القاعدة الفلسفية لإدارة العلاقة مع الزبون، فهي تعدّ جذرا للتسويق بالعلاقات، ويعد التسويق بالعلاقات فلسفة وتوجّها للمؤسسة نحو المحافظة على الزبائن، بحيث تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على أرض الواقع، فهي تلك البنى التحتية المكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، فضلا عن كونها وسيلة لأداء الأعمال، ولكن من دون فهم حاجات وأذواق الزبائن لن تنجح إدارة العلاقة مع الزبون ومفتاح نجاحها يكمن في تعاونها مع التسويق بالعلاقات فهما مفهومان مكملان لبعضهما البعض. بقوله إنه لا يمكن للمؤسسات أن تحسّن العلاقات مع الزبائن بمجرد تثبيت بعض البرامج الجديدة. فبدلا من ذلك، يجب على المسوّقين البدء بأساسيات إدارة علاقات الزبائن ثم استخدام حلول البيانات والتحليلات عالية التقنية وعليه ينبغي أن يركزوا على البحث في العلاقة التي تدور حولها إدارة العلاقة مع الزبون، بالتالي لا يجب إهمال الجانب الاستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون الذي يركز على الاحتفاظ بالزبون وبناء علاقة معه والتي تؤدي إلى زيادة قيمته بدعم من قواعد البيانات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات.

ويشير بعض الخبراء إلى أن تسويق العلاقات هو الفلسفة والإطار الاستراتيجي لرؤية المؤسسة الموجهة بعلاقات الزبائن، أما إدارة العلاقة مع الزبون؛ فهي التقنية الإدارية التي يتم من خلالها تطبيق مفهوم تسويق العلاقات بالاعتماد أساسا على وسائل الإعلام والاتصال، ويمكن اعتبار إدارة العلاقة مع الزبون بأنها البعد التكنولوجي لمسعى تسويق العلاقات، فقبل غزو المعلومات ووسائل الإعلام والاتصال للميدان الإداري كان الحديث عن تسويق العلاقات، أما بعد فقد تغيرت التسمية وأصبح الحديث عن إدارة العلاقة بالزبون، فحسب الكثير من المؤلفين فقد صار تسويق العلاقات إدارة العلاقة مع الزبون، مع تطور وسائل الإعلام والاتصال، ويعدّ هذا الطرح في حقيقة الأمر ضيقا لأنه يتناول مفهوم إدارة العلاقة بالزبون من وجهة نظر تكنولوجية، لكن في الواقع التكنولوجية ما هي إلا أداة تساعد في تطبيق مفهوم إدارة العلاقة بالزبون.

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم ابتكار مفهوم تسويق العلاقات الكلية لوصف علاقات التسويق المدمجة بين المديرين والموظفين، وقد تم دمج تسويق العلاقات (ذات التوجه الخارجي) وتسويق العلاقات الكلية (ذو التوجه الداخلي) في إدارة العلاقات مع الزبون، وكان هذا بمثابة حدوث تحوّل في تركيز العمل من اكتساب زبائن جدد، إلى تطوير الزبائن والاحتفاظ بهم وبولائهم.¹⁵

يتفق معظم الباحثين في مجال التسويق أن مصطلحي التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن مصطلحان مكملان لبعضهما البعض، حيث يكتمل كل واحد منهما بوجود الآخر،¹⁶ فالتسويق بالعلاقات يستند إلى وسائل إدارة علاقات الزبائن المرتكزة أساسا حول قواعد البيانات التي تضم المعلومات المعقدة

¹⁵ محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص116.

¹⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبائن، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2009م، ص197.

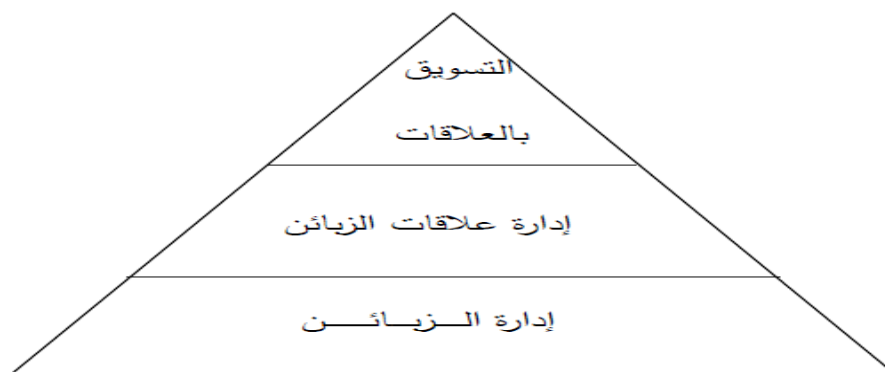
وذلك من أجل خلق حوار فعال ومباشر مع الزبائن، ولن يكون هذا الاتصال فعالاً إلا من خلال وجود آليات مرنة تمكّن المؤسسة من شخصنة المنتجات والخدمات التي يرغب بها الزبائن، إذ تتمثل هذه الآليات أساساً في إدارة علاقات الزبائن التي تركز على الاهتمام بالزبون ومعرفة احتياجاته ورغباته، وكيفية التعامل معه من خلال علاقات تمتاز بالخصوصية والحوار الهادف بينهما.¹⁷

فإدارة علاقات الزبائن تركز على النشاطات التسويقية الموجهة نحو إقامة وتطوير علاقات مع الزبائن دون غيرهم من أطراف العلاقة؛ ومع التغيرات والتحولات الجذرية في الفلسفة التسويقية، انتقل التركيز من أسلوب الصفقات المنفردة إلى أسلوب التسويق بالعلاقات الذي يدعم استراتيجية إدارة علاقات الزبائن بتركيزه على بناء علاقات طويلة المدى وذات ربحية متبادلة بين جميع أطراف العلاقة، من زبائن، موردين، موزعين ومنافسين، ... الخ.

ويرى Kai Wehmeyer أن التسويق بالعلاقات يقدم التصور الذي يجعل من إدارة علاقات الزبائن الجسر الذي يربط بين التسويق الاستراتيجي وتكنولوجيا المعلومات ضمن مفهوم استراتيجي يركز على الاحتفاظ بالزبون وبناء علاقة دائمة معه تؤدي إلى زيادة قيمته بدعم من قواعد البيانات التسويقية التي تعدّ من أهم دعائم تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن؛¹⁸ وهذا ما يؤكد Jerry Fjermestad وآخرون على أن إدارة علاقات الزبائن مع الزبون نتاج تطور ودمج التكنولوجيا مع التسويق بالعلاقات، وبالتالي فهي نقلة نوعية في التسويق التقليدي، كما سمحت التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن من تحسين المهارات التسويقية للمؤسسة.¹⁹

و يقدم كل من D. Berg و G. Agrawal رأيهما الذي يؤيد الآراء السابقة للدور الذي تؤديه إدارة علاقات الزبائن في كونها حلقة وصل بين تكنولوجيا المعلومات والتسويق بالعلاقات دون إهمال وصفها بالمقاربة الإستراتيجية، فهي من خلال تحكمها في تكنولوجيات المعلومات تدير العلاقة بالزبون من منظور عملي بالربط بين المصالح المختلفة في المؤسسة لتكامل الوظائف من الناحية الإجرائية وصولاً إلى الناحية الفلسفية في التسويق بالعلاقات، من بناء علاقات جيدة مع كل أصحاب المصالح على أساس تقوية العلاقة بالزبون، وهذا ما يؤكد كل من Lynette Ryals و Adrian Payne في تقديمهما الشكل الموالي:

الشكل رقم (18): تدرج التسويق بالعلاقة



Source: A. Payne & L. Ryals, Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier, 2005, P 22.

¹⁷ P.Kotler et B.Dubois, OP.CIT, P180.

¹⁸ Kai Wehmeyer, Aligning IT and Marketing- the impact of database marketing and CRM, Vol 12, N°3, Henry Stewart publications, 1741- 2447, 2005, P244.

¹⁹ Jerry Fjermestad et al, E- Relationship Marketing Changes in Traditional Marketing as an outcome of Electronic customer relationship management, Journal of Enterprise Information Management, Vol 17, N°6, Emerald, 2004, P410.

ومن الشكل يمكن توضيح المفاهيم الآتية:

- إدارة الزبائن: إدارة تكتيكية وفعالة للزبائن تقوم بها المؤسسة، وهي القاعدة الأساسية لإدارة علاقات الزبائن.

- إدارة العلاقة مع الزبائن: تعدّ عنصرا مهما من عناصر الاستراتيجية العامة في العديد من المؤسسات.

- التسويق بالعلاقة: فلسفة مفادها التركيز على الحصة الزبونية والاحتفاظ بالزبون المربح الذي يعدّ أقل تكلفة من كسب زبون جديد.

إضافة لما سبق، نستنتج أن مفهوم التسويق بالعلاقات أشمل من المفهومين الآخرين (إدارة علاقات الزبائن وإدارة الزبائن)، كما يمكن أن نقول أن التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن مفهومان مكملان لبعضهما البعض؛ فالتسويق بالعلاقات يعد من الناحية النظرية والممارسة سابقا لإدارة علاقات الزبون، واستخدم بشكل أدق في مجال الخدمات، كما أنه يشمل كل الفاعلين في علاقات المؤسسة مع مكونات البيئة التسويقية، في حين أن إدارة علاقات الزبائن استراتيجية أكثر عملية لاحتوائها وسائل تكنولوجية لتحقيق الأهداف بشكل أدق في جميع مجالات النشاط الاقتصادي، كما أنها تختلف عن إدارة الزبائن في البعد الاستراتيجي، لذا يمكن اعتبارها (حلقة وصل بين الاثنين).

ثالثا-مداخل إدارة العلاقة مع الزبائن:

من خلال التعريفات سألفة الذكر لإدارة العلاقة مع الزبائن؛ يمكن أن نستنتج أن هناك العديد من المداخل لمفهوم إدارة علاقات الزبائن:²⁰

- إدارة العلاقة مع الزبائن بصفقتها عملية تكنولوجية: تعدّ إدارة علاقات الزبون في هذه الحالة كأتمتة لعمليات المؤسسة (التسويق، المبيعات، عمليات ما بعد البيع وخدمة الزبون) بالاعتماد على قنوات اتصال متعددة ومتفاعلة، حيث يعتبر هذا المدخل أن التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصالات هي التي تساعد الموظفين في المؤسسة على الدخول في علاقات تفاعلية مع الزبون من خلال الأنترنت والمواقع التفاعلية الإلكترونية.

ومن وجهة نظر العملية التكنولوجية؛ عرّفت إدارة علاقات الزبائن بأنها: "جعل عمليات المؤسسة أوتوماتيكية عبر العديد من نقاط الاتصال الممكنة مع الزبون (بيع، خدمات ما بعد البيع، مساعدة تقنية) وذلك باستخدام قنوات اتصال متعددة ومتراصة".

- إدارة العلاقة مع الزبائن كعملية علائقية: إذ تعتبر هنا عملية تسمح بمعالجة كل ما يتعلق بالتعرف على الزبون لتأسيس قاعدة معرفية حوله، مما يسمح بتشخيص العلاقة وتحسين صورة المؤسسة، في هذه الحالة لا تعتمد المؤسسة على التكنولوجيا، بل تُولي جل اهتمامها بالزبون وتعميق العلاقة به، الأمر الذي يتجاوز الهدف البسيط المتمثل في تحقيق البيع والأرباح الفورية، وكل من الطرفين يهدفان لتمديد فترة العلاقة.

تعدّ إدارة علاقات الزبائن من هذا المنظور بأنها: "القدرة على بناء علاقة ناجحة في المدى الطويل مع أفضل الزبائن من خلال الاستفادة من كل نقاط الاتصال للحصول على التوزيع الأمثل للموارد".

- إدارة العلاقة مع الزبائن بصفقتها مبدأ للفعالية التنظيمية: في هذه الحالة تعتبر إدارة العلاقة مع الزبون استراتيجية تنظيمية تستدعي تطبيق التكنولوجيا بهدف زيادة ربحية المؤسسة ورضا الزبون، وذلك بالتركيز على الزبائن المربحين والاستجابة لما يرغبونه، وبالتالي تتحقق علاقات ذات أرباح متبادلة وطويلة الأجل.

²⁰ زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013م، ص.ص: 48-49.

- إدارة العلاقة مع الزبائن كاستراتيجية المؤسسة: في هذه الحالة تقوم المؤسسة بوضع بنية تحتية تعمل على تعميق العلاقة مع الزبون وتزِيل الحواجز البيروقراطية بين المؤسسة والزبون، وبالتالي يصبح الزبون أكثر قربا من المؤسسة، وهذا ما ينتج عنه تغيير في ثقافة المؤسسة باعتبارها تلعب دورا هاما في توطيد العلاقة مع الزبون، إذ تعدّ إدارة علاقة الزبون استراتيجية حيوية وحقيقية تعمل على إنشاء علاقات فردية ثابتة ومربحة للطرفين من خلال تطوير بنية تحتية معلوماتية تسمح بتطبيق جميع العمليات بفعالية وشفافية من أجل خدمة الزبون بشكل أفضل.

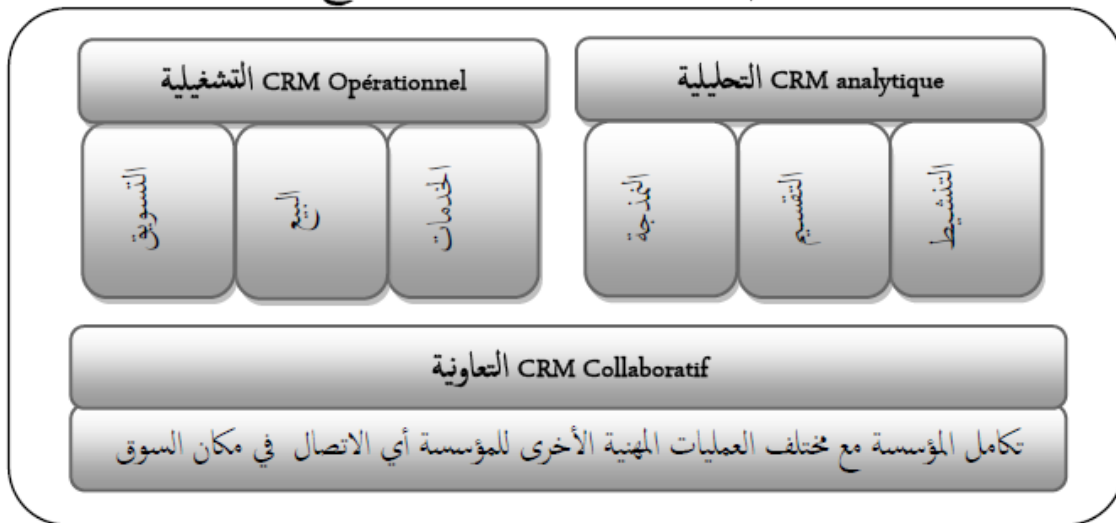
وفي سنة 2004م قامت مجموعة غارتنر (Gartner Group) مؤسسة استشارية أمريكية، تقدم الاستشارات والأبحاث في مجال الأعمال)، بتقديم تعريف لإدارة علاقات الزبائن بأنها: "استراتيجية تقوم بها المؤسسة، معتمدة على الوسائل الحديثة للمعلومات والاتصال، تهدف إلى مردودية مثلى للمؤسسة وتحقيق ولاء الزبائن بالتركيز على فئات محددة منهم".

ويمكن القول إنّ إدارة علاقات الزبائن ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي استراتيجية شاملة للمؤسسة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها.

رابعاً-مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن:

تبعاً للمجالات التي تغطيها عناصر وأهداف إدارة العلاقة مع الزبون، التي تستلزم التوجه لوظائفها المتمثلة في كلّ من المستويات الثلاثة لإدارة علاقات الزبائن؛ التي يوضّحها الشكل الآتي:

الشكل رقم (19): مستويات إدارة العلاقة مع الزبائن



Source: Nicolas Saint Cast, Organiser sa relation client aujourd'hui (Le CRM nouvelle manière), édition Maxima, France, 2003, P50.

في الواقع تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة؛ وذلك كالآتي:²¹

1- المستوى الأول (الإدارة الاستراتيجية لإدارة العلاقة مع الزبائن):

في هذا المستوى، يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجّهة نحو الزبون، تسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين.

²¹ بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة المؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2016م، ص27.

2-المستوى الثاني (الإدارة العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن) :

في هذا المستوى، يتم التركيز على أنتمة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن، مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق والبيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونياً مع الزبائن على صفحات الأنترنت والإيميل والرسائل القصيرة SMS.

3-المستوى الثالث (الإدارة التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن):

في هذا المستوى، تتم إدارة علاقات الزبائن بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.

خامساً-عناصر إدارة العلاقة مع الزبائن:

يتكون مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن من ثلاثة عناصر؛ وهي:²²

1-الزبون: هو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربحاً أعلى بأقلّ موارد ممكنة، لكنّ هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق، وهذا ما يشكّل منافسة شديدة بين المؤسسات.

2-العلاقات: تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائناتها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعلاً مستمراً بينهما، والعلاقات يمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، كما يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوك، حتى عندما يمتلك الزبائن موقفاً إيجابياً تجاه المؤسسة ومنتجاتها، فإن سلوك شرائهم يكون موقفياً.

3-الإدارة: إن إدارة علاقات الزبون ليس نشاطاً يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضاً التغيير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكّنها من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص التسويقية.

وحيثما ترغب المؤسسة في التعامل مع الزبون في ظل فلسفة إدارة علاقات الزبون، فإنّ ثمة أسئلة تطرح نفسها:²³

- هل للمؤسسة استراتيجية واضحة تحدد إدارة علاقات الزبون؟ وهل هي المسؤولة عن تحديد الزبون وتحديد حاجاته ورغباته؟
- هل تتفاعل المؤسسة مع الزبون بأفضل السبل، وهل التعامل مع الزبون باتجاه ثنائي أو باتجاه واحد؟

- هل تعمل كل الأقسام سوية بفعالية لتوفير الدعم للزبون بطريقة خالية من التعارض؟
- هل لمراكز الاتصالات القدرة على أن تتبع كل تفاعلات الزبون، بغض النظر عن الوسائل التي يستخدمها الزبون مثلاً التلفون، البريد الإلكتروني، الفاكس، أو وجهاً لوجه؟

سادساً-أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن:

تؤدي إدارة علاقات الزبائن نشاطات غاية في الأهمية، حيث تزود الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء علاقات فعالة بين المؤسسة والزبائن.²⁴

²² عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، أبحاث اقتصادية وعربية العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011م، ص147.

²³ درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق 2008م، ص4.

²⁴ أميرة معاش، محاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبائن، سنة أولى ماستر تخصص تسويق، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، ص4.

1-أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن بالنسبة للمؤسسة: تبرز أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- تساعد المؤسسات في الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون الموالي.
- تحقيق موقع في ذهن الزبون بأن المؤسسة تحتل موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- تعدّ العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة المنافسة.
- تقليل التكاليف التسويقية، خصوصا في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب زبائن جدد.
- تحقيق علاقات تفاعلية مع الزبائن، التي تجعل منهم أحد شبكات التسويق للمؤسسة.
- تساعد على استهداف الزبون المناسب المريح في الوقت المناسب، ومن خلال العروض المربحة.
- تحقيق الثقة والتزام المشاركة في المعلومات بين المؤسسات والزبائن.

2-أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن بالنسبة للزبون: تبرز أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن بالنسبة للزبون من خلال:

- الحصول على امتيازات وحوافز، كالتخفيضات، والهدايا بصورة دورية.
- إدراك الزبون ارتفاع تكاليف التغير والتحويل من مؤسسة إلى أخرى.
- الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون التعامل معها.
- تحقيق العلاقات الاجتماعية مع المؤسسة أو مقدم الخدمة.
- شعور الزبون بالأهمية لدى المؤسسة، خصوصا عند حصوله على كل رغبته.

سابعا-خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن:

من بين خصائص إدارة العلاقة مع الزبائن؛ ما يأتي:

1-التفاعلية: وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي والتكنولوجيا، وهو تدفق حيوي للمعلومات، والتبادل الذي لا يمكن أن تحده المسافات.

التواصل: تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة تسمح بالحوار مع الآلات التي تستعمل بروتوكولات الاتصال نفسها.

3-إمكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة: أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية.

4-الآنية: تتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي.

5-الترابط: التكنولوجيا الحديثة تسمح بوضع علاقة بين مجموعات الأفراد أو المؤسسات التي لها اهتمامات مشتركة.

6-الانتقال: من الأمثلة على ذلك استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال التي تساعد على تحريك الزبون وتعطيه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات.

7-التقارب: تمثل التكنولوجيا الحديثة وسيلة للتقرب من الزبون، كما يعدّ تعدد الوسائط الإلكترونية أيضا شكلا من أشكال تقريب المسافات بين الزبائن والمؤسسات.

ثامنا-أهداف إدارة العلاقة مع الزبائن: تهدف إدارة العلاقة مع الزبائن؛ إلى:

- تطوير الخدمة المعروضة للزبون، ورفع المداخل وتذنية التكاليف.
- تطوير الخدمات من خلال العلاقات المباشرة مع الزبائن.
- التعرف على حاجات وتصرفات الزبائن، من أجل تجزئة سوقية فعالة.
- تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد الأرباح.
- جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين من خلال توسيع العلاقات التجارية معهم وجعلهم أكثر وفاء.

- المساهمة في الوصول إلى تحليل قطاعات السوق وتعيين الجيد منها.
- إقامة علاقات مع المؤسسات وتبادل المعلومات الهامة بين المؤسسات.
- تخفيض التكلفة (بمعنى تركيز إدارة علاقات الزبائن على خدمة الزبون وتوفير كل ما يلزمه).
- تحقيق ولاء الزبون والتميز عن المنافسين.
- التسريع (الآنية والفورية) في عملية تنفيذ طلبات الزبائن.

تاسعا-خطوات تنفيذ إدارة العلاقة مع الزبائن: تعدّ المراحل المؤدية إلى إدارة أية مؤسسة لعلاقاتها مع زبائنهم من بين أهم الوسائل التي تضمن استمراريتها، المتمثلة في:²⁵

1-تكوين قاعدة بيانات عن نشاط الزبائن: تعدّ قاعدة البيانات الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما.

2- تحليل قاعدة البيانات: تتم هذه الخطوة بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق، التي يمكن من خلالها الوصول إلى أي زبون باستخدام الرسائل الشخصية، التي يشار إليها في التسويق من فرد إلى فرد، على أن يتم تحليل كل صنف من البيانات (التي تمثل الزبون) على ضوء قيمة الزبون الدائم والفائدة المرجوة إلى المؤسسة، وبعد تحديد شكل أو حجم الفائدة لكل زبون، يمكن لمديري التسويق بوضع القرار الذي يتم على ضوءه اختيار الزبائن، وبغية الوصول إلى القرار الأمثل يتم استعمال تقنية التنقيب في البيانات Data Mining؛ على النحو الآتي:

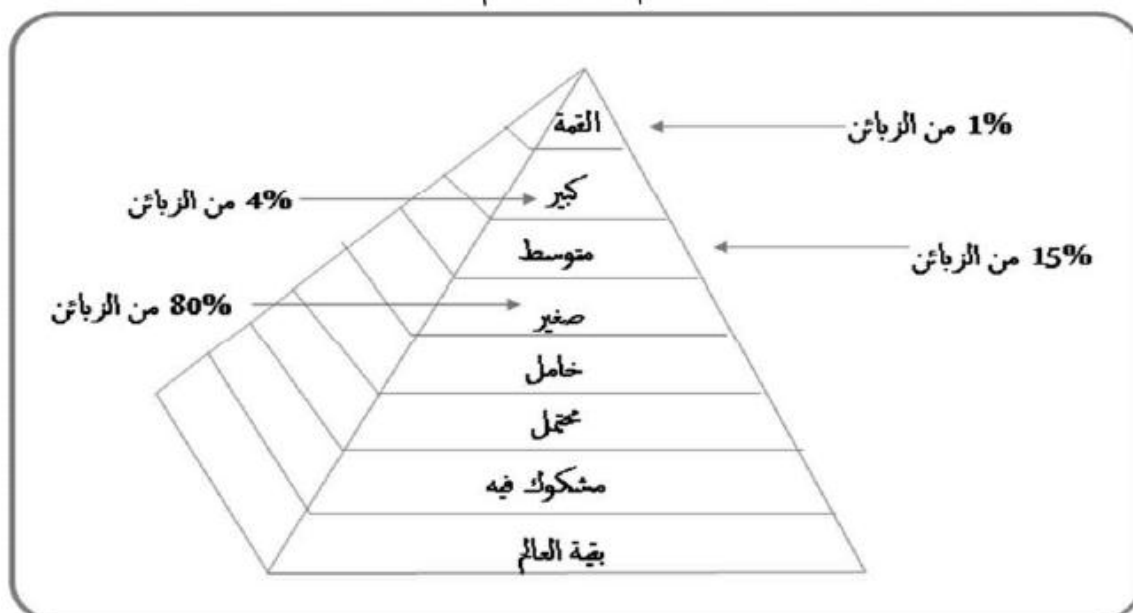
- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.
 - تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.
 - التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.
 - تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.
- وتتجلى من خلال المرحلتين السابقتين الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة، إذ تعدّ قاعدة البيانات سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات إيجابية للوصول إلى الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد معه، فمن خلال جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن الزبون تتمكن المؤسسة من تكوين أحسن صورة عنه، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب الزبون والمحافظة عليه وتطوير العلاقة معه.

3-نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (تمييز الزبائن): بعد أن نتعرف المؤسسة على عملائها وتحليل المعلومات التي تمتلكها بشأنهم، فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة لها ومساهمتهم في ربحيتها، حيث يتجلى الهدف من هذه الخطوة في تبيان أن الزبائن جميعا ليسوا سواسية فيما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل، ...الخ. وفي هذا الشأن فإن مهمة مدير التسويق تتمثل في اختيار الزبائن ذوي الفائدة الذين يحققون أعلى عائد للمؤسسة، وذلك باستخدام

²⁵ محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017م، ص36.

جملة من المعايير، كأن يتم فصل أولئك الزبائن الذين ليس لهم فائدة ويشكلون تكلفة عالية للمؤسسة، ويعتبر كل من جاي كوري وآدام كوري أن أفضل طريقة لفهم طبيعة اختلاف الزبائن في أثرهم على عائد المؤسسة وربحها، تكمن في هرم الزبائن الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (20): هرم الزبائن



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص160.

تبعاً لهرم الزبائن، فقد اقترح كلٌّ من جاي وآدام كوري للمؤسسات الطريقة المبينة في الشكل أعلاه لأجل بناء هرم لزبائنهم كما يأتي:²⁶

- **تعيين المؤسسة نسبة 1% من زبائنهم بالنظر إلى المبيعات:** حيث يحتل هؤلاء الزبائن الصدارة في قيمة الهرم من بين زبائن المؤسسة.

- **تعيين المؤسسة نسبة 4% من زبائنهم:** تقوم المؤسسة بهذه الخطوة كذلك بالنظر إلى عوائد المبيعات، حيث تمثل هاته النسبة زبائن المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.

- **تعيين المؤسسة نسبة 80% الباقية من زبائنهم:** هؤلاء يمثلون الزبائن الصغار.

- **تعيين المؤسسة زبائنهم الخاملين:** هم الزبائن الذين كانوا قد تعاملوا مع المؤسسة في الماضي لكنهم لم يقوموا بأية عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الأشهر الستة الماضية أو السنة الماضية مثلاً).

- **الزبائن المتوقعون النشطون:** هؤلاء هم الأفراد أو المؤسسات الذي قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونون أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاصاً طلبوا معلومات عن المؤسسة، أو توصّل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ.

- **الزبائن المشكوك فيهم:** هم الأشخاص الذين يحتاجون منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أية علاقة معهم.

²⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص161.

- باقي أفراد العالم: تضع المؤسسة في قاع هرمها الأشخاص الذين لا يحتاجون منتجاتها، وبما أن المؤسسة لن تحقق أية فائدة من هذه المجموعة، فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النفود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4-استهداف الزبائن المربحين: تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية الزبائن الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديرو التسويق إلى جذب الزبائن من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرصا جيدة للمؤسسة في النمو والربحية، فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي ستخدمه، وفي اختيار الزبائن في كل جزء على حده، فالتركيز يجب أن لا ينصب على إعداد الزبائن بقدر ما هو على قيمة هؤلاء الزبائن ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد أظهرت دراسات في هذا الصدد وأجمعت على أنه: "لو ركزت المؤسسة على شريحة الزبائن الأفضل لديها(الذين يمثلون عادة 20% من مجموع الزبائن)، فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300%، أما لو تقلص عدد زبائننا إلى أسوأهم (الذين يمثلون عادة 20% أيضا من مجموع الزبائن) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50% و200%، وعلى ضوء ذلك فإنه يتوجب على المؤسسة الاستغناء عن بعض الزبائن غير المربحين، كما أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها لا يتوقف على التركيز على الزبائن فحسب بل يمتد إلى المحافظة عليهم، إذ تعدّ هاته الخطوة أمرا مهما جدا لأن تكلفة المحافظة على الزبائن أقل من تكلفة جذب زبائن جدد، فعملية جذب زبائن جدد تحتاج جهدا كبيرا وتكاليف ضخمة بسبب الحاجة لحملات إعلانية وترويجية ضخمة.²⁷

5-التفاعل مع الزبائن المربحين: يعد استهداف الزبون القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان لزاما أن تكون خدمة الزبون من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة، حيث تتفاعل المؤسسة في هذه المرحلة زبائننا من أجل التعرف أكثر على حاجياتهم واهتماماتهم، وكل هذا من أجل بدء الحوار المستمر معهم، بالاستعانة بكافة قنوات الاتصال المتاحة لديها كالعروض الترويجية، ومواقع الأنترنت، ...الخ.

6-مراعاة المسائل الشخصية للزبون: عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن لا بدّ من مراعاة خصوصية الزبون التي تعدّ من المسائل المهمة، وذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن الزبون، سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، وهاته البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وعليه كان لزاما حماية خصوصية الزبون، بحيث نجد بأن هناك أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية تلك الخصوصية؛ وهي:

- إبلاغ الزبائن بأن معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.

- ينبغي أن يكون الزبون قادرا على تعقبها.

- ينبغي أن يسمح للزبون الحصول على معلوماته وتصحيحها.

- بيانات الزبون لا بد من حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.

7-تحديد ومعرفة المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن: على ضوء توجه المؤسسات نحو بناء علاقة مع الزبائن، فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام أكبر على تطوير نوع المقاييس المعتمدة لتقييم وإنجاح استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، بحيث أنّ تنامي الاهتمام بوسائل التقييم المعتمدة في إدارة العلاقة مع الزبون يعكس مدى التوجه الحديث للمدراء على استحداث المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس مدى نجاح منتجاتهم؛ ومن بين هذه المقاييس ما يأتي: تكاليف كسب الزبون، معدلات التحويل من محتملين إلى مشترين حقيقيين، معدلات الاحتفاظ بالزبون، معدلات مبيعات الزبون نفسه، قياس الولاء للزبون حصة الزبون لمشتريات العلامة التجارية.²⁸

²⁷ محسن بن الحبيب، مرجع سابق، ص40.

²⁸ Russell S. Winer, Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, California Management Review, Vol 43, No.4, April 2001, P102.

وحسب ما يراه العديد من الباحثين في هذا المجال، فقد حددت خطوات إدارة العلاقة مع الزبائن كما يأتي:

1- التعرف على الزبون: ذلك بجمع المعلومات حول كل زبون، أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط، حيث يتم من خلال هذه المعلومات إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائن المؤسسة.

2- تجزئة الزبائن: بعد التعرف على الزبائن وخصائصهم تقوم المؤسسة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة وقيمتهم بالنسبة للمؤسسة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المؤسسة.

3- التكيف: إن المرحلتين السابقتين تمكّنان المؤسسة من تكيف منتجاتها وخدماتها حسب كل زبون وتشخيصها، هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض.

4- التبادل: إن التفاعلات تنتج من خلال الاستجابة لما يرغب الزبون وقيام المؤسسة بالتواصل والاتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه.

5- التقييم: إن العلاقات تؤسس عبر الزمن وتعزز من خلال كل تفاعل، والتقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة وبناء الولاء، إذ يجب تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها.

عاشرا-أبعاد إدارة العلاقة مع الزبائن:

لإدارة العلاقة بالزبائن مجموعة من المحاور والأبعاد التي تركز عليها؛ موضحة في النقاط الآتية:

1-رضا الزبون: نظرا لإدراك عدد من المؤسسات في العالم أن تميزها قائم على أساس رضا الزبون واحترامه، ومهما كانت طبيعة المؤسسة إنتاجية أم خدمية فهي تسعى إلى تحقيق رضا الزبون.

2-ولاء الزبون: يُعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أية مؤسسة، والتكامل مع باقي العناصر الأخرى، كما تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا الصعبة جدا نظرا للتغيرات المتعلقة بسلوك الزبائن.

3-تطوير العلاقة بالزبون: يتم تطوير علاقة الزبون بالمؤسسة من خلال تقديم خدمات شخصية مميزة للزبون، التي ينتج عنها تحسين العلاقة بالزبون، وبناء علاقات بعيدة الأمد.

4-الإدارة التفاعلية: يركز هذا المحور على أهمية الاتصال المباشر، والتفاعل الشخصي مع الزبون فكلما كان ذلك الاتصال والتفاعل أكثر قوة وفاعلية، كلما كان تقديم الخدمة يتم بصورة أفضل.

5-جودة الخدمات: تعد خدمة الزبائن التي توفرها المؤسسة المفتاح الذي يحدد إمكانية المؤسسة في المحافظة على الزبائن المخلصين الذين أظهرُوا رضاهم عنها.

احدى عشر-تحديات إدارة العلاقة مع الزبائن:

من المعروف أن إدارة علاقات الزبائن استراتيجية تمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها، ولكن تطبيق مفاهيم إدارة علاقات الزبائن وتقنياتها بحاجة لالتزام عالٍ وتكريس الجهود من قبل المؤسسة في سبيل النجاح، وتبعا لطبيعة المؤسسة ومدى رغبتها في التوسع في تنفيذ تطبيقات إدارة علاقات الزبائن فإن إدارة المؤسسة بحاجة للقيام بأبحاث لتحديد أية مشاكل محتملة يمكن أن تواجهها قبل أو بعد تنفيذ هذه التطبيقات، ويمكن الإشارة إلى بعض هذه التحديات فيما يأتي:

1-التحديات التي تواجهها المؤسسة قبل التنفيذ: يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:²⁹

²⁹ باسم فيصل عبد الناييف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبائن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 42، 2014م، ص.ص 121-122.

1.1-عدم وجود تعريف: يعد من بين التحديات الأكثر شيوعاً؛ فالمؤسسة تصبح ضحية رغبة الإدارة في اتّباع نزعة السوق الحالية للحصول على أحدث تكنولوجيا، كما أضحت معظم المؤسسات تخلط بين خدمة الزبائن وعلاقات الزبائن، على الرغم من عدم حصول أية تغييرات كبيرة على طبيعة العمل داخل المؤسسة، فالموظفون يقومون بالعمل نفسه الذي كانوا يؤدّونه في السابق، مع تغيير التسميات فقط، فمثلاً قسم النقل تم تغييره إلى الخدمات اللوجيستية، قسم البيع أصبح قسم التسويق...إلخ.

2.1-ضعف القيادة: يعدّ دور قيادة إدارة علاقات الزبائن في كثير من الأحيان دوراً فنياً، حيث لا يملكون غالباً رؤية استراتيجية أو خبرة عملية من منظور إدارة علاقات الزبائن، حيث يتم قياس إنجازاتهم المتعلقة بتطوير وتحسين الأنشطة المحددة ضمن وظائف إدارة علاقات الزبائن فقط، في حين أن العمل على تطوير الاستراتيجيات العامة للمؤسسة يجب أن يكون من الأولويات الرئيسية لهذه القيادة.

ونشير إلى أن تطبيق إدارة علاقات الزبائن يكون أكثر نجاحاً بوجود قائد المشروع؛ وهو شخص لديه سلطة تمكّنه أن يجعل الأشياء تحدث وتنفذ كما خطط لها.

3.1-عدم توفر الدعم اللازم من مزود النظام: مزودو أنظمة إدارة علاقات الزبائن هم الذين يقدمون أنظمة وأدوات جديدة للمؤسسات في كثير من الأحيان، يقوم المزودون بتسليط الضوء على جوانب إدارة علاقات الزبائن التي تتوفر في منتجاتها، بدلاً من تسليط الضوء على العوامل الهامة لإدارة علاقات الزبائن في المؤسسة التي هي بحاجة إلى معالجة؛ فإدارة علاقات الزبائن ليست مجرد أداة لمعالجة المعلومات، بل يمكن أن تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة إذا ما تم تطبيقها بشكل سليم فضلاً عن كونها ميزة تنافسية بيد المؤسسة، وللوصول إلى تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن يجب أن تفهم المبادئ الأساسية لهذا النظام، وفي الواقع هناك بعض المزودين الذين ينجحون بتقديم الدعم لزبائنهم (المؤسسات)، وتمكينهم من خلال تطبيق نظام إدارة علاقات الزبائن حلّ جميع المشاكل التي تواجههم.

2-التحديات التي تواجهها المؤسسة بعد التنفيذ:

قامت مؤسسة البحوث الاستشارية Gartner سنة 2000م بمسح لأكثر من نصف المؤسسات التي طبقت أنظمة إدارة علاقات الزبائن، فوجدت أنها تعاني صعوبات بعد التنفيذ، وهناك سببان رئيسيان لعدم تلبية أنظمة إدارة علاقات الزبائن لتوقعاتها، وهما فصل رؤية إدارة علاقات (الزبائن عن التنفيذ والسبب الثاني ارتفاع مقياس التميز لأنظمة إدارة علاقات الزبائن).³⁰

1.2- فصل رؤية إدارة علاقات الزبائن عن التنفيذ: أخفقت العديد من المؤسسات في إجراء الأبحاث اللازمة والتخطيط بشكل مناسب قبل تنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن، وأحد العوامل المؤدية إلى ذلك يعود إلى نظام المؤسسة الذي لا يتميز بالمرونة، وفي كثير من الأحيان تركز المؤسسة على الجانب التقني بدلاً من التركيز على استراتيجيات العمل المتمثلة في زيادة قيمة العلاقة بالزبائن، أما العامل الآخر فيتمثل في أن هذه المشاريع لم يكن لديها ما يكفي من الالتزام والدعم من الإدارة العليا، إضافة إلى سوء إدارة المشروع ونقص المهارات اللازمة لإنجازه.

2.2- ارتفاع مقياس التميز لأنظمة إدارة علاقات الزبائن: عرفت السنوات الماضية تطوراً مستمراً في المجال التكنولوجي، كذلك الحال بالنسبة للأسواق التي تتغير بالوتيرة المتسارعة نفسها، فأصبحت إدارة علاقات الزبائن تمثل ميزة تنافسية بين المؤسسات، ومن أجل الحفاظ على حصتها السوقية يجب أن تحرص على أن تتفوق على منافسيها لتكون قادرة على النجاح والتغلب على الصعوبات التي تواجهها فبعض المؤسسات التي تتسرع في تنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن ستتعثّر، لأنها تغفل عن العوامل الحاسمة التي تكمن وراء نجاح برامج إدارة علاقات الزبائن، وتشمل هذه العوامل ما يأتي:

- الفشل في الحصول على دعم الإدارة العليا.

³⁰ محسن بن حبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية الجزائرية: دراسة عيّنة من الوكالات السياحية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017م، ص44.

- عدم الموازنة بين الوظائف الداخلية لتنفيذ أهداف ومهمة المشروع.
- عدم القدرة على ربط المشروع بالاستراتيجيات العليا للمؤسسة.
- التركيز على بناء القدرات بدلا من خلق عائدات للاستثمار.
- عدم وجود خطة متكاملة لتنفيذ المشروع.
- الفشل في تحقيق النجاحات في وقت مبكر من المشروع.

اثني عشر-أسباب فشل إدارة العلاقة مع الزبائن:

إن معظم برامج إدارة علاقات الزبائن تفشل بسبب التوليفة المحيطة بها، ويعتبر أهم مظاهر فشل هذه البرامج:

عدم توافق البرامج مع متطلبات المؤسسة: ضرورة دراسة متطلبات ومواصفات برامج هذه الإدارة التي تتناسب مع المؤسسة قبل شراء أو تبني هذه البرامج.

2-الاختلاف حول مفهوم الزبون: تركز معظم المؤسسات على التكنولوجيا وتهمل بقية العناصر المساندة.

3-المعارضة الصامتة: كثيرا ما يعارضون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على عملهم؛ هذه المعارضة ستعيق وتؤخر تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

4-خصوصية الزبون: من المسائل المهمة التي ينبغي مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، إذ لا بد من حماية خصوصية الزبون.

5-انعدام النضج التقني: استراتيجية إدارة علاقات الزبائن لا تزال في بدايتها، إذ أن أغلب برمجياتها وتكنولوجياها نمطية وغير متكاملة، إضافة إلى ارتفاع كلفة تنفيذها.

6-الميزانية غير كافية لإدارة علاقات الزبائن: تكلف إقامة مشروع إدارة علاقات الزبائن أموالا معتبرة.

7-وضع أهداف غير قابلة للقياس: يجب على المؤسسة أن تحدد أهدافا قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم أداء استراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

ثلاثة عشر-تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن:

1-تأثير إدارة العلاقة مع الزبائن على حجم مبيعات الفنادق:

تساعد أنظمة إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة على وضع استراتيجيات البيع والتسويق المناسبة لنشاطها التجاري، من خلال معرفة فرص البيع بدءا من كونها مجرد فرصة متوقعة، وحتى إنهاء لصفقة مع ربطها بشكل كامل مع حسابات الزبائن، ومندوبي المبيعات وخطط البيع، والمساعدة في تحديد أهداف كل صفقة محتملة، وإيراداتها المتوقعة ومصاريفها، والمنافسين الذي يعملون على ذات الصفقة، وشركاء المؤسسة في النجاح بالفوز بالصفقة، والعمل على متابعة ذلك وتحليله، وتحليل فرص البيع وتحديد عوامل النجاح والفشل، من خلال الصفقات التي تم الفوز بها، التي لم يتم الفوز بها، وتواريخ انتهاء الصفقات...إلخ.

إن من أهم أنظمة إدارة علاقات الزبائن نظام أتمتة المبيعات، وهو استخدام الأجهزة المحوسبة والبرامج لتوفير مجمع آلي، وتحليل المعلومات لتحسين إنتاجية المبيعات، فهو يدعم عمليات البيع من خلال تحسين سرعة وجودة تدفق المعلومات بين مندوبي المبيعات والزبائن والمؤسسة، فهو يزود قاعدة البيانات بمعلومات ذات جودة عالية، كما تساعد المندوبين في التفاعل مع الزبائن على أساس معلوماتي صحيح.

ويؤدي إلى بناء علاقة إيجابية مع الزبائن، والاهتمام باحتياجاتهم، وذلك لمعرفة فرص المؤسسة بتزويد الزبائن بالحلول النهائية التي يبحثون عنها.

وعليه؛ يمكن القول بأن أكثر الأشخاص تواصلًا ومعرفة بحالة الزبون، واحتياجاته ورغباته هم مندوبو المبيعات، وهم أصحاب الفرصة الأكبر لتحسين تجربة الزبون وتطوير العلاقة معه وصولاً إلى الحصول على ولائه، لأن المندوبين يتواصلون بشكل مباشر مع الزبائن.

2-تأثير إدارة العلاقة الزبائن على الحصة السوقية للفنادق:

أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة علاقات الزبائن والحصة السوقية للمؤسسة، من خلال استخدام بيانات الزبائن، إذ أن تركيز الجهود البحثية التسويقية على الزبائن سيؤدي بالضرورة المؤسسة بمعلومات عن حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن، ويمكن قياس مدى التزامهم ووفائهم بتكرار عملية الشراء لمنتجات المؤسسة وخدماتها، وهذا يعدّ مؤشراً حقيقياً على رضاهم عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كل هذا يساعد في الرفع من مردودية المؤسسة، وبالتالي زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية.

ويمكن القول بأن قاعدة بيانات الزبائن توفر معلومات عامة عن الزبائن وتفضيلاتهم، وتعتمد كمدخلات للعملية الإنتاجية في تصميم منتجات تتطابق مع رغبات الزبائن، الأمر الذي يولد قبول وشراء هذه المنتجات عند طرحها في الأسواق، وبالتالي ترداد الحصة السوقية للمؤسسة.

كما أن لإدارة علاقات الزبائن الدور المهم في زيادة الحصة السوقية للمؤسسات، ومع وجود القدرات والإمكانات التكنولوجية كأحد مكونات المعرفة التي تهتم بها إدارة العلاقة مع الزبون تستطيع المؤسسات التحكم في الأسواق، وذلك بتقييم الخدمة الأجود والإلمام التام بالتاريخ الشرائي للزبائن وباحتياجاتهم ورغباتهم وتقديم ما يناسبهم، وأيضاً من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، وسرعة تسليم المنتجات وتقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها، كما ينجرّ عن زيادة الخدمة المقدمة للزبون نتيجة للإبداع التكنولوجي زيادة مبيعاتها وأرباحها، مما يعمل على ارتفاع حصتها السوقية. كما تستعمل العديد من المؤسسات التكنولوجيا في التواصل مع زبائنهم حتى تكون قريبة من تحقيق رغباتهم المتغيرة باستمرار، وحتى يبقى ولاؤهم لها، لأن منافسي المؤسسة سيعملون على استقطاب زبائنهم بمختلف الطرق والاستراتيجيات.

3-تأثير إدارة العلاقة الزبائن على الربحية:

تركز الدراسات التسويقية على مقاييس الربحية، إذ في هذا الإطار يهتم المسؤولون فيما إذا كانت المؤسسات، ومنها المؤسسات السياحية والفندقية تعزز أداءها، ولأي مدى تفعل ذلك، مقارنة بمنافسيها عندما تشرع في تطبيق مدخل إدارة علاقات الزبائن، في ضوء ذلك فإن ربحيتها تقيس لأي مدى يؤدي ذلك إلى تعظيم أرباحها في ظل أسعار محددة ومخرجات محددة والمقارنة بالمنافسين.

تسعى إدارة علاقات الزبائن إلى تعظيم الربحية من خلال التوجه بالسوق الذي يمثل المهارات العالية في إدراك رضا الزبائن ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء التسويقي لها لتحقيق مزيد من الأرباح والحصول على مركز أفضل للنجاح في ظل ظروف بيئية مرنة، كما تعدّ إدارة علاقات الزبائن مربحة للمؤسسات السياحية والفندقية من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين، الأمر الذي يضمن لها المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب زبائن آخرين جدد، لأن الزبون الواحد الموالي يحقق حجماً أكبر من المبيعات، وبالتالي ربحية أكبر من مجموعة من الزبائن المتحولين باستمرار من مؤسسات سياحية وفندقية أخرى، على اعتبار أن العائد من الزبون الواحد قابل للارتفاع كلما زادت مدة العلاقة بين المؤسسة وهذا الزبون، فتكلفة الحصول على زبون جديد تساوي خمسة مرات تكلفة إرضاء وولاء الزبائن الحاليين.

كما يمكن أن تسهم إدارة علاقات الزبائن في إدامة العلاقة بهم بهدف الاحتفاظ بهم في زيادة أرباح المؤسسة من خلال: حماية المؤسسة من الأزمات، انتشار الكلام الإيجابي عن المؤسسة، ابتكار خدمات جديدة.

4-تأثير إدارة العلاقة الزبائن على رضا الزبائن بالفنادق:

تبرز مساهمة إدارة علاقات الزبائن في رضا الزبون الذي يعد عاملا أساسيا إلى نجاح إدارة العلاقة مع الزبون، فكلما زادت درجة رضا الزبون عن المنتج فإن هناك حظوظا كبيرة لقيامه بإعادة الشراء مرة أخرى، وتحقق إدارة العلاقة مع الزبون حالة من الاستقرار النفسي للزبون، ومنه رضاه الذي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل وبالتالي تخفيض الأعباء، حيث إنها تدفع بمستويات رضا عالية للزبون لتكرار عملية الشراء، مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون، وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة اتصال دائمة فيما بينهما، فالرضا يخلق حافزا لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة، ومن هنا يبرز دور إدارة العلاقة مع الزبون، ويتم إشباع أو رضا الزبائن من خلال:

- استخراج معلومات حول نمط المعيشة، سلوكيات، ثقة الزبائن.
- التمييز بين المعلومات حول الزبائن بما يسمح بتحديد خصائصهم المشتركة.
- التحديد بدقة رغبات الزبائن على حسب السلعة والخدمة، وتطوير المنتجات كما يطلبها الزبائن.
- اقتراح منتجات مطوّرة على حسب آفاق الزبائن.
- إرضاء الزبون حسب مستوى الخدمة.
- اكتشاف أساليب جديدة لضمان وفاء الزبون بما يستجيب لمتطلباته ويتعدّى تطلعاته.
- استثمار موارد كافية للتمييز بين الزبائن.

فإدارة العلاقة مع الزبون إذا ما تمكنت من الوصول إلى توليد شعور إيجابي من قبل الزبون تجاه الخدمة المقدمة له فإنها ستكون قد عملت على الالتزام بتلبية حاجات هذا الزبون، حيث إذا ما تم شعوره بالرضا حول الاستفادة أو المقارنة بين ما قام بدفعه وما تم تقديمه له، فإنها تكون قد حققت أحد رسائلها بالاحتفاظ بالزبائن والوصول بهم إلى درجة الولاء.

5-إدارة علاقات الزبائن وتعزيز الميزة التنافسية:

يرى الباحثون أن العلاقات أصبحت أحد الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات مهما كان مجال نشاطها من تحقيق الميزة التنافسية، ويدعم هذا القول مختلف المقاربات المتعلقة بالميزة التنافسية من مقاربة هيكل الصناعة، إلى القائمة على الموارد أو على الكفاءات، أو تلك القائمة على العلاقات.

وينبغي على المؤسسات الفندقية أن تستثمر جهودها في تطوير والمحافظة على علاقاتها مع زبائنها إلكترونيا، بالتوازي مع ما تقوم به على أرض الواقع، فتطوّر تكنولوجيا المعلومات غير من توجهات الزبائن وحاجياتهم، مما ألزم المؤسسات التي تسعى للمحافظة على تفوقها وتميزها إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال فتح مجال التواصل الإلكتروني معهم ورعايتهم.

يواجه العاملون في قطاع الضيافة والفندقة سواقا تنافسية بشكل متزايد، بحيث تغيرت أسس المنافسة فالموقع الذي كان يعدّ المحرك الرئيسي للأعمال التجارية على المدى القصير والمتوسط لم يعد كذلك، كما أصبح جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال المرافق ووسائل الراحة أمرا صعبا لأنها أضحت نمطية بين جميع المنافسين، أما المنافسة السعرية فقد أصبحت غير جذابة خصوصا وأن الزبائن أصبحوا قادرين على إيجاد ومقارنة الأسعار بسهولة عبر الإنترنت. نتيجة لذلك، يظهر هؤلاء بشكل متزايد ولاء أقل للعلامة التجارية، وعليه أصبح التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن طريقة جذابة بشكل متزايد للمؤسسات الفندقية للتمييز عن منافسيها، من جهة أخرى فقد أسهمت الإنترنت في نقل ممارسات التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون إلى الفضاء الإلكتروني، مما سمح للمؤسسات بإيجاد فرص جديدة

لخدمة الزبون وشخصنة العلاقة معه والتكيف مع حاجاته ورغباته بخصائصه ومميزاته الإلكترونية والاستجابة لها عبر هذا الوسيط.

لا يمكن للمؤسسات الحصول على قدرة تنافسية فائقة في السوق إذا لم تستجب للتغير السريع للزبائن والتكنولوجيا ولم تقم بإدارة ذلك بشكل استراتيجي وقوي، لذا تواجه المؤسسات حالياً عصر رضا الزبائن وهذا يعني أنها يجب أن تمنح الزبائن رضا أفضل مقارنة بالماضي مما يحثها على تبني مفهوم موجه نحو الزبائن وموجه نحو العلاقات للحفاظ على الميزة التنافسية طويلة الأجل وعلى الربحية الفائقة.

وعليه؛ تعد التكنولوجيا مصدراً مهماً للميزة التنافسية للفنادق لأنها يمكن أن تغير طريقة تواصل الفنادق مع الزبائن وتمكنهم من تقديم خدمات فعالة، من خلال استخدام المعلومات لزيادة الأداء، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مرحلة ما قبل الحجز دوراً غاية في الأهمية، لأن الاتصال بين الموظفين والزبائن المحتملين لا يمكن أن يتم إلا من خلالها في وقتنا الحالي. ويستعين بها الموظفون من أجل إبراز وجودهم الدائم واستعدادهم لمساعدة الزبائن في الاستعلام حول موقع الفندق أو أية توضيحات متعلقة بالمرافق المحيطة به وذلك باستخدام مختلف الوسائل المتاحة كالبريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي، الهاتف...إلخ، ولتعظيم مرئية المؤسسة الفندقية أمام زبائنهم الحاليين والمحتملين ينبغي أن تتواصل معهم أيضاً باستخدام مجموعة من الأدوات، مثل: الإعلام في المستقبل، استخدام مكاتب السياحة المرشدين السياحيين والسكان المحليين، المطبوعات (كتيبات، ملصقات، إعلانات خارجية)، الصور مقاطع الفيديو، العروض التفاعلية، اللافتات الرقمية (شكل متخصص من تكنولوجيا المعلومات لعرض الفيديو أو محتوى الوسائط المتعددة في الأماكن العامة لأغراض إعلامية أو إعلانية)، وسائل الإعلام إضافة إلى تلك القائمة على الإنترنت، الترويج الداخلي، نقاط البيع.

خلاصة المحور الثاني:

تعد إدارة العلاقة مع الزبائن من أولويات المؤسسة في الوقت الراهن، حيث يتطلب التعامل مع كل زبون حسب خصائصه ومواصفاته، وهذا لا تصل إليه المؤسسة إلا من خلال تبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث تعد من التحديات التي لها ثقل كبير في الوقت الحالي، حيث الحاجة إلى تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية وفي الوقت نفسه الحفاظ على الزبائن الحاليين والعمل على اكتساب زبائن جدد.

كما تساعد إدارة العلاقة مع الزبائن في ظل التكامل مع التسويق بالعلاقات على معرفة حاجات ورغبات الزبائن، وإدارة العلاقة معهم بطريقة ذكية تسمح بتحويل المعلومات الرقمية إلى علاقات فعلية تدعم الولاء لديهم، الذي يولد بإنشاء قيمة لدى الزبائن من خلال جودة المنتج أو جودة العلاقة التي تقوم أساسا على مجموعة من المحددات؛ أهمها الثقة والالتزام.

المراجع:

- حميد الطائي، مفاهيم في إدارة المبيعات والتسويق، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م.
- درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك العراق، 2008م.
- زهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية، الأردن، 2011م.
- فليب كوتلر، جاري أمسترونج، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور وآخرون، أساليب التسويق، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2011م.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- باسم فيصل عبد الناييف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الاستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبائن، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 42 2014م.
- رولاند سويغت، إدارة علاقات الزبائن (خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال)، المؤسسة العربية للإعلام العلمي، السنة العاشرة، العدد 09، مصر.
- عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقة الزبائن، أبحاث اقتصادية وعربية، العدد العاشر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011م.
- أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن، اختيار الدور الوسيط لذكاء الزبون في مؤسسات الإتصال الأردنية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014م.
- بن حمو نجا، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريريج، رسالة دكتوراه، جامعة ابن بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016م.
- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبائن في المجال البنكي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013م.
- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون دراسة على عينة من المتسوقين عبر البوابة الإلكترونية، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة الزبائن في خلق ميزة تنافسية-دراسة تطبيقية في مؤسسة فيوجن لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات، أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014م.
- محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017م.
- محسن بن حبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية الجزائرية: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017م.
- وائل محمود الشراعية، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخميس والأربع نجوم في مدينة عمان، مذكرة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010م.
- أميرة معاش، محاضرات في مقياس إدارة علاقات الزبائن، سنة أولى ماستر تخصص تسويق، المركز الجامعي عبد الحفيظي بوالصوف، ميلة.
- J. Lendrevie et al, Mercator, 11ème édition, Dunod, France, 2014.
- Ouvrage Collectif, e-économie pour le net, édition d'organisation, 2000.
- Jerry Fjermestad et al, E- Relationship Marketing Changes in Traditional Marketing as an outcome of Electronic customer relationship management, Journal of Enterprise Information Management, Vol 17, N°6, Emerald, 2004.

- Kai Wehmeyer, Aligning IT and Marketing- the impact of database marketing and CRM, Vol 12, N°3, Henry Stewart publications, 1741- 2447, 2005.
- Russell S. Winer, Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future, California Management Review, Vol 43, No.4, April 2001.

المحرر الثالث

الذين هم في الجنة

تمهيد المحور الثالث:

يعدّ الزبائن بالنسبة للمؤسسة مركز اهتمام، فتأخذ منهم المواصفات التي تحولها إلى مقاييس أو معايير تنتج وفقها، لهذا تقوم العديد من المؤسسات الآن بالتركيز على فلسفة إدارة العلاقة مع الزبون بغرض الحصول على معلومات تفصيلية عن الزبائن، وإعطائها الاهتمام والعناية الكاملة بالشكل الذي من شأنه في النهاية تعظيم ولاء الزبون للمؤسسة ومنتجاتها.

فالزبون يعدّ أحد أهم مصادر معرفة المؤسسات، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق، فالمؤسسات أدركت قيمة الزبون وأهميته أساسا للنجاح في تحقيق أهدافها، لذا أصبح الحفاظ على الزبائن وتحسين تجاربهم من أهم الأمور التي تؤدي إلى زيادة ولاء الزبون، واستمرار تنافس المؤسسات مع المؤسسات الأخرى.

حيث تعد تجربة الزبون الاتجاه الجديد الذي يتم التركيز عليه في مجال التسويق، فإدارة تجربة الزبائن تحسّن ثقة الزبون والرضا والولاء والأداء المالي وتؤثر على سلوك الزبائن، وعلى مدّة العلاقة بين الزبون والعلامة التجارية.

لذا، وجب التطرق لمفاهيم عامة حول الزبون وتجربة الزبون من خلال الآتي:

أولاً- ماهية الزبون.

ثانياً- ماهية تجربة الزبون.

أولاً- ماهية الزبون:

سمح التطور اللَّافَت الذي عرفه مفهوم التسويق وتجسيد أسس التوجه بالزبون لهذا الأخير، بتبؤ مكانة مرموقة ضمن اهتمامات المؤسسة وفرض سيادته على قراراتها الاستراتيجية لإرضاء وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في قائمة زبائن المؤسسة.

مفهوم الزبون:

قبل أن نفصّل في تعريف الزبون، يجب الإشارة إلى أنه في كثير من الأحيان نجد تداخلا بين المصطلحات وتتنوع فيها للإشارة للأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فهناك من يستخدم كلمة الزبون وهناك من يستخدم كلمة الزبون للإشارة في بعض الأحيان إلى المعنى نفسه، فالزبون يقصد به أي طرف يتعامل مع المؤسسة أو تربطه علاقة معيّنة بها، وهنا يمكن أن نصنّف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي وزبون خارجي.

1.1- الزبون الداخلي: يقصد به المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد استراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، فتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.¹ من أهم جوانب إدارة العلاقة مع الزبائن تعزيز العلاقة مع الزبون الداخلي بشكل دائم وتحسينها باستمرار لأنه المسؤول عن التنفيذ، وهو الذي يغطي الواجهة الأمامية التي تتعامل بها المؤسسة مع محيطها الخارجي، خصوصا في مجال تسويق الخدمات، يعدّ تأهيل عنصر بشري في المؤسسة يتميز بالكفاءة أمرا ضروريا، لأنه سيكون على اتصال وعلاقة مباشرة مع زبائن المؤسسة وهذا ما يعرف بالتسويق التفاعلي، إضافة إلى أن الإدارة نفسها تمثل جزءا مكملًا من أجزاء النظام الذي يتكون من سلسلة من العاملين والوحدات التنظيمية، فهي تمثل موردا وزبونا في الوقت نفسه، فالقسم الذي يؤدي مهمة، ما هو إلا زبون لقسم يسبقه ومورد للقسم الذي يليه.

2.1- الزبون الخارجي: يعبر عن العلاقات التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي، وتميز بين ثلاث زبائن خارجيين أساسيين للمؤسسة، هم:

1.2.1- المورد: يقصد بالمورد؛ مختلف مصادر التمويل أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال، كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، مورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل)؛ وتعدّ عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود متوسطة أو طويلة الأجل التي تتطلب تطوير علاقة قوية معهم لتسمح بمشاركة في خلق القيمة للزبون.

2.2.1- الموزع: ينبغي اعتبار الموزع عنصرا استراتيجيا في نشاط المؤسسة، لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تسهم في تحقيق رضا الزبون النهائي، وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة وتنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر بين الموزعين والزبائن باختلاف أنواعهم وخصائصهم ويمثل الموزعون مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

3.2.1- الزبون: يعدّ الزبون في الفكر التسويقي الزبون الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري ويستعمل ما تنتجه المؤسسة. وحسب المعجم الفرنسي Larousse فإن الزبون هو: "شخص يدفع مقابل ماليا للمؤسسة ليحصل على سلع أو خدمات، مثل زبائن فندق، يتحصلون على خدمة المبيت، والإطعام إضافة إلى خدمات أخرى ويدفعون مقابل ذلك مبلغا من المال".²

وعرّف بأنه: "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات لموارد ما".³ وعرّف أيضا بأنه: "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة

¹ سعادى خنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006م، ص42.

² http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_cliente/16519.

³ Claude dumeure, Marketing ,Editions d'organisations, Paris , 1992 , P346.

ما وشرائها لاستخدامه الشخصي أو العائلي". وبذلك ينظر هذا التعريف للزبون بأنه مستهلك خارجي يحاول البحث عن كل مستلزماته، وعرف بأنه: "المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة وتتأثر قراراته بالعوامل الداخلية، مثل الشخصية والمعتقدات، والعوامل الخارجية مثل الموارد، والتأثيرات العائلية، وقد يكون الزبائن أفراداً أو مؤسسات".⁴

وعرف الزبون أيضاً بأنه: "مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها".⁵ كما عرف بأنه: "المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج المنتج ولديه رغبة في شرائه".⁶ أو هو: "ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك".⁷

بينما عرف كوتلر الزبون بأنه: "أكثر الأفراد أهمية في أي مؤسسة، كذلك فهو غير معتمد على المؤسسة بل هي معتمدة عليه"، وأشار كوتلر أيضاً إلى أن الزبون هو: "الشخص الذي يحمل لنا احتياجاته وأن من واجبنا كمؤسسة التعامل معها بصورة مفيدة له وللمؤسسة"⁸، وهنا يمكن القول بأن الزبون هو العنصر الأساسي والمهم بالنسبة للمؤسسة، الذي تسعى دوماً إلى استخدام الطرق والوسائل المؤدية إلى تلبية وتحقيق رغباته واحتياجاته.

ينطوي مفهوم الزبون على أنواع ثلاثة حسب رأي **cartwright**، حيث صنف الزبون إلى:⁹

- **الزبائن السابقون:** هم الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع المؤسسة ثم انقطعوا ولم يعودوا ثانية كزبائن.

- **الزبائن الحاليون:** هم الزبائن الذين يولدون القيمة للمؤسسة في الوقت الحاضر.

- **الزبائن المحتملون:** هم الجماعات الذين يمكن أن يكونوا زبائن من خلال قيام المؤسسة بجملة من الخطوات لكسبهم إليها.

ووسّع **Joller** مفهوم أو دائرة الزبائن الذين يمثلون الجمهور المستهدف لعدد معين من الأفراد حيث يصنفهم إلى:¹⁰

- **زبائن منافسون:** هم الأفراد الذين يشترون منتجات (سلعاً وخدمات) من المنافسين المماثلين.
- **زبائن شبه محتملين:** هم الأفراد الذين لم يشتروا منتجات المؤسسة ولكنهم مشتريين محتملين.
- **زبائن مستفسرون:** هم الأفراد الذين يسألون عن منتجات المؤسسة ولكنهم لم يشتروا شيئاً لحد الآن، بل هدفهم إعلامي.

- **الزبائن السابقون:** هم الأفراد الذين اشتروا وتوقفوا عن شراء منتجات المؤسسة.

- **الزبائن المتوقعون:** الذين أوصت المؤسسة باعتبارهم زبائن محتملين.

- **الزبائن الحاليون:** هم الأفراد الذين لا يزالون مستمرين بالشراء.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، دار الوراق، الأردن، 2009م، ص59.

⁵ جيل غريفت، ترجمة: أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2001م، ص29.

⁶ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006م، ص71.

⁷ كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد، الأردن، 2006م، ص96.

⁸ يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم انسانية، العدد 36، 2008م.

⁹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص287.

¹⁰ المرجع السابق.

2-تصنيف زبائن المؤسسة:

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي. يمكن تقسيم الزبائن إلى عدة تقسيمات، وهذا حسب المعيار المتبع، سواء كان التقسيم حسب الهدف أو حسب الأهمية أو حسب الشخصية.

1.2-تصنيف الزبائن من خلال هدف الشراء: يمكن تقسيم الزبائن من خلال الهدف الذي يتم من أجله الشراء:

1.1.2-الأفراد والأسر: يتمثل الدافع الأساسي بالنسبة لهم في إشباع حاجات ورغبات مباشرة؛ أي الاستهلاك يعتبر شخصيا، ويسمى: الشراء الاستهلاكي.

2.1.2-المؤسسات: هي الوحدة المشتري للسلعة والخدمات، ويختلف الدافع هنا عن الأفراد من حيث أنها تنتج سلعا أو تقدم خدمة معينة، وتنقسم إلى:

أ. المشتري الصناعي: يتمثل في مشروعات الأعمال، مثل: النقل، البنوك، ... الخ. والهدف هو إنتاج سلع وخدمات أخرى وبيعها لغرض الربح.

ب. المشتري الوسيط: مثل تجار الجملة والتجزئة والهدف من الشراء لديهم هو الربح.

ج. المؤسسات الحكومية وغيرها: مثل الأجهزة الحكومية والمؤسسات التي لا تهدف للربح مثل المستشفيات ومدارس التعليم.

2.2-تصنيف الزبائن من خلال تحديد المهن: هذا من خلال ما تنتجه المؤسسة من منتج وما يقدمه هذا المنتج من حلول لدى هؤلاء الزبائن وللمهن المختلفة؛ مثل مؤسسة تنتج ألواح خشب، حيث أن الزبائن يمكن أن يكونوا:

- تجار المواد الذين يشاركون في الصنع، النجارين، البنائين، ... الخ.

- الصناعات التي تستخدم المنتج لحاجات خاصة بها.

- الزبائن الذين يعملون في بناء منازل فردية.

- المتعهدون الذين غالبا ما يقررون نوعية المواد المختارة للبناء، مثل المهندسين المعماريين أو أصحاب المقاولات والمؤسسات العامة والخاصة للإسكان، ... الخ.

3.2-التصنيف على أساس الخصائص الشخصية: أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون؛ وهي:¹¹

1.3.2-الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه، فلا نجد في الغالب تحليلا منطقيا لتصرفاته.

2.3.2-الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

3.3.2-الزبون الودود: يعدّ من الزبائن المرغوب فيهم، فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

4.3.2-الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف، ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

¹¹ محمود جاسم الصمد علي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، الأردن، 2002م، ص19.

5.3.2-الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

6.3.2-الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

بعد هذا التصنيف ذا أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

4.2-التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة: لا يحتل كل زبائن المؤسسة المستوى نفسه من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة، وبناءً على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة ثلاثة أصناف؛ هي:¹²

1.4.2-الزبون الاستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء على المنتجات أو علامة المؤسسة.

2.4.2-الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

3.4.2-الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف بأنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديداً.

5.2-تصنيف الزبائن حسب قانون "باريتو": هذا من خلال مشاركتهم في رقم الأعمال، وهذا لمعرفة القطاع الملائم الذي تتواجد فيه المؤسسة، وهذا الاتجاه الجديد يمكن قيادته من خلال مرحلتين:
- تحديد ومعرفة بنية الاستثمار في المبيعات (من هم الزبائن الذين يحققون القسم الأكبر من المردود؟).

- تحديد ومعرفة نقاط القوة التي يمكن امتلاكها.

تظهر التجارب أن القسم الأكبر من رقم الأعمال أو الحجم الأكبر من المبيعات في كل المؤسسات يتحقق بالتعامل مع عدد قليل من الزبائن. ف "باريتو" أنشأ قانوناً يسمى (20 x 80) الذي يقول أن 20 % من عدد الزبائن بشكل عام يحقق 80% من رقم الأعمال، وبشكل يثير الفضول يتحقق أيضاً من أجل 20% من المنتجات تحقق 80% من رقم الأعمال؛ وكذلك يتحقق من أجل مردود المنتجات ومردود الزبائن. ويمكن ألا يكون هذا القانون قاعدة يجب الاعتماد عليها دوماً، فهو يمكن أن يكون في بعض الحالات (10 x 90) ، أي 10% من الزبائن يحققون 90% من رقم الأعمال وهي حالات سائدة في القطاعات الصناعية، خصوصاً عند المتعهدين، وهذا يجعل فعالية مبيعاتها هشة جداً.

6.2-تصنيف الزبائن إلى مهمين وزبائن متوسطي الأهمية وزبائن صغار: هذا من خلال ثلاث وجهات نظر: وجهة نظر الحجم (رأس المال والكمية المباعة)، وجهة نظر المردود، وجهة نظر الأمان الذي يوفره الزبون وخطر مغادرته من حافظة الزبائن والصعوبات التي يمكن أن يخلقها للمؤسسة، حيث أن هذا التقسيم للفئات الكبيرة وفق وجهات النظر الثلاثة السابقة ينتج عنه التقسيمات الآتية:

1.6.2-زبائن مهمين: يسمح بتحقيق حجم مهم، وهم لحدّ ما مربحون لأن أهميتهم بالنسبة للمؤسسة تسمح لهم بمناقشة الأسعار، والحصول على شروط معينة قد تؤدي إلى زيادة الأسعار، ولكن الأمان الذي يحققه هؤلاء الزبائن ضعيف، إذ أن إضاعة أحدهم ستكون نتائجها قاسية على المؤسسة.

2.6.2-زبائن متوسطو الأهمية: يشكلون مجتمعين حجم أعمال مهم، فمردودهم جيد والأمان الذي يقدمونه مهم، لأن إضاعة أحدهم ستعوض بعددهم الكبير؛ وبالتالي سيكون تأثيرهم مهماً على الحجم الكلي للأعمال.

¹² سعادي خنساء، مرجع سابق، ص44.

3.6.2-الزبائن الصغار: يشكلون كلهم جزءا صغيرا من حجم نشاطات المؤسسة، فمردودهم ليس مثاليا لأنهم قادرون على فرض شروط معينة.

7.2-التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة: تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين؛ وهما حاجة الزبون إلى العلاقات وحاجة المؤسسة إلى المعلومات، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (21): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، ترجمة: عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالزبائن، مركز الخبرات المهنية، القاهرة 1988م، ص259.

يوضح الشكل السابق أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والزبون؛ هي:¹³

أ. الوضعية الأولى: الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف بأنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، يتميز بقلّة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

ب. الوضعية الثانية: هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد، لكنه بحاجة للتعلم.

ج. الوضعية الثالثة: في هذه الحالة، نجد الزبون الراغب في العلاقة، يعطي أهمية بالغة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيتها وستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة زبونا يفتقد الخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

د. الوضعية الرابعة: الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها؛ أن الزبون شريك للمؤسسة، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية طويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.

رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف، يبقى هدف المؤسسة من اعتماد أحد هذه التصنيفات تمديد ومعرفة خصائص الزبائن الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة المالية هي اختيار استراتيجية مناسبة للتعامل مع كل صنف.

¹³ ريتشارد ويتلي، ديان هيمن، مرجع سابق، ص258.

3-دورة حياة الزبون:

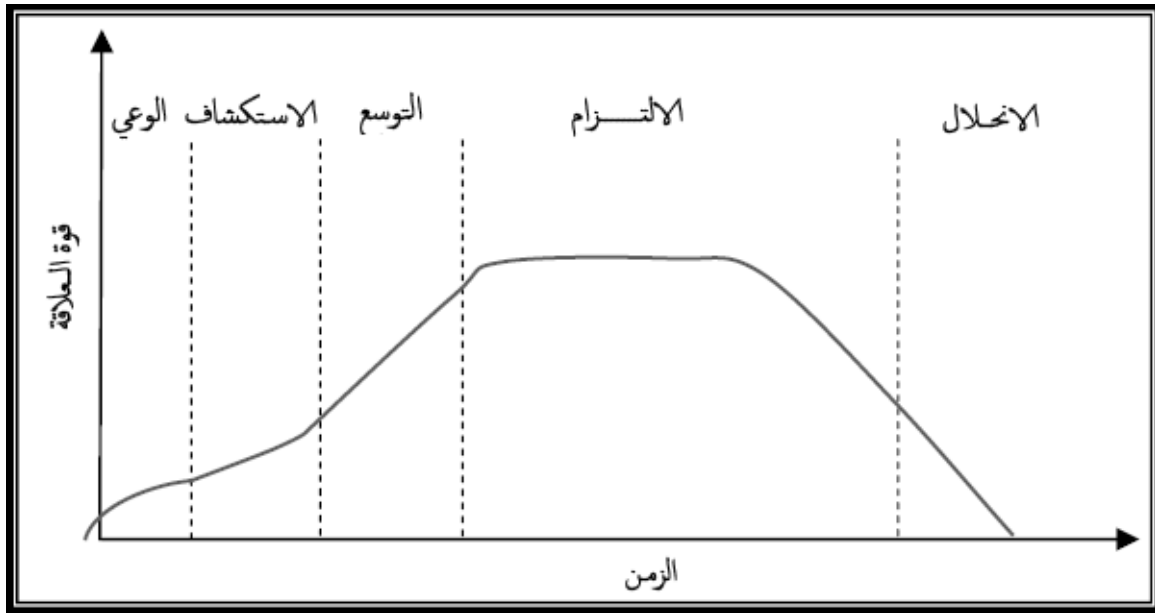
يعد مفهوم دورة حياة الزبائن من المفاهيم الحديثة في أدبيات التسويق الحديث لما له من ارتباط وثيق بالطريقة التي تختارها المؤسسة، ويركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنتظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم بالمؤسسة بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن الذين يحققون أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.

ففي التوجه بالزبون، انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون، وتعرف دورة حياة الزبون بأنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة.¹⁴

ويركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنتظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المؤسسة بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن الذين يحققون للمؤسسة أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل.

لقد بذلت عدة محاولات لتحليل تطور علاقة المؤسسة بالزبون، باستخدام نظريات مبادئ دورة الحياة، والنموذج النظري للعلاقات الذي اقترحه كل من ديوار، شور، وأوه سنة 1987م، الذي حدد خمس مراحل لتطور العلاقة؛ المتمثلة في: الوعي، الاستكشاف، التوسع، الالتزام، والانحلال.¹⁵ والشكل الآتي يوضح تلك المراحل:

الشكل رقم (22): مراحل تطور علاقة المؤسسة بالزبون



المصدر: أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي
مجموعة النيل العربية، مصر، 2009م، ص440.

واستناداً للشكل أعلاه، يمكن شرح مراحل تطور العلاقة بين المؤسسة والزبون؛ كما يأتي:¹⁶

¹⁴ Chistoph Allard, Le Management de la valeur client, édition Dunod, France, 2003, P163.

¹⁵ أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية
مصر، 2009م، ص439.

¹⁶ محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص160.

1.3- الوعي: تبدأ هذه المرحلة من العلاقة عندما ينظر طرف إلى طرف آخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه.

2.3- الاستكشاف: هي فترة التحري والفحص، ويستكشف من خلالها كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الآخر عن طريق بعض تجارب الشراء، ويفترض هذا النموذج أن العلاقة تبدأ في التطور بشكل واضح في مرحلة الاستكشاف، حينما يحاول البائع جذب انتباه الطرف الآخر، فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة. وإذا انتهت هذه المرحلة بطريقة مرضية تبدأ بعدها مرحلة التوسع. وتتألف مرحلة الاستكشاف من خمس عمليات جزئية هي: الجذب، التواصل، المساومة، تطوير بعض أساليب القوة، تطوير عادات، تطوير توقعات.

3.3- التوسع: أثناء هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين، فتحدث عدة معاملات تجارية وتبدأ الثقة بالتطور.

4.3- الالتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، والوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون، كما تظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه. وبناءً على البحث الذي نشره (Fraizer, 1983) فقد رأى Dwyer وجماعته بأن هذه المرحلة تكتسي درجة من الحصرية بين الأطراف وتفضي إلى تقليل البحث عن المعلومات التي تتعلق بالتفتيش عن البدائل.

5.3- الانحلال: لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام، فقد يتم إنهاء العلاقة في أية مرحلة من المراحل السابقة، وقد يكون إنهاء العلاقة من طرف واحد أو من الطرفين، فقد يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حالة تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغيير في احتياجاته، أما المؤسسة فقد تقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنها من تحقيق الربح المنشود. فمرحلة الانحلال تمثل النقطة التي يدرك عندها البائع والمشتري أنهما يستطيعان تحقيق أمانيهما وأهدافهما خارج العلاقة.

وعلى العموم، فهناك العديد من الأسباب التي قد تؤدي إلى مرحلة الانحلال، نذكر منها:¹⁷

- عدم قدرة المؤسسة على مواكبة تطور احتياجات وتفضيلات الزبائن بسبب ضعف عرضها التسويقي بالقياس لما يقدمه المنافسون من عروض أكثر إقناعاً من وجهة نظر الزبون لما تتضمنه من قيم مدركة أعلى لهذه المنتجات؛ ويعود هذا لعدة أسباب، منها:

✓ عدم قدرة المؤسسة على الإبداع والتجديد في عرضها التسويقي، مما يؤثر على قدرتها في تحقيق الرضا لدى الزبائن وبالتالي الولاء.

✓ عدم قدرة المؤسسة على منافسة المؤسسات الأخرى لضعف قدرتها التنافسية.

✓ عدم وجود نظرة وتوجيه استراتيجي واضح لتسويق علاقات الزبون وإدارتها.

✓ عدم توفر الإمكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذ برامج لتسويق علاقات الزبائن وإدارتها.

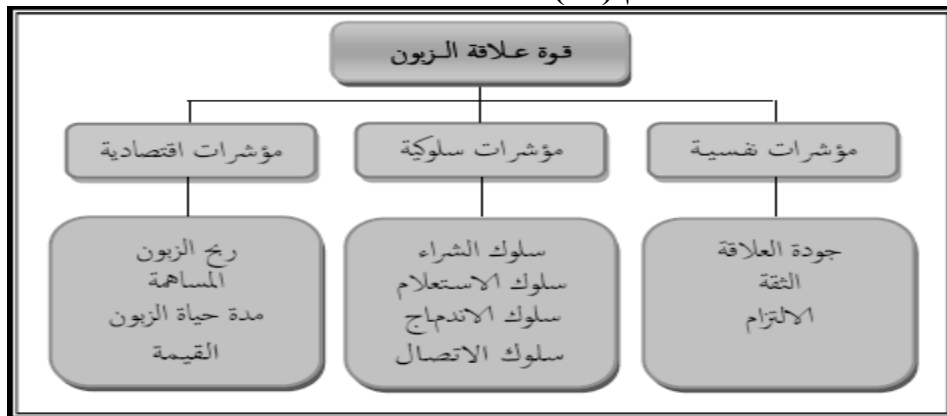
✓ عدم وجود الوعي الثقافي التنظيمي لدى العاملين بأهمية تسويق علاقات الزبون وإدارتها بالشكل الذي ينسجم مع أهميتها على المؤسسة وربحياتها.

- عدم رغبة المؤسسة في الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن كونهم استثمارات غير مربحة.

ويتمثل المحور الأساسي لمفهوم دورة حياة الزبون في المستويات المختلفة لقوة العلاقة التي تحدد كل مرحلة؛ لقد اقترح BRUHN وجود ثلاثة عناصر كقاعدة أو كمؤشرات تشكل أبعاد هذه القوة، ويتعلق الأمر بمؤشرات نفسية، سلوكية واقتصادية؛ كما يوضحها هذا الشكل:

¹⁷ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 143.

الشكل رقم (23): عناصر قوة علاقة الزبون.

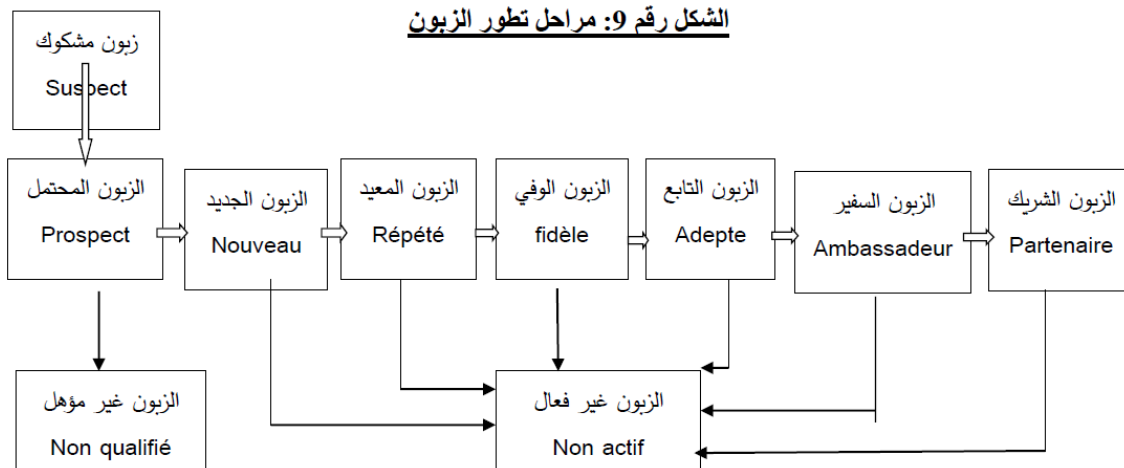


Source: Paul Baines et autres, Le Marketing – Des fondamentaux à la pratique contemporaine-, Adaptation française Jacques Dioux et autres, boeck, France, 2012, P569.

كما تصف دورة حياة الزبون مختلف الوضعيات التي يشغلها الزبون تبعا لنشاطه الصفقاتي والوقت الذي يقضيه منذ دخوله في محفظة الزبائن من وضعية المشكوك فيه إلى غاية خروجه، وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (24): مراحل تطور الزبون

الشكل رقم 9: مراحل تطور الزبون



Source: Kotler et Dubois, Marketing Management, 13^{eme} Edition, Pearson Education, France, 2009, P185.

يمر الزبون على المراحل الآتية:

1.3-الزبون المشكوك: كل الزبائن الذي يمكن التعامل معهم.

2.3-الزبون المحتمل: تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبونا محتملا بتحفيظه، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبونا للمؤسسة، ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبونا غير مؤهل ومن دون عائد.

3.3-الزبون الجديد: استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة زبائن المؤسسة الحاليين.

4.3-الزبون المعيد: بعد عملية الشراء الأولي يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راضيا عن المنتج ومستعدا لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.

5.3- الزبون الوفي: زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء، هذا ما يولد لديه تعلقاً بالعلامة أو المؤسسة، وبالتالي يصبح وفياً.

6.3- الزبون التابع: تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة وبالتالي تعدّ حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتان المقبلتان.

7.3- الزبون السفير: زبون وفي لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة، بل يصبح بمثابة أداة ترويجية لتحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج.

8.3- الزبون الشريك: في هذه الحالة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق شديد بالعلامة أو المنتج ويصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاقها لولائه.

تجدر الإشارة أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى دائماً في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد، وبالتالي التخلي عنه يصبح حلاً وليس مشكلة.

غير أن الباحثين Kotler & Armstrong أهلكوا المرحلة الأخيرة؛ المتمثلة في خروج الزبون من محفظة زبائن المؤسسة، حيث حدّد دورة حياة الزبون بالآتي:¹⁸

1.3- اختيار الزبون: تتمثل هذه المرحلة في التعرف على أنواع الزبائن الذين سوف تسوّق المؤسسة لهم منتجاتها، وذلك يعني تحديد المجاميع المختلفة للزبائن المتجانسين والمتشابهين، التي يمكن استهدافها عبر تقديم مزيج تسويقي. وبمعنى آخر: فإن رجال التسويق بالمؤسسة يحددون مختلف أقسام السوق التي سيقومون باستهدافها.

2.3- اكتساب الزبون: تشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي تبني علاقات مع الزبائن الجدد وتخفيض تكاليف الاستهداف والحصول على زبائن من ذوي القيمة العالية، حيث أن أول تعامل بين المؤسسة والزبون يؤثر بشكل كبير في الصورة النمطية التي سوف يكونها هذا الأخير عن المؤسسة ويحدد مدى إمكانية تعامله معها مرة أخرى مستقبلاً، ويتوجّب على المؤسسة في هذه المرحلة اختيار القنوات التسويقية السليمة التي تجعل عروضها تصل الزبون في الوقت المناسب والمكان المناسب.

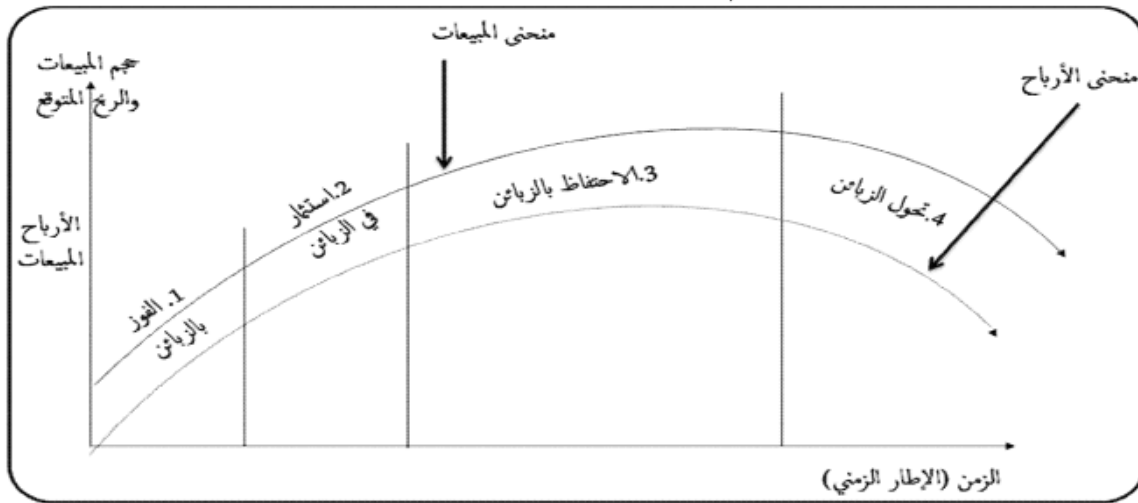
3.3- الاحتفاظ بالزبون: تشير هذه المرحلة إلى فعاليات التسويق التي اتخذتها المؤسسة لحفظ وجود الزبائن وبناء علاقة متواصلة معهم، وذلك من خلال فهم الاحتياجات الفردية وتقديم العروض ذات العلاقة للاستمرار في الخدمة وفقاً لرغبات الزبون، كما يعدّ الاحتفاظ بالزبائن أصعب بكثير من الحصول عليهم خصوصاً في ظل اشتداد المنافسة، كون هؤلاء الزبائن يسعون دائماً للحصول على منتج أفضل وخدمات مرفقة ذات جودة.

4.3- اتساع الزبون: تأتي هذه المرحلة لزيادة مدى وعمق المنتجات التي يشتريها الزبون من المؤسسة التي يشار إليها بمصطلح: "تطور الزبون"، ويقصد بذلك زيادة مختلف أنواع المنتجات التي يشتريها الزبون، إضافة إلى الرفع من تكرار الشراء لديه وكمية المشتريات باستخدام العديد من التقنيات التسويقية كالعروض الترويجية التفضيلية والبيع على الطلب.

وهناك من قسّم دورة حياة الزبائن إلى أربعة مراحل أساسية؛ كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹⁸ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي دبّاس العبادي، مرجع سابق، ص 69.

الشكل رقم (25): دورة حياة الزبائن



المصدر: غزوان سليم، وعادل هادي، إدارة علاقات الزبون CRM إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم، العدد 19، العراق، 2006م، ص32.

1.3- الفوز بالزبائن: تمثل نقطة النجاح الأولى لاستراتيجيات المؤسسة في استقطاب الزبائن، من خلال إقناع الزبون بالعودة من جديد واستخدام منتجات المؤسسة وخدماتها، وتصل المؤسسة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ طائلة عادة، إضافة لبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية، حيث تنظر المؤسسة إلى هذا الزبون من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق أهدافها البيعية من ناحية، ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية، خصوصاً في مجال المنتج والترويج من ناحية أخرى، ولا تتوقع المؤسسة في هذه المرحلة أرباحاً عالية.

2.3- استثمار الزبائن: تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع المعلومات الأساسية عنه، التي تمكن المؤسسة من اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة، كما تحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الذي انفق عليه المؤسسة ومدى ربحية هذا الاختيار، ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية (محفظة الزبائن).

3.3- الحفاظ على الزبائن: في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى استثمارات مربحة بالنسبة للمؤسسة، لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن أطول فترة ممكنة، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المؤسسة في الحفاظ على زبائنهم، من أهمها:

- قدرتها على فهم سلوك زبائنهم وأنماطهم الشرائية، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين.

- حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في إدارة العلاقة مع زبائنهم.

- حجم ومستوى المنافسة في السوق، وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفق واحتياجات الزبائن.

4.3- تحويل الزبائن: هي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات المؤسسة، ويكون هذا التحول ناتجاً عن نوعين من المواقف:

الموقف الأول: رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، أو لإيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات، وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة

بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل التكاليف وإخراج هذا الزبون من محفظتها الخاصة بالزبائن.

الموقف الثاني: فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر زبائنها، وغالباً ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

ويعدّ مفهوم دورة حياة الزبون مفهوماً مهماً جداً بالنسبة للمؤسسة؛ يؤدي إلى تحقيق أربعة أهداف أساسية؛ وهي:¹⁹

- بناء العلاقة مع الزبون على أساس مراحل: تحديد طريقة استقبال زبون جديد، التعرف على الزبون الوفي، بعث الزبون الخامل من جديد.
- إدارة توازن محفظة الزبائن: هل يمكن للزبائن المحتملين في مرحلة الامتلاك تعويض رقم الأعمال المقدم من طرف الزبائن في مرحلة الانطلاق؟ هل عدد الزبائن الناشطين كاف؟ وهل ينشطون فترة كافية من أجل ربحية المؤسسة؟
- تقسيم محفظة الزبائن: من أجل تحديد البرامج التسويقية التي تحول الزبائن المحتملين إلى زبائن جدد، والزبائن الجدد إلى زبائن نشطين واسترجاع الزبائن الضائعين.
- وضع أهداف وميزانيات إدارة محفظة الزبائن: قياس ربحية الأنشطة التسويقية، متابعة واستماع الزبائن حسب وضعيتهم.

4-رحلة الزبون وخريطة رحلة الزبون:

وفقاً لإحصاءات؛ وجد أن المؤسسات التي عملت على تصميم خريطة رحلة الزبون (Customer Journey Map) عادة أكثر نجاحاً من المؤسسات التي لم تعطِ خريطة رحلة الزبون اهتماماً، لكن الإحصائية الأكثر إثارة للاهتمام هي أن المجموعات التي طورت رحلة الزبون بشكل متمحور حول الزبون كانت أكثر نجاحاً ستّ مرات من المجموعات التي طورت خريطة رحلة زبون بشكل متمحور حول المؤسسة، وفيما يأتي توضيح رحلة الزبون، وعن خريطة رحلة الزبون وأدواتها، وأمثلة عن تصميم خريطة رحلة الزبون بشكل عملي.

1.4- مفهوم رحلة الزبون:

رحلة الزبون (Customer Journey) هي المسار الذي يتبعه الزبون خلال مراحل علاقته مع المؤسسة أو الخدمة، فهو عبارة عن سلسلة من الخطوات التي تبدأ بملاحظة المستخدم – قبل أن يصبح زبوناً – للعلامة التجارية أو الخدمة أو الموقع وتنتهي باتخاذ إجراء الشراء أو التعامل مع المؤسسة والإخلاص والولاء لها في النهاية، هذا ما يجعل المؤسسات تهتمّ برحلة الزبائن، تمكّنها من فهم أفضل لتجربة الزبون، وبالتالي تحسين تلك التجربة بجميع أجزائها.

يعدّ الزبون جزءاً مهماً من رحلته ولكنه ليس الجزء الرئيسي من خطوات نجاحها. إن نجاح رحلة الزبون يعني وصوله إلى نهاية الرحلة وهو راضٍ، لذا فإن المسؤول الأكبر عن سعادة الزبون وارتباطه بالخدمة هو الآلية التي عملت بها المؤسسة لتقديم خدماتها بأفضل ما يُمكن تتبّع المؤسسة رحلة الزبون لوضع خريطة العمل.

بناءً على ما سبق، يحاول متخصصو التسويق في المؤسسة تنسيق استراتيجية المحتوى (Content Strategy) التي ستقدّم أفضل نتيجة، ولا بدّ من الإشارة إلى أنه لا يمكن دراسة رحلة الزبون مرة واحدة واتخاذ نموذج واحد، حيث تختلف رحلة الزبون بالنسبة لتلك الخدمة أو العلامة التجارية عن رحلته مع الخدمة الأخرى.

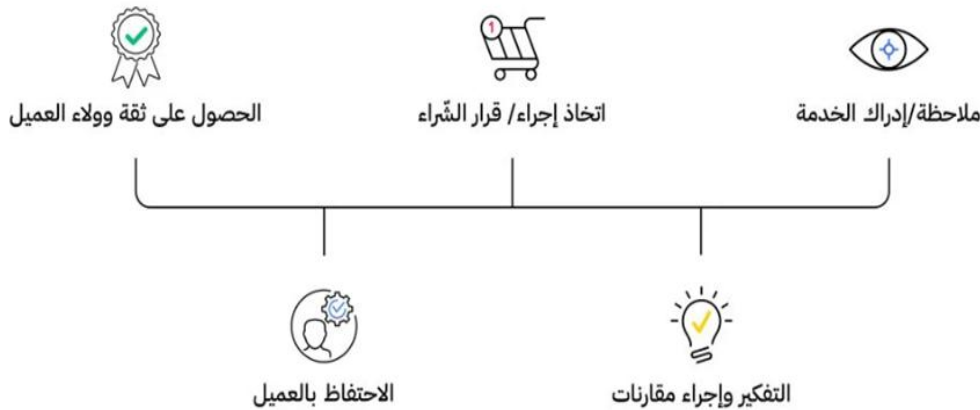
¹⁹ محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017م، ص158.

وهنا نلاحظ أن المتصّصين يحاولون التخصيص (Personalization) قدر الإمكان ليحظى الزبون بأفضل تجربة زبائن.²⁰ ففهم رحلة الزبون لها العديد من الفوائد:²¹

- تساعد في التخطيط الدقيق لتحسين خدمات المؤسسة، وبالتالي تحسين تجربة الزبون.
- فهم سلوك الزبون من خلال تحديد الأسباب التي أدت إلى تصرفاته البحثية؛ مما يمكن المؤسسة من العمل على تلبية احتياجاته.
- التركيز على نقاط اتصال محددة مع الزبائن (Touchpoints) بحسب الخدمة التي تقدمها المؤسسة فالزبائن الذين لديهم آليات معينة وواجهات تواصل محددة يُفضل استخدامها، مثل الموقع الإلكتروني أو تطبيقات الهاتف المحمول، وغيرها.
- اكتشاف الخلل في الخدمة؛ فمثلاً إذا لاحظت المؤسسة خلال رحلة زبائنها المحتملين أن هناك نسبة معتبرة تنسحب بعد مرحلة معينة فتكتشف أن هناك خلافاً معيناً يجب إصلاحه.
- سهولة التركيز على سمات المُستخدم (User Persona) وبالتالي استهداف الزبائن الأكثر ارتباطاً بخدمات المؤسسة. من خلال مراحل رحلة الزبون، يمكن معرفة سمات الزبائن وتقسيمهم إلى مجموعات، بحيث يتم التعامل مع كل مجموعة بناءً على سماتها، وبالتالي يسهل تحديد نقاط ضعف كل زبون والتعامل على أساسها.
- تحسين رضا الزبائن وولائهم: أكد 94% من الزبائن في تقرير خاص أجرته مؤسسة Adobe الأمريكية أن مرورهم بتجارب إيجابية يحفزهم على الارتباط بالخدمة مستقبلاً وإجراء المزيد من التعاملات معها.

يمرّ الزبون "المُحتمل" بكل المراحل التي سنذكرها حتى يصبح في النهاية زبونا "مخلصاً". وهنا لابد أن يجتاز الزبون المُحتمل كل مرحلة بتجربة مميزة وممتازة، فذلك يزيد من احتمالية بقاءه وولائه. لذا، فإن هذه النتيجة تعتمد على تحسين تجربة المُستخدم من قبل المؤسسة.

الشكل رقم (26): مراحل رحلة الزبون



Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/25980>.

- **ملاحظة/ إدراك الخدمة (Awareness):** المرحلة الأولى هي الملاحظة والانتباه إلى الخدمة أو العلامة التجارية من بين الخدمات التي تقدمها المؤسسات الأخرى، فعندما يرى الزبون الخدمة المُقدّمة مناسبة له، هنا يمكن القول إنه لاحظ الخدمة، لكن يجب أن تجذب انتباهه ويهتم بمعرفة التفاصيل حتى يدخل طريق رحلة الزبون.

²⁰ <https://uxwritingar.com/customer-experience/25980>

²¹ <https://uxwritingar.com/customer-experience/25980>

الجدول رقم (03): المرحلة الأولى لرحلة العميل.

ما تفعله العلامة التجارية (خدمتك أو موقعك)	ما يفعله المستخدم	مراحل رحلة العميل
ينبغي أن يكون فريق خدمة العملاء جاهزاً في أي لحظة للإجابة على الأسئلة وتقديم المعلومات. كما ينبغي أن تقدم معلومات عامة تجيب المستخدم عن أسئلته الأولية في هذه المرحلة وتجعله يرتاح لخدمتك قبل أن يتعامل معها. يُعتبر توفير موارد قيّمة للمستخدم أمراً مهماً في المرحلة الأولى من رحلة العميل	يبحث المستخدم عن حلول لمشكلته ويجري العديد من الأبحاث. يشمل ذلك البحث عبر الإنترنت في المواقع الإلكترونية وقراءة منشورات المدونات والمقالات الإخبارية. قد يلاحظ المستخدم ويكتشف خدمتك خلال هذه المرحلة	ملاحظة/إدراك الخدمة (Awareness)

Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

- التفكير وإجراء مقارنات (Consideration): يفكر المستخدم بين الخيارات التي وضعها أمامه لحل مشكلته؛ يقارن بين خدمات المؤسسة وخدمات المؤسسات المنافسة؛ لذا على المؤسسة أن تعطيه سبباً لاختياره. يفكر المستخدم هنا في مميزات المنتج: هل تُقدّم الخدمة الحل الأمثل لمشكلته؟ هل الخدمة مبنية على قابلية الاستخدام (Usability)؟ يجب أن تكون الخدمات هي الخيار الأفضل.

الجدول رقم (04): المرحلة الثانية لرحلة العميل

ما تفعله العلامة التجارية على الترويج لخدمتها.	ما يفعله المستخدم	التفكير وإجراء مقارنات (Consideration)
تسعى جاهدة لإقناع العميل المحتمل بإدراج خدمتها ضمن خياراته. يتضمن ذلك تحسين تجربة المستخدم باستمرار عبر جميع نقاط الاتصال والتأكد من سلامة الخدمات عبر الموقع الإلكتروني أو التطبيق. بل يمكن أيضاً تقديم الاهتمام الزائد للعميل المحتمل ومحاولة مرافقته في كل خطوات رحلته. حاول أيضاً تدريب مختصي خدمة العملاء للإجابة على أسئلة العميل المتعلقة بمرحلة اتخاذ القرار	سيفكر العميل المحتمل هنا بالكثير من العوامل. لا يتقصر الأمر على مواصفات الخدمة أو المنتج فقط بل سيبحث عن علامات تجارية منافسة أخرى تقدّم نفس الخدمات التي تقدمها أنت. يجري المقارنات سواء بجودة الخدمة أو الأسعار وحتى مميزات المنتج أو الخدمة واستجابة مختصي خدمة العملاء. سيبنى قراره بناءً على هذه المرحلة	

Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

- اتخاذ إجراء/قرار الشراء (Purchase): مرحلة حساسة ومهمة جدًا من مراحل رحلة الزبون لأن المستخدم هنا إما أن يرتقي بالنسبة للمؤسسة إلى مرحلة "الزبون المحتمل" التي تحتاج الجهد أيضًا ليتم توثيقها، أو ببساطة يتجه إلى خدمة منافسة، وتكون قد خسرت المؤسسة زبونا. يعتمد اتخاذ إجراء اتجاه الخدمة أو اتخاذ قرار الشراء من الخدمة على مؤهلات فريق الدعم في الإقناع. مثلاً، ينبغي على الفريق أن يقدم الأسعار بطريقة تنافسية تُظهر الجودة مقارنة بالسعر، وأدلة تبيّن سبب كون المؤسسة بالفعل الخيار الأفضل للزبون.

الجدول رقم (05): المرحلة الثالثة لرحلة العميل

محاولة حثّ العميل على اتخاذ إجراء (CTA) بعبارات معينة أو من خلال التشجيع على الاشتراك بالخدمة أو شراء المنتج. ينبغي أن تحاول تقديم منتجك على أنه الحلّ الأفضل لمشكلة العميل من جميع النواحي. مع التنويه إلى ما يمكن أن يحظى به العميل عند التعامل مع علامتك التجارية مثل سياسة استرجاع المال أو خدمات التعويض في حال لم تعجبه الخدمة المقدمة وما إلى هنالك	بعدما يقارن العميل المحتمل قيمة منتجك أو خدمتك مقابل السعر وسياسة استجابة خدمة العملاء بين المنافسين ومواصفات المنتج. أي باختصار من منها كان الأفضل في حل مشكلته، سيحسم قراره بشأن الخدمة التي سيكمل رحلته معها	اتخاذ إجراء/قرار الشراء (Purchase)
---	---	------------------------------------

Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

- الاحتفاظ بالزبون (Retention): لا يعني اتخاذ الزبون قرار التعامل مع المؤسسة أنه أصبح زبونا وفيما لهذا لا بد من التركيز على الاحتفاظ به وتحفيزه على تكرار الطلب أو استمرار التعامل مع المؤسسة، لأن جذب زبائن جدد أصعب وأكثر تكلفة من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

الجدول رقم (06): المرحلة الرابعة لرحلة العميل

بعدما يختار المستخدم خدمتك، يمكنك أن تسميه "عميل" ولكن مع وقف التنفيذ. لم تنتهِ مهمتك إلى هنا. نعم لقد اختارك هذا المستخدم ولكن هل سيعود ليختارك مرة أخرى في وقتٍ لاحق؟ حتى يتم ذلك لا بدّ أن تعطيه أسبابًا تقنعه بالبقاء والاستمرارية. ابقَ على تواصل معه وادعّمه لاختياره لك. اجعله يشعر أنك تريد دعمه من خلال إجراء استطلاعات وطلب رأيه دائمًا والرد على اقتراحاته	يختار المستخدم الخدمة الأفضل لحل مشكلته والتي رأى فيها الحلّ الأمثل من جميع النواحي. في هذه المرحلة سينتظر العميل الاهتمام والاحتواء من العلامة التجارية المختارة. يجب أن تلاحظ وتقدر اختيار هذا العميل لها من بين جميع المنافسين	الاحتفاظ بالعميل (Retention)
---	---	------------------------------

Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

- الحصول على ثقة وولاء الزبون (Advocacy) : في هذه المرحلة، يجتاز الزبون مرحلة "الاحتفاظ" السابقة ويقدم للمؤسسة ولاءه، ليصبح وكأنه جزء من المؤسسة، لأنه سيشتج الآخرين من معارفه للتعامل مع المؤسسة.

الجدول رقم (07): المرحلة الخامسة لرحلة العميل

الحصول على ثقة وولاء العميل (Advocacy)	اكتشفت دراسة أجرتها شركة Bain & Company أن العملاء المخلصين يجربون منتجات جديدة أكثر من العملاء الجدد بنسبة 50%، وينفقون على الخدمة بنسبة 31% أكثر من الجدد. سيخبر العميل الذي دخل مرحلة الولاء أصدقائه عن خدمتك ويشاركهم تجاربه على وسائل التواصل. ويتحمس أكثر لتجربة خدماتك ومنتجاتك مرة أخرى	الوصول إلى هذه المرحلة يعني أنك كسبت عميل دائم. إذا نجحت بالاحتفاظ بالعميل ستكسب ولاءه وإخلاصه بلا شك. هذا مهم جدًا لأن العميل المخلص يكلف العلامة التجارية جهدًا أقل من الجهد الذي تبذله لجلب عملاء جدد. ينبغي أن تكسب محبة هذا العميل بشكل دائم لدرجة تجعله يدافع عن خدمتك. يمكنك ذلك عن طريق تقديم فرص مميزة للعملاء المخلصين بالذات وتهتم بتعليقاتهم وآرائهم
--	---	--

Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

لا تنتهي رحلة الزبون بمجرد الحصول على ولاءه، لا بد أن تبقى في فكرة الاهتمام بالزبون للتعامل مع الخدمة، ويمكن تمييز الزبائن الأكثر نشاطا بتقديم المكافآت والعروض الخاصة، لتضمن المؤسسة وجودهم ودعمهم الدائم.

2.4 خريطة رحلة الزبون:

تعطي خريطة رحلة الزبون تفاصيل أكثر دقة لكل خطوة يتخذها الزبون تجاه خدمتك في رحلته بدءا من كونه مستخدما عاديا وحتى يصبح زبونا مدافعا بقوة عن خدمتك. تعطي الخريطة تبسيطا للعمليات المعقدة وارتباطات الزبائن مع الخدمة خلال رحلتهم.²²

1.2.4 تعريف خريطة رحلة الزبون:

خريطة رحلة الزبون (Customer Journey Map) واختصارا (CJM) تمثيل مرئي لتجربة الزبون مع المؤسسة؛ حيث توفر نظرة لاحتياجات الزبائن المحتملين في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، والعوامل التي تحفز أو تمنع تقدمهم بشكل مباشر أو غير مباشر. فعند استخدام خريطة رحلة الزبون بشكل صحيح، تصبح مكوّنا حيويًا لإدارة تجربة الزبائن الفعالة.²³

²² <https://uxwritingar.com/customer-experience/25980>

²³ <https://porline.com>

حيث تحكي خريطة رحلة الزبون قصة تجربة الزبون مع المؤسسة في كل مرحلة ونقطة اتصال بينه وبينها. تُعدّ وسيلة لتسجيل وتخطيط وتحليل التفاعلات التي تربط الزبون بالمؤسسة. يتم ترتيب مراحل شعوره وتفاعلاته وكل ما قام به حتى المرحلة التي وصل إليها إلى كونه زبونا دائما. كل ذلك على لوحة واحدة تبين خريطة رحلته كاملة.²⁴

وتعدّ خريطة رحلة الزبون مصطلحا قد يبدو بسيطا من حيث معناه الأدبي، إلا أن رحلة الزبون عبارة ليس من السهل الوصول إليها عمليا، حيث أن هناك لكل زبون تفاعلا مع العلامة التجارية للمؤسسة قصة يمكن أن تساعد المسوّق للاستكشاف بعناية في رسم خريطة رحلة الزبون.

بافتراض أن أحد الزبائن سيستخدم خدمات المؤسسة، هناك نقاط كثيرة يتفاعل ويتواصل هذا الشخص مع المؤسسة عبرها، وتمتد من اللحظة التي يتعرف فيها الشخص على المؤسسة ويتعرف على خدماتها إلى اللحظة التي ينوي فيها شراء منتجات أو خدمات المؤسسة، وتمتد كذلك من اللحظة التي يشتري فيها المنتج إلى اللحظة الذي يستخدم فيها المنتج.

فخريطة رحلة الزبون؛ خريطة قصصية مرئية تبين أي تفاعل للزبون مع منتجات المؤسسة، وعندما يريد المسوّق الحصول على خريطة رحلة الزبون فإنه يدخل إلى ذهن الزبون، فباستخدام خريطة رحلة الزبون يمكنك التفكير بدلا من المستخدم ومعرفة أين تعمل الأعمال التجارية للمؤسسة بشكل جيد وأين غير ذلك.

يمكن القول ببساطة إن خريطة رحلة الزبون تبين ما هي التفاعلات التي يقوم بها زبون المؤسسة في رحلته معها، وما الاحتياجات التي تتم تلبيتها، وكلما ازداد عدد نقاط اتصال المستخدمين مع أعمال المؤسسة، كلما كان هناك احتمال لزيادة تعقيد تصميم خريطة رحلة الزبون وصياغتها.

2.2.4-أهمية إنشاء خريطة رحلة الزبون:

تكمّن أهمية إنشاء خريطة رحلة الزبون في أنها تساعد على اكتساب فهم أفضل للزبائن حتى تتمكن من اكتشاف المخاوف المحتملة وتجنّبها واتخاذ قرارات عمل أفضل وتحسين الاحتفاظ بالزبائن. تساعد الخريطة في معرفة نقاط الاتصال التي يفضلها الزبون، حتى تتمكن من التأكيد عليها وأين توجد النقاط التي تزعج الزبون التي يجب عليها تحسينها، لأن تحسين كفاءة هذا المسار يعني المزيد من المبيعات بوتيرة أسرع.

عادةً ما تحقق معظم المؤسسات التي تهتم بالزبائن واحتياجاتهم أرباحا سنوية تعادل ستة أضعاف ما تحقّقه المؤسسات التي تركز على الأعمال التجارية (التي تتمحور حول الأعمال)، إذ تبين نتائج الأبحاث والدراسات في هذا المجال أن التّمحور حول الزبائن يمكن أن يكون أكثر ربحية من التّمحور حول الأعمال.

يعمل تحقيق رضا الزبائن كدافع قوي للمؤسسات في إدارة تجربة الزبائن لديهم، فكلما تمكّن الزبون من تلبية احتياجاته باستخدام منتج أو خدمة للمؤسسة كلما ازداد ولاؤه لهذه المؤسسة.

3.2.4-إنشاء خريطة رحلة الزبون:

تتعلق خريطة رحلة الزبون بالزبون أكثر من كونها تتعلق بالعمل التجاري ومنتجاته وخدماته، لذلك يجب أن تكون لدى المؤسسة معرفة مناسبة وكافية بالزبون حتى تتمكن من رسم خريطة رحلة الزبون.

لكن، كيف تكتسب المؤسسة المعرفة بزبائننا؟ علينا القول إنه لا يمكن فهم واقع الزبون بسهولة وإنّ احتياجات الزبائن ورغباتهم عادة ما تكون مخفية، لكن هناك حلول يمكن للمؤسسات استخدامها لاكتساب

²⁴ <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

فهم مناسب لعملائها؛ تتكون خريطة رحلة الزبون عادةً من خمس مراحل رئيسية لكل منها تفاصيل خاصة بها، وهذه المراحل هي:²⁵

أ- الانخراط (ENGAGE): في هذه المرحلة، يمكن للزبائن أن يتعرفوا على منتجات المؤسسة بطرق متنوعة، ففي بعض الأحيان قد يشاهدون الإعلانات على وسائل التواصل الاجتماعي، وأحياناً يصلون إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة من خلال محركات البحث مثل جوجل، وأحياناً قد يتعرف الزبائن على المؤسسة من خلال الأصدقاء والمعارف، وعندها تكون الرحلة قد بدأت مهما كانت طريقة تعرّف الزبون على المنتج، لذلك على المؤسسة أن تضع في اعتبارها أن نقطة البداية نقطة مهمة.

ب- الشراء (BUY): الشراء؛ يعني أن يشعر الزبون بعد انخراطه في أعمال المؤسسة بأن المنتجات التي تقدمها تلبي أحد احتياجاته، وهكذا فإنه يدفع مقابل منتجك أو خدمتك. رغم أن العديد من المؤسسات تعتبر مرحلة الشراء المرحلة الأخيرة من تفاعل المستخدم مع الأعمال التجارية، إلا أنه علينا أن نعلم أن هذه مجرد بداية، وأنه ما زالت هناك طريق طويلة لنقطعها حتى نهاية رحلة الزبون.

ج- الاستخدام (USE): في هذه المرحلة يواجه الزبون منتج المؤسسة بشكل فعلي، وفي الواقع فإن جميع الاحتمالات التي تشكلت في ذهن المستخدم عن المنتج تتعرض للقياس والتقييم عند الاستخدام الفعلي، وهنا يصبح المستخدم مهتماً بعلامتك التجارية وأعمالك إذا تمت تلبية احتياجاته، لكن إذا حدث العكس فمن المحتمل أن تتشكل في ذهنه نظرة سلبية حول أعمالك وعلامتك التجارية.

د- المشاركة (SHARE): إذا خاض المستخدمون تجربة جيدة خلال رحلتهم في المرحلة السابقة من حيث الاستخدام الفعلي لمنتجك أو خدمتك، فمن المحتمل أن يشاركوا هذه التجربة الجيدة مع أصدقائهم ومعارفهم، وهذه المرحلة هي التي يمكن أن تكون ذات قيمة لأعمالك، ففي هذه المرحلة يكون رضا المستخدمين عنك مرتفعاً جداً لدرجة أنهم لا يكونون وحدهم من يستخدمون منتجاتك وخدماتك فحسب، بل يوصون بها للآخرين أيضاً .

هـ- الاكتمال (COMPLETE): المرحلة الأخيرة من الرحلة؛ هي المكان الذي ستكون مهمة الأعمال فيه هامة للغاية، فإذا كان بإمكانك تتبع المستخدم طوال الرحلة ومكافأته بعد قيامه بشراء منتجك واستخدامه والتوصية به، فمن المحتمل أنك ساعدت كثيراً في كسب ولاء المستخدم لأعمالك، ويمكن أن تحدث هذه المرحلة عادة من خلال الاهتمام بالمستخدمين وأنشطتهم، وليس هناك حاجة للقيام بعمل محدد فإذا رأى المستخدمون أنه قد تم الانتباه إلى ما قاموا به وتقديره، فإن رضاهم عن أعمالك قد يتضاعف.

لإنشاء خريطة رحلة الزبون تحتاج المؤسسة إلى:²⁶

- تحديد أهدافها.
- جمع المعلومات حول السبب الذي سيجعل الزبائن يلجؤون إليها.
- تحديد نقاط الاتصال (Touchpoints) مع الزبائن.
- تحديد مراحل تجربة الزبون (المراحل المتوقعة وتسلسل الأحداث التي سيواجهها الزبائن عندما يقررون التعامل مع المؤسسة).
- رسم خريطة الزبون؛ من خلال القوالب الجاهزة وأدوات رسم الخرائط الرقمية عبر الإنترنت، لكن يمكن أيضاً تمثيل رحلة الزبون يدوياً؛ من خلال رسم تخطيطي أو مخطط تفاعلي بسيط.

²⁵ <https://porsline.com>

²⁶ <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

الشكل رقم (27): عناصر خريطة رحلة الزبون



Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>

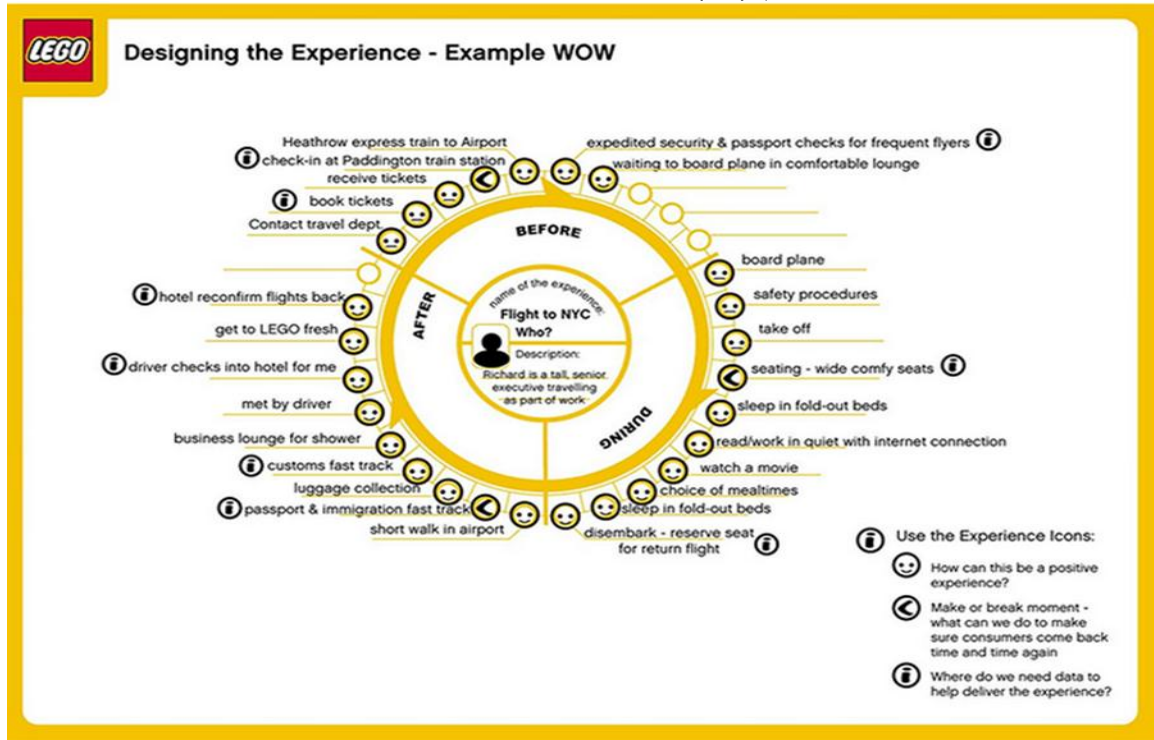
بالطبع، على المؤسسة الانتباه إلى أن هناك حاجة إلى النظر في طبقات مختلفة في هذا السياق والطبقات التي يجب مراعاتها في كل مرحلة، تكون كالآتي:

1. **الإجراءات (Actions):** ما الذي يفعله الزبون في كل مرحلة؟ ما الإجراءات التي يجب اتخاذها للوصول إلى المستوى الآتي؟
 2. **الحوافز (Motivations):** لماذا يتشكل لدى الزبون دافع للانتقال إلى المرحلة الآتية؟ بم يشعر؟ لماذا يولي أهمية لأعمالك؟
 3. **الأسئلة (Questions):** ما هي أوجه عدم اليقين أو المصطلحات أو الأشياء الأخرى التي تمنع الزبون من الانتقال إلى المرحلة الآتية؟ عليك الانتباه إلى ما تدور حوله أسئلة المستخدمين فالمكان الذي تكون فيه أسئلة كثيرة من المستخدمين قد يكون فضاء جيدا لتدخل المؤسسات.
 4. **العوائق (Barriers):** ما العوائق البنيوية أو العملية أو المالية أو التنفيذية أو غيرها من العوائق التي تحول دون انتقال المستخدمين والزبائن إلى المستوى الآتي؟
- 4.4-أمثلة عن خريطة رحلة الزبون:

سنراجع في هذه الجزئية بعض الأمثلة عن خريطة رحلة زبائن لمؤسسات شهيرة.

ماركة ليغو (Lego): الصورة أدناه خريطة رحلة زبون لمؤسسة ليغو.

الشكل رقم (28): خريطة رحلة زبون مؤسسة ليغو



Source: <https://porsline.com>

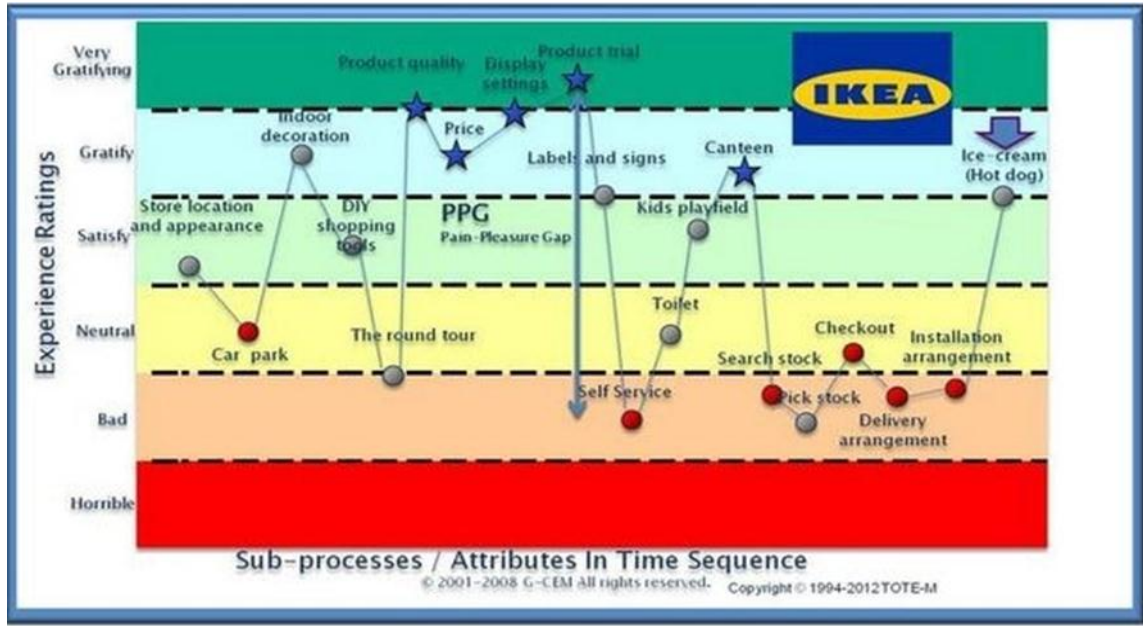
تم تصميم خريطة رحلة زبون مؤسسة ليغو لتكون بسيطة ومألوفة، وإذا نظرنا إلى مركز هذه الخريطة، فسندري أن ليغو قد أخذت باعتبارها إحدى شخصيات الجمهور.

في الطبقة الآتية، يمكن مشاهدة ثلاثة أقسام: مرحلة قبل أن يتعرف الجمهور على المنتجات، ومرحلة استخدام المنتجات، ومرحلة ما بعد استخدام المنتجات، حيث تحدد هذه الأقسام الثلاثة كيف تسير رحلة الزبون من البداية إلى النهاية.

في الطبقة التي تليها، تم ذكر تفاصيل نقاط اتصال مستخدم ليغو وتواصلهم مع هذه المجموعة وكما هو موضّح في الشكل؛ فإن هناك علامات أمام كل قسم، حيث أن أيقونات الرموز التعبيرية توضح المواقف التي يمكن للمؤسسة فيها إنشاء تجربة جيدة للزبائن، إذ يشير الحرف (i) إلى الأماكن التي يجب جمع البيانات فيها لتحقيق تجربة أفضل للزبون، وتشير العلامة (>) إلى الأوقات التي يمكن فيها القيام بأمر ما للتأكد من عودة المستخدمين إلى المؤسسة.

- ماركة إيكيا (IKEA): المثال الآخر؛ خريطة رحلة زبون مؤسسة إيكيا (IKEA)، وهذه الخريطة توضح المسار الذي يسلكه الزبون عند دخوله متجر إيكيا، وما نقاط الاتصال التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

الشكل رقم (29): خريطة رحلة زبون مؤسسة إيكيا



Customer Journey IKEA

Source: <https://porsline.com>

مثلما نشاهد في الصورة؛ فإن خريطة رحلة زبون إيكيا تمتد على ست طبقات، حيث تُظهر الطبقات السفلية النقاط الحرجة التي قد لا تشكّل تجربة جيدة، وكلما صعدنا إلى الأعلى تصبح نقاط من المحتمل أن تحقق درجة عالية من رضا الزبائن. هذه الطريقة في رسم خريطة رحلة الزبون هي أيضاً عملية جداً، وفي الواقع فإن المؤسسة بهذه الطريقة تحدد على ورقة واحدة مسار تفاعل الزبون مع المؤسسة وفي أي موضع وشروط توجد كل نقطة من نقاط الاتصال.

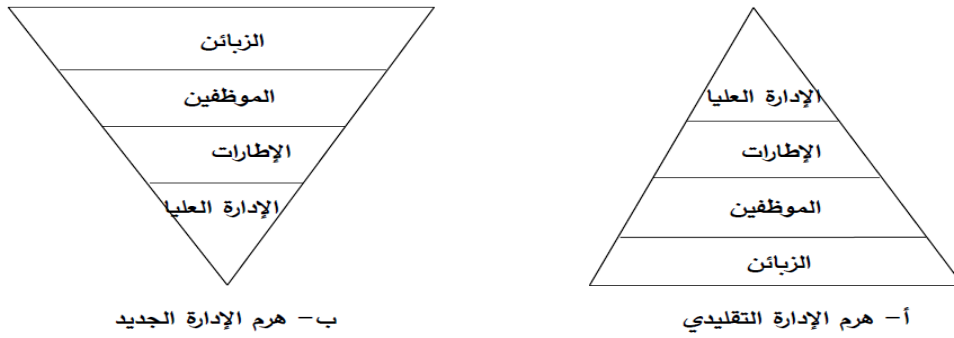
إذا نظرنا إلى الصورة فمن المحتمل أن يلفت الانتباه مكان ركن السيارة في التفاعل الثاني للمستخدم مع الأعمال. صحيح أنه في رأينا قد لا تكون لركن سيارات الزبون علاقة كبيرة برضاه عن منتجات وخدمات المؤسسة إلا أنه يجب أن تدرك أن هذه النقاط الصغيرة يمكن أن تكون مهمة جداً.

إذا تقدمنا قليلاً فإننا نصل إلى نقطة تشير إلى أن إيكيا قد وفرت مساحة للعب للأطفال. ومثلما نرى فإن هذه النقطة تقع في منطقة خضراء وقد حققت تجربة ممتعة للغاية للزبون.

5-مكانة الزبون في منهج إدارة المؤسسة:

أخذ الزبون المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة وشكّل مصدراً للتغيير الذي برز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، وحمل المؤسسة على إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالزبون. ولقد قدم Kotler نموذجاً جديداً لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على الزبون، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (30): موقع الزبون ضمن هرم الإدارة



Source : P.Kotler, B.Dubois, OP.CIT, P27.

يبين كوتلر من خلال الشكل السابق أنه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصبّ على تنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة لتفعيل مساهمته في خدمة الزبون. ومنه، فالتوجه بالزبون فكرة يجب على المؤسسة تبنيها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي فلا يعني شيئا تقديم وعود للزبائن لا تكون المؤسسة قادرة على الوفاء بها؛ ففي هرم الإدارة الجديد والممثل بالهرم "ب" أصبح الزبون في أعلى الهرم لا المدير، وهو الآن يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للمؤسسة، يأتي بعده موظفو الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالزبون خصوصا في مجال تسويق الخدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل؛ ويُقصد بهم مسؤولو المكاتب، رئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين. وأخيرا، وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعدّ خلاصة لمختلف المستويات، إضافة إلى هذا فوجود الزبائن على جانبي الهرم يعني أن كل المؤسسة في خدمة الزبون.²⁷

يتضح من الشكل أعلاه؛ المكانة التي أصبحت المؤسسات توليها للزبون، إذ يعد مفتاح الربحية ولذلك تعتمد المؤسسة إلى قلب هرم مخطط المؤسسة التقليدي لجعل الزبون في أعلى المؤسسة، وبعدهم في الأهمية موظفو الخط الأمامي (خادمو الزبائن) وموظفو أو مديرو الوسط لدعم خادمي الزبائن، وعند القاعدة مديرو الإدارة لمساندة مديري الوسط، ويشير الزبائن على جانبي الشكل إلى أن المديرين مشاركون شخصيا في معرفة ومقابلة احتياجات الزبائن. واستنادا لما سبق، ولوصول المؤسسة إلى أهدافها المرتبطة بالزبون، يستوجب فهم العناصر الآتية:

- تفهّم حاجات الزبون لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، حيث تستخدم بعض المؤسسات المسوحات وسيلة لذلك، أو بالرجوع إلى العاملين وما يجمعونه من معلومات عن الزبائن أثناء مقابلتهم وجها لوجه مع الزبون.

- الاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر بالزبون، فعلى المؤسسة أن تدرك جيدا بأن هؤلاء هم أكثر العاملين قدرة على ربط الزبون بالمؤسسة ويلعبون دورا مهما في توفير المعلومات.

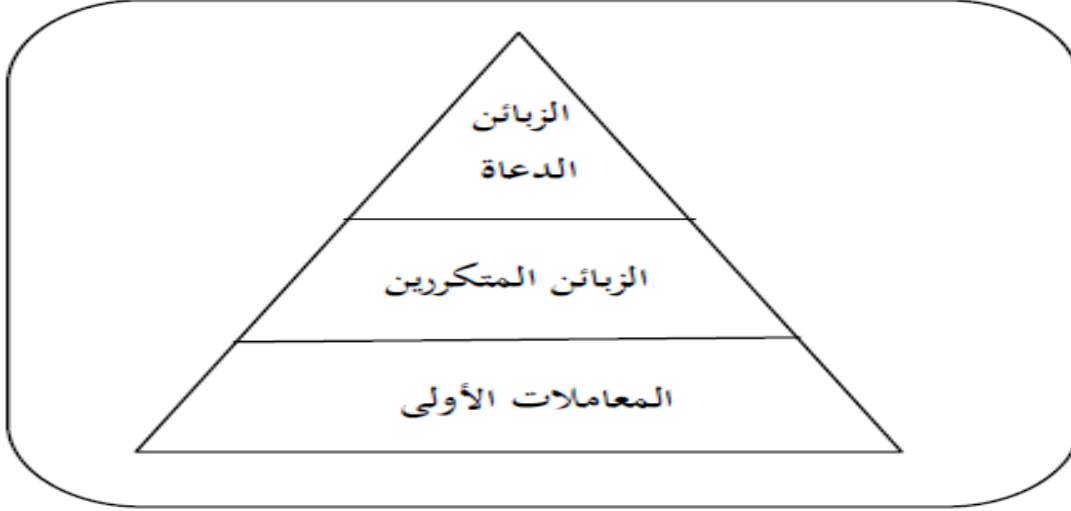
- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمة أفضل للزبون تؤول إلى علاقة أفضل وقدرة في المحافظة على ولائه.

²⁷ P.Kotler, B.Dubois, op-cit, P27.

6- استراتيجيات التعامل مع الزبائن:

تختلف استراتيجيات التعامل بحسب تعامل الزبائن مع المؤسسة؛ وفي هذا الصدد نجد ثلاثة مستويات تصنف الزبائن وفقا لتعاملهم مع المؤسسة؛ وهي الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (31): تصنيف الزبائن حسب تعاملهم مع المؤسسة



1.6-المستوى الأولي (المعاملات الأولى): في المستوى الأول من نموذج خدمة الزبائن تتولد الانطباعات الأولى عن المؤسسة أو التحدث مع الآخرين عن المؤسسة ومنتجاتها، حيث يتوجب على المؤسسة التعامل معهم بأفضل طريقة ممكنة حتى لايشعروا بأنهم زبائن من الدرجة الثانية؛ وعموما هناك ثلاثة نقاط أساسية لنجاح إدارة العلاقة مع الزبائن الذي يتعاملون أول مرة مع المؤسسة (الزبائن الجدد):

أ. بساطة ووضوح جميع المعاملات معهم.

ب. المنطقية في تسلسل إجراءات التعامل؛ بحيث يتم الانتقال من خطوة إلى أخرى وفق تسلسل منطقي وبسهولة، وذلك من خلال:

- كيف يمكن تسهيل وصول الزبون إلى المؤسسة ومنتجاتها؟

- كيف يمكن تسهيل تدفق العمليات؟

- كيف نجعل بيئة خدمة الزبائن أكثر ترحيبا ومودة؟

ج. التركيز على اقتناص فرص جمع المعلومات التي من شأنها دعوة الزبون لتكرار التعامل مع المؤسسة، وهذا نتيجة للتعامل الأول.

2.6-المستوى الثاني (إدارة الأعمال المتكررة): حسب النموذج فإن الفئة الثانية هي الفئة من الزبائن الذين تتكرر معاملاتهم مع المؤسسة، وهي الفئة التي تحقق مبيعات هامة للمؤسسة، لذلك يجب تقديم الحوافز لهم وتشجيعهم للاستمرار في التعامل مع المؤسسة؛ وهنا نميز بين فئتين، هما:

أ. الزبون الذي يكرر التعامل مع المؤسسة حول المنتج أو الخدمة نفسها: هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بـ:

- المتابعة التاريخية لتعاملات الزبون مع المؤسسة، وهو ما يسمح بالتنبؤ بالتعاملات المستقبلية أو على الأقل تحديد نوع القطاع السوقي الذي ينتمي إليه.

- ابتكار طرق تجعل الزبائن يشعرون بتنوع الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وأنها تصمم خصيصا لهم وفقا للمتطلبات في كل مرة يتعاملون مع المؤسسة.

- العمل على توسيع مجال العلاقة مع الزبون بمعرفة الأشياء الأخرى التي تحقق احتياجاته، ويمكن للمؤسسة أن تقدمها لهم.

ب- الزبون الذي تتعدد تعاملاته مع المؤسسة في أكثر من مجال أو منتج: هنا يجب على المؤسسة أن تقوم بـ:

- ربط جميع تعاملات الزبون مع المؤسسة لتحقيق أكبر قيمة اقتصادية ممكنة.
- عدم الخلط بين حسابات كل معاملة من معاملات الزبون.
- حساب القيمة الكلية للزبون وتصنيف الزبون إلى القطاعات وفقا لقيمة تعاملاتهم ووضع سياسة معينة للتعامل مع كل منها.

3.6-المستوى الثالث (إدارة الزبائن الدعاة): بالرغم من أنه يمكن تمييز الزبائن الذين يرغبون في دعم المؤسسة وترشيحها للآخرين معها، إلا أنه لا يمكن للمؤسسة أن تجبر هؤلاء الزبائن أن يكونوا دعاة لها عن طريق تحفيزهم والتعرف على آرائهم في المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وذلك عن طريق:

- تعريف الزبائن عن طريق الترويج من القيمة الحقيقية لخدمات المؤسسة ومنتجاتها.
- القيام بتغييرات جذرية جديدة بأن يتحدث عنها الزبائن للآخرين، مثل تقديم منتجات جديدة متطورة.
- دعوة الزبائن الدعاة للمشاركة بأرائهم وتوصياتهم.

7-صوت الزبون:

انبثق مفهوم صوت الزبون مع حركة الجودة في ثمانينيات القرن العشرين، حيث استخدم في المقام الأول أداة لتحسين وتطوير المنتجات والعمليات أو لدعم عمليات التصميم، إذ عرف بأنه حاجات ورغبات الزبون التي يعبر عنها بلغته الخاصة عبر الوسائل المختلفة التي توفرها المؤسسة، كما ينظر إليه بأنه مصطلح يصف احتياجات ومتطلبات الزبون المعلنة وغير المعلنة، فـصوت الزبون يمكن المؤسسة من استقرار المتطلبات غير المعلنة للزبون التي يصعب على المؤسسة التنبؤ بها، كما وصفت بأنها كل ما يريد الزبون قوله أو إيصاله إلى المؤسسة عن اهتماماتهم، وتسعى المؤسسة للعمل على أساسها، كما عرف بأنه تقنية تطوير المنتج بناء على رغبات وحاجات الزبون وإعطائها الأولوية حسب أهميتها، وفي سياق آخر يشار إلى صوت الزبون بأنه بيانات حوار مجمعة في المؤسسة من خلال مركز خدمة الزبائن وطلبات الضمان والاستبيانات والبريد الإلكتروني.

يعدّ صوت الزبون حجر الزاوية في عملية نشر وظيفة الجودة؛ فهو الذي سيؤدي إلى قيادة كل شيء تقوم به أي مؤسسة خلال عملية تطوير وتقديم المنتجات والخدمات، كما أن الاستماع إلى صوت الزبون عملية وليست مشروعا أو حدثا واحدا، نستمتع إلى الأصوات ولكن يجب علينا أيضا تنظيم المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من هذه الأصوات وتحديد أولوياتها وتحليلها وتطبيقها، وعليه فقد تم تحديد أربع مراحل في عملية سماع صوت الزبون؛ وهي: 1. تحديد احتياجات الزبائن. 2. تنظيم احتياجات الزبائن. 3. قياس أو تقدير الأهمية النسبية للاحتياجات، بحيث يمكن تحديد أولوياتها. 4. تطبيق النتائج بهدف رضا الزبائن.

ثانياً-تجربة الزبون:

في مشروع بحثي تم إجراؤه عام 1920م، تم سؤال المؤسسات عن أولوياتها للسنوات الخمس المقبلة، ومن المثير للاهتمام معرفة أن تجربة الزبائن والمنتج والتسعير كانت أهم أولويات المؤسسات في السنوات الخمس المقبلة، مع نسبة 45.9% لتجربة الزبائن، نسبة 33.6% للمنتج، ونسبة 20.5% للتسعير.²⁸

يطلق الدكتور نيهات تافسان (Nihat Tavsan) في كتابه على العصر الحالي اسم "عصر تجربة الزبائن" ويعتقد أنه في عملية التحول التسويقي في هذه الأيام يجب العمل بجد من أجل تحسين تجربة الزبائن وكسب ولائهم أكثر من أي شيء آخر.

الشكل رقم (32): تغيير الأولويات في التسويق



Source: <https://porsline.com>

إنه يعتقد أن المؤسسات تجاوزت عصر الإنتاج والمنتج والمبيعات والتسويق وخلق التواصل، والآن حان الوقت لأن تكتسب الأعمال التجارية حصة أكبر في السوق من خلال تحسين تجربة الزبائن.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات المفاهيمية عن تجربة الزبون، لكن بعض الأدبيات في التسويق وإدارة الخدمات لم تعتبر تجربة الزبون نسفاً منفصلاً، لكن عوضاً عن ذلك ركّز الباحثون على قياس رضا الزبائن وجودة الخدمة مثل (Parasuraman et al,1988)، (Verhoef et al,2007)، ثم بحثت الدراسات في الفرق المفاهيمي بين تجربة الزبون وجودة الخدمة، مثل (Klaus and Maklan, 2007) وتطوير قياس جديد لتجربة الزبائن، ووفقاً لـ (Klaus and Maklan,2013) يشمل مقياس التجربة على المشاعر والعواطف التي تجعل نطاقه أوسع من نطاق مقاييس جودة الخدمة.

يعتقد (Holbrook and Hirschmann,1982) أن الاستهلاك له جوانب تجريبية، واستكشف (Schmitt,1999) كيف تقوم المؤسسات بإنشاء التسويق التجريبي من خلال جعل الزبائن يشعرون يفكرون، يتصرفون، ويتصلون بالمؤسسة وعلامتها التجارية، من ناحية أخرى اقترح (Berry et al, 2002) أنه من أجل أن تتنافس المؤسسات على تزويد الزبائن بتجربة مرضية يجب عليهم أن ينسقوا كل الأدلة والقرائن التي يكتشفها الأشخاص في عملية الشراء.

تشير تجربة الزبائن (CX) إلى كيفية تفاعل المؤسسة مع زبائنهم عبر كل جانب من جوانب رحلة الشراء -بدءاً من التسويق وحتى المبيعات، وصولاً إلى خدمة الزبائن وكل ما يحدث بينهما. في جزء كبير منه، يمثل إجمالي جميع تفاعلات الزبون مع العلامة التجارية للمؤسسة. إن تجربة الزبائن ليست مجرد

²⁸ <https://porsline.com>.

مجموعة من الإجراءات، إنما تركز أيضاً على المشاعر. ما شعور الزبائن أو الزبائن المحتملين تجاه العلامة التجارية للمؤسسة؟ في كل نقطة اتصال مع الزبائن، يمكنها تحسين مدى شعور الزبائن تجاه أو تدمير هذا الشعور، لذلك هناك قرارات مهمة يجب اتخاذها في كل نقطة اتصال، وتؤثر هذه القرارات على مدى نجاح عمل المؤسسة نتيجة لذلك²⁹.

1- مفهوم تجربة الزبون: ترتبط تجربة الزبون (Customer Experience) بكافة مسائل الأعمال التجارية التي تؤثر على نظرة الزبون وإحساسه، ويمثل هذا المفهوم منذ ظهوره منتصف خمسينيات القرن الماضي منهجاً إدارياً متكاملًا يهدف للتعرف والتنبؤ باحتياجات الزبائن، بما ينعكس بتحقيق مردود اقتصادي أفضل للمؤسسات ومنح قيمة للزبائن، إذ تلجأ المؤسسات للاستفادة منه كأداة لإدماج أحدث منتجاتها في النسيج الاجتماعي الذي تتواجد فيه المؤسسة، سواء كان على الصعيد المحلي أو الدولي، لذا يختلف الباحثون في تعريف تجربة الزبون تبعاً للمداخل التي ينظرون من خلالها،³⁰ وقبل هذا تعرف التجربة في علوم الإدارة بأنها الأحداث الكاملة التي يعاني منها الفرد، التي في الغالب ما تؤثر على العواطف، تحدث عند التفاعل من خلال تحفيز السلع والخدمات المقدمة، بحيث يمكن تعريف تلك الأحداث التي يعاني منها الأفراد في اكتساب التجربة على أنها حدث استثنائي، لذلك فإن تجربة الزبون تعد خارطة طريق لتحسين البداية.³¹

من الطبيعي أن يبحث الزبون عن المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته وتحقق له قيمة ورضا ويكون ذلك عندما تحمل خصائص وصفات تطابق توقعاته، لذا تعد تجربة الزبون شيئاً مهماً لديمومة ولائه، وينبغي إدارة تجاربه السابقة التي تدعم ثقته وتعزز ولائه،³² وعليه تعرف تجربة الزبون بأنها مجموع ما عاشه الزبون وسجله في ذاكرته عبر الزمن حول مختلف ظروف مساره كزبون للمؤسسة، من خلال مختلف قنوات الاتصال (محلات، مواقع ويب، شبكة اجتماعية، بريد إلكتروني، هاتف،...الخ) العلاقة وجها لوجه أو عن بعد، مع ممثلي المؤسسة (تجاربيين، خدمات الزبائن، المحاسبة،...الخ) عامل مفتاحي لنجاح تجربة الزبون... وتتميز تجربة الزبون بأنها ذات طابع فردي متعدد الأشكال، وتتركز حول اللحظة، وهي عمل الإدراك، المشاعر والتفكير وتسبق تجربة الزبون بالشعور بالرضا وتؤثر فيه كما تؤثر في قرار الزبون.³³

تعرف مؤسسة Gartner تجربة الزبون بأنها: "تصورات الزبون ومشاعره ذات الصلة الناجمة عن التأثير لمرة واحدة والتأثير التراكمي لتفاعلاته مع موظفي مورد معين، أو أنظمتها، أو قنواته، أو منتجاته".³⁴

وبناء على هذه الأفكار، تتضمن تعريفات تجربة الزبائن بأنها: "تنشأ من مجموعة التفاعلات بين الزبون والمؤسسة أو جزء من مؤسستها مما يؤدي إلى رد فعل، وهذه التجربة هي شخصية بحتة وتعني إشراك الزبائن على مستويات مختلفة (عقلانية، عاطفية، حسية، جسدية، وروحية)".³⁵

²⁹ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

³⁰ سعدون حمود جثير، أثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون، بحث تطبيقي في مؤسسة الطيف للتحويل المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، جامعة بغداد، العراق، 2015م، ص79.

³¹ حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مؤسسة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 41، ج1، جامعة تكريت، العراق، 2018م، ص53.

³² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص252.

³³ محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص168.

³⁴ <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience>

³⁵ Gentile, Spiller, & Noci, "how to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer", European management journal, Vol25, N°5, 2007, P397.

بينما عرّفها (Meyer and Schwager,2007): "أنها استجابة داخلية ذاتية لدى الزبائن لأي اتصال مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة، ويحدث الاتصال المباشر بشكل عام أثناء الشراء والاستخدام والخدمة وعادة ما يبداه الزبون، وغالبا ما ينطوي الاتصال غير المباشر على لقاءات غير مخطط لها مع ممثلي منتجات أو خدمات أو العلامة التجارية للمؤسسة وتأخذ شكل توصيات شفوية أو نقد أو إعلان وتقرير إخباري ومراجعات، وما إلى ذلك".³⁶

وفقا لـ (Holbrook and Hirschman,1982) التجارب: " جزء من سلوك الزبائن فيما يتعلق بعواطف وتخيّلات وتصوّرات الزبائن المختلفة". بينما عرّف (Pine and Glimore,1999) بأنها: "قيمة اقتصادية مميزة وهذه التجارب مستدامة ولا تنسى بالنسبة للمستهلكين وتتضمن نية التكرار والمشاركة مع الآخرين"، ويعتقد (Berry et al,2002) أن التجارب: "نتيجة لتنسيق القرائن والأدلة الميكانيكية والإنسانية في بيئة الاستهلاك"، ولقد حدد (Mossberg,2007) التجارب ككل متكامل تؤثر على الزبائن عاطفيا، جسديا، فكريا وروحيا، ووفقا لـ (Oh, Fiore and Jeoung,2007) فإن التجارب أحداث ولحظات ممتعة ولطيفة لا تنسى بالنسبة للزبائن الذين يواجهون هذه الأحداث، وعلى حد تعبير (Lemek et al,2011): إن تجربة الزبون؛ استجابة الزبون الذاتية للقاء كلي مباشر وغير مباشر مع المؤسسة، كما نظر (Klaus and Maklan,2013) إلى تجربة الزبون بأنها: "التقييم المعرفي والوجداني للزبون لجميع اللقاءات المباشرة وغير المباشرة مع المؤسسة فيما يتعلق بسلوك الشراء".³⁷

وفي هذا الإطار، بدأت إدارة علاقة الزبائن في التركيز قدر الإمكان على التجربة العاطفية بقدر ما تركز على رضا الزبون من الناحية العقلانية، والمثير أن بعض المؤسسات شجعت الزبائن على تشكيل مجتمعاتها الخاصة والتواصل مع بعضها البعض، وكل هذا التعاون مع الزبائن أدى إلى حدوث تغييرات كبرى بنماذج العمل، مع تحول التكنولوجيا إلى عامل مساعد وخبرة في علم الانسان وعلم النفس توفر استبصارات في التحليل والسياسة،³⁸ لكن بالرغم مما تقدمه التكنولوجيا الرقمية من قنوات عديدة وجديدة للتواصل مع الزبون، فإن العلاقة مع الزبون يجب التفكير فيها كمشروع لتجربة الزبون وليس انطلاقا من التكنولوجيا التي ليست إلا أدوات، فالمفهوم الحقيقي للتوجه بالزبون يكون بوضعه في قلب التفكير الاستراتيجي باعتباره شريكا اجتماعيا ونفسيا وليس فقط اقتصاديا وهو ما يعكسه الاهتمام بتجربة الزبون.³⁹

وعليه، يتم تحسين العلاقة مع الزبون من خلال إدارة تجاربه مع المؤسسة، وذلك بتقديم مزيج من المنتج والخدمة وعامل الشعور الطيب الذي يمكن بلوغه بطرق عدة كالتمتع بجاذبية مرئية، واستخدام نبرة صوت ملائمة، والاهتمام بالتفاصيل على جميع مستويات نقاط الاتصال مع الزبون (مثل رجال المبيعات مندوبي مراكز الاتصال، الإعلانات، موظفي الاستقبال، منشورات المنتج، المواقع الإلكترونية)، وتعتمد طريقة تطور العلاقة على توقعات الزبائن، التي تنبثق من الترويج للعلامة التجارية، والتواصل الشفهي والسمعة، والتجربة السابقة مع المؤسسة والخبرة السابقة مع المؤسسات الأخرى، والجدير بالذكر أن تجربة الزبون مع المنافسين المباشرين ليست مهمة بالضرورة بقدر أهمية التجربة الشرائية بوجه عام.⁴⁰

يصف مارك. أ. ميجرز (Marc A. Majers) في كتابه «اجعل زبائنك يرقصون» (Make Your Customers Dance) الإجراءات الصحيحة لتجربة الزبون على أنه: "مثل الغناء بطريقة صحيحة في حفل زفاف، فهو يقول: إنه إذا تمكّن الذي جي من تشغيل الأغاني المناسبة للضيوف واختار الموسيقى

³⁶ Meyer and Schwager, "Understanding customer experience", Harvard Business review, 2007, P118.

³⁷ كنانة نديم قاضي، أثر تجربة الزبائن على رضا زبائن المؤسسة السورية للاتصالات، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019م، ص4.

³⁸ بن جروة

³⁹ Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard, Raphaëlle Jourdan, la boîte à outils de la relation client, France, Dunod, 2014, P10.

⁴⁰ محمد بن حوحو، مرجع سابق، ص169.

الصحيحة فيمكنه جعلهم يرقصون". وحسب رأيه فإن إسعاد الزبائن وخلق تجربة زبائن مصممة خصيصا وفقا لاحتياجاتهم ستجعلهم يعودون إليك مرارا وتكرارا، وأساس الأعمال التجارية هو أنه يمكنك جعل عملائك يرقصون فرحا.⁴¹

تقول أنيت فرانز (Annette Franz) مؤسسة مؤسسة CX Journey ورئيستها التنفيذية في تعريف تجربة الزبائن: "إن تجربة الزبائن هي مجموعة كافة التفاعلات التي يجريها الزبون مع المؤسسة أثناء ارتباطه مع تلك المؤسسة أو العلامة التجارية".⁴²

في تجربة الزبائن، لا يهم إن كان التفاعل صغيرا أو كبيرا، ولا يهم إن أدى التفاعل إلى عملية شراء أم لا، ما يهم هو كيفية تفاعل الأعمال التجارية مع الزبائن، فإذا اتصل أحد الزبائن بمركز الاتصال الخاص بالمؤسسة أو شاهد إعلاناتها عبر الإنترنت، أو حتى إذا أجرى عملية شراء من عند المؤسسة فإن هناك تفاعلا بينه وبين العلامة التجارية للمؤسسة، ويمكن لهذا التفاعل أن يؤسس علاقته مع المؤسسة أو ينهيها.

يقول ديف دايسون الأب (Dave Dyson, Sr) مدير خدمات الزبائن في زينديسك (Zendesk): تجربة الزبائن تعني: "الإحساس الذي يتولد لدى الزبائن نتيجة لكافة تفاعلاتهم مع مؤسسة ما، وتجربة الزبائن (CX) تتضمن جميع الطرق المختلفة التي يتفاعل بها الزبائن مع المؤسسة طوال رحلة الزبون حيث تمتد هذه الخطوات من الأنشطة التسويقية وصولاً إلى تجربة الزبائن وجودة المنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع".⁴³

لابد من الإشارة إلى أن تجربة الزبون أكثر أهمية في قطاع الخدمات نظرا لخصائصها المتمثلة بأنها غير ملموسة وغير متجانسة. لذلك، فالبيئة المادية والتفاعلات الاجتماعية في قطاع الخدمات كقطاع الاتصالات أكثر أهمية مما هي عليه في المنتجات.

وتعدّ تجربة الزبون نتاج تفاعل بين المؤسسة والزبون خلال فترة علاقتهما. يتشكل هذا التفاعل من خلال ثلاث مراحل: رحلة الزبون، نقاط التماس بين الزبون والعلامة التجارية، والبيئات التي يعيش تجربتها الزبون مع المنتج. وبالتالي، فإن تجربة الزبون الجيدة تعني أن تجربته خلال تلك المراحل كانت متوافقة مع توقعاته. تسعى المؤسسات إلى إدارة تجارب الزبائن من خلال تصميم التفاعلات معهم بهدف تلبية وتخطي توقعاتهم لتجني من ذلك زيادة في مستويات الرضا والولاء. بدأت إدارة تجربة الزبائن في الظهور بصفتها استراتيجية أساسية لاكتساب ميزة تنافسية في سوق محتدم التنافس.⁴⁴

⁴¹ <https://porsline.com>.

⁴² <https://porsline.com>.

⁴³ <https://porsline.com>.

⁴⁴ hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/تجربة-الزبون

الشكل رقم (33): مفهوم تجربة الزبون (CX)



Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/35377>

فتجربة الزبائن، هي الطريقة التي يدرك بها الزبائن العلامة التجارية للمؤسسة بعد تفاعلها معها سواء كان تفاعلا واحدا أو عدة تفاعلات. الأمر لا يتعلق فقط بالنتائج النهائية، بل بتجربة الزبون ككل.⁴⁵ لذلك، تسهم تجربة الزبائن في خلق ارتباط عاطفي معهم، وليس الهدف هنا الحصول على ردود فعل إيجابية فقط، بل يجب التعامل جيّداً مع الردود السلبية. ففي النهاية، تؤدي طريقة معاملة الزبون وكيفية شعوره أثناء تعامله معك إلى نتيجة مشابهة للتفاعل الأولي.

مما سبق، يمكن تلخيص مفهوم مناسب لتجربة الزبائن لهذا البحث؛ بأنه: كيف ينظر الزبائن إلى تفاعلاتهم مع مؤسسة معينة وتحدث هذه التفاعلات في أي وقت تقوم فيه مؤسسة وزبائنها بتبادل ثنائي مباشر في أحد مراكز الخدمة أو على مواقع الويب أو عبر الهاتف، ويشار إلى لحظات التفاعل هذه بنقاط الاتصال التي ينتج عنها أثر سلبي أو إيجابي، وتؤثر على الزبون عاطفياً، جسدياً، فكرياً وروحياً.

ومن أمثلة المؤسسات التي تضع تجربة الزبائن (CX) على رأس أولوياتها Apple و Zappos و Starbucks. لقد أدركوا أنه يمكن للآخرين مطابقة عروض منتجاتهم أو تجاوزها، لذلك اختاروا التمايز بناءً على توفير التجارب التي يرى الزبائن أنها جذابة، ثم استمروا في ريادة أسواقهم.⁴⁶

ولكن هناك مؤسسات أخرى أقل شهرة تقوم بالشيء نفسه بالضبط، تعمل مؤسسات B2B، مثل Varsity Scoreboards (formerly Sportable Scoreboards), Construction Specialties, and Panasonic Business، على تنفيذ ودمج العديد من مجموعات برامج تجربة الزبائن لتسهيل مزاوله الزبائن لأعمال معهم.⁴⁷

ومن أهم العوامل التي تؤثر في تجربة الزبون:⁴⁸

- سهولة الاستخدام: من الجيد أن تكون الخدمات سهلة الاستخدام وتوفر تجربة مريحة للزبائن.
- الجودة: اتسام الخدمات بالجودة، إضافة لتلبية احتياجات الزبائن.
- خدمة الزبائن: إتاحة خدمة الزبائن ضمن المشاريع الرقمية لتوفير الدعم اللازم بطريقة فعالة ومريحة.

⁴⁵ <https://uxwritingar.com/customer-experience/35377>

⁴⁶ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

⁴⁷ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

⁴⁸ <https://uxwritingar.com/customer-experience/20207>

- التفاعل الشخصي: ينبغي أن يكون التفاعل مع الزبائن شخصيا يتمشى واحتياجاتهم.
- السرعة: تسريع إجراءات العملية كاملة لتوفّر تجربة سلسلة للزبائن.
- التوافر: توافر الخدمات في الوقت المناسب وبالأسعار المناسبة.

أما بالنسبة لبرنامج تجربة الزبائن؛ فهي عبارة عن نظام أساسي للمؤسسة بأكملها. تستخدم معظم المؤسسات التي تركز على الزبائن سحابة التسويق، وسحابة الخدمة، وسحابة المبيعات، وسحابة التجارة برنامجًا لتحسين تفاعلات الزبائن طوال دورة حياة الزبون.

يتطلب تحسين تجربة الزبائن وجود بيانات كافية لتظهر صورة كاملة للزبون، نظرا لأن الزبون يوفر هذه البيانات في كلّ مرة يتفاعل فيها مع المؤسسة، فهي بحاجة إلى برنامج تجربة الزبائن لاستخدام تلك البيانات بصورة فعالة، وهذا يعني مجموعة متكاملة من تطبيقات السحابة التي تشمل أتمتة التسويق والتجارة الإلكترونية، وخدمة الزبائن، والتجربة الرقمية، وCRM، وCPQ، وحلول أتمتة قوة المبيعات (SFA)، إضافة إلى النظام الأساسي لبيانات الزبائن (CDP) للمساعدة على توحيد تلك البيانات في ملفات تعريف كاملة ومعلومات قابلة للتنفيذ.⁴⁹

2-الفرق بين خدمة الزبائن وتجربة الزبائن:

إن الفرق بين خدمة الزبائن وتجربة الزبائن يتمثل في أن خدمة الزبائن (Customer Service) حدث واحد في (Customer Journey) عندما يتواصل الزبون للحصول على الدعم، بينما تشير تجربة الزبائن (Customer Experience) إلى جميع نقاط اتصال الزبون مع العلامة التجارية للمؤسسة.

كما يمكن القول بأن تجربة الزبون حدث استباقي، في حين أن خدمة الزبون حدث تفاعلي؛ فتجربة الزبائن تهدف لإعطاء الزبائن حسًا وشعورًا بالسعادة تجاه العلامة التجارية للمؤسسة، بينما خدمة الزبائن محاولة إعطاء شعور السعادة للزبون أثناء التواصل معه بشكل مباشر.

يتم قياس هذين المفهومين أيضا بواسطة مقاييس مختلفة. توضح مقاييس خدمة الزبائن مدى سرعة مساعدة الزبائن في حل مشكلاتهم، وأما مقاييس تجربة الزبائن فتقيّم مشاعر الزبون تجاه العلامة التجارية للمؤسسة، على سبيل المثال: سيقوم فريق تجربة الزبائن بقياس Net Promoter Score ويبحث فريق إدارة خدمة الزبائن في متوسط وقت الاستجابة.

الشكل رقم (34): الفرق بين تجربة الزبون وخدمة الزبون

كيفية التحكم بها

خدمة العملاء: تدار عن كثب من خلال التفاعلات المباشرة.

تجربة العملاء: شاملة لجميع التفاصيل حتى قبل التفاعل المباشر.

مقاييس رئيسية

خدمة العملاء: التركيز على مقاييس مثل CES و CSAT و NPS.

تجربة العملاء: تشبه إلى حد كبير خدمة العملاء ولكنها تتضمن بيانات أوسع مثل المبيعات المتكررة والاحتفاظ.

مسؤولية

خدمة العملاء: عادة ما تندرج ضمن فريق أو قسم معين.

تجربة العملاء: مسؤولية جماعية في جميع الإدارات.



Source: <https://uxwritingar.com/customer-experience/35377>

⁴⁹ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

3-أهمية تجربة الزبون: لم يعد تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة كافياً لضمان النجاح والاستمرارية، فمع تزايد المنافسة وارتفاع توقّعات الزبائن، أصبحت تجربة الزبائن (CX) أحد العوامل الحاسمة التي تحدّد مدى نجاح أي مؤسسة.

فالزبائن اليوم ليسوا مجرد مستهلكين يبحثون عن منتجات أو خدمات، بل شركاء في نجاح المؤسسة، وكل تفاعل لهم مع المؤسسة يحدّد مستوى ولائهم لها، فعندما يتمتع الزبائن بتجربة إيجابية فإنهم لا يكتفون بالعودة للشراء مرة أخرى، بل يصبحون سفراء للعلامة التجارية للمؤسسة أيضاً، ويوصون بها لأصدقائهم وعائلاتهم، مما يسهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية وتحقيق المزيد من المبيعات.⁵⁰

فالإحصائيات تؤكد أهمية تجربة الزبائن وفقاً لمجلة Harvard Business Review، فإن الزبائن الذين يتمتعون بتجربة إيجابية مع العلامة التجارية يشتركون بنسبة 140% أكثر مقارنةً بالزبائن الذين يواجهون تجارب سلبية، وهذا يعني أن الاستثمار في تحسين تجربة الزبائن لا يعزّز رضا الزبائن فقط، بل ينعكس بشكل مباشر على الأرباح والنمو.⁵¹

89% من المؤسسات التي تم استطلاع رأيها من جانب Gartner تنظر إلى تجربة الزبائن بأنها ساحة معركة تنافسية جديدة.⁵²

من بين الأسباب التي تجعل هذه العملية مهمة في عالم الأعمال:⁵³

- **زيادة الولاء للزبائن:** تحسين تجربة الزبون؛ يمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء، الاعتناء بتفاصيل رحلة الزبون تضمن شعوره بالراحة والثقة في المنتجات والخدمات المقدمة ويكونون أكثر عرضة لشرائها مرة أخرى.

- **تحسين السمعة:** تجربة الزبون الإيجابية، يمكن أن تؤدي إلى تحسين سمعة الشركة أو المؤسسة من خلال الامتثال الاجتماعي بعد نشرهم تجربتهم الإيجابية للآخرين يأتي دور تأثيرهم بشكل مباشر على قرارات أقرانهم فيما يتعلق بالشراء.

- **زيادة العائدات المادية:** بعد العمل على تحسين تجارب الزبائن مع رحلتهم ضمن مشروع المؤسسة، مما يؤدي لتكرار خوض التجربة أكثر من مرة مع منتجات وخدمات المؤسسة وتكرار عمليات الشراء خصوصاً إذا كانت تجربتهم إيجابية بشكل كبير.

- **القيمة المضافة:** مما يؤدي لمساعدة المؤسسة في التفوق على منافسيها، لأنه من البديهي أن يبحث كل شخص عن مكان يوفر له تجربة مريحة ومرضية وسهلة وإيجابية.

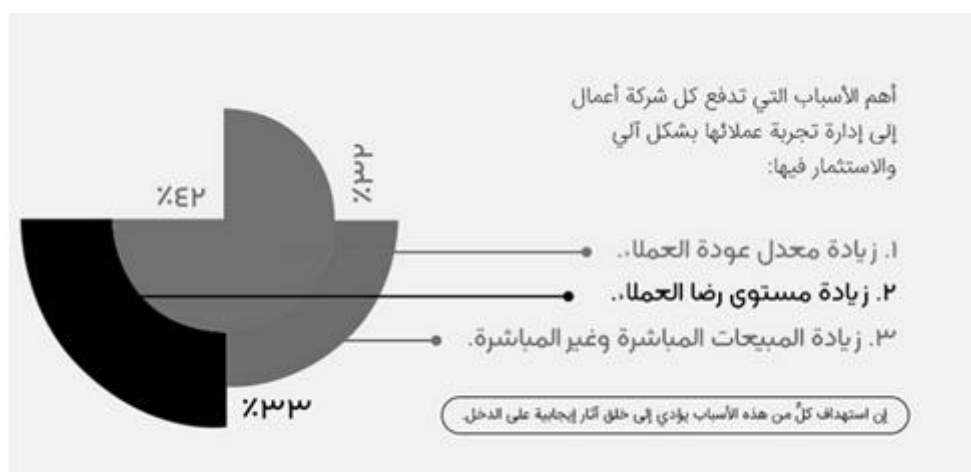
⁵⁰ <https://porsline.com>.

⁵¹ <https://porsline.com>.

⁵² <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

⁵³ <https://uxwritingar.com/customer-experience/20207>

الشكل رقم (35): أهمية تحسين تجربة الزبائن



Source: <https://porsline.com>

4- تشكيل تجربة الزبائن:

يقول نيهان تافسان في كتاب إدارة تجربة الزبائن (Customer Experience Management) (إن مفهوم تجربة الزبائن يتشكل من كيانين منفصلين، ولكل من هذين الكيانين وظائف واحتياجات منفصلة، حيث أن هذين الكيانين هما الزبائن والعلامة التجارية أو المؤسسة.

تقوم العلامات التجارية **بتشغيل التجارب** وتقع على الزبائن مسؤولية **فك تشفيرها**، ففي مرحلة التشفير تقوم المؤسسات بتطوير منتجاتها وخدماتها ووضع العلامات التجارية عليها ثم طرحها في السوق. وبالطبع لا تقوم المؤسسات بالتشفير بمفردها ولا تقوم ببناء العلامة التجارية بمفردها، وأحيانا تكون جهودها لتشكيل علامتها التجارية محفوفة بالقيود لأنها لا تستطيع التحكم بصورة علامتها التجارية بشكل كامل.

قد تتمكن كل مؤسسة من تصميم الشعار والألوان والمنتجات والخدمات والشحن والدعم والعناصر الأخرى للعلامة التجارية؛ لكن عند إطلاقها للزبائن دور كبير في تشكيل تلك الصورة، فعندما يستخدم الزبائن منتجات وخدمات المؤسسة وينشرون تعليقاتهم على الشبكات الاجتماعية والفضاءات الإلكترونية فإنهم يتحدثون عن منتج المؤسسة مع أصدقائهم ومعارفهم، وهنا يعملون على فك تشفير العلامة التجارية للمؤسسة.

الشكل رقم (36): عملية تشكيل تجربة الزبائن



Source: <https://porsline.com>

بدأت ماركة هارلي ديفيدسون (Harley Davidson) بإنتاج دراجات السباقات عام 1903م وأصبح شراء هذه الدراجات النارية شائعاً بين مجموعة من الأشخاص المهتمين بقيم مثل: الحرية والمغامرة والاستكشاف. لذلك، وبمشاركة هذه المجموعة في شراء هذه الدراجات النارية تغيرت صورة هذه العلامة التجارية تماماً، ولم يعد أحد يشتري الدراجات النارية من هذه العلامة التجارية للسباقات في هذه الأيام، بل صار أولئك الذين يهتمون بالمغامرة والاستكشاف فقط هم من يركبون هذه الدراجات النارية.⁵⁴

عندما يتلقى الزبائن محفزات العلامة التجارية (الشعار، اللون، والتعليقات عبر الإنترنت، مكالمات الدعم وما إلى ذلك) فإنه يتم فك تشفير العلامة التجارية وتشكيل تجربة الزبائن. تخزن عقول الزبائن هذه المحفزات وتسترجمها وتجمعها عند الحاجة، وكلما زاد عدد المحفزات وتواترها وقوتها وعلاقتها ببعضها بعض، كلما زاد الوقت الذي يخزن فيه دماغ الزبون هذه المحفزات.

فعلى المسوقين أن يعلموا أنه إذا لم يتم توفير المحفزات بشكل كافٍ للزبائن فستفقد تجربة الزبون نضارتها بعد فترة وستمحي من العقل الواعي للزبائن.

لذلك، فإن تجربة الزبائن مصطلح يُطلق على مجموعة من الأنشطة والتفاعلات بين العلامة التجارية والزبائن في جميع نقاط الاتصال، وبما أن أي لقاء مع العلامة التجارية يتسبب في رد فعل وحكم فإنه يتم تشكيل سلوك الزبون، وفي النهاية يؤدي هذا السلوك، إما إلى ولاء الزبون أو عدم ولاءه.

5-تحسين تجربة الزبون: تحسين تجربة الزبون؛ عملية مستمرة يمكن تحقيقها من خلال العمل على عدة جوانب واستخدام عدة طرق؛ من بين هذه الطرق:⁵⁵

- دراسة احتياجات الزبائن: استيعاب ومعرفة متطلبات الزبائن نقطة قوة لاستخدامها في تصميم المنتجات والخدمات.

⁵⁴ <https://porsline.com>.

⁵⁵ <https://uxwritingar.com/customer-experience/20207>

- تبسيط العمليات: لتجنب الإجراءات المعقدة التي تستغرق وقتًا طويلاً.

- **تدريب الموظفين:** لتحسين خدمة الزبائن وتوفير استجابة سريعة لاحتياجاتهم. **فالموظفون السعداء يجعلون الزبائن سعداء،** حيث يقول شيب هايكن (Shep Hyken) "تجربة الزبون الداخلي تحدد تجربة الزبون الخارجي". فعندما تسعى المؤسسات لإبقاء موظفيها راضين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم من المؤسسة، فإن هذه المؤسسات تتقدم بخطوة في تقديم خدمات زبائن ممتازة، وفي الواقع إذا اعتبرت مؤسسات الأعمال أنّ موظفيها أول عملائها، وحاولت إرضاء الموظفين فمن المرجح أن يكون لديهم زبائن راضون أيضاً. مؤسسة الطيران الأمريكية ساوثويست إيرلاينز (Southwest Airlines) مشهورة في جميع أنحاء العالم بالحفاظ على ثقافة عمل رائعة من أجل تحقيق سعادة موظفيها وراحتهم، فقد خلقت هذه المؤسسة بيئة مهنية وصحية تشمل العمل الجماعي وقيم العمل والدوافع المناسبة للموظفين.

- **استخدام التكنولوجيا:** الاستعانة ببيوت المحادثة (ChatBot) أو الفيديوها الإرشادية لتسهيل العمل، مع استخدام تفاعل الفيديو المباشر للتفاعل بشكل أفضل مع الزبون، لأن البث المباشر من القنوات المهمة التي تمكن المؤسسة من التواصل مع زبائنهم في الوقت المناسب، ومن المرجح أن يعود 63% من الزبائن إلى المؤسسة التي تستخدم البث المباشر.

البث المباشر من أفضل الطرق لتحسين تجربة الزبائن، حيث يساعد البث المباشر في توفير استجابة فورية وجها لوجه للزبائن، مما يعدّ أحد توقعاتهم من المؤسسات.

- **الاهتمام بالتفاصيل:** الاهتمام بالتفاصيل الصغيرة، مثل تصميم التعليمات والتسميات بشكل واضح وسهل الفهم.

- **جمع ملاحظات الزبائن:** حيث أن تعليم مهارات التعامل مع الآخرين، مثل الاستماع النشط واستخدام الكلمات الإيجابية يجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من إطار تجربة الزبائن. يساعد الاستماع على فهم احتياجات الزبائن واهتماماتهم، وبهذه الطريقة يمكن للمؤسسة مواءمة خدماتها مع توقعات الزبائن عندما تقوم المؤسسة بتطبيق ملاحظات الزبائن فهم يشعرون بأنهم جزء من علامتها التجارية.

- **نظام المكافآت:** تحسين تجربة الزبون عن طريق برامج الولاء وتقديم المكافآت والعروض الخاصة للزبائن المميزين.

وهناك بعض الباحثين يرون أنه يمكن تحسين تجربة الزبون (Improving customer experience) من خلال القيام بثلاث خطوات مدروسة سنقوم بعرضها؛ فيما يأتي:⁵⁶

1.5-مشاهدة الزبون: فحص التفاعلات مع المؤسسة من وجهة نظر الزبون.

• بدلا من التركيز على بعض نقاط التواصل وتفاعل الزبائن مع المؤسسة لابد من أخذ رحلة الزبون بأكملها بعين الاعتبار. تركز معظم المؤسسات على تفاعل الزبائن مع بعض الوحدات، مثل الدعم وخدمة ما بعد البيع ولا تأخذ في اعتبارها كل تفاعلات الزبون ابتداءً من التفاعل الأول إلى الأخير المعروف باسم: خريطة رحلة الزبون. (Customer Journey Map)

• تحديد ما يهم الزبون بشكل كمّي، وذلك بجمع البيانات بشكل منتظم ودوري باستخدام استبيانات قياس رضا الزبائن وأدوات التحليل الإحصائي من أجل تحديد مختلف أجزاء تجربة الزبون بشكل كمّي.

• تحويل تجربة الزبون إلى إحساس عام وهدف مشترك بسيط قابل للفهم لجميع الموظفين؛ بالابتعاد عن العبارات الرنانة والكلمات الشائعة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، مثلاً يروجُ والت ديزني لهذا الهدف المشترك على الشكل الآتي: نحن نجعلك سعيداً، أفضل ترفيه لأي شخص من أي عمر وفي أي مكان، يجب أن تتحول هذه الجملة البسيطة إلى عدة قواعد عامة للسلوك والأدبيات خصوصاً للموظفين الذين يتفاعلون باستمرار مع الزبون.

⁵⁶ <https://porsline.com>.

2.5-تشكيل تجربة الزبون: إعادة تصميم تجربة الزبون باستخدام التقنيات الرقمية.

بعد التعرف على سلوك الزبون، يجب على المؤسسة استخدام الأدوات الرقمية لإزالة جميع العوائق التي تحول دون تفاعل الزبائن مع المؤسسة، ولا يمكن تحقيق إزالة العوائق إلا من خلال تشكيل فرق متعددة التخصصات يمكنها بسهولة استخدام الخدمات البرمجية لدعم إعادة تصميم العمليات الرئيسية.

3.5-تنفيذ عملية تجربة الزبون: القيام بجعل جميع مكونات المؤسسة تتماشى مع بعضها لتحقيق نتائج ملموسة.

القيام بصياغة مؤشرات لتلقي وقياس ملاحظات الزبائن، فالنقطة الأساسية في رضا الزبائن هي أنه إلى جانب قياس ما حدث لهم وتلقي ملاحظاتهم يجب استخدام البيانات التي تم جمعها لاتخاذ إجراءات تصحيحية على امتداد المؤسسة.

إن تمكين الموظفين الذين يتعاملون باستمرار مع الزبون ومنحهم السلطة الكافية لاتخاذ القرارات مباشرة يلعب دوراً رئيسياً في إدارة تجربة الزبون الناجحة، وقد قامت العديد من المؤسسات بتنفيذ آلية رسمية للحصول على ملاحظات الموظفين.

- تحسين تجربة الزبائن من وجهة نظر ماكنزي:

ماكنزي؛ مؤسسة استشارات إدارية دولية تأسست عام 1926م في الولايات المتحدة من قبل جيمس ماكنزي الأستاذ بجامعة شيكاغو، وهذه المؤسسة تقدم الاستشارات في مجال الإدارة الاستراتيجية المؤسسية، الحكومية والتنظيمية؛ تعتقد مؤسسة ماكنزي أن المؤسسات التي تخلق تجربة زبائن فريدة لعملائها يمكن أن تميز نفسها عن منافسيها.

وبناءً على خبراء مؤسسة ماكنزي؛ فإن المدراء التنفيذيين للمؤسسات الرائدة بحاجة إلى أخذ تجربة الزبائن بعين الاعتبار؛ لأن تجربة الزبائن حسبهم تشكل تصوُّراً عن كيفية بناء ولاء الزبائن وجعل الزبائن أكثر سعادة، ويمكن أيضاً أن تزيد من إيرادات المؤسسة بنسبة 5 إلى 10 بالمائة وتقليل التكاليف بنسبة 15 إلى 25 بالمائة في غضون عامين إلى ثلاثة أعوام⁵⁷.

وتوفر ماكنزي طريقة لإدارة تجربة الزبائن يمكن فيها وضع الزبائن في مركز القرار وتنظيم الزبائن بما يعود على المؤسسة بمزيد من الإيرادات، وتعتقد هذه المؤسسة الاستشارية أنه من أجل الوصول إلى هذه الأرقام من الضروري التحلي ببعض الصبر حتى تتضح الرؤية بشكل جيد من منظور الزبائن، ويوضح الشكل الآتي خلاصة عن استراتيجية ماكنزي لتحسين إدارة تجربة الزبائن:

⁵⁷ <https://porsline.com>.

الشكل رقم (37): تحسين تجربة الزبون من وجهة نظر مكنزي

تحسين تجربة العميل من وجهة نظر مكنزي:
التحرك من نقاط صغيرة باتجاه مسار العميل وتحسين تجربة العملاء

يتكون مسار العملاء من اتصال نقاط مختلفة مع بعضها، وهذه النقاط مع بعضها تشكل تجربة العميل أثناء التعامل مع الشركة. إن مشاهدة العالم من وجهة نظر العملاء تساعد في قيادة وإدارة أفضل للمؤسسة وتؤدي إلى تشكيل حركات المؤسسة حول محور احتياجات العملاء.

إن تصميم تجربة المشتري بحاجة إلى تشكيل مجدد للتفاعلات في مختلف الأقسام، ولهذا فإن محاولة تشكيلها قد تبدأ من تفاصيل بسيطة وعملية الرقمنة وتغيير التوجهات وبناء الثقافة وابتكار منهجيات جديدة.

إن التشكيل المجدد لمؤسسة من أجل إجراء سياسات تجربة العميل هو مسار طويل يحد ذاته وغالباً ما يتطلب إنجازاً بين عامين وأربعة أعوام ويحتاج إلى تفاعل وتعاون كثيرين جداً من قادة المؤسسة وكبار موظفيها.

المشاهدة 

التشكيل 

التنفيذ 

Source: <https://porsline.com>

الخطوة الأولى: المشاهدة:

"شاهد العالم من عيون عملائك"؛ تبين الأبحاث أن حوالي ثلاثة أرباع الزبائن يتوقعون أن يكونوا قادرين على التواصل مع المؤسسة في غضون 5 دقائق، ويستخدم ثلاثة أرباع الزبائن أيضاً تطبيقات المقارنة، كما يتقنون كثيراً بأراء الآخرين قبل اتخاذ القرار النهائي بالشراء، وكذلك يتوقع الزبائن أن يتم وضع كل شيء تحت تصرفهم بسرعة وسهولة وبشكل مخصص بما يناسبهم.

وحسب مؤسسة مكنزي؛ فحتى تتمكن المؤسسة من وضع نفسها مكان عملائها فإن عليها معرفة مسار الزبون وتحديده، وبعد ذلك عليها معرفة ما هو مهم لعملائها (هل جودة المنتج، أداء الخدمة، سعر المنتج، ...) وهنا يجب استخدام تحليلات متقدمة، مثل استبيان تجربة الزبائن أو أدوات مثل Google Analytics، الخ...

لهذا، على المؤسسة القيام بتحديد هدف مشترك ومثالي واضح بناء على تحقيق تجربة أفضل للزبائن، ويجب أن يكون هدفها واضحاً بما يكفي، بحيث يفهمه جميع موظفي المؤسسة ويسعون لتحقيقه. ويمكن رؤية مثال عن هذا النوع من تحديد الأهداف في مؤسسة والت ديزني: "نحن نصنع السعادة من خلال إنتاج أفضل ترفيه لجميع الناس من جميع الأعمار وفي جميع الأماكن". فإذا تمكنت المؤسسة من فهم الاحتياجات الحقيقية لعملائها فيمكنها وضع مؤسستها بكاملها على الطريق الصحيح.

الخطوة الثانية: التشكيل

"أعد تصميم أعمالك ثانية من البداية من وجهة نظر الزبون وقم بوضع الزبون في أعلى أولوياتك". فهذا لابد من العثور على نقاط ضعف المؤسسة في تفاعلها مع عملائها، واستخدام علم النفس السلوكي في قراراتها لتحسين التفاعل، وكذلك الاستفادة من التقنيات الرقمية على امتداد رحلة عملائها فالرقمنة إحدى طرق تسهيل مسار الزبون، والانتباه أن نتائج الأبحاث تبين أن 25% من الزبائن يودعون المؤسسة بالكامل عند أول تجربة لسوء الاستخدام.

الخطوة الثالثة: التنفيذ

يجب التركيز على اتخاذ قرارات بناء على تجربة الزبون؛ فتحفيز الموظفين على التصرف بناء على اهتمامات الزبائن وتغيير بنية الإدارة مع التركيز على الزبائن من بين تحديات المؤسسة في تنفيذ العمليات.

- تحسين تجربة الزبائن من وجهة نظر هارفارد بيزنس:

هارفارد بيزنس ريفيو (Harvard Business Review) مجلة متخصصة في الإدارة تصدر مرة كل شهرين من قبل جامعة هارفارد، توضح هذه المجلة أن تجربة الزبائن تلقي بظلالها على جميع أقسام المؤسسة من قسم رعاية الزبائن، قسم الإعلان، والتغليف، ... الخ، فكل هذه الأقسام يجب أن تشارك في خلق تجربة أفضل للزبائن.

تضيف مجلة هارفارد أنه في دراسة Bain & Company طُلب من زبائن 362 مؤسسة مشاركة تجربتهم مع هذه المؤسسات، وأظهرت النتائج أن 8% فقط من الزبائن وصفوا تجربتهم بالمتانة، في حين أن 80% من المؤسسات كانت تعتقد أن التجربة التي قدمتها للزبائن كانت ممتازة!! تُظهر هذه الإحصائيات أن على المؤسسات أن تفكر أكثر في تطبيق تجربة الزبائن لديها.

بحسب مجلة هارفارد، فإن تجربة الزبائن هي الاستجابة الداخلية والعقلية للزبائن لأي تواصل مباشر أو غير مباشر مع المؤسسة؛ يتم التواصل المباشر مع المؤسسة من خلال الشراء والاستخدام والخدمات، أما التواصل غير المباشر فعادةً ما يكون غير مخطط له ويشير إلى أي تواصل بين الزبائن والمؤسسة عن غير قصد، فالانتقادات أو الاقتراحات التي يسمعونها من الآخرين حول العلامة التجارية مثلاً هي إعلانات وتقارير إخبارية لهذا النوع من عمليات التواصل.

يجب الانتباه إلى أن تقديم تجربة تناسب الزبون لا يعني تقديم إمكانيات مختلفة، فحتى الملصق الصغير أو التغليف الجيد قد يوفر تجربة جيدة للزبائن.

وفقاً لمجلة هارفارد بيزنس؛ فإن الكثير من المدراء والرؤساء التنفيذيين يستخدمون أدوات وبيانات وتحليلات مختلفة؛ ومع ذلك فهم لا يهتمون بنتائج البيانات، وتعتقد هذه المجلة العلمية أن المدراء يفعلون ذلك لثلاثة أسباب:

أ- **دفعوا الكثير مقابل خدمات CRM:** المدراء الذين أنفقوا الكثير من المال على أنظمة إدارة علاقات الزبائن (Customer Relation Management, CRM) لا ينفقون الأموال على إدارة تجربة الزبائن (Customer Experience Management, CEM). أنظمة إدارة علاقات الزبائن تساعد المؤسسة في معرفة ما فعله كل زبون في المؤسسة؛ كم مرة اشترى؟ وما المسار الذي اتبعه؟ وما المنتجات التي استخدمها؟ وما هو السجل التاريخي لطلباته؟ هذا في حين تؤكد إدارة تجربة الزبائن على الاستجابة الفورية للزبون من قبل المؤسسة، ونظراً لاختلاف تكاليف وتوقيت هذين المجالين، فإن العديد من المدراء يفضلون عدم التعامل بشكل صحيح مع إدارة تجربة الزبائن والاستثمار فيها.

الجدول رقم (08): مقارنة بين إدارة علاقات الزبائن وإدارة تجربة الزبائن

ما هي؟	في أي وقت؟	كيف تتم دراستها؟	من يستفيد من معلوماتها؟	مستوى الارتباط مع الأداء المستقبلي
إدارة تجربة العملاء (CRM)	جمع البيانات المتعلقة بما يفكر به العميل تجاه المؤسسة.	في لحظة تواصل العميل مع المؤسسة.	عبر الاستبيانات ودراسات الحالة والمشاهدة والأبحاث بشأن صوت العميل	الشركات أو مدراء التشغيل من أجل استكمال توقعاتهم وخلق تجربة أفضل من أجل المنتجات والخدمات.
إدارة علاقات العملاء (CRM)	جمع البيانات المتعلقة بما تعرفه المؤسسة عن العميل.	بعد أن يتواصل العميل مع المؤسسة.	معطيات ما بعد البيع وأبحاث السوق والموقع الإلكتروني ومعدل النقر والدراسة الآلية لعملية الشراء.	المجموعات التي على تواصل مع العملاء مثل فريق المبيعات والتسويق وخدمات العملاء حتى تتمكن من تنظيم الإجراءات التنفيذية بشكل أفضل.
				قيادي: يحدد الأمكنة التي يجب تقديم مقترحات خاصة بشأنها في المستقبل.
				تراجعي: خلق مبيعات غير مباشرة عن طريق تسعير مبيعات حزمة من المنتجات التي عليها طلب كثير بالمقارنة مع المنتجات قليلة الطلب.

Source: <https://porsline.com>

ب- لا يعرفون احتياجات الزبائن بشكل صحيح: فإذا ما انتبه في وسط إجراءات عمل إلى أنه لم يأخذ احتياجات الزبائن بالاعتبار فستجد المؤسسة صعوبة في تغيير جميع العمليات بناءً على تجربة الزبون.

ت- يخشون الكشف عن البيانات: إذا لم يتم استخراج البيانات فإن الجميع يعتقدون أنهم حققوا تجربة جيدة للزبائن، فبعض مدراء المؤسسات الذين لا يستطيعون تحمل الفجوة بين التوقعات وبين ما يحدث فعلياً يفضلون أن يأخذوا الأمور بطريقة مختلفة.

وحسب oracle فخطوات تحسين تجربة الزبون: تتمثل فيما يأتي:⁵⁸

- تحديد رحلة الزبائن ومراجعتها لسهولة الاستخدام.

⁵⁸ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/improve-customer-experience/>

- تحديد مشاعر تجربة الزبائن الحقيقية.
- اعتماد القنوات المتعددة والعمل على خلق تجارب زبائن موحدة.
- تخصيص كل تجربة زبون.
- أتمتة عمليات تجربة الزبائن.
- إنشاء استراتيجية بيانات الزبائن.

6-استراتيجية تجربة الزبائن:

استراتيجية تجربة الزبائن؛ عبارة عن خطة عمل تقود النشاطات والمصادر المتوفرة إلى تحسين تجربة الزبون وتقوم بتحديد توقعات الزبائن بما يتناسب وأهداف المؤسسة. وتتضمن استراتيجية تجربة الزبائن الأهداف والخطوات المتبعة من أجل تحسين تجربة الزبون من خلال جميع نقاط الاتصال والقنوات الأخرى، كما أنها تركز على التحليلات والبيانات من أجل التعرف على المناطق التي تواجه فيها تجربة الزبون أوضاعاً سيئة من أجل تصحيحها والحصول على تجربة جيدة مع الزبون في كل نقطة اتصال⁵⁹.

فاستراتيجية تجربة الزبائن تحدد الخطط القابلة للتنفيذ اللازمة لتقديم تجربة زبائن —(CX) إيجابية وقيمة متميزة بغض النظر عن نقطة اتصال الزبون. يجب أن تأخذ استراتيجية تجربة الزبائن في الاعتبار أي/كل الرؤى التنافسية، وأبحاث/بيانات المستهلكين والسوق، وأي أهداف استراتيجية، ومبادرات وبيانات القيمة الداخلية⁶⁰.

هناك طرق متنوعة لتصميم استراتيجية تجربة الزبائن، فيما يأتي أكثر الطرق شمولاً لتصميم استراتيجية تجربة الزبائن؛ وتتكون هذه الطريقة من عشر خطوات:

⁵⁹ <https://porsline.com>.

⁶⁰ <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

الشكل رقم (38): مراحل تصميم استراتيجية تجربة الزبون



Source: <https://porsline.com>

1.6-اكتشاف الوضع الحالي: قبل صياغة استراتيجية تجربة الزبون، على المؤسسة اكتشاف الوضع الحالي لتجربة الزبائن. هل الوضع الحالي لتجربة الزبائن مناسب؟ هل هناك رؤية واضحة لتحسين تجربة الزبائن في المستقبل؟

2.6-إجراء أبحاث حول الزبائن الحاليين: دراسة الزبائن الحاليين بدقة، حيث يمكن للأبحاث النوعية والكمية أن تساعد مؤسسات الأعمال بهذا الشأن، وهذه الأبحاث تتضمن مقابلات عميقة بشأن الزبائن وموظفي مؤسسة الأعمال والمساهمين. سيساعد جمع هذه المعلومات على امتلاك رؤية تساعد على تطوير استراتيجية المؤسسة للإجابة عن السؤال: "أين نحن الآن؟".

3.6-تحليل المهام والقيم والعمليات التجارية: وهذا لإعادة بناء عمليات تجارية تتماشى واستراتيجية تجربة زبائن ناجحة، ويتم طرح أسئلة حول الأهداف الحالية، مثل السؤال: هل الهدف الفعلي هو جذب زبائن جدد، أم توسيع تدفق الإيرادات من الزبائن الحاليين؟ هل يدخل النشاط التجاري أسواقاً جديدة، أم أنه يقدم منتجات وخدمات جديدة للسوق الحالية؟ إحدى الطرق الرائعة للقيام بهذا الأمر هي إنشاء مخطط يسمى: **خريطة النظام البيئي**، وهذه الخريطة تحدد الروابط بين الأشخاص والعمليات والأنظمة لتحقيق أفضل تجربة للزبائن، كما أن خريطة النظام البيئي تحدد أيضاً الأصول الرئيسية التي تمتلكها المؤسسة، التي يمكنها بناء استراتيجية تجربة الزبائن.

4.6-موازنة العمليات التجارية مع تجارب الزبائن: إن امتلاك نظرة عامة عن الأعمال يمكن مدراء الأعمال التنفيذيين من إعادة بناء الأهداف من أجل خلق قيمة مستدامة للزبائن عبر استراتيجية تجربة الزبائن، ومن تحديد العوائق التي تحول دون تحقيق الأهداف، ومن تحديد كيفية قيام استراتيجية تجربة زبائن ما بتحقيق الأهداف، كما أن معرفة المهمة والقيم والعمليات تساعد في الإجابة عن الأسئلة الرئيسية حول استراتيجية تجربة الزبائن، وفيما يأتي بعض هذه الأسئلة:

- إلى أي مدى تدعم العمليات الداخلية تجارب الزبائن؟
- في أي من عمليات الأعمال التجارية توجد فجوة فعلية بين توقعات الزبائن والتجربة الحالية؟
- ما الأصول التي يمكن استخدامها لتحسين تجربة الزبائن؟
- ما التقنيات أو العمليات الجديدة اللازمة، أو: من هم الأشخاص الجدد اللازمون لتحقيق الأهداف الجديدة للأعمال التجارية عن طريق استراتيجية تجربة الزبائن؟

5.6-تصميم رحلة الزبائن: يوفر جمع بيانات الزبائن وتحليلها رؤية مهمة حول قاعدة الزبائن الحالية وأهداف المؤسسة من حيث الاحتياجات والرغبات، وعندما يتم تحليل بيانات الزبائن فإنه يصبح بالإمكان تحديد شخصيات الزبائن الذين ينتمون إلى المؤسسة، مما يمكن المؤسسة من تحديد اتجاه أعمالها في المستقبل.

لدى كل شخصية من شخصيات الزبائن رحلة الزبون الخاصة به. ولذلك، فمن خلال رسم رحلة كل من الشخصيات يمكن للمؤسسة رسم خريطة رحلة الزبائن الكاملة والشاملة للأعمال، وهي خريطة توضح الفجوات الحالية والوضع المرغوب لتجربة الزبائن في أعمال المؤسسة، كما أنها تقدم أيضا تفاصيل دقيقة عن رحلة الزبون في مخطط عام.

6.6-تحليل المنافسين والسوق ومجال أعمال المؤسسة: باستخدام المصادر الداخلية والخارجية للبحث بشأن التهديدات التنافسية والمعرفة الدقيقة للسوق وامتلاك نظرة عامة عن المشهد التنافسي الحالي في بيئة السوق، يجب أن يتضمن بحث تقييم الأداء المالي للمنافسين ومواقف المستهلكين اتجاه المنافسين واتجاهات التكنولوجيا والقدرة على الاستجابة لمتطلبات زبائن المنافسين. يساعد هذا البحث في تقديم نتيجة قائمة على الحقائق تُظهر الفجوات المحددة بين الوضع الحالي لأعمال المؤسسة وللمنافسين، حيث يمكن اعتبار هذه الفجوات برنامجا رئيسيا لتوجيه تطوير استراتيجية تجربة الزبون.

7.6-وضع أهداف المؤسسة بطريقة سمارت (SMART): تحتوي هذه الطريقة على خطوات وفقا لها يجب أن يكون هناك هدف محدد قابل للقياس وقابل للتحقيق، وذو صلة ومعتمد على الوقت. تعدّ هذه الأهداف أساسا لتصميم استراتيجية تجربة الزبائن، مثل:

- خلق فهم أعمق لرضا الزبائن.
- تسهيل تفاعلات الزبائن الأكثر جدوى.
- تفعيل تجربة الزبون النهائية.
- زيادة فعالية الحملات والتسويق.
- إنشاء تحليلات تجارية.
- تحسين سرعة عرض المنتجات والخدمات السوقية والرشاقة.
- وضع أساس للفعالية التشغيلية.

8.6-تطوير استراتيجية تجربة الزبائن الخاصة بالمؤسسة: لتطوير استراتيجية تجربة الزبائن يتم الإجابة عن السؤال المهم التالي: "كيف تحقق المؤسسة هذه الأهداف؟ للإجابة عن هذا السؤال تحدد الوضع المرغوب للمؤسسة.

9.6-قياس استراتيجية تجربة الزبائن: لفهم، ما إذا كانت استراتيجية تجربة الزبائن ناجحة أم لا؟ فإنك بحاجة إلى قياس مدى نجاح استراتيجية تجربة الزبائن، فمن خلال قياس استراتيجية تجربة الزبائن يمكن للمؤسسة معرفة أين وكيف يمكن تحسين تفاعلات الزبائن.

10.6-تحسين استراتيجية تجربة الزبائن الخاصة بالمؤسسة: استراتيجية تجربة الزبائن ليست مشروعا يتم إجراؤه مرة واحدة، فبناء استراتيجية تجربة الزبائن عملية يجب تكرارها؛ أي أنها عملية

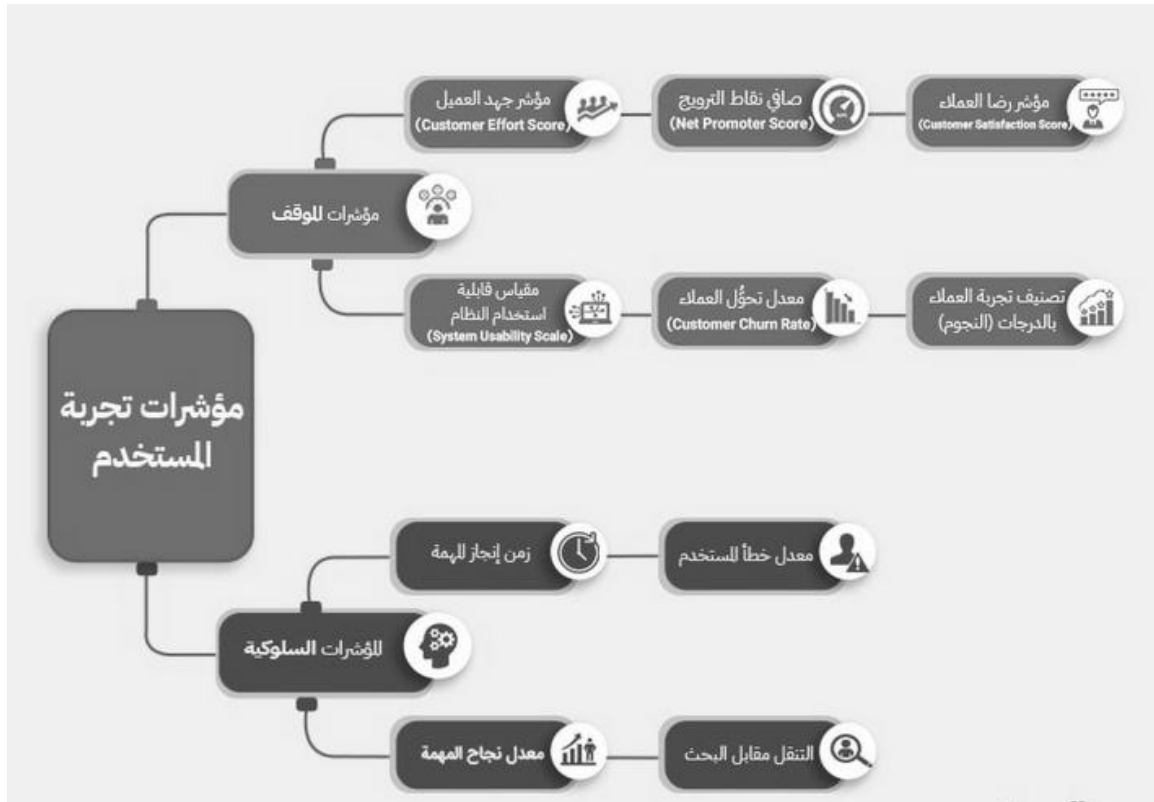
مستمرة، ومع وجود استراتيجية القياس فإن على المدراء إعادة تقييم استراتيجية تجربة الزبائن والبحث بانتظام عن طرق لإدارة تجربة الزبائن وتحسينها.

يمكن أن تتأثر استراتيجية التجربة بالعديد من العوامل، مثل اتجاهات الاقتصاد الكلي ولوائح السوق الجديدة والتغيرات في سلوك المستهلك والمنافسة الجديدة والتكنولوجيا الجديدة.

7- أهم مؤشرات تجربة المستخدم التي تحتاجها المؤسسة:

مؤشرات تجربة الزبون UX مجموعة من البيانات الكمية التي يتم جمعها خلال فترة زمنية معينة وتحدد عوامل نجاح منتج أو خدمة المؤسسة بشكل عددي، كما أنها مسؤولة عن المهمة الصعبة المتمثلة في تحويل سلوك الزبون وتجاريه وتصوراتيه إلى معلومات قيمة وتحسينها من أجل تصميم تجربة المستخدم. يؤدي تقييم هذه المؤشرات وقياسها إلى زيادة ولاء الزبائن ورضاهم تجاه المؤسسة، لذلك من الأفضل الاهتمام بتحقيق مكانة مناسبة في المؤسسة لتجربة المستخدم وتقييم مؤشراتها. عندما تقرر المؤسسة تقييم مؤشرات تجربة المستخدم فإن عليها تعريف معايير بما يتماشى مع أهداف أعمالها. لذلك إذا كنت تبحث عن كيفية تحسين تجربة المستخدم UX فأنت بحاجة إلى فهم كامل للاختلاف بين مؤشراتها، إذ تنقسم مؤشرات تجربة المستخدم (User Experience) إلى فئتين: مؤشرات سلوكية (Behavioural) ومؤشرات موقف (Attitudinal).⁶¹

الشكل رقم (39): مؤشرات تجربة المستخدم



Source: <https://porsline.com>

1.7- المؤشرات السلوكية لتجربة المستخدم:

تمثل المؤشرات السلوكية في الكيفية التي يتفاعل المستخدم مع منتج المؤسسة، وبالتحديات التي يواجهها، وترتبط العديد من هذه المؤشرات بسهولة المنتج وقابلية استخدامه، حيث يُعتقد أن قابلية الاستخدام الجيدة جزء لا يتجزأ من تجربة المستخدم؛ لأنه عندما لا يتمكن منتج المؤسسة من تلبية

⁶¹ <https://porsline.com>.

احتياجات المستخدم فإن المستخدم يبحث عن حل ومنتج بديل. هناك العديد من المؤشرات السلوكية وسنركز فيما يأتي على أهم المعايير المفيدة لتقييم جودة تجربة المستخدم:

1.1.7-معدل نجاح المهمة: هو نسبة عدد المهام المكتملة إلى عدد المحاولات التي تم القيام بها؛ من حيث المبدأ، كلما ارتفع معدل النجاح كانت تجربة المستخدم أفضل.

2.1.7-زمن إنجاز المهمة: هو مقياس المدة الزمنية التي يستغرقها المستخدم لإنجاز المهمة بنجاح وكلما نجح الزبون بإنجاز المهمة خلال وقت أقصر كانت تجربة المستخدم أفضل.

3.1.7-معدل خطأ المستخدم: هو مقياس لعدد الأخطاء التي يرتكبها المستخدم أثناء قيامه بمهمة معينة، وتقييم مؤشر تجربة المستخدم هذا يساعد على تحديد الشفافية وقياس مدى سهولة استخدام المنتج. نسبة إجمالي عدد الأخطاء التي قام بها جميع المستخدمين إلى عدد فرص الخطأ لهم جميعاً تمثل معدل الخطأ. ارتفاع معدل الخطأ يشير إلى خطورة مشاكل المستخدم، وفي الواقع يساعدك هذا المؤشر على فهم مدى تعقيد تجربة المستخدم والبحث عن طرق لتقليل معدل الخطأ إلى أدنى حد ممكن.

4.1.7-التنقل مقابل البحث: يجب أن يكون التنقل (Navigation) في موقع الويب أو البرنامج الخاص بالمؤسسة، بحيث يصل المستخدم إلى هدفه بسهولة وسرعة ويلبي احتياجاته، وعندما يضيع المستخدم متنقلاً بحثاً عما يريد فإنه يلجأ إلى شريط البحث. كلما قل استخدام وظيفة البحث كانت تجربة المستخدم أفضل.

2.2.7-مؤشرات الموقف لتجربة المستخدم: تشير مؤشرات الموقف إلى مشاعر المستخدم أثناء استخدام المنتج وبعد ذلك. وفي الواقع، وبوجود هذه المعايير يمكن تقييم وقياس ما يقوله الناس عن المنتج وما يشعرون به تجاهه، وهي مؤشرات تعتمد على التغذية الراجعة والملاحظات وتوفر بيانات نوعية، مثل الولاء والثقة والرضا على شكل نتائج كمية. وفيما يأتي أهم مؤشرات الموقف الأكثر شيوعاً لتجربة المستخدم.

1.2.7-مقياس قابلية استخدام النظام (System Usability Scale)

يستخدم مؤشر قابلية استخدام النظام على نطاق واسع بين الباحثين ومصممي تجربة المستخدم والهدف من هذا المؤشر تقييم سهولة استخدام المنتج أو الموقع الإلكتروني.

مقياس قابلية استخدام النظام (SUS) استبيان يتكون من عشرة أسئلة وخمس إجابات، ويجب على المستخدم اختيار إجابته على مقياس يمتد من "أوافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة". درجة هذا الاستبيان من 0 إلى 100 نقطة، فإذا كانت الدرجة التي تم الحصول عليها 68، أو أعلى فإن المنتج مصمم بشكل صحيح من حيث الاستخدام؛ وإذا كانت درجة مؤشر تجربة المستخدم هذا أقل من 68 فيجب تحسين تصميمه.

2.2.7-صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score)

صافي نقاط الترويج (NPS) هو مؤشر لقياس ولاء الزبائن ورضاهم وحماسهم تجاه منتجات المؤسسة،⁶² ويمكن اعتبار هذا المؤشر مؤشراً للتنبؤ بنمو الأعمال، إذ يشير معدل NPS المرتفع إلى وجود علاقة سليمة بين عملائك ومنتجك وعلامتك التجارية.

يسعى مؤشر صافي نقاط الترويج إلى تقييم تجربة المستخدم للمنتج عن طريق طرح السؤال: "ما مدى احتمالية أن توصي بهذا المنتج لشخص آخر؟". سيجيب الزبون عن السؤال على مقياس من 1 إلى 10 بما يتراوح من «أبداً» إلى «باحتمال كبير». وأخيراً، فإن الإجابات المقدمة ستقسم الزبائن إلى ثلاث فئات: المعترضين، غير الفاعلين والمروجين. بطرح عدد المعترضين من عدد المروجين يتم الحصول على نتيجة مؤشر صافي نقاط الترويج وهو رقم بين 100 و-100، لذلك يمكن القول إن أية درجة أعلى

⁶² <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>

من الصفر تُعدّ جيدة لأنها تشير إلى أن عدد المروجين أكبر من عدد المعترضين، فالمؤسسات التي تتمتع بتجربة مستخدم ممتازة ستحصل على مؤشر NPS بدرجة 70 أو أعلى.

3.2.7-مؤشر رضا الزبائن (Customer Satisfaction Score)

رضا الزبائن عامل أساسي لنمو الأعمال التجارية وتطويرها، ويُعدّ مؤشر رضا الزبائن CSAT أداة جيدة من أجل قياس رضا الزبائن عن التفاعل مع منتجات المؤسسة، ففي الواقع من خلال قياس رضا الزبائن يمكن للمؤسسة ضمان توافق معايير العلامة التجارية مع توقعات الزبائن واحتياجاتهم، لذلك يمكن استخدام مؤشر الأداء الرئيسي هذا من أجل تصميم تجربة المستخدم.

الطريقة الأكثر شيوعاً وموثوقة لقياس مؤشر رضا الزبائن هي جمع ملاحظات الزبائن عن طريق الاستطلاعات، وإذا تم إجراء الاستطلاع على مقياس من 1 إلى 5 فإن الزبائن الذين حصلوا على درجة 4 أو 5 فقط يعتبرون زبائن راضين.

4.2.7-مؤشر جهد الزبون (Customer Effort Score)

جهد الزبون مؤشر ممتاز لتقييم ولاء الزبائن، فالزبائن يكونون أكثر ولاءً لمنتج يسهل استخدامه ويخلق تجربة مستخدم أفضل، ويُعدّ مؤشر تجربة المستخدم هذا جزءاً عملياً من ملاحظات الزبائن طوال رحلتهم ويوفّر رؤى حول منتج أو موقف معين، حيث تكون هذه الرؤى فعّالة للغاية في تحسين تصميم تجربة المستخدم.

أثناء جمع التعليقات من خلال الاستبيان، يُطرح السؤال: "ما مدى سهولة التفاعل مع العلامة التجارية؟". يجب أن يختار المجيبون إجاباتهم من الخيارات التي تتراوح من "سهل جداً" إلى "صعب جداً".

5.2.7-معدل تحوّل الزبائن (Customer Churn Rate): تواجه المؤسسات ظاهرة تسمى:

تحوّل الزبائن، إذ يترك بعض الزبائن المؤسسة بعد إجراء عملية شراء أو يلغون الاشتراك من قائمة البريد الإلكتروني أو يتوقفون عن متابعة وسائل التواصل الاجتماعي للمؤسسة، لكن ما يهم في هذا السياق هو جهود المؤسسة للتقليل من معدل التحوّل هذا. إن جمع ملاحظات الزبائن وتقييم تجربة المستخدم أفضل طريقة لمنع ارتفاع هذا المؤشر، ويجب أن يساعد قياس وتحليل معدلات التحوّل على تحسين تصميم تجربة المستخدم. وتعدّ الاستطلاعات أفضل طريقة للتحدث مع زبائن المؤسسة بلغة بسيطة وسؤالهم عن سبب توقفهم عن شراء المنتج.

6.2.7- تصنيف تجربة الزبائن بالدرجات (النجوم): بدأ مقياس التصنيف من فئة 5 نجوم أول مرة

في صناعة الفنادق والمطاعم، وكان الهدف من هذا المقياس التمييز بين الجودة ومستوى رفاهية الفنادق فتصنيف 5 نجوم تعني أنها تحدّد مدى تميّز المنتج أو الخدمة بشكل واقعي، وفيما بعد وفي أواخر التسعينيات من القرن الماضي استخدم موقع eBay المؤشر إيجابي/ محايد/ سلبي من أجل قياس تجربة نزلاء الفنادق وامتد هذا المؤشر شيئاً فشيئاً إلى الصناعات الأخرى.

يوجد سؤال واحد في استبيان التصنيف 5 نجوم: كيف تقيّم تجربة التسوق الأخيرة التي قمت بها؟ ويكفي استخدام سؤال تقييم مع أيقونة نجمة ومقياس مكون من 5 نقاط.

ميزة مؤشر التصنيف على خمس نجوم أنه يمكن لأي شخص في أي مكان وزمان فهمه والعمل معه بسهولة. أما نقطة ضعف هذا المؤشر فهي أنه بمرور الوقت ستعتبر النتيجة المحايدة سلبية وستعتبر الدرجة 5 نجوم مقبولة وليست متميزة! هذا إضافة إلى أنّ هذا المؤشر لا يوفر رؤية لخريطة رحلة الزبون بكاملها.

هناك عديد من مؤشرات تجربة المستخدم، والمؤشرات التي ذكرناها أعلاه هي الأكثر شيوعاً وفائدة في السوق، إذ يجب على المؤسسة مراقبة وتقييم مسألة كيف يتصرف الزبون مع منتج المؤسسة.

- أفضل أدوات قياس تجربة الزبائن: يمكن للمؤسسة استخدام أدوات مختلفة لقياس تجربة الزبائن، لكل من هذه الأدوات وظائف مختلفة وتلبي احتياجات مختلفة:

1- **بُرس لاين (Porsline)**: بُرس لاين؛ منصة لإنشاء الاستبيانات عبر الإنترنت والاستطلاعات الإلكترونية وبناء الاستثمارات عبر الإنترنت، وفي بُرس لاين يمكن للمؤسسة إنشاء جميع أنواع استبيانات تجربة الزبائن (استبيان رضا الزبائن، استبيان صافي نقاط الترويج (NPS) ، استبيان تقييم تجربة الزبائن،... الخ) وبمساعدة إمكانيات وميزات بُرس لاين المختلفة يمكن للمؤسسة إدارة تجربة زبائنها بأفضل طريقة وبمساعدة بيانات موثوقة.

2- **هوت جار (Hotjar)**: بمساعدة الذكاء الاصطناعي الذي يوفره هوت جار يمكن للمؤسسة الاطلاع بشكل أونلاين على أقسام موقع الواب الخاص بها التي يتمتع زبائنها بتواصل أفضل معها، فالأقسام التي تحتوي على المزيد من النقاط الساخنة توفر أفضل تجربة مستخدم للزبائن، وبهذا يمكنها التركيز أكثر على هذه الأقسام أو جعل الأقسام الأخرى مرغوبة مثل هذه الأقسام.

3- **هلب سكوت (Help Scout)**: منصة استجابة الزبائن على الموقع، ويمكن لفريق نجاح الزبائن في مؤسستك تقديم تجربة رائعة للزبائن بمساعدة الميزات الفريدة لهذه المنصة ونقل الرسائل إلى الأقسام المختلفة ووضع علامات عليها.

4- **سات متركس (Satmetrix)**: توفر لك سات متركس تقريراً عن الحالة العامة لتجربة الزبائن لديك حيث تقوم هذه المنصة بهذا من خلال مقارنة التغذية الراجعة المباشرة والتغذية الراجعة غير المباشرة ومؤشرات الأداء وتعطيك تقريراً شاملاً، إذ تمنحك هذه الأداة صورة لتجربة الزبون من وجهة نظر الزبائن وتخبرك كيف تؤثر هذه التجربة على أعمالك التجارية.

5- **خوروس (Khoros)**: بمساعدة هذه المنصة يمكنك إدارة تجربة الزبائن في الفضاء الإلكتروني الافتراضي، فبمساعدة إمكانيات هذه المنصة يمكنك التحدث إلى عملائك على أية منصة يشعرون بالراحة معها، كما يُعد التخصيص وإنشاء تدفق العمل من الأدوات الأخرى لهذه المنصة، وهذه الإمكانيات ستوفر الوقت لفريق خدمة الزبائن لديك.

6- **هاب سبوت (HubSpot)**: برنامج هاب سبوت الخدمي؛ منصة لإدارة خدمات الزبائن توفر إمكانيات خاصة من أجل إدارة تجربة الزبائن وتحسينها، فعلى سبيل المثال من خلال هذه المنصة يمكنك إدارة التذاكر الخاصة بك وتسجيل احتياجات الزبائن وإعادة إرسال الرسائل لهم إذا لزم الأمر، كما يمكنك أيضاً إدارة السجل التاريخي للدعم لديك من خلال هذه المنصة.

8- نماذج تجربة الزبائن:

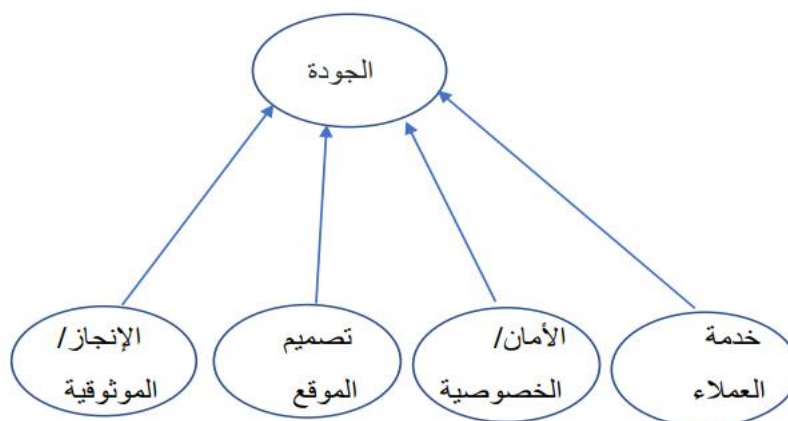
يلاحظ أن النماذج السابقة كانت تركز على قياس جودة الخدمة، أصبح التركيز بعدها على قياس تجربة الزبائن، وتم تطوير مقياس لتجربة الزبائن؛ وهذه النماذج هي:

1.8- **نموذج الخدمة (SERVQUAL Model (Parasuraman et al.,1988)**: تم اختيار هذا النموذج لعاملتيه ولأنه أقدم نموذج استخدمه الباحثون أثناء تحليل تجربة الزبون.

2.8- **نموذج (E-S-QUAL (Parasuraman et al.,2005**: يعدّ نسخة محسّنة من SERVQUAL وجاهزة للعالم التكنولوجي وعبر الأنترنت.

3.8- **نموذج (eTailQ experience (Wolfenbarger & Gilly, 2003**: يعكس التغيرات التكنولوجية في السوق العالمية.

الشكل رقم (40): نموذج eTailQ experience



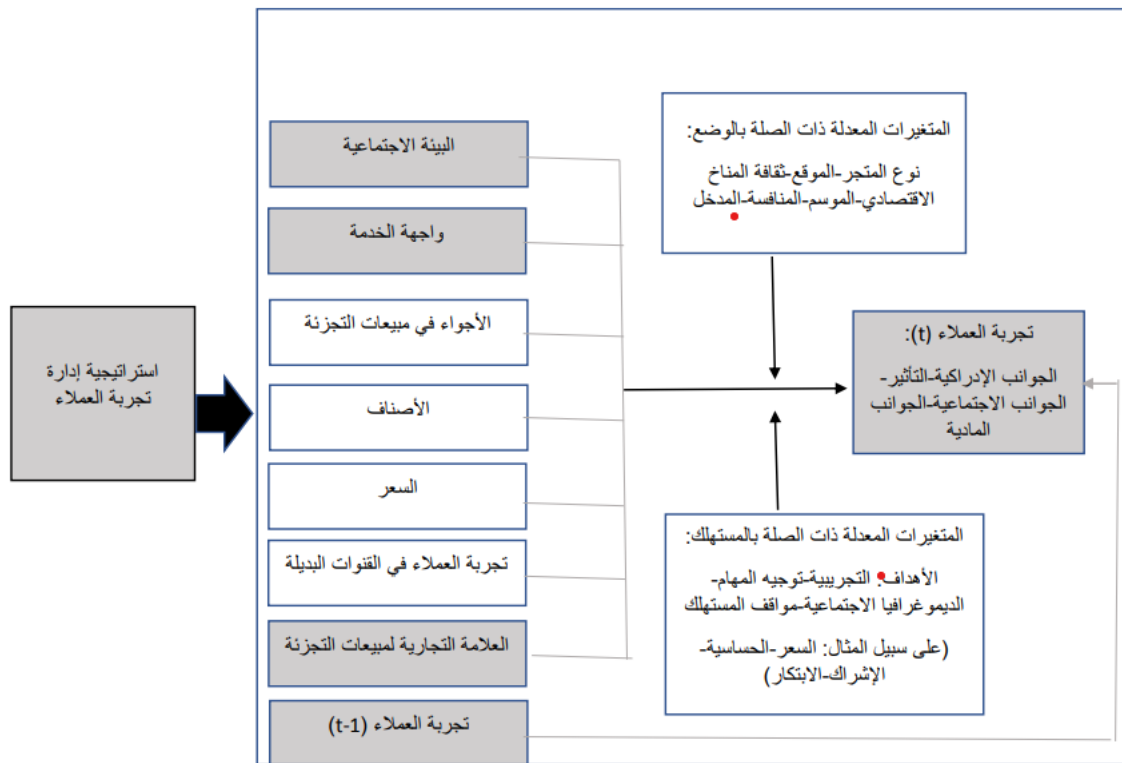
Wolfinbarger, M., & Gilly, M. C. (2003). eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality. *Journal of retailing*, 79(3), 183-198.

4.8-نموذج تجربة المستهلك (Fornerino, Consumption experience model
(2006): يركز على التجربة أثناء الاستهلاك وبسبب تأثيره على النموذج الآتي لنموذج تجربة الزبائن.

5.8- Customer experience model (Gentile et al., 2007)

6.8-النموذج المفاهيمي لتجربة الزبائن Conceptual model of customer experience
(Verhoef et al.,2009) تم اختيار هذا النموذج والنموذج السابق؛ أي Consumption experience model نظرا لاستخدامهما من قبل (Klaus & Maklan,2012) للمقارنة مع نموذجها الجديد EXQ.

الشكل رقم (41): النموذج المفاهيمي لتجربة الزبائن



Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. *Journal of retailing*, 85(1), 31-41.

7.8 نموذج Framework EXQ (Klaus & Maklan, 2012): يعدّ من أحدث النماذج نتيجة للجهد العلمي للتوصل إلى إطار أو نموذج مناسب لتحليل تجربة الزبائن، وأبعاده ملائمة لقطاع الخدمات؛ وفيما يأتي شرح لأبعاده:⁶³

البعد الأول: تجربة المنتج: تشير إلى الخبرة التي تم تطويرها من خلال الميزات ومجموعة العروض المختلفة للمنتجات وأهمية إدراك الزبائن وجود خيارات والقدرة على مقارنة العروض وهو عامل حاسم في تشكيل سلوك الزبون.

البعد الثاني: التركيز على النتائج: يرتبط التركيز بتقليل تكلفة معاملات الزبائن، مثل البحث عن مقدمي خدمات جدد وتأهيلهم، مما يعكس أهمية التجارب الموجهة نحو الأهداف في سلوك الزبون.

البعد الثالث: لحظات الحقيقة: تؤكد لحظات الحقيقة أهمية استرداد الخدمة والمرونة في التعامل مع الزبائن بمجرد ظهور تعقيدات.

البعد الرابع: راحة البال: يصف البعد تقييم الزبائن جميع التفاعلات مع مزود الخدمة قبل وأثناء وبعد شراء الخدمة ويتضمن هذا البعد عبارات مرتبطة بقوة بالجوانب العاطفية للخدمة.

⁶³ كنانة نديم قاضي، مرجع سابق، ص10.

الجدول رقم (09): نظرة عامة على أبعاد نماذج تجربة الزبون

نموذج الخدمة SERVQUAL Model (Parasuraman et al.,1988	نموذج eTailQ experience (Wolfenbarger & Gilly, 2003)	نموذج E-S- QUAL (Parasuraman et al.,2005)	نموذج تجربة الاستهلاك Consumption experience model ((Formerino, 2006	نموذج تجربة الزبائن Cu stomer experience model (Gentile et al., 2007)	النموذج المفاهيمي لتجربة الزبائن Conceptual model of customer experience (Verhoef et al.,2009)	نموذج (Klaus & Maklan,2012) Framework EXQ
Reliability الموثوقية	Website design تصميم الموقع	Efficiency الكفاءة	Sensorial/Perceptual الجوانب الحسية/الإدراكية	Sensorial الجوانب الحسية	Social environment البيئة الاجتماعية	Product experience تجربة المنتج
Responsiveness الاستجابة	Fulfillment/Reliability الإنجاز/الموثوقية	Fulfillment الإنجاز	Affective التأثير	Emotional الجوانب العاطفية	Service interface واجهة الخدمة	Outcome focus التركيز على النتائج
Assurance الثقة	116116 Security/Privacy الأمان/الخصوصية	System 116 availability توفر النظام	Physical/Behavi oral الجوانب المادية/السلوكية	Cognitive الجوانب الإدراكية	Retail atmosphere الأجواء في مبيعات التجزئة	Moments of truth لحظات الحقيقة
Empathy التعاطف	Customer service خدمة الزبائن	Privacy الخصوصية	Social الجوانب الاجتماعية	Pragmatic الواقعية	Assortment الأصناف	Peace of mind راحة البال
Tangibility الملموسة			Cognitive الجوانب الإدراكية	Lifestyle نمط الحياة	Price السعر	
				Relational العلاقات	Customer experience in alternative channels تجربة الزبائن في القنوات البديلة	
					Retail brand العلامة التجارية لمبيعات التجزئة	

المصدر: كنانة نديم قاضي، مرجع سابق، ص7.

خلاصة المحور الثالث:

أخيراً؛ وكخلاصة يجب القول: إن تجربة الزبون ليست أمراً معقّداً، حيث يكفي النظر إلى الأعمال والمنتجات والخدمات من منظور الزبائن، بتحديد احتياجاتهم ومعرفة احتياجاتهم.

ولا تعدّ تجربة الزبون وصفة واحدة لجميع الزبائن، ولرسمها؛ فإن المؤسسة بحاجة إلى دقة في تحديد الأعمال والزبائن المستهدفين والعمليات والمنتجات والخدمات الخاصة بهذا العمل التجاري المحدد.

فتصميم استراتيجية تجربة الزبائن لا يحتاج عملاً معقّداً، بل يكفي القيام بخطوات صغيرة ولكنها مستمرة، وبعد جمع البيانات يكون على المؤسسة تحديد أهدافها، فمن خلال التحديد الدقيق لأهداف الأعمال وتكييفها واحتياجات الزبائن يمكن البدء بتطوير استراتيجية تجربة الزبائن، مع القيام المستمر بقياس المؤشرات المرتبطة بأهداف المؤسسة بانتظام وتحسين الاستراتيجيات إذا لزم الأمر.

المراجع:

- أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مجموعة النيل العربية، مصر، 2009م.
- جيل غريفت، ترجمة: أيمن الأرمنازي، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض، 2001م.
- كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد، الأردن، 2006م.
- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006م.
- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله لعوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- محمود جاسم الصمد علي، ردينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، الأردن، 2002م.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، إدارة علاقة الزبون، دار الوراق الأردن، 2009م.
- حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مؤسسة كورك للهاتف النقال في العراق، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 41، ج 1، جامعة تكريت، العراق، 2018م.
- سعدون حمود جثير، أثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون، بحث تطبيقي في مؤسسة الطيف للتحويل المالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، جامعة بغداد، العراق، 2015م.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الدور الاستراتيجي لإدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات الزبون دراسة تطبيقية في معمل بيبسي الكوفة، مجلة علوم انسانية، العدد 36، 2008م.
- سعادى خنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006م.
- كنانة نديم قاضي، أثر تجربة الزبائن على رضا زبائن المؤسسة السورية للاتصالات، ماجستير إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019م.
- محمد بن حوحو، دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017م.
- Chistoph Allard, Le Management de la valeur client, édition Dunod, France, 2003.
- Claude dumeure, Marketing ,Editions d'organisations, Paris , 1992.
- Gentile, Spiller, & Noci, how to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer, European management journal, Vol25, N°5, 2007.
- Meyer and Schwager, Understanding customer experience, Harvard Business review, 2007.
- Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard, Raphaëlle Jourdan, la boîte à outils de la relation client, France, Dunod, 2014.
- hbrarbic.com/المفاهيم-الإدارية/تجربة-الزبون/
- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/client_cliente/16519.
- <https://porsline.com>
- <https://porsline.com>.
- <https://uxwritingar.com/customer-experience/20207>
- <https://uxwritingar.com/customer-experience/25980>
- <https://uxwritingar.com/customer-experience/26333>
- <https://uxwritingar.com/customer-experience/35377>
- <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/customer-experience>
- <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/>
- <https://www.oracle.com/ae-ar/cx/what-is-cx/improve-customer-experience/>

المجلد الأول

كتاب الصلاة

تمهيد المحور الرابع:

يعدّ رضا الزبون وولاءه من أسس إدارة علاقات الزبون لأنهما يعبران عن القناعة الإيجابية للزبون، بما يقدم له من منتجات وفقا لتطلعاته وتوقعاته من خلال الأداء الفعلي لهذه المنتجات، وكما هو معروف أنه ليس كل إشباع يؤدي إلى الرضا، وقد يكون هذا الإشباع لسد حاجة معيّنة، ولكن دون الرضا والنقطة الثانية أن الولاء لا يمكن أن يتم دون رضا الزبون عما يقدم له، وبالنتيجة فإن هنالك ارتباطا بين الرضا والولاء، حيث أن هذا الأخير يعدّ مخرجا للأول؛ أي الرضا، ثم الولاء.

سنحاول من خلال المحور تناول مفهومي الرضا والولاء لما لهما من أهمية بالغة في جعل الزبون جزءا من المؤسسة، وكنتيجة لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون.

أولاً- ماهية رضا الزبون:

لا يعدّ بناء علاقة مع الزبون الهدف الأخير لإدارة التسويق التي تسعى إلى كسب الزبون، بل عليها التغلب على العوائق التي تؤدي إلى اتساع الفجوة بين إدراكاته وتوقعاته عن المنتج ومفاجأته بأداء متميز للمنتجات قصد تحقيق رضاه وبناء ولائه بصفة دائمة. سنحاول من خلال هذا العنصر تناول مفهوم الرضا والتطرق لأهميته في جعل الزبون جزءاً من المؤسسة، وكنتيجة لبرامج إدارة العلاقة مع الزبون.

1- مفهوم الرضا والنظريات المفسرة له:

يعرّف Sheth و Haward الرضا بأنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة (ثواب) مقابل التضحية بالنقود والجهد".¹ على هذا الأساس فإن الزبون سيقوم بمقارنة قيمة المنتج بالسعر والجهد الذي بذله للحصول عليه، وليكون راضياً يكفي أن يتساوى أو تكون قيمة المنتج أكبر، من دون النظر إلى أثر الخبرات السابقة أو ما كان الزبون يتوقع الحصول عليه، فهذا التعريف لا ينطبق إلا على الاختراعات الجديدة التي لا يملك الزبون أي فكرة عنها.

يعرّفه kotler بأنه: "حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك".² يضيف هذا التعريف فكرة هامة هي مقارنة الزبون لتوقعاته الناتجة عن الخبرات السابقة بالأداء الفعلي للمنتج، وقد لخص مفهوم الرضا في نتيجة الحكم الموضوعي الذي يقوم به الزبون ولم يشر إلى الحالة الداخلية والنفسية للشخص التي تلعب دوراً هاماً في تحديد مستوى الرضا فالحكم الموضوعي يمكن أن يكون نفسه لدى شخصين مختلفين، لكن مستوى الشعور بالرضا لا يكون نفسه.

يعرّفه R. Ladwin بأنه: "الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة".³ بهذا التعريف نستخلص أن الزبون يقوم بعملية تقييم أداء المنتج أو القيمة المدركة ومقارنتها بالقيمة المتوقعة التي تم على أساسها اختيار المنتج أو العلامة من بين البدائل، فيصدر حكماً بالإيجاب أو السلب على نتيجة التقييم هذه الأخيرة تولّد لدى الزبون شعوراً معيناً، سواء بالرضا أو الاستياء.

ويعرّف أيضاً بأنه: "الحكم على جودة المنتج الناتج عن المقارنة بين توقعات الزبون للخدمة أو للأداء الفعلي".⁴ وهو درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبي حاجاته ورغباته، إضافة إلى أنه الشعور الذي يوحى للزبون السرور الذي ينتج عندما تكون الخدمة مطابقة لتوقعات الزبون.⁵

كما يعرف بأنه: "الشعور الذي ينتاب الشخص بالسعادة أو بخيبة الأمل الناتج بعد مقارنة أداء المنتج المدرك بعد الاستهلاك مع توقعاته من المنتج قبل الاستهلاك".⁶

هو الحالة النفسية الناتجة والعواطف التي تحيط بالتوقعات غير المحققة التي تدور بذهن الزبون وحاجته عن المنتج المرتبطة من تجربة استهلاك سابقة. الشعور الناجم بعد تقييم تجربة الاستخدام للمنتج.⁷

¹ عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998م، ص222.

² P. Kotler, B. Dubois, OP.CIT, P68.

³ P. Kotler, B. Dubois, OP.CIT, P68.

⁴ Monique Zollinger, Et Eric, Lamarque, Mraketing Et Stratégie De La Banque, 2eme Edition, Dunod, France, 1999, P73.

⁵ عاصم رشاد محمد أبوفزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015م، ص19.

⁶ Kotler. P, Keller. K. L, Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall, United States, 2012, P128.

⁷ Joan L. Giese, Joseph A. Cote, Defining Consumer Satisfaction, Academy Of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002, P06.

ويعرّف رضا الزبون أيضاً بأنه؛ إحساس بالرضا لدى الزبون بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات الزبون.⁸

وبالتالي؛ فرضا الزبون هو المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون وبعبارة أخرى يمكن القول: إن الرضا هو دالة للفرق بين الأداء والتوقعات، وبالتالي هناك ثلاث مستويات يمكن أن تتحقق؛ وهي الآتي:

-الأداء > التوقعات: الزبون غير راض.

- الأداء = التوقعات: الزبون يكون راضيا.

- الأداء < التوقعات: الزبون يكون راضيا وسعيدا للغاية.

تحقق حالة الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة في الوقت نفسه، منها:⁹

- حالة الرضا تعدّ ميزة في حد ذاتها للزبون كونها تعبر عن حالة من الاستقرار النفسي تجاه موضوع معين.

- رضا الزبون يحقق ميزة تنافس للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل خلال فترة زمنية، وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.

- تدفع مستويات الرضا العالية الزبون إلى تكرار عملية الشراء، مما يعني تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون، وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.

- الرضا يخلق حافزا لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة أو العلامة.

لم يقتصر الاهتمام بالرضا على مجال الأعمال، فقد كان أول المهتمين بحالة الرضا علماء النفس وفيما يأتي بعض النظريات التي حاولت إيجاد تفسير لحالة الرضا.

1.1-نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة: لقد كان Cardozo أول من اعتبر الرضا مرتبطا بالجهد الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج، خصوصا عند مستوى تكون فيه التوقعات عالية وقد أوضح في دراساته أن الزبون الذي تكون توقعاته عالية يكون أقل رضا من الذي تكون توقعاته متوسطة بالنسبة للمنتج أو خبرة الشراء،¹⁰ في حين أن أبحاثا أخرى أعطت نتائج متناقضة لنتائج Cardozo، تثبت أنه إذا لم تكن التوقعات عالية لن يكون الزبون مستعدا لتقييم أداء المنتج بشكل ملائم. يفسر هذا التناقض بالرجوع إلى نظرية التناقص الإدراكي La Coherence Cognitive باعتبار أن الزبون يسعى لأن يكون متناسقا في مواقفه من أجل تجنب أي مشكل أو صراع في تقييماته، فيعمل على تقليل الاختلاف بين التوقع والأداء بالبحث عن كل ما يمكن أن يؤهل الأداء لمستوى توقعاته. فمبدأ النظرية يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون بالنسبة للعرض ومستوى الأداء المحقق فعلا، إذ أن الزبون يقوم بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والميزات حسب توقعاته، وعلى أساس الخبرة الاستهلاكية أيضا فالرضا يفترض أن يكون نتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة.¹¹

2.1- نظرية التضاد الإدراكي: يرى أنصار هذه النظرية أن حالة الرضا تعبر عن حالة نفسية من التضاد عندما يواجه الزبون وضعية شراء للاختيار بين بديلين بالمستوى التقني نفسه، لكن بالنسبة لمعايير مختلفة يتخذ الزبون القرار باختيار أحد البديلين، يقوده هذا إلى حالة من التوتر الداخلي للزبون الذي يتساءل عما إذا كان قد قام بالاختيار الأفضل وبشكل نهائي،¹² وإن لم يكن من الأحسن اختيار العلامة التي

⁸ عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات الزبائن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007م ص235.

⁹ كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص56.

¹⁰ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص122.

¹¹ Richard Ladwin, OP.CIT, P382.

¹² Richard Ladwin, op-cit, p 386.

امتنع عن شرائها، هذه الحالة من التوتر لا تستمر طويلا، فسيحاول الزبون العودة إلى حالة الاستقرار بالبحث عن حلول ملائمة تبرر القرار الذي اتخذه وللتخفيف من حالة التضاد الإدراكي يملك الزبون حلين ممكنين:

-الحل الأول: يتعلق بتغيير وتخفيض رغبته الذاتية في الخيارات الأخرى البديلة.

-الحل الثاني: يتعلق باستقبال وبشكل إيجابي كل المعلومات التي من شأنها أن تدعم اختياره.

في هذا الإطار، أثبتت دراسات أجريت على مجموعة من المنتجات المعمّرة من طرف Brehen أن الزبون يغير تقييمه للخيارات بعد اتخاذ قرار الشراء، فيعيد تقييمه المنتج المختار بطريقة أفضل مقارنة بالمنتجات التي لم يتم اختيارها، مع أنه قبل اتخاذ قرار الشراء كل البدائل كان مرغوبا فيها، من جهة أخرى توضح الخبرة أنه ما لم تكن هناك حالة من التضاد مرتفعة لن يتم إعادة تقييم البدائل وتحسين تقييم البديل الذي وقع عليه الاختيار بالمقارنة، حيث يكون الزبون مستعدا دائما للبحث واستقبال المعلومات التي تدعم اختياره وليس العكس، وهذا يشرح سبب اهتمام وتفضيل مالكي السيارات الجدد للإشهارات المتعلقة بسياراتهم ولا يعيرون اهتماما للإشهارات الخاصة بالخيارات الأخرى من أجل تجنب أي استياء يمكن أن يعقب عملية الشراء، وأثبتت التجربة أن المعلومات التي يتلقاها الزبون عن المنتج بعد عملية الشراء يكون لها انعكاس أكبر على الرضا من تلك التي يتلقاها قبل الشراء؛ فإذا اعتبرنا أن نظرية التضاد صالحة فهي تعني أن الزبون يكون راضيا باختياره حتى وإن لم يستجيب المنتج لتوقعاته، على هذا الأساس فإذا تورط زبون في شراء منتج وكان تقييم عدم التثبيت سلبيا يعلن رضاه، لكن لن يكرر الشراء، وعلى العكس ففي حالة تقييم عدم التثبيت إيجابيا، يكون راضيا ويتوجه نحو تكرار الشراء بشكل منطقي والولاء للعلامة. حتى بالنسبة للمنتجات التي تتميز بدرجة من التعقيد يبقى المنتج حذرا جدا بشأن تفسير قياسات الرضا المحققة بالنسبة للزبائن، هؤلاء الذين بإمكانهم تطوير وضعية مزدوجة تقودهم إلى حالة من التوافق بخصوص تقييم مستوى الرضا من دون أن يترجم ذلك في التفكير في إعادة الشراء.¹³

2-تحليل محددات الرضا وعدم الرضا:

إن محددات الرضا عبارة عن دراسة سلوك الرضا لدى الزبون؛ تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي التوقعات (القيمة المتوقعة) ، الأداء الفعلي (القيمة المدركة) ، المطابقة أو عدم المطابقة.

1.2- التوقعات: هي التصور الذي يطبعه الزبون فيما يخص المنتج الذي يريد شراؤه، والآمال التي يرغب في تحقيقها من خلال استعماله له، وتمثل أيضا تطلعات أو أفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها، ويمكن أن تحدد الجوانب الأساسية للتوقع الذي يكونه الزبون عن المنتج فيما يأتي:¹⁴

1.1.2-توقعات عن خصائص المنتج (الجودة المتوقعة): تتعلق الجودة بمجموع الخصائص التي يملكها المنتج في حد ذاته، التي يرى الزبون أنها ضرورية ومناسبة؛ ويمكن أن تحقق له مجموعة من المنافع بعد استعمال المنتج، ويمكن أن تتلخص جودة المنتجات في الخصائص الآتية:¹⁵

- سهولة استعمال المنتج.
- القدرة على الأداء فترة طويلة.
- الاقتصادية في التشغيل.
- الخدمات المرافقة.
- مدى توفر قطع الغيار في حالة المنتجات الإلكترونية أو الميكانيكية أو إمكانية صيانتها.

¹³ شقيرة هجيرة، مرجع سابق، ص60.

¹⁴ عائشة المناوي مصطفى، مرجع سابق، ص128.

¹⁵ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص64.

2.1.2-توقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية: تتعلق المنافع الاجتماعية التي يمكن للزبون تحصيلها من اقتنائه المنتج، بصورة المنتج أو صورة العلامة،¹⁶ وما يمكن أن يمنحه للزبون من أثر إيجابي اجتماعي، بمعنى ردّة فعل الآخرين تجاه الزبون نتيجة اقتنائه هذا المنتج، سواء كان بالاستحسان أو الرفض.

3.1.2-توقعات عن تكاليف المنتج: يكون الزبون مجموعة من التوقعات في مقابل المنافع، هي توقعات عن التكاليف أو السعر الذي يجد نفسه ملزماً بدفعه مقابل الحصول على المنتج بمجموع المنافع والمقصود بالسعر ليس المبلغ فقط، بل يتضمن إضافة إلى السعر كل جهد مادي أو معنوي يبذله في سبيل الحصول على المنتج بما في ذلك عملية التسوق وجمع المعلومات عن المنتج.

2.2-الأداء المدرك: يعبر الأداء المدرك عن مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج، ويرى Churchill و Permant أن الأهمية الأساسية للأداء المدرك تكمن في كونه يعتبر مرجعياً لتحديد مدى تحقق التوقعات التي كونها الزبون بخصوص المنتج الذي كان محل اختيار من بين مجموع البدائل، ويعتبر الإدراك من بين المعايير المعتمدة في نظرية مقاييس المقارنة لقياس الرضا المتمثلة في (الأداء المثالي والأداء المتوسط، ...).

3.2-المطابقة (التثبيت): تعبر نتيجة المطابقة عن مدى توافق الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي للمنتج، وتتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، وتعرف المطابقة بأنها: "درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء".¹⁷ عرّفه Handg بأنه: "الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي"، وربط Cohen بين التوقع وعدم الرضا واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون، التي تزيد الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه.¹⁸

3-نواتج الرضا وأدوات تحسينه:

يظهر الزبون الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم حالة ومستوى الرضا الذي حققه من اقتناء المتبع أو العلامة، وتتمثل هذه السلوكيات في:

1.3-سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك، إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط وثيق بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى الزبون لاحقاً.¹⁹

يعدّ تأثير الرضا عن تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة، لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم تؤد هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معيناً من الرضا، وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعية، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا الزبون.

2.3-اتصال من الفم إلى الأذن إيجابي: يعد سلوك التحدث بكلام إيجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا، إذ يقوم الزبون بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذي من حوله،²⁰ يشكّل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد للمؤسسة.

3.3-الولاء: ما يميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء تكرار؛ أنه إضافة إلى عملية الشراء المتتالية للمنتج أو العلامة نفسها، وجود نوع من الارتباط أو وفرة المنتج بالقرب من الزبون، إذ أن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة.

¹⁶ P . Kotler, B. Dubois, op-cit, p 67.

¹⁷ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 121

¹⁸ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 122.

¹⁹ كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص 52.

²⁰ P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 68.

كما تنشأ عن حالة الرضا مجموعة من علاقات مع عدة عناصر مرتبطة بنشاط المؤسسة واستراتيجياتها أو بسلوك الزبون، حيث أوضح Fornel²¹ أن العلاقة بين رضا الزبون والحصة السوقية للمؤسسة يمكن أن تكون موجبة عندما تكون أذواق وتفضيلات المستهلكين متجانسة والمنتجات المقدمة للسوق متجانسة، كما يمكن أن تكون هذه العلاقة سلبية إذا كانت أذواق المستهلكين متباينة والمنتجات متجانسة، كما أوضح Alet Anderson أن هذه العلاقة قد تكون عكسية في المدى القصير، فمؤسسة بحصة سوقية صغيرة تخدم السوق بشكل فاعل وجيد، وبالتالي تتوقع مستويات رضا مرتفعة، في حين مؤسسة تخدم كل السوق مما يعني قطاعات متميزة، وفي الغالب تقدم لها منتجات متجانسة فتكون غير قادرة على إرضاء زبائنها بشكل جيد، لكن يمكن أن تصبح هذه العلاقة طردية في المدى الطويل. يبين الجدول الآتي أوجه المقارنة بين استراتيجية الحصة السوقية واستراتيجية الرضا.

الجدول رقم (10): مقارنة بين استراتيجية الحصة السوقية واستراتيجية الرضا

وجه المقارنة	إستراتيجية الحصة السوقية	إستراتيجية رضا الزبون
حالة السوق	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة	أسواق منخفضة النمو أو مشبعة
نوع الإستراتيجية	إستراتيجية هجومية	إستراتيجية دفاعية
نقطة الارتكاز	المنافسة	الزبائن
مقياس النجاح	زيادة الحصة بالمقارنة مع المنافس	زيادة الاحتفاظ بالزبائن
الهدف	زبون جديد	ولاء الزبون

المصدر: كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص53.

من ملاحظة الجدول نستخلص مجموعة من الاستنتاجات، هي:

- تعتمد كلا الاستراتيجيتين من طرف المؤسسة في أسواق تتميز بنمو ضعيف أو أسواق مشبعة.
- تعتمد المؤسسة في استراتيجية الحصة السوقية على مبدأ الهجوم للاستحواذ على القطاعات السوقية غير المغطاة أو سعياً نحو حصص المنافسين، أما في استراتيجية رضا الزبون فتسعى للدفاع عن رصيدها الحالي من الزبائن بالحفاظ على مستويات رضا تكون عالية.
- تركز استراتيجية الحصة السوقية على مواجهة المنافس كعدو للمؤسسة، تستغرق المؤسسة كل طاقاتها في هذه المواجهة، في حين استراتيجية الرضا تركز على الزبون الذي تعتبره المؤسسة صديقا ليس من الصعب بناء علاقة معه واستمالاته.
- معيار نجاح استراتيجية الحصة السوقية مرتبط بنصيب المؤسسة من القطاعات السوق المستهدفة مقارنة بالمنافسين في مجال العمل نفسه، في حين أن معيار نجاح استراتيجية الرضا يتعلق بمعدل الاحتفاظ بالزبائن.
- الهدف من استراتيجية الحصة السوقية جذب زبائن جدد، أما استراتيجية الرضا فهي وسيلة لضمان ولاء الزبون.

كما أنه مدى الارتباط بين رضا الزبون ونجاح المؤسسة ظل ولوقت طويل مجرد اعتقاد، أكدته اليوم مجموعة من الحجج، ففي كثير من المؤسسات أصبح بالإمكان ومن السهل ربط العائد برضا الزبون ورضا الزبون برضا الموظفين، فرضا العمال وتبنيهم ثقافة التوجه بالزبون يسمح بتقديم قيمة أكبر لهذا

²¹ كشيدة حبيبة، مرجع سابق، ص52.

الأخير، مما يؤدي من دون شك إلى رفع مستويات الرضا لديه، وما يتولد عنه من سلوك إيجابي كولاء الزبون الذي يجعل منه أصلاً دائماً، وبالتالي قيمة إضافية لصالح المؤسسة تدعم ربحيتها.²² وباعتبار الجودة المدركة أحد العناصر الأساسية المكونة للقيمة التي تقدرها المؤسسة للزبون، فأثر الجودة المدركة على رضا الزبون يمثل جزءاً من أثر القيمة الكلية، وما تجدر الإشارة إليه أن العلاقة "الجودة تساوي الرضا" هي علاقة خاطئة والمعادلة الصحيحة هي أن الجودة تؤدي إلى الرضا، هذا يعني أن الرضا دالة في مجموعة من المتغيرات من بينها الجودة والتوقعات، فليست دائماً الجودة المدركة تعتبر مبرراً لحالة الرضا، فهناك الكثير من حالات الرضا رغم انخفاض مستوى الجودة، وفي الجهة المقابلة وبالرغم من مستوى الجودة العالية يكون الزبون غير راضٍ، ومثال ذلك وجود مسافرين في محطة تقدم خدمة في المستوى، لكن في الوقت نفسه يوجد أشخاص يسببون إزعاجاً لهذا المسافر، وهذا ما يولد لديه حالة من الاستياء تقود ربما إلى مقاطعة هذه المحطة. كما تجدر بنا الإشارة إلى أن هذه العلاقة بقيت عالقة بين مؤيد ومعارض، لكن ما يتفق عليه أن الجودة العالية تعدّ من مقدمات الرضا في أغلب الوضعيات، تقود بالضرورة إلى الرضا إلا في حالة وجود عناصر تشويش، مثل المثال السابق، هذه الأهمية تدفع المؤسسة للتركيز على جودة منتجاتها من أجل تحسين الرضا.

4- قياس رضا الزبون:

لا تتعلق هذه القياسات بتحليل سلوك الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون في حد ذاته، بل تتعلق بدراسة وتحليل العناصر المرتبطة بنشاط المؤسسة التي تتأثر بنواتج حالات الرضا أو عدم رضا الزبون هناك متغيرات كثيرة، لكن الأبحاث ركزت وسلطت الضوء على ما هو أكثر أهمية في نشاط المؤسسة التي يرون أنها أكثر ارتباطاً وتأثراً بمستويات الرضا أو عدم الرضا؛ وهي:²³

1.4- الحصة السوقية: إن العلاقة بين الرضا والحصة السوقية للمؤسسة، إضافة إلى أوجه التقارب بين استراتيجية الحصة السوقية واستراتيجية رضا الزبون، وقياس الحصة السوقية يعدّ سهلاً وممكنًا إذا كانت عملية تجزئة السوق فعالة، بمعنى أن القطاعات السوقية قابلة للقياس فيتم تحديد الحصة السوقية على أساس عدد زبائن المؤسسة الذي يعطي مؤشراً حقيقياً ومعبّراً عنها خاصة في حالة الزبون الصناعي، حيث تتعامل المؤسسة مع عدد محدود من الزبائن المعروفين وترتبطهم بها علاقة تعاقدية، فليس من الخطأ أن نعبّر عن زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بزيادة عدد زبائنهم، كما أن فقدان زبون بالضرورة يعني فقدان جزء من الحصة السوقية.

إلا أن الوضع ليس مماثلاً في حالة المنتجات الواسعة الاستهلاك، ويمكن أن نبرز دقة هذا القياس بالمثال الآتي: في مجال الاتصالات ليس من الصعب على المؤسسة أن تعبر عن الحصة السوقية التي تملكها انطلاقاً من عدد المنخرطين بناء على قاعدة بيانات الزبائن أو عدد الخطوط الموزعة.

لكن الإشكال الذي يطرح في حالة امتلاك شخص أكثر من خط اتصال فإن كانت المؤسسة تمتلك حقاً قاعدة بيانات لزبائنهم لن يكون هناك مشكل، فالزبون واحد سواء امتلك خطاً أو أكثر من خط وفقدانه يعني بالضرورة تخليه عن كل الخطوط، فإن كان هناك زبون واحد منخرط قام بشراء خط ثانٍ فذلك لا يعبر عن زبون جديد، لكن الإشكال يطرح في حالة عدم امتلاك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنهم كما هو بالنسبة لأغلب المنتجات واسعة الاستهلاك، حيث تنطلق المؤسسة من فرضية أن تشغيل خط يعني زبوناً جديداً أو إلغاء الخط يعني فقدان الزبون، وهذا لا يعتبر دائماً صحيحاً في الحالة التي تم عرضها (امتلاك الزبون أكثر من خط)، فإلغاء خط تعتبره المؤسسة زبوناً مفقوداً غير راضٍ عن خدماتها وهذا ليس بالضرورة صحيحاً. فقياس الحصة السوقية يأخذ بعين الاعتبار عدد الزبائن الموزعين بين المنافسين؛ أي موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها دائماً، ولا يهتم بالزبائن الذين لا ينتمون لأي قطاع سوقي (هم ليسوا زبائن لدى المنافسين)، يعتبرون زبائن مفقودين؛ إما غير راضين عن أي مؤسسة أو أنهم لا يملكون أي

²² P. Kotler, B. Dubois, OP.CIT, P68.

²³ Robert Kaplan, P. David, Kortan, le tableau de bord prospective, édition d'organisation, paris, 1998, P83.

حافز للتعامل مع أحد المنتجين، وبالتالي هم فرصة ضائعة يجب استغلالها. في المجال نفسه(المنتجات واسعة الاستهلاك) تحاول المؤسسة تحديد عدد زبائنها انطلاقاً من: تحديد حجم المبيعات؛ و معرفة متوسط (معدل تكرار الشراء بالنسبة للزبون) الذي يعطى بالقانون الآتي:

$$\text{متوسط حجم تكرار الشراء} = \text{حجم المبيعات} / \text{عدد الزبائن}$$

لكنّ عيب المتوسط أنه يتأثر بالقيم الشاذة، لذا يمكن أن نحصل على نتائج غير دقيقة فيما يخص متوسط الشراء لكل زبون.

2.4- معدل الاحتفاظ أو فقدان الزبائن: نعني بالاحتفاظ بالزبائن استمرارهم في التعامل مع المؤسسة، وهنا نتحول من الحديث عن تأثير الرضا في بناء الولاء إلى مدى تعبير ولاء الزبون عن مستوى رضاه، إذ يفترض أن الزبون الوفي يبقى وفياً للمؤسسة أو العلامة نتيجة تحقيق أداء المؤسسة مستوى رضاه الكفيل بضمان ولائه، فتجد المؤسسة في ولاء زبائنها دليلاً كافياً على ارتفاع مستوى الرضا لديهم، إلا أن هذا الافتراض يبقى نسبياً يختلف من مجال لآخر، إضافة إلى أن الزبون الراضي ليس بالضرورة زبوناً وفياً،²⁴ وبالتالي لن يعبر فقدان الزبائن دائماً عن انخفاض مستوى الرضا لديهم. هذه النقطة المتعلقة بمدى تأثير الرضا على ولاء الزبون. وما تجدر الإشارة إليه هو كون هذا المقياس لا يمكن أن يعبر بدقة عن مستوى الرضا الذي تحققه المؤسسة لزبائنها، فلا يمكن اعتبار زبائن أوفياء لمؤسسة تحتكر مجال عملها بالضرورة راضين، لأن ولاءهم يمكن أن يكون مدفوعاً بانعدام البديل.

3.4- عدد المنتجات المستهلكة (متوسط تكرار الشراء): يحسب متوسط الشراء لمجموعة من الزبائن؛ فكلما كان المتوسط مرتفعاً دل على ارتفاع مستويات الرضا والعكس صحيح، إلا أن العيب الذي يجعل هذا المقياس يتميز بنوع من القصور وقلة الدلالة كون المتوسط يتأثر بالقيم الشاذة، فيتوازن بين عدد الشراءات المرتفعة جداً والمنخفضة جداً، ويصبح غير معبر عن الحقيقة. إضافة إلى هذه المقاييس هناك: قياس قيمة المردودات وقياس عدد الشكاوى خلال فترة زمنية معينة.

كون القياسات غير المباشرة لم تكن تتعلق بدراسة سلوك الزبون بحد ذاته، وإنما تقوم على تقديرات لمتغيرات لا تفسر حقيقة حالة الرضا أو عدم الرضا لدى الزبون، ظهرت ضرورة التقرب من الزبون وتحليل سلوكه بشكل مباشر لمعرفة حوافز أو معوقات الرضا لديه.

1.3.4- إدارة شكاوى الزبون: تعدّ الشكاوى من الإجابات الخاصة عن حالة عدم الرضا؛ يعبر بها عن استياء من انخفاض أداء المنتج، وتتضمن إدارة شكاوى الزبون جانبين: الجانب الشكلي والجانب التحليلي.

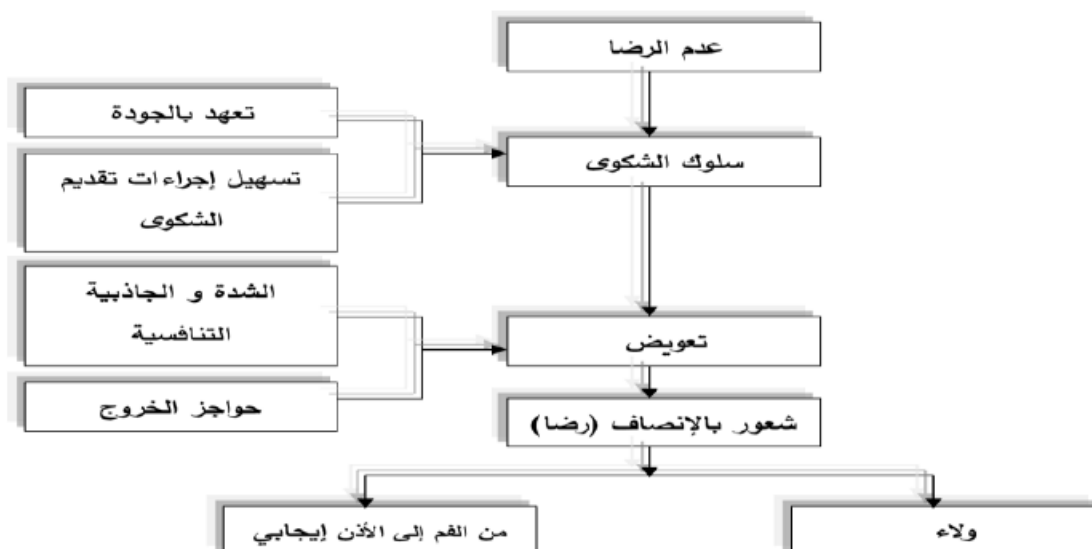
أ. الجانب الشكلي: يتعلق الأمر بإمكانية مقارنة مستويات عدم الرضا، بتزايد عدد الشكاوى المقدمة، أو تركيزها على منتج أو خدمة معينة دليلاً على انخفاض مستوى الجودة المدركة.

ب. الجانب التحليلي أو التسييري لشكاوى الزبون: تقلدت إدارة شكاوى الزبون أهمية بالغة في منح المؤسسة مجالاً للتدخل وتدارك حالات عدم الرضا لأن الإشكال الأكبر الذي تواجهه المؤسسة هو الزبون غير الراضي الذي لا يبدي شكاوى، تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل الشكاوى المقدمة من أجل إبداء استجابة صحيحة مناسبة، فإن استطاعت المؤسسة أن تستخلص من الشكاوى أسباب عدم الرضا والاستياء صار من السهل عليها معالجتها والتحول بالزبون غير الراضي إلى حالة من الرضا وربما الولاء، ويكون مسار عملية معالجة الشكاوى وفق المخطط الآتي:

²⁴ Wolkerin formation, "fidélisation et relation client", <http://www.Csa.tmo.fr/solution/cra-pdf>, p 2.

119 J. Lndrevie, D. lindon, op-cit, p 917.

الشكل رقم (42): مخطط إدارة شكاوى الزبون



المصدر: ياسمين دروازي، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، 2018م.

2.3.4-بحوث الزبائن المفقودين: تسعى المؤسسة من خلال هذه الأبحاث إلى تحقيق الأهداف الآتية:²⁵

- تحديد ومعرفة عوامل المفاضلة لدى الزبون.

- أسباب انقطاع بعض الزبائن عن التعامل مع المؤسسة.

يعدّ الهدف الثاني الدافع الأساسي للقيام ببحوث الزبائن المفقودين، تقوم المؤسسة بإجراء مقابلات مع بعض الزبائن الذين تحولوا نحو المنافسين، وذلك من أجل إجراء حوار والاستماع لإجابة الزبون فيما يخص الأسباب التي دفعته للتحويل ومقاطعة منتجات أو علامة المؤسسة، من أجل معالجتها والتقليل من معدل فقدان الزبائن، ومن هنا فالمؤسسة ملزمة باتباع الخطوات الآتية:²⁶

- يجب على المؤسسة أولاً تحديد وتعريف معدلات الاحتفاظ بالزبائن.

- يجب على المؤسسة أن تقدّر إلى أي مدى نفقد الأرباح بفقدان الزبون.

3.3.4- بحوث الزبون الخفي: الزبون الخفي تقنية أخرى يستعان بها في مجال الخدمات والتوزيع لقياس رضا الزبون؛ يركز هذا النوع من البحوث الكيفية على الاتصال بأحد الأشخاص ليقوم بدور الزبون ويطلب منه كتابة تقرير عن كل انطباعاته السلبية والإيجابية، في بعض الحالات، هؤلاء الزبائن المختفون يطوّرون وضعيات بها إشكال تسمح باختبار رد فعل الموظفين، كأن يقوم هذا الزبون بإبداء الشكوى والاستياء أمام الموظف مقدّم الخدمة أو البائع في المساحات الكبرى، بصوت مرتفع وملفت للنظر، لمعرفة كيف يتصرّف مقدم الخدمة أو البائع حيال هذا الوضع.²⁷ فالمؤسسة لا يجب أن تشغل زبائن حقيقيين وإنما تطلب من مديرها أو مسؤوليها أن يؤدّوا من حين لآخر دور الزبون الخفي، من أجل الحصول على خبرة ميدانية بخصوص الطريقة التي يعالج بها الزبون مختلف المواقف.

²⁵ Laurent Hermel, op-cit, P13.

²⁶ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص80.

²⁷ Laurent Hermel, op-cit, p 13.

4.4-البحوث الاستطلاعية: يعدّ هذا النوع من البحوث الكيفية تمهيدا ضروريا للقيام بالبحث الكمي فمؤسسة ترغب في قياس رضا زبائننا يجب أن تحدد أولا ماذا ستقيس، وهذا ما يتم التعرف عليه من خلال القيام بدراسة استطلاعية، وبالتالي التحديد الدقيق لمشكلة البحث والفروض وعناصر الدراسة.²⁸

كما تسمح الدراسة الكمية بتوفير معلومات لكنها غير كافية للمؤسسة، فهي تسمح لها بفهم ظاهرة ما أو سلوك معين صدر عن الزبون، كأسباب الرضا وأسباب عدم الرضا، هذه المعلومات تم جمعها في مقابلة عينة غير دقيقة وغير ممثلة للمجتمع، تمنح المؤسسة مجالا للاستجابة، لكن بناء استراتيجية موجهة وصحيحة يتطلب تكميم هذه المعطيات (السلوكات، الاعتقادات، ...الخ). يمر البحث الكمي بالمرحلة الآتية:²⁹

1.4.4-تحديد أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة الكمية فيما يأتي:

- قياس أهمية كل عامل من عوامل الرضا.
 - قياس مستوى الرضا عن أداء المؤسسة المتعلق بالعوامل الأكثر أهمية.
 - قياس الرضا الكلي للعينة عن أداء المؤسسة.
 - معرفة العوامل الأكثر أهمية في رفع مستوى الرضا ومقارنتها بمستوى أداء المؤسسة.
- 2.4.4-اختيار العينة:** الدراسة الاستطلاعية قد انتهت، ولا يمكن أن نتصور بأن العينة نفسها ستجرى عليها الدراسة الكمية، فعينة الدراسة الكمية يجب أن تكون دقيقة وممثلة، ويتم اختيار العينة وفق المراحل الآتية:

- تحديد نطاق الدراسة: ويشمل الإطار الزمني والمكاني.
- تعيين المجتمع المدروس: يقصد به المجتمع الذي ستسحب منه العينة.
- طرق المعاينة أو السحب.
- حجم العينة.
- بعد اختيار إحدى الطرق السابقة للقيام بعملية السحب، يأتي حجم العينة المطلوبة، حيث يجب مراعاة في تحديد حجم العينة ما يأتي:³⁰
- تكلفة المعاينة التي تتناسب طرذا مع حجم العينة.
- الوقت المتاح لإجراء الدراسة.
- شكل الاستقصاء المعتمد (مقابلة، هاتف، استبيان إداري) .
- الأعمال المنجزة انطلاقا من النتائج ومدى أهميتها، فكلما كانت القرارات مهمة واستراتيجية استلزمت مستوى دقة عالٍ، وبالتالي حجم عينة أكبر.

3.4.4-حساب حجم العينة و طرق الاستقصاء: أولا، يجب تحديد مستوى الخطأ المسموح به أو تحديد مستوى الثقة الشائعة الاستعمال هي 1، 5 %، 10 %، وهناك عدة طرق إحصائية يمكن اعتمادها لحساب حجم العينة. وقبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب وطريقة الاستقصاء.

²⁸ ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005م، ص138.

²⁹ Claude Dumeur, OP.CIT, P59.

³⁰ P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 142.

4.4.4-إعداد الاستبيان وتجميع البيانات: تتم صياغة قائمة الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان ويجب مراعاة المبادئ الآتية في عملية الصياغة:³¹

- يجب أن يكون السؤال مفهوما خاليا من أي تعقيد.
 - تجنّب الأسئلة المزدوجة، فكل سؤال يجب أن يكون بإجابة مستقلة.
 - تجنب التحيز في طرح الأسئلة.
 - تجنب توجيه المستجوب إلى إجابة معينة.
 - قدرة السؤال على تحقيق الهدف منه.
 - امتلاك المستجوب المعلومة اللازمة للإجابة.
- وبعد القيام بالمقابلات أو الاتصالات الهاتفية أو جمع الاستبيانات الموزعة، يكون المستجوب قد حصل على كم معين من المعلومات الخام، التي تحتاج دراسة ومعالجة إحصائية من أجل استعمالها مادّة جاهزة لصناعة القرار.

5.4.4-تحليل البيانات وعرضها: يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيّد للإجابة، أما إن كانت الأجوبة كمية فنعتمد الطرق الإحصائية باستخدام برامج متطورة، مثل... SPSS, EVIEWS، ويتضمن التحليل عدة مستويات:

- مقاييس الأهمية والأولوية لدى الزبون.
- متوسط الأهمية بالنسبة لكل عنصر على حده.
- مقاييس الرضا، ومستويات الرضا عن كل عنصر.
- الرضا الإجمالي للزبون عن أداء المؤسسة.
- الرضا الكلي للعيّنة المدروسة عن أداء المؤسسة.
- مقارنة أهمية كل عنصر بأداء المؤسسة.

ثانيا- ماهية ولاء الزبون:

يُعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة من خلال تجسيده عنصر المحافظة على الزبائن، حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون من القضايا المعقدة بسبب التغيرات الخاصة ببيسكولوجية وسلوك الزبون، ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن شراء منتجات مؤسسة محددة دون سواها.

تعريف ولاء الزبون:

يسلط الباحثون الضوء على فهم السلوك والتوجه الصادر عن الزبون قبل الانتقال إلى تحديد الوسائل والأدوات الأكثر فعالية التي تعتمد عليها المؤسسة في بناء الولاء، فتعددت الأبحاث والدراسات في محاولة ضبط مفهوم سلوك الولاء الذي يبديه الزبون تجاه العلامة أو المؤسسة أو المحل، وفيما يأتي ندرج تعريفين يلمان بأهم جوانب الولاء.

يعرّف Brown ولاء الزبون بأنه: "توقع شراء علامة ما في غالب الأحيان انطلاقا من خبرة إيجابية سابقة"³²، بمعنى أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو الزبون الذي يشتري العلامة نفسها عدة مرات

³¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص300.

³² Jean Noel Kapferer, OP.CIT,op-cit, P52.

وبشكل متتالٍ، ومنه يمكن تحديد وقياس الولاء بطريقة عملية؛ مفادها أن الزبون يكون وفيًا إذا اشترى ثلاث أو أربع مرات العلامة نفسها بشكل متتالٍ، ويكوّن اعتقادًا إيجابيًا تجاه هذه العلامة.³³

يعرّف Mown الولاء بأنه: "درجة اعتقاد إيجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام تجاهها والنية في مواصلة شرائها".³⁴

يمكن تعريف الولاء بأنه: "ارتباط نفسي دائم من الزبائن تجاه مقدّمي الخدمة الذي يؤدي بالنتيجة إلى عدم تحول زبائن المنظمة نحو المنافسين، مع التوافق الكبير مع مقدم الخدمة، وجيد التفضيل لمقدم الخدمة على المنافسين الآخرين".³⁵

يعرف أيضًا بأنه: "مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المنظمة، ومثل هذا الزبون يمتلك التزامًا قويًا في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع المنظمة وتفضيل منتجاتها، خدماتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للمنظمة على منافسيها".³⁶

وهو التزام عميق أيضًا من جانب الزبون بإعادة شراء منتج معين مفضّل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية (كلمة الفم المنطوقة) وقيامه بتوصية الآخرين بشرائه مع عدم وجود نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية تمنعه من التعامل مع المؤسسة الحالية والتحول إلى مؤسسة أخرى.

ففي سياق تطبيق إدارة علاقات الزبائن يترجم ولاء الزبائن بتجديد وزيادة مشترياته مقابل القيم المقدمة من طرف المؤسسة؛ فإدارة علاقات الزبائن تُمكن المؤسسة من تحقيق ولاء الزبائن؛ من خلال:³⁷

- تسمح إدارة علاقات الزبائن من المتابعة الشخصية لكل زبون، وذلك ببرمجة مهامه والاتصال به بانتظام، في الوقت المناسب.
 - تسمح إدارة علاقات الزبائن القيام بالاتصالات الشخصية بكل زبون، بفضل إدارة علاقات الزبائن أصبح بإمكان المؤسسة التعرف على حاجات ورغبات الزبائن وتنظيم اتصالات شخصية مع كل زبون على حده.
 - تسمح إدارة علاقات الزبائن من استمرارية العلاقة، فالتعامل مع الزبون ومعرفته لا يستوجب حضور العامل الذي تعامل معه الزبون منذ البداية، ففي حالة غياب هذا العامل أو مغادرته المؤسسة يمكن أن يعوّضه عامل آخر، حيث يجد جميع المعلومات حول الزبون مخزنة ضمن قاعدة بيانات الزبائن.
 - إذن؛ فإستراتيجية الولاء أحد تطبيقات إدارة علاقات الزبائن التي تسمح بـ:
 - الاعتماد على معالجة تفضيلية للزبائن حسب قيمتهم.
 - تحسين معرفة الزبائن.
 - زيادة الحفاظ على الزبائن.
 - وضع استراتيجية ما يعرف بـ: (فئة /قنوات)؛ أي وضع قناة توزيع مناسبة لكل فئة، من أجل جعل جهود المؤسسة مثلى، ولتحقيق ذلك على المؤسسة أن تحسن استخدام إدارة علاقات الزبائن، وأن تضع توقعاته محل اهتمامها، وأن تضع في ذهنيتها كذلك أن كل اتصال بالزبون يجب أن يشكل فرصة لزيادة ولائه.
- ويمكن أن نوضح علاقة إدارة علاقات الزبائن بدورة حياة الزبون ولأنه من خلال الشكل الآتي:

³³ Christian Michon, Le Merkatour, édition Pearson, paris, 2003, P71

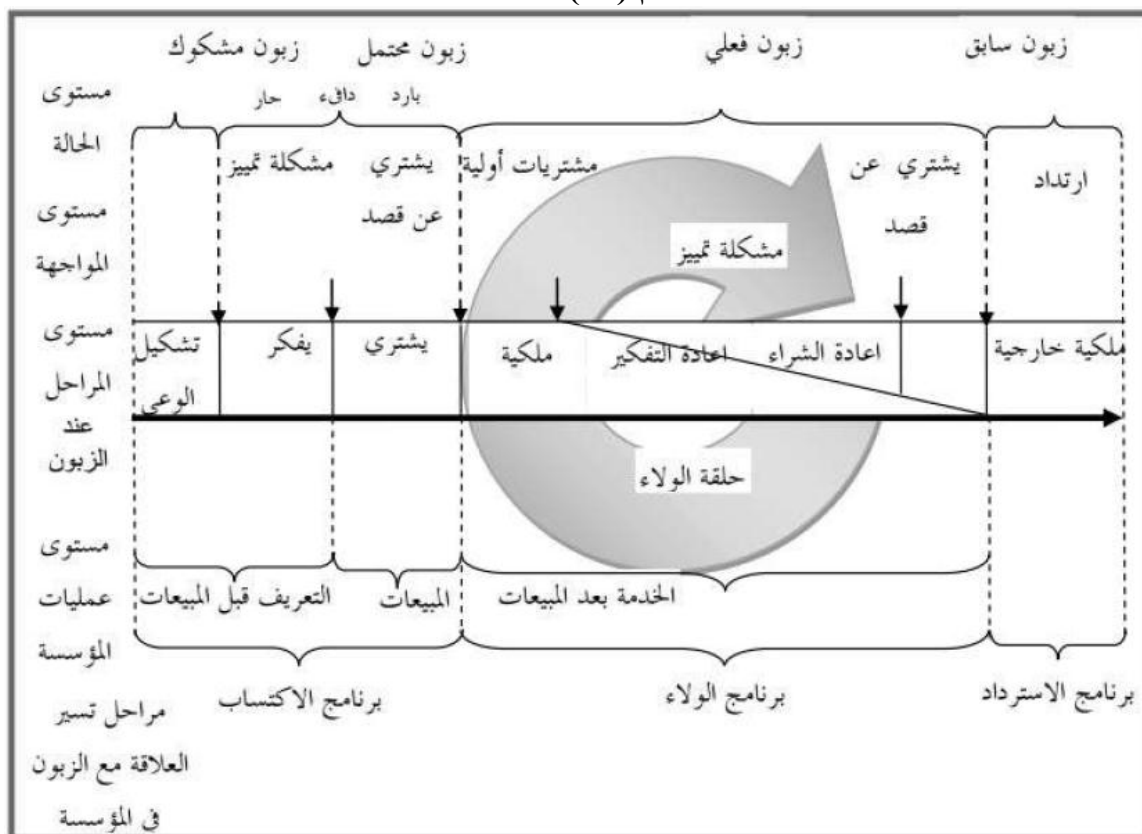
³⁴ Jérôme Bon, T. Elisabeth, desbordes, op-cit, P53.

³⁵ Sparks, B, Evaluative And Relational Influences On Service Loyalty, International Journal Of Service Industry Management. Vol 12, 2001, No 4.

³⁶ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص310.

³⁷ Stanly Brown, CRM (Customer Relation Management), Pearson, Village mondial, 2006, P70.

الشكل رقم (43): ولاء الزبون



Source: Arndt & Gersten, Data Management in Analytical Customer Relationship, Daimler chrysler AG, research et Technology, Data Mining solution, FT3/AD, 2002, P 3.

من خلال الشكل؛ نلاحظ أن إدارة علاقات الزبائن تعدّ مفتاح الوصول والحصول على الزبائن والحفاظ عليهم، وبناء ولائهم نحو المؤسسة، فمن خلال قاعدة البيانات تستطيع إدارة علاقات الزبائن تصنيف قطاعاتهم وتحديد الزبائن المحتملين أصحاب القيمة الأكبر، الذين يجدر بالمؤسسة الاهتمام بتطوير العلاقة معهم عن طريق اختيار قنوات الاتصال المناسبة وتقديم عروض تحظى برضاها، والذي هو المقدمة لتعزيز العلاقة وتفهم متطلبات الزبائن المربحين الذين هم هدف تطبيق استراتيجية إدارة علاقات الزبائن؛ ففي المرحلة الأولى وهي مرحلة الاستحواذ على الزبائن، تركز المؤسسة جهودها على إنشاء قاعدة الزبائن، اعتماداً على وجود وسائل تقنية خاصة، قد تأخذ شكل قواعد بيانات، وتكوين رجال البيع كذلك ليصبحوا أكثر فاعلية في جذب الزبائن، ومن خلال هذه المرحلة تتعرف المؤسسة على زبائنهم، ويكون ولاء الزبون عند هذه المرحلة ولاءً ضعيفاً ومحدوداً، لأنه يركز على عوامل فيزيائية قد تتمثل في خصائص المنتج أو سعره دون أن تكون هناك رابطة قوية بين الزبون والمؤسسة، ويكون الزبون ضمن هذا المستوى عرضة للتحويل في أي لحظة لعروض المنافسين.

أما في المرحلة الثانية وهي مرحلة التوسع في العلاقة مع الزبون، بحيث تمثل هدفاً استراتيجياً وتقوم المؤسسة بتقييم الزبائن واختيار القطاع الأنسب بالنسبة لها لتعمل على تلبية حاجاته ورغباته بطريقة فعالة، وتركز جهودها على توطيد العلاقة بينها وبين زبونها المستهدف، سواء قبل الشراء أو بعده، من خلال إنشاء حوار تفاعلي معه، ويصبح عامل ولائه للمؤسسة غير مرتبط بجودة المنتج فقط أو السعر، إذ تصبح العلاقة بحد ذاتها أداة لبناء ولائه لعلامتها، ويبدأ كل طرف (المؤسسة – الزبون) في إدراك مزايا استمرار العلاقة.

بعد ذلك، تأتي مرحلة الشراكة، حيث تكثف المؤسسة استخدامها الوسائل التكنولوجية، بغرض منح الزبون خدمات بجودة راقية وجعل علاقتها بالزبون علاقة شراكة حقيقية، من خلال العمل على رفع درجة ثقته بعلاقتها، ورفع درجة رضاه عن أدائها من خلال توفير كل الإمكانيات اللازمة للاتصال بهم وعن طريق كل القنوات الممكن استخدامها، وأن تعمل على المعالجة الفعالة لطلباتهم، تقليص مدة الانتظار وتخصيص العلاقة... الخ؛ أي أن تجعل المؤسسة من علاقتها بالزبون علاقة مثالية خصوصا في ظل ما وصل إليه التقدم التكنولوجي بما يكون التزاما من الزبون نحو العلامة وكسب ولاء لها، ويمكن أن تمثل هذه المرحلة مرحلة التعلق الحقيقي بالعلاقة، وحتى تستمر العلاقة و يتطور مستوى الولاء يتعين أن يكون هناك تحقيق لنتائج إيجابية للطرفين، حتى وإن لم يتحقق الهدف الرئيسي لكل منهما، وتلعب الثقة المتبادلة بين الطرفين دورا مهما في تحقيق الاستمرارية، وتقوم المؤسسة بتدعيمها أكثر من خلال الارتقاء بوسائل الولاء، وما تجدر الإشارة إليه أن التركيز الأساسي للمؤسسة في هذه المرحلة يتمحور حول قيمة الزبون.

ويشير كل من رافيل ورافيل في كتابهما الشهير -كيف تحول زبونك- إلى مروج لك من خلال تدرجه في سلم الولاء إلى أن المؤسسات في سعيها لجذب زبائن جدد للتعامل معهم يجب أن تهتم بالحفاظ على الزبائن الحاليين، والقيام بأنشطة تسويقية كذلك لتنمية ولائهم للمؤسسة ومنتجاتها، فمستقبل أي مؤسسة مرتبط بدرجة محافظتها على زبائنها الحاليين وفقا لمنظور تسويق العلاقات حتى تتمكن من تحويلهم إلى مروجين لها في المستقبل؛ وهذا من خلال تدرجهم في سلم الولاء. والشكل الموالي يوضح بأن هناك ستة درجات لهذا السلم حتى يمكن الوصول بالزبون إلى مرحلة قيامه بالتصرف وكأنه شريك بالمؤسسة، وهو أقوى أشكال العلاقات مع الزبائن، وهذه المستويات هي: الزبون المرتقب، المشتري الزبون المدعم، المدافع عن المؤسسة، ثم الشريك وهو أقوى شكل من أشكال العلاقات مع الزبون، حيث يتعامل مع الجمهور الخارجي وكأنه جزء من المؤسسة أو شريك لها.³⁸

الشكل رقم (44): سلم الولاء في تسويق العلاقات



المصدر: حكيم بن جروة، إدارة علاقات الزبون: دروس ومحاضرات، مطبوعة دروس وأعمال موجهة لطلبة شعبة العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2020م، ص123.

³⁸ عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006م، ص417.

2-أهمية الولاء: الولاء للعلامة يقدم فوائد ويمكن بشكل يسمح بتحقيق أرباح بعدة طرق:³⁹

1.1- الولاء يخفّض من التكاليف التسويقية: إن الحفاظ على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من البحث وجذب زبائن جدد، وعلى حد تصريح المسؤول عن خلية بناء الولاء لمؤسسة France Télécom أن التكاليف التسويقية للحفاظ على الزبون الحالي تمثل بنسبة 1 إلى 10 من تكاليف جذب زبون جديد للهاتف النقال، ففي الغالب زبائن العلامات الأخرى لا يملكون سببا للتغيير، ولذلك فمن الصعب الوصول إليهم بالرغم من أنهم يعلمون بوجود بديل آخر، يجب أن نقدم لهم سببا متميزا لتحفيزهم على المخاطرة والتغيير، وللإشارة فمن المخاطر التي تواجه الزبائن الحاليين؛ نجد أن المؤسسة في أولوياتها تقديم عروض متميزة لجذب زبائن جدد، ورغم أن الزبائن الحاليين عدا الذين يكون مستوى الرضا لديهم منخفضا أسهل للحفاظ عليهم، فمتابعة وتحسين رضا زبائن المؤسسة أقل تكلفة من البحث عن زبائن جدد.⁴⁰

إضافة إلى ما سبق، فولاء الزبون يعدّ من حواجز الدخول الفعالة في وجه المنافسين الجدد، فمن الصعب الحصول على ربح في قطاع يتميز زبائنه بولاء مرتفع للمؤسسة أو العلامة، لكن حتى يكون الولاء للعلامة بمثابة حماية فعالة واعتبار الزبون بمنأى عن الهجوم، يجب تدعيم الاتصال معه بشكل دائم لزيادة مستوى ولائه.

2.2- الولاء يقوي تموقع المنتج: العلاقة بين المنتجين والموزعين تسير في غالب الأحيان بمبدأ القوة، فالرهانات كبيرة والوضعيات غالبا غير متوازية، وقيمة العلامة تصبح مهمة في مثل هذا التصور فالعلامات الكبرى مثل COCA COLA، VIZIR، BOLSHENI، تجد نفسها في أحسن المواقع، لأنّ الموزع يدرك أن الزبائن يريدون هذه العلامة وولاءهم يضمن دورة كافية، لذا أصبحت فكرة الولاء عاملا مهما في اختيار الموزعين، لأن الموزع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع الزبون إلى تغيير محل التموين، إذن فالولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين، بالخصوص إذا أرادوا تقديم تنويع أو التحول بالعلامة إلى قطاع آخر.

3.2-الولاء يساعد على جذب زبائن جدد: إذا كان لدينا قاعدة جيدة من الزبائن الأوفياء وهم زبائن راضين أو الذين يحبون فعلا العلامة، فمن السهل جدًا جذب زبائن جدد خصوصا عندما يكون شراء المنتج فيه مخاطرة، زبون محتمل؛ الذي لا يخرج عن مسار الزبائن الأوفياء لن يتحمل تكاليف المخاطرة. "لاتخاطروا بأن تكونوا على الباب، اشترؤا منتجات IBM" هذه الجملة متداولة منذ وقت طويل في الولايات المتحدة الأمريكية، فأصبحت بمثابة مأثورة تركز على ملاحظة الاتجاه الجيد، خصوصا فيما يتعلق بالمنتجات الأكثر تجديدا، فالاستعمال الوفي للعلامة من طرف مجموعة من الزبائن يمثل رسالة الضمان للزبائن المحتملين، أو ما يعرف: الاتصال من الفم إلى الأذن إيجابي يشجع الزبائن على التعامل مع المؤسسة بالتقليل من أثر المخاطر.

4.2-الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة: إذا قام منافس بإطلاق منتج أحسن امتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح المؤسسة الوقت للاستجابة لأن الزبون الوفي راض لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتجها وجود منتجات جديدة، لكن لكل شيء سلبات فالولاء القوي يساعد العلامة في مواجهة المنافسين، لكن لن يكون طويل المدى إن لم يكن أداء منتجاتها في القمة. فعلاّمة Citroën و Peugeot عرفتا بولاء زبائنها لدرجة تسميتهن: Citroënist - أوفياء مدى الحياة أبا وابنا، رغم أن " la 605 " لأنها عرفت في بداية مشوارها مشاكل عويصة في الكفاءة فزبائن كثيرون حتى هذه النقطة كانوا أوفياء تحولوا نحو المنافسين خصوصا Renault.

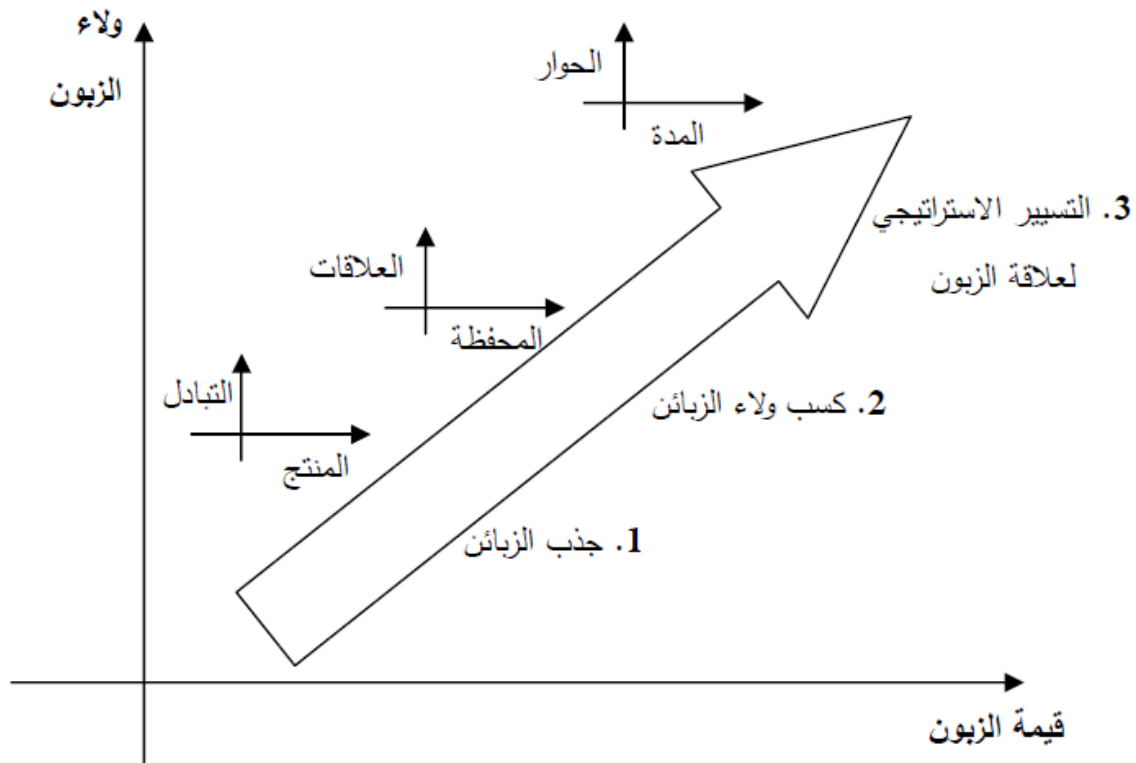
³⁹ Jean Noel Kapferer, OP.CIT, P53.

⁴⁰ J. Lendrevie, D. Lindon, OP.CIT, P 924.

3-قياس الولاء في ظل إدارة علاقات الزبائن:

يمكن للمؤسسة التعرف على درجة ولاء زبائنهم من خلال قياسه، ضمن إدارة علاقات الزبائن والشكل الموالي يوضح لنا ذلك.

الشكل رقم (45): قياس الولاء في ظل إدارة علاقات الزبائن



Source: Stanly Brown, OP.CIT, P83.

من خلال الشكل يمكن ملاحظة أن قياس الولاء ضمن إدارة علاقات الزبائن يمر بثلاث مراحل رئيسية؛ هي:

1.3 مرحلة جذب الزبائن: تتميز هذه المرحلة، ببذل الجهد من قبل المؤسسة لكسب الزبائن واجتذابهم نحوها، من خلال تقديم منتجات تلبي حاجاتهم ورغباتهم مقابل تحقيق التبادل وربط علاقاتهم معهم. في هذه المرحلة الأولية يمكن للمؤسسة قياس ولاء الزبائن بالاعتماد على معرفة حجم التبادلات مثل: معرفة معدل دوران الزبون، أو معدل تكرار الشراء، معرفة هامش الربح المحقق من كل تبادل، ففي هذا المستوى من قياس الولاء يكون انطلاقاً من وجود معطيات متعلقة بالمنتج.

2.3 مرحلة كسب الولاء: في هذه المرحلة الثانية، تظهر رغبة كل من طرفي العلاقة في التنمية والتوسع فيها، فيكون قياس الولاء انطلاقاً من معرفة ما ينفقه الزبون للحصول على المنتج؛ أي مقدار حصة المنتج (العلامة) من محفظة الزبون مقارنة بإنفاقه على علامات أخرى، كما يركز على قياس رضا الزبون، ومدى ثقته والتزامه نحو العلامة.

3.3-التسيير الاستراتيجي للعلامة: في هذه المرحلة الأخيرة، ق يكون قياس الولاء بناءً على القيمة المحققة طول فترة حياة الزبون (Life Time Value/ LTV)، ويتميز هذا القياس بالصعوبة والتعقيد وهو ما يفسر قيام أغلب المؤسسات بقياس الولاء اعتماداً على المرحلتين السابقتين.

حيث أن:

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

m: الهامش أو الربح المنتظر من الزبون خلال فترة محددة عادة ما تكون سنة.

r: نسبة الاحتفاظ بالزبون .

I: نسبة الخصم.

4-وسائل بناء ولاء الزبون:

تعتمد المؤسسة مجموعة من الوسائل التي تراها أكثر فاعلية في بناء ولاء مرتفع للزبون:

1.4- نادي الزبائن Club des clients: شكلت مؤسسة Barbie مجموعة كبيرة من زبائنها أسمتهم: "الكوكب B" كانت موزعة بفرنسا خلال سنة 1983م تضم ما لا يقل عن 200 ألف فتاة، إذ تدخر كل واحدة منهن ما لا يقل عن € 7.5 في السنة، التسجيل في النادي يكون على موقع الانترنت أو بملء استمارة توجد على غلاف الدمية، ويقوم العنصر المنخرط بتدوين المعلومات الخاصة بنقطة البيع المعتادة، خلال السنة تتلقى الفتاة رسائل تذكيرية لمميزات دميته وأصدقائها الذين يروجون للمنتجات الجديدة، وفي عيد ميلاد الفتاة يمكن أن تحصل على هدية ممتازة، إضافة إلى أن الموقع يسمح باكتشاف عدة معلومات حول Barbie وأصدقائها ويسمح للفتيات بالاتصال فيما بينهن من خلال الموقع. يرتبط عمل النادي بنظام النقاط التي يحصل عليها المنخرط بالتسجيل في النادي، الاطلاع على العناوين الجديدة في الموقع، شراء منتج بعد الحصول على الرصيد المناسب من النقاط يتم تحويلها إلى هدايا خلال مدة الاشتراك في "الكوكب B"،⁴¹ يهدف إنشاء نادي الزبائن لـ:⁴²

- بناء ولاء أفضل للزبائن بعد تمييزهم.

- تقوية صورة المؤسسة والعلامة.

- تدعيم قاعدة البيانات التسويقية.

- العمل على هدف وقطاع محدد.

وفعالية النادي لا تتحدد بعدد المنخرطين، بل بقدرة المؤسسة على إدارة النادي، وكذا طبيعة المنخرطين ومدى رضاهم عن المؤسسة (منتجاتها وعلاماتها).

2.4-بطاقات الولاء: البطاقة وسيلة دفع، والآن أصبحت أداة تسويقية بشكل تام، أساس عمل البطاقة يرتكز على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء والمشتراك في عرض ظروف تسويقية متميزة. تتميز البطاقات في خدمة نظام محاسبة نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، علاوات وخدمات بإمكان الزبائن حساب النقاط المتراكمة والاختيار في "Le Catalogue" العلاوة أو الجائزة المناسبة. وبعض المؤسسات أكثر تطورا تزود بشكل آلي زبائنها بمعلومة والتحسيس بالعروض الجديدة، ويمكن أن نميز بين عدة أنواع من البطاقات:

- بطاقة بـ "à puce".

- بطاقة "à codes barres".

- بطاقة بـ "à pistes".

⁴¹ J. Lendrevie, D. Lindon, OP.CIT, P924.

⁴² Pierre Mogat, Fidéliser vos clients, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2001, P146.

تجدر الإشارة إلى أنّ الإمكانيات التقنية جدّ مختلفة بالنسبة للبطاقات "à puce"، حيث لديها قانون بالنسبة للمعالجة، فمن خلالها يتم تخزين المعلومات الخلوية حول تكرار سلوك شراء لدى الزبون، وقد أعطاه الباحثون Anglo-saxons تسمية جديدة هي: "Smart card" ونعني بها البطاقات الذكية، فهي تحدد أصناف الزبائن حسب الزبائن المنخرطين في بطاقات الولاء والاشتراك، سواء مجاني أو بالدفع، جد متنوعة، على أساس اختلاف العلامات والمنتجات، ويمكن تلخيص عوامل نجاح بطاقات الولاء فيما يأتي:

- ١- تسمح بالتجديد والابتكار وتوسيع العلامة دون المساس بصورة العلامة
- تقوية الشعور بالتميز.
- تجزئة وتحديد الحاملين المحتملين للبطاقات.
- اختبار التكنولوجيا الأحسن أداء.
- تحديد إيجابيات وسلبيات مجانية البطاقة لمعرفة أنه ليس فقط البطاقات المدفوعة هي التي تقدم تجزئة فعالة.
- لا تقدم البطاقات إلا لأحسن الزبائن.
- زيادة احتمال تجديد البطاقات.

3.4 خدمات ما بعد البيع: التي تضم معلومات عن الزبون، هذه الاستثمارة تحول إلى مركز

المعالجة الذي يدخل ضمن قاعدة البيانات.

ف نجاح استراتيجية الولاء لمؤسسة Renault يركز على جودة الخدمة واحترام إجراءات جمع المعلومات من ورشات الإصلاح.

4.4 مراكز الاتصال: أغلب الأراضيات الاتصالية تقدم موزعا ذكيا للاتصالات الداخلية، وثنائي بين

الهاتف والإعلام الآلي، يسمح بعرض بطاقة الزبون بشكل آلي على شاشة المستقبل حتى قبل أن يكون على الخط، هذه الإمكانيات تسمح بتنظيم مناسب لإدارة العلاقة مع الزبون في مجال الاتصالات واستقبال الزبائن بشكل نظامي، وكذا إدارة قاعدة البيانات بشكل علائقي "Relationnel" في مجال التوزيع يتم الاعتماد على مراكز الاتصال لأجل:

- استقبال الزبائن في المحل.
- البيع عن بعد.
- مساعدة الزبون.
- جمع معلومات عن الزبون.

فمؤسسة Darty قدمت نموذجا متميزا في إدارة مراكز الاتصال، فهي تعالج ما لا يقل عن 1.1 مليون اتصال في السنة بمركز باريس وحده، وكل الاتصالات الداخلية يتم الإجابة عنها قبل المحاولة الرابعة "الرنة الرابعة"، الزبائن المتصلون في الغالب يبحثون عن إجابات بخصوص:

- ساعات فتح محلاتهم المعتادة Darty
- لأجل توفير المنتج في محل معين.
- إمكانية الإصلاح على الطريق.

إضافة إلى وضع موقع على الانترنت بوظيفة Click and Talk يتصل الزبون مباشرة بالمستقبل بالصوت والصورة ليجيب عن تساؤلاته.

5.4-الكوبونات والهدايا: وسائل تنشيط بهدف بناء ولاء الزبون، سواء للمؤسسة أو العلامة، إضافة إلى هذه الوسائل توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء السلوكي أو الناتج عن المقدمات الداخلية (الرضا، العاطفة، التعلق...).⁴³

5-بناء استراتيجية ولاء الزبون:

تتبع المؤسسة مسارا استراتيجيا يسمح بتوجيه كل الوسائل للحفاظ على الزبائن وبناء ولائهم، من خلال مختلف أنواع استراتيجيات بناء الولاء الموجهة لرفع معدل الشراء لدى الزبون أو زيادة تعلقه بالمؤسسة أو العلامة. يتم تنفيذ مختلف الاستراتيجيات بالاعتماد على مخطط عملي منظم يعرف ببرنامج بناء الولاء الذي يسمح بقياس درجة الولاء ومعرفة مدى فعالية الاستراتيجية المطبقة، فاستراتيجية بناء الولاء هي الاستراتيجية التي تضع محل التنفيذ كل الوسائل التقنية والمالية والبشرية للتعامل مع أفضل الزبائن، ونجاح الاستراتيجية يفرض اتباع مسارا منهجيا صحيحا، يتضمن المسار الاستراتيجي خمس مراحل أساسية، هي:⁴⁴

1.5-مرحلة التعرف: يجب على المؤسسة معرفة وتحديد زبائنهم ومنافسيها واختيار التقنيات والوسائل اللازمة، هذا ما يدفعها إلى القيام بالإجراء الثلاثي الآتي:

- مراجعة حقيقية زبائنهم: حاجات، توقعات، تقدير مجموعة زبائن المؤسسة.

- مراجعة المنافسة: طبيعة ومكونات عرض المنافسين، محاور وطرق الاتصال.

- مراجعة تقنيات بناء الولاء: الإمكانيات المتوفرة، سهولة الاعتماد عليها.

لهذا، فالمبدأ التسويقي البسيط الذي يتعلق بمعرفة المحيط وهدف المؤسسة يسمح لها بكفاءة تحديد كل مجموعة من زبائنهم تتوجه إليها بعرض خاص وتقنيات بناء ولاء أكثر تميز.

2.5-مرحلة التكيف: بعد أن حققت المؤسسة ميزتها التنافسية، وكونها نادرا ما تعيش في محيط مستقر، يصبح من المهم، غالب الحالات تكييف الخيارات مع الهدف وخصوصا أهداف المؤسسة الاستراتيجية، هذا هدف المرحلة الثانية الذي يسمح للمؤسسة بالاستعمال الكامل للتقنيات المعروفة من طرف الجميع، باستعمالات لا تكون مماثلة للمنافس الأول، فالأساس هو تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرر الولاء من منظور الزبون.

3.5-مرحلة تقديم الامتياز: في هذه المرحلة، تنفذ المؤسسة مختلف الأنشطة المتعلقة ببناء الولاء وكون الزبون يبقى وفيا لأنه يحصل على فوائد إذا استمر في استهلاك العلامة نفسها أو لديه رغبة في التغيير، أعمال بناء الولاء يبرز دورها في تعظيم الفوائد التي يحصل عليها الزبون من خلال الامتيازات المقدمة له "خاصية، فائدة، حق متعلق بخدمة أو سلعة" هو شيء مؤكد، لكن ما يجب أن تبحث عنه المؤسسة هو الخاصية أو الفائدة أو الحق الذي لا يقدمه الآخرون.

4.5-مرحلة المراقبة: آخر مرحلة هي مراجعة ومراقبة فعالية التقنيات المستعملة، فالهدف من الاستراتيجية قد يمكن من بناء رابط قوي وطويل المدى بين الزبون والعلامة، إضافة إلى هذا فاستراتيجية بناء الولاء تتطلب وسائل مالية جد معتبرة، وهذه المرحلة من المراقبة والمراجعة تسمح بقياس العائد على الاستثمار من الإستراتيجية.

5.5-مرحلة التقييم: لاتقتصر على تقييم العائد المالي من الاستثمار في بناء ولاء الزبون، فمن خلال هذه المرحلة يجب تقييم الاستراتيجية بحد ذاتها إذا كانت تقدم دعما حقيقيا للميزة التنافسية وللعلامة اعتمادا بالدرجة الأولى على دراسات قياس الولاء، هذا التقييم أصبح ضروريا، لأن الزبون بحاجة للتجديد والتنويع، فعندما يكون كل شيء جيدا يعيد الزبون التفكير في التغيير من أجل المواصلة في النمو

⁴³ Hugues Dewolf, La Fidélisation de la clientèle, édition diffusion, Clermont, 1999, p 40.

⁴⁴ Jean Marc Lehu, OP.CIT, P42.

والتطور، لكن في غالب الأحيان وتحت ضغط البحث عن النتائج في المدى القصير يركّز الميدانيون على المرحلة الثالثة، وهي مرحلة تقديم التميز.

سندرج فيما يلي بعض الاستراتيجيات على سبيل المثال لا الحصر، هي استراتيجيات أثبتت فعاليتها تجارب المؤسسات الرائدة:

1.5.5- استراتيجيات منتجات الولاء: تركز هذه الاستراتيجية على الخطوات الآتية:

- متابعة الزبون خلال دورة حياته، من إطلاق المنتج إلى تدهوره، تقدم له لتلبية الحاجة نفسها منتجات مكيفة مع مختلف التقييمات التي يجريها وتناسب مع سنّه ومع الجيل الذي ينتمي إليه، بهدف خلق علاقة طويلة المدى مع الزبون.

- تنمّي المؤسسة وتطور منتجات الولاء بهدف إرضاء الحاجات المتنوعة والمتطورة للزبون، هذه الاستراتيجية تم اتباعها من طرف المجموعة الأمريكية Vanity Fair وبالأخص مع تشكيلة المنظفات / المبيّضات لدى أكبر موزع Variance، الذي اعتمد على مبدأ التفكير في التكيف ومتابعة المرأة خلال 24 ساعة من حياتها اليومية.

2.5.5- استراتيجية الزبون السفير: عندما يتحول أفضل الزبائن إلى قوة بيعية نشطة ومحفزة يسمح

هذا الزبون بزيادة الثقة لدى الزبائن المحتملين الذين يبحثون عن إجابة لتساؤلاتهم حول المنتج أو العلامة هذا الزبون السفير الذي بإمكانه أن يقنع زبونا محتملا أن يتعامل مع المؤسسة أو العلامة يكافئ من قبل المؤسسة. قامت مؤسسة MAZDA بإطلاق سيارة 626 شهر ديسمبر 1998 م، بحث أفضل زبائنهم الزبائن الذين لديهم تاريخ مع العلامة على الأقل ثلاث سيارات بأن يصبحوا سفراء للسيارة 626 سميت هذه العملية: "آراء حكماء" التي تركز على مبدأ "جرب MAZDA قديمة واطلب رأي مالكها قبل شراء الجديد. تم اختيار 650 عنصرا من بين المتقدمين موزعين على 05 عناصر عن كل وكيل يمثلون السفراء الرسميين لدى MAZDA يجيبون عن تساؤلات الزبائن المحتملين ل 626 La في أوقات متعددة، ويتم إجراء التجربة بالسيارات الخاصة لهؤلاء السفراء فيحصلون مقابل تعاونهم على:

- مراقبة مجانية لسيارتهم.

- تخفيض 10 % على القطع الإضافية.

- الأولوية في تجريب النماذج الجديدة.

3.5.5- استراتيجية ضد التخلي Anti Attraction: تعتمد الاستراتيجية الدفاعية في حالة

الانتقال من محيط مستقر إلى محيط أكثر تنافسية، خصوصا مع انفتاح السوق، فالمؤسسة الوطنية تواجه خطر فقدان زبائنهم بدافع التغيير.

4.5. استراتيجيات بناء الولاء بالأحداث: هو ما قامت به مؤسسة General Motors في المعرض

الدولي للسيارات لسنة 1998م بفرنسا، مع إطلاق الجيل الثاني Opel 4 x 4 التي تم عرضها مقابل 14000 مارك للجيل الأول. 4 x 4 قدمت G.M دعوة عامة لكل زبائنهم للتوجه نحو أبوابها المفتوحة 24 سا على 24 سا، ولدى كل وكلائها لتجريب السيارة الجديدة، وذلك على أساس مسابقة تم إجراؤها، الفائز يتمتع بتجريب السيارة مدّة 08 أيام، وقد أسفرت هذه العملية عن تدعيم مستوى الولاء لدى بعض الزبائن الذين بادروا بشراء السيارة الجديدة.

5.5.5- استراتيجية بناء الولاء بالخدمات: تطورت هذه الاستراتيجية بشكل واسع في مجال

الخدمات المصرفية والتأمين، تتطلب هذه العملية توسيع وتحسين خدمات إضافية تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، مثل ما تقدمه بعض شركات الطيران كالحجز في الفنادق، توفير النقل من المطار إلى الفندق.

6.5.5- استراتيجية الولاء المتعدي: سميت هذه الاستراتيجية بالولاء المتعدي لأنها لا تستهدف

ولاء الزبون النهائي مباشرة بل بالاعتماد على وسائط وتنقسم إلى قسمين:

- خلق حواجز الخروج: تسعى المؤسسة لخلق حواجز لمنع الزبون من التخلي عن المؤسسة والعلامة، وتتمثل في خلق تكلفة التغيير، وترتكز فكرة خلق تكاليف التغيير على تقديم حل لمشاكل الزبون حلا يتميز في العلامة أو في مجموعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ففي الوم.أ تجار الجملة للمواد الصيدلانية يمثلون عددا معتبرا من الموزعين يملك كل واحد منهم قوة بيعية (تجار التجزئة) وتسعيرات مختلفة، ومن أجل المحافظة على ولاء هذه القوة البيعية يعرض هؤلاء الموزعون على تجار التجزئة خدمات إضافية متميزة، حيث يقدم الموزع MC Kesson لموزعي التجزئة جهاز كمبيوتر يسهل لهم عملية تسيير المخزون ووظيفة التمويل، بهذا Kesson MC خلق تكلفة للتغيير تضمن ولاء موزعيه.⁴⁵

- إضافة إلى أن نظام النقاط والمكافآت المؤجلة المعتمد في برنامج بناء الولاء يخلق حاجزا جدي قويا يحول دون فقدان الزبائن، كون النقاط لا تحول من مؤسسة إلى أخرى في حالة تغيير المؤسسة، لكن إذا لم يكن مجموع النقاط المتراكم كبيرا لن يكون هناك احتمال لبقاء الزبون.

7.5.5-خلق ولاء القوة البيعية لبناء ولاء الزبون: تستهدف هذه الاستراتيجية بالدرجة الأولى شبكة التوزيع من أجل زيادة مبيعات العلامة في نقطة البيع والحصول على المواقع في رفوف المحل التجاري بشكل جذاب، حيث يقدم للبائعين نظام النقاط والمكافآت نفسه الذي يقدم للزبون النهائي.

8.5.5-استراتيجية بناء الولاء بتعاون علامتين (CO-Branding): يعني اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم سلع وخدمات تستهدف القطاع السوقي نفسه،⁴⁶ في المجموعة نفسها تشكل بديلا موحدا ومهما، شرط أن التكامل يكون مستغلا تماما، بحيث يحصل الزبون على مكافآت بولائه للعلامة الأولى أو ولائه للعلامة الثانية. حيث وجود تكامل كبير بين العلامتين يؤدي دورا فعالا في نجاح مثل هذه الإستراتيجية، مثل التكامل بين خدمات مؤسسة الطيران وشركات سيارات الأجرة.

9.5.5-استراتيجية بناء الولاء بالرضا: أثبتت الأبحاث والدراسات أن تحقيق مستويات عالية من الرضا يشكل ضمانا كافيا لبناء ولاء الزبون. كما يؤدي الإفراط في الاهتمام باستراتيجية بناء الولاء إلى مجموعة من المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة أو العلامة، وهي:

1.9.5.5- ليس كل الزبائن مناسبين لبناء الولاء: يرى Riechherld أن الزبائن الذين يستهدفون باستراتيجية الولاء يجب فصلهم عن الزبائن الصغار في استهلاكهم المنتجات، الذين يستهلكون أكبر وقت في التعامل مع رجل البيع، للأسباب الآتية:

- الزبائن الأوفياء ليسوا هم الزبائن الأكثر تطلبا أو الأوائل في خلق العراقيل، فهم نادرا ما يستجيبون بطريقة معارضة لتعديلات المنتج، أو تصميم جديد، أو غلاف جديد.

- الولاء ليس هدفا بحد ذاته، يمكن أن يكون وسيلة لتحسين أداء المؤسسة في السوق، وبالتالي يجب أن تكون الإستراتيجية انتقائية وموجهة لأحسن الزبائن الذين يرتبطون ببرحبة المؤسسة وتطورها ويجب الابتعاد عن الزبائن الذين لا يحققون عائدا للمؤسسة، وهم:⁴⁷

أ.الزبون المراوغ Zappeur: هم زبائن ليس لديهم أي تعلق بالعلامة، يغيرون العلامة أو المؤسسة باستمرار، بناء ولائهم يمكن أن يحمل المؤسسة تكلفة أكبر من تكلفة جذب زبائن جدد، إضافة إلى أن الاستعداد للتغيير يختلف حسب الفئات العمرية وحسب الجنس، وقد أعطت نتائج بعض الدراسات أن الفتيات الشابات هن أكثر استعدادا للمخاطرة، وبالتالي تغيير العلامة أو المحل.

ب. الزبون غير المربح: هم زبائن صغار أو أصحاب طلبات خاصة، أو الزبائن الذين تتطلب خدماتهم وقتا واهتماما يفوق العائد المحصل عليه، إلا أن الزبون غير المربح بالنسبة لمؤسسة قد يكون مربحا لمؤسسة أخرى.

⁴⁵ Jean Noel Kapferer, OP.CIT, P57.

⁴⁶ Dominique Crié, OP.CIT, P28.

⁴⁷ Jerome Bon, Elisabeth Tessier, Derbordes, OP.CIT, P57.

ج. الزبون الذي يتسبب في فقدان زبائن آخرين: أحسن مثال لتوضيح هذه الحالة؛ مطعم يستقبل يوميا زبائن جددا نظرا لتمييز خدماته، مع وجود زبائن أوفياء لكنهم في المقابل يتصرفون بطريقة غير لائقة يتسبب في إزعاج وفقدان الزبون الجديد ويصعب من مهمة المؤسسة في الاحتفاظ به، لذا ففقدان المؤسسة مثل هؤلاء الزبائن المزعجين ورغم ولائهم لا يمثل خسارة للمؤسسة، وفي حالات جدّ معقدة تجد المؤسسة نفسها مضطرة لقطع علاقاتها بمثل هؤلاء الزبائن.

2.9.5.5- ارتباط المؤسسة بالزبائن الأوفياء فقط : المؤسسة التي تركز على قاعدة ضيقة من الزبائن بمستوى عالٍ من الولاء تتحمل مخاطر أكبر من تلك المؤسسة المرتكزة على قاعدة أوسع من الزبائن الأقل ولاء(هم زبائن يقسمون شراءاتهم على علامات مختلفة وبحصص متفاوتة) ، ففي حالة حدوث مشكل (مثل انقطاع المخزون) المؤسسة أو العلامة الأولى تتحمل أثرا سلبيا أكبر قد يشكل كارثة لأن الأثر نفسه وبالشدة نفسها يتحمله زبونها الذي يتعامل معها بصورة مطلقة. في حين أن المؤسسة أو العلامة الثانية تكون أقل تضررا لأن تأثر الزبائن يكون أقل، كون الزبون لا يتعامل مع المؤسسة أو العلامة بصورة انفرادية، فجزء فقط من شراءاته سيتأثر بالمشكل الحاصل.

3.9.5.5- بناء الولاء المفرط يسرع بدورة حياة العلامة: التركيز على بناء ولاء الزبائن الحاليين بدرجة كبيرة وإهمال عملية جذب زبائن جدد، يؤدي إلى تقادم العلامة، وبالتالي تقادم صورة العلامة، وفي إطار الحفاظ على زبائنهم الذين يزداد متوسط أعمارهم كل سنة، يظهر هذا الأثر على المدى المتوسط والطويل، حيث تصبح العلامة مسنة وصورتها قديمة غير قادرة على جذب زبائن جدد، في مقابل فقدان زبائنهم الأوفياء الذين تقدموا في السن، هذه الفكرة تبدو أكثر نظرية كون المؤسسات تعتمد على استراتيجيات تسمح بإدارة العلامة في الزمن وبناءً على دورة حياة زبائنهم.

خلاصة المحور الرابع:

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا المحور؛ توصلنا إلى أنّ الزبون لم يعد يبحث عن منتجات، بل يبحث عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المؤسسة تقديم منتجات، بل إيجاد حلول لمشاكل زبائنهم فثورة التحول التي تقودها المؤسسة بنشاطاتها وثقافتها وتنظيمها نحو الزبون لفهم وتحديد حاجاته بدقة ليست لمجرد ممارسة التغيير، بل هي عملية معالجة لنقاط ضعف المؤسسة للخروج بنتيجة هي خلق قيمة للزبون. هذه الأخيرة لا تعتبر هدفا بحد ذاته، بل وسيلة للانتقال إلى المرحلة الموالية المتمثلة في تحقيق رضا الزبون.

لا يجب أن تتصور المؤسسة أن تقديم الحل للزبون وإرضائه يكون على حساب إمكانياتها دون مقابل وأن المستفيد الوحيد هو الزبون، لأن هذا غير صحيح، فرضا الزبون سيؤدي بالضرورة إلى ضمان ربحية المؤسسة نتيجة ولاءه، لأنه سيكون مستعدا لتكرار شراء المنتج أو العلامة نفسها، إضافة إلى كونه سيشكل وسيلة إعلانية مجانية لصالح المؤسسة من خلال تعبيره عن حالة الرضا والحديث بالإيجاب مع من حوله عن المنتج أو العلامة مما يخلق لديهم حافزا للشراء، والعكس في حالة عدم رضا الزبون واستيائه فيؤدي ذلك إلى فقدان زبون من زبائن المؤسسة، ويشكل خطر فقدانها زبائن محتملين نتيجة عملية الاتصال السلبي التي يقوم بها الزبون غير الراضي. إذا، فمن أجل إثبات وجود المؤسسة يجب أن نثبت قدرتها على إرضاء الزبون رضا ماديا ونفسيا وحتى اجتماعيا، والقيام بقياسه باستمرار وتوجيه كل إمكانيات المؤسسة لتحسينه، فإن كان الرضا هو النتيجة الإيجابية من تقييم قرار الشراء والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلق القيمة.

كما أصبح الولاء يكتسي بعدا أساسيا في فهم سلوك الزبون، ومسعى استراتيجيا تهدف كل المؤسسات إلى تحقيقه نظرا للدور الذي يلعبه في بقائها واستمرارها مهما كانت طبيعة قطاع نشاطها. تلجأ المؤسسات إلى إدراج برامج الولاء ضمن إطار استراتيجيات تسويقية دفاعية، تقوم على مبدأ أن المحافظة على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، وأن الزبائن الأوفياء هم الأكثر مردودية.

المراجع:

- ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005م.
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998م.
- عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرياي، التسويق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006م.
- عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات الزبائن، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة 2007م.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري، الأردن، 2017م.
- عاصم رشاد محمد أبو فزع، اختبار العلاقة بين جودة الخدمة، رضا الزبون وقيمة الزبون: دراسة مقارنة بين المصارف الإسلامية والمصارف التجارية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015م.
- Christian Michon, Le Merkteur, édition Pearson, France, 2003
- Hugues Dewolf, La Fidélisation de la clientèle, édition diffusion, Clermont, 1999.
- Kotler. P, Keller. K. L, Marketing Management, 14th Edition, Prentice Hall, United States, 2012.
- Monique Zollinger, Et Eric, Lamarque, Mraketing Et Stratégie De La Banque, 2eme Edition, Dunod, France, 1999.
- Pierre Mogat, Fidéliser vos clients, édition d'organisation, paris, 2ème édition, 2001.
- Robert Kaplan, P. David, Korton, le tableau de bord prospective, édition d'organisation, paris, 1998, P83.
- Stanly Brown, CRM (Customer Relation Management), Pearson, Village mondial, 2006.
- Joan L. Giese, Joseph A. Cote, Defining Consumer Satisfaction, Academy Of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002.
- Sparks, B, Evaluative And Relational Influences On Service Loyalty, International Journal Of Service Industry Management. Vol 12, 2001, No 4.
- Wolkerin formation, fidélisation et relatin client, <http://www.Csa.tmo.fr/solution/cra-pdf>.

المحور الخامس

قيمة ودرجة الدين

تمهيد المحور الخامس:

تواجه المؤسسات اليوم تحولات سريعة في عديد من المجالات، لعل من أبرزها تزايد طلبات الزبائن وزيادة معرفتهم بأصناف المنتجات وجودتها، وعليه فإن المنافسة اشتدت فيما بينها، فنجد أن أحد الأسس الرئيسية لبناء واستدامة الميزة التنافسية، من خلال الالتزام بتسليم قيمة للزبون.

والمؤسسات الناجحة التي بنت قاعدة من الزبائن المربحين، أدركت أن كسب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المؤسسات المنافسة، لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء، لذا وجدت المؤسسات أن الطريق لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون لتزويده بقيمة محفزة يعد أمرا ضروريا لتحقيق النجاح التسويقي، فيجب أن يكون هناك مزيد من العناية لمعرفة كيف يدرك الزبون القيمة المستلمة، وقد تنجح المؤسسة إذا ما قدمت قيمة ورضا للزبون المستهدف، فالزبون يختار من بين المؤسسات على أساس أي منها يقدم له قيمة أعلى.

وعلى ضوء ذلك، سوف نتطرق في هذا المحور للمفاهيم الأساسية حول:

- ماهية قيمة الزبون.

- ماهية ربحية الزبون.

أولاً- ماهية قيمة الزبون:

يعد مفهوم القيمة من المفاهيم الحديثة في المجالات التسويقية المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن وينطوي مفهوم قيمة الزبون على القيمة التي يمكن أن تخلقها المؤسسة في أذهان وإدراكات الزبائن، مما يجعلهم يختارون منتجات وخدمات مؤسسة دون أخرى.

أدركت المؤسسة من دراسة وفهم سلوك الزبون وآليات اتخاذ قرار الشراء، أن توجيه عملية التقييم ما بعد الشراء في الاتجاه الإيجابي؛ أي تحقيق رضا الزبون، يستدعي منها توجيه كل إمكانياتها من أجل تقديم منتج ذي قيمة عالية يدركها الزبون في التقييم ما بعد الشراء وتكون القيمة المتوقعة. في ظل التوجه بالزبون أصبح التوجه بالقيمة أحد الركائز الأساسية.

1- تحليل التوجه نحو خلق القيمة:

في الثلاثين سنة الأخيرة من القرن الماضي، فرض على المؤسسة منطقان لإرضاء الزبون؛ الأول يتعلق بالسعر كمتغير ومفتاح للتفوق، والثاني يرتبط بالجودة في أول قائمة اهتمامات المؤسسة، هذان المنطقتان أعطيا فوائد غير محدودة في تجزئة السوق إلى مجموعتين غير متنافستين. المجموعة الأولى: زبائن ذوو حساسية للسعر فقط، والآخر ذوو حساسية للجودة فقط.

فتخفيض تكاليف المنتج بزيادة الحجم (اقتصاديات السلم)، كان إلى غاية السبعينيات من القرن الماضي مفتاح الإستراتيجية التنافسية، فبامتلاك المؤسسة ميزة تنافسية في التكاليف تسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية في السعر، والنتيجة الحتمية زيادة الحصة السوقية، وبالتالي تغطية الربح الوحدوي المنخفض عن طريق العدد الكبير من الوحدات المباعة.

وجاء مشروع PIMS (دراسة أثر المتغيرات الإستراتيجية الهامة على الربح Projct Impact of Market Strategie فيما بعد قدم إحصائيات تأخذ بعين الاعتبار الجودة التي أصبحت البديل الوحيد للحصة السوقية، امتلاك المؤسسة ميزة تنافسية بالجودة تسمح لها ببيع منتجاتها بسعر مرتفع ومضاعفة العدد المنخفض من الوحدات المباعة بهامش ربح وحدوي مرتفع جداً.

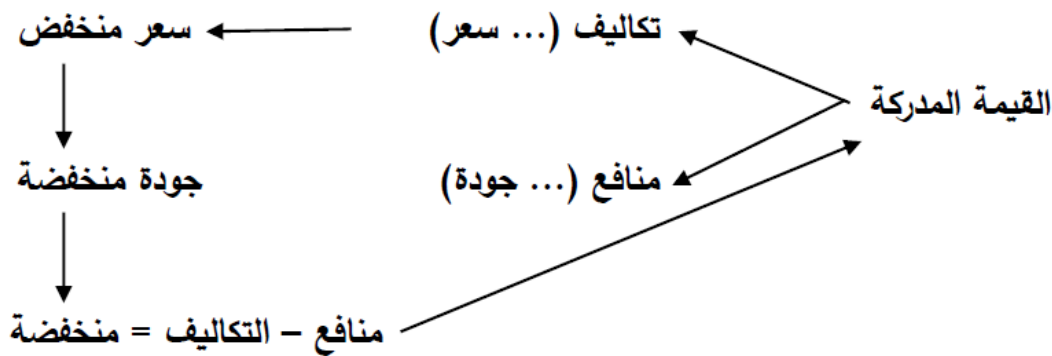
ومن أحسن التوقع التنافسي كان محل بحث من طرف المؤسسة، كان عن طريق التحكم في التكاليف أو الجودة العالية، لأن امتلاك أحد الميزتين مرتبط بإنتاجيتها وأدائها. وفي هذا الإطار تم وضع عدة نماذج تحليلية للوضعيتين، في مقدمتها النموذج الذي طوره Boston Consulting Group بإشراف الباحث Michel Porter الذي وضع مخططاً للمنطقين اللذين ميزا السلوك الاستراتيجي للمؤسسات في السنوات السابقة، ويرتكز كل منطق على وجود علاقة بين متغيرين.

- المنطق الأول: منطق الحجم

يربط هذا المنطق بين متغيرين؛ هما التكلفة وحجم الإنتاج، استمر خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي، ينطلق من الفرضيات الآتية:

- التكلفة الوحشية للمنتج جزء كبير منها يتحدد بالإنتاج المتراكم.
- زيادة حجم الإنتاج يخفض التكاليف، وهذا ينعكس على السعر ويسمح دائماً بتقديم عرض منخفض السعر.
- الزبون حساس للسعر فقط.
- السعر يخلق الطلب، لذا يجب تخفيضه بسرعة مقارنة بالمنافسين للحصول على أكبر حصة سوقية.

الشكل رقم (46): منطق الحجم



المصدر: شيقارة هجيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021م، ص55.

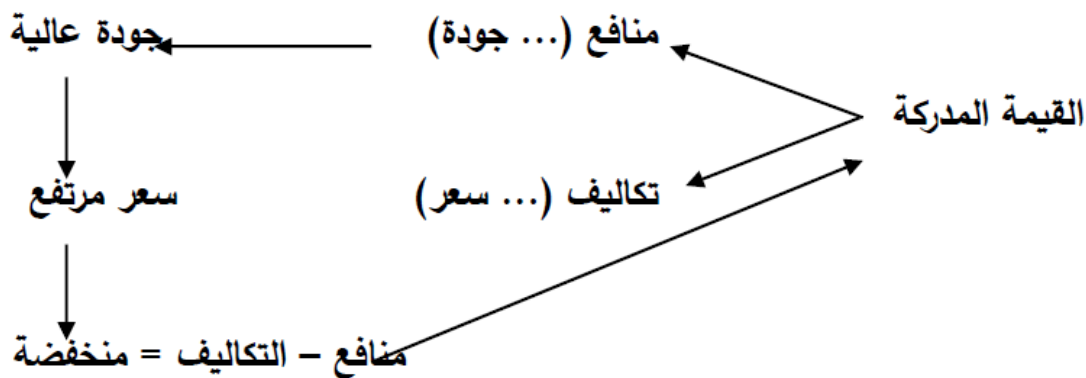
فانخفاض السعر ينتج بالضرورة انخفاضا كبيرا في الجودة المدركة، وهذا يقود بطبيعة الحال إلى انخفاض الفرق بين مجموع المنافع والتكاليف، وبالتالي انخفاض القيمة المدركة.

- المنطق الثاني: منطق فائض السعر

يربط هذا المنطق العلاقة بين الطلب والسعر، ظهر خلال سنوات الثمانينيات من القرن الماضي يحقق هذا المنطق ميزة تنافسية للمؤسسة بالجودة؛ ويرتكز على الفرضيات الآتية:

- تكوين الزبون علاقة بين السعر وجودة المنتج.
- الزبون حساس للجودة ومستعد لدفع السعر المرتفع.
- إمكانية الحصول عند كل مستوى من السعر على قطاع من الزبائن محتملين.

الشكل رقم (47): منطق فائض السعر



المصدر: شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص55.

من الواضح أن الجودة العالية تسمح بتحقيق زيادة ملحوظة في المنافع المتحصل عليها، إلا أنه في الجهة المقابلة ونظرا للارتفاع الكبير في السعر الناجم عن تكاليف الجودة العالية من جهته، أدى إلى زيادة كبيرة في التكاليف المحتملة، وهذا يحول دون ارتفاع في الفرق بين إجمالي المنافع والتكاليف، وبالتالي تكون النتيجة السابقة نفسها بتحقيق قيمة مدركة منخفضة.

- استحوذ كلا المنطقتان على استراتيجيات المؤسسات، ولقد أثبتت التجربة كل مرة فشلها، خصوصاً مع تزايد حاجات الزبون وقدرته على الربط بين المتغيرات، وهذا الفشل كان بسبب مساوئ جوهرية، منها:
 - يفرض المنطق الأول أن الرضا يساوي السعر، والمنطق الثاني يرى أنه يساوي الجودة العالية لكن عجز كل منهما عن تحديد أسباب عدم الرضا.
 - في الحقيقة أن كلا المنطقتين في جوهرهما لا يحققان الرضا، بل ينقصان من حالة عدم الرضا.
 - تموقع المؤسسات كان أقل استقراراً في المدى البعيد كونه يركز على متغير واحد يفترض أن وضعيات التميز وضعية واحدة فقط، هذا ما يحد من حركية المؤسسة.
 - كل منطق يحمي أقوى المنافسين من منافسيه في القطاع الثاني لكنه لن يضمن له الحماية من منافس استطاع أن يتميز بتوليفة (السعر/الجودة)، أو ما يعرف: **منطق خلق القيمة**.¹
- لكن تجدر الإشارة إلى أن منطق القيمة يعمل وفق التوليفة (السعر/الجودة) التي تعرف بتوليفة القيمة، فجودة المنتج تعبر عن قدرة المنتج في تحقيق مجموعة من المنافع للزبون، أما السعر فهو القيمة المادية التي يكون الزبون مستعداً لدفعها مقابل مستوى معين من الجودة، على أساس أن مستوى الجودة يجب أن يبرر السعر.²
- وبعد أن ثبت قصر التصور الذي يقسم السوق قطاعين؛ قطاع حساس للسعر فقط وقطاع حساس للجودة فقط، باختلال وضعيات العديد من المؤسسات، ندرك أنه يوجد قطاع جديد هم زبائن ذوي حساسية للسعر والجودة معاً، ويُعرفون بـ **زبائن القيمة**. فالتوجه نحو خلق القيمة للزبون نشأ من تحويلين هامين هما:³
 - **التحول من الجودة إلى القيمة:** Lexus, Hugo, Boos هي مؤسسات رائدة تتموقع في منتجات ذات جودة Lux، تبحث عن إرضاء تشكيلة جديدة من الزبائن أقل حساسية من زبائنهم الحاليين للجودة وأقل استعداداً لدفع السعر المرتفع من أجل الخروج من وضعية لم تعد تسمح بتغطية الزيادة في التكاليف الثابتة، للتوجه نحو السوق بقيمة أكبر وإعطاء قيمة لميزتها التنافسية، ضمنت هذه المؤسسات استراتيجيتها فكرة سعر أقل مع الحفاظ على مستوى الجودة العالية، لجعله مقبولا لدى زبون القيمة الذي أصبح يميز حتى أسواق Lux. فمجال صناعة السيارات يسمح بتسليط الضوء على آلية التحول نحو القيمة انطلاقاً من تموقع Premium، إذا أدركت المؤسسات الأوروبية والأمريكية حتمية هذا التحول نتيجة المنافسة الشرسة التي أعلنتها المؤسسات اليابانية في الأسعار وبجودة ليست بعيدة عن الجودة الأوروبية والأمريكية. الأسواق لا تزال مقسمة إلى ثلاثة قطاعات:
 - أسواق الحجم: زبائن محتملين بإمكانهم فقط تبرير الجودة المنخفضة بالسعر المنخفض.
 - أسواق Premium: تراجع وركود عدد الزبائن المحتملين.
 - أسواق القيمة: تشكيلة جديدة من الزبائن انخرفت عن القطاعين الآخرين وجعلت Mercedes Benz تتجه من أعلى التشكيلة، نحو دخول قطاع القيمة بالتخفيض في التكاليف، مع الحفاظ على نفس مستوى الجودة المدركة.⁴
- **التحول من الحجم إلى القيمة:** هذا التحول يعدّ أصعب من التحول من الجودة، إلا أن المؤسسات الآسيوية للسيارات أثبتت إمكانية التوجه من الحجم إلى القيمة، حيث أضافوا إلى سياراتهم (منتج في منطق الحجم) اليوم جودة مدركة أعلى من دون تعديلات جوهرية في المنتج وركزوا على الخدمات المرافقة من

¹ شبقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 57.

² Michel Montebello, La stratégie de la création de la valeur pour le client, édition economica, France, 2003, P11.

³ Michel Montebello, OP.CIT, P41.

⁴ شبقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 57.

دون ارتفاع في السعر، إضافة إلى تمديد فترة الضمان إلى 3 سنوات، إلا أن هذا لا يعدّ سهلاً بالنسبة لجميع المؤسسات، فما يجب فهمه أن التحول من منطق الحجم إلى منطق القيمة صعب يتطلب وقتاً طويلاً من التحول من Premium إلى القيمة، لأن تخفيض التكاليف مسألة داخلية ويمكن للمؤسسة التحكم به عكس الزيادة في الجودة؛ فهي تتوقف على إدراك الزبون، ما يصعب على المؤسسة التحكم فيه، إضافة إلى أن عوامل أخرى تدرج ضمن الجودة المدركة كصورة العلامة أو المؤسسة التي تمثل مزايا تنافسية مستدامة تتطلب وقتاً طويلاً لبنائها، إلا أنه يمكن للمؤسسات المتوجهة بمنطق الحجم استغلال جزء من أرباحها الكبيرة التي تحققها في تحسين جودة منتجاتها وجذب "زبون القيمة" الأكثر ربحية من الزبون الحساس للسعر فقط.⁵

2- مفهوم القيمة للزبون:

تعود بداية نشأة قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار "الزبون هو الملك" إلى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه إلى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص إلى توظيف معايير رضا الزبون.

لقد أشار بيتر دراكر Drucker Peter إلى أن وظيفة أي مشروع هي إنشاء الثروات والقيمة، سواء للمستخدمين أو الزبائن أو حملة الأسهم أو العمال،... إلخ، حيث أن إنشاء القيمة يعدّ مكوناً ضرورياً في نشاط المؤسسة لتقديم ميزات إضافية في منتجات أو إضافة قيمة للزبائن بتسهيل استعمال المنتجات وتفعيل الاتصال عبر التقنيات الحديثة، كل هذه إضافة قيمة للزبون، غير أنه يجب أن تدرك المؤسسة أن الحكم الذي يدرك ويقرر أن هذه قيمة إضافية هو الزبون، إذ ينعكس ذلك في استمرار العلاقة في وجود محسوسة وتجربة هذه القيمة والرضا عليها إلى الانتقال إلى منتجات المنافسين.⁶ كما أن المنفعة لم تعد التي يحصل عليها الزبون من استهلاك المنتج هي الحكم الوحيد في عملية التقييم، بل يجب مقارنتها بتكلفة الحصول عليه، والفرق الناتج عن المقارنة يعبر عنه بالقيمة المدركة. فقد شكل موضوع القيمة المدركة محل بحث ودراسة لدى الكثير من المتخصصين. فحسب Kotler القيمة هي: "ذلك الفرق بين القيم الكلية والتكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها الزبون، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها الزبون".⁷

وتعرف قيمة الزبون بأنها: "مزيج من المنافع والتضحيات المرتبطة باستخدام المنتج الذي يشبع حاجات ورغبات الزبون، خلال فترة تملكه للمنتج".⁸ وتعرف قيمة الزبون بأنها كذلك: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج، وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة".⁹

وتختلف القيمة باختلاف الزبون واختلاف وجهة نظره صوب المنافع التي يرغب الحصول عليها فيكون أكثر رضا عندما تكون القيمة عالية؛ أي عندما تكون المنافع التي يحصل عليها أكبر من التضحيات.¹⁰

يعرف Carman و Arichy القيمة بأنها: "أهداف الزبون وحاجاته الشخصية والمنافع التي يسعى للحصول عليها، تمثل كلها عوامل وأسباب هامة تكمن وراء تحديد القيمة التي تتحدد له من شراء

⁵ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 57.

⁶ James G. Barnes , Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Rrelationships, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2006, p 38.

⁷ Chistoph Allard, Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM ,Collection : Stratégies et management, Dunod, 2002, ,p 66.

⁸ بن أحسن ناصر الدين، مطبوعة لمقياس إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالم، الجزائر، 2022م، ص 37.

⁹ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص 37.

¹⁰ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص 37.

المنتج"¹¹ يبين التعريف أن مستوى القيمة التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء منتج ما يجب أن تستجيب لأهدافه وتطلعاته وحجم المنافع التي يريد الحصول عليها، لكن التعريف لم يشر إلى تكلفة كل هذا وهو ما يمكن أن يؤثر سلبا على القيمة المدركة. ويعرفها Guy Audigier في كتابه بأنها: "متغير يزداد بتلبية حاجات الزبون أو انخفاض تكلفة المنتج"¹²، ويضيف في تعريفه عنصرا هاما له تأثير على مستوى القيمة المقدمة للزبون وهو التكلفة التي يتحملها للحصول على المنتج.

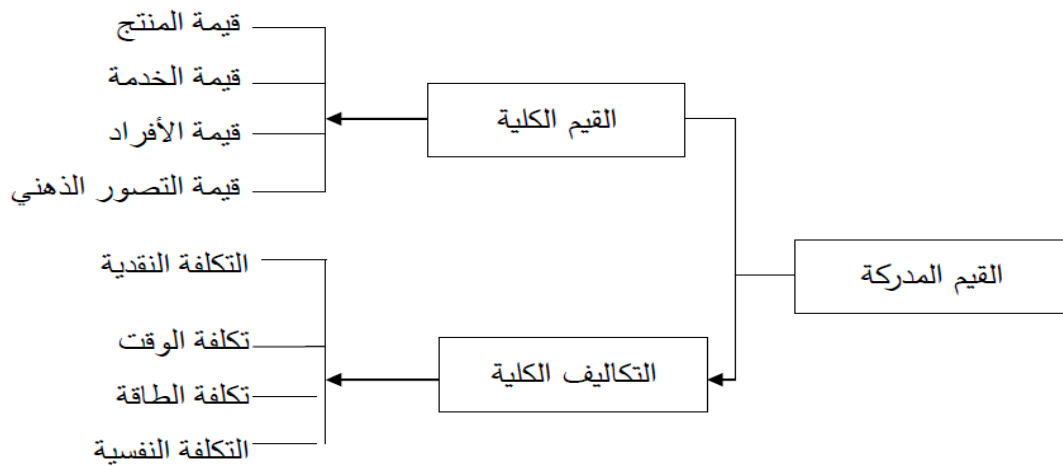
وفي تعريف آخر لقيمة الزبون تعرف بأنها: "تفضيلات المستهلك المدركة وتقييمه خصائص المنتجات، ومعالم الأداء ونتائج الاستخدام"¹³. وتعرف بأنها: "قدرة المنتج على تلبية توقعات الزبون من المنافع التي يحصل عليها بشكل يفوق التضحيات التي يتحملها من أجل الحصول عليه"¹⁴.

قيمة الزبون هي: "مجموع المنافع التي يحصل عليها الزبون بعد استخدامه أو استهلاكه المنتج مطروحا منها كل التكاليف والتضحيات التي تحملها الزبون من أجل الحصول عليه"¹⁵.

نستطيع القول إن من مضمون والتعاريف السابقة يمكن أن نعرف القيمة بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات الزبون في حدود إمكانياته.

3-محددات القيمة للزبون: يتوجب على المؤسسات التي تسعى للارتقاء بالزبون إلى مرتبة الزبون الموالى إضفاء قيمة إضافية إلى منتجاتها في ضوء ما يتطلع إليه الزبون، بعبارة أخرى: جعله يشعر أن ما يحصل عليه يتجاوز القيمة التي حصلت عليها المؤسسة منه. بما أن قيمة الزبون يمكن أن تتحقق من خلال مجموع المنافع التي يتوقعها من المؤسسات التي يتعامل معها مطروحا منها التكاليف التي يمكن أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على منتجات وخدمات المؤسسات؛ وبذلك تتحدد محددات القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليه الزبون نتيجة تعامله مع المؤسسة، هناك محددان أساسيان، وكما جاء بها kotler لأجل تكوين قيمة للزبون، فإنها تنقسم كما يوضح الشكل الآتي:

الشكل رقم (48): محددات القيمة



Source : P. Kotler, B. Dubois, op-cit, p 67.

يوضح الشكل السابق؛ محددتين أساسيتين للقيمة المدركة أو المقدمة للزبون، هما:

¹¹ شيقارة هجيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021م، ص41.

¹² Guy audiger, Management pour l'entreprise, gualino édition, paris, 2003, P155.

¹³ مصطفى لونيبي، مطبوعة لمقياس إدارة العلاقة مع الزبائن للسنة أولى ماستر تسويق خدمات وتسويق مصرفي، ص2.

¹⁴ مصطفى لونيبي، مرجع سابق، ص2.

¹⁵ مصطفى يونسي، محاضرات في إدارة العلاقة مع الزبائن، للسنة أولى ماستر تسويق خدمات وتسويق مصرفي، ص2.

1.3-القيم الكلية: تعرف على أنها مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون أو يتوقع الحصول عليها عند استخدامه المنتج؛ تتلخص القيم التي يحصل عليها الزبون في العناصر الآتية:¹⁶

1.1.3-قيمة المنتج: يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للزبائن، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج، والمتمثلة في:¹⁷

- الأداء: يقصد بها الخصائص الوظيفية للمنتج مثل السرعة، السعة، إلخ.
- المعولية: مقدار اعتماد الزبون على المنتج.
- المطابقة: مدى تطابق تصميم وخصائص المنتج مع المواصفات المتوقعة.
- المتانة: العمر المتوقع للمنتج.
- الجمالية: يقصد به المظهر الخارجي للمنتج.

فالذي يهم الزبون المنافع التي يحصل عليها من اقتنائه المنتج، فعلى سبيل المثال، إن المنتجات ذات الجودة العالية التي تباع بأسعار عالية ليست معياراً للقيمة المتوقعة من قبل الزبون لكن القيمة من وجهة نظره هي الجودة المتوقعة بالسعر الذي يرغب بدفعه، فالزبون لا يبحث عن المنتج بجودة عالية وبأقل الأسعار، لكن يبحث عن تعظيم نسبة الجودة إلى السعر.¹⁸

ويرى Chistoph أن كل منتج يشمل مجموعة من القيم تظهر في أربع مستويات ملخصة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): قيمة المنتج

المجال	المستوى	القيمة
العرض	الإنتاج والتسويق	قيمة التكلفة valeur de coût : بمعنى أن كل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، البحث والتطوير، تسويق المنتج يجب أن تكون مدرجة ضمن سعر التكلفة، لأنه يعتبر مرجع لتقدير القيمة المادية للمنتج.
الطلب	استهلاك واستعمال	قيمة استعمالية valeur d'usage : تتعلق بالخدمات المتحصل عليها من المنتج والمرتبطة بقدراته وخصائصه الذاتية. مثال: آلة طباعة في المؤسسة تجنبها جهد ومصاريف إضافية في التنقل إلى الناشر.
	المضمون الرمزي	القيمة المعنوية valeur d'estime : فكرة مرتبطة بصورة المنتج التي يحصل عليها الزبون، وهي قيمة مستقلة عن القيمة الاستعمالية، فليس بالضرورة كل منتج عنده قيمة معنوية تكون لديه قيمة استعمالية. مثال: لدى جامع الطوابع البريدية، طابع نادر له قيمة معنوية كبيرة في حين قيمته الاستعمالية منعدمة.
السوق	المعاملات	قيمة تبادل valeur d'échange : تتعلق هذه القيمة بإمكانية مفاوضة المنتج، وهذا مرتبط أساساً بمنتج لديه سعر يقل في السوق. مثال: سيارة عمرها أكثر من 10 سنوات بحالة جيدة، تكون لديها قيمة تبادله ضعيفة على عكس القيمة الاستعمالية تكون مرتفعة.

المصدر: Chistoph Allard, opcit, p 68

Allard Chistoph, Le Management de la valeur client, édition Dunod, paris, 2003

يلخص الجدول السابق؛ مختلف القيم التي يمكن أن يشتمل عليها منتج ما، ويمكن أن يحصل عليها الزبون كلها من اقتنائه المنتج، كما يمكن أن تغيب إحدى هذه القيم. كما تتم مختلف عمليات التقييم لمنتج أو العلامات التي يقوم بها الزبون على طول مسار عملية اتخاذ قرار الشراء، يأخذ الزبون وضعيتين أساسيتين؛ هما:

¹⁶ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2002م، ص 67.

¹⁷ مصطفى يونس، مرجع سابق، ص 3.

¹⁸ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص 38.

- **تقييم البدائل قبل عملية الشراء:** عملية تقييم البدائل؛ عملية مفاضلة ومقارنة بين البدائل المطروحة أمام الزبون، وتختلف القيم التي تتم مقارنتها من منتج لآخر، في هذه المرحلة يقوم الزبون ببناء توقعاته، إذ يتم اختيار البديل المناسب على أساس ارتفاع القيمة المتوقعة لهذا البديل، وللتوضيح نعرض على الزبون رحلتين سياحيتين لوكالتين مختلفتين A و B يقوم الزبون بالاختيار انطلاقاً من تقييم الخصائص الأساسية كالآتي:

✓ **الراحة:** يمنح الزبون نقطة للوكالة السياحية A ونقطة أخرى للوكالة السياحية B.

✓ **خدمات الضيافة:** يمنح نقطة للوكالة السياحية A ونقطة أخرى للوكالة السياحية B.

وهكذا مع باقي الخصائص، ثم يقوم بجمع النقاط، وهذا ما سيحدد الخيار المناسب، لا تعدّ هذه الطريقة الوحيدة، بل هناك عدة نماذج لتقييم الزبون البدائل، حيث هناك نماذج تعويضية ونماذج غير تعويضية.

- **تقييم ما بعد الشراء:** عملية التقييم في هذه المرحلة تكون عملية أحادية لموضوع واحد؛ وهو البديل الذي تم اختياره على أساس نتائج التقييم في المرحلة السابقة، يقوم الآن الزبون بالتأكد من صحة توقعاته، فعملية استعمال واستهلاك المنتج تفرز مستوى جديداً من القيمة وهو القيمة الفعلية أو المدركة يقوم الزبون بالمقارنة بين القيمة المتوقعة التي كونها في المرحلة السابقة مع القيمة المدركة فعلاً بعد استهلاك المنتج، وتتولد عن عملية المقارنة ثلاث نتائج محتملة، هي:¹⁹

- القيمة المتوقعة أكبر من القيمة المدركة، هنا الزبون يكون غير راضٍ، ويمكن أن يقدم شكوى.

- القيمة المتوقعة مساوية للقيمة المدركة، مما يخلق حالة من التوازن يمكن أن تجعل الزبون في حالة من الرضا.

- القيمة المدركة أكبر من القيمة المتوقعة، وهو ما ينتظر الزبون تحقيقه ليكون راضياً جداً.

2.1.3-قيمة الخدمة: يقصد بها الخدمات الإضافية المقدمة للزبون، مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، الصيانة، الاستشارة ومساعدة الزبون، الحسابات والتمويل، ... الخ.

أصبحت الخدمة المقدمة من المؤسسات من أهم عناصر القيمة المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج، فإنه يعطي اهتماماً لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضاً، وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة له، ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات.

3.1.3-قيمة الأفراد: تكمن في الخبرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك الزبون وتقييمه المنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقة طويلة المدى.

3.1.3-القيمة الشخصية: يعد الأفراد العاملون في المؤسسات، وبخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبائن، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم القيمة للزبون، فالخصائص الأساسية لرجال البيع الذين يضيفون قيمة شخصية تتمثل فيما يأتي:²⁰

- الاحتراف: يقصد بها تمتع الموظف بالتدريب والمهارة المطلوبة لأداء مهامه بأحسن صورة.

- المجاملة: كل زبون يتوقع من المؤسسات الاحترام والمعاملة الحسنة.

- الاعتمادية: كل موظف جدير بثقة المؤسسة وتعتمد عليه المؤسسة.

- المثابرة: يرغب الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يذلل الصعوبات ويتغلب على الحالات الصعبة التي قد تواجهه في أداء مهامه.

¹⁹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2002م، ص71.

²⁰ بن أحسن ناصر الدين، مرجع سابق، ص38.

4.1.3-قيمة التصور الذهني: تمثل المكانة الذهنية مدركات الزبون للمؤسسة ومنتجاتها، وتعد مجموعة من المكافآت النفسية التي يستلمها الزبون من الشراء، فكل زبون يرسم صورة معينة للمؤسسة حيث تحاول المؤسسة ترسيخ مكانة معينة لها في ذهن المستهلك عن طريق عدة طرق وخيارات أهمها:²¹

- العلامة: تعدّ العلامة من أحسن الوسائل التي تستخدمها المؤسسة في تثبيت المكانة الذهنية.
- السعر: من بين العناصر التي تستخدمها المؤسسة في تثبيت المكانة الذهنية، عن طريق السعر الأقل أو الأعلى مثلاً.
- الأداء: يخص الخصائص الوظيفية للمنتج.

- الرسائل الاتصالية: تحاول المؤسسة ترسيخ الصورة الذهنية من خلال الرسائل الترويجية، حيث تعد من بين أهم الوسائل المستخدمة في التأثير على الزبائن.

وتشكل المكانة الذهنية جزءاً كبيراً من القيمة التي يحصل عليها الزبون، التي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء البعد النفسي والبعد الاجتماعي الذي يحققه الزبون من اقتناء المنتج (المتعة، التفاخر... الخ).

2.3-التكلفة الكلية للزبون: تتمثل في التكاليف التي يتحملها الزبون من أجل الحصول على المنتج حيث تتكون من إجمالي التكاليف التي يتوقع أن يدفعها الزبون في سبيل الحصول على المنتج واستخدامه وتنقسم إلى مجموعة من العناصر، أهمها:²²

1.2.3-التكلفة المالية: تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء؛ فالسعر هو القيمة التبادلية للمنتجات، وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج الذي سيحصل عليه الزبون، يضاف إلى ذلك المصاريف التي يمكن أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول عليه.

2.2.3-تكلفة الوقت: تستغرق عملية الشراء وقتاً محدداً يسعى معظم الزبائن لتقليصه، حيث أن الكثير من الزبائن يعدّون أن تكلفة الوقت أعلى من التكلفة النقدية.

3.2.3-تكلفة الطاقة (المجهود): وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، فعادة ما ينتقل الزبون من مكان إلى مكان لاقتناء بعض المنتجات أو للاستفسار عنها، مما يتطلب بذل جهد بدني وعقلي، سيما إذا كانت مسافات التنقل بعيدة فيما بينها.

4.2.3-التكلفة النفسية: في الكثير من الأحيان تصاحب قرار الشراء ضغوط من الآخرين، سواء أثناء أو بعد عملية الشراء، فأثناء الشراء قد يعاني الزبون ضغوط رجال البيع وتأثيراتهم، كما أن الانتظار فترات طويلة داخل المحلات يسبب الملل لدى الزبائن، أما بعد الشراء فقد يتعرض الزبائن للكثير من الانتقادات من الآخرين نتيجة اختيارهم علامات أو منتجات معينة، مما يتسبب في حالة من الحرج والإحباط لديهم.

4-سلسلة القيمة:

سلسلة القيمة؛ مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن مجموعة النشاطات التي تؤديها المؤسسة من أجل تقديم مُنتج ذي قيمة للسوق.

أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال ووصفه أول مرة M.PORTER في كتابه الأكثر مبيعاً لعام 1985م بعنوان: "الميزة التنافسية: خلق أداء عالٍ والحفاظ عليه" قائلاً: تركز فكرة سلسلة القيمة على اعتبار المؤسسات بأنها نظام مؤلف من أنظمة فرعية لكل منها مدخلات ومخرجات وعمليات تحويل خاصة.

²¹ مصطفى يونس، مرجع سابق، ص3.

²² كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا، 2002م، ص192.

كما أضيف مفهوم سلاسل القيمة كأدوات لدعم القرار إلى نموذج الاستراتيجيات التنافسية التي طوّرها بورتر بدايات عام 1979م. صُنّفت اللوجستيات الداخلية والعمليات واللوجستيات الخارجية والتسويق والمبيعات والخدمات في سلاسل القيمة الخاصة ببورتر بأنها أنشطة أولية. تتضمن الأنشطة الثانوية التأمين وإدارة الموارد البشرية والتطوير التقني والبنية التحتية.

فإنشاء قيمة للزبون يتطلب من المؤسسة الاستعداد الداخلي، يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية، فكل عناصر النظام تشارك في خلق القيمة للزبون، فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة والعمليات ومفهوم القيمة للزبون²³، ففي هذا الصدد قدم Michel Porter هندسة متناسقة ومتكاملة لمختلف أنشطة المؤسسة في شكل سلسلة عرفها "بسلسلة القيمة" تضم مجموعتين من الأنشطة تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة من طرف الزبون، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (49): سلسلة القيمة



Source : P. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

تتضمن سلسلة القيمة الموضحة في الشكل السابق مجموعتين من الأنشطة، هما:

1.4- الأنشطة الأساسية: تضمّ الأنشطة الأساسية مختلف الوظائف ذات العلاقة المباشرة بالمنتج التي تمثل المنشأ الأساسي لمختلف العناصر المكونة لقيمة الخدمة المقدمة للزبون؛ وهي:²⁴

1.1.4- وظيفة الإمداد والتمويل: تمثل موردا للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها نقطة البداية في خلق القيمة للزبون على المستوى القاعدي، وكون هذه الوظيفة مصدرا للموارد الأولية الداخلة في عملية الإنتاج، فمن أجل تفعيل دورها في خلق القيمة يجب أن تمتثل للمبادئ الآتية:

- اختيار المورد الخارجي وهو المورد القادر على تقديم مواد ذات قيمة.
- استمرارية التمويل؛ وتعني وجود مستوى معيناً من المخزون في متناول قسم الإنتاج بالكم والنوع المناسب، وفي الوقت المناسب.
- الاتصال؛ عنصر أساسي في تواصل حلقات سلسلة القيمة، يترجم في الانتقال الدائم للمعلومات في الاتجاهين بين قسم الإنتاج والتمويل.

²³ Michel Montebello, La stratégie de la création de la valeur pour le client, édition économique, France, 2003, P.161.

²⁴ P. Kotler, b. Dubois, op-cit, p 76.

2.1.4-وظيفة الإنتاج: فتقافة الجودة تميز هذه الوظيفة، إلا أن هذه الجودة كانت محددة بالنسبة لمعايير تقنية داخلية، فمفهوم الجودة المدركة وحاجات الزبون كان غائبا عن ثقافة المؤسسة، حيث يعدّ التوجه الإنتاجي منافيا لمنطق القيمة، لأن الزبون الذي يعدّ جوهر منطق القيمة لم يكن يشكل سوى مصدر إزعاج دائم في نظر الوظيفة الإنتاجية، فهو الذي يلزمها بالتنوع أو بتقليص حجم التشكيلة، وهو الذي يحدد الجودة المدركة وفق معايير لا تتحكم فيها وظيفة الإنتاج (الخدمات المرافقة، مواعيد التسليم، الصورة الذهنية، ...). ولدمج هذه الوظيفة ضمن التوجه بالقيمة يجب استخدام دفتر أعمال يتضمن ما يأتي:

- خصائص الجودة المدركة وتكاليفها.

- متطلبات الجودة المدركة من طرف الزبون والسعر الأقصى المستعد لدفعه مقابل مستوى معين من الجودة.

- ضرورة رفع موقع الزبون باعتماد حاجاته ورغباته مرجعا أساسيا للعملية الإنتاجية.

3.1.4-وظيفة الإمداد بالمخرجات (الإنتاج): مهمة هذا القسم؛ ضمان التدفق المستمر بالمنتجات من وظيفة الإنتاج إلى قسم المبيعات، ويعدّ حلقة وصل بين الوظيفتين، وذلك بتحويل الطلبات المعدة في قسم المبيعات إلى قسم الإنتاج في شكل خطط وأوامر إنتاج.

4.1.4-التسويق والمبيعات: هذا القسم الذي يفترض دائما أنه على علاقة مباشرة بالزبون، إلا أن هذه الحقيقة لم تكن صحيحة إلا في ظل التوجه بالزبون ومنطق القيمة، فإعداد الاستراتيجيات والأنشطة التسويقية لمنتج القيمة يجب أن تنطلق من الزبون لتصل إليه.

5.1.4-الوظيفة المتعلقة بخدمة الزبون: تتعلق بالخدمات المقدمة للزبون من طرف رجل البيع خلال العملية البيعية ومساعدته على الاختيار، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع التي تندرج ضمن استراتيجية البحث عن مصادر جديدة لزيادة قيمة المنتج، فهي تعدّ من بين الوسائل جد فعّالة في بناء ولاء الزبون للمؤسسة أو العلامة.

2.4-الأنشطة الفرعية (وظائف الدعم): تسميتها بالأنشطة الفرعية لا يعني تهميشها أو التقليل من أهميتها في عملية خلق القيمة، بل هي أنشطة مكملّة للأنشطة الأساسية، ولا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها، القائمة طويلة وقد سلط Porter الضوء على أربعة أنشطة، هي:²⁵

1.2.4-البحث والتطوير: اعتبرت الوظيفة الأكثر استقلالية، لكن السؤال الذي يطرح: من أين تستمد أفكار المنتجات الجديدة وخصائص جودة المنتجات؟ حيث لم يكن للزبون موقع على مسار البحث والتطوير، فهو مجرد حقل لتطبيق النتائج المتوصل إليها، بدلا من أن يكون نقطة البداية، هذا ما ولدّ خطرين:

- **جودة عالية جدا:** جودة غير مدركة، ترجع إلى درجة تعقيد الخصائص أو عدم وضوحها، مما يحول دون إدراكها من طرف الزبون بصورة جيدة.

- **جودة دون المستوى:** جودة بمميزات غير ملائمة وتكلفة زائدة تعيق التوجه بالقيمة أو أن الخصائص المقدمة ليست التي يريدها الزبون.

حالة العزلة التي تعمل فيها وظيفة البحث والتطوير عن الزبون تعطي تفسيراً كافياً لفشل العديد من المنتجات الجديدة رغم جودتها بمجرد نزولها السوق، هذه الحالة لن تكون سوى عائق يحول دون الوصول إلى القيمة الحقيقية، لذا يجب إخراج هذه الوظيفة من عزلتها للاستجابة لصوت زبائن المؤسسة وجعل من اقتراحاتهم وأفكارهم المادة الأولية لأبحاثها وتطويراتها، وقد أبدت العديد من كبريات المؤسسات عدة سلوكيات في هذا المجال.

²⁵ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 77.

2.2.4-وظيفة الموارد البشرية: إن إرضاء الزبون هو المقياس لأداء المسيرين الذين يجب أن يقيّموا على أساس مدى إرضاء الزبون، فمهما يكن المستوى الوظيفي أو التنظيمي للعامل، فلهذه دوه في خلق القيمة للزبون أو لزبونه الداخلي، فنجاح التوجه يفرض ألا تبني كل عامل هذا التوجه كثافة يرى بها مستقبل المؤسسة، وهذا يتطلب الآتي:

- وجود هرم سلطة أكثر انبساطا يسمح للعامل بالمشاركة في القرارات ويجعله أكثر استعدادا لقبول التغيير.

- تطوير نظم المعلومات في المؤسسة على مختلف المستويات.

3.2.4-البنية الأساسية: تتمثل في وظيفة المالية والمحاسبة ومختلف الأطر التنظيمية، فهيكلة المؤسسة يجب أن تسهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأنشطة على طول سلسلة القيمة، فيجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات.

4.2.4-إدارة الشراء: تسهر هذه الوظيفة على تلبية متطلبات مختلف الأقسام الأخرى، يجب أن تتميز بالكفاءة، لأن تراجع أدائها يمس باقي حلقات السلسلة.

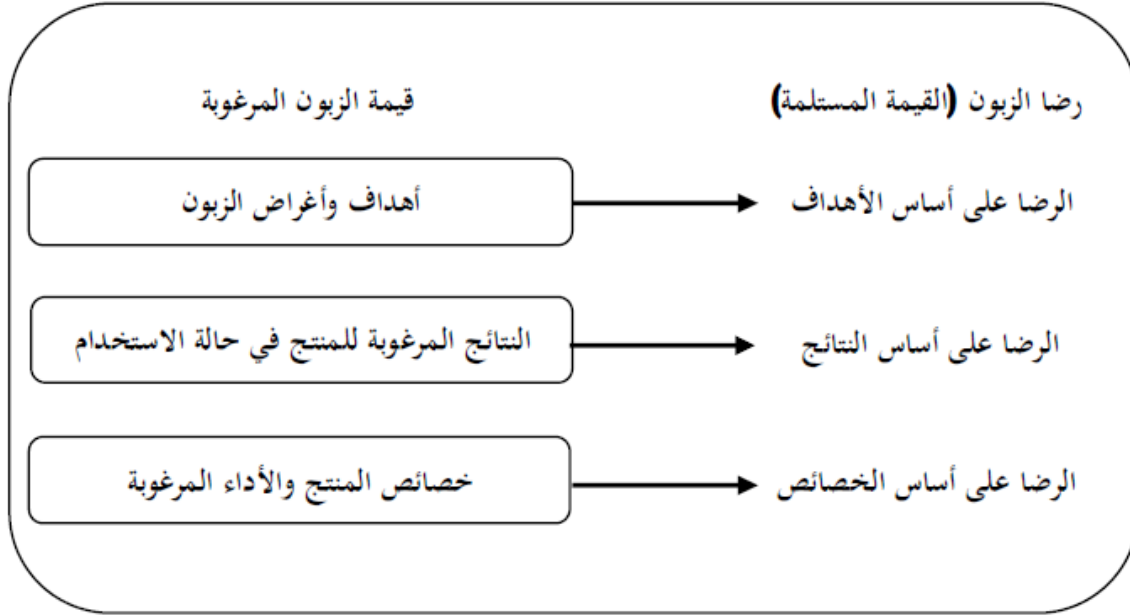
5- خصائص القيم المقدمة للزبون: هناك مجموعة من الخصائص التي تميز مفهوم قيمة الزبون فحسب تعريف كوتلر الذي ينص على قيمة الزبون؛ تمثل مجموعة المنافع والقيم التي يراها الزبون في المنتج مطروحا منها التكاليف، نجد أن له أبعادا ولا يمكن تحديدها سواء القيم أو التكاليف، فعلى سبيل المثال القيم التي يراها الزبون قبل استخدام المنتج تختلف عن القيم التي يراها بعد استخدامه، إضافة لذلك فإن قيمة الزبون تختلف من زبون لآخر، فما هو جيد بالنسبة لزبون ما قد يكون سيئا عند آخر، ومجموع التكاليف التي يمكن أن يتحملها زبون ما يرى آخر أنه من غير المجدي تحملها، وعموما تنطوي قيمة الزبون على الخصائص الآتية:²⁶

1.5-قيمة الزبون هي منفعة للزبون: تشير نفعية قيمة الزبون إلى ما تسهم به المنتجات من إشباع لحاجات ورغبات الزبائن، حيث أن تحديد القيمة للزبون يتشكل أساسا من مدى تطابقها ومنفعتيها للزبائن وبالتالي، فإن المؤسسات ستقوم بربط أية عروض أو منتجات بحاجات ورغبات الزبائن، ولن يدرك الزبون مدى فائدة أي منتج إلا إذا أمكنه من الاستفادة بالفعل من نفعيته في تحقيق أهدافه.

2.5-هرمية قيمة الزبون (خاصية الهرمية): قام الكاتب Wodruff Robert بتطوير نموذج هرمية قيمة الزبون، الذي يشمل ثلاثة مستويات تتمثل في الخصائص، النتائج، والأهداف، ففي قاعدة الهرم توجد الخصائص المادية للمنتج، فيما تتمركز الأهداف في قيمته، لتساعد على فهم دافعية الزبون ورغبته في تلك الخصائص، ويتوسط المستويان النتائج التي يرغب بها الزبون عند شراء المنتجات. وبذلك يمكن النظر إلى قيمة الزبون عبر تسلسل هرمي يهدف إلى غاية محددة، بدءا من مرحلة ما قبل الشراء التي يهتم فيها الزبون بتحديد وتقييم المنتج بوصفها مجموعة من الخصائص إلى غاية استخدام المنتج وتعلم الزبون كيفية أدائه التي تعبر عن قيمة الاستخدام والامتلاك، وفي المستوى الأعلى القيمة المستلمة التي يتوقعها وتحقق رضاه، التي يشعر من خلالها أن المنتجات تحقق الرفاهية والأمان، وبالتالي الحماية له، والشكل الآتي يوضح هرمية قيمة الزبون:

²⁶ مصطفى يونس، مرجع سابق، ص2.

الشكل رقم (50): هرمية قيمة الزبون



المصدر: مصطفى يونس، مرجع سابق، ص3.

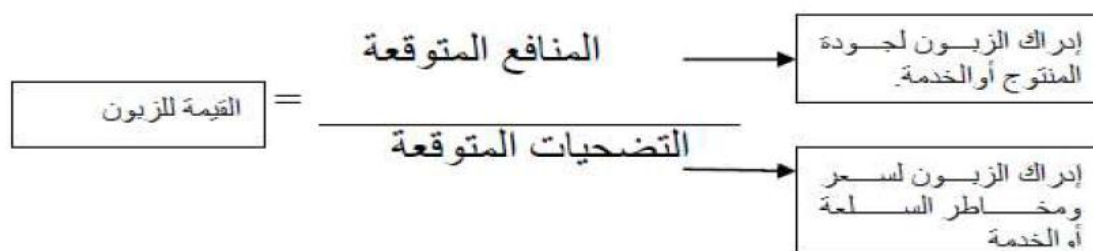
3.5-قيمة الزبون هي قيمة ديناميكية: معنى ذلك؛ أن تتغير القيم التي يبحث عنها الزبون بصورة واضحة بمرور الزمن، ويحدث ذلك بسبب تغير الحاجات والرغبات الفردية التي تتغير كنتيجة طبيعية لتغير المرحلة التي يمرون بها خلال دورة حياتهم، وكذلك لتغير الموارد التي يمتلكونها، وأيضا تتغير قيمة الزبون نتيجة التغير في القيم التي يبحث عنها الزبائن بسبب ارتفاع توقعاتهم الخاصة بالسوق ككل فإذا استطاعت المؤسسة مقابلة تلك التوقعات فلا شك أنها ستنجح في تطوير العلاقة مع زبائن تلك الأسواق.

4.5-قيمة الزبون هي قيمة متباينة بتباين الزبائن: إن قيمة منتج أو خدمة بالنسبة لزبون معين قد لا تكون نفسها بالنسبة لزبون آخر، فالمنتج الجيد بالنسبة لزبون ما قد لا يكون ذا قيمة عند زبون آخر، وهنا تضطر المؤسسات إلى تنويع منتجاتها وتكييفها بحسب حاجات الزبائن، فمثلا أجهزة الإعلام الآلي تتنوع بحسب استخداماتها في العديد من الخصائص: القدرات التخزينية للمعلومات، الكتابة، الحجم، ... الخ.

6-طرق تقييم قيمة الزبون:

إن القيمة الحقيقية للمنتج تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم، مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية والطبقة الاجتماعية، وغير ذلك من العناصر، إضافة للجانب النفسي كتقدير الآخرين وإثبات الذات وغيرها من العناصر النفسية، نستنتج من ذلك أن رغبات وآمال الزبون محدد هام للقيمة المدركة من قبل الزبائن، ولكي تفهم المؤسسة تلك الحاجات يجب عليها معرفة الزبائن من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين: ماذا تباع المؤسسة فعلا؟ والثاني: ماذا يشتري الزبون فعلا؟

الشكل رقم (51): معادلة القيمة من وجهة نظر الزبون



المصدر: بن حمو نجاة، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات الأعمال: دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيك ببرج بوعريج، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، 2016م، ص64.

من خلال الشكل أعلاه؛ يتضح أنه يمكن للمؤسسة أن تقوم بتعظيم القيمة المدركة للزبون، وذلك إما بتعظيم منافعه المتوقعة أو بتخفيض التضحيات التي يتوقعها، وتعد كيفية تعظيم وتعزيز العلاقة بين مجموع التكاليف ومجموع القيم، من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين، وذلك لأنهم مجبرون على الاختيار بين القيام إما بخفض التكاليف، أو زيادة المنافع، ويمكن أن تقوم بالحلّين معا في حالات محدودة. وفيما يأتي توضيح ذلك:²⁷

1.6- تخفيض التكاليف: تؤثر التكاليف التي يتحملها الزبون بشكل كبير على علاقة المؤسسة بالزبون، لذلك يجدر بها أن تحاول تخفيضها إلى أقل قدر ممكن، وكما ذكر سابقا فإن التكاليف لا تقتصر على التكاليف المادية فقط (التي تعد جزءا هاما من قيمة التكلفة الكلية، حيث تحاول المؤسسة تخفيضها عن طريق تخفيض تكاليف التصنيع وغيرها)، بل تمتد للتكاليف الأخرى الخاصة بالجهد والتكاليف النفسية التي يتحملها الزبون، حيث تحاول المؤسسة إعطاء جميع المعلومات للزبائن ومساعدتهم في الحصول على المنتجات في أقرب الأماكن، وفي أقل زمن، وفي أحسن الظروف الخاصة بالشراء.

2.6- زيادة المنافع والمزايا: إن عمليات الإبداع والتحسين المستمر عن طريق البحث والتطوير سيؤدي إلى زيادة القيمة المدركة للزبائن، فالمؤسسات الراغبة في المحافظة على الزبائن يجب عليها تطوير منتجاتها وتحسين أدائها لتحقيق الميزة التنافسية عن المنافسين، وبالتالي عدم وجود فرصة تجريب منتجاتهم من قبل الزبائن، وهناك عنصر آخر يزيد من قيمة المنافع؛ المتمثل في خدمات ما بعد البيع كالصيانة والتركيب التي ترفع من مستويات الرضا لدى الزبائن. وأخيرا تجدر الإشارة إلى أن قادة قيمة الزبون لها خمسة تصنيفات؛ تتمثل في الآتي:

- **القيمة الاقتصادية:** تتمثل في مدركات الزبون حول تكاليف الحصول على المنتج وسعره.
- **القيمة الوظيفية (الأداء):** قيمة الأداء تعتمد على مدركات الزبون للمواصفات الوظيفية للمنتج.
- **تصورات الزبون حول المؤسسة:** يرتبط هذا العامل في قيمة المؤسسة وعلامتها في ذهن الزبون حيث يصعب تغييرها.
- **أهداف ومحفزات الزبون:** تنشأ المحفزات والأهداف من خلال عوامل تتمثل في: شخصية الزبون، تملك المنتج، الاحترام.
- **حالة الشراء:** تتمثل في العوامل الموقفية التي تصاحب قرار الشراء أو قبله، التي لها تأثيرات على سلوك الزبون.

²⁷ بن حمو نجاة، مرجع سابق، ص61.

7-أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون الداعمة لقيمة الزبون:

إن البيئة الأساسية لتنفيذ مفهوم CRM تشترط استخدام الاستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن كاستراتيجية شاملة للمؤسسة، وهذا التوجه ينبغي أن يتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في المستويات التنظيمية الأخرى لضمان الوصول إلى الغايات المحددة، وهذه يمكن أن تتم من خلال²⁸:

1.7-التفاعل المشترك مع الزبون: تعني اعتماد صيغ للتفاعل مع الزبون من خلال التبادل المستمر في المعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين:

- المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون من خلال استطلاع آرائهم لمعرفة مدى رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة إليهم، حتى يتسنى لها خدمتهم بشكل أفضل.
- المعلومات التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة بخصوص سلعها أو خدماتها التي يهتم بشرائها.

ويشمل التفاعل مع الزبائن أيضا؛ بناء علاقة اجتماعية معهم وليس اعتبارهم مجرد وجوه من دون أسماء، بل هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة والعاملين فيها.

2.7-التسويق واحد لواحد: يتمثل الهدف الأساسي للتسويق واحد لواحد؛ في تمييز الزبائن حسب حاجاتهم، لكن تجسيد هذا الهدف يعد أمرا صعبا للغاية، فعلى المؤسسات أن تعرض سلعة أو خدمة تدرك أنها منتج مشخص بالنسبة للزبون. مصفوفة تمييز الزبائن التي يقترحها Rogers و Peppers، تعكس جيدا العلاقة الموجودة بين الحاجات وتمييز الزبائن:

الشكل رقم (52): مصفوفة تمييز الزبائن

مؤسسات طيران* III	مؤسسات اعلام الي* IV
مؤسسات منتجة لمنتجات الاستهلاك الواسع*	صيدلية
محطات خدمات* I	مكتبة* II

Source: Luc Boyer et Didier Burgrand, le marketing avancé: du one to one au e-business. Ed d'organisation, France, 2000, P56.

- في الخانة IV:

بإمكان المؤسسة أن تمارس التسويق "واحد لواحد"، فالزبائن تم تمييزهم بشكل واضح على أساس حاجاتهم، فمنتج أجهزة الإعلام الآلي بإمكانه عرض عدد كبير من التوفيقات الخاصة بالمنتج، فمثلا مؤسسة Dell أعلنت أنه بإمكانها عرض أكثر من 10000 توفيقا ممكنة، وهذا حسب المعلومات الخاصة بالزبون.

- في الخانة III:

تظهر صعوبة تطبيق أو ممارسة التسويق واحد لواحد بالنسبة للمؤسسات التي لزبائنها حاجات متجانسة نسبيا، مثال خدمة النقل من مكان أ إلى مكان ب، تكون بالمجمل الحاجات متجانسة مهما كانت طبيعة الزبون، وهنا تبرز أهمية تمييز الزبائن على أساس القيمة التي يمثلونها بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي تكون هذه الأخيرة ملزمة بوضع نظام للحوافز يمكنها من تحفيز الزبائن للاستفادة بشكل أكبر من الخدمة فمؤسسات الطيران تسيير في هذا الاتجاه من خلال وضع برامج للولاء مثل بطاقة الولاء المشتركة لـ American express و Air France ، فبإمكان المؤسسة أن تحقق تقدما إذا ما استطاعت أن تحرك أنشطتها باتجاه الخانة IV ، وهذا عن طريق إضافة خدمات أو سلع خاصة من شأنها إشباع حاجات تكميلية، وكذلك تحسن من رضا زبائنهم.

²⁸ بن أحسن نصر الدين، مرجع سابق، ص40.

- في الخانة: II :

تظهر حاجات الزبائن بشكل مميز ومتباين، لكن يلاحظ تجانس نسبي في القيمة التي يمثلها الزبائن التحدي بالنسبة للمؤسسة يكمن في كسر هذا التجانس في قيمة الزبائن (تكرار الشراء، نوعية المنتج...الخ)، وهذا بتعظيم إشباع الحاجات الخاصة.

- في الخانة: I :

يظهر بشكل جلي ممارسة التسويق التقليدي، وتصبح ممارسة التسويق واحد لواحد جد صعبة وذلك لصعوبة توسيع دائرة حاجات الزبائن.

3.7- نظام تسيير شكاوي الزبائن: يعدّ نظام تسيير شكاوي الزبائن أداة لتطوير وتحسين العلاقة مع الزبون؛ فقد اعتبر Lovelock المعلومات الواردة من شكاوي الزبائن بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتج من معلومات حول النقاط التي يهتم بها الزبائن وتسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا، وقد عرف نظام التعامل مع الشكاوي " أنه استجابة المؤسسة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج وتسليم المنتجات التي تقدمها، التي تسبب للزبائن أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي الذي قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم"، وقد يدفعهم بعض الأحيان إلى التحول إلى مصادر أخرى منافسة للحصول على السلعة أو الخدمة.

ثانيا- ماهية ربحية الزبون:

لاحظ Ducker Peter قبل أكثر من 38 سنة أن المهمة الأولى لأية مؤسسة هي خلق الزبون كونه الطرف الرئيس في تعظيم القيمة ضمن قيود كلف البحث والمعرفة والدخل، وفي ظل مجموعة الخيارات الواسعة التي يواجهها. يعد تحليل قيمة الزبون غاية في الأهمية بالنسبة للمؤسسات، سيما القيمة المتأتمية من الزبون صوب المؤسسة، إذ تتمثل هذه القيمة بمقدار ما يحققه الزبون من أرباح مستقبلية بعيدة الأمد تحصل عليها المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن المربحين، في حين تتمثل القيمة إلى الزبون بالمنافع والخصائص التي يتصف بها المنتج، التي تنجم عن ملاءمتها لرغبات الزبون.²⁹

وهكذا يأخذ مفهوم القيمة نوعين، هما:³⁰ القيمة إلى الزبون من وجهة نظر الزبون، ثم القيمة من الزبون من وجهة نظر المؤسسة.

- **القيمة إلى الزبون (VTC (Customer To Value** تشير القيمة إلى الزبون إلى توفير المؤسسة منتجات ذات قيمة وأهمية يدركها الزبون، وترتبط القيمة المقدمة من المؤسسة إلى الزبون بالقيمة العائدة إليها من تعامل الزبون معها واستمرار العلاقة بينهما.

- **القيمة من الزبون (VFC (Customer From Value** يشتق تحليل القيمة من الزبون Customer From Value باستخدام مدخل يبدأ من الخارج إلى الداخل Approach in Outside من الزبون إلى المؤسسة. يستند تحليل القيمة من الزبون إلى ثلاثة أبعاد؛ وهي:

- **ربحية الزبون Profitability Customer:** يقيس أرباح المؤسسة الكلية المتحققة من زبائنها كما تعكس ربحية الزبون على مستوى الزبون.

- **حصة المحفظة Wallet of Share:** تقيس العوائد المتحققة من الزبون جرّاء شرائه منتجات المؤسسة، وتقاس حصة المحفظة على مستوى الزبون.

- **عدد الزبائن Customer of Number :** يشير إلى المساحة السوقية التي تسيطر عليها المؤسسة نتيجة لولاء الزبائن لعلامة المؤسسة التجارية، وتؤثر المدة الزمنية التي تستغرقها العلاقة مع المؤسسة في قيمة الزبون، ومستوى المؤسسة، ومستوى القطاع السوق.

²⁹ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص52.

³⁰ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص52.

1- مفهوم ربحية الزبون:

ظهرت العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تركز على الزبائن في الوقت الحاضر، مثل إدارة علاقات الزبائن التي تعدّ بمثابة قاعدة بيانات متعلقة بهم والحفاظ عليها مفيد لأغراض دراسة أنماط سلوكهم، خصوصاً مع الذين تتعامل معهم المؤسسة والعمل على مقابلة متطلبات واحتياجاتهم بالمنتجات أو الخدمات الفعلية، فبعد إنشاء قاعدة بيانات الزبائن داخل المؤسسة، يصبح أمر تقييم الزبائن وتحليل ربحيتهم ممكناً في ظل توفر المعلومات المناسبة لذلك. وعلى العموم يتطلب هذا تحديد معايير التقييم، ثم إجراء تصنيف للزبائن من أجل تحديد الزبائن المربحين بالنسبة للمؤسسة.³¹ كما قد تزدهر المؤسسات إذا ما اتخذت موقفاً قوياً مع الزبون في اتخاذ قراراتها من خلال إعطائه العناية المتزايدة من قبل المحاسبين والإداريين عن طريق تحليل ربحيته من خلال إعداد تقارير وتحليل لتكاليف وإيرادات الزبائن، وأن التزود بهذه المعلومات يمكن المدراء من ضمان مساهمة الزبائن بشكل **كبير** في ربحية المؤسسة ككل ويوفر مستوى قابلاً للمقارنة مع مؤسسات أخرى.³²

يرى Kotler أن الزبون المربح: "فرد، أسرة أو مؤسسة يقدم للمؤسسة قيمة أكبر من تلك التي كلفتها في جذبها، إقناعه وخدمته"³³. حسب هذا التعريف؛ إن أرادت المؤسسة تقييم زبائنها من أجل تمييز الزبائن المربحين، عليها أن تقوم بحساب التكلفة المتعلقة بزبون معين منذ أول اتصال به وطيلة علاقته مع المؤسسة، إضافة إلى حساب إجمالي مبيعات المؤسسة للزبون طيلة هذه الفترة. فربحية الزبون تقاس بكم ونوع المنتجات التي يشتريها الزبون مخصوماً منها تكاليف الوصول إليه وخدمات ما بعد البيع والضمانات التي يطلبها، ويمكن تمثيلها بالمعادلة الآتية:

ربحية الزبون = قيمة ما حصل عليه من المؤسسة - تكلفته على المؤسسة

ويعدّ معيار "العائد من الزبون -تكلفة العلاقة مع الزبون" أحد المعايير التي تسمح بتحديد ربحية الزبون بشكل دقيق، غير أن الاعتماد عليها في أرض الواقع يصطدم ببعض العراقيل والصعوبات، التي من بينها صعوبة تحديد تكلفة الزبون بشكل دقيق، خصوصاً في حالة شراء الزبون أكثر من نوع من المنتجات التي تقدمها وتعامله مع عدة فروع تابعة للمؤسسة.³⁴

والجدول الآتي يوضح أهم تعاريف ربحية الزبون:

³¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2017م، ص169.

³² شبقارة هجيرة، مرجع سابق، ص52.

³³ Philip Kotler et al, 13^e ed, OP.CIT, P.175.

³⁴ بوطالب إبراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، ص85.

الجدول رقم (12): أهم تعاريف ربحية الزبون

الكاتب	التعريف
Gupta and Lehmann (2003)	القيمة الحالية لكافة الأرباح المستقبلية المولدة من قبل الزبون.
Berger and Nasr (1998)	صافي الربح أو الخسارة الذي تحققه المؤسسة من تعاملها مع أحد الزبائن على مدار مدة تعاملها معه.
Blattberg and Deighton (1996)	الأرباح المتوقعة من الزبون مع حصر التكاليف المترتبة عن إدارة الزبائن .
Pearson (1996)	صافي القيمة الحالية لتيار المساهمة في الأرباح الناتجة من تعامل واتصال الزبائن بالمؤسسة.
Jackson (1994)	صافي القيمة الحالية لتيار المستقبلي من المساهمة المتوقعة من الزبون في النفقات والأرباح.
Roberts and Berger (1989)	صافي القيمة الحالية المستقبلية لكل النفقات العامة والأرباح .
Courtheoux (1995)	صافي القيمة الحالية لكل الأرباح والنفقات العامة المتوقعة من الزبون .

Source: Hyunseok Hwang, Taesoo Jung, Euiho Suh : An LTV model and customer segmentation based on customer value a case study on the wireless telecommunication industry, Expert Systems with Applications, Volume 26, Issue 2, February, 2004, Pages 181-188, p 182.

تعرّف ربحية الزبون بشكل عام بأنها تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد المؤسسة وتكاليفها حسب الزبائن، ومن جهة أخرى تعرّف ربحية الزبائن بأنها إيراد المبيعات المتحقق من زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج أو خدمة للزبون أو مجموعة الزبائن، كما يتضح أن هذه الاستراتيجية تركز على الزبون وتقوم على فرض أن المبيعات المتزايدة ستعظم ربحية المؤسسة في الأمد الطويل، وبالتالي تحقيق الأرباح الكلية من خلال علاقة المؤسسة بالزبائن.

مما سبق؛ نستطيع القول إن ربحية الزبون هي الاختلاف أو الفرق بين الإيرادات أو العوائد المكتسبة من الزبون والتكاليف المرتبطة بالخدمات المقدمة للزبون، حيث تسعى المؤسسات لتحديد شرائح الزبائن الذين يحققون لها مستويات متباينة من الأرباح، وفي بعض الأحيان تكون المؤسسة محظوظة عند تعاملها مع زبائن بتكلفة منخفض، وقد أورد كابلان مجموعة من الخصائص التي تسبب التكلفة العالية والتكلفة المنخفضة المرتبطة بربحية الزبون، يمكن إيرادها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): مسببات التكلفة المنخفضة والمرتفعة لربحية الزبون

مسببات التكاليف المرتفعة	مسببات التكاليف المنخفضة
- الأوامر المتعلقة بمنتجات خاصة وفقاً لطلب الزبون	- الأوامر المتعلقة بمنتجات معيارية.
- أوامر شراء بكميات محدودة	- أوامر شراء كبيرة.
- طلبات غير قابلة للتنبؤ بها	- طلبات متنبأ بها
- مواصفات خاصة للمنتج وطرائق التسليم	- مواصفات معيارية للمنتج وطرائق التسليم
- المعالجة والتشغيل اليدوي	- المعالجة والتشغيل الإلكتروني
- مبالغ كبيرة للنشاطات ما قبل البيع (التسويق، القافية، موارد البيع).	- مبالغ صغيرة للنشاطات ما قبل البيع (طلبات وأسعار قياسية).
- مبالغ كبيرة للنشاطات ما بعد البيع (التركيب، الصيانة، التدريب، الكفالة).	- لا توجد خدمات ما بعد البيع.
- تتطلب الاحتفاظ بالمخزون.	- لا تتطلب الاحتفاظ بالمخزون
- دفعات بطيئة تؤدي إلى ظهور مبالغ متراكمة بالذمم المدينة.	- السداد في الوقت المحدد.

المصدر: باسل أسعد، دور مدخل تحليل ربحية الزبون في ترشيد القرارات الإدارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم (بمنشآت الخدمات التعليمي دراسة تطبيقية) الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الثاني 2014م، ص259.

يمكن تصنيف الزبائن في ضوء كلف وعوائد علاقتهم بالمؤسسة الى أربع مجاميع:³⁵

- **المجموعة الأولى:** تتكون هذه المجموعة من الزبائن المربحين الذين يكون لهم عوائد عالية وتكاليف منخفضة، وهؤلاء هم الذين يكونوا فاعلين بالنسبة للمؤسسة، فهي تحتاج اتباع استراتيجية دفاعية لتخفيض تحوّلهم وانتقالهم إلى مؤسسات أخرى.

- **المجموعة الثانية:** تتكون من زبائن ذوي عوائد عالية وتكاليف عالية، فحجم علاقتهم وصفقاتهم وتفاعلاتهم كبير مع المؤسسة، ويمكن أن نطلق عليهم الزبائن النشطين وتتضمن زبائن مربحين وزبائن غير مربحين.

- **المجموعة الثالثة:** تشمل زبائن ذوي عوائد منخفضة وتكاليف منخفضة، وتشمل أيضاً زبائن مربحين وغير مربحين، ولأن عوائدهم قليلة فإنهم لا يمثلون الاحتمالية المربحة نفسها في المجموعة السابقة.

- **المجموعة الرابعة:** تشتمل هذه المجموعة الزبائن غير المربحين، لأن عوائد العلاقة تكون منخفضة وذات تكاليف عالية جداً.

كما يمكن تصنيف الزبائن طبقاً لربحيّتهم المحتملة ودرجة ولائهم (**محفظة الزبائن الاستثمارية**) إلى أربعة تصنيفات، وكل تصنيف يحتاج استراتيجية مختلفة من قبل المؤسسة. غالباً ما يستخدم مصطلح **المحفظة** في سياق الاستثمارات لوصف مجموعة الأصول التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، بحيث تتم إدارة

³⁵ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص54.

كل أصل بشكل مختلف وفقا لدوره في استراتيجية استثمار المالك، كما أن للمحفظة معنى موازيا في سياق التوجه نحو الزبون بحيث يمكن تعريف محفظة الزبائن بأنها: "تجميع الزبائن لمجموعات تساعد على تشكيل قاعدة لزبائن المؤسسة بحيث تتكون هاته المحفظة من زبائن مجتمعين على أساس واحد أو أكثر من المتغيرات المهمة من الناحية الاستراتيجية للمؤسسة"³⁶.

ويشير المصطلح العام لتحليل المحفظة إلى عملية مراجعة مجموعة من الاستثمارات بهدف اتخاذ قرارات لكيفية إدارة الأصول أو تخصيص الموارد المراد استخدامها واستغلالها في أنشطة المؤسسة سيما التسويقية منها، وعليه فإنه وفي سياق استخدام محفظة الزبائن فإن هذه الاستثمارات أو الأصول هي مستهلكات المؤسسة المحورية، لذلك يمكن تعريف تحليل محفظة الزبائن بأنه نشاط تقوم من خلاله المؤسسة بتحليل القيمة الحالية والمستقبلية لزبائنهم، وذلك من أجل تطوير هيكل متوازن للزبون من خلال تخصيص الموارد بشكل فعال لمختلف الزبائن.³⁷

لذلك، فإنه وفي مجال التسويق التقليدي يتم تقسيم الزبائن إلى مجموعات حسب تجانس توقعاتهم بحيث يسمح ذلك بوضع أهداف تجارية، تتكيف مع كل قسم، بينما يفترض من أدوات تقسيم الزبائن أن تسهم بشكل أفضل في بناء علاقة مع الزبائن، وذلك بالنظر لتوقعاتهم والقيمة الحالية والمتوقعة لكل زبون.³⁸

إن تحليل محفظة الزبائن يستند إلى فلسفة إدارة العلاقة الاختيارية للزبائن، بمعنى الاعتماد على تحليل ربحية الزبون، بحيث أن الزبائن ذوي الربحية المنخفضة أو المحدودة يتم استبعادهم من محفظة الزبائن الاستثمارية، في حين الزبائن ذوو الربحية العالية يتم استهدافهم من خلال برامج خاصة معدة لهذا الغرض، التي تتضمن الكثير من الحوافز المادية والمعنوية من أجل كسب ولائهم ومن ثم رضاهم، ووفق تحليل المحفظة الاستثمارية للزبون فإنه يتم احتساب قيمة الزبون؛ وفقا لعدة مؤشرات؛ وهي:³⁹

- معدل موازنة حساب الزبون الشهرية.
- معدل حركة حساب الزبون الشهرية.
- عدد التعاملات والزيارات التي يقوم بها الزبون.
- مدى الاستفادة من المنتجات أو الخدمات الأخرى وحجمها وعددها.

إن هذه المؤشرات تحدد بدقة ما قيمة الزبون وربحيته، وبالتالي وضع الإجراءات اللازمة التي تحدد من تعاملات الزبائن ذوي الحسابات غير المربحة، التي تحمّل المؤسسة تكاليف تصل لحد الخسارة وهو ما يشير إلى مصفوفة محفظة الزبائن الاستثمارية التي تعدّ من بين الأدوات المهمة في تحليل مدى ربحية الزبون مع درجة ولائهم، لذلك يطلق عليها أيضا: مصفوفة الربحية/الولاء؛ وتتكون من بعدين هما:⁴⁰

- الولاء المتوقع للزبون: عال، منخفض.
 - الربحية المتوقعة للزبون: عال، منخفض.
- وعليه، فإن هذه المصفوفة تتكون من أربع خلايا؛ وهي:

³⁶ Francis Buttle, Customer Relationship Management, Concepts and Technologies, 2ème édition, Elsevier, France, 2008, P125.

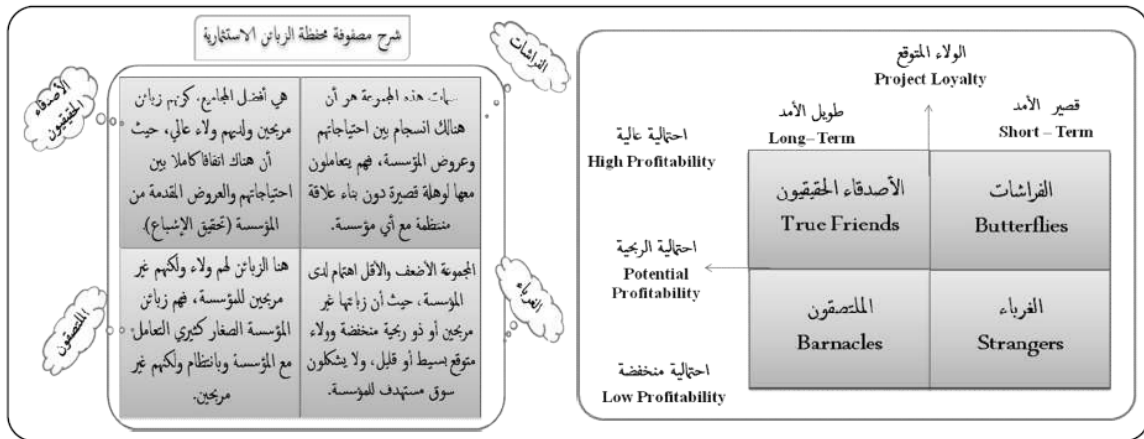
³⁷ Abdulkadir Hiziroglu, Jeeyan Patwa, Vishal Talwar, Customer portfolio analysis: Crisp classification versus fuzzy classification – Based on the supermarket industry, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol20, 2012, P68.

³⁸ Eric Lamarque, Management de la banque-Risque, relation client, organisation-, 2ème édition, Pearson éducation, France, 2008, P108.

³⁹ محمود جاسم الصميدعي، وديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، مرجع سابق، ص171.

⁴⁰ المرجع السابق.

الشكل رقم (53): مصفوفة محفظة الزبائن الاستثمارية (مصفوفة ولاء /ربحية الزبون)



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، مرجع سابق، ص 174.

وفيما يأتي وصف وشرح مصفوفة الزبائن الاستثمارية:⁴¹

- **المجموعة الأولى (الفراشات):** هم الزبائن الذين لديهم احتمالية ربحية عالية وولاء قصير المدى أو بسيط، من سمات هذه المجموعة وجود انسجام بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة، يمكن أن تستفيد منهم المؤسسة فترة قصيرة ثم يتركونها بعد ذلك، ومن هنا أنتت هذه التسمية. فمن الصعوبة تحويلهم إلى زبائن لديهم ولاء لها، ولكن لابد للمؤسسة أن تبذل مختلف المجهودات، وخصوصا الترويجية منها للتأثير عليهم وكسب ولائهم، فالتوجه نحو إقامة علاقة وثيقة معهم هي الخيار المناسب.

- **المجموعة الثانية (الأصدقاء الحقيقيون):** إن هذه المجموعة من الزبائن أفضل من المجموعات الأخرى، فهم زبائن مربحون ولهم ولاء عال، حيث أن هناك اتفاقا كاملا بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة التي تحقق إشباعهم، وبالتالي رضاهم، الأمر الذي يؤدي إلى خلق الولاء للمؤسسة ومنتجاتها حيث تحاول المؤسسة أن تبني علاقات استثمارية قوية ومستمرة، لذلك فإن استراتيجية توثيق العلاقة معهم والاحتفاظ بهم هي الخيار الصحيح المناسب.

- **المجموعة الثالثة (الملتصقون):** الزبائن مرتفعو الولاء، ولكن غير مربحين للمؤسسة، حيث يوجد اتفاق محدد بين احتياجاتهم وعروض المؤسسة، لذا يجب تحويلهم إلى زبائن مربحين، فإذا لم تستطع المؤسسة ذلك فإن استراتيجية الاستغناء عنهم قد تكون الخيار الأفضل لها.

- **المجموعة الرابعة (الغرباء):** المجموعة الأضعف داخل اهتمام المؤسسة، حيث أن زبائن هذه المجموعة غير مربحين أو ذوي ربحية منخفضة وولاء متوقع بسيط، وهناك اتفاق بسيط بين احتياجاتهم وهؤلاء الزبائن وعروض المؤسسة من حزمة خدماتها، وعليه فإن الاستراتيجية الأنسب علاقة بسيطة مع عدم استثمار أي شيء فيها.

2- تحليل ربحية الزبون:

تشير فكرة تحليل ربحية الزبون إلى أنها عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحقيقها من زبون معين، وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد، ويؤدي تحليل ربحية الزبائن الذي يتباينون من ناحية العوائد والتكاليف إلى توفير رؤية على سبب وجود الخلافات في الإيرادات التي يتم الحصول عليها من العديد من الزبائن.

⁴¹ نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب الزبائن، دراسة ميدانية لمؤسسات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018م، ص 40.

يستخدم المدراء في مختلف المؤسسات المعلومات المتعلقة بتحليل ربحية الزبون لغرض التأكد من حصول الزبائن الذين يسهمون في تحقيق الدخل التشغيلي للمؤسسة على اهتمام يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الأرباح لتلك المؤسسة.

يظهر الشكل أدناه كيفية تحليل ربحية الزبون، حيث يشير العمود إلى الزبون والسطر إلى المنتج بينما تشير الخانة إلى ربحية كل زبون بالنسبة لكل منتج، حيث تعبر علامة "+" عن ربحية الزبون و "++" عن مستوى عالي الربحية، بينما تعبر علامة "-" عن تحقيق المؤسسة لخسارة من خلال تعاملها مع الزبون في منتج معين.⁴²

الشكل رقم (54): تحليل ربحية الزبون /منتج

	زبون 1	زبون 2	زبون 3
منتج 1	++		+
منتج 2	+	+	
منتج 3		-	-
منتج 4	+		-
	مربح جدا	مختلط	غير مربح

Source : Philip Kotler et al, Marketing Management, 13^e édition, Pearson Education, France, 2009, P175.

ويعدّ الزبون 1 في الشكل أعلاه مربحا جدا كونه يقوم بشراء ثلاث منتجات مربحة بالنسبة للمؤسسة، بينما يعدّ الزبون الثالث غير مربح بالنسبة للمؤسسة كونه يشتري منتوجين يمثلان خسارة بالنسبة للمؤسسة، في حين يعدّ الزبون 2 مختلطا، حيث يشتري منتوجا مربحا ومنتوجا غير مربح بالنسبة للمؤسسة.

وحسب Kotler فإنه يتوفر مجموعة من الخيارات أمام المؤسسة للتعامل مع نتائج عملية تحليل ربحية الزبائن، تتمثل هذه الخيارات في:⁴³

- رفع أسعار المنتجات غير المربحة (في حالة الجدول أعلاه، المنتج 3).
- حث الزبائن على شراء المنتجات المربحة.
- التخلص من الزبائن غير المربحين.

⁴² بوطاللب ابراهيم، مرجع سابق، ص.ص85-89.

⁴³ Philip kotler, 13^e ed , op-cit, p 175.

ويمكن استخدام أسلوب (80-20) "Loi de Pareto" في تقييم الزبائن وتحليل ربحيتهم، ويقسم من خلاله الزبائن فئتين، هما:

- زبائن مهمون: 20 بالمئة من الزبائن يمثلون 80 بالمئة من رقم الأعمال.
 - زبائن أقل أهمية: 80 بالمئة من الزبائن يمثلون 20 بالمئة من رقم الأعمال.
- مثال: يظهر الجدول الآتي كيفية تقسيم الزبائن فئتين وفقا لقانون باريتو⁴⁴.

⁴⁴ بوطالب إبراهيم، مرجع سابق، ص89.

الجدول رقم (14): تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة باريتو

رقم الزبون	رقم الأعمال ألف دج	نسبة الزبون	تراكم نسبة الزبون	% نسبة المساهمة في "زع" الإجمالي	تراكم نسبة المساهم في "زع" الإجمالي
1	800	%10	10	50	50
2	480	%10	20	30	80
3	96	%10	30	6	86
4	80	%10	40	5	91
5	64	%10	50	4	95
6	16	%10	60	1	96
7	16	%10	70	1	97
8	16	%10	80	1	98
9	16	%10	90	1	99
10	16	%10	100	1	100
المجموع	1600	100%		100	

المصدر: بوطالب إبراهيم، مرجع سابق، ص89.

التحليل: ينتمي الزبون رقم 1 والزبون رقم 2 إلى فئة الزبائن المهمين، بينما الزبائن رقم 3،4،5،6،7،8،9 و 10 ينتمون إلى فئة الزبائن الأقل أهمية.

وفي هذه الحالة يعتبر الزبائن 1 و2، زبائن مربحين بالنسبة للمؤسسة، ويتوجب عليها الحفاظ عليهم عبر تقديم عروض شخصية وتفضيلية لهم.

في تقييم الزبائن، حيث يشبه هذا الأسلوب قانون باريتو كونه ABC ، كما يمكن استخدام أسلوب مستمد منه، ويقسم الزبائن من خلاله 3 فئات:

- فئة أ: 20 بالمئة من الزبائن يمثلون 80 بالمئة من رقم الأعمال.
 - فئة ب: 30 بالمئة من الزبائن يمثلون 15 بالمئة من رقم الأعمال.
 - فئة ج: 50 بالمئة من الزبائن يمثلون 5 بالمئة من رقم الأعمال.⁴⁵
- مثال: عند أخذ الجدول السابق نفسه نتحصل على النتائج الآتية:

الجدول رقم (15): تصنيف الزبائن وفقا لقاعدة أ ب ج

الأصناف	رقم الزبائن	النسبة إلى العدد الإجمالي للزبائن	النسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي
أ	1 و 2	20%	80%
ب	3 و 4 و 5	30%	15%
ج	من 6 إلى 10	50%	5%
المجموع		100%	100%

المصدر: بوطالب ابراهيم، مرجع سابق، ص89.

ويمثل الصنف أ من الزبائن 80 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، مما يجعل هذه الأخيرة تعمل على الاحتفاظ بهم حتى لو كلفها ذلك مصاريف إضافية، بينما عليها معاملة الصنف ج معاملة عادية دون إنفاق مبالغ إضافية على تسيير العلاقة معهم، كون خسارتهم لا يؤثر عليها بصفة كبيرة.⁴⁶

تسعى المؤسسات من وراء اتباعها عمليات تحليل ربحية الزبون إلى تحقيق الفوائد الآتية:⁴⁷

- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون.
- زيادة قيمة الزبون التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية الزبون.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع إذا كانت الخدمات المقدمة ذات تكلفة مرتفعة، والعكس صحيح.
- إمكانية تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم، وغيرها.
- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته، وبالتالي التوجيه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون الوحدة الاقتصادية الخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة.

⁴⁵ بوطالب إبراهيم، مرجع سابق، ص89.

⁴⁶ بوطالب إبراهيم، مرجع سابق، ص89.

⁴⁷ حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014م، ص10.

3-قياس ربحية الزبون والاحتفاظ بالزبون المريح: من الفقرات الرئيسية الأساسية في تحديد وقياس ربحية الزبون، نجد:⁴⁸

1.3-عوائد الزبون: تعدّ العوائد من أوائل ما يجب أن يتم تحديده عند احتساب ربحية الزبون فالمؤسسات عادة ما تمتلك معلومات تتعلق بالمبيعات والعوائد المتعلقة بها ولكل من زبائنها، وهناك عدد من المعلومات الأخرى المطلوبة، مثل الخصومات المقدمة للزبون، وغيرها من الامتيازات.

2.3-تكلفة المنتج: تعدّ تكلفة المنتج أكبر فئة تكلفة، التي عادة ما يتم احتسابها أو تقديرها من قبل كل المؤسسات، وتختلف الطرق المستخدمة لحساب التكلفة بحسب النظام الذي تستخدمه المؤسسة، ولكن لاحتساب ربحية الزبون يفضل استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

3.3-التكلفة الخاصة بالزبون: هي تلك التكلفة الخاصة بالزبون المشتقة مباشرة من حاجات ومتطلبات الزبون، وبجانب التكلفة التي تم تحديدها أعلاه، التي قد تكون مصنفة بشكل خاطئ كتكلفة للمنتج، التي قد تتضمن العديد من التكاليف التي قد يشار إليها بأنها كل مبيعات وتكاليف إدارية، وبشكل عام فإن هذه التكلفة قد تتضمن تكاليف المبيعات، والتسويق، والتوزيع، والإعلان، والاستشارات القانونية.

4.3-تكلفة فرص الموجودات: هي تلك التكاليف التي يتم تخصيصها على الزبائن وفقا لاستخدام تلك الموجودات في خدمة الزبون أو تقديم المنتج له، التي من الممكن أن تتضمن رأس المال العامل، مثل المخزون، والموجودات الثابتة (المكانن والمعدات وتحسب تكلفة الفرصة من خلال ضرب تكلفة رأسمال المؤسسة، أو معدل الفائدة المناسب في متوسط قيمة الموجود). وعلى الرغم من أن المؤسسات تستطيع أن تقيس رضا الزبون إلا أن معظمها تفشل في قياس الربحية على مستوى الزبون. وعموما توجد ثلاثة مقاييس شائعة الاستعمال لقياس ربحية الزبون تتمثل فيما يأتي:

1.4.3-مقياس الربحية التاريخية: تفهم ربحية الزبون عادة على أنها ربحية تاريخية، وتعرف بأنها القيمة المستقبلية للإيرادات مطروحا منها التكاليف (الفعلية)، والربحية التاريخية هي مقياس نجاح المؤسسة في استغلال إمكانية الزبون، وضمن هذا القياس فإن هناك أخطاء لهذا المقياس، فمثلا في الصناعات الدورية غير المستقرة تكون الربحية التاريخية مشوهة بسبب الدورات التي تمر بها الصناعة. لذلك فإن مقارنة اثنين من الزبائن خلال مرحلتين مختلفتين من دورة حياة الصناعة باستخدام الأرباح التاريخية قد يكون مضللا لأن الربحية تتأثر بالعوامل البيئية. إضافة إلى أن الربحية التاريخية تتأثر بدورات حياة الزبون التي تعبر عن علاقاتهم مع المؤسسة بصورة فترات زمنية مختلفة وعادة تكون ربحية الزبون منخفضة خلال بداية فترة العلاقة، ويفترض أن تكون أكثر ربحية بازدياد دورة الوقت.

2.4.3- مقياس هامش الربحية: يقيس مقياس هامش الربحية مساهمة الزبون بالأرباح الكلية للمؤسسة ويتطلب تعريف الزمنية قصيرة الأمد وطويلة الأمد، ففي الفترات الزمنية قصيرة الأمد تكون طلبات الزبائن الآخرين ثابتة لأن الطلبات المتفق عليها يجب أن تسلم وكذلك بسبب القيود التشغيلية والتشغيلية فإن جدولة الإنتاج مع الطلب لا يمكن أن تعدل، وعلى أي حال فإن الطلبات غير المربحة في المدى البعيد يمكن أن تستبعد وتستبدل بطلبات أخرى ثانية، فعلى سبيل المثال فإن الزبائن قد يشترون من المجهز نفسه فقط مرة واحدة، وبالتالي يتضح كيف تؤثر الطلبات على الربحية الكلية للمؤسسة. وفي الأمد الطويل فإن هامش الربح لا يساوي بشكل مباشر إيرادات الزبون مطروحا منها تكاليف الخدمة والإنتاج كما في الأمد القصير، ويعدّ مقياس هامش الربحية جيدا لاختيار الزبون لأنه يقيس التكاليف الفعلية التي يسببها الزبون.

3.4.3-مقياس الربحية المحتملة: يصف مقياس الربحية المحتملة ربحية زبون ما في المستقبل أو في وضع مثالي، وفي ظل هذا الوضع يشتري الزبون حصة كبيرة من المشتريات الكلية من المجهز نفسه ومن ناحية أخرى فإن المجهز يشغل بشكل كفاء قدر الإمكان مع الزبون، والربحية المحتملة يمكن أن تفهم بأنها الربحية المستقبلية للزبون.

⁴⁸ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص54.

يمكن لإدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة أن تزيد ربحية المؤسسة من خلال زيادة استثماراتها في الزبائن ذوي القيمة المرتفعة، وتقلل استثماراتها في الزبائن ذوي القيمة المنخفضة للمؤسسة. تستطيع القول أن هذه الرؤية الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبائن تشير إلى أن الموارد المخصصة لإقامة وتعزيز العلاقات معهم يتعين تخصيصها وفقاً لقيمة أو ربحية كلٍّ من الزبائن للمؤسسة، وبالتالي فإن تركيز إدارة علاقات الزبائن تكون مبنية ليس على كيفية إقامة العلاقات معهم والحفاظ عليها وتعزيزها، وإنما على إقامة العلاقة المناسبة مع كل زبون على نحو يؤدي إلى تعظيم ربحية المؤسسة، وأن جوهر ربحية الزبون هو أن المؤسسة ليس لديها منتجات مربحة ولكن لديها زبائن مربحون، وهذا التوضيح قائم على أساس منطقي "بأن إنتاج منتج يحدث تكلفة، بينما الربح يحدث ببيع المنتج، ولتحقيق مبيعات يجب أن يكون لدى المؤسسة زبون."

ويرى البعض أنه يمكن تطبيق عدة استراتيجيات من أجل زيادة الربحية المتولدة من الزبون بثلاثة طرق، هي:⁴⁹

- اكتساب زبائن جدد، ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.
 - تعظيم ربحية الزبائن الحاليين، وذلك بتحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمؤسسة.
 - زيادة فترة علاقة الزبون المربح فترات أطول.
- كما يرى البعض الآخر أنه يمكن زيادة إيرادات المبيعات للزبون وتخفيض تكاليفه من خلال العوامل الآتية:⁵⁰

- تحليل تكاليف خدمة الزبون.
 - قياس القيمة العمرية بالنسبة للمؤسسة.
 - تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للزبائن.
- ويرى البعض أن اختلاف الربحية بين الزبائن يرجع لأربعة أسباب رئيسية، هي:⁵¹
- الاختلاف في الإيرادات التي يحققها كل زبون.
 - الاختلاف في مستوى الخدمة المقدمة لكل زبون.
 - الاختلاف في قنوات التوزيع الخاصة بكل زبون.
 - الاختلاف في التكلفة المرتبطة بكل زبون.

4-أساليب حساب ربحية الزبون :

من أساليب حساب ربحية الزبون:

1.4-حساب ربحية الزبون (CPA) على مستوى الفرد: يجري تحليل ربحية الزبون على مستوى الفرد بصورة أرقام وأشكال تقدم صورة واضحة حول كيفية سلوك المشتري (الخدمات المطلوبة سلوك الشراء وما شابه ذلك) وسلوك المجهز (توفير الخدمة، الخصومات والتعبئة والتغليف، إيصال المنتج لمحل الزبون وما شابه ذلك) ومقارنة تكاليفها مع الإيرادات وهوامش أرباح المبيعات.

2.4-حساب ربحية الزبون (CPA) على المستوى الإجمالي: ضمن المستوى الإجمالي؛ فإن أرقام وأشكال تحليل ربحية الزبون تقدم استبصاراً عن توزيع وتركيز الأرباح ضمن مجموعة من الزبائن. وهنالك طريقتان لتحليل ربحية الزبائن على المستوى الإجمالي، وهما طريقة هرم ربحية الزبون التي تظهر مجموعة كبيرة من الزبائن من ذوي الإيرادات المنخفضة في قاعدة الهرم ومجموعة صغيرة من

⁴⁹ شيفارة هجيرة، مرجع سابق، ص54.

⁵⁰ شيفارة هجيرة، مرجع سابق، ص54.

⁵¹ شيفارة هجيرة، مرجع سابق، ص54.

الزبائن من ذوي الإيرادات العالية جدا في قمة الهرم ومنحنى Stobachoff الذي قدمه Stobacha عام 1998م، وهذا المنحنى يحدد على محاور مجموعتين من البيانات تكون الأولى على المحور الأفقي وتظهر الزبائن الأكثر ربحية إلى إقليم ربحية، أما المجموعة الثانية من البيانات فتظهر الربحية المتراكمة على المحور العمودي. فقد لاحظ stobacha أن 60 % من الزبائن مربحون، ويمثلون 125 % من الربحية الكلية، أما المتبقي من الزبائن فهم غير مربحين، يشكلون نسبة 40 % يستهلكون فائض الربحية المتولد من المجموعة الأولى البالغة نسبتها 60 % بصورة تكاليف خدمات.

خلاصة المحور الخامس:

من خلال هذا المحور، تم إبراز المفاهيم الأساسية لكيفية خلق القيمة للزبون وإلى تحليل ربحيته، ففي ظل إدارة علاقات الزبائن أصبح لزاماً على المؤسسة أن تخلق القيمة في منتجاتها، مما يجعل الزبائن يختارون منتجاتها بدلاً من منتجات المؤسسات المنافسة، ويجعلها تتفوق وتتميز على المنافسين.

فالقيمة الحقيقية للمنتجات تحدد من طرف الزبون وفق اعتبارات متعددة يكون للموقف الشخصي دور كبير في تحديدها، فمفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون يتعلق بعدد من المفاهيم، مثل درجة جودة المنتج، الجانب الاجتماعي الذي يعكس الرفاهية، والطبقة الاجتماعية... الخ، الجانب الروحاني كتقدير الآخرين، إثبات الذات... الخ. وبالتالي، فرغبات وآمال الزبون تعتبر محدداً هاماً للقيمة المدركة من قبل الزبون، ويمكن خلق القيمة للزبون من خلال: خفض التكاليف؛ زيادة المنافع والمزايا.

ويتم تجديد قيمة الزبون بما أنه يعد المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة.

المراجع:

- حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد محمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع 2017م.
- كوتلر وآخرون، ترجمة: مازن نفاع، التسويق، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، سوريا 2002م.
- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2002م.
- حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014م.
- نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب الزبائن، دراسة ميدانية لمؤسسات الاتصالات: موبيليس جازي، أوريدو، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018م.
- بن أحسن ناصر الدين، مطبوعة لمقياس إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، الجزائر، 2022م.
- بوطالب إبراهيم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسويق سياحي وفندقي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس الجزائر.
- شيقارة هجيرة، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021م.
- مصطفى لوني، مطبوعة لمقياس إدارة العلاقة مع الزبائن لسنة أولى ماستر تسويق خدمات وتسويق مصرفي.
- Chistoph Allard, Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos programmes CRM ,Collection : Stratégies et management, Dunod, 2002.
- Eric Lamarque, Management de l banque-Risque, relation client, organisation-, 2ème édition, Pearson éducation, France, 2008.
- Francis Buttle, Customer Relationship Management, Concepts and Technologies, 2ème édition, Elsevier, France, 2008.
- Guy audiger, Management pour l'entreprise, gualino édition, paris, 2003.
- James G. Barnes , Build Your Customer Strategy A Guide To Creating Profitable Customer Rrelationships, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2006.
- Michel Montebello, La stratégie de la création de la valeur pour le client, édition economica, France, 2003.
- Michel Montebello, La stratégie de la création de la valeur pour le client, édition economica, France, 2003.
- Abdulkadir Hiziroglu, Jeeyan Patwa,Vishal Talwar, Customer portfolio analysis: Crisp classification versus fuzzy classification – Based on the supermarket industry, Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, Vol20, 2012.

المحور السادس

الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن (قاعدة البيانات النفسية Data
base marketing)

تمهيد المحور السادس:

إن دور نُظم إدارة علاقات الزبائن التحليلية؛ هو تحليل بيانات الزبائن التي تم جمعها من خلال مصادر متعددة، وتقديمها بحيث يمكن لمديري الأعمال اتخاذ قرارات أكثر موثوقية. تستخدم نظم إدارة علاقات الزبائن التحليلية تقنيات مثل التنقيب عن البيانات، والارتباط، والتعرّف على الأنماط لتحليل بيانات الزبائن. هذه التحليلات تساعد على تحسين خدمة الزبائن من خلال إيجاد المشاكل الصغيرة التي لا يمكن حلها من خلال التسويق لأجزاء مختلفة من جمهور الزبائن بشكل مختلف.

فعلى سبيل المثال، من خلال تحليل سلوك الشراء عند قاعدة الزبائن، ربما تجد المؤسسة أن زبائنهم لم يقوموا بشراء الكثير من المنتجات في الآونة الأخيرة، بعد المسح من خلال هذه البيانات، قد تفكر المؤسسة بإعادة تسويق بضائعها لهذه المجموعة الفرعية من الزبائن بشكل مختلف، وذلك بتواصل أفضل يوضح لهذه المجموعة كيف أن منتجات هذه المؤسسة تفيد المجموعة على وجه التحديد.

أولاً- ماهية الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

في هذا المستوى، تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر: المصادر الداخلية للمؤسسة، وذلك من خلال الرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به، كما يمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات، مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه، أيضاً يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين.

لذا، تهتم إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلي بما يلي: استحواذ وتجميع، تخزين، استخلاص، تكامل معالجة، ترجمة، توزيع، استخدام وصياغة التقارير لكل البيانات المتعلقة بالزبون، وذلك بهدف تحسين قيمة كل من الزبون والمؤسسة. ونظام إدارة علاقة الزبون التحليلي مبني على أسس وقواعد معلومات علاقة الزبون. وبيانات علاقة الزبون يمكن إيجادها من مستودعات ومجموعات البيانات، مثل: بيانات المبيعات (الشراء التاريخي)، بيانات مالية (الدفوعات التاريخية، نقاط وتسجيلات وحركات الائتمان) بيانات التسويق (التفاعل، الاستجابة للحملة، بيانات مخطط ومشروع الولاء)، وبيانات الخدمة. ولهذه البيانات الداخلية، يمكن إضافة بيانات من مصادر خارجية، على سبيل المثال: بيانات نمط الحياة وبيانات جغرافية من مؤسسات استخبارات وبحوث الأعمال. ومع تطبيق أدوات استخراج واستنباط البيانات، يمكن للمؤسسة معالجة هذه البيانات، وهذه المعالجة يمكن أن توفر أجوبة لأسئلة عديدة؛ مثل: من هم أكثر الزبائن قيمة؟ من الزبائن الأكثر احتمالاً للانتقال والتحويل إلى المنافسين؟ من الزبائن الذين من الأرجح أن يستجيبوا ويتجاوبوا مع عرض محدد؟¹

إن الغرض من إدارة علاقة الزبون التحليلي؛ تحليل بيانات الزبون، وتقييمها ووضعها وتشكيلها في نموذج والتنبؤ بسلوك الزبون.

إن إدارة علاقات الزبون التحليلي في الحياة العملية والواقعية يمكن أن تجمع البيانات الخاصة بالزبائن، على سبيل المثال: الذين يسألون عن منتج معين، باستخدام التنقيب عن البيانات (أحد الأدوات المستخدمة لجميع البيانات)، ما الخدمات التي قاموا بشرائها مباشرة؟ وما الخدمات التي قاموا بشرائها آخر المطاف؟ ومن الممكن أن تجد أنماطاً في سلوكهم واقتراح الخطوات القادمة خلال عملية رفع المبيعات أو تقاطع البيع. ومن الممكن أن تقيم مدى فاعلية حملة تسويق، اقتراح أسعار أو حتى تطوير أو اقتراح منتجات جديدة. بهذه الطريقة؛ فإن إدارة علاقات الزبون التحليلي يخدم كنوع من المساعدة خلال العملية.²

ثانياً- أهم الأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

ومن بين أهم الأدوات التحليلية الداعمة لإدارة العلاقة مع الزبون ما يأتي:

1- بناء قاعدة بيانات الزبائن Customer Data base تعني جمع البيانات المتعلقة بالقطاع السوقي المستهدف، ووضعها في قاعدة البيانات التسويقية بغرض إفادة المؤسسة بمعرفة منتظمة وآلية للزبائن، حيث تعدّ قاعدة البيانات الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما وتتكون قاعدة البيانات من مجموعة من الصفوف والأعمدة التي تكوّن خلية، ويؤدي مجموع المعلومات المتواجدة في عدد من الخلايا المتتالية إلى تكوين فكرة سريعة عن المستعلم؛ ويمكن تعريف قاعدة البيانات التسويقية بأنها: "استخدام المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من الزبائن الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمؤسسة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات إلكترونية (حاسب آلي) لتركيز الأنشطة السوقية

¹ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص 202.

² محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص 203.

اتجاه الأهداف،³ كما تعرّف بأنها: "مجموعة مؤسسة من البيانات عن زبائن المؤسسة الحاليين والمرتبين التي تمكّن مديري التسويق من اتخاذ قرارات تسويقية فعالة بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة".⁴

كما عرفها Kotler بأنها: "مجموعة من المعلومات المهيكلة التي يمكن الولوج إليها أو استخدامها من قبل موظفي المؤسسة، وتتعلق هذه المعلومات بالزبائن الحاليين والزبائن المحتملين، حيث يتم استخدامها للحصول على منافذ تسويقية، بيع منتجات أو الحفاظ على علاقات جيدة مع الزبائن".⁵

وبعدّ تكوين قاعدة بيانات لأنشطة الزبون أساس إدارة أي نشاط للعلاقة مع الزبون، وعموما تتكون قاعدة بيانات الزبائن من بيانات ومعلومات محددة تكون ضرورية لإدارة العلاقات مع الزبائن وهي كالآتي:

- بيانات ديمغرافية وشخصية: مثل: السن، الوظيفة، الوضعية الاجتماعية، ... إلخ.
- بيانات الاتصال: العنوان، رقم الهاتف، الإيميل، وسائل الاتصال المفضلة... إلخ.
- بيانات أخرى متنوعة، مثل تاريخ الشكوى إن وجدت وسببها، رأي الزبون ومقترحاته... إلخ.
- بيانات حول الاستجابة للمحفزات التسويقية: وهي عبارة عن بيانات تضم درجة استجابة الزبون لمبادرات التسويق المباشر.⁶
- بيانات السلوك الشرائي: من أهم البيانات الخاصة بالسلوك الشرائي المخزنة في قواعد بيانات المؤسسة الآتي:⁷

- ✓ عدد مرات تعامل الزبون مع المؤسسة وتاريخ تعاملاته في فترات زمنية محددة.
- ✓ نوعية وكمية المبيعات لكل زبون، ومرات تكرار الشراء، وكذا الأرباح المحققة من كل زبون فضلا عن الهدايا، التنزيلات والخصومات الممنوحة لكل زبون.
- ✓ تفضيلات الزبائن من الخدمات والعروض وأماكن الاستلام وطرق الدفع.

ويمكن اعتماد الشكل الموالي نموذجا لما تتضمنه قاعدة بيانات الزبائن من المعلومات حول الزبائن التي تتعلق ببياناتهم الشخصية، حاجاتهم ورغباتهم وسلوكياتهم الشرائية، إضافة إلى رصد تاريخي لتعاملاتهم مع المؤسسة كما ونوعا.

³ عبد الله غالم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011م، ص141.

⁴ لجلط إبراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية: دراسة حالة مؤسسة دال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 09، العدد 11، 2013م، ص110.

⁵ Philip Kotler, op-cit, 193.

⁶ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م، ص162.

⁷ محمد إبراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، مديرية الثقافة، الأردن، 2012م، ص197.

الشكل رقم (55): قاعدة بيانات الزبائن



المصدر: لجلط ابراهيم، المرجع السابق، ص111.

ويتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بالآتي:⁸

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات الزبائن بمناقشة كبار موظفي المؤسسة.

- تحديد مصادر الحصول على البيانات.

- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها.

- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.

⁸ محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2017م، ص37.

- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستثمارات وتأكيد ملاءمتها أهداف المؤسسة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها.
- وتستقي المؤسسة بيانات الزبائن من المناطق التفاعلية الآتية:⁹
 - اتصالات المكاتب الأمامية (مكاتب الاستقبال): تتصل بشكل مباشر بالزبون مثل الاجتماعات وجها لوجه، البريد الإلكتروني، رسائل الهاتف النقال، المكالمات الهاتفية والخدمات الإلكترونية ممثلة في نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، كالمجمعات التجارية، المحلات التجارية وغيرها.
 - عمليات المكاتب الخلفية: هي العمليات التي تساعد وتسهل أمور المكاتب الأمامية، مثل إصدار فواتير التسويق، الإعلانات، الصيانة والتمويل وغيرها.
 - العلاقات التجارية: عن طريق التعامل مع مؤسسات أخرى وشركاء، الموردين والوسطاء وأماكن البيع بالتجزئة والموزعين وغيرهم.
- وفي ظل بيئة الأعمال التنافسية التي يتسم بها عالمنا اليوم، فإن المؤسسات أصبحت تستعمل أكثر فأكثر قواعد بيانات الزبائن من أجل إدارة علاقات مع الزبائن بهدف زيادة كل من المبيعات ودرجة رضا الزبائن. وعلى العموم يمكن للمؤسسة استخدام قاعدة بيانات الزبائن في:¹⁰
 - تحديد الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمؤسسة.
 - متابعة المعلومات المتعلقة بالزبون (السن، الذوق، الحاجات، الحالة الاجتماعية).
 - متابعة البيانات المتعلقة بمشتريات الزبائن.
 - تحديد الاتجاهات الرئيسية في نشاط المؤسسة.
 - تحديد الزبائن الذين ستقوم المؤسسة باستهدافهم بحملات ترويجية.
 - تعميق ولاء الزبون.
- تفعيل الزبون، وذلك من خلال تذكيره بالمؤسسة وعلاقتها به، إضافة إلى تقديم عروض خاصة في حالة ملاحظة رغبة الزبون في التوقف عن التعامل مع المؤسسة.

2-التنقيب في البيانات (استخراج البيانات) Data mining: عبارة عن سيرة لاستخراج واستكشاف المعرفة الخفية المفيدة والقابلة للاستغلال من خلال مجموعة كبيرة من البيانات، ما يساعد على استكشاف المعرفة الخفية.¹¹ وتعرف بأنها: "عملية الحصول على المعرفة الجديدة والمفيدة من خلال كميات كبيرة من البيانات حسب نماذج رياضية أو إحصائية أو علاقات منطقية"، حيث أن المؤسسة تقوم بتحليل شامل للبيانات والمعلومات المتوفرة لديها من أجل تقديم تقارير عما حدث وتوقع ما يمكن أن يحدث مستقبلا، فضلا عن تقديم معلومات جديدة لم تكن معروفة مسبقا تساعد على اتخاذ القرار بشكل أفضل. وذلك بالاعتماد على مجموعة من الخطوات والإجراءات لتحقيق الاستخراج الأمثل لمواصفات وعلاقات من البيانات، فبعد التجميع يجب المعالجة للتمكن من غربلة المعلومات الرديئة التي لا تحتاجها المؤسسة.¹²

⁹ مانع فاطمة، إدارة علاقة الزبائن نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس للاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، جوان 2012م، ص14.

¹⁰ بوطالب إبراهيم، مرجع سابق، ص84.

¹¹ سفيان رقيق وعمي عز الدين، تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الأنترنت، مجلة البديل الاقتصادي المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016م، ص260.

¹² إبراهيم عبد الرزاق، إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2019م، ص117.

يتم استعمال تقنية التنقيب في البيانات على النحو الآتي:¹³

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.
- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.
- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.
- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

تتجلى من خلال المرحلتين السابقتين، الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة، إذ تعدّ سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات إيجابية للوصول إلى الزبون وبناء علاقات طويلة الأمد معه، فمن خلال جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن الزبون تتمكن المؤسسة من تكوين أحسن صورة عنه، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب الزبون والمحافظة عليه وتطوير العلاقة معه.

3- نظم المعاملة التحليلية الفورية On-line Analytical Procesing System: تتولى هذه النظم أنشطة تسجيل وتصنيف المعاملات ومعالجة البيانات المرتبطة بأنشطة الأعمال اليومية وبالمهام الروتينية، ولقد ظهرت نظم المعاملة التحليلية الفورية لتقديم قدرات للتحليل المنهجي للبيانات بعد تسجيلها وتخزينها في قواعد البيانات، وذلك من أجل إعادة النظر في هذه البيانات وإجراء أنشطة المعالجة التحليلية لتقديم معلومات ذات قيمة مضافة للمسيرين وذات أبعاد وأوجه متعددة ومتنوعة تستوفي كل متغيرات الظاهرة موضوع القرار، لهذا يمكن القول إنّ نظم المعالجة التحليلية الفورية عبارة عن حزم تقنيات متكاملة ومصممة لتحليل البيانات المعقدة والمتشابكة بمتغيراتها وعناصرها، وذلك للمساعدة في أنشطة دعم القرارات الإدارية المتعلقة بالزبائن.¹⁴

4-مستودع البيانات Data warehouse : يعرف بأنه: "مجموعة منطقية من المعلومات التي يتم جمعها من مختلف قواعد البيانات العملياتية لتدعيم فعاليات دليل النشاط ووظيفة صنع القرارات؛ وهو شكل متقدم من قاعدة البيانات ومخزن كبير لكل أنواع البيانات".¹⁵ وبموجبه يتم تجميع المعلومات والمعطيات المختلفة المتواجدة في المؤسسة وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، فضلا عن إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة وتوفير أكبر كم من المعلومات عن زبون معين، إضافة إلى مراقبة سلوكه والتنبؤ بالمشتريات،¹⁶ وعليه فهو مصدر مركزي للبيانات يدمج كل مخازن البيانات، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها، التي تم جمعها وغربلتها ومراجعتها ليتم توحيدها بما يسمح باستخدامها من طرف المديرين والمستخدمين الآخرين في مجالات عديدة، مثل تحميل الأعمال ودعم القرارات التسويقية.¹⁷

والجدول الآتي يوضح أهم الأدوات والتطبيقات الداعمة لإدارة العلاقات مع الزبائن:

¹³ حكيم بن جروة، مرجع سابق، ص86.

¹⁴ سامية لحول وسهام معاش، إدارة علاقات الزبون التحليلية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 26، مارس 2016م، ص63.

¹⁵ ابراهيمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص122.

¹⁶ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص142.

¹⁷ laudon & autres, 2013, p231.

الجدول رقم (16): أهم الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الداعمة لـ CRM وأهميتها التنافسية

التكنولوجيا	أدواتها وتطبيقاتها	أهميتها التنافسية في دعم وإنجاح الـ CRM
التحليلية	- قاعدة بيانات الزبون؛ -التنقيب عن البيانات (استخراج البيانات) - نظم المعالجة التحليلية - مستودع البيانات.	- دعم متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات دقيقة ومشخصة عن كل زبون، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات تسويقية صائبة، وبالتالي تقوية الروابط والعلاقات بين المؤسسة والزبون؛ -تخفيض تكاليف البحث والتطوير في كل مرة لكون قاعدة بيانات الزبائن تسمح بتخزين واسترجاع المعلومات القديمة والجديدة للزبائن؛ - زيادة درجة تشغيل واستغلال المعلومات مما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على توفير منتجات أكثر توافقا لطلبات ورغبات الزبون ورفع مستوى قبوله للمنتجات المعروضة؛ -قدرة المؤسسة على الاستهداف الأمثل لفئة الزبائن التي تستطيع المؤسسة خدمتها؛ وزيادة قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن؛ - توظيف المعلومات في بناء الخطط الإستراتيجية والقدرة على حماية خصوصية الزبائن من خلال بيانات ومعلومات محوسبة محمية.

المصدر: دحماني حنان، وفرحي كريمة، أهمية الأدوات التكنولوجية التحليلية، التشغيلية والتعاونية كمتطلبات أساسية داعمة لإدارة العلاقة مع الزبون، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 02 2019، ص208.

ثالثا- أهمية الأدوات التحليلية في دعم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبائن:

تظهر أهميتها فيما يأتي:

- إن تشغيل قاعدة بيانات الزبائن لأجل أغراض تسويقية قد يكون ظاهريا صعبا، ولكن عند الأخذ بالاعتبار التكلفة والسرعة والكفاءة العالية في خدمة الزبائن الحاليين والمرتبين تكون النتائج أفضل مبرر لتكلفة استخدام قاعدة بيانات الزبائن.¹⁸ وعلى العموم، فإن قاعدة بيانات الزبائن تقدم وظيفتين، هما: وظيفة عملية ووظيفة تحليلية؛ فالأولى تقدم المساعدة اليومية لتتبع نشاط الأعمال كأن نعرف رقم هاتف الزبون وحالته الاجتماعية والمادية؛ أما الثانية فتتمكن المؤسسة من تحقيق المستوى الأمثل للقيمة وذلك للزبون وبالزبون، كما تساهم في صناعة القرار،¹⁹ ويكون من الضروري أن تدمج تلك التكنولوجيا في سيرة النشاط الروتيني والعملية والاستراتيجية للمؤسسة بتكامل كل هذه المستويات وصولا إلى دعم معرفة متخذ القرار في اتجاه التميز والتفوق التنافسي للمؤسسة؛ ولقد حققت تكنولوجيا المعلومات نجاحات أكيدة في مجال تعزيز الاستجابة التنظيمية المطلوبة لتقديم حلول لمشكلات قد تواجه المؤسسة أو لتوفير منتجات

¹⁸ لجلط ابراهيم، مرجع سابق، ص112.

¹⁹ ابراهيمي عبد الرزاق، مرجع سابق، ص114.

تقدم بمقاييس الزبون، إضافة إلى الدور المهم الذي تأخذه في تبادل المعلومات ودعم النشاط التسويقي ككل، وبالأخص بين المؤسسة والزبون نظرا لكثرة المتغيرات ذات التأثير على العلاقة بين الطرفين.²⁰

- تحديد وسائل الاتصال المناسبة: فقاعدة البيانات تساعد على تحقيق أفضل اتصال بالزبائن وتقديم العروض المناسبة لهم، وكذا تحديد الزبائن الذين يحتاجون عروضاً خاصة، وهو ما يساعد على تحويلهم إلى زبائن دائمين للمؤسسة.²¹

- استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم، حيث أن استخدام قواعد بيانات الزبون المحوسبة تسمح بتحديد أفضل للزبائن الدائمين واستهدافهم وتقسيمهم لتحليل أدائهم بمرور الزمن، ومن ثم تمييزهم في تعاملاتهم؛ أي أنه من خلال قاعدة البيانات يتم تحديد الزبائن الذين يساهمون في تعزيز ربحية المؤسسة بعد تحميل مشترياتهم وتعاملاتهم وتصنيفهم حسب القيمة. وعلى هذا الأساس تعمل المؤسسة على تقديم عروض خاصة ومحفزات مناسبة لهذه الفئة، بهدف المحافظة عليهم وضمان عدم تحولهم إلى المنافسين وبالتبعية سيكتشف هذا التحميل المبني على ربحية كل زبون (المقارنة بين العائد والتكلفة لكل زبون أو لكل قطاع سوقي) على فئة الزبائن الذين يمثلون أعباء تسويقية على المؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى تخفيض الجهود التسويقية الموجهة إليهم.²²

رابعاً-برمجيات للأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات التحليلية لتساعد المؤسسات في فهم تفاعلات الزبائن وتحسين تجاربهم، وفيما يأتي أهم البرمجيات التحليلية الشائعة في هذا المجال:

1-أنظمة إدارة علاقات الزبائن (CRM Systems): مثل Zoho، HubSpot، Salesforce، CRM. تساعد هذه الأنظمة في جمع وتحليل بيانات الزبائن.

1.1-Salesforce: تعد واحدة من أكبر منصات CRM، تتيح للمؤسسات تتبع تفاعلات الزبائن وإدارة المبيعات، تقدم ميزات تحليلية متقدمة تساعد في فهم سلوك الزبائن والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية.

2.1-HubSpot: توفر أدوات تسويقية وبيانات تحليلية، مما يساعد المؤسسات في إدارة محتوى التسويق وقياس فعاليته وتحليل سلوك الزبائن.

3.1-Zoho CRM: تشمل مجموعة من الأدوات للتحليل والتقارير، يمكن من خلالها تتبع أداء الحملات وتحليل سلوك الزبائن.

2-تحليل البيانات: أدوات مثل Tableau و Power BI تساعد في تصور البيانات وتحليلها لفهم سلوك الزبائن وأنماطهم.

1.2-Tableau: يساعد في تصور وتحليل البيانات بشكل تفاعلي، يمكن المؤسسات من إنشاء لوحات معلومات تعرض بيانات الزبائن بطرق سهلة الفهم، مما يساعد على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

2.2-Power BI: من Microsoft، يتيح للمؤسسة دمج وتحليل بيانات متعددة المصادر، مثل بيانات الزبائن، وبيانات المبيعات، وبيانات التسويق.

²⁰ ابراهيمي عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة عيّنة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016م، ص45.

²¹ محمد منصور أبو جليل، إدارة علاقات العملاء المفاهيم الأصول التطبيقات، دار الغاية للنشر والتوزيع، 2016م، ص293.

²² تركي زينب، دور تكنولوجيايات الإعلام والإشهار في تسيير العلاقة مع الزبون- بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008م، ص165.

3-استبيانات واستطلاعات الرأي: أدوات مثل SurveyMonkey و Google Forms لجمع ملاحظات الزبائن وتحليلها.

1.3-SurveyMonkey: أداة لتصميم الاستبيانات وجمع البيانات من الزبائن، يمكن تحليل النتائج لفهم رضا الزبائن وتوقعاتهم.

2.Google Forms: أداة مجانية لجمع آراء الزبائن، يمكن استخدامها لرصد رضا الزبائن أو لقياس تفاعلهم مع المنتجات.

4-تحليل الشبكة الاجتماعية: أدوات مثل Hootsuite و Sprout Social لتحليل ردود الأفعال والتفاعلات على منصات التواصل الاجتماعي.

1.4-Hootsuite: يمكن من جدولة المنشورات وتحليل التفاعلات على الشبكات الاجتماعية، توفر بيانات عن أداء المنشورات وكيفية تفاعل الزبائن معها.

2.4-Sprout Social: يقدم تحليلات معمقة حول تفاعلات الزبائن على وسائل التواصل الاجتماعي ويتتبع المحادثات المتعلقة بالعلامة التجارية.

5-تحليل سلوك المستخدمين: أدوات مثل Google Analytics و Mixpanel لمتابعة سلوك الزبائن على المواقع والتطبيقات.

1.5-Google Analytics: يتيح تتبع سلوك الزبائن على موقع الويب لقياس فعالية الحملات التسويقية وفهم كيفية تفاعل الزبائن مع المحتوى.

2.5-Mixpanel: تركز على تحليل سلوك الزبائن داخل التطبيقات، حيث توفر رؤى حول كيفية استخدام المنتجات والتفاعل معها.

6-تحليل البيانات الكبيرة (Big Data): استخدام تقنيات مثل Hadoop و Spark لتحليل كميات كبيرة من البيانات من مصادر مختلفة.

1.6-Hadoop: يمكن المؤسسات من معالجة كميات كبيرة من البيانات، يمكن استخدامها لتحليل سلوك الزبائن ونمط شرائهم.

2.6-Apache Spark: منصة لتحليل البيانات الكبيرة في الوقت الحقيقي، تساعد في استخراج رؤى سريعة من البيانات.

7-أدوات تحليل الحصة السوقية: أدوات مثل SEMrush و Ahrefs لتحليل المنافسة وفهم موقع المؤسسة في السوق.

1.7-SEMrush: يتيح تحليل أداء الموقع ومقارنة الأداء مع المنافسين، يساعد على فهم كيفية وصول الزبائن إلى المنتجات والخدمات.

2.Ahrefs: أداة لتحليل الروابط الخلفية والمحتوى التنافسي، مما يساعد المؤسسات في تحسين استراتيجيات تسويقها.

8-أدوات الذكاء الاصطناعي: مثل أدوات التنبؤ باستخدام التعلم الآلي لفهم احتياجات الزبائن وتوقع سلوكهم.

1.8-IBM Watson: يمكن استخدام تقنيات التعلم الآلي لتحليل البيانات والتنبؤ باحتياجات الزبائن المحتملة.

2.8-قواعد البيانات الذكية: إمكانية استغلال البيانات الكثيرة لتحليل سلوك الزبائن والتنبؤ بالتوجهات.

9-أدوات إدارة الحملات التسويقية: مثل Mailchimp و Marketo لتحليل فعالية الحملات التسويقية وتأثيرها على الزبائن.

1-9-Mailchimp: تستخدم لإدارة حملات البريد الإلكتروني، وتحليل تفاعلات الزبائن، وقياس نجاح الحملات.

2-9-Marketo: منصة تعتمد على الأتمتة في التسويق، مما يساعد على تخصيص الرسائل بناءً على سلوك الزبائن وتحليل نتائج الحملات.

10-تجزئة الزبائن وتحليل العائد على الاستثمار (ROI): أدوات لتحليل العائد من مختلف الفئات والشرائح الزبائن.

1.10-أدوات مثل Customer Segmentation Tools: تساعد في تقسيم الزبائن إلى فئات مختلفة استناداً إلى البيانات الديموغرافية والسلوكية، مما يتيح تخصيص الحملات بشكل أفضل.

2.10-تحليل العائد على الاستثمار (ROI): يوفر رؤى حول الأداء المالي للعلاقات مع الزبائن وكيفية تحسينها لتحقيق أقصى استفادة.

كل هذه الأدوات والتحليلات تساعد المؤسسات على فهم سلوك زبائنهم أكثر، مما يمكنها من تحسين استراتيجياتها وزيادة رضا الزبائن وزيادة الولاء.

خامساً-إدارة العلاقة مع الزبائن التحليلية في مؤسسة أكسا AXA:²³

مؤسسة أكسا؛ مؤسسة تأمين إسبانية لديها إيرادات أكثر من 1.8 بليون يورو ومليونين من الزبائن وهي عضو كذلك في المجموعة العالمية العملاقة المعروفة في قطاع التأمين.

وتدير مؤسسة أكسا حملات تسويقية في إسبانيا لتسويق منتجاتها وخدماتها الكثيرة والمتعددة. وترغب المؤسسة في الحصول على تفهم ومعرفة أكثر من زبائنهم، وذلك لكي تستطيع صنع وتقديم عروض أكثر شخصية وتطبيق حملات تسويقية تهدف لكسب إخلاص وموالة الزبون.

وقد قامت مؤسسة أكسا باستخدام أنظمة إدارة علاقة الزبون، وحلول استخراج والتنقيب عن البيانات، من مؤسسة موردة لهذه الأنظمة؛ وهي مؤسسة ساس SAS، وذلك لبناء نموذج تنبؤي لإلغاء بوليصة التأمين. ويقوم الحل بإنشاء ملفات ونماذج تنبؤية من واقع بيانات الزبون، التي تمكن المؤسسة على نحو ممتاز، رفيع ودقيق من الحصول على الأمور والوظائف الآتية: إدارة الحملات المستهدفة، إدارة مركز النداء (الاتصال)، التشغيل الآلي لقوة العمل.

ومن أجل فحص البرمجيات والتطبيق (النموذج) قبل وضعه قيد الخدمة الفعلية، فقد تم تطبيق النموذج على بوالص التأمين الحالية وكذلك الملغية، وفي عدة مكاتب وفروع للتأكد من صحة ودقة النموذج (والبرمجيات) قبل تطبيقه وإدخاله حيز الخدمة على مستوى إسبانيا. بل وأكثر من ذلك، حيث استخدم النموذج لإنشاء مجموعتين للمراقبة والتحكم (مقسمة إلى احتمالات عالية ومنخفضة) التي لم تكن مستهدفة بأي طريقة، بينما المجموعات الأخرى مقسمة بالطريقة نفسها (إلى احتمالات عالية ومنخفضة) التي تم استهدافها بنشاطات تسويقية مختلفة. وكانت نتائج ومخرجات ذلك، التطبيق (النموذج) أن معدل بوالص التأمين الملغاة قد انخفضت بما يعادل تسعة بالمائة من النقاط لقطاع مستهدف محدد. إضافة لجعل الزبون في دائرة الضوء (الاهتمام) الذي تم تحقيقه بواسطة النموذج، ويمكن لمؤسسة أكسا الآن أن تصمم وتنفذ نشاطات أكثر شخصية وحملات ولواء الزبون مرتبطة بحاجات وتوقعات الزبائن ذوي القيمة العالية.

لقد أصبح إدارة علاقات الزبون التحليلي جزءاً هاماً من العديد من تطبيقات إدارة علاقة الزبون. وتتناضل إدارة علاقة الزبون التشغيلي للوصول إلى فاعلية كاملة من دون المعلومات التحليلية عن الزبائن.

²³ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص.ص 204-206.

على سبيل المثال؛ فهم وإدراك قيمة الزبون أو نزاعاته الشرائية، تساعد وتدعم عدة قرارات لإدارة علاقة الزبون التحليلية، مثل:

- من الزبائن الذين يجب استهدافهم بهذا العرض؟
- ما الأولويات المرتبطة والنسبية لانتظار الزبائن في خط الانتظار، وما مستوى الخدمة الواجب تقديمه؟

- أين يجب أن أركز جهودي للبيع؟

إن إدارة علاقات الزبون التحليلي يمكن أن يوجه المؤسسات إلى اتخاذ قرار بأن أساليب وطرق البيع يجب أن تكون مختلفة بين مجموعات الزبون، فالزبون ذو القيمة المحتملة الأعلى يمكن أن يوفر لهم البيع وجها لوجه، والزبائن ذوي القيمة الأقل يمكن التواصل معهم من خلال مبيعات عن بعد (التلفون أو الاتصال). وأكثر من ذلك، يمكن تفصيل محتوى وطبيعة اتصالات الزبون، ربما حسب شريحة أو مجموعة محددة، باستخدام المهارة في تحليل بيانات الزبون، وهذا يحسن من احتمال أن يقبل الزبون العرض المقدم إليه. ومن وجهة نظر الزبون، ممكن أن يقدم إدارة علاقات الزبون التحليلي، إذا كان في الوقت المناسب وتم صنعه وفقا لطلب الزبون: حولا لمشكلات الزبون، وبذلك يحسن من رضا الزبون. ومن وجهة نظر المؤسسة ممكن أن يوفر إدارة علاقة الزبون التحليلي منظورا أكثر قوة لبرامج البيع وبرامج أكثر فاعلية وكفاءة لاستقطاب الزبون والاحتفاظ به.

خلاصة المحور السادس:

من خلال هذا المحور؛ تم التطرق للأدوات التحليلية لإدارة العلاقة مع الزبائن؛ ففي هذا المستوى من إدارة العلاقة مع الزبائن تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، فمن وجهة نظر الزبون توفر له الإدارة التحليلية للعلاقة خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون. أما من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم.

المراجع:

- ابراهيمي عبد الرزاق، إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2019م.
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- محمد ابراهيم عبيدات، إدارة علاقات العملاء، مديرية الثقافة، الأردن، 2012م.
- محمد منصور أبو جليل، إدارة علاقات العملاء المفاهيم الأصول التطبيقات، دار الغاية للنشر والتوزيع، 2016م.
- سامية لحول وسهام معاش، إدارة علاقات الزبون التحليلية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 01، العدد 26، مارس 2016م.
- سفيان رقيق وعمي عز الدين، تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الأنترنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016.
- عبد الله غالم، محمد قرشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011م.
- لجلط ابراهيم، دور قاعدة بيانات الزبائن في تحليل الحصة السوقية: دراسة حالة مؤسسة دال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 09، العدد 11، 2013م.
- مانع فاطمة، إدارة علاقة الزبائن نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي الخامس الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، المركز الجامعي خميس مليانة، جوان 2012م.
- ابراهيمي عبد الرزاق، تأثير تسيير العلاقة مع الزبون على تصميم المنتج في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016م.
- تركي زينب، دور تكنولوجيات الإعلام والإشهار في تسيير العلاقة مع الزبون- بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للحبوب بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008م.
- محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر: دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر، مذكرة الدكتوراه، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017م.

المحور الثاني

قنوات التفاعل مع الزبون Interaction channels

تمهيد المحور السابع:

لقد أسهمت التكنولوجيا الحديثة في بروز أنواع مختلفة من الوسائل والأدوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها لتفعيل علاقتها مع الزبائن، وكذا تسهيل الاتصال والتفاعل مع الزبون وتدعيم قدرات الأنظمة الجديدة لإدارة العلاقة مع الزبون، وبالتالي فإن المؤسسات التي ستتخلف عن تطبيق تلك الأدوات لن تستطيع الاستجابة بفعالية لحاجات زبائنهم. وسيتم التطرق في هذا المحور لأهم أدوات وسائل التفاعل مع الزبون.

أولاً-الهاتف النقال:

يعدّ خياراً تقليدياً ولكنه فعال، حيث يسهم بفضل خصائصه المميزة على الحياة اليومية للأفراد، في دعم إدارة العلاقة مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، فهو يُصاحب حامله عند تنقله إلى أي مكان، مما يتيح الاتصال به في أي وقت دون الحاجة للتنقل إليه، حيث تتيح خدمة الزبائن عبر الهاتف التواصل المباشر والفوري مع الزبائن.¹

ثانياً-البريد الإلكتروني:

وسيلة فعالة للتواصل الكتابي، يسمح للزبائن بطرح استفساراتهم أو تقديم شكاواهم بشكل مكتوب حيث يمكن تبادل المعلومات والرد على استفسارات الزبائن.

ومن أدوات التواصل عبر البريد الإلكتروني: أدوات مثل Mailchimp أو Constant Contact تساعد في إدارة الحملات البريدية.

ثالثاً-وسائل التواصل الاجتماعي:

يتاح للمؤسسات من خلال هذه المواقع إنشاء صفحات إلكترونية تدار من قبلها، مع إمكانية التعديل فيها في أي وقت تشاء، وتمثل هذه المواقع قنوات للتواصل وتبادل المعلومات والمعارف، كما تساعد المؤسسة في التسويق من خلال ما تقدمه من خصائص وتطبيقات مبنية على الويب، ومن أهم أشكالها Facebook, Twitter... الخ.²

وفي ظل انتشار هذه المواقع، أصبح من الممكن فهم الرغبات الفردية للزبائن والاطلاع السريع على رد فعلهم وجمع البيانات وبناء العلاقات، فضلاً عن إمكانية التواصل بشكل فردي ومشخص وتقليل التكاليف³، ولقد أدى الاهتمام المتزايد بهذه المواقع بباحثي التسويق إلى التنبؤ بظهور ما يسمى: "إدارة العلاقات الاجتماعية الإلكترونية"، التي تعدّ اندماجاً واضحاً لإدارة العلاقة مع الزبائن مع بعض وسائل التواصل الاجتماعي، وكذا استراتيجية لإشراك الزبائن في الأعمال التجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي بهدف فرض وبناء علاقات قوية مع الزبائن قائمة على الثقة والولاء؛ فضلاً عن دمج معلومات الزبائن الجديدة والقديمة وهذا يتيح للمؤسسة التقاط، تخزين، استخلاص، معالجة، تفسير، استخدام وإعداد تقارير للمعلومات بغرض تطوير رؤية أفضل حول الزبائن والاقتراب أكثر منهم ودمجهم في المؤسسة وكذا تزويدهم بالمنتجات المشخصة، وخلق منفعة متبادلة بين الطرفين؛ كما تتيح هذه المواقع الحصول على أفكار جديدة بهدف تطوير منتجات وخدمات جديدة⁴.

ومن أدوات التواصل الاجتماعي Hootsuite أو Buffer التي تساعد في إدارة قنوات التواصل الاجتماعي والتفاعل مع الزبائن عبر هذه المنصات.

رابعاً-الرد مباشرة:

تمكّن الزبائن من الحصول على المساعدة الفورية عبر موقع الويب أو التطبيق، فهي توفر فرصة للتواصل الفوري مع الزبائن.

¹ بشير عباس العلاق، التسويق في عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2016 ص7.

² محمد فلاق وآخرون، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "قراءة وتحليل"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2018م، ص218.

³ Heini Lipiainen, CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms, Journal of systems and information technology, vol 17, N0 01, 2015, P07.

⁴ لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الاتصالات)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م، ص77.

ومن أدوات الدردشة المباشرة Zendesk Chat أو Intercom، التي توفر تواصلا فوريا مع الزبائن لرفع مستوى الخدمة.

خامسا-المنتديات والمجتمعات الإلكترونية:

تسمح للزبائن بالتواصل مع بعضهم البعض ومشاركة تجاربهم، كما يمكن للمؤسسات المشاركة أيضا، حيث يمكن للزبائن طرح الأسئلة والنقاش حول المنتجات.

سادسا-استطلاعات الرأي:

تساعد المؤسسات على جمع ملاحظات الزبائن حول تجربتهم مع المنتج أو الخدمة وتحسين خدماتها بناءً على هذه الملاحظات.

ومن أدوات استطلاعات الرأي SurveyMonkey و Typeform، تستخدم لجمع آراء الزبائن وتقييم رضاهم عن المنتجات.

سابعا-التطبيقات الهاتفية:

تتيح للزبائن الوصول إلى خدمات الدعم والتفاعل بسهولة، حيث توفر تجربة تفاعلية مريحة للزبائن وتتيح لهم الوصول إلى الخدمات بسرعة.

ثامنا-الرسائل النصية (SMS) :

يمكن استخدامها لإرسال تحديثات أو عروض خاصة مباشرة إلى الزبائن.

تاسعا-تقنيات الذكاء الاصطناعي:(AI)

مثل تحليل البيانات الضخمة والتوقعات السلوكية للعملاء، يمكن استخدامها لتخصيص العروض وتحسين تجربة العميل.

خلاصة المحور السابع:

تتطلب إدارة العلاقة مع الزبائن (CRM) استخدام مجموعة من الأدوات والتقنيات لمساعدة المؤسسات على تحسين تفاعلها مع الزبائن وزيادة ولائهم.

ومن خلال هذا المحور، تم التطرق لقنوات التفاعل مع الزبون التي تعدّ أساسية لبناء علاقة قوية وفعّالة مع الزبائن، باعتبارها من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات للتواصل مع زبائنهم وتلبية احتياجاتهم.

يعتمد اختيار القنوات المناسبة على طبيعة العمل وفئة الزبائن المستهدفة واحتياجاتهم، ويُفضل استخدام مجموعة من هذه القنوات لضمان تواصل فعّال وشامل.

المراجع:

- بشير عباس العلق، التسويق في عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، 2016م.
- لما بسم الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الاتصالات) ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م.
- محمد فلاق وآخرون، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "قراءة وتحليل"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2018م.
- Heini Lipiainen, CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms, Journal of systems and information technology, vol 17, N0 01, 2015.

المحور الثامن

الأنشطة المالية لإدارة الممتلكات مع الديان

تمهيد المحور الثامن:

أسهمت التطورات التكنولوجية السريعة في بروز وتنامي تطورات رئيسية تتمثل في القدرة على اقتناص المعلومات، معالجتها، تحليلها وتحويلها إلى شكل فعال من أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل بين الدور البشري والتكنولوجي للحصول على المزيد من المعلومات التي تساهم في تحقيق العلاقات الشخصية مع الزبائن.

فإدارة علاقات الزبون تعتمد بشكل أساسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمتمثلة أساسا في الأدوات العملية كمراكز الاتصال، الأنترنت، التلفزيون التفاعلي،... وغيرها من الوسائل الفاعلة في تمكين وتوطيد العلاقة مع الزبون، وتسهيل التواصل معه بدءاً بإقناعه أنه محور الاهتمام، إلى غاية إشراكه في اتخاذ القرارات عن طريق التقرب منه جدياً، والبحث عما يريده، بل التطلع إلى أكثر من ذلك، وهذا ما يمنحها فرصة بناء علاقة تفاعلية طويلة الأجل معه.

فإدارة علاقة الزبون العملي يشكل أتمتاتيكيا (آليا) ويحسن مقابلة الزبون، ودعم الزبون وعمليات وإجراءات العمل. إن برمجيات وتطبيقات نظام إدارة علاقات الزبون تمكن التسويق والمبيعات ووظائف الخدمة من أن تصبح أتمتاتيكية (آلية) ومتكاملة؛ وهناك أربعة مكونات لإدارة علاقات الزبون وهذا يتيح للمؤسسة أن تزيد من فاعلية عمل موظفيها؛ ومن ثم تمكنهم من خدمة عدد أكثر من الزبائن.

إن إدارة علاقة الزبون العملي بشكل عام يدعم التواصل الحقيقي مع الزبون الذي تواصل معه موظفي المكتب الأمامي (المتعاملين مباشرة مع الزبائن) والمكينة العامة لإجراءات العمل؛ والتي تشمل بيع المنتجات، الخدمات، والتسويق. وجميع الاتصالات مع الزبون يتم تتبعها وتخزينها في قاعدة البيانات وعند الضرورة (أو الطلب أو الحاجة) يتم توفيرها بصورة فعالة للمستخدمين (الموظفين والعاملين).

إن من مزايا هذه الطريقة؛ الاحتمالات المتعددة للتواصل مع عدة موظفين يستخدمون قنوات مختلفة عدة ولكن مع إيجاد شعور بأن الزبون قد تم الاهتمام به فقط من قبل شخص واحد. كما يمكنها من تقليل الوقت الذي سيصرفه الموظف بطباعة المعلومات والإدارة لها.

وفيما يأتي سنتطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بالأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن.

أولاً- ماهية الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

الأدوات العملية تعني: "تلك الأدوات المساهمة في صناعة عملية الاتصال اليومي مع الزبون هدفها إدارة التفاعل بين المؤسسة والزبون وتفعيل الوسائل الاتصالية".¹

حيث يتم التركيز في المستوى العملي على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن، مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل إلكترونياً مع الزبائن عن طريق صفحات الأنترنت والإيميل والرسائل القصيرة SMS، حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، كما أنّ عمليات البيع الناجحة أيضاً مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمدنوب المبيعات المناسب في الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن، حيث أنها توفر المعلومات المهمة عن الزبون، التي تسهل عملية التواصل بين الموظف والزبون، مما يؤدي إلى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون.

وبالتالي، فإن هذه الأدوات عادة ما يكون لها لوحة قيادة Dashboard، التي تعطي نظرة شاملة للأنظمة الثلاثة على صفحة واحدة لكل زبون للمؤسسة، توفر لوحة القيادة عادة معلومات الزبون مشترياته، جهود التسويق السابقة، وأكثر من ذلك، يلخص كل العلاقات بين الزبون والمؤسسة.

واستناداً لما سبق؛ يتكون نظام إدارة علاقات الزبائن العملي من 3 عناصر رئيسية، هي:² أتمتة قوى البيع، أتمتة التسويق، وأتمتة الخدمات.

1- أتمتة قوى البيع: يعمل النظام مع جميع مراحل دورة المبيعات، من إدخال معلومات العقد الابتدائي حتى تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين. على سبيل المثال، في أوت 2000م، أصدرت أوراكل حزمة برمجيات إدارة علاقات الزبائن، OracleSalesOnline.com، الذي يعمل على إنشاء قوائم الاتصال، والجداول الزمنية وتتبع الأداء على شبكة الأنترنت، بحيث يمكن الوصول لمعلومات الزبائن بسهولة لجميع العاملين، سواء في المكتب أو عن بعد. تقوم أنظمة أتمتة قوى البيع بتحليل ترويج المبيعات، وتؤتمت عملية تتبع تاريخ حساب الزبون سواء الزبون المتكرر أو المستقبلي وينسق بين المبيعات والتسويق ومراكز الاتصال، ومنافذ البيع بالتجزئة، إلى جانب ذلك تمنع تشتت مجهودات مندوبي المبيعات والزبائن، وترصد كذلك مسارات كافة الاتصالات والمتابعة بين الطرفين بشكل آلي.

إن برمجيات ونظم العمل الآلي لقوى البيع تمكن المؤسسات من أن تحدد المبادرات وترصد الفرص بصورة آلية مع تقدمها، وذلك خلال إيصال منتجاتها ومبيعاتها للزبائن ونحو إتمام صفقات البيع. إدارة الفرص تمكن المستخدمين من تحديد التقدم في فرص البيع بدءاً من مرحلة وحالة المبادرة حتى إتمام الصفقة، وما بعد ذلك إلى دعم ما بعد البيع. إن برمجيات ونظم إدارة الفرص عادة ما تحتوي على إدارة القيادة والمبادرة وتطبيقات التنبؤ.

فقط تطبيقات القيادة والمبادرة تمكن المستخدمين من تحسين نوعية القيادة والمبادرة وتكليفها لرجل المبيعات المناسب.

وظيفة التنبؤ بالمبيعات تستخدم عادة الحركات التاريخية وتقديرات رجل المبيعات لإنتاج وإعطاء التقديرات لمبيعات المستقبل.

إن إدارة العقود تتيح للمستخدمين إدارة برامج الاتصالات الخاصة بهم مع الزبائن. إن السجلات المحسوبة للزبون تحتوي على بيانات تاريخية وتواريخ لاتصالات الزبون. وتطبيقات إدارة العقود غالباً ما

¹ أميرة معايش، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023م، ص3.

² محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري، الأردن 2020م، صص. 196-200.

تحتوي خصائص ومزايا عديدة، مثل: الاتصال بالزبون آليا، والمفكرة الشخصية لرجل المبيعات ووظائف البريد الإلكتروني، وإنشاء العروض وعروض الأسعار، كما تتيح لرجل المبيعات إدخال التفاصيل، مثل: رموز المنتجات، الكميات، اسم الزبون، وشروط ومتطلبات التسليم، ويقوم تطبيق البرمجيات آليا بإنشاء عرض تجاري بالأسعار.

إن تطبيقات مواصفات المنتج تتيح آليا لرجل المبيعات، أو الزبائن بأنفسهم تصميم وتسعير المنتجات المعدلة وفق الزبون والخدمات، أو حتى الحلول للمشاكل. وترتيب أو تشكيل (تعديل) المواصفات مبنية على أساس تركيب وبناء قواعد "إذا...فإن" والحالة العامة لهذه القاعدة هي "إذا تم اختيار س، فإن ص مطلوبة، أو ممنوعة، أو مجازة، أو لا تتأثر".

ويمكن تلخيص مؤشرات هذا المكون؛ بما يأتي:

- الوجه الأصلي والتقليدي لإدارة علاقة الزبون التشغيلي.
- يتم تطبيق التكنولوجيا على أنشطة البيع للمؤسسة.
- تحسين ووضع المواصفات والأنماط لعملية البيع: وتتكون بصورة رئيسية من:
 - ✓ إدارة الحساب.
 - ✓ قيادة الإدارة: تمكين المستخدمين من تحسين القيادة وتكليفها لرجل موظف المبيعات المناسب.
 - ✓ إدارة الفرصة.
 - ✓ إدارة وسائل وسبل استقاء الأخبار وكذلك وسائل وطرق وصول البضائع للمستهلك والزبون.
 - ✓ إدارة العقد: إدارة برنامج الاتصال الذي لديهم مع الزبائن.
 - ✓ إصدار العروض والأسعار: السماح لرجل المبيعات بإمكانية إصدار وإنتاج الأسعار والعروض الزبائن.
 - ✓ شكل ومواصفات المنتج: السماح لرجل المبيعات أو للزبون بنفسه بصورة آلية وممكنة من تصميم وتسعير المنتجات المعدلة والخدمات، أو حتى الحلول للمشاكل.
 - التشغيل الآلي (أتمتة) الخدمة: وهذا المكون يركز على السماح للمؤسسات بإدارة عمليات الخدمة، سواء تم تسليمها من مراكز الزبائن أو مركز الاتصال، أو من خلال الشبكة الإلكترونية أو وجها لوجه. وتتكون ممكنة وآلية قوة الخدمة من الآتي:
 - ✓ إدارة الحالة (عرضية أو إصدار أو قضية).
 - ✓ إدارة الاتصالات المتجهة للداخل.
 - ✓ إدارة التوجيه وتنظيم الدور والأولوية.
 - ✓ إدارة مستوى الخدمة وتشمل الحفاظ على الجودة ومراعاة رضا الزبائن.

2-أتمتة (التشغيل الآلي) التسويق: يركز النظام على تسهيل عملية التسويق الشاملة لجعلها أكثر فعالية وكفاءة. على سبيل المثال، عندما يقوم النظام برصد سلوك الزبائن، فيقوم نظام قوى البيع عبر سحابة التسويق بإتاحة الفرصة للمؤسسات لتشكيل حملات تسويقية تبين تفاعل الزبائن مع المؤسسة. إن أدوات نظام إدارة علاقات الزبائن مع نظام أتمتة التسويق يمكن لها أتمتة المهام المتكررة، على سبيل المثال، إرسال رسائل البريد الإلكتروني والتسويق الآلي في أوقات معينة للزبائن، أو نشر المعلومات التسويقية على وسائل الاعلام الاجتماعية. الهدف مع أتمتة التسويق هو لتحويل الزبون المستهدف إلى زبون كامل. تعكف أنظمة إدارة علاقات الزبائن اليوم أيضا على إشراك الزبائن من خلال وسائل الاعلام الاجتماعية.

إن وحدات إدارة الحملة تسمح لرجال التسويق (المسوقين) باستخدام بيانات تتعلق بالزبون من أجل تطوير وتنفيذ العروض والاتصالات المستهدفة.

إن الزبون المستهدف لأغراض الحملة، هو في بعض الحالات في مستوى الزبون الفردي متيحا المجال أن يتم تصميم الاتصالات الفريدة.

يمكن تلخيص هذا المكوّن؛ بما يأتي:

- تطبيق التكنولوجيا على عمليات وإجراءات التسويق.
- تجزئة وتقسيم السوق.
- إدارة الحملة: السماح لرجال التسويق باستخدام البيانات المتعلقة بالزبون من أجل تطوير وتنفيذ وتقييم الاتصالات المستهدفة والعروض.
- التسويق المعتمد على الحدث أو المناسبة (إطلاقه)
- وصف الرسائل المبعوثة وتقديم العروض للزبائن في نقاط محددة من الوقت.
- الحملات المرتبطة بالحدث ممكن إطلاقها بواسطة سلوكيات الزبون أو بظروف متوقعة على سياق الأحداث.

3-أتمتة الخدمة: جزء من نظام إدارة علاقات الزبائن التي تركز على التكنولوجيا لخدمة الزبائن مباشرة، من خلال أتمتة الخدمات يتم دعم الزبائن من خلال قنوات متعددة، مثل الهاتف والبريد الإلكتروني، قواعد المعرفة، وبوابات التذاكر، أسئلة وأجوبة، وغيرها. على سبيل المثال، برنامج إدارة علاقات الزبائن Dynamics CRM Software التابع لمايكروسوفت يتابع أوقات الزيارات الترويجية والنهائية، وأكثر من أجل تحسين كفاءة خدمة الزبائن ضمن الأعمال التجارية.

ثانيا-أهم الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

أسهمت التكنولوجيا الحديثة في بروز أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسة استعمالها لتفعيل علاقاتها مع الزبائن؛ ومن أبرزها ما يأتي³:

- أدوات تسيير العلاقة- تشخيص الرسائل- **Personnalisation** تهتم بتسيير الاتصال مع الزبون من خلال فترات مختلفة، وتشكّل مصدرا مهما لتغذية قاعدة البيانات، ونذكر منها مراكز المكالمات الهاتفية.

- أدوات التآلية **Automatisation** : تشمل أدوات تآلية القوى البيعية وتآلية تنفيذ الطلبات...الخ.

- أدوات تآلية النشاطات التسويقية: مثل متابعة مخططات العمل التسويقية وتسيير الحملات الترويجية.

ويوضح الجدول الآتي أهم الأدوات العملية الداعمة لإدارة العلاقة مع الزبون وأهميتها التنافسية.

³ أميرة معاش، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023م، ص3.

الجدول رقم (17): أهم الأدوات العملية الداعمة لـ CRM وأهميتها التنافسية

التكنولوجيا	أدواتها وتطبيقاتها	أهميتها التنافسية في دعم وإنجاح الـ CRM
التشغيلية والتعاونية	-الهاتف النقال؛ -الأنترنيت: مواقع التواصل الاجتماعي، الشبكة الداخلية، الموقع الالكتروني. - التطبيقات الآلية للبيع؛- مراكز الاتصال: نظام الخادم الصوتي التفاعلي، موزع ألي متخصص وتكامل الإرسال المتفي. -البرمجيات.	- تطوير وتنمية العلاقات وزيادة فعالية الأنشطة التسويقية الخاصة بإدارة العلاقة مع الزبون؛ وتوفير فرص للتفاعل والتواصل المباشر والمخصص مع الزبون؛ - بناء علاقات وروابط اجتماعية والقدرة على الحصول على ردود الأفعال الفورية؛- القدرة على الرد الفوري على استفسارات الزبائن؛ وكذا المساهمة في تسهيل خدمة الزبائن وتبسيط إجراءات التعامل. - سهولة التواصل مع الزبون

المصدر: دحمانى حنان، وفرحي كريمة، مرجع سابق، ص208.

1- الهاتف النقال (Mobile phone): إن إدارة علاقات الزبائن من خلال الهاتف من المفاهيم الجديدة، وقد وظّف في المؤسسات التي لها رؤية بعيدة تجعلها ترى مدى استطاعة استراتيجية إدارة علاقات الزبون عبر الهاتف على حل المشكلات الخاصة بتكاليف المبيعات والاستحواذ على الأسواق بشكل سريع، كما أن المنافسة استدعت منها ذلك، فقد فرض الهاتف النقال نفسه بفضل خصائصه، ما حوّله ليكون داعماً لاستراتيجية إدارة العلاقات مع الزبون التي تتبناها المؤسسة، حيث أنه يستعمل في أي مكان وزمان، كما أنه سهل الاستعمال، إذ يستجيب لرغبات وحاجات الزبائن للمعلومات في كل وقت ومكان.

ومن مزايا الهاتف النقال؛ أنه يوفر مجالا واسعا للتفاعل المباشر، إضافة إلى تمتعه بصفة المرونة والتكيف السريع، فهو يناسب عمليات التشخيص من الدرجة العالية الأمر الذي يستدعي تنظيماً وإدارة للموارد البشرية بطريقة أكثر تكنولوجية وتفاعلية، ولعل عملية المزج بين الهاتف والمعلوماتية تلعب دوراً أساسياً في تشخيص العلاقة مع الزبائن وتحسين جودتها.⁴

2-الأنترنت (Internet): تعد شبكة الأنترنت من أهم الثورات التكنولوجية في العصر الحديث التي أدت إلى حدوث تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة، ولعل المجال الاقتصادي بصفة عامة والتسويقي بصفة خاصة من أكثر المجالات التي تأثرت بظهور وانتشار الأنترنت، الأمر الذي أدى إلى تزايد مستمر لتوجّه الزبائن نحو التعامل مع المؤسسة من خلال الأنترنت.⁵

ويصعب تقديم تعريف محدد ودقيق للأنترنت، إلا أن التعريف الضيق يشير إلى أنه عبارة عن حاصل جمع إجمالي الأجهزة المترابطة باستخدام بروتوكولات Internet Protocol ؛ فالأنترنت عبارة عن الاتفاقيات الفنية والمواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين خدمات تقدم من خلال برمجيات موحدة تسمى: الخادم Server للاستخدام من قبل برمجيات أخرى تسمى: الزبون Client.⁶

إذ تنامي دورها وتعاظمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية مبتكرة تمكن الزبائن والمؤسسة من البحث عن الاستثمار والوصول إلى المعلومات المتبادلة فيما بينهم، ولهذا السبب يطلق على الأنترنت

⁴ J.L. Descharreaux & P. Suzet-Charbonnel, Le Modèle Client-Savoirs, Dunod, France, 2000, P50.

⁵ يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق، الأردن، 2009م، ص2.

⁶ بشير العلق، التسويق في عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006م، ص5.

تسمية الوسيلة التفاعلية التي تحقق نتائج فورية في الوقت الحقيقي، وتمكّن من الحصول على التغذية العكسية في الوقت المناسب، مما يمكّن من معالجة الشكاوى بشكل فوري الأمر الذي يزيد من رضا وولاء الزبائن.⁷

والأنترنت تعمل على المحافظة على العلاقات مع الزبائن ووضع استراتيجيات تضمن رضاهم عن المؤسسة وخدماتها، فالهدف الرئيسي من إدارة علاقات الزبون؛ أن تبقى الزبون في التعامل مدة أطول حيث أن الأنترنت تستخدم المعالجة الرقمية ومعلومات الزبون المتحصل عليها، التي من خلالها يمكن بناء صورة متكاملة لخصائص الزبون وتصرفاته وأفضلياته.⁸

ولعل من أبرز مزايا الأنترنت، ما يأتي:⁹

- يلعب الزبائن دورا نشطا في عملية التبادل، بدلا من المفهوم السائد بأن على المؤسسة استمالة الزبائن للتعامل مع المؤسسة.
- التفاعل اللحظي مع الزبائن والحصول على ردود أفعالهم الفورية للعروض التسويقية المقدمة بدلا من بحوث التسويق لمعرفة ردود فعل الزبائن عن المنتج بعد تصميمه وتقديمه.
- الاعتماد على الترويج والرسائل الشخصية للزبائن بدلا من الاعتماد على تصميم الرسائل الإعلانية للقطاع السوقي في أزمنة محددة وبوسائل إعلانية معينة.
- تزايد أهمية خدمة الزبائن في كل مرحلة من مراحل التفاعل.
- تزايد الاعتماد على التسويق عبر الأنترنت للزبائن بدلا من الاعتماد الحالي على التسويق التقليدي الذي يتطلب التواجد المكاني والزمني للزبائن والمؤسسات على حد سواء.
- زيادة الاعتماد على التسويق المرن القائم على التفاوض اللحظي مع الزبائن.
- إلا أن الأنترنت ليست ميزة تنافسية بحد ذاتها، فمعظم المؤسسات ترتبط بالأنترنت ولديها مواقع على الشبكة، إنما الميزة التنافسية تتكوّن عندما يتم استخدام شبكة الأنترنت كفضاء رقمي مفتوح وواسع لعمل شبكات المؤسسة الداخلية والخارجية وتصميم وتطبيق نظم معلومات ذات بنية شبكية تعمل على اكتساب وتكوين عناصر الميزة التنافسية.¹⁰
- ومن بين العوامل الأساسية لنجاح الأنترنت أداة لاستراتيجية إدارة علاقات الزبون؛ نجد ما يأتي:¹¹
- الاهتمام بجعل الموقع على الشبكة أكثر جاذبية وإثارة لاهتمام الزبائن الزائرين.
- الابتعاد عن التسويق غير الصادق الذي لا يحمل مضمونا حقيقيا ومناسبا، فمثلا إذا قدمت المؤسسة وعدا على الأنترنت بتسليم منتج ما في وقت معين ولم تف به، فإن الكثير من الزائرين سيعرفون ذلك وليس فقط الزبون الذي لم يتسلم المنتج، لأنه سينقل عدم رضاه لأشخاص آخرين عبر الأنترنت.
- يجب ألا يكون الاتصال عبر الأنترنت أحادي الاتجاه، بل هو ثنائي الاتجاه وتفاعلي، مما يؤدي إلى احتمالات بناء علاقات قوية مع الزبائن.

إذن، فإن الأنترنت تمنح القدرة على الاستجابة للتوقعات والرغبات، الأمر الذي يمكّنها من بناء العلاقات مع الزبون وتبني صورة ذهنية أفضل لدى الزبائن المرتقبين وتمنحهم الانطباع الجيد والثقة في المعلومات، وعلى هذا الأساس قامت شركة Compaq باستعمال الأنترنت من أجل تشخيص العروض

⁷ بشير العلاق، مرجع سابق، ص6.

⁸ طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م، ص68.

⁹ محمد عبده حافظ، التسويق عبر الانترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009م، ص15.

¹⁰ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص2.

¹¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص99.

كما مكنت الزبائن من الحصول على المعلومات ومعالجة الطلبات والخدمات المساعدة بالشكل الملائم، مما زاد من درجة التفاعلية.¹²

كما تجدر الإشارة إلى أن الأنترنت كوسيلة اتصال وتواصل فعالة أسهمت في تفعيل التسويق واحد لواحد، ناهيك عن دورها المهم في بلوغ مزايا التسويق بالعلاقات.¹³ وتظهر استخدامات الأنترنت في عدة أشكال، نذكر منها:

1.2-مواقع التواصل الاجتماعي: يُتاح للمؤسسات من خلال هذه المواقع إنشاء صفحات إلكترونية تُدار من قبلها، مع إمكانية التعديل فيها في أي وقت تشاء، وتمثل هذه المواقع قنوات للتواصل وتبادل المعلومات والمعارف، كما تساعد المؤسسة في التسويق من خلال ما تقدمه من خصائص وتطبيقات مبنية على الويب، ومن أهم أشكالها (Facebook, Twitter,...).¹⁴

وفي ظل انتشار هذه المواقع، أصبح من الممكن فهم الرغبات الفردية للزبائن والاطلاع السريع على رد فعلهم وجمع البيانات وبناء العلاقات، فضلا عن إمكانية التواصل بشكل فردي ومشخص وتقليل التكاليف¹⁵، ولقد أدى الاهتمام المتزايد بهذه المواقع بباحثي التسويق إلى التنبؤ بظهور ما يسمى: "إدارة العلاقات الاجتماعية الإلكترونية" التي تعد اندماجا واضحا لإدارة العلاقة مع الزبائن مع بعض وسائل التواصل الاجتماعي، وكذا إستراتيجية لإشراك الزبائن في الأعمال التجارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي بهدف فرض وبناء علاقات قوية مع الزبائن قائمة على الثقة والولاء؛ فضلا عن دمج معلومات الزبائن الجديدة والقديمة، وهذا يتيح للمؤسسة التقاط، تخزين، استخلاص، معالجة، تفسير، استخدام وإعداد تقارير للمعلومات بغرض تطوير رؤية أفضل حول الزبائن والاقتراب أكثر منهم ودمجهم في المؤسسة وكذا تزويدهم بالمنتجات المشخصة، وخلق منفعة متبادلة بين الطرفين؛ كما تتيح هذه المواقع الحصول على أفكار جديدة بهدف تطوير منتجات وخدمات جديدة.¹⁶

2.2-الشبكة الداخلية: وهي مواقع خاصة على الأنترنت تستخدمها المؤسسات في الاتصال بين الموظفين فقط ومنحهم إرشادات العمل وتعريفهم بسياسات واستراتيجيات المؤسسة.

3.2-الموقع الإلكتروني: استغلت المؤسسات شبكة الأنترنت لإقامة مواقع تحتوي على كافة المعلومات الخاصة بها، كإنجازاتها وتوجهاتها، ومن خلاله يمكن أن يتعرف الزبون على قوائم المنتجات المعروضة وأسعارها، كما ينظم من خلاله حملات إعلانية وترويجية، ويسمح للزبون بطرح كافة استفساراته.¹⁷

3-التطبيقات الآلية لقوى البيع Sales Forces Automation: عبارة عن برمجيات الإعلام الآلي التي تساعد في إعطاء عمليات البيع صفة آلية من أجل تقصير دورة البيع وزيادة مردوديتها، كما تسمح للمؤسسة بتخطيط وإدارة عمليات الاتصال من خلال دورة البيع التي تتضمن وظيفة مساعدة الزبون، كما تحسن هذه البرمجيات من برامج الاتصالات التسويقية وتعطي الدقة لعملية التنبؤ بالمبيعات. وتسمح التطبيقات الآلية لقوى البيع بالآتي:

¹² Stanley Brown, Customer Relationships Management: Crm, Pearson Education, France, 2006, P187.

¹³ محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص9.
¹⁴ محمد فلاق وآخرون، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "قراءة وتحليل"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2018م، ص291.

¹⁵ Heini Lipiainen, CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms, Journal of systems and information technology, vol 17, N0 01, 2015, P8.

¹⁶ لما يسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الاتصالات)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م ص77.

¹⁷ جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، خدمة الزبائن ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2009م، ص140.

- بناء سجلات الزبائن وضمان سهولة الولوج إليها واستغلالها.
- إدارة المبيعات وحسابات الزبائن.
- إدارة برامج الزبائن الخاصة.
- إرسال نتائج وتقارير الأنشطة إلى مخزن المعلومات ليجري استخدام هذه المعلومات على مستوى كافة أقسام التسويق والبيع.
- توفير سجلات محدثة عن الزبون الحالي والمحتمل، هذا ما يساعد مقدّمي الخدمة في تفعيل العلاقة مع الزبون¹⁸

4- التلفزيون التفاعلي (Interactive TV): بالرغم من أن اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي منصبّ على الأنترنت كوسيلة تفاعلية، إلا أن هناك خدمات تفاعلية أخرى مكّنت التطورات التكنولوجية من بروزها، ولعل أبرزها وأهمها على الإطلاق التلفزيون التفاعلي، الذي يعدّ أسلوباً اتصالياً تفاعلياً مبتكراً عمّق من العلاقات بين المؤسسة وزبائنهم.¹⁹ فقد عرّف من قبل Forrester بأنه: "نشاط من خلاله يمكن لمشاهدي التلفاز استعمال جهاز تحكم من أجل اختيار التفاعل مع المعلومات المتاحة على شاشة التلفزيون"،²⁰ وقد تسارعت وتيرة استخدامه نتيجة لما يقدمه من إمكانيات ترفيهية قد تعجز الأنترنت عن توفيرها.

5-مراكز الاتصال (Call Center): لقد تطورت مراكز الاتصال في العقد الماضي لتصبح الخط الأمامي داخل المؤسسة الذي يتعامل مع الزبائن، وأصبحت جزءاً لا يتجزأ من أي عمل تقريبا، ومن هنا اكتسبت أهميتها في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة. علاوة على أن معظم المؤسسات باتت تدرك أهمية جذب والحفاظ وتطوير العلاقة مع الزبون من خلال قنوات إدارة علاقة الزبائن، ولا شك أن مراكز الاتصال هي إحدى هذه القنوات الأساسية في الوصول إلى الزبائن، ويعدّ مركز الاتصال بمثابة محور مركزي يعمل على تحسين العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم. وقد وصفت مراكز الاتصالات كمورد متاح لتعزيز خدمة الزبائن، واستراتيجية تقليل التكاليف والجمع بين الاثنين معا. وتعدّ مراكز الاتصال المتعلقة بخدمات الزبائن ومراكز البيع واحدة من أوائل مراكز الاتصال التي تم إنشاؤها بواسطة شركة طيران أمريكية عام 1956م، وبعد فترة قصيرة قدمت شركة (AT & T) خصومات هائلة على المكالمات الصادرة التي أدت بدورها إلى تطور مراكز الاتصال الخاصة بالتسويق على الصعيد المحلي والعالمي، وتبعها بعد ذلك عام 1967م تقديم الأرقام المجانية 800 رقم، التي أتاحت للزبائن طريقة الوصول للدعم الفني لتلبية طلباتهم دون تكلفة، وقد ازدهرت في الوقت الحديث مراكز الاتصال في قطاعات السفر والصحة والبنوك والتسوق، حيث أنهم وجدوا أن هذه المراكز تعود بالفائدة عليهم.²¹

وتتميز مراكز الاتصال من خلال تكامل الهاتف وتكنولوجيا وحدات العرض المرئي، وكان لمراكز الاتصال في الآونة الأخيرة تكنولوجيا جديدة؛ وهي ما يسمى: IVR ؛ أي الاستجابة الصوتية التفاعلية إضافة إلى التكنولوجيا الموجودة، وإن معظم مراكز الاتصال حالياً تعدّ جزءاً من المؤسسة، وباعتماد على حجم المؤسسة يمكن أن يتراوح مركز الاتصال من موظف واحد بهاتف واحد إلى مجموعة كبيرة من الموظفين تنتوزع على مدار اليوم وتتكون من مئات الموظفين، وفيما يتعلق بإدارة مراكز الاتصال في ثلاث مجالات مهمة في خدمة الزبائن والاحتفاظ بهم، مجال التسويق المباشر، ومصدر لإدارة المعلومات وملاحظات الزبائن.²²

¹⁸ غريب الطاوس، إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق خدمات وتخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2022م، ص94.

¹⁹ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص22.

²⁰ بشير عباس العلق، مرجع سابق، ص181.

²¹ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص79.

²² Friedman, 2001

مركز الاتصالات؛ حلقة الوصل بين مقدم الخدمة والمتلقي، وهو المكتب المركزي لتلقي وإيصال العديد من الطلبات المقدمة عبر الهاتف، ومركز الاتصالات تشغله مؤسسة لدعم المنتجات أو التعامل مع الاستفسارات وتقديم المعلومات للمستهلكين للتسويق بالهاتف، يقوم مركز الاتصالات بعمل المكالمات الصادرة للتسويق بالهاتف والتعامل مع الزبائن وتقديم خدمات المنتجات وتحصيل الديون أيضا. إضافة إلى مركز الاتصالات؛ فإن التعامل الجماعي مع الرسائل والفاكسات والدردشات والبريد الإلكتروني في مكان واحد يدعى: مركز الاتصالات المجمع.

مركز الاتصالات؛ غالبا ما يستخدم مساحة واسعة مفتوحة للعمل لموظفيه، حيث يجلس كل منهم على مكتب منفصل، ويحتوي كل مكتب على حاسب لكل موظف وهاتف وسّاعة، كما يتصل الحاسب الآلي لكل موظف بمفتاح لتحويل الاتصالات وواحد أو أكثر من الحواسيب الآلية لمشرفي المركز. ويمكن للمركز أن يعمل بشكل مستقل أو أن يرتبط من خلال الشبكات بمراكز أخرى، وغالبا ما ترتبط تلك المراكز بشبكة الحاسوب للمؤسسات التي ترتبط بدورها بحاسبات عملاقة وحواسيب صغيرة الحجم وشبكات محلية. نظام التكامل الحاسوبي الهاتفي أصبحت مسارات الصوت والبيانات في المركز ترتبط مع بعضها البعض بشكل متزايد من خلال مجموعة من التقنيات الجديدة التي تدعى: نظام التكامل الحاسوبي الهاتفي²³ (computer telephony integration).

وبذلك، فمراكز الاتصال؛ هي البنية التحتية التقنية المنظمة من أجل أتمتة الاتصالات الهاتفية مع الزبائن، سواء كانت الاتصالات الداخلة أو الخارجة فهي تستقبل الاتصالات الواردة من الزبائن وتعرض المعلومات للزبائن، حيث تلعب مراكز الاتصال دورا هاما في خدمة الزبائن؛ التي يمكن تعريفها بأنها: "تنظيم علائقي يستعمل الهاتف من أجل خلق روابط بين الموظفين وزبائن المؤسسة".²⁴ حيث من خلالها يدخل الزبون في حوار مع أعضاء خدمة الهاتف ليتحصل على المعلومات التي يحتاجها، فهي تعدّ الوسيلة الأساسية من أجل الوصول إلى خدمات تقنية تعالج شكاوى الزبائن، حيث يمكن اعتبارها بمثابة الجسر الرابط بين المؤسسة والزبائن، كما يمكن تعريفها حسب دليل مراكز النداءات Le Guide Centre d'appels بأنها: "مجموعة من الوسائل البشرية، النظامية والتقنية التي تضعها المؤسسة بهدف تمكين الزبائن من الحصول على إجابات لطلباتهم".²⁵

إذ تعدّ مراكز الاتصال من أهم أدوات إدارة علاقات الزبون؛ فهي عبارة عن نظام لمعالجة الاتصالات المتأتية من الزبائن، مزوّد بتكنولوجيا تسمح بتوجيه الزبائن المتصلين، إلى الخدمة المطلوبة من خلال نظام الخادم الصوتي (Serveur Vocal Interactif)، إذ يلعب هذا النظام دورا فاعلا في معالجة الاتصالات بكفاءة وفعالية، بأقل تكلفة.²⁶

وقد تعرضت مراكز الاتصال للعديد من التطورات المتلاحقة، التي يمكن إيجازها في الجدول الآتي:

²³ شيقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 79.

²⁴ Anne Julien, Marketing Direct Et Relation Client, Les Editions Démon, France, 2004, P117.

²⁵ Pierre Allard; Damien Dirringer, La Stratégie De Relation Client, Dunod, France, 2000, P43.

²⁶ Sylvain Wasserman, L'organisation Relation Clients, Dunod, France, 2001, P178.

الجدول رقم (18): من مراكز الاتصال إلى مراكز إدارة العلاقة مع الزبون

التطور	الوظائف والأهداف	تكنولوجيا المعلومات
مراكز اتصال تقليدية	ضمان خدمة الأساس (المعلومات، الاتصالات،...)	يركز على الأوراق؛ لا يوجد تكامل بين نظم المعلومات؛
مراكز اتصال متطورة	تشخيص وتجزئة العرض عبر الويب	قاعدة بيانات خاصة بالزبائن
مراكز اتصال متكاملة	نزاهة مراكز الاتصال بمختلف الأطراف وتطوير الخدمات لعرض القيمة للزبون	تكامل نظم المعلومات علاقات مباشرة مع الزبون بالاعتماد على مخزن البيانات Datamining
مراكز إدارة علاقات الزبائن	اقامة علاقات شخصية؛ تشجيع التغذية العكسية Feed back؛ اثراء نظم معلومات الزبائن؛	تحليل، تحويل وتوزيع معلومات الزبائن؛ تعظيم هذه المعلومات وجعلها جوهريه؛

Source: Anne Julien, Marketing Direct Et Relation Client, Les Editions Démos, France, 2004, P117.

من خلال هذا، نجد أن كفاءة مراكز الاتصال تتحقق من خلال توفير المعطيات والمعلومات في جميع أنحاء المؤسسة وفي الوقت المناسب، الأمر الذي يستلزم تطوير وتنمية الكفاءات وتدريبهم على أحدث التقنيات من أجل خدمة استراتيجية إدارة علاقات الزبون بشكل أفضل، فهي تساعد المؤسسة على:

- تقديم المعلومات للزبون بشكل فوري.

- الرد السريع على شكاوى الزبون من خلال الاستماع إليهم.

- كما أنها تعدّ من أفضل الوسائل التي تمتن العلاقات مع الزبون.

وله عدة أشكال، نذكر منها ما يأتي:

- نظام الخادم الصوتي التفاعلي **The interactive voice server** لهذا النظام دور هام في معالجة الاتصالات الواردة إلى المؤسسة بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة، حيث يتم استقبال كل الاتصالات في الوقت نفسه دون ازدحام.²⁷

- موزع آلي متخصص **Automatic Call Distribution** عبارة عن تقنية الرد الآلي المباشر غير المشخص (موزع صوتي، موزع ويب... إلخ).

- تكامل الإرسال الهاتفي ومختلف التطبيقات المعلوماتية **Computer Technology Intergration** وذلك بإدارة العلاقة الموجودة بين الهاتف ومختلف التطبيقات المعلوماتية لتشخيص الزبون المتصل، إذ يسمح ذلك بإظهار معلومات ملف الزبون عند الاتصال وتاريخ علاقته بالمؤسسة بصفة آلية وأتوماتيكية.²⁸

وتستخدم مقاييس الأداء لإدارة مراكز الاتصال وتحسين الكفاءة وزيادة رضا الزبائن بشكل عام وعادة عندما تتحسن مقاييس الأداء لمركز الاتصال فإن هذا ينعكس على العمل ككل، وفيما يأتي بعض أهم مقاييس الأداء لمراكز الاتصال:²⁹

²⁷ Laurent Hermel, Centre d'appels: centre de relation client, Afnorédition, France, 2005, P47.

²⁸ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 143.

²⁹ شبقارة هجيرة، مرجع سابق، ص 79.

- **مدة المكالمات:** تعدّ من المقاييس القديمة، وتعتمد على فكرة أن كل مكالمات تختلف عن الأخرى في مدتها وتعدّ، من أسهل الإحصائيات قياساً.

- **تكلفة المكالمات:** بالرغم من أن هذا المقياس يعدّ سهلاً وجذاباً بالنسبة للإدارة، إلا أن هناك خطراً حقيقياً؛ هو أن يتم إغلاق المكالمات بسرعة كبيرة، وبالتالي تضيع فرص بناء الولاء وتحسين الإيراد، حيث أنه كلما كانت مدة المكالمات قصيرة سينتج عنها تكلفة أقل، ويتم عادة حساب تكلفة المكالمات من خلال قسمة التكلفة الكلية لمركز الاتصال على عدد المكالمات.

- **الجدول الزمني:** هي أداء قياس؛ تعمل على مساعدة وصقل خبرات موظفي مركز الاتصال، بحيث يتم الرد على المكالمات بسرعة ويعدّ هذا المقياس من أهم المقاييس من وجهة نظر الزبائن، وأي تأخير من قبل الموظف يؤثر سلباً على الكفاءة والتكلفة والأداء.

- **مستوى رضا الزبائن:** يعدّ مقياساً هاماً، ويتصل مباشرة بزيادة الربحية من خلال الولاء.

- **نسبة تحويل المكالمات:** يشير هذا العنصر من مقاييس الأداء إلى الاحتياجات التدريبية على مستوى الموظف، فأى فشل في تحويل المكالمات أو الحاجة إلى تحديث الأسئلة الأكثر شيوعاً أو معلومات أخرى على الصفحة الإلكترونية، حيث يجب أن تسمع المكالمات في حالة تحويلها للتعرف على المشكلة.

- **إيراد المكالمات:** حيث أن هناك العديد من مراكز الاتصال الربحية، فإن فهم فاعلية جهد المبيعات يعدّ أمراً حيويًا في الحكم على مركز الاتصال.

- **مستوى استنزاف الموظفين:** إن ارتفاع مستوى الاستنزاف الوظيفي يمثل خطراً على أغلب مراكز الاتصال مما يتسبب في ارتفاع مستوى تكاليف التوظيف والتدريب، انخفاض مستوى جودة المكالمات وبقائها فترات طويلة في الانتظار لعدم خبرة الموظفين الجدد.

- **مستوى سرعة الرد على الاتصال:** يعدّ من أهم العوامل التي لها تأثير على رضا الزبائن، وحيث أنها تؤدي في بعض الحالات إلى إغلاق الاتصال قبل أن تتم الاستجابة لطلب المتصل، وبالتالي إلى فقد الإيراد، زيادة معدل استنزاف الموظفين بسبب ضغط العمل، إن مقياس متوسط زمن سرعة الرد على المكالمات من السهل أن يتم قياسه ويشكل من وجهة نظر أساسية في مستوى التوظيف في مراكز الاتصال بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار الوقت الذي يمكثه المتصل في سماع الأسطوانة الصوتية قبل أن يتم الرد عليه.

6-برمجيات إدارة العلاقة مع الزبون: تساعد برمجيات الـ CRM جميع أقسام المؤسسة على التنسيق فيما بينها خصوصاً في أنشطة البيع، التسويق والخدمة.³⁰ ولقد بدأ العمل ببرمجيات CRM المنفصلة عن برمجيات تخطيط موارد المؤسسة منذ تسعينيات القرن الماضي، وهي توضح الخطوات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن عن طريق تخزين المعلومات لمساعدة مراكز الاتصال على توجيه طلبات الزبائن إلى العون المناسب لتلبية طلباته، وتعدّ مؤسسة Oracle أول من قدم برمجية خاصة بـ CRM، ونظراً لنجاحها في الأسواق سارعت العديد من المؤسسات في مجال التقنيات التكنولوجية بتقديم عدة أنواع من هذه البرمجيات؛ التي تصنّف كالآتي:

1.6-برمجيات CRM التي يمكن امتلاكها: عبارة عن برمجيات تباع من قبل المؤسسة المنتجة لها، غير أنها تبقى ملكها والمشتري يكون له الحق في استعمالها فقط، ونذكر منها برمجيات SAP CRM، برمجيات Oracle CRM، برمجيات SAGE CRM.

2.6-برمجيات CRM الحرة: تتاح على الأنترنت لتحميلها مجاناً أو بكلفة رمزية، وتحتوي على نسختين إحداها تطبيقية وأخرى تحتوي على البرنامج في حد ذاته، ومن أهم هذه البرمجيات SUGAR CRM

³⁰ Farnaz Arab & al, A Survey of Success Factors for CRM, The World Congress on Engineering and Computer Science, Vol 02, 2010, P4.

3.6-برمجيات CRM كخدمة: عبارة عن برمجية تجارية تقدم على شكل خدمة للاستعمال عن بعد

عن طريق دفع الاشتراكات المتكررة، ومن أشهرها SALES FORCE CRM.³¹

ثالثاً-أهم خصائص الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن:

تتمثل أهم خصائص الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن؛ فيما يأتي:³²

1-التفاعلية: التي جاء تعريفها حسب Le Petit Robert بأنها: "عملية حوار بين فرد ومعلومة تصدرها آلة"، فهي وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، وهو التبادل الذي لا يمكن أن يحده لا الوقت ولا المسافات، حيث تسهم في تحرير المؤسسة من القيود البشرية والمالية وتعطي الزبائن إمكانية التعامل السلس والمرن مع المؤسسة من أي مكان وفي أي وقت، فهي تسمح للزبون بالتعبير المباشر عن حاجاته ورغباته.

2- التواصل: تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة تسمح بالحوار مع الآلات التي تستعمل بروتوكولات الاتصال نفسها (مجموعة من الاتفاقيات الفنية أو المواثيق التي تحدد القواعد التي يتم بمقتضاها تكوين الخدمات)، حيث أن كل الاتصالات الثانوية تعظم قيمة الشبكة ونمو شبكة الأنترنت يوضح بشكل جيد وجلي هذا المبدأ.

3-إمكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة: أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية، إذ أنها تستعمل في أي مكان وخلال أي يوم في السنة وتعطي الزبون الإحساس بهذه الخاصية، فالأنترنت وسيلة سهلة المنال والفهم لأي شخص، وهي في خدمة الزبون دون قيود مكانية ولا زمنية.

4-الأنية: تتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياسي، فمثلاً من خلال التكنولوجيا تتمكن المؤسسات من ترتيب وتنظيم المعلومات المتعلقة بالزبائن وخصائصهم، وتحلل وتعالج هذه البيانات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لتوقعاتهم وحاجاتهم في الوقت الحقيقي.

5-الترباط: التكنولوجيا الحديثة تسمح بوضع علاقة بين مجموعات الأفراد أو المؤسسات التي لها اهتمامات مشتركة، مما يؤدي إلى الدخول في شراكات وتحالفات تمكّنها من عرض خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وولاء الزبون.

6-الانتقال: من الأمثلة عن ذلك؛ استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال التي تساعد على تحريك الزبون وتعطيه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات مهما كان المكان الذي يتواجد فيه ومنه التوصل إلى علاقة مباشرة بين المؤسسة والزبون.

7-التقارب: تمثل التكنولوجيا الحديثة وسيلة للتقرب من الزبون، كما يعدّ تعدد الوسائط أيضاً شكلاً من أشكال تقريب المسافات بين الزبائن والمؤسسات.

تأسيساً على ما تقدم، نجد أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تمثل أحد العوامل الهامة في تمكين وتوطيد العلاقات مع الزبائن، نظراً لأنها مكنت المؤسسات من التعرف على احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم بتكلفة أقل وبأقصر وقت وممكن وبأسلوب يقضي على الكثير من المشكلات المرتبطة ببحوث التسويق، وتمكّن هذه الأساليب الحديثة من إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتوصل إلى خصائصهم وسلوكياتهم، مما يسمح لها بتقديم أفضل الحلول من خلال تفصيل المنتجات الملائمة لكل زبون بشكل فردي.

³¹ سفيان رقيق وعلي عز الدين، تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الأنترنت، مجلة البديل الاقتصادي المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016م، ص261.

³² غريب الطاوس، إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق خدمات وتخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2022م، ص94.

تبقى هذه الأساليب مصدرا هاما للحصول على آراء وردود أفعال الزبائن لتطوير منتجات جديدة أو تحسين الحالية منها، وذلك من خلال معالجة مقترحاتهم وشكاوا، مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم، الأمر الذي يمكّن المؤسسات من التمايز وتحقيق التفوق التنافسي.

رابعاً- أهمية الأدوات العملية في دعم وتفعيل إدارة العلاقة مع الزبون:

يظهر إسهام الأدوات العملية في دعم وتفعيل أنشطة إدارة العلاقة مع الزبون؛ فيما يأتي:

1-أنشطة تسويقية أكثر فعالية: بدلا من الاعتماد على أنشطة التسويق التقليدي الذي يتطلب التواجد المكاني والزمني للزبائن والمؤسسات على حد سواء، يتم الاعتماد على هذه التطبيقات التكنولوجية، كان تعتمد المؤسسة على الترويج والرسائل الشخصية للزبائن بدل الاعتماد على وسائل إعلانية معينة، في زمن محدد.³³

2-السرعة وإزالة قيود الوقت: حيث تعدّ الأدوات العملية من بين أسرع الوسائل في نقل المعلومات من وإلى الزبائن هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتم تقديم بعض الخدمات عبر شبكة الأنترنت وبسرعة.

3-السهولة والاتاحة: حيث تحقق الأدوات العملية سهولة الوصول إلى الزبائن في أي مكان من العالم.

4-الاتصال المباشر والشخصي: يعدّ تحقيق الاتصال المباشر بأكبر عدد ممكن من الزبائن في أقل وقت ممكن من أهم المنافع التي تتحقق للمؤسسة من خلال الأدوات العملية، التي تسهم في دعم العلاقة مع الزبون³⁴ وفي الوقت نفسه تتيح الأنترنت مشاركة الزبائن مع المؤسسة في إدارة عملية التبادل والتفاعل اللحظي مع الزبائن والحصول على ردود أفعالهم الفورية للعروض التسويقية المقدمة، بدل البحث عن أساليب أخرى قد تكون مكلفة لمعرفة ردود فعل الزبائن عن المنتج بعد تصميمه وتقديمه.

5-التكلفة: يعد تخفيض التكلفة من أهم الآثار الناجمة عن استخدام الأدوات العملية في إدارة العلاقة مع الزبائن، كتخفيض تكاليف وسائل الاتصال التقليدية.³⁵

خامساً-الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن في مؤسسة (روش-Roche):³⁶

تعدّ مؤسسة (روش-Roche) إحدى المؤسسات العالمية الرائدة المبنية على أبحاث الرعاية الصحية، وهي عاملة وفعالة في الاستكشافات، وتطوير وتصنيع الأدوية وأنظمة التشخيص، والمؤسسة أصبحت بصورة تقليدية وموروثة ذات مركزية في الإنتاج، إلا أنها ضعيفة في مجال إدارة الزبون.

وزبائن (روش-Roche) ذوو خبرة في توصيف المنتجات للمرضى، وفي السابق كانت بيانات الزبون تجمع من خلال مصادر حصرية مشتركة، تتراوح من الزيارات الشخصية إلى المراسلات المكتوبة، والبيانات كانت عادة غير متكاملة في قواعد البيانات أوفي النظام الملفي المركزي، **مع** ذلك وجهات نظر غير مكتملة عن الزبون.

وقد حددت مؤسسة (روش-Roche) الحاجة الملحة لتبني توجه وأسلوب أكثر نحو مركزية الزبون، سعيا منها لفهم زبائنهم بصورة أفضل، وتحسين الخدمات المقدمة لهم ولزيادة فاعلية وكفاءة المبيعات.

وطبقت مؤسسة (روش-Roche) نظام التشغيل الآلي لقوة المبيعات، حيث أن كل البيانات والتفاعلات مع الزبائن تخزن في قاعدة بيانات مركزية، التي يمكن تشغيلها من خلال المؤسسة.

³³ حافظ، 2009م، ص15.

³⁴ Lefébure & Venture, 2005, P216.

³⁵ حافظ، 2009م، ص15.

³⁶ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص201.

ونتيجة لذلك، تمكنت (روش-Roche) وأصبحت قادرة على إنشاء ملفات بيانات ومعلومات وصور للزبائن، وتقسيم وتصنيف الزبائن والتواصل معهم، سواء الحاليين أو المحتملين.

إن بعض التطبيقات في النظام العملي لإدارة العلاقة مع الزبائن؛ تظهر في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): تطبيقات النظام العملي لإدارة العلاقة مع الزبائن

التشغيل الآلي (اتمت)	التشغيل الآلي (اتمت)	التسويق المستند على حدث (الحافز)	التشغيل الآلي (اتمت)
الخدمة	المبيعات	حدث (الحافز)	التسويق
- إدارة الحالة	- إدارة القيادة	- إدارة الحساب	- تجزئة السوق
- إدارة الاتصالات	- إدارة انتقال السلع	- إدارة الفرص	- إدارة الحدث
- المتجه للداخل	- للزبون	- إنشاء عروض أسعار	- إدارة العقد
- إدارة التوجيه	- مواصفات المنتج	- البيع	- التوجيه الجدولة
- تنظيم دور والاولوية	- إدارة الاتصالات	- إدارة الحالة	- مكننة الخدمة
- إدارة مستوى الخدمة	- الواردة	- إدارة مسؤولي الخدمة	

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، ص202.

خلاصة المحور الثامن:

تساعد الأدوات العملية في إنجاح التفاعلات والاتصالات اليومية والروتينية مع الزبون في جميع نقاط الاتصال، وتهدف إلى دعم القوى البيعية وخدمة الزبائن، باستخدام تقنيات تكنولوجيا متطورة أثبتت أهميتها في التعامل مع الزبون كالأترنت، الهاتف النقال، المواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت ذات استخدام واسع لدى مختلف الفئات العمرية للزبائن؛ كما تسمح تلك الأدوات التكنولوجية بتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة، ومشاركة المعلومات بين نقاط الاتصال المختلفة للمؤسسة، وربط التطبيقات التشغيلية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.

فتلك التطبيقات والأدوات التكنولوجية العملية تسمح بدعم إدارة العلاقة مع الزبون، والانتقال من بيئة أعمال تقليدية إلى بيئة أعمال متطورة تقنيا، ما يساعد المؤسسة في تجنب وتقليل العديد من الأخطار وإيجاد حلول تقنية مناسبة لمتطلبات الزبائن، خصوصا في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي يشهده المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة والزبون.

المراجع:

- بشير العلاق، التسويق في عصر الأنترنت والاقتصاد الرقمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر 2006م.
- جمال الدين المرسي ومصطفى محمود أبو بكر، خدمة الزبائن ومهارات البيع مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2009م.
- درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012م.
- طاهر نصير، التسويق الإلكتروني، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005م.
- محمد سمير أحمد، التسويق الإلكتروني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- محمد عبده حافظ، التسويق عبر الانترنت، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2009م.
- محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري، الأردن، 2020م.
- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق الأردن، 2009م.
- سفيان رقيق وعلي عز الدين، تفعيل إدارة العلاقة مع الزبون من منظور تكنولوجيا الأنترنت، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2016م.
- محمد فلاق وآخرون، استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال "قراءة وتحليل"، مجلة العلوم التجارية، المجلد 17، العدد 02، ديسمبر 2018م.
- لما بسام الغصين، دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية (شركة فيوجن لخدمات الانترنت وأنظمة الاتصالات) ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2014م.
- أميرة معايش، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023م.
- غريب الطاوس، إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق خدمات وتخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة الجزائر، 2022م.
- J.L. Descharreaux & P. Ssuzet-Charbonnel, Le Modèle Client-Savoirs, Dunod, France, 2000.
- Anne Julien, Marketing Direct Et Relation Client, Les Editions Démos, France, 2004.
- Pierre Allard; Damien Dirringer, La Stratégie De Relation Client, Dunod, France, 2000.
- Sylvain Waseran, L'organisation Relation Clients, Dunod, France, 2001.
- Laurent Hermel, Centre d'appels: centre de relation client, Afnorédition, France, 2005.
- Stanley Brown, Customer Relationships Management: Crm, Pearson Education, France, 2006.
- Farnaz Arab & al, A Survey of Success Factors for CRM, The World Congress on Engineering and Computer Science, Vol 02, 2010.
- Heini Lipiainen, CRM in the digital age: implementation of CRM in three contemporary B2B firms, Journal of systems and information technology, vol 17, N0 01, 2015.

المحور الخامس

معايير تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون

تمهيد المحور التاسع:

يعدّ الحكم على أي أداء متعلق بإدارة العلاقة مع الزبون في منتهى الأهمية باعتباره يساعد في تقييمه وتصحيحه، ولهذا سنعالج من خلال هذا المحور الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسات، سيما أدائها في إدارة علاقاتها مع زبائنهم.

أولاً- ماهية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون:

عرّف تقييم الأداء بأنه: "تقييم نشاط المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وتهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً، وثانياً بقياس كفاءة المؤسسة في استخدام المواد المتاحة، سواء كانت بشرية أو مالية"، وهو: "عبارة عن قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث فعلاً ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء".¹

ويمكن أيضاً وصف تقييم الأداء بأنه: "عملية منتظمة تهدف إلى مقارنة النتائج المحققة فعلاً بتلك المخططة بواسطة أدوات من مؤشرات ونسب وغيرها لكشف الانحرافات وأسباب حدوثها ومعالجتها ضمن اقتراحات لتفادي وقع الأخطاء، مع تعزيز كفاءة أداء المؤسسة ككل".²

وبناء على التعاريف السابقة؛ يتضح أن عملية تقييم الأداء تشمل الوقوف على مدى نجاح المؤسسة في تجسيد الأهداف والخطط المرسومة سلفاً على أرض الواقع بقدر عالٍ من الفعالية والكفاءة، مع تحديد الانحرافات من خلال تحديد جوانب هذا التحقيق الإيجابية والسلبية بغية التركيز على الإيجابية منها مستقبلاً وتجنب ما هو سلبي.³

أما بالنسبة لعملية تقييم إدارة العلاقة مع الزبون، فتحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة وكذلك خضوعها لعملية مراجعة لضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.⁴

وعليه، فإن عملية برنامج إدارة العلاقة مع الزبون يحتاج تقييمها دورياً لمعرفة ما إذا كانت تلك البرامج مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها في المدى البعيد، إذ يساعد تقييم الأداء على أخذ الإجراءات التصحيحية من ناحية حكم العلاقة أو في تعديل أهدافها، فمن دون مقاييس الأداء الصحيحة للتقييم ستفشل الجهود، وسيكون أمر اتخاذ قرارات موضوعية بخصوص استمرارها أو تعديلها أمراً صعباً للغاية.⁵

فالعديد من المعايير التسويقية الحالية، مثل (الحصة السوقية، حجم المؤسسة، وحجم المبيعات) قد لا تكون ملائمة ضمن سياق برامج إدارة العلاقة مع الزبون، خصوصاً إذا كان غرض كل برنامج مختلف عن الآخر، على سبيل المثال إذا كان غرض جهد إدارة العلاقة مع الزبون تطور كفاءة التوزيع، وذلك بتقليل تكلفة التوزيع، عندئذٍ يجب أن يقيس البرنامج التأثير على دخل وسهم الزبون، فقد لا يكون العمل ملائماً في هذه الحالة، إذ يجب أن يقيّم البرنامج مستنداً على تأثيره بتقليل تكاليف التوزيع.⁶

ثانياً- أهمية تقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون:

تركز المؤسسات اليوم على تقييم أداء إدارتها للعلاقة مع زبائنهم من أجل تحقيق جملة من الفوائد من أهمها:⁷

¹ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 01، الجزائر، 2001م، ص 95.

² عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015م، ص 29.

³ بلمهدي يوسف، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي على البليدة 02، الجزائر، 2021م، ص 52.

⁴ حسين وليد حسين عباس وأحمد عبد محمود الجنابي، ص 56.

⁵ يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، ص 180.

⁶ يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 181.

⁷ بلمهدي يوسف، مرجع سابق، ص 54.

- الوقوف على قوة علاقة المؤسسة بزبائنها وتشخيص مواطن قوتها وضعفها، بناء على مخرجات التقييم.
- اكتشاف مواطن مشاكل علاقات المؤسسة مع زبائنها والعراقيل التي تحول دون بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون والعمل على تصحيحها باستمرار مستقبلا.
- التقييم السليم لأداء إدارة العلاقة مع الزبون يمكن المؤسسة من تحديد المرتكزات الأساسية والفعلية التي تقف عليها عملية إدارة العلاقة مع الزبون.
- تراكم خبرات التقييم المستمر لأداء إدارة العلاقة مع الزبون يوصل المؤسسات إلى تحديد ويوضح إطارا منهجيا يحدد بالخصوص مراحل وإجراءات بناء العلاقة مع الزبون.
- يمكن تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن المؤسسة من تحديد الأطراف ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالعملية العلائقية بين المؤسسة والزبون.
- تشخيص أدوار أطراف العلاقة مع الزبون وتوجيهها لتحقيق تفاعل علائقي مثالي مع الزبون.
- تصحيح الانحرافات الناتجة عن علاقات فاشلة سابقة مع الزبائن، مع تحديد أسباب الانحرافات المسجلة.
- تحديد المتطلبات الهيكلية، المالية، البشرية، الإدارية اللازمة لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون.
- الوصول إلى تحديد مفهوم الزبون المثالي بعلاقة طويلة الأمد (الزبون مدى الحياة) ومتطلباته.

ثالثا-معايير القياس المعتمدة لإنجاح أداء إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد تم إعطاء المزيد من الاهتمام لوسائل تقييم إدارة علاقات الزبائن، لأن المؤسسات اليوم بحاجة لتحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل المدراء لقياس نجاح المنتج في الأسواق. لأن أهم المؤشرات التي كانت تعتمد عليها الأسواق المالية هو الربحية ونسبة المساهمة في السوق وهوامش الفائدة التي تبقى ذات أهمية أيضا في المستقبل. على أية حال يتجه العالم اليوم نحو بناء علاقات أفضل مع الزبون، لذا كان على هذه المؤسسات أن تبدي اهتماما أكبر بتطوير مقاييس تقييم الأداء التسويقي التي تجعل الزبون محور الأساس، إضافة إلى إعطاء المدير رؤية أو فكرة أفضل عن كيفية عمل نظام إدارة علاقات الزبائن والبرامج المعتمدة في إدارته.⁸

من هذا المنطلق، يتضح أننا أمام مشكلتين رئيسيتين؛ تتمثل الأولى في أهمية التفرقة بين **تقييم العلاقة مع الزبون** في حد ذاتها كقيمة معنوية تمتلكها المؤسسة و**تقييم إدارة العلاقة مع الزبون** الذي يهتم بتقييم برنامج هذه الأخيرة إعدادا، تنفيذا وتحقيقا للأهداف. في حين تتمثل المشكلة الرئيسية الثانية في تحديد المؤشرات الفعلية الكافية لتقييم أداء إدارة العلاقة مع الزبون، فقد اختلف الكتاب والباحثون في اقتراح مداخل موحدة لتقييم أداء برامج إدارة العلاقة مع الزبون.

1-تقييم العلاقة مع الزبون:

تحتل العلاقة مع الزبون حيزا مهما في نظام إدارة العلاقة مع الزبون، كون العلاقة تشكل إحدى العناصر المشكلة لهذا النظام، حيث تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعلا مستمرا، والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة أو طويلة الأمد، ويمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة أو متكررة أو مرة واحدة، والعلاقة يمكن أن تكون اتجاهات أو سلوكا، حتى عندما يمتلك الزبائن موقفا إيجابيا تجاه المؤسسة ومنتجاتها فإن سلوك شرائهم يكون موقفيا، فعلاقة المؤسسة مع الزبون إذا عملية مستمرة، وفي الاتجاهين مبنية على الاتصال والتفاعل.

⁸ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص176.

وبالحديث عن تقييم العلاقة مع الزبون، فقد طور (srivastava et all, 1998) أنموذجا قياسيا لقياس الموجود (الأصل) للعلاقات الترابطية بين المؤسسات والزبائن، إذ اعتبر العلاقات الترابطية مع الزبائن موجودا غير ملموس للمؤسسة يضيف قيمة اقتصادية يمكن أن تقيم باستعمال السيولة النقدية المخصصة مستقبلا في أي شكل من الأشكال، فقيمة العلاقة مشابهة إلى حد ما العلامة التجارية للمؤسسة، وهناك العديد من الكتاب والباحثين لمحووا إلى وجود حق العلاقة مثلما يوجد هنالك حق للعلامة التجارية.⁹ من أهم المؤشرات التي تسمح لنا بالوقوف على علاقة زبون ما بمؤسسة ما والحكم عليها ما يأتي.¹⁰

1.1-المدة الزمنية للعلاقة: يعدّ طول مدة علاقة المؤسسة بزبائن أو قصرها من أهم المؤشرات التي من خلالها يمكن للمؤسسة الحكم على جودة هذه العلاقة، فطول العلاقة بين المؤسسة وزبونها يسهم بشكل أو بآخر في تقويتها من جهة وتحسين شعور الانتماء للمؤسسة لدى الزبون، مما يؤدي إلى تحقيق ولائه من جهة أخرى.

2.1-معدل تكرار العلاقة: يعبر معدل التكرار عادة عن مدى كثافة الاتصال والتواصل التفاعلي بين المؤسسة والزبون، حيث يعبر المعدل المرتفع لتكرار العلاقة عن الثقة التي يبداها الزبون المؤسسة وخدماتها.

3.1-العلاقة بالقرارات الشرائية للزبون: أشار الكثير من الباحثين بعدم ديمومة صحة فرضية أن العلاقة القوية المستديمة بين المؤسسة والزبون تؤثر على قراراته وسلوكاته الشرائية، ذلك أن هذه الأخيرة في الكثير من الأحيان تخضع لعوامل موقفية بعيدا عن العلاقة مع المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن تأثير علاقة المؤسسة بزبائن في سلوكياتها الشرائية يعدّ مؤشرا مهماً يمكن من خلاله الحكم على مدى صحة وفعالية هذه العلاقة.

4.1-تكلفة علاقة الزبون: علاقة المؤسسة مع الزبون عادة ما يترتب عنها تكاليف أثناء عمليات التواصل وتقديم العروض، وهنا يتعين على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذه التكاليف مقارنة بالفوائد المحصلة من العلاقة، ولهذا فالتكلفة المرتفعة للعلاقة تدل على عدم كفاءتها، والعكس صحيح.

5.1-دور العلاقة في تغيير وتكوين المواقف لصالح المؤسسة وخدماتها: تعدّ مساهمة علاقة المؤسسة بزبونها في تغيير مواقفه الذهنية، السلوكية والشرائية من أهم دلالات فعاليتها، وبالتالي يعدّ هذا المؤشر من أهم مؤشرات تقييمها وتقييم جودتها.

6.1-المزايا المالية وغير المالية للعلاقة: إن الحديث عن تقييم علاقة المؤسسة بزبونها، سيما الطويلة منها يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن مدى كون هذه العلاقة مصدرا مهما لمزايا مالية متمثلة مثلا في الرفع في قيمة وربحية الزبون، ومزايا غير مالية متمثلة مثلا في كونها مصدرا لأفكار مفيدة متعلقة بالعملية التسويقية للمؤسسة ككل.

7.1-قابلية العلاقة للتطور: إن امتلاك المؤسسة علاقة طويلة الأجل مع الزبون لايعني بالضرورة قابلية هذه العلاقة للتطور، حيث يقصد بهذا الأخير مدى تحسّن وزيادة مستوى التفاعل والتواصل بين المؤسسة والزبون بمرور الوقت، حيث يمثل قابلية العلاقة للتطور مؤشرا في غاية الأهمية يسمح للمؤسسة بالحكم على علاقة معينة وجودتها.

8.1-رضا العلاقة: يعدّ مقياسا مهما جدا للحكم على علاقة المؤسسة بزبائن مضمونه يتمثل في مدى رضا طرفي العلاقة، سيما الزبائن على العلاقة وبينهم المؤسسة.

يشير رضا الزبون إلى مقارنة النتائج الملحوظة بالمتوقعة، ويعكس تصورات الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم، ولا يتم الرضا إلا بعد حدوث شعور وإحساس إيجابي للزبون بعد الاستفادة من خدمات المؤسسة الناجم عن مقارنة أداء الخدمة مع توقعاته.

⁹ يوسف حجيم سلطان الطائي، وهاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص181.

¹⁰ بلمهدي يوسف، مرجع سابق، ص.ص: 61-64.

وحسب (Oliver, 1980) فإن رضا الزبون يعبر عن: "الحالة النفسية الناتجة عن درجة التوافق بين توقعات الزبون وإدراكه لأداء المنتج أو الخدمة".

بصفة عامة، فإن رضا الزبون استجابة إيجابية تتمثل في الشعور أو الحالة النفسية التي يشعر بها الزبون عند مقارنة الأداء الفعلي للمنتج أو الخدمة بالأداء المتوقع له؛ أي تقييمه تجربة استهلاك المنتج.

وعليه؛ يعد الزبون أحد وأهم مقاييس الأداء التسويقي ويعتبر "كوتلر" من الأوائل الذين نادوا بأهمية الرضا في نجاح المؤسسة، فقد قدم "كوتلر" نموذجا جديدا لهرم الإدارة يركز على الزبون، حيث أصبح الزبون وليس المدير في أعلى الهرم وهو الذي يشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط. وعليه؛ فإن الرضا يمكن المؤسسة من قياس مدى ملاءمة العرض للطلب، فتعمل قدر المستطاع على تحسين عرضها من الخدمات لما يضمن التكامل مع أنشطتها الوظيفية، وكلما كان الزبون راضيا كلما استطاع أن يجلب للمؤسسة زبائن جدد من خلال الأثر الإيجابي، مما يشكل لديها مصدرا لتحقيق الأرباح أكثر، وبالتالي فإن الرضا هو الحكم الذي يصدره الزبون عن تجربته الاستهلاكية للمنتجات وينتج عن المقارنة بين ما توقع الحصول عليه يحصل، وما يحصل عليه فعلا، حيث تقاس بكمية الإشباع والمنفعة التي تحصل عليها.

2-تقييم إدارة العلاقة مع الزبون:

لقد تم إعطاء المزيد من الاهتمام لوسائل تقييم إدارة علاقات الزبائن، لأن المؤسسات اليوم بحاجة لتحديث المقاييس التي كانت تستخدم من قبل المدراء لقياس نجاح المؤسسة في الأسواق، لأن أهم المؤشرات التي كانت تعتمد عليها الأسواق المالية هي الربحية ونسبة المساهمة في السوق وهوامش الفائدة التي تبقى ذات أهمية أيضا في المستقبل. ومن بين هذه المعايير التي تمكن من قياس أداء إدارة علاقات الزبائن بالمؤسسة:¹¹

- تكاليف الحصول على زبون.

- نسب التحول من زبائن محتملين إلى مشتريين حقيقيين.

- معدل الاحتفاظ بالزبائن.

- معدل المبيعات للزبائن أنفسهم.

- قياس الولاء.

- حصة الزبون.

وعلى العموم، يمكن تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن ضمن تقييم الأداء التسويقي للمؤسسة كونهما يسعيان لتحقيق هدف مشترك هو استمرارية تعامل الزبون مع المؤسسة وزيادة ربحيته بالنسبة لها.

حيث يقترح Kotler خمسة (05) معايير لتقييم الأداء التسويقي للمؤسسة، هي: فلسفة التسيير أسلوب التنظيم، نظام المعلومات، التوجهات الاستراتيجية والوسائل العملياتية.¹²

وإضافة إلى هذه المعايير، يمكن تقييم أداء الوظيفة التسويقية للمؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الظاهرة أدناه:¹³

- **مؤشرات داخلية:** التزام الإدارة بتحقيق الأهداف، دعم نشيط للتجديد، دقة الموارد الموزعة مستوى العمال، الرغبة في التعلم، إرادة التغيير، حرية الفشل، الاستقلالية، الرضا النسبي للعمال.

¹¹ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص176.

¹² Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education, 12^e édition, 2006, France, P138.

¹³ Philip Kotler et Al, OP.CIT, P137.

- **مؤشرات خارجية:** نسبة شهرة المؤسسة، الحصة السوقية للمؤسسة (الحجم والقيمة)، السعر النسبي (الحصة السوقية بالقيمة على الحصة السوقية بالحجم)، عدد شكاوى الزبائن، نسبة رضا الزبائن، توفر المنتج، العدد الإجمالي للزبائن، الجودة المدركة، ولاء الزبائن.

إضافة إلى ذلك، هناك من وجد أن مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن تتمثل في: نسبة الزبائن الجدد، نسبة الزبائن الذين خسرتهم المؤسسة، نسبة الزبائن الذين تم استرجاعهم، نسبة الزبائن (غير راضين جداً، غير راضين، راضين جداً)، نسبة الزبائن الذين أبدوا رغبتهم بشراء منتج المؤسسة مرة أخرى، نسبة الزبائن المصرحين بأن يوصوا بمنتجات المؤسسة لأقاربهم، نسبة شهرة المؤسسة داخل القطاع السوقي المستهدف، نسبة الزبائن الذين يفضلون المنتج ضمن صنف معين، نسبة الزبائن القادرين على تحديد التوقع بالشكل المرغوب من المؤسسة، الجودة المدركة لمنتجات المؤسسة من قبل الزبون مقارنة مع منتجات المنافسة.¹⁴

ويرى درمان سليمان صادق؛ أن تقييم أداء الوظيفة التسويقية بما في ذلك أداء إدارة علاقات الزبائن يكون من خلال جانبين، هما:¹⁵

- **مجال اكتساب الزبون:** الأفراد الذين لديهم خبرة أو يكونون ماهرين في مجال كسب الزبون عادة ما تكون لهم أو يتمتعون بخبرات تكتيكية في جوانب التسويق، مثل الدعاية والإعلان وتقنيات البيع وغيرها من الأمور.

فإدارة علاقات الزبائن الناجحة تبدأ مع الحصول على زبائن مناسبين، ويعدّ جذب الزبائن الجدد بطرق متعدّدة مقياساً لقدرة المؤسسة في الحصول على زبائن إضافيين للزبائن الحاليين. ويقاس هذا الجذب بطرق متعددة، حيث يمكن أن تكون نسبة الزبائن الجدد إلى الزبائن الحاليين، أو نسبة الزبائن الجدد إلى إجمالي الزبائن.

ويعتمد نجاح مؤسسة الأعمال على الأمد الطويل في قدرتها على جذب عملاء جدد باستمرار، كما أن هؤلاء الزبائن يمكن أن يصنّفوا وفق العديد من المؤشرات التي ترى المؤسسة ضرورة استخدامها أثناء معاملتها مع زبائنهم. ومن المهم أن تعي المؤسسات أن الزبائن الجدد يختلفون في جوانب عديدة عن زبائنهم الحاليين، لذا تحاول هذه المؤسسات جذب والحصول على هؤلاء الزبائن وتشجيعهم وتحفيزهم على شراء وحدات أكثر، وكذلك توجيههم تجاه الخدمات الأكثر ربحية للمؤسسة.

- **مجال الاحتفاظ بالزبون:** تختلف المهارة في مجال الاحتفاظ بالزبائن عن مهارة اكتساب زبون جديد، فالمهمة هنا تتطلب فهماً أفضل في كيفية تحديد ما يرغب فيه الزبون وطريقة كسب ولاءه والتفافه حول علامة المؤسسة.

يوجد اهتمام متزايد لدى المؤسسات بالتوجه نحو الزبون والعمل على إشباع رغباته لكي تتمكن من الاحتفاظ به أطول فترة ممكنة، فالمؤسسات اليوم تحقق معظم أموالها وأرباحها من خلال الزبائن الحاليين وليس الزبائن الجدد، وبالتالي فإن خسارة زبون واحد يعني خسارة أو فقدان مزيد من الأرباح في المستقبل، ويمكن القول بأن الزبائن الراضين هم أكثر الزبائن الذين يمكن تحويلهم إلى زبائن ذوي ولاء مرتفع لعلامات المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها.

¹⁴ Philip Kotler et Al, OP.CIT, P138.

¹⁵ درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص176.

خلاصة المحور التاسع:

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذا المحور؛ أن تقييم إدارة العلاقة مع الزبون هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة، من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.

ويعدّ التساؤل عن الكيفية التي ينبغي للمؤسسات أن تقيس أداء إدارة العلاقة مع الزبون، لأنه يعدّ من أكبر التحديات التي واجهتها، نظرا لتباين مفهوم الأداء ومؤشرات قياسه تبعا لتباين أهداف المؤسسات وطبيعتها وأهداف الأطراف المرتبطة بها، هذا ما يستلزم تحديد معايير مناسبة يمكن استخدامها في قياس أداء إدارة العلاقة مع الزبون تتناسب وطبيعة هذه المؤسسات.

المراجع:

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد 01، الجزائر، 2001م.
- عبد الرحمان أنور، أثر المعرفة السوقية على تحسين الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المنظمات الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2015م.
- بلمهدي يوسف، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي على البليدة 02، الجزائر، 2021م.
- Philip Kotler et Al, Marketing et Management, Pearson Education, 12^e édition, 2006, France.

المحور المباشر

إدارة ملفات الديون الإلكترونية

تمهيد المحور العاشر:

بعد دخول الأنترنت تغيرت فكرة إدارة علاقات الزبائن التقليدية إلى إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تماشيا مع التوجه العالمي، فإن المؤسسات تقوم بدمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانيات نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، وذلك لتوفير تطبيقات متميزة للمؤسسات لتعطيلها الفرصة للتنافس بقوة في ظل المتغيرات والأسواق الجديدة.

تقوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على استخدام قنوات الاتصال المباشر مع الزبائن من خلال الأنترنت والبريد الإلكتروني، إضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة، كالدرشة، وإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية قادرة على التعامل مع الزبائن بشكل أوتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود، فإن هذه التطبيقات ستسمح للمؤسسات بأن تدير علاقتها مع الزبائن بصورة متميزة وفريدة في بيئات عمل الأنترنت والشبكة العالمية.

أولاً- ماهية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

مصطلح إنجليزي؛ مفاده التسيير الإلكتروني لعلاقات الزبائن، أو تكييف إدارة علاقات الزبائن على الأنترنت، والواقع أن المؤسسات مجبرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى التجارة الإلكترونية، وهي ملزمة بتسيير علاقاتها مع زبائنهم بكافة الطرق ووسائل الاتصال، سواء تقليدية أو بالطرق الإلكترونية الحديثة، فمن التعريفات لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية التي قدمها بعض الباحثين في هذا المجال نجد ما قدمه Pan et Lee: "...إن مفهوم وتطبيق E-CRM يسمح بالنقاط ودمج وتوزيع البيانات والمعلومات المجمعة على موقع الأنترنت للمؤسسة؛ ... أي أنه يمس جميع وظائف المؤسسة سواء تعلق بوظيفة التسويق، التجارة، إدارة وتطوير المشاريع...، وكل ذلك يعتمد على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة ويؤكد أن أفضل نقطة بداية لوضع استراتيجية فعالة E-CRM هي قدرة المؤسسة لدمج الإجراءات والمناهج القائمة على CRM باستخدام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية".¹

ويعرّف (Mattheson, 2011) إدارة العلاقات الإلكترونية بأنها: "عبارة عن عملية زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن بواسطة الرفع من مستوى إرضائهم، وهي مجموعة من الخطوات المنسقة التي يتم تصحيحها من أجل زيادة إيرادات المبيعات وتقوية العلاقات التي تربط المؤسسة مع زبائنهم".²

في حين، أشار (الطائي والعبادي، 2009م) إلى أن إدارة علاقات الزبون إلكترونيا تتضمن خلق استراتيجيات وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية.³

إن مفهوم إدارة علاقات الزبون إلكترونيا، يمثل استراتيجية تسويقية متكاملة تهدف لتخطيط ومراقبة العلاقات القائمة مع الزبون من أجل تحقيق المعرفة المتواصلة عنهم، ثم تكييف ما يراد عرضه من منتجات مختلفة وفقا لخصائص كل زبون من أجل الاحتفاظ بهم، ويكون ذلك بالاستناد على برمجيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وتم تعريفها بأنها: "مجموعة الأدوات المتوفرة على الأنترنت، التي تمكن من تسيير العلاقة مع زبائن المؤسسة، مثل شخصنة المواقع الإلكترونية، عمليات تنمية الولاء، دعم الزبائن عبر الويب الاتصال عبر البريد الإلكتروني، ... الخ.⁴ ويضيفان بأن إدارة E-CRM أصبحت من محددات النجاح في التجارة الإلكترونية، فجميع وظائف المؤسسة يجب أن تكون موجهة بالزبائن، وبعد التعرف عليهم وتحديد القطاع المستهدف، تأتي مرحلة التمييز والخدمة".⁵

- **التمييز:** الزبون وحيد، وعابر للحدود، له أذواق خاصة، احتياجات شخصية، يلح ويطالب بجودة الاستقبال.

- **الخدمة:** التي تعني ضمينا المرافقة، المعلومات الإضافية، الخدمة الملحقة، التخفيضات الهدايا،... الخ.

كما أن العمليات والنظم الداعمة للزبائن الواجب توفيرها لإنجاح الأعمال الإلكترونية أكثر من تلك المطلوبة في الأعمال التقليدية، لأن انتقال الزبائن من مورد إلى آخر عبر شبكة الأنترنت أسهل من

¹ سويلم فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس النشاطات ABC في تطوير أداء المصاريف الفلسطينية: دراسة تطبيقية لبنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م، ص 130.

² محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري، الأردن 2020م، ص 221.

³ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، مرجع سابق، ص 221.

⁴ حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعمال المشروبات الغازية في بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 07 العدد 30، 2014م، ص 4.

⁵ أبوبكر بوسالم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة جامعية، سنة أولى ماستر تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2019م، ص 73.

التحول بين الموردّين في العالم الحقيقي، الذي يستغرق وقتا طويلا ويسبب الإزعاج للزبائن، أما على الأنترنت فلا يحتاج الزبون سوى نقرة واحدة للانتقال من موقع إلى آخر.

وتم تعريفها من طرف إياد شوكت منصور بأنّها: "القدرة على دعم الزبائن والتعامل معهم بشكل آلي أوتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود"⁶، ويضيف؛ أنّها تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع الزبائن من خلال البريد الإلكتروني والشبكة العالمية (الأنترنت) بصورة أساسية، إضافة إلى بعض التقنيات اللاسلكية الحديثة، كالدردشة والويب وتقنية الصراف الآلي والهاتف المصرفي.

وعليه، فإن علاقات الزبون بشكل عام وإلكترونيا بشكل خاصّ فيها تمثّل نظرة شمولية متكاملة لأنها تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبون وتقديم قيمة إضافية له، لذلك فإن إدارة علاقات الزبون إلكترونيا تحتل استراتيجية وفلسفة موجهة للأعمال عالية القيمة باستخدام البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة الإلكترونية المتطورة، لذلك فإن التسويق والخدمة المقدمة للزبائن المدمجة مع تقنيات تكنولوجيا والحصول على المعلومات والمعرفة التي تنطلق ببناء وإقامة علاقات طويلة الأمد من خلال شبكة الأنترنت والتقنيات المستخدمة فيه.

ثانيا-الفرق بين إدارة علاقات الزبون إلكترونيا وإدارة علاقات الزبون E-CRM و CRM :

هو فرق دقيق ولكنه مهم، يتعلق بالتكنولوجيا الكامنة وراء واجهة المستخدم، وغيرها من النظم فيما يتعلق بتصفح المعلومات عن منتجاتها وأسعارها أو إصدارها أمر الشراء، وغيرها من الأنشطة الأخرى ويقتصر اتصال الزبون بالمؤسسة على ساعات الزبائن العادية، ومن الفروق أيضا أنه تم تصميم تطبيقات إدارة علاقة الزبائن حول المنتجات والمهام الوظيفية، بينما صمّمت تطبيقات باعتبار العمليات محور الاهتمام، كما أن تصميم تطبيقات بأكملها للمشروع بما في ذلك جميع الزبائن والموردّين والشركاء.

إن إدارة علاقة الزبائن التقليدية لديها قيود، فبدعم الاتصالات الخارجية مع جميع الزبائن، سواء بالهاتف أو الفاكس عكس عمال إدارة الزبائن الإلكترونية، مثل بريد إلكتروني، دردشة، وغيرها من حلول دعم التسويق والمبيعات والخدمات⁷، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي للفروق بين إدارة علاقة الزبائن، وبين إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية.

⁶ عبد الكريم عبد الرحيم علي، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12، ص.ص: 143-144.

⁷ Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, marketing mangement, 9ème édition, Publi-union, FRANCE, 1997,P.605.

الجدول رقم (20): الاختلافات بين CRM و E-CRM

المعيار	CRM	E-CRM
الإنسراتيجية	أنها استراتيجية الأعمال اكتساب والحفاظ على احصاء الزبائن.	وهي امتداد يشمل الطرق الإلكترونية بالإضافة إلى الطرق التقليدية لـ CRM
طريقة التواصل مع الزبائن	عن طريق البريد، الهاتف أو عن طريق الأفراد المكلفين بالاتصال.	تتضمن شبكة الأنترنت، الهاتف المحمول وكل الأجهزة اللاسلكية لتمكين الاتصال والتكامل بالكامل مع باقي
الإجراءات	دليل للإجراءات الذي يقوم به الأفراد ويكون التفاعل مباشر	قاعدة الإجراءات و التفاعل يتم من خلال التطبيقات و الاتصال يكون غير مباشر
أولوية الأهداف	أولويات المؤسسة القصوى هو هدف النمو	أولويات المؤسسة القصوى هو هدف إرضاء الزبائن.
التعاملات العاطفية	سوف تكون أكثر لأن الأفراد تتعامل مع الزبائن وعمليات التعامل تكون بطرق متعددة وفي نفس الوقت ويمكن ان تؤثر على العلاقة	سوف تكون أقل لأن الآلات والتطبيقات لا يمكن التعبير عن العواطف و سوف تكون علاقة مستقرة.
طبيعة التعاملات	معاملة واحدة في وقت واحد. لأن الأفراد يمكنها التفاعل مع عميل واحد في الوقت. ونتيجة لهذا السبب المؤسسة تفقد الزبائن بسبب تأخير الوقت أو مشاعر الإحباط أو قد تنشأ أخطاء في التعاملات.	معاملات متعددة في نفس الوقت. الحيد من الزبائن يمكن تسجيل الدخول في نفس الوقت ويمكن الدخول في التعامل مع منظمة دون أي التباس.
نمط الاتصالات	طريقة واحدة للاتصالات	أنماط متعددة للاتصالات جميع نقاط التواصل يمكن الوصول إليها والمعلومات سوف تذهب لنفس مستودع البيانات.
مستودع وقاعدة البيانات	متعددة	واحدة
القوى والموارد اللازمة	إحتياجات أكثر للقوى و الأفراد العاملين وشرط التقنية المطلوب أقل.	القوى العاملة المطلوبة جدا أقل وتقنيات برامج التصفح وتطبيقات نظم إدارة قواعد البيانات سوف تكون أكثر.
تجميع البيانات	بيانات الزبائن المحتفظ بها هي بمثابة سجل، ولا تستخدم كمقاعدة ونظام للاستخبارات عن الزبائن	بيانات الزبائن تستخدم لمراجعتها وسيتم تحليلها وإضافة نماذج مبيعات على أساس البيانات الموجودة. وسوف تكون نماذجاً عندئذٍ.
القيود	الصفقات محدودة بسبب الوقت، العوامل الجغرافية	الصفقات يمكن أن تحدث في أي وقت من أي مكان وبأي حال من الأحوال.
التركيز	التركيز على خدمة الزبائن و رضا الزبائن	التركيز على تكامل ونحو أفضل التكامل مع الزبائن
العائد على الإستثمار	بصفة عامة يصعب حسابه	يتم بمساعدة القيمة المضافة للعميل
عدد الحملات	عدد أقل من الحملات الإعلانية الممكنة.	عدد أكثر من الحملات الإعلانية ممكنة.

المصدر: أبوبكر بوسالم، مرجع سابق، ص76.

ثالثاً- أهمية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

من الأهداف الرئيسية للمؤسسات في عملية التسويق الإلكتروني؛ الحفاظ على علاقات جيدة ومتينة مع الزبائن، وإحدى الوسائل لتحقيق هذا الهدف عن طريق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، فبالإضافة لأهداف إدارة علاقات الزبائن التقليدية، نجد مجموعة أخرى للأهداف؛ كما يأتي:⁸

1-زيادة ولاء الزبائن: حين يتوفر في المؤسسة برنامج تسويق إلكتروني فعال عبر علاقات الزبائن، فإنه يمكن المؤسسة من الاتصال مع زبائنهم بشكل أكثر فعالية وجدوى، وذلك لأن كل شخص في

⁸ Claude Demeure, Marketing, Sirey Edition, France, 2001, P269.

المؤسسة يكون له حرية الدخول إلى المعلومات الخاصة بالزبون، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور تجلب ربحا أكبر ومزايا أكثر للزبائن، ومن الطرق التي يمكن للشركة أن تستغلها في زيادة فعالية ولاء الزبائن (شخصنة) علاقات الزبائن، بما يؤدي لزيادة الوقت المخصص للتعامل مع كل زبون من زبائن الشركة.

2-زيادة فعالية عملية التسويق: إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن، يسمح للمؤسسة بالمشاركة في نوع المنتجات التي يمكن للزبون أن يشتريها في أي وقت يمكنه القيام بذلك. ويتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية ومتابعتها بشكل فعال. ويمكن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة، وذلك للمساعدة في اكتشاف العناصر والعوامل التي يمكن أن تساعد الحملة التسويقية في تحقيق أكبر قدر من أهدافها وغاياتها.

3-زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن: إن أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هما؛ عن طريق البريد الإلكتروني والبريد المباشر، الذي يساعد في الوصول إلى أكبر قاعدة من الزبائن ويمكنه أيضا تحديد الطريقة التي يمكن بها تقديم المنتجات للزبون، ومن الطرق التي تساعد في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن؛ عن طريق البريد المباشر للشركة، فإنه يتوقع أن يلقي خدمة الزبائن على مستوى راق، وفي أقل وقت ممكن.

إن تكنولوجيا مركز اتصال إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية يساعد كثيرا في إدارة المكالمات الواردة بشكل فعال، فممثّلو المبيعات بمركز الاتصال يمكنهم أن يزودوا الزبائن الذين يقومون بالاتصال بمركز الاتصالات في الشركة بمعلومات وحلول لمشاكلهم في زمن قياسي وفعال، مما يترك انطباعا بحرفية تعامل الشركة مع زبائنهم، وبالتالي تترك هذه الشركة انطباعا جيدا لدى زبائنهم الذين يقومون بالاتصال سعيًا وراء خدمة أو منتج ما.

4-زيادة الكفاءة وخفض التكاليف: توفر إدارة الزبائن الإلكترونية خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية، وبالتالي تخفض التكاليف، وتزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبون في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لفرق التسويق والمبيعات، وغيرها من الإيرادات داخل الشركة تبادل المعلومات والعمل على أهداف الشركة الأساسية باستخدام الإحصاءات نفسها.

5-حل المشاكل التي تواجه المؤسسة: نتلخص فيما يأتي:⁹

- انخفاض أو ضعف مستويات المبيعات، الذي يؤدي إلى انخفاض الإيراد، ثم الأرباح.
- الفهم القليل والمعرفة الضعيفة وغير المناسبة لاحتياجات الزبائن الشخصية، وانعكاس ذلك على بناء علاقة واضحة وجيدة معهم.
- ضعف وسائل الاتصال التقليدية التسويقية من خلق الاستجابة القوية لما تعرضه المؤسسة من منتجات.
- تحوّل وتسرب الزبائن إلى المؤسسات المنافسة، وهذا يمثل خسارة فادحة للمؤسسة.
- محاولة المحافظة على الميزة التنافسية وعدم فقدانها.
- تكاليف إقامة وبناء علاقات زبون ومراقبة تلك العلاقة ضمن المفهوم الاعتيادي لإدارة علاقات الزبون، وتغيير ذلك يكون ذات كلفة مرتفعة بالقياس باتجاه جديد.

⁹ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، مرجع سابق، ص223.

رابعاً-عناصر إدارة علاقة الزبون الإلكترونية:

إنَّ جل الأعمال وفق الـE-CRM تتمحور حول ستة عناصر لتحسين قيمة العلاقة بين المؤسسة وزبائنها ويرمز لها بالرمز 6'ex؛ وهي:¹⁰

1-الوسيلة الإلكترونية: إن الأدوات الإلكترونية الجديدة، مثل الأنترنت، الرسائل الإلكترونية الشخصية، أصبحت وسيلة تفاعلية سريعة واقتصادية للاتصالات مع الزبائن، فأصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات من أجل الحصول عليها ومواكبة التسارع الحاصل في هذا المجال.

2-وظائف المؤسسة: من خلال E-CRM ستحصل المؤسسة على الوسائل للاتصال وتثبيت الخبرات مع الزبائن لجميع وظائف المؤسسة، إذ تتجاوز وظيفة التسويق، المبيعات، الخدمات، وكل الجهاز الإداري الذي يحتاج أفرادا يفهمون ويقيمون سلوكيات الزبائن لأنَّه يعتمد عليهم كثيراً في بناء وصيانة قاعدة البيانات بتوفيرهم آراء مفصلة عن الزبائن عبر قنوات الاتصال معهم.

3-تمكين الزبائن: لا بد من هيكلة لاستراتيجية E-CRM بطريقة تمكن المؤسسة من استيعاب الزبائن الذين لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، متى وكيف تم التواصل معهم عبر قنوات الاتصال، مع تمكينهم والقدرة لتبني أفكارهم وآرائهم وإعطائهم المسؤولية الجديدة لهم، يجب أن تكون حلول الـE-CRM منتظمة لتوفير الوقت المناسب، معلومات دقيقة وقيمة، بحيث يقبل الزبائن الانتباه لها وتبادلها.

4-اقتصاديات الزبائن: تنفذ العديد من المؤسسات استراتيجيات اتصالية خاصة بالزبائن، مع القليل من المجهودات أو القدرة على فهم اقتصاديات علاقات الزبائن وخيارات قنوات التواصل مع الزبائن وبالرغم من ذلك فإن اقتصاديات الزبائن السابقة تدفع لتحريك وتخصيص أموال خاصة وتوجيه استثمارات لذلك.

5-التقييم: يركز فهم اقتصاديات الزبائن على قدرة المؤسسة مشاركة سلوكيات الزبائن وبرامج التسويق وتقييم كافة التفاعلات مع الزبائن طول مدة العلاقة معهم، ومقارنة العوائد المتوقعة للاستثمارات مع العوائد الفعلية من خلال التقارير التفصيلية حول الزبائن. فالتقييم الأخير يسمح للمؤسسات بالتنقية المستمرة وتحسين الجهود الرامية لتحسين العلاقات بينها وبين زبائنها.

ومن الباحثين من يرى أن عناصر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تتمثل فيما يأتي:¹¹

1-عنصر المشاركة: عنصر المشاركة في شبكة الأنترنت؛ عملية إشراك وتزويد الزبائن بالمعلومات التي يحتاجونها وتوجيههم لشراء المنتج أو الخدمة، فعندما يقوم الزبون بالبداية بالبحث عبر الأنترنت عن منتج أو خدمة يشارك في استعراض المحتوى الموجود على صفحات المواقع الإلكترونية والبحث عن المعلومات، تكوين الأفكار، والتفاعل مع المعلومات الموجودة، وبالتالي فإنه يتوجب على إدارة علاقات الزبائن دعم هذه الأنشطة المختلفة وتحديد احتياجات الزبائن في هذه المرحلة.

2-عنصر الطلب: الطلب؛ عملية يقوم فيها الزبون باختيار المنتج ويلتزم بعملية الشراء، وهذا يشمل مجموعة متنوعة من اختيار آليات الدفع وآليات إدارة الطلب، وتتضمن أداة الدفع بطاقات الائتمان، التحويل الإلكتروني للأموال، وأنواع أخرى من المعاملات غير النقدية للدفع، مثل العقود والفواتير، ويجب أن تكون آلية الطلب للزبائن مربوطة بنظام المخزون وسلسلة التوريد حتى يتم تعديل الحركات تلقائياً من المخزون.

¹⁰ مهّد مجيد طالب، قياس وتحليل تكاليف وربحية الزبون باستعمال مدخل إدارة التكاليف على أساس النشاط، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية، العراق، 2012م، ص12.

¹¹ سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م، صص23-25.

3-عنصر الإنجاز: عملية متكاملة حول إدارة معلومات عن المنتج أو الخدمة، وهي جزء من إدارة المعرفة لأنها تتطلب معرفة معلومات حركة المنتج ومعلومات سلسلة التوريد، وهي عمليات مهمة للقدرة على التحكم بتسليم المبيعات إلى مشترياتها في أي مكان.

4-عنصر الدعم: يتضمن قدرة النظام على تلبية احتياجات الزبائن المختلفة ومساعدتهم في حل المشاكل التي يتعرضون لها، سواء في طريقة استخدام المنتج أو الخدمة، أو وجود مشكلة فنية في المنتج نفسه، أو عدم وصول المنتج في الوقت المحدد، ومن أشهر أمثلة تقديم الدعم وجود تطبيق إلكترونية تتبع أمر الشراء الذاتي للخدمة.

خامسا-مبادئ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

على ضوء ما تقدم يمكن أن نشير إلى E-CRM تعمل وفق المبادئ الآتية:¹²

1-مبدأ المعاملة الفردية (الشخصنة): أي معاملة الزبون بشكل منفرد؛ وهذا يعني أن تصميم ومحتوى خدمات الزبون لابد أن يكون على أساس التفضيلات الشخصية لكل زبون، مما يؤدي إلى شعوره بالراحة. وفي الوقت نفسه، فإن هذا المبدأ ذا كلفة متغيرة بالنسبة للمسوقين والبائعين بسبب الاختلافات الشخصية والسلوكية للزبائن، الأمر الذي يتطلب جهدا أكبر وتكاليف أعلى.

2-مبدأ رضا وولاء الزبون: إن نيل رضا الزبون وكسبه والاحتفاظ به من خلال إقامة علاقات شخصية معه، لا يتم من خلال تلبية ما يحتاجه فحسب؛ أي الاحتياجات الشخصية، بل بدعم تلك العلاقة من خلال تفهم ومعرفة الزبون واستمرار التواصل معه بوسائل الاتصال الإلكتروني المختلفة.

3-مبدأ اختيار الزبون الجيد ذا قيمة عالية: إن المؤسسات لا بد لها من تمييز زبائنهم من ناحية قيمة كل زبون ومدى استمراره ورغبته في العلاقة مع المؤسسة، لأن الإبقاء على الزبائن الجيدين له انعكاس على مستوى الإيرادات، وبالتالي الأرباح.

سادسا-طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

تستخدم إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية نهجا معياريا لتحقيق كسب الزبائن عبر الأنترنت والاحتفاظ بهم، ووفق هذا النهج يشمل أربع مراحل؛ كما يأتي:¹³

1-المرحلة الأولى: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة:

إن استراتيجية تحقيق إدارة علاقات الزبائن عبر الأنترنت ببدء النظر في كيفية اكتساب الزبائن الذين يريدون التواصل بهذه الطريقة، وهذه قد تكون للزبائن الجدد والحاليين، للزبائن الجدد يكون الهدف بجذبهم إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة بعرض أشرطة الإعلانات في المواقع الأخرى، إذ أن الشريط الإعلان يقيّد الزبائن إلى موقع المؤسسة الإلكتروني ويجب على المؤسسة أن توليه اهتماما خاصا، ويكون للزبائن الحاليين بتشجيعهم على زيارة الموقع باستخدام الاتصالات التسويقية معهم، ولكل الزبائن عن طريق الاهتمام بالأساليب التي تعزز محتويات الموقع، مثل وجود محركات البحث والبوابات الإلكترونية التي توجههم إلى مواقع إلكترونية أخرى، والإعلانات.

2-المرحلة الثانية: وجود حوافز تشجيعية لزوار الموقع الإلكتروني

يجب أن تكون نوعية ومصادقية الموقع الإلكتروني كافية للاحتفاظ بالزوار لكي يبقوا فترة أطول على الموقع، وقد تم تحديد نوعين من الحوافز:

1.2-عروض إرشادية: تقدم هذه العروض مقابل تقديم زوار الموقع الإلكتروني معلوماتهم الشخصية واهتماماتهم، وتكون عبارة عن تقارير في مواضيع معينة ونتائج ندوات ومؤتمرات.

¹² محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري، الأردن، 2020م، ص222.

¹³ سوزي صلاح مطلب الشيبيل، مرجع سابق، ص.ص25-27.

2.2-عروض مبيعات: تشجّع وتحت هذه العروض على اختبار المنتج وتقييمه، وأيضا عن طريق تقديم كويونات تشجيعية مقابل عملية شراء.

3-المرحلة الثالثة: تجميع معلومات عن الزبون للحفاظ على العلاقة معه

عندما يأخذ الزبون قرار الشراء يظهر على صفحة الموقع الإلكتروني نموذج يجب أن يملأ الزبون فيه البيانات المطلوبة، ويجب أن يحتوي هذا النموذج على معلومات هامة قبل عملية إبقاء التواصل مع الزبون، مثل البريد الإلكتروني الخاص به، وعنوان سكنه وتلميحات عن الزبون لمعرفة ميوله، وبالتالي إرسال المعلومات المناسبة لميوله.

4-المرحلة الرابعة: مواصلة الاتصال مع الزبون باستخدام التواصل عبر الانترنت

تعتبر الانترنت في ارسال رسائل البريد الإلكتروني إلى الزبائن من الوسائل المهمة لاستقطاب الزبائن للعودة لزيارة الموقع الإلكتروني للمؤسسة بالإضافة برامج تعزيز الولاء أو أنباء عن صناعة معينة أو معلومات حول المنتج الجديد أو عروض أسعار.

5-المرحلة الخامسة: مواصلة الاتصال مع الزبون بطرق الاتصال التقليدية

يكون ذلك عن طريق البريد العادي، وذلك لجذب انتباه الزبون حتى في حالة عدم اتصاله بالانترنت.

سابعا-أسس تطوير إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

من أجل بناء أسس لتطوير علاقات الزبون إلكترونيا لابد للمؤسسة إدارة التسويق فيها، وأن تعمل بشكل جدي وصحيح نحو وضع الأسس الصحيحة التي لها أثر في نجاح إدارة علاقات الزبون إلكترونيا وهي كالآتي:¹⁴

- بناء قاعدة بيانات: تتضمن ما يتوفر من بيانات ومعلومات عن الزبائن وخصائصهم الشخصية وتوزيعهم الجغرافي على البلدان المختلفة من خلال تغطية عناوين البريد الإلكتروني واستكمال المعلومات ذات العلاقة بالزبائن من أجل استهدافهم.

- إدارة جودة التقنيات المستخدمة في التسويق الإلكتروني من خلال وضع استراتيجية تسويقية ذات أهداف واضحة لخدمة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن إلكترونيا.

- إدارة مواقع خدمة الزبائن على شبكة الأنترنت بصورة جيدة وفاعلة ومتابعة كل جديد فيما يتعلق باحتياجات ورغبات الزبائن.

- الاستمرار في عملية البحث عن البيانات والمعلومات الجديدة لتحسين الأداء والإدارة الصحيحة للزبون إلكترونيا.

- تفعيل وسائل التسويق الإلكتروني، كالتسويق عبر البريد الإلكتروني، محركات البحث، الاتصالات الإلكترونية الأخرى لضمان عملية الاتصال بالزبائن.

- تفعيل دور شبكة التواصل الاجتماعي في عملية التواصل مع الزبائن وبناء علاقات قوية وثابتة.

- اعتماد استراتيجية تعدد قنوات الاتصال وإدارة جودة الخدمة من خلال شبكة الأنترنت من أجل جذبهم وكسبهم للمرة الأولى، ومن ثم تشجيعهم على تكرار الشراء والتعامل مع المؤسسة من خلال التجربة الأولى الناجحة.

- وضع استراتيجية التعامل بشفافية مع الزبائن من خلال شبكة الأنترنت.

¹⁴ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص224.

- خلق الثقة لدى الزبون بمصادقية ما تقدّمه من عروض عن طريق موقعها في شبكة الأنترنت أو ما تنشره وسائل الاتصال الإلكتروني والتواصل الاجتماعي، وهذه مسألة بالغة الأهمية للمؤسسات لجذب الزبائن للتعامل ذي المصادقية في عودها وماتقدمه.

- وضع منهج أو أسلوب يركز على شخصنة الزبون؛ أي التعامل مع الزبون وفق ما يرغب أو يحتاج، وسماع ما يريد أن يحصل عليه من المؤسسة، وكذلك الشكاوى التي يقدمها للمؤسسة ومحاولة تذليلها من كسب والاحتفاظ به، وبالتالي إقامة علاقات وثيقة من خلال شبكة الأنترنت.

ثامنا-أسس تصميم استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

إن تصميم أي استراتيجية؛ مسألة ذات أهمية لأية مؤسسة، وبالتالي فإن العناية الفائقة بها وصياغتها بشكل سليم يسهم حتما بتطويرها. وكما هو معروف أن أية استراتيجية ما هي إلا وسيلة للوصول للأهداف المحددة وفقا لمستوى هذه الاستراتيجية وأهدافها. إن إدارة علاقات الزبون إلكترونيا تعدّ من المهام التي تتطلب تصميم استراتيجية واضحة الأهداف من أجل تحقيق تلك الأهداف. إن تصميم وصياغة أي استراتيجية لا بد أن تتضمن عدة أسس، منها:¹⁵

- **الأساس الأول: اعتماد التخطيط الاستراتيجي كمنهج أساس لكيفية إدارة ناجحة للزبون:** وهذا يتضمن:

- تحديد نقاط القوة والضعف التي تتعلق بالإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة في المؤسسة.

- تحليل الفرص المحتملة للأسواق المحتملة ومحاولة إيجاد الفرص الأكثر ملاءمة للمؤسسة ومنتجاتها وقدرتها المالية والبشرية والتكنولوجية.

- تحليل التهديدات، التي تتضمن تهديدات البيئة الخارجية المتعددة ومدى احتمال أثرها على العمل المستقبلي لهذه المؤسسة في هذا السوق أو ذاك.

- التركيز على الزبون باعتباره المصدر الأساسي لنجاح أنشطة المؤسسة المختلفة.

- الأساس الثاني: البناء التحتي

تتركز إدارة علاقة الزبون إلكترونيا على العديد من المكونات الأساسية التي لا بد أن تتوفر لدى المؤسسة من أجل النجاح في الإدارة الكفوة لعلاقات الزبون، وهذه المكونات ليست فقط لهذه الإدارة ما تنسم به جميع الأعمال ذات الطابع الإلكتروني، وهذه المكونات هي: الأجهزة والحواسيب، شبكات الاتصال الإلكترونية، مستوى عال من تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في قاعدة البيانات، خدمات الإسناد، البرامج الخاصة، الرأسمال البشري المستخدم، القدرات المالية.

أما (Thomos, 2010) فإنه يشير إلى أن البناء التحتي للأنشطة الإلكترونية، ومن ضمنها إدارة علاقات الزبون إلكترونيا باعتبارها عملية تجري على شبكة الحاسوب الوسيطة، لا بد أن تتضمن ما يأتي:

- الحاسبات والمسارات والأجهزة الأخرى.

- اتصالات بشرية وقنوات الشبكة.

- برامج التطبيقات والأنظمة المتطورة.

- خدمات الإسناد مثل تطوير مواقع الويب، الخدمات الإلكترونية.

- الرأسمال البشري مثل المبرمجين، المهندسين، والتقنيين.

- الأدوات والتقنية اللازمة لإدارة العلاقات مع الزبائن.

¹⁵ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص.225-230.

-الأساس الثالث: العمليات المركزة على الزبون:

إن العمليات المركزة على الزبون لابد أن تتضمن: التسويق والبيع الإلكتروني، معالجة طلبات ودفعات الزبائن، إدارة الزبائن، إدارة خدمة الزبائن، تدريب العاملين على تبادل المعلومات من خلال شبكة الأنترنت، وكذلك التواصل والاتصال إلكترونيا مع الزبائن من أجل إقامة علاقة جيدة معهم.

- الأساس الرابع: الشبكة الوسيطة

إن الشبكة الوسيطة للحاسوب تربط الأدوات إلكترونيا، التي تتصل بشكل تفاعلي على قنوات الشبكة عموما فإن أجهزة الاتصال الإلكتروني مثل الحاسبات والهواتف النقاله والبريد الإلكتروني بالإمكان ربطها بشكل تفاعلي وتتضمن الوصلة التفاعلية.

يتضح مما تقدم؛ بأن البناء التحتي للأعمال عبر الأنترنت، ومنها مسألة إدارة علاقات الزبون لايمكن أن تتم معزولة عن البنية التحتية للمؤسسة. إن الأجهزة والشبكات والرأسمال البشري وقنوات شبكة الأنترنت وتبادل المعلومات والبيانات وبناء قاعدة معلومات واضحة وصحيحة لزبائن المؤسسة وربط الشبكات مع الشركاء والزبائن والاتصال تمثل الأساس في البناء التحتي للإدارة الجيدة لعلاقات الزبائن إلكترونيا.

- الأساس الخامس: تحديد الزبائن

إن تحديد الزبائن عملية تحتاج الكثير من الجهد والعمل، وتعتمد بشكل أساسي على عملية الاتصال من خلال الرسائل التي يتم نشرها سواء على موقع المؤسسة أو بوسائل الاتصال الإلكتروني، مثل الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، ...الخ. إن تحديد الزبائن يتضمن ما يأتي:

- الزبائن المحتملون: هم الزبائن التي ترى المؤسسة من خلال رسائلها أن يصبحوا زبائن للمؤسسة من خلال تقديم كل التسهيلات والترغيب لكسبهم للمؤسسة.

- الزبائن الحاليون: هم الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسة ومنتجاتها، الذين تحاول المؤسسة الاحتفاظ بهم من خلال إقامة علاقات جيدة معهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهنا يجب على المؤسسة أن تستمر في الاتصال والتواصل معهم، وكذلك جمع البيانات والمعلومات وإدخالها في قاعدة بيانات الزبائن من تقديم أفضل الخدمات والعروض لهم.

- الزبائن الأكثر ربحية: يجب على المؤسسة تشخيص الزبائن الأكثر ربحية لها، وهنا يجب تطوير مفهوم القيمة مدى الحياة لعلاقة الزبائن، ومنه تحديد الاستثمارات الواجب القيام بها لتكفل شرائح الزبائن المختلفين. إن بناء قواعد بيانات مركزية، التي توفر أدق البيانات للزبائن وكذلك تطوير مفهوم معرفة الزبون المفصلة والموحدة الذي يساعد في تنفيذ استراتيجية الترويج والاتصال الفاعلة والكفوة التي تساعد في تحديد الزبون الأكثر ربحية، وكذلك تسهم في تنمية العلاقة معه بهدف استثمار قيمته التي هي أحد ركائز إدارة علاقات الزبون، ومنها إلكترونيا.

- الأساس السادس: شخصية الاتصالات:

يتم ذلك من خلال الاعتماد على التكنولوجيا المتطورة، وذلك بالقيام بالاتصال الشخصي أو المنفرد لكل زبون، بحيث يشعر أنه ذو قيمة عالية لدى المؤسسة، وإن شخصية الاتصالات الإلكترونية تساعد في تحقيق الكثير من الفوائد لإدارة علاقات الزبون إلكترونيا، ويمكن إيجازها بما يأتي:

- تحديد دقيق لرغبات الزبائن وتفضيلاتهم، خصوصا فيما يتعلق بعملية الاتصال ومحتوياتها وقنواتها.

- المساهمة في بناء قاعدة بيانات واسعة ودقيقة للزبائن.

- تعظيم الاستجابة لدى الزبائن والعائد على الاستثمار من خلال تنفيذ عملية الاتصال الإلكترونية.

- خلق نوع من الثقة الجيدة والنوايا الحسنة مع الزبائن؛ لكل من الزبائن الحاليين والمحتملين.

- عملية الاتصال تكون ذات اتجاهين لأهمية ذلك في معرفة ما يريد الزبون ومحاولة الاستجابة له

بالشكل الذي يحقق الرضا، وبالتالي كسبه كزبون دائم للمؤسسة ومنتجاتها.

- الأساس السابع: الرقابة الاستراتيجية

إن الرقابة الاستراتيجية؛ تعني التأكد مما تم إنجازه وفق ما هو مخطط (الصميدعي، 2010م) في حين يشير (Proctor, 1996) بأنها: "عملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف من النتائج المرغوب بها واتخاذ الإجراءات التصحيحية. إن الرقابة تسمح بالوقوف على مستوى التنفيذ والسيطرة على سير العمل بالاتجاه الصحيح، وذلك من خلال تقييم الأداء مقارنة بالمعايير المحددة وتقديم الحوافز والإجراءات التصحيحية اللازمة. (Bateman, 2007)

إن إدارة علاقات الزبائن إلكترونيا؛ عبارة عن استراتيجية عمل تعتمد على بناء علاقات مع الزبائن باستخدام الوسائل الإلكترونية في تنفيذها، وبالتالي فإن من الواجب أن يتم مراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الاستراتيجية. بهذا الصدد يشير (Boston, 2002) و(الصميدعي، 2018م) إلى أن جوهر عملية الرقابة واحدة، حيث تتضمن الرقابة عدم الانحراف عن الأداء المستهدف، لذلك فإنها تتضمن ما يأتي:

- تقييم نتائج الأداء: ويتم ذلك من خلال وضع معايير محددة للأداء ومقارنة الأداء الفعلي (المتحقق) عن الأداء المخطط له وفق معايير محددة يتم وضعها، فمثلا مدى النجاح في إقامة علاقات جيدة مع الزبائن، الزبائن الذين تم كسبهم والاحتفاظ بهم، مدى نجاح وسائل الاتصال الإلكترونية وقنواتها في التأثير على الزبائن... وغيرهم. ويمكن وضع أرقام محددة ضمن الخطة الاستراتيجية وعدد العلاقات الناجحة المرغوب بها التي تمت فعلا، عدد الزبائن الذين تم كسبهم والاحتفاظ بهم ضمن المخطط الذي تم فعلا.

- الإجراءات التصحيحية: تعدّ معالجات أو تصحيح المسار، تنفيذ أية استراتيجية جانبيا أساسيا مهما في التنفيذ العملي. ف كثيرا ما تصطدم الخطط بمعوقات أو اختناقات أو مشاكل قد تعيق التنفيذ، لذلك لابد أن تكون الإدارة ومنها إدارة علاقات الزبون إلكترونيا على علم ومتابعة، ومن ثم تقوم بالتصحيح المطلوب بأسرع وقت ممكن ولكنّ التسرع ليس محمودا في مثل هذه المواضع. إن عدم معالجة الأخطاء أو المعوقات وغيرها تعدّ مسألة ذات أهمية، وذلك من أجل عدم تراكم الأخطاء الذي يؤدي حتما إلى عدم الوصول للأداء المستهدف أو الوصول إلى أداء غير مرغوب، ومما قد يؤدي إلى خسارة فادحة للمؤسسة بكل الاتجاهات.

إن أسس وجوهر عملية الرقابة على إدارة علاقات الزبون إلكترونيا؛ يمكن أن تتلخص فيما يأتي:

الجدول رقم (21): جوهر عملية الرقابة الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبون إلكترونيا

الرقابة الاستراتيجية على إدارة علاقات الزبون إلكترونياً (e-crm)	تقييم الاداء لإدارة علاقات الزبون إلكترونياً (e-crm)	تقويم الاداء لإدارة علاقات الزبون إلكترونياً (e-crm)
الاهداف الاستراتيجية (e-crm)	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
اهداف أنشطة (e-crm)	تشخيص الانحرافات والمشاكل والمعوقات التي تواجه العمل	تصحيح مسار العمل
الخطط الخاصة بتنفيذ (e-crm)	مستوى الانجاز مقارنة مع الخطط الموضوعية	متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
المهام التنفيذية لكل نشاط (e-crm)	وضع معايير لقياس كفاءة الانجاز	-----

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، مرجع سابق، ص230.

تاسعا- أدوات تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

العديد من الأدوات التي تستخدم في تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا؛ التي يمكن إيجازها فيما يأتي:¹⁶

1- **تقنيات التسويق الإلكتروني:** إن تقنيات وأدوات التسويق الإلكتروني المختلفة تمثل وسيلة ناجحة

في استخدامها في تنفيذ إدارة علاقات الزبون إلكترونيا؛ وهي (الصميدعي، 2012م):

- الهواتف المحمولة.
- البريد الإلكتروني.
- مواقع المنظمات الإلكترونية.
- بيع وتوزيع منتجات المؤسسة عبر الأنترنت.
- الترويج والإعلان الإلكتروني.
- التقنيات المحمولة G3, PDA
- غرف الدردشة (مجموعة التركيز على النت Focus Group).
- وسائل التواصل الاجتماعي Social Media

2- **جمع البيانات إلكترونيا:** يتم ذلك بعدة طرق، منها:

- الوسط الاجتماعي.
- استخدام الويب لجميع الردود المباشرة من الزبائن عما تقدمه من عروض.
- استمارات التسجيل والشراء للزبائن التي توفر معلومات وبيانات شخصية عن كل زبون وتغير أساسا في بناء قاعدة البيانات.
- إجراء الاستقصاء للزبائن، ويتم ذلك من خلال طرح استمارة خاصة لما ترغب المؤسسة معرفته أو أسئلة قصيرة محددة الهدف.
- الكوكيز cookies؛ عبارة عن ملفات صغيرة من أحرف وأرقام يثبتها الموقع الذي تم زيارته؛ يسمح للمسوق متابعة السلوك الشرائي للزبون.

عاشرا-تطبيقات إدارة علاقات الزبون إلكترونيا:

إن تطبيقات إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية ضرورية وحيوية لإدارة العلاقة مع الزبائن مع الأنترنت ضمن دورة الشراء، فهي مطلوبة لعمليات التخصيص حسب حاجة الزبون والتفاعل معه ومن دون هذه الخصائص لا يمكن تحقيق إدارة العلاقات مع الزبائن على الأنترنت، وهي مقسمة على مراحل الشراء، مرحلة ما قبل الشراء، ما بعد الشراء.¹⁷

وعادة ما يتفاعل الزبائن مع هذه التطبيقات لإتمام مراحل عملية الشراء، مثل البحث عن المعلومات والمنتجات والأسعار وطرق الدفع، ترتيب تسليم المنتج، وغيرها من العمليات، ففي كل مرحلة من عملية الشراء يكون للزبون احتياجات مختلفة عن المراحل الأخرى يتم تلبيتها عن طريق خصائص إدارة علاقة الزبائن في مراحل الشراء المختلفة، وفي المقابل تكون إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية مصممة لخدمة هذه المجالات الثلاثة، وهي توفير المعلومات لمرحلة ما قبل الشراء، وتوفير خدمات التجارة الإلكترونية وتقديم الدعم وخدمات ما بعد البيع.

1-تطبيقات إدارة علاقة الزبون إلكترونيا ضمن مرحلة ما قبل الشراء:

في المرحلة الأولى من إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية، يجب توفر مهام متعلقة بأنشطة ما قبل الشراء، كتسجيل الدخول والانتساب بالعضوية للموقع الإلكتروني، والبحث عما يحتاجه الزبون في الموقع وجمع البيانات، وبعد المرحلة الأولى من إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية؛ إعطاء المعلومات للزبائن وأخذ معلومات عن الزبائن للتعرف على ميولهم وأذواقهم وأكثر.

كما شدد على إبراز أهمية ميزات إدارة العلاقات مع الزبائن في التأثير على كسب الزبائن عبر الأنترنت والاحتفاظ بهم، من حيث وجود العروض الترويجية ومحركات البحث ووجود البوابات

¹⁶ محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب علي القرم، مرجع سابق، ص231.

¹⁷ سوزي صلاح مطلب الشبيل، مرجع سابق، ص27.

الإلكترونية التي تتيح للزبون الدخول لمواقع أخرى من خلال الموقع، وذلك حتى يعود الزبون مجدداً للموقع الإلكتروني للمؤسسة، كما يرى أن مرحلة ما قبل الشراء تتسم بضرورة البحث وتبادل المعلومات حول المنتج، فهي تتضمن أنشطة مثل البحث عن المعلومات التي يودون الحصول عليها، وأن يكون هناك خريطة للموقع تبين أقسامه، وأن يقدم الموقع إمكانية التخصيص لكل زبون وحسب الذوق الشخصي إن أمكن ذلك.

ويرى أنه يجب الاعتماد في هذه المرحلة على إرسال رسائل عبر البريد الإلكتروني للزبائن للترويج عن المنتجات الموجودة على الموقع.

ويرى الباحثون أنه يجب في هذه المرحلة توفير برنامج يضم عدة بنود من معلومات وافية وعروض ترويجية وخصومات وغيرها للوصول إلى ارتياح ورضا الزبون في مرحلة ما قبل الشراء حتى نحته على أخذ قرار الشراء.

كما تم الاعتماد على الأبعاد الآتية لأغراض دراسة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في مرحلة ما قبل الشراء: "تصميم الموقع الإلكتروني، إمكانيات البحث في الموقع الإلكتروني، برامج تعزيز الولاء".

2-تطبيقات إدارة علاقة الزبون إلكترونياً ضمن مرحلة الشراء:

إن تطبيقات إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة لها تأثير على قرار الزبون لاستكمال معاملة الشراء عبر الأنترنت، وأشار على دعم الأنشطة المرتبطة باختيار المنتجات مثل التسوق المقارن وإصدار الأوامر بطلبات الشراء، وهناك مجموعة من المواقع التي تقدم خدمات مقارنات الأسعار والمؤسسة تنظر إلى وجودها في تلك المواقع على أنه تسويق لها ولمنتجاتها ويساعدها على الوقوف في مواجهة منافسيها.

وأشار إلى أهمية عامل الأمن والخصوصية التي تؤثر على قرار الزبون إلى إجراء معاملات الشراء عبر الأنترنت. ومن ثم، يجب توفير بعض خصائص إدارة علاقات الزبائن في هذه المرحلة للحد من أي مخاطرة وتوفير الثقة الكافية في الشراء الإلكتروني، وعلى سبيل المثال قسم ميزات إدارة العلاقات مع الزبائن في الشراء الإلكتروني إلى عدة عناصر وهي "تخصيص المنتج حسب الحاجات الشخصية وأساليب الدفع وشروط الشراء والتسوق المقارن ودينامكية التسعير"، حيث تم اعتماد الأبعاد الآتية لدراسة إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في مرحلة الشراء "الخصوصية والأمان، طرق الدفع".

- الخصوصية والأمان: قدرة الموقع على حماية المعلومات الشخصية للزبائن ومنع وصول الأشخاص غير المخول لهم بالوصول لهذه المعلومات.

وتعدّ الخصوصية أحد عناصر المزيج التسويقي الإلكتروني الأساسية، ويقصد بها حق الزبائن والجماعات والمؤسسات في تحديد نوع وكمية وكيفية وتوقيت استخدام البيانات والمعلومات التي تخص الزبائن والجماعات والمؤسسات من قبل المواقع الإلكترونية.

إن السرية والخصوصية من العوائق التي تواجه العاملين في التجارة الإلكترونية، حيث تؤثر في تقبل بعض الزبائن فكرة التسوق عبر الأنترنت بشموليتها، خصوصاً أن عملية التبادل الإلكتروني تحتاج الحصول على بعض البيانات من الزبائن، مثل الاسم والنوع والجنسية والعنوان وطريقة السداد ورقم بطاقة الائتمان وغيرها.

- طرق الدفع: يفضل وجود عدة طرق للدفع، بحيث يختار الزبون منها ما يلائمه عن طريق بطاقة الائتمان، الدفع عند الاستلام أو النقود الإلكترونية، إن الزبائن يفضلون وجود عدة طرق للدفع بحيث يقوم الزبون باختيار الطريقة التي يراها مناسبة له.

3-تطبيقات إدارة علاقة الزبون إلكترونياً ضمن مرحلة ما بعد الشراء: إن وظائف إدارة علاقات

الزبائن الإلكترونية في هذه المرحلة يجب أن تكون متصلة بخدمات ما بعد البيع، وحل مشاكل الزبائن

ومن جهة أخرى توفير خاصية تتبّع أمر الشراء، وتعتبر تجارة الشراء الإيجابية بعد إتمام الصفقة عاملا هاما في نجاح أي شركة، لذلك يجب أن ينظر إليها بأنها نقطة انطلاق نحو بناء علاقة مستمرة مع الزبائن.

ويرى عدة باحثين أن الشركات تحتاج تشجيع الزبائن لمناقشة المشاكل التي تواجههم واستخدام ملاحظاتهم لتحسين المنتجات والخدمات وتقديم الدعم على الموقع الإلكتروني والاتصال المباشر بالزبائن بينما يدعم وجود ميزة حل المشاكل، حيث يمكن للزبائن حل مشاكلهم مع المنتجات أو الخدمات بأنفسهم بمساعدة وظائف معينة تكون على الموقع عن طريق الاتصال المباشر.

ويؤيد وجود مساحة مخصصة في المواقع الإلكترونية، حيث يستطيع الزبون كتابة الشكاوى عليها ووجود ميزة الإجابة عن الأسئلة الأكثر شيوعا للزبائن.

ويعتقد بضرورة وجود إمكانية وجود إمكانية تتبع أمر الشراء عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة من وقت الشراء على وقت التسليم، وضرورة تسليم المنتج في الوقت المحدد ووجود خدمات دعم الزبائن.

- تتبع أمر الشراء: قدرة الزبون على تتبع وتعقب الطلبية أو أمر الشراء، مرحلة بعد مرحلة إلى حين التسليم، وأشار إلى أن هذه الميزة ستساعد في تعزيز العلاقة بين الزبون والمؤسسة لأنها ستجعله أكثر تفاعلا، ويتم إعطاء الزبون رقم الشحنة أو الطلبية يستطيع من خلال خاصية تتبع أمر الشراء إدخال رقم الشحنة لمعرفة مكان وجودها في الوقت الحالي، ومتى سيتم تسليمها للزبون.

- التسليم في الوقت المحدد: إن تسليم المنتجات في الوقت المحدد بين المؤسسة والزبون له أثر إيجابي في إزالة الشكوك وعدم الموثوقية في التسوق الإلكتروني عبر الانترنت، فذلك يدعم الثقة في الموقع الإلكتروني ويعطي الزبون الشعور بالراحة ويشجعه على الشراء من الموقع نفسه في المرات القادمة.

- خدمات دعم الزبائن: تتطلب مواكبة الأعمال عبر الانترنت توفير خدمات لدعم الزبون خصوصا تلك التي تعقب عملية البيع والشراء، مثل استعلامات الزبون حول أساليب وشروط شحن البضاعة المشتراة، أو الإجابة عن أسئلة الزبون حول القضايا الفنية والتقنية في المنتج لاستخدامه بالصورة الصحيحة، أو تقديم خدمة استرجاع المنتج، لأسباب التلف أو عدم مطابقة المواصفات وغيرها، وهناك خدمة إجابات الأسئلة الأكثر تداولاً، بحيث تشير الدراسات إلى أن نحو 80% من المكالمات التليفونية التي تلقتها عبر مراكز الاتصال هي من نوعية الأسئلة الأكثر تداولاً، وبالتالي فإن وضعها على الموقع وجمعها في مكان واحد يفيد في تقديم خدمة متميزة للزبائن بتكلفة محدودة.

خلاصة المحور العاشر:

يعدّ استخدام إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في بناء علاقة مع الزبائن ذا أثر بالغ في ولاء ورضا الزبائن للمؤسسة، خصوصا عند وجود برامج تعزيز الولاء، التي لها أثر إيجابي على رضا الزبائن وشعور الزبون بالثقة من الشراء إلكترونيا على الخصوصية والحرص على سرية البيانات ووجود عدة طرق دفع يمكن أن يختار منها الزبون ما يناسبه عند إجراء عملية الشراء، وتوفير خدمات زبائن فعالة وسريعة الاستجابة، وهو ما يعزز رضا وولاء الزبائن وبقائهم أوفياء.

كما أن المؤسسة يمكن أن تبني علاقة الزبائن الإلكترونية من خلال إدارة محتوى المدونة ووضع موضوعات مختلفة وتشجيع الزبائن على التعليق عليها، وبالتالي تحفيز عملية مشاركة الزبون، وذلك من خلال معرفة تنفيذ خصائص إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية وتصميم موقع إلكتروني فعال يضم كل ما يحتاجه الزبون، وأن يمتلك وسائل بحث فعالة، ويجب أن تكون المعلومات عن المنتجات واضحة وصادقة حتى لا يشعر الزبون بالندم بعد استلام المنتج، وهذا ما أكدته معظم الدراسات والأبحاث.

على المؤسسات، أن تهتم بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية عبر الأنترنت لما له من تأثير إيجابي على قيمة الزبون، وأن تبادر بتقديم قيمة نقدية وعاطفية بالنسبة للزبون بإظهار سياستها في أمن الموقع وحماية الخصوصية للزبائن لتعزيز الثقة بالموقع الإلكتروني للمؤسسة، ولما له من أثر عال على القيمة النقدية والقيمة العاطفية للزبون.

المراجع:

- محمود جاسم الصميدعي، ديمة موسى الدجاني، وإيهاب على القرم، إدارة علاقة الزبون، دار اليازوري، الأردن، 2020م.
- حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة استراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية لعمال المشروبات الغازية في بابل"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الكوفة، العراق، المجلد 07، العدد 30، 2014م.
- عبد الكريم عبد الرحيم علي، أهمية تحليل ربحية الزبائن في الشركات الصناعية"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 06، العدد 12.
- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012م.
- سويلم فاطمة، تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس النشاطات ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية لبنك فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009م.
- مهدي مجيد طالب، قياس وتحليل تكاليف وربحية الزبون باستعمال مدخل إدارة التكاليف على أساس النشاط، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العراقية، العراق، 2012م.
- أبو بكر بوسالم، محاضرات في إدارة علاقات الزبائن، مطبوعة جامعية، سنة أولى ماستر تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ميله الجزائر، 2019م.
- Philip. KOTLER et Bernard. DUBOIS, marketing mangement, 9ème édition, Publi-union, FRANCE, 1997,P.605.
- Claude Demeure, Marketing, Sirey Edition, France, 2001, P269.

جائزة المطبعة

خاتمة المطبوعة:

بالنظر الفاحص في أدبيات إدارة علاقات العملاء خلال هذه المطبوعة الجامعية التي تضمنت مجموعة من المحاضرات حول إدارة علاقات العملاء؛ اتضح لنا من خلال ما تم معالجته في إطار المحور الأول أن يعتبر التسويق بالعلاقات حالياً مرحلة جديدة في الفكر والممارسات التسويقية الحديثة، وهو مصطلح في تصاعد، وقد أحاط باهتمام معظم المفكرين، ليس فقط لمحاولة بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، بل تعدى الأمر لاعتبارهم شركاء يرجعون بالقيمة ويسهمون في بقاء المؤسسة مثلهم مثل أصحابها.

وتوصلنا في إطار المحور الثاني من هذه المطبوعة إلى أن إدارة العلاقة مع الزبائن تعد من أولويات المؤسسة في الوقت الراهن، حيث يتطلب التعامل مع كل زبون حسب خصائصه ومواصفاته، وهذا لا تصل إليه المؤسسة إلا من خلال تبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن، حيث تعد من التحديات التي لها ثقل كبير في الوقت الحالي، حيث الحاجة إلى تخفيض التكاليف وتعظيم الربحية، وفي الوقت نفسه الحفاظ على الزبائن الحاليين والعمل على كسب زبائن جدد.

واستناداً لمحتوى المحور الثالث المعنون: الزبون وتجربة الزبون؛ توصلنا إلى أن تجربة الزبون ليست أمراً معقداً، حيث يكفي النظر إلى الأعمال والمنتجات والخدمات من منظور الزبائن، بتحديد احتياجاتهم ومعرفة احتياجاتهم.

وفي سياق الزبون؛ تطرقتنا في المحور الرابع إلى رضا وولاء الزبون؛ حيث توصلنا إلى أنه لم يعد الزبون يبحث عن منتجات، بل يبحث عن حلول لمشاكله، ومن هنا لم تعد مهمة المؤسسة تقديم منتجات، بل إيجاد حلول لمشاكل زبائنهم، فتورة التحول التي تقودها المؤسسة بنشاطاتها وثقافتها وتنظيمها نحو الزبون لفهم وتحديد حاجاته بدقة، ليست لمجرد ممارسة التغيير، بل عملية معالجة لنقاط ضعف المؤسسة للخروج بنتيجة هي خلق قيمة للزبون، هذه الأخيرة لا تعد هدفاً بحد ذاته، بل وسيلة للانتقال إلى المرحلة الموالية المتمثلة في تحقيق رضا الزبون.

كما أصبح الولاء يكتسي بعداً أساسياً في فهم سلوك الزبون، ومسعى استراتيجياً تهدف كل المؤسسات إلى تحقيقه نظراً للدور الذي يلعبه في بقائها واستمرارها مهما كانت طبيعة قطاع نشاطها. تلجأ المؤسسات إلى إدراج برامج الولاء ضمن إطار استراتيجيات تسويقية دفاعية، تقوم على مبدأ أن المحافظة على الزبائن الحاليين أقل تكلفة من جذب زبائن جدد، وأن الزبائن الأوفياء هم الأكثر مردودية.

وخلاصة للمحور الخامس؛ المتعلق بخلق القيمة للزبون وتحليل ربحيته؛ ففي ظل إدارة علاقات الزبائن أصبح لزاماً على المؤسسة أن تخلق القيمة في منتجاتها، مما يجعل الزبائن يختارون منتجاتها بدلاً من منتجات المؤسسات المنافسة، ويجعلها تتفوق وتتميز على المنافسين. ويتم تجديد قيمة الزبون بما أنه يعد المصدر الوحيد لربح ونمو المؤسسة في المستقبل، وعليه فإن الزبون الجيد هو الذي يوفر مزيداً من الربح مع قلة الموارد، لأن الزبائن دائماً على معرفة بالمنافسة.

بما أن لإدارة علاقات العملاء مستويات؛ منها المستوى التحليلي، ففي هذا المستوى تهتم المؤسسة بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، فمن وجهة نظر الزبون الإدارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضا لدى الزبون. أما من وجهة نظر المؤسسة فإن الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم، وهذا ما تم التطرق إليه في المحور السادس.

وتعرفنا في المحور السابع على قنوات التفاعل مع الزبون التي تعد أساسية لبناء علاقة قوية وفعالة مع الزبائن، باعتبارها من الوسائل التي تستخدمها المؤسسات للتواصل مع زبائنهم وتلبية احتياجاتهم.

ومن خلال المحور الثامن توصلنا إلى أن الأدوات العملية لإدارة العلاقة مع الزبائن تساعد في إنجاح التفاعلات والاتصالات اليومية والروتينية مع الزبون في جميع نقاط الاتصال، وتهدف إلى دعم القوى البيعية وخدمة الزبائن، وذلك باستخدام تقنيات تكنولوجية تطورت أثبتت أهميتها في التعامل مع الزبون، كالأنترنيت الهاتف النقال، المواقع الإلكترونية، مواقع التواصل الاجتماعي التي أصبحت ذات استخدام واسع لدى مختلف الفئات العمرية للزبائن؛ كما تسمح تلك الأدوات التكنولوجية بتحقيق التكامل بين مختلف الإدارات والأقسام بالمؤسسة ومشاركة المعلومات بين نقاط الاتصال المختلفة للمؤسسة وربط التطبيقات التشغيلية بين المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية.

تعرفنا في المحور التاسع تقييم إدارة العلاقة مع الزبون الذي هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف المرجوة.

في الأخير؛ وفي المحور العاشر تم التطرق لإدارة علاقة الزبائن الإلكترونية التي تستخدم في بناء علاقة مع الزبائن؛ لها أثر بارز في ولاء ورضا الزبائن للمؤسسة، وخصوصا عند وجود برامج تعزيز الولاء التي لها أثر إيجابي على رضا الزبائن، وشعور الزبون بالثقة من الشراء إلكترونيا على الخصوصية والحرص على سرية البيانات ووجود عدة طرق دفع يمكن أن يختار منها الزبون ما يناسبه عند إجراء عملية الشراء، وتوفير خدمات زبائن فعالة وسريعة الاستجابة، وهو ما يعزز رضا وولاء الزبائن وبقائهم أوفياء.